



**EESTI
JUHTIMISVALDKONNA
UURING 2021**

Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2021 toimus Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (MKM) tellimusel ja seda kaasrahastati Euroopa Regionaalarengu Fondi ettevõtlusteadlikkuse programmist.

EASi hange HNR210276

Uuringut teostasid Tartu Ülikooli majandusteaduskond ja OÜ LevelLab.

Autorid:

Maaja Vadi, uuringumeeskonna juht, TÜ
Merle Raun, metoodik, LevelLab OÜ
Tauno Õunapuu, analüütik, LevelLab OÜ
Krista Jaakson, projektijuht, TÜ

Uuringumeeskonna liikmed:

Anne Aidla, Egon Leego, Marilin Pikaro, Kristjan Pulk, Anne Reino, Virgo Süsi, Maarja-Liis Toomik, Veiko Valkiainen, Georg Vann, Urmas Varblane

Täname Inge Laasi, Tarmo Poulokainenit, Sille Kraami, Eero Liivandit ja Aigi Kukke sisukate arutelude eest ning erialaliite ja eriti Marko Udrast küsimustiku jagamise eest ettevõtetele. Oleme tänulikud ka Aet Kiislale, Mirella Kikerpillile, Katrin Koovitile, Kurmet Kivipõllule, Katri Linkile, Ülle Maidlale, Lisette Pärnale, Maive Suurojale, Ene Teemäele ja Kulno Türkile igakülgse abi eest uuringu teostamise käigus.

Kaanefoto: Tiia Vissak



**MAJANDUS- JA
KOMMUNIKATSIOONIMINISTEERIUM**



TARTU ÜLIKOOL

LevelLab

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
LÜHIKOKKUVÕTE	8
1. VÄLISKESKKONNAST TULENEVAD VÕIMALUSED JA VÄLJAKUTSED JUHTIMISES	11
2. JUHTIMISPRAKTIKAD EESTI ETTEVÕTETES	19
2.1. Planeerimine	19
2.2. Organiseerimine	25
2.3. Motiveerimine ja eestvedamine.....	33
2.4. Organisatsiooni ja personali arendamine.....	39
2.4.1. Arendusprogrammide kasutamine ja nende tulemuslikkus	39
2.4.2. Juhtide areng.....	45
2.5. Järelevalve	50
2.6. Tippettevõtete juhtimispraktikad	56
2.6.1. Planeerimine	58
2.6.2. Organiseerimine.....	59
2.6.3. Mehitamine	60
2.6.4. Eestvedamine.....	63
3. EESTI JUHTIMISVALDKONNA ARENGUD JA ERIPÄRA	67
3.1. Võrdlus varasemate juhtimisuuringutega	67
3.2. Juhtimistrendid	74
3.3. Eesti ettevõtete kasvu takistavad tegurid.....	80
3.4. Otsustamispehmoõtted ja -vabadus Eesti (välisomanikega) ettevõtetes.....	86
3.4.1. Otsustamispehmoõtted Eesti ettevõtetes.....	86
3.4.2. Ekspertide kaasamine otsustamisse kriisioolukorras	88
3.4.3. Eestis asuvate välisomanikega ettevõtete otsustusvabadus	90

3.5. Eesti kõrgkoolide pakutava juhtimishariduse tase ja sisu.....	94
3.5.1. Õppekavade üldiseloomustus	95
3.5.2. Eesti juhtimisharidus üldoskuste, kognitiivse arengu ja õppemeetodite perspektiivist	96
4. JUHTIMISE ARENDAMISE POLIITIKAMEETMED NELJAS VÕRDLUSRIIGIS.....	98
4.1. Üldise juhtimiskompetentsi arendamine	98
4.2. Rahvusvahelistumine, innovatsioon ja tootearendus	100
5. SÜNTEES JA ETTEPANEKUD	103
5.1. Eesti ettevõtete juhtimispraktikate kokkuvõte.....	103
5.2. Ettepanekud juhtimisvaldkonna arendamiseks	108
VIIDATUD ALLIKAD.....	115
LISAD	116
Lisa 1. Metoodika	116
Lisa 1.1. Küsitlus	116
Lisa 1.2. Intervjuud	125
Lisa 1.3. Õppekavade analüüs	127
Lisa 1.4. Tippettevõtete juhtimispraktikad	127
Lisa 1.5. Ettevõtete kasvu takistavate tegurite uuringus osalejad	130
Lisa 1.6. Otsustamise küsitlused	131
Lisa 2. Ärikoolides arendatavad kompetentsid.....	133
Lisa 3. Ülevaade juhtimistrendidest ning nende esinemissagedusest 21 Eesti juhi taskuhäälingu vestluses	135
Lisa 4. Juhtide strateegiliste kompetentside enesehindamise töövahendi prototüübi kirjeldus	138

SISSEJUHATUS

Juhtimine puudutab igapäevaselt meid kõiki: juhi jaoks on see tema töö sisu, töötajana kogeme juhtimist vahetult, kliendina kaudsemalt. Paljudel tuleb oma töö- või ühiskondlikus elus suuremal või väiksemal määral täita juhi rolli. Juhtimise kvaliteet mõjutab inimeste vaimset heaolu ning ettevõtete käekäiku. See, kuidas ja milliste võtetega ettevõtet juhitakse, määrab peaaegu kolmandiku ettevõtte tootlikkusest¹.

Käesolev uuring on juba neljas omataoline: alates 2005. aastast on regulaarselt kaardistatud Eesti juhtimisvaldkonna olukorda ja arenguvõimalusi. 2021. a. augustist kuni 2022. a. veebruarini viisid Tartu Ülikooli ja LevelLab'i uuringumeeskond EAS-i tellimusel läbi uuringu, millel oli kaks suuremat eesmärki: esiteks, kaardistada juhtimisalane praktika, probleemid ja arendustegevus Eesti ettevõtetes ning tuua välja arengud juhtimispraktikates. Teiseks, tuginedes kogutud materjalile anda hinnang Eesti ettevõtete juhtimispraktikatele ning teha ettepanekud juhtimisvaldkonna arendamiseks.

Eesmärgi täitmiseks viisime läbi mitmed alamuuringud. Eesti juhtimisvaldkonna võimalikult mitmekülgeks iseloomustamiseks kutsusime osalema palju Eesti juhte ja eksperte, kogusime ja analüüsisime andmeid ning kasutasime eesmärgipäraselt juba olemasolevaid andmeid. Esmased andmed koguti kahel viisil:

1. Ettevõtete juhtimispraktikate ja trendide kaardistamine ankeetküsitluse abil. Küsitluses kasutasime võrdlemiseks EAS 2010. a. ja 2015. a. ankeedi küsimusi strateegilise juhtimise, töötajate kaasamise, rakendatavate töövormide, töötajate motiveerimise ja organisatsioonide arendamise valdkondade kohta. Seekordsele küsitlusele vastas 496 juhti, mis on esinduslik valim Eesti ettevõtete suuruse, valdkondade ja paiknemise lõikes. Täpsem info valimi ja küsitlusankeedi kohta on esitatud lisas 1.1.
2. Ettevõtete juhtimispraktikate ja toimunud muutuste hindamine kvalitatiivse uuringu põhjal: fookusgrupi- ja personaalintervjuud juhtide ning juhtide arengu toetajatega, keda oli kokku 36. Intervjueeritute nimekiri ja ettevõtted on esitatud lisas 1.2.

¹ Bloom, N., Sadun, R., Van Reenen, J. (2016). Management as a Technology? NBER Working Paper No. 22327.

Teiseseid andmeid kasutasime järgmiste alateemade avamiseks:

1. Kolme nn tippettevõtte juhtimispraktikate ülevaade avalike allikate baasil.
2. Juhtimistrendide kaardistamine juhtide intervjuude põhjal, kokku 21 avaldatud taskuhäälingut.
3. Eesti ettevõtete kasvutakistused juhtide intervjuude põhjal, kokku 82 intervjuud.
4. Eesti avalik-õiguslike ülikoolide ärianduse ja halduse õppekavade analüüs EHIS-i andmete põhjal.
5. Otsustamine Eesti juhtide hulgas ja otsustamisvabadus Eesti välisosalusega ettevõtetes: erinevad küsitlused ja intervjuud perioodil 2006-2020.
6. Ülevaade juhtimiskvaliteedi tõstmiseks kasutatud meetmetest neljas valitud riigis.

Kõikide alateemade meetodid on täpsemalt kirjeldatud raporti lisades ning nendele on viidatud vastava alepeatüki juures.

Raport koosneb viiest peatükist. Lähtume ideest, et organisatsioone ümbritsev väliskeskond moodustab kõikide organisatsioonide taustsüsteemi ja on oluline juhtimispraktikate mõistmiseks. Seetõttu on esimene peatükk pühendatud väliskeskonna trendide kirjeldamisele, luues sellega tausta juhtide planeerimistegevusele.

Teine peatükk kirjeldab Eesti ettevõtete juhtimispraktikaid erinevate juhtimisfunktsioonide järgi - planeerimine, organiseerimine, eestvedamine-motiveerimine, organisatsiooni arendamine ning järelevalve. Selle peatüki sisu on valdavalt loodud esmaste andmete põhjal. Küsitlustulemuste analüüsis esitame esmalt üldised keskmised tulemused ning seejärel käsitleme erinevusi peamiste gruppide lõikes: ettevõtte suurus, sektor, asukoht, ettevõtte tüüp. Kui erinevusi ei leidunud, siis oleme selle välja toonud vaid juhul, kui seda võinuks eeldada. Juhtimispraktikate seoste hindamiseks kasutame korrelatsioon-, dispersioon- ja faktoranalüüsi. Uudse aspektina võrreldes varasemate uuringutega keskendume juhtimisfunktsioonide analüüsis ettevõtte tulemuslikkusele: vastame küsimusele, kas erinevused juhtimispraktikas seletavad erinevusi (äri)ettevõtete tulemuslikkuses. Tulemuslikkust iseloomustame nii, kui arvutame lisandväärtuse töötaja kohta 2019. a. äriregistri andmete järgi, kuna hilisemad andmed on oluliselt mõjutatud pandeemiast või polnud uuringu tegemise ajal veel kättesaadavad. Ajalise nihke tõttu saame küll välja tuua seosed, kuid ei saa väita, et üks või teine juhtimispraktika on kõrgema lisandväärtuse loomise eelduseks. Küsitlustulemusi oleme täiendanud ja illustreerinud

tsitaatidega intervjuudest. Seejärel anname ülevaate kolme Eesti tippettevõtte juhtimispraktikatest samade juhtimisfunktsioonide kaupa, tuginedes avalikele allikatele.

Kolmas peatükk on pühendatud Eesti juhtimisvaldkonna arengu ja eripära välja toomisele. Arengu tuvastamiseks võrdleme 2021. a. küsitluse andmeid varasemate uuringute, eelkõige „Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011“ ja „Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015“ tulemustega. Seejärel saab lugeda Eesti juhtidega tehtud taskuhäälingute analüüsi, mis toob välja juhtide endi arusaama sellest, millised trendid juhtimises ilmnevad ja kuidas need juhtimist mõjutavad. Arengu valdkonnas kirjeldame ka välisomanikega ettevõtete juhtide otsustusvabaduse muutumist viimase 15 aasta jooksul. Eripära ilmestamiseks analüüsime juhtimisharidust pakkuvate ülikoolide ärinduse ja halduse õppekavasid ning näitame Eesti juhtide otsustamismustreid võrdluses teistes riikides tehtud uuringutega.

Neljäs peatükk keskendub Austria, Soome, Rootsi ja Iirimaa kogemusele juhtimisvaldkonna arendusmeetmete disainimisel, eesmärgiga leida uusi ja tõhusaid viise ka Eesti ettevõtete arengupotentsiaali realiseerimiseks. Valdavalt tuginame siin avalikele allikatele.

Viimases peatükis esitame mitmeid ettepanekuid, mis aitaksid Eestis tõsta juhtimise kvaliteeti.

Uurimuse tulemused on avalik teave (raport on kättesaadav Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse veebilehel) ning kogutud esmased kvantitatiivsed andmed kõigile huvilistele kättesaadavad. Tervikuna annab uuring mitmekesise pildi juhtimise hetkeseisust Eestis ja pakub kõigile juhtidele võimaluse oma juhtimispraktikaid reflekteerida.

Tunnustame ja täname kõiki, kes aitasid kaasa selle mahuka materjali kogumisele ja mõtestamisele. Südantsoojendav oli näha, kui palju inimesi toetasid meie uurimust ning panustasid oma aega ja energiat – vahel isegi siis, kui see nõudis suuri muutusi harjumuspärases päevakavas. Kuulsime mitmel korral, kuidas osalejad tundsid huvi uurimistulemuste vastu ning see motiveeris kõvasti uurimisgruppi. Nüüd on meie ühistöö lugeja käes. Loodame, et leiate siit vastuseid ja uusi küsimusi. Oleme koos teinud sammu juhtimise valdkonna arendamise suunas. Juhtimine on tähtis.

LÜHIKOKKUVÕTE

Eesti juhtimisuuring 2021 annab ülevaate, mida, miks ja kuidas juhid teevad ning võrdleb juhtide tööd ja mõtteid mitme rakursi alt. Juhi tööd iseloomustatakse ameti osatoimingutega ja tervikpildi loomisel võetakse arvesse ettevõtte suurust, liiki, omandisuhet, asukohta ja majandustulemusi. Juhti ümbritsevat vaadatakse keskkonna trendide, juhtimishariduse ja rahvusvahelise kogemuse aspektidest.

Mahukad andmed näitavad, et Eesti juhtimises on mitu tugevat alustala, kuid samaaegselt ka mõned püüused, kuhu edasimineku ja edenemine võivad kinni jääda. Selleks, et juhid ja juhtimine areneks, tuleb rääkida mõlemast. Suure pildi edasi andmiseks võtame kasutusele kaks metafoori – jaks ja lõks. **Jaks** esindab Eesti juhtimise rammu, väge, võhma ja suutlikkust ehk toob välja, mis on Eesti juhtimises eeskujulik ja järgimisväärne. **Lõks** juhib tähelepanu probleemidele, mis ühekaupa või koostöös kutsuvad esile ebasoovitava seisundi lähiajal või pikemas perspektiivis.

Eesti juhtide ja juhtimise jaksu näitavad ning ilmestavad alljärgnevad tulemused.

Esmalt **korrastatuse jaks**: valdavas osas loovad Eesti juhid enda ümber korrastatust, nii plaane tehes kui kirjeldades ettevõtte põhitegevust. Tegevuse piiritlemine loob eeldused, et organisatsiooni sihid ja eesmärgid on ettevõtte sisemistele ja välistele osapooltele mõistetavad. Planeerimise olulisust toetavad vastavad tõekspidamised ja see on ka seostatav paremate majandustulemustega.

Teiseks **personaalsuse jaks**: paljud juhid mõistavad (olude sunnil) töötajakeskse juhtimise vajadust ja teevad pingutusi, et töötajate ja organisatsiooni vajadused ning väärtused omavahel sobituksid. Usutakse, et ühteheidetav kollektiiv, sobilik töökorraldus ja konkurentsivõimeline töötasu on töötahte aluseks.

Kolmandaks **panustamise jaks** näitab märkimisväärset hulka juhte, kes majandusliku heaolu kõrval näevad ka teisi heaolu aspekte. Juhtimise tulevikutrende seostatakse suhete, arengu, vastutuse jagamise ja töötajate eripärade arvestamisega. Nendes ettevõtetes, kus vastutustundliku tegutsemise põhimõtted on määratletud, integreeritakse seda igapäeva tegemistesse ja see on neile andnud nii positiivse kuvandi kui paremad majandustulemused.

Neljandaks **kaasamise jaks**: juhid peavad oluliseks koostööd ja kaasavat õhkkonda. Juhtide laia ringi kaasamine ja koosolekute korraldamine, kus töötajatele jagatakse teavet ja selgitatakse eesmärgid, tihti ka püstitatakse eesmärgid ja nende saavutamise viisid ühiselt, seostuvad positiivselt majandustulemustega.

Viiendaks leidsime uuringuga kinnituse **paindlikkuse jaksule**, kuna juhid leidsid võimalusi COVID-19 põhjustatud kriisiga kohanemiseks. Märkimisväärselt kasvas paindlike töövormide rakendamise aktiivsus ning see seostub ka ettevõtete paremate majandustulemustega.

Kuuendaks **isemõtlemise jaks**, kuna Eesti juhte iseloomustab kriitiline mõtlemine ning võimaluste ja piirangute mitmetahuline ja realistlik võrdlemine, sh ettevõtte suurusele ja sektorile sobilike lahenduste leidmine. Juhtimise moevoolude osas ollakse kriitilised. Juhid ei usu, et kõike peab iga hinna eest rohkem tegema, vaid pigem tuleks hoida tegevuse fookust. Ka enesekriitiline vaade on Eesti juhtide mõttemustreis selgelt olemas, sest just juhid ise töid välja, kuivõrd suurel määral juhtimise kvaliteet Eesti ettevõtete kasvu takistab.

Kuid Eesti juhtide ja juhtimise arenguteel on ka mitu lõksu. Need toovad esile teemad, mis vajavad tulevikus teravdatud tähelepanu.

Esiteks ilmutab **lokaalsuse lõks** ennast mitmes organisatsiooni tegevusvaldkonnas. Keskkonna trende tajutakse pigem lokaalsetena kui globaalsetena, plaanid ja tegevused on täidetud kohaliku ainesega ning toimetatakse usus, et suure maailma asjad meisse üldse ei puutu. Ja seda vaatamata asjaolule, et just globaalne vaade seostub paremate majandustulemustega.

Teiseks takistab **ambitsioonituse lõks** ettevõtete ja juhtide edenemist. Ühiskonna ja üksikisikute hoiakute ja väärtuste tulemusena moodustub probleemide kimp, mille tõttu rahuldutakse olemasolevaga, ei soovita riskida, uuendusi katsetada ega ka olulisi otsuseid langetada.

Kolmandaks juhib **kogemuse ülistamise lõks** tähelepanu sellele, et juhid peavad isiklikku kogemust konkurentsilt kõige olulisemaks arengumeetodiks ja otsustamise allikaks. Kogemuse väärtust alahindamata on siiski vaja rõhutada, et vaid isiklikku kogemust usaldades ning hariduse rolli eirates jäävad mõned olulised teemad juhi vaateväljast eemale. See võib juhtuda globaalsete trendide, toodete ja teenuste elutsüklite või mõne teise laiemat pilti iseloomustava teemaga, millega ei omata vahetut kokkupuudet.

Neljandaks **kontrolli lõks**, mis ilmutab ennast hiilivalt. Ühelt poolt arvatakse, et kontroll pole edu tagavate printsiipide hulgas oluline ja otsustamist tuleb detsentraliseerida; teiselt poolt on pigem kontrolli kui motivatsiooni oluliseks pidamine seotud paljude organisatsioonis juurutatud protsessidega. Uuring viitab muuhulgas omanike piiravatele suunistele. Tõdema peab, et välisosalusega ettevõtetes on otsustamisvabadus märkimisväärselt vähenenud.

Viiendaks viitab **paratamatuse lõks** teemadele, mille olemasolu küll tajutakse, kuid veel ei teata, mida nendega peale hakata. Teadvustakse, et digitaliseerimisel, rohepöördel, küberturvalisusel ja uue põlvkonna töötajatel on mõju organisatsiooni keskkonnale, kuid juhid ei näe veel väga palju võimalusi, kuidas nendega toime tulla. Proaktiivne hoiak pigem puudub.

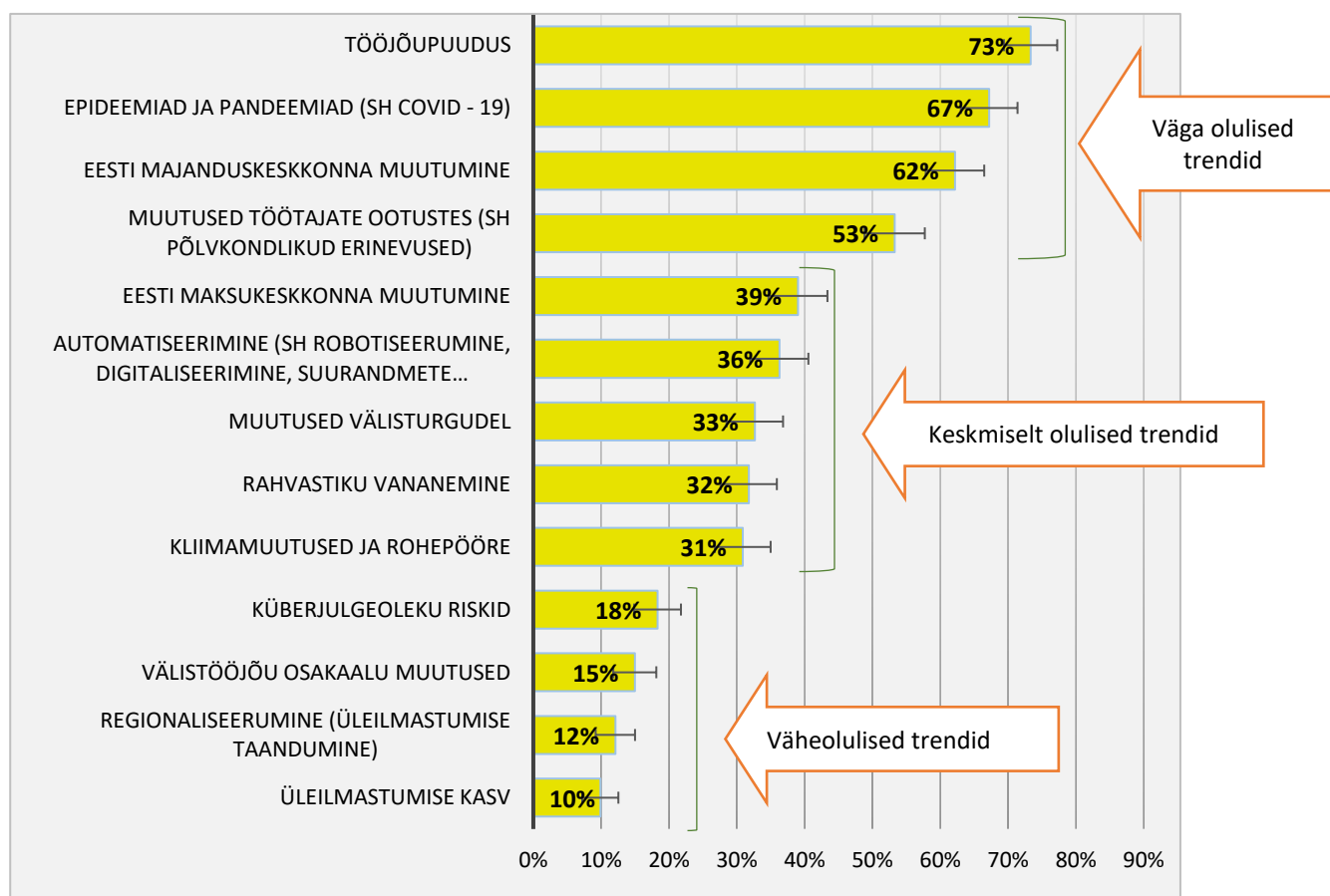
Kuuendaks toob **eraldatus lõks** päevavalgele asjaolu, et paljud Eesti ettevõtete käekäigu üle otsustajad ei pea vajalikuks või ei saa kellegagi aru pidada. Välist nõu otsitakse vähe ning vähe on märke, et teiste osapooltega märkimisväärselt koostööd tehtaks või abi küsitaks. Juhid võtavad oma töö nõudlikkust iseenesestmõistetavana ja usuvad iseenda suutlikkusse, kuid kasvav füüsiline ja vaimne töökoormus on kahjulik nii juhile endale kui tema töötajatele.

Järgnevas aruandes on kokku pandud rohkem kui 1000 Eesti juhi arvamused ning ühendatud andmed erinevatest küsitlustest ja intervjuudest. Hoolikalt on uuritud arvukaid virtuaalseid teabekandjaid. Kõik kokku näitab, et Eesti juhtimisvaldkond on nagu üsna hea tervise juures olev organism, mis vajab arenguks siiski lisahoolt, sest keskkonna tingimused on muutunud. Raport lõpebki sellekohaste ettepanekutega.

1. VÄLISKESEKKONNAST TULENEVAD VÕIMALUSED JA VÄLJAKUTSED JUHTIMISES

Väliskeskonna mõju iseloomustatakse uuringus sellega, millisena juhid näevad keskkonna trende ning millise tähenduse nad neile annavad.

Ettevõtete esindajatelt küsiti (vt lisa 1.1)², millised välised mõjutegurid ja muutused mõjutavad neid eeloleva 3-5 aasta jooksul. Enim nimetati **tööjõupuudust** (77%), **epideemiaid ja pandeemiaid** (67%), Eesti **majanduskeskkonna muutumist** (62%), **muutusi töötjate ootustes** (53%) ja **maksukeskkonna muutusi** (39%) (vt joonis 1).



Joonis 1. Keskkonna trendide mõju ettevõtetele: juhtide arvamused („jah“ või „ei“ valikust „jah“ vastanute osakaal).

² Siin ja edaspidi on uurimismetodite ja valimiga seotud informatsioon esitatud lisades.

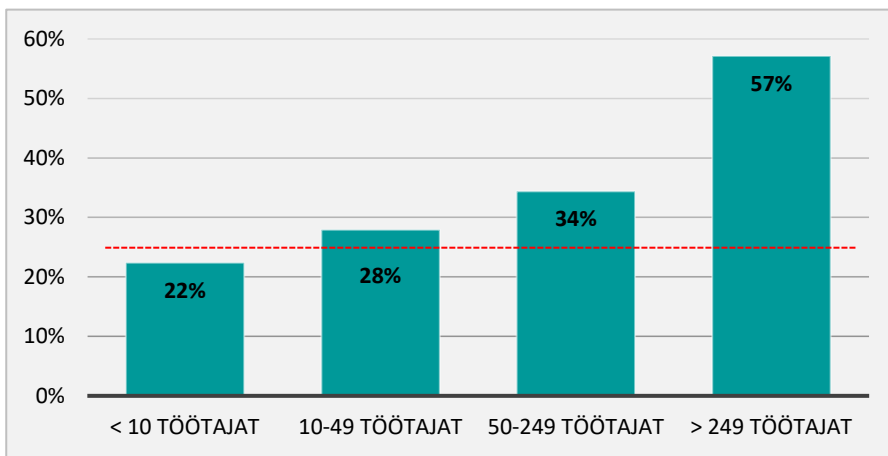
Need trendid on sarnased ettevõtete eri suuruse, asukoha, omaniku või tegevusvaldkonna järgi. Ettevõtete juhid on üsna üksmeelsed, mistõttu saab järeldada, et järgneval perioodil näevad **üle poole Eesti ettevõtetest ennekõike töötajate ja majanduskeskkonnaga** seotud mõjusid. Huvipakkuv on, et töötajate ootuste ja põlvkondlike erinevuste teema on väga olulisel kohal. Üle poole juhtidest tajuvad töötajate mõtteviisi, töökäitumise ja ilmselt isegi väärtuste muutusi ning peavad neid potentsiaalseteks tulevikku mõjutavateks teguriteks. Selle teema tähtsus annab töajõupuudusele kui domineerivale trendile täiendava aspekti. Töajõupuudusega toimetulekuks on vaja arvestada ka teise olulise trendiga – töajõu ootuste ja põlvkondlike muutustega.

Väike hulk ettevõtete juhte arvas, et mõjutajateks on **üleilmastumise kasv** (10%) ning sellele vastupidine suund regionaliseerumine ehk **üleilmastumisest taandumine** (12%) ja **välistöajõu osakaalu muutused** (15%). Seega kõige vähem mõjutavateks peetakse üleilmastumisega seotud vastandlikke trende ning nendega seotud välistöajõu osakaalu muutusi. Siin saab järeldada, et üleilmastumisega ja välistöajõuga seonduv pole Eesti juhtide vaateväljas väga olulisel kohal ning pigem domineerivad Eesti-sisesed teemad nagu Eesti majandus- ja maksukeskkond. Nende trendide mõju hinnatakse üksmeelselt suureks.

Erinevused hinnangutes tulenevad organisatsiooni suurusest, asukohast, viimaste aastate tegevuse fookusest ja lisandväärtuse loomisest³.

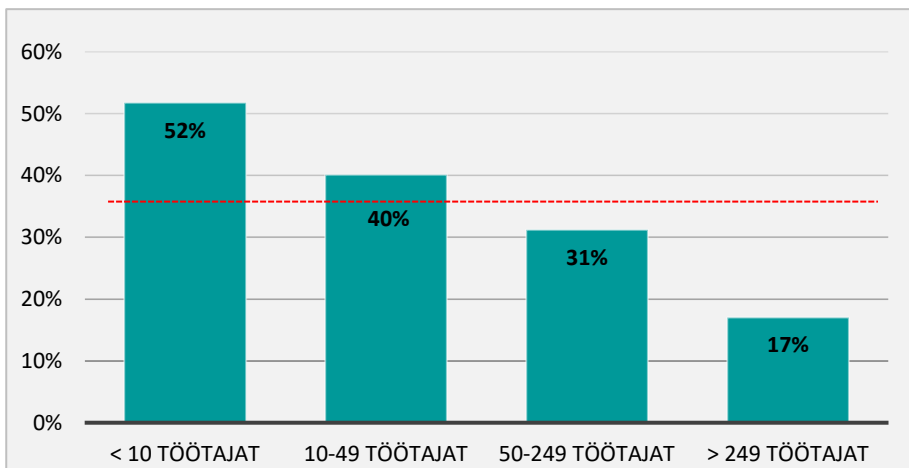
Töötjate arvu kui ettevõtte suuruse kriteeriumi järgi selgub, et kõige erinevamad on vastused küsimusele, kas **kliimamuutused ja rohepöörde** mõjutavad ettevõtet tulevikus või mitte. Üle 250 töötajaga ettevõtetest näeb 57% selles mõju ja väikeettevõtete (alla 10 töötajaga) juhtidest vaid 22% vastajatest (joonis 2). Seega, mida **suurem** on ettevõtte, seda **olulisemal määral tajutakse kliimamuutuste ja rohepöörde** mõju ettevõtte tegevusele.

³ Siinses uuringus on majandusliku tulemuslikkuse peamiseks näitajaks ettevõtte lisandväärtus töötaja kohta, mis arvatati 2019. a. äriregistri andmete põhjal kui ärikasumi, töajõukulude ja kulumi summa jagatuna töötajate arvuga samal aastal. Lisandväärtuse andmestik jagati kvartiilideks ehk igasse kategooriasse paigutus 25% valimist.



Joonis 2. Kliimamuutused ja rohepööre kui oluline mõjutegur ettevõtete suuruse järgi.

Väga sarnane on olukord **automatiseerimise ja küberjulgeoleku riskide** mõju hindamisel – ka siin on erinevus väike- ja suurettevõtete vahel kahekordne. Seevastu **Eesti maksukeskkonna muutused** on olulised ennekõike väikeste ettevõtete juhtide arvates (joonis 3).



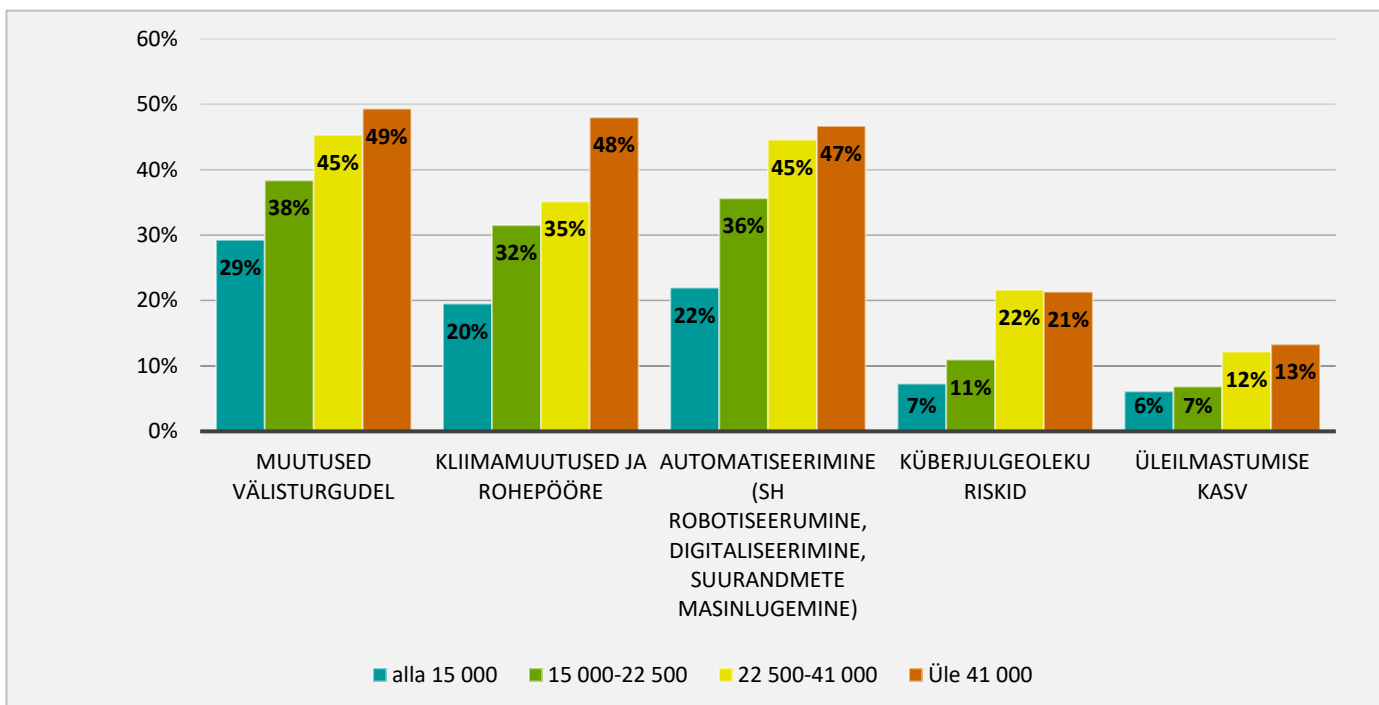
Joonis 3. Eesti maksukeskkonna muutused kui oluline mõjutegur ettevõtete suuruse järgi.

Asukoha alusel võrdlemine näitab, et **Tallinn ja Harjumaa erinevad** teataval määral väliskeskonna trendide osas teistest piirkondadest. Näiteks kui 14% Tallinna ja Harjumaa ettevõtete juhtidest arvavad, et **üleilmastumise kasv** mõjutab neid lähiajal, siis sedasama arvab vaid 2% Tartumaa ja 3% Ida-Virumaa ettevõtete juhtidest. Tartu ja Tartumaa (8%) erineb märkimisväärselt Tallinnast ja Harjumaast (23%) selleski, kas **küberjulgeoleku riske** peetakse mõjuteguriks või mitte. Palju vähem Ida-Virumaa ettevõtete juhte (16%) võrrelduna Tartu ja Tartumaa juhtidega (41%) peavad **automatiseerimist** ettevõtte tulevikku mõjutavaks teguriks.

Omanike struktuuri alusel selguvad suured erinevused **pere** (20%)- ja **börsiettevõtete** (67%) vahel, kui nad hindavad **kliimamuutuste ja rohepöörde** tulevast mõju. **Ettevõtete viimaste**

aastate tegevuse fookus näitab, et ühele või teisele valdkonnale keskendumine seostub ka mõne trendi tugevama mõju hinnanguga. See aitab mõista, milliste igapäevaste tegevuste tulemina keskkonna trendi hinnanguni on jõutud. Kui ettevõtte on välja toonud, et on viimastel aastatel tegelenud ekspordi arenduse ja rahvusvahelistumisega, arvavad nende juhid, et ettevõtet mõjutavad tugevalt välistööjõu osakaalu muutused ja regionaliseerumine. Info- ja kommunikatsiooni tehnoloogia arendamisele keskendunud ettevõtted aga tajuvad, et neid mõjutab automatiseerimise trend.

Ettevõtete lisandväärtuse perspektiivist saab öelda, et majanduslikult edukamates ettevõtetes nähakse rohkem globaalsete trendide ja laiemate nähtuste mõju organisatsioonile kui madalama lisandväärtusega ettevõtetes (joonis 4).

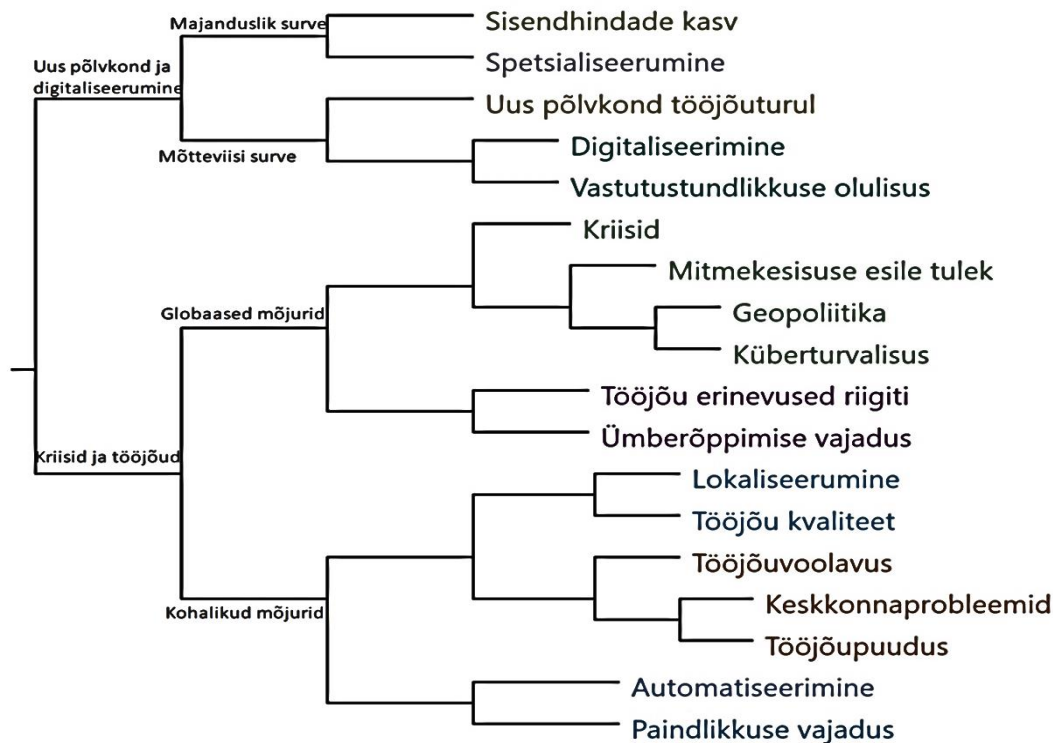


Joonis 4. Hinnang välistegurite lähituleviku mõjule ettevõtete lisandväärtuse järgi.

Märkus: joonisel on esitatud vaid olulise varieeruvusega mõjurid; tööjõupuuduse, epideemia, Eesti maksukeskkonna muutumise, rahvastiku vananemise, välistööjõu osakaalu ja regionaliseerumise hinnangutes ei esinenud seoseid lisandväärtusega.

Lisandväärtuse loomise tase näitab selgelt, et mida **kõrgem on lisandväärtus, seda rohkem arvatakse, et muutused välisturgudel, kliimamuutused, automatiseerimine, küberjulgeoleku riskid ja üleilmastumise kasv mõjutavad lähitulevikus ettevõtte tegevust**. Seevastu **lokaalseid nähtusi** puudutavad hinnangud ei seostunud ettevõtte lisandväärtuse tasemega – need erinevused seega ei võimalda öelda, kas ühe ettevõtte lisandväärtus on kõrgem kui teisel.

Keskkonna trendide üldise pildi täpsustamiseks koguti arvamusi fookusgruppide ja personaalintervjuudest (vt lisa 1.2). Ka siin annavad tooni needsamad teemad, mis domineerisid küsitluse vastustes. Juhid räägivad **kriisidest, tööjõust, uuest põlvkonnast ja digitaliseerimisest** (joonis 5). Need on valdavad märksõnad siis, kui vaadata keskkonnaga seonduvat.



Joonis 5. Eesti ettevõtteid mõjutavad globaalsed trendid (fookus- ja personaalintervjuudes esile kerkinud teemad Jaccardi klasteranalüüsi alusel).

Juhtide arvamused on võimalik koondada kaheks suureks kogumiks, millest üks viitab **uuele põlvkonnale ja digitaliseerimisele** ning teine **kriiside ning tööjõuga** seonduvale.

Juhtide vestlusringidest on võimalik välja tuua, et suuri trende kujundavad ühelt poolt **majanduslik ja mõtteviisi surve ja teiselt poolt globaalsed ning kohalikud mõjurid**. Nende arvamuste sisu iseloomustab, kuidas juhid trendidest räägivad.

Sisendhindade kasvu juures tuuakse välja, et kallinemine seostub rohepöördega:

„Kogu see meie nii-öelda sisend läheb siin kallimaks, on ta siis kasvõi see rohepööre. Eelkõige just inimeste vaates, siis mis asju nagu peaks tegema? Kõrgema lisandväärtusega asju peaks nagu tegema.“

aga räägitakse ka palgasurvest. Majanduslikku survet iseloomustab ka **spetsialiseerumise vajadus**, mille kohta öeldi näiteks:

„Rootsis kasutatakse hästi palju konsultante. Just eksperdid, disainerid, arendajad, finants. Tulebki lepingu alusel pooleks aastaks, siis läheb välja. /.../ Sa ei pea tema harimise peale kulutama esimest pool aastat, vaid ta tuleb, ta on spetsialist paigas, ta suudab väga kiiresti sisse elada, teeb projekti ära, läheb välja.”

Mõtteviisi muutmise survele viitavad **uue põlvkonna, digitaliseerimisega ja vastutustundlikkuse olulisusega seotud teemad**. Juhid teadvustavad põlvkondade mõtteviiside erinevust ja näevad selle mitmetahulisust. **Digitaliseerumist** tajutakse paratamatusena, kuid juhid näevad ka selle protsessi ohte ja hälbeid ning nad ei ole kindlad, kas ja kuidas ettevõtte digitaliseerimisega toime võiks tulla.

Vastutustundlikkus kasvab, sest oluliseks peetakse ühiskonna teenimist ning ka ettevõtte kasu, mida annab see, kui suudetakse vastutustundlikkust partneritele tõestada:

„kuskil keegi Euroopast – Taanist või Londonist helistab, et tal on suur kinnisvaraarendus või haldusettevõtte ja tal on mõned kliendid Eestis, Lätis ja Leedus. Nad ütlevad, et neil on andmed, et meil on ISO sertifikaat, austame erinevusi jne, et kas te sooviksite meiega koostööd teha. Nad teisi partnereid ei vaata. Nii et selles mõttes on see hea.“

Globaalsed mõjurid näitavad üldisi suundi, mida Eesti ettevõtete juhid tajuvad ettevõtte tegevust mõjutavatena.

Kriise teadvustatakse väga selgelt, kusjuures nähakse ka seda, et kujunenud olukord kätkeb endas palju võimalusi:

„Korralikud kriisid sunnivad muutma juhtimist, muutma ettevõtet ja organisatsioone“ või „Kriisiga kasvab inimeste pühendumus.“

Eelnevaga on seotud mitu kesk-konna trendi. **Geopoliitilised otsused** mõjutavad ettevõtete toimimist vahetult:

„Ma arvan, et kui me mõtleme siin ka Eestit ja Euroopat, siis tegelikult on ikkagi “külma sõda” üks asi, mis väga palju meid mõjutab, eriti kui ma nüüd finantssektori peale vaatan. Meie oleme täna selgelt nii-öelda vahend selles. Me oleme nagu kanal, kus edasi-tagasi käiakse. --- milliseid kliente sa tohid teenindada ja keda mitte.“

Ohtude poolelt mainitakse **küberturvalisust**, kus tulevad välja vähese teadlikkuse ning võimekusega seotud probleemid:

„Üks lihtne märksõna veel, mis ma arvan, et on hästi oluline. See küberturvalisus, tegelikult üleüldse turvalisuse mõõde, mis kunagi oli rohkem keskendunud füüsilisele survele. Täna ikkagi on meil arusaam ja teadlikkus sellest, kui haavatavad me oleme.“

Globaalsete tegurite gruppi kuuluvad ka **ümberõppe vajadus** ja **riikidevahelised erinevused** **töäjõus**:

„Eestis on teenindustöötaja maine mitte väga kõrge, ehk siis Hispaanias on kõik kelnerid 50-aastased, see ongi karjäär, Eestis võetakse seda kui suvetööd või ülikooli kõrvalt, et ei taheta pikalt teha.“

Eesti töökäitumise eripäradele viidatakse ka teistes intervjuudes.

Kohaliku mõju teemade gruppi paigutuvad mitu **töäjõuga** ja **keskkonnaga seotud** aspekti.

Esmalt **lokaliseerumine**, millele mõneti üllatuslikult omistatakse pigem positiivset tähendust. **Töäjõupuudust ja -kvaliteeti** iseloomustab ühe juhi arvamus, kus ta mõlemad aspektid esile toob:

„Kõige ehedam näide on suvel tehtud konkurs. Tulemus oli null, mitte ühtegi inimest ma ei saanud. See oli ajaliselt natuke lollisti, et Soome läks parajasti lahti. Oma valdkonna inimesi ei saanud kätte siit turu pealt. Tulevikutrendis on see täiesti suur küsimärk, et kust ma neid hakkan võtma. Strateegiaid võib üles ehitada, aga on inimesi ka vaja.“

Töäjõupuudusel ja madalal kvaliteedil nähakse seoseid, sest üks ei lase teist probleemi lahendada.

Rohepöörde fookus on **keskkonna-probleemide** valdav teema. Räägitakse rohepöördega seotud otsustest, aga ka sellest, et lokaalselt tuleb arvestada ümbruskonnas toimuvat:

„Üks aspekt, mis mõjutab ja on hästi tunda ekspordi peal, on rohepööre. Näiteks Norrasse, kui me teeme pakkumise, siis küsitakse alati, kas te kasutate rohetehnoloogiat. See on küll hinnapakkumises 10%, aga kuna mul täna seda ei ole, siis ma saan aru, et ma olen seal konkurentsist väljas. Ja tegelikult tulevikutrendis on rohetehnoloogiate kasutamine võib-olla üks mõjutav tegur.“

Keskkonna probleeme teadvustatakse ja nende sisu mõistetakse mitmetahuliselt nagu ka **automatiseerimise** teemat. Automatiseerimise möödapääsmatust hoomatakse, kuid seejuures on selle otstarbekuse ja elluviimise võtete osas kõhklusi.

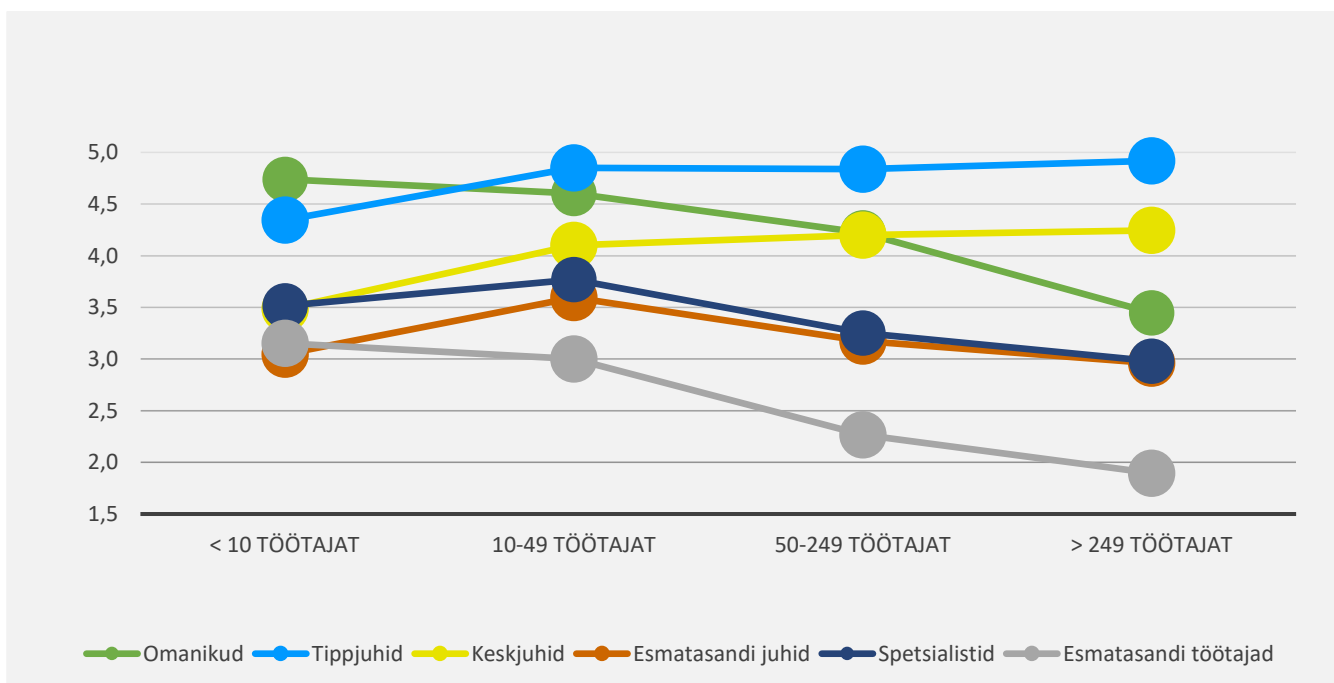
Väliskeskonna trendide tajumise kohta saab öelda, et kõige suurem mõju ettevõtetele on juhtide arvates kriisi, uue põlvkonna ja tööjõu temaatikal. Samuti saab järeldada, et juhid peavad mõjusateks digitaliseerimise ja majanduskeskkonnaga seonduvaid aspekte. Vähesed juhid tunnetavad üleilmastumise kasvu, ehkki just globaliseerumise mõju tunnetamine seostub ettevõtete paremate majandustulemustega. Eesti juhtide väliskeskonna taju peegeldab suuresti kohalikke probleeme ja arenguid nagu Eesti majandus- ja maksukeskkond. Enim majandust mõjutavate suundumuste osas on ettevõtete juhid üsna üksmeelsed. Teiselt poolt tuleb siiski välja ka hinnangute mitmetahulisus, sest nii ettevõtte suurus, asukoht, tegevusvaldkond kui ka omanike tunnused näitavad, kuid võrd erinevalt keskkonnaga seonduvat nähakse.

2. JUHTIMISPRAKTIKAD EESTI ETTEVÕTETES

2.1. Planeerimine

Planeerimisprotsessi analüüsimiseks selgitame välja **osapoolte rolli** ning kuidas see on seotud organisatsioonis **edu aluseks peetavate tõekspidamiste**, hiljutiste **arendusvaldkondade** ja **loodud lisandväärtusega**. Planeerimist selgitatakse ka **plaanide kujundamise alustega** ja **tunnustega**, millega **tulemuslikku planeerimist seostatakse**. Planeerimisse kaasamise erinevusi iseloomustatakse ettevõtte suuruse, omanike, asukoha, tõekspidamiste, viimaste aastate arendusvaldkondade ja lisandväärtuse taseme vaatest.

Planeerimises osalevad kõige enam **tippjuhid** (78%) ning **omanikud** (74%). Omanike roll on väga oluline alla 10 töötajaga ettevõtetes (joonis 6). 93% pereettevõtteid toob välja, et omanikud on strateegilisse planeerimisse suurel määral kaasatud. **Keskjuhtide** kaasamist peetakse oluliseks 61% ettevõtete hulgas ja kõige **kõrgem on see börsiettevõtetes**.



Joonis 6. Ettevõtte strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel osalejad ettevõtte suuruse järgi.

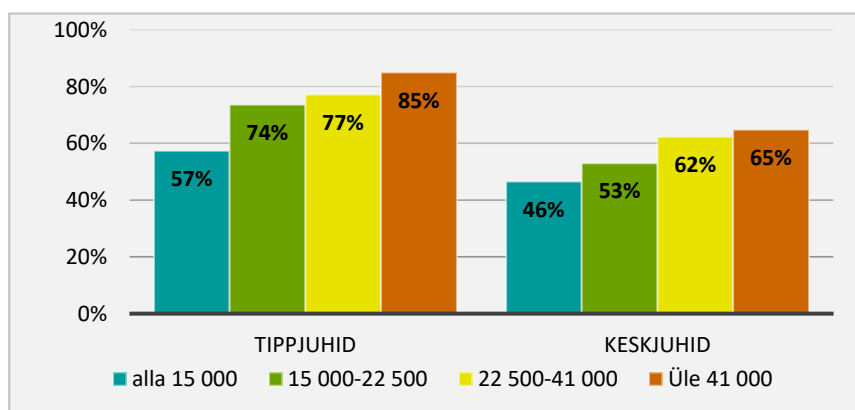
Organisatsiooni **edu aluseks peetavad tõekspidamised** on seotud sellega, keda planeerimisse kaasatakse. **Motiveerimist** ja **koordineerimist** oluliseks hindavates organisatsioonides kaasatakse **planeerimisprotsessi osalema lai ring** - omanikud, keskjuhid, esmatasandi juhid, töötajad ning ka spetsialistid. Aga kui edu aluseks peetakse **kavandamist** ja eesmärkide seadmist (planeerimist), siis seostub see **kõigi kolme tasandi juhtide** kaasatusega.

See tähendab, et motiveerimise ja koordineerimise tähtsustamine viivad töötajate laia ringi kaasamisele ja planeerimise väärtustamine kõigi tasemete juhtide kaasamisele:

„Ja see ongi see läbipaistvus, et see eesmärk peabki olema tegelikult kõigile teada. Kui on vaja 1000 ühikut saavutada, kuidas keegi saab panustada, ta peabki olema ühtne meeskond, kes selle ühise laua taga, et sinna tuhandeni me peame jõudma. Siis on omanik rahul, siis oleme tõenäoliselt meie oma palga välja teeninud.“

Kõigi juhtimistasandite esindajate planeerimisprotsessi **kaasatusel** on tugevad seosed **organisatsioonikultuuri** kui viimaste aastate organisatsiooni prioriteetse arendusvaldkonnaga. Ainult tippjuhtide kaasatusel on aga seosed paljude fookusteemadega ja **kõige tugevam neist on IKT**. Tippjuhtide kaasatus prioriteetsetesse teemadesse on endastmõistetav, aga eriti tuleb rõhutada, et ettevõtte IKT areng **võib sõltuda** sellest, kas tippjuhid planeerimises osalevad.

Kõrgemat lisandväärtust loovates ettevõtetes kaasatakse strateegilise tegevuskava koostamisse **rohkem tipp- ja keskjuhte** kui madalama lisandväärtusega ettevõtetes (joonis 7). Kõrgeimas lisandväärtuse loomise vahemikus olevatest ettevõtetest kaasab ligi 85% tippjuhte ja 65% keskjuhte, kusjuures madalamasse vahemikku kuuluvates ettevõtetes on kaasamise osa viiendiku võrra väiksem.



Joonis 7. Planeerimisse kaasatud osapooled ettevõtete lisandväärtuse järgi.

Märkus: Teiste osapoolte (omanikud, esmatasandi juhid, spetsialistid, esmatasandi töötajad) kaasamise osas ei tulnud esile trende, mis näitaksid seoseid madalama või kõrgema lisandväärtuse tasemega.

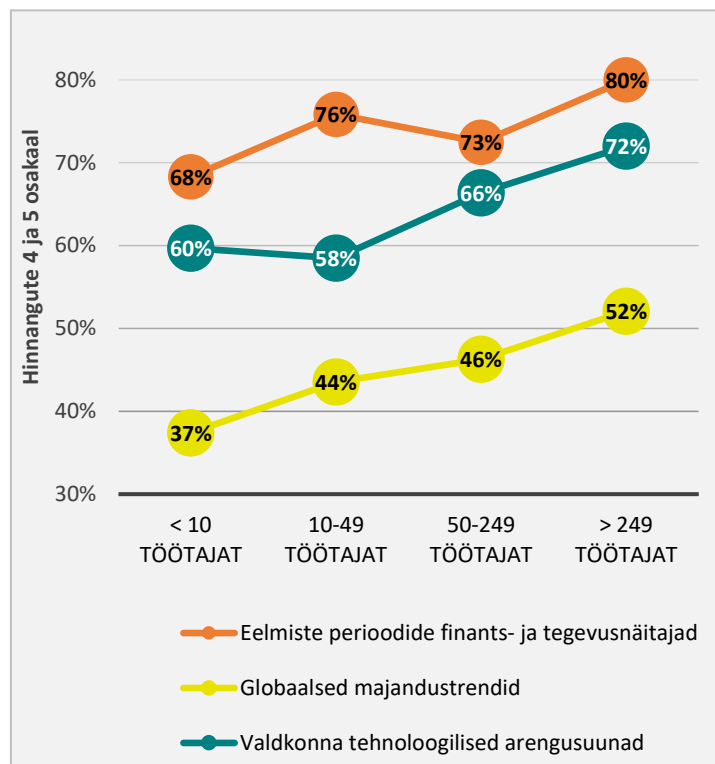
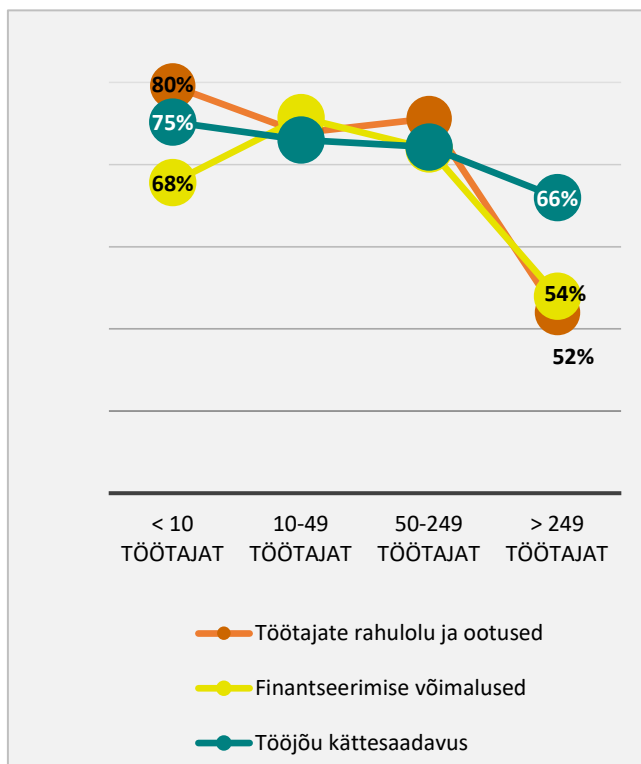
Regionaalsete erinevuste vaatest selgub, et **tipp- ja keskjuhtide kaasatus** on kõige kõrgem **Tallinnas ja Harjumaal**.

Plaanide ja tegevuskavade koostamisel peetakse **olulisteks lähtealusteks kliendi rahulolu ja ootusi, visiooni, eelmiste perioodide finants- ja tegevusnäitajaid ning tööjõu kättesaadavust. Vähem oluliseks** hinnatakse **globaalsete trendidega arvestamist**.

Planeerimise alused on suuresti sõltuvad ettevõtte suuruselt. Nii näiteks on suurusega pöördvõrdelises seoses töötajate ning finantseerimisega seonduv: väiksemate ettevõtete jaoks on pikaajaliste tegevuskavade koostamisel märksa olulisemad tegurid töötajate rahulolu ja ootused, tööjõu kättesaadavus ja finantseerimisvõimaluste olemasolu kui suurettevõtete jaoks (joonis 8a). See näitab, et väiksemate ettevõtete tegevuskavad sõltuvad lokaalsetest teguritest. Suurusega võrdelises seoses on aga ka laiemad teemad: nt globaalsed majandustrendid ja valdkonna tehnoloogilised arengusuunad (joonis 8b).

Huvitava asjaoluna ilmneb, et kõige enam **jäeti vastuseta** küsimused, kas arvestatakse **toodete või teenuste elutsükklitega** või **sisemiste protsessidega**. Seda võib tõlgendada kui väiksemat valmidust neile küsimusele vastata, mis omakorda võib tuleneda vastavate aspektide **vähemast teadvustamise määrast või arusaamisest**. Seepärast on Eesti ettevõtetes ehk rohkem vaja teadvustada neid elutsükleid ja sisemisi protsesse.

Kui uurida planeerimise aluseks olevate lähtekohtade erinevusi grupiti, siis kõige suuremad erinevused tulevad esile selles, kui võrd **arvestatakse globaalsete trendidega**. Lisaks ettevõtte **suurusele** mängivad siin hinnangutes osa nii **asukoht, ettevõtte liik** kui ka aeg, mis on möödunud **juhi** kooli lõpetamisest. Tähtsamaks peavad globaalseid trende **Tallinnas ja Harjumaal asuvad ning tootmisega seotud äriettevõtted** ja **vähem kui kümme aastat tagasi hariduse omandanud** juhid. Need asjaolud toovad välja, et **globaalsete trendide teadvustamine** ja arvesse võtmine **pole ühetaoliselt oluline**. Avatud majandusega väikeriigis on globaalseid trende raske üle tähtsustada isegi siis, kui ettevõtte on orienteeritud vaid koduturule. See annab aluse väita, et globaalsete trendide teadvustamine ja nende mõjude projektsioon ettevõtte tegevusse viitavad ettevõtte **arendamise olulisele potentsiaalile ja võimalusele**. Kuna suurtes ettevõtetes on neid juba rohkem arvesse võetud, siis on **suurem arenguruum just väikestel ettevõtetel**. Nende teadmiste ja hoiakute kujundamine võib anda olulise arengutõuke väikeste ettevõtete arenguile.



Joonised 8a ja 8b. Planeerimise aluseks olevad aspektid ettevõtte suuruse järgi.

Märkus: Joonistel on toodud hinnangute (4 – pigem oluline ja 5 – väga oluline) osakaalud. Ülejäänud aspektide (konkurents, kliendi ootused, visioon jm) olulisus ei erine töötajate arvust sõltuvalt.

Omavahel on seotud ka **plaanide aluseks olevad lähtekohad**, st milliseid teemasid ja probleeme plaanide tegemisel üheaegselt arvesse võetakse. Näiteks on omavahel tugevalt seotud globaalsete majandustegurite ning kliendi rahulolu ja ootuste arvesse võtmine. On näha, et **globaalne vaade võib kujundada keskkonnast suurema pildi** ja sillutab teed ka klientide ootuste uurimiseks ja järgimiseks. Lisaks, kui arvestatakse valdkonna **tehnoloogiliste arengusuundadega**, siis arvestatakse ka **finantseerimisvõimaluste ja töötajate kättesaadavusega**.

Eelpool toodud seoseid on võimalik võtta **arvesse ka koolituskavade ning mentorlusprogrammide** koostamisel ja teemade valikul, et ühe teema vahendusel jõuda ka teise teemani. Näiteks jõuda kliendi rahulolu teemani läbi globaalsete trendide või vastupidi.

Ettevõtte tulemuslikkusega seotud neli kategooriat näitavad, et töötaja kohta **kõrgema lisandväärtusega** ettevõtetes võetakse **rohkem** arvesse ettevõtte **sisemisi protsesse, omanike suuniseid ja töötajate rahulolu** kui madalama lisandväärtusega ettevõtetes. Kuid kõrgeim hinnang valdkonna tehnoloogiliste arengusuundade olulisusele iseloomustab hoopis lisandväärtuse kolmandasse kategooriasse (22 500–41 000 EUR töötaja kohta) kuuluvaid

ettevõtteid. Visiooni ja missiooni arvestamine aga teise uurimuse lisandväärtuse kategooriasse (15 000–22 500 EUR töötaja kohta) kuuluvaid ettevõtteid. Tulemused näitavad, et **tegevuskavade lähtealuste ning majandusnäitajate vahelised seosed on mitmetahulised ja ei pea paika, et kõiki aspekte maksimaalselt arvestavad ettevõtted on majandustulemustes parimad**. Ettevõtete eripära ja prioriteedid mängivad siin oma osa. Eripära rolli organisatsioonis näitab ka see, et organisatsioonikultuuri arendamine on seotud planeerimisprotsessiga.

Enamus ettevõtteid **mõistab planeerimise vajadust** ja toob välja planeerimise sisulisi tunnuseid, kui vastavad küsimusele, millised on head planeerimist iseloomustavad märksõnad (tabel 1). **Vaid paar ettevõtet** vastasid küsitluses, et planeerimine **on mõttetu ajaraiskamine** või sellega tegeletakse minimaalses mahus.

Tabel 1. Tulemusliku planeerimise tunnused organisatsiooni suuruse ja juhi haridusasutuse lõpetamise aasta perspektiivist (% vastavas kategoorias vastanutest)

Tunnus	Osakaal kõigist vastustest %	Ettevõtte suuruse järgi: töötajat, %				Juhi hariduse omandamise aastakäigu järgi, %			
		>10	10-49	50-249	≥250	Kuni 1990	1991-2000	2001-2010	2011-2021
Eesmärgistamine	19	15	22	16	22	9	18	24	28
Analüüsimine	18	13	14	27	17	15	24	19	16
Turu/tegevusvaldkonna tundmine	14	14	13	13	17	21	12	15	16
Sujuv koostöö	13	4	13	18	17	15	12	13	14
Paindlikkus	8	10	8	7	5	6	6	5	7
Vajalikud kompetentsid	8	11	10	5	2	13	8	1	10
Reaalsed tulemused	7	6	5	7	12	4	12	7	3
Jätkusuutlikkus	5	10	5	2	2	9	4	5	3
Innovatiivsus	5	9	5	4	2	6	4	7	2
Muu	4	8	5	1	2	2	2	5	2

Märkus: Esile tõstetud eduka planeerimise iga tunnuse kõrgeim esinemissagedus kas ettevõtte suurust või juhi hariduse omandamise aastakäiku esindavas grupis.

Eesmärgistamine on kõige **esile kerkivam tunnussõna**, mis tähendab, et juhtide jaoks on **planeerimise tähendusväljas** olulised selge **visioon ja missioon, eesmärkide seadmine, ühised väärtused, pikk vaade ja pikaajaline strateegia**. Eesmärgistamise vaatenurka kui kõige olulisemat nimetavad pigem teenuseid osutavad äriettevõtted, avaliku sektori organisatsioonid

ning juhid, kelle viimase hariduse omandamisest pole möödunud rohkem kui 20 aastat. **Kahel viimasel dekaadil** hariduse omandanud juhtide mõtlemisviisis esineb **eesmärgistamine ligi kolm korda sagedamini kui kuni 1990. aastani hariduse omandanud** juhtide arvamustes. On alust arvata, et hariduse sisu ja ühiskonnas toimivad väärtused on eesmärgistamise sisu avanud ja hoiakuid muutnud.

Eesmärgistamisega samavõrd oluliseks peetakse **analüüsimist**, mille all peetakse silmas kliendivajaduste, riskide, finantside, mõjude analüüsi ja prognoosimist. See tulemusliku planeerimise tunnus domineerib suuremates ettevõtetes. Eripäraseks saab pidada, et **III sektori organisatsioonide** esindajate arvates on **sujuv koostöö tulemusliku planeerimise peamine tunnus**. Küllap viitab see sektori eripärale, kus huvigruppide kaasatus on prioriteetne. **Vähe nimeatakse innovaativsust** kui tulemusliku planeerimise tunnusjoont, **kusjuures mikroettevõtete kategoorias on seda kõige enam mainitud**. See viitab, et planeerimine on pigem standardne tegevus ja et innovaativne tulemus ei ole levinud ootus. Üldpildina annavad tulemusliku planeerimise tunnused ettevõtetele justkui peegli, mille abil saab oma planeerimisprotsessi hinnata. Selleks tuleb esitada küsimus, kas ja mil määral vastav tunnus planeerimisprotsessi iseloomustab.

Eesmärgistamist ja analüüsimist peavad Eesti juhid tulemusliku planeerimise olulisteks tunnusteks. Osapoolte kaasamise otsused on seotud laiemalt organisatsioonikultuuri arendamise ja planeerimise, koordineerimise ja motiveerimise tähtsustamisega ettevõtte edu alusena. Ettevõtte tulemuslikkusega on kõige tihedamalt seotud tipp- ja keskjuhtide intensiivne planeerimisprotsessis osalemine. Plaane koostatakse kliendi ootuste ja finantstulemuste järgi ning vähim arvestatakse globaalsete trendidega, kusjuures just selle trendi tähtsus eristab kõrgema ja madalama lisandväärtusega ettevõtteid. Kõrgeima lisandväärtusega ettevõtted peavad oluliseks pikaajaliste tegevuskavade tegemisel ka eelmiste perioodide finants- ja tegevusnäitajate arvesse võtmist.

2.2. Organiseerimine

Organiseerimise kui juhtimise ühe tegevusvaldkonna abil luuakse organisatsiooni korrastatus ja kujunevad liikmete ülesanded. Eesmärkide täitmiseks ja korrastatuse loomiseks ühtlustatakse organisatsiooni liikmete käitumine ja tegevus. Organiseerimise hindamisel vaadatakse, milliseid protsesse organisatsioonis kirjeldatakse ja mil moel need seostuvad tulemuslikkuse ning edu aluseks peetavate tõekspidamistega. Töösuhete mitmekesisust ja paindlikkust ning ettevõttes rakendatavaid teabekanaleid analüüsitakse lisandväärtuse perspektiivist.

Kõige detailsemalt on Eesti ettevõtetes kirjeldatud **põhitegevust** (tabel 2). Väga väike hulk ettevõtteid väidab, et nende põhitegevus pole kirjeldatud. Ka väga väikestes ettevõtetes pole see kõige rohkem määratletud valdkond. **Oluline roll** on ka **töö tasustamise põhimõtetel**, mille esinemismustrid on sarnased ja võrreldavad.

Tabel 2. Hinnang protsesside ja tegevuste kirjeldamisele

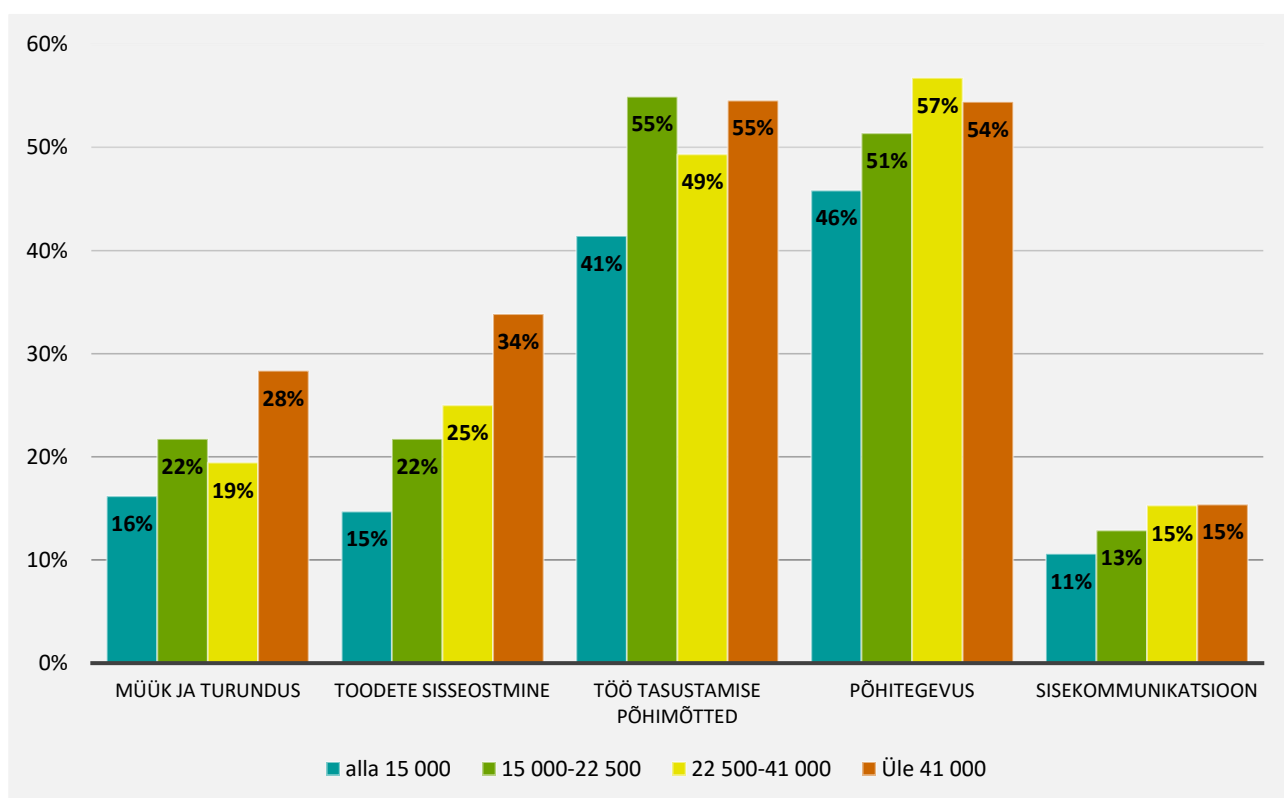
Protsess	Kirjeldatud %			Ei ole kirjeldatud %	Ettevõtte suurus/detailselt %			
	Kokku	Detail-selt	Üld-joon-tes		<10	10-49	50-249	>249
Põhitegevus	96	56	40	4	42	57	64	65
Tasustamise põhimõtted	89	51	38	11	46	48	56	60
Suhtlemine väljapoole	76	21	55	24	12	23	19	40
Vastutustundlik tegutsemine	75	25	50	24	20	27	31	23
Personalipoliitika ja personaliootsused	74	25	49	26	13	21	35	44
Müük ja turundus	68	18	50	32	13	18	17	35
Sisekommunikatsioon	65	14	51	35	8	13	17	29
Toodete sisseostmine	64	27	37	36	14	18	40	64
Toote-/teenusearendus	61	17	44	39	14	10	23	29

Märkus: Esile tõstetud on igas analüüsi kategoorias kõige kõrgem ja madalam esinemise määr.

Kui vaadata protsesside kirjeldamise määra ja lisandväärtuse seost, siis tuleb välja, et **kõrgema lisandväärtusega** ettevõtetes on täpsemalt kirjeldatud **müüki ja turundust** ning **toodete sisseostmist** (joonis 9). Siin on näha, et lisandväärtuse loomiseks vajatakse ilmselt nende protsesside selget määratlemist, mis omakorda loob ettevõttes selgust ja korrastatust. Mitme teise protsessi osas on kirjeldatuse määr hoopis suurem madalama lisandväärtusega ettevõtetes. Seega, kuigi

põhitegevus ja töö tasustamise põhimõtted on kõige tüüpilisemad formaliseerimise objektid (tabel 2 esimene veerg), siis kõrgema lisandväärtuse loomise seisukohalt võib see olla küll vajalik, aga mitte piisav.

Protsesside määratlemise mitmetahulisus viitab, et **protsesside kõrge kirjeldamise määr pole majandustulemuste garantii**. Lisandväärtuse loomise järgi ei erine ettevõtteid selles, kuid võrd täpselt on neil kirjeldatud välissuhtlemine, toote- ja teenuse arendus, personalipoliitika ja vastutustundlik tegutsemine. Protsesside selge **määratlemine loob** ettevõttes selgust ja **korrastatust**, kuid **võib vähendada loovust, paindlikkust**, aga näidata ka arengupotentsiaali. Näiteks, kui suurem hulk ettevõtteid kirjeldaks **toodete ja teenuste arendamist, mis tundub olevat muude tegevuste kirjeldamisega võrreldes tagaplaanil** (tabel 2 esimene veerg), kas siis kulgeks innovatsioon ettevõtetes ladusamalt? Kindlasti ei taga kirjeldatud protsess üksiti toote arendamisega tegelemist, kuid **arendusplaan võib aidata kaasa**, et tootearenduse vajadust ei ignoreerita ja teatakse, kuidas protsessi erinevatel etappidel toimetada, sealhulgas nii eduka kui ka ebaeduka tulemi korral.



Joonis 9. Protsesside kirjeldatuse määr ettevõtete loodud lisandväärtuse järgi.

Märkus: Joonisel on vaid olulise varieeruvusega tegevused lisandväärtuse loomise aspektist; ülejäänud (suhtlemine väljapoole, toote-/teenusearendus, personalipoliitika ja personaliotsused, vastutustundlik tegutsemine) tegevuste kirjeldamisel puudusid lisandväärtusega seosed.

Erinevate vaatepunktide ühendamisel tuleb välja, et Eesti ettevõtetes **on soliidne baas** selleks, et ettevõtted oma **põhitegevust määratleksid** ja kirjeldaksid. Nimelt, ettevõtte **põhitegevuse** täpsel **kirjeldamisel** on tugevad seosed **edukuse aluseks peetavate tõekspidamistega**. **Põhitegevuse** selge kirjeldamine on seotud arvamusega, et ettevõtte edukuse aluseks on **planeerimine, organiseerimine ja koordineerimine**. **Mõistetakse põhitegevuse** määratlemise ja **korrastatuse vahelisi seoseid**, mida toetab see, et ka **põhitegevuse kirjeldamisel ja vastutustundliku tegutsemisel** on omavahelised tugevad seosed. Teisisõnu, kui ettevõttes on põhitegevus täpselt kirjeldatud, siis on ka kirjeldatud vastutustundliku tegutsemise printsiibid. See uurimus ei saa öelda, kas neid ka järgitakse, kuid toob välja, et **ettevõtetes on eeldused nende järgimiseks**.

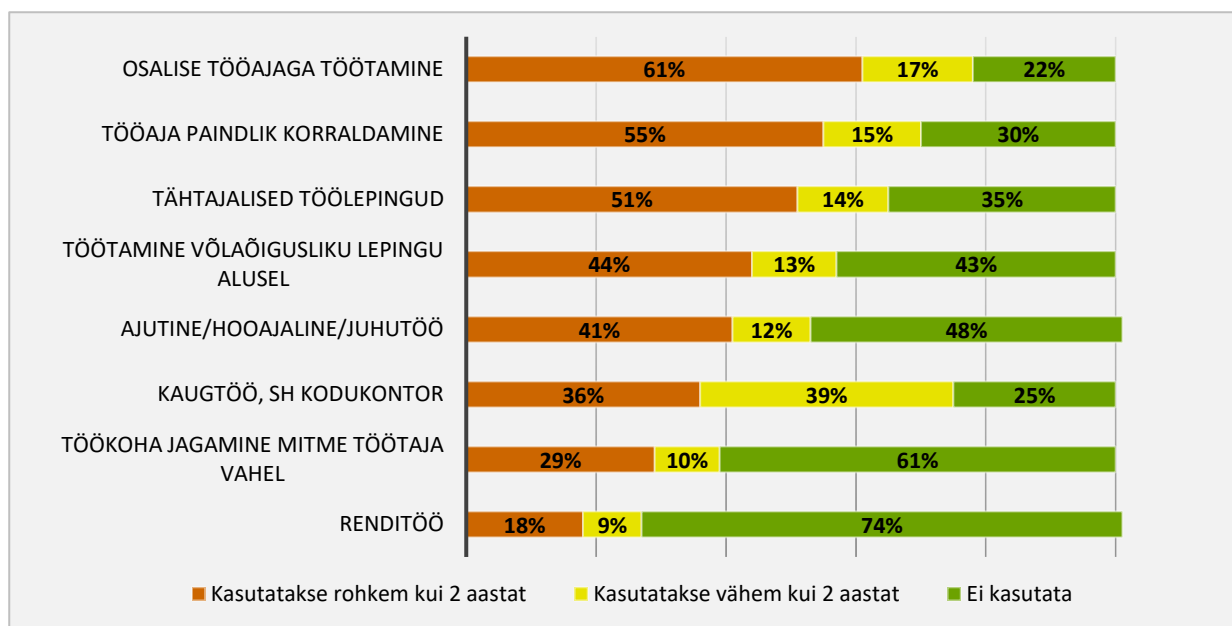
Kui asutakse ettevõtte **protsesse määratlema**, siis **tõekspidamistest tõukuv mõtlemisviis on pigem kontrolli- kui motivatsioonikeskne**. Kontrollil on seoseid väga paljude protsesside kirjeldamisega, kuid motivatsiooni tähtsustaval tõekspidamisel on vähe seoseid. Neid seoseid pole **isegi tasustamise ja personalipoliitika protsessidega**. Protsesse kirjeldama tõukab eeskätt kontrollimise vajadus. See **võib viia ka tulemuseni, et kõrgem kirjeldatuse määr ei seostu mõne protsessi puhul kõrgema lisandväärtuse loomisega**, sest headeks majandustulemusteks on vaja pigem motivatsiooni väärtustavat keskkonda.

Hästi kirjeldatud ja pikka aega rakendatud nn õlitatud protsess võib ettevõtte tulemuslikkust hoopis kammitseda:

„Võib-olla teatud protsessid käivad endiselt sama mudeli järgi kui need käisid 1990. ---Need on paarikümne aasta vanused protsessid ja me endiselt nendega toimetame ja mis me siis mõtleme. Me saame aru, et need protsessid on aegunud. Me saame aru, et me oleme aegunud seal, aga mis me siis teeme, üritame inimesi juurde palgata. Aga mida me tegelikult tegema peaksime, on vaatama, kuidas protsessi lihtsustada ja kas see protsess, mis meil täna on, kas see ikkagi on tänases keskkonnas õige. Võib-olla see on üks asi, mis on ajale jalgu jäänud.”

Organisatsiooni sisest korrastatust loovad töösuhted. Muutlikus keskkonnas etendab olulist osa töösuhete mitmekesisus ja paindlikkus. **Osalise tööajaga töötamine** (88% vastajatest) on Eesti ettevõtetes **enim kasutatud paindlikkust loov** töösuhete vorm ning kõige **vähem rakendatakse personalijuhtimise teenuse sisseostu** (7% vastajatest). Tulemused näitavad, et personali-teenuste sisseostu vajadus on Eestis väike. Osalise tööaja võimalusi kasutatakse kõige vähem alla 10 töötajaga ettevõtetes (33% ei kasuta), Ida-Virumaal (30% ei kasuta) ja tootmisega seotud

äriettevõtetes (33% ei kasuta). **COVID-19 perioodil** on kõige **suurem muutus** toimunud **kaugtöö** rakendamise osas (olulisus kahekordistus ja 39% vastajatest viitas, et on rakendanud seda vähem kui 2 aastat) (joonis 10).



Joonis 10. Erinevad töösuhete vormid kasutusperioodi järgi.

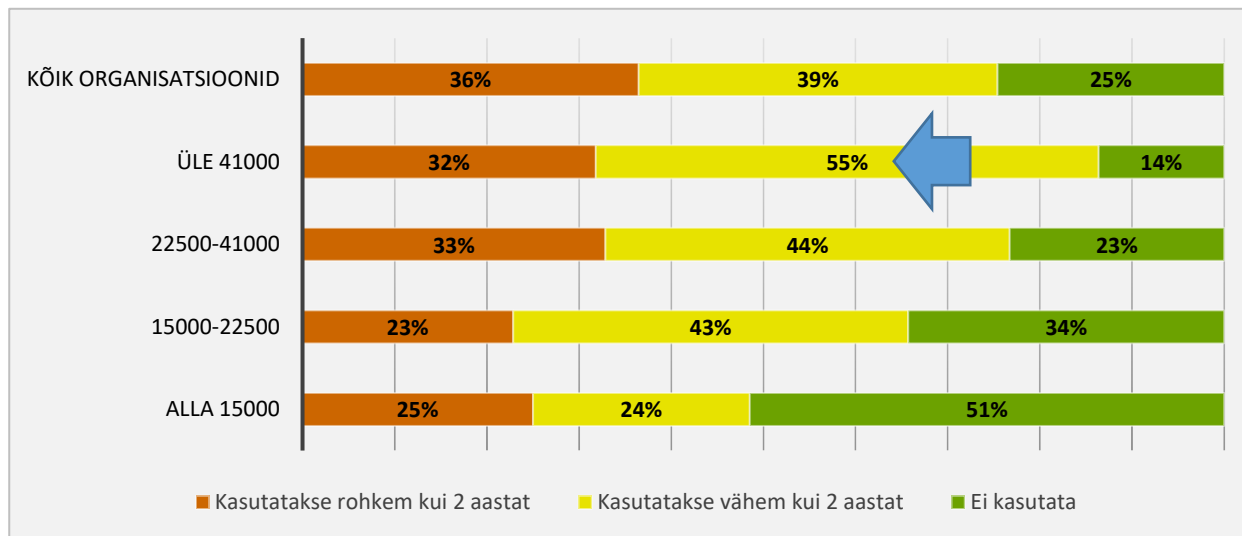
Märkus: “kasutatakse vähem kui 2 aastat” näitab, milliseid töösuhete vorme asuti kasutama COVID-19 intensiivse leviku perioodil.

Veel kasvas **osalise tööaja, tähtajaliste lepingute ja tööaja paindlikkuse** roll.

Kaugtöö rakendamise piirangud on loomulikult seotud tegevusvaldkonnaga. Näiteks viimase kahe aasta jooksul **kasvas avaliku sektori organisatsioonides kaugtöö** 47%, kuid tootmise ja teenustega tegelevates äriettevõtetes vastavalt 39% ja 38%. Kaugtöö kui töösuhete ümber kujundamise viisil on seosed ettevõtte lisandväärtuse loomisega (joonis 11) ning seda eriti viimasel kahel aastal. Võib öelda, et just viimase kahe aasta kaugtöö kasutuse intensiivsuse kasv näitab, et **kõrgema lisandväärtusega ettevõtted on olnud paindlikumad**. Nad on otsinud võimalusi, kuidas kiiremini kohaneda Vabariigi Valitsuse poolt seatud piirangutega ja seetõttu on märkimisväärselt suurendanud kaugtöö osa.

Uuringu tulemused näitavad, et kõrgeima lisandväärtusega ettevõtetes ostetakse **vähem sisse raamatupidamisteenuseid, sõlmitakse vähem nii võlaõiguslikke lepinguid kui tähtajalisi töölepinguid**. Lisaks vajavad **kõrgemat lisandväärtust** loovad ettevõtted **minimaalselt väliseid partnereid personali-, raamatupidamis-, müügi- ja turundustöoks**, sest see võimekus on ettevõttes endas. Sama kehtib, kui vaadata ettevõtte suurust: nimetatud teenuste sisse ostmist

kasutatakse pigem alla 50 töötajaga ettevõtetes. Neis ettevõtetes pole vastavaid tegevusi ilmselt loodud.



Joonis 11. Kaugtöö rakendamine ettevõtte lisandväärtuse järgi.

Märkus: “Kasutatakse vähem kui 2 aastat” näitab, kuivõrd kaugtööd asuti kasutama COVID-19 intensiivse leviku perioodil.

Töötajate **informeerimiseks ja ettevõtte plaanide edastamiseks** on kõige levinumateks vormideks **koosolekud** (75% vastajatest), **töötajate omavaheline suhtlemine** (65%) ja **e-kirjad** (72%). Vähim kasutatakse sotsiaalmeedia kanaleid (75% ei kasuta) ja teadete tahvlit (73% ei kasuta). Eraldi võib välja tuua, et **koolitused info jagamiseks pole kõige populaarsemate hulgas**, sest 61% ettevõtetest ei näe koolitust info jagamise kanalina (intranetiga võrreldav esinemis-sagedus, mis on väga sarnane tulemus 10 aastat tagasi tehtud uuringuga). Siiski, mida **hilisem on juhi** õppeasutuse **lõpetamise aasta**, seda **olulisemaks peetakse koolituse** rolli informatsiooni jagamisel ja eesmärkide selgitamisel (aastatel 2011-2020 lõpetanud 47% vs kuni 1990. aastani lõpetanud 29%). Hilisemad lõpetajad näevad ja suunavad ettevõtteid kasutama rikkalikumalt koolituste võimalusi.

Suhtlemiskanalite valikud erinevad **ettevõtete suuruse lõikes**. Suuremates ettevõtetes rakendatakse peaaegu kõiki suhtlemis- ja infokanaleid aktiivsemalt (v.a koosolekud ja töötajate ning juhtkonna mitteametlik suhtlus). On ka **mõned piirkondlikud eripärad**. Näiteks Ida-Virumaa ettevõtetes on pisut tähtsam teadete tahvel ja mitteametliku suhtlemise kanal. E-posti rakendatakse laialdaselt ja mõne ettevõtete grupi juures (III sektor, Tallinn/Harjumaa) eriti.

Kõige vähem kasutatakse e-posti tootmisettevõtetes ja Ida-Virumaal (oriendteeruvolt vaid pooled).

Lisandväärtuse loomise perspektiivist on ettevõtete grupid küllalt erinevad (joonis 12), kuid on ka sarnasusi. Silma paistab, et **juhtkonna ja töötajate mitteametliku suhtlemise ja e-posti roll on ühetaoliselt oluline** igas tulemuslikkuse kategoorias. **Kõrgemat lisandväärtust** loovates ettevõtetes kasutatakse info jagamiseks intensiivsemalt **koosolekuid, intranetti ja ühistöötamise keskkondi**. Seevastu **madalama lisandväärtusega** ettevõtetes jagatakse teavet **rohkem sotsiaalmeedia** vahendusel. See on lihtsalt ligipääsetav kanal ja ei nõua väga suuri täiendavaid pingutusi süsteemi loomiseks ja haldamiseks. Teisisõnu on märgata, et ettevõtte kõrgem lisandväärtus kas võimaldab või lausa vajab spetsiaalseid virtuaalseid töökeskkondi, kus tööalane info liigub.

Ettevõtete juhtide hariduse omandamise aeg toob esile mõne eripära. Kõige hiljutisemad ja kõige varasemad **haridusasutuse lõpetanud** juhtide vastused **infokanalite osas erinevad** märkimisväärselt e-posti (81% vs 59%), **ühistöötamise platvormide** (51% vs 21%) ja **sotsiaalmeedia kanalite** (33% vs 12%) olulisuse osas. Varasematel aastatel hariduse omandanud juhtide juhitud ettevõtetes **rakendatakse elektroonilisi kanaleid vähem**. Mitteametliku suhtlemise vajadust mõistavad ja ilmselt ka toetavad kõigi põlvkondade esindajad.

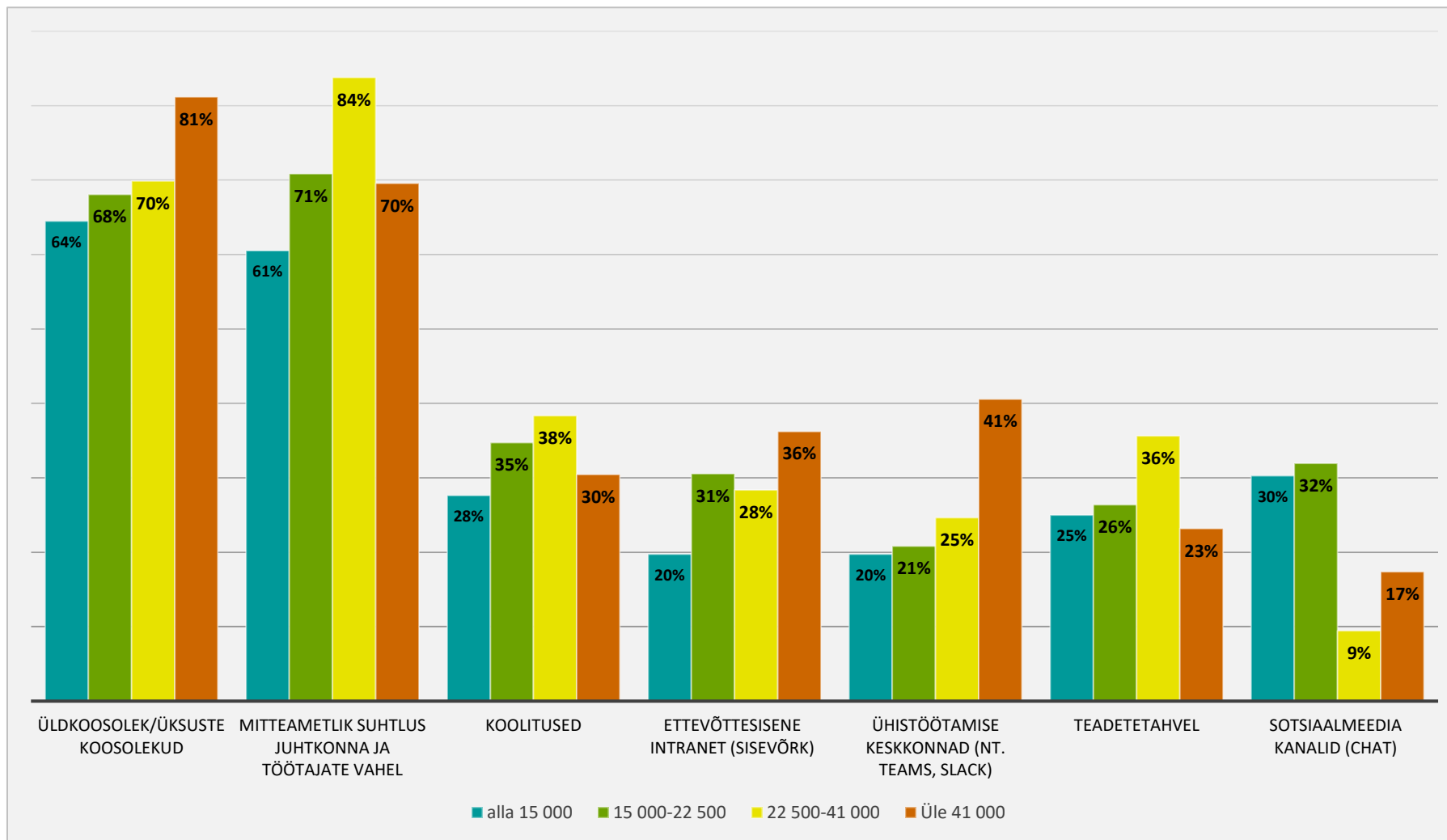
Juhid arvavad, et töötajad vajavad kahe-suunalist kommunikatsiooni:

„Võib-olla trendid on see ka, et töötajad on hakanud rohkem tundma huvi, kuidas ettevõttel läheb. Mis siin toimub, mis see tulevik on, kuidas meil asjad üldse ettevõttes on. Tahavad olla rohkem teadlikud ettevõtte käekäigust.“

Ettevõtted peavad mitteametlikku suhtlemist vajalikuks, sest need toetavad töötajate motivatsiooni ja aitavad igapäevatööd koordineerida:

“Küsimus ei ole sellest, et teeme üks-ühele vestlusi. Küsimus on selles, millest me räägime.--- . Ehk tegelikult peaks püüdma teda /töötajat/ kuidagi tõsta, aidata, toetada kuidagi inimlik olla temaga. Ega see ei tee imet kõigiga, aga siiski mingil kombel.“

Koosolekuid peetakse universaalseks ametisuhtlemise vormiks ja tõekspidamised näitavad seoseid kõigi juhtimise funktsioonidega. Ettevõtetes, kus rakendatakse **koosolekuid** info jagamiseks ja eesmärkide selgitamiseks, **usutakse**, et kõik juhtimisfunktsioonid (planeerimine, organiseerimine, koordineerimine, mehitamine ja kontrollimine) on ettevõtte edu aluseks.



Joonis 12. Suhtlemiskanalite kasutamine lisandväärtuse loomise järgi.

Märkus: E-posti kasutamises ja töötajate omavahelises suhtlemises lisandväärtuse loomise lõikes erinevusi ei olnud.

Vastupidise aspekti toob välja virtuaalne suhtlemine. Kui **ettevõttes e-posti ei kasutata**, siis hinnatakse **madalamalt peaaegu kõiki edukuse aluseks olevaid juhtimisprintsippe**. See asjaolu annab suure tõlgendusruumi. Saab rõhutada, et **virtuaalsete suhtlemiskanalite arendamine võib sõltuda** sellest, kuidas juhid **juhtimisfunktsioone tajuvad**. Mida **rohkem mõistetakse, et kõigil juhtimisfunktsioonidel on oluline osa** organisatsiooni edukas toimimises, seda rohkem pööratakse tähelepanu sellele, et organisatsioon kasutaks **mitmekülgseid** – nii vahetuid kui vahendatud – suhtlemise võimalusi. Seega juhi töö, rollide ja juhtimise funktsioonide mõistmine loob eeldused organisatsiooni suhtlemise ladusamaks ja ajakohasemaks korraldamiseks.

Ametlikul suhtlemisel on tugevad positiivsed seosed sellega, et **planeerimisse kaasatakse kõigi tasandite juhte ning intensiivse mitteametliku suhtlemise korral esmatasandi töötajaid, spetsialiste ja konsultante**. Selles uurimuses pole võimalik öelda, kas suhtlemise kanal on planeerimisse kaasamise põhjus või tagajärg, kuid seosed toovad välja, et ühe või teise **suhtluskanali kasutamise intensiivsus viitab** neile ettevõtte töötajate gruppidele, keda **planeerimisse kaasatakse**.

Info jagamise kanalite valik on kriitiline kogu organisatsiooni tegevuse jaoks:

“Praktiliselt on kõik need /kriitilised/ küsimused kuskil õhus ja kui juhid ei suuda neid selgelt mõistetava kommunikatsiooniga adresseerida oma tiimides, siis need jäävad kuskile põranda alla ja isegi raskendavad juhtimist kvaliteetselt ellu viia.”

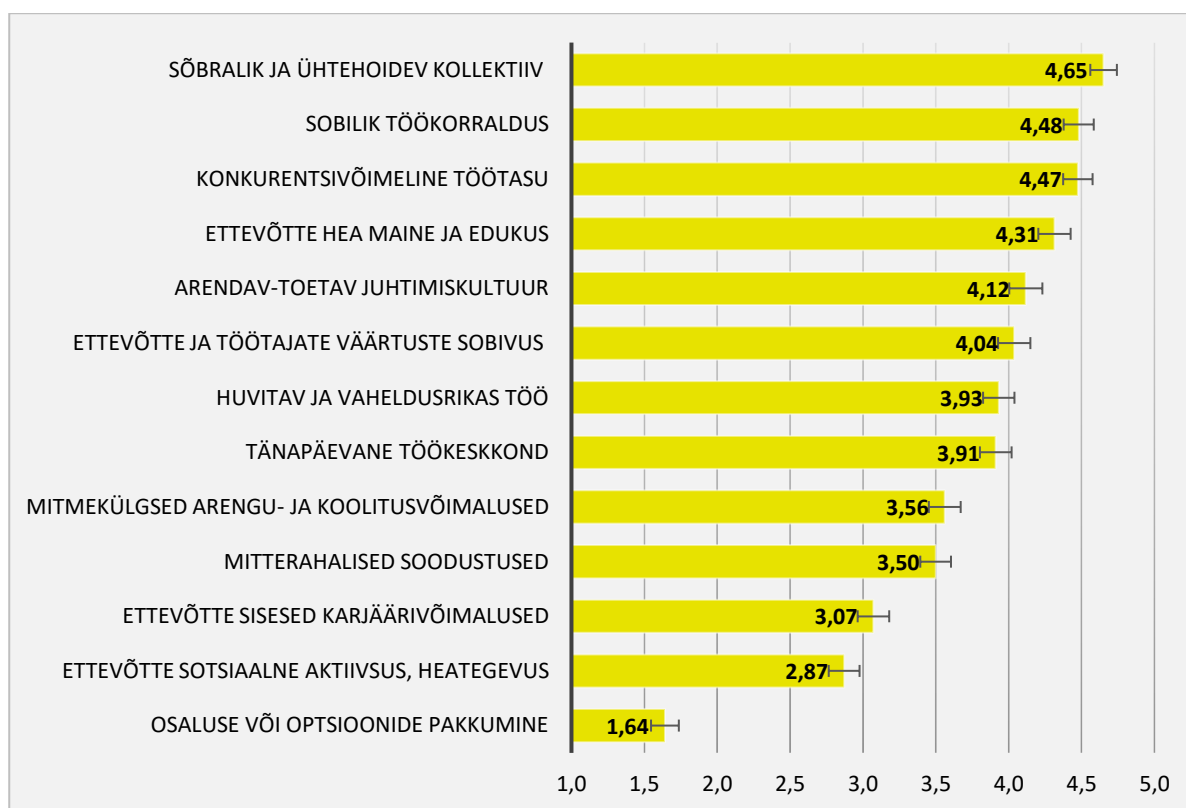
Kui ettevõttes on **ametlik suhtlemine oluline**, siis on ka **sisekommunikatsioon ja vastutustundliku tegutsemise printsiibid selgelt määratletud**. Sarnast seost pole aga vastutustundliku tegutsemise printsiipidel ja mitteametlikul suhtlemisel. Ametlik ehk formaalne suhtlemine vajab kindlaks määratud printsiipe, kuid mitteametlik võib toimida ka nendeta. Kuna organisatsioonilise korrastatuse loomisel etendavad olulist osa ametlikud suhtlemiskanalid, siis on **vastutustundliku tegutsemise põhimõtete kujundamine ja mõtestamine üheks info jagamise ja eesmärkide selgitamise garantiiks**. Uurimus toob ka välja, et kui minnakse **liialt formaliseeritud suhtlemise teed, siis see võib piirata mitteametlikku suhtlemist**. Need tulemused viitavad, et ametliku ja mitteametliku suhtlemise rollide, intensiivsuse ja kanalite tasakaalustamine on mitmetahuline ülesanne.

Põhitegevus on määratletud praktiliselt kõigis ettevõtetes ning seda toetab tõekspidamine, et edukuse aluseks on planeerimine, organiseerimine ja koordineerimine. Eesti ettevõtete tegutsemist saab pidada kaunis korrastatuks. Kõrgeimat lisandväärtust loovaid ettevõtteid eristab aga müügi ja turunduse ning toodete sisse ostmise protsessi detailsem määratlemine. Protsesside kirjeldamise praktikad toovad välja, et need seonduvad peamiselt kontrollimisega. Organiseerimisprotsessi mitmekesisust iseloomustab osalise ajaga töötamise rakendamine ja kaugtöö kasutamise märkimisväärne kasv. See näitab paindlikkust COVID-19 olukorras. Informeerimiseks kasutakse ulatuslikult koosolekuid, omavahelist suhtlemist ja e-posti. Suuremates ettevõtetes kasutakse kõiki ametliku suhtlemise kanaleid intensiivsemalt kui väikestes, kus on olulisem jälle mitteametlik suhtlemine. Kõrgema lisandväärtusega ettevõtetes on märgata suuremat virtuaalsete töökeskkondade kasutamist.

2.3. Motiveerimine ja eestvedamine

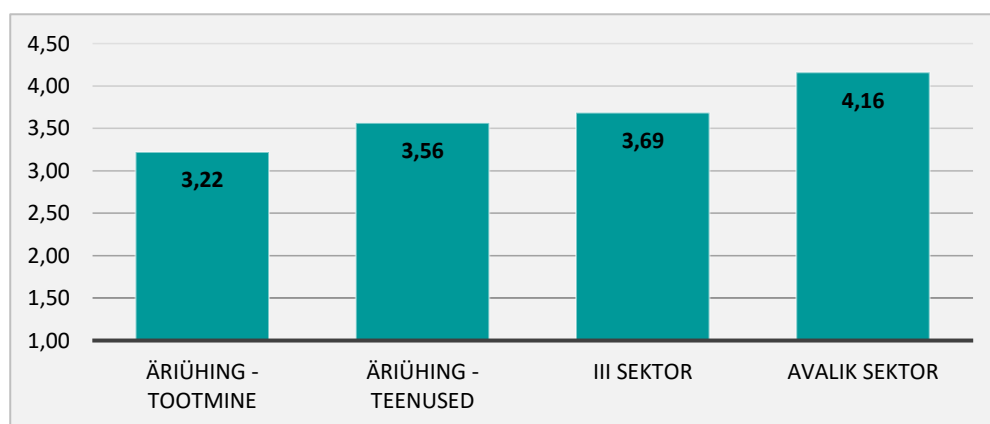
Motiveerimise ja eestvedamise teemad iseloomustavad, mida juhid töötajate suunamiseks teevad. Küsitluse ja intervjuude tulemuste abil näitame, kuidas Eesti juhid kujundavad töötajate tööindu ja millised on töötajate kaasamisega seonduvad praktikad.

Küsitluses uurisime, millised on olulised tegurid töötajate motivatsiooni mõjutajatena. Joonis 13 näitab etteantud tegurite tähtsust skaalal 1- ei ole oluline... 5 – väga oluline.



Joonis 13. Tegurite olulisus töötajate motivatsiooni mõjutajatena.

Jooniselt 13 on näha, et **ühtheoidev kollektiiv, töökorraldus ja töötasu on pingerea tipus** ning erinevad üksteisest minimaalselt. Märkimist väärib, et osaluse pakkumine on pea olematu tähtsusega ka siis, kui vaadata ainult äri sektorit. Üldine pingerida ei sõltu ettevõtte suurusest, v.a ettevõttesisese karjäärivõimaluse osas, kus see on oodatult olulisem suuremates ettevõtetes. Ettevõtte asukohast lähtuvalt erinevusi ei ole. Mitmekülgsed arengu- ja koolitusvõimalused on väikseimad tootmissektoris ja suurimad avalikus sektoris (vt joonis 14).



Joonis 14. Mitmekülgsete arengu- ja koolitusvõimaluste olulisus sektorite lõikes.

Kuigi ettevõtte heategevus ja sotsiaalne aktiivsus pole motivaatorina üldiselt kuigi kõrgel kohal, ilmneb selge seaduspära, et hiljem (kõrg)kooli lõpetanud juhid peavad seda olulisemaks. Nt pidasid seda oluliseks või väga oluliseks 47% juhtidest, kelle viimase kooli lõpetamisest oli möödunud maksimaalselt 10 aastat, samas kui juhtidest, kelle kooli lõpetamise aasta jäi enam kui 20 aasta taha, arvas nõnda 26-28%.

Tulemuslikumad organisatsioonid motivaatorite järjestuses oluliselt ei eristu. Osaluse või optsoonide pakkumine, mis on üldiselt vähe populaarne, on veidi suurema osakaaluga kõrgema lisandväärtusega ettevõtetes, kuid ülejäänud motivaatorite osas on seosed ebasüsteemaatilised.

Küsimustikus (vt lisa 1.1) oli ka avatud küsimus, kuidas toetatakse ja mõjutatakse töotajaid paremaid tulemusi saavutama. Umbes pooled vastajad kasutasid võimalust näiteid tuua ning vastused võib jaotada kolme gruppi:

- 1) **rahaline hüvitamine:** vastustes tõusevad esile „preemiad“, „lisatasud“, „tulemustasud“, „töötasu“. See haakub eelpool mainitud „konkurentsivõimelise töötasuga“ ja tuleb tõdeda, et rahaline motiveerimine on juhtide meelest väga oluline;
- 2) **toetav keskkond:** silma hakkavad „toetamine“, „ühised“ „üritused“, „ühisüritused“, „tunnustamine“, „tagasiside“, „kaasamine“, „sõbralik“, „koostöö“. Nagu jooniselt 15 nähtus, peeti kõige olulisemaks sõbralikku ja ühtehoidvat kollektiivi – avatud vastused kinnitavad sama.
- 3) **töötaja autonoomsus ja areng:** nt „vabadus“, „paindlik“, „võimalus“, „koolitus“. Need märksõnad väljendavad ülalpool käsitletud sobilikku töökorraldust ning arengu- ja koolitusvõimalusi.

Kui võrrelda küsitluse ja (fookusgrupi) intervjuude tulemusi, siis on väga selge erinevus rahaliste motivaatorite kaalus. Intervjuudes tõusid esile hoopis inimkeskne (või töötajakeskne) juhtimine ning eneseteostuse pakkumine läbi eesmärkide ja tähenduse (vt tabel 3). Siinkohal arvame, et intervjuueeritavad kui juhtimisrolli tähtsustavad juhid pidasid rahalist hüvitamist pigem hügieeniteguriks, mis ei tohi tekitada rahulolematust. Võib ka tõdeda, et inimkeskne juhtimine, tähenduse pakkumine ja töötajate autonoomsuse toetamine on eri sektorites ja põlvkondades sarnased.

Tabel 3. Olulised motivaatorid (fookusgrupi- ja personaalintervjuude alusel)

	Inimkeskne juhtimine	Auto-noomsus, vastutus	Eesmärgid, tähendus, eneseteostus	Kaasamine	Väärtused, identiteet	Osalus, palk
Intervjueeritud juhtide kogemus						
Pikema kogemusega juhid	X	X	X			
Lühema kogemusega juhid	X	X	X	X	X	X
Intervjueeritute valdkond						
Teenindus	X	X	X		X	
Tootmine	X	X	X	X		X
Juhtide arengu toetajad	X	X	X	X	X	

Intervjuudes tuli ka välja, et uue põlvkonna juhid olid eestvedamispraktikatest rääkides kõige laiahaardelisemad. Nt optioonidest rääkisidki vaid uue põlvkonna juhid.

Inimkeskse juhtimise all peetakse silmas paindlikkust, töötaja soovide-vajadustega arvestamist ning tema murede ja emotsionaalse seisundiga tegelemist:

„Seadmetesse investeerimine praegu enam ei aita, /.../ iga töötajaga vestled, igat töötajat poputad, soputad, see on nüüd muutunud /.../ Ühesõnaga praegu on kõige tähtsam väärtus on inimesed, sest neid ei jätku.“

Inspireerivate eesmärkide püstitamine ja tööle laiema tähenduse andmine on töötajate motiveerimisel aina tähtsam. Avaldati arvamust, et halba juhtimist enam rahaga kinni ei maksa; ettevõtte missioon ja panus ühiskonda on see, mida töötajad ootavad lisaks palgale, teatud määral või perioodil isegi palga asemel.

Omaniku kasum või pelgalt finantsilised eesmärgid ei ole piisavad:

„Mis on see suurem missioon, mida see ettevõtte teeb? Lihtne öelda, et aktsionäri kasumit maksimeerida. Selle peale tõmmatakse nagu töö kirtsu, et mis mul sellest.“

Töötajatele autonoomsuse, vabaduse ja sellega koos ka vastutuse andmine on läbiv ja üha olulisem eestvedamispraktika:

“Selline vanakooli kellast kellani - see on tegelikult eilne päev”; „Töötajate valmisolek võtta vastu otsuseid, vastutada on kasvamas.“

Autonoomsusest räägitakse nii individuaalselt kui meeskondlikus võtmes.

COVID-19 on inimeste vastutuse võtmist tahes või tahtmata suurendanud ning enamik tuleb sellega toime.

Autonoomsus on töötajate motiveerimise kontekstis vähemalt sama oluline kui nt kaasamine, see on kahtlemata ka kasvav trend.

Nagu sõnastas üks pika kogemusega juht:

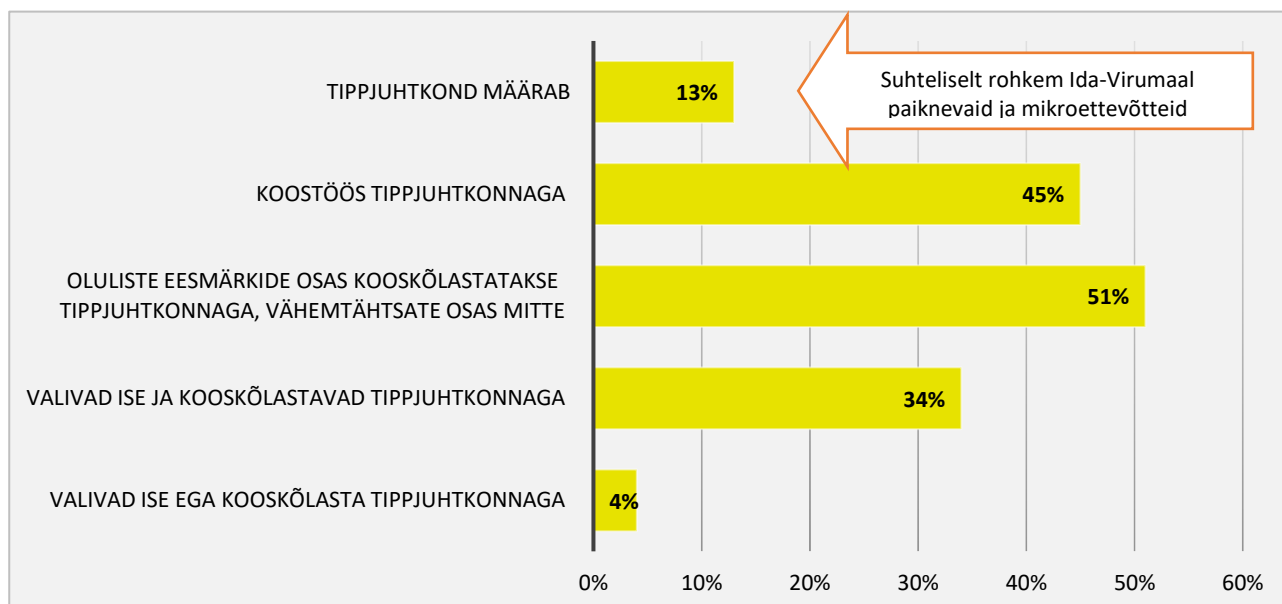
“Muutume iseseisvamateks ja ise palkame endale alluvaid, iseseisvamaid alluvaid, targemaid alluvaid. Ja sealt tegelikult liigume sinnapoole, et juhtimist kui sellist või juhendamist, seda on vähem.”

On ettevõtteid, kus tiim püstitab endale eesmärgid, vahel ka eelarve, ning tippjuhid sekkuvad vaid probleemide korral.

Küsitluses osalenud juhi sõnadega motiveeritakse töötajaid:

„Leppides kokku eesmärgid ja siis andes neile piiramatult vabadust, samas igal hetkel vajadusel toetades.“

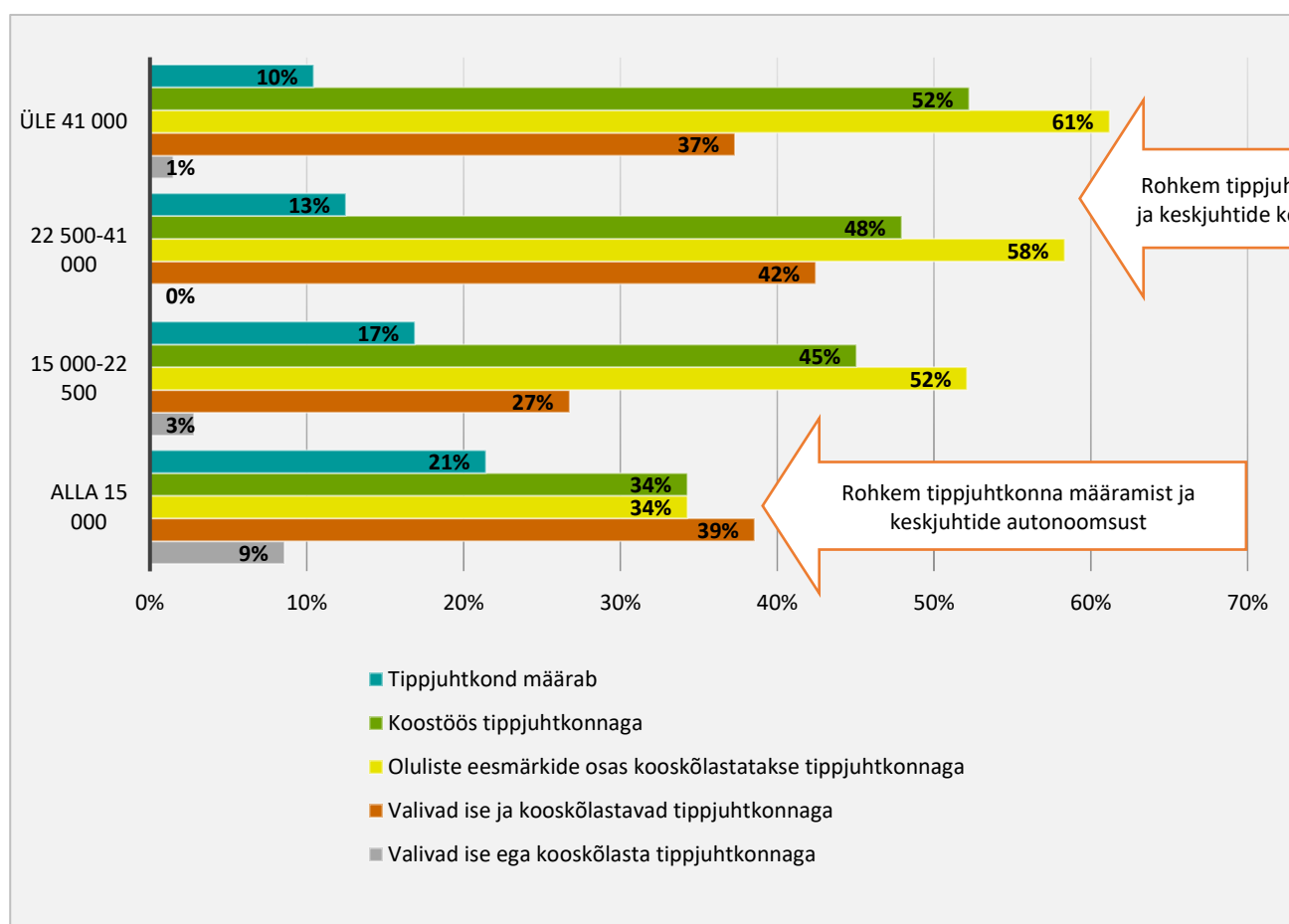
Kaasamise ja vastutuse andmise teemal on paslik vaadata, kuidas hinnati küsitluses keskujuhtide autonoomsust. Nimelt uurisime, kuivõrd palju vabadust on Eesti ettevõtete keskujuhtidel selleks, et kokkulepitud eesmärgid saavutada. Üldjoontes toimub tegevusviisi valik koostöös tippjuhtkonnaga või vähemalt olulisi küsimusi nendega kooskõlastades (vt joonis 15). 38% ettevõtetes on keskujuhtidel rohkem vabadust, st neile on antud täielik autonoomia või kooskõlastatakse oma valikud tippjuhtkonnaga.



Joonis 15. Keskujuhtide roll eesmärkide saavutamise viisides. Jah-märkinute osakaal.

Mikroettevõtetes on teistest suurem „tippjuhtkond määrab“ vastanute osakaal ja väiksem tippjuhtkonnaga kooskõlamise olulisus, kuid muus osas ettevõtte suurus olulist rolli ei mängi. Huvitaval kombel polariseeruvad Ida-Virumaal olevad ettevõtted: seal on suhteliselt rohkem nii keskuhtide autonoomsust kui ka mõnevõrra tippjuhtkonnapoolset määramist. Juhtimistasandite omavahelist tihedat koostööd on selles piirkonnas vähem: nii näiteks saavad teistes piirkondades keskuhid tippjuhtkonnaga kooskõlastamata toimetada kuni 5% ettevõtetes, kuid Ida-Virumaal on vastav näitaja 18%. **Ärisesektoris tervikuna on rohkem tippjuhtkonna poolt eesmärkide saavutamise viiside määramist kui avalikus ja III sektoris**, samas on tootmisettevõtete keskuhtidel teistest enam autonoomsust. Siinsed uurimistulemused siiski ei võimalda täpsustada, kas tegemist on iseseisvuse või eraldatusega. Börsiettevõtted eristuvad selle poolest, et eesmärkide saavutamise viisid on rohkem tippjuhtkonna määrata või toimub see keskuhtidega koostöös.

Sidudes keskuhtide ja tippjuhtkonna koostöö ettevõtete tulemuslikkusega, on selgelt näha, et **kõrgema lisandväärtusega ettevõtetes esineb koostööd rohkem** (vt joonis 16).



Joonis 16. Keskuhtide poolt eesmärkide ellu viimise viisid lisandväärtuse loomise järgi.

Seega iseloomustab tulemuslikumaid organisatsioone suhteliselt väiksem tippjuhtkonna autoritaarsus ja väiksem keskjuhtide eraldatus ning märksõnadeks on neis eri juhtimistasandite kooskõlastamine ja koostöö.

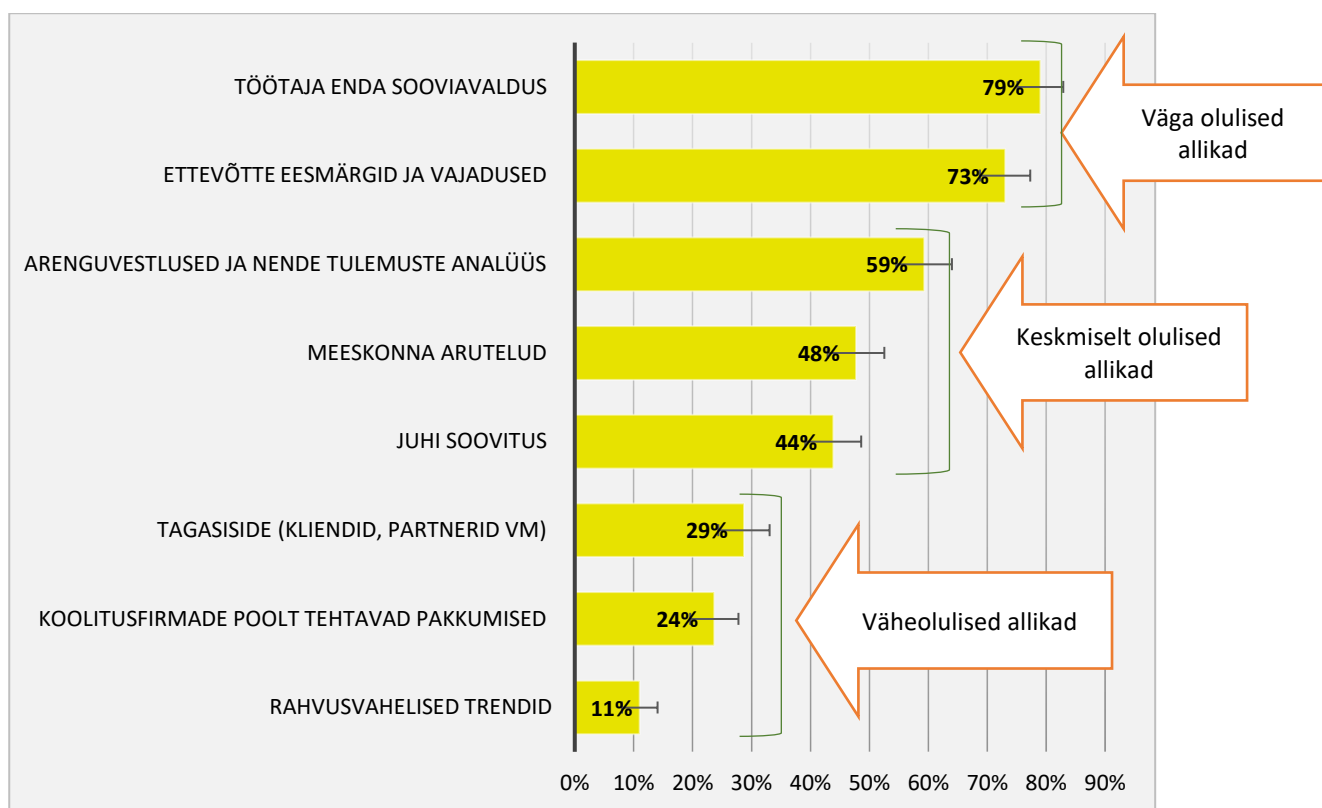
Juhid arvavad, et töötajate motivatsiooni tõstavad kõige enam sõbralik kollektiiv, sobiv töökorraldus ja konkurentsivõimeline töötasu. Oluliseks peetakse ka töö sisuga ja töötajate arenguvõimalustega seotud motivatsiooni tegureid. Tulemuslikke ettevõtteid iseloomustab tippjuhtkonna ja keskjuhtide tihe koostöö.

2.4. Organisatsiooni ja personali arendamine

2.4.1. Arendusprogrammide kasutamine ja nende tulemuslikkus

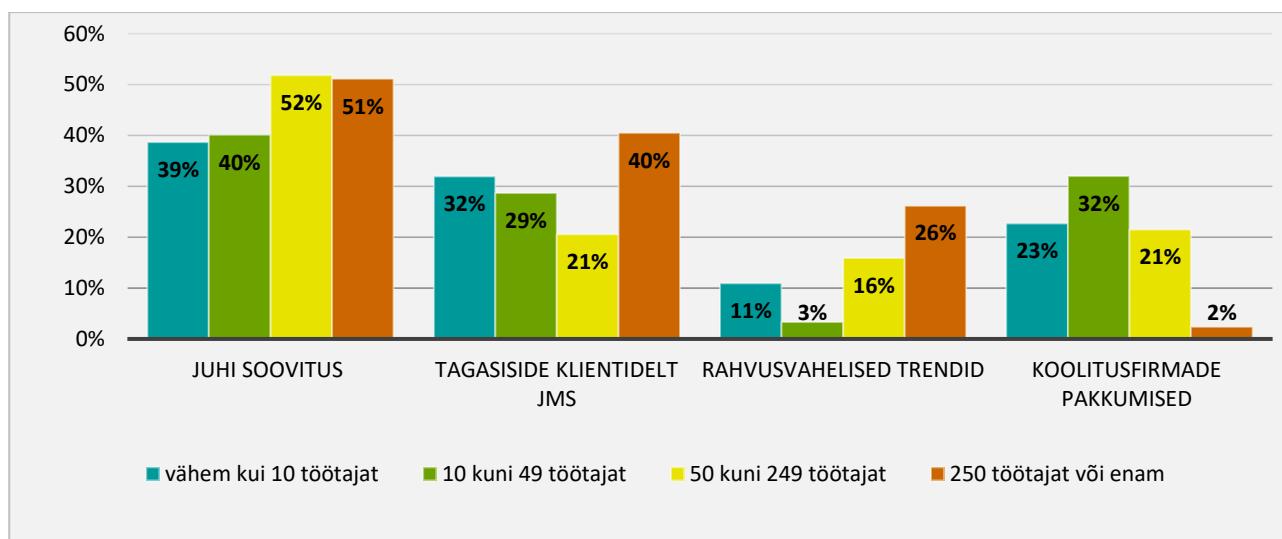
Selles alapeatükis analüüsime küsitlusandmete ja intervjuude alusel, millest lähtuvalt juhid oma organisatsioone ja personali arendavad, mida arendamiseks teevad, milliseid arendusprogramme efektiivseks peavad ning milliseid arendamismeetmeid riigilt ootavad.

Küsitlusandmed näitavad, millest lähtutakse juhtide ja töötajate koolitusvajaduse väljaselgitamisel. Ette oli antud kaheksa varianti ja tulemused on joonisel 17.



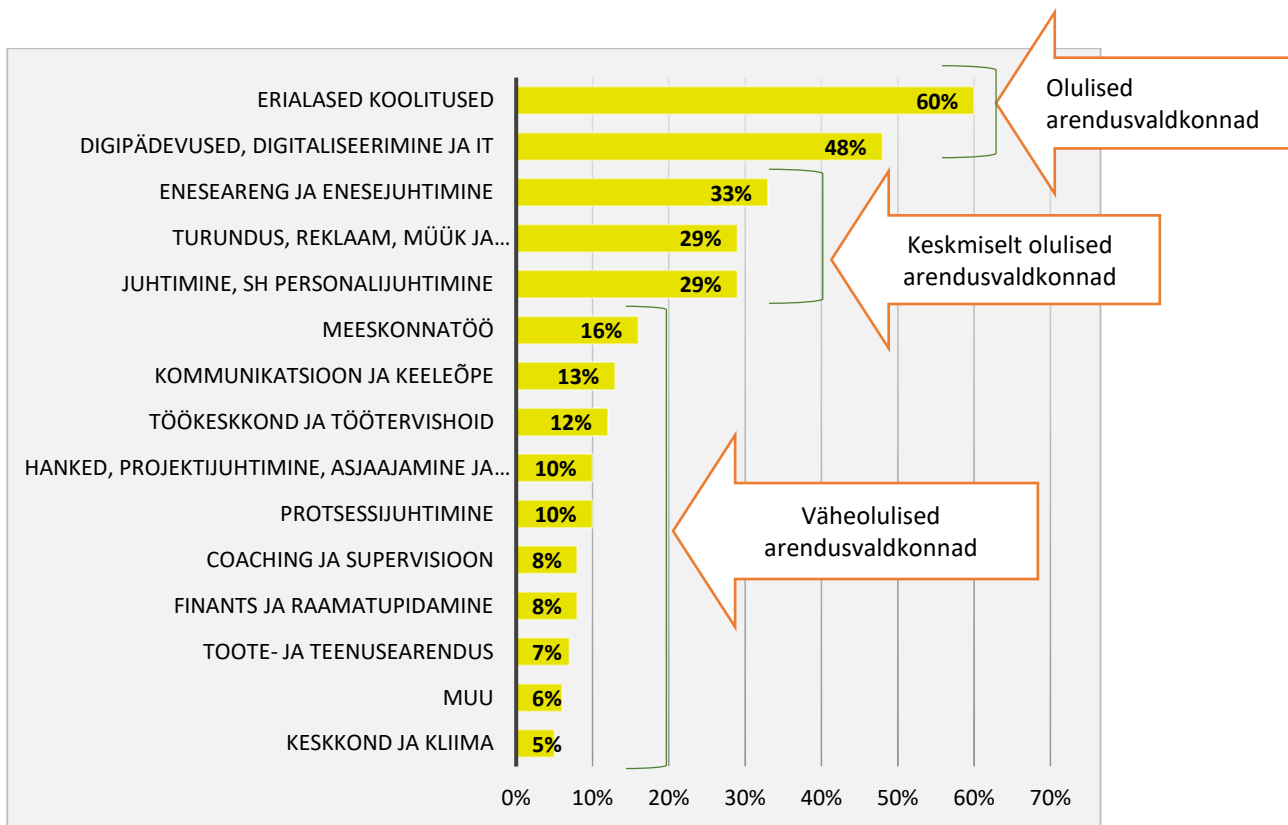
Joonis 17. Koolitusvajaduse välja selgitamise allikate märkimiste osakaal.

Peamiselt määratletakse **koolitusvajadus töötaja enda sooviavalduse alusel**, vaid **veidi vähem märgiti ka ettevõtte eesmäärke**. Arenguestlused tulevad mängu seda rohkem, mida suurem on organisatsioon ja eriti määrav on see allikas avalikus sektoris. Vähe tähtsaks peetakse koolitustel rahvusvahelisi suundumusi, ent siin eristuvad suurettevõtted, kelle jaoks on see olulisem. Suuremate organisatsioonide puhul on ka juhi soovitus ootuspäraselt mõnevõrra tähtsam (vt joonis 18). Üle 250 töötajaga ettevõtetes arvestatakse märksa rohkem klientide tagasisidega, seevastu peaaegu tähtsusetud on seal koolitusfirmade pakkumised. Organisatsioonide asukohast ja liigist sõltuvaid erinevusi ei ole, küll aga on huvitav märkida, et kõrgeima lisandväärtusega äriettevõtted lähtuvad klientide tagasisidest oluliselt *vähem* kui madalaima lisandväärtusega ettevõtted. Siinkohal tasub meeles pidada, et lisandväärtuse andmed pärinevad aastast 2019 ehk kaks aastat enne küsitlust, kuid suure tõenäosusega on kõrgema lisandväärtusega ettevõtetel kliendi tagasiside protsessidesse integreeritud ega pruugi ilmne eraldiseisvalt.



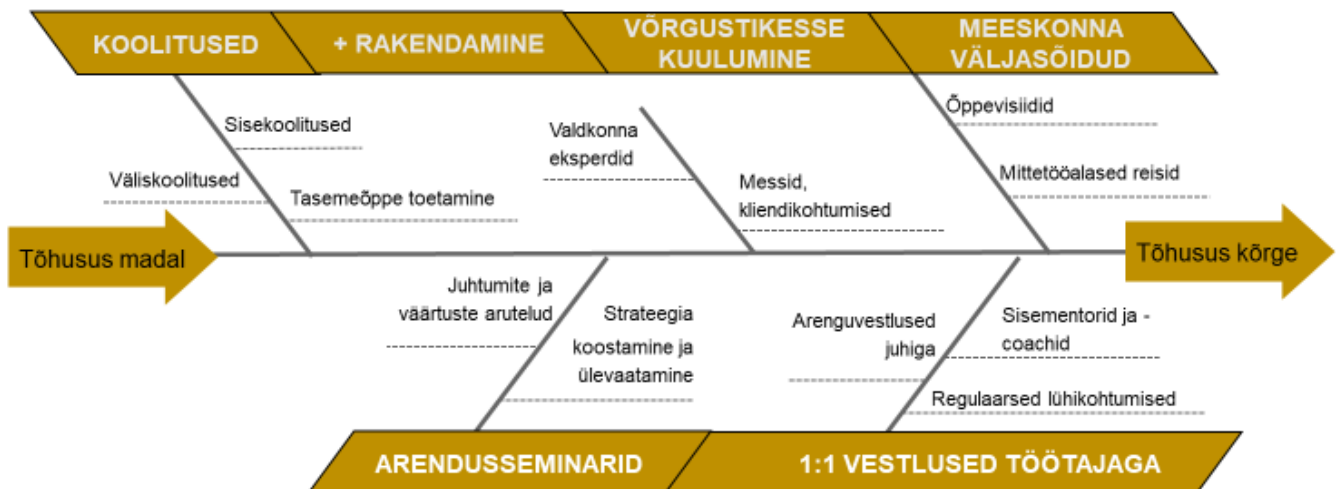
Joonis 18. Koolitusvajaduse välja selgitamise olulisemad erinevused ettevõtete suuruse järgi.

Kui vaadata tulevikku, siis järgmise kolme aasta jooksul soovivad juhid **arendada oma organisatsioone pigem erialaselt ning tõsta digipädevusi** (vt joonis 19). Avatud küsimusele vastas 241 juhti e ligi pooled kõigist vastajatest. Joonisel on vastava teema mainimiste osakaal koolitusvajadust maininud ettevõtetes. Suurus mängib koolitusvajaduse sisus olulist rolli: nt **digipädevused, eneseareng ja juhtimine ei ole relevantset mikroettevõtetele, kelle ülekaalukas vajadus on erialakoolitused. Avalik ja III sektor eristub juhtimise ja enesearengu tähtsustamise poolest, samal ajal kui erasektoris on esiplaanil digipädevused ja erialakoolitused.** Börsiettevõtted märkisid teiste ettevõtetega võrreldes olulisemaks protsessijuhtimise ja digipädevuste arendamist. Digipädevuste arendamine on aktuaalne eriti nendele ettevõtetele, kelle fookuses on viimastel aastatel olnud müügi ja turunduse arendamine. Nende ettevõtete juhid, kes arvavad, **et automatiseerimine ja küberturvalisuse riskid** neid mõjutavad, väljendavad arvamust, et vajavad **tulevikus digipädevuste koolitusi. Protsessijuhtimise koolitusi vajavad lähitulevikus need, kes tajuvad muutusi välisturgudel ja regionaliseerumist.** Ei ole võimalik välja tuua nn tulemuslike ettevõtete spetsiifilisi arendusvaldkondi. Kõrgema lisandväärtusega organisatsioonis mainiti veidi rohkem juhtimise teemasid.



Joonis 19. Teemad ja valdkonnad, milles vajatakse koolitust ja/või konsultatsiooni järgmise kolme aasta jooksul, märkimiste osakaal koolitusvajadusega ettevõtetes (n=241).

Fookusgruppides uurisime organisatsiooni arendamise erinevaid meetodeid ja uurisime nende tõhusust. Tulemusi illustreeriv kokkuvõte on esitatud joonisel 20.



Joonis 20. Arendusmeetmed tõhususe skaalal.

Levinuimaks arendusmeetodiks on **koolitused** – nii sisekoolitused kui väljast tellitud –, kuid nende tõhusus on varieeruv.

Oli näiteid, kus igale töötajale on ette nähtud kindel summa aastas, mida koolitusteks kasutada või on ettevõttel ostetud ligipääs veebikursustele, kust töötajad saavad endale meelepärase kursuse valida või toetatakse töötaja õppimist tasemeõppes:

„Tootmisjuht õpib praegu tootmise digitaliseerimise magistriprogrammis.“; „meil [ettevõttes] on hästi palju ka kõrgkoolis õppijaid.“

Suuremates organisatsioonides on süsteemne sisseelamis- koolitus, mida veavad oma töötajad:

„[Uus töötaja] on ikka viis- kuus nädalat [...] koolitaja juures.“

Küsitluse vastustes oli kõrgel kohal **koolitust vajava valdkonnana digitaliseerimine**. See viitab positiivsele hoiakule, kuid uurimistulemused näitavad ka kriitilisemat vaadet. Tootmisettevõtete fookusgrupis oli üks osaleja omajagu kriitiline:

„Et seda tootmist digitaliseerida, sa ei saa inimesi vähemaks, vaid sul tuleb konsultant veel juurde ja siis veel kaks töötajat, kes tegelevad ainult digitaliseerimisega.“

Teenindusettevõtete fookusgrupi osaleja viitas, et digitaliseerimine on pigem tööjõupuudusest tulenev sundvalik, mis aga ei pruugi tõsta ei teenuse kvaliteeti ega efektiivsust. Suhtumine digitaliseerimisega seotud koolitustesse on pigem positiivne kui negatiivne, aga ettevõtete jaoks on tegemist keeruka protsessiga ning seetõttu nähakse ka ohtusid ning probleeme.

Koolitamist **ei peeta vahel kuigi tõhusaks** või mõistlikuks.

Fookusgrupis osalenud väljendasid seda nii:

„Juhina võin ma näha, et inimesel võib seda koolitust vaja minna. Ta käib ära, aga sellest ei realiseeru mitte midagi /.../ sealt ei kleepu midagi külge.“; „Ei ole vahet, kas see on ettevõtte sees tehtud või tuleb väljastpoolt keegi. Vahe on selles, kas see asi on suunatud tegevusele ja kas see asi on korduv. Kui follow-up'i pole, on raha raiskamine.“

Tööjõupuuduse ajastule omaselt nähakse töötajate lahkumist kui koolitamise soovimatut tulemust. Äärmusliku näitena võib tuua tootmisettevõtte juhi ütluse, mis näitab, et karjuva tööjõupuuduse tingimustes ei taheta töötajate kauplemisjõudu nende koolitamisega suurendada:

„Kui ma oma inimesi koolitan natuke targemaks, vabandust väljenduse eest, siis on oht, et ta läheb ära. Et ma täna seda riski võib-olla ei taha võtta.“

Töötajate koolitamisega seotud negatiivseid hoiakuid võivad põhjustada mitmed asjaolud (lühiajalised raskused, juurdunud suhtumine jne), kuid pikas perspektiivis piiravad ettevõtte arengut.

Arendusmeetmeid rakendatakse erineval määral. Mõnes ettevõttes on kasutusel väga vähe arendusmeetmeid, kuid teistes seevastu jälle rikkalikult. Alljärgnevalt toome välja, mida peavad tõhusaks juhid, kel on kokkupuude ja kogemused konkreetse arendusmeetmega.

Inimeste arendamisel domineerivad sagedased **1:1 vestlused (neljasilmavestlused)**. Selliste vestluste formaat on hästi kooskõlas üldise inimese kesksmaks muutunud juhtimise trendiga ja pole selget piiri, kas see on arendamine või motiveerimine.

Juhtide arvates on töötajatele see formaat oluline, kuna:

„Enamik inimesi ei taha tagasisidet, nad tahavad saada tähelepanu ja nad tegelikult tahavad saada seda, et sa tooksid neis välja parima ja edasi nad teevad ise.“; „Ma tegelen tihti sellega, et ma ratsionaalselt üritan inimesele näidata, kuidas ta arenenud on.“

Need vestlused võivad ka **arenguvestluseid asendada**.

Teine arendusmeede, millest mitmed juhid väga positiivses võtmes rääkisid, on **meeskonna väljasõidud**, mis on valdavalt töövälise sisuga:

„Väljasõidud erinevatel teemadel ja need teemad ei ole absoluutselt seotud tööga.“

Selliste väljasõitude korraldamise eesmärk on just inimliku sideme tugevdamine ja usalduse suurendamine meeskonnas.

Juhid on üksmeelsed, et muutuse esile kutsumiseks tuleb mõneks ajaks **minna rutiinsest keskkonnast välja**.

Väljasõitude erivorm on **õppevisiidid teistesse oma sektori ettevõtetesse**:

„Oleme ka käinud lähiriikides: Soome, Rootsi kõik [sarnased asutused] läbi. [...] 2-3-päevased sellised visiidid, et vaadata nende kogemusi.“; „Näed mingisugust süsteemi natukene rohkem kõrvalt, nimetame seda siis õppekäiguks kuskile“; „tootmistöölised [käisid] bussiga Soomes. Et see võiks nagu motivatsioon olla neile endale ka näha, kuidas mujal toimetatakse.“

Juhid rääkisid palju ka **arendusseminaridest**, olgu siis strateegia ja eesmärkide paika panekuks või ühiseks aruteluks ettevõtte edusammude üle:

„Meil on niisuguseid neli korda aastas, et siis saab [üle vaadata] kõik olulisemad arengud ja see on üksteise arendamine.“

Kasutusel on ka **sisementorlus või arengutreening (edaspidi coaching)**.

Väga arendav on ettevõtte
kuulumine katus-
organisatsioonidesse või
võrgustikesse:

„Me kuulume nii paljudesse erinevatesse maailma katus-organisatsioonidesse. Kui nemad pakuvad midagi huvitavat, siis me kindlasti teeme seda ka.“; „Hästi palju on rahvusvahelist võrku, [...] kuidas teised samasugustes sektorites ettevõtted on toimunud, [...] hoida nendega isiklikke suhteid, teades, et nad on konkurendid, vaadates, kuidas nendega läheb.“

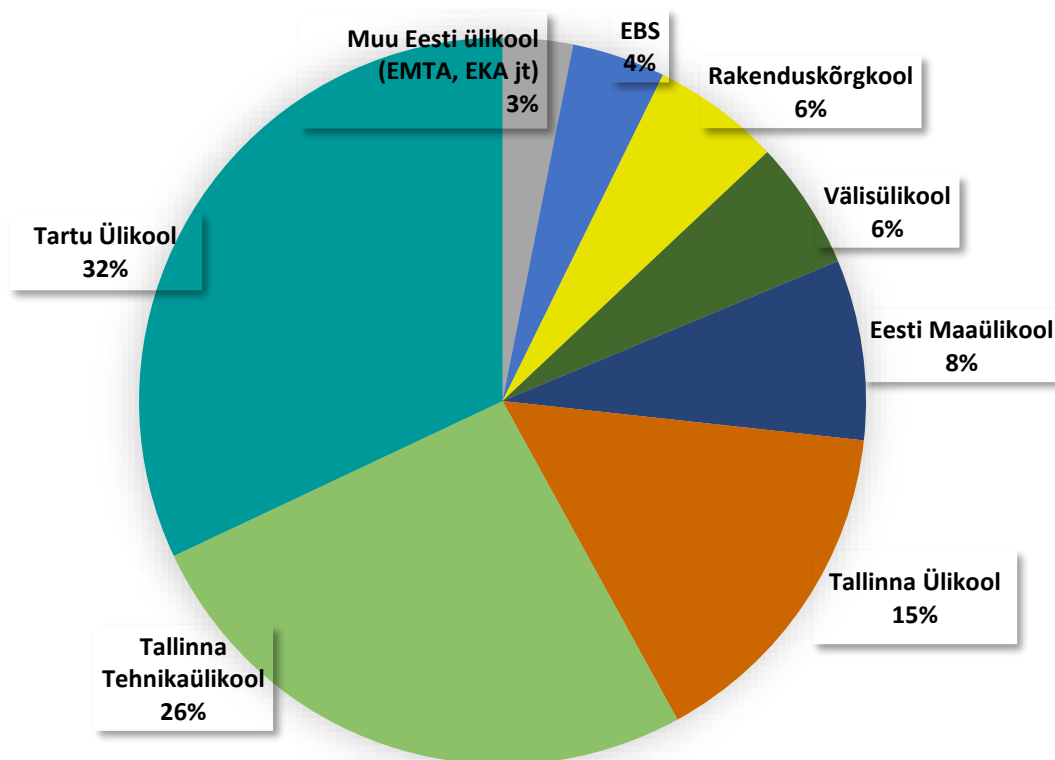
Eesti juhtimisvaldkonna uuring näitab töötajakeskset lähenemist nii koolitusvajaduse väljaselgitamisel kui ka koolitus- ja arendustegevuste sisus. Erialaste ning IT-oskuste arendamisega rööbiti soovitakse arendada nn pehmeid oskuseid – enesejuhtimist, meeskonnatööd jms. Tõhusaimaks arendusviisideks peetakse meeskondlikke (ühisarutelud, väljasõidud, õppevisiidid) ja töötajale personaalselt suunatud (sagedased 1-1 vestlused, mentorlus, coaching) arendustegevusi.

2.4.2. Juhtide areng

Selles alapeatükis vaatame küsitlustulemuste ja intervjuude abil, milline on olnud juhtide hariduslik teekond, millist enesearendamisviisi peetakse kõige kasulikumaks ning milline on Eesti juhtimishariduse kvaliteet.

Oma haridustaseme avaldas 65% juhtidest, kellest omakorda 83% olid kõrgharidusega. Kuna küsitlusele vastanud juhid oli esinduslik valim piirkondade, ettevõtete suuruse ja sektorite lõikes, siis saame tinglikult järeldada, et vähemalt 54%-l Eesti juhtidest on ülikooli või kõrgkooli ettevalmistus. Ülikoolide jaotus kõrgharitud juhtide hulgas on esitatud joonisel 21.

Joonis 21 ilmestab, et uurimuses osalenud juhtide ettevalmistusse on panustanud enim kolm suurimat avaõiguslikku ülikooli: Tartu Ülikool (32%), Tallinna Tehnikaülikool (26%) ja Tallinna Ülikool (15%). See tähendab, et hinnang hariduse kvaliteedile iseloomustab enim just nende ülikoolide õppekavu ja hariduse sisu. Omamoodi kõnekas on seegi, et uuringu osalejatest vaid 6% on omandanud kõrghariduse välisülikoolis. Eesti juhtide haridus on valdavalt Eesti-keskne.

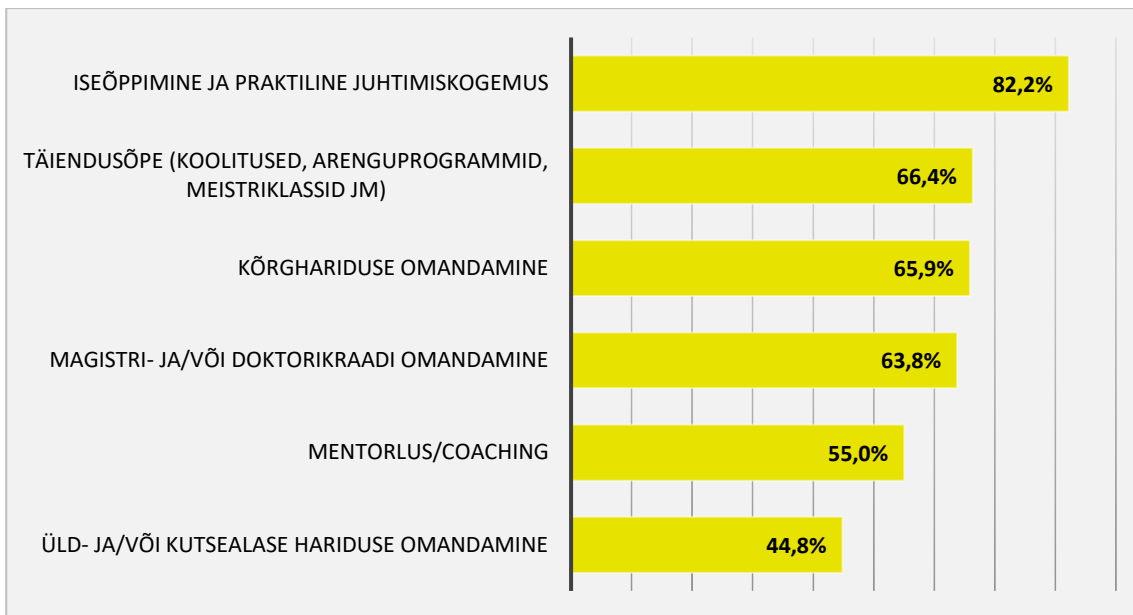


Joonis 21. Kõrgharidusega juhtide taust.

Juhtidest ligi kolmandik on omandanud kõrghariduse õppekaval, kus nende endi hinnangul polnud ühtegi juhtimisega seotud õppeainet ning pisut üle kolmandiku vastajatest on läbinud üksikuid juhtimisalaseid õppeaineid. Vaid 28% vastajatest on juhtimis- või ettevõtlusalase õppekava lõpetanud.

Seega võib tõdeda, et **ligi 2/3 Eesti kõrgharidusega juhtidest on küll hariduse käigus juhtimis- või ettevõtlusõppega teataval määral kokku puutunud, kuid süsteemseid teadmisi juhtimisest see suure tõenäosusega ei tähenda**, mis omakorda on majanduse arengu seisukohalt ilmselgelt ebapiisav. Huvitav on märkida, et Tartu ja Tartumaa juhid eristusid väiksema kokkupuute poolest juhtimisalase õppega.

Samuti uurisime, milliseks hindavad juhid eri õppevormide kasulikkust. Joonisel 22 on toodud kuue õppevormi pingerida koos vastajate %-ga, kes hindasid seda „väga kasulikuks“.

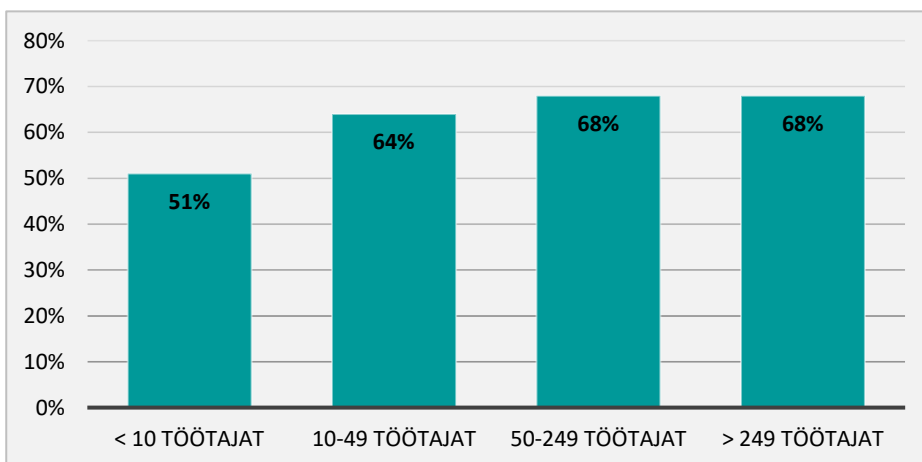


Joonis 22. Vastajate osakaal, kes hindasid arendusviisi „väga kasulikuks“.

Märkus: ainult nende vastajate hinnangud, kes on vastavas õppevormis osalenud.

Konkurentsituult **kõige kasulikum enesearendamine toimub läbi praktilise kogemuse.**

Täiendusõpe ja kõrgharidus on võrdselt kasulikud. Magistri- ja/või doktorikraadi teaduskraadi hindavad positiivsemalt keskmise suurusega ja suurettevõtete juhid, vt joonis 23.

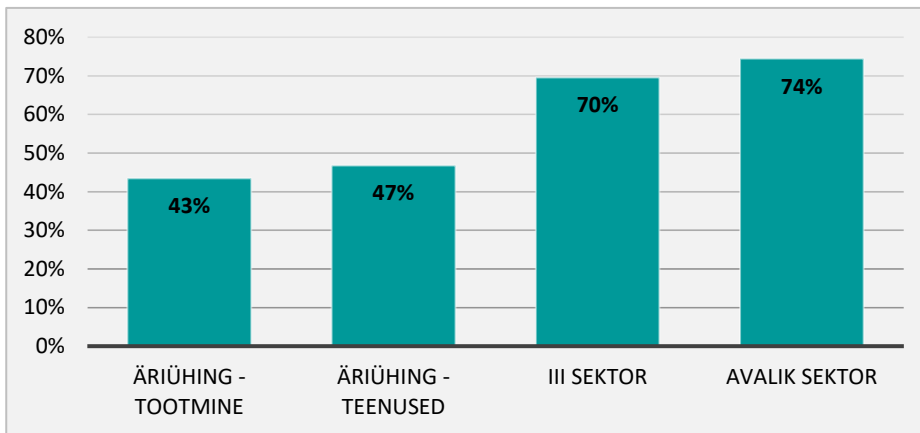


Joonis 23. Magistri- ja/või doktorikraadi omandamise kasulikkusele antud kõrgeima hinnangu („on olnud väga kasulik“) andnud vastajate osakaal ettevõtete suuruse järgi.

Märkus: ainult nende vastajate hinnangud, kes on teaduskraadi omandanud.

Tulenevalt sektorist on erinevus ka hinnangus mentorlusele ja coachingule: avalikus ja kolmandas sektoris ollakse selle meetodi suhtes tunduvalt positiivsemalt meelestatud, vt joonis

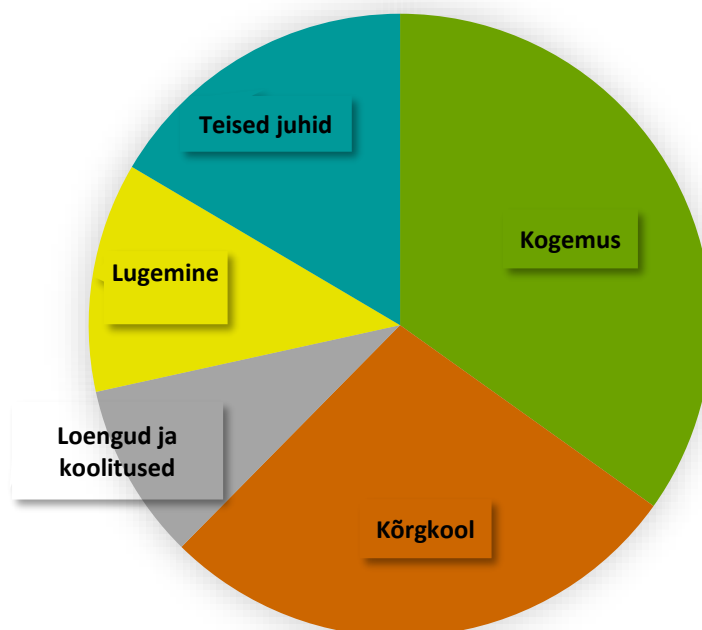
24. TTÜ taustaga ning kõrghariduseta juhtide kokkupuude mentorluse ja coachinguga on olnud teistest väiksem. Muudes arendusviisides süstemaatiliselt erinevusi ei esine.



Joonis 24. Mentorluse ja coachingu kasulikkusele antud kõrgeima hinnangu (“on olnud väga kasulik”) andnud vastajate osakaal sektorite järgi.

Märkus: ainult nende vastajate hinnangud, kes on mentorlust või coachingut kasutanud.

Lisaks ankeetküsitlusele uurisime juhtide enesearengut ka intervjuude abil, kuna see võimaldab avada teemat sügavamalt. Joonisel 25 on intervjuudes mainitud teemad koondatuna suurematesse kategooriatesse, mida juhid enesearengu teemal mainisid.



Joonis 25. Juhi arengut toetavate allikate suhteline tähtsus fookusgrupi- ja personaalintervjuude põhjal.

Märkus: Teemade esinemissagedust võib mõjutada intervjuudes osalenute hariduslik tase. Intervjuudes osalejatel oli valdavalt magistritaseme haridus kas omandatud või omandamisel.

Uurides fookusgruppides osalenud juhtide arengu-
teed, rõhutatakse sarnaselt küsitlusega **praktilist kogemust kui tõhusaimat arendamisviisi juhi töös:**

„Sa ei saa iial heaks juhiks kui sa kogu aeg ei tee seda. Seal peab olema tagasiside kui õppimise komponent.“; „[mina olen arenenud] hästi palju tehes, siis mõtestades läbi, mida ma varem olen teinud ja mis on õnnestunud/ ebaõnnestunud.“

Intervjuudest jäi kõlama, **et juhi areng, tema õpimotivatsioon ja eeskuju on möödapääsmatu organisatsiooni arenguks.**

Pikemaajalisi programme, sh mikrokraade või töötamisega paralleelset **tasemeõpet**, peetakse tõhusaks eeskätt sotsiaalse komponendi tõttu; nii juhid ise kui juhtide arengu toetajad kõnelesid palju **praktikult-praktikule stiilis arendamisest: coaching'-ust, mentorlusest, kovisioonist, klubilisest kooskäimisest.**

Vajab mainimist, et **juhtimisalast tasemeõpet ilma eelneva või paralleelse töökogemuseta ei peeta kuigi tulemuslikuks**, ainult nende ühendamisel tekib sünergia. **Täiendusõppe** suhtes on arvamused vastakad, sest lühikestest nn sutsudest on harva tuntavat kasu:

„Sellega ma olen küll nõus, et ma ei kujuta ette lihtsalt, et oleks õppinud ülikoolis ja siis kohe olnud mingi juht. Ilmselt on hea mõte ikkagi vahepeal käia kuskil tööl ja siis alles magistrantuuri....“

Sama rõhutavad ka juhtide arengu toetajad: kui üldse koolitustest kasu loota, siis ainult koos **rakendamise toetamisega:**

„Koolitused peaksid väga hästi integreeritud olema coachinguga või elluviimise toetusega.“

Välismaal ja kodumaal **stažeerimine, raamatud, internetist inspireerivate kõnelejate taskuhäälingud/ loengud** jms on kõik omal kohal, kuid nende väärtus ei ole juhtide jaoks mitte teadmiste ja oskuste omandamises, vaid eeskätt uute ideede ja kastist välja mõtlemise soodustamises:

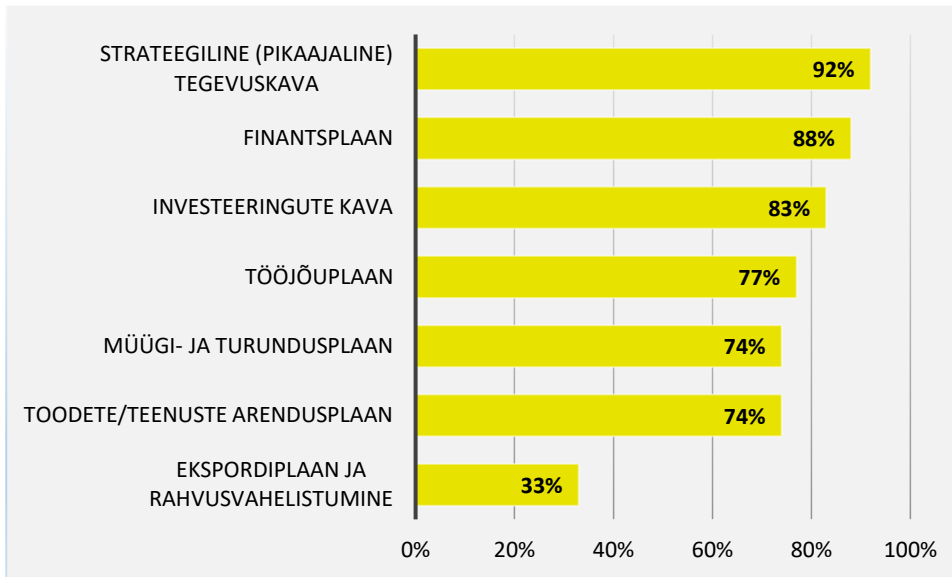
„Mina oma elus olen hästi palju käinud ise noppimas inspiratsiooni. See on loomulik osa, et sa käid tegelikult ja vaatad, mis mujal tehakse, kuidas tehakse, et sa saaks ideid.“

Juhid arvavad, et nende ettevalmistuse kõige väärtuslikum komponent on nende praktiline töökogemus. Suuremate ettevõtete juhid näevad kasu ka magistri- või doktorikaardist. Valitseb arusaam, et juhtimisalase tasemeõppe programmides osalemine peab käima koos praktilise kogemusega ja selle väärtus seisneb tööga hakkamasaamise kontekstis eelkõige kaasõppijatega suhtlemises. Kõrgelt on hinnatud erinevad juhilt-juhile stiilis arendamised: coaching, mentorlus, juhtimisklubid, eelmise juhi kõrvalt õppimine jms. Arendamise peamine eesmärk on juhtide endi hinnangul pidev uute ideede ja inspiratsiooni leidmine. Juhtimisalast haridust peavad juhid üldiselt heaks, kuid õppekavade analüüs näitas, et selge juhtimisfookusega õppeaineid on õppekavades pigem vähe ning õpiväljundites domineerivad pigem teadmised, mitte loov ja iseseisev tegutsemine.

2.5. Järelevalve

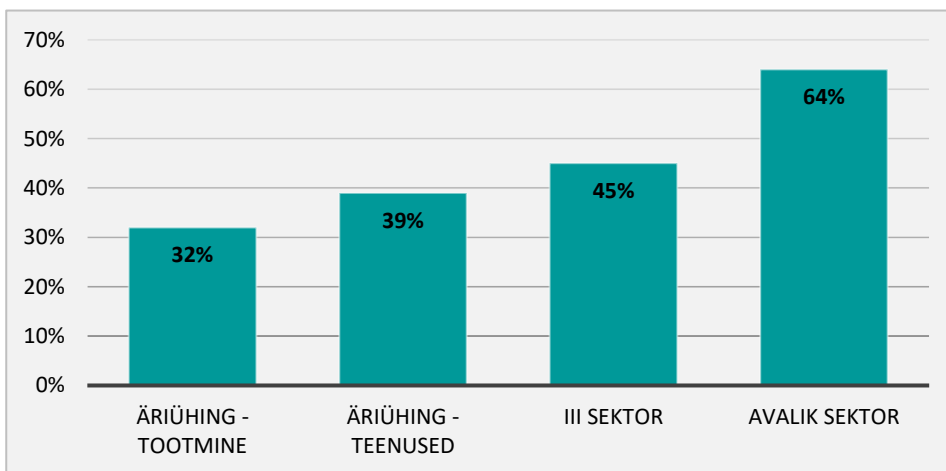
Alapeatükis kirjeldame juhtide suhtumist kontrollifunktsiooni ja lähtume mõttest, et plaanid on järele vaatamise lähtepunktiks ning nende elluviimist kontrollitakse erinevate võtetega.

Küsitluses uurisime, millistes valdkondades tehakse plaane eeldusel, et spetsiifilisemad plaanid on ka paremini kontrollitavad. Vaid 1/3 vastajatest toob välja, et nende ettevõttes on olemas rahvusvahelistumise ja ekspordiplaan, vt joonis 26. Kui vaadata ainult mikro- ja väikeettevõtteid, siis koguni ¾-1 ettevõtetest (74%) näib puuduvat ambitsioon piiriüleseks äritegevuseks, kusjuures ei ole suurt vahet, kus piirkonnas ettevõtte paikneb. Sellest võib järeldada, et valdavalt on Eesti ettevõtted siseturule orienteeritud. See kehtib mõnevõrra vähem tootmisettevõtete kohta, kellest 51% ei omanud rahvusvahelistumise plaani ja rohkem teenindusettevõtete kohta, kus vastav plaan puudus lausa 71% vastajatest. On veidi üllatav, et kõrgema lisandväärtusega ettevõtted ei eristu teistest rahvusvahelistumise plaani olemasolu poolest.



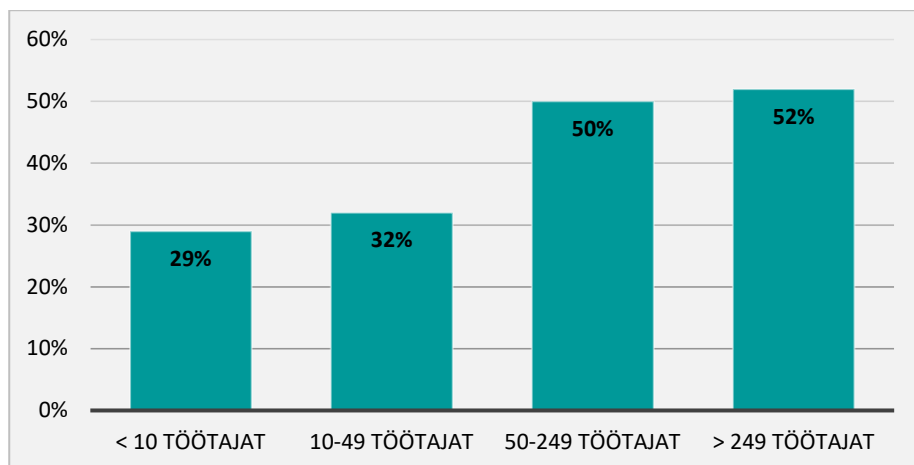
Joonis 26. Valdkondlike plaanide olemasolu: vastajate osakaal.

Kõige parem on olukord strateegilise tegevuskavaga, mida mingil kujul omab 92% ettevõtetest. Pikema orienteeritusega on avalik sektor, kus vähemalt kolme aasta plaan on olemas koguni 64% asutustest, vt joonis 27.



Joonis 27. Vastanute osakaal sektori järgi, kellel on strateegiline plaan olemas rohkem kui 3 aastaks.

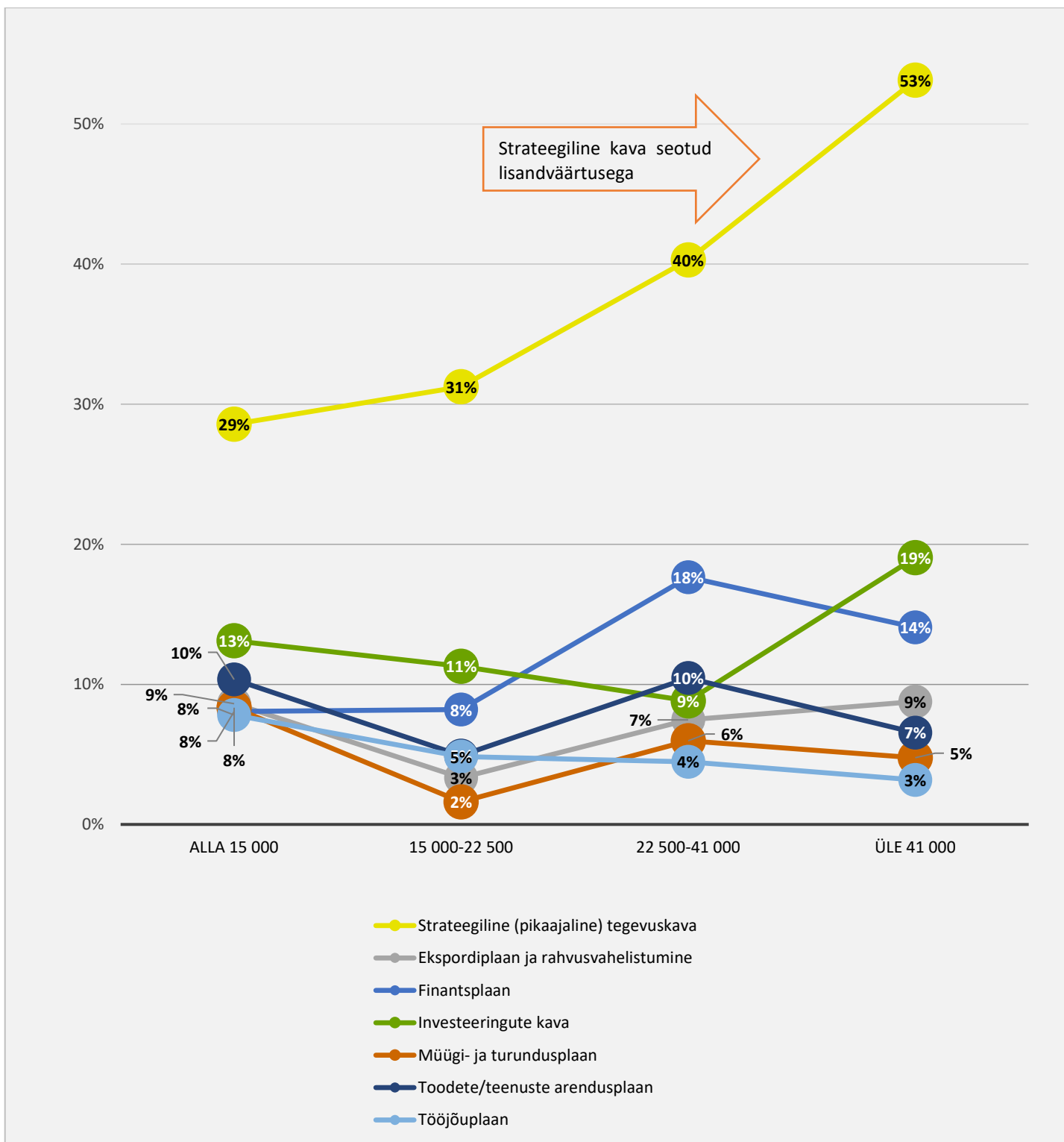
On oodatav tulemus, et mida suurem organisatsioon, seda rohkem esineb pikaajalist planeerimist, vt joonis 28.



Joonis 28. Vastanute osakaal ettevõtte suuruse järgi, kellel on strateegiline plaan olemas rohkem kui 3 aastaks.

Pikemaajalised plaanid kolmeks ja enam aastaks on teatud määral (15%-l vastanutest) olemas ka finantside ja investeeringute valdkonnas. Rohkem on selliste plaanidega organisatsioone suuremate hulgas, Ida-Virumaal ja avalikus sektoris. Vaadates pikaajaliste plaanide olemasolu seost ettevõtete tulemuslikkusega, siis nähtub, et ainsana eristab tulemuslikkust pikaajalise strateegilise tegevuskava olemasolu (vt joonis 29). Kõige kõrgema lisandväärtusega ettevõtete hulgas on pikaajaline tegevuskava olemas enam kui pooltel, samas kui kõige madalama lisandväärtusega ettevõtete kategoorias on see näitaja alla 30%. Väike erinevus on ka investeeringute pikaajalises kavas: kõrgema lisandväärtusega ettevõtetes esineb seda enam.

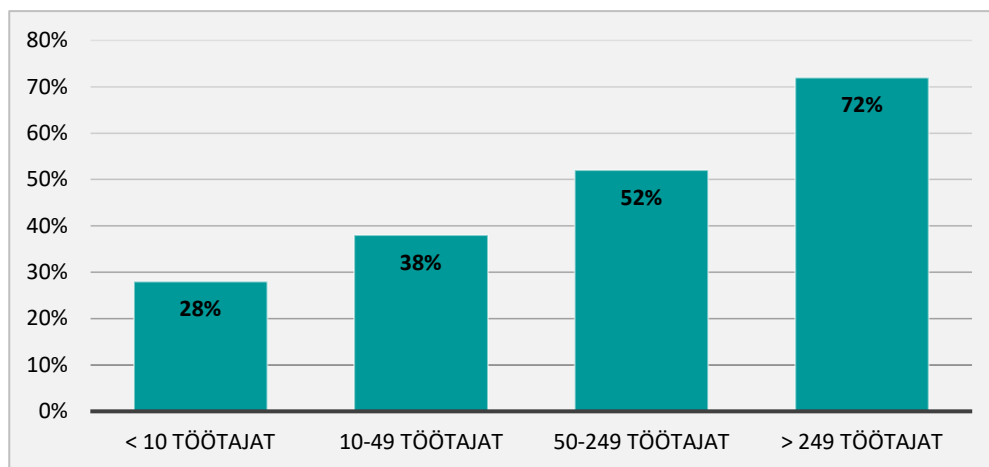
Seega saab järeldada, et kuigi ettevõtted suures osas planeerivad oma tegevust, siis **spetsiifilistes valdkondades tehakse pikaajalisi plaane pigem vähe. Eriti murettekitav on rahvusvahelistumise vähene planeerimine.** Võimalik, et küsitluse ajastus oktoobris 2021 ei soosinud planeerimist üldiselt või tehtud plaanid olid tunnistatud kasutuks. Tulemuslikemas organisatsioonides leidub pikaajalist tegevuskava enam.



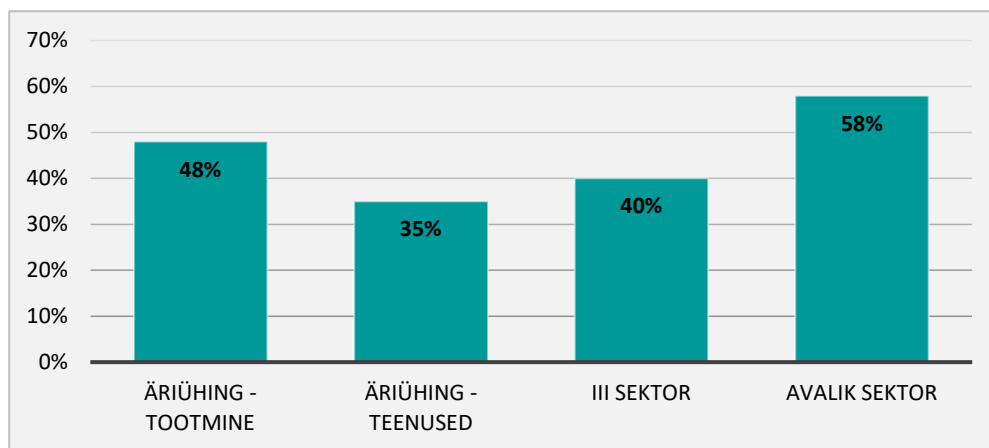
Joonis 29. Pikaajalise plaani olemasolu lisandväärtuse järgi.

Küsisime ka ettevõttes rakendatavate kontrolliviiside kohta. Formaalsete kontrollimehhanismide puudumist mainis keskmiselt 17% ettevõtetest, sh III sektori organisatsioonid (31%) ning mikroettevõtted (25%). **Formaalne kontroll on omasem suurematele ettevõtetele** (joonis

30), tootmis- ja avalikule sektorile (joonis 31) ning Ida-Virumaa ettevõtetele (63% vs 40% Tallinnas, Harjumaal, Tartus ja Tartumaal).



Joonis 30. Vastajate osakaal ettevõtte suuruse järgi, kes rakendavad formaalseid kontrollimise viise.



Joonis 31. Vastajate osakaal sektorite järgi, kes rakendavad formaalseid kontrollimise viise.

Üks järelevalve viise on kvaliteedijuhtimine. Kvaliteedijuhtimise süsteem on olemas pooltel suurettevõtetel (51%) ja tootmisettevõtetel (37%), mis on keskmiselt igal neljandal ettevõttel. Kvaliteedijuhtimise eest vastutab kõige sagedamini keegi juhtkonnast (keskmiselt 37% ettevõtetest, eriti on see nii mikroettevõtetes). Kvaliteedijuhte on keskmiselt 19% ettevõtetest, aga koguni 59% suurettevõtetes ja 37% tootmisettevõtetes. Mitteformaalne kvaliteedisüsteem iseloomustab kõige enam 10-49 töötajaga väikeettevõtteid ja pigem madalama lisandväärtusega ettevõtteid. Kvaliteedisertifikaadid ja -koolitused esinevad pea kaks korda sagedamini tootmisettevõtetes kui teenindusettevõtetes, mida näitas umbes kolmandik vastanutest. Iga viies

tootmisettevõtte evib ka kvaliteedikontrolli osakonda. **Tulemuslikumates ettevõtetes leidub rohkem kvaliteedijuhtimise süsteeme ning kvaliteedisertifikaate.**

Intervjuudes kontrollimisest palju juttu ei tehtud, kuna fookus oli inimestega seonduvatel juhtimispraktikatel. Ettevõtte kontekstis mainiti OKR-i (*Objectives and Key Results*), võrdlust parimaga (*benchmarking*), töötajate soovitusindeksit ja automatiseeritud põhiprotsessi jälgimist:

„Meil igal hommikul tuleb raport, palju on avatud tellimusi, mis on teenused. Siis on nädalaraportid ja siis kuuraportid on hästi põhjalikud.”

Inimeste kontroll haakub tagasisidestamisega, mis käib valdavalt omavahelise suhtlemise kaudu.

Töötajate rahulolu-uuringud või tulemusindikaatorid on pigem taustinfo:

„kui projektid ei suuda ennast täita ära eelarves või ajas, siis on jällegi ärilised konkreetsete moodsikud, ehk siis raamatupidamine on halastamatu. Ja siis sa lähed, küsid: "Mis juhtus meil siin? Kas klient oli raske? Kas projektijuht ei suutnud ennast kliendi vastu kehtestada? Miks?"

Juhid tunnistavad, et teatud piirides on just vabadus töötajatele oluline ning kontrollimisega tuleb olla ettevaatlik. Seega on järelevalve eeskätt ettevõtte juhtimise kategooria.

Järelevalve tegemiseks on plaanid ja strateegiline tegevuskava olemas pea igal ettevõttel. Pikaajalise strateegilise tegevuskava olemasolu eristab ka tulemuslikumaid ettevõtteid vähem tulemuslikumatest. Spetsiifilistes valdkondades tehakse pikaajalisi plaane pigem vähe. Murettekita on rahvusvahelistumise vähene planeerimine. Formaliseeritud kontrolli ja kvaliteedijuhtimist on rohkem suurettevõtetes, tootmis- ja avalikus sektoris. Tulemuslikumates ettevõtetes leidub rohkem kvaliteedijuhtimise süsteeme ning kvaliteedisertifikaate. Kontroll on olulisem Ida-Virumaa ettevõtetes, kuid üldiselt on see juhtimisfunktsioon vähem tähtis kui eelpool käsitletud funktsioonid.

2.6. Tippettevõtete juhtimispraktikad

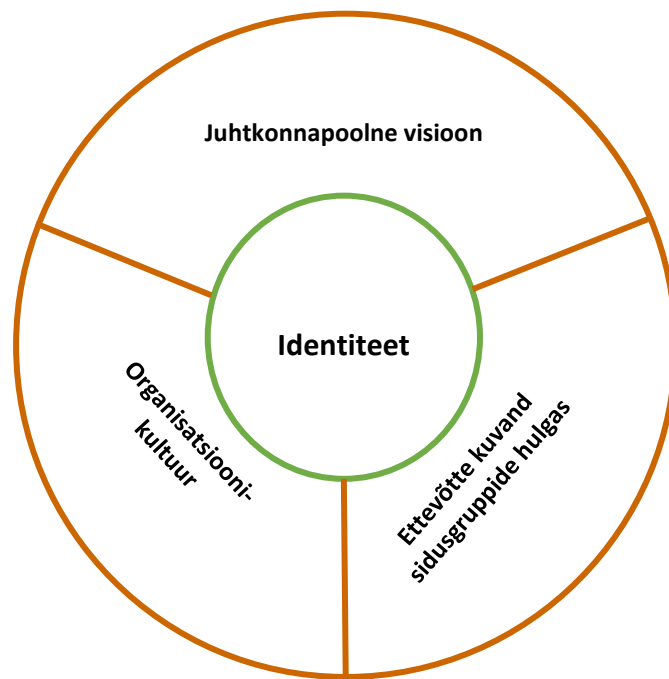
Antud peatükis on vaatluse all kolm nn tippettevõtet: Ceevron, Nortal ja Tallink (vt lisa 1.4). Valitud ettevõtetes kasutatavate juhtimispraktikate kohta koguti andmeid ülikoolides kaitstud lõputööde ning meediakajastuste – nii ajalehed-ajakirjad, raadio, televisioon, erinevad kodulehed kui ka taskuhäälingud – kaudu. Tegemist on avalike materjalidega ning see võimaldab üsna täpset algallikatele viitamist ja ka ettevõtete nimetamist.⁴

Juhtimispraktikate süstematiseerimisel kasutatakse juhtimisfunktsioone (planeerimine, organiseerimine, eestvedamine jne). Fookuses olevad ettevõtted on erineva tegutsemisvaldkonna ja töötajate arvuga, samuti on nende tegutsemisaeg on olnud erinev. Siiski on neil märkimisväärsed sarnasusi juhtimispraktikates. Ülevaates keskendutaksegi peamiselt ühisosale, et leida, mis võib olla nende ettevõtete eduloo taga.

Uuritud tippettevõtetes on **juhtkond märkimisväärselt pingutanud selle nimel, et ettevõtte huvigrupid oleksid kursis, millega nad tegelevad ja miks** nad tegelevad (iseäranis, miks see huvigruppidele kasulik on) ehk **visiooni ja kuvandi kooskõla** on väga hea. Meediakajastustest ja lõputöödest selgub, et ettevõtetes on väga mitmekesised ja leidlikud viisid, kuidas huvigruppide ni jõuda ning sellesse panustatakse märkimisväärselt aega ja energiat. Siin avaldub aga ka dilemma, kui palju panustada pidevalt avalikkuse vaateväljas olemisse, kuna see tuleb paratamatult millegi (nt oma töötajatega suhtluse või oma töövälise aja) arvelt. Samamoodi peab läbi mõtlema, kui palju ettevõtte kõõgipoolest avalikkusega jagada, et mitte häid praktikaid konkurentidele reeta. Loomulikult peab avalikkuses jagatud positiivne kuvand ka reaalsusele vastama, vastasel korral tekib ebakõla ülejäänud mudeli osade vahel

Tippettevõtete juhtimispraktikate kohta esitatud tulemuste üldistamiseks sobib hästi VCI (*vision-culture-images*) mudel, sest eduka ettevõtte eelduseks peetakse seda, et kooskõlas oleksid juhtkonnapoolne visioon, organisatsioonikultuur ja ettevõtte kuvand huvigruppide hulgas (vt joonis 32).

⁴ Siin on erinevus ülejäänud aruande stiilist, sest eelkirjeldatud uurimuse andmete osas lubati vastajatele tagada anonüümsus, mistõttu pole võimalik materjale isikute tunnustega seostada. Sellest peatükis on aga tegu konkreetsete isikute arvamustega.



Joonis 32. Visiooni-kultuuri-kuvandi kooskõla mudel. Allikas: Hatch, Schultz (2001).

Tippjuhtkonna visiooni ja organisatsioonikultuuri kooskõla tunnuseks on, et **töötajad mõistavad ja toetavad tippjuhtkonna püüdlusi valitud suunas** ehk et juhtide eesmärgid on ka nende eesmärgid. Lisaks jagavad visiooni ja organisatsioonikultuuri kooskõla puhul **juhtkond ja töötajad ühiseid väärtusi ja organisatsioonis käitutakse nende väärtuste järgi**. Kättesaadavate allikate põhjal paistab uuritud ettevõtetes see kooskõla olevat hea. Kolmes ettevõttes teevad juhid pingutusi selleks, et töötajad teaks, mis suunas liigutakse. Samuti tahaksid nad ka selles suunas liikuda, et väärtused oleksid kõigile teada ja nende järgi ka käitutaks, et nähakse **vaeva ühtse meeskonnana toimimise** ja meie-tunde tekitamise osas. Eesmärkide, väärtuste ja meeskonna dünaamika osas tehakse eeltööd juba uute töötajate värbamisel ja valikul ning ka sisseelamise korraldamisel. Juhid on võtnud südameasjaks, et töötajatel oleks võimalus ka tippjuhiga suhelda. Siin avaldub muidugi dilemma, kuivõrd juht jõuab ise kõiges kätt pulsil hoida ja iga töötajani jõuda. Isegi kui juht on ihu ja hingega ettevõtja, on siiski vaja töö ja eraelu tasakaaluga arvestada.

Organisatsioonikultuuri ja kuvandi kooskõla puhul on töötajad ettevõtte saadikud. Kõigil hierarhia astmetel asetsevatel töötajatel on oluline roll. Ükskõik kes töötajatest võib levitada nii positiivset kui negatiivset sõna ettevõtte kohta, mis sotsiaalmeedia ajastul võib kiirelt jõuda tuhandeteni. Selle aspekti kohta on siin uuritud ettevõtete kohta vähem teada, kuid kuna

töötajad on olnud ettevõtte soovitajaks, on näha ka edukust. Selle nimel, et töötajad oleks motiveeritud ja tööga rahul ning meeskonnana toimivad, nähakse neis ettevõtetes märkimisväärselt vaeva.

Peab siiski arvestama, et avalikest allikatest saadud informatsioon on peegelduse peegeldus, sest me saame teada, mida ettevõtte juhtkond ja töötajad on enda ja oma ettevõtte kohta avaldanud. Samas mõjutab kirjapandud infot, nagu kvalitatiivsete uuringute puhul iseloomulik, ka uurija tõlgendus loetust/kuuldust.

2.6.1. Planeerimine

Planeerimisel on siin uuritud kolmele ettevõttele iseloomulik, et nad teevad ambitsioonikaid plaane ja tahavad pidevalt areneda. Nagu Cleveroni juht Arno Kütt kõnekalt öelnud on: „Kogu see aeg peab olema nagu püss laetud ja pead jooksuma”.

Tallinki juhtkonnast Ain Hanschmidt on sama tabavalt rõhutanud, et:

„Ettevõtlus on nagu jalgratta sõit, seisma ei tohi jääda, muidu kukud“.

Eelnevatega sarnaselt on Nortali juht Priit Alamäe välja toonud, et saavutatud taseme hoidmine tähendab taandarengut, sest teised lähevad mööda. Ühelt poolt on kohati plaanid olnud isegi kõrvaltvaatajatele utoopilised ja uskumatud. Teiselt poolt tundub, et ettevõtetes on jalad maa peal. Näiteks Nortalis ollakse teadlikud oma võimekusest ja „pimesi jooksmist mingis suunas ei esine“. Cleveronis rõhutatakse, et riskid peavad olema läbi mõeldud ja juhusele loota ei saa. Vastupidiselt on Nortali ja Tallinki juhid tunnistanud, et lisaks hoolikale planeerimisele on edu saavutamisel oma osa olnud paljudel õnnelikel juhustel.

Nii Cleveronis, Nortalis kui Tallinkis on plaanide tegemisel fookuses see, et maailmas midagi tõepoolest paremaks saaks ja et nende tehtut reaalselt vaja oleks:

„Püsima ja kasvama jäävad need ettevõtted, mis on õigetest alustel ja põhjustel alustatud“.
Nortal

Cleveroni üheks motoks on, et soovitakse luua „uutmoodi homset“, sealjuures proovitakse kliendi praeguste vajaduste kõrval hoida koguaeg silmad lahti selles osas, mida klient tulevikus vajada võib. Ka Tallinkis püütakse koguaeg innovaatilisi lahendusi välja mõelda.

Väga selgelt on ettevõtetele soov panustada klientide heaolusse ning sealjuures olla innovaatiline ja paindlik ka koroon kriisis. Näiteks lõi Cleveron võimaluse jätta kontaktivabalt lähedastele haiglasse pakke. Nortal aitas arendada TÜ Kliinikumi ja Ida-Tallinna Keskhaigla kaugvastuvõtu võimalusi ja lihtsustas koroon ajal reisimist. Tallink pakkus varakult välja võimaluse nende laevadel vaksineerimisi läbi viia ja lõpuks see ka pärast kuude pikkust veenmist ja läbirääkimisi õnnestus. Sealjuures pakkus ettevõtte vaksineeritutele tasuta laevareisi.

Nii tavaoludes kui eriti koroon ajal on neile ettevõtetele iseloomulik tehtud plaanide pidev korrigeerimine ja suunamuutused, sh oma amplua laiendamine. Selles osas on neil olnud hea intuitsioon. Näiteks Arno Kütt Cleveronist tajus juba 2018.-2019. aastal, et toiduainete e-kaubanduses on tulemas suur hüpe. Nortalis arvatakse, et olukordi pikalt ette ennustada on võimatu, sest pidevalt toimub muutusi, kuid teised on nende kohta arvanud, et neil on „võime ära tajuda tulevikutrende“. Tallinki kohta on Paavo Nõgene öelnud, et just koroonaaastad on neid muutnud kiiremaks ja efektiivsemaks ning pannud vaatama „iga kivi alla“, et veenduda, et ükski võimalus ei jääks kasutamata. Koroon tõttu pidid iseäranis Cleveron ja Tallink turu ära langemise pärast palju inimesi koondama ja oma tegevust ümber korraldama. Nüüdseks ollakse siiski taastumas ja on võetud uusi töötajaid, mis näitab head kohanemisvõimet.

Loomulikult tunnustatakse kõigis kolmes ettevõttes, et kõik ei ole ka alati plaanipäraselt läinud. On olnud valearvestusi ja ebaõnnestumisi ning sellega seoses ka suuri rahalisi kulutusi ja raisatud aega. Seda peetakse paratamatuks ja leitakse, et sellest kogemusest tuleb õppida ja edasi liikuda:

“Kui eksid, tunnista seda endale, astu pool sammu tagasi ja siis – kaks sammu edasi!” Tallink

2.6.2. Organiseerimine

Kõige selgem hierarhia on paigas Tallinkis, kus otsustamisahela tipus on nõukogu esimees Enn Pant, järgneb juhatuse esimees Paavo Nõgene ja ülejäänud juhatuse liikmed, kes igaüks vastutavad oma valdkonna eest. Enn Pant suhtleb Paavo Nõgesega igapäevaselt. Paavo Nõgene omakorda suhtleb juhatuse liikmete ja samuti laiendatult veel umbes 20-liikmelise juhtgrupiga väga sageli. Keskastmejuhtidele on antud vastutus otsustada ja selleks, et inimesed julgeks vastutada, on aktsepteeritud ka see, et mõni otsus ebaõnnestub. Kuigi Tallinkis on suurele organisatsioonile iseloomulikult ja otstarbekalt hierarhia paigas, hoolitseb Paavo Nõgene selle

eest, et igaüks nende tuhandetest töötajatest tunneks, et tal on võimalus juhiga rääkima minna. Oma ametiaja esimese kahe kuuga käis ta kaks korda läbi kõik 13 laeva ja tutvus mõlema vahetuse töötajatega.

Erinevalt Tallinkist, kus tegutsemisaja jooksul on olnud mitmeid juhte, on Cleveronis ja Nortalis algusest peale olnud sama juht ning otsustamine ja visioon on selgemalt nende keskne. Siiski on mõlemad rõhutanud, et peavad oluliseks meeskonnana tegutsemist.

Kõik kolm ettevõtet on rahvusvahelised ja kiire arenguga. Seetõttu on keerukas eri riikide- ja kultuuridevahelise suhtluse korraldamine. Seoses töömahu väga suure kasvamisega on nt Cleveron teinud otsuse, et fookus pannakse arendustegevusele, mis asub Eestis, ressursimahukad kõrvaltegevused ostetakse sisse. Kõiki tooteid müüakse enda nime all, et kontrolli mitte käest anda ning sel põhjusel jäi katki ka koostöö Amazoniga.

Mitmete riikide vahel jagunemine tähendab, et palju suheldakse veebis. Nortalis tähendab see suhtlust varahommikul või hilisõhtul. Cleveronis aga liiguvad e-kirjad lausa öösel. Tallinki juht Paavo Nõgene on öelnud, et hilisõhtuti ta kirjutab küll kirjad valmis, kuid saadab need ära alles hommikul. Seda sellepärast, et kui tõesti on väljaspool tööaega midagi ülitähtsat vaja teatada või teada, siis ei kao kiri teiste väheoluliste vahele. Sealjuures jälgib ta hoolega, et tema taha ei jääks asjad seisma.

2.6.3. Mehitamine

Kõik kolm ettevõtet on tunnistanud, et töötajaid on ettevõttesse keeruline leida. Cleveronis ja Nortalis on lahendusena leitud uudseid võtteid. Tallinki värbamis- ja valikuprotsess on traditsioonilisem.

Cleveroni asutas 2019. aastal Cleveroni akadeemia, et endale ise järelkasvu kasvatada. Sealjuures makstakse kinni õpingud, antakse stipendiumi ning tagatakse toitlustus ja majutus. Kandidaate leiab ka ettevõtte poolt korraldatud võistlustelt Cleveron Challenge. Viimati korraldati võistlusi aastatel 2018 ja 2019. Mõistagi on ettevõtte pidanud tegema valikuid, sest kõike soovitud ei jõua teha, eriti pingestunud koroonakriisi oludes.

Nortalil on töötajate leidmisel aastaid abiks olnud Nortali suveülikool ja talveülikool, kus üliõpilased saavad kohe esimesest päevast ka tasu. Sinna on väga suur konkurents ning näiteks suveülikooli lõpetajatest 90% jääb ettevõttesse tööle ja 98% julgeb soovitada ettevõtet teistele.

Töötajate leidmisel ja hoidmisel suunatakse kõigis kolmes ettevõttes jõupingutused kolmes suunas:

- 1) ettevõtetest väljapool tuntuuse ja väärtustatuse saavutamine, et tõmmata ligi inimesi
- 2) ettevõtte enda töötajate kasutamine soovitajatena, muljeloojatena või kandideerijatena vastutusrikkamatele positsioonidele
- 3) sisseelamisprogrammide ja koolituste korraldamine.

Cleveron panustab ettevõtte brändingusse sihikindlalt, osaledes tuntuuse suurendamiseks ja väärtuse tõstmiseks konverentsidel, seminaridel, messidel, konkurssidel, raadiosaadetes, telesaadetes, taskuhäälingus jne. Sealjuures on võetud põhimõte, et meediakajastuse eest töötajale ei maksta. Brändingu tulemusena leitakse ettevõtte üles ja pakutakse ennast ise tööle. Siiski peab arvestama, et sedasorti „pildil püsimine“ on väga ajamahukas ning tuleb omakorda millegi arvelt. Kui vaadata meediakajastust, siis algusaastatel, kui ilmselt kulus palju energiat ettevõtte käivitamisele, oli seda üsna tagasihoidlikult. Aastatel 2017-2019, kui ettevõttel läks väga hästi ja võideti erinevaid konkursse, oli meediakajastust palju. Alates 2020. a. on seda jälle vähem.

Nortali brändingu strateegiad on üsnagi sarnased Cleveronile. Näiteks IT üliõpilaste hulgas ollakse hästi tuntud. Pildil püsimiseks ja kontaktide loomiseks on Priit Alamäe osalenud erinevatel üritustel nagu näiteks sTARTUp Day, TÜ karjäärpäevad, konverentsid, arvamusefestival, arvamuskonkurss „Edukas Eesti“, annab pidevalt intervjuusid meedias jne. Samamoodi on personalijuht Merje Kärner esinenud inspiratsioonifestivalil, konverentsidel jne.

Tallink on Eestis ja kaugemalgi hästi tuntud ettevõtte, sest ühelt poolt tegutsetakse riiklikult tähtsas valdkonnas, millega seonduv on paratamatult meedias, kuid teiselt poolt on ettevõttes tuntuuse nimel palju ära tehtud. Silmapaistvalt palju on Tallinkil erinevaid heategevusprojekte ja sponsorlusi, mis aitavad mainekujundusele kaasa.

Kõik kolm uuritud ettevõtet teevad ka head koostööd ülikoolidega võimaldades enda ettevõtte kohta lõputöid kirjutada. See aitab samuti tuntuust suurendada ja potentsiaalseid tööle tulijaid leida.

Nagu juba eespool öeldud, on väga olulisel kohal töötajate leidmisel ka olemasolevate töötajate soovitusel. Seega uute töötajate leidmiseks tuleb hoopis oma töötajate rahulolule rõhku panna.

Selgub, et pea kolmandik uusi töötajaid tuleb Nortalis läbi soovitusel:

“Ei ole vaja nahast välja pugeda, et end reklaamida – tõeliselt hea sõna levib ise. Tööandja brändiga võid ükskõik mida teha, aga kui tegelikult su välja öeldud lubadused ei kannu, siis see ei tööta.” Nortali

Just oma töötaja soovitus annab ka teatud kindlustunde, et uus inimene teab, kuhu tuleb, sest ta ilmselt on juba lähemalt kuulnud, millise ettevõttega tegu on. Nortali puhul kumab selgelt läbi teadlikkus inimese ja organisatsiooni sobivuse olulisusest ja seda just väärtuste baasil. Küsimus on selles, et inimene sobiks „just sellesse ettevõttesse, sellesse faasi ja sellesse rolli“. Vastastikune sobivus on oluline.

Ka Tallinkis otsitakse töötajaid soovitusel kaudu, aga ka ettevõttesiseselt antakse võimalus karjääriredelil edeneda või töökohti vahetada, võrdsete kandidaatide korral eelistatakse majasisest kandideerijat. Selleks, et oma inimesed saaks karjääri teha, pööratakse Nortalis tähelepanu sellele, et üliõpilastel ei tekiks ahvatlust kooli pooleli jätta. Näiteks pakutakse paindlikku tööaega, palgata puhkuse võimalust, pidevalt vesteldakse töötajatega ja tuletatakse kooli lõpetamise vajadust meelde. Kuigi lühiajaliselt ja konkreetsetes ametis ei lähe tingimata kõrgharidust vaja, mõtleb Nortali kui tööandja ka pikema perspektiivi peale ning samuti muutuste peale tööturu nõuetes.

Cleveroni suve- ja talveülikoolides puutuvad õppijad olemasolevate töötajatega kokku ja seega on oma töötajad justkui mulje kujundajad. Kui oma töötajad on positiivsete hoiakutega ettevõtte suhtes, on suurem tõenäosus, et praktiliselt olijad soovivad ka ettevõttesse tööle tulla. Praktika käigus saadakse aimu ettevõtte väärtustest, visioonist, tegevusviisidest jne.

Loomulikult on oluline roll selles, kuid võrd hästi ettevõttes kohandatakse ja seal pikemalt töötada soovitakse, erinevatel sisseelamisprogrammidel, koolitustel, mentorlusel jne. Cleveroni värbamisüritustel räägitakse varakult ettevõtte kultuurist ja töökeskkonnast, tehakse kandideerijatele isiksusetest, et teada saada, mida paremaks kohandamiseks ette võtta, viiakse ettevõtte ja meeskonnaga tutvuma. Need tegevused tagavad ka selle, et ei tekiks pettumust, mis võib juhtuda, kui inimene kujundab oma arvamuse ettevõttest vaid meediast tekkinud mulje põhjal. Uus töötaja saab endale mentori, loodud on Meistri-Õpipoisi programm. Ka Nortali on uutel töötajatel katseajaks tuutor. Kui vahepeal tuutor-programm soiku jäi, siis andis see kohe

negatiivselt tunda. Tallinkil on oma koolituskeskus, kus tagatakse, et töötajad saaks aru, mis põhimõtted ettevõttes kehtivad ning omandaks vajalikud teadmised ja oskused. Uutele töötajatele on olemas eraldi 1-3-päevane sisseelamiskoolitus.

2.6.4. Eestvedamine

Eestvedamise puhul on võtmeaspektideks suuna seadmine, inimeste-eesmärkide joondamine ja motiveerimine. Suuna seadmise puhul algab kõik juhust endast ja nii Cleveronis, Nortalis kui Tallinkis on juhid, kellel on selge nägemus ning väga suur sisemine soov tegutseda ja oskus teisi kaasa haarata. Cleveroni juhi Arno Küti jaoks on ettevõtjaks olemine elustiil ning töö ja eraelu piir on hägustunud. Priit Alamäe Nortalist on rõhutanud, et juhil peab olema sisemine „drive“ ja tahtmine tegutseda. Sealjuures on märkimisväärne, kuidas Alamäe on mitmes intervjuus rõhutanud, et kogu aeg on raske, kuid sellele vaatamata on ta suutnud hoida sädet endas ja proovib seda edasi anda ka teistele. Paavo Nõgene Tallinkist on öelnud, et ta on töösõltlane, päevad algavad kell 6 ja sageli tegeleb ta tööasjadega ka õhtul hilja.

Teiste kaasahaaramise puhul tähtsustatakse nendes tippettevõtetes seda, et töötajad saaks aru, et nad on osa millestki suurest, et nad saavad teha midagi, mida pole varem tehtud ja et nad oleks uhked selle võimaluse üle.

Siiski ei saa tippjuht tegeleda ainult suure pildi ja visiooniga, arvab Paavo Nõgene ja just seetõttu proovib ta jõuda võimalikult paljude inimesteni, et kõik saaks ära kuulatud ja mõistetud. Börsiettevõttes on küll tähtis aktsia hind ja kasum, kuid selleni jõudmine algab inimestest. Arno Kütt peab tähtsaks avatud arutelu ja seda, et püstitataks töötajatega ühised eesmärgid. Nortalis on sarnane suhtumine ja Priit Alamäe sõnul ei ole juhi roll olla direktor, vaid olla töötajate teenistuses, et nemad saaks oma eesmärgid saavutada ja seeläbi jõutakse ka ettevõtte eesmärkideni. Kuigi päris pilvitu juhtimiskvaliteedi osas taevast ei ole. Nagu ta ise ka tunnistab, on varasemalt töötajaid kaotatud ja seda just seetõttu, et juht ei ole probleeme märganud või neid lahendada osanud. Seetõttu on juhtimiskvaliteet ka tõsisemalt fookusesse võetud, et sedasorti probleeme vältida.

Inimeste-eesmärkide joondamise puhul on kolmes ettevõttes fookuses ühise väärtusruumi loomine ja meeskonna toimimine. Väärtused on sealjuures erinevalt sõnastatud, kuid ühisosaks

on inimeste tähtsustamine, meie-tunde saavutamine ja tulemusteni jõudmine. Näiteks Cleveronis on 2021. a. uuesti hoiakute ja tegevustega täpsustatud neli põhiväärtust: “Meeskond”, “Aeg”, “Innovatsioon” ja “Kvaliteet”. Väärtused, mis Tallinkis Nõgene sõnade kohaselt juurutatakse, on kolleegide väärtustamine, inimeste arvamuste ära kuulamine, hea infovahetus, täpsus ja asjade ära tegemine. Nortalis tuuakse põhiväärtustena välja pidevat arengut, meeskonnatööd, tähenduslikku mõju, avatust ja ausust. Kirjutamata reeglina on väärtustatud ka võimet ja julgust öelda „ei“ ning teistele antud lubaduste täitmist. Alamäe toob kõnekalt välja, et kuna kõiki olukordi ja käitumisviise ei ole võimalik ette ennustada, siis just ühine väärtusruum on see, mis aitab ühist keelt leida.

Juhi ülesandeks on ka kontrollida, et kõigil töötajatel ja eriti juhtival kohal olevatel inimestel oleks juhiga sama väärtusruum:

„Exceli tabeliga firmat ei juhi.“ Tallink

Meeskonna vaimu proovitakse Nortalis hoida erinevate ürituste ja algatustega, sama tehti ka koroonajal veebi teel. Näiteks valmistati „ühiselt“ süüa nii, et oldi erinevates köökides laiali ja suhtlus käis veebis. Algatati ka kehalise aktiivsuse üritusi, mis on näidanud, et see paneb inimesi rohkem suhtlema ja muudab neid lähedasemaks. Katsetati veel erinevaid ürituste formaate ja sealjuures hoiti silma peal, kas ja kuidas need töötajatele meeldivad. Nüüdseks on jõutud seisukohale „vähem on rohkem“ ehk et üritustega ei saa ka üle pingutada ja panustatakse neile variantidele, mis on hästi töötanud. Peamine, et oleks olemas omavaheline kontakt ja tugev usaldus ja psühholoogiline turvatunne meeskonnas. Meie-tunde ekvivalendina on Alamäe nimetanud Nortali vaimu ehk just Nortali omast elu- ja mõttelaadi.

Enn Pant on öelnud, et ettevõtte edu pant on tema, sest tal õnnestus algusaastatel leida sobilik meeskond, kellega ettevõtte üles ehitada. Viimase aja suureks vedamiseks on ta pidanud Paavo Nõgese valikut, mille ta oli teinud intuitsioonist tulenevalt ja mis osutus väga edukaks just meeskonna toimimise saamise mõttes.

Cleveronis on selleks, et seal töötaks ainult organisatsiooni sobivad ja sobituvad töötajad, mõnikord lausa pakutud kahe kuu palka neile töötajatele, kes tunnevad, et nad ei ole õiges kohas, ja ise lahkumisavalduse esitavad.

Eestvedamise alamtegevus on motiveerimine. Motivatsiooni puhul on juhil üldjoontes vaja otsustada, kuivõrd panna rõhku sisemistele ja kuivõrd välistele motivaatoritele ning täpsemalt

missugustele aspektidele. Siin on kindlasti erinevusi, mis tulenevad ettevõtte suurusel, tegevusvaldkonnast ja arengufaasist, aga ka töötajaskonnast ja nende eelistustest.

Tallinkis on välistest motivaatoritest pakutud erinevaid mitterahalisi hüvesid nagu näiteks sportimise võimalus, erinevate teenuste kasutamise võimalus, fookuses on inimeste tervis sh vaimne tervis. Sisemistest teguritest on rõhku pandud ühisüritustele ja töötajate arendamisele.

Sel ajal, kui Paavo Nõgene ettevõttesse kutsuti, sai sisemistele teguritele tähelepanu pööramine uue hoo sisse, sest kiire arengu järel oli saavutatud teatav stabiilsus. Veelgi enam tõusid fookusesse inimeste tähtsustamine, inimeste väärtustamine ja inimestest hoolimine.

Kättesaadava info põhjal on Cleveronis motiveerimisel leitud hea tasakaal nii sisemiste kui väliste motivaatorite vahel, sealjuures eriti uuenduslikud ollakse väliste motivaatorite juurutamisel. Sisemistest motivaatoritest on kesksel kohal huvitava töö ja arenguvõimaluste pakkumine ning töötajate tunnustamine. Panustatakse ka meeskonnatunde tekitamisele.

Meeskondadele on näiteks ürituste korraldamiseks ette nähtud kindel rahasumma, mida nad saavad oma äranägemise järgi kasutada:

„Me ei monitoori, mida nad teevad, meil on oluline, et nad teevad.” Cleveron

Välistest motivaatoritest on oluline loomulikult töötasu (ei soovita tegutseda odavtööjõu peal), aga ka lisaks põhipuhkusele antakse nädal lisapuhkust kevadel ja sügisel. Jälgitakse, et keegi ei töötaks järjest üle kolme kuu. Iga viie aasta tagant antakse kolm kuud puhkust. Võimalusel rakendatakse paindlikku tööd nii aja kui koha mõttes, ületunnitööd kompenseeritakse vaba ajaga. Lisaks pakutakse tasuta lõunat, tagatud on transport tööle nt Tartust, Pärnust ja Tallinnast, toetatakse sportimist, mittesuitsetamist. Tööjõu voolavus on ainult umbes 5%, kuid sellest hoolimata tehakse iga-aastaselt töörahulolu küsitlust ja töölt lahkunutega viiakse läbi lahkumisintervjuud, et välja selgitada, mis põhjustel inimene töölt ära läheb.

Erinevates avalikes allikates on Nortali kohta enim mainitud just sisemisi motivaatoreid. Nende sõnul on elementaarne, et välised motivaatorid nagu palk, lisahüved ja töötingimused peavad olema tagatud ja kõrgel tasemel. Algusaastatel pandi välistele teguritele, näiteks kontori-keskkonna loomisele, pauside sisustamisele jms rõhku ja sellega ka eristuti, kuid nüüdseks on need aspektid nende valdkonnas muutunud enesestmõistetavaks.

Sisemistest teguritest on Nortali puhul mainitud näiteks tööd ennast (huvitav, põnev, keerukas, vastusrikas, väljakutsete rikas), tunnet, et tehakse midagi vajalikku, tunnustust, kaasärääkimisvõimalusi ja pidevat arengut. Igale töötajale on ette nähtud kaheksa tundi aastas koolitusteks ja ettevõttes pingutatakse selle nimel, et ettevõtte oleks keskkonnaks, kus töötajad on arengust huvitatud. Võimaluse korral lastakse töötajatel ise valida, millises projektis ta tahab osaleda.

Motiveerimisel rõhutatakse individuaalse lähenemise tähtsust. See, mis võib motiveerida üht, ei pruugi motiveerida teist. Seega tuleks võimaluste piires leida ühisosa inimese ja ettevõtte vahel. Selles on abiks Nortali juurutatud vestluskultuur, kus igal nädalal või üle nädala vestleb juht töötajaga selleks, et teada saada, kuidas tal läheb ja mida võiks paremini teha. Niisugune tihe suhtlus võimaldab ka märgata, kui inimene on ületöötamisohus. Ületundide tegemine peaks Alamäe sõnul olema erand. Tegeletakse ka vaimsete probleemide ennetamisega, muu hulgas et arvuti tagant rohkem püsti tõustaks (nt tehakse koosolekuid värskes õhus jalutades) ja pakutakse spordisoodustusi.

Kolme ettevõtte näitel saab järeldada, et töötajate motiveerimisel on nende juhid lähtunud sellest, mis konkreetses valdkonnas töötajaid kõnetab. Ilmselgelt on oma roll sellel, mida on võimalik teostada. Väga kiire arengu või kriisi perioodil ja ka väga suures ettevõttes on vähem võimalusi personaalseks lähenemiseks. Oma raamid seab ka see, mis on finantsseisu või töötajate töö eripära arvestades mõistlik.

Paraku ei ole avalikele allikatele tuginedes võimalik kirjeldada järelevalve rakendamist. Kui kontrollimisest räägitakse, siis väärtustest kinni pidamise või kvaliteedi tagamise võtmes.

Edukates ettevõtetes pingutavad juhid, et töötajad teaksid ja järgiksid ettevõtte väärtusi ning mõistaksid, millises suunas ettevõtte liigub. Ettevõtted tahavad areneda ja teevad ambitsioonikaid plaane. Organiseerimise osas iseloomustab ettevõtteid, et käsuahead ja juhtide omavaheline koostöö on suhteliselt täpselt määratletud. Mehitamisel peetakse tähtsaks, et ettevõtte kuvand oleks atraktiivne ja organisatsiooni liikmete soovitusel on suur kaal. Eripäraseks tunnuseks võib pidada, et kõik kolm ettevõtet teevad koostööd ülikoolidega. Töötajate kohandamiseks rakendatakse sisseelamisprogramme. Töötajate motiveerimisel ollakse paindlikud ning lähtutakse sellest, mida töötajad konkreetses valdkonnas hindavad. Organisatsioonides püütakse luua ühist väärtusruumi ja edendada meeskonnatööd.

3. EESTI JUHTIMISVALDKONNA ARENGUD JA ERIPÄRA

3.1. Võrdlus varasemate juhtimisuuringutega

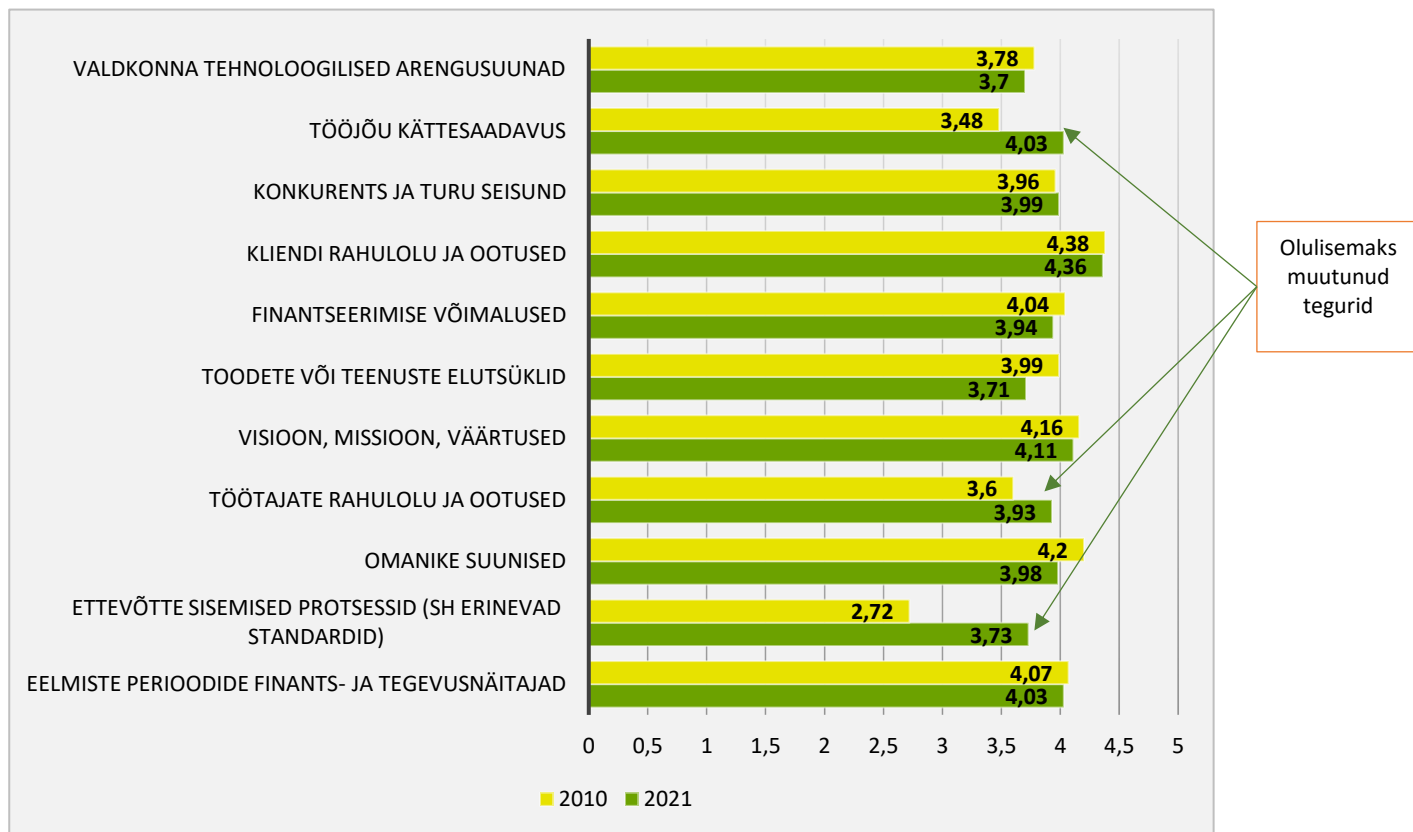
Siin alapeatükis vaatleme olulisemaid muutusi, mida on võimalik välja tuua võrreldes uuringutega, mis on läbi viidud aastatel 2010 ja 2015. Võrdleme vaid küsitlusuuringu tulemusi ja neid küsimusi, mis oma sõnastuselt on võrreldavad kõikidel aastatel. Lisaks peab tulemuste tõlgendamisel arvestama ka valimite erinevustega: 2010. a. uuring oli äri sektorikeskne, 2015. a. lisandus avalik sektor, kuid ei eristatud 3. sektorit (vt tabel 4). Samuti ei olnud 2010. a. eristatud mikro- ja väikeettevõtted ning võrreldes 2021. a. uuringuga oli nende esindatus valimis poole väiksem (33% 2010. a. vs 64% 2021. a.). 2015. a. uuring omakorda oli väikeettevõtete ja teenuste sektori keskne. Erinevate perioodide võrdluses selgub, et 2021. aasta uuringu valim esindab erinevaid ettevõtete gruppe tasakaalukamalt kui eelmiste perioodide uuringud.

Tabel 4. Eesti juhtimisvaldkonna uuringute valimid aastatel 2021, 2015 ja 2010

Suurus ja sektor		2021	2015	2010
Töötajate arv	< 10 töötajat	143	149	67
	10-49 töötajat	177	122	
	50-249 töötajat	126	46	74
	> 249 töötajat	50	29	43
	Teadmata		10	20
Kokku		496	356	204
Sektor	Äriühing - Teenused	229	305	127
	Äriühing - Tootmine	146	17	59
	Avalik sektor	66	34	0
	III sektor	55		
	Teadmata		10	18
Kokku		496	356	204

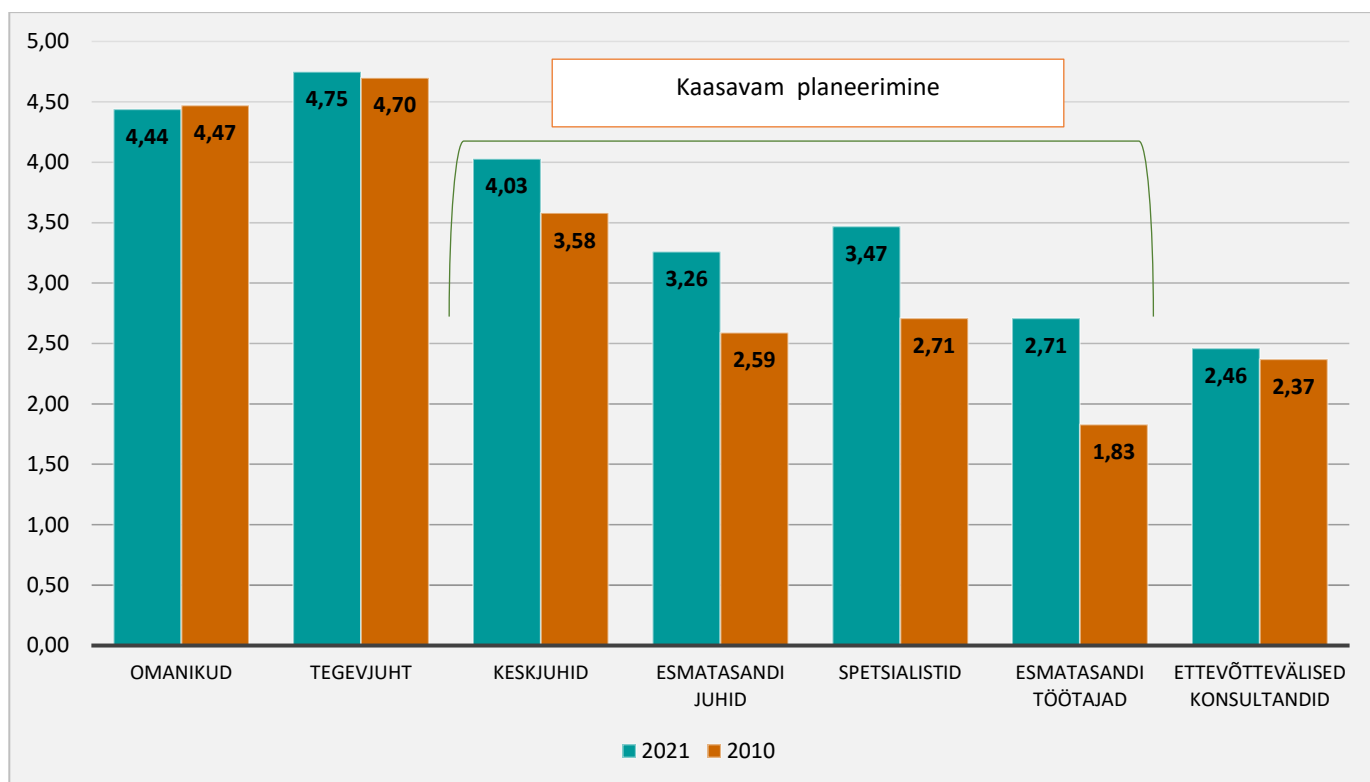
Planeerimise kui juhtimise ühe olulisema funktsiooni juures uurisime aastatel 2010 ja 2021 (kahjuks mitte 2015), millistest teguritest plaanide tegemisel lähtutakse. Tulemused on esitatud joonisel 33. On näha, et **2021. a. ollakse kümne aasta taguse ajaga võrreldes palju**

struktureeritumad: plaanide aluseks on tunduvalt rohkem protsessid ja standardid. Samuti on plaanide **tegemisel olulisem tööjõuga seonduv:** nii tööjõu kättesaadavus kui ka olemasolevate töötajate ootused. Vähem võetakse aluseks toodete ja teenuste elutsükli ning omanike suuniseid, kuid muudes aspektides olulisi erinevusi ei ole.



Joonis 33. Tegurid, millest lähtutakse pikaajaliste plaanide koostamisel (1 – ei ole oluline...; 5 – väga oluline).

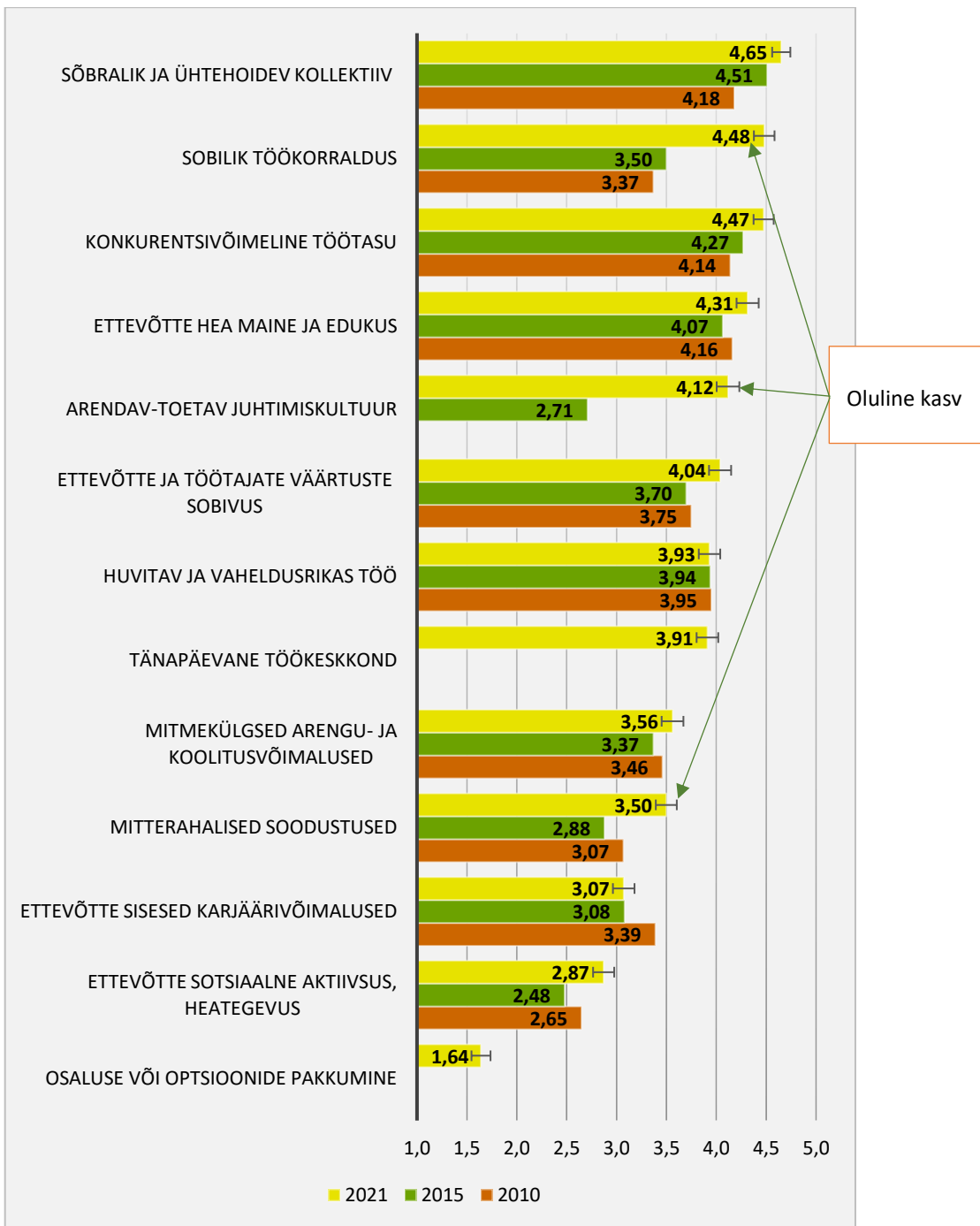
Saame ka vaadata, kuidas on muutunud planeerimisprotsessi kaasatud osapooled (vt joonis 34). Kümne aasta jooksul pole omanike ja tegevjuhtide roll planeerimisprotsessis praktiliselt muutunud, olles kaks kõige olulisemat gruppi. Positiivset trendi võib märgata esmatasandi juhtide ja töötajate puhul: seega võib öelda, et **strateegilise planeerimise protsess on muutunud Eesti ettevõtetes kaasavamaks** kuni esmatasandi töötajateni välja.



Joonis 34. Keda kaasatakse ettevõtte strateegilise tegevuskava koostamisse 2021, 2015 ja 2010 (1- ei kaasata...; 5 – kaasatakse suurel määral).

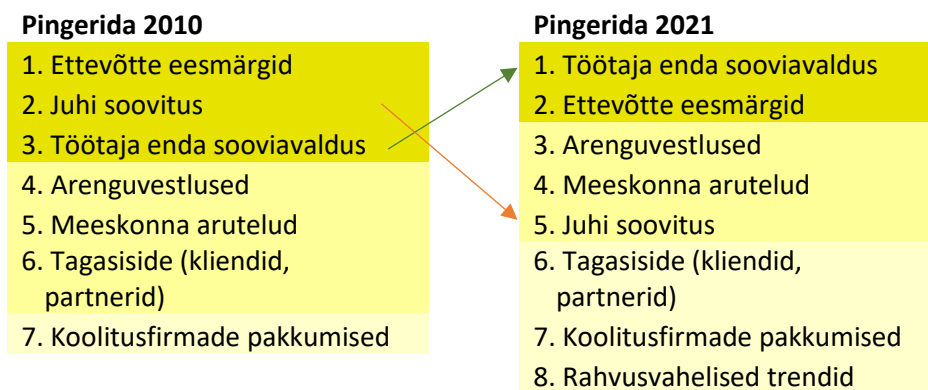
Planeerimise teema lõpetuseks peame tõdema, et **rahvusvahelistumise planeerimises ei ole 10 aasta jooksul toimunud edasiminekut**, pigem vastupidi: kui 2021. a. puudus rahvusvahelistumise plaan 67% vastanutest, siis 2015. a. oli sama näitaja 65% ning 2010. a. „vaid“ 52%. Andmed näitavad, et rahvusvahelistumise teema aktuaalsus on vähenenud.

Eestvedamise blokis saame võrrelda motivatsioonitegurite muutumist ajas (vt joonis 35). Märkatavalt **tähtsam on juhtide meelest sobilik töökorraldus** (ilmselt pandeemia mõju), **arendav-toetav juhtimiskultuur ning mitterahalised soodustused** (2010. a. ja 2015. a. kui „atraktiivne lisasoodustuste pakett“). Veidi on tõusnud ettevõtte-töötajate väärtuste sobivus, konkurentsivõimeline töötasu, ettevõtte hea maine ja sotsiaalne aktiivsus. On vaid kaks tegurit, mille tähtsus ajas on vähenenud: huvitav ja vaheldusrikas töö ning ettevõttesisesed karjäärivõimalused. Kahjuks ei ole varem uuritud tänapäevase töökeskkonna ning optioonide või osaluse pakkumist. Üldjoontes võib tõdeda, et **eestvedamine kui juhtimisfunktsioon on muutunud kümnekonna aasta jooksul olulisemaks**.



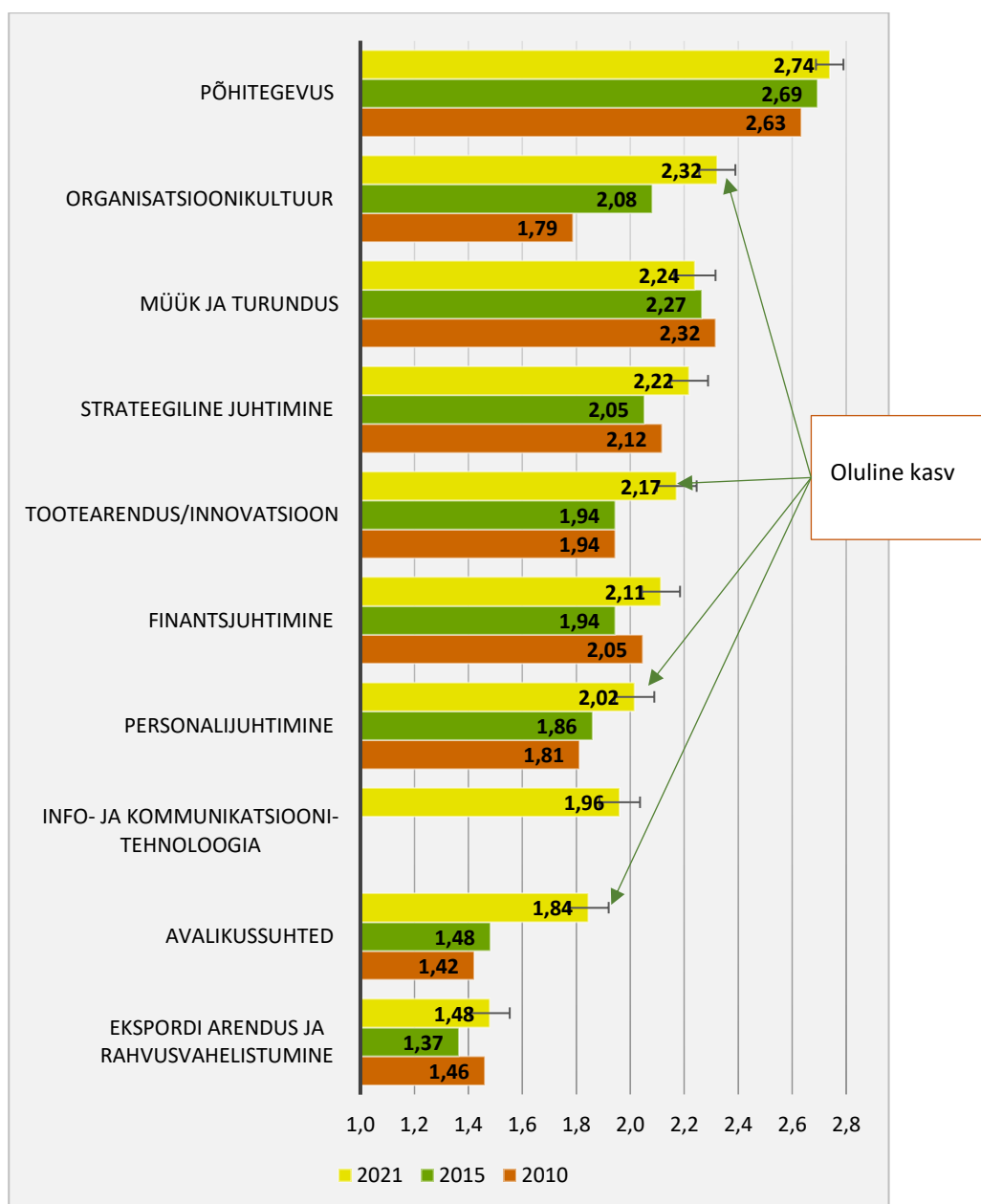
Joonis 35. Motivatsioonitegurite olulisus 2021, 2015 ja 2010.

Juhtimise muutumist töötajakesksemaks iseloomustab pingerida, millest lähtuvalt selgitatakse välja töötajate koolitusvajadused (vt joonis 36). Kui 2010. a. olid esimestel kohtadel ettevõtte eesmärgid ja juhi soovitus, siis 2021. a. on juhi soovitus alles viiendal kohal ja kõige olulisem on töötaja enda sooviavaldus.



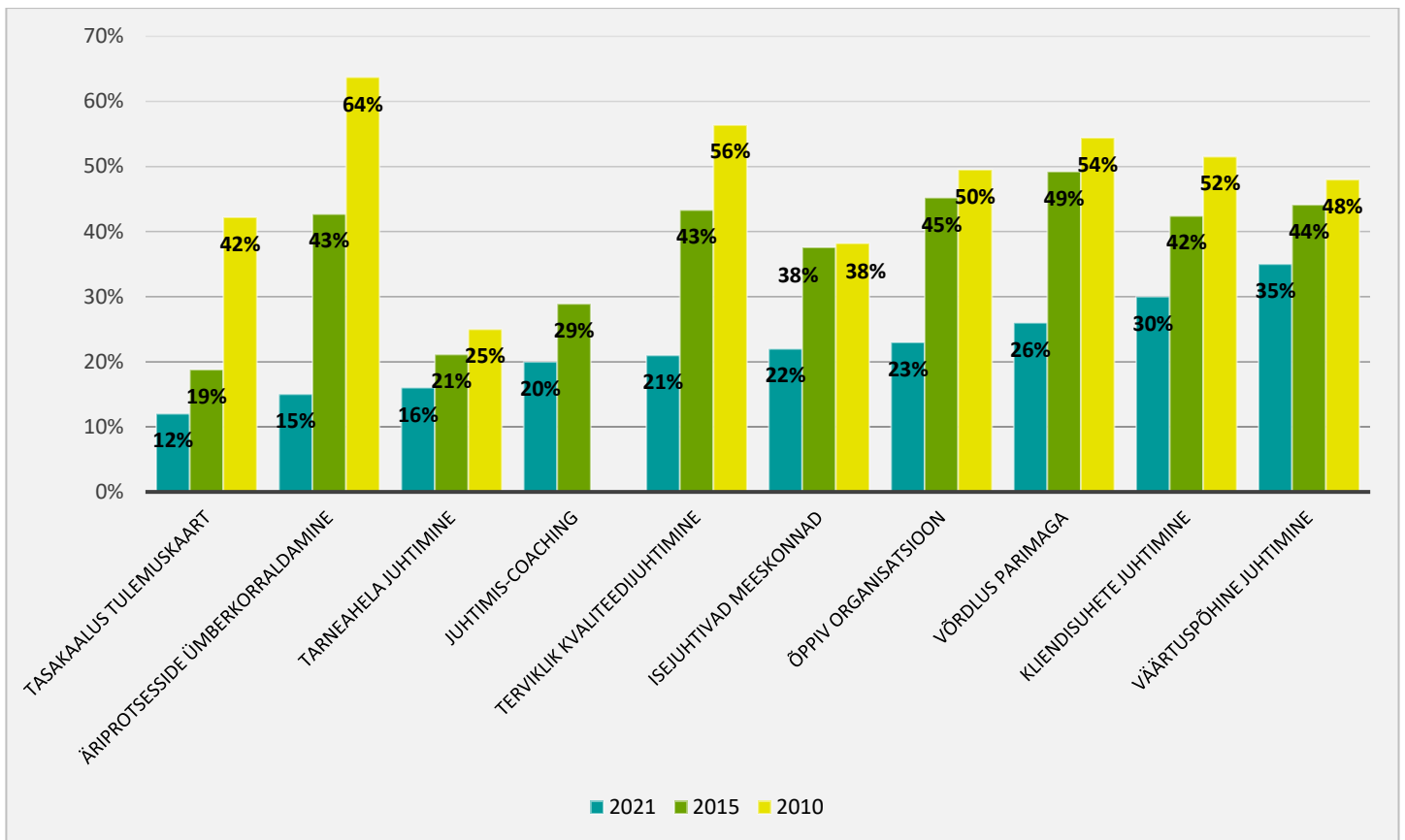
Joonis 36. Töötajate koolitusvajaduste allikate pingerida 2010 vs 2021.

Organisatsiooni arendamise juures võib tõdeda, et **arendamine tervikuna on muutunud aina olulisemaks** (vt joonis 37). Fookusvaldkondadest hakkab silma organisatsioonikultuur ja ettevõtte avalikkussuhted, mis on teinud märgatava hüppe. Olulisemaks on muutunud veel põhitegevus, personalijuhtimine, finantsjuhtimine, strateegiline juhtimine ja innovatsioon. Kahjuks ei ole suurema tähelepanu all eksport ja rahvusvahelistumine: kuigi 2015. a. võrreldes oleks olukord justkui paranenud, siis tuleb arvestada, et 2015. a. oli valim valdavalt väikeettevõtetest teenuste sektoris, kellest ilmselt vähesed mõtlesid ekspordile. Ainus valdkond, mille arendamisele veidi vähem tähelepanu pööratakse, on müük ja turundus, kuigi erinevused on aastati väikesed.



Joonis 37. Fookuses olnud arendamisvaldkonnad 2021, 2015 ja 2010.

Huvitav on võrrelda juhtimismeetodite või -tööriistade kasutamise populaarsust Eesti ettevõtetes läbi dekaadi. Paraku ei ole mõõtmismetoodika siin üks-ühele võrreldav: 2021. a. uurisime, mida kasutatakse praegu, 2015. a. oli mineviku ja tuleviku orientatsiooniga, sellest kasutame valikut „oleme kasutanud viimase 4 a. jooksul“, ning 2010. a. vaatame varianti „oleme teadlikult kasutanud“ järgmist juhtimismeetodit või -tööriista (vt joonis 38).



Joonis 38. Juhtimismeetodite või -tööriistade kasutamine aastatel 2021, 2015 ja 2010.

On ilmne, et **spetsiifilised metoodikad on juhtide hulgas 2021. a. vähem populaarsed**: kõige suurem erinevus minevikus kasutatud, aga täna mitte kasutusel olevate metoodikate vahel on tasakaalus tulemuskaart, äriprotsesside ümberkorraldamine, õppiv organisatsioon ja terviklik kvaliteedijuhtimine. Kõige väiksem on tagasiminekuks olnud tarneahela juhtimise ja väärtuspõhise juhtimise osas.

Varasemate aastatega võrreldes on planeerimine korrastatum, sest eelnevate perioodidega võrreldes tugineb see suuremal määral kirjeldatud protsessidele ning teiste osapoolte kaasamisele. Kuid mõne valdkonna, sealhulgas rahvusvahelistumise planeerimine, on viletsamas seisus kui 10 aastat tagasi. Juhid mõistavad ja väärtustavad arendava ja toetava juhtimiskultuuri rolli ning peavad eestvedamist oluliseks. Aga konkreetseid juhtimistehnikaid rakendatakse vähem kui eelnevatel perioodidel. Märkimisväärselt olulisemaks peetakse organisatsioonikultuuri, tootearenduse, personalijuhtimise ja avalikkussuhetega tegelemist.

3.2. Juhtimistrendid

Juhtimise arendamise eelduseks on, et mõistetakse, kuidas ja milliseid suundi Eesti juhid tajuvad. Juhtide üldist vaadet sellele, milliste teemadega tegeletakse ja kuidas need juhtimist mõjutavad, nimetame **trendideks, mis näitavad üldist arengusuunda ja muutusi inimeste käitumises**. Eristatakse mikro-, makro-, mega- ja gigatrende. Siinses analüüsis iseloomustatakse mikro- ja makrotrende viimase 3-5 aasta andmete järgi. Trendid aitavad mõista, millised on juhtide tõekspidamised ning valmidus keskkonda ja organisatsiooni omavahel seostada.

Trendide analüüsiks uuriti kolme regulaarselt toimuvat taskuhäälingsaadet juhtidega. Nende hulgast valiti välja 21 intervjuud nii, et esindatud oleks erinevalt juhi töökogemus, sugu, haridus ning eri töövaldkonnad. Kõik intervjuud toimusid aastatel 2019-2021 ja täpsem metoodika on esitatud lisa 3.

Juhtimistrendide osas on võimalik välja tuua kolm suuremat arvamuste gruppi. Juhid arvavad, et:

- **Majandusliku mõõtme kõrvale lisandub märkimisväärselt sotsiaalne mõõde** ehk ettevõtte edu mõõdetakse järjest enam lisaks majanduslikule mõõdupuule ka sotsiaalse mõõdupuuga.
- **Juhtimine ja otsustamine detsentraliseeruvad.**
- **Suurenevad ootused personalijuhtimise innovatsiooniks** ehk kõrged ootused ja väljakutsed viivad innovatsioonini personalijuhtimises.

21 Eesti juhi arvamuste ühisosas on **ühemõtteliselt inimestega seonduv** ja juhtimise olemuse väljendamiseks kasutatakse **sotsiaalsust** iseloomustavaid sõnu ning **töötajatega arvestamise vajadust** või isegi mõõdapääsmatust.

Sotsiaalse mõõtme lisandumist

iseloomustab sotsiaalsete probleemide esile toomine ja nende mõjule viitamine:

„Uus põlvkond võtab üle, siis nende jaoks on selge, et iga ettevõtte eesmärk on maksimeerida oma seda missiooni ja püsijäämist ja teha seda arvestades kõigepealt elukeskkonnaga, siis sotsiaalse keskkonnaga ja alles siis hakata rääkima majandusest.“

Kui vaadata, millised teemad annavad tooni sotsiaalse mõõtme märkimisväärsel lisandumisel majanduslikule, siis peaaegu pooltel juhtudel seondub see missiooni olulisusega. Kolmandiku moodustavad arvamused, et juhtkond ja töötajad on üha enam ühesuguses inforuumis (joonis 39).

sotsiaalse mõõtme märkimisväärne lisandumine majandusliku kõrvale 38% kõigist juhtimistrendidega seotud väidetest		
ettevõttekultuuri ja missooni tähtsuse kasv 49%	juhtkonna rolli nihkumine ülejäänud organisatsiooniga samasse suhte- ja inforuumi 34%	organisatsiooni eesmärkide defineerimine edukuse vaatest 17%

Joonis 39. Sotsiaalse mõõtme lisandumise trend ja selle alateemad.

Missiooni iseloomustatakse sooviga ühiskonnale tagasi anda ning teha midagi aatelisemat kui lihtsalt teenuste või toodete pakkumine:

„... nüüd nad tahavad teha midagi mis nii-öelda teeb maailma paremaks.“

Korduvalt juhitakse tähelepanu keskkonnahoiule ja jätkusuutlikkusele kui prioriteetsele valdkonnale.

Missiooni- ja väärtuspõhise ettevõtluse kontekstis juhitakse tähelepanu just nooremale põlvkonnale, kel on tugevad veendumused:

„...väärtused on järjest rohkem noorematel inimestel hästi-hästi paigas.“

Organisatsiooni kujundades tuleb sellega üha enam arvestada, et töötajad tahavad teada ja mõista, millise missiooni nimel töötatakse ja millist kultuuri selleks luuakse.

Teine sotsiaalse mõõtme alateemade ring viitab **organisatsioonisisese kommunikatsiooni ja avatuse** kasvavale tähtsusele.

Palju räägitakse suhete aususest ja läbi- paistvusest:

„... edukuses peidus on vahetu, aus, avatud kontakt inimestega.“

Arvamuste ja seisukohtade **mitmekesisust tervitatakse** senikaua, kuni üksteise seisukohtadesse osatakse **lugupidavalt suhtuda**. Siinkohal tasub märkimist, et olulisem on

kommunikatsiooni sisu kui vorm, sest tõdetakse, et alluvate ja ülemate suhted on muutunud mitteformaalsemaks. Näiteks pika kogemusega juht ütleb, et juhtimissuhted on muutunud väga vabaks. Suhtlemise ja suhete avatus, läbipaistvus ja mitmekesisuse tunnustamine - need on teemad, mida kolmandik vastajatest tõi vestlustes välja.

Sotsiaalsuse olulisuse kasvu teemadest on kuuendik seotud **organisatsiooni eesmärgistamise** kui protsessiga.

Seda nähakse kui tegevust, mis aitab töötajaid kaasata ja suunata:

„Juht defineerib suuna ja ta annab igale üksusele tema suuna ja annab kogu organisatsioonile ühise suuna.“ Pika kogemusega juhi arvamus „... müüa oma visioon ära, et inimesed tahaksid seda täita.“

Arvamuste järgi peab visioon olema mõistetav ja omaks võetud. Selgelt püstitatud eesmärgid aitavad organisatsioonil oma tegemisi hinnata, sealhulgas mõõta edukust. Näiteks on seatud eesmärkide järgi võimalik hinnata edenemist kuu või kvartali kaupa. Tähelepanuväärne on see ka seepärast, et kui ettevõtted tahavad järjest enam lisaks omanikutulu teenimisele pühenduda aatelsele suunale, siis see survestab juhte aatelsi ambitsioone (möödetavate) eesmärkidena defineerima.

Juhtimise ja otsustamise detsentraliseerumise trend on, et juhid soovivad ja peavad keskkonnas toimetulekuks vastutust jagama (joonis 40). Tuuakse välja, et huvigruppide ja partnerite tegutsemisvõime, vastutustunne, sihipäraselt arendatud pädevused ning oskused aitavad kaasa organisatsioonide kohanemisvõimele. Detsentraliseerumise trendi märksõnadeks on kohanemisvõime olulisuse teadvustamine ning vastutuse jagamine ja võimestamine.

juhtimise ja otsustamise detsentraliseerumine 34% kõigist juhtimistrendidega seotud väidetest		
töötajate/teiste juhtide võimestamine 43%	vastutuse jagamise taotlused 42%	organisatsiooni suurema kohanemisvõime vajaduse teadvustamine 15%

Joonis 40. Juhtimise ja otsustamise detsentraliseerumise trend ja selle alateemad.

Kolleegide võimestamist teadvustatakse kui üht kõige olulisemat juhtimisvahendit. Võimestamise eesmärk on lihtne: võtta ettevõttena vastu võimalikult palju ja võimalikult kiiresti otsuseid,

mis viiksid soovitud tulemusteni. Võimestamine algab üksikisikutest. Kui sellega tegeleda süsteemselt, on võimalik ja võib olla isegi vajalik terve organisatsiooni struktuur ümber kujundada. Selleks, et adekvaatseid otsuseid saaks langetada kiiremini, on otsustusprotsessid nihkumas lähemale probleemide tekkekohtadele. Näiteks pika kogemusega juht on toimuvat iseloomustanud kui vastutuse andmist kliendile. Kui klient tahab omale mingit erilahendust, siis selle otstarbekuse üle võiks saada otsustada seesama töötaja – olgu ta kliendihaldur, projektijuht või keegi kolmas, kes kliendiga igapäevaselt tegeleb ja temaga vahetult suhtleb.

Mõistetakse, et juhi vastutuse hulka kuulub töötajate ja töökeskkonna ette valmistamine:

„Juhi roll on luua oma meeskonnale siis taustsüsteem ja keskkond“.

Nimetatakse, et on loodud eeldused süsteemseks detsentraliseerimiseks holakraatia näol. Juhid selgitavad, et neid põhimõtteid toetavad operatiivsed organisatsioonistruktuurid: võrgustiku- ja tiimipõhised struktuurid. Võimestamise alateemaga kaasneb otsustusvastutusega psühholoogiline pinge või koormus, mis omakorda tekitab vajaduse toetava töökeskkonna järele.

Võimestamise vajadust tajutakse, sest tuntakse end oma rollis üksikuna ning sellega kaasneb või sellest tuleneb soov **vastutust jagada:**

„Üksiolek on võib-olla see, mis tippjuhtidel... on võib-olla kõige raskem.“

Mõni juht näeb lahendust personaalse arengutreeneri näol, aga suures pildis tõdetakse, et see praktika võiks Eestis oluliselt levinum olla, kuna aitaks ilmselt paljusid.

On ka minoorseid väiteid, mis viitavad väsimusele ja kulumisele. Pikas perspektiivis tähendab vastutuskoorma jagamine ka seda, et iga juhi aeg saab ükskord otsa. See võib olla tingitud muutustest väliskeskkonnas või ettevõtte arengust. Hea juht teadvustab, kui tema isikuomadused, kompetents või motivatsioon ei ole enam kooskõlas organisatsiooni kultuuri või ambitsioonidega. Veel parem juht on jõudnud mõelda ka sellele, kes võiks olla sobivaim järeltulija. Üksindustunnet leevendaks toimiv meeskond (tippjuhil on selleks juhtkond), kellele juht saab vastutust delegeerida. Ilmselt seepärast näevadki enamik juhte tiimi ehitamist ühe prioriteetse tegevusena.

Hästi toimiv meeskond võiks olla selline, kus delegerimine toimub vähese vaevaga ning inimeste kompetents täiendab üksteist:

„See, milles sa oled tugev, selles kontekstis saad loota iseendale; milles sa ei ole tugev, need lüngad tuleb ära täita ja sinna tuleb leida tugevad inimesed.“

Erineva kompetentsi olemasolust üksinda ei piisa – juht peab ka mõistma ning usaldama oma meeskonnakaaslast.

Tajutakse selgelt **kohanemisevõime vajadust**. Ehkki selliste arvamuste osakaal on väiksem kui eelnevatel aastatel, lisavad need üldisema trendi sisule olulise värvingu.

Juhid tõdeavad, et väliskeskkond, milles nende ettevõtte toimib, on üha volatiilsem ja ettearvamatum:

„Me ju teame kõik sellest VUCA⁵-maailmast ja tunnetame seda.“

Väliskeskkonna kaootilisus tähendab tahes-tahtmata, et ettevõtte peab oma strateegias olema paindlikum kui stabiilsetes tingimustes.

Detsentraliseerimise põhjuste märksõnad on organisatsiooni kohanemisevõimelisuse vajadus ja juhtide taotlus oma vastutuskohat jagada. Need kaks moodustavad tugeva surve, mille ühe lahendusena pakutakse töötajate ja kolleegide võimestamist.

Viimane trend näitab, et juhtide mõtetes on **kõrged ootused personalijuhtimise innovatsiooniks** (joonis 41).

ootused personalijuhtimise innovatsiooniks 28% kõigist juhtimistrendidega seotud väidetest	
vajadus töökorralduses lähtuda individuaalsetest eripäradest 55%	vajadus pideva individuaalse ja professionaalse arengu järele 45%

Joonis 41. Personalijuhtimise innovatsiooni ootuse trend ja selle alateemad.

Töökorraldus peaks järgima **töötajate eripära** nii nende võimekuste, vajaduste ja töökäitumise osas. Selle teemaga seoses osutasid juhid tööharjumustele:

„... kellaajast kellaajani pole üldse enam mingisugune teema“, kui ka asukohast tulenevat suundumust („kes töötab Eestist, kes maakodust, kes Portugalist, kes maailma teisest otsast.“)

⁵ Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

Eripäraga seostusid ka arutlused töö- ja pereelu tasakaalust. Tuleb välja, et sellesse suhtutaksegi erineval moel. Ühed leiavad, et sellist asja ei olegi olemas, teised väidavad, et tööst distantseerumine on ülioluline. Siiski teadvustavad juhid töötamisega kaasnevaid terviseriske, eeskätt läbipõlemist.

Juhid tunnistavad, et on selle all kannatanud ise ning proovivad kaitsta selle eest ka alluvaid:

„Ma ise olen korra või paar üle töötanud või tõsisemate tervisehädade käes juba olnud.“

Vajadus pideva individuaalse professionaalse arengu järele tuleb välja nii otsesõnu kui ka kaudselt öelduna:

„Need oskused on ka sellised muutlikud, mis sa läbi aja kogu aeg pead juurde õppima.“; „Kui sa näed, et ei minda tegema mingi miljonieurost viga, siis let it happen.“

Õppe- ja ümberõppe vajadust näitab juhi ütlus:

„Meil on tekkinud ametikohad, mida varem ei eksisteerinud.“

Õppes ja arengus mängib olulist rolli see, kuidas vigadesse suhtutakse. Juhid paistavad mõistvat, et need on arengu osa. Vigu peetakse õppeprotsessi osaks sama palju nagu tagasisidestamistki.

Personalijuhtimise innovatsiooni ootuse all rõhutatakse, et personalitöö peab arvestama mõttemustrite muutumisega juhtimises. Tajutakse, et juhtimises on üha enam vaja arvestada töö sisu ja vormi muutustega, mis omakorda viivad töötajate ootuste ja käitumise teisenemisele. Juhtide mõtetes tundus olevat päris palju ideid sellest, miks ja kuidas praktilised tegevused peaksid muutuma.

Intervjuude analüüs näitab, et pigem on tegemist **vähese üksmeelsusega** kui sellega, et vastajate arvamused on ühetaolised. Üksmeelsemad ollakse alateemade **“juhid otsivad võimalusi vastutuskooorma jagamiseks”, “juhtkond ja ülejäänud organisatsioon on järjest enam samas inforuumis”** ja **“töötajate/teiste juhtide võimestamine”** osas. Vähem üksmeelsust näitavad kõrgema hajuvusega **“organisatsiooni eesmärkide defineerimine edukuse vaatest”** ja **“organisatsiooni suurema kohanemisvõime vajaduse teadvustamine”** alateemad. Nendes teemades domineeris intervjuueeritute isiklik arvamus.

Ehkki vastajate hulgas valitseb arvamuste paljus, tuleb välja, et **erineva tagapõhjaga juhtide arvamuste võrdlemisel erinevused praktiliselt puuduvad**. Kogemuse pikkuse alusel ja meeste ning naiste võrdlemisel ei leitud ühtegi hinnangute (statistilist) erinevust. Kogu võrdluskogumis on vaid üks erinevus: **kõrgharidus** mängib rolli alateema „vajadus pideva individuaalse

professionaalse arengu järele“ olulisemaks pidamisel kui seda arvavad kõrghariduseta vastajad. Neile tulemustele toetudes saab väita, et materjal võimaldab välja tuua üldisemad suundumised ja neid **võib nimetada trendideks**, mida **üldistatud kujul** juhid tajuvad sõltumata nende töökogemuse pikkusest, soorollist ja hariduslikust tagapõhjast.

Juhtide arvates mõjutavad juhtimise tulevikku jõuliselt sotsiaalsed protsessid, millest tulenevalt sotsiaalne mõõde on tõusnud majandusliku mõtteviisi kõrvale. Teine oluline trend on juhtimise detsentraliseerumine ning kolmas ootus personalijuhtimise innovatsiooniks. Trendide tajumises ei mängi rolli juhi kogemuse pikkus või sugu, küll aga tajuvad professionaalse arengu olulisust pigem kõrgharidusega juhid.

3.3. Eesti ettevõtete kasvu takistavad tegurid

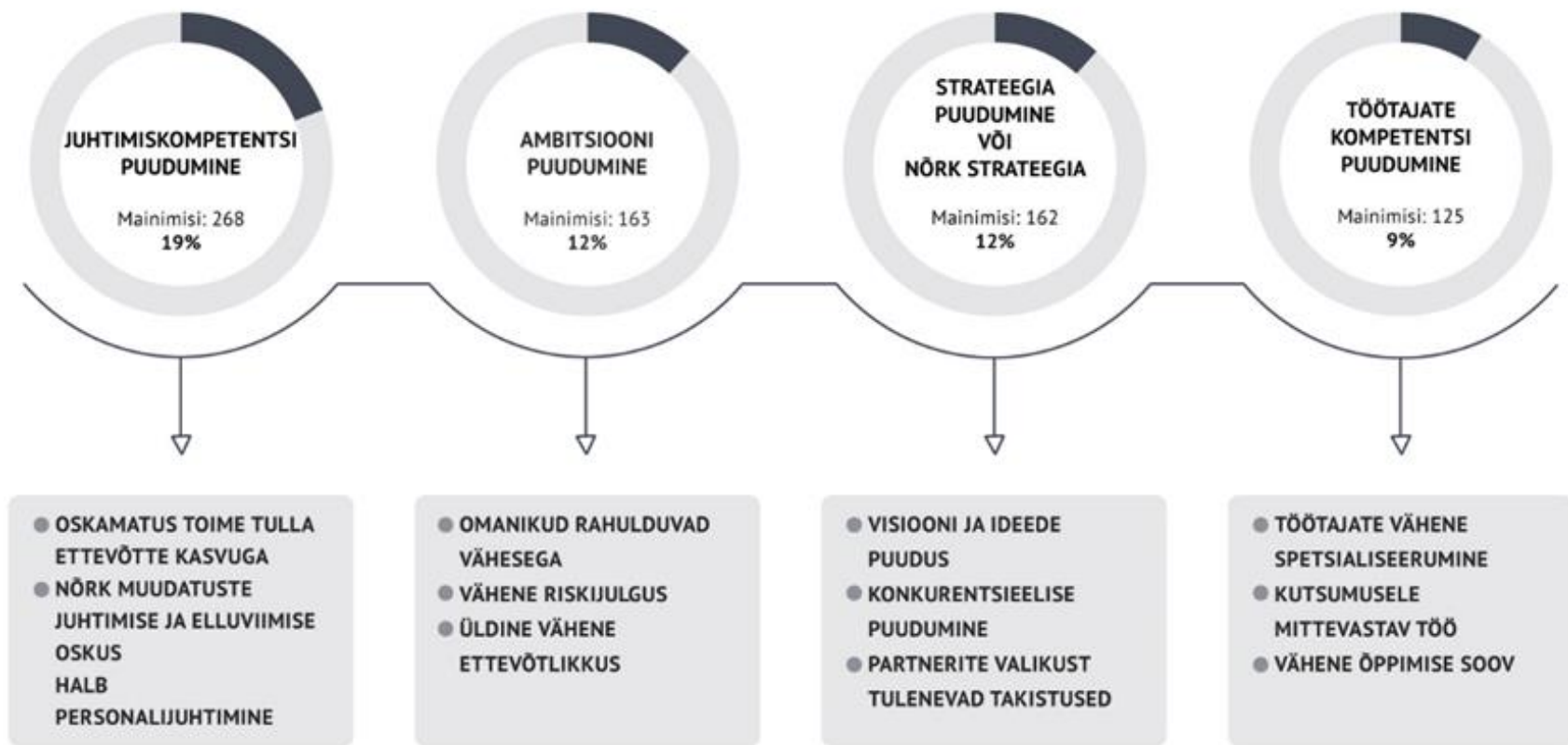
Ettevõtete kasvu takistuste analüüs tugineb vähemalt viis aastat tegutsenud ja vähemalt viis miljonit eurot müügitulu deklareerinud ettevõtete juhtide intervjuudest kogutud materjalile (vt lisa 1.5.). Kokku viisime läbi intervjuud 82 juhiga. Alustuseks uurisime, kuidas kasvu mõistetakse ning seejärel, mis seda takistavad.

Esmalt näevad juhid, et **kasvu näitab eelkõige ettevõtte finants-
tulemuste paranemine** ehk müügitulu (mainiti 56 korda) kasv ja/või kasumi (29 korda) kasv:

„Käive on alati indikatsioon, ettevõtte kasvab ja läheb hästi.“

Vähem nimetati **туруosa kasvu** (17 korda) ja **klientide arvu kasvu** (13 korda). Muid kasvunäitajaid (näiteks tuntus, töötajate arv, ettevõtte areng, inimeste areng, tooteportfell) mainiti oluliselt vähem.

Järgnevalt vaatame, mida juhid peavad Eesti ettevõtete kasvu takistuseks. Intervjuude vastuste sisu analüüsimisel sai jagada kasvu takistavad tegurid ettevõtte **sisesteks** ja **välisesteks** teguriteks. Seejuures mängivad Eesti juhtide arvates ettevõttevälised tegurid kasvu takistustena oluliselt väiksemat rolli kui sisesed tegurid. Koguni 21% intervjuueeritavatest leidis, et **välised takistajad taanduvad** tegelikult **ettevõttesisesteks** teguriteks. Sisemistest teguritest tulid teistest suuremal määral esile neli tegurit (joonis 42).



Joonis 42. Ettevõtete kasvu takistused (intervjuudest tuvastatud teemade alusel).

Märkus: Protsendid näitavad teemade osakaalu kõigi teemade perspektiivist. Näiteks, kõigist teemadest 19% viitab juhtimiskompetentsi puudumisele.

94% uuringus osalenud juhtidest pidasid olulisimaks Eesti ettevõtete kasvu takistavaks teguriks **juhtimiskompetentsi puudumist**. Järgnesid ambitsiooni puudumine (80% vastanuist), strateegia puudumine ja töötajate kompetentsi puudumine:

„Juhtimine on kõige suurem probleem. Kui on nõrk juht, siis ettevõtte eksisteerib, aga on surnud tegelikult.“

Juhtimiskompetentsi puudumine seisneb järgnevates aspektides.

Suurim probleem on **juhtide suutmatus organisatsiooni suurenemisega toime tulla**. Selle põhjusteks on juhioskuste ja piisava kogemuse puudumine või oskamatus. Paljud Eesti ettevõtted on alguse saanud oma eriala hästi valdava spetsialisti (näiteks tarkvarainsener või ehituse projektijuht) initsiatiivist ning asutajana hakkab ta ka oma ettevõtet juhtima. Ettevõtte kasvab, kuid ettevõtet juhtiv spetsialist ei pruugi vahepealse ajaga omandada juhtimisoskusi ja -haridust ning ettevõtte üldjuhtimine jääb erialase töö kõrvaltegevuseks. See paneb piirid ettevõtte kasvule, kuna töötajate arvu suurendamine suurendab ka kaasnevate tegevuste hulka, mis aga ei mahu juhi ajakavasse. Intervjueeritavad arvasid, et lisaks esmasele kasvufaasile vajavad ka ettevõtte järgnevad arengufaasid sobivat juhtimisstiili, et juht ei muutuks kasvu takistuseks.

Teine oluline Eesti ettevõtete kasu takistav tegur on **ambitsiooni puudumine** ja seda nähti eelkõige omaniku (kui ettevõtte käekäigu üle otsustaja) nõrga küljena. Juhti nähti pigem omaniku ambitsiooni elluvijana. Prevaleeriv arvamus oli, et kui omanikul ei ole piisavalt ambitsiooni oma ettevõtet kasvatada, siis juhi ambitsioon ei kompenseeri seda ning ambitsioonikas juht lahkub sellisest ettevõttest. Põhiliseks ambitsiooni puudumise põhjuseks peeti **väheste isiklike hüvedega rahuldumist**. Kui ettevõtte on kasvanud nii suureks, et suudab finantseerida omaniku elustiili, siis sageli edasine ettevõtte arendamine vaibub ning lihtsalt püütakse hoida saavutatud taset. Uue taseme (tulu, kasum vms) saavutamine ohverdatakse isiklikule mugavusele. **Riskijulguse puudumine** on teine aspekt, mis pärsib ambitsiooni. Seda omistati eelkõige juhtide vanemale põlvkonnale ning tuleneb konkreetse juhi isikuomadustest. See omakorda on seotud juhtimiskompetentsi puudusega. Teisisõnu, kui juhid ei oska ettevõtte kasvu juhtida, siis sellises olukorras ei juleta ka riskialtalt ettevõtet kasvatada. Riskijulgust pärsib ka kasvuvõimaluste mitte nägemine.

Riskijulguse puudumise kaasnähtuseks osutus ambitsiooni puudumise üle kandumine töötajatele ning töötajate initsiatiivi oluline vähenemine:

„Kui on esimene hüpe, siis hakatakse raha välja võtma. Kasvuks ei jää raha. Töötajate motivatsioon kaob siis.“

Üleüldine madal ettevõtlikkus on samuti üks aspekt, mida uuringus osalejad nägid kui ambitsiooni puudumise põhjust. Selle aspekti juures olid põhilised märksõnad „liigne konservatiivsus“, „ettevaatlikkus“, „mure, mida teised arvavad“, „hirm ebaõnnestuda“ jne. Sellise hoiaku üheks põhjuseks peeti ka rahvuslikke omapärasid ehk eestlaslikku alalhoidlikkust. Juhid tunnetasid ka töötajate vähest ettevõtlikkust ja ambitsiooni puudumist. Töötajad ei oma isiklikke suuri eesmärke ja ambitsiooni ega oska neid siduda ettevõtte eesmärkidega. Siinjuures toodi taas välja ka põlvkondade vaheline erinevus.

Noorem põlvkond peeti vähem ambitsioonikaks ja seda seostati üldise heaolu kasvuga:

„Ambitsioonikuse teema, mis on kultuuriliselt juba nõrk. Pigem eeldatakse, et laps võiks minna riigiametisse – see on hea ja kindel.“

Strateegia puudumine on uuringu tulemuste alusel tähtsusest kolmas Eesti ettevõtete kasvu takistav tegur ning see ilmnes **visiooni ja pikaajalise plaani puudumisena**, mis haakub eelnevalt käsitletud ambitsiooni puudumisega. Kui juhtidel või omanikel ei ole piisavalt ambitsioone ettevõtet kasvatada, siis ei teki ka uusi eesmärke ega strateegiat eesmärkide ellu viimiseks. Strateegia puudumine võib avalduda näiteks selles, et tooteid luuakse lühinägelikult ainult koduturu tarvis ning ühel hetkel hakkab see kasvu piirama. Teisalt haakub visiooni ja pikaajalise plaani puudumine samuti eelnevalt käsitletud nõrga elluviimise oskusega.

Juhtidel pole igapäevaste probleemide lahendamise kõrvalt aega või oskusi tegeleda ettevõtte tulevikuga:

„Strateegiad ei ole kaugemale läbimõeldud. Juhtidel pole aega tulevikuga ja tähtsate asjadega tegeleda. Tippjuhtidel on visioonipõud. Jooksev tegevus käib tuleviku arvelt.“

Konkurentsieelise puudumine on teine strateegiline nõrkus, mida juhid teravalt tunnetasid. Põhiliseks põhjuseks osutus konkurentsieelise ebajärjepidev arendamine. Samuti peetakse konkurentsieeliseks toote või teenuse omadusi, mis tegelikult eelist ei tekita. 16% vastanuist nägid ekspordi ebaõnnestumise taga otseselt seost konkurentsieelise puudumisega, sest üldjuhul ainuüksi odavam hind ei kõneta tarbijat.

Partnerite valikust tulenevad probleemid seisnesid pikaajaliste koostöö- ja lepingupartnerite valikus. Ühelt poolt nähakse takistusi sisseostetavate tugiteenuste pakkujates (näiteks IT, kinnisvara jms hangitavad teenused), kes ei suuda ettevõtet arenguvajadusega kaasas käia. Väga vähesed tugiteenuste partnerid suudavad toetada klientettevõtete laienemist välis-

turgudele. Teisalt on paljud ettevõttes sidunud end läbi esindusõiguste kindla müügi-
piirkonnaga, mis ei luba laieneda uutele turgudel. Selle tulemusena muutub esindusõigus hoopis
kasvutakistuseks.

Neljas olulisem Eesti ettevõtete kasvu takistav tegur on **töötajate kompetentsi puudumine**,
mistõttu ettevõtted ei oma kasvuks vajalikku võimekust. Uuringu käigus selgus, et põhiline
probleem ei seisne mitte tööjõu väheses pakkumises, vaid **piisava kvalifikatsiooniga töötajate
väheses pakkumises** ning ettevõtte võimes sellist tööjõudu palgata. Sellises olukorras kalduvad
ettevõtted palkama odavamalt, aga vähem kvalifitseeritud tööjõudu. Kuid selle tulemusena kulub
väga palju ettevõttesisesid ressursse värbamisele ja sisseelamise tagamiseks. Samas arvas
kolmandik uuringus osalenud juhtidest, et see pole siiski tööturu probleem, vaid juhtimisega
seotud küsimus ning hästi juhitud ettevõtetel pole kompetentsi kaasamisega probleeme. Teisalt
olid uuringus osalenud juhid üsna üksmeelsel arvamusel selles osas, et Eesti haridussüsteem
kujundab liiga üldiste oskustega inimesi ja keskharidusega inimest on väga raske spetsialistina
rakendada. Lisaks teevad paljud inimesed **kutsumusele mittevastavat tööd**. Töökoha valikud
tehakse pigem sissetulekust, mitte võimalikust professionaalsest huvist ja sooritusest lähtudes.
Selline olukord mõjutab aga ettevõtete kasvu, kuna töötajate panus jääb keskpäraseks. Juhid
näevad kasvutakistust ka **töötajate väheses soovis õppida ja end erialaselt arendada**. Selline
olukord avaldab otsest mõju ettevõtte konkurentsivõimele ja uuendusmeelsusele. Samas ei
selgunud uuringus üheselt, kelle asi on töötaja arendamine. On see töötaja või tööandja
kohustus? Ilmnes küll otsene seos õppimise ja ettevõtte kultuuri ning juhi eeskuju vahel.

Juhtimiskompetentsi puudumist peetakse üksmeelselt kõige olulisemaks takistuseks, vaata-
mata sellele kui suure ettevõtte juht ta on. Seda teemat käsitlevad 96% keskmise, 92% suurte,
91% väikeste ja 85% mikroettevõtete juhtidest. Siiski pole juhtide arvamused päris ühetaolised.
Juhitava ettevõtte suuruse alusel tulevad esile ka mõned erinevused (tabel 5).

Kui vaadata üksikute alateemade kaupa, siis suurte, keskmiste ja väikeste ettevõtete juhid
peavad olulisemateks teguriteks ambitsiooni ja strateegia puudumist. Keskmise suurusega
ettevõtete juhtidest vähemalt pooled tunnetasid suurema osa kasvu takistuste teemadega
haakumist. Selles erinevad nad teistest just väliskeskkonna aspekti osas, sest peavad neid
probleeme suuremateks kui teised. Mikroettevõtete juhtide grupis nimetasid alla poole
vastajatest strateegiliste tegurite teemasid. Seetõttu saab väita, et väikeettevõtete juhtide
mõttemaailmas pole strateegia nii oluline.

Tabel 5. Ettevõtte kasvu takistavad tegurid vastajate ettevõtte suuruse järgi

	Katvus (%)			
	Suur	Keskmine	Väike	Mikro
Strateegilised tegurid				
Ambitsiooni puudumine	75	88	88	38
Strateegia puudumine või nõrk strateegia	67	84	84	46
Ekspordi puudumine	67	36	50	23
Halb innovatsiooni juhtimine	50	64	34	46
Uinumine või jäik strateegia	33	48	50	31
Organisatsioonilised tegurid				
Juhtimiskompetentsi puudumine	92	96	91	85
Organisatsiooni ülesehitusega seotud takistused	75	72	66	69
Töötajate kompetentsi puudumine	58	72	66	62
Ettevõtte suurus ja turuosa	58	60	69	46
Omaniku roll	50	44	25	23
Välised tegurid				
Ettevõtluskeskkond	42	56	34	23
Finantseerimine	17	52	41	46
Tööturg	17	52	41	8

Märkus: Katvus näitab teemat käsitletud juhtide proportsiooni vastavas grupis. Näiteks 67% suurte ettevõtete vastajatest nimetas strateegia puudumisega seotud teemasid jne.

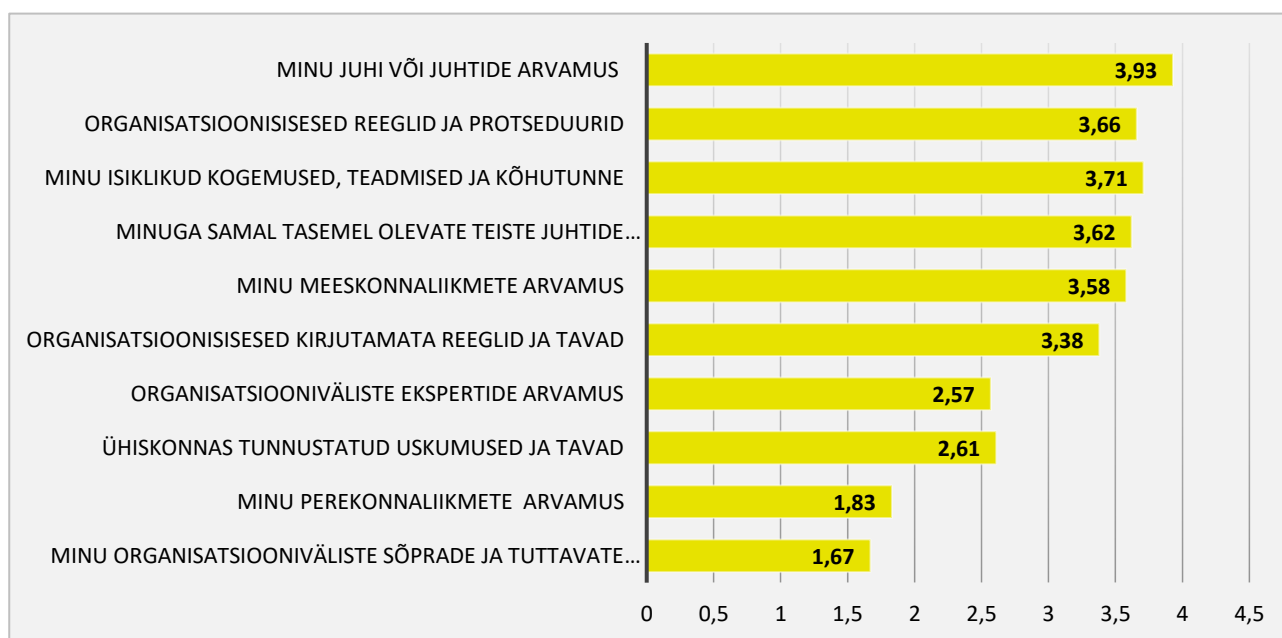
Ettevõtte kasvu näitavad müügitulu ja kasumi kasv, turuosa kasv ja klientide arvu kasv. Tegurid, mis juhtide arvates kasvu takistavad, on pigem sisemised, mitte välised tegurid. Kõige suuremaks takistuseks on nende endi juhtimiskompetentsi puudus ning sellisel arvamusel ollakse sõltumata ettevõtte suurusest. Lisaks takistavad Eesti ettevõtete kasvu ambitsiooni puudumine ja töötajate kompetentsi mittevastavus kasvuks ning viimaks nõrk tegevusstrateegia. Mikroettevõtete juhtide arusaamades olid strateegiaga seotud teemad tagasihoidlikul kohal, mis näitab, et ettevõtet kasvatada ei olegi neile prioriteet.

3.4. Otsustamispõhimõtted ja -vabadus Eesti (välisomanikega) ettevõtetes

Üheks oluliseks juhi töö osaks on otsustamine. See on protsess, milles tehakse kindlaks probleemid ja nendega toimetuleku võimalused. Otsustamist uuriti mitme erineva küsitlusega (vt lisa 1.6). Allpool teeme ülevaate Eesti juhtide otsustamisest ja kuna samasugune uuring viidi läbi ka Bulgaarias, on siinkohal võimalus Eesti ja Bulgaaria juhte võrrelda. Täpsemalt uurime, mis iseloomustab neid juhte, kes enne otsuse langetamist kuulavad spetsialiste väljapoolt oma ettevõtet. Eraldi vaatame ka kriisikonteksti. Seejärel vaatleme välisomanikega ettevõtete andmeid otsustamisest, mille kohta on regulaarselt andmeid kogutud aastast 2006.

3.4.1. Otsustamispõhimõtted Eesti ettevõtetes

Kui uurida, millistele allikatele toetub juht töökorraldamise muutmisel, siis kõige rohkem oma juhi või juhtide arvamusele ning organisatsioonisisestele reeglitele ja protseduuridele omaenda teadmiste ja kogemuste kõrval. Samaväärselt tähtsad on kolleegid ja alluvad ehk oma meeskonnaliikmed (vt joonis 43).



Joonis 43. Allikate tähtsus, millele juht töö ümberkorraldamise vajadusel toetub. Skaala 1- „väga vähesel määral“ kuni 5 - „väga suurel määral“.

Seega on näha, et **Eesti juht toetub otsustamisel organisatsioonisisestele allikatele**. Organisatsioonivälised allikad, sh eksperdid, on juba oluliselt vähem olulised ning pea tähtsusetud on juhi enda pere ja sõbrad-tuttavad.

Ekspertide kasutamisel otsustamisallikana on Eesti tulemused väga sarnased teiste riikide juhtidega. Nimelt suure rahvusvahelise projekti (Peterson et al., 2016) raames koguti andmeid juhtide otsustamise kohta 61 riigist (kahjuks selles Eestit ei olnud) ja seda igapäevase töökorralduse kontekstis. Ka selles uuriti spetsialistide rolli väljapoolt juhi enda osakonda, kuid ei olnud nõutud, et see peaks olema kindlasti väljapoolt organisatsiooni. Soome juhtidega (2,74) võrreldes on ekspertide roll Eestis veidi vähem oluline (2,57), olulisemad on eksperdid aga Saksamaa juhtidele (2,82). Kõrgeima skoori riikide hulgas saavutas Ungari (2,95), kuid üldine pilt on, et eksperdid on teiste allikatega võrreldes pigem ebaoluline allikas.

Siit võib teha järelduse, et **organisatsioonivälised spetsialistid ei ole Eestis ega mujal maailmas juhi teadvuses oluline otsuseid mõjutav sidusgrupp**. Küll aga saame uurida, kas leidub juhtide hulgas grupe, kes üldreeglist erinevad. Toetuda saab siin sektori, ettevõtte suuruse ja juhi positsioonile kui eristavatele tunnustele. Samuti vaatame, kas kriisiolukorras on muster teistsugune.

Sektorid pole sarnased. Avaliku sektori organisatsioonide juhid hindavad eksperte otsustamisallikana oluliselt kõrgemalt erasektori juhtidest. Siiski võib ka äri sektoris olla tegevusvaldkondi, kus autoriteetide arvamused väljapoolt organisatsiooni on juhtide jaoks tähtsad. Kõige enam kuulatakse eksperte tekstiili-, rõiva- ja nahktoodete tootmises, kus keskmine oli isegi veidi kõrgem kui avalikus halduses. Hinnangu, mis oli üle 3,0, andsid keskmiselt ka panganduse ja kindlustuse sektori juhid, mis on statistiliselt üldisest keskmisest kõrgem ja valdkonna spetsiifikat arvestades mõisteta tulemus.

Suurus ei loe. Kui võiks eeldada, et väliseid eksperte kuulavad rohkem juhid suurematest organisatsioonidest, siis andmed seda ei kinnita: ei ole vahet, kas vastas juht alla viie töötajaga organisatsioonist või oli tal töötajaid üle 250 – keskmine hinnang ekspertide olulisusele oli üllatavalt üksmeelne, vastavalt 2,47 ja 2,48. Veidi positiivsemad on ekspertide suhtes keskmise suurusega ettevõtete juhid. Kuna on võimalik seda tulemust võrrelda Bulgaaria uuringuga, siis Bulgaarias ekspertide olulisus koguni *kahaneb* töötajate arvu suurenedes.

Küsitlusele vastasid nii tipp- kui keskastmejuhid ning järgnevalt vaatame, kas ja kuidas erinevad omanike, juhatuse/nõukogu liikmete, personali- ja finantsjuhtide suhtumine välistesse ekspertidesse (vt tabel 6). Võib tuvastada, et omanikud peavad ekspertide arvamust veidi vähem tähtsaks, ehkki statistilist erinevust ülejäänutest ei ole. Selline tulemus on üllatav, kuna väikeettevõtete omanik-juhtide hulgas tehtud uuringus Hollandis (Jansen et al., 2013) leiti, et just nõustajad on reorganiseerimist puudutavate otsuste juures kõige olulisem allikas.

Tabel 6. Organisatsiooniväliste ekspertide olulisus otsustamisel (1 – väga vähesel määral,... 5 – väga suurel määral)

Juhi grupp	Keskmine hinnang Eestis	N	Keskmine hinnang Bulgaarias	N
Omanikud	2.45	140	2.82	458
Tippjuhid, juhatuse liikmed	2.51	125	2.73	124
Personalijuhid	2.69	87	2.69	23
Finantsjuhid	2.85	23	2.95	19

Tabeli põhjal võib näida, et eksperdid on olulisemad finantsjuhtidele, kuid tegelikult statistiline erinevus teiste gruppidega võrreldes puudub. Kui võrrelda Eesti andmeid Bulgaaria omadega, siis hakkab silma erinevus just omanike poolel: **Eesti ettevõtete omanikud otsivad tunduvalt vähem välist nõu.** Siit võib järeldada, et **sõltumata ametikohast pöörduakse väliste ekspertide poole otsuste tegemiseks vähe ja Eesti omanikud otsivad iseäranis vähe välist nõu.**

3.4.2. Ekspertide kaasamine otsustamisse kriisiolukorras

Kasutasime küsitluses terminit „kriisiolukord“, kuid arvestades küsitluse toimumise aega (juuni 2020) võime eeldada, et juhid lähtusid vastamisel just COVID-19 olukorrast. Kriisisituatsioonis tuleb otsustada kiiresti ja otsuse kvaliteet ei ole seejuures nii oluline, sest määramatus on liiga suur. Reeglid, mis olid koostatud nn rahuajaks, ei pruugi olla enam kohased või isegi rakendatavad. Küsitluse andmed laias laastus ka näitavad seda: reeglitele, protseduuridele ja seni kehtinud tavadele tuginemine kahanes kriisisituatsioonis koguvalemis järsult. Samuti vähenes meeskonna arvamuse osatähtsus. Kuid siinkohal on ka üks selge erand: tippjuhid jätkasid meeskonna kaasamist tavaolukorraga samal tasemel. See tulemus näitab, et

tippjuhtkond oli otsuste kujundamisel sama kaalukas nagu ikka. Üllatavaks võib pidada näitajat, et üldiselt jäi ülemuse arvamusele toetumine tavaolukorraga samale tasemele. Kuna ülemus on Eesti juhtidele otsustamisel olulisim tugipunkt, siis ongi siin tõusuruumi napilt.

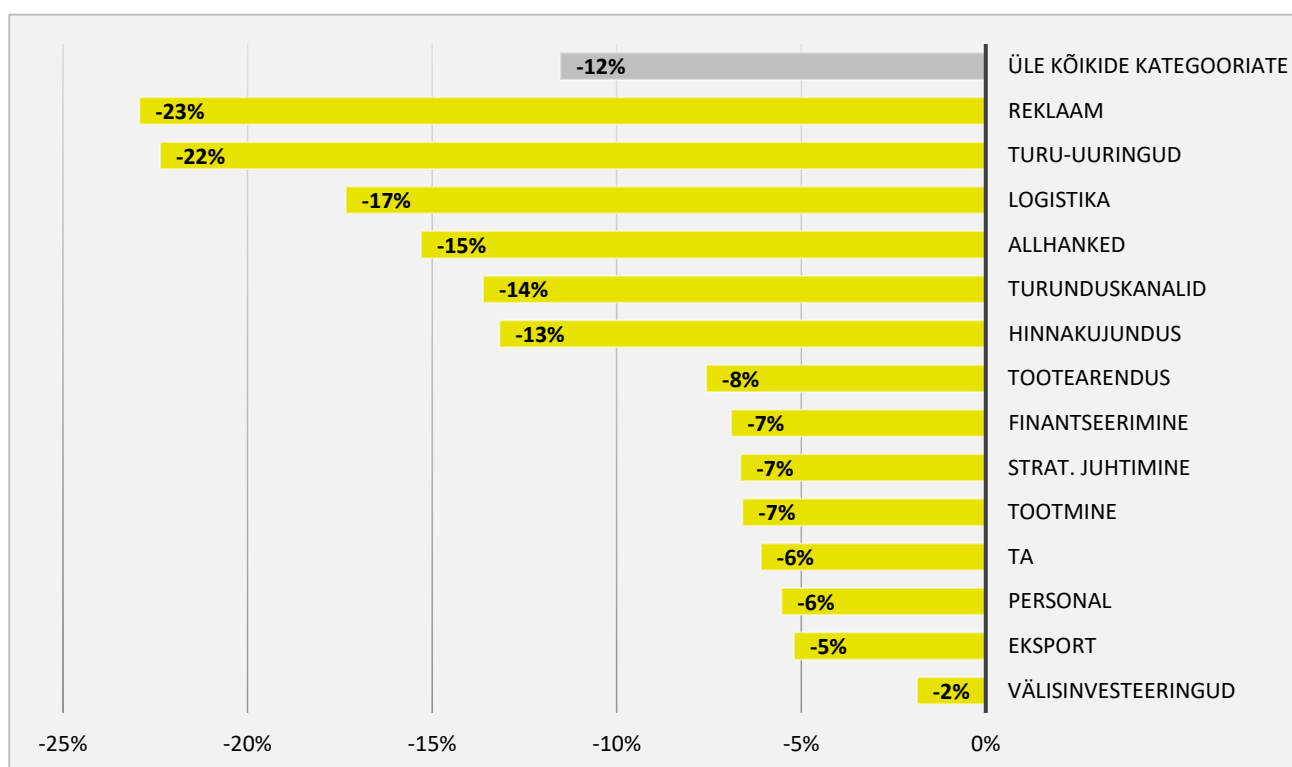
Kas uues olukorras pöörasid omanikud ja tippjuhid pilgu organisatsioonist välja, enne kui otsustasid? Siiski mitte. **Üldvalimis ekspertide roll märgatavalt ei tõusnud – näitaja tavaolukorra kohta oli 2,57 ja kriisis 2,65.** Mis puutub omanikesse, siis nende hinnang on ekspertide kaasamisele kriisis samuti muutumatu ja sarnane oli tulemus ka Bulgaaria andmetega. **Ainsa grupina Eestis otsivad kriisisituatsioonis ekspertidelt rohkem abi personalijuhid** (2,93, tõus tavasituatsiooniga võrreldes +0,24). See, et personalijuhid usaldavad välist abi kriisis mõnevõrra rohkem ja vähem (aga ebaolulisel määral) finantsjuhid, on Bulgaariaga sarnane tulemus.

Ekspertidelt otsivad kriisis rohkem tuge avaliku sektori või suurte ettevõtete juhid. Kui vaadata äri sektorit, siis ekspertide kaasamise kohta kriisiolukorras on hinnangute tõus marginaalne. Sama fenomen ilmnes Bulgaarias: kriisiolukorras ei otsi äriettevõtted oluliselt rohkem ekspertidelt tuge. Selle põhjuseks on ilmselt asjaolu, et otsuseid on vaja teha kiiresti ja allikad, mis pole koheselt käepärast, ei tule seetõttu arvesse. Vaid **suurettevõtete juhtide keskmine hinnang ekspertide olulisusele tõusis** tavaolukorra 2,42-lt 3,08-ni kriisis. See tulemus erineb Bulgaariast, kus ei väikesed, keskmised ega suured ettevõtted vajanud eksperte kriisiolukorras oluliselt rohkem.

Sektoripõhiseks täpsemaks analüüsiks jäi valim küll veidi ahtaks, kuid statistilise olulisuse tõenäosust 0,1 peale tõstes ilmnes kolm sektorit, kus hinnang ekspertide olulisusele tava- ja kriisiolukorras erinesid. Esiteks, infotehnoloogia ja **telekommunikatsiooni sektori ettevõtted huvitusid kriisiolukorras ekspertide arvamusest rohkem.** Sama võib tõdeda **arvutite, elektroonika- ja optikaseadmete, elektriseadmete tootmise** sektoris, kus **hinnangud tõusid.** Nimetatud sektoreid ühendab asjaolu, et erinevalt tavaarusaamast oli “kriis” nende jaoks tohutu nõudluse kasv, millega nad pidid toime tulema. **Seega võib järeldada, et välist nõu vajatakse rohkem sektorites, kus on vaja hallata kiiret kasvu.**

3.4.3. Eestis asuvate välisomanikega ettevõtete otsustusvabadus

Omanikel on sageli ettevõtetele suuniseid, kuid välisosalusega ettevõtetes on need isegi keerukamad, sest täiendavalt mängivad oma osa kultuurilised, sotsiaalsed ja majanduslikud tegurid (vt lisa 1.6 ja tabel 7). 15 aastase perioodi võrdluses – regulaarsed küsitlused toimusid aastatel 2006, 2009 ja 2020 – saab välja tuua, et **välisosalusega ettevõtete otsustamisvabadus on aja jooksul märkimisväärselt vähenenud** (joonis 44).



Joonis 44. Muutused otsuste välisinvesteeringutega ettevõtete otsustusvabaduses otsustusvaldkondade lõikes. 2020. a. võrreldes 2006. a. ja 2009. a. keskmisega.

Konkreetsema pildi otsustamisvabadusest loob see, kui **grupeerida otsustamine valdkondadeks** ja vaadata, kuidas need aastate jooksul on muutunud. Välisomanikega ettevõtetes on kolme tüüpi otsuseid. Need on erineva kaalu ja sisuga ning neid iseloomustavad järgmised tegevused.

1. **Strateegilised otsused**

keskenduvad välisinvesteeringutele, finantseerimisele ja strateegiale:

„Küsimine nõukogult kinnitust, kui see on väga suuremahuline, väga strateegiline otsus. Aga see on selleks, et panna sihikut paika, muidu käib otsuste tegemine täpselt teistpidi. Iga (töötaja) teeb otsuse, et oluline, et oleks raamistik paigas – mis on meie eesmärgid, et need eesmärgid oleksid hästi artikuleeritud läbi kogu organisatsiooni ja siis ehitavad inimesed ise oma otsustega sinna eesmärkide suunas lahendusi ja oma tegevust üles.“

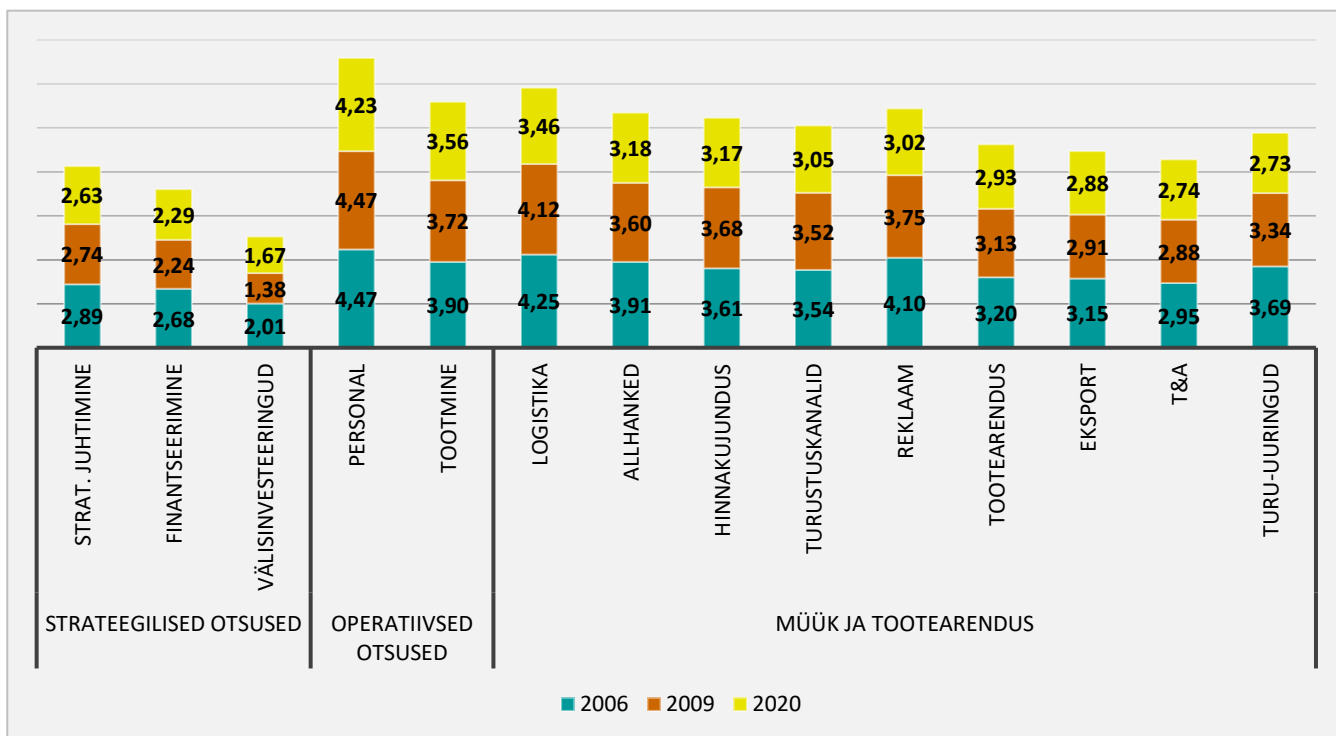
2. **Operatiivsed otsused** on seotud personali ning tootmisega või teenuse osutamisega:

„...meid ei segata niikaua kuni me oma otsustes ise hakkama saama, nii kaua, kui me endale püstitatud eesmärgid enam-vähem ära täidame.”
(väikse tootmisettevõtte tegevjuht, küsimuse peale millistes otsustes kõige vabamalt tunnete) „Personali juhtimine. Palkame ise, otsustame ise. Meil on ka maatriksjuhtimine, et on nii-öelda näiteks mina nüüd siin kohaliku juhina juhina inimesi, aga lisaks on paralleelselt funktsioonijuhid.”

3. **Müügi ja tootearendusega** on seondud lai ring: näiteks logistika, turu-uuringud jpt:

„...et kuna asjad on korras, meil on võimalus otsustada ise, kui asjad ei ole korras, sealt grupist tuleb mees ja räägib, et kuule, nüüd tee nii. Ei ole tulnud.“

Kui võrrelda lähiajaloo kolme perioodi, siis selgub, et enim on välisosalusega ettevõtetel olnud otsustusvabadust operatiivsete teemade osas (joonis 45). See tähendab, et personali ja tootmisega seotud otsustes ollakse autonoomsemad. Tootmisettevõtted on hinnataval perioodil (2020) keskmiselt 15% vabamad operatiivsete otsuste suhtes kui teenuseettevõtted.



Joonis 45. Eesti välisosalusega ettevõtete keskmised hinnangud nende otsustusvabadusele erinevate otsustusvaldkondade järgi, 2006. - 2020. a. (Grupeeritud faktoranalüüsi alusel).

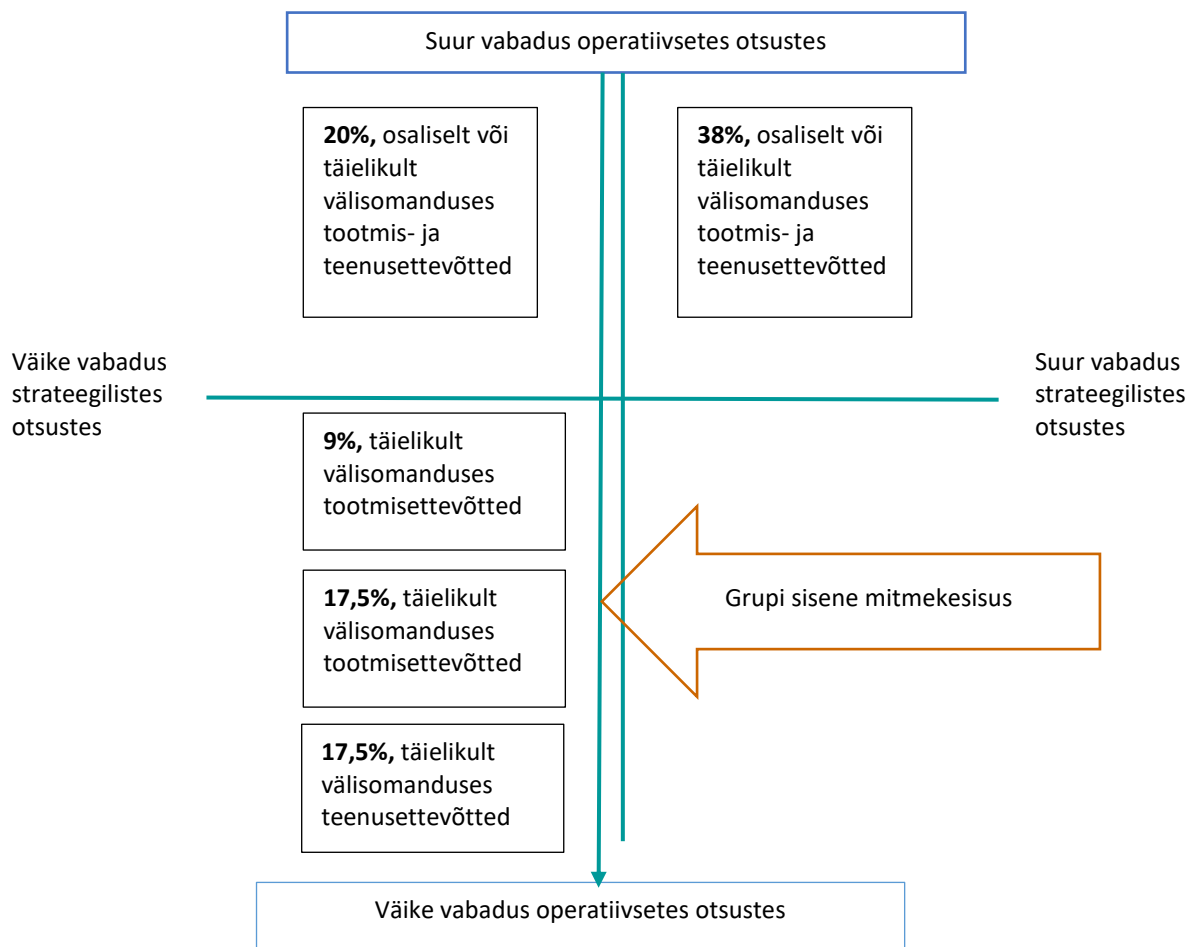
Strateegiliste otsuste osas on jälle teenindusettevõtted veidi vabamad kui tootmisettevõtted. Seega võib järeldada, et välisosalusega ettevõtete otsustamisvabadus sõltub ettevõtte tegevusvaldkonnast. **Tootmisettevõtted** saavad pigem olla autonoomsed **operatiivsetes** ja **teenindusettevõtted strateegilistes** otsustes.

Välisomaniku päritolu ja ettevõtte asutamisaasta ei seostu valdkondadega, mis on selles uuringus autonoomia hindamise kriteeriumiteks. Kontrolliti ettevõtete autonoomsuse ja taustatunnuste seoseid. Taustatunnuste hulka kuuluvad **hargmaisus** ehk ettevõtte allüksuste asumine vähemalt kuues erinevas riigis; **välisomaniku päritolu**, milles eristati Põhjamaadest, Euroopast ja muust maailma paigast pärinevaid omanikke; ning **asutamisaasta** kümnendi täpsusega. See analüüs ei näidanud olulisi seoseid autonoomsuse indikaatorite ja taustategurite vahel. Seega võime öelda, et antud tunnustel ei ole reeglipärast mõju Eestis paikneva välisosalusega ettevõtte autonoomiale, ehk tegemist on pigem individuaalsete erinevustega. Teisisõnu, **pole võimalik välja tuua, milliste tunnustega ja kuidas välisinvestorite hoiakud ja usaldus Eesti juhtide autonoomiat mõjutavad.**

Strateegiliste ja operatiivsete otsuste võimaluste võrdlemine näitab, et moodustuvad ettevõtete grupid, milles otsustamisvabadus on suurem või väiksem (joonis 46). Need iseloomustavad täpsemalt, milline on ettevõtte tegevusvaldkond, välisomanike roll ja osakaal kõigis vaatluse all olnud ettevõtetes.

Ettevõtted paigutuvad joonisel kolme kvadraadi vahel, kusjuures kõige arvukamalt sinna, kus nii operatiivse kui ka strateegilise otsustamise autonoomsus on madalad.

38% ettevõtetest on suhteliselt vabad otsustama nii strateegilisi kui ka operatiivseid küsimusi. Seda ettevõtete gruppi eristab teisest see, et siia paigutuvad valdavalt **osalise välisosalusega tootmis- ja teenindusettevõtted**. Viiendik osaliselt või täielikult välisomanikele kuuluvatest tootmis- ja teenindusettevõtetest saavad olla üsna autonoomsed operatiivsetes otsustes, kuid vähem autonoomsed strateegilistes otsustes. Selle järgi saab öelda, et **kohalike omanike olemasolu** seostub märkimisväärselt **suurema otsustusvabadusega** kas mõlemas või ühes otsustusteemade valdkonnas.



Joonis 46. Ülevaade ettevõtete tüüpidest (klasteranalüüs faktoranalüüsi kategooriate lõikes, 2020. a. andmete põhjal).

Märkus: noolega viidatud alas eristub omakorda kolm ettevõtete gruppi, mis erinevad operatiivse otsustamise järgi.

Nende ettevõtete seas, kellel pole autonoomiat enamikes otsustusvaldkondades ise otsuseid vastu võtta, on suurema tõenäosusega 100% välisomaniku osalusega ettevõtted, kus otsuste tegemise võimalused on erinevad ning tinglikult jagunevad sealseid ettevõtteid omakorda kolmeks. Esmalt, väike grupp tootmisettevõteteid (9%), kel on teataval määral vabadust operatiivseteks otsusteks. Ülejäänutel ettevõtetest on veel vähem otsustusruumi.

On ka **positiivseid kogemusi**, nagu selgub intervjuudest – näited sellest, kuidas Eesti juhtide otsustusvabadust ja -kohustust on hoopis laiendatud. Kohalikele juhtidele antakse **võimalus vastutada** ettevõtte tegevuse eest **väljaspool Eesti piire**. Juhi asukoht ei muutu, kuid ta saab otsustada ka teistes piirkondades toimuva tegevuse eest. Välisomanikele kuuluvate ettevõtete juhid on **saanud rakenduse välismaal asuvas emaettevõttes** või mõnes allüksuses ning asunud

juhtima olulise tähtsusega ettevõtte protsesse. Eesti juhtide tegevust ja autonoomiat on suurendatud seeläbi, et nad **annavad edasi oma teadmisi ning koolitavad** välisomanikule kuuluva ettevõtte teiste piirkondade töötajaid. Kõik need viitavad usaldusele, mis on autonoomse suhte loomise aluseks. Seega on võtmeküsimus, kuidas suurendada usaldust ning informeeritust, sest suurem autonoomia on vajalik muuhulgas ka Eesti juhtide arendamiseks. Välisomanikega ettevõtetes on suur potentsiaal teiste riikide kogemuste assimileerimiseks, kuid selleks on vaja suuremat autonoomiat ja otsustamise kogemusi.

Otsustamise alamuuringud näitavad, et Eesti juhid tuginevad otsustamisel organisatsioonisisestele allikatele ning spetsialiste väljapool ettevõtet ei kaasata. Vaid kriisisituatsioonis otsitakse välist nõu kiirelt kasvavates sektorites ja avalikus sektoris. Otsustamisel peab juht arvestama piirangutega ja välisosalusega ettevõtete jaoks võivad piirangud olla seotud vähese autonoomiaga. Selgub, et välisomanikega ettevõtete otsustamise autonoomia on 15 aasta jooksul vähenenud. Lisaks võib hiljutise ettevõtete juhtide hulgas läbiviidud küsitluse põhjal öelda, et teenindusettevõtted on vabamad tegema strateegilisi ja tootmisettevõtted operatiivseid otsuseid. Otsustamisvabadus on suurem neis ettevõtetes, kus välisomaniku kõrval on ka Eesti omanik. Põhjused võivad olla seotud kohalike olude tundmisega, usaldusega ja paljude teiste majandustegevust mõjutavate teguritega.

3.5. Eesti kõrgkoolide pakutava juhtimishariduse tase ja sisu

Küsitluses osalenud juhid pidasid juhtimishariduse taset Eestis üldiselt heaks (51% vastajatest). Väga heaks ja suurepäraseks peavad juhtimishariduse taset ligi veerand vastajatest. Rahuldavaks või kasinaks peab juhtimisharidust 25% vastajatest. Veidi kriitilisemad on TTÜ taustaga juhid ning juhid, kelle kõrgkooli lõpetamise aasta oli enne 2001. a. Siin kasutame intervjuude andmeid ja lisame Eesti ülikoolides pakutavate õppekavade ja -ainete analüüsi, mis tugineb avalikele materjalidele (vt lisa 1.3).

Valimisse kuulus 20 Eesti Hariduse Infosüsteemi äranduse ja halduse õppekavagruppi kuuluvat magistriõppekava: Tartu Ülikoolist (6 kava), Tallinna Tehnikaülikoolist (7); Tallinna Ülikoolist (3 kava); Eesti Maaülikoolist (1 kava); Eesti Muusika- ja Teatriakadeemiast (1 kava) ning Estonian Business Schoolist (2 kava). Õppekavade analüüsi fookus oli suunatud neljale aspektile. Esmalt, juhtimisega seotud õppekavade esindatus Eestis. Teiseks, üldoskuste koostisosad; kolmandaks, õpiesmärgid kognitiivse arengu järgi; ja neljandaks, mõned seaduspärasused, mis ise-loomustavad õppeaineid ja õpetamist.

3.5.1. Õppekavade üldiseloostus

Õppekavade lahkamine näitab, et Eestis on võimalik omandada magistritasemel juhtimisalast haridust nii eesti kui inglise keeles. Analüüsitud õppekavadest on 12 eesti õppekeele ja kaheksa kava ingliskeelsed. Kõikide magistriõppekavade maht on 120 EAP. Juhtimisainete maht varieerub õppekavades küllaltki oluliselt: 10-40%. See hinnang on siiski tinglik, kuna juhtimisvaldkonna õppeainete määratlemiseks puudub objektiivne alus. Kõige suurem on juhtimisainete maht järgmistes TÜ ja TTÜ õppekavades: „Heaolu- ja spaateenuste disain ja juhtimine“; „Personalijuhtimine“; „Juhtimine ja turundus“ ning „Rahvusvaheline ärikorraldus“. Kõige vähem õpetatakse juhtimisalaseid aineid EMTA kultuurikorralduse ja TTÜ avaliku sektori juhtimise ja innovatsiooni magistriõppekaval. Õppekavade fookus on küllaltki lai ning kitsalt ainult juhtimisele fokuseeritud õppekavasid on vähe. Ülikoolid on asunud pakkuma üheaastaseid magistriõppekavasid (60 EAP) ning mikrokraade, mida kindlasti tuleb pidada positiivseks trendiks. Pidades silmas elukestva õppe ja ümberõppe vajadusi, on paindlikumad õppevormid igati kasulikud. Samuti võimaldavad väiksemamahulised õppekavad luua spetsiifilisema ja süvitsi minevaid õppekavasid. Alles alustavad ja ka juba kogemustega juhid saavad seeläbi end täiendada just neis valdkondades, milles on personaalne arenguvajadus kõige suurem.

Uuringust tõstatub olulise küsimusena magistriõppe roll tervikuna. Mitmed juhid mainisid intervjuudes, et juhtimisalase hariduse väärtust tajutakse paremini, kui endal on juba teatud juhtimiskogemus olemas, mitte aga ei tulda magistriõppesse otse koolipingist. Juhtimishariduse juures peetakse suureks väärtuseks õppijate omavahelist koostööd ja üksteistelt õppimist, mistõttu tuleks tähelepanu pöörata õppimisvormide mitmekesistamisele.

3.5.2. Eesti juhtimisharidus üldoskuste, kognitiivse arengu ja õppemeetodite perspektiivist

The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) on välja töötanud loetelu üldoskustest, mida ärikoolid peaksid õppijates arendama (vt lisa 2). Üldoskuste rahvusvaheliselt tunnustatud käsitluse järgi on võimalik Eesti juhtimisharidust süsteemselt analüüsida. Sõeludes õppekavade õpiväljundeid AACSB-i raamistiku (Assurance of Learning ... 2021) alusel saab järelada järgmist:

- kõige enam pööratakse õppekavades tähelepanu **kriitilise mõtlemise** ja **probleemi-lahenduskompetentsi** arendamisele (see kompetents olid märgitud vastavalt 19 ja 18 õppekava õpiväljundites. See tähendab, et peaaegu kõigis 20 vaatluse all olnud kavas);
- ligikaudu pooltel kavadel on õpiväljundina märgitud **kommunikatsiooni ja meeskonnatöö** kompetentsi arendamine;
- **vastutustundlikkus**, sh eetilised on esindatud üheksa õppekava õpiväljundites;
- väga harva võib õpiväljundites leida **(kultuurilise) mitmekesisuse** kompetentsi arendamist (seda märgiti vaid nelja õppekava õpiväljundites).

Juhtimishariduse õpieesmärkide lahkamiseks võtame aluseks Bloomi taksonoomia, mis eristab kuut kognitiivse arengu taset (alates madalamast): teadmised (meeldejätmise, faktiteadmised); mõistmine (arusaamine); rakendamine (oskus kasutada); analüüs (võrdlemine); süntees (kriitiline analüüs, argumenteerimine) ja loomine (uue loomine, arendamine) (Krathwohl 2002). Analüüsides õppekavades õpetatavate juhtimisainete õpiväljundeid Bloomi taksonoomia alusel saab järelada järgmist:

- Rohkem pööratakse tähelepanu madalama (teadmised ja mõistmine) ja keskmise taseme (rakendamine ja analüüs) õpieesmärkide saavutamisele;
- Vähem tegeletakse magistrikavade juhtimisainetes sünteesile ja loomisele suunatud eesmärkidega.

Olemasoleva informatsiooni põhjal tuleb välja, et traditsioonilisteks õppevormideks on loengud ja seminarid, mida ajastule kohaselt tehakse sageli e-õppe vormis. Õppeainete kirjeldustes mainitakse kaasuste analüüsi ning praktilisi ülesandeid (nt arengukava koostamine jmt), kuid need õppemeetodid on selgelt vähemuses. Tartu Ülikooli ainekavad paistavad silma informatsiooni rohkusega ning sealt on võimalik näha, et õppeainetes tehakse koostööd

ettevõtete ja praktikutega. Nii EBS-i kui TTÜ õppekavades on olemas eraldi nn juhtimismängu ained, mis põhinevad simulatsioonidel. Õpiväljundite saavutamist hinnatakse peamiselt iseisivate (individuaalsete ja grupitööde) ülesannete ning eksami/arvestustöö kaudu. Juhtimisalane õppekirjandus on valdavalt kaasaegne: kasutusel on nii õpikud kui teadusartiklid. Mõningates ainetes kasutatakse ka praktikute ja välismaiste teadlaste videoloenguid. Siiski on õppeainete sisutegevusi keeruline avaliku materjali pinnalt hinnata, kuna jäi silma, et erinevates ülikoolides on ainete kirjeldamise praktikad ja avaliku informatsiooni detailsus küllaltki erinevad. Avalikustatud informatsiooni põhjal pole võimalik teha kaugeleulatuvaid järeldusi konkreetsete ülesannete sisu (sh nt seos praktikaga) kohta.

Õppekavad on küllaltki laia fookusega, mistõttu juhtimisalaseid õppeaineid on õppekavas pigem vähe. Õppekavad keskenduvad oluliste kompetentside arendamisele, kuid rohkem tuleks tähelepanu pöörata nii kultuurilise mitmekesisuse kompetentsi, meeskonnatöö oskuse, aga ka vastutustundlikkuse ja eetilise arendamisele. Globaliseerunud maailmas ning olukorras, kus jätkusuutlikkuse küsimused on kriitilise tähtsusega, on viimati mainitud kompetentsid äärmiselt olulised. Juhtimise ainetes tuleks lisaks teadmiste edastamisele suuremat tähelepanu pöörata sünteesivõime ning loova ja iseisesevalt tegutsemise (sh ettevõtlikkuse) kompetentsi toetamisele.

4. JUHTIMISE ARENDAMISE POLIITIKAMEETMED NELJAS VÕRDLUSRIIGIS

Analüüsisime poliitikameetmeid valitud neljas riigis: Soomes, Rootsis, Austrias ja Iirimaa, tuginedes vastavates riikides valdkonna eest vastutavatest organisatsioonidest saadud informatsioonile (vt tabel 7). Paraku on avaliku info esitatus väga ebaühtlane. Uuringu tegemise ajal maadlesid kõik riigid tervisekriisiga, mistõttu esmaste andmete kogumine intervjuu vormis õnnestus vaid Enterprise Irelandi esindajaga.

Tabel 7. Analüüsitud riigid ja vastutavad organisatsioonid

Riik	Organisatsioonid	Veebiaadress
Soome	Business Finland	https://www.businessfinland.fi/en
Rootsi	Business Sweden võrgustiku organisatsioonid	https://www.business-sweden.com
Iirimaa	Enterprise Ireland	https://www.enterprise-ireland.com/en/
Austria	Advantage Austria	https://www.advantageaustria.org/ee/Startseite.en.html

Toetatavad valdkonnad võib üldjoontes jagada kolme gruppi. Kõik analüüsitud riigid panustavad ettevõtete innovatsiooni ning rahvusvahelistumise juhtimise tõhustamisesse. Austria ja Iirimaa tegelevad täiendavalt ka laiemal juhtimiskompetentsi arendamise toetamisega, kuigi veidi erineva fookusega.

4.1. Üldise juhtimiskompetentsi arendamine

Austria

Austria pakub mitmeid meetmeid alustavatele ettevõtetele, sh eraldi programmi noortele (kuni 30-aastastele) ettevõtjatele. AustrianStartups korraldab ja viib ellu regulaarselt ettevõtlusalast õppeprogrammi “Entrepreneurial Leadership Programs“, mis sisaldab:

- a. *Mentoring Program* - mentorid, kes viivad programmis osalejad kokku Austria *start-up* kogukonnaga ning on isiklikuks toeks arengus ja kontaktvõrgustiku loomises.
- b. *Discussions Labs* - juhtumite põhised arutelud mõistmaks ettevõtlusega seotud väljakutseid ja lahendusi.
- c. *Leadership Developmenti* üritused.
- d. *Community Projects* - ekspertide juhendamisel ettevõtlusprojektide algatamine ja elluviimine.

Lisaks on Austrias ka ettevõtluse arendamisele suunatud suveülikool (**I.E.C.T. Summer School**).

Iirimaa

Enterprise Ireland (edaspidi EI) pakub mitmesuguseid lahendusi Iiri ettevõtete juhtimiskompetentsi tõstmiseks. Nende lahenduste üldine eesmärk on tõsta Iiri ettevõtjate ambitsiooni kasvatada oma ettevõtteid suuremaks ja rahvusvaheliselt mõjukamaks ning arendada juhtimiskompetentsi nende ambitsioonide elluviimiseks. Täiendavaks eesmärgiks on arendada Iiri rahvusliku kapitali kasvu hoides kasvavaid ettevõtteid võimalikult kaua iirlastest ettevõtjate omanduses.

EI pakub eesmärgi saavutamiseks eri tüüpi lahendusi, et ettevõtjad leiaksid oma vajadustele optimaalseima.

Teenus	Sisu kirjeldus
Nõustamine	<p>EI nõustajad: EI poolt määratakse kontaktisik, kelle kaudu ettevõtte saab ligipääsu EI ekspertidele eri valdkondades (nt eksport, tehnoloogia arendus, turu-uuringud, erakapitali kaasamine, personalitöö jms).</p> <p>Välised mentorid, sh välismaalt: EI haldab ekspertide võrgustikku (üle 400 mentori), kellega viib nõustamist sooviva ettevõtte kokku. EI pakub ka rahalist tuge nõustamise toetuseks.</p> <p>Teenused varase staadiumi ettevõtjatele: Mitmesugused tegevused ettevõtjale äri alustamise toetuseks.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Äriplaanide ja investeerimiskavade esitlused mentoritele tagasiside saamiseks. • Ärikiirendites osalemise toetus • Toetused innovatsiooni osakutena uuringute tegemiseks koostöös ülikoolidega.

Online koolitusmaterjalid	EI haldab alustavatele ettevõtetele ning väikese ja keskmise suurusega ettevõtetele suunatud <i>online</i> -õppeplatvormi, mis annab ligipääsu eri tüüpi materjalidele (videod, artiklid, <i>podcastid</i> , infograafikud) peamistest ärijuhtimise valdkondadest (finantsid; inimeste juhtimine; müük ja turundus; strateegia; innovatsioon; operatsioonid). Platvormi abil saavad ettevõtjad end arendada endale olulistel teemadel, omale sobivatel aegadel ja omas tempos.
Juhtkonna koolitusprogrammid	EI tellib kohalikest ja rahvusvahelistelt tippülikoolidelt (nt Dublin City University, Irish Management Institute, MIT, IESE jne) kesk- ja tippjuhtidele mõeldud koolitusprogramme ning katab 50-70% vastavatest koolituskuludest. Programmide põhiteemad on ette antud EI poolt ning sisustatud partnerülikooli poolt. Programmide kujundamisel on lähtutud eri suuruses või arengufaasis olevate ettevõtete vajadustega. On lühikesi (1-3-päevaseid) koolitusi kui ka ligi aasta kestvaid mahukaid programme. Teemad keskenduvad valdavalt ettevõtete kasvu toetamisele, sh rahvusvahelistumisele, innovaatsiooni tõhustamisele, kapitali kaasamisele jms.

Kõik nimetatud meetmed on rakendatavad ka Eestis vastavalt Eesti ettevõtete vajadustele ja mahtudele. Tuginedes intervjuule EI esindajaga, näeb EI, et juhtkonna koolitusprogrammides osalevad ettevõtted on ambitsioonikamad, kasvavad kiiremini ning on kauem liri ettevõtjate omanduses.

4.2. Rahvusvahelistumine, innovatsioon ja tootearendus

Kõik riigid panustavad oma ettevõtete rahvusvahelisse kasvu nii teenuste kui rahaliste toetustega. Tüüpilised teenused ja toetused, mida analüüsitud organisatsioonid oma klientidele pakuvad on järgmised.

Teenus/ toetus	Sisu kirjeldus
Nõustamine	Ettevõtja nõustamine rahvusvahelistumise eri etappides vastavalt ettevõtte suurusele, arengufaasile ja varasemale kogemusele. Nõustamine võib hõlmata näiteks järgmisi etappe: abi rahvusvahelistumise strateegia koostamine, sihtturgude ja -toodete valiku, turule sisenemise plaani koostamine. Läbi rahvusvahelise võrgustiku spetsialistide tutvustatakse kohalikku kultuuri, seadusandlust ja regulatsioone,

	aidatakse sihtturgudel leida partnereid, kliente ja jaotuskanaleid, korraldatakse võimalike partnerite külastusi, ühispakkumisi jms. Tugi võib olla üks-ühele nõustamise või koolituse vormis.
Riigi tutvustamine	Rahvusvahelistumise hõlbustamiseks püütakse suurendada oma riigi tuntust ja mõju sihtturgudel. Nt Rootsi Swedish Institute's töötab 140 inimest Stockholmis ja Pariisis, kelle eesmärk on tutvustada Rootsit kogu maailmas ning tekitada huvi ja usaldust Rootsi vastu. Selle tulemusena on Rootsi ettevõtetel lihtsam rahvusvahelistele turgudele siseneda, tõmmata ligi talente jms.
Toetused	Toetused hõlmavad näiteks eksporditehingute krediidiriskikindlustusi (riiklikud garantiid), ekspordi finantseerimist jms.

Teenuste osutamiseks haldavad analüüsitud organisatsioonid ekspertide võrgustikke (nt Business Finlandil on 644 spetsialisti 16 asukohas Soomes ning 42 asukohas välisriikides).

Innovatsiooni ja tootearendusse panustatakse tüüpiliselt järgmiste teenuste ja toetustega.

Teenus / toetus	Sisu kirjeldus
Toetused	Toetused on disainitud vastavalt eri arengufaasides ja suurustes ettevõtete vajadustele. Toetatakse nii rakendusuuringuid kui ettevõtte toimimise tõhustamiseks vajalikku innovatsiooni, nt protsesside, toodete ja teenuste arendamist.
Teenused	Eri tüüpi koolitusprogrammid toetamaks innovatsiooni. Näiteks Austrias algajate ettevõttejuhude arenguprogramm, mille fookuses on praktiliste oskuste, sh ärimudeli, turunduse ja müügioskuste arendamine ning ettevõtte finantseerimise ja õiguslike küsimuste lahendamine. Samuti The Innovator's Road Programme Austrias, mis on loodud toetamaks ülikoolide <i>spin-off</i> e STEM-i valdkonnas (Science, Technology, Engineering, and Mathematic – teadus, tehnoloogia, inseneeria, matemaatika) aitamaks neil jõuda prototüübi faasist äri loomise faasi.

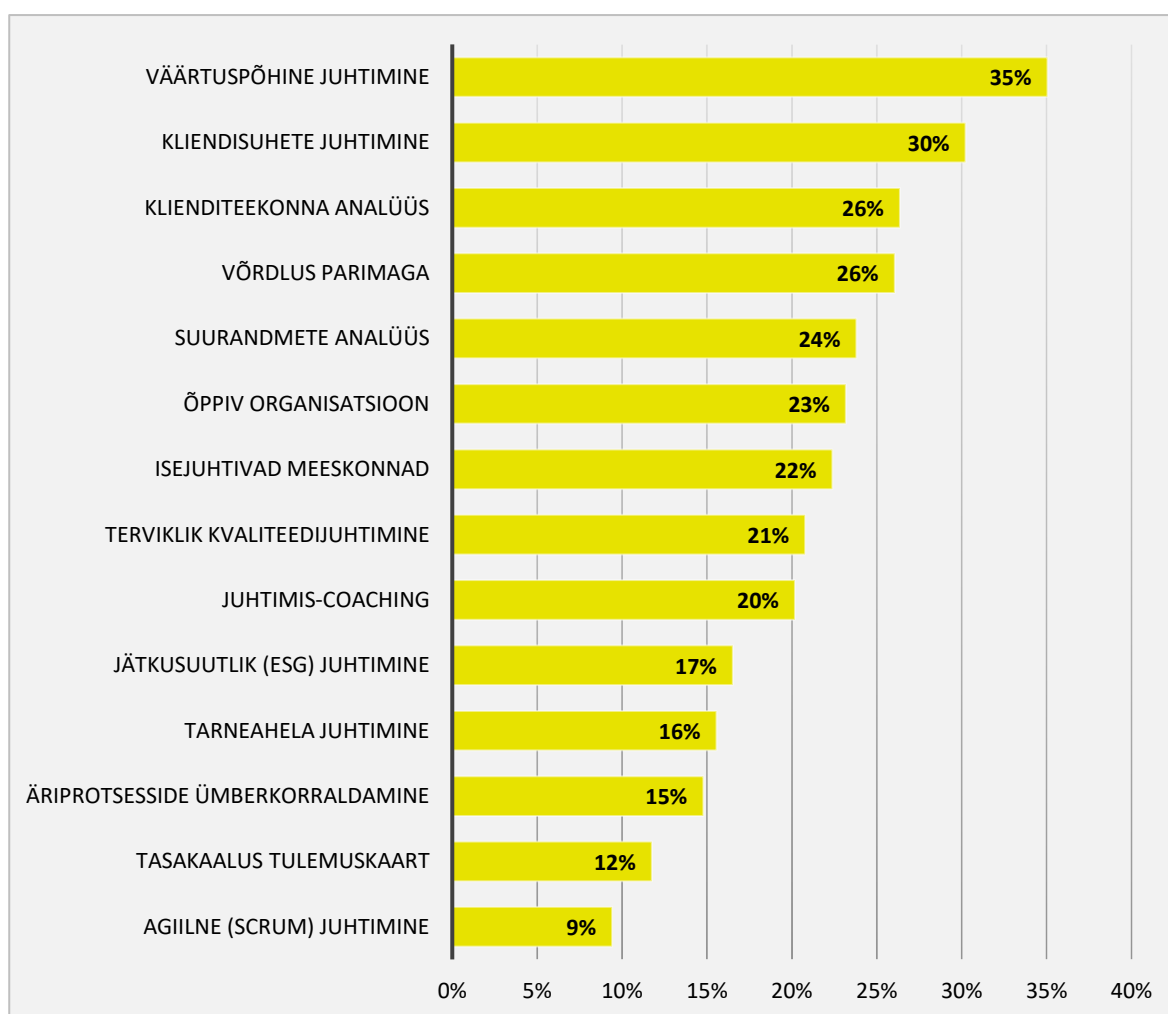
Nelja riigi juhtimisvaldkonna arendamismeetmete ülevaade näitab, et riiklikult püütakse igati edendada ettevõtete innovatsiooni ning rahvusvahelistumist. Teenuse- või tootearenduseks on põhilisteks meetmeks mentorlus, nõustamine ja otsetoetused, aga väheolulised pole ka uuringute finantseerimine ning riigi mainekujundus. Juhtimiskompetentsi arendamine on vähem esindatud ja põhitähelepanu on ennekõike suunatud alustavatele ettevõtetele. Iirimaa on seadnud eesmärgiks kohalike ettevõtete kasvatamise läbi vastava juhtimiskompetentsi arendamise, sh online-koolitused ja koostöö tippülikoolidega.

5. SÜNTEES JA ETTEPANEKUD

5.1. Eesti ettevõtete juhtimispraktikate kokkuvõte

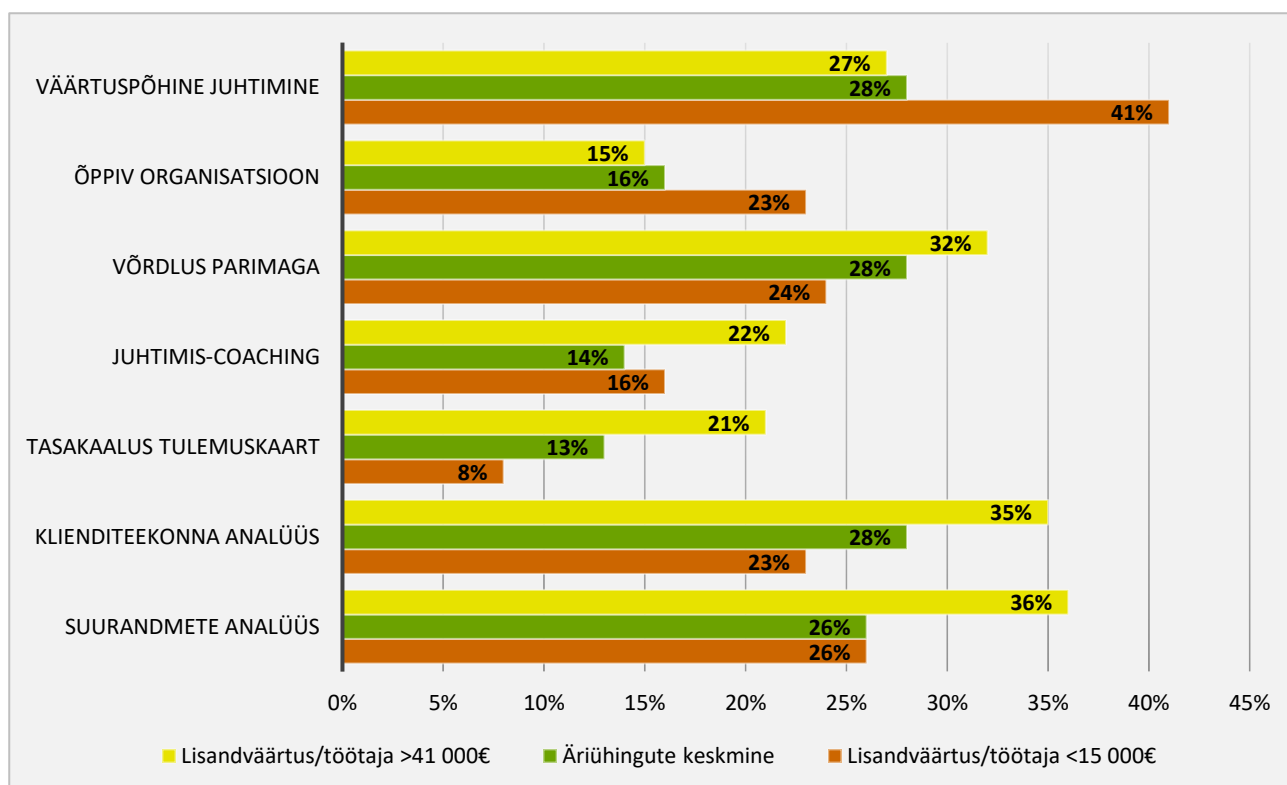
Selles alapeatükis anname ülevaate juhtimismeetodite ja -tööriistade kasutamisest ning nende seosest tulemuslikkusega, samuti hindame uuringu tulemustele tuginedes Eesti juhtimisvaldkonna olukorda.

Küsitlusuuringus oli vastajatel võimalik öelda, milliseid juhtimismeetodeid või -tööriistu ettevõttes on kasutatud, kasutatakse käesoleval hetkel (oktoobris 2021) või plaanitakse kasutusele võtta tulevikus. **Keskmiselt kasutatakse kõige enam väärtuspõhist juhtimist ning kliendisuhete juhtimist** (vt joonis 47).



Joonis 47. Juhtimismeetodite või -tööriistade kasutamise määr küsitluse toimumise ajal (okt. 2021).

Loomulikult on teatud meetodid mõnes sektoris sobivamad kui teises. Näiteks **avalikus sektoris on oluliselt rohkem väärtuspõhist juhtimist (66%) ja õppiva organisatsiooni põhimõtete rakendamist (53%)**. Ka juhtimisalane -coaching on avalikus sektoris keskmisest rohkem kasutusel (48%). Seevastu **tootmissektoris domineerivad terviklik kvaliteedijuhtimine (31%) ja tarneahela juhtimine (28%) ning teenindussektoris klienditeekonna analüüs (34%) ja kliendisuhete juhtimine (33%)**. Kõige võõramad on Eesti ettevõtete jaoks keskmiselt agiilne juhtimine ja jätkusuutlik juhtimine – 75% või enam vastajatest ei olnud neid kunagi kasutanud. Ka tasakaalus tulemuskaarti ei ole kasutanud 74% ettevõttest, kuigi just kõrgeima lisandväärtusega ettevõtetes kasutatakse seda tööriista enam, vt joonis 48.

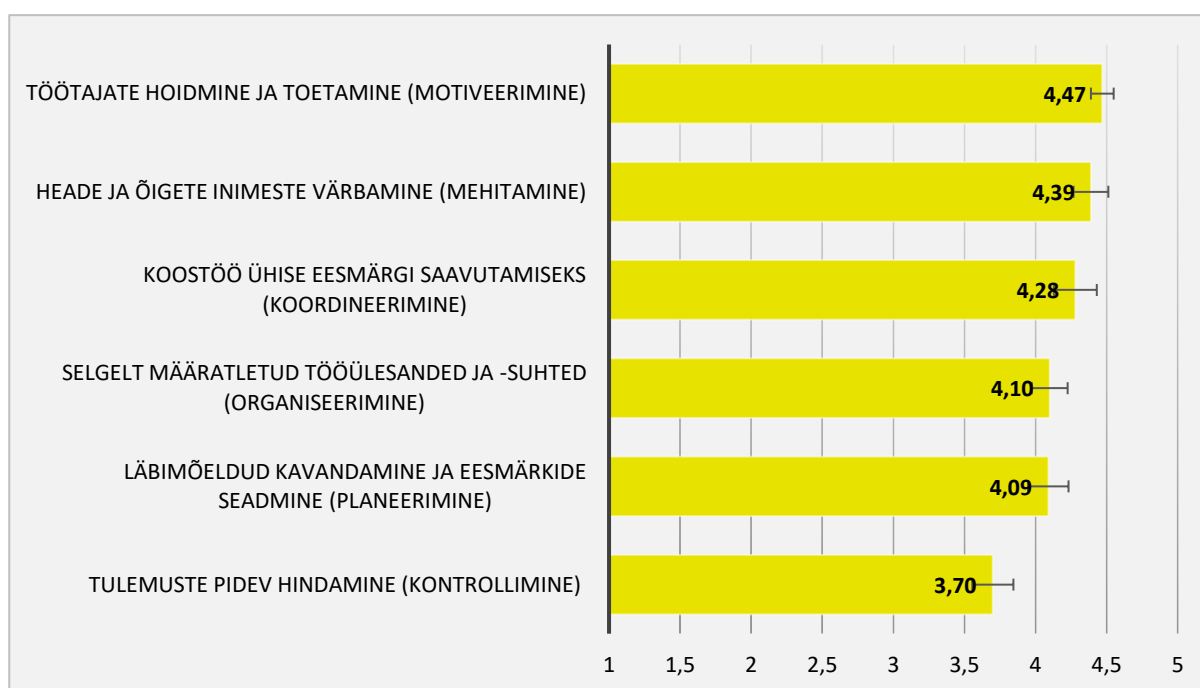


Joonis 48. Juhtimismeetodi või -tööriista kasutamine lisandväärtuse järgi võrreldes ärisektori keskmisega.

Joonisel 48 nähtub, et 2019. a. **kõrgeima lisandväärtusega olnud ettevõtted kasutasid kaks aastat hiljem rohkem suurandmete ja klienditeekonna analüüsi, samuti oli sellistele ettevõtetele omasem juhtimis-coachingu kasutamine ja enda tulemuste võrdlemine turu parimaga (benchmarking)**. Madalaima lisandväärtusega ettevõtted tegelesid aga kaks aastat hiljem väärtuspõhise juhtimise ja õppiva organisatsiooni kujundamisega ehk nn pehmete juhtimismeetoditega. Sedasorti organisatsiooniline innovatsioon on ilmselt eelduseks saavutamaks tulevikus paremaid finantstulemusi, kuid täit potentsiaali ei realiseerita ilma

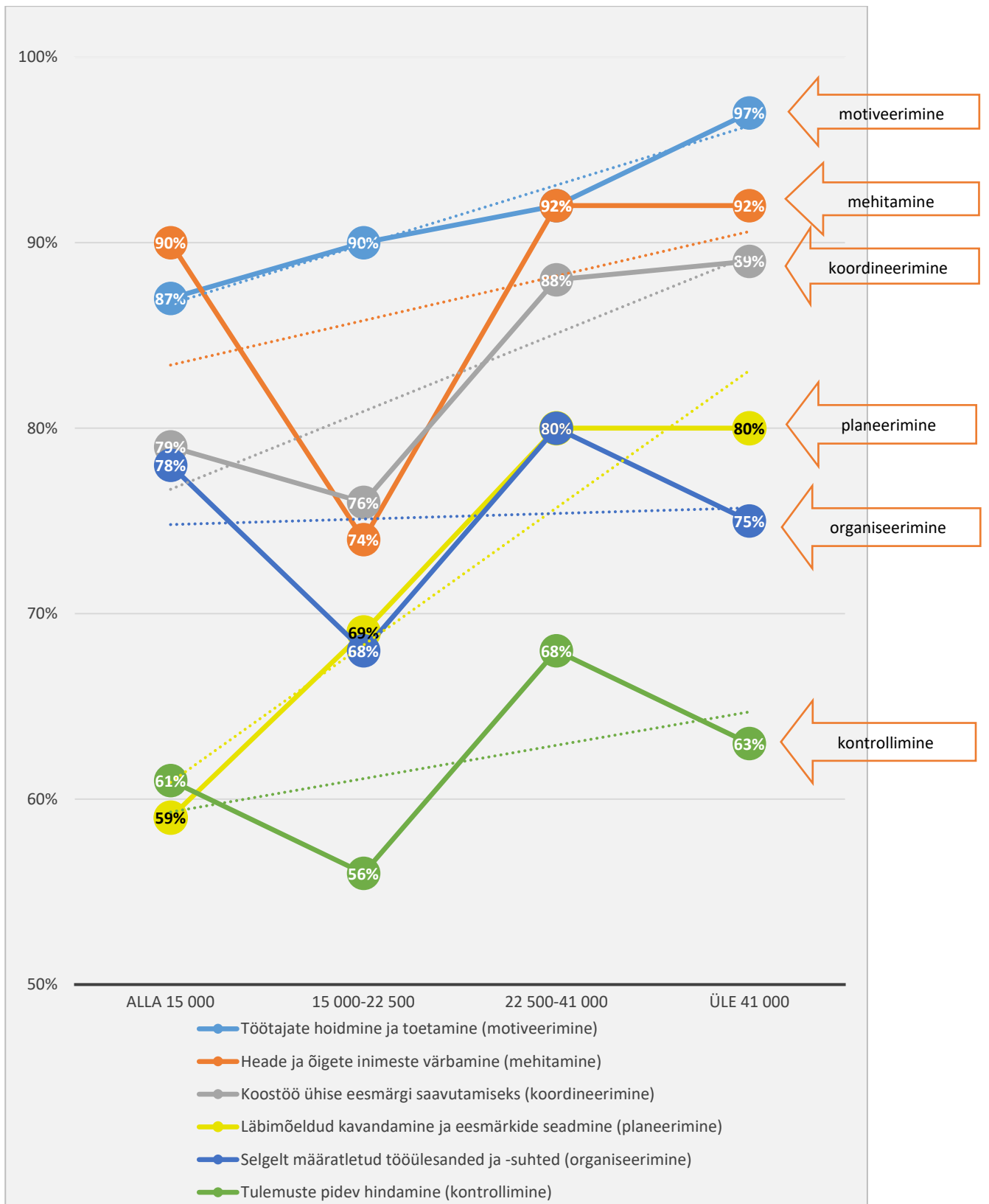
toote- ja protsessiinnovatsioonita, millele viitavad klienditeekonna ja suurandmete analüüs. Võib ka öelda, et madalama lisandväärtusega ettevõtted planeerisid kasutama hakata ca kaks korda rohkem meetodeid kui kõige kõrgema lisandväärtusega ettevõtted. Üldiselt saab öelda, et **tulemuslikud Eesti ettevõtted on eri juhtimismeetodite kasutamisel valivad** ega killusta oma ressursse.

Eesti juhtide tõekspidamised eri juhtimisfunktsioonide rollist tulemuslikkuse tagamisel võib kokku võtta töötajatekesksena, vt joonis 49. Kõige **määravamaks peetakse töötajate motiveerimist ning mehitamist**. Kõige väiksemat rolli omistatakse tulemuste pidevale hindamisele e kontrollile. Seejuures ei sõltu tõekspidamised ettevõtte suurusest ega sektorist.



Joonis 49. Juhtide tõekspidamised: funktsioonide tähtsus organisatsiooni toimivuse alusena (1- üldse mitte;... 5 – väga suurel määral).

Kui aga uurida, kas juhtide tõekspidamised seostuvad ka ettevõtte tulemuslikkusega, siis võib järeldada, et mida kõrgema lisandväärtusega ettevõtte, seda olulisemad on juhile nii töötajate motiveerimine kui ka koostöö koordineerimine, kuid **suurim erinevus seisneb hoopis planeerimises**: kui madalaima lisandväärtusega ettevõtete juhtidest pidas 60% planeerimist (väga) suurel määral ettevõtte toimivuse aluseks, siis kõrgeima lisandväärtusega ettevõtete juhtide hulgas arvas nõnda 80%, vt joonis 50.



Joonis 50. Juhtimisfunktsiooni (väga) oluseks pidavate juhtide osakaal lisandväärtuse loomise lõikes.

Märkus: Punktirjooned tähistavad lineaarse seose tugevust juhtimisfunktsiooni tähtsustamise ja lisandväärtuse loomise vahel.

Eesti juhtimisvaldkonda hindame järgmiselt. Kuna strateegiline plaan oli valdavalt olemas, siis järeldame, et Eesti ettevõtted on mõtestanud oma tegevust ja teavad, miks nad turul on. Samuti pööratakse tähelepanu oma töötajatele, püüdes neid hoida ja motiveerida – töötajakeskne ning kaasav juhtimine on väga selge trend. Seda on paljuski soodustanud uue põlvkonna mõju ja üldine tööjõu nappus. Uuringust näeme siiski, et väliskeskkonna tingimustega arvestatakse siis, kui see ettevõtet otseselt (ja negatiivselt) mõjutab, kuid kaugemad suundumused (digitaliseerumine, kliimaküsimused jm) on juhtide teadvuse äärealal – nende küsimustega proaktiivselt ei tegeleta. Eriti käib see väikeettevõtete kohta, kus arvatakse, et globaalsed trendid neid ei puuduta ja keskendutakse vaid lokaalsele turule. Nägime, et rahvusvahelistumise plaan oli olemas vähestel ettevõtetel ning rahvusvahelistumise kavatsus on kümne aasta jooksul isegi vähenenud. (Välis)omanike piiravat rolli ei saa siinkohal eirata. Vastutustundlikkust ja kestlikkust mõistetakse vaid kitsalt rohepöörde valguses. Oma juhtimispraktikates eristusid Ida-Virumaal asuvad ettevõtted.

Juhtide arengus domineerib kogemuspõhisus, kuid on näha, et eriti suuremate ettevõtete juhtimisele tuleb kasuks ka formaalharidus. Muuhulgas võimaldab pikemaajalisem täiend- või tasemeõpe tekitada grupidünaamikat, tänu millele õpitakse üksteise kogemusest, arendatakse võrgustikku ning ollakse nii erialaselt kui emotsionaalselt üksteisele toeks. Tulemuslikul juhil on lai toetusvõrgustik: arengutreener, õpingukaaslased, kolleegid erialaliidus, toetav meeskond ettevõttes. Ta hoiab ettevõtte sidusgruppidele avatuna, arendab oma meeskonda ning püüab ise olla arengus eeskujuks.

5.2. Ettepanekud juhtimisvaldkonna arendamiseks

Küsisime intervjuudes, kuidas üldiselt saaks Eesti juhtimisvaldkonda arendada? Vastused jagunesid nelja suuremasse kategooriasse, vt joonis 51:

- 1) Väärtuskasvatus lapsepõlves
- 2) Põhikoolis ja gümnaasiumis rakendatavad õppemeetodid ja suhtumise kujundamine
- 3) Muudatused kõrghariduse tasemel
- 4) Avatus ja koostöö süvendamine tööelus



Joonis 51. Eesti juhtimiskvaliteedi arendamise tasandid ja fookused.

Alljärgnevatel ettepanekutel lähtume joonis 51 toodud ülesehitusest, alustades avalikust sektorist ja (kõrg)koolidest ning lõpetades ettevõtete endiga (vt tabelid 8-10). Nende väljatöötamisel on aluseks nii küsitlustulemused, intervjuud, teiseste andmetega läbi viidud alauuringud kui ka välisriikide kogemus.

Avaliku sektori meetmete korral tuleks lähtuda järgmisest printsiipidest. Esiteks, **riigi rolliks peaks olema pigem hoiakute kujundamine** ja ainult turutõrgete korral teenuste pakkumine. Meetmete pakkumine on mõneti kahe teraga mõök: juhid leiavad, et ettevõtte arendamine ei tohiks liigselt sõltuda riigist, see on siiski ettevõtete endi kohustus ja iga meede mõneti

moonutab turgu. Seega, **riigilt oodatakse eelkõige mõistlikku ja stabiilset poliitikat, sobivat maksukeskkonda, ajaga kaasas käivat tööseadusandlust, ettevõtlust toetavat haridust, Eesti riigi ja hariduse reklaami välismaal, investeringuid taristutesse, erakondadeüleseid pikaajalisi kokkuleppeid.**

Teiseks, meetmete edukuse tagavad motiveeritud osalejad, soovitatavalt peaks sihtrüpp olema ennast juhtimisvõimekuse alal juba tõestanud. Rakendama peaks **kaasfinantseerimise printsiipi.**

Kolmandaks on oluline võimalikult **vähene bürokraatia**, et motiveeritud osalejatele oleks programmide osasaamine nii taotlemisel kui aruandlusel võimalikult lihtne.

Neljandaks põhimõtteks meetmete pakkumisel võiks olla **eri juhtimistasandite kaasatus**, sest uuringu põhjal saame väita, et tippjuhi arendamine on küll tarvilik, aga mitte piisav tingimus kõrgema lisandväärtuse loomisel.

Viimaseks toome välja, et väikeettevõtetele suunatud **meetmed peaksid olema ettevõtetele geograafiliselt võimalikult lähedal** ning korraldatud maakondlike arenduskeskuste ja/või kohalike omavalitsuste tasandil. Kohalikul tasandil elluviidavate tegevuste edukuse eelduseks on juhtidega „samas keeles“ rääkimine, mistõttu programme tuleks nimetada elulähedaselt ja konkreetselt („protsesside lihtsustamine andmete abil“), vältides abstraktsust ja kontseptuaalsust („tööstuse digitaliseerimine“).

Tabel 8. Ettepanekud poliitikakujundajale

Ettepanek	Selgitus
1. Kujundada teatud väärtuseid ja hoiakuid varajases lapse- ja koolieas	Tõhusat juhtimist soodustavad väärtused, kus lühiajalisele perspektiivile eelistatakse pikka perspektiivi, empaatiat, mitmekesisuse austamist, avatust, viisakust. Enesejuhtimine ja koostööoskus on varakult omandatavad juhtimise alustalad.
2. Praktiseerida koolisüsteemis juhtimisel olulisi väärtuseid	Koolisüsteem peab toetama nimetatud väärtuste praktiseerimist. Siin tuleks kultiveerida ettevõtlikkust ja anda ka psühholoogiaalased baasteadmised, et ennast ja teisi inimesi paremini mõista. Teadmiste pähe tuupimisest olulisemad on süvenemis- ja aruteluoskus, kriitiline mõtlemine, samuti julgus otsustada.

<p>3. Tegeleda omanike hoiakutega rahvusvahelistumise soodustamisel</p>	<p>Rahvusvahelistumise soovi tekitamine on suur väljakutse: jagada inspireerivaid kogemuslugusid, tõsta esile ambitsioonikaid plaane (ka siis, kui need ei realiseeru), vältida ebaõnnestumise ja riskivõtmise stigmatiseerimist.</p>
<p>4. Väärtustada juhtide ja ettevõtjate rolli ühiskonnas, suurendada ettevõtete ühiskondliku panuse nähtavust</p>	<p>Eelkõige saab nähtavust suurendada läbi positiivse meedia-kajastuse, riigile kuuluvate äriühingute eeskuju ja kampaaniate. Ühiskonna positiivne hoiak motiveeriks ka omanikke suuremal määral teiste osapooltega koostööd tegema.</p>
<p>5. Detsentraliseeritud meetmetega pöörata tähelepanu ettevõtetele, kes enamasti jäävad kõrvale konkurssidest, klastritest, võrgustikest jms</p>	<p>Kriitilist massi ettevõteteid ja juhtimispraktikaid võivad mõjutada maakondlike arenduskeskuste projektid ja kampaaniad kohalikul tasandil (auhind „Järvamaa lennukaim idee“, „Kestlik omanik 2023“ vmt) . Kõik see ei vaja niivõrd rahalist ressursi, kuivõrd märkamist, tunnustamist ja sihipärasust (ehkki on väga aeganõudev). Kohalikul tasandil toimivad ettevõtted peaksid tundma, et nad on riigi jaoks olulised.</p>
<p>6. Pakkuda haridusalaseid teenuseid ja tuge: mentor- ja töövarju-programmid, kutsehariduse renomee, mikrokraadide välja töötamine, ettevõtete ja kõrgkoolide koostöö</p>	<p>Mentor- ja töövarjuprogrammid tuleks viia kooliõpetajateni. Samuti toetada spetsiifiliste, ettevõtluse seisukohalt kriitilistele võtmevaldkondadele fokuseeritud mikrokraadiprogrammide väljatöötamist.</p> <p>Õppejõudude stažeerimine ettevõtetes jm meetmed, mis stimuleerivad ettevõtete ja kõrgkoolide koostööd, aitaks tasemeõpet praktikale lähendada. Kui nende kasutus seni ongi olnud tagasihoidlik, siis on probleemiks nende disain (kvalifitseerumistingimused, taotlemise keerukus jm) ja teavitamine.</p>
<p>7. Pakkuda meetmeid alustavate ettevõtete juhtidele: rahvusvahelistumise strateegia loomine, ekspordi toetamine, ärikiirendid</p>	<p>Meetmete eesmärk on suurendada ettevõtete rahvusvahelist haaret. Konkreetsele välisturule sisenemise nõustamise kõrval võiks abistada ka rahvusvahelistumise strateegia loomist, st disainida meede, mis eelneks ekspordinõustamisele. Hästi rahastatud ärikiirendid on andnud häid tulemusi nii Eestis kui välisriikides. Juhtide enesehindamisvahenditega kaasnev individuaalne konsultatsioon ja jätkutegevuste planeerimine võiks olla võimalikult ligipääsetav teenus.</p>

<p>8. Kohandatud (sh eestindatud) veebi-koolitused uutest trendidest ja globaalsetest suundumustest juhtide silmaringi avardamiseks</p>	<p>Koolitused peaksid olema lühikesed ja tingimata koos eesti- ja venekeelsete subtiitritega. Laiemate trendide teadvustamises valitseb Eesti juhtide hulgas suur veelahe; eesmärk võiks olla jõuda just nende ettevõteteneni, mis keskenduvad tänasel hetkel lähipiirkonna turgudele, arvates, et maailmas toimuv neid suurt ei mõjuta. Kohandatud materjalide kasutamine võimaldab jõuda nendeneni, keda eraldavad keelebarjäärid.</p>
<p>9. Luaa kogunud juhtidele kaasfinantseeritavad stipendiumid välisülikooli programmi läbimiseks</p>	<p>Arenguhüpe toimub pikemaajalise ja intensiivse programmi läbimisel, mis võib toimuda ka Eestis (Enterprise Irelandi eeskujul), kuid ideaalis laiendatakse võrgustikku ja silmaringi rahvusvaheliselt, nt INSEAD-s, IMD-s, ESADE-s, LBS-s jt Euroopa tipp-ärikoolides.</p>
<p>10. Pakkuda stažeerimist või (grupiviisilist) õppeviisi võimalust välisettevõttesse</p>	<p>Eesti juhtidele oleks väärtuslik arendusmeede, kui riigi abiga suudetaks luua usaldusväärsete välisettevõtete võrgustik konkreetses valdkonnades, et motiveeritud ja ennast tõestanud juhid või meeskonnad saaksid minna ideid koguma teistest ettevõtetest. See meede võiks olla nii lühi- kui ka pikaajalise programmiga.</p>
<p>11. Pakkuda mentorprogrammi ja/või coach'de võrgustikku</p>	<p>Ettevõtetus ja Innovatsiooni Sihtasutus on siinkohal pigem algataja ja üksteiselt õppimise võimaldaja. Tänapäeval on juhtidele individuaalse arengupartneri olemasolu peaaegu standard, sest hea juhtimise aluseks on juhi enda tasakaal ja vaimne tervis. Individuaalse arengupartneri olemasolu aitab ära hoida ületöötamisest tingitud läbipõlemist, mis juhte (eriti avalikus sektoris) ohustab. Mentorprogrammis võiks tuua võrgustikku ka väliskogemusega arengutreenereid või välismentoreid.</p>
<p>12. Luaa siseriiklik võrgustik juhtide vahetuseks ja töövarjutamiseks</p>	<p>Teatud määral selline võrgustik toimib avaliku sektori siseselt, kuid ideaalis võiks toimuda sektorite vahel. Uues kontekstis võib kogunud juhtide panus anda ettevõttele või asutusele uue hingamise, aga ka hoida juhti ennast rutiini eest.</p>

<p>13. Programm väliseksperdi ajutiseks rakendamiseks ettevõtte probleemi-lahenduseks</p>	<p>Programmi tulemusena juurutatakse ettevõttes uus protsess, teenus vms. Välisekspert esindab erialast tippkompetentsi ja kaasatakse ettevõttesse tähtajaliselt reaalseks praktiliseks tegevuseks. See meede võiks olla nii lühi- kui ka pikaajalise programmina.</p>
<p>14. Juhtimisvaldkonna olukorra regulaarne seire</p>	<p>Eesti juhtimisvaldkonna uuringuid on tehtud iga 4-5 aasta tagant. Soovitame selle meetmega kindlasti jätkata. Alates 2021. a. uuringust peaksid andmed võimaldama paari aasta möödudes hinnata juhtimispraktikate mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Edaspidi võiks uuringud olla vaheldumisi: 2023. a. andmed ühendada 2021. a. osalenud äriettevõtete finantsandmed aastatest 2021-2022, 2025. a. viia läbi uus juhtimispraktikate uuring, 2027. a. andmed ühendada 2025. a. osalenute finantsandmed aastatest 2025-2026 jne.</p>

Tabel 9. Ettepanekud juhtimisharidust andvatele kõrgkoolidele

Ettepanek	Selgitus
<p>1. Sõltumata erialast juurutada ettevõtlus-sektoriga tihedam koostöö ja parendada õppejõudude praktilist kogemust</p>	<p>Kuigi ülikoolide ja ettevõtete koostöö suurendamiseks on nii mõndagi tehtud, ei ole seda juhtide hinnangul piisavalt. Juhtimisainetes on õppejõududel vaja omada ka praktilist kogemust.</p>
<p>2. Õppemetoodiline uuendus juhtimisõppes, arvestades õppijate kogemusega</p>	<p>Eksamite või kontrolltööde asemel tuleks teooria diskussioonide kaudu läbi mõtestada, sh erinevaid perspektiive rakendada. Ülikool on keskkond, kus juhid kokku tulevad, seal peaks toimuma kogemuste vahetamine. Mõistmise ja analüüsioskuste arendamise kõrval jõuda ka sünteesi ja loomiseni.</p>
<p>3. Tõsta formaalhariduse mainet avalikkuse ja juhtide silmis</p>	<p>Ligi pooltel Eesti juhtidel puudub kõrgharidus ning nad ei näe, et see oleks nende töös takistus. Samas tõendab uuring, et suuremate ettevõtete juhtimisel on kõrgharidusest kasu.</p>

<p>4. Taseme- ja täiendõppe põimimine</p>	<p>Põhitöö kõrvalt või kogemuse olemasolul on juhtimise õppimine tulemuslik. Ka neile õppijatele, kes soovivad ennast täiendada kraadi saamata, võiks kõrgkool seda pakkuda.</p>
<p>5. Lisada õppesse vastutustundlikkuse, sh eetilise ning (kultuurilise) mitmekesisuse kompetentsi arendamise</p>	<p>Tänaste juhtimisega seotud õppeainete õpiväljundid ei vasta olulistele tulevikukompetentsidele.</p>

Tabel 10. Ettepanekud juhtidele ja ettevõtetele

Ettepanek	Selgitus
<p>1. Kaardistada rahvusvahelistumise võimalusi ja planeerida julgelt eksporditegevusi</p>	<p>Veel enne kui lokaalsel turul on potentsiaal saavutatud, tasub ettevõttel kaardistada rahvusvahelistumise võimalusi. Koduturu, sh Baltikumi piires tegutsemine võiks olla ajutine, mitte äritegevuse eesmärk. See eeldab tõenäoliselt toote või teenuse kohandamist ja kasu võib olla ekspordinõustamisest ning brändijuhtimise alastest teadmistest.</p>
<p>2. Tõsta juhtimiskvaliteeti avatuse suurendamise kaudu</p>	<p>Ettevõtted saaksid juhtimiskvaliteeti tervikuna paremaks muuta, olles rohkem avatud ning sisemiste (eriti omanike) ja väliste sidusgruppidega koostööd tegev. See hõlmab nt ettevõtte avamist õpilastele, töötajate lastele rakendamist suvel, kohtumisi üliõpilastega loengu vormis, oma töötajate õppimise soodustamist (välis)üliskoolis, stažeerimist jpm.</p>
<p>3. Nii töötajatele kui juhtide supervisioon või coaching aitab hoida vaimset tervist</p>	<p>Vaimse tervise teemad on kaasaegses töökeskkonnas väga aktuaalsed ning kuigi juhile on pandud ootused nendega tegeleda, puudub tal selleks reeglina nii ajaressurss kui erialane ettevalmistus. Juhi enda vaimse tasakaalu hoidmine on siiski tema enda vastutus.</p>
<p>4. Erialaste teadmiste- oskuste arendamisega rõõbiti tuleb tähelepanu pöörata meeskonna kui terviku arendamisele</p>	<p>Ettevõtte väärtuste ja identiteedi selge sõnastamine muudab ettevõtte ligitõmbavaks sobivatele töökandidaatidele ning lihtsustab töö koordineerimist. Usaldus ja koostöötähe meeskonnas loob eeldused primaks kliendikogemuseks.</p>

<p>5. Õppimine ja võrgustikesse kuulumine on ettevõtte kasvu jaoks hädavajalik eeldus</p>	<p>Uuendusi, nutikaid lahendusi ja efektiivsemat toimimist soodustab teadus-arenduskoostöö kõrgkoolidega ja/või tööstus-doktorantuuri läbimine. Erialaliitude abiga võiks juurutada praktikaprogrammi, kus eriala üliõpilased töötavad praktika jooksul mitmes ettevõttes, et saada laiem ettekujutus sektorist.</p>
<p>6. Ettevõtte kitsaskohtade ja arenguvajaduse määratlemiseks kasutada juhtimiskompetentsi enesehindamisvahendit.</p>	<p>Uuringu tulemusena töötati välja juhtimiskompetentsi enesehindamisvahend (vt kirjeldus lisas 4), mis võimaldab kiiresti tuvastada kriitilised arendusvaldkonnad. Lihtsad diagnostilised vahendid on loodud kindlatel eeldustel ja sellest saadav informatsioon ei ole kaugeltki täielik. Soovitav on tulemusi tõlgendada koos konsultandiga.</p>

VIIDATUD ALLIKAD

2013 Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation (Revised 2018).

<https://www.aacsb.edu/-/media/documents/accreditation/2018-business-standards.pdf?la=en&hash=B9AF18F3FA0DF19B352B605CBCE17959E32445D9>

Assurance of Learning (2021). Western Sydney University. School of Business.

https://www.westernsydney.edu.au/schools/sobus/assurance_of_learning

Krathwohl D. R. (2002). A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview. *Theory into Practice*, 41(4).

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128–134.

Jansen, R. J. G., Curşeu, P. L., Vermeulen, P. A. M., Geurts, J. L. A., & Gibcus, P. (2013). Information processing and strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness. *International Small Business Journal*, 31(2), 192–216.

Peterson, M. F., Barreto, T. S., & Smith, P. B. (2016). Revised sources of guidance measures: Six events and demographic controls. In C. Roland-Lévy, P. Denoux, B. Voyer, P. Boski, & W. K. Gabrenya Jr. (Eds.), *Unity, diversity and culture. Proceedings from the 22nd Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology*. https://scholarworks.gvsu.edu/iaccp_papers/199/

LISA 1. METOODIKA

Lisa 1.1. Küsitlus

Ankeet

Küsitluse ankeet koostati koostöös erialaliitudega. Võrreldavuse eesmärgil kasutati mitmeid küsimusi varasematest juhtimisuuringutest.

STRATEEGILINE PLANEERIMINE

1. Millest lähtutakse Teie ettevõttes pikaajalise tegevuskava koostamisel?

Ei ole oluline 1 2 3 4 5 on väga oluline

Sisemised tegurid

- 1.1. Eelmiste perioodide finants- ja tegevusnäitajad
- 1.2. Ettevõtte sisemised protsessid (erinevad standardid nt ISO)
- 1.3. Omanike suunised
- 1.4. Töötajate rahulolu ja ootused
- 1.5. Visioon, missioon, väärtused
- 1.6. Toodete või teenuste elutsüklid

Välised tegurid

- 1.7. Finantseerimise võimalused
- 1.8. Globaalsed majandustegurid
- 1.9. Kliendi rahulolu ja ootused
- 1.10. Konkurents ja turu seisund
- 1.11. Tööjõu kättesaadavus
- 1.12. Valdonna tehnoloogilised arengusuunad

Muu

- 1.13. Muu variant. Nimetage palun

2. Kes osalevad ettevõtte strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel?

Puudub/ei kaasata 1 2 3 4 5 Kaasatakse suurel määral

- 2.1. Omanikud
- 2.2. Tippjuhid
- 2.3. Keskjuhid
- 2.4. Esmatasandi juhid
- 2.5. Spetsialistid
- 2.6. Esmatasandi töötajad
- 2.7. Muu variant. Nimetage palun.....

3. Millised välised mõjutegurid ja muutused mõjutavad Teie ettevõtte tegevust järgmise 3-5 aasta jooksul?

jah; ei

- 3.1. Muutused välisturgudel
- 3.2. Välistööjõu osakaalu muutused
- 3.3. Tööjõupuudus
- 3.4. Muutused töötajate ootustes (sh põlvkondlikud erinevused)
- 3.5. Eesti majanduskeskkonna muutumine
- 3.6. Eesti maksukeskkonna muutumine
- 3.7. Üleilmastumise kasv
- 3.8. Regionaliseerumine (üleilmastumise taandumine)
- 3.9. Kliimamuutused ja rohepööre
- 3.10. Epideemiad ja pandeemiad (sh Covid - 19)
- 3.11. Rahvastiku vananemine
- 3.12. Küberjulgeoleku risk
- 3.13. Automatiseerimine (sh robotiseerumine, digitaliseerimine, suurandmete masinlugemine)
- 3.14. Muu.....

4. Palun tooge välja mõned märksõnad, mis iseloomustavad Teie arvates tulemuslikku planeerimist.

[avatud küsimus]

ORGANISEERIMINE

5. Milliseid kanaleid kasutate töötajateni informatsiooni edastamiseks ettevõtte plaanide ja tegevuskava kohta?

kasutan, ei kasuta

Ametlikud infokanalid:

- 5.1. E-mail
- 5.2. Ettevõttesisene intranet (sisevõrk)
- 5.3. Ühistöötamise keskkonnad (nt. Teams, Slack)
- 5.4. Koolitused
- 5.5. Teadetetahvel
- 5.6. Üldkoosolek ja/või üksuste koosolekud

Mitteametlikud infokanalid:

- 5.7. Sotsiaalmeedia kanalid (*chat*)
- 5.8. Mitteametlik suhtlus juhtkonna ja töötajate vahel
- 5.9. Töötajate omavaheline suhtlemine
- 5.10. Muu variant. Nimetage palun.....

6. Millised protsessid ja tegevused on Teie ettevõttes kirjeldatud?

[checkbox] Märkige palun järgmises loetelus sobiv vastusevariant esimeses kolmes veerus ja siis märkige neljandasse veergu, kuivõrd see vastab ettevõtte vajadustele. Vastusevariandid:
Protsess, tegevus ei ole kirjeldatud; on üldjoontes kirjeldatud; on väga detailselt kirjeldatud.

- 6.1. Põhitegevus
- 6.2. Müük ja turundus
- 6.3. Sisekommunikatsioon
- 6.4. Suhtlemine väljapoole (kliendid, partnerid, tarnijad, avalikkus)
- 6.5. Toodete sisseostmine (hanked)
- 6.6. Toote/teenusearendus
- 6.7. Töö tasustamise põhimõtted
- 6.8. Personalipoliitika ja personaliotsused (sh värbamine, atesteerimine, koolitamine)
- 6.9. Vastutustundlik tegutsemine (nt võrdne kohtlemine, eetikakoodeks, keskkonnahoid)
- 6.10. Muu protsess või tegevus. Nimetage palun...

7. Milliseid töötaja, -koha ja -lepinguliste suhete vorme olete oma ettevõttes kasutanud?

[checkbox, veerud enne ja praegu (covid piirangutega seoses)]

Märkige palun loetelus need variandid, mida olete kasutanud

1-Ei kasuta ; 2-oleme kasutanud rohkem kui 2 aastat; 3-oleme kasutanud vähem kui 2 aastat

- 7.1. Kaugtöö (töötamine töökohast eemal, sh kodukontor)
- 7.2. Osalise töötajaga töötamine
- 7.3. Tähtajalised töölepingud
- 7.4. Töökoha jagamine (ühte töökohta jagavad mitu osakoormusega töötajat)
- 7.5. Töötaja paindlik korraldamine (nt töötaja algus ja lõpp on nihutatud)
- 7.6. Ajutine/hooajaline/juhutöö
- 7.7. Renditöö
- 7.8. Töötamine võlaõigusliku lepingu (käsundus- või töövõtuleping) alusel
- 7.9. Vajalike teenuste sisseostmine pikaajaliste lepingute alusel: [personalijuhtimine]
- 7.10. Vajalike teenuste sisseostmine pikaajaliste lepingute alusel: [raamatupidamine]
- 7.11. Vajalike teenuste sisseostmine pikaajaliste lepingute alusel: [info- ja kommunikatsioonitehnoloogia]
- 7.12. Vajalike teenuste sisseostmine pikaajaliste lepingute alusel: [müük ja turundus]

EESTVEDAMINE

8. Kuidas keskjuhid valivad viisi ettevõtte eesmärkideni jõudmiseks?

[checkbox, mitmikvalik]

- 8.1. Valivad ise ega kooskõlasta tippjuhtkonnaga
- 8.2. Valivad ise ja kooskõlastavad tippjuhtkonnaga

- 8.3. Oluliste eesmärkide osas kooskõlastatakse tippjuhtkonnaga, vähemtähtsate osas mitte
- 8.4. Koostöös tippjuhtkonnaga
- 8.5. Tippjuhtkond määrab
- 8.6. Muu variant, nimetage palun.....

9. Hinnake palun, kui olulised on järgmised tegurid Teie ettevõttes töötajate tööhuvi (motivatsiooni) mõjutajatena.

Hindamisel kasutage skaalat „1 - ei ole oluline“ kuni „5 - on väga oluline“.

- 9.1. Sobilik töökorraldus (tööaeg, tööülesanded jms)
- 9.2. Sõbralik ja ühteoidev kollektiiv
- 9.3. Konkurentsivõimeline töötasu
- 9.4. Mitterahalised soodustused
- 9.5. Osaluse või optioonide pakkumine
- 9.6. Tänapäevane töökeskkond
- 9.7. Ettevõtte sisesed karjäärivõimalused
- 9.8. Mitmekülgsed arengu- ja koolitusvõimalused
- 9.9. Huvitav ja vaheldusrikas töö
- 9.10. Arendav-toetav juhtimiskultuur
- 9.11. Ettevõtte hea maine ja edukus
- 9.12. Ettevõtte sotsiaalne aktiivsus, heategevus
- 9.13. Ettevõtte väärtuste sobivus töötajate väärtustega
- 9.14. Muu

10. Kuidas Teie ettevõttes mõjutatakse töötajaid paremaid tulemusi saavutama?

[avatud küsimus]

PERSONALI ARENDAMINE

11. Millest lähtutakse Teie ettevõttes juhtide ja töötajate koolitusvajaduse väljaselgitamisel?

Hinnake palun järgmiste lähtekohtade olulisust juhtide ja töötajate koolitusvajaduse väljaselgitamise alusena kasutades skaalat „1 - ei ole oluline“ kuni „5 - on väga oluline“.

- 11.1. Arenguvestlused ja nende tulemuste analüüs
- 11.2. Ettevõtte eesmärgid
- 11.3. Juhi soovitus
- 11.4. Koolitusfirmade poolt tehtavad pakkumised
- 11.5. Meeskonna arutelud
- 11.6. Tagasiside (kliendid, partnerid vm)
- 11.7. Töötaja enda sooviavaldus
- 11.8. Rahvusvahelised trendid
- 11.9. Muu variant, nimetage palun....

12. Millised organisatsiooni arendamise valdkonnad on viimasel paaril aastal olnud fookuses?

Hinnake palun järgmiste valdkondade arendamist oma ettevõttes viimasel paaril aastal kasutades järgmist skaalat:
5 - kõige olulisem arendamisvaldkond (prioriteet - pöörasime enim tähelepanu); 4 - oluline arendamisvaldkond (pidasime seda tähtsaks); 3 - nii ja naa (mõtlesime ka sellele, kuid teised valdkonnad olid tähtsamad); 2 - pigem väheoluline; 1 - väheoluline.

Mõelge pigem üldisele suundumusele, mitte Covid-19 perioodi eripärale

- 12.1. Põhitegevus
- 12.2. Strateegiline juhtimine
- 12.3. Müük ja turundus
- 12.4. Tootearendus/innovatsioon
- 12.5. Ekspordi arendus ja rahvusvahelistumine
- 12.6. IKT
- 12.7. Personalijuhtimine
- 12.8. Finantsjuhtimine
- 12.9. Organisatsioonikultuur
- 12.10. Avalikussuhted
- 12.11. Muu valdkond, palun täpsustage

13. Millistes valdkondades ja teemadel vajate konsultatsiooni ja/või koolitust järgmise 3 aasta jooksul?

Kirjutage palun konkreetne metoodika, koolitus või koolitaja, mille vastu huvi tunnete.

Avatud küsimus palume märkida kuni 5 varianti.

JÄRELEVALVE

14. Millised valdkondlikud plaanid ja kui pikaks ajaks olete oma ettevõttes paika pannud?

Plaan puudub; pool aastat; kuni 1 aasta; 1-3 aastat; rohkem kui 3 aastat

- 14.1. Strateegiline (pikaajaline) tegevuskava
- 14.2. Ekspordiplaan ja rahvusvahelistumine
- 14.3. Finantsplaan
- 14.4. Investeeringute kava
- 14.5. Müügi- ja turundusplaan
- 14.6. Toodete/teenuste arendusplaan
- 14.7. Tööjõuplaan
- 14.8. Muu plaan või plaanid, mille jälgimist (ja kui sageli) peate oluliseks. Nimetage palun.

15. Kas Teie ettevõttes rakendatakse formaalseid (dokumentatsioonist või protseduuridest tulenevaid) kontrollimise viise?

- 15.1. Jah
- 15.2. Ei
- 15.3. mõnikord
- 15.4. Rakendame pigem mitteformaalseid viise

Palun täpsustage, milliseid viise kasutate.....

16. Kuidas on teie ettevõttes korraldatud kvaliteedijuhtimine?

[checkbox, mitmikvalik]

KVALITEEDISÜSTEEM JA -KORRALDUS

- 16.1. Kvaliteedisüsteem on rangelt määratletud ja formaalne
- 16.2. Kvaliteedisüsteem on pigem mitteformaalne
- 16.3. On juurutatud kvaliteedijuhtimise süsteem
- 16.4. Ettevõttes on kvaliteedikontrolli osakond
- 16.5. Ettevõttes töötab kvaliteedijuht
- 16.6. Kvaliteedijuhtimine on juhtkonna liikme vastutusel
- 16.7. Omame kvaliteedisertifikaate
- 16.8. Toimuvad kvaliteedialased koolitused
- 16.9. Osaleme valdkondlikel või laiematel kvaliteediauhinna konkurssidel

JUHTIMISKULTUUR

17. Meie organisatsioonis on edukuse aluseks

üldse mitte 1 2 3 4 5 väga suurel määral

- 17.1. läbimõeldud kavandamine ja eesmärkide seadmine (*planeerimine*)
- 17.2. selgelt määratletud tööülesanded ja -suhted (*organiseerimine*)
- 17.3. koostöö ühise eesmärgi saavutamiseks (*koordineerimine*)
- 17.4. heade ja õigete inimeste värbamine (*mehitamine*)
- 17.5. töötajate hoidmine ja toetamine (*motiveerimine*)
- 17.6. tulemuste pidev hindamine (*kontrollimine*)

18. Kas Teie organisatsioonis on kasutatud järgmist juhtimismeetodit või -tööriista?

ei ole kunagi kasutanud, oleme minevikus kasutanud, kasutame, plaanime kasutada

- 18.1. Õppiv organisatsioon
- 18.2. Isejuhtivad meeskonnad
- 18.3. Tarneahela juhtimine

- 18.4. Terviklik kvaliteedijuhtimine (total quality management)
- 18.5. Äriprotsesside ümberkorraldus (business process re-engineering)
- 18.6. Võrdlus parimaga (benchmarking)
- 18.7. Kliendisuhete juhtimine (customer relationship management)
- 18.8. Väärtuspõhine juhtimine (values-based management)
- 18.9. Tasakaalus tulemuskaart (balanced scorecard)
- 18.10. Juhtimis-coaching
- 18.11. Jätkusuutlik juhtimine, ESG põhimõtete järgimine
- 18.12. Agiilne juhtimine
- 18.13. Klienditeekonna analüüs
- 18.14. Suurandmete analüüs
- 18.15. Muu

19. Mida olete organisatsioonis teinud psühhosotsiaalsete riskide vähendamiseks?

[checkbox, mitmikvalik]

- 19.1. Koolitused juhtidele
- 19.2. Koolitused kõikidele töötajatele
- 19.3. Töökiusamise ennetusstrateegia
- 19.4. Tööohutuse ja -tervishoiu juhtimise kord
- 19.5. Tööheaolu tegevuskava
- 19.6. Psühhosotsiaalsete riskitegurite uuring/küsitlus töötajate hulgas
- 19.7. Kontaktisiku/usaldusisiku olemasolu, kelle poole pöörduda
- 19.8. Infomaterjalid töötajatele
- 19.9. Psühholoogiline nõustamine
- 19.10. Muu

20. Kas Teie organisatsioonis on esinenud probleeme töökiusamise, ahistamise või diskrimineerimisega?

1- mitte kunagi, 2- väga harva, 3 - pigem harva, 4- pigem tihti, 5- väga tihti; 0-ei oska öelda

JUHI TAUST / ETTEVÕTTE ANDMED

21. Millisest õppeasutusest olete saanud peamise ettevalmistuse juhi tööks? Märkige ka lõpetamise aasta.

[avatud küsimus]

22. Kas õppes oli juhtimisega seotud õppeaineid

[checkbox, mitmikvalik]

- 22.1. Ei olnud üldse
- 22.2. Üksikud kursused/õppeained
- 22.3. Terviklik juhtimis- või ettevõtlusmoodul muu õppekava osana
- 22.4. Juhtimisalane õppekava

23. Palun hinnake, kui kasulikuks peate enda juhtimisalaste kompetentside omandamisel ja täiendamisel alljärgnevaid õppevorme?

1 - Ei ole osalenud; 2 - ei olnud kasulik; 3 - oli mõnevõrra kasulik; 4 - oli väga kasulik

- 23.1. üld- ja/või kutsehariduse omandamine
- 23.2. kõrghariduse omandamine
- 23.3. magistri- ja/või doktorikraadi omandamine
- 23.4. täiendusõpe (koolitused, arenguprogrammid, meistriklassid jm)
- 23.5. mentorlus/coaching
- 23.6. iseõppimine ja praktiline juhtimiskogemus

24. Milliseks hindate Eesti juhtimisalase hariduse taset üldiselt

5- palli skaala

Palun põhjendage

25. Kui pikk on Teie tööstaaž juhina?

.... aastat

26. Milline järgnevatest ettevõtte tüüpidest iseloomustab teie ettevõtet?

[checkbox, mitmikvalik]

- 26.1. Avaliku sektori organisatsioon
- 26.2. Börsiettevõtte
- 26.3. Iduettevõtte
- 26.4. Mitmele osanikule kuuluv aktsiaselts või osaühing
- 26.5. Pereettevõtte
- 26.6. Välisomanikuga ettevõtte
- 26.7. Ühe inimese ainuomanduses olev ettevõtte
- 26.8. Muu:

Valim

Küsitlusuuringu valim koostati Eesti Maksu- ja Tolliameti 2020. a. maksekohuslaste nimekirja alusel, mis sisaldas 161 108 organisatsiooni. Sellest eemaldati

- Alla 5 töötajaga ettevõtted
- Likvideerimise või pankrotis ettevõtted
- Korterühistud
- FIE-d
- Saatkonnad ja rahvusvahelised organisatsioonid

Järelejäänud 20 062 ettevõtte hulgast jäeti välja:

- Mitteresidendid
- Perearstikeskused
- Erinevad mittetulunduslikud seltsid ja liidud
- Äriühingud, MTÜ-d ja SA-d kus tööjõumakse tasuti aastas vähem kui 5000€

Küsitlusele on kaasati seega 19 020 ettevõtet, kelle hulgast kontakteeruti kõikide suuettevõtete (237) ning keskmise suurusega ettevõtetega (1095), väikeettevõtetest koostati juhuvalim 25% ning mikroettevõtetest juhuvalim 20%. Kokku kontakteeruti 5057 ettevõttega ning vastused saadi 496-lt juhilt, mis on keskmiselt ligi 10% vastamismäär. Kõige aktiivsemalt vastasid suur-ettevõtete ning 3. sektori juhid. Küsitlus toimus 2021. a. oktoobri keskpaigast novembri keskpaigani, sh kaks meeldetuletust.

Ettevõtete jaotus on esitatud järgmistes tabelites:

Ettevõtte suurus	vastajaid	valim	vastamisaktiivsus
< 10 töötajat	143	1766	8%
10-49 töötajat	177	1959	9%
50-249 töötajat		1095	12%
> töötajat	50	237	21%
Kokku	496	5057	10%

Sektor	vastajaid	valim	vastamisaktiivsus
Äriühing - Teenused	229	2538	9%
Äriühing - Tootmine	146	1734	8%
Avalik sektor	66	529	12%
3. sektor	55	256	21%
Kokku	496	5057	10%

Ettevõtte paiknemine	vastajaid	valim	vastamisaktiivsus
Tallinn ja Harjumaa	240	2778	9%
Tartu ja Tartumaa	85	605	14%
Ida-Virumaa	32	295	11%
Muu Eesti	139	1379	10%
Kokku	496	5057	10%

Tulemuslikkuse indikaatorina on kasutatud lisandväärtust töötaja kohta ning see arvutati Äriregistrist saadud 2019. a. andmete põhjal äriühingutes (n=305) kui ärikasumi, tööjõukulude ja kulumi summa jagatuna töötajate arvuga samal aastal. Eeldasime, et 2020 on olulise COVID-19 mõjuga, mistõttu jätsime selle välja. 2020. aasta andmed on siiski võrreldavad, põhimõttelisi erinevusi ei esine. Jagasime ettevõtteid lisandväärtus töötaja kohta kvartiilideks ja võrdlesime omavahel kvartiile.

Lisa 1.2. Intervjuud

Intervjuud viisime läbi 4-5 inimesega fookusgruppidega Tallinnas, Tartus, Pärnus ja Narvas, ning individuaalintervjuudena perioodil 8. oktoober 2021 – 9. veebruar 2022. Fookusgruppid koostati tegevusvaldkonna alusel ning kokku toimus kaheksa fookusgruppi ning neli personaalset intervjuud. Fookusgruppiintervjuud kestsid kuni 1,5 tundi ning neid juhtisid kaks projektiga seotud intervjuerijat, personaalsed intervjuud olid lühemad ja need viidi läbi ühe intervjuerijaga. Reeglina toimusid intervjuud silmast-silma, vaid mõnel üksikul juhul veebi teel. Materjalid salvestati, transkribeeriti tekstiks.ee tarkvara abil ning kodeeriti tarkvarapaketi NVivo10.

Intervjueeritud juhid, juhtide arengu toetajad ja poliitikakujundajad:

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| 1. Ardo Asperk | 19. Jaan Ratnik |
| 2. Dan Bogdanov | 20. Kaupo Saue |
| 3. Kadri Haljas | 21. Martin Sutrop |
| 4. Indrek Ilves | 22. Mari-Liis Sööt |
| 5. Peeter Ilves | 23. Kuno Tammearu |
| 6. Kristjan Kajakas | 24. Sille Talvet-Unt |
| 7. Andres Klaasmägi | 25. Heimo Tammiste |
| 8. Liis Kokk | 26. Igor Tjurin |
| 9. Martin Koppel | 27. Margit Toodu |
| 10. Sille Kraam | 28. Andrus Treier |
| 11. Valdur Laid | 29. Riivo Tuvike |
| 12. Martin Länts | 30. Paul Vahur |
| 13. Madis Mädamürk | 31. Eerika Vaikmäe-Koit |
| 14. Priit Peterson | 32. Ursel Velve |
| 15. Rinel Pius | 33. Maria Veltmann |
| 16. Andry Pärnpuu | 34. Signe Vesso |
| 17. Sigrid Rajalo | 35. Sven-Erik Volberg |
| 18. Anne Samlik | 36. Raimo Ülavere |

Intervjuudesse panustanud ettevõtted ja asutused valdkonniti:

Tootmissektor	Teenindussektor	Avalik sektor	Poliitikakujundajad
Stoneridge Electronics	Cybernetica	Päästeamet	Majandus- ja Kommunikatsiooni-ministeerium
Viru RMT	Triumpf Health	Keskkonna-investeeringute Keskus	Justiitsministeerium
VKG Soojus	Strand		
Saku Metall Uksetehas	Ferratum Group		
GIAB AS	Fortumo		
Tech Group	UG Investments		
Ensto Lighting	BigBank		
Audes	Rahva Raamat		
	SOL Baltic		
	Estravel		
	Gravitas		
	Terviseparadiis		
	Lottemaa Teemapark		
	Tallinna Lennujaam		
	SEB		
	Ammende Villa		
	Ülemiste City		

Lisa 1.3. Õppekavade analüüs

Valimisse kuulus 20 Eesti Hariduse Infosüsteemi äranduse ja halduse õppekavagruppi kuuluvat magistriõppekava Tartu Ülikoolist (6 kava), Tallinna Tehnikaülikoolist (7); Tallinna Ülikoolist (3 kava); Eesti Maaülikoolist (1 kava); Eesti Muusika- ja Teatriakadeemiast (1 kava) ning Estonian Business Schoolist (2 kava).

Analüüs viidi läbi avalikest allikatest (koduleht, õppeinfosüsteem) kättesaadava informatsiooni alusel. Informatsioon koondati tabelisse (<http://inx.lv/64FC>), kus on näha: õppekava nimetus, õpetamise keel, õppekava eesmärk ja õpiväljundid, õppekava sisumoodulid ja nende maht; juhtimisainete maht õppekavas (EAP); juhtimisainete osakaal õppekavas; informatsioon kolme juhtimisvaldkonna õppeaine kohta (väljundid, kirjandus, meetodid ja hindamine). Õppeainete valiku lähtuti võimalusel sellest, et nad oleksid sarnased ja omavahel võrreldavad (juhtimine, strateegiline juhtimine, valdkondade juhtimine). Õppekavade õpiväljundeid analüüsiti AACSB raamistiku ning õppeainete väljundeid Bloomi taksonoomia alusel.

Lisa 1.4. Tippettevõtete juhtimispraktikad

Tippettevõtete parimate praktikate väljaselgitamiseks võeti mitmeses kaasusanalüüsis vaatluse alla kolm ettevõtet. Valik tehti arvestades Äripäeva edukamate ja suurema käibega ettevõtete top-i, Äripäeva otsustajate top-i, Prudentia ja Nasdaq Tallinn Eesti väärtuslikumate ettevõtete top-i, Eesti Kaubandus-tööstuskoja konkurentsivõimelisimate ettevõtete valikut, Unistuste Tööandja konkurssi, mille viib läbi Marketingi Instituut koostöös CV-Keskuse ja tunnustatud Eesti personalijuhtidega, EAS-i aasta ettevõtte, aasta ettevõtja, aasta töösturi, aasta eksportööri, turismiedendaja, disainiarendaja ja aasta uuendaja konkursi tulemusi ning edukat kandideerimist peresõbraliku tööandja konkursil. Valiti välja ettevõtted, mis on saavutanud häid kohti mitmetel erinevatel konkurssidel ja näidanud stabiilsust (ehk olnud parimate seas viimasel viiel aastal mitmeid kordi).

Cleveron AS oli aastal 2020 Äripäeva edukamate ettevõtete top-is teine, 2019 jagas kolmandat neljandat kohta. Mõlemal aastal valiti Cleveron AS Eesti Kaubandus ja tööstuskoja poolt konkurentsivõimelisimaks ettevõtteks. 2019. aastal oli Cleveron AS EAS-i aasta eksportöör, ettevõtte juht Arno Kütt oli samal aastal aasta tööstur. 2018. aastal saadi EAS-i aasta ettevõtteks, disainiarendajaks ja uuendajaks. 2017. aastal oli Arno Kütt aasta ettevõtja.

Nortal AS valiti 2021. aastal unistuste tööandjaks, 2020. aastal EASi aasta ettevõtteks ja aasta eksportööriks. 2018. aastal oli Nortal AS Eesti Kaubandus ja tööstuskoja konkurentsivõimelisim ettevõte. Ettevõte on palju kordi võitnud peresõbraliku tööandja tiitli.

Tallink Grupp AS oli 2021. aastal EAS-i aasta turismiedendaja konkursil kümne parima seas. 2020. aastal olid Enn Pant ja Ain Hanschmidt Äripäeva otsustajate top-is. Ettevõte valiti aastatel 2018-2020 Eesti Kaubandus ja tööstuskoja poolt konkurentsivõimelisimaks ettevõtteks. Prudentia ja Nasdaq Tallinn Eesti väärtuslikumate ettevõtete topi-s oldi 2020. aastal teised. Äripäeva käibe top-is samal aastal samuti teised. 2018. aastal oldi EAS-i aasta ettevõtte kandidaatide hulgas.

Allikad, millele juhtimispraktikate kirjeldamisel toetuti, on järgmised.

[1] <https://dspace.ut.ee/handle/10062/68222>

[2] <https://www.err.ee/1608230757/tallinki-noukogu-esimees-enn-pant-koik-inimesed-ei-saagi-endaga-hakkama>

[3] <https://tartu.postimees.ee/6886000/nortali-juht-priit-alamae-firma-rajamine-on-kui-mount-everesti-tippu-ronimine>

[4] <https://dspace.ut.ee/handle/10062/72186>

[5] <https://www.logistikauudised.ee/uudised/2019/11/04/pakirobotite-innovatsiooniliider-arno-kutt-rumalaid-riske-ei-vota>

[6] <https://edasi.org/49745/priit-alamae-parsia-lahe-riikides-tegime-ara-koik-vead-mis-suutsime-10-oppetundi-araabia-arikultuuri-kohta/>

[7] <https://www.aripaev.ee/intervjuu/2020/01/09/raske-tee-tippu-tallinki-edu-rippus-juuksekarva-otsas>

[8] <https://podcast.ee/aripaeva-raadio/17-12-19-tallink-30-tallinki-edu-pant/>

[9] <https://www.aripaev.ee/uudised/2021/02/17/nortali-juht-halbu-otsuseid-pole-voimalik-valtida-karastusime>

[10] <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/personaliotsing/tookeskkond-ja-tootajate-rahulolu/selgitasime-valja-ihaldusvaarse-tooandja-retsepti>

[11] <https://eakadeemia.seb.ee/cleveron-paku-toodet-mida-turul-veel-pole>

[12] <https://edasi.org/40006/paavo-nogene-nii-kultuuri-kui-ka-laevu-viivad-edasi-inimesed-tallink-30/>

[13] <https://www.err.ee/1200721/viljandi-haigla-patsientidele-saab-kontaktivabalt-pakke-saata>

[14] <https://www.aripaev.ee/uudised/2020/06/25/koroonakriis-andis-nortali-arile-hoogu-juurde>

[15] <https://www.aripaev.ee/uudised/2020/05/11/nortal-arendab-appi-covid-19-tingimustes-reisimiseks>

- [16] <https://uudised.tv3.ee/eesti/uudis/2021/07/21/tallink-pakub-laevadel-vaktsineerijatele-tasuta-soiduvoimalust>
- [17] <https://edasi.org/36387/tallinki-suromanik-enn-pant-ainult-exceli-tabeliga-firmat-ei-juhi/>
- [18] <https://director.ee/2019/02/28/cleveroni-juht-arno-kutt-me-nouame-palju-aga-pakume-ka-palju/>
- [19] <https://www.kaubandus.ee/uudised/2018/10/11/arno-kutt-toidukaupade-e-muuki-ootab-ees-plahvatus>
- [20] <https://leht.postimees.ee/7081697/aasta-parimaks-ettevotteks-valiti-it-firma-nortal>
- [21] <https://www.postimees.ee/7436020/paavo-nogene-oleme-koroonale-liiga-palju-inimesi-kaotanud>
- [22] <https://raha.geenius.ee/eksklusiiv/suur-intervjuu-priit-alamaega-mones-mottes-on-vaike-ime-et-meie-e-riigil-laheb-endiselt-taitsa-hasti/>
- [23] <https://www.aripaev.ee/uudised/2021/02/18/arno-kutt-ebaonnestumistest-astun-kogu-aeg-sama-reha-otsa>
- [24] <https://dspace.ut.ee/handle/10062/64679>
- [25] <https://dspace.ut.ee/handle/10062/43211>
- [26] <https://www.aripaev.ee/saated/2021/03/15/priit-alamae-kaheksa-kasvunippi-ehk-kuidas-joudis-nortal-100miljonise-kaibeni>
- [27] <https://www.toostusuudised.ee/uudised/2019/11/20/aasta-toosturiks-kuulutatud-arno-kutt-ettevotlus-on-nagu-rallisoit>
- [28] <https://restart.libsyn.com/0405-restart-kuidas-arno-ktt-ehitab-cleveroni>
- [29] <https://ekspress.delfi.ee/artikkel/83772283/viljandi-edulugu-cleveron-kingib-130-miljonile-ameeriklasele-aega-juurde>
- [30] <https://tv3.ee/saade/laser/cleveroni-juht-arno-kutt-laseris-eesti-haridussusteem-toodab-ebakvaliteetseid-tootajaid>
- [31] <https://nortal.com/blog/summer-uni-make-the-cut/>
- [32] <https://nortal.com/careers/winteruniversity/>
- [33] <https://www.aripaev.ee/saated/2018/01/12/persoon-priit-alamae>
- [34] <https://www.ituudised.ee/uudised/2016/04/29/nortal-inimeste-leidmine-on-ikka-vaga-raske-koige-noutum-on-tarkvaraarendaja>
- [35] <https://cleveron.com/uudised/cleveron-on-taas-eesti-atraktiivseimate-tooandjate-seas>
- [36] <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2019/10/07/kandidaadikogemus-raagivad-paasteamet-ja-cleveron>
- [37] <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/4d741f84-79e3-45b9-95ee-7d7ed1e1a5cf>
- [38] <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/f05dede0-8d59-4a33-9050-7e37f98e3192>

- [39] <https://majandus.postimees.ee/7190388/kuidas-nortal-tootajaid-motiveerib-huved-ja-hea-palk-on-juba-tavastandard>
- [40] <https://kaisatriinkaru.wordpress.com/2015/12/28/juri-saarma-nortal-eesti-personalijuht/>
- [41] <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/6c823f2f-db85-459f-a27b-c6f2af0b59d4>
- [42] <https://www.aripaev.ee/uudised/2016/09/28/priit-alamae-eesti-majandus-on-keev-konn>
- [43] <https://yumuuv.com/et/blogi/kuidas-nortal-suurendab-tootajate-kaasamist-aktiivsete-valjakutsetega>
- [44] <https://director.ee/2019/05/02/tooandja-kui-vaimse-tervise-tugi/>
- [45] <https://arileht.delfi.ee/artikkel/93287313/tallink-grupi-noukogu-kiitis-heaks-uuu-juhatuse-liikme>
- [46] <https://soundcloud.com/aripaeva-raadio/010410-juhi-jutud-kuidas-paavo-nogene-tallinki-miljardifirmaks-kasvatab/sets>
- [47] https://static-pdf.aripaev.ee/_2ADDbV267oKXKeLBnoRXUcM5VM.pdf
- [48] <https://skytte.ut.ee/et/uudised/teaduspohine-otsustamine-koostoos-erasektoriga>
- [49] <https://arileht.delfi.ee/artikkel/93035187/tehnoloogiafirma-personalijuht-kodukontor-ise-vaimsele-tervisele-ei-moju-kuid-on-teisi-olulisi-tegureid>

Lisa 1.5. Ettevõtete kasvu takistavate tegurite uuringus osalejad

Ettevõtete valikul lähtusid autorid järgmistest kriteeriumitest:

- 1) ettevõtte aastane müügitulu 5 miljonit eurot või rohkem
- 2) tegutsenud 5 aastat või kauem.

Kokku võtsid autorid ühendust 85 ettevõtte juhiga, kellest 82-ga õnnestus teha intervjuu.

Ettevõtte suurus	Töötajate arv	Ettevõtete arv valimis
Suur	250 või rohkem	12
Keskmine	< 250	25
Väike	< 50	32
Mikro	< 10	13
Kokku:		82

Intervjuudest leitud märksõnu (koode) koondades loodi kategooriad, mis kirjeldavad intervjuu-
eeritud juhtide tunnetust ettevõtete kasvust ja Eesti ettevõtete kasvu takistavatest teguritest.

Lisa 1.6. Otsustamise küsitlused

2020. a. juunis viidi Palgainfo Agentuuri ja CVKeskuse poolt läbi tööandjate kiirküsitlus, milles uuriti esmajoones Covid-kriisiga toimetulekut. Lisaks tavapärasele palgauuringule puudutati Tartu Ülikooli majandusteaduskonna ettepanekul ka juhtide otsustamist. Küsimus oli formuleeritud järgmiselt: „Kui Te kavandate tavaolukorras meeskonna töökorralduse põhjalikku muutmist, siis mis või kes Teie otsuseid mõjutavad?” ja „Kui Teil tuleb kriisiolukorras kiiresti vastu võtta otsused oma meeskonna töökorralduse põhjalikuks muutmiseks, siis mis või kes Teie otsuseid mõjutavad?“ Mõlema küsimuse juures said juhid kümmet ette antud varianti hinnata skaalal 5 - „väga suurel määral”, 4 - „suurel määral”, 3 - „mõõdukal määral”, 2 - „vähesel määral”, 1 - „väga vähesel määral või üldse mitte”.

Küsitlusele vastas 426 juhti, kellest 33% olid omanik-juhid, 29% juhatuse liikmed või tippjuhid ning ülejäänud kas keskastme- või esmatasandi juhid. Esindatud olid nii avalik kui ärisektor ja 70% vastajatest töötas kuni 50 töötajaga ehk väikeettevõttes. Pool aastat hiljem viidi samasugune otsustamist puudutav küsitlus läbi Bulgaarias – seal vastas uuringule 792 juhti, kellest üle poole (458) olid omanikud ja 16% nõukogu või juhatuse liikmed. Neist 75% olid väikeettevõttest.

Välisosanikega ettevõtete otsustuvabaduse mõõtmiseks ning muutuste analüüsimiseks kasutati küsitluse ja intervjuude andmeid Nutikate Välisinvesteeringute Uuringust (projekt RITA4/014, 2006-2020. Aastal). Siin analüüsitakse üheteema vastuseid- ettevõtete juhid väljendasid enda autonoomia taset erinevate otsustusvaldkondade lõikes 5-pallilisel Likerti skaalal, kus 1 tähistas täielikku sõltuvust välisosanikust ning 5 minimaalselt sõltuvust välisosanikust. 2006 mõõtmiste puhul oli kasutusel 4-palliline Likerti skaala, mis skaleeriti tulemuste võrdlemiseks 5-palliliseks.

Tabelis 11 välja toodud küsitlusele vastanud ettevõtete taustatunnused 2019-2020 perioodil läbiviidud uuringus. Osales 84 välisosalusega ettevõtete juhti. Varasemates uuringutes osales 2006. aastal 85 ja 2009. aastal 74 juhti.

Tabel 11. Valimi ülevaade ettevõtete taustatunnuste järgi (2019-2020 perioodil koostatud küsitluste tulemuste järgi)

Tunnus (n = 84)	Ettevõtete arv (osakaal valimist)
Ettevõtte tüüp	
Tootmisettevõtte	35 (42%)
Teenusettevõtte	46 (58%)
Kas tegemist on hargmaise ettevõttega?	
Jah	29 (35%)
Ei	55 (65%)
Kas välisosanikule kuulub 100% ettevõttest?	
Jah	63 (75%)
Ei	21 (25%)
Välisosaniku päritoluriik	
Soome	28 (33%)
Rootsi	17 (21%)
Suurbritannia	6 (7%)
USA	6 (7%)
Muu Põhjamaa (Taani / Norra)	6 (7%)
Saksamaa	6 (7%)
Muu Euroopa riik	14 (17%)
Jaapan	1 (1%)

Andmete analüüsimiseks kasutati klaster- ning faktoranalüüsi. Klasteranalüüs võimaldas ettevõtteid ja faktoranalüüs teemasid grupeerida. Kasutati K-keskmiste klasterdamist, kuna grupid ei olnud ette selgelt määratletud. Faktoranalüüsi puhul kasutati otsest oblimin (Direct Oblimin) rotatsiooni, kuna tunnused on omavahel suure tõenäosusega seotud (st ettevõtteid kellel on rohkem autonoomsust ühe tunnuse lõikes on suurema tõenäosusega rohkem autonoomsust ka teise tunnuse lõikes). Statistilist olulisust on testitud t-testidega, olulisuse tõenäosuseks hinnatakse $p < 0.05$.

LISA 2. ÄRIKOOLIDES ARENDATAVAD KOMPETENTSID

Allikas: AACSB, 2018, pp. 35-36.

Üldised oskuste valdkonnad

1. Kirjalik ja suuline kommunikatsioon: on võimeline efektiivselt kommunikeerima kirjalikult ja suuliselt;
2. Eetika: on võimeline ära tundma, arutlema eetiliste probleemide üle ja pakkuma lahendusi;
 - Analüütiline mõtlemine: on võimeline analüüsima ja sõnastama probleeme;
 - Inimeste vahelised suhted ja meeskonnatöö: on võimeline töötama efektiivselt meeskonnas;
 - Mitmekesine ja multikultuurne keskkond: on võimeline töötama efektiivselt mitmekesises keskkonnas;
 - Reflektiivne mõtlemine: on võimeline mõistma iseennast ja oma rolli ühiskonnas;
 - Teadmiste rakendamine: on võimeline äriandlaseid teadmisi rakendama praktikas;
 - Kogemuste integreerimine: tegevusest pärit kogemuste integreerimine.

Üldiste majanduslaste teadmiste valdkonnad

- Majanduse, poliitika, seadusandluse, tehnoloogia ja sotsiaalse konteksti mõju organisatsioonile globaalses keskkonnas;
- Ühiskondlik vastutus, sh jätkusuutlikkus, mitmekesisuse ja eetiline käitumine ja nende teemade rakendus juhtimises;
- Finantsvaldkonna teooriad, analüüs, aruandlus ja finantsturud;
- Süsteemid ja protsessid organisatsioonis, sh planeerimine ja disain; tootmine/operatsioonid; tarneahelad, turundus, jaotus.
- Grupi ja indiviidi käitumine organisatsioonis ja ühiskonnas;
- Teised spetsiifilised õppekavaga seotud valdkonnad

Tehnoloogia ja agiilsus

3. Tõenduspõhine otsustusprotsess, mis tugineb olemasolevatele ja tekkivatele tehnoloogiatele, sh statistiliste vahendite ja tehnikate rakendamine; andmete juhtimine, andmeanalüüs, IT
- Andmete kasutamise ja jagamise eetika, sh privaatsus ja turvalisus;
 - Tehnoloogia roll ühiskonnas, sh tehnoloogia rakendamine töökohal;
 - Tehnoloogiline agiilsus ja agiilne mõtteviis, sh valmidus kiirelt kohaneda uute tehnoloogiatega;
 - Kõrgema taseme kognitiivsed oskused ja võimekus formuleerida ja analüüsida struktureerimata probleeme;
 - töötada välja lahendusi kasutades sobivat tehnoloogiat;
 - võimekus esitleda tulemusi huvigruppidele.

Üldised oskused ja teadmised, mis on seotud üldisema orientatsiooniga magistrikavadega

- Eestvedamisoskused
- Juhtimine mitmekesises globaalses kontekstis
- Loovmõtlemine
- Otsustamine ja kriitiline mõtlemine ebamäärastes olukordades
- Erinevate valdkondade teadmiste integreerimine

Spetsialiseeritud magistrikavad

lisaks üldoskuste valdkondadele peaksid need kavad andma:

- kitsama eriala mõistmine erinevatest perspektiividest;
- probleemide määratlemine ja loovate lahenduste pakkumine kitsama eriala piires;
- spetsiifiliste teadmiste rakendamine mitmekesises globaalses kontekstis (praktilisema suunitlusega kavadel) või
- kõrgetasemelise uuringu läbiviimine (teadusuuringute suunitlusega kavadel).

LISA 3. ÜLEVAADE JUHTIMISTRENDIDEST NING NENDE ESINEMISSAGEDUSEST 21 EESTI JUHI TASKUHÄÄLINGU VESTLUSES

Eestis on kaks suuremat taskuhäälõngu, mis on pühendatud juhtimisele, ning mida on järjepidevalt toodetud nüüdseks aastaid: Äripäeva toodetud „Juhi jutud“ ning Veiko Valkiaineni toodetud „Juhtimiskvaliteet on konkurentsieelis“. Lisaks neile on viimase aasta jooksul kanda kinnitamas Raimo Ülavere toodetud omanimeline „Raimo Ülavere Coaching“. Nende taskuhäälõngute saadete näol on tegemist keskmiselt 40-60-minutiliste poolstruktureeritud ja struktureerimata intervjuudega.

Materjal juhtimistrendide sisu iseloomustamiseks pärineb juhtidelt, kes ühel või teisel moel on oma tegevuse või vaadete silma paistnud. Siinses uurimuses mõtted 21 juhilt, kellest 60% on kõrgharidus ja 40% seda pole. 19% lühikese, 38% keskmise ja 43% pika töökogemusega ning 76% mehi ja 24% naisi. Nad on taskuhäälõngu loojate tähelepanu kõitnud oma kogemuste, väljendusoskuse ja terava pilguga.

Andmestik on ajaliselt piiritletud 24-kuulise vahemikuga: september 2019 (k.a.)-oktoober 2021 (v.a.). Andmestikku kvalifitseeruvad need saated, millel on ainult üks saatekülaline. Mitme külalisega saate puhul on palju erinevate inimeste vahel palju mõjutamist ning keeruline jälgida, kelle arvamus parasjagu figureerib. Andmesubjektidena kvalifitseeruvad üldkogumisse aga need saatekülalised, kel on vähemalt kaks aastat töökogemust tippjuhina.

Tabel 12. Andmesubjektide kirjeldamisel kasutatud tunnused

Tunnus	Võimalikud väärtused	Selgitus
Juhtimis- kogemus	lühike (2-5 a.)/keskmise (6-10 a.)/pikk (11-... a.)	Arvestatud on tippjuhi ametipositsioonidel töötamist (tegevjuht/juhatus liige/spetsiifilised strateegia koostamist kätkevad ametipositsioonid). Arvestatud pole erialaliitude juhtimist, järelevalvekomisjonide/nõukogude liikmeks olemist, mikroettevõtete juhtimist, investeerimisfondide juhtimist, sõjaväestruktuuride juhtimist, konsultandi- ning nõustavaid rolle.
Sugu	M/N	-

Sektor	avalik, era-, kodanikuühiskond	Väljendab vähemalt kaheaastase juhtimiskogemuse olemasolu (k.a. keskastmetasemel) vastavas sektoris/valdkonnas. Arvestatud pole järelevalvekomisjonide/nõukogude liikmeks olemist. Ühel andmesubjektile võib olla mitu sektorit/valdkonda.
Valdkonnad	avalik haldus, B2B teenused, B2C ja B2M teenused, finants, haridus ja noorsootöö, jae-kaubandus, kerge- ja toiduainetööstus, kinnisvara, poliitika ja kodanikuühiskonna edendamine, rasketööstus, sport ja kultuur, teadus, tehnoloogia (riistvara), tehnoloogia (tarkvara)	
Juhtimisalane kõrgharidus	jah/ei/ei tea	Akadeemilise kraadi olemasolu (bakalaureuse, magistri või doktori tasemel); arvestatud on nii ettevõtte juhtimise kui ka avaliku halduse erialasid.
Kogemus välismaal	jah/ei	Väljendab vähemalt kaheaastast juhtimiskogemuse olemasolu välismaa ettevõttes/asutuses (ka keskastmetasandil); siinjuures ei arvestata kontserni baltikumi üksuses töötamine.
Juhtimisalane tunnustus	jah/ei	Arvestatud on mõne institutsionaalse juhtimistiitli pälvimine. Nt. Pärnu juhtimiskonverentsi Parim Juht, Tallinna Direktorite Klubi Aasta Noor Juht jne.

Selleks, et taskuhäälingute intervjuusid oleks hõlpsam kodeerida, transkribeeriti iga intervjuu TalTechi avaliku transkribeerimisteenuse⁶ abil. Intervjuude sisuanalüüsil kuulati paralleelselt helisalvestust ning kõik olulised nähtused markeeriti transkriptsioonis.

Kodeerimine toimus induktiivselt, ehk et I taseme koodid kujunesid välja markeeritud väljavõtete põhjal alles seejärel, kui kõik intervjuud olid esimest korda läbi töötatud ning väljavõtted ühte tabelisse kokku koondatud. Temaatiliselt identsed väljavõtted agregeeriti seega I taseme koodideks ehk nähtusteks. I taseme koodide (ehk nähtuste põhjal) põhjal moodustati II taseme

⁶ <https://tekstiks.ee>

koodid ehk trendid. Trendid kujunesid välja temaatilistelt sarnaste nähtuste põhjal ning mõni trend moodustus ainult ühe nähtuse põhjal ning mõni mitme üsna mitme nähtuse põhjal. Just II taseme koodide kontekstis analüüsi nende esinemise variatiivsust ning nende sõltuvust eri tunnustest, millega andmesubjekte valimit kirjeldati. Kuigi meetodiliselt leidsid kõige rohkem tähelepanu just II taseme koodid, sai neid veel omakorda temaatiliselt agregeerida III taseme koodideks ehk makrotrendideks, mille põhjal võimalik spekuloida eraettevõtete juhtimise tuleviku üle Eestis ning püstitada vastavad hüpoteesid edasisteks uuringuteks. Tabel 13 annab kodeerimisprotsessist visuaalse ülevaate.

Tabel 13. Kodeerimisprotsess

Trendide alamkategoriad	Esinemis-sagedus	Näitlikustav väljavõte intervjuudest (juhi juhtimiskogemus)
Töötajate/teiste juhtide võimestamine	37	„Inimene teeb oma parimat tööd siis, kui tal on antud vabadus ise tegutseda.“ (lühike)
Juhid otsivad võimalusi vastutuskooorma jagamiseks	38	„On tähtis kuidagi koormat jaotada niimoodi, et sa ei tunne, et sa üksi vastutad kõige eest.“ (keskmine)
Juhid teadvustavad vajadust suurema organisatoorse kohanemisvõime järele	13	„... strateegia samamoodi: see nagu oleks paigas, aga see ikkagi muutub oluliselt kiiremini ja kergemini mingites kohtades.“ (pikk)
Ettevõtete kultuuri ja missiooni suhteline tähtsus kasvab	38	„Uus põlvkond võtab üle, siis nende jaoks on selge, et iga ettevõtte eesmärk on maksimeerida oma seda missiooni ja püsijäämist ja teha seda arvestades kõigepealt elukeskkonnaga, siis sotsiaalse keskkonnaga ja alles siis hakata rääkima majandusest.“ (keskmine)
Juhtkond ja ülejäänud organisatsioon on järjest enam samas inforumis	27	„See printsiip on nii organisatsiooni välja kui sisse täpselt sama: rääkida, rääkida, rääkida; kommunikatsioon, kommunikatsioon, kommunikatsioon.“ (pikk)
Juhid defineerivad läbi eesmärgistamise organisatsiooni edukuse mõõdupuu	13	„...minu roll täna juhina kõige rohkem on tegelikult ikkagi näidata suunda.“ (pikk)
Töökorra kujundamisel lähtutakse järjest enam individuaalsetest eripäradest	35	„... kellaajast kellaajani pole üldse enam mingisugune teema, et tehakse öösel-nädalavahetusel-hommikul-õhtul – nii nagu kellelegi sobib.“ (pikk)
Vajadus pideva individuaalse professionaalse arengu järele	29	„Need inimesed täna ongi tõesti paljud sellised 70, kes ikka veel juhivad firmasid, aga tegelikult ei oma väga paljusid baaskompetentse nagu IT mõistmine, disainmõtlemine, muutuste juhtimine.“ (keskmine)

LISA 4. JUHTIDE STRATEEGILISTE KOMPETENTSIDE ENESEHINDAMISE TÖÖVAHENDI PROTOTÜÜBI KIRJELDUS

1. Prototüübi lühikirjeldus

Prototüübiga on kirjeldatud töövahendi toimimispõhimõtted, mis võimaldavad juhtidel:

1. hinnata oma strateegilisi juhtimiskompetentse;
2. võrrelda oma paiknemist teiste ettevõtete suhtes;
3. saada tõlgendusi oma tulemustele ja soovitusi kompetentside arendamise kohta.

Töövahend on mõeldud kasutamiseks eelkõige äriühingute juhtidele eesmärgiga saada tagasisidet juhtimiskompetentside kohta, mis aitaksid tõsta ettevõtte lisandväärtust. Töövahendit on võimalik kasutada juhtide arendamiseks loodud EASi arenguprogrammides ja mentorprogrammides.

Küsimustiku koostamisel on aluseks võetud Juhtimisuuringu 2021 küsitlusankeet, kuna see võimaldab võrdlusandmete olemasolu juhtide enesekohastele hinnangutele. Kokku sisaldab töövahend 6 teemat, 12 küsimust ja ca 60 valikvastustega alaküsimust. Lisaks küsitakse mõned küsimused vastaja ettevõtte kohta: ettevõtte suurus, valdkond, sektor.

Töövahendi kasutajate tulemusi võrreldakse suurema lisandväärtusega ettevõtete juhtide tulemustega vastavalt Juhtimisuuringu 2021 tulemustele, kuna see võimaldab juhtidel võrrelda edukamatega ja saada tagasiside parimatelt. Tulemusi kuvatakse diagrammil ja lisatakse tõlgendused koos soovitustega.

Prototüüp on realiseeritud Exceli töölehtedena, kus iga valdkond on esitatud eraldi lehel. Valdkondade töölehtedel on kirjeldatud oodatavat funktsionaalsust järgnevalt:

- küsimused ja alaküsimused - veerg A
- vastusevariandid, mille vahel vastaja saab töövahendit kasutades valida - veerg D
- alaküsimuste faktorid, mille alusel on moodustatud diagrammi skaalad (vastajale ei ole need vastamise ajal nähtavad) - veerg C
- diagramm, millel on edukate ettevõtete juhtide hoiakud (rohelisega tähistatud piirkond) ja vastaja hoiakute alusel määratud positsioon (sinise punktiga tähistatud)
- tulemuste tõlgendus.

Lisaks on esitatud kaks kokkuvõtlikku töölehte:

- Töölehel KOKKUVÕTE 1 on esitatud kõik prototüübis kasutatud küsimused, kus kahe otspunktiga skaalal on visualiseeritud vastaja hoiakud (tähistatud sinine punktiga) ja edukate ettevõtete juhtide hoiakud (rohelisega tähistatud piirkond). Tööleht võimaldab juhile tervikvaadet oma juhtimishoiakutele nii kahe otspunktiga absoluutskaalal, kui ka võrreldes edukate ettevõtete juhtide hoiakutega.
- Töölehel KOKKUVÕTE 2 on esitatud valdkondlikud soovitused juhile 3-astmelisel skaalal: „Juhtimisotsused vajavad muutmist, kasuks tuleks mentorprogramm ja vajadusel koolitused“, „Juhtimisotsused vajavad tähelepanu ja läbimõtlemit“, „Juhtimispraktika on tänapäevane, oluline on ettevõtte spetsiifika arvestamine“. Soovituste aluseks on võetud juhi hinnangute kattuvus edukate ettevõtete juhtide hinnangutega. Prototüübi juurutamisel võib lisada dünaamikat sõltuvalt eduka ettevõtte defineerimise viisist ja ettevõtete valdkondlikust liigitusest (vt ptk 3).

Prototüübis on määratletud ja visualiseeritud töövahendi üldised tööpõhimõtted, kuid ei ole täpselt lõpuni välja töötatud loogika, kuidas edukate ettevõtete juhtide hoiakute baasil loodud piirkond diagrammil võiks muutuda ettevõtte spetsiifilistest andmetes lähtuvalt. Samuti ei ole prototüübis välja arendatud ja kirjeldatud tulemuste tõlgendused vastavalt vastaja hoiakutele ja ettevõtte tüübile.

2. Prototüübi väljatöötamise metoodika

Prototüübi enesehindamise küsimustiku koostamisel on lähtutud peamistest juhtimisfunktsioonidest: 1) strateegiline planeerimine, 2) organiseerimine, 3) eestvedamine, 4) personali arendamine, 5) järelevalve. Lisaks juhtimisfunktsioonidele on lisatud töövahendisse juhtimiskultuuri teema. Iga juhtimisfunktsiooni kohta ja juhtimiskultuuri kohta on välja valitud kaks teemat (küsimust), mis kõige enam on seotud strateegiliste juhtimiskompetentsidega. Küsimused koosnevad omakorda valikvastustega alaküsimustest.

Võrdlusaluseks teiste ettevõtete suhtes on prototüübis aluseks võetud suurema lisandväärtusega ettevõtted ehk lisandväärtus töötaja kohta on üle 15 000 EURi aastas.

Võrdlusaluse saamiseks suurema lisandväärtusega ettevõtetega jagati iga teema puhul esmalt alaküsimused faktoranalüüsi tulemusena kahte ordinaalselt järjestavasse gruppi. Mõnel juhul jäeti välja alaküsimused, mis kasutatust leidnud faktorgruppidesse ei liigitunud. Seejärel leiti faktorgruppidele sobivad nimed üldistades faktorgruppi liigitunud alaküsimuste sisu. Faktorgruppidest moodustati diagrammi skaalad. Diagrammil märgistati edukate ettevõtte juhtide vastustest moodustatud piirkond.

Kahe küsimuse puhul (Juhtimiskultuur – psühhosotsiaalsed ohutegurid ja Järelevalve – valdkondlikud plaanid ja nende pikkus) ei olnud võimalik lähtuda samast meetodikast, kuna kõik alaküsimused liigitusid ühte faktorisse. Seetõttu kasutati eristava tunnuseks hinnanguid kui oluliseks juhid peavad pikaajaliste valdkondlike plaanide koostamist ning kuivõrd ta tähtsustab psühhosotsiaalsete riskide vähendamist.

Tulemused on kuvatud kahedimensioonilisel diagrammil. Rohelise värviga on märgistatud ala, milles asuvad suurema lisandväärtusega ettevõtete juhtide hoiakud. Näiteks Planeerimise valdkonnas on edukamate ettevõtete juhid pidanud olulisemaks juhtide kaasamist ettevõtte strateegilise tegevuskava koostamisse ja globaalsete mõjurite järgimist lisaks kohalike keskkonna mõjuritele järgmise 3-5 aasta perspektiivis, mis mõjutavad ettevõtte tegevust. Sinise punktiga on märgistatud töövahendit kasutava vastaja hoiakute alusel määratud positsioon diagrammil.

Diagrammil ilmuvate tulemuste põhjal on vastajal lihtne ennast võrrelda edukate ettevõtetega ja kergesti mõista, kus on tema valikud/hoiakud võrreldes teiste ettevõtte juhtidega erinevad.

Põhjalikuma tõlgenduse ja tagasiside vastajale annab diagrammi kõrval asuv soovitude loetelu, mis koosneb vastaja hoiakutest ja ettevõtte spetsiifikast sõltuvatest ettepanekutest (dünaamiline osa) ning üldistest soovitustest (staatiline osa). Soovitude loetelu sisaldab:

1. selgitusi, miks vastav juhtimisfunktsioon on oluline ja mida juht selle juures võiks oluliseks pidada (staatiline);
2. kompetentside loendit ja nende arendamise võimaluste kirjeldust (staatiline);
3. hinnangut, millised on vastaja juhtimiseelistused/-hoiakud edukate ettevõtete juhtide hinnangutega võrreldes (dünaamiline);
4. Soovitusi ja ettepanekuid valdkonnas pädevate juhtimisotsuste/-valikute tegemiseks (dünaamiline).

Tõlgenduste juurde on võimalik lisada ka soovitusi EAS programmides, koolitustel jm osalemiseks. Kokkuvõttes pakub tulemuste tõlgendamine põhjalikumalt selgitust diagrammil olevate skaalade ja selle sisu mõistmiseks ning konkreetseteks arengutegevusteks.

3. Prototüübi edasiarendamise võimalused

Prototüüp on mõeldud lähteülesandeks töövahendi väljaarendamisel veebirakenduses.

Juhtide strateegiliste kompetentside enesehindamise töövahendi loomisel prototüübi alusel on võimalikud järgmised edasiarendused.

1. Võimalik on prototüübi edasiarendamisel valdkondlike liigituste (ettevõtte suurus, tegevusala, asukoht, sektor) lisamine ja sellest sõltuvalt ka edukate ettevõtete piirkonna dünaamiline/ ja täpsem määratlemine.
2. Piisava hulga juhtide intervjuerimine läbiviimine võimaldab soovi korral ka teistsuguse „eduka ettevõtte“ mõiste defineerimist ja seeläbi prototüübi kasutamist ka III sektori või avaliku sektori juhtide vajadustest lähtuvalt (so olukorras kus eduka ettevõtte defineerimine läbi lisandväärtuse või muude finantsnäitajate abil ei ole otstarbekas/võimalik).
3. Täiendava küsitluse läbiviimine võimaldab täpsemalt suurema lisandväärtusega ettevõtete juhtide hoiakuid diagrammil määratleda ja selle alusel soovitusi välja töötada.
4. Sihtgrupi ja valmiva lahenduse kasutamistotstarbe täpsustamisel on võimalik töövahendi küsimustikku täpsustada ja täiendada küsimustega, mis aitavad konkreetse sihtgrupile põhjalikumalt tagasisidet pakkuda.