

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Heleri Kallasmaa

**KRIISJUHTIMINE FARMAATSIASEKTORIS: JUHTIDE
KOMPETENTSID JA PANUS ETTEVÕTTE INNOVATSIOONI**

Magistritöö

Õppekava TATM, peeriala äriprotsesside juhtimine digitaalühiskonnas

Juhendaja: Karin Reinhold, PhD

Kaasjuhendaja: Marina Järvis, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 11 061 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Heleri Kallasmaa, 09.05.2023

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE KÄSITLUS	8
1.1. Kriisi määratlus ja kriisijuhtimine	8
1.2. Juhtide kompetentsid ja innovatsioon kriisijuhtimisel.....	13
2. EMPIIRILINE UURING.....	19
3. UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS	22
3.1. Kriisijuhtimise kompetentsid farmaatsiasektoris	22
3.2. Kriisideks valmisolek farmaatsiasektoris	27
3.3. Kriisijuhtimise roll ettevõtte innovatsioonil	34
4. TULEMUSTE ARUTELU JA JÄRELDUSED	39
KOKKUVÕTE	44
SUMMARY	48
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	51
LISAD	55
Lisa 1. Intervjuu raamistik.....	55
Lisa 2. Lihtlitsents	58

LÜHIKOKKUVÕTE

Juhtide kompetentsid edukaks kriisijuhtimiseks ja ettevõtte innovatsiooni tagamiseks on kahtlemata olulise tähtsusega igas valdkonnas, aga farmaatsiasektoris eelkõige põhjusel, et sektor eeldab järjepidevat riskianalüüsi ning läbipaistvat ja tõenduspõhist kvaliteedisüsteemi. Viimase kümne aasta jooksul on tõusvate teemade hulgas domineerinud terviseiga seotud kriisid, nagu COVID-19, aga ka poliitiliste rahutuste kriisid ja terrorikriisid (Wut et al., 2021).

Farmaatsiasektorisse kuuluvad ettevõtted pakuvad eluks vajalikke teenuseid ja tooteid, näiteks ravimeid ja meditsiiniseadmeid ning panustavad ka uute ravimite ja ravimeetodite väljatöötamisele. Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on vähene arusaam, milliseid kompetentse oleks juhtidel vaja, et farmaatsiasectori ettevõtte kriisist edukalt välja tuua, ning milline on kriisijuhtimise roll ettevõtte innovatsioonile. Magistritöö eesmärk on anda ülevaade farmaatsiasectori kriisivalmidusest, selgitada välja olulised juhtide kompetentsid kriisiolukorra asjatundlikuks juhtimiseks ning analüüsida kriisijuhtimise rolli ettevõtte innovatsioonil, eesmärgiga toetada farmaatsiasectori innovatsiooni edendamist. Töö tulemuste saavutamiseks on kasutatud kvalitatiivset sisuanalüüsi. Uurimisküsimustele vastuste saamiseks ja teema põhjalikuks analüüsimiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud farmaatsiasectorisse kuuluva viie ettevõtte juhtival positsioonil oleva inimesega. Uurimistulemuste analüüsist selgus, et farmaatsiasectorisse kuuluvad ettevõtted rakendavad aktiivselt enda tegevuses kriisijuhtimist ning kriisijuhtimise elementidel on oluline roll ettevõtte innovatsiooniprotsesside tagamisel. Samuti selgitati välja peamised juhtide kompetentsid, mis on vajalikud edukaks kriisiolukorra juhtimiseks.

Võtmesõnad: farmaatsiasector, kriis, kriisijuhtimine, juhtide kompetentsid, innovatsioon.

SISSEJUHATUS

Euroopa arengu ja konkurentsivõime tagamisel on oluline tähtsus teadusuuringutel põhineval farmaatsiasektoril (EFPIA, 2022). Eesti farmaatsiasektoril on riigi tervishoiusüsteemis tähtis roll, tootes ja pakkudes elanikkonnale eluks vajalikke ravimeid ja muid tervisetooteid. Kriisijuhtimine on farmaatsiasektoris oluline selleks, et tagada nende toodete kättesaadavus vajaduse korral, eriti kriisi- või hädaolukorras. Farmaatsiasektorisse kuuluvate ettevõtetele kohalduvad mitmed ranged seadusandlikud ja regulatiivsed nõuded. Ravimitootjatele kohalduvad näiteks GMP (*Good Manufacturing Practice* ehk hea tootmistava) ja ICH Q10 (Ravimi kvaliteedisüsteem). Erinevalt teistest sektoritest on Eestis farmaatsiasektorisse kuuluvatel ettevõtetel tegutsemiseks vajalik ka Eesti Ravimiameti tegevusluba ja ravimi turustamiseks Eesti Ravimiameti müügiluba.

Organisatsioonisisene kriis on märkimisväärne sündmus, mis seab ohtu organisatsiooni ellujäämise ja mille põhjuseks on suutmatus ära tunda võimalikke riske, nende mõjusid ja olemasolevaid vastumeetmeid (Dobrowolski, 2020). Kriisil võib olla tugev negatiivne mõju ettevõttele. Farmaatsiasektorisse kuuluvate ettevõtete jaoks on teema kriitiline, kuna antud sektoris võib kriisist tulenev negatiivne mõju või võimalikud kaasnevad mittevastavused põhjustada ka regulatiivseid ja juriidilisi probleeme. Ravimiseaduse kohaselt on nõutud, et ravimiturul kasutuses olev ravim peab olema ohutu, kvaliteetne ja efektiivne (Ravimiseadus. RT I, 11.03.2023, 84.). See dialoogiline nõue ei võimalda farmaatsiasektorisse kuuluvatel ettevõtetel leppida enda tegutsemisel juhuvalikutega, näiteks turul tegutsevate tootjate või tarnijate valikul. Eelnevalt loetletud farmaatsiaspektori eripäradele, kohalduvate nõuete mahule ja üleüldisest tööprotsesside keerukusest, on farmaatsiasektorisse kuuluvatele ettevõtetele väga oluline enda juhtide kompetentse efektiivse kriisijuhtimise rakendamiseks ja sealhulgas ettevõtte innovatsiooni tagamiseks.

Farmaatsiasektor on alates 2019. aastast tunnetanud kõrget kriisi olukorda (Ravimiamet, 2022). Nii väiksemate hädaolukordade kui ka laiaulatuslike kriiside lahendamine ja juhtimine nõuab laiaulatuslikke juhtimisoskusi ja -omadusi (Karim, 2016). Siseriiklikud arutlused kriisiks

valmisoleku teemadel on muutunud ravimisektoris intensiivsemaks, seda osaliselt COVID-kriisist saadud õppetundide ja osaliselt julgeolekuolukorra tõttu. Ravimiamet on teinud koostööd apteekide ja hulгимүүjatega selleks, et arutleda kriitilise apteegiravimivaru arendamise teemal. Ravimiamet tõi välja tugeva vajaduse luua Eestit kattev võrgustik apteekidest, mis oleks kriiside ajal võimeline varustama kodanikke ravimitega. Apteegid alustasid omal algatusel 2022. aasta alguses apteekrile kriisiolukorras tegutsemisel abistava käitumisjuhendi koostamist. Ravimitootjate ja ravimi hulгимүүjate jõudlusvõime kindlustada ravimite tarnekindlus on aktuaalne COVID-19 pandeemia tagajärgede, Ukraina sõja ja energiakriisi kooslusel. (Ravimiamet, 2022)

Eesti ravimipoliitika aastani 2030 kinnitab kestliku innovatsiooni tagamise ning uuenduslike ravimite väljatöötamise ja tarvitusele võtmise edendamise olulisust (Sotsiaalministeerium, 2023). Farmaatsiasektorisse kuuluvatel ettevõtetel on tähtis tagada enda säilienõtkus ja innovatsioon. Laermann-Nguyen & Backfisch (2021) uuring leidis, et farmaatsiasektoril on raskusi uute ja innovatiivsete ravimite väljatöötamisega ning selle parendamiseks on vajalik teostada edasisi valdkonda hõlmavaid uuringuid. Kriisid alates 2019. aastast on mõjutanud farmaatsiaspektori jõudlusvõime tagamise väljakutseid (Ravimiamet, 2022; Sotsiaalministeerium, 2023). Varasemalt on teostatud uuringuid kriisijuhtimisest ja selle juhtimiseks vajalikest kompetentsidest väike- ja keskmise suurusega ettevõtete kui ka avaliku sektori näitel (Hong et al., 2012; Järvis & Reinhold, 2022; Maghdid et al., 2022), kuid puudub täpsemalt farmaatsiasektorile keskenduv uuring.

Ravimisektori roll inimeste tervise tagamisel on selge, kuid puudub ülevaade vajalikest juhtide kompetentsidest kriisijuhtimisel ning ettevõtete innovatsiooniprotsessist. Magistritöö uurimisprobleemiks on vähene arusaam, milliseid kompetentse oleks juhtidel vaja, et farmaatsiaspektori ettevõtte kriisist edukalt välja tuua, ning milline on kriisijuhtimise roll ettevõtte innovatsioonile.

Kriisijuhtimine ja innovatsioon on farmaatsiasektoris tähtis, kuna sektorisse kuuluvad ettevõtted peavad olema koheselt valmis reageerima ootamatutele väljakutsetele, nagu näiteks tervishoiukriisid, sõjaline kriis või majandus- ja energiakriisid. Kriisijuhtimine võib sektorisse kuuluvatel ettevõtetel hõlmata nii meditsiiniliste ja teaduslike uuringute kiiret läbiviimist, vaktsiinide ja ravimite arendamist kui ka nende jaotamist laiaulatuslikult. Innovatsiooni tagamisel võib ettevõtetel olla võimalus arendada uusi ja tõhusamaid ravimeetodeid ja leida lahendusi

näiteks tervishoiu tõhususe ja ravimite kättesaadavuse parendamisele. Kriisijuhtimise ja innovatsiooni parendamine on oluline, kuna see võib aidata farmaatsiasektoris tervishoiusüsteemidel tõhusamalt toimida ja paremini reageerida ootamatutele väljakutsetele, mis aitab omakorda tagada inimeste tervist ja heaolu.

Magistritöö eesmärk on anda ülevaade farmaatsiaspektori kriisivalmidusest, selgitada välja olulised juhtide kompetentsid kriisiolukorra asjatundlikuks juhtimiseks ning analüüsida kriisijuhtimise rolli ettevõtte innovatsioonil, eesmärgiga toetada farmaatsiaspektori innovatsiooni edendamist.

Autor on sõnastanud järgnevad uurimisküsimused töö eesmärgi saavutamiseks:

1. Millised on eeldatavad juhtide kompetentsid kriiside juhtimiseks farmaatsiasektoris?
2. Kuidas on farmaatsiasektorisse kuuluvad ettevõtted valmis kriisideks?
3. Milline roll on kriisijuhtimisel ettevõtte innovatsioonile?

Tulemuste selgitamiseks kasutati töös kvalitatiivset uurimisviisi. Informatsiooni saamiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud Eesti farmaatsiasektorisse kuuluvate ettevõtete juhtival positsioonidel töötavate inimestega. Intervjuude läbiviimiseks koostati poolstruktureeritud intervjuu raamistik. Raamistik töötati välja töös kasutatava teoreetilise materjali põhjal. Läbiviidud intervjuud analüüsiti temaatilise sisuanalüüsiga, intervjuudest oluliste teemade leidmiseks ja nende analüüsimiseks.

Magistritöö on jagatud kolmeks peatükiks, kus esimeses peatükis on käsitletud teoreetiline osa. Teoreetiline käsitlus jaguneb kaheks alampeatükiks. Teoreetilises osa esimeses alampeatükis antakse ülevaade kriisi määratlusest ja kriisijuhtimisest ning teine alampeatükk käsitleb juhtide kompetentse kriisijuhtimisel ja kriisijuhtimise rolli ettevõtte innovatsioonil. Kriisijuhtimise kompetentside selgitamisel tuginetakse Järvis ja Reinhold (2022), Zamoum ja Gorpe (2018) ning Karim (2016) uuringutele. Kriisideks valmisolekut analüüsitakse Coombs ja Laufer (2018), Bundy et al., (2016) ning Zamoum ja Gorpe, (2018) uuringutele tuginedes, kus tuuakse välja, millised meetodid ja milline dokumentatsioon on kasulik ja vajalik kriisiolukorras tegutsemisel ja kriisijuhtimiseks. Kriisijuhtimise rolli ettevõtte innovatsioonile analüüsitakse tuginedes Gajda ja Zaplatynsky (2017) uurimusele. Magistritöö teine peatükk annab ülevaate valimist ja uuringu läbiviimise meetodikast. Töö kolmas peatükk kirjeldab uuringu tulemusi. Tulemuste arutelu ja järeldused on esitatud töö neljandas peatükis.

1. TEOREETILINE KÄSITLUS

Teoreetiline ülevaade tekitab raamistiku lõputöö empiirilise uuringu koostamiseks ja läbiviimiseks. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade kriisi määratlusest ja kriisijuhtimisest. Teises alapeatükis kirjeldatakse juhtide kompetentse ja innovatsiooni kriisijuhtimisel.

1.1. Kriisi määratlus ja kriisijuhtimine

Dobrowolski (Dobrowolski, 2020) leidis, et kirjanduse ülevaate tulemusena on kriisi olemus ja sellele reageerimine mitmetahuline. Organisatsioonisisel kriisil võib olla märkimisväärne negatiivne mõju ja see võib ohustada selle edasist eksisteerimist. Organisatsioon võib küll teada või olla väljaselgitanud kriisi tekkepõhjused, aga see on jäetud tegemata kui on eiratud võimalikke ohte. Selle tulemusena on organisatsiooni kriis märkimisväärne sündmus, mis seab ohtu organisatsiooni ellujäämise ja mille põhjuseks on suutmatus ära tunda võimalikke riske, nende mõjusid ja olemasolevaid vastumeetmeid. (Dobrowolski, 2020) Organisatsioonikriis, mida määratletakse kui väga nähtavat, ootamatut ja võib-olla häirivat vahejuhtumit, võib ohustada organisatsiooni eesmärke ja avaldada märkimisväärset mõju selle suhetele sidusrühmadega (Bundy et al., 2016). Kriisiolukord ei hävita alati organisatsiooni, aga see võib kaasa tuua mitmeid häireid ja probleeme. Samas kui vaadelda kriisi õppimise võimalusena saavad organisatsioonid hoopis antud olukorras olla kasumlikud (Veil, 2011).

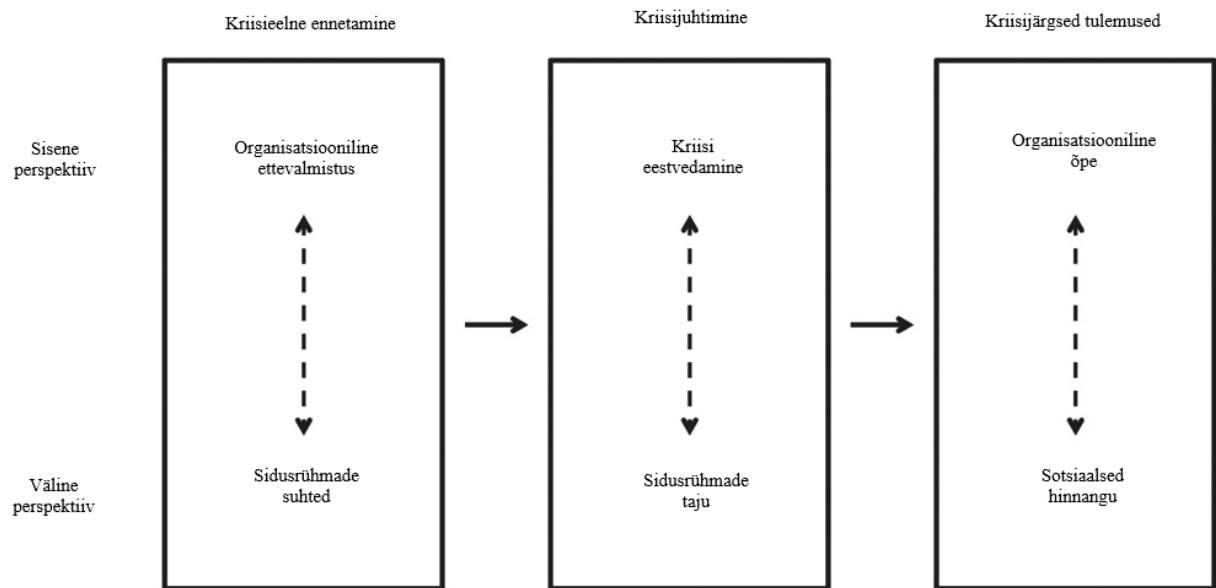
Karim (2016) peab kriisi väljakutseid pakkuvaks olukorraks, mis tekivad ootamatult. Sellist olukorda liigitatakse tavaliselt katastroofiks, õnnetuseks, hirmutamiseks või kiireloomulisteks asjaoludeks. Kõik eelnimetatud tähendused võivad esineda kriisides, kuigi erineval määral. Peamine väljakutse kriisi lahendamisel on tegelemine selle planeerimise ja parendamisega, mis sõltub julgete, kaalutletud ja oluliste otsuste tegemisest kriisi varajases staadiumis. Kuid nii väiksemate hädaolukordade kui ka laiaulatuslike kriiside lahendamine ja juhtimine nõuab laiaulatuslikke juhtimisoskusi ja -omadusi. (Karim, 2016) Ükskõik kui tõhus hädaolukordade juhtimine ka poleks, ei saa igat kriisi vältida (Van Wart & Kapucu, 2011).

Kriisiolukorras on peamisteks tugisammasteks avalik arvamus, avalik turvalisus, positiivne maine ja minimaalne kahju mõjutatud osapooltele. Näiteks Ottoman impeeriumi kõige kauem valitsenud sultan, suri Szigetvári lahingu ajal, kuid tema lahkumist hoiti saladuses, et vältida edasisi negatiivseid asjaolusid. Selline olukord võib juhtuda erinevat tüüpi interaktsioonidel, mis tuletab meelde, kuidas kriisijuhtimise etapid toimivad: teavitamine, veenmine, kompromiss ja koostöö. (Zamoum & Gorpe, 2018)

Kui ettevõtte on kaotanud oma võime kohaneda pidevalt muutuva keskkonnaga on kriisi tekkimise tõenäosus oluliselt suurem (Junnelius, 2000). Looduslikud sündmused, nagu ebatavalise ulatusega sündmused juhtumid või need, mis juhtuvad väga harva, võivad olla kriiside põhjuseks. Kriise võivad tekitada ka inimesed ise, näiteks läbi tõsise inimliku eksimuse, ahnuse või terrorismi. Isegi kui erakorralisi sündmusi saab planeerida oma ulatuse, tõsiduse või kestuse poolest, ei saa ükski ettevalmistus peatada sotsiaal- ja hädaolukordade haldamise süsteemide hetkelise ülekoormuse tekkimist. (Van Wart & Kapucu, 2011) Viimase kümne aasta jooksul on tõusvate temade hulgas domineerinud terviseiga seotud kriisid, nagu COVID-19, poliitilised rahutuste kriisid ja terrorikriisid (Wut et al., 2021).

Eesti farmaatsiasektor on Ravimiameti andmete (2022) põhjal tunnetanud intensiivsemaid kriisiolukordasid alates aastast 2019. Kriisid võivad tekkida erinevate asjaolude tagajärjel, ning alates 2019. aastast on sektorit mõjutanud kriisi tüübid ja nende tekkepõhjused olnud suhteliselt erinevad. Üheks viimaseks kriisiks, millega on ettevõtted pidanud silmitsi seisma on geopoliitilise kriis, mis on Maghdid et al. (2022) uuringu põhjal kateoriseeritud sõjad ja konfliktid kriisi tekkepõhjuse alla.

Kriisieelsele ennetusele, selle tulemustele või kriisijuhtimisele keskendunud uuringutest on selgunud palju olulisi leide, kuid raske on mõista kirjanduse põhilisi järeldusi. Selle probleemi lahendamiseks koostas Bundy et al. integreeritud kriiside ja kriisijuhtimise raamistiku, mis põhineb strateegia-, organisatsiooniteooria, organisatsioonikäitumise ja ettevõtte kommunikatsiooni alastel uuringutel. Uuringus toodi välja, et kriisieelne ennetus, kriisijuhtimine ja kriisijärgsed tulemused on teoreetiliste selgituste kohaselt kriisi kolm peamist etappi, millel on kaks põhilist seisukohta, kus üks keskendub kriisi sisemisele dünaamikale ja teine välise sidusrühmade juhtimisele (vt joonis 1) (Bundy et al., 2016).



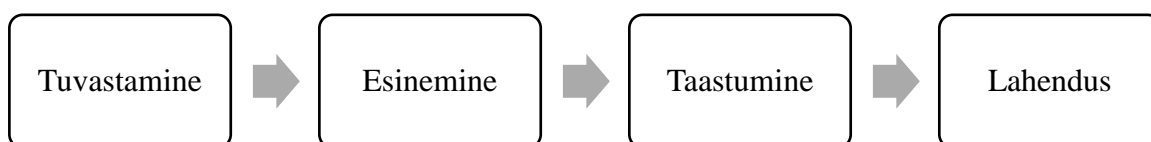
Joonis 1. Sise- ja välisperspektiivid kriisi protsessis
 Allikas: Autori tõlgitud (Bundy et al., 2016)

Sisese vaatenurga rõhuasetus organisatsiooni valmisolekule annab kolm komponenti: esiteks peetakse seda sageli kognitiivseks ja käitumuslikuks pingutuseks kõrge usaldusväarsuse saavutamiseks korraldamisel. Teiseks näitavad mitmed uuringud, et suure töökindlusega ettevõtted suudavad kriise paremini ära hoida. Kolmandaks võivad kriisiohtu mõjutada ka muud elemendid, nagu ettevõtte kultuur ja struktuur. Võib eeldada, et kriisivõimalust suurendavad struktuursed ja kultuurilised muutujad muudavad ka usaldusväarsuse korraldamise keerulisemaks, kuigi seda pole formaalselt uuritud. (Bundy et al., 2016)

Kriisieelse ennetamise etapi sidusrühmade suhted, mis on välise vaatenurga rõhuasetuses, viib järgmiste soovituseni: tugevate sidusrühmade vaheliste sidemete loomine on ülioluline, sest pingelised sidemed võivad kriise algatada või süvendada. Et vältida saavutamatu püüdlustest tulenevat survet, tuleb positiivsed suhted rajada ka vastuvõetavate ootuste ja avatud suhtluskanalite alusele. (Bundy et al., 2016)

Kriisijuhtimise üldine mudel on kujutatud joonisel 2, kus kriisi tuvastamise etapis saadakse kriisist varajased hoiatussignaalid. Organisatsioonilistes olukordades saab varakult tuvastada võimalikud kriisinähud. Ettevõtted suudavad määrata olulisi isikuid, eraldada olulisi ressursse ja kavandada asjakohaseid tegevusi nende signaalide õigeaegse saamise tulemusena. Kriis tekib esinemise etapis ja selles staadiumis enamasti põhjustab ka ettevõttele võimalikku kahju. Ettevõtetal on soovituslik

võtta kasutusele asjakohaseid meetmeid negatiivsete mõjude vähendamiseks ning kriisi ulatuse ja intensiivsuse piiramiseks. Taastamise etapis peavad ettevõtted kehtestama protseduurid, et taaskäivitada tavapärase töötegevus ja taastada põhifunktsioonid. Viimase etapina hindavad ettevõtted lahenduse staadiumis asjakohaseid kriisiohjamise algatusi ja jätkavad kriisideks valmisoleku tagamist. (Hong et al., 2012)



Joonis 2. Kriisijuhtimise üldine mudel

Allikas: Autori tõlgitud (Hong et al., 2012)

Kriisijuhtimine on terviklik juhtimisprotseduuride, ideede, meetodite ja tegevuste kogum, mida kasutatakse turvariskide hindamiseks ja analüüsimiseks, konkreetsete tegevuste kavandamiseks, korraldamiseks, läbiviimiseks ja järelevalveks konkreetsete asjaolude lahendamiseks (Vichova & Hromada, 2018). Kriisijuhtimise elemendid suurendavad organisatsiooni kasumlikkust, integreerides äriprotsessidesse vastavaid ideid, väärtuseid, protsesse ja protseduure, samal ajal minimeerides kriise (Shakir Zaidan et al., 2022). Riigi, organisatsiooni või muu selle arengust huvitatud institutsiooni haldus peab hõlmama kriisireguleerimist. Selle eesmärk on ennetada võimalike kriitiliste olukordade tekkimist, valmistuda võimalike kriitiliste olukordade lahendamiseks, käsitleda võimalikke kriisiolukordi kriisireguleerimise valdkonnas. (Vichova & Hromada, 2018)

Tõhusaks kriisijuhtimiseks on kaks olulist etappi. Tõhus kriisijuhtimine hõlmab käitumuslike ja emotsionaalsete reaktsioonide juhtimist, mis aitavad organisatsioonil taastuda ja kohaneda pärast olemasolevat käivitavat sündmust, samuti põhieelduste individuaalset ja organisatsioonilist kohandamist. (Carmeli & Schaubroeck, 2008) Informatsioonil on oluline roll kriisijuhtimisel. Selleks, et informatsioonil oleks kriisijuhtimisel kasu ja see oleks efektiivne peab see kindlasti olema kättesaadav, korrektne, ajakohane ja usaldusväärne. (Vichova & Hromada, 2018) Kriisideks valmistunud organisatsioonid hindavad pidevalt oma juhtimis- ja tegevusprotsesse ning hoiavad võimalikel probleemidel silma peal (Carmeli & Schaubroeck, 2008). Mitroff ja Alpaslan (2003) on välja toonud, et organisatsioonid, kes on kriisideks ettevalmistunud tegelevad tugevalt riskijuhtimise ja ennetavate tegevustega.

Organisatsioon ei võta tõenäoliselt kasutusele kriisijuhtimise tavaid, kui juhid eiravad kriisiks valmistumist. Samal ajal on võimalik see, et toimub vastupidine olukord juhul, kui juhid võtavad arvesse kriisi võimalikke ohtusid, sellisel juhul toimub ka organisatsiooni kriisijuhtimise edendamine. Samuti on olemas seos ebaõnnestumistest õppimise käitumise ning praeguseks ja tulevaseks kriisiks valmisoleku vahel, mis näitab, et organisatsioonid, kes kasutavad probleemilahenduskäitumist, tegelevad aktiivsemalt võimalike kriisiolukordade jaoks ennetavate meetmete leidmisega ja nende kasutamisega. Ettevõtte võimet näha hoiatusmärke ja neile tõhusalt reageerida parandab kultuur, mis julgustab vigadest õppima. See kultuur on valvsam ja säilitab tähelepaneliku süsteemi. Selle tulemusena vähendab see tõenäosust, et võimalik kriisiolukord või hädaolukord toob kaasa vallandava sündmuse ja võimaldab ettevõttel kriisiolukorrale tõhusamalt reageerida. Organisatsioonid, kes õpivad vigadest, säilitavad võime märgata ka nõrgemaid signaale, mis võivad olla olulised, ja tegutseda nende järgi koheselt. (Carmeli & Schaubroeck, 2008)

Komisjoni teatistes Euroopa parlamendile, nõukogule, Euroopa majandus- ja sotsiaalkomiteele ning regioonide komiteele tuuakse välja Euroopa ravimistrateegias et ravimite tootmis- ja tarneahelad on keerukad ning vajalikud tehnoloogialahendused ei ole kindlate toorainete tootmiseks Euroopa Liidus kättesaadavad. Samuti toodi välja, et olulise tähtsusega ravimite puuduse riski võivad suurendada tarneprobleemid ravimitootmise vaheainetel, toorainetel ja toimeainetel ning Euroopa Liidus on oluline struktuurne lünk kriisivalmiduse ja kriisidele reageerimise taristus. HERA (Euroopa Liidu tervisealasteks hädaolukordadeks valmisoleku ja neile reageerimise asutus) loomisega soovitakse edendada strateegilist investeerimist tootmisse ning toetamist asjaomaste toodete turustamisesse, jaotamisesse ja kasutamisesse. (Euroopa Komisjon, 2020) HERA on loodud 16. septembril aastal 2021 ning see realiseerib rahvatervisega seotud komisjoni poliitikat, mille eesmärgiks on tühjade kohtade täitmine seonduvalt Euroopa Liidu tervisealaste hädaolukordadele reageerimise ja nendeks valmidusega (European Commission, 2021). Kuigi on tegemist inimeste tervist ühe tugevalt mõjutava sektoriga, on asutus, mis tegeleb Euroopa Liidu ravimitootmises esinevate hädaolukordadega, loodud alles hiljuti.

1.2. Juhtide kompetentsid ja innovatsioon kriisijuhtimisel

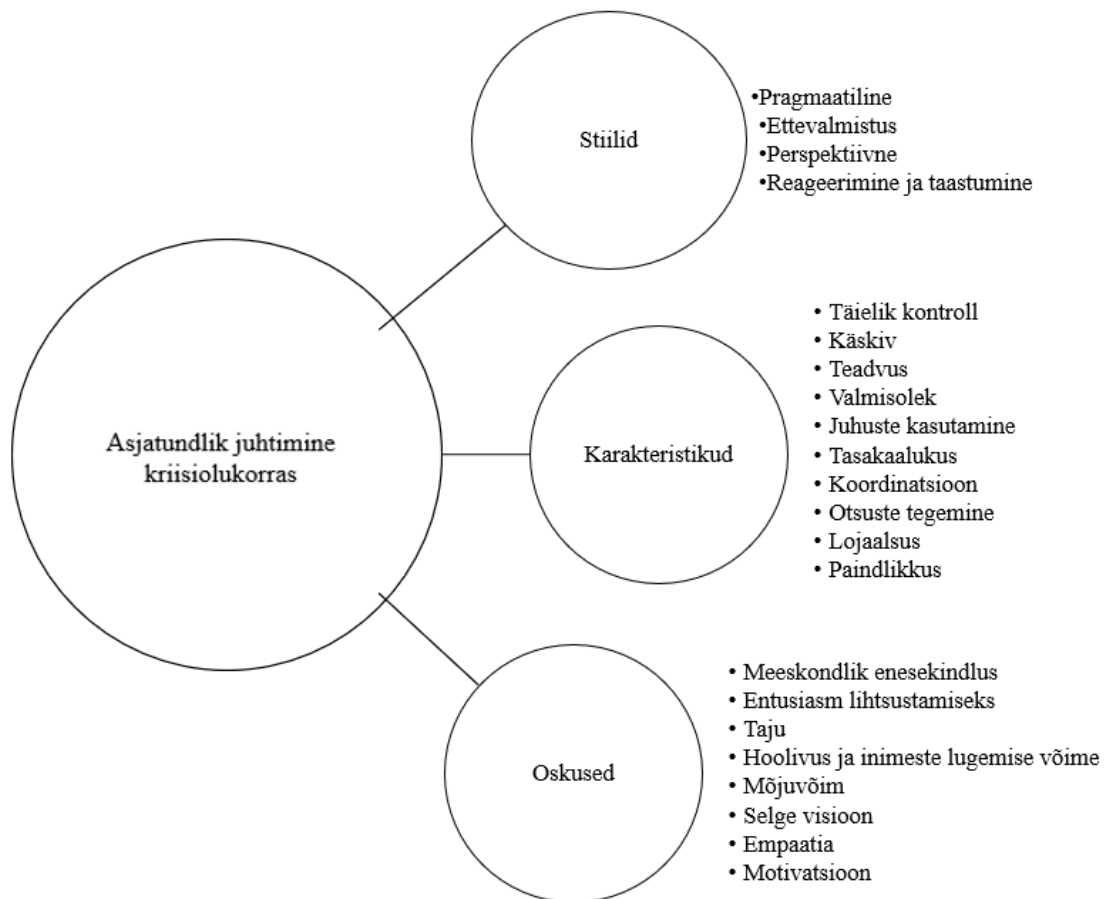
Organisatsiooni suutlikkus kriisi üle elada sõltub juhtkonna võimest kriisolukorrale asjakohaselt reageerida (Carmeli & Schaubroeck, 2008). Ettevõtte jaoks on tähtis tugev juhtimine selleks, et tulla toime kiiresti muutuva keskkonnaga, ja selleks, et saavutada konkurentsieelis kriisides, mis võivad tabada organisatsiooni (Budiningsih & Dinarjo Soehari, 2022).

Kriiside poolt põhjustatud väljakutsetele vastu hakkamiseks on vaja olla fokuseeritud kriisijuhtimise strateegilisele protsessile (Maghdid et al., 2022). Muutusi soodustav ja ettenägematuteks sündmusteks valmis olev keskkond luuakse läbi identiteedi arendamise organisatsiooni sees ja sidusrühmade seas (Hagan & Long, 2011). Kriisi ajal potentsiaalsete vastuste leidmiseks on vajalik sotsiaalne, juriidiline ja kommunikatiivne mõistmine (Zamoum & Gorpe, 2018). Hädaolukordade juhtimine, muudatuste juhtimine ja perspektiivne juhtimisstiil on omavahel seotud, kuid erinevad siiski kriisijuhtimisest (Van Wart & Kapucu, 2011). Bundy et al. kirjeldab teoreetilise ülevaate tulemusel, kuidas innovatiivset mõtlemist ja loovust võib vähendada asjaolu, kui kriisi ajal esineb kognitiivne jäikus ja toetatakse tugevalt eelnevatele uskumustele (Bundy et al., 2016).

Kriisist taastumisel on oluline roll headel juhtimisstiilidel (Boin & Hart, 2003). Isiksuseomadused nagu otsustusvõime, teotahe, kontseptuaalne võimekus, vaimne võimekus, suhtlemisvõime, tehniline võimekus ja kommunikatsioonivõime on olulised ettevõtte edukuse tagamiseks (Pickle & Abrahamson, 1991). Kriitiliselt oluliseks peetakse kriisijuhtimise protsessis otsustusvõimet (Sulich et al., 2021). Otsused tehakse vastavalt valitud standarditele või meetoditele. Oskus juhtida organisatsiooni laiemalt eeldab organisatsiooni eesmärkide ja nende saavutamise strateegiate väljatöötamist. (Shakir Zaidan et al., 2022)

Selleks, et juht oleks piisavalt kogenud edukalt kriisidele reageerima ja nendega toime tulema, on olulised mitmed isiksuseomadused, juhtimisstiilid, oskused, karakteristikud ja käitumisviisid. Edukaks kriisijuhtimiseks vajalike isiksuseomaduste tuvastamine on vajalik selleks, et oleks olemas teadmine, milline juht täpsemalt sobib edukalt kriisi juhtima. Juhtimiseks olulised isiksuseomadused võivad olla näiteks empaatia, paindlikkus, loovus ja enesekindlus ning käitumisviisideks valmisolek selleks, et motiveerida, oskus edendada organisatsiooni paindlikkust ja vastupidavust, oskus edendada õppimist ja sellise organisatsiooni kultuuri edendamine, kus töötajad on kaasatud otsustusprotsessi. (Järvis & Reinhold, 2022) Joonisel 3 kujutatud neli

juhtimisstiili, kümme karakteristikut ja kaheksa oskust asjatundlikuks juhtimiseks kriisiolukorras (Karim, 2016).



Joonis 3. Stiilid, karakteristikud ja oskused asjatundlikuks kriisiolukorra juhtimiseks
Allikas: Autori tõlgitud (Karim, 2016)

Kriisijuhtimise põhiosa on risk. Enamik juhte alustab kriisireguleerimise protseduuri oma riskide hindamisega, mida nad seejärel kasutavad võimalikuks kriisiks valmistumisel. Kuna organisatsioonid tunnustavad riskijuhtimist kui eraldiseisvat valdkonda, on riskiuuringud globaalses keskkonnas loomulikud, arvestades pidevat riskijuhtimise muret. (Coombs & Laufer, 2018)

Kuna publikut mõjutavad eelkõige suhtlusstiil ja -vorm, samuti ka selle sisu, peaks juhtkond alustama tõhusa suhtlusstrateegia väljatöötamisest, mis tugineb selge, loogilise ja veenva sõnumi väljatöötamisel. Kriisi ajal on organisatsiooni esindajatel ülioluline roll. Esindajate omanäolised ja atraktiivsed isiksused peavad nende stiili märgatavalt mõjutama. Teisest küljest suudavad nad

oma publikut kõigutada tänu oma kõneosavusele, avatud suhtlusstiilile ning omapärasele teabe ja teadmiste edastamise meetodile. Esindajate tehnika erineb ka selle poolest, et nad oskavad mitteverbaalselt suhelda, kusjuures nende näoilmed, kehahoiak ja kehakeel peegeldavad alati hetkemeeleolu. (Zamoum & Gorpe, 2018) Eetiline suhtlus on olulise tähtsusega organisatsioonisisese legitiimse kuvandi loomisel. Organisatsiooni kriisile reageerimisel tagatakse tegevuse usaldusväärsus kui ettevõtte loob sisemise eetilise sideme. (Hagan & Long, 2011)

COVID-19 pandeemia käigus on selgeks saanud kui oluline on kriisi ajal kiire ja eesmärgipärane innovatsioon. Ühtlasi on pandeemia näidanud, kuidas innovatsioon võib tekkida väga erinevates organisatsioonides. (Klingler-Vidra et al., 2022) Costa et al. teostatud empiirilise uuringu tulemused tõestavad, et ettevõttesisese innovatsiooni strateegiate rakendamisel on oluline roll juhtimisstiilidel. Seega on juhil võime muuta ettevõtet innovaatilisemaks või vastupidi, hoopis takistada seda. Demokraatliku ja perspektiivse juhtimisstiiliga juhid edendavad üldjuhul ettevõtte innovatsiooni kõige paremini, sellest kõige tugevam mõju üldise innovatsiooni rakendamisele ettevõttes on perspektiivsel juhtimisstiilil. Ettevõtte innovatsiooni ei mõjuta positiivselt autokraatlik ja pragmaatiline juhtimisstiil kuna selliste juhtimisstiilidega eiratakse innovatiivsust ja seda soodustavaid teguviise. (Costa et al., 2023)

Perspektiivne juhtimine on üksikisikute, rühmade ja organisatsioonide terviklik ja integreeritud juhtimisvõime, et teha muutusi, mida iseloomustavad muutused igas tegevusetapis. Ettevõtte eesmärkide ja visiooni saavutamiseks aitab perspektiivne juhtimine tulla toime muutustega ja ümber kujundada õiges suunas väärtusi ja paradigmasid. (Rafiki et al., 2022)

Intellektuaalsed kompetentsid (IQ), juhtimiskompetentsid ja emotsionaalsed kompetentsid on projektijuhtimise kirjanduses liigitatud kolmeks juhtimiskompetentside põhikategooriaks (Ahmed, 2018; Jiang, 2014; Lee et al., 2013; Trivellas & Drimoussis, 2013; Turner & Müller, 2005). Intellektuaalsed kompetentsid jagunevad omakorda kolmeks kompetentsi tüübiks. Esimeseks tüübiks on kriitiline analüüs ja otsused, sellisel juhul on juhil arusaadavad oletused ja faktiline teave, mis põhineb kindlatel hinnangutel ja otsustel. Juhil on olemas teadlikkus tehtud otsuste mõjust ning toimub faktide uurimine, soodsate ja ebasoodsate asjaolude tuvastamine, ideede puudujääkide märkamine ja ettepanekute tegemine. Teiseks intellektuaalse kompetentsi tüübiks on visioon ja kujutlusvõime, kus kõigis aspektides toimub juhil loominguline ja uuenduslik töö. Tulevaseks tööks seatakse paika kindlad prioriteedid. Juhil on selge nägemus organisatsiooni

tuleviku suunast ning visiooni muutuste mõjust. Kolmandaks tüübiks on strateegiline perspektiiv, kus juht teab, et oma tegude ja otsustega avaldatakse mõju organisatsioonile ning austab sidusrühmade vajadusi. Juht näeb probleeme ja tagajärgi laiemas vaates läbi, tasakaalustab lühi- ja pikaajalisi kaalutlusi ning identifitseerib võimalusi ja ohte. (Ahmed, 2018; Dulewicz & Higgs, 2005).

Juhtimiskompetentsid jagunevad viieks eri kompetentsi tüübiks. Esimeseks juhtimiskompetentsi tüübiks on ressursi juhtimine, kus juht seab selged eesmärgid ja loob tegevuskava pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks, sealhulgas jälgides ja hinnates töötajate tööd andes ausat tagasisidet. Samuti korrastab ja koordineerib kõiki ressursse tulemuslikult ning tal on olemas hea planeerimisoskus. Teiseks tüübiks on kaasav kommunikatsioon, mille korral visioon ja juhised edastatakse töötajatele selgelt läbi elava ja entusiastliku suhtlemise kaasates kolleege ja läbi selle saades nende toetust. Juht on töötajatele alati olemas ja tema suhtlusstiil on selline, mis inspireerib positiivselt töötajaid. Järgnevas tüübiks on mõjusus, kus juht julgustab töötajaid innovaatiliste ideede peale tulema, probleeme lahendama, väljakutsetega hakkama saama ja arendab ettevõtte visiooni. Neljandaks juhtimiskompetentsi tüübiks on arendav, mille korral juht määratleb uusi ülesandeid ja rolle enda töötajate arendamiseks, uskudes et teistel on potentsiaali rohkem väljakutseid pakkuvate ülesannete ja rollide vastuvõtmiseks ja julgustab töötajaid seda tegema. Investeerib töötajate juhendamisesse, et nad saaksid efektiivselt ennast arendada. Viimaseks juhtimiskompetentsi tüübiks on saavutav, mille korral juht tegutseb nii, et tuua suurimat kasu organisatsioonile ja selle tulemuslikkusele, olles valmis tegema riskantseid otsuseid parema tulemuslikkuse saavutamiseks. Juht on väga sihikindel otsuste tegemisel ja eesmärkide saavutamisel. (Ahmed, 2018; Dulewicz & Higgs, 2005)

Emotsionaalseid kompetentse on olemas seitse. Esimeseks emotsionaalseks kompetentsiks on eneseteadvus, mille korral toimub enda tunnetest teadlik olemine ja oskus neid juhtida ja kontrollida, omades samal ajal eneseusku enda võimesse juhtida ja kontrollida oma emotsioone töökeskkonnas. Teiseks kompetentsiks on emotsionaalne vastupidavus, mille korral isikliku väljakutse või kriitika korral säilitatakse fookus ja tegutsetakse järjepidevalt surve all kohanedes muutuva olukorraga efektiivselt. Järgnevas emotsionaalseks kompetentsiks on intuiitsus. Selle korral kasutab juht ratsionaalseid kui ka intuiitseid arusaame mitmetähendusliku teabe lahendamisel, jõudes selgete otsusteni ja juhtides nende elluviimist. Neljandaks kompetentsiks on inimeste vaheline tundlikkus, kus probleemide lahendamisel arvestab juht teiste vajaduste ja

arusaamadega, hoides end avatuna kõigile võimalikele lahendustele ning samal ajal kuulab ja võtab arvesse teiste sisendeid ja reaktsioone. Viiendaks on mõju, mille korral tuginedes oma positsioonile ja selle mõistmisele on juhil mõju veena teisi seisukohtade muutmiseks ja enda vaatenurga näitamiseks. Kuuendaks oluliseks kompetentsiks on motivatsioon, mille korral selgete tulemuste saavutamiseks on juht energiline ja motiveeritud. Viimaseks kompetentsiks on kohusetundlikkus, kus väljakutse ilmnemisel näitab juht selget pühendumist tegevuste edasiseks suunamiseks, näidates samal ajal ka isiklikku pühendumust eetilise lahenduse leidmisele. (Ahmed, 2018; Dulewicz & Higgs, 2005) Teadmised ja oskused kui pädevused esindavad intelligentsust, probleemide lahendamise ja juhtimisoskusi, samas kui isikuomadused viitavad juhtide kaasasündinud omadustele ja emotsioonidele (Turner & Müller, 2005).

Innovatsiooniks loetakse uue või oluliselt muudetud toote turule toomist, uute või oluliselt muudetud ettevõtte tegevus- või tootmisprotsesside, toodete või teenuste tarnimise meetodite, uute või oluliselt muudetud tugitegevuste kasutuselevõttu või oluliselt täiustatud organisatsioonilisi lahendusi (Ndzana & Mvogo, 2022; Shakir Zaidan et al., 2022). Innovatsioonist sõltub suuresti ka organisatsiooni konkurentsivõime ja kasv (Shakir Zaidan et al., 2022). Farmaatsiasektoris toimuva innovatsiooni olulisust on kinnitanud Sharma et al. (2022) uuring, kus toodi täpsemalt välja, et kriisiolukordades tekkinud takistustest ülesaamiseks on oluline roll innovatsioonil farmaatsia ja tervishoiu sektoris.

Kriisijuhtimisel on innovatsioonil natuke erinev eesmärk kui innovatsioonil tavapärasel innovatsioonijuhtimises. Innovatsioonil on sellises olukorras peamiseks eesmärgiks tagada ettevõtte stabiliseerimine ja uuendamine. Ettevõtte innovatiivseks arendamiseks on vajalik pidev kriisijuhtimise või riskijuhtimine rakendamine. (Gajda & Zaplatynskyi, 2017) Jätkusuutlikkuse ja innovatsioonitegevuse puudumine on Anwar ja Ali Shah (2020) uuringu põhjal põhjustanud enam kui 50% äsja asutatud ettevõtte tegutsemise lõpetamise, mis näitab kui oluline roll on ettevõttel innovatsioonitegevuse olemasolul. Shakir Zaidan et al. (2022) uuringu põhjal selgus, et kriisijuhtimine, riskide võtmine ja otsuste tegemise protsess mõjutab positiivselt ettevõtte avatud innovatsiooni.

Modernses kriisijuhtimises on võimalik innovatsiooni tekkimine kahel võimalusel. Esimese võimalusena saab kasutada innovatsiooni kriisijuhtimise väljakutsetega toimetulekuks. Need innovatsiooniprotsessid on seotud uuenduslike meetodite kasutusele võtmisega, selleks, et

prognoosida võimalike kriise, töötada välja ennetusmeetmeid või simulatsiooni meetodika kasutamine meetmete väljatöötamiseks. Teine võimalus on juurutada ettevõttes innovatsiooni, mille eesmärk on parandada ettevõtte jätkusuutlikkust kriisi jaoks. Innovatsioonid, mida kasutatakse selleks, et kriisist väljuda ja mida kasutatakse kriisijuhtimisel on järgnevad: muudatused organisatsiooni struktuuris või personalis; uue toote või teenuse loomine; uute tehnoloogiate kasutuselevõtt; uue turu arendamine; uue tooraine hankimine; muudatused ettevõtte turupositsioonis või majanduslikus, sotsiaalses ja keskkonnapoliitikas; muudatused kontrollsüsteemis; muudatused energiasüsteemis. (Gajda & Zaplatynskyi, 2017)

2. EMPIIRILINE UURING

Antud peatükis annab autor ülevaate magistr töö uuringu metoodikast, ülesehitusest, meetodi ja valimi põhjendusest, intervjuu ülesehitusest ja analüüsiprotsessist.

Magistr töö uurimisviisiks valis autor kvalitatiivse uurimismeetodi. Inimeste kogemusi on võimalik uurida üksikasjalikult kvalitatiivse uuringuga kasutades selleks kindlat uurimismeetodite komplekti. Nendeks võivad olla süvaintervjuud, fookusgrupi arutelud, sisuanalüüs, vaatlus, visuaalsed meetodid, elulood ja biograafiad. Kvalitatiivne uuring võimaldab tuvastada uuringus probleeme osalejate vaatenurgast ning mõista milliseid tähendusi ja tõlgendusi antakse käitumistele, sündmustele või asjaoludele. (Hennink et al., 2019)

Valimi koostamisel kontrolliti, et ettevõtte kategoriseerib farmaatsiasektorisse. Eestis tegutseb Ravimiameti 2022. aasta andmete põhjal 27 ravimitootjat, sealhulgas ravimite täistsüklilise tootmisega tegeleb kokku vaid 9 ettevõtet. Lisaks tegutseb Eestis 2022. aasta andmete põhjal 54 ravimi hulгимүүjat, kellest 29 tegelevad humaanravimite müügiga, 23 tegelevad humaan- ja veterinaarravimite müügiga ning kaks ettevõtet tegelevad veterinaarravimite müügiga. Hetkel tegutseb Eestis 474 üldapteeki ning kokku neli suurt apteegiketti. (Ravimiamet, 2022) Kontakteeritud farmaatsiaspektori ettevõtetest viis olid nõus intervjuus osalema. Töö valimis on esindatud nii ravimitootmise, ravimite jaemүүgi kui ka ravimihulгимүүgi ettevõtted. Töö valimis on esindatud ka suuremad farmaatsiaspektori ettevõtted, kes võimaldasid anda täpsema ülevaate Eesti farmaatsiaspektori tegutsemisest ja tuua välja sektorit puudutavad põhilised probleemid.

Ettevõtetelt nõusoleku saamisel lepitati kokku intervjuu läbiviimise kuupäev ja aeg. Intervjuude kokkuleppimise järel edastas autor intervjuueeritavatele intervjuu raamistiku, milles olid välja toodud intervjuus planeeritavad teemad. Saadatud intervjuu raamistik võimaldas intervjuueeritavatel enne intervjuud tutvuda intervjuus käsitlevate teemadega lähemalt, nende üle mõtiskleda ning seeläbi anda adekvaatsed ja põhjalikud vastused.

Andmete kogumiseks viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud. Poolstruktureeritud intervjuude läbiviimisel oli autoril võimalik küsida intervjuueeritavatelt vajadusel lisaks täpsustavaid küsimusi, samuti muuta küsimuste järjekorda ja sõnastada need paindlikult (Õunapuu, 2014).

Enne intervjuude läbiviimist koostas autor intervjuu kava uurimusküsimustele vastuste otsimiseks (Lisa 1), millele autor tugines intervjuud teostades. Intervjuu kava koostamisel tugineti töö teoreetilises osas välja toodud kriisi määratlust, kriisijuhtimist juhtide kompetentse ja innovatsiooni käsitlevatele allikatele. Kriisivalmiduse ning kriiside ja nende mõju uurimisel tugineti teoreetilise raamistiku kriisi määratluse ja kriisijuhtimise ulatuslikule ülevaatusel, täpsemalt tugineti Zamoum ja Gorpe (2018) ning Hong et al. (2012) uuringutele. Selleks, et tuvastada kasulikud ja olulised juhtide kompetentsid kriisijuhtimiseks tugineti Järvis ja Reinhold (2022), Karim (2016) ning Zamoum ja Gorpe, (2018) uuringutele. Ettevõttes võimaliku innovatsiooni tuvastamiseks uuriti täpsemalt innovatsioonile keskenduvaid küsimusi, mis tuginesid Gajda ja Zaplatynskyi (2017) uuringule.

Valimisse kuulusid Eesti farmaatsiasektorisse kuuluvate ettevõtete juhtival positsioonidel olevad inimesed, kes puutuvad kokku ettevõtte kriisijuhtimise ja innovatsiooniga (vt tabel 1).

Tabel 1. Ülevaade valimist

Intervjuu	Ettevõte	Ettevõtte tegevusala	Ametipositsioon	Sugu
Nr 1	Nr 1	ravimitootja	juhatuse liige	naine
Nr 2	Nr 2	ravimite hulgimüüja	keskastmejuht	naine
Nr 3	Nr 1	ravimitootja	keskastmejuht	naine
Nr 4	Nr 3	ravimite hulgimüüja	tegevjuht	naine
Nr 5	Nr 4	ravimite hulgimüüja	keskastmejuht	mees
Nr 6	Nr 5	ravimite jaemüüja	keskastmejuht	mees

Allikas: Autori koostatud

Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 31. märts 2023 kuni 15. aprill 2023 valimis olnud ettevõtte juhtivatel positsioonidel olevate inimestega. Intervjuude ajaline kestus oli 26 kuni 52 minutit.

Kolm intervjuud toimusid intervjueritava kontoris silmast silma kohtumisel ning ülejäänud kolm intervjuud viidi läbi videosilla abil Microsoft Teams keskkonnas.

Osalejatega läbiviidud intervjuud salvestati audiofailina selleks, et need transkribeerida ja viia läbi temaatiline sisuanalüüs. Andmed on võimalik teha tekstilisel kujul kättesaadavaks lindistatud intervjuude transkriptsiooni abil, mis võimaldab andmeid hiljem analüüsida (Holstein & Gubrium, 2003). Intervjuude transkribeerimisel kasutati TalTechi Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud tehnoloogiat ja mudeleid. Intervjuud on transkribeeritud fokuseerimata transkribeerimise meetodiga, selleks et oleks võimalik teostada temaatiline sisuanalüüs, kuna valimis on esindatud kolme erineva tegutsemisalaga ettevõtet. Temaatiline sisuanalüüs on valitud selleks, et autoril oleks võimalik uurida vähe uuritud valdkonda ja keskenduda intervjueritavate poolt välja toodud olulistele teemadele (Kalmus et al., 2015). Autor korrigeeris transkribeerimisel koostatud tekstifaile helisalvestuste abil.

Intervjuu tulemusi analüüsiti kvalitatiivse temaatilise sisuanalüüsi meetodiga. Püstitatud uurimisküsimuste põhjal jagas autor teemad eri kategooriateks. Uurimistöö kolmandas peatükis on esitatud kvalitatiivse uuringu tulemused ja analüüs, kus teemad on jaotatud uurimisküsimuste kaupa. Autor esitas teostatud tulemuste analüüsi põhjal ka järeldused. Magistritöö neljandas peatükis on välja toodud töö tulemuste arutelu ja järeldused.

3. UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS

Antud peatükis annab autor ülevaate läbi viidud intervjuude tulemustest. Alampeatükid on kategoriseeritud püstitatud uurimusküsimuste järgi.

3.1. Kriisijuhtimise kompetentsid farmaatsiasektoris

Autor analüüsis juhtide kompetentse kriisijuhtimiseks läbi Karim (2016) kontseptuaalse mudeli, kus on väljatoodud edukaks kriisidele reageerimiseks ja nendega toimetulemiseks vajalikud neli juhtimisstiili, kümme karakteristikut ja kaheksa oskust. Asjatundlikuks juhtimiseks kriisiolukorras loetakse sobivamaks eestvedamise stiilideks pragmaatilist ja perspektiivset juhtimisstiili. Olulisteks karakteristikuteks on täielik kontroll, käskiv, teadvus, valmisolek, juhuste kasutamine, tasakaalukus, koordineatsioon, otsuste tegemine, lojaalsus ja pindlikkus. Kriisiolukorra asjatundlikuks juhtimiseks on olulisteks oskusteks meeskondlik enesekindlus, entusiasm lihtsustamiseks, taju, hoolivus ja inimeste lugemise võime, mõjuvõim, selge visioon, empaatia ja motivatsioon. Samuti analüüsiti juhtide kompetentse tuginedes Järvis ja Reinhold (2022) ning Zamoum ja Gorpe (2018) uuringutele.

Uuringus osalenud farmaatsiaspektori ettevõtete juhtival positsioonidel olevad inimesed tõid välja mitmeid isiksuseomadusi, käitumisviise ja oskusi, mis on nende arvates olulised edukaks kriisijuhtimiseks. Autor koondas intervjuudest saadud andmed tabelisse 2, kus on esitatud intervjuueeritavate poolt mainitud olulised juhtide kompetentsid. Juhtide kompetentsidena on välja toodud olulised isiksuseomadused, käitumisviisid ja oskused kriisiolukorra edukaks juhtimiseks.

Tabel 2. Juhtide kompetentsid kriisijuhtimiseks farmaatsiasektoris

Intervjuu	Isiksuseomadused	Käitumisviisid	Oskused
Nr 1	empaatiavõime; paindlikkus; usaldusväärsus ja ausus; loovus; otsustusvõime; tulemusele orienteeritus; toetav; avatud meel	valmisolek selleks, et motiveerida; oskus edendada organisatsiooni paindlikkust; ära kuulamine; töödistsipliin	eestvedav; hea otsustusoskus; head suhtlemisoskused; empaatia; hea meeskonna loomise oskus; tugev analüüsivõime; hea kuulamise oskus; koostöö tegemise oskus
Nr 2	empaatiavõime; paindlikkus; enesekindlus; hea otsustusvõime	valmisolek selleks, et motiveerida; oskus edendada organisatsiooni paindlikkust	hea otsustusoskus; head suhtlemisoskused; hea meeskonna loomise oskus; tugev analüüsivõime
Nr 3	paindlikkus; usaldusväärsus ja ausus; otsustusvõime	valmisolek selleks, et motiveerida	kiire reageerimine; hea otsustusoskus
Nr 4	empaatiavõime; usaldusväärsus ja ausus; enesekindlus; otsustusvõime	olema nähtav; jääma rahulikuks; olema kättesaadav; sellise organisatsiooni edendamine, kus töötajad on kaasatud otsustusprotsessi	hea otsustusoskus; tugev analüüsivõime; delegerimise oskus; kiirus; oskus rahulikuks jääda; koostöövõimekus; kuulamisoskus; eneseteadlikkus
Nr 5	usaldusväärsus ja ausus; enesekindlus; loovus	valmisolek selleks, et motiveerida	head suhtlemisoskused; hea otsustusoskus; hea meeskonnloomise oskus; arendamise oskus; tugev analüüsivõime
Nr 6	empaatiavõime; usaldusväärsus ja ausus; enesekindlus; loovus	valmisolek selleks, et motiveerida	kuulamise oskus; meeskonna loomise oskus; hea otsustusoskus; koostöövõimekus

Allikas: autori koostatud läbiviidud intervjuude põhjal

Kõige rohkem tõid intervjuueeritavad välja usaldusvääruse ja aususe olulisust kriisijuhtimisel – koguni viis intervjuueeritavat pidasid neid isikuomadusi kõige tähtsamaks. Usaldusvääruse olulisust on kinnitanud ka Zamoum ja Gorpe (2018), kuna kriisijuhtimine nõuab avatust ja usaldusväärust, siis valed ja läbipaistmatus jätavad ettevõtte ilma avalikust usaldusest ja muudavad selle usalduse taastamise veelgi raskemaks. Intervjuudes selgitati, et juht peab usaldama enda töötajaid, aga samaaegselt peavad töötajad ise olema usaldusväärsed. Toodi välja, et kui usaldus peaks mingil põhjusel kaduma, siis seda taastada on väga keeruline.

Usaldusväarsuse ja aususe vajalikkust toodi välja ka kodukontori rakendamise kontekstis. Intervjuudest selgub, et COVID-19 kriisi ajal oli uuringus osalenud ettevõtetel võimalus tööd jätkata. Kui tootmistöölised, laboratooriumis töötavad inimesed, proviisorid ja farmatseudid jätkasid tavapäraselt tööd enda töökeskkonnas, järgides lisanõudeid, mis rakendusid potentsiaalse nakatumise vältimiseks, siis inimesed, kellel oli võimalik töötada kodukontoris, jäid enamasti koju. Intervjuudest selgub, et kuigi kodukontori kasutamine oli mugav ja võimaldas tavapäraselt tööd jätkata, kaasnesid sellega ka omad miinused. Näiteks tuuakse välja, et erinevalt kontoris töötamisest, ei ole kodukontoris töötava inimese üle sellist kontakti, mille järgi saaks aru, millega töötaja täpsemalt tegeleb: „... kui inimesed töötavad kodukontoris, siis juhtkond peab usaldama ja inimesed peavad olema ausad, millega nemad tegelevad kodukontoris.“ (Intervjuu nr 3)

Toodi ka välja, et kaugtööd tehes on raskem aru saada enda töötajate enesetundest ja koormusest. Kui tööl kohapeal töötades on juht töötajatega tihti kontaktis ja on võimalik märgata kuidas töötajad ennast tunnevad, siis kodukontoris töötades on sellise informatsiooni saamine raskendatud. Selgitati, et töötajate ülemäärast stressi, väsimust või liigset töökoormust on keeruline märgata läbi videosilla või telefoni teel suhtluses olles.

Intervjuudes toodi usaldusväarsust ja ausust välja ka meeskonna omavahelise usalduse olulisuse vaatest, kus keeruliste probleemide korral peavad juhid usaldama oma loodud meeskonda kuuluvaid spetsialiste, kes kõige paremini teemat tunnevad ja kõige parema potentsiaalse lahenduse idee peale võivad tulla: „Kriisis me ei jõua hakata *coach*-ima seal kedagi (...) kriisijuhtimine on ikkagi direktiivne juhtimine, mitte *coach*-i juhtimine.“ (Intervjuu nr 4)

Kuuest intervjuueeritavast tõi neli välja, et nende jaoks on kriisijuhtimisel tähtis empaatiavõime. Intervjuudest selgus, et empaatiavõimet (Järvis & Reinhold, 2022; Karim, 2016) peetakse ka üldiselt oluliseks ning mitte ainult kindlast kriisist sõltuvalt. Toodi välja, et inimeste eripäradest sõltuvalt on erinevad olukorrad, kus on väga oluline roll empaatiavõimel:

„... sa pead ikkagi lähtuma sellest, et inimestel tekivad omad hirmud, (...) on ta üks kriis või teine kriis, (...) selge on see, et inimestega tuleb rääkida, inimestel tekivad omad hirmud, on need kultuurilise taustaga, on nad mingisuguse sisemise veendumusega, on nad meditsiinilise hirmu

läbi elanud. (...) siin kehtib üks väike kuldreegel, et ole lihtsalt kena, ole lihtsalt viisakas (...) ja kuula inimene ära ...“ (Intervjuu nr 1)

Empaatiavõime olulisust toodi välja ka töökeskkonna vaatest: selleks, et panna tähele töötajate soove ja erisusi ning selleks, et nendega ka arvestada. Intervjueeritavate jaoks on oluline tagada töötajatele selline töökeskkond, kus neile meeldib viibida ja millel võib ka olla oluline roll ettevõtte tulemuslikkusel. Toodi ka välja teissugust perspektiivi empaatiast: kuigi empaatia on tähtis, siis peab oskama seda teatud olukordades piiritleda. Kuna suur vastutus on kriisiolukorras eelkõige juhtide peal, siis on oluline, et juhid oskaksid vahet teha nende jaoks vajalikul ja mittevajalikul informatsioonil ning oskaksid mittevajalikul teabel ennast mitte lasta mõjutada.

Väga oluliseks peeti juhtimisel enesekindlust. Toodi välja, et kriisiolukorras võimalikult rahuliku keskkonna säilitamiseks on vajalik jääda enesekindlaks, kuna juhi ebakindlus võib üle kanduda ka töötajatele (Karim, 2016). Toodi ka välja, et kriisid tekitavad tihti olukordasid, kus peab kiiresti langetama olulisi otsuseid, millel võib olla tugev mõju ettevõttele. Intervjuudes toodi välja, et see on just kriisiolukorras äärmiselt oluline, kus otsuste tegemisega ei saa jääda hiljaks. Kriisiolukorras ei ole juhtidel enamasti aega kaalutleda kaua otsuste langetamisel, võrreldes olukordadega, kus ettevõtte ei ole kriisis. Hea otsustusvõime on eriti oluline kriisi esimestel etappidel. Peamine raskus kriisi lahendamisel on tegelemine selle planeerimise ja parandamisega, mis sõltub julgete, kaalutletud ja oluliste otsuste langetamisest kriisi varajases staadiumis (Karim, 2016).

Analüüsi tulemusel võib välja tuua kuus farmaatsiasektori ettevõtete kriisiolukorras tegutsemise jaoks olulisemat juhi isiksuseomadust:

1. usaldusväärsus ja ausus,
2. enesekindlus;
3. empaatiavõime;
4. paindlikkus;
5. otsustusvõime;
6. loovus.

Intervjueeritavad tõid kriisiolukorra juhtimiseks vajalike ja kasulike käitumisviisidena eelkõige välja töötajate motiveerimise ja ettevõtte paindlikkuse edendamise olulisust (Järvis & Reinhold, 2022; Karim, 2016). Valmisolek selleks, et motiveerida on töötajatele oluline kriisiolukorras, kuna

kriisis võib esineda palju ebastabiilsust ja töötajatel kindlustunde puudumist, mistõttu on juhtkonnapoolne motiveerituse tagamine oluline: „Juhtkond peab käituma niimoodi, et inimestel ja töötajatel oleks kindlustunne, et kõik toimub nii, nagu peab toimuma ja kõik on stabiilne ja normaalne, selles muutuvast olukorras.“ (Intervjuu nr 3) Selgitati, et meeskond on täpselt sama tugev kui on meeskonna nõrgem lüli ning seejuures on oluline tagada motiveerimine, eriti keerulistes olukordades nagu kriisid. Paindlikkuse edendamise olulisust toodi välja ka uute tehnoloogiate või lahenduste rakendamise vaatest. Selgitati, et alati ei ole kõik ettevõtte töötajad koheselt nõus muudatustega kaasa minema ja just sellises olukorras on oluline kasutada enda paindlikkuse edendamise oskusi. Analüüsi tulemusel saab välja tuua, et käitumisviisidest on farmaatsiaspektori jaoks olulised valmisolek selleks, et motiveerida ning oskus edendada organisatsiooni paindlikkust.

Tulemuste tõlgendamisel saab välja tuua viis farmaatsiasektorisse kuuluvate ettevõtete jaoks olulist oskust kriisiolukorra juhtimiseks:

1. hea otsustusoskus;
2. hea meeskonna loomise oskus;
3. kiire reageerimine;
4. head suhtlemisoskused;
5. koostöövõimekus.

Kõik uuringus osalenud kuus juhti tõid välja, et kriisijuhtimisel on oluline otsustusoskus. Otsustusvõime on kriitilise tähtsusega kriisijuhtimise protsessis (Sulich et al., 2021). Silmapaistva juhi põhiomaduseks on tema võime teha kriisi ajal õigeid otsuseid, seega on nende otsuste tegemise ajastus ettevõtte edu jaoks oluline (Zamoum & Gorpe, 2018). „Kriisiolukorda juhtides peab olema kindlasti hea otsustusvõimega, võimeline tegema kiiresti olulisi otsuseid, mis oleksid ka tulemuslikud ettevõttele, (...) otsustuskindlus on väga oluline ...“ (Intervjuu nr 2)

Järgnevalt toodi neljal korral kuuest välja hea meeskonna loomise ja tugeva analüüsivõime oskust. Toodi välja, et juhil peab olema hea tulemuse loomiseks tugev meeskond, kes on teadlikud enda panusest ja seeläbi saavutatakse ka parim võimalik tulemus. Selgitati, et juht ei ole ettevõttes ainuke professionaal, vaid ettevõtte teeb tugevaks valdkonda hästi tundvad, enda eriala professionaalid, kes meeskonnana suudavad saavutada kõige parema tulemuse.

Kolm intervjueeritavat selgitasid hea suhtlemisoskuse ja koostöövõimekuse olulisust kriisijuhtimisel. Suhtlemisoskuse ja koostöövõimekuse tähtsust peegeldati keerulisemate olukordade lahendamisel. Toodi välja, et kui isegi selgub, et loodetud lõpptulemus ei vasta soovidele ja seda on ka juba selgelt näha, siis ei pea probleemiga jääma üksi, vaid tuleb olla pidevalt kontaktis enda meeskonnaga ja teha nendega efektiivset koostööd parema võimaliku lahenduste leidmiseks ja parema lõpptulemuse saavutamiseks. Samuti selgitati koostöö olulisust selleks, et kiiresti reageerida võimalikele kriisidele ja nendest võimalikult valutult taastuda. Ettevõtte meeskonna koostööna saab saavutada oodatavaid tulemusi: „Koostöö tegemise oskus peab ikkagi igal juhul olema, (...) ega muul viisil ei saa. Oma kabinetist üksinda ei juhi (...) mitte midagi.“ (Intervjuu nr 1)

3.2.Kriisideks valmisolek farmaatsiasektoris

Kriisideks valmisolekut analüüsi Coombs ja Laufer (2018), Bundy et al., (2016) ning Zamoum ja Gorpe, (2018) uuringutele tuginedes, kus tuuakse välja, millised meetodid ja milline dokumentatsioon on kasulik ja vajalik kriisiolukorras tegutsemisel ja edukaks kriisijuhtimiseks.

Intervjuudest selgub, et uuringus osalenud farmaatsiasektoris kuuluvaid ettevõtteid mõjutasid viimastest toimunud või hetkel toimuvatest kriisidest kõige rohkem COVID-19 pandeemiast tingitud kriis ja geopoliitiline kriis. „... geopoliitiline kriis, sellepärast et see ikkagi otseselt on mõjutanud turgude vähenemist ning mastaapseid ja meist mittesõltuvaid tegevusi ...“ (Intervjuu nr 1) „... kõige rohkem on hetkel COVID kriis ikkagi mõjutanud. Töökeskkonnast siis sõltuvalt on see (...) muutnud ja toonud sisse tegelikult uuenduslikke lahendusi, mida enne seda, ei oleks mõelnud, et võiks või saaks nii ka tegelikult teha.“ (Intervjuu nr 2)

Ühel korral toodi ka välja, et ettevõtet mõjutas väga tugevalt lisaks geopoliitilisele kriisile ka energiakriis, sõltuvalt ettevõtte tegevusalast: „...muidugi mõjutas ka energiakriis, me oleme tootmisettevõtte ja tarbime üsna palju elektrit ...“ (Intervjuu nr 3).

Intervjuus nr 4 toodi välja, et ettevõtet mõjutab kõige tugevamalt pikaajaline kriis, kuidas uute kindlate ravimite Eesti patsientideni jõudmine on raskendatud ning see mõjutab omakorda ka

majandusolukorda: „ (...) kõige rohkem mõjutab ikkagi selline pikaajaline vintur kriis. (...) kolm korda odavam hinda küsitakse meie käest, millele me ei suuda vastata.“ (Intervjuu nr 4)

Sõltuvalt kriisi tüübist varieerusid ka farmaatsiasektori ettevõtete kriisidest saadud õppetunnid. Kõige rohkem tõid sektoris tegutsevad juhid välja kodukontorite kasutusele võtmist, mis oli tingitud COVID-19 kriisist. Kõik ettevõtted ei saanud kodukontorite lahendust kasutada täieulatuslikult, sõltuvalt ettevõtte tegevusalast. Ravimeid tootvate ettevõtete tootmisosakonna töötajad ja laboratooriumis töötavad inimesed töötasid tehases kohapeal COVID-19 kriisi ajal edasi:

„COVID kriisis, meil oli (...) võimalik (...) enda töö korraldada operatiivselt nõnda, et (...) me tagasime personalikaitse, samal ajal kodukontorid võimaldasid meil (...) tööga jätkata. Tootmistöölised, mõistagi töötasid kontoris või tootmises, laboratooriumid täpselt samamoodi oma töökeskkonnas, aga see kõik andis võimaluse hajutada ja planeerida tööd selliselt, et meil ei tulnud kordagi sulgeda tehase uksi.“ (Intervjuu nr 1).

Jaemüügi ettevõtetes oli samuti võimalik kasutusele võtta kodukontoris töötamist, kuid sarnaselt ravimeid tootvatele ettevõtetele, ei saanud kõik ettevõtte töötajad enda tööd kodukontoris korraldada. Intervjuus toodi välja, et proviisorid ja farmatseudid jätkasid tööd enda tavapärasel töökeskkonnas ja olid patsientide jaoks igal moel olemas: „ (...) kui me räägime nüüd apteegi töötajatest, siis nendel (...) töökeskkond ei muutunud, aga (...) kindlasti oli stressi rohkem ja pinget rohkem läbi selle, et hirm oli (...) saada endale viirushaigus ...“ (Intervjuu nr 6)

Intervjuudes väljendati ka arvamust riigi ja avaliku sektori kriisilukorras tegutsemise kohta. Toodi välja head ja arutlevat koostööd Ravimiametiga. Seda tõi välja ettevõtte nr 1: „...kommunikeerime Ravimiametiga ... Toon näite, et meil on vaja auditeerida kõik meie tootjad ja tarnijad, füüsiliselt me ei saanud seda teha üks hetk ja Ravimiamet lubas meile auditeerida meie API tootjad läbi veebiauditi ...“ (Intervjuu nr 3). Samuti tõi Ravimiameti abivalmidust välja ettevõtte nr 3: „... Ravimiamet on kriiside puhul väga koostööaldis, (...) Ravimiametiga saab tõesti hästi (...) rääkida ja (...) nad mõistavad nii meid kui patsienti.“ (Intervjuu nr 4)

Autor uuris uuringus osalejatelt ettevõtte kriisijuhtimise valmiduse kohta. Autor koondas intervjuudest saadud andmed kriisi valmiduse kohta tabelisse 3, kus on esitatud intervjuueeritavate

poolt mainitud olulised meetmed ja dokumentatsioon kriisidega toimetulekuks ning on antud ülevaade kriisijuhtimise meeskonna olemasolust ettevõttes.

Tabel 3. Intervjueeritavate vastused kriisijuhtimisega seoses

Intervjuu	Kriisijuhtimise meeskond	Kriisidega toimetuleku dokumentatsioon ja meetmed
Nr 1	juhtkond	riskianalüüs, riskide hindamine, väljatöötamisel on protseduur, mis käsitleb kriisis tegutsemist, kriisi tegevuskava ja kriisis toimetulemist
Nr 2	määratud osakonna juhatajad ja ettevõtte juht	dokument kriisides tegutsemiseks ja nende ennetamiseks
Nr 3	juhtkond	strateegiliste riskide hindamine, riskianalüüs, juhtkonnapoolne ülevaatus
Nr 4	riskianalüüsi järgi määratakse kriisijuhtimise meeskond	riskianalüüsist tulenevad stsenaariumid mida kord aastas läbi tehakse, riskide minimeerimine, riskiplaan
Nr 5	kriisijuhtimisel osalevad vastava valdkonna eest vastutajad	personali koolitamine, riskianalüüs
Nr 6	vastavalt olukorrale määratakse töörühm või projektimeeskond	järelduste tegemine, inimeste motiveerimine, hädaolukordade evakuatsiooni joonised, käitumisjuhendid, kriisijuhtimise juhendid, riskianalüüs, töökeskkonna volinikud on määratud, kes hindavad riske selleks, et töötajate rahulolu ja tervis säiliks

Allikas: autori koostatud läbiviidud intervjuude põhjal

Esmalt uuris autor kriisijuhtimise meeskonna olemasolu kohta ettevõttes. Kolm alaetappi, mis moodustavad kriisieelse etapi, on kriisiks ettevalmistamine, signaalide tuvastamine ja ennetamine. Kui kriis on tuvastatud on oluline roll kriisijuhtimisel, mille eesmärk on vähendada riske, mis võivad viia katastroofini. Sellega seoses peaks organisatsioonil sel hetkel olema kriisireguleerimise plaan, mida regulaarselt ajakohastatakse. Organisatsioon moodustab kriisiga tegelemiseks meeskonna, kes tegeleb aktiivselt kriisijuhtimisega, selleks et organisatsioon tuleks kriisiga edukalt toime. (Zamoum & Gorpe, 2018) Intervjuudest selgus, et kuigi kõikidel kindlat kriisijuhtimise meeskonda ei ole, siis vastavalt kriisidele see ikkagi määratakse, seda siis teiste nimetuste all nagu näiteks töörühm või projektimeeskond. Intervjuudes toodi välja, et ettevõttes nr 1 on olemas kriisijuhtimise meeskond ning sinna kuuluvad struktuuriüksuse juhid ehk juhtkond: „... kriisimeeskond on kindlasti see struktuuriüksuse juhtide grupp, (...) juhtkond, (...) kriisimeeskond on see (...) kellega siis analüüsitakse ...“ (Intervjuu nr 1).

Toodi ka välja, et kriisijuhtimise meeskond pannakse kokku riskianalüüsi järgi, kus valdavalt on kriisijuhtimise meeskonna juhiks tegevjuht ja meeskonna koosseis sõltub vastavalt kriisi tüübist. Selgitati, et selline tegevus on ka ära kaardistatud: „See sõltub (...) mis kriisist me (...) riskianalüüsi järgi teeme (...) kriisijuhtimise meeskonna. (...) Et mis laadi kriisiga meil tegemist on, siis ütleme, see meeskond on erinev. Aga need on meil ära kaardistatud.“ (Intervjuu nr 4)

Intervjuudest selgus, et isegi kui kindlat kriisijuhtimise meeskonda ei ole defineeritud, siis vastavalt kriisile või muule spetsiaalset meeskonda vajavale olukorrale, luuakse töörühm või projektimeeskond, kes tegelevad kriisi või muu kriitilise olukorraga:

„otsest nii öelda sellist meeskonda meil ei ole, küll aga (...) määratakse selline, vastavalt siis olukorrale ja selle tõsidusele, (...) selline töörühm või selline projekti meeskond, kes (...) selle kriisi vastu hakkavad võitlema, kes siis otsivad lahendusi, arutlevad omavahel, mis oleks siis kõige nii öelda optimaalsem viis kriisist väljumiseks või üldse sinna mitte sattumiseks.“ (Intervjuu nr 6)

Analüüsi tulemusena saab tõlgendada, et kõikidel uuringus osalenud ettevõtetel on olemas kriisiolukorras kriisijuhtimise meeskond, vastavat koosseisu küll ei kõikide ettevõtete puhul ei nimetata otseselt kriisijuhtimise meeskonnaks, kuid kriisiolukorras määratud töörühma missiooniks on sarnaselt kriisijuhtimise meeskonnale efektiivselt tegeleda kriisiolukorra ohjamisega.

Intervjuudes andsid uuringus osalejad ka ülevaate võimalikuks kriisiks valmistumise tavadest ja protsessidest. Kõige rohkem toodi välja seda, kuidas koostatakse riskianalüüsi, hinnatakse strateegilisi riske ja vastavalt sellele ka käitatakse ja planeeritakse järgnevat tegevusi:

„... kaardistame riske, koosatatud on riskianalüüs, näeme ohu olukordi, sellega on meil selge pilt, kuidas, mida planeerida, mida silmas pidada. (...) meil on olemas selline dokument kus, on (...) oluline informatsioon kriiside ajal tegutsemiseks ja nende ennetamiseks ...“ (Intervjuu nr 2)

Kriisijuhtide peamiseks töövahendiks on kriisireguleerimise plaanid. Kriisijuhtimise plaanid peaksid olema kohandatavad, välja arvatud juhul, kui on kehtestatud dokumendid teatud tüüpi kriiside lahendamiseks. (Coombs & Laufer, 2018)

Toodi ka välja, et iga aasta viiakse läbi juhtkonnapoolset ülevaatus, kus ettevõttel on võimalik kaardistada enda tugevaid ja nõrku külgi, kindlaks teha ohud ja ka võimalused:

„... iga aasta meil toimub juhtkonnapoolne ülevaatus ja selle ülevaatus raames me analüüsime ettevõtte tegevused, tugevad ja nõrgad kohad, fikseerime ohud ja võimalused, ja samamoodi fikseerime erinevad parandusettepanekud ja planeerime korrigeerivad tegevused ...“ (Intervjuu nr 3)

Kriisideks ettevalmistuse kohta tõi ettevõtte nr 3 välja, et viiakse läbi erinevaid stsenaariume, mis tulenevad riskianalüüsist: „... meil on erinevad stsenaariumid mida me (...) kord aastas läbi mängime, et mis võiks juhtuda ja (...) need on siis riskianalüüsist tuginevad stsenaariumid ja siis vastavalt (...) kuidas me neid riske (...) minimeerime.“ (Intervjuu nr 4)

Samuti mainiti kriisideks valmisoleku tagamiseks lisaks riskianalüüsise koostamisele ka uute protsesside ja protseduuride valmimist, millele varasemalt ei ole nii palju keskendutud, kuid nüüd on tulnud ettevõtetel plaanid parendada enda kriisiks valmisolekut:

„... väljatöötamisel on täiesti uus protseduur, mis kätkeb ja kaardistab (...) kriisis toimetulemist ja üldse nendes kriisides (...) sammhaaval liikumise tegevuskava, (...) sellest saab üks selline mahukas dokument, mis saab ka ühendatud tõenäoliselt kontserni emasettevõttega...“ (Intervjuu nr 1)

Intervjuude käigus selgus ka töökeskkonnavolinike olulisus, kes hindavad ettevõttes nr 5 riske ja vastutavad ka selle eest, et säiliks töötajate rahulolu ja tervis. Selgitati, et ettevõttes nr 5 on olemas määratud töökeskkonna volinikud, kes hindavad töötajate heaoluga seonduvaid riske, eesmärgiga säilitada töötajate rahulolu ja töötajate tervis.

Analüüsi tulemusena saab välja tuua, et farmaatsiasektoris kasutatavad kriisidega toimetuleku meetmeteks on kriisijuhtimise meeskonna määramine, töökeskkonnavolinike määramine, riskianalüüsist tulenevate stsenaariumite läbiviimine, personali koolitamine, juhtkonnapoolse ülevaatus läbiviimine ja ettevõtte riskide hindamine. Välja saab tuua intervjuudes nimetatud dokumendid, mis on vajalikud kriisijuhtimiseks. Nendeks on riskianalüüs, riskiplaan, riskide hindamisega seotud dokumentatsioon, kriisis tegutsemise ja toimetuleku tegevuskava, kriiside

ennetamise protseduur, juhtkonnapoolse ülevaatuse protokoll, evakuaatsiooni joonised ja juhised, kriisijuhtimise juhend, kriisijuhtimise meeskonna kaardistus.

Kriisijuhtimise põhiosa on risk. Enamik juhte alustab kriisireguleerimise protseduuri oma riskide hindamisega, mida nad seejärel kasutavad kriisiks valmistumisel. Riskide hindamine on kriisijuhtimise oluline osa. Selle tulemusena võivad muudatused riskihindamise kontseptsioonis ja meetodikas mõjutada kriisijuhtimist. (Coombs & Laufer, 2018) Uuringus osalenud farmaatsiasektorisse kuuluvad ettevõtted tõid kõige rohkem välja riskianalüüsi olulisust, selleks et kaardistada võimalikud riskid, ohud ja sellega ennetada võimalike ohuolukordade tekkimist. Samuti oli olulisel kohal intervjuueeritavate jaoks kriisijuhtimise juhendi olemasolu, mis on edukal kriisijuhtimisel oluline komponent. Kinnitati kriisijuhtimise meeskonna määramise olulisust ning toodi välja, kuidas meeskond varieerub ka kriisi tüübist. Selgitati, et kriisi tüübist sõltuva kriisijuhtimise meeskonna varieerumine on kaardistatud.

Uuringus osalenud farmaatsiasektorisse kuuluvad ettevõtted tõid välja mitmeid kriisidest saadud õppetunde, toimunud muutusi ja kriiside ajal esinenud raskusi. Toodi välja tarneahela tagamise olulisust kuna COVID-19 kriisi ajal toimus tarnete tähtaegade muutumist, tootjate või tarnijate tehase sulgemisi millest sõltuvalt pidid ettevõtted leidma alternatiive:

„... COVID kriisis (...) kõige (...) tundlikum moment oli meie jaoks tarneahela (...) tagamine, eelkõige toormaterjalide sissevedu ja selle tähtaegne saabumine, sellepärast et välispartneritel oli väga palju (...) juhuseid, kus ikkagi me saime teate, et jällegi tehas on suletud näiteks Soomes ja Rootsis.“ (Intervjuu nr 1)

Toodi välja, et geopoliitiline kriis avaldas mõju turgude vähenemisele, millest sõltuvalt toimus tootmisplaani ja eelarve vähenemine ning ühe ettevõtte näitel pidi ka tootmistöölised geopoliitilise kriisi algusajal saatma palgatud puhkusele varem kui oli planeeritud. Intervjuudes kajastus efektiivse koostöö tegemise olulisus kriisiolukorras: „meeskonnatööd on ta kindlasti arendanud ja suhtlust (...), et kuidas siis meeskond ühtselt toimima panna pingelistes olukordades.“ (Intervjuu nr 5) Ja ka koostöö tootjate ja tarnijatega:

„... omavaheline koostöö näiteks pakkematerjali tootjaga, kui ta ütleb, et ta ei saa näiteks toota ühtesid või teisi pakkematerjale (...) et kuidas siis panna (...) see kombinatsioon kokku, sellepärast

et ühest riigist tulevad ühed pakkematerjalid, teisest tulevad teised, (...) see eeldab planeerimist, (...) siis vaadata veel peale, mida turg ootab või mida turule on tarvis (...) välja saata, (...) kogu aeg on pidev koostöö.“ (Intervjuu nr 1)

Ja teise ettevõtte näitel: „... toimusid väiksed tarnete hilinemised, aga kõik probleemid saime alati hästi lahendatud. Oluline on hea suhtlus ja meeskonnatöö, et kiiresti ja efektiivselt lahendada keerulisemad olukorrad ja leida lahendused.“ (Intervjuu nr 2) Lisaks kirjeldati koostöö olulisust emaettevõtte olemasolul: „... kõike seda on (...) saatnud operatiivne koostöö oma emaettevõttega, et (...) võimalikult (...) kadude väheselt toimetada.“ (Intervjuu nr 1) Tugevate sidusrühmade vaheliste sidemete loomine on ülioluline, sest pingelised sidemed võivad kriise algatada või süvendada (Bundy et al., 2016).

Uuringus selgus, et ettevõtte nr 1 uuris ka riigiga partnerlust selles osas, et vajaduse korral olema võimeline tootma riigile vajalikke ravimivarusid: „Lisaks (...) oleme ka ennast välja pakkunud riigile, et riik (...) vajaduspõhiselt hindaks meie varu (...) võimalusi, et milleks me oleksime võimelised (...) riigile partner olema, et vajalikke ravimivarusid toota ...“ (Intervjuu nr 1)

Uuringus osalejad selgitasid kriisis rahulikuks jäämise vajadust, võimaliku süütundega toimetulekut, lahenduste leidmist ka väga pingelistes olukordades ja vastuse jagamise olulisust. Eelkõige vastutuse jagamise olulisust tuuakse välja selleks, et tagada ettevõtte pikaajaline ja vastupidav töö:

„... tuleb jagada vastutust ja õnneks meil ikkagi juhtkond on nii palju tubli, et (...) muutsime (...) oma juhtimisstruktuuri. (...) enne (...) oli neli inimest, nüüd on kuus. (...) lihtsalt sellepärast, et kui mõni põleb läbi või ei jaksa (...) siis meid on rohkem, (...) see oli üks õppetund. (...) tegime ka valdkonna struktuuri ümber, et oleks rohkem katvust, oleks rohkem *back up*-e.“ (Intervjuu nr 4)

Toodi välja, et kriisides on vajalik adapteeruda muutuva olukorraga: „Adapteeruda igas olukorras, katsume adapteeruda (...) käesoleva kriisiga leides väga spetsiifilisi, küllaltki detailseid lahendusi.“ (Intervjuu nr 5)

Toodi ka välja, et kriisis olles on üksik tunne, kus iga ettevõtte peab leidma toimetulekuks enda tegevusalale sobilikud meetodid.

„... minu siin ettevõttes nr 3 töötamise esimene kriis aastate taga on väga selgelt meeles ravimi tagasikutsumine patsiendi tasandil, mis tähendab seda, et kahekümne nelja tunni jooksul sa peaksid saama ravimid kätte patsientide käest, mis on tegelikult *mission impossible* ja tollest kriisist, (...) ma õppisin (...) et tegelikult oled sa kriisis täiesti üksi.“ (Intervjuu nr 4)

Kriisist tingituna toodi ka välja ravimisektori olulisust, selgitati et ravimisektorisse kuuluvad ettevõtted pakuvad siiski elutähtsaid teenuseid ja tooteid:

„... tegelikult ravimid ja ravimite maaletoojad peaksid olema Eesti riigis kriisiks valmistumisel ikkagi elutähtsa teenuse osutajad. (...) ma ei kujuta ette, kui on ükski tervisekriis ja siis sul ei ole rohtu. (...) see on sageli elu ja surma küsimus.“ (Intervjuu nr 4)

3.3.Kriisijuhtimise roll ettevõtte innovatsioonil

Kriisijuhtimise rolli ettevõtte innovatsioonil analüüsiti tuginedes Gajda ja Zaplatynsky (2017) uurimusele. Kriisijuhtimisel on innovatsioonil natuke erinev eesmärk kui innovatsioonil tavapärasel innovatsioonijuhtimises. Innovatsioonil on sellises olukorras peamiseks eesmärgiks tagada ettevõtte stabiliseerimine ja uuendamine. Ettevõtte innovatiivseks arendamiseks on vajalik pidev kriisijuhtimise või riskijuhtimise rakendamine. (Gajda & Zaplatynsky, 2017)

Intervjuude analüüsist selgub, et innovatiivsed lahendused erinesid sõltuvalt kriisi tüübist. COVID-19 põhjustas ettevõtete töö korraldamist kodukontoris ja suunitles leidma lahendusi, kuidas jätkata võimalikult tavapärasest tööd. Kodukontorite lahenduse kasutamisel ja tarneahela operatiivse toimivuse tagamisel, pandeemia kriisist tingituna, peeti oluliseks paindlikkust, ilma milleta oleks olnud keeruline vastavas olukorras toime tulla. COVID-19 kriis tekitas kodukontorite kasutamise vajadust selleks, et inimestel oleks võimalus vähendada nakatumise vältimiseks kontakti. Intervjuudest selgub, et kasutusele võeti erinevaid infotehnoloogilisi lahendusi nagu näiteks ärisuhtluse platvormi Microsoft Teams: „Zoom ja Teams (...) selliste asjade kasutusele, et (...) kindlasti need asjad paberivabaks, kus saab viia ...“ (Intervjuu nr 1) Uute tehnoloogiate

kasutuselevõtt on innovatsiooni lahendus, mida kasutatakse kriisijuhtimisel kriisiks väljumiseks (Gajda & Zaplatynskyi, 2017).

Võrreldes COVID-19 kriisist ei tekkinud ettevõtetel geopoliitilisest kriisist tingituna selget kodukontori kasutamise vajadust, kuid see pani neid üle hindama ja analüüsima asjaolu, millistel turgudel tegutsetakse. Oluliseks peeti sellises olukorras tugevat analüüsivõimet, selleks et kriisijuhtimise meeskond riskihindamise ja riskianalüüsi käigus tuvastaks ettevõtte võimalikud riskid ja ohud vastavas kriisis ning seejärel oskaks teostatud hindamise ja analüüsi tulemusel seada paika uued eesmärgid ja tegevuskava, mis aitaks ettevõtetel kriisis toime tulla. Riskina toodi välja tegutsemist geopoliitilises kriisis tugevalt osalevatel turgudel. Toodi välja, et sellises olukorras on oluline roll analüüsivõimel, millega tuvastatakse alternatiivsed võimalused ning välja toodud konkreetsetes näites siis leida alternatiivsed turud, kus on stabiilsem tegutseda.

Intervjuust selgus, et kriis on mõjutanud ka ettevõtte organisatsiooni struktuuri, seda täpsemalt säilienõtkemaks:

„... kindlasti kriis aitas (...) organisatsiooni struktuuri teha (...) selliseks säilienõtkemaks. Ja see omakorda on andnud (...) võimaluse võimestada töötajaid, et meil on tõesti vastutus läinud nii alla, kui võimalik, et seal, kus on see pädevuse piir, seal on ka vastutus.“ (Intervjuu nr 4)

Tuginedes Gajda ja Zaplatynsky (2017) teorialele on muudatused organisatsiooni struktuuris innovatsioon, mida kasutatakse selleks, et kriisist väljuda ja seda kasutatakse kriisijuhtimisel. Koostöövõime kujunes kriisiolukorras vajalikuks, et hoida või suurendada koostööpartnerite ja sidusrühmaga efektiivset suhtlust, lahendada kiireloomulisi probleeme ja leida nendele lahendused.

Toodi välja, et viimased kriisid on põhjustanud tarneahela muutust, millest sõltuvalt on see nüüd täna paindlikum, kui oli varasemalt. Paindlik tarneahel võimaldab ettevõtetel reageerida kiiresti muutuvale olukorras ja muutuvatele turu vajadustele. Samuti on see hetkeseisus väga oluline kiiresti muutuvate turgude ja nõudmise tõttu.

Farmaatsiasektorisse kuuluvad uuringus osalenud ettevõtted töid välja ka COVID-19 kriisi mõjul erinevate osapooltega koostöö ja suhtluse parenemist. Kui enne COVID-19 kriisi viidi välismaa

partneritega toimuvad kohtumised ja koosolekud läbi vaid kohapeal, siis nüüdseks tehakse seda suure osas siiski veebikohtumiste näol. Selline uus teguviis on lisaks inimeste aja kokkuhoiule ja mugavusele kasulik ka keskkonnale. Pikad lennureisid ei ole enam kohtumiste jaoks hädavajalikud ning sellega on ettevõtetel võimalik anda oma panus süsihappegaasi vähendamisele. Ettevõtte nr 3 toob isegi välja, et korporatsioonil on plaan muutuda CO2 neutraalseks aastaks 2030:

„... mis on (...) jäävalt muutunud, on ikkagi väiksem jalajälg maailma, et nüüd kindlasti välismaa koosolekuid (...) neid on meil seitsekümmend, kaheksakümmend protsenti vähem versus COVIDi eelne aeg ja selle (...) põhjendus on see, et (...) me saame ilma hakkama ja me jätame ka CO2 oluliselt väiksema jalajälje kui me nii palju ei reisi ja ei lenda, (...) korporatsioonil on väga ambitsioonikas plaan (...) muutuda CO2 neutraalseks juba aastaks 2030 ...“ (Intervjuu nr 4).

Keskkonna teemal toodi välja ka energiasüsteemi ümberehitust, kuid seda sõltuvalt energiakriisist. Muudatused energiasüsteemis on innovatiivne lahendus, mida ettevõtted kasutavad kriisijuhtimisel, selleks, et kriisist väljuda (Gajda & Zaplatynskyi, 2017).

Samuti toodi välja, et kui enne pidi välismaa partneritega kohtumisi pikalt ette planeerima, siis nüüd on neid planeerida palju lihtsam. Ettevõtted, kellel on olemas ka emasettevõtted tõid välja, et võrreldes COVID-19 kriisi eelse ajaga on mugavam korraldada kohtumisi välismaal asuvate partneritega:

„... natukene muutus meie koostöö emasettevõttega, meie emasettevõtte asub välismaal ja enne COVID-it me olime väga tihti nendega kontaktis ja sõitsime välismaale, et kohtuda spetsialistidega või juhtkonnaga, aga praegu me teeme kõik meie koosolekud läbi Teamsi ja mina saan öelda, et see töötab (...) Teamsi kaudu koosolekud on (...) väga head, me lahendame probleemid ja ei kaota nii palju aega.“ (Intervjuu nr 3)

Toodi ka välja asjaolu, et ettevõtte nr 1 näitel mõjutas COVID-19 kriisist tingitud kodukontori kasutusele võtmine ühe ettevõtte osakonna täielikku elektroniseerimist. Nimelt viidi terve raamatupidamise osakonna töö elektroonseks ja muudeti täielikult paberivabaks: „...raamatupidamine on olnud selline väga konservatiivne paberikandja, templite ja pitsatite maailm, siis tegelikult läbi erinevate digilahenduste loodi väga kiiresti ja väga hästi toimiv

süsteem. See annab väga sellise ilmeka näite innovatsioonipüüdlusest ...“ (Intervjuu nr 1) Selline süsteem toimub ettevõttes efektiivselt siiani.

Farmaatsiasektorisse kuuluvad ettevõtted tõid välja ka asjaolu, et kriis on aidanud kaasa huvipoolte vahelisele suhtlusele, mille tulemusena on ettevõtetel ka võimalus luua uusi projekte, mis on ettevõtte innovatsiooniks oluline:

„... kriis aitas kaasa ka suhete loomisel ja hoidmisel erinevate huvipooltega, mis omakorda nüüd aitab innovatsioonile kaasa, et me saame teha erinevaid projekte just Eesti haigekassaga, haiglatega. (...) näiteks praegu meil on üks tehisintellekti projekt, et kas tehisintellekt saab midagi lugeda arsti asemel. Siis on patsientide ravi teekonnad (...), et kuidas üldse sinna diagnoosini jõuab ja kuidas neid kaardistada. Ma arvan, et see kriis on (...) loonud selle usaldust rohkem ja läbi selle tuleb (...) innovatsiooni rohkem.“ (Intervjuu nr 4)

Intervjuus toodi välja ka seda, et seoses COVID-19 kriisiga toimusid apteekides muudatused töötajate ja patsientide vahelise kontakti vähendamise näol. Kasutusele võeti pleksiklaasid, mis asetati kassade juurde, et vältida võimalikult palju inimeste vahelist kontakti: „... apteekrite kaitse pleksiklaasid, patsientidega suhtlus selle kaudu, pidimegi olema innovaatilised läbi nende vaadata, et kuidas me saaksime olla sellised kaitstud ja toimetada hästi...“ (Intervjuu nr 6)

Autor saab analüüsi tulemusel välja tuua, et uuringus osalenud farmaatsiasektorisse kuuluvates ettevõtetes oli kriisijuhtimisel oluline roll ettevõtte innovatsiooniprotsesside edendamisel. Kriisijuhtimine on terviklik juhtimisprotseduuride, ideede, meetodite ja tegevuste kogum, mida kasutatakse turvariskide hindamiseks ja analüüsimiseks, konkreetsete tegevuste kavandamiseks, korraldamiseks, läbiviimiseks ja järelevalveks konkreetsete asjaolude lahendamiseks (Vichova & Hromada, 2018). Kriisijuhtimise põhiosa on risk. Enamik juhte alustab kriisireguleerimise protseduuri oma riskide hindamisega, mida nad seejärel kasutavad kriisiks valmistumisel. Riskide hindamine on kriisijuhtimise oluline osa. Selle tulemusena võivad muudatused riskihindamise kontseptsioonis ja metoodikas mõjutada kriisijuhtimist. (Coombs & Laufer, 2018)

Uuringus osalenud ettevõtted kasutasid kriisiolukorras kriisijuhtimisel riskijuhtimist, mille käigus tuvastati ettevõtte võimalikud riskid, teostati riski hindamine ja analüüs. Vastavalt riskidega seotud toimingutele oli ettevõtetel võimalus paremini kriisis navigeerida ning mis lõi ettevõtetele uusi

innovatiivseid lahendusi või alustas nende kavandamise protsessiga. Koostöövõime oli kriisiolukorras vajalik selleks, et hoida või suurendada koostööpartnerite ja sidusrühmaga efektiivset suhtlust, lahendada kiireloomulisi probleeme ja leida nendele lahendused. Oluliseks peeti sellises olukorras tugevat analüüsivõimet, selleks et kriisijuhtimise meeskonnaga riskihindamise ja riskianalüüsi käigus tuvastada ettevõtte võimalikud riskid ja ohud vastavas kriisis ning seejärel osata teostatud hindamise ja analüüsi tulemusel seada paika uued eesmärgid ja tegevuskava, mis aitaks ettevõttel kriisis toime tulla.

Tulemuste kõrvutamisel teoreetilise materjaliga saab välja tuua, et uuringus osalejate poolt nimetatud innovatsiooniprotsessid kategoriseerivad kriisiks väljumiseks kasutatavate innovatiivsete lahenduste alla, mis on kriisijuhtimise käigus toimunud. Kriisijuhtimise rakendamise vajalikkust ettevõtte innovatiivseks arendamiseks kinnitab ka Gajda ja Zaplatynskyi (2017). Innovatiivsete lahendustena toodi eelkõige välja kodukontorite rakendamist, andmete elektroniseerimist, energiasüsteemi ümberehitust ja ka organisatsiooni struktuuri säilenõtkemaks muutmist. Intervjuude tulemustest selgub, et ettevõtted, kes nägid kriise võimalustena ning kellel oli ja on kriisiolukorras toimiv kriisijuhtimise süsteem, toimusid innovatsiooniprotsessid.

4. TULEMUSTE ARUTELU JA JÄRELDUSED

Magistritöö uurimisprobleemiks oli vähene arusaam, milliseid kompetentse oleks juhtidel vaja, et farmaatsiasektori ettevõtte kriisist edukalt välja tuua, ning milline on kriisijuhtimise roll ettevõtte innovatsioonile. Uurimistulemuste kvalitatiivsest sisuanalüüsist selgus, et nagu ka eelnevalt mainitud Ravimiameti (2022) andmetel, on farmaatsiasektorit on mõjutanud alates 2019. aastast alates aset leidnud kriisid ning nendega toimetulekuks on rakendatud ettevõttes efektiivselt kriisijuhtimist, millel on olnud roll ettevõtte innovatsiooniprotsessides.

Magistritöö eesmärgiks oli anda ülevaade farmaatsiasektori kriisivalmidusest, selgitada välja olulised juhtide kompetentsid kriisiolukorra asjatundlikuks juhtimiseks ning analüüsida kriisijuhtimise rolli ettevõtte innovatsioonil, eesmärgiga toetada farmaatsiasektori innovatsiooni edendamist.

Analüüsi tulemusel võib välja tuua, et farmaatsiasektori ettevõtete kriisiolukorras tegutsemise jaoks on olulised kuus juhi isiksuseomadust. Nendeks on usaldusväärsus ja ausus, enesekindlus, empaatiavõime, paindlikkus, otsustusvõime ja loovus. Kõige rohkem toodi välja usaldusvääruse ja aususe olulisust kriisijuhtimisel. Usaldusvääruse olulisust on kinnitanud ka Zamoum ja Gorpe (2018), kuna kriisijuhtimine nõuab avatust ja usaldusväärust, siis valed ja läbipaistmatus jätavad ettevõtte ilma avalikust usaldusest ja muudavad selle usalduse taastamise veelgi raskemaks. Intervjueeritavate jaoks on oluline, et töötajatel oleks selline töökeskkond, kus neile meeldib olla ja millel võib ka olla oluline roll ettevõtte tulemuslikkusel. Oluliseks peeti juhtimisel enesekindlust. Toodi välja, et kriisiolukorras võimalikult rahuliku keskkonna säilitamiseks on vajalik jääda enesekindlaks. Enesekindluse vajalikkust kriisijuhtimisel kinnitas ka Karim (2016) kuna juht, kellel puudub enesekindlus võib tuua ebakindlust ka enda töötajatele. Kriisiolukorras ei ole juhtidel enamasti aega kaalutleda kaua otsuste langetamisel, võrreldes olukordadega, kus ettevõtte ei ole kriisis. Hea otsustusvõime on eriti oluline kriisi esimestel etappidel. Peamine raskus kriisi lahendamisel on tegelemine selle planeerimise ja parandamisega, mis sõltub julgete, kaalutletud ja oluliste otsuste langetamisest kriisi varajases staadiumis (Karim, 2016).

Käitumisviisidest on farmaatsiasektori jaoks olulised valmisolek selleks, et motiveerida ning oskus edendada organisatsiooni paindlikkust, mida kinnitavad ka Järvis ja Reinhold (2022) ning Karim (2016). Valmisolek selleks, et motiveerida on töötajatele oluline kriisiolukorras kuna kriisis võib esineda palju ebastabiilsust ja töötajatel kindlustunde puudumist, mistõttu on juhtkonnapoolne motiveerituse tagamine tähtis.

Tulemuste tõlgendamisel saab välja tuua viis farmaatsiasektorisse kuuluvate ettevõtete jaoks olulist oskust kriisiolukorra juhtimiseks. Nendeks on hea otsustusoskus, hea meeskonna loomise oskus, kiire reageerimine, head suhtlemisoskused ja koostöövõimekus. Otsustusvõime on kriitilise tähtsusega kriisijuhtimise protsessis (Sulich et al., 2021). Silmapaistva juhi põhiomaduseks on tema võime teha kriisi ajal õigeid otsuseid, seega on nende otsuste tegemise ajastus ettevõtte edu jaoks ülioluline (Zamoum & Gorpe, 2018). Hea meeskonna loomise ja tugeva analüüsivõime oskus oli samuti olulise rolliga kriisijuhtimisel. Toodi välja, et juhil peab olema hea tulemuse loomiseks taga tugev meeskond, kes kõik enda panust andes suudavad saavutada ka parema tulemuse. Suhtlemisoskuse ja koostöövõimekuse olulisust peegeldati keerulisemate olukordade lahendamisel. Toodi välja, et kui isegi selgub, et loodetud lõpptulemus ei vasta soovidele ja seda on ka juba selgelt näha, siis ei pea probleemiga jääma ükski, vaid tuleb olla pidevalt kontaktis enda meeskonnaga ja teha nendega efektiivset koostööd paremate lahenduste leidmiseks ja parema lõpptulemuse saavutamiseks. Samuti selgitati koostöö olulisust selleks, et kiiresti reageerida võimelikele kriisidele ja nendest taastuda. Ettevõtte meeskonna koostööna saab saavutada oodatavaid tulemusi.

Uuringus osalenud farmaatsiasektorisse kuuluvaid ettevõtteid mõjutasid viimastest toimunud või hetkel toimuvatest kriisidest kõige rohkem COVID-19 pandeemiast tingitud kriis ja geopoliitiline kriis. Tarneahela tagamine oli oluline kuna COVID-19 kriisi ajal toimus tarnete tähtaegade muutumist, tootjate või tarnijate tehase sulgemisi millest sõltuvalt pidid ettevõtted leidma alternatiive. Toodi välja, et geopoliitiline kriis avaldas mõju turgude vähenemisele, millest sõltuvalt toimus tootmisplaani ja eelarve vähenemine ning ühe ettevõtte näitel pidi ka tootmistöölised geopoliitilise kriisi algusajal saatma palgatud puhkusele varem kui oli planeeritud. Efektiivse koostöö tegemise oskus on samuti oluline kriisiolukorras. Tugevate sidusrühmade vaheliste sidemete loomine on oluline, sest pingelised sidemed võivad kriise algatada või süvendada (Bundy et al., 2016).

Tulemustest nähtub, et kriisijuhtimisel oli uuringus osalenud ettevõtetele oluliseks asjaoluks kriisijuhtimise meeskonna olemasolu ja efektiivne toimimine, mis aitas neil kriisilukorras edukalt tegutseda ja kriisist väljumiseks vastavalt tegutseda. Dokumentatsioon, mis on oluline kriisijuhtimiseks, koosneb riskide juhtimisega seotud dokumentidest ja ka otseselt kriise käsitlevatest dokumentidest. Vajalikeks dokumentideks kriisijuhtimisel on riskianalüüs; riskiplaan; riskide hindamisega seotud dokumentatsioon; kriisist tegutsemise ja toimetuleku tegevuskava; kriiside ennetamise protseduur; juhtkonnapoolse ülevaatus protokoll; evakuatsiooni joonised ja juhised; kriisijuhtimise juhend ja kriisijuhtimise meeskonna kaardistus. Analüüsi tulemusena saab välja tuua kriisidega toimetuleku meetmed, mida kasutatakse farmaatsiasektoris. Nendeks on kriisijuhtimise meeskonna määramine; töökeskkonnavolinike määramine; riskianalüüsist tulenevate stsenaariumite läbiviimine; personali koolitamine; juhtkonnapoolse ülevaatus läbiviimine ja ettevõtte riskide hindamine. Riskide hindamine on ka tuginedes Coombs ja Laufer (2018) uuringule kriisijuhtimise oluline osa, mida kasutatakse võimalikuks kriisiks valmistumiseks.

Tulemuste kõrvutamisel teoreetilise materjaliga saab välja tuua, et uuringus osalejate poolt nimetatud innovatsiooniprotsessid kategoriseerivad kriisiks väljumiseks kasutatavate innovatiivsete lahenduste alla, mis on kriisijuhtimise käigus toimunud. Kriisijuhtimise rakendamise vajalikkust ettevõtte innovatiivseks arendamiseks kinnitab ka Gajda ja Zaplatynskyi (2017). Innovatiivsete lahendustena toodi eelkõige välja kodukontorite rakendamist, andmete elektroniseerimist, energiasüsteemi ümberehitust ja ka organisatsiooni struktuuri säilenõtkemaks muutmist. Kodukontorite rakendamist ei saanud kasutada kõik ettevõtted täieulatuslikult. Nii apteekrid, tootmistöölised, laotöötajad kui ka laboratooriumis töötavad inimesed töötasid Covid-19 kriisist sõltumata edasi enda tavapärasel töökeskkonnas. Kuigi töökeskkond jäi samaks, siis toimusid seal 2019. aastal alguse saanud pandeemia kriisist tingituna siiski mitmed muudatused, näiteks kohustusliku maskikandmise rakendamine, või näiteks apteekrites pleksiklaaside kasutusele võtmine töötajate ja patsientide nakatumise ohu vältimiseks. Uute tehnoloogiate kasutuselevõtt on innovatsiooni lahendus, mida kasutatakse kriisijuhtimisel kriisiks väljumiseks (Gajda & Zaplatynskyi, 2017). Ndzana ja Mvogo (2022) ning Shakir Zaidan et al. (2022) uuringutele tuginedes loetakse innovatsiooniks uue või oluliselt muudetud toote turule toomist, uute või oluliselt muudetud ettevõtte tegevus- või tootmisprotsesside, toodete või teenuste tarnimise meetodite, uute või oluliselt muudetud tugitegevuste kasutuselevõttu või oluliselt

täiustatud organisatsioonilisi lahendusi, mis empiirilise analüüsi tulemusel ka ettevõtete poolt välja toodi, et kindlad eelnevalt loetletud muudatused innovatiivsed lahendused alates 2019. aasta kriisidest toimusid. Ettevõtetes võeti kasutusele erinevaid infotehnoloogilisi lahendusi nagu näiteks ärisuhtluse platvormi Microsoft Teams. ettevõtte nr 1 näitel mõjutas Covid-19 kriisist tingitud kodukontori kasutusele võtmine ühe Ettevõtte osakonna täielikku elektroniseerimist, kus terve raamatupidamise osakonna töö viidi üle elektroonseks ja muudeti täielikult paberivabaks.

Tuginedes Gajda ja Zaplatynsky (2017) teooriale on muudatused organisatsiooni struktuuris innovatsioon, mida kasutatakse selleks, et kriisist väljuda ja seda kasutatakse kriisijuhtimisel. Kriis on mõjutanud uuringus osalenud ettevõtte organisatsiooni struktuuri, seda täpsemalt säilienõtkemaks. Ettevõtte innovatiivseks arendamiseks on vajalik pidev kriisijuhtimine ja riskijuhtimine.

Uuringus osalenud farmaatsiasektorisse kuuluvates ettevõtetes oli kriisijuhtimisel oluline roll ettevõtte innovatsiooniprotsesside edendamisel. Uuringus osalenud ettevõtted kasutasid kriisiolukorras kriisijuhtimisel riskijuhtimist, mille käigus tuvastati ettevõtte võimalikud riskid, teostati riski hindamine ja analüüs. Vastavalt riskidega seotud toimingutele oli ettevõtetel võimalus paremini kriisis navigeerida ning mis lõi ettevõtetele uusi innovatiivseid lahendusi või algatas nende kavandamise protsessiga. Riskide hindamine on tuginedes Coombs ja Laufer (2018) uuringule kriisijuhtimise oluline osa, mida kasutatakse võimalikuks kriisiks valmistumiseks. Koostöövõime oli kriisiolukorras vajalik selleks, et hoida või suurendada koostööpartnerite ja sidusrühmaga efektiivset suhtlust, lahendada kiireloomulisi probleeme ja leida nendele lahendused. Oluliseks peeti sellises olukorras tugevat analüüsivõimet, selleks et kriisijuhtimise meeskonnaga riskihindamise ja riskianalüüsi käigus tuvastada ettevõtte võimalikud riskid ja ohud vastavas kriisis ning seejärel osata teostatud hindamise ja analüüsi tulemusel seada paika uued eesmärgid ja tegevuskava, mis aitaks ettevõttel kriisis toime tulla. Järeldusena saab öelda, et ettevõtted, kes nägid kriise võimalustena ning kellel olid kriisiolukorras ja on ka hetkeolukorras toimiv kriisijuhtimise meeskond, toimusid innovatsiooniprotsessid, mis olid kindlast kriisist mõjutatud.

Edukaks kriisiolukorra juhtimiseks väljaselgitatud olulised juhtide kompetentsid ja farmaatsiaspektori kriisidega toimetuleku hetkeolukorra ülevaate põhjal on ettevõtetel võimalik

edendada enda kriisijuhtimist. Kriisijuhtimise rolli väljaselgitamine ettevõtte innovatsioonil toetab saadud teadmistega ettevõtete innovatsiooni tagamist.

Antud uuringul esines ka mõningaid piiranguid. Uuringu valim oli suhteliselt väike, kuid arvestades Eesti farmaatsiaspektori suurust, leiab autor, et antud uuringu tulemused on siiski asjakohased. Seega moodustavad antud magistr töö tulemused hea platvormi ettevõtetele, kes soovivad edendada innovatsiooni kriisijuhtimise kaudu ning saada suuniseid kriisidest edukalt väljumiseks. Siiski on olemas võimalus, et uurimustöös esineb teatud subjektiivsust, eriti seoses uurimistöös käsitletud teemade diskreetsuse ja isikliku vaatenurga tõttu. Samuti võisid intervjuueeritavad anda mõningaid vastuseid subjektiivselt seetõttu, et soovisid kaitsta ettevõtte mainet või end kui juhti positiivses valguses näidata. Vaatamata sellele, et intervjuud olid anonüümsed, oli oht, et farmaatsiaspektori väiksuse tõttu on uuringus osalevad juhid kergesti identifitseeritavad ning seetõttu võisid mõned tundlikumad faktid jääda juhtide poolt avaldamata. Autor soovib tulevikus läbi viia sarnase uuringu, võttes arvesse pidevalt tekkivaid kriise ning sektori kriisi- ja innovatsiooniga seotud hetkeolukorra pidevat muutumist, kuid kaasates suuremat arvu ettevõtteid ja võimalusel ka teisi uurimismeetodeid. Antud uuring annab võimaluse teostada juhtumianalüüs süvauuringuks, et teostada täpsem analüüs juhtide kompetentside kohta, uurides ka nende rakendamist praktikas.

KOKKUVÕTE

Kriisijuhtimine ja innovatsioon on farmaatsiasektoris oluline, kuna sektorisse kuuluvad ettevõtted peavad olema koheselt valmis reageerima ootamatutele väljakutsetele, nagu näiteks tervishoiukriisid või majandus- ja energiakriisid. Kriisijuhtimine võib sektorisse kuuluvatel ettevõtetel hõlmata nii meditsiiniliste ja teaduslike uuringute kiiret läbiviimist, vaktsiinide ja ravimite arendamist kui ka nende jaotamist laiaulatuslikult. Innovatsiooni tagamisel võib ettevõtetel olla võimalus arendada uusi ja tõhusamaid ravimeetodeid ja leida lahendusi näiteks tervishoiu tõhususe ja ravimite kättesaadavuse parendamiseks. Kriisijuhtimise ja innovatsiooni parendamine on tähtis kuna see võib aidata farmaatsiasektoris tervishoiusüsteemidel tõhusamalt toimida ja paremini reageerida ootamatutele väljakutsetele, mis aitab omakorda tagada inimeste tervist ja heaolu.

Nii väiksemate hädaolukordade kui ka laiaulatuslike kriiside lahendamine ja juhtimine nõuab laiaulatuslikke juhtimisosi ja -omadusi (Karim, 2016). Siseriiklikud arutlused kriisiks valmisoleku teemadel on muutunud ravimisektoris intensiivsemaks, seda osaliselt COVID-kriisist saadud õppetundide ja osaliselt julgeolekuolukorra tõttu. Ravimitootjate ja ravimi hulгимүүjate jõudlusvõime kindlustada ravimite tarnekindlus on aktuaalne COVID-19 pandeemia tagajärgede, Ukraina sõja ja energiakriisi kooslusel. (Ravimiamet, 2022) Eesti ravimipoliitika aastani 2030 kinnitab kestliku innovatsiooni tagamise ning uuenduslike ravimite väljatöötamise ja tarvitusele võtmise edendamise olulisust (Sotsiaalministeerium, 2023). Farmaatsiasektorisse kuuluvatel ettevõtetel on oluline tagada enda säilenõtkus ja innovatsioon. Laermann-Nguyen & Backfisch (2021) uuring on leidnud, et farmaatsiasektoril on raskusi uute ja innovatiivsete ravimite väljatöötamisega ning selle parendamiseks on vajalik teostada edasisi valdkonda hõlmavaid uuringuid. Kriisid alates aastast 2019 on mõjutanud farmaatsiaspektori jõudlusvõime tagamise väljakutseid (Ravimiamet, 2022; Sotsiaalministeerium, 2023). Varasemalt on teostatud uuringuid kriisijuhtimisel ja selleks vajalike juhtide kompetentside uurimisel väike- ja keskmise suurusega

ettevõtete kui ka avaliku sektori näitel (Hong et al., 2012; Järvis & Reinhold, 2022; Maghdid et al., 2022), kuid farmaatsiasektorit eraldi antud valdkonnas varasemalt uuritud ei ole.

Magistritöö uurimisprobleemiks oli vähene arusaam, milliseid kompetentse oleks juhtidel vaja, et farmaatsiaspektori ettevõtte kriisist edukalt välja tuua, ning milline on kriisijuhtimise roll ettevõtte innovatsioonile. Magistritöö eesmärgiks oli anda ülevaade farmaatsiaspektori kriisivalmidusest, selgitada välja olulised juhtide kompetentsid kriisiolukorra asjatundlikuks juhtimiseks ning analüüsida kriisijuhtimise rolli ettevõtte innovatsioonil, eesmärgiga toetada farmaatsiaspektori innovatsiooni edendamist.

Uurimistulemuste analüüsist selgus, et farmaatsiaspektoris kuuluvad ettevõtted rakendavad aktiivselt enda tegevuses kriisijuhtimist ning kriisijuhtimise elementidel on oluline roll ettevõtte innovatsiooni tagamisel. Samuti selgitati välja juhtide kompetentsid, mis on vajalikud edukaks kriisiolukorra juhtimiseks.

Analüüsi tulemusel sai välja tuua, et farmaatsiaspektori ettevõtete kriisiolukorras tegutsemise jaoks on olulised kuus juhi isiksuseomadust. Nendeks on usaldusväärsus ja ausus, enesekindlus, empaatiavõime, paindlikkus, otsustusvõime ja loovus. Käitumisviisidest on farmaatsiaspektori jaoks olulised valmisolek selleks, et motiveerida ning oskus edendada organisatsiooni paindlikkust. Valmisolek selleks, et motiveerida on töötajatele oluline kriisiolukorras kuna kriisist võib esineda palju ebastabiilsust ja töötajatel kindlustunde puudumist, mistõttu on juhtkonnapoolne motiveerituse tagamine oluline. Tulemuste tõlgendamisel sai välja tuua viis farmaatsiaspektoris kuuluvate ettevõtete jaoks olulist oskust kriisiolukorra juhtimiseks. Nendeks on hea otsustusoskus, hea meeskonna loomise oskus, kiire reageerimine, head suhtlemisoskused ja koostöövõimekus.

Kriisijuhtimisel oli uuringus osalenud ettevõtetele oluliseks asjaoluks kriisijuhtimise meeskonna olemasolu ja efektiivne toimimine, mis aitas neil kriisiolukorras edukalt tegutseda ja kriisist väljumiseks vastavalt tegutseda. Dokumentatsioon, mis on tähtis kriisijuhtimiseks koosneb riskide juhtimisega seotud dokumentidest ja ka otseselt kriise käsitlevatest dokumentidest. Analüüsist tuleneb, et vajalikeks dokumentideks kriisijuhtimisel on riskianalüüs; riskiplaan; riskide hindamisega seotud dokumentatsioon; kriisist tegutsemise ja toimetuleku tegevuskava; kriiside ennetamise protseduur; juhtkonnapoolse ülevaatus protokoll; evakuatsiooni joonised ja juhised;

kriisijuhtimise juhend ja kriisijuhtimise meeskonna kaardistus. Analüüsi tulemusena saab välja tuua ka kriisidega toimetuleku meetmed, mida kasutatakse farmaatsiasektoris. Nendeks on kriisijuhtimise meeskonna määramine; töökeskkonnavolinike määramine; riskianalüüsist tulenevate stsenaariumite läbiviimine; personali koolitamine; juhtkonnapoolse ülevaatusel läbiviimine ja ettevõtte riskide hindamine.

Tulemuste kõrvutamisel teoreetilise materjaliga sai analüüsi tulemusel välja tuua, et uuringus osalejate poolt nimetatud innovatsiooniprotsessid kategoriseerivad kriisist väljumiseks kasutatavate innovatiivsete lahenduste alla, mis on kriisijuhtimise käigus toimunud. Innovatiivsete lahendustena toodi eelkõige välja kodukontorite rakendamist, andmete elektroniseerimist, energiasüsteemi ümberehitust ja ka organisatsiooni struktuuri säilenõtkemaks muutmist. Uuringus osalenud farmaatsiasektorisse kuuluvates ettevõtetes oli kriisijuhtimisel oluline roll ettevõtte innovatsiooni edendamisel. Uuringus osalenud ettevõtted kasutasid kriisiolukorras kriisijuhtimisel riskijuhtimist, mille käigus tuvastati ettevõtte võimalikud riskid, teostati riski hindamine ja analüüs. Vastavalt riskidega seotud toimingutele oli ettevõtetel võimalus paremini kriisis navigeerida ning mis lõi ettevõtetele uusi innovatiivseid lahendusi või algatas nende kavandamise protsessiga. Järeldusena nähtub, et ettevõtted, kes nägid kriise võimalustena ning kellel olid kriisiolukorras ja on ka hetkeolukorras toimiv kriisijuhtimise meeskond, toimusid innovatsiooniprotsessid, mis olid kindlast kriisist mõjutatud.

Tulemuste analüüsile ja järeldustele tuginedes sai magistritöö eesmärk täidetud – autor selgitas välja olulised juhtide kompetentsid, mis on vajalikud edukaks kriisiolukorra juhtimiseks, andis ülevaate farmaatsiaspektori kriisidega toimetuleku hetkeolukorrast ja selgitas kriisijuhtimise rolli ettevõtte innovatsioonil.

Antud uuringul esines ka mõningaid piiranguid. Uuringu valim oli suhteliselt väike, kuid arvestades Eesti farmaatsiaspektori suurust, leiab autor, et antud uuringu tulemused on siiski asjakohased. Seega moodustavad antud magistritöö tulemused hea platvormi ettevõtetele, kes soovivad edendada innovatsiooni kriisijuhtimise kaudu ning saada suuniseid kriisidest edukalt väljumiseks. Siiski on olemas võimalus, et uurimustöös esineb teatud subjektiivsust, eriti seoses uurimistöös käsitletud teemade diskreetsuse ja isikliku vaatenurga tõttu. Samuti võisid intervjueritavad anda mõningaid vastuseid subjektiivselt seetõttu, et soovisid kaitsta ettevõtte mainet või end kui juhti positiivses valguses näidata. Vaatamata sellele, et intervjuud olid

anonüümsed, oli oht, et farmaatsiaspektori väiksuse tõttu on uuringus osalevad juhid kergesti identifitseeritavad ning seetõttu võisid mõned tundlikumad faktid jääda juhtide poolt avaldamata. Autor soovib tulevikus läbi viia sarnase uuringu, võttes arvesse pidevalt tekkivaid kriise ning sektori kriisi- ja innovatsiooniga seotud hetkeolukorra pidevat muutumist, kuid kaasates suuremat arvu ettevõtteid ja võimalusel ka teisi uurimismeetodeid. Antud uuring annab võimaluse teostada juhtumianalüüs süvauuringuks, et teostada täpsem analüüs juhtide kompetentside kohta, uurides ka nende rakendamist praktikas.

SUMMARY

CRISIS MANAGEMENT IN THE PHARMACEUTICAL SECTOR: MANAGERIAL COMPETENCIES AND CONTRIBUTION TO COMPANY INNOVATION

Heleri Kallasmaa

In the pharmaceutical sector, crisis innovation holds significant importance as companies must be able to promptly respond to unforeseen circumstances such as health crises, economic downturns, and energy crises. Recently, there has been a surge in discussions regarding crisis preparedness in the pharmaceutical sector, considering the lessons learned from the COVID-19 pandemic and increasing security concerns. The performance capacity of drug manufacturers and wholesalers in ensuring drug supply security has become a relevant concern in light of the pandemic, the ongoing war in Ukraine, and the energy crisis. (Ravimiamet, 2022) Estonia's drug policy for 2030 recognizes the significance of sustainable innovation and the development and use of innovative drugs (Sotsiaalministeerium, 2023). However, a study by Laermann-Nguyen & Backfisch (2021) indicates that the pharmaceutical sector faces challenges in developing new and innovative drugs, necessitating further research in the field. The crises experienced since 2019 have exacerbated the performance capacity challenges faced by the pharmaceutical sector. While studies have been conducted on crisis management and the requisite managerial competencies in small and medium-sized enterprises and the public sector, the pharmaceutical sector has not been previously studied in this regard. (Hong et al., 2012; Jarvis & Reinhold, 2022; Maghdid et al., 2022)

The research problem addressed in this paper was the limited understanding of the competencies required by managers to effectively steer a pharmaceutical company out of a crisis, as well as the role of crisis management in fostering innovation in the sector. The aim of the study was to provide an overview of the crisis preparedness of the pharmaceutical sector, identify critical competencies for managing crisis situations, and examine the relationship between crisis management and corporate innovation, to support the promotion of innovation in the sector. The research questions

driving the study were: 1) What are the competencies required of managers to manage crises in the pharmaceutical sector? 2) What is the state of crisis preparedness among companies in the pharmaceutical sector? 3) How does crisis management influence company innovation?

The study comprises three main sections. The first part is theoretical and provides an overview of the definition of crisis and crisis management, the managerial competencies required for effective crisis management, and the role of crisis management in fostering corporate innovation. Crisis management competencies are explained with reference to studies by Jarvis and Reinhold (2022), Zamoum and Gorpe (2018), and Karim (2016). Crisis preparedness is analyzed based on studies by Coombs and Laufer (2018), Bundy et al. (2016), and Zamoum and Gorpe (2018), which highlight the methods and documentation necessary for crisis management. The role of crisis management in corporate innovation is explored drawing on research by Gajda and Zaplatynsky (2017). The second part of the study is empirical and adopts a qualitative research methodology based on interviews with Estonian pharmaceutical business executives. The study draws conclusions from these interviews regarding the competencies required of managers for effective crisis management, the state of crisis preparedness among companies in the pharmaceutical sector, and the relationship between crisis management and corporate innovation.

The findings of the research indicated that crisis management plays an essential role in the pharmaceutical sector, and companies in this sector actively incorporate crisis management elements into their operations to ensure innovation. The study identified the crucial competencies that managers require to handle crisis situations competently. The results showed that six personality traits are important for managers operating in the pharmaceutical sector during a crisis, including reliability, honesty, self-confidence, empathy, flexibility, judgment, and creativity. Additionally, motivating willingness and promoting organizational flexibility are key behavior traits for managers in the pharmaceutical sector. The study also identified five essential skills for crisis management in the pharmaceutical sector, including good decision-making, team-building, quick response, communication, and collaboration.

Furthermore, the study highlighted the importance of an effective crisis management team for companies in the pharmaceutical sector to operate successfully during a crisis situation. The research also emphasized the significance of documentation related to risk management and the crisis to ensure proper crisis management. Moreover, the study identified the crisis coping

measures used in the pharmaceutical sector, including the appointment of a crisis management team, working environment commissioners, execution of scenarios resulting from risk analysis, staff training, conducting a management review, and assessing company risks.

Upon comparing the results with the theoretical material, the analysis showed that the innovation processes mentioned by the research participants can be classified as innovative solutions utilized to overcome the crisis during crisis management. The research participants identified the implementation of home offices, electronification of data, reconstruction of the energy system, and organizational structure resilience as innovative solutions. Crisis management was deemed significant in promoting innovation in the companies belonging to the pharmaceutical sector that participated in the study. These companies utilized risk management during crisis management to identify possible risks, perform risk assessment and analysis, and respond accordingly. This allowed companies to navigate the crisis better, leading to the creation of new innovative solutions and the initiation of planning processes.

In conclusion, this master's thesis successfully achieved its goal of identifying essential managerial competencies necessary for successful crisis management, providing an overview of the current situation of crisis management in the pharmaceutical sector, and elucidating the role of crisis management in promoting innovation in companies. The results of this study serve as a valuable platform for companies aiming to promote innovation through crisis management and seeking guidance to successfully emerge from crises. The author recommends future research using larger sample sizes and alternative research methods to account for the continuously changing crisis and innovation landscape of the sector. This study also provides an opportunity for case analysis to conduct a more precise analysis of managerial competencies and their practical application.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ahmed, R. (2018). Leadership Competencies Affecting Projects in Organization. In J. Vveinhardt (Ed.), *Organizational Culture*. IntechOpen.
<https://doi.org/10.5772/intechopen.80781>
- Anwar, M., & Ali Shah, S. Z. (2020). Managerial networking and business model innovation: Empirical study of new ventures in an emerging economy. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(3), 265–286. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1490509>
- Boin, A., & Hart, P. 't. (2003). Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? *Public Administration Review*, 63(5), 544–553. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00318>
- Budiningsih, I., & Dinarjo Soehari, T. (2022). Strengthening Innovative Leadership in the Turbulent Environment. In M. Franco (Ed.), *Leadership—New Insights*. IntechOpen.
<https://doi.org/10.5772/intechopen.100456>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2008). Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning*, 41(2), 177–196.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.01.001>
- Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global Crisis Management – Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199–203.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? *Administrative Sciences*, 13(2), 47.
<https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
- Dobrowolski, Z. (2020). After COVID-19. Reorientation of crisis management in crisis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 799–810.
[https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(48\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(48))
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123.
<https://doi.org/10.1108/02683940510579759>

- EFPIA. (2022). *The Pharmaceutical Industry in Figures—Key Data 2022*. Report of the European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations. <https://www.efpia.eu/media/637143/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2022.pdf>
- Euroopa Komisjon. (2020). *Komisjoni teatis Euroopa parlamendile, nõukogule, Euroopa majandus- ja sotsiaalkomiteele ning regioonide komiteele—Euroopa ravimistrateegia*. Euroopa Komisjon. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/?uri=CELEX:52020DC0761>
- European Commission. (2021). *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions ‘Introducing HERA, the European Health Emergency preparedness and Response Authority, the next step towards completing the European Health Union*. European Commission. https://health.ec.europa.eu/system/files/2022-11/hera_2003_wp_en.pdf
- Gajda, W., & Zaplatynskyi, V. (2017). INNOVATIONS IN CRISIS MANAGEMENT. *MEST Journal*, 5(1), 32–39. <https://doi.org/10.12709/mest.05.05.01.04>
- Hagan, T. Y., & Long, S. J. (2011). The Ethics Of Crisis Management: A Juxtaposition Of Examples In Cognitive-Decision Making And Framing In Corporate Crisis Management. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 3(2). <https://doi.org/10.19030/jber.v3i2.2745>
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2019). *Qualitative research methods* (2nd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (Eds.). (2003). *Inside interviewing: New lenses, new concerns*. Sage Publications.
- Hong, P., Huang, C., & Li, B. (2012). Crisis management for SMEs: Insights from a multiple-case study. *International Journal of Business Excellence*, 5(5), 535. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2012.048802>
- Järvis, M., & Reinhold, K. (2022). Crisis Management and Leadership: A Search for Competencies in SMEs. In S. Durst & T. Henschel (Eds.), *Crisis Management for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)* (pp. 59–76). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-91727-2_6
- Jiang, J. (2014). The Study of the Relationship between Leadership Style and Project Success. *American Journal of Trade and Policy*, 1(1).
- Junnelius, C. (Ed.). (2000). *Business Idea – The Cornerstone of Business Strategy*. Tallinn Technical University Press.
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Tartu Ülikool. <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>

- Karim, D. A. J. (2016). *The Indispensable Styles, Characteristics and Skills for Charismatic Leadership in Times of Crisis*. 2(5).
- Klingler-Vidra, R., Glennie, A., & Lawrence, C. S. (2022). *Inclusive Innovation* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003125877>
- Laermann-Nguyen, U., & Backfisch, M. (2021). Innovation crisis in the pharmaceutical industry? A survey. *SN Business & Economics*, 1(12), 164. <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00163-5>
- Lee, H., Park, J., & Lee, J. (2013). Role of Leadership Competencies and Team Social Capital in it Services. *Journal of Computer Information Systems*, 53(4), 1–11. <https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645645>
- Maghdid, R. S., Othman, B. A., & Omer, A. K. (2022). From Crisis to Crisis Management; Causes and Impacts of Crises in the Public Sector. *Polytechnic Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(1), 65–74. <https://doi.org/10.25156/ptjhss.v3n1y2022.pp65-74>
- Ndzana, M., & Mvogo, G. (2022). *Innovation, research and development and capital evaluation* (L. Aldieri, Ed.). IntechOpen.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikooli Raamatukogu.
- Pickle, Hal. B., & Abrahamson, R. L. (1991). *Väikeettevõtte majandamine* (M. Trummal, Trans.). Hara.
- Rafiki, A., Miftahuddin, & Rizki, A. (2022). Spirituality Leadership Applications in Small and Medium Enterprises (SMEs). In M. Franco (Ed.), *Leadership—New Insights*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.102910>
- Ravimiamet. (2022). *2022 aastaraamat*. Ravimiamet. https://ravimiamet.ee/sites/default/files/documents/2023-03/Ravimiameti_aastaraamat_2023.pdf
- Shakir Zaidan, A., Khai Wah Khaw, Dr., & Alnoor, A. (2022). The Influence of Crisis Management, Risk-Taking, and Innovation in Sustainability Practices: Empirical Evidence From Iraq. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 17, 413–442. <https://doi.org/10.28945/5019>
- Sotsiaalministeerium. (2023). *Ravimipoliitika 2030*. Sotsiaalministeerium.
- Sulich, A., Soloduchko-Pelc, L., & Ferasso, M. (2021). Management Styles and Decision-Making: Pro-Ecological Strategy Approach. *Sustainability*, 13(4), 1604. <https://doi.org/10.3390/su13041604>
- Trivellas, P., & Drimoussis, C. (2013). Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 692–700. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.107>

- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
- Van Wart, M., & Kapucu, N. (2011). Crisis Management Competencies: The case of emergency managers in the USA. *Public Management Review*, 13(4), 489–511. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525034>
- Veil, S. R. (2011). Mindful Learning in Crisis Management. *Journal of Business Communication*, 48(2), 116–147. <https://doi.org/10.1177/0021943610382294>
- Vichova, K., & Hromada, M. (2018). Information Support of Crisis Management. In K. Holla, M. Titko, & J. Ristvej (Eds.), *Crisis Management—Theory and Practice*. InTech. <https://doi.org/10.5772/intechopen.74094>
- Wut, T. M., Xu, J. (Bill), & Wong, S. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85, 104307. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307>
- Zamoum, K., & Gorpe, T. S. (2018). Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises. In K. Holla, M. Titko, & J. Ristvej (Eds.), *Crisis Management—Theory and Practice*. InTech. <https://doi.org/10.5772/intechopen.76198>

LISAD

Lisa 1. Intervjuu raamistik

Teema 1. Kriisivalmidus (Hong et al., 2012; Zamoum & Gorpe, 2018)

1. Mis õppetunde pakkus viimane kriis/kriisid?
2. Kas ja kuidas eelnevad pandeemiaohud on mõjutanud ettevõtet?
3. Kuidas on varasemalt hakkama saanud kriisidega ettevõttes?
4. Milline kriis on kõige rohkem ettevõtet mõjutanud?
5. Kuidas ollakse valmis võimaliku kriisi jaoks?

Näited:

- Manuaal/eeskiri kriisi ajal käitumiseks/kriisi ohjeldamiseks
- Riskianalüüs
- Ohumärkide tuvastamine/märkamine

6. Kas teil on olemas ka kriisijuhtimis meeskond? Kui jah siis milline on koosseis ja kohustused?
7. Kas Te lähtute kindlast kriisi juhtimismudelist?

Teema 2. Kriisid ja nende mõju (Zamoum & Gorpe, 2018)

1. Kuidas on muutunud nõudlus ja pakkumine kriisidega seoses?
2. Mis ümberkorraldusi tehti töötajatega?

Näited:

- Koondamised/palgata puhkus
- Kodukontor, kontori hajutamine
- Virtuaalsed töövõtted (Zoom, Teams jm)

3. Missuguseid raskusi pakkus/pakub kõige enam mõjutanud kriis tarneahelale?
4. Kuidas on mõjutanud kriisid konkurentsi?
5. Kuidas on riik mõjutanud otsuseid seoses kriisidega?

6. Kuidas teeb ettevõtte koostööd väliste partnerite ja sidusrühmadega kriisijuhtimisega seoses?
(Bundy et al., 2016)

Teema 3. Juhtide kompetentsid edukaks kriisijuhtimiseks (Järvis & Reinhold, 2022; Karim, 2016; Zamoum & Gorpe, 2018)

1. Millised isiksusomadused on teie arvates viimaste kriiside ajal (näiteks Covid-19 pandeemia ajal) kasulikud ja olulised et juhtida kriisiolukorda?

Näited:

- empaatiavõime;
- paindlikkus;
- loovus;
- enesekindlus;
- usaldusväärsus ja ausus.

2. Millised juhi käitumisviisid on teie arvates kriiside ajal (näiteks covid-19 pandeemia ajal) kasulikud ja olulised, et juhtida kriisiolukorda?

Näited:

- valmisolek selleks, et motiveerida;
- oskus edendada organisatsiooni paindlikkust ja organisatsiooni vastupidavust;
- oskus edendada õppimist;
- sellise organisatsioonikultuuri edendamine, kus töötajad on kaasatud otsustusprotsessi.

3. Millised juhi oskused on teie arvates kriiside ajal (näiteks Covid-19 pandeemia ajal) kasulikud ja olulised, et juhtida kriisiolukorda?

Näited:

- tugev analüüsivõime ja kriitilise mõtlemise oskus;
- hea meeskonna loomise oskus;
- head suhtlemisoskused;
- perspektiivi võtmise oskused;
- loogiline mõtestamise oskus;
- hea otsustusoskus.

Teema 4. Innovatsioon (Gajda & Zaplatynskyi, 2017)

1. Millised uued innovatiivsed lahendused sündisid pandeemia ajal/muude kriiside ajal?

2. Kas ettevõttel on spetsiaalne innovatsioonimeeskond või osakond?

3. Milline on ettevõtte protsess uute ideede ja uuenduste väljaselgitamiseks ja hindamiseks?
4. Kuidas hoiab ettevõtte end kursis arenevate tehnoloogiate ja valdkonna trendidega?
5. Kas on veel miskit lisada, millest intervjuus juttu ei olnud?

Lisa 2. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Heleri Kallasmaa,

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Kriisijuhtimine farmaatsiasektoris: juhtide kompetentsid ja panus ettevõtte innovatsiooni,

mille juhendaja on Karin Reinhold, PhD ja Marina Järvis, PhD

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna
Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse
tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu,
sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse
kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

09.05.2023

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.