

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut  
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Kristjan Keert

**MAATRIKSSTRUKTUURI RAKENDAMISE SENISED  
TULEMUSED JA PROBLEEMID MONIER BALTIKUMI  
GRUPIS**

Magistritöö

Juhendaja: emeriitdtsent Kostel Gerndorf

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Kristjan Keert .....

(allkirjastatud digitaalselt)

Üliõpilase kood: 084272TAKM

Üliõpilase e-posti aadress: kristjankeert@msn.com

Juhendaja emeriitdotsent Kostel Gerndorf:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

ABSTRAKT .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. MONIER GRUPI ÜLDISELOOMUSTUS JA LAHENDATAVATE PROBLEEMIDE MÄÄRATLEMINE .....	8
1.1. Monier grupi ülevaade .....	8
1.1.1. Monier grupi äriühingud .....	9
1.1.2. Valitsemisstruktuur .....	10
1.1.3. Põhjamaade ja Baltikumi ettevõtete siseehitus ning alluvusstruktuur .....	12
1.1.4. Divisjon müük ja turundus .....	13
1.3. Lahendatavate probleemide määratlemine .....	15
2. ORGANISATSIOONI SISEEHITUS JA JUHTIMINE.....	18
2.1. Organisatsiooniteooria .....	18
2.1.1. Hierarhia, võim, otsustusõiguste ning vastutuse jagamine .....	21
2.1.2. Reeglid ja protseduurid .....	24
2.1.3. Konflikt .....	25
2.2. Organisatsioon ja muutustega kohanemine .....	27
2.3. Rivi- ja staabi organisatsioon.....	29
2.4. Püramiidstruktuur .....	30
2.5. Maatriksisehitusega struktuurid.....	32
2.5.1 Maatriksstur .....	32
2.5.1. Globaalne maatriksstruktuur .....	35
2.5.3. Maatriksisehituse edasiarendus - võreorganisatsioon .....	36
2.7. Alluvus ja aruandlussuhted .....	37
2.8. Kommunikatsioon.....	38
2.9. Meeskonnatöö kui oluline eeldus.....	41
2.10. Tsentraliseerimine ja detsentraliseerimine.....	42
2.11. Protsesse käsitleva juhendi ja reeglite loetelu loomine.....	44
3. MONIER BALTIKUMI MAATRIKSSTRUKTUURI RAKENDAMISE TULEMUSED JA PROBLEEMID .....	46
3.1. Uurimismeetodi valik.....	46
3.2. Kontserni emaettevõtte, tütarettevõtted ja divisjonid .....	47
3.2.1. Monier Baltikumi ja Põhjamaade grupi juriidiline sidusus ja juhtimise tasandid .....	47

3.2.2. Põhi ja tugitegevused .....	49
3.2.3. Tootmisüksuste divisjon .....	50
3.2.4. Monier grupi kaubamärgid .....	50
3.3. Uuringu intervjuude põhiküsimused.....	51
3.4. Maatriksstruktuuri toimimine Monier Baltikumi grupis.....	52
3.4.1. Struktuuriga seotud intervjuu tulemused .....	52
3.4.2. Vastutusega seotud intervjuu tulemused.....	56
3.4.3. Tsentraliseerituse tasemega seotud intervjuu tulemused .....	58
3.4.4. Eesmärkidega seotud intervjuu tulemused.....	62
3.5. Soovitused maatriksorganisastiooni toimimiseks Monier Baltimaade grupis ..	64
3.5.1. Soovitused struktuurimuudatuseks .....	65
3.5.2. Struktuurivälised ettepanekud maatriksstruktuuri paremaks toimimiseks Monier Baltikumi ettevõttes.....	68
KOKKUVÕTE .....	71
VIIDATUD ALLIKAD .....	74
RÉSUMÉ .....	77
LISAD.....	79
Lisa 1. Intervjuude põhiküsimused.....	79
Lisa 2. Monier Grupi ajalugu.....	81
Lisa 3. Intervjuus osalejate nimekiri kasutatud lühendite järgi. Intervjuude toimumise päevad. ....	82
Lisa 4. Arenguveestluse läbiviimise vorm.....	83

## **ABSTRAKT**

Töö teemaks valis autor maatriksstruktuuri rakendamise seniste tulemuste ning probleemide uurimise Monier Baltikumi näitel, kus on ise töötanud seitse aastat.

2005. aastal läks Monier'i Põhjamaade ja Baltikumi grupp tavapäraselt siseehituselt, püramiidstruktuurilt (rivi- ja staabiorganisatsioon), üle maatriksstruktuurile. Üleminekut ühelt struktuurilt teisele ei kavandatud ega tutvustatud piisavalt ning muudatus tõi endaga kaasa sisepinged üksuste ning mitme riigi organisatsioonide vahel. Struktuurimuudatusega kadus paljude organisatsiooni liikmete arvates ettevõtte ühtne eesmärk, selgelt mõistetav vastutusulatus ning arusaadavad alluvussuhted.

Autor uuris ning tõestas struktuurimuudatusega kaasnenud mõju ning tulemusi Monier'i Baltimaade organisatsioonides. Ühtlasi analüüsis autor ettevõtte avalikke ning konfidentsiaalseid dokumente ning võttis intervjuu kuult Monier'i grupi üksuse või struktuuri juhilt. Teemat ei ole Monier grupis uuritud ning töö lahend on huvipakkuvaks materjaliks kõikidele Monier'i Baltikumi ning Põhjamaade juhtidele.

Uurimistöö tulemuseks pakkus autor Monier'i Põhjamaade ja Baltikumi grupi emaettevõtte juhatusele välja struktuurimuudatusi ning protsessi parandusettepanekuid. Kõik ettepanekud toetavad äriühingute põhieesmärki teenida kasumit.

Võtmesõnad: juhtimine, maatriksstruktuur, kontsern, kommunikatsioon, kontserni valitsemine, struktuur, vastutus, tsentraliseerimine, rahulolu.

## SISSEJUHATUS

Viimastel aastakümnetel on globaalses majandusruumis toimunud palju muutusi. Üheks peamiseks muutuste põhjuseks on ettevõtete üleilmastumine. Selleks, et olla edukas paljudel turgudel, on suurem osa ettevõteteid tsentraliseerinud oma ettevõtmisi, muutnud juhtimisstruktuuri ning toimimismehhanisme. Märksõnad, nagu kiire otsustus- ja kohanemisvõime, efektiivne tarneahel ning vajalike teadmistega inimressurs on edukad vähem edukatest esile tõstnud.

Kuna organisatsioonilisi muudatusi saab edukalt ellu viia ainult juhul, kui kõik töötajad neid aktiivselt toetavad, on tähtis, et juht suudaks vajaduse nende ümberkorralduste järel töötajatele arusaadavaks teha ja luua toetava ning õppimist soodustava töökeskkonna. Seega oleneb uuenduste edukus töötajate hoiakutest, eestvedamisest ja organisatsioonikultuuri omadustest (Alas 2002, 5).

Selles töös uuritakse multinatsionaalse kontserni Monier Baltikumi haru. Monier'i grupp (*Monier Group*) on investeerimisettevõtetele kuuluv katusekivide ning korstnasüsteemide tootmise ja müügiga tegelev kontsern, mis hõlmab 107 tehast 36 riigis kogu maailmas. Grupi omanikeks on peamiselt pangad ning ettevõtetest suurinvestorid.

Viimase kümne aasta jooksul on Monier'i Põhjamaade ja Baltikumi grupp teinud läbi palju muudatusi oma siseehituses. Neist suurim muudatus oli 2005. aastal, kui mindi püramiidstruktuurilt (rivi- ja staabiorganisatsioon) üle maatriksstruktuurile. Üleminekut ühelt struktuurilt teisele ei kavandatud ega tutvustatud piisavalt ning muudatus oli kõigile pigem kurnav ning tsentraliseeriv, kui uusi võimalusi tekitav. Töös käsitletakse probleemi, mis väljendub pärast Monier'i grupi maatriksorganisatsioonile üleminekut üksuste vahel tekkinud sisepingetes. Struktuurimuudatusega on autori arvates kadunud ettevõtte ühtne eesmärk, selgelt mõistetav vastutus ning arusaadavad alluvussuhted. Muudatusega loodeti parandada meeskonnatööd, suurendada grupi organisatsioonide koostööd ja ühiseid projekte ning kaasata juhtimisse rohkem inimesi. Autor soovib uurida ning tõestada struktuurimuudatusega kaasnenud halba mõju ning tulemusi Monier'i Baltimaade

organisatsioonides. Alates maatriksiseehitusele üleminekust ei ole Monier'i Põhjamaade ja Baltikumi grupis uuritud maatriksstruktuuri funktsionaalsust ega tasuvust.

Selles töös keskendutakse maatriksstruktuurile üleminekust tulenenud probleemide tuvastamisele ning tsentraliseerimise ja detsentraliseerimise teemaatikale. Autori eesmärk on anda soovitusel maatriksstruktuuri toimimiseks Monier'i Baltikumi grupis nii struktuuriga seotud probleemide kui tsentraliseerituse tasemega seotud probleemide lahendamiseks.

Töö esimeses osas antakse ülevaade Monier'i kontsernist globaalsel ning Baltikumi tasandil. Autor kirjutab lahti Monier'i siseehituse ja viib kurssi kasutusel oleva maatriksstruktuuriga ning selle juurutamisega kaasnenud probleemidega. Ühtlasi kirjeldab emaettevõtete ning tütarettevõtete seosed ning valitsemisstruktuuri.

Töö teises osas räägitakse organisatsioonist organisatsiooni juhtimise teooriate kaudu. Autor teeb põhjalikuma analüüsi maatriksstruktuurist, selle siseehitusest, puudustest ja tugevustest. Samuti kirjeldatakse võimalikke konfliktseid ja tähelepanu nõudvaid olukordi, millega kohaliku taseme juhid peavad iga päev arvestama ning mis on määrava tähtsusega maatriksstruktuuri kasutuselevõtul ning loomisel. Teises osas käsitletakse ühtlasi teoreetilist kava juhendite koostamise alustest.

Kolmandas osas vaadeldakse Monier'i kontserni müügi- ja turundusorganisatsiooni Baltikumis, antakse hinnang struktuuri funktsionaalsusele ning soovituslikud juhendid struktuuri ja/või tsentraliseerituse taseme parandamiseks. Töö raames on tehtud süvaintervjuud erineva taseme juhtidega Eestis, Lätis, Leedus ning Rootsis. Intervjuu küsimused hõlmavad ettevõtte tsentraliseeritust, detsentraliseeritust, struktuuri, käsuliine ning struktuuri mõistmist.

Magistritöö autor on Monier'i kontsernis töötanud mitmesugustel positsioonidel nii müügis kui turunduses, olles ühtlasi vastutav Baltikumiüleste funktsioonide eest. Intervjuude analüüs, teooria, juhtide kogemused ning arvamused on liidetud ühtseks tervikuks ning annavad ülevaate kontserni siseehitusest, piirangutest, vabadusest ning toimimismehhanismist.

# 1. MONIER GRUPI ÜLDISELOOMUSTUS JA LAHENDATAVATE PROBLEEMIDE MÄÄRATLEMINE

## 1.1. Monier grupi ülevaade

Monier on üks maailma juhtivaid katusematerjalide tootjaid. Grupp hõlmab 107 tehast, 36 erinevas riigis üle maailma. Tema omanikeks on peamiselt pangad ning ettevõtetest suurinvestorid. Ettevõtte jaoks on tähtis pakkuda kvaliteetseid katusetooteid ning ühtlasi töötada välja innovatiivseid tooteid säästvaks ehitamiseks, mis rahuldab praeguse ja tulevase põlvkonna vajadusi.

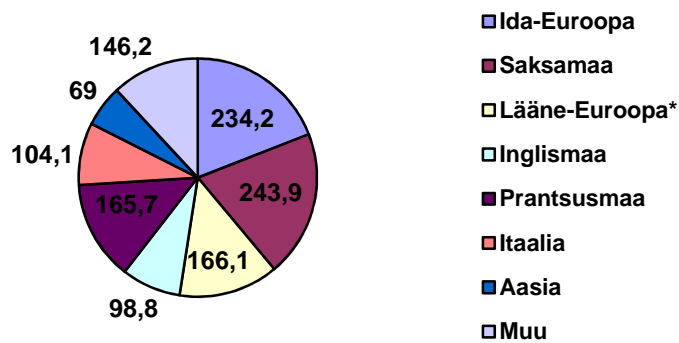
Tabel 1. Monier grupi konsolideeritud kolme aasta majandustulemused: olulisemad näitajad 2011-2013 (miljonites Eurodes)

	2011	2012	2013
Netokäive	1 448	1 551	1 228
Tegevuskasum	321	346	259
Raha ekvivalendid	252	287	185

Allikas: Kontserni aastaaruanded 2011-2013.

Ettevõtte on tegev paljudes erinevates riikides, omades tugevat turuosa Euroopas. Ettevõtte on investeerinud ka paljudesse arenevatesse turgudesse, kus grupi tulemused ei ole veel märkimist vääriavad. Monier grupi põhitegevusharudeks on betoonist katusekivide tootmine, savist katusekivide tootmine, moodulkorstnate tootmine, katuse turva- ja lisavarustuse tootmine ning uute innovatiivsete katuse soojustusmaterjalide ning päikeseenergia salvestamise paneelid.



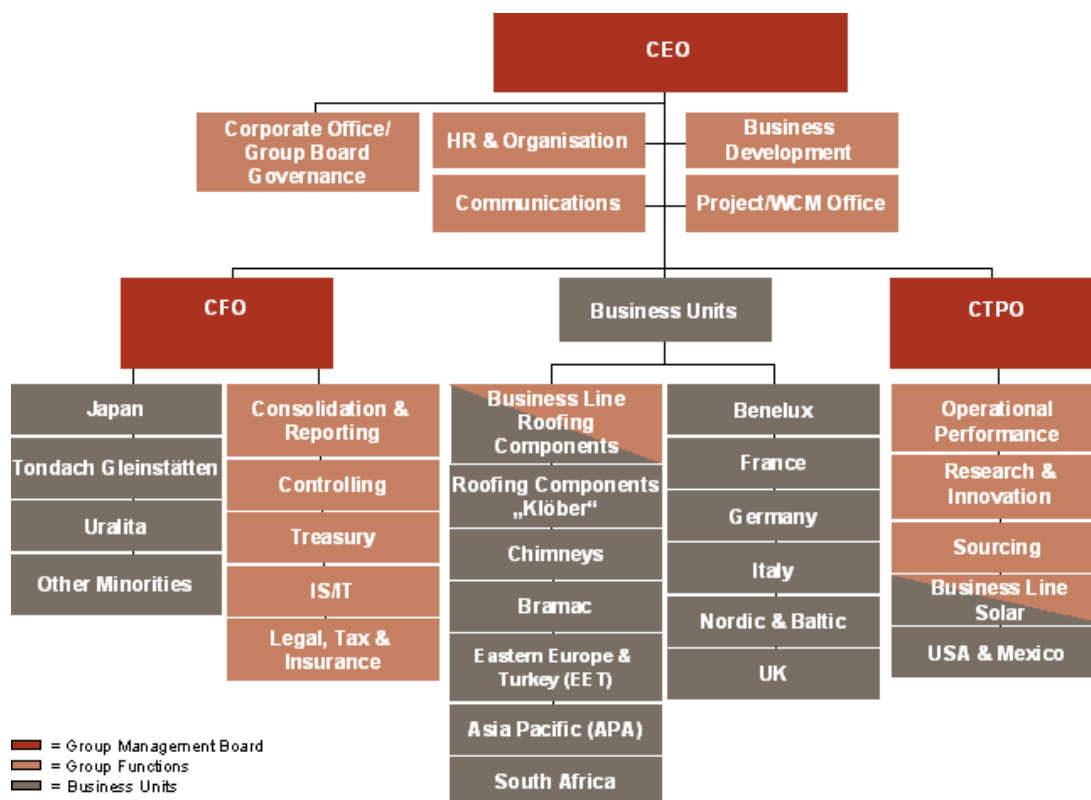


Joonis 1. Monier grupi äriühingute käive 2013 aastal (milj. Eur)

Grupi käive 2013 aastal oli 1 228 miljonit Eurot mis jagunes järgnevate tegevusharude vahel: betoonist katusekivid: 472,2 miljonit Eurot, savist katusekivid: 243,4 miljonit Eurot, katuse turva- ja lisavarustus: 266 miljonit Eurot, katuse aluskatted ja tihendusmaterjalid: 84 miljonit Eurot ning korstnasüsteemid: 172,4 miljonit Eurot (vt tabel 1). Monieris töötab 31.12.2013 seisuga 7400 inimest. Grupi parimad tulemused tehakse Ida-Euroopas, Saksamaal ning Lääne-Euroopas (vt joonis 1).

### 1.1.1. Monier grupi äriühingud

Monier grupi emaettevõte on Braas Monier Building Group GmbH, mille alla kuulub kõikide tütar- ja sidusettevõtete juhtimine ja aruandlus. Grupi juhtkonda kuulub kolm liiget. Vastavalt turu ja kohalike ettevõtete suurusele on moodustatud kohalikud ärigrupeeringud (*ing. Business Units*) kelle juhatused raporteerivad grupi juhtkonnale. Eksisteerivad näiteks Monier Saksamaa, Monier Itaalia, Monier Poola, Monier Põhjamaad ja Baltikum (*Monier Nordic and Baltic*) jne. Üldistavat ülevaadet Monier grupi äriühingute ja valitsemise struktuur kohta annab joonis 2.



Joonis 2. Monier grupi äriühingute ja valitsemise struktuur.  
Allikas: Monier Group management & info brochure.

### 1.1.2. Valitsemisstruktuur

Monier N&B emaettevõtte on Monier Roofing AB, asukohaga Rootsis. Ettevõtte kuulub 100%liselt Monier Group GmbH-le ning töö kirjutamise seisuga ei ole Monier Roofing AB noteeritud börsil.

Nii kontserni tippasemel kui enamikus kontserni kuuluvates ettevõtetes on ajalooliselt kasutatud traditsioonilist juhtimise püramiidstruktuuri (ehk rivi- ja staap organisatsioon: vt pt: 2.3.). Erandiks sai alates aastast 2005 Monier N&B grupp kui ettevõtete grupis viidi sisse juhtimisstruktuuri muudatus püramiidstruktuurilt maatriksstruktuurile.

Rivi- ja staabiorganisatsioonis juhtis ettevõtte tegevust juhatuse koosolekute vahelisel perioodil firma tegevdirektor. Viie riigi (Taani, Norra, Soome, Rootsi ja Eesti) ettevõtete emafirma asus Rootsis, Läti ja Leedu ettevõtted on Eesti ettevõtte 100 %-lised tütarettevõtted.

Seoses omanike vahetusega aastal 2005, muudeti Põhjamaade ja Baltikumi grupi ettevõtete organisatsioonistruktuuri, mille käigus viidi sisse muudatus: 5 riigi (Taani, Norra, Soome, Rootsi ja Eesti) ettevõtete siseehitus muudeti ühtseks maatriksorganisatsiooniks, Läti ja Leedu ettevõtetes rakendati muudatust osaliselt. Iga riigi ettevõttes kadus firma tegevjuhi ametikoht ja juhatuse koosolekute vahelisel perioodil juhtis ettevõtte tegevust kohalikest funktsioonijuhtidest koosnev tegevjuhtkond.

Alates maatriksstruktuurile üleminekust jäid kohalikud ettevõtted endiselt alles juriidiliselt iseseivateks ettevõteteks (Eestis OÜ, Lätis SIA, Leedus UAB, Rootsis AB jne.). Kohalikud, lokaalsed ettevõtted on vastutavad ka vastava riigi seadusest tulenevate kohustuste ees (Äriseadustik, Võlaõigusseadus jne).

Püramiidstruktuurilt maatriksstruktuurile üleminekul kaotab üks juht võimu (muutudes rahulolematuks) ja teine juht peab võimu saavutama, olgugi et tal ei ole rahalise mõjutamise võimalusi (mis muudab temagi rahulolematuks). Sellisest algsituatsioonist peab organisatsioon välja jõudma olukorda, kus kahel ülemusel on ühelt poolt võrdne võim ja teiselt poolt võrdselt materiaalseid ja mittemateriaalseid vahendeid alluva pingutuse eest tasumiseks olukorrani, kus alluv tunnetab, et tal on kaks võrdväärset ülemust (Vallner 2008).

Pärast muudatust koosnes juriidiliselt kõikide riikide ettevõtete juhatuse emasettevõtte juhatuse liikmetest. Baltikumi ettevõtetes võeti antud skeem kasutusele aastal 2004, kui Balti riikidest said Euroopa Liidu liikmed. Periood, mis eelnes Euroopa liidu ajale ei võimaldanud antud ülesehitust praktikas kasutada, kuna Eestis kehtis nõue, et väliskapitalil tegutseva ettevõtte juhatuse liikmetest vähemalt pooled pidid olema Eesti Vabariigi kodanikud. Läti seaduste alusel tuli Läti Vabariigi mittekodanikest ettevõtte juhatuse liikmetel taotleda nii töö- kui elamisluba vaatamata sellele, et juhatuse liige ei viibinud Läti Vabariigis üle 180 kalendripäeva aastas ega saanud juhatuse liikmeks olemise eest Lätis mingit tasu.

Monier Eesti funktsioonijuhtidest moodustus kohalik tegevjuhtkond ning sellest hetkest tekkisid ka probleemid ja lahkkelid kohalike ettevõtete tegevjuhtkonna staatuse määramises. Ühelt poolt peab riigipõhine tegevjuhtkond tegutsema nagu kohalik tippjuhtkond, teiselt poolt on tal tavapäraseid keskastmejuhi õigused ja probleemid. Ühelt poolt on oluline, et alluvad tajuksid keskastmejuhi toetust, teiselt poolt on surve ettevõtte juhtkonna poolt (Samel 2003).

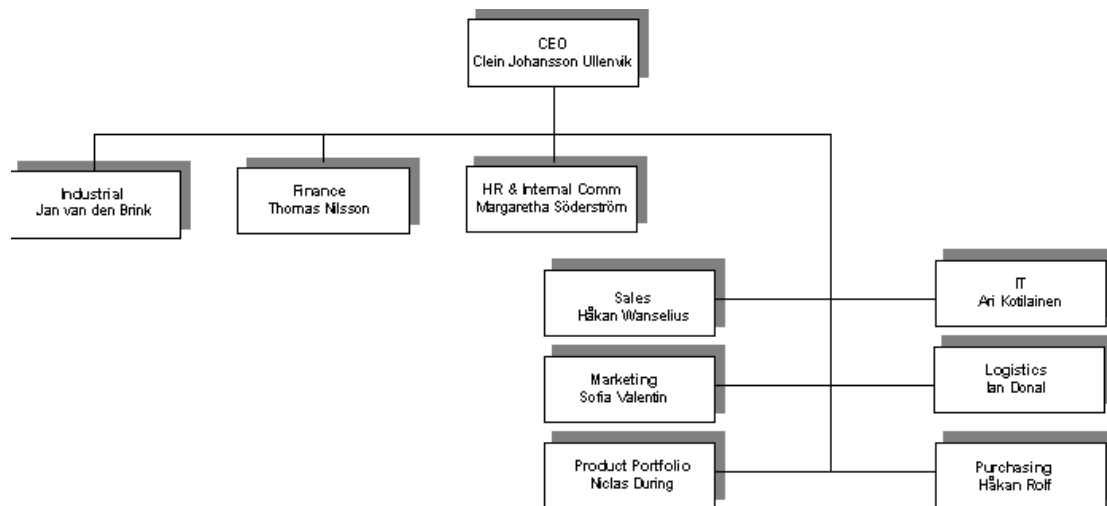
Tegevjuhtkonna õigused on piiratud grupi sisemiste mängureeglitega ning seda ka juriidiliselt, sest ükski tegevjuhtkonna liige pole Äriregistris kantud B-kaardile. Igapäevaelu raskendab veelgi teadmine, et näiteks ettevõttele mobiiltelefoni lepingu sõlmimiseks tuleb saada Rootsist juhatuse liikme volitus. See on ajamahukas ning igapäevaelu pärssiv tegevus.

Siinkohal toob autor välja Jaanus Otsa väite, et maatrikssüsteem tapab ettevõtliku juhi initsiatiivi ning lisab Valdo Randpere arvamuse, et kui juhatuse liikmed “topivad oma nina igale poole, et saada teada, mis seal kaugel maal toimub, ja on täiesti veendunud, et vaid nemad suudavad probleeme lahendada, usaldamata ainsatki kohalikku juhti, siis see süsteem ei toimi” (Pinn 2008).

Aastal 2008 juurutati ka Grupi Läti ja Leedu ettevõtetes maatriksstruktuur. Juriidiliselt said Läti ja Leedu müügijuhtidest kohaliku ettevõtte tegevjuhid. Asukoht struktuuris tekitas Läti ja Leedu ettevõtete juhtidele kolmekordse alluvuse – kui neil on vaja otsust, mille tegemiseks neil puuduvad volitused, siis tuleb neil kõigepealt suhelda Baltikumi funktsioonijuhiga, kes omakorda suhtleb funktsioonijuhiga Rootsist. Pikk otsustusprotsess ning pikast kommunikatsiooniahelast tingitud infokaod tekitavad kohalikes juhtides vaid vastutöötamise rekatsiooni ning usaldamatuse grupi tippjuhtkonna ees.

### **1.1.3. Põhjamaade ja Baltikumi ettevõtete siseehitus ning alluvusstruktuur**

Iga organisatsioon koosneb suuremast või väiksemast arvust tegutsemisosadest, mida esindavad üksikisikud ja nende rühmitused. Seetõttu on organisatsiooni üks tähtsamaid omadusi ja iseloomulikumaid külgi tema siseehitus ehk struktuur. Organisatsiooni siseehitus tuleneb eelkõige strateegiast, mille juhtkond on ettevõttele või asutusele tegutsemiseks valinud. (Üksvärav 2003, 82)



Joonis 2. Monier N&B kontserni tegevusvaldkondade struktuur  
Allikas: Monier Group management & info brochure 2012

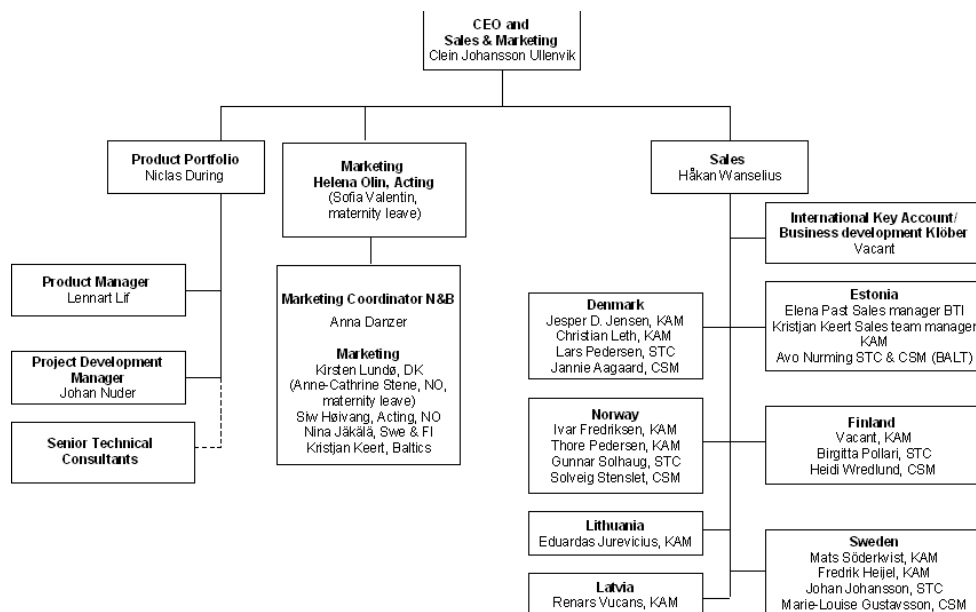
Ka kaasaegne ettevõtte vajab organisatsiooni, samuti nagu iga amööbist kõrgem bioloogiline organisatsioon vajab struktuuri ning see struktuur omakorda võib olla mitmel erineval moel üles ehitatud (Drucker 2003, 27).

Monier Põhjamaade ja Baltikumi grupis kasutatav maatriksstruktuur koondab endasse nii vertikaalse kui horisontaalse allüksuste suhtlemise ning infovahetuse. Joonisel 3 on kujutatud Monier N&B kontserni siseehitus tegevusgruppide kaupa, mis on jagatud üheksasse suurde põhitegevusega tegelevasse divisjoni: Tootmine, Finants, HR ja sisekommunikatsioon, Müük, Turundus, Tooteportfelli juhtimine, IT, Logistika ning Sisseost.

#### 1.1.4. Divisjon müük ja turundus

Monier N&B grupis arvatakse müük ja turundus üheks divisjoniks. Antud divisjonis on kõige rohkem maatriksist sõltuvaid alluvussuhteid ning samuti kõige rohkem teiste divisjonidega konfliktseid kokkupuuteid.

Kohaliku müügi ja turunduse juhtkonna (*sales management team*) moodustavad piirkonna müügijuht/võtmekliendi juht (mõnel juhul ka kahes isikus: ärikliendi (*Business to Business, B2B*) müügijuht ja erakliendi müügijuht (*Business to Consumer, B2C*)), turundusjuht, vanem tehniline konsultant ning klienditeenindusjuht. Grupi seisukohast jaotatakse divisjon aga seesmiselt kolmeks: müük, turundus ja tootejuhtimine (vt joonis 8).



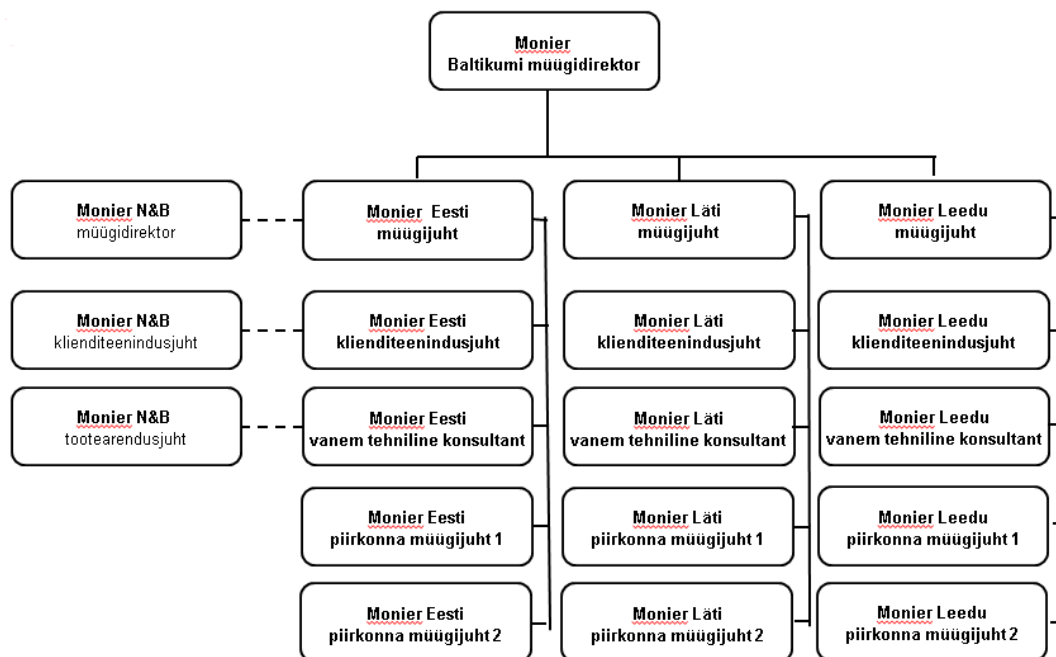
Joonis 8. Monier N&B kontserni divisjon müük ja turundus  
Allikas: Monier Group management & info brochure 2012

Turundusjuhtimise ja kohalike turunduskoordinaatorite töö on Monier grupis üles ehitatud põhimõttel, kus turunduskoordinaatoril on struktuuri järgi üks juht, kuid reaalsuses tuleb arvestada kahe juhi nõuetega. Struktuuri järgi on kohalike turundusjuhtide juhiks Monier N&B turundusjuht (vt joonis 6), kellega kooskõlastatakse kohalikud plaanid. Teisest küljest põrkutakse kokku kohaliku müügijuhi vajaduste või nõuetega, mis tihtipeale Grupi turundusjuhi suunistega ei kattu. Tulemuseks on enamasti turunduskoordinaatori poolne oma otsesele juhile vastu töötamine, kuna kohalik müügimeeskond on avaldanud soovi ja kindlameelsust projektide läbiviimisel ning õnnestumisel.

Monier grupile on tema kaubamärgid märgilise tähtsuse ja tähendusega, mistõttu on ka nõuded korporatiivsele kaubamärgile rangelt reglementeeritud. Grupp on veendunud, et hea korporatiivse kaubamärgi loomine toob raha tagasi. Näiteks Sony võib panna oma nime elektroonikakaupadele ja kliendid eelistavad seda kaupa konkurentide omale. Virgin võib siseneda pea igasse ärivaldkonda ja olla edukas, sest tema nimi toob sellele ärivaldkonnale värsket lähenemist. (Kotler 2003, 38).

Baltikumi müügijuhtimise struktuur on sarnane grupi struktuuriga, kus müügijuhtimise vastutus langeb Baltikumi müügijuhile, kellele alluvad vastavalt Eesti, Läti ja Leedu müügijuhid. Müügijuhid vastutavad kohalike müügitegevuste ning meeskonna juhtimise eest. Sealhulgas on nad vastutavad ka kohaliku

klienditeeninduse ning tehnilise tugimeeskonna eest (vt joonis9). Igapäevatöös põrkuvad müügijuhid maatriksorganisatsiooni divisionijuhtidega sel moel enim.



Joonis 9. Monier Baltikumi müügidivision ja alluvussuhted.  
Allikas: autori joonis

Kuna antud divisonis on enim problemaatilisi alluvussuhteid ning erinevate probleemidega põrkutakse kokku enim, keskendub autor edaspidises töös maatriksstruktuuri probleemide uurimisele Monier Baltikumi ja Põhjamaade müügi- ja turundusdivisonis.

### 1.3. Lahendatavate probleemide määratlemine

2005 aastal võeti Monier Baltikumis ning Põhjamaades kasutusele maatriksstruktuur. Sellest ajast peale on ettevõtte teinud läbi mitmeid struktuuri muudatusi maatriksstruktuuri piirides kuid tänaseni on Monier N&B kontsernis lahkeli maatriksstruktuuri tegeliku toimimise ja süsteemi ülesehituse vahel. On loomupärane, et juhid, inimesed ei anna lahti vanast võimust ning otsustavad ainuisikuliselt ka väiksemaid küsimusi. Pealtnäha toimub küll korrapärane ettevõtete juhtimine, kuid pingutused millega kesk- või tippastme juhid lokaalsel tasandil tegelevad tekitavad küsimuse maatriksstruktuuri toimimise võimalikkusest globaalses ettevõttes, kus äriühingu igapäeva tööd juhib mitu inimest võõrast riigist koostöös kohalike juhtidega. Autor toob välja maatriksstruktuuri põhilised puudused:

- Vastutusala hägustumine

- Võimalik segadus kahesuunalise käsuliini tõttu

Kontsernis siseehitus, maatriksstruktuur, ning kõrge tsentraliseerituse tase on tekitanud lisapingeid ja võimalikke valesid ärilisi otsuseid Baltikumis tegutsevatele tütarettevõtetele. Autor piiritleb teema Monier Baltikumi müügi-ja turundusorganisatsiooni maatriksstruktuuri probleemide uurimisega, kuna tervikliku ettevõtte probleemide lahendamine väljub magistritöö raamidest ning kaasab riski pinnapealseks lahenduseks.

2005 aastal toimunud struktuurimuudatus on põhjustanud palju sisepingeid ettevõtte erinevates sidusrühmades mis on päädinud inimeste lahkumisega organisatsioonist ning pingetega erinevate osakondade ning riikide juhtkondade vahel. Tihtipeale töötatakse ka ematevõtte ideede vastu mis toob kaasa omakorda uued sisemised pinged ning tihtipeale ka juhtkonna usaldamatuse. Paljud muudatused ning olukorrad ei ole erinevatele sidusrühmadele selged, tekitades toimivas ja kasumlikus ettevõttes pingeid ning arusaamatusi, nii töötajates kui koostööpartnerites.

Antud töö käsitleb probleemi, mis väljendub autori jaoks Monier Baltikumi ja Põhjamaade grupi maatriksorganisatsioonile üleminekust alates tekkinud sisepingetes. Pinged on autori arvates tekkinud erinevate divisjonide ning erinevate riikide organisatsioonide vahel. Struktuurimuudatusega on autori arvates kadunud ettevõtte ühtne eesmärk, ühtne ning selgelt mõistetav vastutus ning arusaadavad alluvussuhted nii otsustamisprotsessides kui igapäevatoeks vajalike kinnituste saamiseks. Struktuurimuudatusega loodeti saavutada meeskonnatöö paranemist, suurendada grupi erinevate organisatsioonide vahelist koostööd ja ühiseid projekte ning kaasata juhtimisse rohkem inimesi. Autor soovib uurida ning tõestada struktuurimuudatustega kaasnenud mõju ning tulemusi Monier Baltimaade organisatsioonides. Taolist uuringut ei ole Monier grupis pärast struktuurimuudatust läbi viidud ning see annab Monier Põhjamaade ja Baltikumi grupi juhatusele selget tagasisidet hetkeolukorrast organisatsioonis. Autori eesmärk on anda soovitusel maatriksstruktuuri toimimiseks Monier Baltikumi grupis nii struktuuriga seotud probleemide lahendamiseks kui tsentraliseerituse tasemega seotud probleemide lahendamiseks.

Autor toob välja konfliktseimad olukorrad, ametikohad või divisjonid: turunduskoordinaator, kohaliku ettevõtte juhatusse kuuluv – sageli on kohalik turunduskoordinaator sunnitud vastu töötama oma otsesele juhile (asukohaga peakontoris, Rootsis), kuna kohalik müügijuht viib ellu teistsugust strateegiat;



logistikadivisjon – kuna omatakse erinevaid juhte ning asetsetakse nõ. erinevates divisjonides, kellest igaühel on omad eesmärgid, põrkuvad müük ja turundusdivisjon ning logistikadivisjon tihti, kusjuures keskendudes ainult kitsale suunale, on mõlemal õigus. Ettevõtte üldisele arengule ning käekäigule mõjub antud olukord pärssivalt. Baltikumi müügidirektor – sisuliselt tippjuht, keskastmejuhi õigustega. Konflikt ilmneb antud juhi soovist juhtida ettevõtet paremaks, kasumlikumaks ning suuremaks, millele tihti ei järgne peakontori poolset toetust, või võtavad kõik otsused keskmiselt 6 kuud. Kuna kohalik juhtkond on häälestatud õnnestuma, võetakse kiired otsused kohalikul tasemel riskeerides.

Antud töö eesmärgini, anda hinnang ja pakkuda välja parendusi Monier N&B grupi müügi ja turundusorganisatsiooni maatriksstruktuurile ning tsentraliseerituse tasemele, jõudmiseks vaatab autor põhjalikumalt tegevusgruppi „müük ja turundus“. Töös esilekerkivad probleemid on piiritletud tsentraliseerimisreeglite ning maatriksstruktuurist tulenevate probleemidega.

Liigne tsentraliseerimine ning rivi ja staabiorganisatsioonile omane siseehituslik käitumine müügi- ja turundusorganisatsioonis seab autori arvates kahtluse alla tipp- või talendipotentsiaali omavate juhtide vajaduse puudulikult üles ehitatud maatriksstruktuuris. Autor leiab, et talente tuleks kasutada teisiti ning tippjuhtidele peab jääma vabadus otsustada ning vastutada.

Töö peamine eesmärk on uurida maatriksstruktuuri rakendamist ning sellega kaasnendud kõrge tsentraliseerituse tasemest probleeme ning töötada välja soovitud maatriksüsteemi toimimiseks Baltikumis nii Monier grupi emaettevõtte juhtidele kui tütarettevõtete juhtidele. Soovituste toimivust mõõdetakse ärieesmärkide saavutamise või mittesaavutamise ning töötaja rahuloluuuringutega.

Antud töö peamise eesmärgini jõudmine annab vastuse ka alameesmärkidele: kas horisontaalsete ja vertikaalsete juhtide vahelised konfliktid on seotud maatriksstruktuuriga ning milline on tsentraliseeritus Monier kontsernis.

Autor kasutab uuringu läbiviimiseks intervjuude meetodikat Monier Eesti ning kolme Monier grupi välisriigi juhtidega (Eesti, Läti, Leedu, Rootsi).

## **2. ORGANISATSIOONI SISEEHITUS JA JUHTIMINE**

Sõna organisatsioon tuleneb kreeka keelest, kus ta tähistab korrastatust ja kooskõlastatud tervikuks korrapärastumist. Organisatsioon on ühiste eesmärkide nimel üheskoos tegutsevate inimeste vabatahtlik ja koordineeritud sotsiaalne ühendus (inimkooslus). Organisatsioon eeldab enese struktureerimist ja tegevuse korraldamist, mis omakorda eeldab ametlike suhete ja reeglite kehtestamist ning aktsepteerimist juhtkonna ja töötajate poolt (Türk 2001, 24).

Ettevõtte organisatsiooni vajadus tuleneb ettevõtte eesmärgist. Iga ettevõtte eesmärgiks on tegutseda majanduslikkuse printsiibil, st. saavutada olemasolevate ressurssidega parimat võimalikku tulemust. See printsiip sisaldab ka ettevõttes olemasolevate tootmistegurite (tööjõud, töövahend, tooraine) parimat võimalikku rakendamist (Alas 2004, 71). Antud printsiip on ka Monier grupis igapäevatöö ning juhtimise alustala – saavutada optimaalsete ressurssidega parim võimalik majanduslik tulemus.

Organisatsioonid ei ole võimelised töötama ilma juhtideta. Juht on keegi, kes planeerib, organiseerib, juhib, suunab ning kontrollib oma töötajaid ning oma organisatsiooni tööd, et organisatsioon saavutaks võetud eesmärke (Dessler 2001, 23).

### **2.1. Organisatsiooniteooria**

Organisatsiooniteooria keskendub organisatsiooni olemuse ja talitlemise seaduspärasuste selgitamisele. Püütakse kindlaks teha, mis on organisatsiooni õigeks kujundamiseks, heaks käiguhoidmiseks, eesmärkide saavutamiseks ning edukaks käekäiguks põhjaneva tähtsusega, - see aluseline, mida kõikjal ja alati tuleb arvestada. Organisatsiooni talitust iseloomustavad mitut laadi tegevused, mistõttu organisatsiooniteooria on ulatuslikum, kui juhtimistegevust käsitlev juhtimisteooria. Organisatsiooniteooria hõlmab järgmisi tugisambaid (Üksvärav 2008, 59).

- Struktuur ehk siseehitus

- Inimene
- Tegevus

Organisatsiooniteooriates eristatakse klassikalisi-, uusklassikalisi- ja moodsaid käsitusviise, millest klassikaline organisatsiooniteooria käsitusviisi keskmes on tööjaotus, uusklassikalise käsitusviisi keskmes inimene ning moodsa organisatsiooniteooria käsitusviisi keskmes on tegutsemine ja tegevus. Autor leiab, et moodne käsitus on paljude tänapäeva edukate organisatsioonide edu võti, kuid ka nõrgim lüli. Juhid näevad ja tunnetavad vajadust, kuid ei suuda lahti lasta klassikalistest organisatsiooni käsitusviisist.

Moodsa käsitusviisi kohaselt on organisatsioon avatud tegevuskeskkond ja inimeste süsteem, mis kohaneb vastavalt muutustele. Organisatsiooni olemust ja talitlemise seaduspärasusi saab selgitada, kui käsitleda teda keeruka ja tervikliku süsteemina. Süsteemi kuuluvad eesmärgid, siseehitus, üksikisikud, ainelised varad, tegelik töökeskkond ja palju muid koostisosi (Üksvärav 2008, 65).

Moodsa teooria käsitluses etendab sisetasakaalu saavutamisel või säilimisel olulist osa inimeste kokku- ehk ühtekuuluvustunne, mida võivad suurendada või vähendada üksikisiku sõltuvuse suurenemine või vähenemine organisatsioonist, organisatsioonisiseseid head või halvad suhted, organisatsiooni edusammud või ebaõnnestumised, soodsad või ebasoodsad välismõjud ning paljud muud asjaolud. (Üksvärav 2008, 65). Seetõttu on tänapäeva organisatsioonide juhtimine, eelkõige edukas juhtimine, keeruline protsess mis nõuab juhtidelt selget visiooni, tegevusplaani ning kompetentset ja õiget meeskonda.

Iga organisatsioon koosneb suuremast või väiksemast arvust tegutsemisosadest, mida esindavad üksikisikud ja nende rühmitused. Seetõttu on organisatsiooni üks tähtsamaid omadusi ja iseloomulikuid külgi tema siseehitus ehk struktuur. Organisatsiooni siseehitus tuleneb eelkõige strateegiast, mille juhtkond on ettevõttele või asutusele tegutsemiseks valinud (Üksvärav 2003, 82).

Organisatsiooni teoreetikud on peamiselt huvitatud kahte tüüpi struktuuridest, füüsilisest ja sotsiaalsest. Sotsiaalne struktuur on see, mis väljendab sotsiaalsete elementide nagu inimeste ja ametikohtade ning organisatsiooni üksuste suhteid nagu osakonnad ja divisjonid (Hatch 1997, 161). Antud töös uurib ja kirjeldab autor peamiselt sotsiaalset struktuuri Monier grupi näitel.

Struktuur näitab, kuidas inimesed organisatsioonis grupeeruvad. Struktuur kirjeldab organisatsiooni üksikute osade vahelisi, suhteliselt püsivaid seoseid. Inimestevaheline ülesannete jaotus aitab organisatsioonil saavutada oma eesmärged. Organisatsiooni kui terviku seisukohalt läheb tarvis väga erinevate ülesannete täitjaid. Struktuuris määratletakse rollid ja rollisuhted vastavalt organisatsiooni eesmärkidele. (Vadi 2000, 12). Monier grupis on alates aastast 2000 kasutusel siseehitus maatriksstruktuur. Struktuuri valik langetati kõrgeima juhtkonna poolt ning implementeeriti korruga paljudesse tütarettevõttesse erinevates riikides, lõhkudes püramiidstruktuuri ning ehitades ettevõtte ümber paljudeks erinevateks koostisosadeks.

Ruth Alas on väitnud, et organisatsiooni struktuurist tulenev kasu avaldub põhiliselt nelja funktsiooni täitmisel: firma efektiivse tegevuse tagamine; erinevate organisatsiooni osade ning tegevusalade tegevuste koordineerimine; paindlikkuse ja kohanemisvõime tagamine; ametikohtade aruandekohustuse määramine (Alas 1999). Autor leiab, et antud väide on määrava tähtsusega organisatsioonistruktuuri mõistmisel ning käsitleb järgnevalt muutustega kohanemist ning erinevaid enamlevinud struktuure, mõistmaks eelpool nimetatud nelja olulise faktori toimivuse ja implementeerimise võimalikkust ning lihtsust.

Organisatsioonide korrapärane struktuur on enamasti edukuse alustala. Struktureeritud tegevused ning organisatsioonide siseehitused tagavad järjekindluse ning arusaama. Arusaama nii organisatsioonist sisse kui väljapoole kuid ka arusaama organisatsiooni töötajatele igapäevasteks ülesannete täitmiseks. Struktuuril on viis eesmärki (Lemmik 1999):

1. struktuur määrab alluvussuhted ning tööjaotuse, mille kaudu määratletakse otsustetegemise protsess ja võimusuhted;
2. struktuur on üks eesmärkide saavutamise vahend;
3. struktuuri ülesandeks on infokanalite määramine – palju suheldakse horisontaalselt, palju vertikaalselt? Tihti ei kattu infokanalid struktuuriga, sest lisaks formaalsetele suhetele on oluline roll organisatsioonis mitteformaalsetel suhetel ehk informaalsetel struktuuril;
4. struktuur on aluseks töötajakesksele lähenemisele – struktuur määrab töötaja positsiooni organisatsioonis, tema vastutuse, töösuhted, kohustused ja õigused. Nendest peaks iga töötaja olema ise teadlik;

5. struktuuri kaudu toimub juhtimise täiustamine – iga juht peab teadma, mida tema alluvad teevad ning seeläbi leidma viise tööprotsesside efektiivsemaks muutmiseks.

Organisatsiooni struktuure võib liigitada ametlikuks ja mitteametlikuks. Erinevate tegevuste koordineerimine ja juhtimine eeldab ametliku struktuuri loomist organisatsioonis. Siis on võimalik vältida erinevate koosluste vastandumist üksteisele ja tagada eesmärkide ühtsus. Seetõttu peavad ka allüksused, grupid ja meeskonnad olema omavahel seotud. Ametliku organisatsiooni tegevus põhineb ametlikul koostöömudelil, teisel juhul kujundavad töötajad omavahelisi suhteid ise (Türk 2005, 48). Tänapäeva moodsas majandusruumis on organisatsiooni muutustega kohanemine määrava tähtsusega edu saavutamisel.

### **2.1.1 Hierarhia, võim, otsustusõiguste ning vastutuse jagamine**

Protsessi, kus inimesed ja ressursid jagatakse vastavalt organisatsiooni eesmärkidele ning luuakse ülesannete ja võimu omavahelised seosed nimetatakse diferentseerumiseks. Väikestes organisatsioonides on diferentseerumise tase madal, kuna on vähe töötajaid ning töö on jaotatud nende väheste inimeste vahel. Sel juhul, kui ülesandeid täidab väike hulk inimesi, pole ka suuri probleeme koordineerimisega. Kui organisatsioon kasvab, suureneb sellega diferentseerumine ja tööjaotus (Jones 2004, 95).

Horisontaalne diferentseeritus näitab, kuidas ülesanded on jaotatud üksuste vahel. Horisontaalne diferentseeritus loob spetsialiseerumise, s.t. sarnaseid ülesanded või oskused koondatakse ühte üksusesse. Organisatsiooni juhtkonna otsustada on see, kuidas kujundatakse organisatsiooni horisontaalne ja vertikaalne diferentseeritus, s.t. mitu taset organisatsiooni hierarhias luuakse ning kui palju spetsialiseeritud üksusi luuakse (Jones 2004, 101).

Horisontaalne diferentseerumine võimaldab inimestel spetsialiseeruda ning seega olla kiirem, kasumlikum ja produktiivsem. Liigne spetsialiseeritus võib enesega tuua ohu kommunikatsiooniprobleemidele erinevate üksuste vahel ning see vähendab ka võimalusi üksteiselt õppida. Iga üksus keskendub oma üksusele seatud eesmärkidele, mis on erinevad, seetõttu tekivad haired kommunikatsioonis ning

tegevuste koordineerimises. Horisontaalsest diferentseeritusest tekkinud kommunikatsiooni ja koordineerimise probleemide ennetamiseks püütakse leida lahendusi, et õhutada erinevaid üksuseid koostööle, püütakse integreerida ning koostööle suunata erinevaid ülesandeid, funktsioone ja divisjone.

Vertikaalselt on organisatsioon diferentseeritud vastavalt võimule ja vastutusele, mis vastab igale ametikohale ehk tegemist on hierarhiaga. Kuulsa saksa sotsioloogi Max Weberi käsitlusena peegeldab hierarhia võimu jagunemist organisatsiooni positsioonide vahel. Võim aga annab positsiooni omanikule teatud õigused, sealhulgas jagada alluvatele korraldusi, neid tasustada ja karistada (Hatch 1997, 164). Võim annab samuti õiguse teha otsuseid organisatsiooni ressursside kasutamise kohta (Jones 2004, 102). Võimu ühiseks jooneks erinevates definitsioonides on enamasti see, et võimu omamine võimaldab mõjutada kellegi teise käituist (Senior 2002, 177). Mida kõrgemal struktuuris on ametikoht, seda rohkem võimu see annab. Mida rohkem tasemeid on hierarhias, seda rohkem on juhi positsioone. Igas organisatsioonis tuleb paika panna, kui suures osas otsustusõigust delegeerida igale tasemele võimuhierarhias. Läbi hierarhia on paika pandud ka aruandluse ning raporteerimise kohustus.

Minevikus oldi seisukohal, et iga töötaja peab alluma ainult ühele inimesele, s.t. ühtne käsuliini, nii et oleks selge alluvusliin alluvalt ülemuseni ja sealt omakorda järgmise ülemuseni ning nii kõige kõrgema juhini välja. Tänapäeval on mitmene alluvus aina enam aktsepteeritud. (Hatch 1997, 165)

Tsentraliseeritud võimu puhul on kogu otsustamisõigus konsolideeritud tippjuhtkonna kätte ning alluvad saavad neilt ainult käske ning annavad aru nende käskude täitmisest, omamata võimalust ise initsieerida uusi tegevusi ning võimalusi iseseisvalt otsuste langetamiseks. Sama detsentraliseerimise korral on otsustamisõigus organisatsiooni alamatele tasemetele. Tsentraliseerimine ning detsentraliseerimine on domineerinud lainetena ning seda vastavalt tehnoloogiate arengule. Kui 19. sajandil oli domineeriv detsentraliseerimine, siis 20. sajandi alguses koos telefoni ning telegraafi levikuga sai tsentraliseeritud võim hoogu. 1990datel koos infotehnoloogia tormilise arenguga, kus internet ja muud elektroonsed kanalid muutsid info liigutamise kiireks ning odavaks, võimaldas võimu jällegi allapoole jagada, kuna kontrolli oli tänu tehnoloogiale võimalik operatiivsemalt teha (Hindle 2008, 58)

Organisatsiooni otsustusprotsess (*organizational decision making*) on protsess, mille käigus leitakse lahendus probleemile, või mingi tegevus, mis toodavad väärtust

organisatsiooni huvitatud osapooltele. Juhtide ülesandeks ongi otsuseid langetada. Otsused on kahte tüüpi: programmeeritud (*programmed decisions*) või mitteprogrammeeritud (*nonprogrammed decisions*). Programmeeritud otsused on korduvad ning rutiinsed, nendega tegelemiseks kehtestatakse reeglid ning protseduurid. Mitteprogrammeeritud otsused on ebaharilikud ning mittestruktureeritud ja nendega tegelemiseks reegleid kehtestada ei saa, vaid probleemi tõstatumisel tuleb leida vajalik lahendus. Ka organisatsiooni strateegia paikapanek on mitteprogrammeeritud otsus, kus juhid eksperimenteerivad leidmaks parimat võimalust organisatsiooni oskuste ning ressursside kasutamiseks. Mitteprogrammeeritud otsused nõuavad juhtidelt kogemust, intuitsiooni ning loovat lähenemist, nad ei saa loota reeglitele ega protseduuridele. Mitteprogrammeeritud otsustest võivad lähtuda uute reeglite ning protseduuride loomine, mis lubavad organisatsiooni teistele liikmetel teha programmeeritud otsuseid. Organisatsioonis peab olema võimalus langetada mõlemat tüüpi otsuseid. Programmeeritud otsused võimaldavad suurendada efektiivsust ning alandada kulusid, mitteprogrammeeritud otsused aitavad organisatsioonil muutuda ning adapteeruda keskkonnaga (Jones 2004, 368).

Otsustusõiguse olemasolu peab tagama selle, et igas olukorras saaks otsused langetatud ning seda võimalikult kiiresti ja õigesti. Siiski võivad organisatsioonides tekkida probleemid, et isegi kui otsustamisõigus on delegeeritud, siis uute probleemide tekkimisel inimesed ei julge või ei taha otsuseid langetada ja pööravad pilgu oma juhile, saamaks korraldusi. Sellega omakorda organisatsiooni tulemuslikkus väheneb, kuna inimeste oskusi ei kasutata piisavalt. Kui võimuhierarhia alamal astmel ei riskeerita vastutust võtta, siis venib otsustusprotsess ning organisatsioon on jäik ega lähe kaasa piisaval kiirusel uute arengutega. Sama probleem tekib, kui organisatsioonis pole otsustuspädevust struktuuri allapoole piisavalt delegeeritud ning inimestel pole õigusi ega kohustusi uusi ideid genereerida (Jones 2004, 108-109). Traditsioonilise hierarhiaga struktuuris on juhtide õigused selgelt piiritletud ning samal hierarhia tasemel, kui on otsustamise õigus, on ka vastus (Sy jt. 2004, 446).

Nii tsentraliseeritud kui detsentraliseeritud oraganiseeritusel on puuduseid kui eeliseid. Tsentraliseeritud otsustusprotsessi on positiivseks küljeks asjaolu, et tippjuht on kõikide otsuste taga ning need otsused on kõik fokuseeritud organisatsiooni eesmärkide täitmisele. Samas, kui tippjuhtkonna otsustamisprotsessi on kaastud kõik

igapäevased operatiivjuhtimise küsimused, hakkab see tippjuhtkonda koormama ajaliselt ning nende põhifookus, mis peaks olema strateegiline juhtimine, jääb aja tõttu unarusse ning tahaplaanile.

Detsentraliseerimine loob paindliku organisatsiooni, võimaldades alama astme juhtidel langetada ise kohapeal otsuseid. Nad peavad siiski oma otsuste eest vastutama, kuid see annab neile hea võimaluse demonstreerida oma teadmisi ja oskusi, samuti on nad paremini motiveeritud pingutusteks organisatsiooni hüvanguks. Detsentraliseerimise problemaatiliseks küljeks on planeerimise ja koordineerimise keerukus, sest mida enamatel tasemetel on otsustamisõigus, seda keerukam on selle kõige koordineerimine ning kontrolli hoidmine (Jones 2004, 108-109).

Seetõttu ongi tippjuhtkonnal vaja leida tasakaalus lahendus tsentraliseerimise ja detsentraliseerimise vahel nõnda, et allastme juhtidel oleks piisav võimalus teha otsuseid oma operatiivjuhtimiseks ning juhtkonna ülesandeks oleks eelkõige pikaajaliste strateegiliste otsuste tegemine. Tulemuseks on tasakaal pikaajalise strateegilise juhtimise ning teisalt paindlikus igapäevajuhtimises, mis genereerib innovatsiooni ning võimaldab keskastmejuhtidel reageerida kiiresti probleemidele ning vastata keskkonnas tekkinud muutustele ( Jones 2004, 110).

### **2.1.2. Reeglid ja protseduurid**

Igas organisatsioonis on olemas väiksem või suurem kogum kirjalikke reegleid ning protseduure. Reeglid ja protseduurid määraltlevad, kuidas otsuseid tuleb teha ning kuidas tööprotsesse täita, samuti kindlustavad need, et soovitud tegevused oleksid täidetud aktsepteeritud kujul (Hatch 1997, 166). Juhtkond peab leidma tasakaalu, kui palju kasutada ettekirjutatud reegeleid ning kui palju jätta töötajatele vabadust ise kohandada situatsiooniga ning leida parim lahendus. Arvestama peab ka sellega, et mida kõrgemal positsioonil on inimene organisatsioonis ja mida keerukamaid ülesandeid ta seal täidab, seda vähem on võimalik talle reegleid ette kirjutada (Jones 2004, 113). Kirjalike reeglite olemasolu vähendab juhtide ametikohtada arvu vajadust, kuna reeglid asendava osaliselt otsese ning vahetu kontrolli vajadust. Reeglite olemasolu võimaldab ka vastutust rohkem delegeerida, kuna alluvate jaoks on olemas selgepiirilised protseduurid, mida nad peavad järgima (Jones 2004, 143).



Ometigi võib organisatsioonile olla probleemiks, et regulatsioone järgitakse liiga sõna-sõnalt, selle asemel, et vajalikul hetkel neid adapteerida. Reeglite liigne järgmine ning mitteadapteerimine ei jäta ruumi kreatiivsusele ega anna võimalust ebatavalistes situatsioonides käituda hetkevajadusele, mille tulemusena kannatab organisatsiooni tulemuslikkus.

Kliendi ootustele vastamine on iga organisatsiooni ülesanne. Kui reeglid on liiga kitsapiirilised ja paindumatud ning neid vajalikul hetkel situatsioonile vastavalt ei kohaldata, siis kannatab klienditeenindus ning klient peab pettuma. Situatsioonid, kus organisatsiooni eesmärk on töötada üha efektiivsemalt, vähendada kulusid ja vahel isegi töötajate arvu, standardiseeritakse ning „paketeeritakse” paljud tooted-teenused teatud kliendigruppide jaoks. Klient ei pruugi sellise paketeeritud teenusega rahulduda, kui aga teenidaja ei ole võimeline seda jooksvalt adapteerima, on kliendikontakt saanud kannatada. Seega tuleb hoolikalt kaaluda, mida ja mis ulatuses standardiseerida, et organisatsiooni eesmärgid oleks võimalikult efektiivsel moel täidetud, kuid et samas jääks alati võimalus reageerida vastavalt konkreetsele situatsioonile. Kirjalike reeglite ja protseduuride olemasolu ehk formalisatsioon kindlustavad selle, et teatud modelleeritud olukordades käitutakse alati ühtemoodi (Jones 2004, 111-112).

On teatud eluvaldkondi ning alasid, kus reeglite järgimine on väga oluline, näiteks on seda sõjandusvaldkond. Seal ei tohi reegleid rikkuda ning mingitest reeglite adapteerimisest ei saa rääkida; ning inimesed kannavad vastutust reeglite täpsete täitmiste eest. Formaliseerituse kõrge tase organisatsioonis viitab tavaliselt tsentraliseeritud juhtimisele, vastupidine aga detsentraliseeritud juhtimisele.

### **2.1.3. Konflikt**

Selleks, et organisatsioon kasvaks, areneks ning jääks ellu, peab balansseerima organisatsiooni erinevate osapoolte (nt juhatuse, töötajad, liidud jt osapooled) huve. Kuna igal osapooltel on omad huvid ning eesmärgid, mis mõningal määral küll kattuvad, kuna aga see kattuvus pole 100%, siis tekivad paratamatult konfliktid erinevate osapoolte vahel. Konfliktid tekivad ka sarnaste osapoolte vahel, näiteks erinevate osakondade, töötajate, juhtide vahel.

Konfliktid inimeste vahel on vältimatud. Kui kaks või enam inimest, gruppi, organisatsiooni, rahvust suhtlevad omavahel, võivad need suhted olla vasturääkivad, kui mõlemad osapooled soovivad kasutada samu ressursse, mille kättesaadavus on piiratud; või kui neil on ühistegevuses erinevaid käitumuslikke eelistusi või on erinevad põhimõtted, arusaamad või oskused (Rahim 2000).

Organisatsiooni konflikt on avalik võitlus kahe või enama organisatsiooni üksuse vahel (Hatch 1997, 301). Organisatsiooni konflikt on kokkupõrge, mis tekib kui ühe osapoole eesmärgistatud tegevus blokeerib või tõkestab teise osapoole tegevuse. Kuna eesmärgid, eelistused ning huvid on erinevad, on konflikt vältimatu (Jones 2004, 430).

Organisatsiooni erinevate üksuste vahel tekkivate konfliktide põhjuseks võivad olla a) allüksuste vastastikune sõltuvus, b) allüksuste erinevad eesmärgid, c) bürokraatlikud faktorid, d) üksuste vastandlikud tulemuste mõõtmise kriteeriumid, e) võitluse ressursside pärast (Jones 2004, 430-434). Konfliktideni võivad lisaks eelnimetatutele viia häired kommunikatsioonis, üksuste kui ka indiviidide staatus, positsioon ning ambitsioonid organisatsioonis, (Hatch 1997, 312) suurenenud diferentseeritus üksuste vahel, eeskirjade vähesus ning kultuurilised erinevused (Senior 2002, 199).

Konflikt on pigem negatiivse määranguga ning kui konfliktid ületavad teatud mõistlikkuse piirid ning muutuvad krooniliseks, kus erinevad osapooled oma positsiooni ning eesmärkide nimel omavahel pidevalt võitlevad, haavab see organisatsiooni tegevust. Siiski on uurijad leidnud, et konflikt võib organisatsioonile kasulik olla, sundides organisatsiooni innovatsioonile, paremale otsustamisprotsessile. Tänapäeva moderne organisatsiooniteooria ütleb, et organisatsiooni tulemuslikkuse ja konflikti taseme vahel on seos. Seostatud on nad nii, et liiga vähe kui ka liiga palju konflikti organisatsioonis ei taga head tulemuslikkust, konflikti tase peab olema optimaalselt keskmine. Organisatsiooniteoorias uuritakse eraldi horisontaalse konflikti vormi kui ka vertikaalse konflikti vormi. Kui vertikaalne konflikt tekib erinevate hierarhiatasemete vahel, siis horisontaalne konflikt tekib risti hierarhiatasemetele, s.t. erinevate allüksuste vahel (Hatch 1997, 304).

Konflikti ilmnemisel peavad organisatsiooni liikmed oma seisukohti revideerima ning ümber hindama, see parandab edaspidist otsustamist ning annab võimaluse vaadata probleemile uue lähenemisnurga alt. Organisatsioon peab konfliktidele olema avatud, kasutamaks seda probleemide identifitseerimisel ning

uute lahenduste leidmiseks; siiski peavad juhid hoidma konflikte väljumast kontrolli alt (Jones 2004, 430-434).

## **2.2. Organisatsioon ja muutustega kohanemine**

Muutustega kohanemine ning muutuste protsessid peavad olema selgelt struktureeritud, komuniqueeritud ning arusaadavad kõikidele organisatsiooni liikmetele. Ei soovita, et muutused oleksid struktureerimata ning et iga organisatsiooni töötaja kujundaks neid ise. Tulemuseks on ebaõnnestumine ja pinged ettevõttes.

Organisatsiooni liikmed osalevad muutustes erineval määral ja eri rollides. Jick (1993, 192) peab otstarbekaks eristada kolme suure rolligrupi esindajaid (Vadi 2000, 304):

- 1) strateegid, kelleks on need organisatsiooni liikmed, kes vastutavad suhete eest väliskeskkonnaga – juhid, analüütikud. Nad määratlevad muutuste vajaduse, loovad visiooni, muudavad arusaadavaks soovitava lõppseisundi ning toetavad ja kaitsevad protsessi;
- 2) täideviijad vastutavad organisatsioonisiseste toimemehhanismide, koordinatsiooni ja struktuuri eest. Tavapäraselt on need keskjuhid, kes viivad muutused igapäevategevustesse. Keskjuhtide panus sõltub suurel määral tippjuhtide visiooni selgusest;
- 3) vastuvõtjad on suurem osa organisatsiooni liikmeid, kellelt oodatakse muutuste omaksvõtmist. Muutuste tulemused puudutavad kõige enam neid inimesi, kes peavad oma tegevuse ümber korraldama.

Organisatsiooniliste muudatuste uurimisele aluse pannud K.Levin on kirjutanud, et inimesed, keda muudatused mõjutavad, osutavad muudatustele vastuseisu isegi siis, kui need muudatused on möödapääsmatud (Alas 2004, 140). Autor täiendab eelnevat väidet Monier grupi kogemusega, kus muudatustele, ühelt struktuurilt teisele üle minnes, seisid vastu ka need, kellele tegelikult muudatus personaalselt kasulik oli.

Kuna organisatsioonilisi muudatusi saab edukalt ellu viia ainult juhul, kui kõik organisatsioonis töötavad inimesed neid aktiivselt toetavad, on oluline, et juht suudaks vajaduse nende muudatuste järele töötajatele arusaadavaks teha ja luua muudatusi

toetava ning õppimist soodustava töökeskkonna. Seega oleneb muudatuste edukus töötajate hoiakutest, eestvedamisest ja organisatsioonikultuuri omadustest (Alas 2002, 5).

Õppimist soodustavat keskkonda võib luua oma kogemustest või vigadest, aga ka kellegi poolt edasi antud tarkusest. Sellisel juhul ei tohi unustada, et teavitatakse peaausjalikult kuskil mujal edukalt tehtust või kordaläinust. See ei pruugi sobida Eesti oludes või kinldas ettevõttes ja asutuses. Ettevaatlik tuleb olla välismaiste asjatundjate nõuannete suhtes, kes ei tunne kohalikku ajalugu ja arengut ega ka kehtivat majandusmudelit ja inimeste väärtushoiakuid (Üksvärav 2008, 530).

On oluline mõista levinumaid muudatustele vastuseisu põhjuseid. Nii on võimalik nendega arvestada, neid elimineerida, ennetada ning infot õigele sihtrühmale õigesti kommunikeerida. Levinumad organisatsioonist tulenevad muudatustele vastuseisu põhjused on (Alas 2002:36):

- muudatuste liiga kitsas suunitlus; selliste organisatsiooni elementide nagu töötajate, struktuuride, ülesannete ja infosüsteemide vaheliste seoste ebapiisav arvestamine;
- jäigad hierarhilised struktuurid, mis võimendavad nende tegevuste pidevat kordamist, mis minevikus edu töid;
- struktuurimuutustest ja tsentraliseerimisest tulenev võimalik võimu ja ressursside vähenemine;
- organisatsioonikultuur ja grupinormid, mis väärtustavad muutumatust.

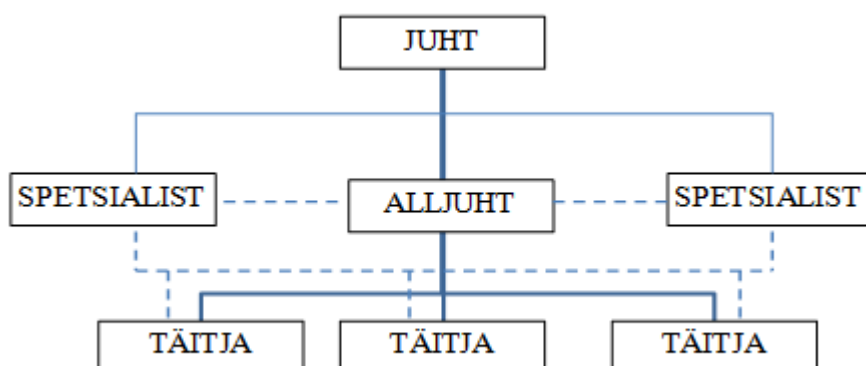
Muudatuste juhtimisel on oluline roll juhil ning kommunikatsiooniplaanil. Oluline on mõista organisatsioonikultuuri. Teoorias on organisatsioonikultuuri erinevalt defineeritud, kuid oluliseks peetakse rõhutada organisatsiooni liikmetele omaseid ühiseid väärtushinnanguid. Kõige levinum on E.Scheini (1989) organisatsioonikultuuri definitsioon, mille kohaselt organisatsiooni kultuur on peamised tõekspidamised, mis on organisatsioonil kujunenud suhetes väliskeskkonnaga ja sisemises koostegutsemise käigus. Seetõttu peetakse neid õigeks ja õpetatakse uutele liikmetele kui sobivaid tunnetus-, mõtlemis- ja käitumisviise (Alas 2004, 43).

Autor käsitleb järgnevides peatükkides enim kasutatavaid ning levinud organisatsiooni siseehitusi ja struktuure mis panevad aluse struktuuri muutmise ja

toimimise hindamisele. Viimase saja aasta jooksul on organisatsiooni siseehitust käsitletud kui inimeste töö korraldamise ja kontrollimise moodust, selleks et ära hoida vigu ning tõsta tootlikkust. Taotluseks on olnud inimeste tegevuse piiritlemine, kitsendamine ja ohjeldamine, aga ka nende teovõime suurendamine. Selle nimel on käiku lastud põhitegevusel ja erialasel tegevusel või tootel ja teenusel põhinevad siseehitused (Üksvärv 2003,362).

### 2.3. Rivi- ja staabi organisatsioon

Tuginedes põhitegevusliku ja tegevusalase siseehituse eelistele, kujunes välja tänapäeva ettevõtetele ja asutustele üldiselt iseloomulik kaheosaline siseehitus – rivi- ja staabiorganisatsioon ehk lihtsalt rivi ja staap. Sõna rivi asemel on kasutusel ka sõna lineaarne, mida paljud organisatsioonid mõistavad paremini. Eristamise ja kuuluvuse kindlaksmääramise aluseks on ametikohtade ja allüksuste seotus põhitegevusega või teenindava tegevusega (Üksvärv 2008, 164).



Joonis 10. Organisatsiooni siseehitus rivi ja staabiga (Üksvärv 2008, joonis 4.8.)

Lineaarse organisatsiooni käsitus on lihtne – tehakse just neid töid või pakutakse just neid teenuseid milleks ettevõtte on loodud. Alluvussuhted antud siseehituse korral luuakse tippjuhist esmatäitjani.

Staabiorganisatsiooni ülesanne on varustada rivi (ehk lineaarset) organisatsiooni mitmet laadi erialaste teadmiste, oskuste, andmete, lahenduste ja nõuannetega. Staabiorganisatsiooni kuuluvad enamasti toetavad tegevused nagu

raamatupidamine ja personalitöö. Samuti võivad sinna kuuluda kõik muud abistavad ja nõu andvad tegevused. Kui rivi tegutseb, siis staap mõtleb (Üksvärv 2008, 165).

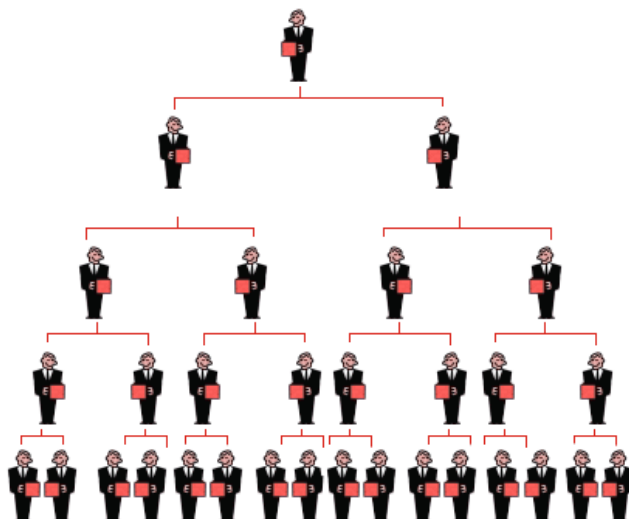
Nii lineaarses organisatsioonis kui staabis on juhtidel oma alluvate üle otsene võim. kehtivad sirgjoonelised ning ühekordsed käsuliinid. Kusjuures staabi üksuste juhtidel ei ole korralduste jagamise õigust rivi organisatsiooni juhtidele. Aja jooksul on juhtunud olukord kus paljudes organisatsioonides rivi on kahanev ning staap laiaulatuslikult kasvav organisatsiooniharu.

Muutuvas majandusruumis ja keskkonnas on ettevõtted sunnitud läbi tegema pidevaid muutusi ka siseehituses. Vaid mõned muudatused viimaste kümnete aastate jooksul on mõjutanud juhte enam, kui globaliseerumine. Ning see trend jätkub. (Dessler 2001:xix). Ametlikes alluvussuheteis ning lineaarse ja staabi seoseis olevad ametikohad ja allüksused muutuvad neis tingimustes pigem tõhusat talitlemist pidurdavaks kui soodustavaks teguriks. Püüd säilitada seda uutes tingimustes on organisatsioonile pigem suureks ohuks. (Üksvärv 2008, 168). Seepärast on ettevõtted võtnud kasutusele erinevaid moodsaid siseehitusi millest mõnest ka autor lühiülevaate annab. Pikemalt puudutab autor maatriksstruktuuri, kuna see on antud töö uuritav objekt.

## **2.4. Püramiidstruktuur**

Püramiidstruktuur on ajalooliselt üks levinumaid siseehitusi. Püramiidstruktuuri olemus on altpoolt ülespoole vähenevate töökohtade arv ja astmestik, loogikal, et kõige kõrgemal asetseb tippjuht, ning kõige madalamal astmel reatöötaja.

Püramiidstruktuuri skeem rõhutab seoseid juhtide ja nende vahetute alluvate vahel ning näitab nende ja allüksuste suhtelist tähtsust ettevõttes või asutuses. Võreoline siseehitus on maatriksehituse edasiarendus otsustamisõiguse veelgi suurema hajutamise teel. Lähtepunktiks pole töö korraldamine mitte niivõrd ametlikke alluvusahelaid pidi, kuivõrd inimestevahelise mitteametlike seoste ja mõjuvõimu abil (Üksvärv 2008, 176).



Joonis 11. Püramiidstruktuur

Allikas: autori koostatud joonis

Püramiidstruktuuri väljatöötamise eesmärk omal ajal oli juhtida madala haridustaseme ja vähese teadlikkusega inimesi, kes ootasid, et tööülesanded neile ette dikteeritaks. Tänapäeval on haridustase tõusnud ja ligipääs infole paranenud, mistõttu sedasorti struktuurid kipuvad inimeste käitumist ning motivatsiooni – ja sellest tulenevalt ka kogu organisatsiooni tootlikkust – negatiivselt mõjutama. Traditsioonilise püramiidstruktuuri suurimateks miinusteks on (Hooijberg WWW):

- Vertikaalne karjääriredel. Inimeste karjäärivalikuid võib mõjutada lihtsalt võimalus pääseda juhatuse tasandile, isegi kui see nende profiilile või oskustele ei vasta.
- Käsukord. Pikka aega on käsukorr poliitikat, mille puhul käsked täidetakse nende üle juurdlemata, peetud efektiivseimaks tulemuste saavutamise mooduseks. Kuna aga tulemuste üle ei arutleta, vastab tegutsemine pigem ülemuse ootustele kui eeldatavatele tulemustele. Seda tüüpi käsukorra puhul juhtub samuti, et madalamatel tasanditel asuvad inimesed ei saa strateegiasse ega eesmärkidesse oma panust anda.
- Edutamine vastavalt töökogemusele ettevõttes. Kuigi töökogemust tuleb mõistagi väärtustada, võrdsustatakse tihti tööstaaži pikkus ekslikult sobivusega juhtivale. Tänapäeval ei saa ettevõttes enam endale lubada töötajate edutamist vaid seetõttu, et nad on ettevõttes kaua töötanud.

- Seesmine konkurents. Traditsioonilise juhtimispõhimõtte rakendamine tekitab töötajate vahel konkurentsi, mis võib teadmiste jagamist ja koostööd pärssida või isegi takistada.
- Sõnakuulekusele orienteeritus. Kui täidetud ülesande kvaliteedi hindajaks on ülemus, on initsiatiivi ülesnäitamise ja tulemustele keskendumisest tähtsam olla sõnakuulekas ning vastata ülemuse ootustele.

Viimase kümne aasta jooksul on paljud suuretevõtted läinud traditsiooniliselt püramiidstruktuurilt üle maatriksstruktuurile ning tsentraliseerinud paljusid oma tegevusi.

## **2.5. Maatriksiseehitusega struktuurid**

### **2.5.1 Maatriksstur**

Juhtimise maatriksstruktuure kasutati esmakordselt 50-60-ndatel aastatel USA lennuki- ja kosmonautikatööstuses, elektroonikatööstuses ja teistes kõrgtehnoloogilistes tööstusharudes. Nende juurutamise eesmärgiks oli luua ettevõtetes niisugune organisatsiooniline juhtimisvorm, mis võimaldaks kiiresti teha tehnoloogilisi muudatusi ja kasutada kõrge kvalifikatsiooniga spetsialiste võimalikult efektiivselt (Lukjanov 2000, 163).

Maatriksstruktuur on ristseostega struktuurist tuntuim ning struktuuris toimivad nii horisontaalsed kui ka vertikaalsed käsuliinid. Sellise siseehituse teoreetilisteks eelisteks on tõhustatud raporteerimismehhanism; kommunikatsiooni-ahela lühendamise ja ebavajaliku administratiivsuhtluse ärahoidmine ning ressursside efektiivsem kasutamine ja töötajate oskuste kasutamine. Tema puudusteks peetakse vastutusala hägustumist ning võimalikku segadus kahe-suunalise käsuliini tõttu.

Maatriksiks hakkasid insenerid nimetama neile uut juhtimisstruktuuri, mis kaasnes eelkõige projektidega ja sisaldas endas ühe inimese allutamist kahele ülemusele (Vallner 2008).

Maatriksehituse põhiidee ja ainulaadsus seisneb tavaks muutunud ainualluvusest loobumises ning põhi- ja erialase tegevuse teistsuguses omavahelises sobitamis (Üksvärav 2003, 109). Maatriksorganisatsiooni eesmärgiks on struktuuri paindlikkuse suurendamine mitte lühiajaliselt, vaid järjekestvalt (Siimon 2004, 191).



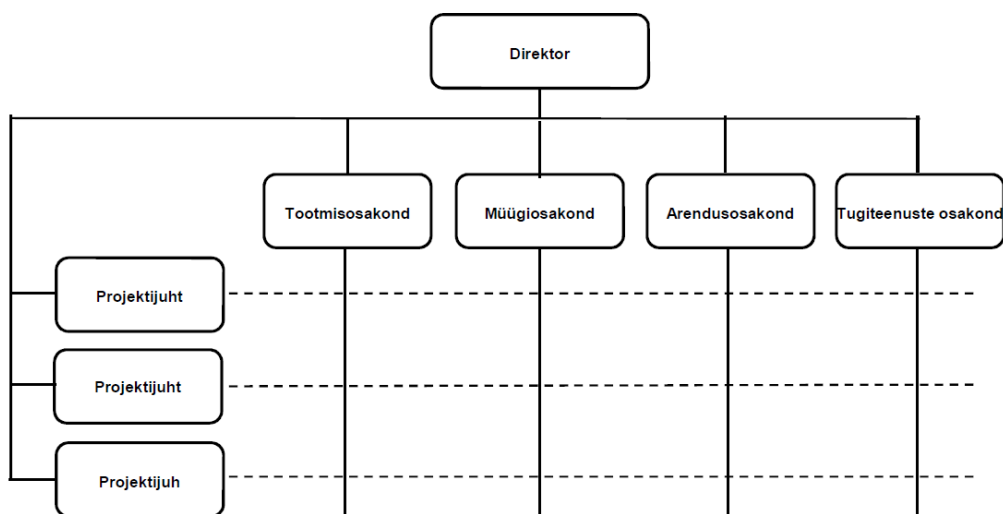
Teorias on välja toodud, et maatriksorganisatsioon võimaldab ühendada erinevaid ettevõtmisi tervikuks, kasutada seejuures ühte spetsialisti mitme projekti huvides üheaegselt. Seega võib üks inimene alluda mitmele juhile korraga (Vadi 2000, 272).

Autori arvates on suurim probleem maatriksstruktuuri juures juhtida konflikte, mis tekivad autoritaarsete õiguste ja kohustustega kahe või enama juhi tõttu. Töötaja asub tihti kahe pingelise olukorra vahel, kus ühelt poolt tema funktsionaalne juht nõuab igapäevaste tööde tegemist ja projektijuht kiiresti teatud projekti lõpetamist. Olukord on veelgi pingelisem, kui isik on osaline korraga mitmes projektis. Problemaatiline olukord on maatriksehituse juures kogu struktuuri eest vastutajal, samaaegselt peab ta tasakaalustama funktsionaalseid ja projektide huve, et kumbki ei domineeriks teineteise üle. Tasakaalu mitte saavutamise korral kaotatakse kogu maatriksehituse eelis, milleks on paindlikus, mis tulenes divisionaalsest ehitusest ja efektiivsus funktsionaalsest ehitusest (Hatch 1997, 189).

Nõrgaks maatriks siseehituseks nimetataksegi organisatsiooni, kus projektijuhil ei ole mingeid õigusi ning kõik projektides osalejad kuulavad ainult funktsionaalset juhti, kellel puudub nii huvi kui tihti ka teadmised projektide läbiviimiseks. Tugevaks maatriksstruktuuriks nimetatakse sellist organisatsiooni, kus projektijuhile antakse täielikud õigused liikmete ja projekti üle (Owens 2007).

Võib väita, et väitega, milleni jõudsid Beer, Davis, Lawrence ja Kolodny juba 1977 aastal võtab lühidalt kokku maatriksorganisatsiooni toimimise põhiolemuse: Efektive maatriksorganisatsiooni põhiolemus on vastasseis ja konfliktide juhtimine (Beer jt. 1977).

Joonis 12 kujutab tüüpilist maatriksorganisatsiooni, kus on välja toodud allüksuste ja töötajate vahelised horisontaal- ja vertikaalseosed kus pidev joon tähistab otsest alluvuste ja korralduste jada ning katkendlik joon projektist lähtuvat korralduste rada. Horisontaalne eristumine näitab, millised organisatsiooni liikmed on organisatsiooni hierarhias võrdsel positsioonil ehk millistel organisatsiooni liikmetel on võrdne otsustamisõigus ja vastutuse määr. Vertikaalne eristumine näitab erinevusi organisatsiooni hierarhias. Hierarhias kajastuvad ametliku võimu ja vastutuse erinevused. Eraldumise vajaduse määrab juhi kontrollimise ulatus (Vadi 2000, 272).



Pidev joon – ametlik, otsene korralduste jada  
 Katkendlik joon – projektipõhine, maatriksile omane korralduste jada

Joonis 12. Levinuim konsternides kasutuses olev maatrikssiseehitus

Allikas: autori koostatud joonis

Maatriksstruktuuri kasutuselevõttu seostatakse enamasti komplitseeritud strateegiatega rakendamiseks, mille abil püütakse paralleelselt saavutada mõned vastukäivad eesmärgid (Roolaht 2005). Nagu igal struktuuril, nii on ka maatriksstruktuuril omad eelised ja puudused. Maatriksorganisatsiooni põhilised eelised ja puudused on loetletud alljärgnevas tabelis (Siimon 2004, 194; Lukjanov 2002, 165). Autor soovib lisada ning toonitada, et kõiki allpool nimetatud eeliseid ning puudusi ei garanteerita automaatselt vaid struktuurimuudatusega. Tegemist on potentsiaaliga antud eeliste realiseerimisega mis eeldab mõtestatud ning struktureeritud juhtimist ning planeerimist.

Põhjalikuma ülevaate mitmetest varasematest töödest on seejuures teinud Ford ja Randolph (1992). Seal tuuakse funktsioone seostava struktuuri puudustena esile asjaolu, et antud struktuur (Roolaht 2005):

- rikub muuhulgas ühtse käsuliini põhimõtet ning tasakaalu töötaja volituste ja vastutuse vahel;
- muudab ebaselgeks ressursikasutuse, tehnilised ja palgaküsimused ning personaalse tööülesannete jaotuse;
- loob funktsionaalsete juhtide ja projektijuhtide vahelisi konflikte;

- vähendab funktsionaalsete juhtide autonoomiat suurendades samas nende ebakindlust;
- on organisatsiooni seisukohalt kõige raha ja ajakulukam;
- on töötaja jaoks suurema ebaselguse, konfliktide ja stressi allikas;
- ning väiksema reaktsioonivõimega.

Tabel 2. Maatriksorganisatsiooni teoreetilised eelised ja puudused

<b>Potentsiaalsed eelised</b>	<b>Potentsiaalsed puudused</b>
Motivatsiooni probleemilahendamine protsessis osalemise kaudu.	Alaline konfliktioht.
Paindlikkus ja uuenduslikkus	Ebaselged alluvussuhted.
Areneb töötajate meeskonnatunnetus ja ettevõtte kõige tähtsamate ülesannete lahendamises osalemise tunne.	Ei ole kõikjal rakendatav, eriti väikestes ja keskmistes ettevõtetes.
Asjakohased meeskonnaotsused.	Paljude kahtlaste kompromisside oht.
Spetsialiseerumine erinevate mõõtmete järgi.	Otsustusprotsessi pikenemine.
Väheneb tippjuhtide operatiivülesannete lahendamise seotud koormus.	Õõnestab ainujuhtimise põhimõtet, peidab endas anarhia kasvutendentse.
Suureneb töötajate operatiivne iseseisvus, ettevõtlikkus ja vastutus.	Ei välista võimuvõitlust staabi funktsionaalsete talituste ja sihtgruppide vahel .
Otsesed seosteed ja selge koordinatsioon.	Suur kommunikatsiooni- ja informatsiooni vajadus.

Allikas: Autori summeeritud, (Siimon 2004, 194; Lukjanov 2002, 165)

Kuna halduskulud on maatriksstruktuuri korral suuremad kui funktsionaalse struktuuri puhul, rakendatakse seda struktuuri üksnes siis, kui ta osutub strateegia elluviimiseks sobivaimaks (Alas 2004, 86).

Maatriksstruktuuri üheks ideoloogiliseks trumbiks on kallite spetsialistide maksimaalne väärtustamise võimalus. Neid saab siduda mitmete projektidega ning maksimaalselt kasutada nende oskusi ja teadmisi ettevõtte kasuks (Hatch 1997, 190).

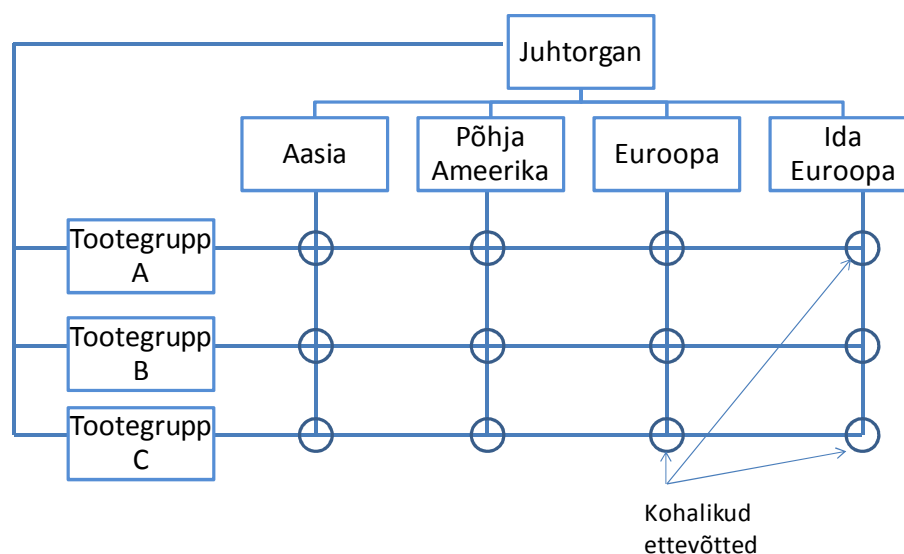
### **2.5.1. Globaalne maatriksstruktuur**

Globaalse maatriksstruktuuri korral on tegemist multinatsionaalse kontserniga, mis tegutseb ja opereerib mitmes riigis. Globaalses struktuuris on juhid paigutatud geograafilistel alustel ning toote/teenuse või nende gruppide järgi (vt joonis 13). Iga

kohalik üksus on moodustatud kontserni huvide eest töötama ning on tavaliselt organiseeritud ja struktureeritud iseseisvana ja omal moel. Multinatsionaalne kontsern saab olla segu lihtsast, funktsionaalsest, meeskondlikust ja maatriksstruktuurist (Hatch 1997, 194). Struktuuri peamiseks probleemiks on kommunikatsioon ja koordineerimine, mis on raskendatud mastaapide ja kultuuride tõttu.

Globaalne ja väga komplitseeritud maatriksstruktuur on kontsernil Microsoft ning kommunikatsioon on ka üheks võtmekohaks, mida nad täpselt reguleerivad ning täiustavad. Täpsete ja selgete reeglite, koosolekute ja raporteerimiste süsteemide läbi suudavad nad tagada kontrolli infoliikumise üle (Managing...2009).

Globaalse maatriksstruktuuri põhimõte on jagada tegevused mitte tegevuste kaupa vaid geograafilistel alustel ning seejärel grupeerida toodete ja teenuste järgi ning mitte omistada suurt tähtsust projektidele. Kohalikud ettevõtted oleksid ristumiskohtades, mitte aga erinevate projektide meeskonnaliikmed, nagu on seda tavalises maatriksstruktuuris ette kujutatud (Hatch 1997, joonis 6.5.).

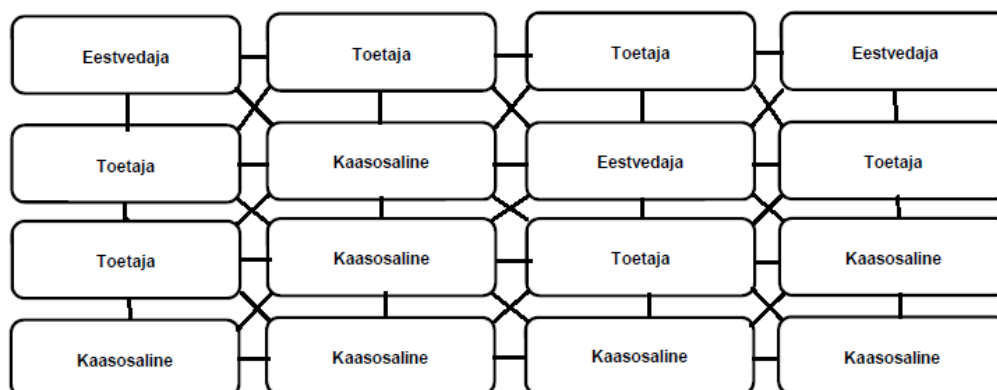


Joonis 13. Globaalne maatriksstruktuur (Hatch 1997, joonis 19)

### 2.5.3. Maatriksisehituse edasiarendus - võreorganisatsioon

Võreoline siseehitus on maatriksehituse edasiarendus otsustamisõiguse veelgi suurema hajutamise teel. Lähtepunktiks pole töö korraldamine mitte niivõrd ametlike alluvusahelaid pidi, kuivõrd inimestevahelise mitteametlike seoste ja mõjuvõimu abil. Võreehituse ladus ja edukas talitlemine tuleb seetõttu kõne alla eeskätt väikeses ettevõttes või suure ettevõtte mõnes osas. Lühidalt on võreehitus

meeskonnatööl ning igasuunalisel ja piiritlematul suhtlemisel põhinev organisatsiooni siseehituse muster (Üksvärav 2008, 172).



Joonis 14. Võreehituse skeem (Üksvärav 2008, joonis 4.12.)

## 2.7. Alluvus ja aruandlussuhted

Monier grupi siseehitus enne maatriksstruktuurile üle minekut oli püramiid. Autor peab oluliseks mõista muudatusi alluvus ja aruandlussuhetes ühelt struktuurilt teisele üle minnes. Püramiidstruktuurilt maatriksstruktuurile üleminekul kaotab üks juht võimu (muutudes rahulolematuks) ja teine juht peab võimu saavutama, olgugi et tal ei ole rahalise mõjutamise võimalusi (mis muudab temagi rahulolematuks). Sellisest algsituatsioonist peab organisatsioon välja jõudma olukorda, kus kahel ülemusel on ühelt poolt võrdne võim ja teiselt poolt võrdselt materiaalseid ja mittemateriaalseid vahendeid alluva pingutuse eest tasumiseks olukorrani, kus alluv tunnetab, et tal on kaks võrdväärset ülemust (Vallner 2008). Monier Baltikumi ja Põhjamaade grupis sellist sisulist mõistmise muudatust ei toimunud. Nii Rootsi peakontori tippjuhid kui keskastme juhid ning mõningal määral ka kohalikud Baltikumi taseme juhid soovisid oma positsiooni hoida ning organisatsiooni liikmed jätkasid praktiliselt samadel alustel äri edendamist.

Maatriksstruktuurile üleminekul või ka maatriksstruktuuri uusi juhte värvates peab juht mõistma, et osa tema võimust väheneb, sest struktuuris on veel teinegi juht, kellele tema alluv raporteerima hakkab ja kelle korraldusi täitma peab. Funktsionaalses organisatsioonis omavad juhid palju suuremat mõjuvõimu ja iseseisvust oma funktsioonis. See väljendub õiguses otsustada funktsioonide

eesmärkide, töötajate valiku, alluvate palga ja ametikõrgenduste osas, kuid ka äriliste otsuste, taktikate ning muude otsuste langetamise osas. Funktsionaalses organisatsioonis juhid küll konsulteerivad oma ülemusega paljudes küsimustes, kuid on palju iseseisvamad kui maatriksstruktuuris. Et maatriksstruktuur funktsioneeriks efektiivselt, on vaja pidevalt konsulteerida teiste juhtidega, mistõttu funktsioonijuhtidele tähendab maatriksile üleminek staatuse, kontrolli ja autoriteedi vähenemist.

Autor leiab, et maatriksstruktuuri toimimise eelduseks on pidev ja hästi läbi mõeldud kommunikatsioon juhtide ja kõikide töötajate vahel. Kommunikatsioonipuudusel või ebapiisava kommunikatsiooni korral tekivad ettevõttes lahkkelid ja konfliktid. Konfliktide tekkepõhjus pole enamasti valed äriained otsused vaid juhtide isikuomadused ning otsustamisvajadus.

Rivi- ja staabiüksuste juhid on seisundilt võrdsed, st ühe kuninga asemel on kaks. Seetõttu tuleb neil oma õigusi kavade ja ülesannete täideviimisel jagada, kuid samas ka lõpptulemuste eest ühiselt vastutada. See tähendab loobumist ühest allikast korralduste andmisest, seega ka korralduste andmise ühtsuse põhimõttest, ning üleminekut aruteludele ja kokkuleppeile kui peamistele kooskõla tagatistele (Üksvärav 2003, 110).

Põhimõtteliselt on ka vastutus jagatud. Ometi peab pühendama suurt tähelepanu ristumiskohale, kus primaar- ja sekundaarstruktuur kattuvad ja tekivad jaotatud vastutusega samaväärsete mõõdete kompetentsiristumised. Seeläbi tekkivate konfliktipotentsiaalide vältimiseks on vaja ametlikult kindlaks määrata, milline kompetents kellele kuulub (Siimon 2000:192).

## **2.8. Kommunikatsioon**

Efektiivse sisekommunikatsiooni tähtsust on raske üle hinnata. Iga eduka muudatuse põhikomponent on läbimõeldud ja toimiv kommunikatsioon. Kaasaegne infoühiskond nõuab meilt oluliselt rohkem kui varasemad ühiskonnad. Kaasaegses organisatsioonis on edukas suhtlemine, teiste inimestega toimetulek, organisatsiooni efektiivse funktsioneerimise eelduseks (Virovere jt 2004:74).

Aeganõudvaks teeb suhtlemise juba tema olemus, kuna igasugune suhtlemine on mitmeastmelise (diaadilise) iseloomuga, see tähendab kahepoolne ning edukate ja

konstruktiivsete suhete jaoks on alati vaja tagasisidet ja oskust läkitada teele õigeid sõnumeid (Virovere jt 2004, 75). Tihtipeale on just aeganõudvus see, kus erinevad struktuurijuhid ettevõtete sisekommunikatsioonis leiavad võimalusi kokku hoida või sootuks kommunikeerimata jätta ning see halvab sisuliselt kõik eelneva ning järgneva. Seetõttu on autori arvates oluline mõista kommunikeerimise erinevaid etappe ning tasandeid.

Organisatsiooni kommunikatsioon on sidus tegevus, mille abil ühendatakse kõik organisatsiooni koostisosad ühiselt talitlevaks tervikuks. Selle ja suhtekorralduse tulemusena luuaksegi oma lugu, mis kinnitab hea maine ja aitab kaasa positiivse imago tekkele sihtgruppide seas (Past 2007:53).

Suhtlemise mõistmiseks eristatakse kolme tasandit, mis näitavad, kes osalevad teabe vahetamises, tajus ja mõjutamises: (Vadi 2000:138):

- 1) isikutevaheline suhtlemine, mis kirjeldab kahe inimese teabe vahetamist, teineteise tajumist ja mõjutamist. Seda tasandit seostatakse kõige enam suhtlemise mõistega;
- 2) suhtlemine grupis iseloomustab, kuidas suhtlemise eri komponendid grupis avalduvad. Kõige enam seondub grupis suhtlemine mitmete grupidünaamika probleemidega, kuid ka normide ja rollide jaotusega grupis;
- 3) suhtlemine organisatsioonis, tähendab niihästi organisatsiooni allüksuste vahelist suhtlemist kui ka suhtlemist organisatsioonis kui terviklikus süsteemis. Organisatsioonitasandil toimuv suhtlemine hõlmab kõiki eelnevaid tasandeid.

Organisatsiooniline suhtlemine on vahetult seotud ettevõtte või asutuse eesmärkide ja tegevusega, mille edukus omakorda sõltub suuresti sellest, kui tõhusalt organisatsiooniline suhtlemine toimub. Organisatsiooniline suhtlemine on ulatuslik valdkond, mille põhiosadeks on (Üksvärav 2003, 234):

- suhtlemiskanaleist moodustuvad mustrid ehk suhtlemisvõrgud;
- ametlikud ja mitteametlikud suhtlemiskanaliid;
- suhtlemise suund, st. kas alla, üles või kõrvale.

Organisatsioonisisese suhtlemise aluseks ning ametliku infovahetuse puhul määrab info edastamise korra organisatsiooniskeem (Vadi 2000, 142):

- vertikaalne suund, mis järgib ametlikku organisatsiooniskeemi, ning selles eristatakse omakorda ülenevat ja alanevat suunda. Organisatsioonipsühholoogia klassikud Daniel Katz ja Robert Kahn peavad alanevas suunas suhtlemise funktsioonideks töötajate instrueerimist, koordineerimist ja sidustamist, nõuete selgitamist, tagasiside andmist ja organisatsiooni eesmärkide selgitamist. Alt üles suunduvast suhtlemisest saadakse teavet organisatsiooni liikmete ja nende eesmärkide kohta, inimeste probleemidest, tagasisidet sooritusest ja sellest, mida oleks vaja teha ja kuidas seda teha. Need on ettepanekud organisatsiooni tegevuse muutmiseks.
- horisontaalses suunas suhtlemine toimub siis, kui selle osalisteks on võrdsetel ameti- ja hierarhiatasanditel olevad organisatsiooniliikmed. Sageli on sama tasandi liikmete vaheline suhtlemine mitteametlikku laadi ning rahuldab ühtlasi indiviidide suhtlemisvajadust. Horisontaalse tasandi suhtlemise funktsioonideks peetakse allüksustevaheliste probleemide selgitamist ja nendega toimetulekut, koordinatsiooni loomist ühissettevõtmiste kaudu, ametnike ja kaastöötajate nõuannete vahendamist ning vastastikuse toetuse väljendamist. Ühel tasandil olevate inimeste omavahelised kontaktid loovad neile ettekujutuse sellest, mida sama positsiooniga organisatsiooni liikmed teevad. See aitab neil mõista oma tegevuse osa ning kogemusi, mis omakorda loob eeldused sünergia tekkimiseks.

Joyce (1986) järeldas oma uuringus, et maatriksstruktuur suurendab küll organisatsiooni infovahetuse hulka, kuid kipub alandama selle kvaliteeti. Seega võib arenenud struktuurivormide rakendamise keerukus vähendada struktuuri muutmisest saadavat kasu (Roolaht 2005).

Just eelnevat peab autor üheks oluliseimaks aspektiks organisatsiooni juhtide igapäevatöös. Maatriksstruktuur ei paranda automaatselt kommunikatsiooni probleeme ettevõttes. Juhid peavad kommunikatsioonile pöörama suurt tähelepanu ning mõistma maatriksstruktuurist tulenevaid kommunikatsioonieerimise eripärasid ja kitsaskohti. Maatriksehituse abil püütakse lühendada suhtlemisteid ja ühtlasi keskendada tähelepanu ja pingutused peamisele – lõpptulemusele (Üksvärav 2003, 109). Võib väita, et maatriksstruktuur on üldises mõttes kõige tsentraliseerimine –



tipptaseme juhtkonda lokaalsel tasandil ei vajata ning tippjuhtkond koondub vaid peakontoritesse ning kohalikele tasemetele jäävad äri vedama keskastme- ning funktsioonijuhid. Seega võib väita, et äri igapäeva otsused, kommunikatsiooni sisu, protsesside juhtimine ning tooteportfelli juhtimine on maatriksstruktuuris tsentraliseeritud.

## **2.9. Meeskonnatöö kui oluline eeldus**

Vastastikune koostöö ja abistamine nõuavad teatud kooslust – meeskonda – ning viimane head meeskonnatööd. Tippjuhile on antud lahendus ainus väljapääs, teistele juhtidele on sellest palju abi. Võimekas ja oskuslik juht võib ettevõtte või asutuse jaoks palju ära teha. Ta ei ole siiski ei vaimselt ega füüsiliselt võimeline kõike tegema. Teatud aeg suudab ta üksinda palju ära teha. Mõne aja pärast ta väsib või tüdinev või juhtuvad mõlemad. Juhi roll kogumis sarnaneb rohkem meeskonna kapteni kui ametliku ülemuse omale (Üksvärav 2010, 206).

Tuumaks meeskonna puhul on üksteise võimete ja oskuste tundmine, üksteise usaldamine ja abistamine. Kindlustunne, et asjad saavad õiges kohas ja õigel ajal õigesti ära tehtud. Eriti palju tuleb teisi usaldada tippjuhil suures ettevõttes või asutuses (ka loota, et kõik saab ettenähtud korras ära tehtud). Tal ei ole võimalust igal pool ninapidi juures olla ja tööprotsessi isiklikult jälgida. Samuti usaldab alluv ülemust, lootes, et ülemus tema poolt soovitu ja oodatu teoks teeb. Ettevõttes või asutuses on palju niisugust, mida saab korda ajada ainult vastastikusel koostöös – kui ülemus aitab alluvat, alluv ülemust, kaastöötaja kaastöötajat. Edu ja saavutused tulevad paremini ja kergemini seal, kus on osatud ja suudetud kujundada üksmeelne omavahel hästi koos töötav meeskond (Üksvärav 2010, 207).

Kõikides meeskondades, ettevõtetes ja organisatsioonides ei suju koostöö ja suhted ilma probleemideta. Üldiselt arvatakse, et paljudes organisatsioonides kokkupõrked ja vastulolud sootuks puuduvad või esineb neid minimaalselt. See on kindlasti väär arusaam. Organisatsiooni siseelus esineb vastuolusid ja kokkupõrkeid märksa ulatuslikumalt ja mitmekesisemalt, kui seda üldiselt arvatakse. Neid ei põhjusta üksnes võimu kasutamine ja tulemuste nõudmine, vaid ka paljud muud asjaolud. (Üksvärav 2010, 211). Üksikisikute ja rühmitiste vahelised vastulolud ja kokkupõrked võivad lõppkokkuvõttes anda nii rahustavaid kui ka edasiviivaid

tulemusi. Nad ajendavad inimesi loominguulisusele ja uuenduslikku laadi tegevusele, aitavad kaasa probleemide igakülgsel kaalumisele ning uute ideede tekkimisele nende lahendamiseks. Tulemusena tugevnevad ühtekuuluvus ning tegevuses vajalik kontroll ja tasakaal. Põhiküsimus ei ole niivõrd vastuolude ja kokkupõrgete vältimine, kuivõrd nende õigeisse rööpasse juhtimine (Üksvärav 2010, 212).

## **2.10. Tsentraliseerimine ja detsentraliseerimine**

Delegeerimise ulatuse mõju organisatsioonile tervikuna avaldub tema tsentraliseerituse või detsentraliseerituse määras. Detsentraliseerituse aste on seda kõrgem, mida iseseisvamaid ja tähtsamaid otsustusi teevad madalamate astmete juhid ning mida vähem tippjuhid neid otsustusi otseselt või kaudselt kontrollivad (Alas 2004: 91).

Kuigi detsentraliseerimist mõjutavad juhtide isiklikest arusaamadest tulenevad subjektiivsed tegurid, on olemas hulk tsentraliseerimise või detsentraliseerimise objektiivseid hindamisaluseid (Alas 2004, 91):

- 1) majanduslikud kaalutlused – mida suuremaid kulutusi otsus põhjustab, seda kõrgemal tasandil tuleb seda teha, sest vigade hulk ja risk on seal tõenäoliselt väiksem. Teisalt võib detsentraliseerimisest hoidumine põhjustada ülekoormuse organisatsiooni tipus ja viivitusi otsustamisel ning minna kulukamaks kui vead otsustamisel;
- 2) organisatsiooni suurus, millest oleneb tehtavate otsuste hulk – suure hulga juhtide ja spetsialistidega konsulteerimine võtab palju aega ning on kulukas. Väljapääsu peab leidma detsentraliseerimisest või organisatsiooni jagamisest mitmeks allüksuseks;
- 3) ettevõtte tegevuse territoriaalne detsentraliseeritus – on loomulik, et otsustamine on sel juhul detsentraliseeritud, sest kaugel asuv juht ei pruugi kohalikke olusid nii hästi tunda;
- 4) organisatsiooni struktuur – see võib soodustada või takistada detsentraliseerimist, sest suure kontrollimisulatusega (ühele juhile alluvate inimeste suure arvuga) organisatsioonis on detsentraliseerituse aste kõrgem, kitsalt spetsialiseeritud ja allüksuste töö sisu täpse piiritletuse ning täpsete tegevusjuhiste korral aga väiksem;

- 5) niisuguste nüüdisaegsete kontrollmeetodite ja kommunikatsioonivahendite rakendamine, mis võimaldavad tippjuhil kiiresti teada saada ebaõigest otsusest ja varustada juhte vajaliku teabega.

Detsentraliseerimise ja tsentraliseerimise olulised eelised ja puudused on lühidalt sõnastatud tabelites 3 ja 4 (Siimon 2004, 171):

Tabel 3. Detsentraliseerimise eelised ja puudused (Siimon 2004:171)

<b>Eelised</b>	<b>Puudused</b>
Otsustamise kiirus Otsustab juht, kes valdab olukorra kohta kõige täielikumat infot. Tõuseb keskjuhtide staatus, huvitatus ja vastutus allüksuste tulemuste eest. Heade tingimuste loomine juhtide kutsealaseks kasvuks.	Otsused võidakse vastu võtta pooliku info alusel, teadmata, millised on nende tagajärjed kogu ettevõttele. Väheneb juhtide huvitatus ettevõtte töötulemuste vastu. Komplitseerib keskjuhtide valikut ja võib suurendada nende töötasu seoses heade spetsialistide kaasamisega.

Allikas: Siimon 2004, 172

Otsustamisõiguse keskendamisel või hajutamisel ühe poole eelistamine või poolte vahel sobiva vahekorra saavutamine on suuresti arusaamade, ka juhtimisfilosoofia tulemus. Küpse organisatsiooni üheks iseloomulikuks tunnuseks on tema omanike ja tippjuhtide tahe ja suutelisus anda allpool asuvaile tasandele nii palju õigusi, et need tagaksid seal töötavate inimeste eduka iseseisva tegutsemise ja töörahulolu (Üksvärav 2003, 180).

Tabel 4. Tsentraliseerimise eelised ja puudused

<b>Eelised</b>	<b>Puudused</b>
Otsustab juht, kes kogu ettevõtet hästi tunneb	Otsustuste tegemisel ei tunne ettevõtte juhid alati konkreetset olukorda
Kaob juhtimisfunktsioonide dubleerimine, vähenevad juhtimiskulud.	madalamatel tasanditel.
Soodustab eri allüksuste tingimuste ühtlustamist	Isikud, kes otsustuse vastu võtavad, kontakteeruvad harva nendega, kes otsustuse täide viivad.
Realiseerib spetsialiseerumiseelisi funktsioonijuhtide kõrgete nõudmiste puhul.	Kommunikatsiooniteede pikenemine soodustab ajakadu otsustuste tegemisel ja täideviimisel.
Toimub ühtne tahtekujundamine, vastuvõetavate otsustuste kooskõlastus.	Esmajuhtide kõrvaldamine juhtimisotsustuste tegemisest põhjustab nende rahulolematust tööga.
Paraneb alluvate kontrollimine ja tegevuse koordineerimine	Kasvab reglementeerivate dokumentide arv, juhtimine bürokratiseerub.
Kaob topelttöö (vältitakse korduvotsustusi.)	

Allikas: Siimon 2004:172

## **2.11. Protsesse käsitleva juhendi ja reeglite loetelu loomine**

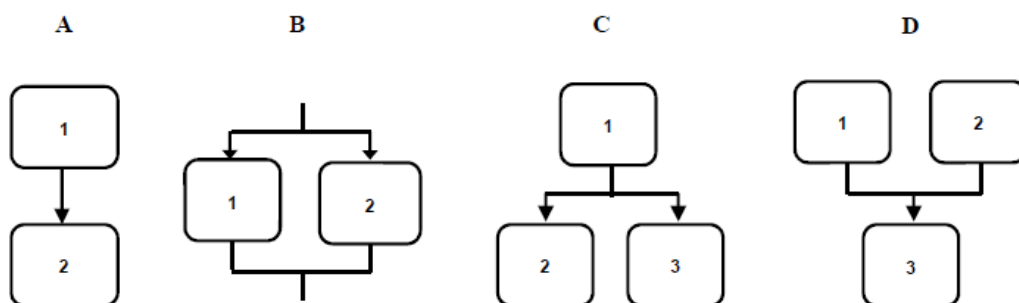
Erinevate protseduuride koostamine on vajalik põhimõttelise ülevaate saamiseks organisatsiooni tegevusest nii ettevõtte siseseks kasutamiseks, kui vajadusel ka väliseks kasutamiseks. Eristatakse põhiprotseduure ning allsüsteeme, kus põhiprotseduurid väljendavad tähtsamaid allsüsteemide omavahelisi seoseid ning näitavad organisatsiooni üldise tegevuse funktsionaalse mudeli. R. Üksvärav on väitnud: „Protseduur on standardiseeritud meetod erialase töö tegemiseks.“ (Üksvärav 2003, 68). Protseduure võib jaotada organisatsioonilisteks ning erialasteks. Antud töös huvitab autorit eelkõige organisatsioonilised protseduurid.

Organisatsioonilised protseduurid on loogiliselt seotud ja kindlas järjekorras teostatavad operatsioonid, mis moodustavad teatud mõttes kindlapiirilise terviku ning millel on organisatsiooni tegevuses iseseisev tähtsus. Organisatsioonilised

protseduurid määravad kindlaks kes, millal, mida ning millistel tingimustel teeb. Seega väljendavad organisatsioonilised protseduurid tegevuse sooritamise üldist korda. Protseduurireegleid võib koostada kolmel viisil:

- 1) verbaalselt
- 2) graafiliselt
- 3) plokkskeemina

Kõige selgemini vormindatav ning mõistetav protseduurireeglite koostamise viis on plokkskeem, kus on näidatud protsessi mude, mis on koostatud omavahel ühendatud plokkidest. Plokkide sisu on aga soovitatav tuua välja verbaalses vormis. Plokkskeemi elemendid on plokid ning neid ühendavad nooled. Nooded näitavad millise ploki, s.o. operatsiooni või operatsioonide grupi väljundid on samaaegselt mõne teise ploki sisendid või nende osad. Nooded näitavad ka tegevuse suunda ning nende asetuse määrab kindlaks tegevusprotsessi sisemine loogika (vt joonis 14).



Joonis 15. Plokkskeemi elementide erinevad ühendamisvõimalused

Allikas: Krivljova 2010, joonis 8

Kui protseduurireeglite loetelu on kindlaks määratud, koostatakse olemasolevat olukorda kirjeldavad protseduurireeglid. Siis määratakse ka protsessidele väärtused. Väärtused formuleeritakse ning kujundatakse terviklik protseduurimudel, kusjuures ei ole oluline millisest allsüsteemist alustatakse. On oluline, et igal protseduuril on selge ja loogiline lõpp ning puuduvad nn lahtised otsad.

Viimaseks, oluliseks etapiks reeglite loomisel on protseduurireeglite ratsionaliseerimine. Tegemist on etapiga, kus tegeletakse probleemide diagnostikaga, mille tulemusena leitakse täiustamist vajavad allsüsteemid.

### **3. MONIER BALTIKUMI MAATRIKSSTRUKTUURI RAKENDAMISE TULEMUSED JA PROBLEEMID**

#### **3.1. Uurimismeetodi valik**

Käesolevas uuringus soovib autor välja selgitada Monier Baltikumi müügi ja turundusorganisatsiooni siseehituse probleemid ja leida nendele soovituslikud lahendused teoreetilise maatriksorganisatsiooni ning detsentraliseerimise käsitluse alustel. Uurimistöös on kasutatud erinevaid meetodeid empiirilise informatsiooni kogumiseks:

- süvaintervjuud Monier tipp- ja keskastmejuhtidega Baltikumis ning Rootsis
- kontsernisestest dokumentide ja ettekirjutuste analüüs
- töö käigus tekkiva lisainformatsiooni ning täpsustavate küsimuste küsimine erinevate divisjonide kolleegidelt

Enamik Monier grupi ettekirjutustest, siseeeskirjadest ning dokumentidest on konfidentsiaalsed ning ainult kontsernisiseseks kasutamiseks, mistõttu ei ole neid antud töösse lisatud.

Süvaintervjuu on autori arvates parim võimalik valik saada täpset ning detailset tagasisidet tipp- ja keskastmejuhtide arvamustest, kogemustest ning probleemidest maatriksstruktuuris. Kitsendav faktor fokuseeritud intervjuu intervjuueeritava valikus on minimaalne ettevõttes töötatud aastad 5 aastat, mis peaks tagama ettevõtte protsesside ning toimimismehhanismide mõistmise ning isikliku arvamuse parendusettepanekuteks. Autor täpsustab, et kõik intervjuueeritavad ei ole viimased 5 aastat samal ametikohal töötanud, vaid on vahetanud ka positsioone ettevõttes sees. See seab potentsiaalse ohu süvaintervjuude ebatäpsete vastuste kohta, kuna intervjuueeritaval puudub detailne informatsioon või kogemus mineviku kohta antud ametikohal olnud probleemide suhtes ning ta ei pruugi anda kõigile antud ametikohta puudutavatele mineviku ja hetkeolukorra võrdlust käsitletavale küsimustele objektiivseid vastuseid. Leevendava faktorina toob autor välja asjaolu, et

kõik intervjuueeritavad on praegusele ametikohale tõsunud samast valdkonnast, ettevõttest seest, või olnud antud ametikohal vähemalt viis aastat.

Intervjuud viidi läbi kuue Monier grupi tipp- või keskastme juhiga kahetunnisel planeeritud sessioonil vabas õhkkonnas. Kõikide intervjuude ajal tegi töö autor märkusi kirjalikult, mis intervjuu lõpus kokkuvõtvalt koos läbi töötati. Intervjuude läbiviimiseks koostas autor küsimustiku mida kasutas igal süvaintervjuul sarnaselt (vt lisa 1). Autor ei jaganud eelnevate küsitluste vastuseid ning fooni küsitletavaga, kuna see oleks võinud mõjutada antavat tagasisidet.

Info on põimitud üheks tervikuks ning annab detailse ülevaate Monier grupi juhatusele Baltikumi tütarde paremaks juhtimiseks läbi maatriksstruktuuri. Intervjuude või täpsustavate küsimuste vastuseid ning analüüsi on kasutatud analüüsi koostamisel.

## **3.2. Kontserni emaettevõtte, tütarettevõtted ja divisjonid**

### **3.2.1. Monier Baltikumi ja Põhjamaade grupi juriidiline sidusus ja juhtimise tasandid**

Monier Baltikumi ning Põhjamaade grupi tütarettevõtete 100% omanikuks on Rootsi emafirma Monier Roofing AB. Emafirma juhatuse liikmed on maatriksstruktuuris vastutavad kontserni tütarde ja tugifunktsioonide ees. Kõikidel äriühingutel on sarnane strateegia ning neid kinnitab Monier Põhjamaade ja Baltikumi grupi tegevjuht ehk CEO (*Chief executive Officer*).

Monier Baltikumi gruppi kuulub 3 eraldi seisvat juriidilist organisatsiooni, kus Eesti Monier OÜ on emaettevõtteks Läti Monier SIA ja Leedu Monier UAB tütarettevõtetele. Monier OÜ on läti ja leedu tütarettevõtete 100% omanik, kuid kaudselt omab ka neid 100%-liselt Monier Roofing AB. Monier Baltikumi grupi juhatuse koosneb funktsioonijuhtidest ning emaettevõtte funktsioonijuhtidest.

Monier Põhjamaade ja Baltikumi grupi tütarettevõtete nõukogu esimees on kontserni peakontori tegevjuht (CEO), asukohamaaga Luxemburg ning erinevate divisjoni juhid (*SVP – Senior Vice President*). Juriidiliselt eraldiseisvatel organisatsioonidel: Baltikumi tütaridel või Skandinaavimaade tütaridel eraldi nõukogu ei ole ning juhtorganiteks on juhatuse ja juhatuse koosolek, kus juhatuse esimeheks

(*Chairman of The Board*) on piirkonna müügidirektor. Juhatuse liikmeteks on erinevates ettevõtetes vastavalt emaettevõtte poolt määratud isikud.

Eesti Monier OÜ juhatuse liikmed on vabastatud vastutusest, mida vastavate riikide Äriseadustikud neilt nõuavad. Monier Eesti tegevuste ja tulemuste eest kannavad riigi ning Äriseadustiku ees vastutust emaettevõtte ning selle juhatus ning võimalike probleemide korral tegelevad sellega emaettevõtte tippjuhid. Lätis ning Leedus on juhatuse liikmeteks Rootsi emaettevõtte esindaja, Eesti emaettevõtte finantsjuht, Baltikumi müügidirektor ning kohalikud müügijuhid. Kohaldatud on sarnast skeemi, kus juhatuse liikmed on vabastatud vastutusest ning kõikide Äriseadustiku poolt nõutavate tegevuste eest on vastutav Rootsi emaettevõtte ning selle tippjuhid. Baltikumi riikides on allkirjaõiguslikud isikud iga riigi organisatsiooni finantsjuhid ning müügijuhid, volituse alusel alati kahekaupa, piiranguga maksimaalse limiidiga, Eurodes või Leedu Littides. Limiidi ületamisel allkirjastavad dokumendid Rootsi emaettevõtte tegevjuht ning finantsjuht. Samuti on reegel kõikide uute lepingute/teenuste/paberite allkirjastamisel, kus igale uuele tegevusele ning allkirjale tuleb taotleda emaettevõtte juhatuse heakskiit. Seega kui ettevõtte soovib sõlmida uut mobiililepingut ning võtta kasutusele paar uut telefoninumbrit, on tegemist uue teenusega ning tegevus vajab emaettevõtte juhatuse kinnitust.

On oluline mõista, et kohalike seaduste ees on tegelikult juhatuse liikmed organisatsiooni ees vastutavad. Olgu tegemist maatriksiga või mitte. Juhatusel on peamine kohustus – ka eraldi kirjalikku juhatuse liikme lepingut sõlmimata – on juhtida ühingu ning tegutseda lähtuvalt äriühingu, mitte osanike, aktsionäride, iseenda või muude isikute huvidest. Ametiseisundist tulenevalt tekib ka üksjagu seaduses toodud kohustusi. Teatud juhtudel on nende kohustuste rikkumise tagajärjeks lisaks tsiviilõiguslikule varalisele vastutusele ka karistusõiguslik vastutus. (Sorainen 2014, 14).

Monier kontsernis jagatakse juhtimistasandid kolme gruppi, kus erinevate juhtimistasandite lõikes on juhtidel erinevad vastutusala:

- kontserni juhatusse kuuluvad juhid
- piirkondade ja funktsioonijuhid,
- keskastme juhid.



Üldise arusaama järgi jaotatakse enamasti tööjaotus nii, et tippjuhtidelt nõutakse rohkem keskendumist planeerimistele ja keskastmejuhtidelt rohkem organiseerimist. Maatriksis on erinevad organisatsiooni tasemed selgemalt eristatud ning juhid seisavad silmitsi erinevate väljakutsetega (Sy jt.2010, 42).

Monier Baltikumi erinevate tasandite juhtidel on erinevad volitused. Allkirjaõiguslikud isikud nii Eestis, Lätis kui Leedus on juhatuse liikmed alati kahekaupa või Finants- ning Müügidirektor, volituse alusel koos ühe juhatuse liikme allkirjaga.

Emettevõtte poolt on loodud erinevad meetodid ja vahendid, mil moel sisekontrolli teostatakse. Peamisteks vahenditeks sisekontrolli teostamiseks on ameti- ja töökirjeldused, organisatsiooniskeemid, eelarved, tegevusplaanid, teostuste kontroll, riskijuhtimise põhimõtted ja riski analüüsid, finantsjuhtimine, sisemine ja välimine auditeerimine. Sisereeglite kohaselt on paika pandud kindlad kuupäevad ja dokumendivormid, mida regulaarselt täita ja aru anda.

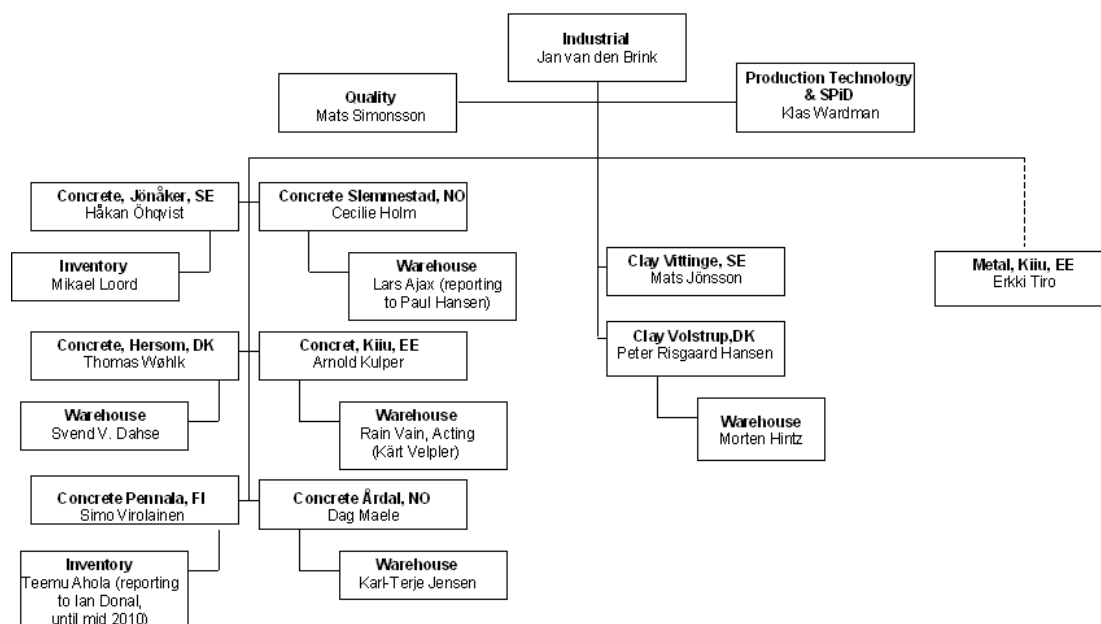
### **3.2.2. Põhi ja tugitegevused**

Põhjamaade ja Baltikumi grupis (*Nordic & Baltic group*) on kohalikud ettevõtted jagatud kuueks divisioniks: Tootmine (Production), Müük ja turundus (Sales and Marketing), Logistika (Logistics), Finants (Finance), Personalijuhtimine (Human Resource Management & Organisation) ning IT (IT Management). Tootmine ning müük ja turundus on põhitegevused. Logisika, personalijuhtimine, info ja kommunikatsiooni tehnoloogia ning finantsjuhtimine tugitegevused. Juriidilise nõustamise division ettevõttes puudub ning see ostetakse vajadusel ettevõttesse sisse.

Kuna tehaste tootmismahud ja toodetavate toodete valik (*Product range*) on piiratud, jagatakse grupis erinevate toodete tootmised tehaste ja regioonide vahel erinevalt. Jaotamise eelduseks on, et asukohamaa tehas peab tootma antud turule sobivaimat ning nõutavaimat toodet. Ülejäänud tooteportfelli tooted imporditakse teistest grupi tehastest. Laokaupade kontroll, planeerimine ning ladustamine on logistikadivisioni vastutusala ning mahtude, ennustuste või kokkulepete järgmine on logistikute põhitöö. Kaupade laialivedu kauplustesse või ehitusobjektidele toimub läbi kohalike partnerite ning selle teenuse ostab grupp sisse (*Outsourcing*).

### 3.2.3. Tootmisüksuste divisjon

Monier N&B grupi tootmisdivisiooni juhib tootmisdirektor, kellele alluvad tehaste juhid, kvaliteedikontroll ja tootmisspetsialist (vt joonis 5). Maatriksüsteemist tingituna tekib ka tootmisüksuste divisjonis haru, kellel on kaks juhti. Kohalikud tehaste laod ning lao juhatajad alluvad korraga nii tehase juhile kui grupi logistikajuhile.



Joonis 5. Monier N&B kontserni tootmisüksuste divisjon  
Allikas: Monier Group management & info brochure 2012

### 3.2.4. Monier grupi kaubamärgid

Kaubamärk Monier loodi aastal 2008. See ei ole mitte ainult kontserni kaubamärk, vaid ka tuntud tootemark paljudes riikides (nt Itaalia, Prantsusmaa, Belgia, Madalmaad, Põhjamaad, Baltimaad, Hiina, Malaisia, India ja Indoneesia). Enne Monier kaubamärki tegutses Lafarge Roofing nime all.

Monier Grupp omab peale põhikaubamärgi veel palju erinevaid kaubamärke erinevates riikides. Grupp opereerib antud turu jaoks tuntud ning tugevate brändidega nagu Est-Stein Eestis, Redland Ühendkuningriikides, Braas Saksamaal ning Vittinge Rootsis. Kõik kohalikud ettevõtted pakuvad laias valikus tooteid, süsteeme ja teenuseid, millega kaasnevad eranditult head kliendisuhetud, usaldusväarsus ja ülemaailmne kogemus. Endine Coca-Cola tegevdirektor Roberto Goizueta on kommenteerinud: „Juhul, kui kõik meie tehased ja ettevõtted homme maha põleksid,

siis meie ettevõtte väärtust see vaevalt puudutaks. Kõik see püsib tegelikult meie kaubamärgi väärtusel ja ettevõtte kollektiivses oskusteabes (Kotler, 2003, 21).

Eestis on juhtivaks brändiks laialt tuntud Est-Stein. Est-Steini nimelisi katusekive on Eestis toodetud aastast 1989 ning ka sellest ajast alates on kasutusel olnud Est-Stein kui kaubamärk või toote nimi. Braas on juhtiv viilkatusesüsteemide kaubamärk Saksamaal, Poolas, Venemaal, Ukrainas ja Türgis. Kaubamärk Schiedel on kasutuses üle Euroopa ning antud kaubamärgi all toodetakse korstnaid nii elu- kui ärihoonetele.

Põhjamaades ja Balti riikides on MONIER esindatud Eestis, Rootsis, Taanis, Norras, Soomes, Lätis ja Leedus. Ettevõttes töötab umbes 300 inimest ning tootmine on koondatud viide riiki (Eesti, Soome, Rootsi, Taani ja Norra).

Eestit, Rootsit, Taanit, Norrat, Soomet, Lätit ja Leedut vaadeldakse ühe turuna. Antud regioonis toodetakse katusekive kahes savi- ja viies betoonkivide tehases. Lisa- ja ohutustarvikute tehaseid on Põhja- ja Baltimaades 2, üks nendest Eestis.

### **3.3. Uuringu intervjuude põhiküsimused**

Autor käsitles intervjuud nelja erineva peatükina, millest igaühe alusküsimused olid seotud konkreetsete inimeste või organisatsioonidega. Esimene küsimustiku plokk käsitles struktuuriga seotud küsimusi – kuidas juhid tajuvad struktuuri, kas saadakse sellest aru üheselt, koostöö jne. Teine intervjuu küsimustikuplokk käsitleb juhtide vastutuse tunnetust ning üleüldist valmisolekut otsuseid langetama ning vastu võtma. Kolmas plokk kajastab Monier Grupi hetkeseisu tsentraliseeritust ning neljandas küsimusteplokis kajastatakse juhtide nägemust eesmärkide seadmisest.

Intervjuud viidi läbi inglise või eesti keeles ning intervjuud andsid valdava osa magistr töö empiirilisest informatsioonist. Intervjuude küsimused järjestas autor selliselt, et intervjuueeritavate personaalsed kogemused ning probleemid väljendusid kõige selgemal moel. Intervjuu kaudu soovis autor teada saada juhtide nägemust tänasest olukorrast ning mõista paremini nende igapäevatööst tingitud probleeme seoses struktuurimuutusega.

Intervjuude alusküsimused on ära toodud käesoleva töö lisa 1. Intervjuueeritavate ametikohtade nimekiri (lisatud nime initsiaalid) koos töös

kasutatavate lühenditega on märgitud lisasse 3. Intervjuus välja toodud arvamused on välja toodud järgnevates peatükkides teemagruppide kaupa, millesse on lisatud autori poolne sisend.

### **3.4. Maatriksstruktuuri toimimine Monier Baltikumi grupis**

Järgnevates alapunktides käsitleb autor uuringu tulemusi vastavalt alusküsimustikule, teemade kaupa, grupeerides vastused üheks andmetabeliks, lisades olulised kommentaarid ning autori personaalse interpretatsiooni probleemsete olukordade parandamiseks. Peatüki viimases punktis reastab autor kõik soovitud ühtsesse tabelisse andes omapoolse nägemuse positiivsest ning negatiivsest stsenaariumist kui muudatusettepanek ette võetakse või ei võeta.

#### **3.4.1. Struktuuriga seotud intervjuu tulemused**

Intervjuude esimene plokk käsitles struktuuri ning struktuuriga seotud küsimusi ning intervjuude resultaadi lühikokkuvõtet kajastab tabel 5. Tabel illustreerib kõiki järgnevaid peatüki analüüse ning näiteid. Plokk sisaldas ka ühte kontrollivat ja sissejuhatavat küsimust, testimaks intervjuueeritavate keskendumist ning tõsidust, kuid omas ka teaduslikku tähendust. Kontrolliv küsimus esimeses peatükis oli: Millist organisatsioonistruktuuri kasutab Monier Baltikumi grupp. Antud juhul vastasid kõik juhid sarnaselt, selgelt ja ilma kahtlemata: maatriks.

Küsimusele mitu otsust juhti on küsitletaval vastasid kaks vastajat, et üks otsene juht, kuid palju maatriksist tulenevaid nõuandjaid ning ülejäänud neli vastajat ütlesid endal olevat vähemalt kaks juhti: üks emaettevõttes ning teine Nordic tasandil Rootsis. Kõige keerulisemas olukorras antud küsimusele tundis ennast turunduskoordinaator, kelle otsene ülemus on asukohamaaga Rootsis, kuid oluliseim link eesti organisatsiooni müügijuhiga ning nn. pooljuhid läti ja leedu organisatsiooni müügijuhtide näol.

*V3: «Peale kahe juhi [Rootsis ja Eestis paikvena; autori märkus] on veel vähemalt kaks nn. pooljuhti [Kehtib kohalike müügijuhtide puhul; autori märkus] »*

Sellest lähtuvalt tekib küsimus, kuidas töötajad teavad, kellele nad alluvad ja kes on nende oluliseimaks juhiks. Kui kohaliku ettevõtte juht on kõigile fikseeritud

töölepingus või ametijuhendis, siis maatriksorganisatsiooni teist ja kolmandat juhti, kes reeglina paikneb teises riigis ja regionaalses organisatsioonis, neis lepingutes kajastatud pole. Täpsustavatest küsimustest selgus, et kõik sellised kokkulepped on sõlmitud suuliselt. Väljenduvad enamasti raporteerimistes ning üksikutes projektides.

Tabel 5. Struktuuriga seotud intervjuu küsimuste vastused

Küsimus	TJ	MD	MJ 1	MJ 2	TJ	TK
Millist organisatsioonistruktuuri kasutab Monier	maatriks	maatriks	maatriks	maatriks	maatriks	maatriks
Mitu juhti sul on?	1, kuid palju nõuandjaid	1, kuid palju nõuandjaid	2	2	2	2 ning lisaks 2 kohalikku müügijuhti
Kus on topeltalluvused fikseeritud?	organisatsioonilaididel	powerpoint slaididel	org. kaardil	org. kaardil	org. kaardil	powerpointi slaididel
5-palli süsteemis: struktuuri arusaadavus meeskonnale	4	3	2	2	1	2 (endale, meeskond puudub)
Kas sarnaselt jätkates ollakse edukas?	jah	ei	ei	ei	ei	ei
Kas Monier töötajad osalevad paljudes projektides ning kas projektid on edukad?	piisaval määral	ei ei	ei ei	ei ei	ei ei	ei ei
Kas topeltalluvus tekitab segadust?	ei	mõneti	jah	jah	jah	väga

Allikas: Käesoleva uuringu käigus läbiviidud intervjuud, autori koostatud

Topeltalluvused on fikseeritud organisatsioonikaartidel Microsoft PowerPoint slaidiprogrammidel, mis on kättesaadavad ettevõtte siseveebist. Täpsustavatest küsimustest selgus, et antud struktuurijoonised kinnitavad kolm juhti: Balti piirkonna müügidirektor, N&B müügidirektor ning N&B grupi personalijuht.

Suurt ning ühtset Monier Gruppi katvat struktuurijoonist, kus oleks olemas kõik üksused, alluvused ning topeltalluvused, kahjuks pole. Teisalt on see arusaadav, kuna sellise joonise haldamine, nii suure hulga inimestega ning ametikohtadega, muutub ärikeskkonnas oleks väga keerukas.

Autor peab oluliseks tuua välja Monier Grupi soovi hakata tulevikus läbi viima töötaja rahulolu uuringuid igal aastal, mille tarbeks töötatakse välja IT lahendus kus iga töötaja märgib ära rippmenüüst oma otsese juhi ning annab tagasisidet paljudele erinevatele küsimustele. Autor toob välja suure lahkeli maatriksüsteemi teoreetilise toimimise ning reaalsuse vahel. Ettevõtte soovib tegutseda maatriksstruktuurina, kuid paljud tegevused hallatakse siiski rivi ja staabiorganisatsiooni põhimõtetel. Vertikaalne alluvus on süsteemis kirjeldatud, kuid maatriksist tulenevat teist dimensiooni ei kaasata. Autori soovitus on täiustada protsessi nii, et kõik töötajad saaksid anda tagasisidet struktuuri toimivuse kohta ning märkida ära ka üksused ja ametikohad (nimesid ei ole vaja lisada) kellega tööalaselt enim kokku puututakse. See annab tippjuhtidele õige ja kallutamata tagasiside probleemsetest kohtadest igapäevatoös. Kui juhid märkavad probleemi, saavad nad seda kontrollida, sellega tegeleda ning elimineerida (ennetades või kõrvaldades).

Oluline lahkeli juhtide küsitluses ilmnas, kui uuriti struktuuri ülesehituse arusaadavust kõikidele töötajatele. Kui suuremate volitustega juhid arvasid mõistmise keskmisest kõrgemaks, siis keskastme- ja esmatasandi juhid tunnistasid, et suure tõenäosusega ei saa paljud töötajad aru ettevõtte struktuuri ülesehitusest.

*KK: Hinda 5-palli süsteemis – kas sinu meeskonnaliikmetele on Monier Baltikumi struktuuri ülesehitus ja toimimine arusaadav?*

*V4: Siia on raske õiget vastust anda. Ma arvan, et siin ei olegi õiget vastust. Õige vastus on see, et ma ei tea. Seda ei ole kunagi küsitud, seda ei ole uuritud. Aga ma arvan, et enamuse meie Baltikumi töötajatest ei saa aru meie ettevõtte struktuuri ülesehitusest, kellel on mis sõnaõigus ning kes mida*

*otsustab. See on selline tõsine võitlus ning argumenteerimine nagunii – võidab see, kellel on sirgem selg. Märki näiteks 2.*

Autor soovib kõikidel juhtidel alustada oma organisatsioonis arenguestlustel kaardistamisprotsessi, kus määratletakse hetkeolukord struktuuri ning organisatsiooni otsuste arusaamisest. Alles siis on võimalik hakata kommunikeerima õigeid ning töötajatele arusaadavaid sõnumeid. Kui sellega ei arvestata, võib kaasneda oht sõnumite ja kommunikatsiooni valesti mõistmisele ning avaldub potentsiaalne oht paljude projektide ebaõnnestumisteks – inimesed ei mõitsa mida neilt oodatakse ning kellega mida arutada.

Teine oluline lahkeli tippjuhi ning kohalike juhtide nägemuses ilmnes maatriksi suurimaks plussiks peetava tsentraalsete projektide kaastatuses. Selgus, et tippjuht arvas, et Baltikumi organisatsioonide inimesed on piisavalt kaasatud erinevatesse ettevõttega seotud projektidesse, kõik kohaliku tasandi juhid vastupidiselt eitasid kaasatust.

*KK: Kas Monier kohaliku riigi töötajad osalevad paljudes erinevates tsentraalsetes projektides? Kas projektid on enamasti tulemuslikud?*

*V3: Ma tean vaid paari juhust kus „linnukese kirja saamiseks“ saadeti Rootsi ka üks Eesti ettevõtte töötaja. Ega sellest suurt kasu ei olnud, kuna meie hääl siin on siiski nõrguke. Suuremad turud ja suurema käibega ettevõtted omavad lihtsalt suuremat hääleõigust ning me palju kaasa rääkida ei saa. Samas on need inimesed kes on mõnda projekti olnud kaasatud minu arvates suure potentsiaaliga ning targad inimesed. Kui me muud sealt ei saanud, siis vähemasti oli see kasulik kogemus osalejatele endale.*

Maatriksorganisatsioon on investeeringute ning kulu baasi arvestuses erinevatest võimalikest siseehitustest üks kulukamaid. Pidada maatrikssiseehitusega ettevõtet, kasutamata eeliseid mida antud siseehitus annab on vääri. Autor soovib ettevõtte tippjuhtkonnal määratleda ning üles täheldada oma kõikide organisatsioonide potentsiaaliga töötajad ning kaasata neid aktiivselt erinevatesse projektidesse. Talentide märkamine ning hilisem sihipärane kasutamine toob ettevõttele kasu ning hoiab need inimesed ettevõttest huvitatuna, arenemises ning ettevõtte küljes kinni.

### 3.4.2. Vastutusega seotud intervjuu tulemused

Intervjuu teine plokk ning selle küsimused ning vastused on kokkuvõtvalt kajastatud tabelis 6. Tabel illustreerib kõiki järgnevaid peatüki analüüse ning näiteid. Intervjuusid läbi viies sai selgeks, et kõikide Monier grupi Baltikumi tüdarettevõtete juhid on veendunud, et peale maatriksstruktuuri juurutamist oli otsustamise protsesside osas muudatus suur ning paljusid küsimusi peab arutama kahe või rohkemate juhtidega. Kuidas on see muutnud vastutust, kas on tekkinud olukorrad, kus vastutus on hajutatud ning keegi reaalselt ei vastutagi?

*KK: Kas tunned end isiklikult vastutavana ka maatriksstruktuuris ettevõtte tulemuste ees?*

*V2: Ma arva, et me siin kohapeal, juhtidena vastutame kohaliku Monieri organisatsiooni äritulemuste ja riskide juhtimise eest. Lõplik vastutus lasub väga selgelt meil. Maatriks on toonud kaasa selle, et sa pead rohkem kooskõlastama ja seda suurema hulga inimestega. Aga maatriksstruktuur ei võta sult ära vastutust sinu töötajate ja organisatsiooni ees.*

*V5: Ma tean, et teistel meie divisjonidel on sellega keerulisem. Tootmisel on lihtsam. Tootmise planeerimise loogika on ise juba lihtsam. Seega meil sellega probleeme pole. Samas võiks ju öelda, et üksuse juht alati vastutab. Kui ükskõik, kes üksuses vea teeb, juht ikkagi vastutab. Tootmises toimuvate asjade eest vastutan mina, müügis toimuvate asjade eest vastutab müügidirektor ja nii pea peaksime seda ka mõistma ja kommunikeerima.*

Nagu eeltoodud väidetest näha, siis vastutus organisatsioonis maatriksstruktuuriga pole muutunud. Kuuest juhust viis tunnetavad vastutust täielikult ning maatriksi või kellegi kolmanda isiku kaela oma vastutust ei pane. Samuti on juriidiliselt paigas ka juhatuse liikmete vastutus vastavalt VÕSile ja ÄSile.

Kui juriidiline vastutus on eesti kohalikel juhtidel, siis teine juht, kes on osalenud otsuse langetamisel, peaks siiski tundma vähemalt moraalset vastutust. Siiski on alljärgnevast intervjuu vastusest näha, et moraalset vastutusega on problemaatilisi olukordi tekkinud, kuna kriitiliste situatsioonide tekkimisel jäetakse kogu vastutus ühe inimese kanda.



KK: *Kas tunned end isiklikult vastutavana ka maatriksstruktuuris ettevõtte tulemuste ees?*

V5:... *Üks asi, mis maatriksu puhul mind häirib ja on selge, on see, kui avalduvad suuremad probleemid äriühingu majanduslikes tulemustes, siis maatriksstruktuuris muutus meie organisatsioonis huvi ja kaasatus märgatavalt langusesse...*

Tabel 6. Vastutusega seotud intervjuu küsimuste vastused

Küsimus	TJ	MD	MJ1	MJ2	TJ	TK
Kas tunned end vastutavana ettevõtte tulemuste ees?	jah	jah	pigem ei	pigem jah	pigem jah	pigem jah
Kas maatriksist tulenev kooskõlastamine pärsib vastutust?	ei	pigem ei	pigem jah	pigem ei	pigem ei	pigem ei
Kuidas on piiritletud vastutus?	divisionide kaupa	kohalik divisjoni juht vastutav	kohalik juht vastutab	kohalik juht vastutab	juht vastutab igas riigis	pole hästi piiritletud
Kas vabaduse suhe vastutusse on rahuldav?	ma usun küll	pigem ei	pigem ei	pigem ei	pigem jah	ei

Allikas: Käesoleva uuringu käigus läbiviidud intervjuud, autori koostatud

Kuuest vastajast viis märkisid, et rohkemate inimestega enne otsuste kooskõlastamine tagab selle, et valesid otsuseid tehakse vähem, kuid vastutust ei muudaseegi, vastutajaks jääb endiselt kohalik juht.

KK: *Kas maatriksist tulenev kooskõlastamine pärsib vastutust ettevõttes üldiselt?*

V4:... Kooskõlastamine ei kannu edast vastutust... Kooskõlastamine lihtsalt võimaldab vältida vigu, kuna eeldus on see, et kooskõlastajad omavad rohkem infot ja kogemusi, et vältida valesid otsuseid. Ei ole välistatud, et ka kooskõlastatult tehakse valesid ärilisi otsuseid. Lõpuks vastutab siiski ikkagi Müügidirektor. Küsimus on vaid väljenduses – kas süüdi on ainult tema, või võtavad vastutuse kõik.

Intervjuudest selgus, et reaalses elus on tekitanud probleeme emaettevõtte poolt või maatriksi teise juhi poolt peale surutud otsus mis väljendub kohalikus tegevuses mida kohalik juht teha ei soovi. Selgus, et juhid arvasid, et paljud ettevõtte otsused ei ole isegi mõistlikud, või osutuvad sootuks valeks. Sellised pealesurutud otsused võivad tekitada ebameeldivaid olukordi nii klientidega kui järelvalveasutustega (näiteks audit). Positiivne on aga asjaolu, et kõik intervjuueeritavad on kindlad kohalikus vastutuses ning sellest kõrvale hiilida ei püüa.

Kuna kohalikud juhid enamasti eeldavad, et neilt oodatakse vastutust, õigemini seda ootab kohalik organisatsioon ning selle liikmed, on hea see, et kohalikud juhid ka enamasti võtavad vastutuse, negatiivne aga see, et emaettevõtte poolsed juhid ei tunneta alati vastutust.

### **3.4.3. Tsentraliseerituse tasemega seotud intervjuu tulemused**

Intervjuu kolmas plokk käsitles tsentraliseerituse taset. Selle küsimused ning vastused on kokkuvõtvalt kajastatud tabelis 7. Tabel illustreerib kõiki järgnevaid peatüki analüüse ning näiteid. Maatriksorganisatsiooni tsentraliseerituse tase näitab tihti peale ettevõtte ning selle omanike kohta palju. Autor uuris intervjuueeritavate personaalset arvamust, kogemusi ning võimalust ise otsustada ning tegutseda. Üheks oluliseimaks küsimuseks antud plokis oli küsimus kohaliku otsustamisõiguse kohta:

*KK: Kui vabalt võivad kohaliku organisatsiooni juhid ennast tunda igapäevaste ettevõtte juhtimisega seotud otsuste tegemisel?*

*V2: Enamasti on mulle ette antud piirid ja eesmärgid mille peab saavutama. Ette on antud ka määrava tähtsusega näitajad, ehk KPI'd (Key performance indicator) mida jälgitakse kuupõhiselt. Kui jätta välja teatud situatsioonide*

*erandid, siis saan lihtsamad otsused ise teha. Samas peab ütlema, et on palju bürokraatiat, kus väga lihtsate ning väga väikese riskiga otsuste kohta on nõutud Rootsi juhatuse kinnitus. Näiteks ettevõttele uue telefoninumbri avamine – ilma kahe Rootsi juhatuse liikme allkirjata ma uut numbrit kasutusele võtta ei saa.*

*V6: Ma ei ole täpselt aru saanud kas meie Baltikumi juht ei või tõesti mõnda lihtsat otsust vastu võtta või on tegemist mingi mänguga. Ma ütleks nii, et vähemasti turunduses on asi väljunud minuarvates normaalsuse piiridest, kus minu Rootsi ülemus otsustab ka selle üle kas kohalikule veebilehele võin lisada kohaliku turu jaoks olulise uue lehekülje, mis vastab kõikidele sisekorraeskirjadele ja normidele. Samuti paljud muud tsentraliseeritud projektid, kus toodete/teenuste maksumus on keskel läbi 3 korda kallim kui Eestis. Ühesõnaga – ainukene võimalus on ise ära otsustada, edukalt ära teha ning loota, et Rootsis ei märgata või et tulemus oleks eeskujulik. Kehtiks justnagu reegel: võitjat kohtu alla ei saadeta. Aga ma leian, et see ei ole normaalne.*

On oluline märkida, et vastavalt intervjuude tulemusele kuuest olulisest juhust vaid 2 väidsid, et langetavad ise otsuseid ehk omavad protsessi üle kontrolli. Kõikide teiste juhtide sõnadest ning hääletoonist võis järeldada loobumus- või ükskõiksuse märke. Autor järeldab, et kuna paljudel on kohusetunne ning vastutus ettevõtte tulemuste ees kõrge siis võtavad kohalikud juhid palju otsuseid ilma neid kinnitamata ning kommunikeerimata vaid seetõttu, et soovivad ettevõttele ning oma organisatsioonile parimat. See omakorda suurendab peakontori juhtide usaldamatust kohalike taseme juhtide suhtes ning kohaliku taseme juhtide väiksemat kaasatust olulistesse otsustesse.

Otsuste kooskõlastamise protsess ei ole Monier grupis keeruline. Ka uuringust järeldus, et enamasti teavad juhid kellega, mida ning kuidas kooskõlastada. Esines vaid üks erand.

*KK: Kas protsess kellega ja kuidas pead otsuseid kooskõlastama on Sulle lõpuni selge?*

*V6: Üldiselt ei ole. Määramatus minu jaoks seisneb pigem kohaliku müügijuhi ning korporatiivse turundusjuhi soovide lahkehlis. Võiksin ju võtta selge*

*seisukoha, et kõik mida teen tuleb kinnitada turundusjuhiga Rootsis, kuid reaalsus on see, et kohalikul müügil on oma nõudmised ning nägemused mis ühtivad ka minu tõekspidamistega ning olen sunnitud palju asju tegema teisiti kui teoreetiliselt peaksin. Sellest on tulnud ka mõned probleemid, aga üldiselt on kohalikud müügijuhid ja müügidirektor mind alati kaitsnud ning välja aidanud.*

Tabel 7. Tsentraliseeritusega seotud intervjuu küsimuste vastused

Küsimus	TJ	MD	MJ1	MJ2	TJ	TK
Kas enamasti saad otsuseid ise langetada?	jah	nii ja naa	pigem ei	pigem ei	jah	pigem ei
Kas protsess kuidas ja kellega pead otsuseid kooskõlastama on selge?	jah	jah	pigem jah	pigem jah	pigem jah	pigem ei
Kas kontsern kaasab piirkonna müügijuhite otsustamisprotsessi?	jah	vähe	vähe	pigem ei	ei	pigem ei
Mitu otsust kümnest tsentraalsest otsusest oleksid teinud teisiti seoses:						
• Tooteportfelliga	1	4	4	5	1	4
• Strateegia valikuga	0	3	4	4	5	4
• Eelarvega	1	3	3	3	2	4
• Turundusega	2	4	6	4	4	6
• Logistikaga	1	2	3	3	2	4
Personaalne arvamus - tsentraliseeritust:	hoida	vähendada	vähendada	vähendada	vähendada	vähendada

Allikas: Käesoleva uuringu käigus läbiviidud intervjuud, autori koostatud

Antud erand on autori arvates üks kiireloomulisemaid lahkelisid millega ettevõtte tippjuhtkond peab tegelema. Tippjuhtkonna ülesanne on muuta struktuuri vastavalt protsesside toimimisele või kehtestada reeglid ka maatriksjuhtimiseks ning õigusteks. Autori soovitus on paigutada kohalikud turunduskoordinaatorid struktuuris kohaliku müügi juhi otsesse alluvusse ning paigutada nad maatriksisalluvusse ka peakontori turundusjuhiga pigem soovituslikus ning peakontori koordineerivas aspektis.

Tsentraliseerituse tase Monier grupi Baltikumi ettevõtetes on suur. Kohaliku taseme juhid soovivad tsentraliseerituse vähendamist ning emaettevõtte juht kontrolli hoida. Nii võib järeldada kõikidest emaettevõtte esindaja vastustest, kus otsustusprotsesside hindamisel ning otsustega rahulolu hindamisel ei oleks emaettevõtte juht midagi teisiti otsustanud, kuid paljud kohaliku taseme juhid näitasid välja rahulolematust tsentraliseerituse tasemega.

Autor soovib emaettevõtte juhtkonnal kriitiliselt üle hinnata eeldused mida kohalikest juhtidest eeldatakse, vajadusel muuta ametijuhendeid ning vähendada tsentraliseerituse taset tütarettevõtetes. Kohalike taseme juhtidele peab jääma õigus rääkida kaasa eelarve ning eesmärkide seadmisel kui ka seatud eesmärkide saavutamiseks strateegia valikul. Emaettevõtte juhatuse eesmärk peaks autori arvates olema järgneval majandusaastal tsentraliseerituse tase viia tasemeni, kus kümnest otsusest vähemalt seitsmel korral tunneksid kohaliku ettevõtte juhid, et otsus on tehtud nende poolt ning nende eestvedamisel.

Ray Henson on öelnud, et üks oluline element maatriksis organisatsioonide ja meeskondade suhtes on usaldus, mis ongi see organisatsiooni sujuvalt tulemuslikuse suunas liikuma panev õli (Henson 2009). Usaldamine sisaldab veendumust, et korraldusi mitte ei võeta lihtsalt teadmiseks, vaid neid ka täidetakse. Usalduse väljenduseks on juhtimine eesmärgi seadmise kaudu, antakse üksnes eesmärk, tee ja vahendid selle saavutamiseks on iga ettevõtte enda asi. Otsene tagajärg sellele ongi tegevusvabadus (Steiger 1997, 109) ehk teisisõnu detsentraliseeritus. Monier emaettevõtte poolt antud vabaduste ulatusest tütarettevõtete suhtes, usaldust välja lugeda ei saa. Täpsustavate küsimuste esitamisel selgus, et kõikide intervjuueeritud Monier Baltikumi grupi kohalike juhtide arvates ei usalda emaettevõtte juhtkond neid piisavalt ning hindasid usalduse ulatuse väga madalaks.

*KK: Täpsustav küsimus: Kas detsentraliseerimissoovist ning sinu eelnevatest vastutest võib välja lugeda, et sinu arvates on emaettevõtte ei usalda kohaliku ettevõtte juhte?*

*V2: Just täpselt nii mulle tundub. Ma olen seda mõne kolleegiga ka arutanud ning tundub, et see alge võib olla selles, et emaettevõtte juhid ei ole ise valmis muutuma staabiorganisatsioonist maatriksstruktuuriga organisatsiooniks.*

*KK: Täpsustav küsimus: Ometigi arvasid sa, et rohkem kui pooled otsused on nad õigesti teinud?*

*V2: Jah, on küll. Ma ei saa öelda, et tegemist oleks rumalate otsustega. Pigem kui sa küsisid, kas sooviksin ise rohkem otsustada ning kui ma mõtlen, kas sellest mutuks midagi paremaks, siis mõlemale küsimusele ma vastaksin jaatavalt.*

Kõik kohaliku taseme intervjueeritavad tõid välja, et topeltalluvus ning paljude inimeste ning juhtidega probleemide arutamine ning otsuste heakskiidu saamine on väga ajamahukas ning takistab otsuste langetamist küsimustes, mis nõuavad kiiret reageerimist: samuti tekitab see ajakuluka bürokraatia ning ajakulu, s.t. raiskab organisatsiooni ressursse.

#### **3.4.4. Eesmärkidega seotud intervjuu tulemused**

Intervjuu neljas plokk mis käsitles eesmärkide seadmist ning selle küsimused ja vastused on kokkuvõtvalt kajastatud tabelis 8. Tabel illustreerib kõiki järgnevaid peatüki analüüse ning näiteid. Divisjoni eesmärkide ning eesmärkide seadmise õigused ning kohustused maatriksstruktuuriga ettevõttes on resursimahukam kui rivi ja staabiorganisatsiooniga ettevõttes. Nii selgus uuringu kõikide vastajate vastustest. Selgus, et protsessi mahukus ei ole juhtidele probleem, vaid probleemiks on igal aastal kasvav erinevate divisjonide eesmärkide erinevus.

*KK: Kas erinevate divisjonide eesmärgid toetavad teineteist?*

*V3: Ma ei ütleks nii. Selge on see, et kõikide divisjonide eesmärgid on suunatud divisjoni edule. Kahjuks on aga nii, et paljud turunduse või toomise/logistikadivisjoni eesmärgid ei ühti müügi eesmärkidega. Ma ei usu, et tohin siinkohal täpseid näiteid tuua, aga võin väita, et tihti räägivad kõik meie ettevõtte erinevad divisjonid eri asjadest – nii nagu neile parem on ja kuidas neile päike peale paistab.*

Ettevõtte igapäeva töös ettetulev otsustamisulatus- ja -õigused, mis on tütarettevõtete ja tugitegevuste juhtidele antud ei ole nende hinnagul piisav vabadus. Kõik kohaliku taseme juhid olid pigem kindlad, et mitmed nende poolt võimalikud ettepanekud ja ideed jäävad neil juhtkonnale esitamata, sest vastuse saamine või otsustamine on liiga aeglane.

Tabel 8. Eesmärkidega seotud intervjuu küsimuste vastused

Küsimus	TJ	MD	MJ1	MJ2	TJ	TK
Kas divisjonil on selged eesmärgid	jah	jah	jah	jah	jah	pigem jah
Kes eesmäärke määrab?	juht	emaettevõte	emaettevõte	emaettevõte	kohalik juht	emaettevõte
5-palli süsteemis enda võimalused eesmärkide seadmisel kaasa rääkida	4	2	2	1	3	1
Kas erinevate divisjonide eesmärgid toetavad teineteist:	pigem jah	50/50	pigem ei	pigem ei	pigem ei	pigem ei
Milliste divisjonidega eesmärgid pigem ühtivad	pigem kõigiga. Tootmisega on raskem	finants, tootmine	finants	finants	logistika, finants	müük
Milliste divisjonidega eesmärgid pigem ei ühti	vt eelmine	logistika, turundus	logistika, turundus, tootmine	HR, logistika	1	müük
Kas juhtidel on piisavalt õigusi, et ellu viia ettevõttele seatud eesmärgid:	pigem jah	pigem jah	väga piiratud	pigem ei	piiratud	pigem ei

Allikas: Käesoleva uuringu käigus läbiviidud intervjuud, autori koostatud

Eesmärkide püstitamiste puhul hindasid kohaliku tasandi juhid läbirääkimiste võimalust pigem keskmisest madalamaks. Kogu ettevõtte eesmärkide püstitamisse kaasamise kohta arvasid juhid, et see oli eelnevatel perioodidel parem ehk neid kaasati rohkem. Viimasel ajal tunnevad juhid vajadust olla rohkem kaasatud. Margus Alviste, organisatsioonikonsultant ja koolitaja on öelnud, et ettevõtte majandustulemused ja efektiivsusnäitajad paraneksid oluliselt, kui kõikide töötajate jõupingutused teadlikult sünkroniseerida soovitud tulemuste saavutamiseks. Eesmärkide üheselt mõistetavus, selge sõnastus ja mõõdetavad eesmärgid on need, mis juhtidel tuleb määratleda. Kindlasti tuleb vältida vastuoluliste juhtimisotsuste vastuvõtmist, et need ei tekitaks töötajates segadust (Alviste 2009).

Ärijuhtide, ehk müügijuhtide aravtes on suurim probleem eesmärkide sünkroniseerimises tootmis- ja äriüksuste vahel, kus tootmine ei ole piisavalt huvitatud pakkuma müügiorganisatsioonile parima hinnaga tooteid, et need oleksid konkurentsivõimelised erinevatel turgudel. Taaskord on organisatsioonis erinevad eesmärgid ning puudulik on eesmärkide kooskõlastatus. Mõlemad üksused võivad täita oma mõõdikud – tootmine etteantud katte protsendimäära ja müük vajamineva käibe, kuid antud käive ei tule mitte Monier kohaliku tehase toodangu sortimendist vaid teiste tarnijate käest ostenuna või teiste riikide Monier tehastest, kuna nende hind ja tooted on konkurentsivõimelisemad. Kogu kontserni ühised eesmärgid jäävad osaliselt täitmata ning kogu tarneahela eelis on kasutamata.

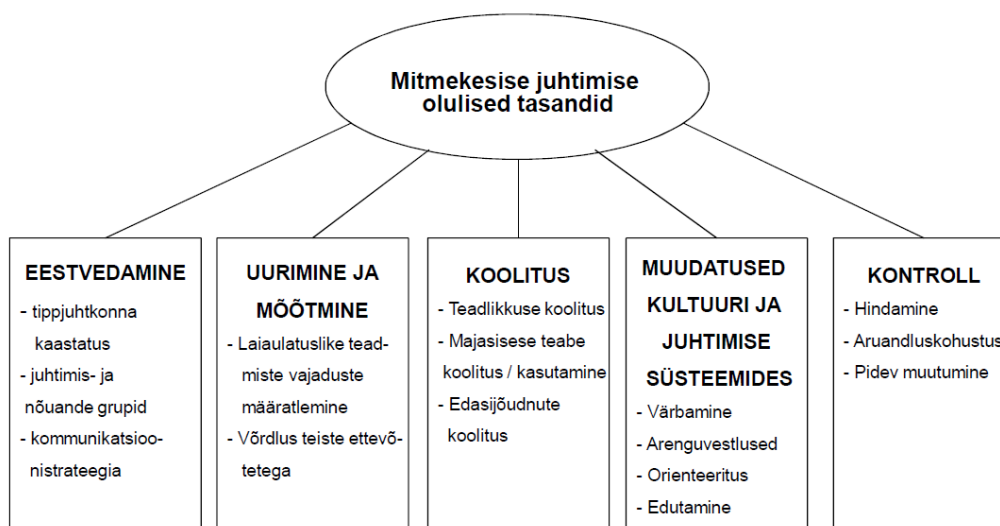
Autor pöörab tähelepanu ka eelnevates peatükkides esile kerkivast lahkelist organisatsiooni müügi- ja turundusosakonna vahel. Turunduskoordinaatori arvates on just müügiorganisatsiooni eesmärgid need, millistega turundusorganisatsiooni eesmärgid ühtivad, kuid ka müügiorganisatsiooni eesmärgid need millistega turundusorganisatsiooni eesmärgid ei ühti.

### **3.5. Soovitused maatriksorganisatsiooni toimimiseks Monier Baltimaade grupis**

Peatüki viimases punktis reastab autor kõik soovitused ühtsesse kokkuvõtvasse peatükki andes omapoolse nägemuse positiivsest ning negatiivsest stsenaariumist kui muudatusettepanek ette võetakse või ei võeta. Autor viitab Dessleri



poolt üles visandatud tänapäevasele mitmekesisele juhtimismudelile, mis kaasab endaga paljud erinevad etapid inimeste ning organisatsiooni juhtimiseks.



Joonis 14. Mitmekesise juhtimise olulised tasandid

Allikas: Dessler 2001: joonis 3.4

Kasutades antud põhimõtet ning põimides need autori poolt eelmistes peatükkides analüüsitud intervjuude tulemustest tulenevate soovitusetega, töötas autor välja soovituslikused Monier Baltikumi tütarde paremaks toimimiseks maatriksstruktuuris.

Arvesse võttes intervjueritud juhtide arvamusi ning tütaretevetete ja tugifunktsioonide struktuure on autori ettepanek jätkata maatriksstruktuuriga organisatsiooni rakendamist Monier Baltikumi tütarde, kuid viia läbi mõned struktuurimuudatused maatriksstruktuuri piirides ning kehtestada kindlad reeglid ning kokkulepped nii Baltikumi juhtidele kui emaettevõtte juhtidele.

### 3.5.1. Soovitused struktuurimuudatuseks

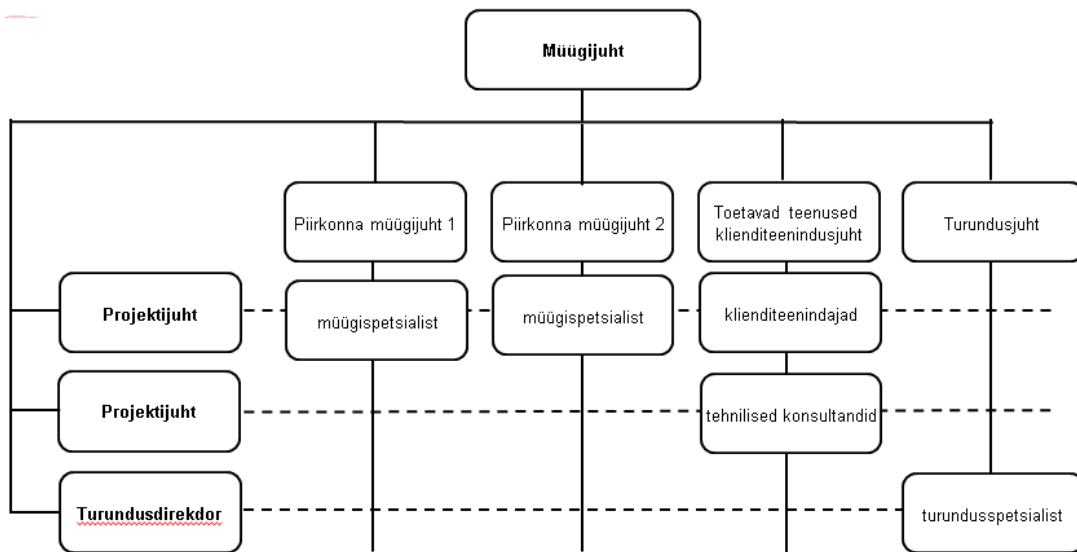
Organisatsiooni struktuur on ülesannete ja volituste omavaheliste seoste formaalne süsteem, mis kontrollib, kuidas inimesed koordineerivad omavahelisi tegevusi ja kasutavad ressursse saavutamaks organisatsioonile seatud eesmärgid. Kui

juhid valivad väärtuste loomise koordineerimiseks õige struktuuri, suurendavad nad organisatsiooni võimet luua väärtust.

Vastavalt intervjuude analüüsile ning organisatsiooni struktuuri teooriale toonitab autor, et struktuuri muutmise eesmärk on suurendada paindlikkust, parandada reageerimist turu ning keskkonna muutustele ja suurendada informatsiooni voogu ettevõtte erinevates divisjonides. On oluline märkida, et vastavalt intervjuude tulemusele kuuest olulisest juhist vaid 2 väitsid, et langetavad ise otsuseid ehk omavad protsessi üle kontrolli. Kõik teised juhid ilmutasid loobumus- või ükskõiksuse märke. Kuna paljudel on kohusetunne ning vastutus ettevõtte tulemuste ees kõrge siis võtavad kohalikud juhid palju otsuseid ilma neid kinnitamata ning emaettevõttele kommunikeerimata. See omakorda suurendab peakontori juhtide usaldamatust kohalike taseme juhtide suhtes ning kohaliku taseme juhtide väiksemat kaasatust olulistesse otsustesse.

Arvesse võttes kõike eelnevat on autori ettepanek jätkata Baltikumis maatriksstruktuuris töötamist, kuid teha struktuuris järgmised muudatused:

- 1) luua turundusjuhtidele otsealluvus iga konkreetse riigi organisatsiooni müügijuhiga ning liita maatriksist tulenev horisontaalne alluvus emaettevõtte turundusjuhile, ehk tekitada projektipõhine alluvus (vt joonis 15).
- 2) Detsentraliseerimise eesmärgil luua müügiorganisatsiooni divisjoni „toetavad teenused“ osakond, mille juhiks määrata vastava riigi organisatsiooni klienditeenindusjuht. Osakonda kuuluvad klienditeenindajad ning tehnilised konsultandid. „Toetavad teenused“ üksuse loomisel müügiorganisatsiooni tuleb emaettevõtte tootejuhtidel ning kõikidel teistel maatriksjuhtidel aktsepteerida emaettevõtte poolset kontrolli vähenemist ehk detsentraliseeritust (vt joonis 15).



Pidev joon – ametlik, otsene korralduste jada  
 Katkendlik joon – projektipõhine, maatriksile omane korralduste jada

Joonis 15. Monier Baltikumi organisastioonide soovituslik siseehitus

Allikas: autori koostatud joonis

Autor soovib emaettevõtte juhtkonnal kriitiliselt üle hinnata eeldused mida kohalikest juhtidest eeldatakse, vajadusel muuta ametijuhendeid ning vähendada tsentraliseerituse taset tütarettevõtetes. Kohalike taseme juhtidele peab jääma õigus rääkida kaasa eelarve ning eesmärkide seadmisel kui ka seatud eesmärkide saavutamiseks strateegia valikul. Emaettevõtte juhatuse eesmärk peaks autori arvates olema järgneval majandusaastal tsentraliseerituse tase viia tasemeni, kus kümnest otsusest vähemalt seitsmel korral tunneksid kohaliku ettevõtte juhid, et otsus on tehtud nende poolt ning nende eestvedamisel. Intervjuudest selgus, et kõikide intervjuueeritud Monier Baltikumi grupi kohalike juhtide arvates ei usalda emaettevõtte juhtkond neid piisavalt ning hindasid usalduse ulatuse väga madalaks – see on selge signaal detsentraliseerimiseks.

Väljapakutud muudatused ühtivad globaalse maatriksstruktuuri põhimõtetega (joonis 13). Globaalse maatriksi kasutuselevõtt aitaks ettevõtte juhtidel ühiseid eesmärke paremini seada ja nende täitmiseks vahendeid valida.

Autori poolt välja pakutud globaalne maatriksstruktuur riikide kaupa jätab tütarettevõtted terviklikuks äriühinguks koos tugifunktsioonidega. Organisatsioonis, kus kõikidel on selge tema asukoht ja otsesed ülemused töötavad samas äriühingus on

võimalik töötajad panna vastutama terviku eest. See efektiivistab tulemuslike eesmärkide püstitamist ning nende täitmist.

Eri riikides tegutsevad tüarettevõtted oleksid kõik äriühingud koos kõikide funktsioonidega, mida neil tegutsemiseks vaja läheb: finantsjuhtimine, tootmine, logistika, müük, personalijuhtimine ja turundus.

### **3.5.2. Struktuurivälised ettepanekud maatriksstruktuuri paremaks toimimiseks Monier Baltikumi ettevõtetes**

Esmalt võib intervjuudest ning analüüsitud dokumentidest välja tuua, et maatriksalluvuste (duaalsete alluvuste) suhted on kaardistatud küll ettevõtete struktuurijoonistel, kuid ei ole määratletud ametijuhendites ning töölepingutes. Struktuurijooniseid ning nende ajakohasust haldab Monier grupis personalisosakond, kuid sellel on fikseeritud ainult töölepingujärgsed alluvussuhted ning kontserni ega Balti divisjoni dimensiooni ehk funktsionaalset alluvust seal ei kajastata. Intervjueeritavad selles, et kirjalik fikseeritus on vähene, oma igapäeva töö jaoks probleemi ei näinud, kuna ollakse sellega harjunud. See teadmine kinnistub jooksva töö käigus ning fikseeritakse struktuurijoonistel. Autor soovib Monier grupil struktuuri paremini ning sisukamalt kirjalikult fikseerida ka ametijuhendites, kuna nii väheneb risk mittemõistmisele ning inimeste valesti hindamisele, mis omakord mõjutab töötulemusi (tabel 9).

Tabel: 9 Topeltalluvuste kaardistamise ametijuhenditesse: eelised ja puudused.

<b>Eelised</b>	<b>Puudused</b>
Konkreetne ja arusaadav töötajale	Ajamahukas
Väheneb struktuuri valesti mõistmine	Risk dokumentide mitte uuendamise osas
Paraneb kommunikatsioon	Bürokraatia osakaalu kasv
Paranevad töötulemused, kuna ei töötata horisontaaljuhile vastu.	
Valitakse tööle õiged, maatriksisse sobivad, inimesed.	
Selge ja arusaadav suhe verikaal- ja horisontaaljuhi vahel. Piiritletud reeglid.	

Allikas: Autori koostatud

Autor peab oluliseks tuua välja Monier Grupi soovi hakata tulevikus läbi viima töötaja rahulolu uuringuid igal aastal, mille tarbeks töötatakse välja IT lahendus kus iga töötaja märgib ära rippmenüüst oma otsese juhi ning annab tagasisidet paljudele erinevatele küsimustele. Selleks soovitab autor lisada süsteemi ka maatriksist tuleneva võimaliku horisontaalalluvuse ning diferentseerida küsimused vastavalt vertikaalse- ning horisontaalse alluvuse osas. Oluline on, et kõik töötajad saaksid anda tagasisidet struktuuri toimivuse kohta ning märkida ära ka üksused ja ametikohad kellega tööalaselt enim kokku puututakse. See annab tippjuhtidele õige ja kallutamata tagasiside probleemsetest kohtadest igapäevatoos. Kui juhid märkavad probleemi, saavad nad seda kontrollida, sellega tegeleda ning elimineerida (ennetades või kõrvaldades).

Tabel: 10 Arenguestlustel struktuuri puudutavate teemade käsitlemine.

<b>Eelised</b>	<b>Puudused</b>
Otsene tagasiside ettevõtte struktuurist arusaamisele	Ajamahukas
Otsene tagasiside ettevõtte struktuuri toimimisele reatöötaja seisukohast	Tülikas – struktuurimuudatuste mitte toimumisel on kohustuslik struktuuri puudutavad teemad igal aastal uuesti läbida.
Varjatud probleemide ja konfliktide kohene lahendamine.	Ressursimahukas – kõikide personaalsete probleemidega peavad kursis olema personalijuht ning divisjoni juhid.
Inimeste rahulolu ettevõttega suureneb	
Ärieesmärkide õnnestumise tõenäosus suureneb – töötajad mõistavad ettevõtet, juhte ning nende sõnumeid ning juhid mõistavad oma töötajaid, et edastada neile selget ja mõistetavat sõnumit.	

Allikas: Autori koostatud

Arenguestluseid, kui olulisi juhi ja töötaja vahelisi tagasiside ning hindamisvestluseid on raske üle hinnata. Autor soovitab teha Monier Grupi ühtsetes arenguestluste vormides täiendused struktuuri ning organisatsiooni mõistmise seisukohast (tabel 10). Kui määratletakse hetkeolukord struktuuri ning organisatsiooni

otsuste arusaamisest on võimalik arusaama parandada või kinnistada ning hakata kommunikeerima õigeid ning töötajatele arusaadavaid sõnumeid. Kui sellega ei arvestata, võib kaasneda oht sõnumitest ja soovidest mitte aru saamisel ning ühtlasi on potentsiaalne oht paljude projektide ebaõnnestumisteks – inimesed ei mõitsa mida neilt oodatakse ning kellega mida arutada.

Maatriksorganisatsioon on investeeringute ning kulu baasi arvestuses erinevatest võimalikest siseehitustest üks kulukamaid. Maatriks siseehitust rakendades on vajalik kasutada kõiki maatriksist tulenevaid potentsiaalseid eeliseid. Autor soovib ettevõtte tippjuhtkonnal määratleda ning üles täheldada oma kõikide organisatsioonide potentsiaaliga töötajad ning kaasata neid aktiivselt erinevatesse projektidesse. Talentide märkamine ning hilisem sihipärane kasutamine toob ettevõttele kasu ning hoiab need inimesed ettevõtte küljes kinni. Soovitus on luua grupi sisene talendipoliitika mille tegeletakse aastaringselt ning mis ei ole ühekordne projekt.

## KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö annab ülevaate Monier'i kontsernist ja selle ettevõtmistest. Töösse on koondatud ettevõtte kohta käivad üldiseloostavad näitajad, samuti kontserni valitsemisstruktuur ja võimuorganid. Monier'i grupp on katusekivide ning korstnasüsteemide tootmise ja müügiga tegelev kontsern, mis hõlmab 107 tehist 36 riigis kogu maailmas.

2005. aastal võeti Monier'i Põhjamaade ja Baltikumi grupis kasutusele maatriksstruktuur. Sellega allutati Monier'i kohalikud ettevõtted funktsionaalselt Monier'i Põhjamaade ja Baltikumi kontserni ärivaldkondadele. Struktuurimuudatusega sooviti parandada meeskonnatööd, suurendada grupi organisatsioonide koostööd ja ühiseid projekte, kaotada topelfunktsioone ning kaasata juhtimisse rohkem inimesi. Toimunud struktuurimuudatus on põhjustanud palju sisepingeid ettevõtte sidusrühmades, mis on päädinud inimeste lahkumisega organisatsioonist ning pingetega osakondade ning riikide juhtkondade vahel. Tihti peale töötatakse ka emaetevõtte ideede vastu.

Autor käsitles selles töös probleemi, mis väljendub pärast Monier'i Põhjamaade ja Baltikumi grupi maatriksorganisatsioonile üleminekut tekkinud kõrges tsentraliseerituse tasemes ning sisepingetes. Struktuurimuudatusega on kadunud ettevõtte selge ja ühtne eesmärk ning arusaadavad alluvussuhted. Autor uuris ning tõestas struktuurimuudatusega kaasnenud mõju ning tulemusi Monier'i Baltimaade müügi ja turunduse üksustes. Peale selle andis autor mitmesuguseid soovitusi maatrikssiseehitusega jätkamiseks. Taolist uuringut ei ole Monier'i grupis pärast struktuurimuudatust korraldatud ning see annab Monier'i Põhjamaade ja Baltikumi grupi juhatusel tagasisidet organisatsiooni hetkeolukorrast.

Uurimistöös analüüsis autor Monier'i grupi avalikke ja konfidentsiaalseid dokumente ning intervjueris kuut Monier'i grupi struktuuri ja/või üksuse juhti Baltikumis ja Rootsis. Intervjuud olid struktureeritud ning jagatud nelja alapeatükki: struktuur, vastutus, tsentraliseeritus ning eesmärkide seadmine. Autor esitles intervjuu põhiküsimuste vastused ning lisas oma arvamuse, tõi välja kontserni struktuuriga ja

vastutusega seotud probleemid, kontserni tsentraliseerituse ja detsentraliseerituse ning eesmärkide püstitamisega seotu.

Töö teoreetilises osas kirjeldas autor organisatsiooniteooriat ja -juhtimist, kuidas see on seotud otstarbekusega ja eesmärkide püstitamisega. Töö tõi välja, et organisatsioon on ühtne süsteem, mille tähtis osa on inimesed ja süsteemsus, mida tuleb vaadelda tervikuna. Ühtlasi tegi autor põhjalikuma ülevaate organisatsioonide siseehituste kohta, andis lühiülevaate klassikalisest siseehitusest ning moodsast siseehitusest. Autor iseloomustas maatriksstruktuuri kõige põhjalikumalt ning selle abil on välja toodud töö eesmärgini jõudmiseks vajalik informatsioon.

Töös esitati Monier'i Baltikumi ettevõtete müügi ja turunduse üksuste struktuur. Magistritöö andis ülevaate, kuidas kontsern oma tütarettevõtteid juhib ja milline on nende valitsemisstruktuur ja juhtimisõigused.

Uurimistöö käigus leidis autor Monier'i grupi Baltikumi organisatsioonile nii struktuuri täiustamisvõimalusi kui struktuuriväliseid, protsessipõhiseid parandusettepanekuid. Kõiki autori esitletud protsessipõhiseid ettepanekuid võib võtta kui mistahes maatriksstruktuuriga organisatsioonide juhtimise või loomise olulisi aspekte, millele peaks tähelepanu pöörama. Kõik protsessipõhised ettepanekud on hea maatriksstruktuuri toimimise eelduseks ning rakendatavad enamikes müügiorganisatsioonides. Kuid need ei ole eraldiseisvad ning eeldavad maatrikssiseehitusega ettevõtte toimimist. Ettepanekud olid:

- Struktuuri puudutavad ettepanekud: jätkata Monier'i Baltikumi ettevõtetes maatriksstruktuuris töötamist, kuid teha struktuuris järgmised muudatused: 1) luua turundusjuhtidele otsealluvus iga konkreetse riigi organisatsiooni müügijuhiga ning liita maatriksist tulenev horisontaalne alluvus emavõtte turundusjuhile, ehk tekitada projektipõhine alluvus 2) detsentraliseerimise eesmärgil luua müügiorganisatsiooni allüksus „toetavad teenused“, mille juhiks määrata vastava riigi organisatsiooni klienditeenindusjuht. Allüksusesse kuuluksid klienditeenindajad ning tehnilised konsultandid.
- Kriitiliselt üle hinnata ning sõnastada teadmised ning oskused, millele grupi organisatsioonide juhid peavad vastama ning muuta vastavalt ka ametijuhendeid. Kirja pandud ning selgelt sõnastatud juhtide teadmised ja oskused annavad juhtnöörid eelkõige kontserni tippjuhtkonnale ning personaliosakonnale õige kvalifikatsiooniga töötajate valimiseks. Sellega



välditakse nii üle kvalifitseeritud kui alakvalifitseeritud tööjõu palkamist. Samuti on dokument abiks inimeste juhtimisel.

- Vähendada tsentraliseerituse taset tütarettevõtetes. Uuringust selgus, et tsentraliseerituse tase kontsernis on liiga kõrge ning et detsentraliseerimisega ettevõtte töötajate rahulolu kasvab ja eesmärgid saavutatakse kiiremini.
- Kaardistada topeltalluvused ametijuhenditesse. Ametijuhendite muutmine ning topeltalluvuste ametijuhendisse lisamine suurendab kõikide organisatsiooni töötajate arusaama organisatsioonist ning alluvussuhetest.
- Korraldada töötaja rahulolu-uuringuid, kus kaardistada ning küsida ühtlasi tagasisidet maatriksist tulenevate duaalsete juhtimiste kohta. See on tähtis osa tagasisidest, sest senini on ettevõttes rahulolu-uuringuid tehtud vanal moel – rivi ja staabiüksuse alluvussuhete printsiibil. Maatriksorganisatsioonil on aga paljudel juhtidel omakorda kaks juhti.
- Arenguveestlusesse lisada teema: maatriksorganisatsioon – igapäevatöö, arusaam organisatsioonist ning juhtimisest. Annab otsese tagasiside juhile tema töötajate organisatsioonistruktuuri ning toimimismehhanismide mõistmise kohta.
- Juurutada Monier'i grupi sisene talendipoliitika. Kõrge potentsiaaliga töötajate kaasamine ning rakendamine projektidesse suurendab eeldusi ettevõtte eduks. Talentide märkamine ning hilisem sihipärane kasutamine toob ettevõttele kasu ning hoiab need inimesed ettevõtte küljes kinni.

See töö on kasulik eelkõige Monier'i grupile ning selle juhtkonnale, kes saab konkreetseid soovitusi, kuidas oma Baltimaade organisatsioonide struktuuri täiustada, et organisatsiooni liikmed seda mõistaksid ning töötaksid ühise eesmärgi nimel. Töös välja tulnud kontserni kitsaskohti ja häid külgi saavad edaspidi kasutada kontserni juhid.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Alas, R. (1999). Organisatsiooni-, juhtimis-, ja suhtlemispsühholoogia alused. Tallinn: Riigikantselei.
- Alas, R. (2002). Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim
- Alas, R. (2004). Juhtimise alused. 4. tr. Tallinn: Külim.
- Alviste, M. (2009). Ettevõtte efektiivsus peitub eelkõige juhtide mõtteviisis. [WWW] <http://www.juhtimine.ee/ettevotte-efektiivsus-peitub-eelkoige-juhtide-motteviisis> (14.05.2010).
- Beer, M.; Davis, S.; Lawrence, P.; Kolodny, H. (1997) Matrix. Paperback: Addison-Wesley Longman, Incorporated
- Dessler, G. (2001). Management : leading people and organizations in the 21st century. Upper Saddle River (N.J.) : Prentice-Hall
- Drucker, P. F. (2003). Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks Tallinn: Printon
- Hatch, J. M. (1997). Organization Theory, Modern Symbolic and Postmodern Perspectives. New York: Oxford University Press.
- Henson, R. (2009). Making matrix management work. [WWW] <http://www.centerod.com/articles/96-making-matrix-management-work.html> (14.05.2010).
- Hooijberg, R. Püramiidist lahtirebimine [WWW] <http://majandus24.postimees.ee/762734/puramiidist-lahtirebimine> (06.03.2012)
- Jones, G. R. (2004). Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases. 4th. ed. New Jersey: Pearson Educational International
- Kotler, P. (2003). Turunduse vaatenurgad A-st Z-ni. Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastus
- Krivljova, L. (2010). Äriprotsesside kirjeldamine ja täiustamine protseduurianalüüsi meetodil: Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool
- Lukjanov, A. (2000) Juhtimise alused. Tallinn: Kommunaalprojekti trükikoda
- Madisson, R.; Volens, U.; Loor, K. ... [jt.]. (2014). Juhatuse liikme vastutus. Tallinn: Greif

- Managing communication in a matrix organization. (2009). [WWW]  
<http://miclove.wordpress.com/2009/12/01/cutting-through-the-clutter-managing-communication-and-reducing-overload-in-a-matrix-organization/>  
 (14.05.2010).
- Owens, J. (2007). Matrix Organizations, What Are They? [WWW]  
<http://www.managerwise.com/article.phtml?id=522> (12.05.2010).
- Past, A. (2008). Juhtimine ja suhtekorraldus : meespealilledega tass. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda
- Pinn, M. Maatriksjuhtimine tapab juhi initsiatiivi. [WWW]  
<http://www.aripaev.ee/apps/pbcs.dll/article?avis=EA&date=20080428&category=NEWS&lopenr=304289943&Ref=AR&template=printart>  
 (28.04.2008)
- Rahim, M.A. (2000). Managing conflicts in organizations. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing group. [Online] Ebrary
- Rillo, M. (2008). Strateegiaslaalom muutuva majanduse mäestikus. [WWW]  
<http://www.rillo.ee/index.php?module=News&func=view&prop=Topic&cat=10011> (14.05.2010).
- Roolaht, T. (2005). Organisatsiooniliste muutuste võimalikud probleemid ja ohud avalikus sektoris. [WWW]  
[http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/ettevottemajandus/2005/14\\_Roolaht.pdf](http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/ettevottemajandus/2005/14_Roolaht.pdf)
- Samel, E. (2003). Keskastmejuht : kahe tule vahel. Tallinn: Äripäeva Kirjastus
- Senior, B. (2002). Organizational change. 2nd. ed. Harlow: Prentice Hall.
- Siimon, A. (2004). Organisatsiooniõpetus. Tartu : Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Steiger, R. (1997). Inimesekeskne juhtimine. Tartu: Greif tükikoda.
- Sy, T., D'Annunzio. (2010). Challenges and Strategies of Matrix Organizations. Top-Level and Mid-Level Managers' Perspective. [WWW]  
[http://www.theleadershipedge.com/files/images/HRPS\\_Challenges\\_Strategies\\_Matrix\\_Orgs.pdf](http://www.theleadershipedge.com/files/images/HRPS_Challenges_Strategies_Matrix_Orgs.pdf) (28.04.2010)
- Tikk, J. (2008). Finantsarvestus. Saku: Rebellis
- Türk, K. (2005). Inimressursi juhtimine. Tartu : Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda
- Usunier, J-C. (2013). Marketing across cultures. Harlow: Pearson

Vadi, M. (2000). Organisatsioonikäitumine. Tartu : Tartu Ülikooli Kirjastus

Vallner, U. Kuidas jõuda võimutasakaaluni? [WWW]

<http://www.aripaev.ee/section/pdf/?PublicationId=464dc490-fb94-4024-9b75-258ddc8543a9&articleid=70236&paperid=277D094B-71B5-4B64-9C1D-4D12E2D39E80&selectedDate=2008-04-28&from=2008-06-16&to=2008-06-23> (28.04.2008).

Üksvärav, R. (2008). Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus

Üksvärav, R. (2010). Organisatsioon ja üksikisik. Tartu : Greif

# RÉSUMÉ

## IMPLEMENTATION RESULTS AND PROBLEMS AFTER IMPLEMENTING MATRIX STRUCTURE IN MONIER GROUP, BALTICS

Kristjan Keert

There has been many studies regarding matrix organisations, but only a few that gives clear suggestions for an supportive doings as well, not only structure based hints. Hereby, the master thesis gave an overview of Monier Group and its operations. Monier Nordic and Baltic has been using matrix starting 2005. Almost 9 years there has been minor hanges in a structure, but no real study of implementing results of matrix in Monier Nordic and Baltic.

This study gives an overview of a Monier Group, and takes a deep look into Monier Group Baltics Sales and marketing organization. Monier Group is a leading global manufacturer and supplier of pitched roof products, including both roof tiles and roofing components in Europe and parts of Asia and South Africa. The Group also owns production places for chimneys and chimney systems in Europe. The Group is headquartered in Luxembourg and has operations in 36 countries, with 107 production facilities

Current study is describing all structures of corporation, its Nordic and Baltics daughter companies and divisions. Theory of organization structures will be compared with current set up of Monier. The aim of the master thesis is to study how the matrix structure implementation has been done in Monier Baltics. The purpose of the study is to detect problems and suggest improvements for Monier Group board for better set-up in Monier Baltic organizations.

The study hereby were done by analyzing Monier Group local and central publik and confidential ducuments, also by interviewing six Monier Baltic and Swedish Leades. The interviews were dividend to four different sections to

understand how the matrix has been implemented and what's the outcome for that for the local business units: structure, responsibility, centralization and setting targets.

Author suggests to continue with matrix in Monier Baltics organizations, but to do some changes to improve the understanding of a structure and way of doing business. Those suggestions are vital for any worldwide companies that are using matrix structure:

- Keep the matrix, but make two important changes: 1) marketing manager/coordinator should be linked to direct reports for local Sales team manager/Sales manager and have matrix based reporting to Group Marketing director and 2) in a purpose to decentralize the organization, to create a division for Sales and marketing direct reporting called: Supportive functions. This division is a mix of customer service persons and technical consultants and their manager has a direct reporting for local Sales manager and matrix reporting for Customer service- and Product Portfolio managers.
- To take a critical look of what the Group really wants from its local managers. Also to make needed changes in job descriptions and minimize a level of centralisation.
- To map double/matrix managers also to job descriptions – easy to understand for every employee from a day one.
- To add new topic to development discussions: understanding of matrix.
- To implement talent policy in Monier Group. Useful for Human Resources to see the potential in local organizations but also a way to engage talented people for company business.

This study is useful mainly for Monier Group board and management team, that will get clear suggestions how to improve business in its Baltic organizations. The study appoints to many problems that are both structure based and process based.

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuude põhiküsimused

### Struktuur

- Millist organisatsioonistruktuuri kasutab Monier?
- Mitu juhti konkreetselt sinul on?
- Hinda 5-palli süsteemis: mida arvad, kas struktuuri ülesehitus ja toimimine on arusaadav kõikidele sinu meeskonna liikmetele?
- Kas arvad, antud ettevõtte on võimeline sarnase struktuuriga jätkates võimeline ellu jääma ja edukas olema?
- Kas Monier kohaliku riigi töötajad osalevad paljudes erinevates tsentraalsetes projektides? Kas enamasti on need projektid tulemuslikud?
- Kas arvad, et maatriksorganisatsioonist tingitud topeltalluvus tekitab kohalikele juhtidele ja organisatsiooni liikmetele segadust ja arusaamatusi?
- Kuidas on maatriksstruktuuri rakendamise muutunud personaalne otsustuspädevus ja kas see on ka kuskil fikseeritud? Kas tead alati, kellega sa mis küsimusi pead kooskõlastama?

### Vastutus

- Kas tunned ennast isiklikult vastutavana ka maatriksstruktuuris ettevõtte tulemuste ja käekäigu eest?
- Kas maatriksist tulenev kooskõlastamine pärsib vastutust ettevõttes üldiselt?
- Kuidas on ettevõttes piiritletud vastutus? Kas see on kuskil dokumentides fikseeritud?
- Kas antud vabaduse suhte seos vastutuse suhtega on sinule rahuldust pakkuv?

### Tsentraliseeritus

- Kui vabalt võivad kohaliku organisatsiooni juhid ennast tunda igapäevaste ettevõtte juhtimisega seotud otsuste tegemisel?

- Kas protsess kuidas ja kellega pead otsuseid kooskõlastama on sulle lõpuni selge?
- Millistel juhtudel juhid ei saa otsust ise langetada?
- Kas otsuseid, mis on seotud organisatsiooni tuleviku ja arenguga saavad juhid ise vastu võtta?
- Milline on sinu arvamus: kas kontserni tippjuhid kaasavad otsustamistesse teisi kohaliku taseme juhte?
- Kümnest .... seotud tsentraalsest otsusest, mitu oleksid suure tõenäosusega viimase 2 aasta jooksul teinud teisiti
  - tooteportfelliga
  - strateegia valikuga
  - eelarvega
  - turundusega
  - logistikaga
  - finantstjuhtimisega
- Milline on sinu personaalne soov: tsentraliseeritust suurendada või vähendada?

### **Eesmärgid**

- Kas sinu vastutusallas olevale divisjonile on püstitatud selged eesmärgid nii ettevõttele kui isikutele?
- Kes määrab ettevõtte eesmärgid?
- Kas Monier Grupis saavad kohaliku taseme juhid eesmärkide püstitamises kaasa rääkida?
- Hinda 5-palli süsteemis enda personaalseid võimalusi eesmärkide püstitamisel kaasa rääkida?
- Kuidas sulle tundub: kas kontserni kohalikul tasemel, erinevate divisjonide eesmärgid toetavad ettevõtte, kui terviku eesmärke ning õnnestumist?
  - Milliste divisjonidega eesmärgid pigem ühtivad
  - Milliste divisjonidega eesmärgid pigem ei ühti
- Kas juhtidel on piisavalt õigusi, et ellu viia ettevõttele püstitatud eesmärgid?



## Lisa 2. Monier Grupi ajalugu

Monier Grupi eelkäija asutati aastal 1919 ning ettevõtte kandis nime Redhill Tile Company. Tähtsamad sündmused ettevõtte ajaloos kronoloogilises järjestuses:

- 1919 Redland alustas katusekiviettevõttena Redhill Tile Company. Novembris toodeti esimesed betoonist katusekivid.
- 1949 Laieneti Lõuna-Aafrikasse ja Austraaliasse.
- 1951 Redland alustas tegevust Malaisias.
- 1954 Omandati enamuosalus Saksamaa ettevõttes Braas.
- 1955 Redlandist saab börsiettevõtte.
- 1965 Ameerika Ühendriikides asutati Monier-Raymond Concrete Tile Co Inc.
- 1970 Tais asutati Monier' ja CPAC ühissetevõtte.
- 1972 Algas mitme aasta pikkune jõuline laienemine paljudes Euroopa riikides.
- 1973 Jaapanis asutati Nippon Monier' ühissetevõtte.
- 1984 Bramac asutab Ungaris ettevõtte VÁÉV-Bramac K.f.t., millega algab laienemine Kagu-Euroopas.
- 1987 Ameerika Ühendriikides algab katusekivide tootmine Monier' nime all.
- 1990 Braas omandab Euroopa juhtiva korstnasüsteemitootja Schiedel Group.
- 1993 Eelnenud aastate jooksul Põhjamaades toimunud omandamiste tulemusena asutatakse Braas Scandinavia AB, Poolas asutatakse Braas Polska.
- 1997 Saksamaa tsemendi ja kipsplaatide suurtootja, gigant, Lafarge omandab Redlandi. Selle tulemusena võtab Lafarge üle ainult Redlandile kuulunud katusetootmise ja saab Braasi enamuosanikuks. Luuakse Lafarge'i katuseüksus, mis kannab nime Lafarge Roofing ja on kogu maailma katuseturu liider.
- 2001 Algab suur laienemine uutesse riikidesse. Tehaste arv maailmas kasvab üle 200.
- 2007 Lafarge müüb Lafarge Roofingu investeerimisettevõttele PAI Partners, kellele kuulub sellest 65%. Ülejäänud 35% jääb Lafarge'ile.
- 2008 Endine katusetootmisüksus võtab endale uue nime – Monier – ja hakkab tegutsema iseseisva ettevõttena.
- 2010 Monier Group müüb osaluse MonierLifetile'is Ameerika Ühendriikides ning katuseettevõtted Brasiilias ja Jaapanis.

### **Lisa 3. Intervjuus osalejate nimekiri kasutatud lühendite järgi. Intervjuude toimumise päevad.**

KK – Kristjan Keert, Monier OÜ müügijuht, intervjueriija

Intervjueeritavad:

TJ - H.W., Monier Roofing AB, Monier Nordic & Baltic tegevjuht, juhatuse liige,  
5.11.2014

MD – E.P., Monier OÜ, Monier Baltikumi müügidirektor, Monier OÜ juhatuse liige  
12.11.2014

MJ1 – R.V., Monier SIA, Monier läti müügijuht, Monier SIA juhatuse liige 3.11.2014

MJ2 – E. J., Monier UAB, Monier Leedu müügijuht, Monier UAB juhatuse liige  
11.11.2014

TJ – A.K., Monier OÜ tootmisjuht 14.11.2014

TK – M.K. Monier OÜ turunduskoordinaator, Monier Baltikumi  
turunduskoordinaator 4.11.2014

## Lisa 4. Arenguvestluse läbiviimise vorm

### Iga-aastane hindamisvestlus 201

Iga-aastase hindamise eesmärk on eelneva aasta töötulemuste hindamine ja iga töötaja jaoks arenguplaani koostamine. See on töötulemuste halduse protsessi oluline osa ja eeldab tagasisidet juhendamise ja arendamise osas kogu aasta kestel. **Konstruktivse, objektiivse ja avatud dialoogi kaudu pakub iga-aastane hindamine järgmisi võimalusi:**

- töötaja töötulemuste analüüs eelmisel aastal seatud eesmärgi arvestades;
  - töötaja müügiostuste hindamine;
  - põhiliste tugevuste ja arendamist vajavate valdkondade tuvastamine;
  - järgmiseks aastaks eesmärkide seadmine;
  - isikliku arenguplaani koostamine.
- ➔ Juhised
- Määrake vestluse aeg ja koht kaks nädalat varem. Korraldage vähemalt tunni pikkune kohtumine ja veenduge, et seda ei katkestataks.
  - Tehke vestluseks järgmised ettevalmistused: veenduge, et teil on kõik vajalikud dokumendid käepärast; mõelge kindlatest teemadest, millest soovite rääkida.
  - Julgustage töötajat vestluseks valmistuma: soovitage tal ise oma tulemusi ja oskusi hinnata ja kaaluda oma eesmärgi järgmiseks aastaks.
  - Jaotage vestlus kaheks aruteluks: esmalt töötulemuste ja müügiostuste hindamine ja seejärel isiklike eesmärkide ja isikliku arenguplaani koostamine.

➔ **Hindamise aasta:** \_\_\_\_\_

**Vestluse kuupäev:** \_\_\_\_\_

**Viimase vestluse kuupäev:** \_\_\_\_\_

➔ **Töötaja nimi:** \_\_\_\_\_

**Tööülesanded:** \_\_\_\_\_

**Alates:** \_\_\_\_\_

➔ **Juhi nimi:** \_\_\_\_\_

**Tööülesanded:** \_\_\_\_\_

**Alates:** \_\_\_\_\_

## Töötulemused eelmisel aastal

Kirjeldage eelmiseks aastaks määratud eesmärkide saavutamise taset. Loetlege põhilisi saavutusi ja kasutamata jäetud võimalusi. Kirjeldage saavutusi ja esitage üksikasju nende konteksti ja võrdluskriteeriumide kohta. Pange saavutuse tasemele hinne (A: Suurepärase – B: Täielikult saavutatud – C: Valdavalt saavutatud – D: Saavutamata) või määrake saavutuse protsendimäär.

Töötaja eesmärgid ja saavutatud tulemused		Saavutuse tase
1		
2		
3		
4		
5		
6		

### Üldised töötulemused

Tehke kokkuvõtte töötaja üldistest töötulemustest eelmisel aastal praeguse töökoha puhul. Kasutage seda osa, et kirjeldada töötaja üldiseid töötulemusi töökohustuste suhtes.

## Oskuste hindamine

- Müügioskuste taust
- **Keskenduge töö profiili ja tööülesannete suhtes põhilistele oskustele .**
- **Tooge oma hinnangu toetamiseks konkreetseid näiteid jälgitavate olukordade kohta.**

Osad	Tase	Märkused
Tervis & ohutus		
Äritegevuse mõistmine → Teadmised tootest, süsteemist või tehnikast → Teadmised turundusmeetmestikust → Monier'i äritegevuse mõistmine		
Müügi planeerimine → Kliendi äritegevuse mõistmine → Turu analüüs ja mõistmine → Turusegmeni mõistmine ja sihtgruppide leidmine → Müügivaldkonna plaani koostamine ja rakendamine		
Müük → Teadmised müügi protsessist → Kliendi külastuse ettevalmistamine → Vajaduste analüüs → Läbirääkimised → Tegevusjärgne plaan		

<p>Suhete haldus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Suhte arendamine</li> <li>➔ Suhtlemine</li> <li>➔ Ausus</li> <li>➔ Meeskonnatöö</li> </ul>		
<p>Oma võimaluste kasutamine</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Ajakasutus</li> <li>➔ Eesmärkide seadmine</li> <li>➔ Probleemide lahendamine</li> <li>➔ Emotsionaalne vastupidavus</li> </ul>		
<p>Inimeste haldamine (müügijuhtide puhul)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Meeskonna juhtimine</li> <li>➔ Teiste arendamine</li> <li>➔ Muutuste haldamine</li> </ul>		

▪ Muud oskused ja käitumisviisid

**Lisage siia täiendavaid märkusi muude oskuste kohta, mis võivad olla nii tugevad küljed kui ka arendamist vajavad oskused.**

Tugevused	Arendamist vajavad oskused
•	•
•	•
•	•



## Isiklikud eesmärgid järgmiseks aastaks

Isiklike eesmärgid peaks olema piiratud arv (kolm), nad peaksid keskenduma põhiliste väärtuslike oskuste arendamisele ja sisaldama KPI'sid. Need tuleks määrata iga aasta alguses.

Kõik eesmärgid peaksid sisaldama proovilepaneku elementi ja olema konkreetsed, mõõdetavad, arvestatavad (töötaja vastutuse piires), realistlikud ja ajaliselt piiritletud.

Vähemalt kaks isikliku eemärki peaks olema seotud müügiostustega.

### Eesmärgid ja mõõtmisviisid

Pange kirja eesmärgid ja meetodid edu mõõtmiseks.

•

•

•

•

•

•



## Isiklik arenguplaan

Eesmärgid arendamiseks	Oodatavad tulemused	Õppimine, tugi ja ressursid	Ajalised piirid
<p>→ Üldised oskused, käitumine, teadmised ja oskusteave jne</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li></ul>			
<p>→ Müügioskused</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li></ul>			

### Allkirjad

\_\_\_\_\_  
Juht (N+1)

\_\_\_\_\_  
Töötaja (N)

\_\_\_\_\_  
(N+2)

→ N + 2 märkused

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_







## Tagasiside

→ Millised on teie põhilised ootused juhi suhtes?

---

---

---

→ Võimalused juhtimisstiili parandamiseks

Parandage

*nt töökoormus, info jagamine...*

Jätkake

*nt kuulamine, head suhted...*

Lõpetage

*nt arusaamatused...*

Alustage

*e.g. nt individuaalsete kohtumiste pidamine, projekti tagasiside haldamine...*