

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Kristin Alas

**EMA- JA TÜTARETTEVÖTTE VAHELISE KOOSTÖÖ
PARENDAMINE (TRANSPPOINT INTERNATIONAL EST AS
NÄITEL)**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2015

SISUKORD

ABSTRAKT	3
SISSEJUHATUS.....	4
1 TEOREETILINE KÄSITLUS	7
1.1 Ettevõtte struktuuri mõju töö efektiivsusele	7
1.2 Liidri käitumise mõju organisatsioonikultuurile	8
1.3 Liidristiilide parimad praktikad	12
1.4 Ema- ja tütarettevõtte vaheline koostöö ja kontrollivormid	17
1.5 Kommunikatsioon organisatsioonis	22
2 UURINGU METOODIKA	23
2.1 Ettevõtte lühituvustus	23
2.2 Andmete kogumise ja töötlemise meetodid.....	24
2.3 Vaatluse planeerimine ja teostus	26
2.4 Intervjueritavate valik ja intervjuude ettevalmistus.....	27
2.5 Intervjuude oletatav kulg	31
3 UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU	34
3.1 Tütarettevõtte töötajatega peetud intervjuude uuringu tulemused	34
3.2 Emaettevõtte töötajatega peetud intervjuude uuringu tulemused.....	43
3.3 Vaatluste tulemused.....	46
3.4 Uuringutulemuste kokkuvõte	47
3.5 Arutelu	49
3.6 Järeldused	49
3.7 Ettepanekud	51
KOKKUVÕTE.....	53
VIIDATUD ALLIKAD.....	55
SUMMARY	58
LISAD	60
Lisa 1: Intervjuude baasküsimused.....	61
Lisa 2: Ettevõtte avaldus intervjuude mitte avaldamiseks.....	62

ABSTRAKT

Antud magistritöö keskendus uuringule, mille raames selgitati välja, milline on liidrite mõju ema- ja tütarettevõtte vahelisele suhtele ning kuidas see mõjutab koostööd. Antud magistritöö uurimisobjektiks olev emafirma oli Transpoint International FI OY ja tütarettevõtte oli Transpoint International EST AS. Uurimismeetodiks valiti kvalitatiivne meetod, mille raames intervjueriti struktureerimata intervjuude abil kahte emaettevõtte töötajat ja kaheksat tütarettevõtte töötajat. Lisaks uuringule teostati ka kolm vaatlust, mille eesmärgiks oli näha, kas intervjuudes öeldu vastab tegelikkusele. Uuringu tulemusena töötati välja ettepanekud uuringust selgunud probleemide lahendamiseks. Uuringust selgusid põhjused, mis on tingitud liidrite käitumisest ja mis takistavad ema- ja tütarettevõttel koostöö tegemist. Nendeks põhjusteks olid: ebapiisav kommunikatsioon, juhtide osavõtmatumus, ajapuudus, keelebarjäär, suur infokadu ja koostöö tegemist mitte toetav lisatasusüsteem. Lahendused, mis välja pakuti, olid järgnevad: kohtumised ema- ja tütarettevõtte töötajate vahel, ühise peakontori loomine Helsingisse, Skype videokõnede pidamine, ühisürituste korraldamine ja koostööd takistavate isikute väljavahetamine.

Võtmesõnad: emaettevõtte, tütarettevõtte, transport, veokorraldus, liidrid, koostöö, meeskonnatöö

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni võib võrrelda perega, kus igal liikmel on oma kindel roll ning üheskoos moodustatakse tervik. Mitmed organisatsioonid on oma töö jaotanud selliselt, et nii emaettevõtte kui ka selle filiaalid ehk tütarettevõtted on iseseisvad üksused, kuid on omavahel tihedasti seotud. Emafirma ja tütarfirmad liiguvad sama eesmärgi poole, tehes efektiivselt koostööd ning aidates teineteist teadmiste ja oskustega jagamisega.

Ettevõtteid, kus ema- ja tütarfirma tegutsevad rahvusvahelisel turul, leidub enamikel tegevusaladel, antud magistritöös on aga võetud aluseks rahvusvaheline transpordiettevõtte Transpoint International EST AS, mis on tütarettevõtte emafirmale Transpoint International FI OY. Transpordikorralduses on alati esmatähtis koostöö: kolleegidega, alltöövõtjatega, partneritega, klientidega, konkurentidega. Et transpordiettevõtte oleks edukas, on vajalik jõuda selleni, et koostöö kõigiga neist oleks tulemuslik.

Magistritöö autor töötab uuritavas tütarettevõttes ning teema valik tuleneb sellest, et emaettevõtte ja tütarettevõtte vaheline koostöö ei toimi ning seetõttu soovitakse uurida, milline on liidrite mõju ema- ja tütarettevõtte suhtele. Samuti tunneb töö autor, et oma karjääri antud ettevõttes silmas pidades oleks tänase olukorra muutmine oluline ja vajalik.

Teisest küljest tuleneb teema valik ka sellest, et taolisi juhtumeid, nagu antud magistritöös, on vähe uuritud ja selle kohta on akadeemilist ajakohast kirjandust vähe. Paljud teadlased on uurinud ema- ja tütarettevõtteid, kuid mitte sellest küljest nagu töö autorile on oluline ehk kuidas mõjutavad liidrid ema- ja tütarettevõtte vahelist suhtlust ja koostööd.

Antud magistritöö eesmärgiks on välja selgitada põhjused, miks emafirma ja tütarfirma vaheline koostöö ei toimi ning välja töötada ettepanekud leitud puuduste likvideerimiseks. Magistritöö käigus uuritakse, kuidas mõjutavad liidrid ema- ja tütarfirma vahelist koostööd ja suhtlemist. Selle uurimiseks võrreldakse ema- ja tütarfirma organisatsioonikultuure, liidrite käitumist (sh hoiakuid, väärtushinnanguid, eesmärkide seadmist, suhtlemist alluvatega, suhtlemist koostööpartnerite ja klientidega) ning organisatsiooni töötajaid (vaatluse ja intervjuude kaudu).

Magistritöö käigus töötatakse välja ettepanekud, mille kaudu on võimalik soovitud tulemuseni jõuda. Kuna praegu ema- ja tütarfirma omavahel edukalt koostööd ei tee, siis ettepanekute rakendamisel oleks oodatav lõpptulemus ema- ja tütarettevõtte vaheline efektiivne koostöö.

Järgnevalt on välja toodud põhiuurimisküsimus ja alamküsimused, samuti on autor püstitanud uurimisülesanded, mis on all lahti kirjutatud.

Põhiküsimus on:

- Kuidas muuta emaettevõtte ja tütarvõtte koostööd efektiivsemaks?

Alamküsimused on:

- Miks ei toimi emafirma ja tütarfirma vaheline koostöö?
- Kuidas mõjutab koostööd emafirma ja tütarfirma liidrite käitumine?
- Kuidas mõjutab koostööd organisatsioonikultuur?

Autor on püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- Töötada läbi teoreetilised käsitlused uuritava teema kohta ja anda neist ülevaade.
- Kirjeldada ja selgitada uuritavat konteksti üldiselt ja uuritava teema valguses.
- Viia läbi intervjuud ajavahemikus aprill-mai 2015.a
- Andmete töötlemine ja tulemuste analüüsimine.
- Ettepanekute välja töötamine ema- ja tütarvõtte koostöö parendamiseks.

Et täita püstitatud eesmärgi, viiakse magistritöö käigus läbi kvalitatiivne uuring. Emafirma töötajaid intervjueritakse läbi Skype, kuna emaettevõtte peakontor asub Soomes, Helsingis ja tütarvõtte töötajatega toimuvad otseintervjuud.

Magistritöö on jaotatud kolme suurde peatükki, mille all on alampeatükid. Esimene peatükk toob välja antud teema teoreetilise käsitluse. Teoreetilise käsitluse all peatutakse ettevõtte struktuuri mõjul ettevõtte efektiivsusele, samuti kirjeldatakse liidrite mõju organisatsioonikultuurile. Teoreetiline käsitlus käsitleb ka liidristiilide parimate praktikate teemat. Eelviimases alampeatükis räägitakse ema- ja tütarvõtte vahelisest koostööst ja kontrollivormidest ning viimases kommunikatsiooni vajalikkusest organisatsioonis.

Teises peatükis on keskendunud uuringu meetodika kirjeldamisele. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse uuritavat objekti ehk ettevõtet Transpoint International EST AS. Järgmisena tuuakse välja andmete kogumise ja töötlemise meetodid. Meetodika kolmas alapeatükk räägib vaatluse planeerimisest ning viimased kaks alapeatükki on keskendunud intervjuude kirjeldamisele: esimeses neist tuuakse välja intervjueritavate valiku põhjendused ja kirjeldatakse intervjuude ettevalmistamise protsessi, teises kirjeldatakse intervjuude oletatavat kulgu ja planeeritavaid käsitletavaid teemasid.

Kolmandas peatükis tuuakse välja uuringu tulemused, tehakse ettepanekud ja järeldused. Esimeses alapeatükis keskendutakse tütarettevõtte töötajatega peetud intervjuude tulemustele ning teises alapeatükis emaettevõtte töötajatega peetud intervjuude tulemustele. Kolmandas alapeatükis räägitakse vaatluse tulemustest. Neljandas alapeatükis tuuakse välja uuringutulemuste kokkuvõtted, millele järgnevad arutelu, järeldused ja ettepanekud.

1 TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1 Ettevõtte struktuuri mõju töö efektiivsusele

Organisatsiooniline teooria ütleb, et tulemusteni jõudmiseks peavad olema paigas organisatsiooni struktuur, süsteemid, tööstiil ja nõuded ning sotsiaalsed suhted ettevõtte sees. Ettevõtted loovad esmajoonelise struktuuri, et see toetaks strateegiliste eesmärkideni jõudmist. Funktsionaalsed struktuurid on otseselt seoses spetsialiseerumise, majandussäästu ja stabiilsusega. Selge jaotusega struktuurid toetavad aga kohanemisvõimelisust ja mitmekülgust. Ettevõttes loodud süsteemid aitavad juhtidel otsuseid langetada, eriti, kui tegemist on kriisiolukordadega. Sellisel juhul aitavad konkreetset protseduurireeglid ja hüpoteetiliste juhtumite lahendused juhtidel vastu võtta raskeid otsuseid. (Parmigiani, A.,Holloway, S.S. 2010)

Kindla struktuuriga ema- ja tütarettevõtete koostöö efektiivsem, sest emaettevõtte teadmised ja ressursid on sellisel juhul tütarettevõtte jaoks kergemini omastatavad. Nii emaettevõtte kui ka tütarettevõtte jagavad kohustusi, teadmisi ja efektiivseid töövõtteid. Selline üksteise abistamine aitab kogu organisatsioonil vähendada kulusid ja parendada võimekust. Õnnestunud teadmiste ülekandmine nõuab seda, et nii teadmiste saatja kui ka teadmiste saaja saavad aru, kus ja millisel moel neid teadmisi peaks kasutama. See aga saab töötajatele selgeks vaid juhul, kui emaettevõtte ja tütarettevõtte struktuurid ühilduvad. (Parmigiani, A.,Holloway, S.S. 2010)

Struktuuri ühilduvus ei ole ainus, mis ema- ja tütarettevõtte koostöö efektiivsusele kaasa aitab. Oluline on ka ühine organisatsioonikultuur ja personali omavahelised suhted. (Parmigiani, A.,Holloway, S.S. 2010). Kui kogu organisatsioonis valitseb ühtne organisatsioonikultuur, siis saadakse üksteisest paremini aru ning konflikte tekib harva. Kuna sõna „koostöö“ tähendab kellegagi koos töötamist, siis on just konfliktide vähesus efektiivse koostöö jaoks mõjus tegur. Ettevõtete vahelist koostööd, eriti juhul, kui nad asuvad eri riikides, võib olla keerukas saavutada, kuna tingimused on alati erinevad (Danik, L. 2014).

Parmigiani ja Holloway toovad välja ka asjaolu, et ema- ja tütarettevõtte koostöö efektiivsemaks muutmiseks võiks organisatsioonid oma peakontori teha ühiseks peakontoriks. Tavaliselt on peakontor emaettevõtte kasutada ja tütarettevõtte töötajad seal ei käi. Ühine peakontor on artikli autorite meelest hea viis, kuidas ema- ja tütarettevõtte töötajaid ühendada. Lisaks võimaldab ühine peakontor tütarettevõtte juhtidel osa saada peakontoris tehtavatest otsustest ja nende tagamaadest. (Parmigiani, A.,Holloway, S.S. 2010).

Transpoint International EST ASis on kehtestatud kindel struktuur, mille erinevad osad on järgmised: juhtkond, müügiosakond, rahvusvahelise veokorralduse osakond, raamatupidamine, Eesti-sisese veokorralduse osakond, laotöötajad ja terminalitöötajad.

Kui ettevõtte struktuur on kehtestatud ja kõigile teada, siis tööstiil ja nõuded tööle on paika panemata. Ettevõttes leiab aset igapäevaselt olukordi, kus töötajad ei tea, kuidas ühes või teises töösituatsioonis käituda või millisesse suunda võiks oma mõtted koondada. See tuleneb sellest, et kindlad protseduurireeglid on kehtestamata.

Holloway ja Parmigiani töid välja, et ema- ja tütarettevõtte koostöö parendamiseks oleks üheks viisiks ühise peakontori loomine. Transpoint International EST AS (tütarettevõtte) töötajad peakontorisse, mis asub Helsingis, satuvad harva. Peakontoris käivad kord kvartalis juhtkonna liikmed, kuid teised töötajad mitte. Magistritöö autori arvates töid artikli autorid välja väga olulise osa koostöö parendamisest ühise peakontori näol, sest praegu on näha ja tunda ema- ja tütarettevõtte vahel barjääri, mida saaks ühise peakontori abil muuta.

1.2 Liidri käitumise mõju organisatsioonikultuurile

Juhtimine on alati olnud tähtis osa igast ettevõttest, kes soovib olla turul tegev, konkureeriv ja kliente ligimeelitav. Juhtimine on juhtkonna funktsioon, mis aitab organisatsioonil maksimeerida efektiivsust ja saavutada püstitatud eesmärgid. Sõna juhtimine seostub järgnevate sõnadega: positsioon, iseloom, vastutus, mõjutamine, instrument eesmärgini jõudmiseks, käitumismallid. (Keskes, I. 2013) Hea juht omab selget ettekujutust antud organisatsioonist ja tööst, mida ta on tulnud sinna tegema. Kui juht teab ja tunneb oma tööd läbinisti, siis on tal võimalik paremini motiveerida alluvaid sama tegema. (Qualities of a leader)

Organisatsioonikultuur on käitumise, uskumuste, teadmiste muster, mis avaldub igas organisatsiooni liikmes. (Ghorbanhosseini, M. 2013) Organisatsioonikultuur on paljude organisatsioonide jaoks nende tugevuse allikaks, mistõttu on organisatsiooni ellujäämise seisukohalt vajalik mõista, mis on nende kultuuris sellist, mis annab neile sellise tugevuse. Samuti tuleb teada, mida tuleks muuta, sest muutma peaks ainult selliseid organisatsioonikultuuri osi, mis on takistuseks organisatsiooni edasisele eksistentsile. (Alas, R. 2002) Organisatsioonikultuuri kujundamisel ja selle juhtimisel on tähtis roll liidril, sest liidri visiooni, hoiakuid ja tegevusi jälgendatakse. Liidrid on muudatuste algatajad, kuid elluviijad võivad olla kõik organisatsiooni liikmed. (Türk, K. 2007, 36)

Organisatsioonikultuuri tähtsust hakati uurima 1980-ndatel aastatel. Seda tingis asjaolu, et Jaapani korporatsioonid olid edukad võrreldes Euroopa või Ameerika korporatsioonidega. Uurimustes leiti, et organisatsioonikultuur võimaldab organisatsioonil tulemuslikult tegutseda. Alles siis, kui organisatsioonikultuur on eesmärkide, visiooni, missiooni ja strateegiaga kooskõlas, saavad töötajad luua eduka ettevõtte. (Türk, K. 2007, 36)

Transpoint International EST AS organisatsioonikultuur on suuresti mõjutatud liidritest. Kui toimub juhtkonna või pealiidrite vahetus, siis on selle mõjusid tunda üldises kultuuris. Siin võib näite tuua juhust, kes oli avatud suhtleja ja kellele oli tähtis personaalne lähenemine klientidele, mistõttu ta seda ka allumatelt nõudis ning näitas ka eeskujut. Selle tulemusena suheldi klientidega kordades rohkem ja müügitulemused kasvasid. Mõnda aega hiljem toimus aga liidri vahetus ning avatud suhtleja asemele tuli kinnine ja kalkuleeriv juht. Juba väga lühikese aja möödudes hakkasid kliendisuhetel jähkema, suheldi peamiselt vaid e-posti vahendusel.

Organisatsiooni tõhususe ja kultuuri vaheliste seoste uuringutest on välja tulnud, et on neli peamist organisatsioonikultuuri tüüpi: kohanemiskultuur, klannikultuur, bürokraatia-kultuur ja saavutusekultuur. Edukad ja tugeva kultuuriga organisatsioonid võtavad aluseks ühe kindla kultuuritüübi. (Türk, K. 2007, 37)

Järgnevalt kirjeldatakse lühidalt kõiki nelja organisatsioonikultuuri tüüpi (Türk, K. 2007, 38-39):

- Kohanemiskultuuri väärtused toetavad organisatsiooni võimet mõista ja tõlgendada keskkonnast saabuvald signaale ning seejuures kujundada uusi tegevusvorme. Liidrid on sellise kultuuriga organisatsioonis aktiivsed ja kutsuvad esile riskide võtmist ja katsetamist.
- Klannikultuur on omane ettevõtetele, kus töötajad on omavahel seotud ja tegutsevad ühiselt. Liidrid rõhutavad koostööd, väldivad staatuste erinevusi ja arvestavad töötajate vajadusi.
- Bürokraatiakultuuriga organisatsioonides pürgitakse stabiilsuse poole. Juhid on korrektsed ja ootavad kõikidelt allumatelt ja partneritelt korrektsust ning metoodilist tegevust. Niisugusel kultuuril põhinev organisatsioon on edukas, kui suudetakse moodustada tugev tervik.

- Saavutusekultuuri iseloomustab selge visioon, konkreetsed eesmärgid ja tulemustele orienteeritus. Liidrid on huvitatud ennekõike eesmärkide saavutamisest, mistõttu keskendutakse pigem tuludele, turuosadele, kui inimestele.

Transpoint International EST ASi organisatsioonikultuurile on kõige lähedasem viimasena nimetatud saavutusekultuur. Antud ettevõttes on liidrite fookus suunatud eesmärkideni jõudmiseni ning keskendutakse seejuures tihti vaid numbritele (tulemustele).

Lojaalsus on organisatsioonikultuuri osa. Ettevõtte töötajad võivad olla lojaalsed oma tööandjale mitmel erineval moel. Järgnevalt on välja toodud emotsionaalse, järjepideva ja normatiivse lojaalsuse kirjeldused (Ghorbanhosseini, M. 2013):

- Emotsionaalne lojaalsus tähendab seda, et töötaja on organisatsiooniga seotud emotsionaalsel tasandil. Kõrgelt emotsionaalselt lojaalne töötaja identifitseerib end kogu ettevõttega, võtab osa ühisüritustest ja ka kõigest muust, kus ta saab näidata, et ta soovib olla kaasatud ettevõtte tegemistesse ja eesmärkide saavutamisse.

- Järjepidev lojaalsus viitab esmalt sellele, et inimene on lojaalne firmale tänu oma saavutatud positsioonile. Kui töötaja lahkuks töökohalt, siis ta tunneks, et ta loobub suurest eelisest, staatusest, mis selle positsiooniga on temale antud. Tegemist on moraalse lojaalsusega, kus töötaja tunneb, et organisatsioon on talle oluline ja ka tema on organisatsioonile nii vajalik, et koostöö peab jätkuma.

- Normatiivne lojaalsus on selline lojaalsus, mis sunnib inimesi organisatsiooni jääma, kuna nad tunnevad, et neil on organisatsiooni ees kohustused, mida tuleb täita ja millest taganeda ei saa.

Ettevõttesisene koostöö ehk tiimitöö (inglise k. *teamwork*) on lojaalsuse tekkimisel oluline faktor. Meeskonnad ehk tiimid on ettevõttes loodud selleks, et kõik töötajad tunneksid, et nad oleksid kaasatud olulisse töösse või otsustusprotsessi. Hea meeskonnatöö tagab veel paremad tulemused, mis on ühelt poolt igale töötajale individuaalselt tähtis ning ka kogu organisatsioonile vajalik. Hästi toimiv meeskond suudab kõikide ette antud ülesannetega paremini hakkama saada kui meeskonnaliikmed üksikult seda suudaksid (Ghorbanhosseini, M. 2013). Meeskonnatööl on ka organisatsioonikultuuri kujunemisel tähtis roll, kuna meeskondades tegutsedes leitakse need omadused ja keskendutakse neile, mis on antud organisatsioonile omased ja oodatavad.

Transpoint International EST AS ettevõtte sees tehakse koostööd igapäevaselt. Näiteks ei saa müügiosakond lubada kliendile transporti, kui see ei ole eelnevalt kooskõlastatud

veokorralduse osakonnaga. Sarnane koostöö peaks valitsema ka ema- ja tütarettevõtte vahel, kuna ühel on teatud omadused, mis on teise jaoks olulised ja teisel on omadused, mis on esimese jaoks olulised. Teorias ollakse sellest teadlikud, kuid praktikas koostöö ei toimi. Pigem on aset leidnud olukordi, kus suhtutakse teineteisesse kui konkurentidesse, mitte kui koostööpartneritesse. Antud magistritöö eesmärgiks ongi jõuda põhjusteni, miks koostöö ei toimi ning välja töötada ettepanekud koostöö parendamiseks.

Kuna tänapäeval töötavad paljud naised juhtival positsioonil, on ettevõtte juhatuses või omanikud (nt Hewlet-Packard'i tegevjuht Meg Whitman, IBM'i tegevjuht Virginia M. Rometty), siis on hakatud enam uurima, kas meeste ja naiste juhtimisstiilide vahel on erinevusi ning millised need sellisel juhul oleksid. Uuringust, mille viisid läbi Eagly ja Johnson, selgus, et naiste ja meeste juhtimisstiilide vahel on vaid üks silmapaistev erinevus – naised juhivad demokraatlikke organisatsioone, seevastu mehed võivad olla nii autokraatliku kui ka demokraatliku organisatsiooni eesotsas. (Northouse, P.G 2007, 266)

Uuritud on samuti seda, kas oma töös on efektiivsemad naised või mehed ning vastuseks saadi, et mehed ja naised on võrdselt efektiivsed. Siit mindi aga edasi ja uuriti, kas igas liidrirollis on mehed ja naised võrdselt efektiivsed. Nüüd tulid välja selged erinevused: naised ei ole efektiivsed maskuliinsetes rollides (näiteks sõjaväe positsioonidel) ja siis, kui naisjuhil on palju meesalluvaid. (Northouse, P.G 2007, 267-268)

Võttes aluseks viimati mainitud meeste ja naiste erinevused ja samastades neid antud magistritöös käsitletava organisatsiooni juhtidega, siis võib siin leida tõestust, et naisjuhid maskuliinsetel ametikohtadel ei ole nii efektiivsed. Transpoint International EST AS'i müügidirektor (meessoost) lahkus ametikohalt jaanuaris 2014 ja uus direktor (naissoost) võttis tema töö üle vastavalt jaanuaris 2014. Nüüd, kui uus inimene on ametis olnud üle aasta, võib asuda võrdlema vana ja uut juhti ning seda, kas nende töö efektiivsuses on olnud erinevusi.

Magistritöö autor leiab, et meessoost juht antud positsioonil oli märksa efektiivsem ja suutis ka oma alluvaid motiveerida, et ka nemad oleksid efektiivsemad, seejuures alluvateks on peamiselt meessoost töötajad. Uus juht aga ei ole olnud piisavalt tulemuslik nii enda töös kui ka alluvate töös on märgatud enam puudusi kui varem. See tõestab, et naisjuht maskuliinsetes rollis (transpordiettevõtte juhtival ametikohal) on oma töös vähem efektiivne kui meesjuht.

1.3 Liidristiilide parimad praktikad

Liidrid on need, kes haaravad ettevõttes kõige kõrgema positsiooni – see on tavaline, igapäevane arvamus liidritest. Öeldakse ka, et liidriteks sünnitakse – liidriks ei ole võimalik õppida. Näiteks Rost (1993) on aga öelnud, et: „Juhtimine on mõjutatav suhe liidrite ja alluvate vahel, kellel on ühised eesmärgid, mida saavutatakse kõikide tegevuste kaudu ettevõtte sees.“ (Silva, A. 2014)

Akadeemikud vaidlevad vastu oletusele, et liidrid on need, kes haaravad ettevõttes kõrgeima positsiooni. Tihti tuleb ette olukordi, kus liidrid ei ole juhtival ametikohal, küll aga on neil palju järgijaid. Siit saab järeldada, et liidrid võivad olla liidrid erinevates situatsioonides ja erinevatele sihtrühmadele. See, kas isikust saab liider või mitte, sõltub tihti mitmetest asjaoludest: keskkonnast, sihtrühmast ja paljuski ka liidristiilist. (Silva, A. 2014)

Juhtimine sisaldab endas loendamatu omadusi ja oskusi, mis kõik mõjutavad alluvate tööd ja eesmärgideni jõudmist. Inimeste juhtimine keskmises või suures ettevõttes on üheks tähtsaks osaks ettevõtte efektiivsuse tagamisel. Liidrid on need, kes toovad igas alluvas välja parima osa temast ehk selle, kuidas konkreetne alluv kõige kasulikum saaks firmale olla. (Brown, C. 2014)

Iseloomujoonte põhineva teooria (*Trait theory*) teoreetikud väidavad, et iseloomujooned on liidristiilide parimate praktikate uurimisel olnud väga oluliseks hea juhi omaduseks. Stiili teooria (*Style theory*) teoreetikud väidavad aga, et kõige tähtsam hea liidri juures on tema käitumismuster erinevates olukordades. (Brown, C. 2014)

Siinkohal saab välja tuua kaks erinevat liidristiili – nendeks on transformaalne (*transformational*) ja transaktsionaalne (*transactional*). Esimene neist on juhtimisstiil, kus juht püüab kaasata ja positiivselt mõjutada alluvaid, alltöövõtjaid, koostööpartnereid ja ka kliente. Transformaalsed liidrid mõistavad, et selleks, et oma alluvaid mõjutada, peavad olema paigas kindlad eesmärgid, väärtused ja ootused. Tihti on sellised liidrid ka karismaatilised: neil on eriline oskus ja võime panna teisi end kuulama ja järgima. Selliste liidrite alluvad ületavad tihti iseend ja suudavad jõuda tulemusteni, mis on täiesti ootamatud ja milleni ei usutud, et jõutakse. (Brown, C. 2014)

Transaktsionaalsed liidrid aga erinevad transformaalsetest juhtidest kardinaalselt. Selliste liidrite juhtimisstiiliks on „vahetuskauba“ meetod. Kui alluvad töötavad hästi ja jõuavad oodatud tulemusteni, siis saavad nad väärilisi boonuseid ehk präänikut. Kui aga töötulemused ei ole sellised, mida oodati, tuleb appi võtta karistus ehk piits. Transaktsionaalsed juhid on tihti ainult tulemustele orienteeritud ja näevad vaid numbreid ning kui oodatud

tulemused ei ole saavutatud, võetakse kasutusele erinevaid viise, kuidas tulevikus oodatud tulemusteni jõuda - näiteks ei maksta boonuseid, ei kiideta ega tunnustata. (Brown, C. 2014)

Keskes on oma artiklis refereerinud Bass'i (1985), kelle sõnul on transformaalne liidristiil järgmise nelja faktori koosmõju: karisma, inspiratsioon, taktitundelisus ja intellektuaalne edendamine. Karismat näeb nende juhtide pealt, kes käituvad kui eeskujud – neil on selge visioon ja järgijad, kes aitavad seatud eesmärgi saavutada. Vahel öeldakse selle kohta, et see on selline järgijate mõjutamine, kus nad ise ei tunne, et neid mõjutatakse. Inspireerivad juhid inspireerivad oma järgijaid ja suunavaid neid entusiasmiga vastu võtma väljakutseid pakkuvaid missioone. Taktitundelisus väljendub mitmeti – ühelt poolt on juht oma alluvate suhtes õiglane, aus, kuid teiselt poolt ütleb neile välja, mida tuleks muuta, et saavutada eesmärgi. Seda tehakse individuaalsel tasandil ning arvestatakse igatüüpi isiksusi. (Keskes, I. 2013)

Eelmises lõigus mainitud artiklis toodi välja ka asjaolu, et esialgu Bass'i (1985) välja toodud transformaalse liidri neli faktorit, hinnati hiljem ümber ja leiti, et neid faktoreid on hoopis viis: visioon, inspireeriv kommunikatsioon, toetav juhtimisstiil, intellektuaalne edendamine ja personaalne lähenemine. Järgnevalt tuuakse välja iga elemendi iseloomustused (Keskes, I. 2013):

- Visioon toetab karismat ja on sellega tihedasti seotud. Karismaatiliste juhtide visioonid on lennukad, kuid siiski ei ole need utoopilised.
- Inspireeriv kommunikatsioon ehk inspireeriv suhtlemine on suurepärase juhi omadus, sest kui juht suudab alluvaid inspireerida, siis on tulemusi kergem saavutada. Siia alla kuuluvad ka näiteks positiivsed ja julgustavad teated organisatsiooni ja tulemuste kohta, mis aitavad motivatsiooni ning kindlust tõsta.
- Toetav juhtimisstiil on vajalik taas alluvatele: kui nemad tunnevad, et juhid on nende jaoks olemas, on tööatmosfäär positiivsem ning töötajad on motiveeritumad. Oluline on ka see, et alluvad peavad tundma, et kui on mõni probleem või mure, siis sellele reageeritakse koheselt.
- Intellektuaalse edendamise all mõeldakse enese täiendamist ja kõige toimuvaga kursis olemist. Samuti kaasatakse alluvaid probleemide lahendamisse ja tõstetakse nende võimet välja mõelda erinevaid ning uuenduslikke lahendusi.
- Viimaseks toodi välja veel personaalne lähenemine: see on seotud toetava liidristiiliga, kuid on sellest sügavam. Personaalne lähenemine tähendab, et juhid tõesti lähenevad igale töötajale isiklikult ja arvestavad iga indiviidiga. Siin on oluline ka alluvate tunnustamine ja heade tulemuste välja toomine.

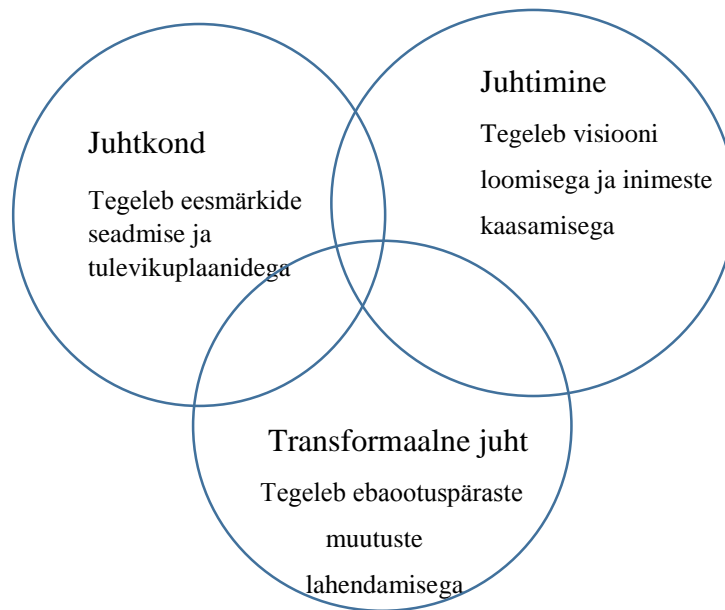
Töökeskond, kus on üks kindel isik, kes võtab kogu situatsiooni üle kontrolli oma kätte, omades seejuures selget visiooni eesmärkidest, tehes oma tööd suurima naudinguga ning omades võimet süstida alluvatesse motivatsiooni ja energiat, et eesmärkideni jõuda – selline isik on transformaalne juht. (Cherry, K. What is transformational...)

Üle kahekümneaasta pikkuse uurimustöö tulemusel on hakatud arvama, et transformaalne juhtimisstiil ei ole seotud positiivse individuaalse ja organisatsiooni tulemustega. Küll aga väärtustatakse transformaalset juhtimisstiili just seetõttu, et selle kaudu on võimalik mõjutada töökäitumist ja –laadi. Transformaalse juhtimisstiili mõjud alluvatele on järgmised (Keskes, I. 2013):

- Töörahalolu – transformaalne juhtimisstiil on otseselt seotud töörahuloluga alluvate seas. On tõestatud, et töörahulolu on kõrgem alluvate seas, kelle juhid on transformaalse juhtimisstiili järgijad.
- Töösooritus – transformaalne juhtimisstiil mõjutab otseselt töösooritust. On tõestatud, et nendel alluvatel, kelle juhtideks on transformaalsed juhid, on nii individuaalne kui ka gruppitöösooritus mitmeid kordi kõrgem.
- Loomingulisus – uuringud on näidanud, et transformaalne juhtimisstiil ja loomingulisus on omavahel põimunud.
- Organisatsioonikäitumine – karismaatiliste juhtide alluvuses töötavad inimesed on üldiselt organisatsioonis austatud töötajad. Seda tingib ka asjaolu, et transformaalsete juhtide alluvad teevad alati rohkem kui neilt oodatakse ja seda täieliku pühendumusega.
- Lojalsus – on mitmeid uuringuid, kus on tõestatud, et transformaalne juhtimisstiil ja alluvate lojalsus ettevõttele on omavahel tihedasti seotud.

Transformaalsed juhid on austatud just seetõttu, et nad suudavad kriisiolukordades leida õiget suunda, kuhu liikuda. Ka välja toodud joonisel on kujutatud, kuidas transformaalse juhi põhitugevuseks peetakse ebaootuspäraste muutustega tegelemist (vt joonis 1). Kuigi kriisiolukordi ei tule ette ettevõtetes igapäevaselt, on siiski taoline oskus heale juhile kasulik. (Boichuk, J.P *et al.* 2014) Samuti on transformaalsed juhid võimelised töötajaid inspireerima ja motiveerima nii, et töötajad ise tunnevad, et kogu motivatsioon tuleb nende enda seest, mitte nad ei ole liidri poolt mõjutatud (Effelsberg, D., Solga, M. 2013). McCleskey (2014) aga pole veendunud, et transformaalne juhtimisstiil on parim ja tõi oma artiklis välja transformaalse liidristiili kriitika. Ta kirjutas, et paljudest uuringutest on selgunud, et transformaalse liidri

oskus alluvaid mõjutada tegema seda, mida liider tahab, on vastuolus inimlikkuse, inimväärikuse ja põhiseadusega. (McCleskey, J.A. 2014)



Joonis 1 Juhtkonna, juhtimise ja transformaalse juhi kattuvused organisatsioonis

Allikas: Prussakov, G. Where management, leadership and transformational leadership overlap

Transaktsionaalset juhtimisstiili on kirjanduses kõige enam kajastatud. Transaktsionaalse juhtimisstiili puhul juhid kehtestavad teatud eesmärgid, milleni tuleb jõuda ning jälgivad eesmärkideni jõudmise protsessi. Kui eesmärgid saavutatakse, siis saavad alluvad selle eest õiglast tasu. Imen Keskes'i (2013) artiklis toodi välja kolm erinevat tasustamise viisi: tasu eelnevalt tehtud töö eest; juht määrab tasu alluvale enne, et ta oleks motiveeritud eesmärkideni jõudma; tasustatakse neid, kes suudavad ilma liidri pideva abita eesmärkideni jõuda. Järgnevalt on kõigi kolme tasuliigi iseloomustused välja toodud (Keskes, I. 2013):

- Tasu eelnevalt tehtud töö eest on kõige levinum tasustamise viis. Siin peavad tulemused olema alati mõõdetavad ja võimalik kindlaks määrata, kas tulemusteni jõuti ja kes täpsemalt jõudis. Tasustatakse neid, kes otseselt on tulemusteni jõudnud.
- Motivatsioonitasu on mõeldud sellisteks juhtumiteks, kus on olemas õiged inimesed, kes teevad õiget asja, kuid motivatsioon on langenud ning tulemusteni jõudmine suure tõenäosusega viibiks kui motivatsioonitasu ei maksta.
- Iseseisva töö tasu on määratud neile, kes saavad iseseisvalt eesmärkideni jõudmisega hakkama ning kes suudavad ennast ise motiveerida, et õiged asjad saaksid tehtud õigeks ajaks.

Magistritöös uuritavas ettevõttes on kasutusel esimene variant ehk tasu eelnevalt tehtud töö eest. Tulemusi hinnatakse tagasiulatuvalt ja võrreldakse oodatavate eesmärkidega. Kui töötaja on eesmärgi täitnud, määratakse talle preemia. Kui aga eesmärkideni pole jõutud, siis boonuseid ei maksta. Paraku tingib aga taoline olukord omakorda olukorra, kus töötajad selle asemel, et organisatsiooni üldeesmärke täita, soovivad täita vaid oma osakonna eesmärke. See tuleneb sellest, et lisatasusid makstakse osakonna eesmärkide täitmise eest. Igapäevaselt aga on vaja ema- ja tütaretevõttel teha koostööd, et jõuda organisatsiooni üldeesmärkideni. Nendeni jõudmine on töötajate jaoks jäänud tagaplaanile, kuna keskendutud on vaid oma osakonna eesmärkide täitmisele, sest see on ainus viis, kuidas töötaja võib välja teenida preemiat. Antud situatsioon on Transpoint International EST ASis igapäevane nähtus ning selleks, et see muutuks, tuleks juhtidel üle vaadata nii üldine juhtimine kui ka tehtud otsused.

Transaktsionaalne juhtimisstiil keskendub alluvate ja liidrite vahel toimuvale n-ö vahetuskaubale. Selleks kaubaks töötaja poolt on töösooritus, täidetud ülesanded, tänase turuosa säilitamine, tänase turuosa kasvatamine, eesmärgikindlus, eesmärkide saavutamine. Liidri poolt on kaubaks aga töötasud, preemiad, tunnustamine. (Cherry, K. What is transactional...) Transaktsionaalne juht aitab kaasa sellele, et töötajatel oleks sisemine huvi, tahtmine oma tööülesandeid täita ja seda teha pühendumisega. (Tyssen, A.K. *et al* 2014)

McCleskey on ka transaktsionaalset liidristiili kritiseerinud. Ta tõi välja, et vahetuskaubameetod on lühiajaline ja see ei ole pikaajaliselt toimiv. Kui alluv on saanud pidevalt kiita ja preemiaid ning kui üks kord juhtub, et tema töösooritus ei ole piisav, siis on pettumus suur ning sellest välja tulla raske. Vahel isegi ei suuda ka kõige tublimad töötajad enam ennast motiveerida pingutama peale ühtainsat eksimust. Samuti rõhutas McCleskey, et selline meetod on justkui „üks mõõdik või suurus sobib kõigile“ (inglise k. *one size fits all*). Nii aga ei saa töötajatesse suhtuda, sest kõik alluvad on erinevad ja vajavad erinevat suhtumist ja käitumist. (McCleskey, J.A. 2014)

The GLOBE Project ehk suuremahuline liidristiilide uurimus on uurimistöö, kus on uuritud juhte ja liidristiile mitmel tasandil, mitmest vaatenurgast ning erinevatest kultuuridest. Selle uuringu tulemustes toodi välja, et karismaatilised, meeskonnale suunatud ja osavõtlikud liidrid on kõige efektiivsemad. Karismaatilise juhi all mõeldakse juhti, kellel on järgmised omadused: visionäärlik, inspireeriv, otsusekindel, julge, mõneti ennast ohverdav, tulemustele orienteeritud. (Brewster, C. *et al* 2011, 57)

Eelnevas lõigus mainitud uurimus väidab, et kõige edukamad on ettevõtted, kus juhtivatel positsioonidel karismaatilised juhid (*ibid* 2011, 57). Äripäeva Käsiraamat väidab, et: „Karismaatilised juhid lausa säravad.“ Samas käsiraamatus on välja toodud, et karismaatilised

juhid on sündinud oskusega teisi innustada ning inimesed pöörduvad kriisides just karismaatiliste juhtide poole, kuna nemad on ainsad, kes suudavad leida väljapääsu. Maailmakuulsad karismaatilised juhid on olnud Franklin Delano Roosevelt ja ka Adolf Hitler. (Äripäeva Käsiraamat. 2010, 18-19)

Teisest küljest väidetakse Äripäeva Käsiraamatus, et enamik ettevõtteid ei ole pidevalt kriisides ja seega ei pruugi karismaatiline juht olla parim juht. Vastandina karismaatilisele juhile tuuakse välja kohanemisvõimeline juht, kes kujundab ettevõtet inimesi mõjutades, mitte oma isiksuse mõjul, nagu seda teeb karismaatiline juht. Kohanemisvõimelise juhi teeb efektiivseks oskus muuta oma nägemus selgeks eesmärgiks ja suunata töötajaid selle eesmärgi saavutamiseks pingutama. (2010, 20-21).

Karismaatilisele ja kohanemisvõimelisele juhile lisaks on veel pragmaatiline juht ja efektiivne juht. Esimene neist on keskendunud pigem ettevõttele kui inimestele. Ta ei ole nii innovaatiline, huvitav kui teised juhitüübid, kuid teeb üldiselt töö ära. Efektiivsed juhid on keskendunud tulevikule: nad kujundavad nägemuse, viivad selle töötajateni ning iial ei kaldu seatud eesmärgist või nägemusest kõrvale. (Äripäeva Käsiraamat. 2010, 21-22)

Transpoint International EST ASis on neli juhti: tegevjuht, operatiivdirektor, finantsdirektor ja müügidirektor. Tegevjuhti võiks pidada karismaatiliseks, operatiivdirektor on aga kohanemisvõimeline juht. Kahte eelmainitud eristab tugevalt asjaolu, et tegevjuht mõjutab töötajaid oma isiksuse mõjul, kuid operatiivdirektor on pigem keskendunud eesmärkidele ja sellele, kuidas suunata töötajaid, et nende eesmärkideni kõige efektiivsemalt jõuda. Müügidirektorit võiks aga pidada pragmaatiliseks juhiks, kuna ta on keskendunud pigem ettevõttele kui inimestele. Finantsjuhi näol on tegemist efektiivse juhiga, kuna ta on keskendunud tulevikule ning seatud eesmärkidest kõrvale ei kaldu.

1.4 Ema- ja tütarettevõtte vaheline koostöö ja kontrollivormid

Tööandjatel ja töövõtjatel on organisatsioonis ühine huvi – ellujäämine. Töötajad vajavad kindlat töökohta ja selles sõltuvad nad tööandjast. Tööandjad vajavad aga oskusi, võimekusi ja kindlust, et töö saab tehtud – selles sõltuvad nad otseselt töötajatest. Siin on tegemist asjaoluga, et üksteist vajatakse ellujäämise eesmärgil ja seepärast on vajalik teha koostööd. (Aylott, E. 2014, 35)

Organisatsioonid, mis on otsustanud oma tegevuse jaotada nii, et emavõtte ja tütarvõtte (või tütarvõtted) on iseseisvad üksused, peavad siiski tegema koostööd nii, et kogu organisatsiooni eesmärgid saaks täidetud. Transpoint International EST AS ja Transpoint

International FI OY peavad tegema koostööd igapäevaselt, sest esimesel neist on teise abi vaja Skandinaavia saadetiste juures ning teisel on esimese abi vaja Lääne-Euroopa saadetiste juures. Kuna tegutsetakse enamikel Euroopa turgudel, siis on iga saadetise kvaliteetne kohtaletoimetamine prioriteediks. Kui emaettevõtte ei tee efektiivselt koostööd tütarettevõttega Skandinaavia saadetiste osas, siis suure tõenäosusega ei suudeta seda kvaliteeti tagada nagu ootavad kliendid, sama on siis, kui tütarettevõtte ei tee efektiivselt koostööd emaettevõttega Lääne-Euroopa saadetiste osas. Paljudele klientidele piisab vaid ühest eksimusest või pettumusest, mille peale hakkavad nad uut transpordiettevõtet otsima. Kuna aga veokorralduse ja transpordi turg on tihe, siis on iga klient ettevõtte jaoks väärtuslik. Nagu ka eelnevalt välja toodud Elisabeth Aylotti raamatus, on koostöö otseselt vajalik ettevõttele ellujäämiseks.

Emaettevõtte ja tütarettevõtte vahel on kolm dimensiooni: tööjaotus, informatsiooni voog ja suhted. Tööjaotuse paneb tavaliselt paika emaettevõtte ja tütarettevõtte järgib ette antud või näidatud tööviise. Informatsiooni liikumine emafirmalt tütarfirmale ja tagasi on oluline osa kogu organisatsiooni igapäevatööst. Tihti tehakse tähtsad otsused peakorteris ära ja tütarettevõtetele saadetakse otsuste kokkuvõtted ja kehtivuse ajad. Kui aga organisatsiooni eesmärgiks on turul või turgudel püsijäämine, oma turuosa kasvatamine või uutele turgudele sisenemine, siis on emaettevõtte ja tütarettevõtte vaheline suhtlus üks kriitilisemaid tegureid. Kui suhtlus on konarlik, siis eesmärkideni jõuda on raske. (Grewal, R. *et al* 2013)

Ema- ja tütarettevõtte vahel peaks valitsema harmoonia, kuid kui see harmoonia on rikutud, siis on konfliktid vältimatud. Harmoonia puudumine peaks eelkõige murelikuks tegema emaettevõtte, kuna tütarettevõtte ootab initsiatiivi alati pigem emaettevõtte poolt. Harmoonia puudumise tõttu kannatavad kontrollimehhanismid, koostöö efektiivsus ja kolleegidevahelised suhted. Selle probleemi tulemusena võivad ka kliendid saada valesid signaale ning see mõjutab otseselt kogu organisatsiooni tulemuslikkust. (Grewal, R. *et al* 2013)

Kui organisatsioon on loodud, siis see peaks töötama süstematiseeritult ja omama järgmisi organisatsioonile omaseid elementaarseid osi (Melnikas, B. 2013):

- Organisatsiooniliikmete igapäevane suhtlemine omavahel;
- organisatsiooniliikmetel on ühine arusaam organisatsiooni eesmärkidest;
- organisatsiooniliikmed püüdnud selle poole, et organisatsiooni eesmärgid saaks täidetud;
- organisatsiooniliikmed ei vaja pidevat kontrolli oma töö üle, sest nad suudavad ise ennast töötama motiveerida;
- organisatsiooniliikmetele antakse pidevalt tagasisidet – nii head kui ka halba.

Järgnevalt on ära toodud tabel (Tabel 1), kus esimeses veerus on välja toodud uuritud teemad ja teises veerus teadlased, kes seda teemat on uurinud. Antud tabelis on käsitletud teemad, mis on koostööga seotud või mis mõjutavad koostöö tegemist.

Tabel 1. Erinevad koostöö uurimise tasemed ja neid uurinud isikud

Teema, mida uuriti	Kes on seda uurinud
Firma suuruse mõju	Molero (1998); Bayona <i>et al.</i> (2001); Hidalgo Nuchera ja Albors Garrings (2004); Narula (2004)
Firma vanus ja kogemused	Molero (1998); Fritsch ja Lukas (2001)
Motivatsioon koostööks	Hagedoorn (1993); Bayona <i>et al.</i> (2001); Nooteboom (1999); Narula (2002,2004); Tether (2002); Vonortas <i>et al.</i> (2003); Montoro <i>et al.</i> (2006)
Koostööpartnerid	Dussauge <i>et al.</i> (2000); Fritsch and Lukas (2001); Lundin <i>et al.</i> (2004); Heijs and Buesa (2006); Montoro <i>et al.</i> (2006)
Koostöö protsess	Hagedoorn (1993); Khanna <i>et al.</i> (1998); Nooteboom (1999); Lopez (2008); Hoffman and Schlosser (2001); Gerwin and Meister (2002); Kauser and Shaw (2004)
Koostöö toimimise barjäärid	Dodgson (1992); Hladik (1988); Hagedoorn (1993); Hidalgo Nuchera <i>et al.</i> (2006); Tiwari and Buse (2007); Teixeira <i>et al.</i> (2008)
Koostöö tulemused ja mõju	Cassiman and Veugelers (1999); Hagedoorn and Schakenraad (1994); Criscuolo (2004); Kauser and Shaw (2004); Heijs and Buesa (2006)

Allikas: Edwards-Schachter M., Castro-Martinez, E., Fernandez de Lucio, I. (2011)

Paljud autorid ja uurijad on leidnud, et firma suurus ja koostöö on omavahel seotud ehk mida suurem firma, seda paremini suudab see koostööd teha. Pikaajaline kogemus turul

mõjutab positiivselt koostöö tulemuslikkust. Hagedoorn (2003) on jaganud motivatsioonid, mis sunnivad töötajaid tegema koostööd, kolmeks (Edwards-Schachter M. *et al* 2011):

1) Motivatsioon koostööd teha tuleneb tavapäraestest situatsioonidest, mida ei ole võimalik ilma koos töötamata lahendada.

2) Koostööd tehakse erinevatel tasanditel: tehnoloogia vahetuses, personali koolituses ja treeningus ning igapäevatoos.

3) Motivatsioon koostööd teha tuleneb järgmistest teguritest: turuolukord, uue toote lansseerimine, uue turu hõlvamine.

Parnereid, kellega on võimalik koostööd teha, võib olla erinevaid: teine firma, firma allüksus, konkurendid, koostööpartnerid. Sobiva partneri otsimisel tuleb teada, miks ja keda just vajatakse. Koostöö võib olla horisontaalne (näiteks konkurendid) või vertikaalne (näiteks kliendid). Koostöö võib olla korraldatud selliselt, et juhtkond on andnud juhised, kuidas ja kellega koostööd tehakse, kuid see võib olla ka täiesti sõltumatu juhtkonnast ehk erinevate koostööpartneritega tehakse koostööd selliselt, kuidas peetakse kõige paremaks. (Edwards-Schachter M. *et al* 2011)

Barjäärid, mis võivad koostööd mõjutada on: finantsalased keelud ja seadused; õige inimressursi puudumine; koostöö tegemiseks kulub rohkem aega ja ressursse kui koostöö puuduks; õigete partnerite leidmine; huvide konfliktid. Majanduslik ja tehnoloogiaalne efektiivsus, uute toodete väljatöötamine, olemasolevate tööprotsesside täiustamine, ressursside kokkuhoid ja/või efektiivsem kasutamine. (Edwards-Schachter M. *et al* 2011)

Kontrollivorme uurinud teadlased jagunevad kaheks: osad neist soovivad emattevõtetal olla domineerija rollis ja teised soovivad kasutada jagatud kontrolli vormi. Kui emattevõtetal on ainuvõim, siis ollakse arvamusel, et see vähendab potentsiaalseid konflikte ja hoiab ära võimust üle astumisi. Jagatud kontroll aga annab võimaluse nii ema- kui ka tütarettvõtetal kehtestada oma kontrollivormid, mis sobivad just sellesse keskkonda. (Chen, D. 2009)

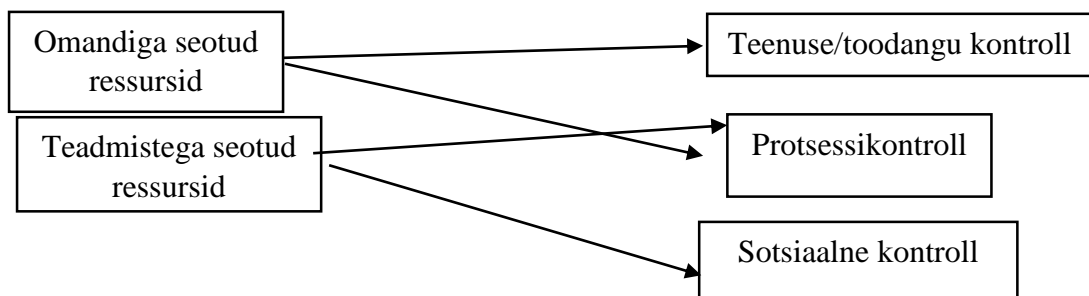
Organisatsioonikontrolli uurinud teadlased on välja pakkunud kolm põhilist kontrolli tüüpi: teenuse/toodangu kontroll, protsesside kontroll ja sotsiaalne kontroll. Järgnevalt on välja toodud kolme põhilise kontrolli tüüpide iseloomustused (Chen, D. 2009):

- Teenuse/toodangu kontroll mõõdab ja kontrollib toodangu või teenuste kvaliteeti. Nõutud kvaliteedi tagamise korral premeeritakse töötajaid. Selleks aga, et mõõta ja premeerida, on ettevõtetal tarvis välja töötada nõuded, millele teenus/toode vastama peab.

- Protsessikontroll on keskendunud tööjaotuse, tööstiili ja ressursside efektiivse kasutamise kontrollimisele. Juhtide ülesandeks on motiveerida töötajaid kasutama efektiivseid tööviise ja oma aega mõistlikult planeerima.

- Sotsiaalne kontroll vaatleb töötajate käitumist, väärtushinnanguid, norme töökohas tööd tehes. Sotsiaalne kontroll eeldab, et organisatsioonis on hästi toimiv kommunikatsioon. Samuti peavad olema teatud ühisüritused, tiimiülesanded, või muud sotsialiseerumise viisid, mis aitaksid juhtkonnalt töötajateni viia neid väärtushinnanguid ja käitumisnorme, mida igalt organisatsiooni liikmelt oodatakse.

Et eesmärkideni jõuda, kasutatakse tihti kõiki kolme kontrollisüsteemi või kombineeritakse neist konkreetsele organisatsioonile sobivaim süsteem. Kontrollisüsteemid on vajalikud just seetõttu, et ettevõttel on ressursse, mida ta soovib kaitsta. Need võivad olla kas omandiga seotud või teadmistega seotud ressursid. Omandiga seotud ressursid on kõik varad, mida ettevõtte omab: finantskapital, füüsilised objektid, patendid, brändid. Teadmistega seotud ressursid on eelkõige spetsialistide teadmised ja oskused ning ka juhtimise kvaliteet. Omandiga seotud ressursid on seotud rohkem teenuse/toodangu kontrolliga ja protsessi-kontrolliga (vt Joonis 2), teadmistega seotud ressursid on aga seotud rohkem sotsiaalse ja protsessikontrolliga. (Chen, D. 2009)



Joonis 2. Ressursid ja nendega seotud kontrollivormid

Allikas: (Chen, D. 2009)

Magistritöös käsitletava organisatsiooni puhul saab ühest küljest rääkida ema- ja tütaretevõtte vahelisest jagatud kontrollist – tegutsetakse erinevates riikides ja on välja töötatud kontrollivormid just antud kultuuri silmas pidades. Olgugi, et tegemist on naaberriikidega (Eesti ja Soome), siis töökultuurilised erinevused on suured. Näiteks ületunnitöö ei ole Soomes mõeldav, kuid Eestis on see üsna levinud. Soomlastele on oluline, et neil oleks piisavalt aega nii enda kui ka pere jaoks, eestlased aga on nõus ületunnitööd tegema, kuna sellega kaasneb lississetulek.

Kui eelnevas lõigus mainiti, et tegemist on justkui jagatud kontrolliga, siis teoorias see võib nii olla, kuid tegelikkuses käib kõik siiski emaettevõtte otsuste järgi. Kui ilmneb vajadus muuta kontrollivorme või –viise, siis Soomes tehtud otsused kanduvad üle ka tütarettevõttele.

1.5 Kommunikatsioon organisatsioonis

Kommunikatsioon on oluline igas eluvaldkonnas, nii on ka organisatsioonis, kuna kommunikatsiooni kaudu on võimalik oma tegevused mõtestada selliseks, et need toetaks eesmärkideni jõudmist. Organisatsiooni strateegia on juhtkonna ja omanike poolt paika pandud, kuid strateegia jõudmiseks kõikide töötajateni on vajalik omavaheline suhtlus ehk kommunikatsioon. (Dulek, R.E., Campbell, K.S. 2015)

Kommunikatsioon on meetod, mis aitab informatsioonil organisatsioonis levida ja õigete inimesteni jõuda. Kommunikatsiooni puudumise tõttu võivad kannatada nii töömeetodid ja –võtted kui ka tulemused ja eesmärgid. (Cornelissen, J.P. 2015) Töötajad ootavad tulemustele ja eesmärkide täitmisele ka tagasisidet. Kui tagasiside on puudulik või liialt vähene, võivad töötajatel tekkida valed arusaamad eesmärkide täitmisest. Kui töötaja on teinud häid tulemusi ja tagasisidet ta sellele ei saa, võib tal tekkida arvamus, et tema töö ei ole piisavalt hea. Võimalik on ka vastupidine näide: kui töötaja tulemused ei ole ootuspärased ja ta sellele tagasisidet ei saa, siis võib tal tekkida arvamus, et tema tulemustega ollakse rahul.

Tulemuslikku kommunikatsiooni võivad segada ka keelebarjäärid, vale suhtlemiskanal valik ning ebapiisav oskus infot edasi anda ning vastavalt ka vastu võtta (Cornelissen, J.P. 2015). Keelebarjäär võib ohustada tulemuslikku suhtlemist siis, kui tegemist on suhtlemisega erinevatest riikidest pärit töötajate vahel. Vale suhtlemiskanal võib osutada edutuks viisiks kommuniqueerida siis, kui kommunikatsiooni alustaja ei tea ega tunne inimest, kellega ta soovib kommuniqueerida ning seda, kuidas see konkreetne inimene kõige paremini kommuniqueerub. Kui aga on tegemist inimesega, kes ei oska infot edastada ega ka vastu võtta, siis ei saa sellest tulla tulemuslikku kommunikatsiooni. Kommunikatsioon toimib siis, kui vajalik info on edastatud õigetele inimestele õiget kanalit pidi ja arusaadavalt.

Suhtlemine ettevõtte sees kui ka sellest väljas on töötajatele, juhtidele ja omanikele ootuspärane. Paraku leidub aga ettevõtteid, kus kommunikatsioon on puudulik ning sellest johtuvalt kannatavad nii töötajate isiklikud töötulemused kui ka ettevõtte ootused.

2 UURINGU METOODIKA

2.1 Ettevõtte lühitutvustus

Transpoint International EST AS on rahvusvaheline transpordiettevõtte, mis tegeleb osaliste ja täiskoormate kohaletoimetamisega läbi maanteetranspordi. Ettevõtte pakub koostöös oma Euroopa partneritega regulaarseid tükikauba, osa- ja täiskoormate vedusid Euroopas. Ettevõttel on ka pikaajaline kogemus termokauba, ohtlike ainete, jahutatud ja külmutatud kauba vedamisel. Transpoint International EST AS teenuste hulka kuuluvad erinevad lisaväärtusega logistikateenused, terminaliteenused, ladustamis- ja tollimaaklerteenused. (Transpoint International EST AS kodulehekülj)

Transpoint International EST AS on ELEA, ERAA ja Eesti Kaubandus- Tööstuskoja liige. Transpoint International EST AS juhindub oma tegevuses CMR Konventsioonist ehk rahvusvahelise autokaubaveolepingu konventsioonist (Eraa kodulehekülj) ja Eesti Ekspedeerijate Assotsiatsiooni Üldtingimustest. (Transpoint International EST AS kodulehekülj)

Ettevõtte on Eestis tegutsenud 24 aastat ning kuulub 100 parima transpordiettevõtte hulka Eestis (Logistikauudised). Kokku tegutseb Eestis turul 5163 logistikaga tegelevat ettevõtet (Majandustegevuse register). Transpoint International EST AS on Transpoint International FI OY tütar-ettevõtte, seega viimati nimetatud ettevõtte on ema-ettevõtte ja asub Soomes, peakontor paikneb Helsingis. Ema-ettevõtte töötajate arv on 317 ja tütar-ettevõttes töötab 52 töötajat (seisuga 10.03.2015).

Organisatsioon peab oma konkurentsieelisteks võimekust lühendada tarneaegu Eesti-Soome liinil ning pakkuda kvaliteetset teenust kõikidel turgudel, kus tegutsetakse. Kui konkurendid toimetavad saadetised Soome keskmiselt 3-päevase tarneaajaga, siis Transpoint International EST AS suudab toimetada saadetised kohale 1-2-päevase tarneaajaga, mis on klientide jaoks väga oluline, sest mida kiirem ollakse, seda väärtuslikumaks kliendid ettevõtet peavad. Siit tulenevalt ongi ema- ja tütar-ettevõtte vaheline tulemuslik koostöö oluline, kuna mõlema panus antud konkurentsieelise tagamiseks on vajalik.

2.2 Andmete kogumise ja töötlemise meetodid

Intervjuu on üks enimkasutatud meetod uuritava nähtuse analüüsimiseks ja lahenduste leidmiseks. Jaak Leimann ja Vello Rääk on jaganud intervjuud kaheks: vaba vestlus ja fookusintervjuu. Esimene neist võib anda rohkelt informatsiooni, mille peale intervjuerija ei oskaks tullagi, kuid teisest küljest on see suurt vaimset pingutust nõudev. Teise intervjuu tüübi ehk fookusintervjuu plussiks on kiirus, kuid kohati võib see jätta ülekuulamise mulje. (2004, 124)

Intervjuud võivad olla struktureeritud, struktureerimata või poolstruktureeritud. Esimene variant eeldab seda, et intervjuerija on ette valmistanud kõik küsimused, mida järgemööda küsitakse. Struktureerimata intervjuu puhul on intervjuerijal teada, mida ta soovib teada saada, kuid intervjuud suunatakse minimaalselt. Sellise intervjuu tüübi puhul on positiivne külg see, et intervjueritav saab ise rääkida ja intervjuerija ei pea pidevalt sekkuma. Sellise meetodi abil on võimalik saada infot õrnade teemade kohta. See on vaba vestlus, ehkki intervjuerija teab, kuhu ta selle vestlusega jõuda soovib ja juhib selle vajaduse tekkimisel taas õigete teemade juurde. (Intervjuu tüübid ja meetodid) Poolstruktureeritud intervjuu puhul on osaliselt küsimused ette valmistatud, kuid oluline osa on ka vabal vestlusel.

Robert K. Yin on soovitanud intervjuerimisel kasutada pigem „miks“ küsimusi kui „kuidas“ küsimusi. See tuleneb sellest, et tihti tahetakse teada, miks on asjad nii aset leidnud, kuid küsitakse „kuidas“ küsimusi, mille sisu on intervjuerija oma arvamus või arusaam. Kui küsida rohkem „miks“ küsimusi, siis vastaja on avatum ja võib rääkida põhjustest, mis „kuidas“ küsimuse korral välja ei tuleks. (Yin, R.K. 2009, 106)

Intervjueritavad suhtuvad intervjuudesse tihti eelaimdusega ja see toob inimestes esile pigem kinnisust kui avatust. Seepärast tuleks intervjuerijal teha rohkem eeltööd, et luua mugav atmosfäär, kus küsitletav tunneks end vabalt, et arutada teemasid, mida intervjuerija uurida on plaaninud. Küsitletav ei tohiks iial tunnetada, et tema vastused võivad tema edasist tööd ja karjääri mõjutada. (Cascio, W.F., Aguinis, H. 2011, 205)

J. Leimann ja V. Rääk soovivad oma raamatus, et tuleks vältida liigse informatsiooni kogumist, sest selle haldamine on raske ja ajamahukas. Tuleks keskenduda olulisele ja olla seejuures faktitäpne ning infot ei tohiks autori nägemusele vastavalt kohandada, st tuleks kasutada tõest infot, muidu on uuring ebatäpne. (2004, 122)

Info kogumine on võimalik ka vaatlemise teel. Vaadeldakse kas protsessi kui tervikut või mõnd protsessi osa. Eriti oluline on vaatlus organisatsioonikultuuri uurimisel, sest küsitluse või intervjuu kaudu ei ole võimalik saada täielikku ettekujutust konkreetsest

organisatsioonikultuurist. Vaatlemisel on ka miinuspool, nimelt vaadeldavad tajuvad, et neid jälgitakse ning võivad siiki tavapärasest veidi teisiti käituda. (Leimann, J., Rääk, V. 2004, 123)

Info kogumist vaatluse teel kasutatakse tihti intervjuudele lisaks. See annab võimaluse intervjuerijal ise näha või kogeda asjaolusid, mis uuritavat nähtust põhjustavad. Vahel on vaatlus nii väärtuslik, et oleks hea teha nähtust kas pilti või videosalvestist. Fotod või videosalvestis võib hilisemas juhtumianalüüsi etapis omada tähtsat rolli. Näiteks võis salvestisele jääda midagi sellist, mille olemasolu ei osanud intervjueritavad välja tuua või mida intervjuerija ei oska küsida. (Yin, R.K. 2009, 110)

Antud magistritöös kasutatakse liidrite mõju uurimiseks ja ema- ning tütarfirma koostöö mitte toimimise põhjuste väljaselgitamiseks vaatlusi ja intervjuusid töötajatega. Magistritöö autor valis uurimismeetodiks juhtumiuuringu (*case study*) meetodi just seetõttu, et intervjuude ja vaatluste kaudu on võimalik uurida organisatsioonikultuuri ning põhjuseid, miks ema- ja tütarfirma vaheline koostöö ei toimi, detailsemalt. Emafirma töötajatega toimusid intervjuud läbi Skype ja tütarfirma töötajatega silmast silma.

Intervjueriti kahte emafirma töötajat ja kaheksat tütarfirma töötajat. Põhjus, miks intervjueritavate arv ei olnud võrdne, seisneb selles, et töö autor töötab antud tüdrettevõttes ja magistritöö käigus valmivaid ettepanekuid soovitakse rakendada tütarfirma initsiatiivil.

Emafirma töötajatest intervjueriti järgmisi töötajaid (nimi ja ametinimetus):

- 1) Heikki Ruuhijärvi – müügidirektor
- 2) Juhani Ijäs – müügijuht

Tütarfirma töötajatest intervjueriti järgmisi töötajaid (nimi ja ametinimetus):

- 1) Meelis Mäe – operatiivdirektor
- 2) Katrin Altmets – müügidirektor
- 3) Eda Palm – müügijuht
- 4) Kristiina Joost - müügijuht
- 5) Andris Õunpuu – Soome osakonna juhataja, veokorraldaja
- 6) Tiit Bork – Soome osakonna veokorraldaja
- 7) Henn Uueda – Soome osakonna veokorraldaja
- 8) Viive Kessler – Soome osakonna veokorraldaja

2.3 Vaatluse planeerimine ja teostus

Kuigi magistritöö autor planeeris läbi viia kvalitatiivse uuringu ehk intervjueerida kümmet töötajat, seejuures kaheksat tütarettevõtte töötajat ja kahte emafirma töötajat, soovis magistritöö autor ka näha, kas ja kuidas erineb intervjuudes räägitu tegelikkusega.

Magistritöö autor planeeris kolme erinevat vaatlust:

- Esimene leidis aset 07.04.2015 ajavahemikus 10:00-12:00.
- Teine vaatlus leidis aset 30.04.2015 ajavahemikus 12:00-15:00.
- Kolmas vaatlus leidis aset 08.05.2015 ajavahemikus 13:00-15:00.

Planeeritud aegadel olid kindlad eesmärgid. Esimese vaatluse aeg oli kuu algus, kaks päeva peale palgapäeva, enne lõunat. Sellisel ajal peaks töötajad olema rahulikud ja koostööaltid, kuigi ennelõunane aeg võib tekitada vahel veidi ärevust, sest kui töötajad ootavad lõunapausi, et keha kinnitada, siis võivad nad olla närvilisemad kui muidu.

Teine vaatlus toimus kuu lõpus, siis kui töötajatel on pinge peal kuu lõpetamisega ehk kõikide vedude arved tuleb vormistada hiljemalt sama kuu viimasel päeval, kellaajaks oli määratud pealelõunane aeg. Sellisel kellaajal peaks kontoris olema üpris pingeline, kuna tööpäev läheneb lõpule ja töö tuleb selle päeva seisuga valmis saada.

Viimane vaatlus oli planeeritud taas kuu algusesse, kuid ajalisel oli pealelõunane aeg. Selline aeg peaks olema üsna soodne efektiivseks koostööks, sest taas on kuu algus ja lõunapausilgi käidud, kuid siin võib olla takistavaks teguriks asjaolu, et on reedene päev ja töötajate mõtted kipuvad peale lõunat juba nädalavahetuses olema.

Kui vaatluse kellaajad ja kuupäevad olid paika pandud, siis asus magistritöö autor kindlaks määrama asukohti, kust vaatlust teostatakse. Esimeseks vaatluspunktiks määrati büroojuhi laua juures olev väike puhkeala, kust on hea silmata nii juhtkonna kabinette kui ka Soome, Läti ja Leedu veokorralduse osakonda. Teiseks vaatluspunktiks otsustati võtta Lääne-Euroopa osakonna piirkond kontori idapoolses tiivas. Kolmandaks vaatluskohaks valiti koridor, mis ühendab puhkeruumi ja Soome osakonda ning kust on hästi näha ka müügiosakonna kabinetid ja seal toimuv.

2.4 Intervjueeritavate valik ja intervjuude ettevalmistus

Magistritöö autor otsustas intervjuudele kutsuda Transpoint International EST AS järgmised töötajad:

- Operatiivdirektor Meelis Mäe – valiku põhjus seisnes selles, et tegemist on liidriga, kes on nii veokorralduse osakonna juhataja kui ka müügiosakonna üldjuht.
- Müügidirektor Katrin Altmets – kuna magistritöös uuritakse liidrite käitumist ja selle mõju ema- ja tütaretevõtte suhtele ning koostööle, siis müügidirektor mängib selles protsessis olulist rolli, kuna ta on otseselt seotud klientide ehk müügitööga ja emaettevõtte töötajatega ehk koostööga.
- Müügijuht Eda Palm – valik tulenes sellest, et Eda on töötanud ettevõttes kuus aastat ja omab erinevaid kogemusi: näiteks on tema seal töötamise ajal vahetunud mitu korda juhte ja seeläbi on muutunud ka organisatsioonikultuur ning koostöö. Eda on ka avatud suhtleja ja kuna tema kogemustepagas sellel konkreetset turul on küllaltki arvestatav, siis on tema positsioon ettevõttes igati austatud ja tema antud nõu võetakse alati kuulda.
- Müügijuht Kristiina Joost – kui eelnevalt sai kirjeldatud müügijuhti Eda Palmi, kes on ettevõttes töötanud üsna pikalt, siis Kristiina Joosti puhul on tegemist suhteliselt uue töötajaga ehk tema tööstaaz Transpoint International EST ASis on alla ühe aasta. Magistritöö autor ootabki temalt situatsiooni hindamist läbi värske pilgu ja kuna tegemist on elava ning avatud inimesega, siis võib tema poolt tulla väärt ettepanekuid.
- Soome veokorralduse osakonna juhataja Andris Õunpuu – valik tulenes otseselt sellest, et Soome osakond teeb kõige enam koostööd emaettevõtte töötajatega ning Andrisel võib olla nägemus, mis võib viia soovitud lahenduseni ehk koostöö paranemiseni ema- ja tütaretevõtte vahel.
- Soome veokorralduse osakonna veokorraldaja Tiit Bork – sarnaselt Andrisega, teeb ka Tiit igapäevaselt koostööd emaettevõtte töötajatega ja ta peaks omama arvamust, miks koostöö nii hästi ei toimi kui võiks eeldada ning kuidas mõjutavad seda liidrid.
- Soome veokorralduse osakonna veokorraldaja Viive Kessler – tema on töötanud tütaretevõttes juba üle kahekümne aasta ja logistikavaldkonnas on tal kogemusi neljakümne aasta jagu. Magistritöö autor ootab Viivelt kogemustepõhiseid ettepanekuid ja soovitusi, kuidas võiks koostööd parendada.
- Soome veokorralduse osakonna veokorraldaja Henn Uueda – sarnaselt Viivele, on ka Hennul pikk kogemus nii logistikaturul kui ka vaadeldavas ettevõttes. Henn Uueda on ettevõttes

töötanud selle asutamisest saadik ja tema üheks iseloomuomaduseks on aus, konkreetne väljaütlemisoskus – see puudutab ettevõtte häid külgi kui ka vajakajäämisi.

- Emaettevõtte müügidirektor Heikki Ruuhijärvi – valiku põhjus tuleneb sellest, et Heikki on inimene, kellega Eesti poolelt kõige enam koostööd tehakse ja usutavasti oskab Heikki hinnata tänast olukorda ja anda soovitusi, kuidas saaks koostööd parendada.
- Emaettevõtte müügijuht Juhani Ijäs – tema näol on tegemist innovaatsiliselt mõtleva noore inimesega, kellel on juba üle viieaastane kogemus emaettevõttes ja ka logistikavaldkonnas on ta tegutsenud üsna pikalt. Magistritöö autor ootab Juhaniilt uudseid ja nutikaid lahendusi või ettepanekuid.

Magistritöö autor kaalus pikalt, kas kasutada poolstruktureeritud intervjuud või täiesti struktureerimata intervjuud. Lõpuks jäi peale struktureerimata intervjuu põhjusel, et magistritöö autori jaoks on intervjuueeritavad kolleegid ning selleks, et saada tõesti väärtuslikku infot, ei tohiks intervjuu olla intervjuu, vaid võimalikult vaba ja sujuv vestlus kolleegide vahel.

Robert K. Yin on oma raamatus soovitanud, et intervjuudel tuleks kasutada pigem „miks“ küsimusi ja magistritöö autor plaanis seda meetodit intervjuudel kasutada. „Miks“ küsimused peaksid aitama jõuda asja tuumani kiiremini kui „kuidas“ küsimuste puhul. Tihti tuuakse „kuidas“ küsimusse sisse intervjuueerija isiklik arusaam või mõte, mis on seotud küsitava teemaga. See aga võib intervjuueeritavat eksitada ja ta võib vastata nii, nagu ta tegelikult ei mõtle, sest küsimus oli juba suunava ülesehitusega.

Kuigi magistritöö autor valis intervjuu stiiliks struktureerimata intervjuu, olid tal olemas suunad ja pidepunktid, millest vajadusel kinni haarata (vt Lisa 1). Näiteks soovis magistritöö autor uurida intervjuueeritavate käest, kuidas toimib aruandlus juhtidele ja mis moodi ning kui tihti saadakse juhtidelt tagasisidet. Samuti sooviti teada, milline on ettevõtte majanduslik hetkeseis ja kuhu poole liigutakse. Ka oli huvi uurida, mis moodi toimib Eesti-Soome liin täna ning millised on ettepanekud, et saaks selle liini tööd efektiivsemaks muuta. Magistritöö autor märkis pidepunktiks ka tütar- ja emaettevõtte töötajate vahelised suhted ja kust võiks tulla initsiatiiv suhete paremaks muutmisel ja koostöö parendamisel.

Struktureerimata intervjuu eeldas väga suures koguses info ülesmärkimist intervjuu ajal. Magistritöö autor on varem töötanud ettevõttes, kus ta pidi igal nädalal protokollima ning antud situatsioonis tuli protokollimise oskus taas kasuks. Protokollimisel ei kirjutata sõnu täielikult välja ja kasutatakse erinevaid lühendeid, millest vaid protokollija aru saab. Selle meetodi abil on võimalik kirja panna väga palju olulist, et hiljem oleks kergem kokkuvõtteid ja järeldusi teha.

Kui oli otsustatud, et kasutatakse struktureerimata intervjuusid ja seejuures protokollimise oskust, siis hakati planeerima intervjuude kutseid ja aegu. Magistritöö autor saatis igale intervjueeritavale personaliseeritud kirja e-posti teel, kus kutsuti inimest intervjuu kutsele jaatavalt vastama. Argumendid, miks intervjueeritavad võiksid intervjuudest osa võtta, olid järgmised:

- Intervjueerija on intervjueeritavate kolleeg ja kutsuti üles kolleegile vastu tulema magistritöö valmimise protsessis osalemisega.
- Kui kõik intervjuud on peetud, siis lubas magistritöö autor saata välja kõikidele intervjueeritavatele kokkuvõtted intervjuudest, kusjuures intervjueeritavad oleksid soovi korral anonüümsed.
- Peale intervjuude tulemuste analüüsimist, töötab magistritöö autor välja konkreetsed ettepanekud, et Transpoint International EST AS (tütarettevõtte) ja Transpoint International FI OY (emaettevõtte) koostöö oleks efektiivsem ja tulemuslikum.
- Need ettepanekud edastab magistritöö autor juhtkonnale, kellel on võimalik edasi otsustada, kas ja millal hakatakse ettepanekuid rakendama.

Kõikidele intervjuude kutsetele vastati positiivselt ja edasi toimusid läbirääkimised kellaegade ja päevade suhtes, millal intervjuusid pidada. Selle jaoks, et läbirääkimised ei hakkaks ajaliselts venima, saatis magistritöö autor kõikidele intervjueeritavatele *online*-kalendri (Doodle), kuhu igaüks sai lisada oma nime sobiva päeva ja kellaaja juurde. Siin kehtis reegel – kes kiiremini reageerib, sel on rohkem valikuvõimalust. *Online*-kalender täideti kolme päeva jooksul ära ja tulemused olid sellised:

- Meelis Mäe (operatiivdirektor) valis ajaks 15.04 kell 15:00
- Katrin Altmets (müügidirektor) valis ajaks 23.04 kell 11:00
- Eda Palm (müügijuht) valis ajaks 14.05 kell 12:00
- Kristiina Joost (müügijuht) valis ajaks 22.04 kell 10:00
- Andris Õunpuu (Soome osakonna juhataja) valis ajaks 13.04 kell 16:00
- Tiit Bork (Soome osakonna veokorraldaja) valis ajaks 14.04 kell 14:00
- Henn Uueda (Soome osakonna veokorraldaja) valis ajaks 09.04 kell 09:00
- Viive Kessler (Soome osakonna veokorraldaja) valis ajaks 08.04 kell 09:00

Emafirma töötajatele saatis magistritöö autor samuti personaliseeritud e-kirjad, mis olid kirjutatud inglise keeles, sest emafirma asub Soomes, Helsingis ja emafirma töötajatega

suhtlemiseks on kehtestatud töökeeleks inglise keel. Ka Soome kolleegid vastasid jaatavalt ning kahe kolleegiga sai kokku lepitud järgmised ajad *online*-intervjuuks läbi Skype:

- Heikki Ruuhijärvi (emafirma müügidirektor) valis ajaks 15.04 kell 10:00
- Juhani Ijäs (emafirma müügijuht) valis ajaks 16.04 kell 10:00

Kronoloogiline intervjuude järjestus on järgmine:

Tabel 2. Intervjuude kuupäevad, kellaajad ja intervjuueeritavad

Kuupäev	Kellaeg	Intervjuueeritav
08.04	09:00	Viive Kessler
09.04	09:00	Henn Uueda
13.04	16:00	Andris Õunpuu
14.04	14:00	Tiit Bork
15.04	10:00	Heikki Ruuhijärvi (Skype)
15.04	15:00	Meelis Mäe
16.04	10:00	Juhani Ijäs (Skype)
22.04	10:00	Kristiina Joost
23.04	11:00	Katrin Altmets
14.05	12:00	Eda Palm

Allikas: autori koostatud

Kõik intervjuud tütarettevõtte töötajatega toimusid Transpoint International EST AS kontori nõupidamiste ruumis. Kontor asub aadressil Betooni 6, Tallinnas. Büroojuhil paluti mitte lasta segada intervjuude kulgu sellega, et keegi astub nõupidamiste ruumi sisse pakilise küsimuse või teatega. Büroojuhiga lepidi kokku, et Transpoint International EST AS pakub intervjuude ajal intervjuueerijale ja intervjuueeritavatele tassi kohvi, vett ning suupisteid. Samuti palus magistritöö autor, et büroojuht hoolitseks selle eest, et intervjuude ajal ei töötaks nõupidamiste ruumis projektor ja valgustatus võiks olla tavalisest veidi hämaram. Viimane soov tulenes sellest, et tavaolukorras on nõupidamiste ruumis kiirgavalt valge.

2.5 Intervjuude oletatav kulg

Magistritöö autor pani enda jaoks paika plaani, kuidas alustada intervjuusid ja kuidas hoida intervjuude kulgu ning suunda teda huvitavas suunas. Järgnevalt on välja toodud intervjuude planeeritavad sissejuhatused ja teemad.

Operatiivdirektor Meelis Mäe'ga sooviti alustada intervjuud üldistel valdkonda puudutavatel teemadel. Näiteks planeeris magistritöö autor puudutada teemasid nagu väävlidirektiivi muutus, kütuseaktsiisi tõus, külmikautode nõudlus. Selliste teemadega soovis intervjuuerija näidata intervjueeritavale, et ta on valdkonnaga kursis ja kursis ka kõige uuemate uudistega. Kui uudised vahetatud, soovis intervjuuerija küsida üldiselt ettevõtte majandustulemuste kohta, seejärel ka konkreetsemalt Soome osakonna majandustulemuste kohta. Siit soovis magistritöö autor edasi liikuda Eesti ja Soome osakonna vahelist koostööd puudutavatele teemadele.

Müügidirektor Katrin Altmets on ettevõttes töötanud veidi üle aasta, mistõttu intervjuuerija soovis alustuseks küsida, kuidas on kujunenud Katrini sisseelamisperiod ja kas on esinenud mingeid tõrkeid suhtlemisel kolleegidega. Seejärel soovis intervjuuerija küsida, kas on kliente juurde võidetud või on neist mõned hoopis konkurentidele kaotatud.

Müügijuht Eda Palmi intervjuu sissejuhatuses soovis intervjuuerija esiti peatuda isiklikel teemadel nagu intervjuuerija lapsehoolduspuhkuse kulg ja intervjueeritava muljed uuest kabinetikaaslasest ja kolleegist. Kuna intervjuuerija ja intervjueeritav on varasemalt ühes kabinetis töötanud mitmeid aastaid, siis ollakse lähedased ja üksteise suhtes avameelsed. Sellest johtuvalt oli intervjuerijal kerge küsida raskeid küsimusi, kuna ollakse intervjueeritavaga heades suhtes. Magistritöö autor soovis küsida Eda Palmi käest üsna konkreetselt, miks ei toimi ema- ja tütarettevõtte vaheline koostöö ja milline võiks olla võimalik lahendus antud probleemi vältimiseks tulevikus.

Müügijuht Kristiina Joosti intervjuu sissejuhatuses soovis magistritöö autor uurida, kuidas on kulgenud tema sisseelamisperiod. Nimelt asus Kristiina tööle Transpoint International EST ASis kolm kuud peale müügidirektor Katrin Altmets'a. Kui viisakusväljendid vahetatud, siis soovis intervjuuerija küsida kliendisuhete kohta ja Kristiina enda suhete kohta emaettevõtte töötajatega. Kuna müügiosakond külastab emaettevõtte kolleege kord kvartalis, siis eeldatavasti on Kristiina vähemalt mõned korrad saanud ka silmast silma emaettevõtte töötajatega suhelda ja peaks omama nägemust sellest, kas ja kuidas need suhted toimivad.

Soome veokorralduse osakonna juhataja Andris Õunpuuga soovis magistritöö autor alustada juttu hoopis spordi teemal. Nimelt kuulub Andris Eesti mainekasse võrkpallimeeskonda ja seda teades, sooviski intervjuerija küsida, kuidas on Andrisel võistlustel läinud ja kas on saavutatud ka märkimisväärsed tulemusi. Kui on saavutatud vaba atmosfäär, siis oli võimalik intervjuerijal uurida, kuidas on viimase aasta jooksul läinud Soome osakonnal – kas on olnud muutuseid, kui jah, siis milliseid. Andris Õunpuu näol on tegemist küllaltki kinnise inimesega, kellelt on avameelseid vastuseid küllaltki raske saada.

Soome veokorralduse osakonna veokorraldaja Tiit Bork'iga soovis magistritöö autor taas juttu teha spordi teemal. Kui eelnevalt mainitud Andris Õunpuu on võrkpallur, siis Tiit Bork on seevastu korvpallur. Kuna ka magistritöö autor tegeleb korvpalliga, siis oli selle pinnalt hea intervjuud alustada, sest see tekitas sooja ja vaba õhustiku nõupidamise ruumis. Kui sporditeemad läbi käidud, soovis magistritöö autor küsida suhete kohta: kolleegidega, klientidega, emaettevõtte töötajatega.

Soome veokorralduse osakonna veokorraldaja Henn Uueda intervjuu sissejuhatuses soovis magistritöö autor küsida, kuidas edeneb Henu suvila ehitus ja kas ta on viimasel ajal reisimas käinud. Nimelt on Henn kirglik rändaja-reisija ning tema teine suur projekt on viimasel ajal olnud suvila ehitamine. Kui need jutud räägitud, siis soovis magistritöö autor ka Hennult küsida, kuidas on mõjutanud juhtkonnaliikme vahetus organisatsioonikultuuri ja koostööd ettevõttes.

Soome veokorralduse osakonna veokorraldaja Viive Kessler'iga puuduvad magistritöö autoril ühised huvid või hobid, kuid õhkkonna vabaks muutmise nimel soovis intervjuerija küsida, kas Viivel tervis on korras, kas auto on töökorras ja kuidas koer elab. Seejärel soovis magistritöö autor uurida, kuidas on juhtkonnaliikme muutus mõjutanud organisatsioonikultuuri, koostööd kolleegidega ja ka koostööd emaettevõtte töötajatega.

Emaettevõtte müügidirektor Heikki Ruuhijärvi'ga sooviti alustada intervjuud viisakusväljendite ja küsimustega emaettevõtte müügitulemuste kohta. Lisaks sooviti küsida, kas ollakse graafikus ja kas eesmärgid on täidetavad või juba täidetud. Samuti soovis magistritöö autor uurida, kellega tütarettevõtte töötajatest kõige enam suheldakse ja miks. Intervjuu keskel planeeris intervjuerija jõuda selleni, et emaettevõtte müügidirektor räägiks oma nägemuse, kuidas oleks võimalik koostööd ema- ja tütarettevõtte vahel parendada.

Emaettevõtte müügijuht Juhani Ijäs'i intervjuu sissejuhatuses soovis magistritöö autor küsida Juhaniilt, kuidas on kulgenud tema üleviimine Kotka kontorist peakontorisse Helsingisse. Nimelt töötas Juhani Ijäs eelnevalt Kotka kontoris pea viis aastat ning siis tehti talle pakkumine tulla peakontorisse, mille ta ka vastu võttis. Kui üleviimise muljed vahetatud,

soovis magistritöö autor küsida, kas Kotka kontori ja Helsinki kontori organisatsiooni- kultuuride vahel on erinevusi. Sarnaselt Heikki Ruuhijärviga, sooviti ka Juhani Ijäs'ilt küsida, kellega tüdarettevõtte töötajatest enim suheldakse ja miks just nendega. Plaanis oli intervjuu keskel jõuda peateemani ehk koostöö parendamiseni ema- ja tüdarettevõtte vahel ning sellega seoses soovis magistritöö autor teada Juhani soovitusi ja ettepanekuid. Magistritöö autor oli eriti huvitatud just Juhani ettepanekutest, kuna tegemist on noore, ausa ja innovaatilise inimesega.

Struktureerimata intervjuude käigus märkis magistritöö autor üles võimalikult palju infot, mida intervjuueeritav lausus. Peale intervjuud hakkas intervjuueerija kahe tunni jooksul ümber kirjutama tehtud protokollid ehk neid märkmeid, mida tehti intervjuu ajal. Kuna ühegi intervjuu ajal ei kasutatud salvestavat tehnikat, näiteks diktofoni, siis oligi oluline kogu intervjuu transkribeerida võimalikult kiiresti, sest intervjuu oli värskest meelest.

Transkribeeritud intervjuud olid lähtematerjaliks, et hakata analüüsima vastuseid. Mõnel juhul oli võimalik leida seoseid mitme intervjuu vahel. See tähendas seda, et üks intervjuueeritav oli öelnud mõtte välja ühtmoodi ja teine intervjuueeritav teistmoodi ning kui neid kahte mõtet kõrvutada, siis selgus, et tegemist on sama mõttega. Selliseid seoseid leida oli äärmiselt oluline, kuna see näitab, et inimesed on küll erinevad, kuid kui nad on eesmärgile suunatud, siis proovivad nad leida lahendusi, kuidas neid eesmärgi kõige efektiivsemalt saavutada.

Kui eelmises lõigus kirjeldati olukorda, kus oli võimalik leida seoseid ja sarnaseid mõtteid erinevate intervjuude vahel, siis oli mõtteid ja ettepanekuid, mis erinesid üksteisest täielikult. Need ettepanekud olid tehtud just konkreetse situatsiooni valguses ja need lahendused, mis välja pakuti olid eritahulised.

3 UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU

3.1 Tütarettevõtte töötajatega peetud intervjuude uuringu tulemused

Intervjuud tütarettevõtte töötajatega leidsid aset aprillist maini käesoleval aastal. Transpoint International EST ASi juhatus seadis tingimuseks, et intervjuude transkriptsioone ega salvestisi ei tohi esitleda koos magistritööga, lubatud on vaid ümberjutustused intervjuudest.

Meelis Mäe on Transpoint International EST AS operatiivdirektor. Intervjuu sissejuhatuses vesteldi uuel väävlidirektiivi teemal: toodi välja, et uue direktiivi tõttu on kütuse lisatasu klientide jaoks märgatavalt tõusnud ning sellega seoses on konkurents turul muutunud väga teravaks. Kui varem olid kliendid pigem lojaalsed ettevõttele, kellele nad said loota ja kes nende vajadused on alati rahuldanud, siis nüüd on saanud esmatähtsaks veo maksumus, kvaliteet on jäänud tagaplaanile. Kliendid tellivad veo ettevõttelt, kes suudab pakkuda turu madalaimat hinda ja õiget kliendilojaalsust kohtab harva.

Järgmisena puudutas intervjuueerija külmikautode teemat. Nimelt on turul suurenenud nõudlus termo- ehk külmikautode järgi, kuna Eesti ettevõtted on hakanud rohkem eksportima ja külmikautosid on tarvis just toodete jaoks, mis säilivad vaid külmkapi temperatuuril. Nendeks toodeteks on näiteks piimatooted, suvisel ajal ka šokolaadid ja kommid, munad, vorstid, juustud, jäätised, jne. Palju on hakatud just piimatooteid riigipiiridest väljapoole viima. Eesti ettevõtted ekspordivad mitmel põhjusel. Esiteks, toetab eksporti EAS: võimalik on taodelda toetust, kui ettevõtte on ekspordile suunatud (EAS koduleheküljel). Teiseks, on Eesti ettevõtted oma tootearendustes nii edukad, et välisriikidesse eksportimine on hea investeering. Näiteks on Valio viimase aja hitt-toode Gefilus Cappucino keefir, mis valiti ka Eesti Parimaks Toiduaineks 2015 (Valio koduleheküljel).

Transpoint International (EST) AS majandustulemuste kohta küsides, muutus ühtäkki operatiivdirektor tõsisemaks. Nimelt on tulemused viimases kvartalis jäänud eesmärgist tunduvalt alla. Põhjuseks toob Meelis Mäe asjaolu, et aasta algus on alati transpordis vaikne ehk tellimusi tuleb vähe. Teiseks põhjuseks on ka intervjuu alguses mainitud väävlidirektiivi muutus, mille tõttu on transpordiveod oluliselt kallinenud.

Kui üldised majandustulemused on pigem kehvad, siis rääkides konkreetsemalt Soome osakonna tulemustest, muutus operatiivdirektor taas positiivsemaks. Soome osakond on ettevõttes ainus osakond, mis kasumit teenib ja teisi osakondi üleval peab. Seda siis praeguses turuolukorras, ideaalis peaks iga osakond kasumit teenima, et omanikud saaksid rahul olla.

Põhjus, miks vaid Soome osakond on edukas, seisneb Meelis Mäe sõnul selles, et Soome osakonna juht ja tema alluvad moodustavad suurepärase meeskonna, kes suudavad üheskoos head tööd teha.

Edasi küsis intervjuueerija, kas oleks võimalik Soome osakonnalt oodata veel paremaid tulemusi kui Soome ja Eesti osakonnad omavahel rohkem koostööd teeksid ja käituksid partnerite, mitte konkurentidena. Siinkohal andis hr Mäe jaatava vastuse selle kohta, et tulemusi oleks võimalik veelgi parendada kui koostöö ema- ja tütarettevõtte vahel sujus efektiivsemalt.

M. Mäe sõnul on ema- ja tütarettevõtte koostöö olnud konarlik just seetõttu, et tegutsetakse eri riikides ja puudub igapäevane silmast silma suhtlus teineteisega. Viimane aga on tähtis just seepärast, et saaks tekkida usalduslikud suhted, mis omakorda on alus efektiivsele koostööle. Küsimusele, kuidas võiks antud olukorda parandada, vastas M.Mäe, et tema nägemus oleks korraldada kohtumisi ning õppida emafirma töötajaid paremini tundma. Meelis Mäe arvamuse kohaselt on tütarettevõtte töötajad avatud ja valmis koostööd tegema inimestega, kes on neile lähedased või suudavad luua usaldusliku keskkonna. Viimane olevat hetkel ema- ja tütarfirma töötajate suhtluses puudu.

Intervjuueerija uuris, miks seni ei ole siis korraldatud kohtumisi, et ema- ja tütarettevõtte töötajaid lähedasemaks muuta. Hr Mäe sõnul on see tingitud laiskusest ja sellest, et ettevõttes ei ole initsiaatorit, kes selliseid kohtumisi korraldaks ja kes selles ka reaalselt kasu näeks. Praegu on olukord pigem selline, et igaühel on palju tööd ja taolisi kohtumiste päevi ei saa töötajad endale lubada, kuna siis võib tekkida olukord, et kuu lõpuks ei suudeta kõiki tellimusi täita ja arveid välja saata. See on aga töötajate jaoks primaarne ja nende töö peamine osa, et saaks tulemustega rahul olla. Paraku ei nähta kohtumistes seda, et need võivad mõjuda ettevõtte tulemustele märgatavalt: kui tehakse efektiivsemalt koostööd, on võimalik klientide arvu, keda teenindatakse, oluliselt tõsta. See aga tähendab ettevõtte jaoks käibe ja kasumi tõusu, mis on igale ettevõtte töötajale ja omanikele oluline.

Intervjuu lõppedes küsis intervjuueerija hr Mäe'lt, kas tema arvates võib intervjuudest saadav info või ettepanekud olla nii väärtuslikud, et võetakse vastu otsus sisse viia muudatused seoses ema- ja tütarettevõtte koostöö parendamisega. M. Mäe sõnul on tema optimistlik ja ootab väga uuringutulemusi, et neid hiljem ise omakorda analüüsida.

Järgmine intervjuueeritav oli tütarettevõtte müügidirektor Katrin Altmets. Katrin on töötanud ettevõttes veidi üle aasta, sest jaanuaris 2014 suundus tema eelkäija tööle teise firmasse. Sellega seoses, et Katrin on ettevõttes suhteliselt uus töötaja, siis küsis intervjuueerija, kuidas on tema sisseelamine ettevõttesse ja oma positsiooni kulgenud. Katrin vastas, et esialgu olid töötajad tema suhtes ettevaatlikud ja kinnised, kuid aja jooksul on õpitud üksteist tundma

ning on saavutatud usalduslikumad suhted. Paraku tunnistab Katrin, et mõne alluvaga pole ta siiani lähedaseks saanud ja temasse suhtutakse külmalt. Intervjueerija küsis, miks see nii võib olla. Pr Altmets arvas, et see tuleneb sellest, et tema eelkäija oli niivõrd karismaatiline, avatud, suhtlemisaldis ja humoorikas mees, et tema ei suuda oma eelkäijaga samale pulgale tõusta nii vähese ajaga. Siiski oli Katrin optimistlik ja ütles, et tal on veel palju välja pakkuda ja kuigi ta ei ole nii avatud suhtleja, siis võib ta olla oma alluvate jaoks hea kuulaja ning nõuandja.

Edasi asuti vestlema klientide teemal. Intervjueerija küsis, kas on kliendibaasis märgatavaid muutuseid olnud. Siinkohal pidi Katrin tunnistama, et klientide osas on olnud olulisi muutusi. Nimelt kaotati üks suuremaid kliente: Prisma Peremarket AS. Selle kliendi poolt tuli igapäevaselt 25 tellimust, kuid nüüd pöördus klient hoopis konkurendi juurde ja ei soovi naasta Transpoint International EST AS'i juurde. Põhjus, miks klient otsustas konkurendi juurde minna on logistikaturul suhteliselt levinud põhjus: klient seob ennast inimese, mitte ettevõttega. Kui Transpoint International EST AS'i ridadest lahkus eelmine müügidirektor, siis liikus klient temaga kaasa teise firmasse ehk Transpoint International EST AS jaoks konkurendi juurde.

Intervjueerija küsis, kuidas oleks võimalik taolisi juhtumeid tulevikus vältida, et töötaja lahkudes ei lahkuks ka klient organisatsiooni juurest. Katrin Altmets tunnistas, et kui ta teaks seda, siis ka selliseid asju ei juhtuks, kuid ka teistes ettevõtetes tuleb ette sarnaseid situatsioone. Näiteks, kui Katrin ise tuli konkurendi juurest Transpoint International EST AS'i tööle, siis tulid koos temaga kaasa mitu suurt ja mõned väiksemad lojaalsed kliendid. Katrini sõnul ostetaksegi töötajaid üle kahel põhjusel: töötaja enda ja tema kliendibaasi pärast. Ettevõtte, kes soovib mõnd töötajat üle osta, uurib enne välja, kui suur on selle konkreetse töötaja kliendibaas ja millistest klientidest konkreetselt see kliendibaas koosneb. Kui ettevõtte näeb, et ta sooviks neid kliente enda juurde ja samas on vajadus ka töötaja järgi, siis tehakse üleostmis-pakkumine. Töötajal on võimalik valida, kas ta jääb lojaalseks oma ettevõttele või võtab vastu uue ja tavaliselt ka parema pakkumise.

Järgmisena soovis intervjueerija teada, kuidas sujub Katrini koostöö kolleegidega Transpoint International EST ASis ja kuidas emaettevõtte töötajatega. Katrin tunnistas, et ema- ja tütarettevõtte koostöö mitte toimimist tundis ta juba tööle asumise esimestel kuudel, kuid märkimisväärseid muudatusi pole suudetud seni veel ellu viia. Küsimusele, kuidas saaks ema- ja tütarettevõtte koostööd efektiivsemaks muuta, vastas K. Altmets, et tema hinnangul oleks otstarbekas rohkem kasutada Skype videokõnesid emaettevõtte töötajatega. Samas tõi ta välja asjaolu, et seni on seda vähe tehtud seetõttu, et ema- ja tütarettevõtte töötajate vahel on

keelebarjäär ning paraku mitmed tütarettevõtte töötajad ei oska soome keelt ning valdavad liialt vähesel määral ka inglise keelt.

Intervjueerija küsis, kas inglise keel polegi kohustuslik nõue kõikidele töötajatele, sest tänast turuolukorda vaadates, on inglise keele oskamine täiesti elementaarne nõue. Katrin nõustus sellega, et inglise keelt peaksid oskama täna kõik töötajad, eriti, kui on tegemist rahvusvahelise firmaga, kuid Transpoint International EST ASis töötab väga palju inimesi, kes on pika staažiga ja kakskümmend aastat tagasi ei nõutud veel inglise keele oskust. Siis oldi rahul, et töötajad valdasid vene ja paljud ka saksa keelt. Kuna need staažikad töötajad on ettevõtte jaoks väärtuslik ressurs, siis ei soovita neid välja vahetada uute, inglise keelt oskavate töötajate vastu. Samas on võimaldatud staažikatele töötajatele inglise keele kursuseid, kuid need on osutunud ebaedukaks, kuna keeleoskust ei ole võimalik omandada paarikuise kursusega. Intervjuu lõpetati tänusõnadega ja intervjueerijale sooviti edu edaspidistes intervjuudes ning ka magistritöös.

Eda Palm on ettevõttes töötanud üle viie aasta ning on selle aja jooksul näinud erinevaid juhte ja juhtimisstiile. Eda sõnul algavad probleemid juhtimise vigadest. Küsimusele, kuidas mõjutab juhtide käitumine organisatsioonikultuuri ja seeläbi ka koostööd ema- ja tütarettevõtte vahel, vastas Eda, et juhid on ettevõttes justkui iidolid või mentorid, keda jälgendatakse. Kui juhid suhtuvad Soome kolleegidesse külmalt, siis ei saa ka nõuda, et alluvad pingutaksid emasettevõtte töötajatega suhtlemise nimel. Transpoint International EST AS organisatsioonikultuur on kujunenud läbi aastakümnete ja viimasel ajal pole siin olnud juhte ega liidreid, kes suudaks ellu viia revolutsiooni ja muuta kogu töötajaskonna mõttekäiku. Eda on arvamusel, et muudatusi tuleks alustada juhtkonnast ning püüda seeläbi juurutada koostöö olulisust.

Kuigi intervjueerija plaanis intervjuu sissejuhatuses peatuda Eda muljetel uuest kolleegist Kristiina Joostist ja intervjueerija lapsehoolduspuhkusest, siis neid muljeid vahetati hoopis intervjuu keskel. See näitas, et Edaga ei lähe asjad alati nii nagu planeeriti, kuna tegemist on äärmiselt impulsiivse, vahetu ja otsekohe inimesega. Kui Eda satub mingil teemal jutusoonele, siis ei peata teda miski. Siiski sai ka isiklikud teemad läbi käidud, kuid intervjueerija jaoks oli esmatähtis siiski uurida põhjuseid, miks ema- ja tütarettevõtte vaheline koostöö ei toimi ja kuulda Eda ettepanekuid, kuidas oleks võimalik tänast olukorda muuta.

Eda nägemus on, et muutused tulevad siis, kui tulevad uued inimesed ja hakkavad muutusi läbi viima. Näiteks on kaks uut töötajat: eelnevalt intervjueeritud Katrin Altmets ja müügijuht Kristiina Joost. Eda sõnul on tunda terves organisatsioonikultuuris muutusi, sest kaks uut inimest tõid ettevõttesse uusi lähenemisi, uut mõttelaadi, uut suhtlemismaneeri. Eda arvab,

et seda ongi vaja, et midagi muutuks. Värsket verd oleks vaja ka emaettevõttes, sest uuenduslikum mõtlemine peaks tulema mõlemalt poolt: nii ema- kui ka tütarettevõtte töötajatelt.

Järgmiseks intervjuueeritavaks oli Kristiina Joost, kes on samuti müügijuht. Kristiina on ettevõttes töötanud veidi alla aasta. Kristiina on oma loomult väga elav ja suhtlemisaldis ning on toonud ettevõttesse elu ja rõõmu. Intervjuueerija küsis, kuidas on kulgenud Kristiina sisseelamisperiood. Intervjuueeritav vastas, et ta on hästi vastu võetud ning kellegi poolt ta negatiivsed suhtumist pole kohanud. Kristiina on ka kliendisuhete loomisel ja hoidmisel aktiivne ning sellega on ta toonud ettevõttele palju lisaväärtust.

Intervjuueerija uuris ka, kuidas toimib koostöö tütarettevõtte sees ja ka ema- ja tütarettevõtte vahel. Kristiina arvates toimib koostöö tütarettevõtte sees üsna edukalt, kuna inimesed on jagunenud meeskondadeks ja iga meeskonna liige usaldab ja austab teist meeskonna liiget ning seetõttu tehakse tulemuslikku tööd.

Küsimusele, miks ei toimi ema- ja tütarettevõtte vaheline koostöö, vastas Kristiina konkreetselt: „Sest ei suhelda omavahel piisavalt.“ Kristiina jaoks olevat see probleem võõras, sest oma endises töökohas oli olnud hoopis teistsugune tööstiil just suhtlemise osas. Küsimusele, mida saaks Kristiina teha, et muuta antud olukorda, vastas ta, et omalt poolt on ta püüdnud Soome kolleegidega rohkem suhelda ja ka motiveerida teisi sama tegema. Samas tões Kristiina, et muudatusi ellu viia antud tütarettevõttes on küllalt raske, kuna inimesed ei taha harjumusi muuta.

Soome veokorralduse osakonna juhataja Andris Öunpuu on ettevõttes töötanud neli aastat. Esiialgu hõivas ta Soome veokorraldaja ametiposti ning kaks aastat hiljem edutati ta Soome veokorralduse osakonna juhatajaks, kusjuures ta on Soome veokorralduse osakonnas kõige noorem ja töötanud ettevõttes sellest osakonnast kõige vähem. Temas nähti aga tohutut potentsiaali ja pealehakkamist ning seni ei ole põhjust olnud temas pettuda.

Kuna Andris mängib tipptasemel võrkpalli, siis soovis intervjuueerija intervjuu sissejuhatuses küsida, kuidas on Andrisel võistlustel läinud ja kas on saavutatud häid tulemusi. Andris tunnistas, et paraku ei ole olnud silmapaistvaid tulemusi, kuid karme võistlusi ja suuri lahinguid on peetud. Samas oli Andris positiivne: ta märkis ära asjaolu, et lähitulevikus on nende meeskonnaga liitumas üks mainekas võrkpallur, kellelt oodatakse, et ta tooks endaga kaasa uut hingamist ja uusi lahendusi võrkpalli väljakul.

Kui võrkpalli teemal oldi rääkinud, küsis intervjuueerija hoopis Andriselt, kuidas on viimasel ajal läinud Soome osakonnal ja kas on olnud muutuseid, mida tasuks välja tuua. Andrise arvamuse kohaselt on Soome osakonnal läinud üsna hästi, sest eesmärgid on täidetud

ja omanikud on rahul. Suuremaid muutusi ta välja tuua ei osanud, kuid mainis, et Soome osakonna koostöö on paranenud, kuna Soome osakonna veokorraldajatega teeb tihedasti koostööd müügiosakonna uus töötaja Kristiina Joost. Tema olevat selline inimene, kelle mõjul on osakonnas hakatud omavahel rohkem suhtlema ja see on kaasa toonud parema koostöö ning ka tulemused on paranenud.

Küsimusele, miks just müügiosakonna töötaja mõjutab Soome osakonna koostööd, vastas Andris Õunpuu järgmiselt: „Tuli uus inimene ja tungis meie osakonna töösse nii, et me ei saanud temast enam lahti. Seda heas mõttes. Ta tuli ja jäi ja hakkas meie tööd mõjutama nii, et me nüüd teeme paremini koostööd. Keegi pole varem meie osakonnale nii mõjunud.“ Kui intervjuuerija küsis, et kuidas ikkagi see sai juhtuda ja miks seda varem teiste müügiosakonna töötajate mõjul pole juhtunud, vastas Andris, et Kristiina Joost on nagu superstaar – temas on see „miski,“ mis paneb teda kuulama, temaga arvestama ja tema nägemuse järgi tegutsema. „Lihtsalt ei saa teisiti, ta on nagu meie jumal, keda me kummardame ja järgime,“ lõpetas Andris oma mõtte seoses Kristiina Joostiga.

Intervjuuerija küsis, kas Kristiina Joost on aidanud ka Soome osakonnal paremini koostööd teha emaaettevõtte töötajatega. Peale mõningast mõttepauusi, vastas Andris, et nii tema kui ka tema meeskonna liikmed on tunnetanud Kristiina soovi ema- ja tütarettevõtte töötajate vahelist suhtlust parendada. Siiani polevat sellel erilist mõju olnud. Intervjuuerija küsis ka, kuidas Kristiina on püüdnud neid suhteid parendada. Andrise sõnul on Kristiina pakkunud välja, et nad võiksid emaaettevõtte töötajatega suhelda rohkem läbi Skype ja koraldada konverentsikõnesid, kus saaksid osaleda kõik meeskonna liikmed. Seni on aga ajanappuse tagajärjel suheldud vaid e-posti või telefoni teel ja Skype kõned on jäänud unarusse.

Soome veokorralduse osakonna veokorraldaja Tiit Bork on ettevõttes töötanud kaheksa aastat ja lisaks sellele, et ta on veokorraldaja, on ta saanud ka transpordijuhiks. Viimane tähendab seda, et Tiit Bork vastutab selle eest, et ettevõttel oleks alati olemas autod ja haagised kui neid vajatakse.

Magistritöö autor küsis Tiidult, kas ka sel aastal võttis Transpoint osa üleriigilisest transpordiettevõtete korvpallivõistlusest „Euroalus,“ mida korraldab Spordipilet OÜ. Tiit rääkis, et ka sel aastal võeti osa ja saavutati kuues koht, mille üle olid väga uhked, sest seni on parim saavutus olnud seitsmes koht. Intervjuuerija küsis ka, kas Tiit ikka ka vabal ajal korvpalli harrastab ja millises meeskonnas ta hetkel mängib. Tiidu sõnul mängib ta endiselt nii palju kui võimalik ja hetkel teeb ta kaasa harrastajate meeskonnas.

Kui korvpalli teemadel oli piisavalt peatunud, küsis magistritöö autor, millised suhted on Tiidul kolleegidega. Tiidu sõnul on tal kolleegidega suhted väga head, kuigi vahel tuleb ette arusaamatusi, mis on tingitud informatsiooni kadumisest või mõnest arusaamise erinevusest. Näiteks tõi Tiit ära asjaolu, et pidevalt tuleb tal suhelda ühe veo korraldamiseks mitme inimesega: paari kolleegiga, klientidega ja emaettevõtte töötajatega. Kui oma kontoris on info kadu vähem, siis suheldes emafirma töötajatega läheb tihti info kaduma, kuna info antakse edasi ühele inimesele, kes omakorda annab selle edasi teistele ja sealt need kaod tulevad. Küsimusele, miks siis e-posti teel ei saadeta kõigile asjaosalistele kirju, vastas Tiit, et soomlastel olevat komme oma e-posti kontrollida kaootiliselt ja pigem aetakse asju telefoni teel. Samuti pidavat olema Soome kolleegidel välja kujunenud järjestus, kellele vastatakse esmajoones ja kellele vastamisega on aega. Nimelt, vastatakse esmalt oma kolleegidele Soomes ja Soome klientidele, seejärel aga Eesti kolleegidele. Vahel aga on Soome kolleegide poolt saadetud niivõrd palju e-maile, et terve tööpäev kulubki neile vastamisele, mistõttu eestlaste kirjadele vastatakse heal juhul alles järgmisel päeval. Transpordis aga sellised viivitused ei ole võimalikud ja infot tuleb edastada nii kiiresti kui vähegi võimalik. Kui klient tellib veo tänaseks päevaks ja tütarettevõtte poolt läheb tellimus teele emaettevõttele, siis ei saa emaettevõtte töötajad hakata selle tellimusega tegelema homme või ülehommel, sest sellisel juhul see tühistatakse ja organisatsioon jääb sissetulekust ilma.

Kuna tuli välja probleem, et emaettevõtte töötajatel on välja kujunenud e-kirjadele vastamise järjestus, siis soovis intervjuuerija teada, kas ja kuidas oleks võimalik emaettevõtte töötajatele sisendada sellist töölaadi, kus kirjadele vastatakse tähtsuse järjekorras, mitte saatja järgi. Tiit oskas soovitada, et tuleks emaettevõtte töötajatega kohtuda ja neile selgitada probleemi tähtsust ja seda, mis juhtub siis, kui probleemi ei lahendata. Küsimusele, miks siis pole sellist kohtumist korraldatud, et probleemid saaksid lahenduse, vastas Tiit, et pole sellist inimest, kes utsitaks seda tegema. Kõik jääb ikka ja alati aja ja viitsimise taha.

Soome veokorralduse osakonna veokorraldaja Henn Uueda on ettevõttes Transpoint International EST AS töötanud sellest ajast alates, kui see Eestis asutati ehk tööstaaži on Hennul 24 aastat. Selle pika ja lojaalse karjääri jooksul on Henn töötanud erinevates osakondades: esiti asus ta tööle Eesti-sisese transpordi osakonda, seejärel pakuti talle kohta Läti veokorralduse osakonnas ja kõige lõpuks on ta jõudnud Soome veokorralduse osakonda. Viimane sobib talle endale eriti hästi, kuna Henn suhtleb soome keeles täiesti vabalt ja seetõttu puudub keelebarjäär kui koostööd takistav tegur.

Intervjuu sissejuhatuses soovis intervjuerija küsida, kuidas edeneb hr Uuedal suvila ehitus ja kas ta on viimasel ajal ka Eestist väljaspool puhkamas käinud. Kuulnud ära selle küsimuse, lausus Henn: „Sa ei tulnud ju minult seda küsima. Jätame selle *small-talki* ja asume asja kallale.“ Henu näol on tegemist äärmiselt enesekindla ja otsekohe inimesega, kes võib vestluskaaslasi sellega ära ehmatada ja eemale peletada või meelitab just ligi oma eriskummalise käitumisega, mis ei ole eestlasele sugugi iseloomulik. Kuna Henn palus n-ö asja kallale asuda, siis seda ka intervjuerija tegi.

Esimesena asuti arutlema juhtkonnaliikme vahetuse teemal. Nimelt, veidi üle aasta tagasi lahkus oma positsioonilt müügidirektor, kes oli äärmiselt karismaatiline, avatud ja vaba suhtleja, sõbralik ja soe, kuid konkreetne ja aus. Kõik tema alluvad ja ka teised kolleegid olid lahkumise uudisest šokeeritud, kuna tegemist oli tõesti hea meesjuhiga. Tema asemel asus tööle aga vaikne, endasse tõmbunud ja pigem tõsine naisjuht, kellega samuti intervjuerija rääkis – selleks inimeseks oli Katrin Altmets. Henn Uueda arvates ei suuda uus juht vana juhi kohta niivõrd hästi täita, sest töötajad on harjunud vana juhi juhtimisstiili ja käitumisega, kuid uus juht on sellele täielik vastand, mistõttu on olnud raske ühist keelt leida. Samuti tõi Henn välja, et uue juhi alluvuses ei tunne ta ennast nii motiveerituna nagu varem, sest heade tulemuste korral tuleb tunnustus väga vaevaliselt ja kehvade tulemuste korral kutsutakse kokku koosolek, kus osutatakse töötaja vigadele teiste silme all. Selline juhi käitumine on Henu arvates täiesti vastuvõetamatu ning see ongi üks põhjustest, miks ei ole suudetud uue juhiga edukalt koostööd teha.

Küsimusele, kas ebaefektiivne koostöö uue juhiga on mõjutanud ka koostööd Soome kolleegidega, vastas Henn: „Need on omavahel seotud jah. Me ei ole Katriniga „ühel lainel“ ja seetõttu on kannatanud koostöö soomlastega. Katrin ei mõista meie ettevõtte olemust ja ammugi ei mõista ta kogu organisatsiooni olemust. Ta tuli siia teisest organisatsioonist ja püüab nüüd tegutseda oma endise tööandja kultuuri kohaselt. See on nii vale. Seda tajuvad kõik, aga keegi pole talle seda veel tunnistanud.“

Intervjuerijat hämmastas Henu terav otsekohe ja ta otsustas temalt veel edasi küsida küsimusi, mis puudutavad uut juhti Katrin Altmetsa. Magistritöö autor uuris, kas võib olla asi ka selles, et uue juhi näol on tegemist naisterahvaga ja vana juht oli meesterahvas. Henn mõtiskles veidi ja lausus, et tõesti on tal endal raskem alluda naisterahvale, kes on temast veel mitmed aastad noorem. Ta ei tunneta autoriteeti ja uus juht ei ole Henu silmis end kuidagi ka kehtestanud.

Intervjueerija uuris ka, kuidas peaks uus juht ennast kehtestama. Henn Uueda arvates on Katrin Altmets algusest peale valesti käitunud. Näiteks siis, kui ta alles tööle asus, siis tutvustas ta end ainult oma osakonna töötajatele ja käis vaikselt mitu nädalat nii tööl, et keegi teine teda ei teadnudki. Sellega teenis uus juht välja halva esmamulje veokorraldajate seas. Henn tõi veel välja asjaolu, et juht peaks olema eeskujuks ja isegi siis, kui tal on halb tuju, peaks ta töötajatele näitama, et kõik on hästi ja mitte rikkuma positiivsed atmosfääri. Katrin aga tuleb tihti tööle silmad maha suunatud ja ei ütle teregi, mis häirib mõnd kolleegi ikka väga.

Selliste ausate ja mõtlemapanevate väljaütlemistega lõpetasid intervjueerija ja Henn Uueda oma kohtumise. Intervjueerija tänas Henu avameelsuse eest ja lubas, et soovi korral on tema vastused anonüümsed. Henn ei soovinud anonüümseks jääda, kuna ta vastutab iga oma sõna eest ja ei soovi peitu pugeda.

Soome veokorralduse osakonna veokorraldaja Viive Kessler on nagu Henn Uuedagi töötanud ettevõttes selle Eestis asutamisest alates. Ka Viive suhtleb soome keeles vabalt ja on seepärast ettevõtte jaoks äärmiselt vajalik.

Intervjuu sissejuhatuses küsis intervjueerija, kas Viivel on ikka sama auto. Alles aasta tagasi soetas Viive endale täiesti uue auto otse salongist, mistõttu on ta selle auto üle väga uhke. Intervjueerija suureks üllatuseks muutus Viive kurvameelseks ja lausus, et kahjuks juhtus autoga õnnetus: see süttis iseenesest öösel ja põles täiesti maha. Viive kahjud said küll hüvitatud, aga tema suur rõõm uuest autost sai alatiseks rikutud.

Et mitte kolleegi veel kurvemaks muuta, soovis intervjueerija jätkata intervjuud organisatsioonikultuuri puudutavatel teemadel. Viive meelest on viimasel ajal tunda, et see kultuur, mis valitses enne, hakkab hääbuma ning sellega seoses on ka õhustik kontoris muutunud vahel ükskõikseks, vahel närvilisemaks, kuid seda koos töötamise rõõmu on väga harva näha ja kuulda. Intervjueerija küsis, millest see võiks tulla, et organisatsioonikultuur on märgatavalt muutunud. Viive tunnistas, et see tuleb juhtidelt. Samuti arvas ta, et kuna kütuselisatasu on oluliselt tõusnud ja vedude maht on langenud, siis juhid on ärevamad ja omanikud ei ole rahul – see tingibki üldise ebarahulolu, mida on tunda iga sekund.

Järgmisena soovis intervjueerija küsida, kuidas suhtleb Viive emaettevõtte töötajatega. Viive sõnul suhtlevad nad igapäevaselt ja Soomes on üks töötaja, kes on töötanud ettevõttes sama kaua kui Viive ning seepärast on nende kahe koostöö sujunud hästi. Üksteist mõistetakse, räägitakse ühes keeles ja teatakse organisatsiooni eesmärke.

Küsimusele, miks aga teistel ei suju koostöö emaettevõtte töötajatega nii kenasti, vastas Viive, et seal on mitu põhjust:

- Paljud meie kolleegid ja ka meie osakonna juhataja (Andris Õunpuu) on nii vähese staažiga, et emaettevõtte töötajad ei tunne ega usalda neid, mistõttu ei taheta koostööd teha.
- Mitmed noored ei oska soome keelt ja tahavad emaettevõtte töötajatega suhelda inglise keeles. Kuigi on kehtestatud ema- ja tütarettevõtte vaheliseks suhtluseks ametlikult inglise keel, siis suhtuvad emaettevõtte töötajad paremini neisse, kes nendega suhtlevad soome keeles.
- Juhtidelt ei tule selgeid signaale, miks me peaksime Soome kolleegidega koostööd tegema. Mõned meist ei mõista, et organisatsiooni jaoks ei ole oluline ühe väikse tööosa ära tegemine, vaid me peaksime üheskoos saavutama organisatsiooni eesmärgi.
- Lisatasusüsteemid oleks vaja üle vaadata, kuna hetkel saadakse lisatasu siis, kui ette antud eesmärk saavutatakse. Kuna aga koostöö eeldab ka ajalist panust, siis mitmed kolleegid ei soovi seda teha, kuna ühiste eesmärkide täitmine ei too endaga kaasa lisatasusid.

Viivelt viimasena kuulnud lisatasusüsteemi peale mõtlema jäädes lõpetati intervjuu. Magistr töö autor tänas Viivet avameelsete vastuste eest ja lubas uuringutulemused ka talle saata.

3.2 Emaettevõtte töötajatega peetud intervjuude uuringu tulemused

Emaettevõtte müügidirektor Heikki Ruuhijärviga lepiti kokku Skype-intervjuu, mis pidi aset leidma 15. aprillil 2015 kell 10:00, kuid seoses pakiliste tööülesannetega, algas intervjuu hoopis kell 12:00. Heikki Ruuhijärvi vabandas tekkinud viivituse pärast ja peale mõningaid viisakusväljendeid sai intervjuu hoo sisse.

Esimesena küsis intervjuuerija, millised on olnud viimase poole aasta emaettevõtte müügitulemused – kas need on võrreldes eelneva perioodiga paremad või kehvemad. Heikki Ruuhijärvi sõnul on müügitulemused olnud oodatust kehvemad, kuna väävlidirektiivi muutus on müügihindu oluliselt tõstnud. Intervjuuerija lausus seepeale, et väävlidirektiivi muutus ja seoses sellega kütuselisatase hinnatõus on mõjutanud ka teisi ettevõtteid, kes tegelevad transpordiga – kuidas on võimalik, et kliendid nüüd vähem vedusid tellivad? Eksport ja import ei saa seisma jääda seoses kütuselisatase tõusuga, sest sellisel juhul peavad kliendid oma tegevuse lõpetama sellisel kujul. Heikki Ruuhijärvi noogutas ajal, mil intervjuuerija küsis pikale venivat küsimust ja tunnistas, et tõesti on imekspandav, et kliendid vähem tellivad, sest ka

konkurentide hinnad tõusid samaväärselt. Samas toob Heikki välja asjaolu, et töötajad on juba harjunud olukorraga, kus nad ei pea väga suuri pingutusi tegema, et müük õnnestuks ning tänases turuolukorras jäävad nad selles osas konkurentidele alla. Konkurendid pingutavad, müüvad, moosivad, teevad kingitusi – kõike selleks, et klient neile lojaalne oleks.

Peale viimast avaldust Heikki Ruuhijärvi poolt, küsis intervjuuerija, kas sellega seoses, et töötajad on muutunud laisaks, on ka kliente kaotatud? Intervjueeritava sõnul on tõesti mitmed kliendid läinud konkurentide juurde, kuna Transpoint International FI OY pole suutnud nende vajadusi rahuldada ja pakkuda kvaliteetset klienditeenindust.

Järgmisena soovis intervjuuerija teada, millised on ema- ja tütarettevõtte töötajate omavahelised suhted ja kuidas tehakse koostööd. Heikki sõnul tunneb ta tütarettevõtte töötajast vaid mõnd – neid, kes on ettevõttes kauem töötanud. Samas tunnistab ta, et ta ei ole teinud märkimisväärseid samme, et tutvuda tütarettevõtte töötajatega ja nendega rohkem suhelda. Hr Ruuhijärvi teab, et koostöö ema- ja tütarettevõtte vahel on vajalik, kuid seni ei ole juhid „ülevalt poolt“ selle vajalikkust niivõrd rõhutanud, et tekiks tõeline motivatsioon koostöö tegemise nimel pingutada.

Seepeale küsis intervjuuerija, kuidas oleks võimalik antud olukorda parandada. Heikki Ruuhijärvi vastas, et ehk oleks mõistlik korraldada ema- ja tütarettevõtte töötajatega üheskoos ühisüritusi – nende kaudu on võimalik inimestega lähedasemaks saada. Samas on ühisüritused alati vabatahtlikud ja on võimalik, et need võtmeisikud, kellega võiks ja peaks suhtlema, ei soovi antud üritustel osaleda.

Teise asjana, mis võiks koostööd ema- ja tütarettevõtte vahel parendada, tõi hr Ruuhijärvi välja selle, et juhtidelt võiks tulla selge sõnum, et koostöö on äärmiselt vajalik eesmärkide täitmiseks. Koos selle sõnumiga võiks juhtkond ka töötajaid rohkem motiveerida koostöö tegemise nimel pingutama. Heikki Ruuhijärvi sõnul on kõik juhtimistegevuses kinni.

Intervjuu lõppedes tänas intervjuuerija intervjueeritavat ja lubas anda tagasisidet antud uurimustöö tulemuste kohta. Heikki Ruuhijärvi tänas samuti intervjuerijat ja oli rahul, et sai olla abiks magistratöö valmimisel.

Emaettevõtte müügijuht Juhani Ijäs on töötanud emaettevõttes viis aastat. Esialgu töötast ta Kotka kontoris, kus tegeles peamiselt Soome-Venema liinivedudega. Peale suurepäraseid müügi- ja töötulemusi, pakuti Juhani kohta peakontoris Helsingis. Juhani otsustas pakkumise vastu võtta ja kolis töö nimel koos perega Helsingisse. Kuna üleviimine Kotka kontorist Helsingi kontoris leidis aset alles 2015. aasta alguses, siis soovis intervjuerija küsida, kuidas on Juhani harjunud uue töö- ja elukorraldusega Helsingis. Juhani tänas küsimast ja vastas, et ta ei ole veel täielikult Helsingi ellu sisse elanud, kuid vaikselt harjub uue

keskkonnaga. Samas töötamise osas tõi Juhani välja asjaolu, et töötingimused ja atmosfäär on Helsinki kontoris märksa paremad ning positiivsemad.

Viimasest ütlusest johtuvalt, küsis intervjuuerija, kas Kotka ja Helsinki kontorite organisatsioonikultuurides on erinevusi. Juhani sõnul on selgeid erinevusi kahe kontori vahel. Näiteks olevat Helsinki kontori töötajad avatumad, jutukamad, julgemad, teotahtelisemad, aga Kotka kontori töötajad pigem üksteisele lähedasemad, kuna töötajaid on kordades vähem kui Helsinki kontoris. Ka ühisüritusi on Helsinki kontoris märgatavalt enam kui oli neid Kotka kontoris. Juhani meelest on ühisüritused oluliseks osaks organisatsioonikultuurist, kuna nende ürituste kaudu on töötajatel lihtsam leida ühist keelt ja hiljem teha efektiivsemalt meeskonnatööd.

Intervjuuerija küsis, kas Helsinki kontoris tehakse tihti meeskonnatööd. Juhani sõnul tehakse meeskonnatööd igapäevaselt, kuna müügiosakond ei saa müüa kliendile vedu ilma, et ta oleks seda veokorralduse osakonna veokorraldajaga konsulteerinud. Selliseid näiteid on veelgi, sest veokorralduses on juba kord nii, et edukas on ettevõtte, kes suudab teha koostööd võimalikult paljudega.

Magistritöö autor soovis ka küsida, kuidas sujub Juhani koostöö tütarettevõtte töötajatega. Juhani sõnul tunneb ta tütarettevõtte töötajatest vaid paari inimest, kuna mitmed töötajad on vahetunud ja sellega seoses pole jõutud tutvuda ja usalduslikke suhteid luua. Juhani tõi ka välja, et tütarettevõtte müügidirektoriga pole ta siiani eriti suhelnud, kuigi see oleks äärmiselt vajalik. Küsimusele, miks ei ole Juhani siiani tütarettevõtte müügidirektoriga suhelnud, vastas Juhani argsel moel, et tegemist on ebasümpaatse inimesega tema jaoks, mistõttu ei ole ta ise initsiatiivi üles näidanud, et tütarettevõtte müügidirektoriga lähemalt tuttavaks saada.

Järgmisena küsis intervjuuerija Juhani üsna intrigeeriva küsimuse – kas on tõsi, et emaettevõtte töötajatel on välja kujunenud kindel e-kirjadele vastamise järjestus, kus tütarettevõtte töötajate kirjad on järjekorra lõpus? Juhani sõnul ei vasta see tõele ja kui selline mulje on jäänud, siis on see tekkinud juhuse tahtel, kindlasti ei vasta emaettevõtte töötajad tütarettevõtte töötajatele meelega viivitusega.

Viimasena küsis intervjuuerija Juhani, kuidas oleks tema meelest võimalik koostööd ema- ja tütarettevõtte vahel parendada. Nagu Heikki Ruuhijärvi, tõi ka Juhani Ijäs välja, et võiks korraldada ühisüritusi, kus osalevad nii ema- kui ka tütarettevõtte töötajad. Veel soovitas Juhani, et emaettevõtte töötajad võiksid tihedamini külastada tütarettevõtte töötajaid ja vastupidi ka – tütarettevõtte töötajad võiksid külastada tihemini emaettevõtte töötajaid. Juhani soovitas teha neist külaskäikudest midagi sellist, et töötajad tahaksid neist osa võtta ja ootaksid

neid külaskäike kui midagi äärmiselt positiivset. Sellisel moel on võimalik muuta koostööd paremaks ja on oluline, et inimesed teeksid koostööd vabatahtlikult, mitte sunnitud.

Intervjuu lõpetati positiivsete sõnumite ja soovitusetega ning üksteisele sooviti edu nii töö- kui ka eraelus. Juhani tänas intervjuerijat intervjuu eest ja soovis parimat magistritöö valmimisel. Magistritöö autor lubas uuringutulemused ka edastada emaettevõtte töötajatele, et nad saaksid soovi korral magistritöö käigus valmivaid ettepanekuid tulevikus rakendada.

3.3 Vaatluste tulemused

Esimene vaatlus leidis aset 07. aprillil 2014 ajavahemikus 10:00-12:00. Vaatluspunktiks oli büroojuhi laua ees laiuv puhkeala, mis on üldiselt mõeldud klientidele, kuid sealt on hea silmata nii Läti, Leedu kui ka Soome veokorralduse osakondi. Samas on läheduses ka juhtkonna kabinetid ja välisüks. Kuna oli tegemist kuu algusega, kus töötajatel on võimalik rahulikult toimetada, sest tähtajad on veel kaugel, siis oli kontoris tunda rahulikku atmosfääri. Vaatluse esimeses tunnis oli kontoris kuulda vähem rääkimist, igauks toimetas oma laua juures. Teises tunnis hakkasid inimesed juba elavamaks minema, kuna kätte hakkas jõudma lõunapausi aeg. Tavaliselt käiakse keha kinnitamas keskpäeval. Esimese vaatluse käigus ei märganud magistritöö autor, et töötajad oleksid teinud omavahel koostööd või meeskonnatööd. Igauks püüdis oma laua juures oma tööülesannete kallal.

Teine vaatlus leidis aset 30. aprillil ajavahemikus 12:00-15:00. Vaatlust teostati kontori idapoolses osas ehk Lääne-Euroopa osakonna piirkonnas, kust oli hea silmata ka Soome osakonna töötajaid. Vaatluse aeg oli kuu lõpetamise aeg, mil kõik arved tuleb vormistada ja välja saata hiljemalt selle tööpäeva lõpuks. Kontoris oli tunda pingelist ja ärevat atmosfääri. Töötajad liikusid närviliselt ühe laua juurest teise juurde, püüdes küll koostööd teha, kuid mitte tulemuslikult, kuna inimestel olid tähtajad peal ja pidevalt kiire ning paljud töötajad ei olnud koostööaltid. Magistritöö autor märkas ka, et mitmed töötajad ei käinud isegi lõunapausil, kuna neil oli nii palju tööd teha ja lihtsalt ei olnud aega söömas käia. Selline olukord ei ole kuidagi tervislik ega mõistlik, kuid mõneti on arusaadav, kuna inimesed on kohusetundlikud ja tähtaegadest kinnipidamine on elementaarne. Magistritöö autor pani tähele, et üks töötaja püüdis pidevalt kontakti võtta telefoni teel emaettevõtte töötajaga, kuid keegi toru ei võtnud ning see omakorda tekitas pingeid.

Kolmas vaatlus leidis aset 8. mail ajavahemikus 13:00-15:00. Tegemist oli reedese päevaga, kus inimesed endale teadvustamata on rahulikumad ja sõbralikumad, kuna mõtted on juba nädalavahetuses. Vaatluspunktiks määrati koridor, kust on võimalik silmata puhkeruumi

ja seal toimuvat, Soome osakonna töötajaid ja müügiosakonna kabinette. Magistritöö autor märkas, et Soome osakonna töötajad käisid tihti müügiosakonna töötajate juures arutamas hindade kalkulatsioone ja veoringe. Esines mitu olukorda, kus klient küsis müügijuhilt pakkumist ning seepeale läks müügijuht veokorraldaja juurde, et paika panna konkreetne pakkumine ja see kliendile edastada. Inimesed kontoris olid suhteliselt rahulikud ja naeratavad, tihti käidi puhkeruumis hinge tõmbamas, et siis edasi pingutada.

3.4 Uuringutulemuste kokkuvõte

Magistritöö autor viis läbi kvalitatiivse uuringu, kus intervjueriti kaheksat tütarettevõtte töötajat ja kahte emaettevõtte töötajat. Kuigi intervjuud olid erinevad, oli neis kõigis intervjuerijat huvitavad kaks põhiküsimust:

1. Millised on need põhjused, miks ema- ja tütarettevõtte koostöö ei toimi?
2. Kuidas oleks võimalik ema- ja tütarettevõtte koostööd parendada?

Järgnevas tabelis (vt tabel 3) on kokkuvõtvalt välja toodud intervjuudest saadud info põhjal need põhjused, mis töötajate arvates on olnud määravaks teguriks, miks koostöö ema- ja tütarettevõtte vahel ei toimi.

Tabel 3. Ema- ja tütarettevõtte vahelise koostöö mitte toimimise peamised põhjused

Põhjus, miks koostöö ema- ja tütarettevõtte vahel ei toimi	Mitu korda mainiti seda põhjust?	Kes seda põhjust välja tõid?
Puudub piisav suhtlus omavahel	5	Meelis Mäe; Kristiina Joost; Andris Õunpuu; Heikki Ruuhijärvi; Juhani Ijäs
Ajapuudus tingib koostöö vähesuse	2	Meelis Mäe; Andris Õunpuu
Keelebarjäär takistab koostöö tegemist	2	Katrin Altmets; Viive Kessler
Tütarettevõtte juhtide külm suhtumine emaettevõtte töötajatesse ja vastupidi	4	Eda Palm; Henn Uueda; Viive Kessler; Heikki Ruuhijärvi
Suur infokadu	1	Tiit Bork
Emaettevõtte poolt välja kujunenud tähtsuse järjestus e-kirjadele vastamisel	1	Tiit Bork
Ei usalda teineteist	1	Viive Kessler
Lisatasusüsteemid ei toeta koostöö tegemist	1	Viive Kessler

Allikas: autori koostatud

Kõige enam toodi välja põhjust, et ema- ja tütarettevõtte töötajad ei suhtle omavahel piisavalt – seda nimetas olulise põhjusena koguni viis intervjueeritavat kümnest. Neli inimest tõid välja põhjuse, et tütarettevõtte juhtide poolt on tunda külma suhtumist emaettevõtte töötajatesse ja vastupidi. Ajapuudusest tingitud koostöö vähesuse tõid välja kaks inimest ning ka keelebarjääri kui olulise põhjuse koostöö takistamisel tõid välja samuti kaks töötajat. Tiit Bork'i meelest on aga peamisteks koostöö mitte toimimise põhjusteks suur infokadu ja emaettevõtte poolt välja kujunenud kindel järjestus e-kirjadele vastamisel. Viive Kessler arvas aga, et koostöö mitte toimimise peamisteks põhjusteks on usaldamatus teineteise suhtes ja see, et lisatasusüsteem ei toeta koostöö tegemist.

Järgnevas tabelis (vt tabel 4) on välja toodud intervjueeritavate poolt esile tõstetud võimalikud lahendused, et koostöö ema- ja tütarettevõtte vahel tulevikus toimiks efektiivsemalt.

Tabel 4. Lahendused, mis viiksid ema- ja tütarettevõtte vahelise koostöö toimimiseni

Lahendus, mis viiks ema- ja tütarettevõtte vahelise koostöö toimimiseni	Mitu korda mainiti seda lahendust?	Kes seda lahendust välja pakkus?
Regulaarsed kohtumised ema- ja tütarettevõtte töötajate vahel	2	Meelis Mäe; Juhani Ijäs
Skype videokõned	3	Katrin Altmets; Andris Õunpuu
Rohkem igapäevast suhtlemist	3	Kristiina Joost; Tiit Bork; Viive Kessler
Välja vahetada koostööd takistavad töötajad	2	Eda Palm; Henn Uueda
Ühisüritused ema- ja tütarettevõtte töötajatele	2	Heikki Ruuhijärvi; Juhani Ijäs

Allikas: autori koostatud

Kõige enam pakuti lahenduseks Skype videokõnesid ja seda, et võiks igapäevase suhtlemise aega märkimisväärselt suurendada. Vähem toodi välja regulaarseid kohtumisi ema- ja tütarettevõtte töötajate vahel ja ühisüritusi. Kaks inimest soovitasid ka välja vahetada need töötajad, kes takistavad koostöö toimimist.

3.5 Arutelu

Uuringutulemustest selgus, et omavaheline suhtlemine on peamine põhjus, miks tütar- ja emaettevõtte töötajad omavahel tulemuslikult koostööd ei tee. Kuna ka intervjuudes mainiti, et suhtlemise vähesuse on tinginud vale juhtimine ehk juhid ei ole tähtsustanud koostöö tegemise vajalikkust ja seetõttu ei näe ka töötajad selles midagi sellist, mis võiks oodatavaid tulemusi märkimisväärselt parendada.

Kui intervjuueerija intervjuude käigus kuulis töötajatelt, millised on nende meelest peamised põhjused, miks koostöö ei toimi, siis tundis magistritöö autor, et ettevõtte vajab transformaalset juhti, kuna antud keskkonda ja organisatsioonikultuuri sobiks sellise liidristiiliga juht hästi. Transformaalne juht suudaks näha eesmärgi ja visiooni ning see ka töötajateni viia ning see omakorda viiks koostöö paranemiseni ema- ja tütarettevõtte vahel.

Transformaalsed juhid on tihti ka karismaatilised ja head suhtlejad. Kuna aga suhtlemise vähesus toodi välja peamise põhjusena koostöö mittetoimimisel, siis transformaalne juht suudaks seda olukorda ümber mängida nii, et suhtlemist oleks rohkem. Nagu ka intervjuudest välja tuli, siis suhtlemise vähesus on tinginud asjaolu, et ei usaldata teineteist ja ollakse üksteise töö ning töötamise meetodite suhtes skeptilised.

Soovitus, et ettevõtte võiks kaaluda transformaalse juhi palkamist, on lihtsaim viis ettevõttesse tuua uut hingamist ja uusi töövõtteid. Teisest küljest ei saa esimese asjana alati inimest välja vahetama hakata, sest enne seda võiks proovida mitte nii kardinaalseid meetodeid. Alati tasuks inimesega, kelle tööga rahul ei olda, esmalt rääkida ja püüda üheskoos leida lahendust olemasolevale probleemile. Kuigi antud juhi näol ei ole tegemist väga suhtlemisalti inimesega, siis on võimalik, et ta on valmis ettevõtte edu nimel pingutama, et kommunikatsioon antud ettevõttes oleks tulemuslikum.

3.6 Järeldused

Uringust selgus, et ema- ja tütarettevõtte koostöö mitte toimisel on võtmeisikute meelest järgmised põhjused:

- Ema- ja tütarettevõtte töötajad ei suhtle omavahel piisavalt.
- Töötajatel on tööülesannete täitmisega tööaeg täielikult sisustatud ja suhtlemiseks naaberriigi kolleegidega aega napib.
- Juhid ei ole ise motiveeritud koostööd tegema ja seetõttu ei ole motiveeritud ka nii ema- kui tütarettevõtte töötajad.

- Kuna koostöö eeldab suhtlemist mitme inimesega, siis on võimalik, et tekib olulise info kadu, mille tulemusel ei saa nimetada koostööd efektiivseks.
- Osadel töötajatel on välja kujunenud e-kirjadele vastamise tähtsusjärjestus, mis koostööd teha soovivatele töötajatele ei sobi.
- Usalduse puudumine üksteise vastu on tingitud vähesest kommunikatsioonist ja üksteise mitte tundmisest.
- Kuna lisatasusid ja boonuseid saadakse vaid oma kindla tööülesande täitmise eest, siis töötajad ei soovi teha koostööd, kuna selle kaudu ei ole võimalik teenida lississetulekut.

Uuringust selgusid ka võimalikud lahendused, mis olid intervjuueritavate poolt välja pakutud, mis võiksid tulevikus ema- ja tütarettevõtte koostöö paranemisele kaasa aidata. Järgnevalt on suvalises järjestuses välja toodud probleemi lahendused:

- Pakuti välja, et tütar- ja emavõtte töötajate vahel võiksid toimuda regulaarsed kohtumised, mida tuleks võtta mitte kohustusena, vaid meeldiva üritusena, mis omakorda on ka investeering tulevikku.
- Skype videokõned on heaks lahenduseks, kui töötajate vahel on pikk vahemaa, kuid soovitakse teineteisega silmast silma kõnelda.
- Paljud intervjuueritavad pakkusid välja, et suhtlemist ema- ja tütarvõtte vahel peaks tunduvat suurendama – siin saab suhtlemise alla arvata nii telefonikõned, e-kirjad, Skype vestlused ja videokõned, jne.
- Mõned intervjuueritavad tõid välja lahenduse, mis võib kõlada julma ja ülekohtusena, kuid vahel on see tõesti ainuõige – ehk vahetada välja koostööd takistavad töötajad uute koostööaltite töötajate vastu.
- Emavõtte esindajate meelest peaks korraldama rohkem ühisüritusi, mille kaudu on töötajatel võimalik sõbruneda ja luua usalduslikke suhteid tulevikuks.

Kuna koostöö on äärmiselt oluline organisatsiooni jätkusuutlikkust arvesse võttes, siis peavad nii ema- kui ka tütarvõtte koostöö parendamise nimel vaeva nägema. Tütarvõtte poolt vaadatuna on olemas kõik eeldused, et koostöö saaks sujuda tõrgeteta, sest tütarvõtte sees tehakse koostööd tulemuslikult. Samuti on tütarvõtte töötajad avatud suhtlejad ja valmis suhtlema ka emavõtte töötajatega.

3.7 Ettepanekud

Organisatsioonis algab kõik juhtimistegevusest. Kui juhtimine lonkab, siis ei toimi ka organisatsiooni erinevad osad nii nagu oodatakse või eeldatakse. Koostöö on paljudes organisatsioonides edu aluseks ja samuti on see nii ka Transpoint International EST ASis ja Transpoint International FI OYs. Selle jaoks, et töötajad sooviksid ise koostööd teha, oleks juhtidelt vaja enam initsiatiivi, sest kui alluvad näevad, et juhid soovivad teha koostööd, kuna see täidab organisatsiooni üldisi eesmärke, siis tõenäoliselt jälgendavad seda tegevust ka teised töötajad.

Magistritöö autor on uuringutulemustest lähtuvalt välja töötanud ettepanekud, mida nii ema- kui ka tütarettevõtte töötajad võiksid rakendada, et tulevikus koostööd parendada. Järgnevalt on ära toodud antud ettepanekud mitte tähtsuse järjekorras:

- Ema- ja tütarettevõtte töötajate tutvumine osakondade kaupa: näiteks tütarettevõtte Soome osakond kohtub emaettevõtte Soome osakonnaga.
- Ema- ja tütarettevõtte töötajate tutvumine laiemalt: näiteks tütarettevõtte Soome osakond kohtub emaettevõtte Läti osakonnaga. Ristkohtumisi võiks teha seni, kui kõik tütarettevõtte töötajad on kohtunud ja tutvunud kõikide emaettevõtte töötajatega. Kohtumised võiksid aset leida nii Eestis kui ka Soomes, kuid ei pea tingimata aset leidma kontoris.
- Helsinki kontorist luua üldine peakontor, kus tütarettevõtte võtmeisikud käivad regulaarselt aru andmas, tulemusi analüüsimas, eesmärke paika panemas, visioone üle vaatamas, tegevuskavasid loomas, jne. Antud idee tulenes Parmigiani, A., Holloway artiklist, kus soovitati sellist lähenemist kui head moodust koostöö parendamiseks, sest sellisel juhul ei teki tunnet, et kõik otsused tehakse ära Soomes ja Eesti töötajatel jääb üle vaid vaikimisi nõustuda.
- Kõikidele töötajatele võiks tutvustada Skype. On vähe inimesi, kes sellest midagi kuulnud ei ole, kuid Transpoint International EST ASis leidub mitmeid töötajaid, kes seda programmi kunagi näinud ega kasutanud pole. Skype programmi ei saa võtta kohustusena, see on hea võimalus koostööd parendada.
- Osakondade juhid võiksid oma osakonna raames kõikide töötajatega vestelda nii eraldi kui ka ühiselt koosolekut pidades, et igaüks neist mõistaks, miks on äärmiselt oluline tulevikus koostööd emaettevõttega parendada ja kuidas koostöö parendamine muudab tulemusi. Juhtidelt peaks tulema selge ja konkreetne sõnum, et see jõuaks kõikide töötajateni.
- Juhtkond võiks üle vaadata lisatasude süsteemi, kuna hetkel ei toeta see koostöö tegemist emaettevõttega. Boonused ja lisatasud võiksid olla arvestatud üldiste tulemuste

pinnalt, mitte osakondade raames, kuna organisatsioon peaks liikuma ühiselt sama eesmärgi poole ja kui osa töötajatest pingutab selle nimel ja osa mitte, siis eesmärki saavutada on raske.

Magistritöö autor esitab uuringutulemused ja ettepanekud kõikidele intervjuudes osalenud töötajatele, lisaks saadetakse tulemused ja ettepanekud juhtkonna liikmetele nii tütar- kui ka emaettevõttes. Magistritöö autori arvates võiksid tehtud ettepanekud ja nende elluviimine oluliselt parendada organisatsiooni tööd ja tulemusi.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli kvalitatiivse uuringu käigus välja selgitada põhjused, miks ema- ja tütarettevõtte vaheline koostöö ei toimi ja milline on juhtide mõju ema- ja tütarettevõtte vahelisele suhtlusele. Uuringutulemustest johtuvalt töötati välja ettepanekud leitud puuduste likvideerimiseks. Magistritöö autor hakkas antud teemat käsitlema, kuna magistritöö autor töötab ise uuritavas tütarettevõttes ja oma karjääri silmas pidades oleks nii magistritöö autorile kui ka tervele organisatsioonile kasulik magistritöö käigus selgunud põhjused, miks koostöö ema- ja tütarettevõtte vahel on ebaefektiivne, likvideerida.

Magistritöö autor kasutas uuringu läbiviimiseks struktureerimata intervjuusid, mille käigus intervjueriti kaheksat tütarettevõtte töötajat ja kahte emaettevõtte töötajat. Intervjuud leidsid aset ajavahemikus aprill kuni mai 2015.a. Tütarettevõtte töötajatest intervjueriti operatiivdirektorit, müügidirektorit, kahte müügijuhti, Soome veokorralduse osakonna juhti ja kolme Soome osakonna veokorraldajat. Emaettevõtte töötajatest intervjueriti Soome müügidirektorit ja müügijuhti. Tütarettevõtte töötajatega peeti otseintervjuusid, mis toimusid Transpoint International EST AS kontori nõupidamiste ruumis. Emaettevõtte töötajatega peeti intervjuud läbi Skype, kuna emaettevõtte asub Soomes, peakontor Helsingis.

Uuringust selgus, et kõige enam mainiti põhjuseks, miks ema- ja tütarettevõtte vahel koostöö ei toimi, suhtlemise liigvähesust. Samuti nimetati mitmel korral põhjust, mis on küllaltki ebataoline suure organisatsiooni jaoks. Selleks põhjuseks oli juhtide poolne külm ja osavõtmatu suhtumine koostöö tegemiseks ja ükssõikne meelestatus emaettevõtte töötajatesse. Kaks intervjueritavat mainisid ära ka, et koostöö tegemise vähesuse ja ebaefektiivsuse on tinginud ajapuudus, kaks intervjueritavat ütlesid seevastu, et üheks suureks koostöö tegemist takistavaks teguriks on keelebarjäär. Nimelt, on ametlikuks töökeeleks määratud inglise keel, kuid emaettevõtte töötajad suhtlevad meelsamini nende tütarettevõtte töötajatega, kes oskavad suhelda soome keeles. Veel mainiti intervjuudes, et koostööd takistab suur infokadu ja läbimõtlemata lisatasude süsteem, mis kuidagi koostöö tegemist ei toeta.

Magistritöö autor küsis intervjueritavatelt, kuidas oleks nende meelest võimalik praegust olukorda ettevõttes muuta. Intervjueritavad tõid välja, et ema- ja tütarettevõtte töötajad võiksid omavahel pidada Skype videokõnesid, et koostööd teha ja silmast silma rääkimine on tihtipeale tulemuslikum kui e-kirjade vahendusel. Intervjueritavad pakkusid välja ka, et tütar- ja emaettevõtte vahelise koostöö parendamiseks võiksid ema- ja tütarettevõtte töötajad omavahel tuttavaks saada ning seejärel regulaarselt kohtuda, et saaksid tekkida

usalduslikud suhted. Intervjuude käigus pakuti välja ka, et organisatsioon võiks korraldada ühisüritusi, kus nii tütar- kui emaettevõtte töötajad osaleksid. Äärmuslikest meetmetest pakuti välja seda, et tuleks välja vahetada need töötajad, kes takistavad koostöö toimimist.

Olles saanud teada põhjused, miks ema- ja tütarettevõtte vaheline koostöö on mittetoimiv, ebaefektiivne ning ka võimalikud lahendused, töötas magistritöö autor välja ettepanekud, mis võiksid aidata organisatsioonil tänast olukorda oluliselt parandada. Välja töötatud ettepanekud olid järgmised:

- Ema- ja tütarettevõtte töötajate omavaheline tutvumine: osakondade kaupa, erinevate osakondade raames – nii et kõik tütarettevõtte töötajad tutvuksid kõikide emaettevõtte töötajatega.
- Helsingi kontor võiks tulevikus olla üldine peakontor, kus käivad regulaarselt ka tütarettevõtte juhid ja võtmeisikud, et ühiselt vastu võtta otsuseid, määrata eesmärged, tulemusi analüüsida, jpm.
- Skype võiks olla kõikidele töötajatele tuttav – nii, et igaüks oskaks seda vajadusel ja soovil kasutada.
- Juhid peaksid oma alluvatele selgelt ja konkreetselt välja tooma põhjused, miks ema- ja tütarettevõtte vaheline koostöö tegemine on vajalik ning välja tooma ka tulemused, mis koostöö tegemisel võivad ettevõtte osaks saada.
- Lisatasude süsteem vajaks ülevaatomist ja võimalusel uuendamist, kuna olemasolev süsteem ei toeta koostöö tegemist ema- ja tütarettevõtte vahel.

Magistritöö autori välja töötatud ettepanekud võivad aidata ema- ja tütarettevõtetel tulevikus tulemuslikumalt koostööd teha, kuna nende rakendamise kaudu on võimalik likvideerida põhjused, mis intervjuude käigus välja toodi kui koostööd takistavad tegurid. Magistritöö autori arvates sai magistritöö eesmärk täidetud.

VIIDATUD ALLIKAD

- Alas, R (2002) Miks organisatsioonikultuur? <http://www.director.ee/miks-organisatsioonikultuur/> (18.05.2015)
- Aylott, E. (2014) Employee relations. London: Kogan Page Limited
- Baird, L., tõlkija Jälle, Ü. (2010) Inimeste juhtimine: Asjatundlikud lahendused igapäevastele probleemidele. Tallinn: AS Äripäev
- Boichuk, J.P. (2014) Learned Helplessness Among Newly Hired Salespeople and the Influence of Leadership - *Journal of Marketing* Vol. 78 (January 2014), 95-111
- Brewster, C., Sparrow, P., Vernon, G., Houldsworth, E. (2011) International human resource management. 3rd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development
- Brown, C. (2014) The effects of emotional intelligence and leadership style on sales performance - *Economic Insights – Trends and Challenges* Vol.III (LXVI) No. 3/2014
- Cascio, W.F, Aguinis, H. (2011) Applied psychology in human resource management. New Jersey: Pearson
- Chen, D., Ho Park, S., Newburry, W. (2009) Parent contribution and organizational control in international joint ventures - *Strategic Management Journal* 30: 1133–1156
- Cherry, K. What is transactional leadership. <http://psychology.about.com/od/leadership/f/transactional-leadership.htm> (18.05.2015)
- Cherry, K. What is transformational leadership. <http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm> (14.05.2015)
- Cornelissen, J.P., Durand, R., Fiss, P.C., Lammers, J.C., Vaara, E. (2015) Putting communication front and center in institutional theory and analysis - *Academy of Management Review* Vol. 40 Issue 1, p10-27
- Danik, L (2014) Perception of cooperation and trust In international cooperation. A study on polish exporters and importers cooperation with partners from China and germany - *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia.* p55-65
- Doodle online-kalender <http://doodle.com/> (10.03.2015)
- Dulek, R.E., Campbell, K.S. (2015) On the dark side of strategic communication - *International Journal of Business Communication* Vol. 52(1) 122–142

- EAS kasvutoetus <http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/eas-i-lahendused-ja-toetusvoimalused/kasvutoetus/ueldist> (09.05.2015)
- Edwards-Schnachter, M., Castro-Martinez, E., Fernandes-de-Lucio, I. (2011) International co-operation between firms on innovation and R&D: empirical evidence from Argentina and Spain - *Journal of Technology Management & Innovation* Volume 6, Issue 3
- Effelsberg, D., Solga, M. (2013) Transformational leaders' in-group versus out-group orientation: testing the link between leaders' organizational identification, their willingness to engage in unethical pro-organizational behavior, and follower-perceived transformational leadership - *Journal of Business Ethics* Vol. 126 Issue 4, p581-590
- Eraa kodulehekülg. Rahvusvahelise autokaubaveolepingu konventsioon (CMR) <http://www.eraa.ee/doc/cmr%20konventsioon.pdf> (14.05.2015)
- Ghorbanhosseini, M (2013) The Effect Of Organizational Culture, Teamwork And Organizational Development On Organizational Commitment: The Mediating Role Of Human Capital - *ISSN 1848-6339 (Online)*
- Grewal, R., Kumar, A., Mallapragada, G., Saini, A. (2013) Control Mechanisms and the Moderating Role of Multinational Corporation Headquarters–Subsidiary Relationship - *Journal of Marketing Research* Vol. L (June 2013), 378–398
- Intervjuu tüübid ja meetodid. <http://intervjuu.weebly.com/intervjuu-tuumluumlbid-ja-meetodid.html> (12.05.2015)
- Jaak Leimann, J., Rääk, V. (2004) Juhtimise konsulteerimine. Tallinn: Külim
- Keskes, I. (2014) Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions – *OmniaScience IC*, 2014 – 10(1): 26-51
- Logistikauudised (Äripäev) <http://www.logistikauudised.ee/?PublicationId=971b0e2d-5642-4be5-b424-413c5c1aea72> (21.04.2015)
- Majandustegevuse register https://mtr.mkm.ee/juriidiline_isik/eriotsing/transport_ettevotja (21.04.2015)
- Mccleskey, J.A. (2014) Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development - *Journal of Business Studies Quarterly* Volume 5, Number 4

- Melnikas, B. Public and business sectors in the context of globalization: interests, competition, interaction, cooperation, convergence, networking - *Public Administration* Vol. 4 Issue 40, p8-28
- Northouse, P.G. (2007) *Leadership: theory and practice*. California: Sage Publications
- Parmigiani, A., Holloway, S.S. (2011) Actions speak louder than modes: antecedents and implications of parent implementation capabilities on business unit performance – *Strategic Management Journal* 32: 457–485
- Pfeffer, J. (1995) Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people - *Academy of Management Executive* Vol. 9 No. 1
- Prussakov, G. Where management, leadership and transformational leadership overlap <http://www.amnavigator.com/blog/2009/06/21/where-management-leadership-and-transformational-leadership-overlap/> (13.05.2015)
- Qualities of a leader. Management Study Guide. http://managementstudyguide.com/qualities_of_a_leader.htm (14.05.2015)
- Robert K. Yin (2009) *Case study research : design and methods*
- Silva, A. (2014) What Do We Really Know About Leadership? - *Journal of Business Studies Quarterly* Volume 5, Number 4
- Transpoint International (EST) AS kodulehekülg <http://www.vrtranspoint.com/ee/> (21.04.2015)
- Türk, K. (2001) *Eestvedamine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda
- Tyssen, A.K., Wald, A., Heidenreich, S. (2014) Leadership in the context of temporary organizations: a study on the effects of transactional and transformational leadership on followers' commitment in projects - *Journal of Leadership & Organizational Studies* Vol. 21 Issue 4, p376-393. 18p.
- Valio kodulehekülg: Eesti Parim Toiduaine 2015 <http://www.valio.ee/uudised/2015/eesti-parim-toiduaine-2015-on-valio-gefilus-cappucino-keefir> (09.05.2015)

SUMMARY

THE IMPACT OF LEADERS TO THE RELATIONSHIP BETWEEN PARENT COMPANY AND ITS SUBSIDIARY (BASED ON THE EXAMPLE OF TRANSPPOINT INTERNATIONAL EST AS)

Kristin Alas

The aim of this master's thesis was to carry out a research to figure out why the cooperation between parent company and its subsidiary does not function properly and then to develop a plan of action to lose those reasons that interfere the cooperation between parent company and its subsidiary.

The author of this master's thesis carried out ten unstructured interviews, which included eight interviews with the employees of the subsidiary and two interviews with the employees of the parent company. The interviews took place in April and in May 2015. The interviewer interviewed operating director, sales director, two sales managers, the head of the Finnish transportation department and three forwarders of the Finnish department – all of them work in Transpoint International EST AS. The interviewer interviewed Finnish sales director and sales manager – they are situated in the parent company, in Finland, Helsinki. The interviews with the employees of the subsidiary took place in the office but the interviews with the employees of the parent company took place via Skype.

If the research was carried out, the author of this master's thesis got the knowledge why the cooperation between parent company and its subsidiary is not effective. The main reason was the lack of communication. Also there were mentioned reasons like leaders apathy towards the employees of the parent company. Two of the interviewees mentioned that the lack of time and language barriers have the negative effect to the cooperation. One employee said that there is major loss of information if the subsidiary takes an effort to cooperate with the parent company. One reason that does not motivate the employees to cooperate is the system of perks and compensation.

The author of the master's thesis asked the interviewees to bring forth the methods of changing the today's situation. The employees took out that it is necessary to communicate via Skype. The eye contact is really important if the organization wants an effective cooperation. There were mentioned also solutions like regular meetings between the parent company's employees and the subsidiary's employees. Few people mentioned that the organization could organize some events that include all the employees. These events help to build trusting

relationships. One drastic method was also suggested: to replace those employees who do not want to cooperate.

The author of the master's thesis worked out a plan of action which included next steps:

- The employees of the parent company and the employees of the subsidiary should get together and get acquainted.
- The headquarters which is situated in Helsinki should be the place where the managers of the subsidiary as well as the managers of the parent company get together and resolve problems, make decisions and work out new action plans.
- All the employees should use Skype to communicate with each other.
- Leaders should explain why the cooperation is so important and how effective cooperation could affect results.
- The system of perks and compensation should be renewed: it should definitely support cooperation between parent company and its subsidiary.

The action plan that was worked out could help to improve the cooperation between parent company and its subsidiary. The implement of this action plan could erase the reasons that were mentioned during the interviews. The author of this master's thesis has the opinion that the purpose of this master's thesis was established.

LISAD

Lisa 1: Intervjuude baasküsimused

1. Kuidas on mõjutanud väävlidirektiivi muutus transpordihindasid?
2. Kas kütuselisatasude suurenemine on klientide jaoks probleemiks kujunenud?
3. Kas Transpoint International EST AS suudab täita klientide nõudmisi külmikautode osas?
4. Millised on olnud Transpoint International EST AS viimase kuue kuu majandustulemused, millised on olnud viimase aasta majandustulemused?
5. Millised on olnud Soome osakonna viimase kuue kuu ja viimase aasta majandustulemused?
6. Miks on Soome osakond teistest osakondadest edukam?
7. Mis on need edutegurid, mis teevad Soome osakonna teistest edukamaks?
8. Milline on tütar- ja emaettevõtte vaheline koostöö?
9. Kuidas oleks võimalik koostööd ema- ja tütarettevõtte vahel parendada?
10. Millist rolli mängivad liidrid koostöö kujunemisel?
11. Millist rolli mängivad liidrid organsatsioonikultuuri kujunemisel?
12. Kas Transpoint International EST AS on võitnud juurde kliente või on mõni neist hoopis kaotatud konkurentidele?
13. Kuidas sujub koostöö kolleegidega ja koostöö emaettevõtte töötajatega?
14. Kuidas oleks võimalik ema- ja tütarettevõtte vahelist koostööd efektiivsemaks muuta?
15. Miks ei toimi ema- ja tütarettevõtte vaheline koostöö?
16. Mis on ettevõttes muutunud peale juhtkonnaliikme vahetust?
17. Millised erinevused on meesjuhtidel ja naisjuhtidel?
18. Millised on olnud emaettevõtte majandustulemused viimasel poolel aastal ja viimasel aastal?
19. Miks on vaja ema- ja tütarettevõttel teha koostööd?
20. Kas on vaja läbi viia muutusi, et koostöö ema- ja tütarettevõtte vahel oleks efektiivsem?
21. Kas ema- ja tütarettevõtete organisatsioonikultuuride vahel on erinevusi?
22. Kui tihti tehakse meeskonnatööd?

Lisa 2: Ettevõtte avaldus intervjuude mitte avaldamiseks

AVALDUS

24.05.2015

Kinnitan, et intervjuud toimusid magistritöö autori (Kristin Alas) ja intervjuueeritavate (Meelis Mäe, Katrin Altmets, Eda Palm, Kristiina Joost, Andris Õunpuu, Tiit Bork, Henn Uueda, Viive Kessler, Heikki Ruuhijärvi, Juhani Ijäs) vahel ajavahemikus aprill kuni mai 2015.a.

Ettevõtte Transpoint International EST AS ja ettevõtte Transpoint International FI OY juhatuse liikmed otsustasid, et intervjuude kogusisu ei soovita avaldada kõrvalistele isikutele ehk neile, kes ei ole otseselt ettevõtetega seotud. Magistritöö autoril oli võimalik kasutada intervjuude ümberjutustusi vaid neil teemadel, mida konkreetselt magistritöös käsitleti.

Meelis Mäe

operatiivdirektor

Transpoint International EST AS