

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Ivi Aluoja

**ÕPIV ORGANISATSIOON JA ORGANISATSIOONILISE
ÕPPIMISE ARENDAMINE KASVULE SUUNATUD
ETTEVÕTTES**

Magistritöö

Õppekava HAPM 10/14, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Liina Randmann, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 13 111 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Ivi Aluoja 17.05.2018

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 152951HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: ivi@aluoja.com

Juhendaja: Liina Randmann, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

Personalijuhtimise magistr tööde kaitsmiskomisjoni esimees Liina Randmann

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
ABSTRACT	5
SISSEJUHATUS	6
1. ORGANISATSIOONILISE ÕPPIMISE MUDEL JA SELLE OLULISED ASPEKTID	
KASVULE SUUNATUD ETTEVÕTTES	10
1.1. Õppiva organisatsiooni mudel	10
1.2. Õppiva organisatsiooni eestvedamine, juhtimine	15
1.3. Õppimise olulised aspektid õppivas organisatsioonis	18
1.4. Organisatsiooniline õppimine ja strateegia.....	20
1.5. Muudatused õppivas organisatsioonis	22
1.6. Kaasamise roll ettevõtte edukuse tagamisel	25
2. EMPIIRILISE UURIMUSE METOODIKA JA SELLE LÄBIVIIMINE KASVULE	
SUUNATUD ETTEVÕTTES	27
2.1 Uuringu meetodika	28
2.2 Uuritav ettevõte	29
2.3 Uuringu läbiviimine.....	30
2.3.1 Valimi moodustamise põhimõtted.....	32
2.4 Uuringu tulemused, analüüs ja järeldused	34
2.4.1 Uuringu tulemused ja analüüs	35
2.4.2 Organisatsioonilise õppimise olukorra analüüs	36
2.4.3 Järeldused ja arutelu	47
KOKKUVÕTE	53
RESUME	60
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	63
LISAD	66

LÜHIKOKKUVÕTE

Ettevõttes, kus strateegiliseks eesmärgiks on seatud kasv, on paratamatult vajalik valmisolek muudatustega toime tulla, neid edukalt ette näha ja juhtida. Organisatsiooni jätkusuutliku arengu ja kasvu tagamiseks oluline organisatsiooniline teadlikkus ning selle juhtimine, arendamine tagamaks oma positsioon turul ning konkurentsieelis. Sellest tulenevalt on organisatsiooniline õppimine kriitilise tähtsusega ja ning seda eelkõige kõrge kasvuootusega ettevõttes.

Autorit ajendas organisatsioonilist õppimist uurima just asjaolu, et sellele on pööratud Eestis vähe tähelepanu ning ka mujal maailmas käsitletakse organisatsioonilist õppimist just kasvu kontekstis pigem vähe.

Käesoleva töö eesmärk on teoreetilist aluspõhja, varem läbi viidud uuringuid ja meetodeid kasutades leida meetodid ja tegevused, mis aitavad tagada toe ettevõtte kasvuks läbi organisatsioonilise õppimise arendamise.

Töö eesmärki täidetakse läbi uurimisülesannete, mille käigus valitakse läbi töötatud teoreetilise aluspõhja kasutades organisatsioonilise õppimise peamine mudel, mille alusel töö struktuur üles ehitatakse ning täiendatakse teemadega, mis kasvab ettevõttes lisaväärust loovad. Koostatud uurimisküsimuste põhjal viiakse läbi organisatsioonilise õppimise empiiriline uuring konkreetses ettevõttes, mille strateegiliseks eesmärgiks on seatud kasv.

Töö struktuur ehitatakse üles teemagrupidena, mis käsitlevad õppiva organisatsiooni alustalasi **eestvedamise, õppimise, strateegia, muudatuste** ja **kaasamise** vaatest ning nende olulisi aspekte, mis aitavad tagada toe ettevõtte kasvuks. Struktuuri koostamisel ja teoreetilise aluspõhja kujundamisel ning töö empiirilise osa väljatöötamisel kasutakse Johnson et., al. (n.d) mudelit, mis on autori poolt täiendatud organisatsioonilise õppimise oluliste aspektidega kasvu kontekstis.

Organisatsioonilise õppimise uuring, mis käesoleva töö raames läbi viidi, oli eesmärgiga uurida organisatsioonilise õppimise olukorda kasvule suunatud ettevõttes. Uuringust võttis osa 50 ettevõttes erineval ametipositsioonil töötajat.

Uuringust selgus, et töötajad on konkreetses ettevõttes organisatsioonilise õppimisega pigem rahul. Eestvedamise vaatest on uuritud ettevõtte edu alustalaks töötajate motivatsioon õppida. Teemagrupidest said kõrgeimad hinnangud eestvedamise ja kaasamise plokid, mis on ettevõtte suurimad edukuse tagajad. Õppimise, strateegia ja muudatuste teemaplokk vajavad suuremat fookust. Samas selgus, et arengukohti on igaks plokis. Korrelatiivseid seoseid uurides selgus, et suurimad seosed on: eestvedamise seos kaasamise, muudatuste ja õppimisega, õppimise seos kaasamise, muudatuste ja eestvedamisega, strateegia seos muudatusega ning muudatustel on omakorda seos kõigi organisatsioonilise õppimise teemagruppidega.

Töö lõpu osas tehakse järeldused ning esitatakse ettepanekud edaspidiseks.

Võtmesõnad: organisatsioon, õppimine, muudatused, ettevõtte kasv, mudel, kaasamine, strateegia, eestvedamine, juhtimine, ...

ABSTRACT

LEARNING ORGANIZATION AND DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL LEARNING IN GROWTH ORIENTED COMPANY

Ivi Aluoja

In an organization where growth is set as a strategic goal, it is crucial to handle the changes, foresee and lead through them. For ensuring sustainable growth and development of the organization, it is essential to own organizational knowledge, including managing skills, to guarantee its position in the market and have competitive advantage. According to that, it is vital to acquire organizational knowledge and especially in a growing company. The author was provoked to research organizational learning mostly because this subject has been paid mildly attention in Estonia. This applies to other countries as well, especially in the context of growth of the company.

The aim of this research is to find methods and activities that help to ensure the growth of the company by developing organizational learning, using theoretical base and previously conducted surveys.

While managing the structure, formation of the theoretical base and the empirical part and the Johnson et., al. (n.d) model is taken as an example and the model was supplemented with the important aspects of organizational learning in the context of growth. The structure is divided into categories that use different bases for organizational learning: Leadership, learning, strategy, change and engagement, and their important aspects that support company's growth. The goal is achieved by carrying out different research tasks during which the main model of the organizational learning is chosen using theoretical base and supplemented with topics which will provide more value for the company. An empirical study was conducted in a specific enterprise, where growth is set as a strategic target. The research of organizational learning was conducted had the aim to examine the organizational learning situation in growth-oriented company. 50 employees from different professions took part in the research.

From the research it appeared that employees are rather satisfied with the standard of organizational learning. From the leadership theme group point of view, it has been stated that the success factor of company's success is the employee's motivation to learn. While comparing different theme groups of organizational learning the most common guarantors of company's success are leadership and engagement. Learning, strategy and change categories need more focus. At the same time, it was clear that there are room for development in each category. While looking into correlative connections, it turned out that the widest connections are between: leadership connection between engagement, change and learning; learning connection between engagement, change and leadership; strategy connection between change and change category relates to each category in organizational learning.

In the end of the thesis the conclusions will be made and suggestions provided.

Keywords: organization, learning, change, growth of the company, model, engagement, strategy, leading, ...

SISSEJUHATUS

Käesoleva töö autor on valinud töö teemaks: õppiv organisatsioon ja organisatsiooniline õppimine kasvule suunatud ettevõttes. Töö keskendub organisatsioonilise õppimise arendamisele muutuv keskkonnas just ettevõtte kasvu kontekstis.

Ettevõtte kasv toob paratamatult kaasa muudatused, vajaduse neid edukalt ette näha ja juhtida. Organisatsioonilise õppimise ja teadmuse kontekstis on kasvu tagamiseks oluline organisatsiooniline teadlikkus ning selle juhtimine, arendamine tagamaks oma positsiooni turul, eelised konkurentide ees. Oma artiklis õppiva organisatsiooni loomisest ütleb Garvin: „Nii nagu me kõike teame, et olla oma konkurentidest ees, peavad ettevõtted järjepidevalt tugevdama äritegevuse viisi. Kuid suuremas jaos tulemuslikkuse parandamise programmid pigem kukuvad läbi kui õnnestuvad. See tuleneb sellest, et paljud juhid ei mõista, et jätkusuutlik täiustamine nõuab pühendumist õppimisele.“ Ta jätkab tõdemusega, et ilma õppimiseta ettevõtted kordavad vana praktikat, teevad kosmeetilisi muudatusi ja toodavad lühikese elueaga edusamme. (Garvin, 1993 lk 1)

Kõrge kasvuootusega organisatsioonis, kus ettevõtte fookus ja ressursid on seatud kasvu panustama, on valmisolek muutusteks ja kiireks kohanemiseks kriitilise tähtsusega. Seejuures on võtmetähtsusega just inimesed, kelle teadlik juhtimine ning tegutsema suunamine on edu toomise aluseks. Oma Viie distsipliini käsiraamatus ütleb Senge (2003) et strateegiad, eelarved ega struktuurigraafikud ei ole organisatsioonilise õppimise mõjutusvahendid, vaid need on inimesed. Ta lisab, et ka saavutatud tulemusi, mis vastavad soovidele, ei saa pidada märgiks õppimisest. Pigem võrreldakse selliseid tulemusi rikastumisega loteriivõidus. Senge väidab, et „Oma põhiolemuselt on iga organisatsioon selle tulemus, kuidas tema liikmed suhtlevad“ (Fontes, 2003 lk 59).

Kasvu kontekstis pärineb Sengelt ka tõdemus, et võttes eesmärgiks pühenduda kasvule ilma selleta, et paremaks saadakse, on enda ressursside ja energia panustamine pigem kasvu piirav. (Fontes, 2003 lk 140)

Muutustega kohanemise oluliseks eduteguriks on toimetulek tagasilöökidega ja usu säilitamisega seatud eesmärkide realiseerumise osas. Eduka tuleviku suunas liikumiseks vajaliku usu säilimise üheks oluliseks alustalaks on teadlikkus – teadlikkus hetke olukorrast, ees ootavast ning sellest, mida me peame tegema homme paremini kui täna. Seejuures on

oluline roll tippjuhtidel ja nende valmisolekul, mille tõttu on asjakohane uurida ka juhtide rolli ning valmisoleku aluseid. Senge ütleb, et ilma tippjuhtide pühendumise ja eestvedamiseta õppivat organisatsiooni ei eksisteeri. Kuid pelgalt heaks eeskujuks olemisest, suurepärase tulemuste saavutamisest ja juhi võimete arendamisest ei piisa – juht peab demonstreerima oma usku ettevõttesse ja töötajatesse. (Fontes, 2003)

Eestis on käsitletud muudatuste juhtimist ja õppiva organisatsiooni tunnuseid ja kujundamist Ruth Alas oma raamatus „Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon“, kus on koondatud erinevad juhtimisuuringud aastatel 1996-2002. Eesmärkide ja juhtimisstiili muutumine, mis on muuhulgas seotud vajadusega turuosa suurendada, on 2000 aastal EBS üliõpilaste poolt läbiviidud uuringu põhjal ka üks suurimatest muudatuste põhjustajatest. (Alas, 2002).

Samas, 2015 aastal Eestis EASi tellimisel läbi viidud juhtimisuuringust selgus, et Eesti firmade juhid on viimastel aastatel jäänud pigem mugavustsooni. Uuringu tulemusena antakse soovitus, et lähtudes järjepidevast arengust Lääne-Euroopas ja uute põlvkondade ootustest juhtimispraktikatele, on vaja hakata neid ümber kujundama. (Civitta ja EBS, 2015)

EASi tellitud uuringu raames antud intervjuus IT valdkonna esindajatega on organisatsiooniline õppimine ja arusaam maailmas toimuvast, õppimine nii teistelt kui oma vigadest, seotud olulisele kohale. Intervjuust selgus, et selleks, et olla oma valdkonnas parim, on vaja muudatusteks valmis olla. (Civitta ja EBS, 2015)

Rahvusvahelises vaates on uuritud juhtimise arengu teemat näiteks Training Magazine, Ameerika Juhtide Assotsiatsiooni (Global Leadership Development, AMA) ja Korporatiivse Produktiivsuse Institudi (Institute for Corporate Productivity, i4cp) poolt globaalse juhtimise arengu (Global Leadership Development, GLD) raames. Uuring on huvitav, kuna võrdleb edukaid organisatsioone väheedukatega. Uuringu tulemusena selgus, et globaalses vaates on juhtide arengus on vajaka eelkõige neljast järgmisest kompetentsist, mida peeti oluliseks: virtuaalse tehnoloogiaga mugavuse suurenemine; sotsiaalse suhtlemise tehnoloogia, loovus ja innovatiivse kultuuri loomine. Samuti selgus uuringus, et ettevõtte edukus turul on olulisel määral seotud globaalse juhtimise arengu efektiivsusega. (Training Magazine, 2013)

„Et keskkonnas toimuvatest muudatustest ees olla, on õppivas organisatsioonis kõigile töötajatele antud võimalus toimuvaga kursis olla, leida probleemidele loovaid lahendusi ning otsida võimalusi uute teadmise ja tegevuste omandamiseks.“ (Alas, 2002 lk 87)

Mis on õppiv organisatsioon? Garvin soovib mõelda järgmisele definitsioonile: „Õppiv organisatsioon on organisatsioon, mis on kvalifitseerunud loomisele, omandamisele ja teadmiste jagamisele ning oma käitumise muutmisele, et peegeldada uusi teadmisi ja arusaamasid.“ (Garvin, 1993 lk 3)

Bushe on seisukohal, et kui õppimise aluseks on teadmised, mis pärinevad uurimisest, viivad need ettevõtte muutusteni. Ta nimetab neid teadmisi mis uuringust ei pärine „ilmutusteks“ ja teadmisi, mis muutusteni ei vii „kontseptuaalseks õppimiseks“ ning lisab, et reaalse praktilise tulemuseta õppimist ei saa nimetada organisatsiooniliseks õppimiseks. (Bushe 2010)

Uurimisprobleem, millele soovitakse käesolevas töös vastust saada on: milline on sobiv teoreetiline aluspõhi ja mudelid organisatsioonilise õppimise käsitlemiseks ning millised on organisatsioonilise õppimise arendamise meetodid, mis tagavad toe ettevõtte järjepidevaks kasvuks?

Autori töö eesmärk on teoreetilise aluspõhja, varem läbi viidud uuringuid ja meetodeid kasutades leida meetodid ja tegevused, mis aitavad tagada toe ettevõtte kasvuks läbi organisatsioonilise õppimise arendamise.

Autoripoolne panus antud töös on koondada kokku teoreetiline aluspõhi ning meetodid, mis aitavad tagada toe **kasvavas organisatsioonis** edu saavutamiseks läbi organisatsioonilise õppimise arendamise. Seejuures kasutatakse töö eesmärgi saavutamiseks konkreetset ettevõtet, mille strateegiliseks eesmärgiks on kasv ning kavandatakse sammud edasisteks tegevusteks antud ettevõtte pinnalt. Eesmärgi saavutamiseks uuritakse, kuidas ettevõtte töötajad näevad õppimise aspekte ja mida saaks teha organisatsioonilise õppimise arendamiseks?

Töö eesmärki täidetakse läbi järgmiste uurimisülesannete:

- Koondatakse kokku teoreetiline aluspõhi ja empiirilised uuringud ning erinevate autorite poolt loodud mudelid, mis uurivad organisatsioonilist õppimist ja selle edukust;
- Valitakse välja peamine mudel, mille alusel käesolev organisatsioonilise õppimise teemat käsitletakse ning täiendatakse seda teemadega, mis autori hinnangul mudelile just kasvava ettevõtte kontekstis lisaväärust annavad;
- Eelneva põhjal koostatakse uuringu küsimustik, mis on aluseks ja peamiseks organisatsioonilise õppimise olukorra analüüsi vahendiks töö raames uuritud ettevõttes;

- Saadud andmete alusel analüüsitakse olukorda uuritud ettevõttes ning kavandatakse sammud organisatsioonilise õppimise arendamiseks;

Teoreetilistest käsitlustest tuginetakse uurimisprobleemi lahenduse leidmisel peamiselt järgmisele kirjandusele ja autoritele: Senge (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* ja Probst ja Büchel (1997). *Organizational Learning. The competitive Advantage of the future* Samuti Garvini 1993 a artiklit: *Building a learning Organization*. Eesti autoritest toetatakse Alase 2002 aasta raamatule: *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Uuringutest kasutatakse veel EBSi poolt läbi viidud 2015 aasta juhtimisvaldkonna uuringut. Väljaspool Eestit läbi viidud uuringutest 2013 aasta *Training magazine*, the *American Management Association (AMA)*, ja the *Institute for Corporate Productivity (i4cp)* ülemaailmsele juhtimise arengu uuringule *Global Leadership Development (GLD)*. Oluliseks allikaks töö koostamisel on Bushe G.R. raamat *Clear Leadership* (2010). Teoreetilise aluspõhja kujundamisel ja uurimisstruktuuri koostamisel suunatakse tähelepanu eelkõige eelkõige Johnson, Spicer ja Wallace (n.d.) õppiva organisatsiooni empiirilisele mudelile (*An Empirical Model of the Learning Organization*), kus on oluline roll muudatuste ja õppimise omavahelisel seosel. Samuti Lähtenmäki, Toivoeni ja Mattila 2001 aasta artiklit kriitilistest aspektidest organisatsioonilise õppimise uurimisel ja ettepanekutest selle mõõtmiseks (*Critical Aspects of Organizational Learning and Proposals for Its Measurement*) ning Yuraporn ja Li 2003 aasta uurimust organisatsiooni valmisolekust muutuda ja selle seosest õppiva organisatsiooniga (*An Organization's readiness to change towards the development of a learning organization.*) Eelnimetatud kasutatakse käesoleva töö empiirilises osas läbiviidava uuringu väljatöötamiseks kui ettepanekute tegemiseks ja tegevuste planeerimiseks.

1. ORGANISATSIOONILISE ÕPPIMISE MUDEL JA SELLE OLULISED ASPEKTID KASVULE SUUNATUD ETTEVÕTTES

Käesolevas peatükis annab töö autor ülevaate teoreetilistest ja empiirilistest materjalidest ning mudelitest, millele autor töö käigus tugineb uurimisprobleemi lahendamiseks. Tuuakse välja töö kontekstis olulised seisukohad, infoallikad ja mudelid. Eelneva pinnalt valitakse välja olulisim mudel, mis sobib organisatsioonilise õppimise käsitlemiseks ning täiendatakse seda teistest käsitletud materjalidest kogutud infoga, mis sobib organisatsioonilise õppimise uurimiseks kasvu kontekstis. Eelneva pinnalt koostatakse uurimisküsimused, mille alusel edaspidises töö etapis empiiriline uuring läbi viiakse.

1.1. Õppiva organisatsiooni mudel

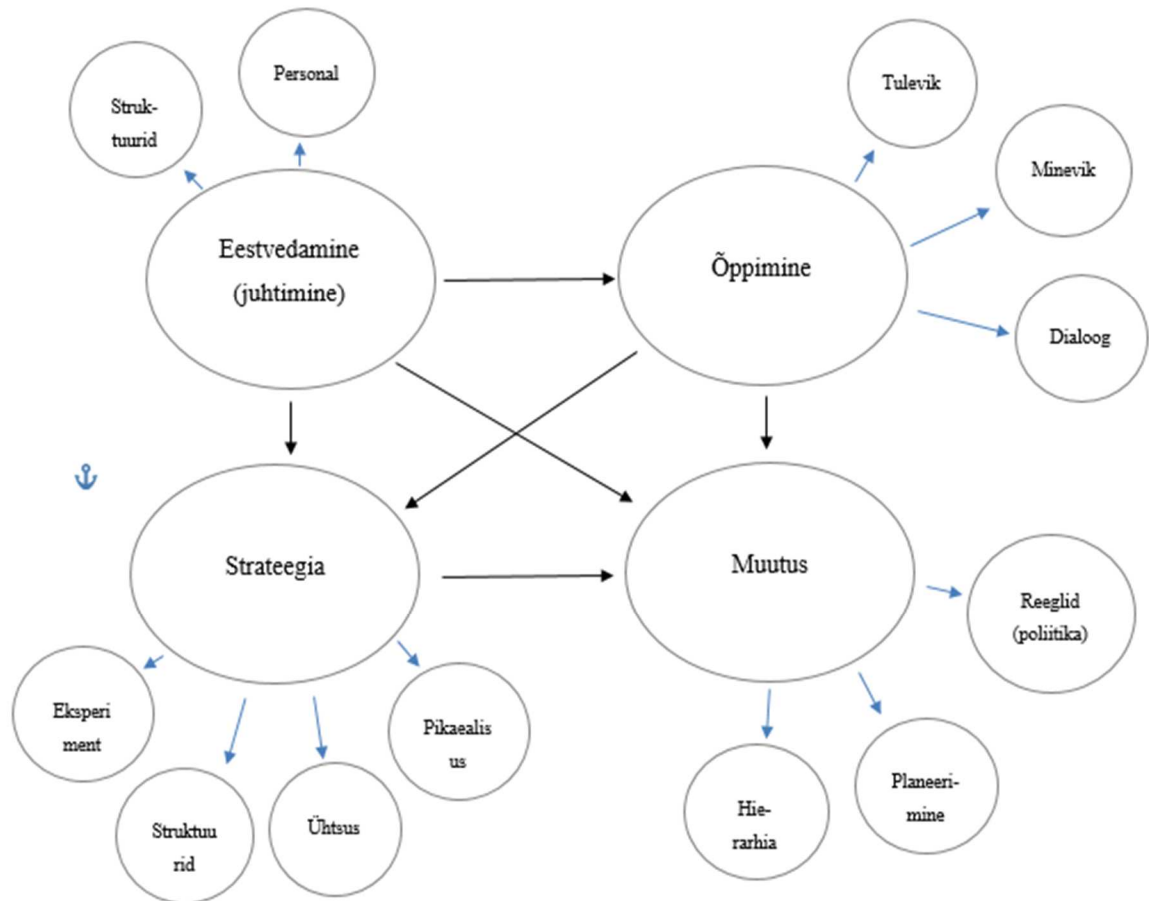
Käesolevas punktis annab töö autor ülevaate mudelitest ning teoreetilisest materjalist, millele tuginedes valitakse välja õppiva organisatsiooni peamine mudel töö eesmärgi täitmiseks. Välja valitud ning loetud materjalide alusel täiendanud mudeli alusel on autori hinnangul otstarbekas käsitleda organisatsioonilist õppimist kasvule suunatud ettevõttes.

Oma artiklis õppiva organisatsiooni empiirilise mudeli loomisest tõdevad Johnson, Spicer ja Wallace (n.d.), et siiani pole olemas konsensuslikku mudelit, millest koosneb õppiv organisatsioon. Autorid tõdevad veel, et on loodud kasvaval hulgal tõlgendusi organisatsioonilisest õppimise definitsioonist ning samas on organisatsioonilise õppimise mõju organisatsiooni tulemuslikkusele keeruline analüüsida ja mõõta. Siiski on autorid jõudnud järeldusele, et õppiva organisatsiooni kontseptsiooni loomine on siiski väga populaarne. (Johnson et al., n.d)

Johnson, Spicer ja Wallace (n.d.) on kokku pannud õppiva organisatsiooni sünkreetilise mudeli kasutades teemakohast kirjandust ja nende endi poolt 170 juhi ja personalidirektori seas läbiviidud uuringut. Eelneva põhjal tehti järeldused, et eestvedamine mõjutab õppimist,

strateegiat ja muutust ning seejuures õppimine mõjutab strateegiat ja muutust ning samal ajal strateegia mõjutab omakorda muutust. (Joonis 1. Õppiva organisatsiooni esimese ja teise tasandi sünkreetiline mudel)

Huvitav on asjaolu, et mudeli autorid koostasid sünkreetilise mudeli erinevate organisatsioonilist õppimist käsitlevate koolkondade seiskohti, mudeleid ja kirjandust aluseks võttes. Nimetatud koolkondadeks olid: Küüniline (*Cynical*) koolkond, mis on seisukohal, et sellist nähtust nagu õppiv organisatsioon ei eksisteeri; Läviväärtusega (*Threshold*) koolkond usub, et tavalise organisatsiooni ja õppiva organisatsiooni vahel on erinevus; Unisversaalse (*Universal*) koolkonna peamine seisukoht on, et kõik organisatsioonid õpivad; Kollektiivse (*Collectivist*) koolkonna mudel usub, et õppivas organisatsioonis võimaldatakse töötajatele sobivat koolitust; Ideaalset tüüpi (*Ideal type*) koolkond on seisukohal, et õppiv organisatsioon on kasulik fantaasia; (Johnson et al., n.d)



Joonis 1. Õppiva organisatsiooni esimese ja teise tasandi sünkreetiline mudel

Allikas: Johnson et al., (n.d. lk 6)

Kasvule suunatud organisatsioonile võiks antud töö kontekstis see lähenemine sobida, kuna oma uuringus on autorid valinud sihtgrupiks ettevõtted, mille puhul võib tuua paralleele käesolevas töös uuritavas ettevõttes. Nimetatud põhjusteks olid muuhulgas, et need olid äriettevõtted, mille puhul organisatsioonina õppimata jätmine võib mõjuda ettevõtte eksisteerimisele karistavalt, tegemist oli suurte organisatsioonidega, mis nõuavad koordineerimist, omanike poolne ootus oli neile kõrge ja osalejad olid tippjuhtkonna liikmed ning omasid terviklikku vaadet ettevõtetest. (Johnson et al., n.d.)

Samuti on mudeli autorid erinevaid teooriaid ja kirjandust kasutades välja toonud nõu teise tasandi varjatud tegurid, mis mõjutavad õppiva organisatsiooni kujunemist (Joonis 1). Õppiva organisatsiooni esimese ja teise tasandi sünkreetiline mudel). Antud ettepanekute põhjal õppivad organisatsioonid:

Organisatsooni juhtimisel:

- keskenduvad pigem abistavate struktuuride loomisele kui negatiivsele käitumisele;
- omavad sobivat personali;

Õppimine:

- võtavad aega, et mõelda tulevikule;
- võtavad aega, et mõelda minevikule;
- loovad ruumi dialoogile;

Strateegia protsessis:

- omavad mängulise eksperimenteerimise kultuuri;
- esitavad järjepidevalt tegevusala reeglitele väljakutseid;
- omavad ühtset kultuuri;

Muudatuste juhtimisel:

- tegeletakse pingetega hierarhia ja õppimise vahel;
- planeerimist peetakse olulisemaks kui plaani;
- organisatsiooni poliitika (reegleid) minimeeritakse;
- omavad olukorda, kus õppimine on organisatsioonis omaks võetud. (Johnson et al., n.d lk 11-12)

Samuti kõnetavad Johnson, et., al.(n.d.) poolt läbiviidud uuringu tulemusel tehtud ettepanekud organisatsiooni, mis on kasvule suunatud kuna omavad kompleksset vaadet õppiva organisatsiooni mõjuteguritele ning on nii uuenduste, muudatuste kui meetodite keskne. Soovitud muutus võib olla eestvedamise, õppimise ja strateegia omavahelise koosmõju tagajärg kui need komponendid on organisatsioonina õppimist ja arengut toetavalt toimivad ning muudatused hästi juhitud.

Yuraporn ja Li on uurinud ja kirjeldanud organisatsioonilise õppimise tegureid ja organisatsiooni valmisolekut muutusteks. Nad on välja toonud, et rahutu majanduskeskkonnaga toimetulekuks otsivad organisatsioonid järjepidevalt võimalusi konkurentsivõime arendamiseks, et jääda ja kasvada. Nad lisavad, et alates varajastest 1990-datest on organisatsioonilise õppimise ülesehitamise teema välja hüütud kui muudatustega toimetuleku abivahend. (Yuraporn et al. 2003 lk 2)

Muudatustega toimetuleku aspektist on Yuraporn ja Li (2003) tulnud välja ettepanekuga keskenduda selleks, et muudatusteks valmis olla: väliskeskkonnale, juhtimisele, organisatsioonikultuurile, juhtimispraktikatele, kommunikatsioonile, teadmiste ja töö omavahelisele sobivusele, tunnustamisele ja premeerimisele ning organisatsiooni struktuurile. Nende ettepanek sisaldab suurel määral Johnson, Spicer ja Wallace (n.d.) mudelis väljatoodud õppivat organisatsiooni iseloomustavaid aspekte. Samas erinvalt nimetatud autoritest on Yuraporn ja Li (2003) pannud suurema rõhuasetuse muudatuste aspektist muudatuste mõistmist töötajate poolt ning seda eriti olukorras, kus toimuvad struktuurimuudatused.

Alas ütleb, et kuigi organisatsiooniline õppimine toimub vaid juhul kui selle liikmed õpivad, ei pruugi see tähendada organisatsioonilise õppimise toimivust. Alas (2002) lisab, et loodud teadmine peab organisatsioonis säilima ka peale töötajate lahkumist ettevõttest.

Õppiva organisatsiooni süsteemse kujundamise olulisust toetab ka Bushe, öeldes, et muutuv maailmas on ülioluline süsteem, kuidas töötatakse ning see peab olema nii tõhus kui uuenduslik võimaldades nii edukalt õppida kui tulemuslikult töötada. (2010)

Senge tutvustab oma Viie distsipliini käsiraamatus õppiva organisatsiooni viite peamist „õppimise distsipliini“ – elukestva õppe ja praktika programmi, millel õppiva organisatsiooni tegevus põhineb: isiklik meisterlikkus, mentaalsed mudelid, jagatud visioon, meeskondlik õppimine, süsteemne mõtlemine (Senge, 2014)

Kasutatud allikate analüüsi tulemusena saab öelda, et organisatsioonis, kus on olemas tahe ja usk, et organisatsioonilise õppimise arendamine võib ettevõtte eesmärkide saavutamisele kaasa aidata, otstarbekas organisatsiooni eesmärkidest lähtudes sobiv mudel ise enda jaoks valida ja sobivaks kohandada. Kasvule suunatud ettevõttes on kompleksse vaate omamine organisatsioonilisele õppimisele oluline, kuna see tagab tervikvaate teemale, sealhulgas sellistele olulistele mõjuteguritele nagu uuendused, muudatused ja pidev areng.

Töö autor otsustanud oma töö eesmärgi täitmiseks kasutada alusmudelina eelkõige Johnson, Spicer ja Wallace (n.d) mudelit, kuid kombineerinud ning täiendanud seda läbi töötatud materjalide ning uuritud teiste autorite poolt kokku pandud mudelite (Lähteenmäki et.al. (2010), Yuraporn ja Li (2003), Bushe (2010), Gardiner, Whiting (1997), Shipton et.al. (2013), Solomon, Sidrevi (2010), Garvin 1993) põhjal aspektidega, mis võiksid sobituda organisatsioonilise õppimise arendamisega ning kasvu kontekstis.

1.2. Õppiva organisatsiooni eestvedamine, juhtimine

Järgnevalt peatutakse töös lähemalt organisatsiooni eestvedamise rollil õppiva organisatsiooni kujundamisel. Seejuures analüüsitakse teemat nii juhtkonna poolt loodud õppimist soodustavate struktuuride ja keskkonna kui sobivate töötajate olemasolu tagamise ja arendamise vaatest.

Senge sõnul ei ole tegemist õppiva organisatsiooniga kui tippjuhtidel puudub eest vedav roll ja pühendumine. Ta ütleb, et tippjuhtide eriline vastutus ja mõjuvõim väljenduvad kõigis nende tegudes, saavutustes ja juhitavas vestluses. Nendega demonstreerivad ja peegeldavad nad oma väärtusi, usku ja aspekte, mida nad peavad oluliseks. (Fontes, 2003 lk 77-78)

Liidri rolli olulist erinevust õppiva organisatsiooni ja traditsioonilise organisatsiooni vahel käsitleb ka Alas (2002) ja möönab, et õppivas organisatsioonis eeldab juhi roll neilt oma töö ümbersõnastamist. Seejuures on juhi peamiseks ülesandeks õppimistingimuste loomine, mille saavutamiseks tuleb loobuda keskendumisest planeerimisele, organiseerimisele ja kontrollile. Juhi ülesanne õppiva organisatsiooni loomisel nimetatud tegevuste delegeerimine oma alluvatele ja keskendudes ise visioonile, väärtustele ja mõttemudelitele.

Senge ütleb, et tänapäeval ei saa võtta eestvedamist pelgalt ettevõtte tippjuhi vastutusena. Mitmed eestvedamist uuringud autorid jõudnud selgusele, et tänapäeva muutunud olukorras on ettevõtted muutnud ka oma juhtimisstruktuure. Ta ütleb siinkohal, et tegevjuhi rolli erinevad funktsioonid on liikunud erinevate inimrühma kätte, kes kujundavad ettevõtte strateegia koos, omades igaüks oma teema vastutust, aruandluse kohustust ning koondades kokku oma intelligentsuse ja annete realiseerimise jõuavad konsensuslikult otsustele. (Fontes 2003, lk 77-78)

Samas on ettevõtte tegevjuhi roll endiselt ülioluline, omades siiski organisatsiooniülest eestvedamise ja vastutuse funktsiooni ja mõjutada ettevõtet soovitud suunas käituma läbi isikliku eeskuju. Puudutades piiride avamise ja ideede tekkimise ja vahetamise soodustamist, on oluline ka usaldava kultuuri aspekt, millel on õppivas organisatsioonis kõrge olulisus. Seejuures märgibki olulist rolli just ettevõtte tegevjuht, kelle abil on võimalus luua usaldav atmosfäär ja kultuur, olles aus nii enda kui teiste suhtes ja kaasata usk, et kõigil töötajatel on hea potentsiaal, nende jõupingutusi hinnatakse ja see organisatsioon on kindel, kus saadakse olla nemad ise. Lisaks on tegevjuhil võimalus jagada infot oma käitumisega eeskujuks olles.

Samuti julgustada pidama dialooge ja anda edasi ideed, et usaldava organisatsiooni liikmed õpivad üksteiselt ja mitte kõik head ideed ei ole reserveeritud juhtkonnale. (Bruhn, 2001)

Johnson, Spicer ja Wallace on oma uurimuse tulemusena pakkunud välja, et võtmetegurid organisatsiooni eestvedamisel on abistavate struktuuride ja sobiva personali olemasolu. Seejuures mängivad rolli töötajate tunnetus, kas nad on otsuste vastuvõtmisel iseseisvad, kas nende tulemused on monitoritud ja kas ettevõtte pöörab töötajate motivatsioonile läbi soodustuste piisavalt tähelepanu (Johnson et al., n.d)

Bushe (2010) ütleb, et juhtimise selgus seisnebki just asjaolus, kuidas õppimist tööprotsessis juhtida. Ta tõdeb, et maailm on teel käskude ja kontrolli maailmast koostööle suunatud maailma, milles juhtimine on organisatsioonis jagatud ja nii juhtidel, ekspertidel kui meeskondadele on antud õigus iseseisvalt otsustada. Ta lisab, et organisatsioonide struktuuride vallas on tänu infotehnoloogiale ning uutele organisatsiooni vormidele toimunud innovatsioon, kus eesmärgiks ongi kõigi organisatsiooni töös osalejate taipu, teadmist ja pühendumist rakendades koostööd suurendada (Bushe, 2010).

Bushe (2010) peab koostööl põhinevate süsteemide loomisel probleemiks mitte motivatsiooni, vaid aegunud käsitlused juhtimisest, meeskonnatööst ja suhtlemisest. Bushe väidab oma kogemuste põhjal, et erinevate tasandite juhid ja töötajad, kellega ta kokku on puutunud, soovivad töötada süsteemides, mis põhinevad koostööl.

Sobivate töötajate rollil organisatsioonilise õppimise tagamisel on Johnson, Spicer ja Wallace (n.d.) teinud ettepaneku pöörata tähelepanu ettevõtte edukusel eelkõige kvaliteetse tööjõu ligitõmbamisele ja talentide hoidmisele, madalale tööjõu voolavusele, juhtidele suunatud edukuse programmidele ja tulevikujuhtide arendamisele. (Johnson et al., n.d lk 11)

Tõeliselt toimiva teadmiste jagamise saavutamiseks toob Garvin välja ettevõtte GTE näitel välja järgmise mõtte, et teadmisi kantakse tõenäolisemalt edasi efektiivselt kui paigas on kaasnevad soodustused. See tähendab, et kui töötajad teavad, et nende plaane hinnatakse ja juurutatakse, nende õpitud rakendatakse, on õnnestumine tõenäolisem. (1993 lk 11)

Siinkohal võiks olla kokkuvõtvaks märksõnaks organisatsioonilise õppimise tagamine läbi ettevõtte tööjõustrateegia. Seejuures on ettevõtte strateegiline konkurentsieelis tagatud nii talentide ettevõttesse toomise ja hoidmisega kui organisatsioonilise õppimise arendamisega. Samas, Becker, Huselid ja Beatty on oma talendijuhtimise raamatus tõdenud olulist aspekti,

mida uuenduste ettevõttesse toomisel arvestada. Nad järelavad, et loodud algatused juhtimises, ja keskendumine talentide ettevõttesse meelitamisele ning seejuures antud tegevustele rahalise katte võimaldamine võivad küll tõsta ettevõtte tegevuse tulemuslikkust, kuid samas ei pruugi alati tuua edu strateegilisest vaatest. Samas tõdevad nad, et tavaliselt on organisatsioonide edukus sõltub siiski otseselt talentidest – vaja on sobivat tööjõustrateegiat. (Fontes 2010)

Goffee ja Jones, kes on uurinud suurepärase organisatsiooni edutegureid ja selle loomist läbi töötajate. Autorid tõdevad, et tublide töötajate leidmine, arendamine ning hoidmine on olnud alati ettevõtetele väljakutseks, kuid muutunud ajad nõuavad meetodite kardinaalset ülevaatamist. See tähendab, et organisatsioonid, võimendades töötaja tugevaid külgi, lisavad sellega väärtust ja muudavad töötajate soorituse veelgi paremaks kui nad isegi on lootnud. (Fontes 2016)

Senge tõdeb, et õppimisele suunatud ja kompetentse juhtkonna loomine on tõusnud oluliseks valdkonnaks, millele on vaja erilist tähelepanu pöörata. Ta toonitab juhtidele spetsiaalse mahuka õppeprogrammi loomise vajadust, keskendudes nii jagatud visioonile, organisatsiooni olukorra hindamisele, strateegia kavandamisele, süsteemide muutmisevajadusele ja muudatuste juhtimisele. (Fontes 2003 lk 408-409)

Kasvavas ettevõttes on eriti oluline roll sobivate struktuuride ja tööjõu olemasolul, kuna kasv toob kaasa pideva vajaduse vaadata üle tööjõu vajaduse, uued värbamised ning ettevõtte arengut tagavate töötajate pideva arengu.

Eelnevast tulenevalt pöörataksegi käesolevas töös tähelepanu juhtimise aspektist eelõige järgnevatele küsimustele, mis puudutavad õppimist soodustavaid olemasolevaid struktuure ja sobiva tööjõu planeerimise vaadet ning koostööd:

- Kas töötajatel on piisav otsustusõigus temades, mis puudutavad nende tööd?
- Kas õppimiseks on loodud piisavad tingimused?
- Kas ettevõtte töötajad on koostööle suunatud?
- Kas meil on kindlustunne, et saame alati abi kui seda vajame?
- Kas ettevõttes kasutatakse piisavalt töötajate tugevaid külgi?
- Kas töötajatel on piisavalt motivatsiooni õppida?
- Kas ettevõtte pöörab piisavalt tähelepanu loodud soodustustele, et töötajaid motiveerida?
- Kas ettevõtte tõmbab ligi kvaliteetset tööjõudu?
- Kas ettevõtte hoiab piisavalt hästi oma ala talente?

- Kas ettevõtte arendab oma juhte piisavalt?
- Kas ettevõtte eelistab kasvatada uusi juhte ettevõtte seest?

1.3. Õppimise olulised aspektid õppivas organisatsioonis

Johnson, Spicer ja Wallace (n.d.) on oma uurimuse tulemusena teinud ettepaneku lähtuda eduka õppimise aspektis nii tulevikule mõtlemise, mineviku analüüsi kui dialoogi loomise vaatest. Seejuures soovitavad nad leida piisavalt aega, et kaaluda mida tulevikul on ettevõttele varuks, kas on olemas tuleviku üle kollektiivne kontroll ja kas töötajaid julgustatakse arutlema tulevikust. (Johnson et al., n.d)

Kasvavas ettevõttes on tulevikku vaatamine kindlasti kriitilise tähtsusega, kuna selged numbrilised eesmärgid nõuavad tuleviku võimaluste ja ohtude üle arutlemist, ühist mõistmist ning usku edukasse tulevikku.

Gardiner ja Whiting on uurinud õppiva organisatsiooni edutegureid ning leidnud oma empiirilise uuringu tulemusena, et juhid peavad otsima teid, et anda töötajatele selgemalt edasi oma tulevikuvisioni. Nad jätkavad, et paljud töötajatest võivad olla ebakindlad suunas, kuhu ettevõtte liigub. (1997 lk 47)

Ka Senge on pühendanud tuleviku visioonile olulist rõhku ning märkinud ära jagatud visiooni ühe õppiva organisatsiooni ühena viiest distsipliinist, mida on täpsemalt käsitletud käesolev töö peatükis 3.1. (Fontes 2003)

Mineviku analüüsil on Johnson, Spicer ja Wallace toonud välja kolm aspekti, mida võiks oluliseks pidada. Nendeks aspektideks on uute projektide korral varasemate sarnasete projektide olukorras käitumise analüüs, vigade kordumise analüüs ning suund pidevale täiustamisele. (Johnson et al., n.d)

Õppimine eelnevast kogemusest on oluliseks organisatsioonilise õppimise eduteguriks ka Garvini jaoks ning ta soovitab ettevõttel teha elujõulisi tulu toovaid mõõdetavaid parendusi, milleks antud kontekstis on oma edusammude ja läbikukkumiste läbivaatamine, õppetundide identifitseerimine ja nende õppetundide salvestamine. Seejuures soovitab ta kasutusele võtta kõigile ligipääsetavad vormid. (1993)

Bushe toob siinkohal omaltpoolt välja huvitava leiu: „Meie lood on pigem negatiivsed kui positiivsed“. Ta lisab, et samas on just negatiivsed emotsioonid ja nende reaktsiooni jõud need, mis kogemusest õppimist enim takistavad. (2009).

Teistelt õppimise juures toonitab Garvin vajadust vaadata väljapoole oma vahetat keskkonda, et omandada uued perspektiivid. Seejuures identifitseerides teiste ettevõtete parimad praktikad, külastada ja intervjuuerida neid saamaks teada nende meetodid ning genereerida ideid, kuidas see oma praktika parendamisega siduda. Samuti soovitab Garvin kohtuda klientidega, et saada teadmisi toodetest, konkurentidest, kliendi eelistustest ja oma teenuse kvaliteedist, selgitada probleemid ja genereerida ideid parendamiseks. (1993)

Selleks, et tehtud vead ei korduks, toob Garvin välja **süsteemse probleemide lahendamise meetodi**: Xerox'i probleemide lahendamise Protsessi (Xerox's Problem-Solving Process), mis on loodud 1983 aastal ja mille kuue astmeline protsess on kasutusel kõigi otsuste tegemisel (Garvin,1993 lk 5)

Dialoogide toimumisele võimaluse andmisel toovad Johnson, Spicer ja Wallace välja tegutsemise olulisemaks pidamise, väljakutsete võtmise julgustamise ja sõna „õppimine“ tiheda kasutamise. (Johnson et al., n.d)

Bushe (2010) kutsub rääkima oma ausalt oma kogemusest ning omakorda teisi sellest õppima. Ta toob taas välja asjaolu just juhtide rolli olulisusest lähtudes ning ütleb, et just juhid on need kes tekitavad selguse ja alustavad selle loomist iseendast. Luues selliseid süsteeme räägivad juhid, mis nende endiga toimub, näitavad eeskuju selge kultuuri loomisel ning julgustavad end selgelt väljendama muutes selle kogu organisatsioonile omaseks ja turvaliseks.

Virta tõdeb oma uuringu tulemusena, mis käsitleb teadmiste jagamist põlvkondade vahel, uute töötajate ja pensionile suunduvate töötajate omavahelist teadmiste üleandmist samuti, et ilma dialoogi ja koostööta ei saa eksperdid ja uued töötajad luua teadmust ja suhtlemisel on seejuures oluline roll. (2011 lk 222-225)

Organisatsioonilise õppimise üheks oluliseks alustalaks on pidev tehnoloogiline areng ja tehnoloogia toetus igapäevatoös. Nii nagu ka Bushe (2010) peatub infotehnoloogia olulisel rollil koostöö arendamisel mida puudutatakse lähemalt töö peatükis 3.1, toovad Yuraporn ja Li (2003) oma organisatsiooniliste muutustega toimetuleku üheks alustalaks ning toonud oma kokku pandud mudelisse tehnoloogilise arengu aspekti mitmest vaatest, sealhulgas

uuendusmeelse tehnoloogia kasutamise teadmiste omandamisel ja jagamisel (2003 lk 19). Käesoleva töö autori hinnangul on oluline Johnson, Spicer ja Wallace (n.d) mudelile tuua töö raames täiendust teemaga, kus uuritakse, kas kasutusel olev tehnoloogia aitab töötajatel teadmisi omandada ja jagada.

Õppiva organisatsiooni arendamisel õppimise kontekstis käsitletakse eelnevast tulenevalt järgmisi aspekte:

- Kas ettevõtte igapäevatöös on piisavalt aega, et kaaluda, mida tulevik meie jaoks toob?
- Kas ettevõtte töötajad tunnetavad, et meil on ühine arusaam tulevikust?
- Kas ettevõttes õpitakse piisavalt eelnevast kogemusest, olnud projektidest?
- Kas positiivsest kogemusest räägitakse rohkem kui tehtud vigadest?
- Kas vigade kordumise vältimiseks võetakse ette piisvalt efektiivseid samme?
- Kas ettevõttes vaadatakse regulaarselt üle parendamist vajavad teemad?
- Kas ettevõttes küsitakse teiste arvamust enne kui tehakse otsused?
- Kas meil innustatakse võtma ette väljakutsete rohkeid ülesandeid?
- Kas tehnoloogia aitab meil omavahel teadmisi omandada ja jagada?

1.4.Organisatsiooniline õppimine ja strateegia

Johnson, Spicer ja Wallace koostatud organisatsioonilise õppimise mudeli järgi on strateegia protsessid oluline roll kultuuril, mis soodustab eksperimenteerimist. Seejuures julgustatakse sõltumatult eksperimenteerima uute toodete arendamisel ja keskastmejuhte innustatakse juurutama innovatiivseid juhtimise meetodeid. (Johnson et al., n.d)

Eksperimenteerimisel toob Garvin omaltpoolt välja süsteemse uute teadmise otsimise ja testimise olulisuse ja soovitab kasutada *väikeseid eksperimente*, et toota lisanduvat kasu teadmistesse ja näidisprojekte, et toota teadmust mida saab kasutada muudatuste tegemiseks süsteemis. (1993 lk 5).

Eksperimenteerimise julgus oli üheks oluliseks märksõnaks ka selleaastasel Äripäeva 18. Gaselli Kongressil, mis toimus 21. veebruar 2018 Tallinnas. Oma valdkondade edukad ja tunnustatud ettevõtted rääkisid kongressil oma kasvaust ja teest tippu. Gaselli TOPis osalemiseks peavad olema ettevõtted kasvatanud oma käivet ja kasumit 2014-2016 vähemalt 50% võrra. Nii konverentsilt kui Gaselli TOP'i kuulunud ettevõtete üheks põhisõnumiteks olid

organisatsioonilise õppimise kontekstis juba mainitud julgus eksperimenteerida, innovatiivsus ja konkurentide suhtes valvelolek. (Rebane 2018)

Kasvuesmärkidega ettevõttel on kindlasti otstarbekas vaadata antud ettevõtte parimaid praktikaid ning sellest õppida, kohaldada nende kogemus oma ettevõtte tegevusse. Organisatsioonilise õppimise seisukohast strateegilisest vaatest võib leida Gaselli ettevõtete edulugudes paralleele nii käesolevas töö raames käsitletud Johnsoni (et al., n.d), Spicer ja Wallace (n.d) kui Garvini (1993) ja Pedleriga (Pedler et al.,1989).

Strateegilisest vaatest räägivad Johnson, Spicer ja Wallace ka tegevusala reeglitele väljakutse esitamist, mis tähendab sektoris väljakujunenud veendumustele vastuastumist, ebamugava olukorra tekitamist valdkonnas ning toodete ja teenustega konkurentidest eesolemist. (Johnson et al., n.d)

Õppimist konkurentsieelisena käsitlevad oma artiklis õppiva organisatsiooni loomisest ja uuenduslikkuse vajadusest selles ka Pedler ja Boydell öeldes, et õppimine ja töö on sünonüümid, milles osalejad on pigem kolleegid kui juhid ja alluvad ning, et ettevõttes otsitakse jätkusuutlikult uudsust, mis tähendab uusi ideid, uusi probleeme, uusi õppimisvõimalusi. (Pedler, et al., 1989 lk 5-6)

Bushe toob seejuures ühe õppimist soodustava edutegurina välja organisatsioonilise õppimise vestluse, mille eesmärgiks on suhtlemisrääpsu asendamine selgusega, mis inimeste vahel tekib ning nimetab seda protsessi „õppimisvestluseks“. Vestlus põhineb saadud kogemusel ja selle eesmärk on arutleda takistavatel asjaoludel, mis ei lase ettevõttes energiat ja pühendumist kaasata edu saavutamisse. (2010)

Johnson, Spicer ja Wallace soovivad keskenduda strateegilises vaates organisatsioonilisele õppimisele läbi pühendumise ettevõtte jätkusuutlikkusele. Seejuures peetakse oluliseks lojaalsust ettevõttele. Samuti peavad Johnson, Spicer ja Wallace oma uurimuse tulemusena oluliseks ettevõttes unikaalse kultuuri omamist, mis hõlmab nii organisatsiooni kultuuriga sobivate töötajate värbamist kui oluliseks pidamist ja oluliseks pidamist, et ettevõtte töötajad on strateegiaga nõus. (Johnson et al., n.d)

Kliendi poole näoga olemise olulisus on tulnud välja ka Shipton, Zhou & Mooi, kes viisid läbi uuringu ja koostasid selle alusel organisatsiooni edukuse mudeli mis tõestab, et õppivad organisatsioonid on edukamad kui vähem õppimisele suunatud. Läbi viidud uuringus, mille

eesmärgiks oli selgitada välja õppiva organisatsiooni põhifaktorid, mis on aluseks organisatsiooni edukusele. Uuringu tulemusel selgus, et arengule orienteerituse ja töötajafookuse kõrval on kliendi poole näoga olemine esmatasandi faktorid. Seejuures hinnati kõige suurema edukuse tagajaks asjaolu, et ettevõtte eesmärgid ja strateegia peavad olema suunatud kliendi rahulolu loomisele. (Shipton et al. 2013).

Strateegilisest kontekstis on otstarbekas lähtuda muuhulgas ka Garvini praktilistest soovitudest, mis võiksid aidata organisatsioonil oma valdkonnas väljakutseid esitada:

- Õppimist soodustava keskkonna loomine;
- Piiride avamine ja ideede vahetamise soodustamine
- Õppimisfoorumite loomine. (Garvin 1993 lk 13)

Johnson et al., (n.d) mudelit täiendatakse kliendirahulolu vaatega. (Shipton et al. 2013). Kasutatud allikate analüüsi tulemusena vajaksid strateegilisest vaatest õppivas organisatsioonis vastuseid eelnevast tulenevalt järgmised küsimused:

- Kas ettevõttes julgustatakse eksperimenteerima uute toodete ja teenuste arendamisega?
- Kas ettevõtte eesmärgid ja strateegia on suunatud kliendirahulolu loomisele?
- Kas ettevõtte astub oma sektoris vastu väljakujunenud reeglitele ja arusaamadele?
- Kas ettevõtet peetakse oma sektoris ebamugavust tekitavaks?
- Kas ettevõtte on tootete ja teenuste turule toomisel konkurentidest ees?
- Kas ettevõttes tunnustatakse lojaalsuse eest?
- Kas ettevõtte värbab töötajaid, kes sobituvad ettevõtte kultuuriga?
- Kas peetakse oluliseks, et kõik töötajad on ettevõtte strateegilise suunaga ühel meelel?

1.5. Muudatused õppivas organisatsioonis

Õppivaks organisatsiooniks saamisel on oluline roll muutustel ja nende juhtimisel ning muudatustele vastuseisuga toimetulekul. Muudatuste juhtimisel õppivas organisatsioonis on Johnson, Spicer ja Wallace pööranud olulist rõhku kolmele peamisele aspektile, milleks on tegelemine pingetega hierarhias ja õppimisel, planeerimise olulisusele võrreldes plaaniga, organisatsiooni reeglite minimeerimisele. (Johnson et al., n.d) Seejuures keskendutakse hierarhia ja õppimise pingete teema juures muudatustel reageerimise kiirust väliskeskkonnast

tulevate mõjuteguritega toimetulemisel, ettevõtte edukust muudatuste juurutamisel. (Johnson et al., n.d)

Senge on seisukohal, et inimesed õppivates organisatsioonides reageerivad keskkonna muutustele kiiremini kuna nad teavad kuidas ees ootavaid muutusi ette näha ning kuidas luua muutusi, mida nad soovivad. Muutus ja õppimine ei pruugi olla Senge sõnul sünonüümid, kuid nad on lahutamatu seotud. (Fontes 2003)

Alas, kes on uurinud lähemalt muudatustele vastuseisu põhjuseid, töötades läbi hulgaliselt vastavat kirjandust, on samuti jõudnud järeldusele eelnimetatud tegurite olulisuses. Ta on toonud välja vastuseisu allikatena näiteks: puudujäägid erinevate muutuste osapooltega ja nendevaheliste seoste arvestamisel, hierarhiliste struktuuride jäikuse, struktuuri ja töökorralduse muutustest tuleneva töötajate võimu ja ressursside vähenemise. (2002)

Johnson, Spicer ja Wallace põhjal on õppiva organisatsiooni üheks alustalaks planeerimise olulisemaks pidamine plaanist. Seejuures toonitavad nad esile organisatsiooni korrastatuse, plaanidekohase käitumise, edu saavutamise läbi muutuse ning ootamatuste ohtude ning võimalustega paindlikult toimetuleku olulisuse. (Johnson et al., n.d)

Bushe käsitleb samuti planeerimise olulisust, sidudes selle omakorda juhtide kogemusel põhineva planeerimise ja ettevõttesisese dialoogi eksisteerimisega. Ta ütleb, et kui juhid räägivad oma kogemusest, suudavad nad plaane koostada, otsuseid teha ning neid ka ellu viia. Samuti ütleb ta, et organisatsiooni plaane ning otsuseid peab toetama ettevõttes sees toimuv dialoog, sest vastasel juhul plaane ei rakendata tõhusalt. (2010)

Bushe toob välja ka, et vastuolud on plaanide juures normaalsed ning rõhutab samuti protsessi olulisust. Ta ütleb, et on neid kellele plaan meeldib ja kellele mitte ja kutsub seejuures selle üle mitte töötama kõigi toetuse saamise nimel ning selle üle muret tundma, sest vastasel juhul ei tooda lauale uusi ettepanekuid. (2010)

Eelnevast saab järeldada, et kui planeerimise etapis on nähtud piisavalt vaeva, võetud selleks aega, kasutatud eelnevat kogemust ning sisemist dialoogi, on plaanide kohane käitumine ning nende elluviimine seda tõenäolisem.

Johnson, Spicer ja Wallace pakuvad välja keskenduda õppivas organisatsioonis muuhulgas ka reeglite minimeerimisele. Seejuures soovivad nad kesksete teemadena keskenduda ettevõttesisese konkurentsi positiivsele mõjule ja ettevõtte suhtes lojaalse hoiaku olemasolule.

Siiski möönavad nad, et teema ei saanud vastajate hulgas konsensuslikku vaadet ning selle küsimustega hõlmatus ei olnud mudelis piisav. (Johnson et al., n.d)

Bushe on pidanud samuti oluliseks uurida lähemalt bürokraatia ja reeglite mõju õppivale organisatsioonile. Ta ütleb, et bürokraatial on omad eelised konfliktide lahendamise, kuna võimaldab lahendada probleeme nõ umbisikuliselt, kellegi kolmanda abi kasutades - koostöös vaadatakse probleemile otsa ja saadakse vastus. Samas nimetab autor seda uuendusi pärssivaks ning mitte tõhusaks, kus protsessid on aeglased ja juhi otsustusõigus väike. Samas loob reeglite puudumine loob juhile suurema vastutuse, võimalik, et ka stressi tekitava olukorra, sest on vajadus kaaluda enne otsuse tegemist oma otsust eetilise, ettevõtte vajaduste, pretsedendi loomisel sellega kaasneva olukorra ja mitmetest muudest aspektidest lähtuvalt. (2010)

Senge toob välja ka ohu liigselt kvaliteedijuhtimise süsteemidest lähtumise vaatest. Ta ütleb, et kui hakatakse uskuma iseendasse vähem kui kvaliteediprogrammidesse, siis organisatsioon ebaõnnestub ning rõhutab seejuures kollektiivse õppimise olulisust õppivas organisatsioonis. (Fontes 2003 lk 423)

Yuraporn ja Li on oma uurimuses, mis käsitleb organisatsiooni valmisolekut muutusteks toonud välja olulisust lisaaspekti mis hõlmab töötajate poolset muutuste põhjuste mõistmist ja mis on otstarbekas tähelepanu alla võtta just struktuurimuudatuste valguses. (Yuraporn et al., 2003) Kuna ettevõtte kasv toob tihti kaasa vajaduse struktuure üle vaadata, on oluline töötajate poolset muudatuste mõistmise aspekti kindlasti silmas pidada.

Muudatuste vaatest vajaksid õppivas organisatsioonis vastuseid eelnevast tulenevalt järgmised küsimused:

- Kas ettevõtte on piisavalt paindlik, et reageerida väliskeskkonnast tulenevatele ootamatutele võimalustele ja ohtudele?
- Kas ettevõtte on muudatuste eluviimisel enamasti edukas?
- Kas ettevõttes toimuvad muudatused on kõigile arusaadavad?
- Kas ettevõttes peetakse plaanidest kinni?
- Kas ettevõtte töötajad tunnetavad olulisena pigem lojaalsust ettevõttele kui osakonnale?

1.6. Kaasamise roll ettevõtte edukuse tagamisel

Alas on kirjeldanud ühe enamlevinuma muudatustega vastuseisuga toimetuleku strateegiana töötajate otsustesse kaasamist, mida ta peab oma uuringu tulemusena ka kõige tulemuslikumaks. Ta täiendab oma seisukohta kaasamise olulisusest ning ütleb, et osalemine otsustamise protsessis toob kaasa kasu nii töötajale, ettevõttele kui ühiskonnale. (2002, lk 41)

Solomon ja Sridevi on nende poolt läbitöötatud kirjanduse uurimise tulemusena jõudnud seisukohale, et ettevõtte tulemuslikkus ja kaasamine on otseselt omavahel seotud. Nad leidsid, et ettevõttes kus töötajad on kaasatud, on töötajate hoidmise tulemusena tööjõu voolavus väiksem ja väiksem kavatsus ettevõttest lahkuda ning mõju ettevõtte produktiivsusele, kasumlikkusele, kasvule ja kliendirahulolule. (2010, lk 92)

Käsitledes teadmiste kandumist üle organisatsiooni toob Garvin samuti välja kaasamise olulise aspekti. Ta annab teemale praktilise vaate ning toonitab Garvin, et uus teadmine annab maksimaalse mõju kui see on jaotatud laiali, mitte ei ole paari inimese käes. Et teadmisi anda edasi kiirelt ja efektiivselt kogu organisatsioonis, tuleb viia eksperdid erinevatesse ettevõtte divisjonidesse, osakondaedesse ja hoonetesse, et nad saaksid oma varandust jagada. (1993, lk 9).

Kaasamise mõju ettevõtte tulemuslikkusele on uurinud ka Attrige, kes on jõudnud järeldusele, et ettevõtted, kes mõõdavad ning kasutavad uuringu andmeid oma ettevõtte töös, avalduvad ettevõtte kultuuri, töötajate ja klientide lojaalsuse, suurema müügi ja kasumi näitajad (2009)

Siinkohal peabki käesoleva töö autor oluliseks käsitleda kaasamist kui olulist teemat õppiva organisatsiooni muudatuste kontekstis. On oluline märkida, et kaasamine on läbivalt oluline kõigis õppimismudeli koostisosades. Kuna antud töö eesmärk on vaadata organisatsioonilise õppimise arendamist just kasvule suunatud organisatsioonis, on kaasamise aspekt seda olulisem.

Üks aspekt, millele võiks muudatuste keskel olev organisatsioon mõelda, on uuenduslikkuse toomine organisatsioonilisse õppimisse ning kaasamisel on seejuures oluline roll – organisatsiooni edulood toetavad positiivsest õppimise aspekti ning võiksid olla eristuva organisatsioonikultuuri üheks alustalaks.

Solomon ja Sridevi (2010) on koostanud töötajate kaasamise strateegilise mudeli, mille puhul saab taas paralleele tõmmata Johnsoni (et.al. nd) organisatsioonilise õppimise mudeliga erinevate teemadega (vt Joonis 1). Samas toovad nad sisse ka huvitavaid lisaaspekte, milleks on: uute talentide värbamisel ootuste kommunikatsioon, tööle sisseelamise protsess, juhtide pühendumine ning eeskuju kaasamisel, kahepoolse kommunikatsiooni tagamine ja töötajatelt saadud sisendiga arvestamine, tööks vajalike ressursside olemasolu, piisava koolitusvõimaluse tagamine, tugeva tagasiside süsteemi olemasolu, soodustuste süsteemi tugi; eristaval ja edulugudel põhineva kulutuuri olemasolu; keskendumine parimatele saavutajatele. (Solomon et al. 2010 lk 93-94)

Kaasamise seisukohast on töö üheks eesmärgiks saada õppiva organisatsiooni arendamise seisukohast lisaks vastused järgmistele küsimustele:

- Kas uute töötajate tulekul ettevõttesse arvestatakse piisavalt nii uute kui olemasolevate töötajate huvidega?
- Kas juhtkond pühendub piisavalt ettevõtte visiooni, missiooni ja väärtuse juurutamisele?
- Kas töötajatelt saadud ettepanekute ja infoga arvestatakse piisavalt?
- Kas töötajatel on olemas piisavad vahendid, et oma tööd hästi teha?
- Kas töötajad tunnetavad, et nende jõupingutusi hinnatakse?
- Kas ettevõttes räägitakse piisavalt edulugudest?
- Kas ettevõttes tunnustatakse piisavalt suurepäraseid saavutusi?

2. EMPIIRILISE UURIMUSE METOODIKA JA SELLE LÄBIVIIMINE KASVULE SUUNATUD ETTEVÕTTES

Käesolevas peatükis käsitletakse uurimise metoodikat, mida kasutatakse autori poolt seatud töö eesmärgi täitmiseks. Uuringu läbiviimise eesmärgiks on anda sisend töö eesmärgi saavutamisse läbi uuringus osalejate hinnangu organisatsioonilise õppimise toimimise kohta selle olulistest aspektidest lähtudes ning parandada tuleviku juhtimisotsuste kvaliteeti.

Töö eesmärgi täitmiseks viiakse läbi organisatsioonilise õppimise uuring konkreetses ettevõttes, mille strateegiliseks eesmärgiks on seatud omanike poolt kasv. Kaasates uuringusse kogu ettevõtte töötajaskonna, võimaldab see käsitleda teemat laiapõhjaliselt ning erinevate tasandite töötajate seisukohtade läbi.

Uuringu tulemustest saadud andmete alusel analüüsitakse olukorda uuritud ettevõttes ning kavandatakse sammud organisatsioonilise õppimise arendamiseks. Lisaks vaadeldakse organisatsioonilise õppimise teemat laiemalt, arutletakse ning tehakse järeldused, millisel kujul ja mis määral võiks antud töö tulemus sobituda kasutamiseks teistes kasvule suunatud ettevõtetes.

Uurimisküsimused, millele soovitakse töö antud osas vastust leida on:

- Kuidas ettevõtte töötajad tajuvad organisatsioonilise õppimise erinevaid aspekte?
- Milliseid organisatsioonilise õppimise aspektide osas hindavad töötajad organisatsioonilise õppimise olukorda kõrgelt?
- Millised on aspektid, millele tuleks organisatsioonilise õppimise arendamisel töötajate hinnangul rohkem rõhku pöörata?
- Mida peavad ettevõtte töötajad oluliseks organisatsioonilise õppimise arendamisel, et aidata kaasa ettevõtte kasvule?

2.1 Uuringu metoodika

Uurimismeetodina kasutatakse töös kvantitatiivset uurimismeetodit, mis sisaldab ka avatud küsimusi, mis on uuringu kvalitatiivne osa ning mille kohaldatakse kontent analüüsi. Uuringu kvantitatiivses osas esitatakse vastajatele väited, mis on töö teoreetilise osa käsitlemisel hinnatud autori poolt organisatsioonilise õppimise olulisteks aspektideks kasvavas ettevõttes. Analüüsitud mudelite ja loetud kirjanduse põhjal on koostatud struktureeritud küsimustik. Peamised allikad, millele autor küsimustiku väljatöötamisel tugineb on Johnson, Spicer ja Wallace (n.d.) õppiva organisatsiooni empiiriline mudel ning täiendatud seda teiste autorite täiendava käsitlusega organisatsioonilisest õppimisest muutuste ja kasvu keskkonnas nt Lähtenmäki et.al. (2010), Yuraporn ja Li (2003), Bushe (2010), Gardiner, Whiting (1997), Shipton et.al. (2013), Solomon, Sidrevi (2010), Garvin (1993). Uuringu läbiviimise eesmärgiks on saada kokku usaldusväärsed andmed, et teha objektiivsed järeldused.

Kvalitatiivses osas pannakse rõhk vastajate sõnadele võimaldades vastajatel anda laiem ja soovitud vaade teema käsitlusele. Vastajate arvamuste ja ettepanekute põhjal tehakse hiljem järeldused organisatsioonilise õppimise olukorra ja arenguvajaduse kohta, täiendades nendega uuringu kvantitatiivses osas toodud vastuste analüüsi.

Uurimustöös kui tervikus on kombineeritud lineaarne uurimisprotsess ja spiraalne uurimisprotsess. (Õunapuu, 2014, lk 75, 78). Uuringu läbiviimise skaalat saab Õunapuu järgi nimetada reitingu skaalaks. „Reitinguskaala“ (rating scale). (Õunapuu, 2014, lk 165) Osade allikate andmetel nimetada käesolevas töös kasutatavat skaalat ka Likert tüüpi (Likert Type Scale), (Wikipedia, 2018).

Uuringu tulemuste esitamine toimub peamiselt tabelitena ja loeteluna, millele lisatakse autori poolt analüütiline kokkuvõtte. Analüüsil võetakse eesmärgiks keskenduda töötajate seisukohtadele organisatsiooniliseõppise toimimisele ja seejuures nii teemaplokki sisemisele vaatele kui teemaplokkide omavahelisele analüüsile.

2.2 Uuritav ettevõte

Uurimiseesmärki täidetakse käesolevas töös ettevõtte X näitel. X on Eestis, Soomes ja Rootsis tegutsev energiaettevõte, mis pakub klientide energiavajadusele vastavat terviklahendust. Ettevõtte käive oli 2017. aastal 21 miljonit eurot. Ettevõttes töötab kokku 74 töötajat. Ettevõttes on uuritud teema aktuaalne, kuna ettevõttele on seatud omanike poolt kõrge kasvuootus. Ettevõtte peamine strateegiline eesmärk ongi ettevõtte kasv. Kasvuootus on nii olemasoleva äri kui ka uute klientide pinnalt. Ettevõtte kasvu hinnatakse EBITDA ehk äritulemi kasvu järgi. Ettevõtte kasvuesmärk on seejuures ambitsioonikas – ligi kahe kordne kasv aastaks 2020. Lisaks on energia kui teenus pidevas arengus ning seda peab olema ka ettevõtte. Kuni 2017 aastani on ettevõtte oma kasvuesmärgid täitnud, kuid suuremate väljakutsete periood seisab alles ees.

Ettevõttes on 14 tipp- ja keskastme juhti. Kuigi ettevõtte kasvu eest lasub otsene vastutus tippjuhtidel, on struktuuriüksuse juhtide roll väga oluline.

Ettevõtte tegevuse ja kultuuri lahutamatuks osaks on ettevõtte väärtused, visioon ja missioon, mis on ka käesoleva töö seisukohast olulise väärtusega:

- Väärtused: *pühendumine, kliendile keskendumine, tulemuslikkus, austus;*
- Visioon: *oleme eelistatuim energiapartner;*
- Missioon: *Lahendada oma klientide energiavajadused efektiivselt, usaldusväärset ja jätkusuutlikult.*

Käesolevas töös on teadmiste jagamine ja säilitamine olulise tähtsusega ka seetõttu, et ettevõttes on juurutatud ISO 9001 kvaliteedijuhtimise süsteem, mille standardi punkt 7.1.6 Organisatsiooniline teadmus, ütleb: „Organisatsioon peab kindlaks määrama oma protsesside toimimise ning toodete ja teenuste vastavuse saavutamiseks vajaliku teadmuse. Seda teadmust tuleb vajalikul määral toimivana hoida ja kättesaadavaks teha. Muutuvaid vajadusi ja suundumusi käsitledes peab organisatsioon kaalutlema oma olemasolevat teadmust ning otsustama, kuidas omandada mis tahes vajalikku lisateadmust ja nõutavaid uuendusi või ligipääsu neile.“ (Eesti Standardikeskus 2015)

Ettevõttes viiakse juba mitmeid aastaid läbi iga-aastast personaliuuringut igas tegevusriigi ettevõttes, mille eesmärgiks on uurida töötajate rahulolu, motivatsiooni ja pühendumust. Organisatsioonilise õppimise vaade on küll osade uuritavate teemade juures olemas, kuid laiemat vaadet organisatsioonilisele õppimisele sellega ei saavutata. Samuti pole läbi viidud ka eraldi teemakohast uuringut.

2.3 Uuringu läbiviimine

Uuringu läbiviimiseks kasutatakse käesolevas töös ankeetmeetodit, mis on üles ehitatud nii väidetena kui avatud küsimustena. Uuring viiakse läbi küsimustiku Google Forms keskkonnas veebiküsitlusena, samuti kogutakse ja salvestatakse antud keskkonda uuringu tulemused ja saadud andmed.

Uuringu viib läbi töö autor, saates küsimused vastajatele. Küsimustik saadetakse kõigile töötajatele e-posti teel, personaalsele e-posti aadressile, mis on töötajatele antud tööle tulles ettevõtte poolt. Töötajatel, kellel puudub personaalne e-posti aadress, aadetakse uuring osakonna aadressile, kus parooli omaval töötajal on võimalus küsitlus täita. Vastajate anonüümsus tagatakse meetodil, et nende kohta kogutakse vaid ametipositsiooni ja tööstaazi andmeid. Samuti tehakse järeldused ja analüüs antud andmete põhjal, mis kuuluvad avalikustamisele üldistatuna. Töötajatel puudub ligipääs teiste töötajate vastustele.

Uuring viiakse läbi perioodil: 27.04.2018 – 07.05.2018. Uuringuga saadetakse kaasa uuringu eesmärgi ja vastamise selgitus ning eraldi toonitatakse selle olulisust ettevõttele ning iga töötaja panuse ootust. Kuna ettevõtte töötajaskond jaguneb eesti ja vene keelseks, on uuringule võimalus vastata eesti või vene keeles.

Uuringu küsimustiku sissejuhatus on leitav käesoleva töö lisast 1 (Lisa 1. Organisatsioonilise õppimise uuringu küsimustiku sissejuhatus) ja lisast 3 (Lisa 3. Organisatsioonilise õppimise uuringu küsimustiku sissejuhatus vene keeles).

Uuringu küsimused on jagatud organisatsioonilist õppimist mõjutavatesse teemade plokkidesse, mille töö autor vastavalt teoreetilises osas käsitletud materjalide, uuringute ning mudelite analüüsile kokku pani. Teoreetilises osas on iga teemaploki lõpus välja toodud organisatsioonilist õppimist mõjutavad tegurid küsimustena, mis uuringu raames väidetena

esitatakse ning millele soovitakse vastused saada. Vastavateks käsitletud plokkideks on töös: eestvedamine (vt punkt 1.1), **õppimine** (vt punkt 1.2), **strateegia** (vt punkt 1.), **muudatused** (vt punkt 1.4) ja **kaasamine** (vt punkt 1.5).

Uuringu küsimustik on leitav käesoleva töö lisast 2 (Lisa 2. Organisatsioonilise õppimise uuringu küsimustik) ja lisast 4. (Lisa 2. Organisatsioonilise õppimise uuringu küsimustik vene keeles)

Küsimustikus esitatakse uuringus osalejatele organisatsioonilist õppimist mõjutavate positiivsete väidetena, kus saab vastused anda vahemikus 1 – ei nõustu üldse, 2 – pigem ei nõustu 3 – nii ja naa ; 4 – pigem nõustun, 5 – nõustun täielikult. Ankeet sisaldab ka avatud küsimus, millega suunatakse vastajat kirjeldama tema hinnangut organisatsioonilise õppimise olukorrale üldisena, esitama oma arendusettepanekuid organisatsioonilise õppimise arendamiseks toetamaks ettevõtte kasvu ning arutlema soovitud muudel organisatsioonilist õppimist puudutavatel teemadel. Andetes küsitakse vastajatelt infot tööstaaži ja ametipositsiooni kohta.

Esimene, eestvedamise teemaplokk koosneb 11 väitest. Juhtimise seisukohast mõõdetakse töötajate hinnangut õppimist soodustavaid olemasolevatele struktuuridele ja tingimustele, töötajate enda õpimotivatsioonile, juhtide arendamisele, tööjõu planeerimisele, talentide hoidmisele ning ettevõttesisesele koostööle. (vt lk 17)

Teine, õppimise teemaplokk koosneb 9 väitest. Õppimise seisukohast mõõdetakse tulevikule mõtlemist ning arutelu, mineviku analüüsi ning dialoogi toimimist, positiivsest kogemusest õppimist, vigade vältimiseks efektiivsete sammude ettevõtmist ja väljakutsetele innustamist. (vt lk 20)

Kolmas, strateegia teemaplokk koosneb 8 väitest. Strateegilisest seisukohast mõõdetakse töötaja hinnanguid toodete ja teenustega eksperimenteerimisele, strateegia suunatust kliendirahulolu loomisele ettevõtte positsioonile sektoris ja konkurentide ees ning ettevõtte pühendumist, et töötajad oleksid strateegilise suunaga ühel meelel. Samuti töötajate seisukohta, kas ettevõtte värbab kultuuriga sobituvaid töötajaid ja tunnetust lojaalsuse eest tunnustuse saamise osas. (vt lk 22)

Neljas, muudatuste teemaplokk koosneb 6 väitest. Muudatuste seisukohast mõõdetakse töötajate hinnangut ettevõtte paindlikkusele reageerida väliskeskkonnale, edukusele muudatusi

ellu viia ja töötajatele arusaadavaks teha, samuti plaanidest kinnipidamist ja lojaalsuse võrdlust ettevõtte ja osakonna vahel. (vt lk 24)

Viies, kaasamise teemaplokk koosneb 7 väitest. Kaasamise seisukohast mõõdetakse töötajate hinnangut kõigi töötajate huvidega arvestamisse, juhtkonna pühendumust visiooni, missiooni ja väärtuste juurutamisel, töötajate ettepanekutega arvestamisel ning nende jõupingutuste, saavutuste, tunnustamise ning edulugude rääkimise piisavusse. (lk 26)

Avatud küsimuste teemaplokk uurib töötajate üldist hinnangut organisatsioonilise õppimise üldisele tasemele, ettepanekuid ja arvamust organisatsioonilise õppimise arendustegevuste osas, mis aitaksid ettevõttel kasvada. Lisaks jäetakse töötajatele võimalus lisada soovi korral omaltpoolt täiendavat infot. Avatud küsimused toetavad ideede ja ettepanekute tekkimist ning on autori koostatud.

2.3.1 Valimi moodustamise põhimõtted

Planeeritavaks valimiks on 62 ettevõtte erineva tasandi töötajat. Kasutatakse tõenäosusliku valimi meetodit. Valimist on jäetud välja töötajad, kes on uuringu läbiviimise perioodil puhkusel või äsja st viimase kuu jooksul ettevõttesse tööle tulnud, ettevõtetest lähiajal lahkumas või haiguselehel. Selliseid töötajaid on uuringu läbiviimise ajal 12. Uuringu eesmärk eeldab mõningase aja ettevõttes töötamist, et töötajal oleks kujunenud seisukoht esitatud väidetele ja küsimustele. Eeldatakse, et kõik töötajad omavad seisukohta väidete osas ning oskavad küsimustele vastata. Valimisse kuuluvatelt töötajatelt eeldatakse kõigilt uuringust osavõtmist ja tagastatud vastuste osakaaluks eeldatakse 80%-100%. Vastamise osakaalu võivad vähendada töötajate või nende hooldatavate haigus, kuid ka suur töötempo, mis on kaasnenud ettevõtte arengu ja kasvuga ning muudatustega ettevõttes. Samuti tuleb tähelepanu pöörata asjaolule, et iga-aastane kontserniülene personaliuuringu periood lõppes vahetult enne käesoleva uuringu algust, mis võib mõjutada töötajate motivatsiooni uuringule vastata.

Uuringus küsitakse nii valimisse kuuluvate töötajate ametipositsiooni kui tööstaaži. Positsioonipõhine lähenemine on oluline, kuna see võimaldab käsitleda ja analüüsida erinevatel positsioonidel töötajate seisukohti ja nägemust organisatsioonilise õppimise seisukohast. Kuna töö raames läbi töötatud kirjanduse, uuringute ning mudelite analüüsi tulemusena on selgunud eestvedamise rolli olulisus, on ametipositsiooni vaade oluline. Autorit huvitab, kas erinevatel positsioonidel töötajad tajuvad organisatsioonilise õppimise olukorda erinevalt.

Tabelis 1 on toodud valim ja uuringust osavõtnute protsent ametikoha järgi ja tabelis 2 on toodud valim ja uuringus osalemine tööstaaži järgi.

Tabel 1. Valim ja uuringus osalejate arv valimis ametikoha järgi.

Valimi taustandmed	Valim	Osalenud	Osalus %
Töötajate arv	62	50	81%
Juht	14	14	100%
Tippspetsialist	32	24	75%
Spetsialist	16	9	56%
Ei soovi öelda		3	

Allikas: Autori koostatud

Tabel 2. Valim ja uuringus osalejate arv valimis tööstaaži järgi.

Valimi taustandmed	Valim	Osalenud	Osalus %
Töötajate arv	62	50	81%
alla 1 aasta	8	7	88%
1 - 6 aastat	19	18	95%
7 - 15 aastat	13	10	77%
16 - 25 aastat	14	7	50%
26 ja enam aastat	6	5	83%
Ei soovi öelda	7	3	43%

Allikas: Autori koostatud

2.4 Uuringu tulemused, analüüs ja järeldused

Uuringu tulemuse kirjeldamisel on kasutatud peamiselt arvandmeid ja tabeleid ning tsitaate andmestikust. Analüüsi käigus käsitletakse uuringu väidete omavahelisi seoseid ning nende seoste põhjuseid. Samuti tehakse järeldused ning seostatakse need töö teoreetilises osas käsitletuga. Analüüsitakse ka, kas uuring täitis oma eesmärgi. Tehakse järeldused, kas ja milliseid ettepanekuid saab tulemuste põhjal teha ning millele peaks uuritavad organisatsioonis õppimise kontekstis fookuse seadma. Arutletakse ka teemal, kas ja millisel kujul uuring laiendatav üldisemalt ja väljaspool ettevõtet. Samuti hindab töö autor läbi viidud uuringu usaldusväärsust, esitab ettepanekud probleemi edasiseks uurimiseks ning teeb järeldused uuringu puuduste osas, mida tuleks edaspidi silmas pidada.

Uuringu analüüsi viiakse läbi järgmiste analüüsimeetoditega PSPPIRE andmetöötlemise programmi abil, andmed kodeeritakse. Esmalt kontrollitakse peale uuringu läbiviimist tulemuste usaldusväärsust reliaabluse koefitsiendi (Cronbach alfa) abil. Tulemust, mille puhul $\alpha > 7$ peetakse aktsepteeritavaks ning heaks tulemuseks $\alpha > 8$.

Uuringu tulemuse analüüsiks viiakse teemaplokkide kaupa läbi keskväärtuste ja standardhälvete analüüs kirjeldava statistika abil. Kirjeldavas statistikas Standardhälve näitab vastuste erinevust üldisest keskmisest ja mida suurem on standardhälve, seda kaugemal on vastused üldisest keskmisest. Analüüsist selguvad osalejate hinnangud vastava ploki väidete kaupa.

Dispersioonanalüüsi meetodil ANOVA (*Analysis of Variance*) analüüsitakse vastajate gruppide vahelisi vastuste erinevusi teemaplokkide lõikes. Analüüsi põhjal tehakse järeldused, kas positsioonid ja tööstaažid on organisatsioonilise õppimise seisukohast olulised, et nende alusel põhjalikke analüüse läbi viia või on otstarbekas analüüsida teemaplokke tervik valimi alusel. Dispersioonanalüüsi puhul peetakse oluliseks erinevuseks olulisuse nivool $\alpha < 0,05$.

Erinevate teemaplokkide omavahelise seose leidmiseks teostatakse korrelatsioonanalüüs. Korrelatsioonanalüüsis kasutakse lineaarset e Pearsoni korrelatsioonikordajat. Nähtuse puhul on nõrk seos kui korrelatsioonikordaja (r) < 0.3 , keskmine seoste $0.3 < r < 0.7$ väärtuste vahel ja tugev seos kui (r) > 0.7 .

2.4.1 Uuringu tulemused ja analüüs

Organisatsioonilise õppimise uuring, mis käesoleva töö raames läbi viidi, oli eesmärgiga uurida organisatsioonilise õppimise olukorda kasvule suunatud ettevõttes. Uuring viidi läbi ettevõtte X töötajaskonna hulgas ning valimisse kuulus 62 töötajat. Uuringust võttis osa 50 Ettevõtte töötajat, mis moodustab 81 % valimist.

Uuringus osalemine ja osalejate positsiooni ja tööstaaži järgi osalemise ülevaade on toodud tabelis 1 ja tabelis 2. (lk 33). Eesti ja vene keeles küsimustiku täitjate vastused analüüsitakse koos.

Positsioonide põhjal kujunes protsentuaalselt suurimaks, 100% osakaal juhtide hulgas. Tippspetsialistide osakaal üldvalimiga võrreldes oli 73% ning spetsialistide osakaal 53%. 3 töötajat ei soovinud vastata, millisel positsioonil nad töötavad. (Tabel 1) Kõige aktiivsema osalemise saavutasid tööl olnud aja järgi töötajad, kes on olnud tööl alla 1 aasta (88%) ning töötajad kes on 1 kuni 6 aastase staažiga (95%). Keskmist aktiivsust osalemaks uuringus näitasid töötajad, kelle tööstaaž jäi vahemikku 7-15 aastat. Alates 16 aastasest tööstaažist töötajad olid palju passiivsemad ning nende osalemise osakaal jäi vastavalt 50% 16 kuni 25 aastat tööl olnud ning 56% üle 26 aasta tööl olnud. Taas, 3 töötajat ei soovinud avaldada, mitu aastat nad on ettevõttes töötanud. (Tabel 2)

Uuringu vastuste statistiliseks analüüsiks kasutati Exceli analüüsi ja graafikute koostamise võimalusi ning PPSP statistise analüüsi programmi (PPSPIRE). Enne vastuste analüüsi tegemist kontrolliti võimalike vigade tuvastamiseks vastuste miinimum ja maksimum väärtusi ning vastajate osakaale võrreldes valimiga.

Uuringu usaldusväärsuse e reilaabluse koefitsient (Cronbach Alfa) näitab, et uuringu tulemusi võib pidada usaldusväärseteks, kuna usaldusväärseks tulemuseks peetakse kui $\alpha > 0,8$.

Tabel 3. Realiaabluse koefitsiendid teemaplokkide kaupa gruppide vahel (Cronbach Alfa)

	α	Väidete arv
Eestvedamine	,87	11
Õppimine	,87	9
Strateegia	,80	8
Muudatused	,81	6
Kaasamine	,83	7

Allikas: Autori koostatud

2.4.2 Organisatsioonilise õppimise olukorra analüüs

Autori poolt seatud töö eesmärgi täitmiseks sooviti uurimisküsimustega teada saada, kuidas tajuvad ettevõtte töötajad õppiva organisatsiooni seisukohast olulisi aspekte, milleks on eestvedamine, õppimine, strateegia, muudatused ja kaasamine. Sooviti välja selgitada teemad, mis toimivad töötajate hinnangul hästi ning teemad, mis vajavad arendamist ning mida töötajad peavad oluliseks, et aidata kaasa ettevõtte kasvule läbi organisatsioonilise õppimise arendamise.

Dispersioonanalüüs (ANOVA) näitab, et ametipositsiooni järgi teemapõhiselt grupi erinevusi analüüsides puuduvad vastajate hinnangus statistiliselt olulised erinevused nii eestvedamise, õppimise, muudatuste kui kaasamise vaatest, sest $p > 0,05$, va strateegia teemapunkt ($p=0,015$). (Tabel 4)

Tabel 4. Dispersioonanalüüs teemagruppide ja ametipositsioonide lõikes

Teema		<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Eestvedamine</i>	<i>Gruppide vahel</i>	1,36	3	0,45	2,04	0,121
	<i>Grupi sees</i>	10,21	46	0,22		
<i>Õppimine</i>	<i>Gruppide vahel</i>	1,38	3	0,46	1,6	0,202
	<i>Grupi sees</i>	13,21	46	0,29		
<i>Strateegia</i>	<i>Gruppide vahel</i>	2,73	3	0,91	3,88	0,015
	<i>Grupi sees</i>	10,8	46	0,23		
<i>Muudatused</i>	<i>Gruppide vahel</i>	1,27	3	0,42	1,58	0,207
	<i>Grupi sees</i>	12,36	46	0,27		
<i>Kaasamine</i>	<i>Gruppide vahel</i>	0,65	3	0,22	0,75	0,528
	<i>Grupi sees</i>	13,2	46	0,29		

Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: Autori koostatud

Kirjeldav statistika näitab, et ametikohapõhiselt andsid strateegia teemapunktile kõrgeima keskmise hinnangu teiste gruppidega võrreldes juhid ($m=4,23$; $s=0,48$) ning spetsialistide, tippspetsialistide ja mitte vastata soovijate keskmine hinnang jäi märgatavalt madalamaks, standardhälbes olulisi erinevusi pole ($m= 3,5$ kuni $3,83$; $s= 0,33$ kuni $0,5$). Lisa 6 (Tabel 15)

Tööstaaži järgi analüüsid näitab dispersioonanalüüs, et siin on vastajate hinnangus olulised erinevused, sest nii eestvedamise, õppimise, muutuste kui kaasamise vaatest on $p < 0,05$, jäädes vahemikku $0,013$ kuni $0,038$, vaid strateegia teemas on töötajad pigem ühel nõul ($p=0,193$).

Tabel 5. Dispersioonanalüüs teemagruppide ja tööstaaži lõikes

Teema		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Eestvedamine</i>	<i>Gruppide vahel</i>	2,96	5	0,59	3,03	0,019
	<i>Grupi sees</i>	8,6	44	0,2		
<i>Õppimine</i>	<i>Gruppide vahel</i>	3,33	5	0,67	2,6	0,038
	<i>Grupi sees</i>	11,26	44	0,26		
<i>Strateegia</i>	<i>Gruppide vahel</i>	2,03	5	0,41	1,55	0,193
	<i>Grupi sees</i>	11,5	44	0,26		
<i>Muudatused</i>	<i>Gruppide vahel</i>	3,72	5	0,74	3,3	0,013
	<i>Grupi sees</i>	9,92	44	0,23		
<i>Kaasamine</i>	<i>Gruppide vahel</i>	3,53	5	0,71	3,01	0,02
	<i>Grupi sees</i>	10,31	44	0,23		

Olulisuse nivoo $p < 0,05$

Allikas: Autori koostatud

Töötajate hinnang organisatsioonilisele õppimise teemaplokkidele tööstaaži järgi (Lisa 6 Tabelis 16) näitab:

Eestvedamise toimimise seisukohast olid kõige kriitilisemad töötajad, kes ei soovinud oma tööstaaži avaldada ($m=3,15$), samuti olid kriitilisemad 16-25 aastase tööstaažiga töötajad ($m=3,86$), kuid ka töötajad, kes jäävad 7-15 aastase staaži valimisse ($m=3,99$). Kõige positiivsemalt olid meelestatud töötajad, kes on viimase aasta ($m=4,34$) või viimase kuue aasta

jooksul ettevõttesse tulnud (m=4,39), kuid samuti ka juba üle 26 aasta ettevõttes olnud töötajad (m=4,2).

Õppimise toimimise vaatest olid organisatsioonilise õppimise osas positiivselt meelestatud taas töötajad, kes ei soovinud oma tööstaaži avaldada (m=3,52) ja 16-25 aastase tööstaažiga töötajad (m=3,63), kuid taas ka töötajad, kes jäävad 7-15 aastase staaži valimisse (m=3,77). Kõige positiivsemalt olid meelestatud töötajad, kes on viimase aasta (m=4,29) või viimase kuue aasta jooksul ettevõttesse tulnud (m=4,18), kuid samuti ka juba üle 26 aasta ettevõttes olnud töötajad (m=4,07).

Strateegilisest vaatest andsid organisatsioonilise õppimise toimivusele kõrgema hinnangu 16 aastat ettevõttes töötanud (m=4,12). Erinevalt teistest teemagrupidest sai strateegiline vaade alla 1 aasta olnutelt madalama hinnangu (m=3,89) ning samuti jäid teised vanusegrupid pigem kahtlevale seisukohale, hinnates organisatsioonilise õppimise strateegilise vaate toimivust aritmeetilise keskmisega vahemikus 3,63-3,76.

Muudatuste vaatest hakkab taas silma taas töötajate gruppide hinnang organisatsioonilisele õppimisele, kes ei soovinud oma tööstaaži avaldada (m=3,56) ja 16-25 aastase tööstaažiga töötajad (m=3,59), ning töötajad, kes on 7-15 aastase staažiga valimis (m= 3,8). Kõige positiivsemad olid taas töötajad, kes on viimase aasta (m=4,02) või viimase kuue aasta jooksul ettevõttesse tulnud (m=4,31) ning üle 26 aasta ettevõttes olnud töötajad (m=4,1).

Kaasamise vaatest kordub taas sama tendents, kus hinnang organisatsioonilisele õppimisele on kõige kriitilisem oma tööstaaži avaldada mittesoovinute (m=3,86) ja 16-25 aastase tööstaažiga töötajate grupp (m=3,82) ning 7-15 aastase staažiga töötajate arvamus (m= 3,86). Positiivne meelsus kaasamisele olid viimase aasta (m=4,39) või viimase kuue aasta jooksul ettevõttesse tulnud (m=4,41) ning üle 26 aastase staažiga töötajad (m=4,17).

Uuringu teemagruppide tulemuste analüüs

Teemagruppide kaupa oli tulemuste aritmeetiline keskmine ja standardhälve, mida analüüsiti kirjelava statistika meetodil, kõrgeima koondhinde saanu organisatsioonilise õppimise olulistest aspektidest lähtudes eestvedamine (m=4,17) ja kaasamise (m=4,16) aspekt ning veidi madalama õppimine (m=3,98) ja strateegia (3,88). Hinnang muudatuste toimivusele jäi keskele, kuid olles siiski üsna kõrgelt hinnatud (m=4,01).

Tabel 6. Töötajate koondhinnang õppiva organisatsiooni toimivusele.

<i>Teemagrupp</i>	<i>Keskmine (m)</i>	<i>Standrd (s)</i>
Eestvedamine	4,17	0,49
Õppimine	3,98	0,55
Strateegia	3,88	0,53
Muudatused	4,01	0,53
Kaasamine	4,16	0,53

Allikas: Autori koostatud

Eestvedamine

Eestvedamise seisukohast keskenduti empiirilises uuringus organisatsioonilise õppimisele juhtkonna poolt loodud õppimist soodustavate struktuuride, õpimotivatsiooni, õpikeskkonna kui sobivate töötajate olemasolu tagamise ja arendamise vaatele. Täpsemalt on toodud uuringu küsimused ning vastajate poolt anud hinnangud on toodud töö lisas **5.** (Tabel 7)

Teemaplokki keskmised väärtused on esitatud väidete kaupa, ploki aritmeetiline keskmine on kõrge ($m=4,17$) ja standardhälve ($s=0,49$).

Uuringu tulemustest selgus, et uuringus käsitletud ettevõttes on kasvu toetamisel organisatsioonilise õppimise kontekstis suurima positiivse väärtusega, millele organisatsioon toetub järgmised aspektid:

- Töötajate motivatsioon õppida ($m=4,68;s=0,51$);
- Ettevõtte poolsed õppimiseks loodud tingimused ($m=4,38;s=0,64$);
- Töötajate võimalus kasutada töös oma tugevaid külgi ($m=4,40,s=0,64$);
- Töötajate võimalus saada vajadusel abi ja nõu ($m=4,34;s=0,75$);

Omakorda on suurimad aspektid, mille osas on töötajate hinnang madalam ning millele tuleb eestvedamise vaatest seega rõhku pöörata:

- Töötajate võimalus kasvada juhiks ettevõtte seest ($m=3,66;s=0,87$);
- Ettevõtte pöörab tähelepanu oma ala professionaalide hoidmisele ($m=3,86;s=0,88$);
- Ettevõtte tähelepanu motiveerivatele soodustustele ($m=3,94;s=0,84$).

Õppimine

Õppimise vaatest keskenduti küsimustele, mis keskenduvad tulevikule mõtlemisele ja mineviku analüüsile kui ka dialoogi olemasolule ning teadmise jagamiseks vajaliku tehnoloogia olemasolule. Täpsemalt on toodud teemakohased uuringu küsimused ning vastajate poolt anud hinnangud lisas 5. (Tabel 8)

Teemaplokki keskmised väärtused on esitatud väidete kaupa, ploki aritmeetiline keskmine on kõrge ($m=3,88$) ja standardhälve 0,53. Aritmeetiline keskmine jäi eestvedamise teema keskmisest madalamaks.

Õppimisel on ettevõtte suurimad tugevused, mis aitavad ettevõttel organisatsioonilise õppimise vaatest kasvada järgmised:

- Õppimine eelnevast kogemusest, olnud projektidest ($m=4,12;s=0,66$);
- Regulaarne parendamist vajavate teemade ülevaatamine ($m=4,12;s=0,75$);
- Töötajate innustamine võtma vastu väljakutsete rohkeid ülesanded ($m=4,14;s=$).

Õppimise olulistest aspektidest võib tuua välja järgmised, millele ettevõtte peaks tähelepanu pöörama kui soovitakse aidata kaasa ettevõtte kasvule läbi organisatsioonilise õppimise arendamise. Nimetatud teemadeks on:

- Efektiivsete sammude ettevõtmine vigade kordumise vältimiseks ($m=3,74;s=0,78$);
- Aja võtmine tuleviku üle kaalumiseks ($m=3,88,s=0,77$);
- Enne otsuste tegemist töötajatelt arvamuse küsimine ($m=3,92;s=0,92$);
- Arusaama kujundamine ühisest tulevikust ($m=3,94;s=0,77$);
- Tehnoloogiline areng, et aidata töötajatel teadmisi omandada ja jagada ($m=3,94;s=$).

Strateegia

Strateegia vaatest keskenduti küsimustele, mis käsitlevad ettevõtte kultuuril, mis soodustab eksperimenteerimist uute toodete arendamisel ja töötajate innustamist eksperimenteerima, ettevõtte silmapaistmist oma sektoris uute toodete ja teenuste turule toomisel, konkurentidest eesolemist ja neile ebamugavuse tekitamist, samuti tunnustamist lojaalsuse eest ning

tulevikusuunaga ühel meelel olemist. Oluline oli ka ettevõtte suunatus kliendirahulolu loomisele. Täpsemalt on toodud teemakohased uuringu küsimused ning vastajate poolt anud hinnangud lisa 5. (Tabel 9)

Teemaplokki keskmised väärtused on esitatud väidete kaupa, ploki aritmeetiline keskmine on kõrge ($m=3,88$) ja standardhälve ($s=0,53$). Teemaploki aritmeetiline keskmine on võrreldav õppimise teemaplokiga.

Strateegilisest vaatest on ettevõtte tugevused organisatsioonilise õppimise seisukohast, mis aitavad toetada ettevõtte kasvu eelkõige:

- Ettevõtte eesmärgistatus kliendirahulolu loomisele ($m=40; s=0,67$);
- Oluliseks pidamine, et töötajad on tulevikusuunaga ühel meelel ($m=4,22; s=0,82$);
- Ettevõtte kultuuriga sobituvate töötajate värbamine ($m=4,12; s=0,75$).

Parendamiskohti on strateegilisest vaatest mitmeid ning nendest eristuvad eelkõige järgmised organisatsioonilist õppimist toetavad aspektid, millele ettevõtte peaks tähelepanu pöörama:

- Ettevõtte konkurentidest eesolek toodete ja teenuste turule toomisel ($m=3,38; s=0,81$);
- Ettevõttepoolne väljaastumine sektori arusaamadele ($m=3,70; s=0,79$);
- Konkurentidele ebamugavuse tekitamine ($m=3,54; s=1,05$);
- Eksperimenteerima julgustamine ($m=3,80; s=0,73$);
- Lojaalsuse eest tunnustamine ($m=3,84; s=0,84$).

Muudatused

Muudatuste vaatest keskenduti ettevõtte edukusele muudatuste elluviimisel ning nende mõistmisele töötajate poolt, samuti paindlikkust reeglite muutmise osas, plaanidest kinnipidamist, ettevõtte reageerimist väliskeskkonna muudatustele ning lojaalsust ettevõttele. Täpsemalt on toodud teemakohased uuringu küsimused ning vastajate poolt anud hinnangud lisa 5. (Tabel 10)

Teemaplokki keskmised väärtused on esitatud väidete kaupa, ploki aritmeetiline keskmine on kõrge ($m=4,01$) ja standardhälve ($s=0,53$).

Muudatused. Muudatuste kontekstis saab täna ettevõtte toetada kasvu tagamisel eelkõige järgmistele organisatsioonilise õppimise aspektidele:

- Töötajatele on ettevõttes toimuvad muudatused arusaadavad ($m=4,22;s=0,79$);
- Plaanidest kinnipidamine ($m=4,18;s=0,6$);
- Edu muudatuste elluviimisel ($m=4,08;s=4,08$);
- Ettevõtte reageerimine välistele ohutele ja võimalustele ($m=4,06;s=0,65$);
- Reeglite muutmine kui olukord nõuab ($m=4,12;s=0,66$);

Rõhku tuleks pöörata asjaolule, mis ei saavutanud töötajate hinnangul nii suurt nõusolekut ning tõi kaasa ka suurima hälbe vastustesse:

- Töötajate lojaalsus pigem ettevõttele kui osakonnale ($m=3,40;s=0,97$);

Kaasamine

Kaasamise vaatest keskenduti teemadele, mis olid autori hinnangul olulised lisada uuringu küsimustikule, täiendades küsimustikku kaasamise oluliste aspektidega, milleks oli kõigi töötajate huvidega arvestamine, juhtkonna pühendumus, töötajate ettepanekutega arvestamine, nende saavutuse ja jõupingutuste hindamine ja edulugudest rääkimine. Samuti keskenduti vajalike töövahendite olemasolule. Täpsemalt on toodud teemakohased uuringu küsimused ning vastajate poolt anud hinnangud lisas 5. (Tabel 11).

Teemaplokki keskmised väärtused on esitatud väidete kaupa. Ploki aritmeetiline keskmine on kõrge ($m=4,16$) ja standardhälve ($s=0,53$).

Kaasamise seisukohast saab välja tuua ettevõtte edukuse järgmised positiivsed aspektid, mis võiksid toetada ettevõtte kasvu läbi organisatsioonilise õppimise arendamise:

- Juhtkonna pühendumus ettevõtte visiooni, missiooni ja väärtuse juurutamisel ($m=4,28;s=0,67$);
- Suurepärase saavutuse eest tunnustamine; ($m=4,26;s=0,69$);
- Töötajatel olemasolevad töövahendid, et oma tööd hästi teha ($m=4,42;s=0,76$);
- Töötajate tunnetus, et nende jõupingutusi hinnatakse ($m=4,12;s=0,77$);
- Uute töötajate tulekul nii uute kui olemasolevate töötajatega arvestamine ($m=4,04;s=0,9$).

Omakorda rõhku tuleks pöörata kaasamise arendamise aspektist kasvu toetamiseks organisatsioonilise õppimise arendamise läbi järgmistele teemadele:

- Töötajate arvamuse ja ettepanekutega arvestamine (m=3,98;s=0,71);
- Hästi õnnestunud tegemistest rääkimine (m=4,00;s=0,76).

Kokkuvõtvalt saab öelda, et siiski on ka paljudes positiivse keskmise hinnangu saanud teemade osas on siiski standardhälve kohati suur, mis tähendab, et töötajad pole siiski organisatsioonilise õppimise toimivusega ühel meelel. Suurimate standardhällbega on strateegilises vaates teema, puudutab konkurentidele ebamugavuse tekitamist (s=1,05).

Avatud küsimustega küsiti uuringu raames töötajatelt hinnangut organisatsioonilise õppimise üldise taseme kohta, selle kohta, millised tegevused aitaksid kaasa arenduse vaatest ettevõtte kasvule ja anti võimalus lisada omaltpoolt oluliste infot. Küsimustele vastamine ei olnud kohustuslik. Vastajad tõid välja seisukohad, mis on toodud tabelis 12.

Tabel 12. Organisatsioonilise õppimise uuringu avatud küsimuste vastuste kokkuvõte

<p>Kuidas hindad organisatsioonilise õppimise üldist taset ettevõttes?</p>	<p>Hea; kesine; Hindan heaks; hea; Üle keskmise heaks; keskmiseks; Hea; Ettevõtte on paindlik ning võimeline uusi töömeetodeid omandama. Kompetentside jagamine üle ettevõtte tervikuna võiks parem olla- osakonna sees suudetakse kompetentse märksa paremini edasi anda kui erinevate osakondade vahel; Üle keskmise; Hea; Keskmine; Ei oska öelda; Üldine tase on hea, aga mitte veel suurepärane; Hea; Hea; Kõrge (Высокий); Hea; normaalne (нормально); Hea. (Allikas: töötajate vastused)</p>
<p>Millised organisatsioonilise õppimise arendustegevused toetaksid sinu hinnangul ettevõtte kasvu?</p>	<p>Hindan suunda, mis annaks meeskondadele ühtsemat hingamist; Kasvuks on minu silmis vaja parendada müüki ja/või tootearendust; Meeskonnatöö; Igal organisatsioonil on alati midagi õppida ka oma töötajatelt; Parimate praktikate suurem esiletõstmine ja nendest õppimine. Ka konkurentside parimatest praktikatest õppimine; Ühtekuluvustunne ja teadmised-aruam teiste tööde tähtsusest; Sisekoolitajate süsteemi loomine ja rakendamine; Teeme õigeid asju juba täna, kuid ajaressurss on</p>

	tihti liiga kriitiline, et neid asju põhjalikult ja hästi teha; Ei oska öelda; Regulaarne situatsiooni kaardistamine. (Allikas: töötajate vastused)
Kas soovid veel midagi lisada?	Ei soovi; Ettevõtte arenguks on oluline uute toodete rakendamine, sh. jahutus, kütte ja ventilatsiooni seadmetega soojuse tootmine jms; Organisatsioonilise õppimise mõiste oleks võinud kuskil lahti kirjutada; Ei oska öelda. (Allikas: töötajate vastused)

Avatud vastustes toodud hinnangute ja ettepanekute juures võib täheldada, et nende hulgas oli mitmeid praktilisi ettepanekuid ning hinnanguid, mis joonistusid parendusvajadusena välja ka uuringu kvantitatiivses osas. Paralleele saab tuua näiteks uute toodete ja teenuste turule toomise, rakendamise, parendamise ning konkurentide vaatega.

Organisatsioonilise õppimise teemagruppide omavaheline seos

Erinevate organisatsioonilist õppimist mõjutavate teemade omavahelise seose leidmise eesmärgil teostatud Pearson'i korrelatsioonanalüüs näitab, et enamus teemadel on ettevõttes tugev seos, organisatsioonilise õppimisega, kuna $(r) > 0.7$. (Tabel 13)

Johnson, Spicer ja Wallace (n.d.) on leidnud oma mudelis järgmised seosed organisatsioonilist õppimist mõjutavate erinevate aspektide vahel: **eestvedamine** mõjutab õppimist, strateegiat ja muutust, **õppimine** mõjutab strateegiat ja muutust, **strateegia** mõjutab muutust (Joonis 1). Analüüsitud ettevõtte pinnalt võib öelda, et nimetatud teemad on enamjaolt omavahel tugevas korrelatiivses seoses, millest omakorda tugevamaid omavahelisi seoseid näitavad **eestvedamise** seos kaasamise ($r=0,83$), muudatuste ($r=0,78$) ja õppimisega ($r=0,78$), **õppimise** seos kaasamise ($r=0,83$), muudatuste ($r=0,8$) ja eestvedamisega ($r=0,78$), **strateegia** suurim seos on muudatusega ($r=0,75$) ning **muudatustel** omakorda seos kõigi organisatsioonilise õppimise teemaplokkidega. Väiksemat seost saab täheldada eelkõige strateegia mõju osas eestvedamisele ($r=0,69$), õppimisele ($r=0,69$) ja kaasamisele ($r=0,65$), mis on ka skaala madalaim seos. Ametikoha ja tööaja vahel on keskmine seos ($0.3 < r < 0.7$)

Tabel 13 Organisatsioonilise õppimise teemagruppide omavaheline seos

		<i>Ameti koht</i>	<i>Tööaeg</i>	<i>Eestvedamine</i>	<i>Õppimine</i>	<i>Strateegia</i>	<i>Muudatused</i>	<i>Kaasamine</i>
<i>Ametikoht</i>	<i>Pearson Correlation</i>	1						
<i>Tööaeg</i>	<i>Pearson Correlation</i>	0,41**	1					
<i>Eestvedamine</i>	<i>Pearson Correlation</i>	-0,32	-0,39	1				
<i>Õppimine</i>	<i>Pearson Correlation</i>	-0,15	-0,36	0,78**	1			
<i>Strateegia</i>	<i>Pearson Correlation</i>	-0,35	-0,28	0,69**	0,69**	1		
<i>Muudatused</i>	<i>Pearson Correlation</i>	-0,29	-0,31	0,78**	0,8**	0,75**	1	
<i>Kaasamine</i>	<i>Pearson Correlation</i>	-0,21	-0,34	0,83**	0,8**	0,65**	0,77**	1

**p<0,001

Allikas: Autori koostatud

2.4.3 Järeldused ja arutelu

Autori on töö eesmärgiks seadnud leida organisatsioonilise õppimise arendamise meetodid ja tegevused, mis aitavad toetada ettevõtte kasvu. Töö teoreetilises osas käsitletud kirjanduse, empiiriliste uurimuste ning organisatsioonilise õppimise mudelite sh eelkõige Johnson, Spicer ja Wallace (n.d.) mudeli alusel koostas autor uurimisküsimused, mille põhjal soovis teada saada, kuidas tajuvad ettevõtte töötajad õppiva organisatsiooni seisukohast olulisi aspekte, milleks on **eestvedamine, õppimine, strateegia, muudatused** ja **kaasamine**. Töö eesmärgi täitmiseks kasutati töötajate seisukohti organisatsioonilise õppimisele kasvavas ettevõttes. Uuringus sooviti välja selgitada teemad, mis toimivad töötajate hinnangul ettevõttes organisatsioonilise õppimise seisukohast hästi ning teemad, mis vajavad arendamist. Samuti sooviti teada saada, mida töötajad peavad oluliseks, et aidata kaasa ettevõtte kasvule läbi organisatsioonilise õppimise arendamise.

Uuringus osales kokku 81 % valimist (50 töötajat). Autorit huvitas uuringu vaatest lisaks üldisele tulemusele ka töötaja positsioon, kes uuringus osales ning tööstaaž ettevõttes. Eelkõige oli autori jaoks oluline teada juhtide seisukohad, kuna juht roll organisatsioonilise õppimise kujundamisel on märkimisväärne (Alas, 2002; Bushe, 2010; Bruhn, 2001; Fontes 2003). Positiivne on tõdeda, et uuringus osalesid kõik valimisse kuulunud juhid. See võimaldab arvata, et juhtide motivatsioon ja pühendumine organisatsioonilise õppimise arendamisele on olemas. Valimis võibki täheldada tendents, et mida madalamal positsioonil on töötajad, seda vähem motiveeritud on nad vastama. Seega, juhtide käes, kes on ise motiveeritud, on võimalus eest vedada ka oma meeskondade töötajad osalema. Senge käsitleb juhtide vastutust läbi oma pühendumise, väärtuste, usu, tegude, ja saavutuste. (Fontes 2003).

Samuti oli oluline teada saada töötajate vastuste osakaal tööstaaži järgi. Eelkõige oli see oluline aspektist, et ettevõttele on seatud kasvuootus alates 2012 aastast. Positiivne on tõdeda, et valimisse kuulus suurem osa alla 1 ning 1-6 aastat ettevõttes olnud töötajatest. See annab aluse eeldada, et ettevõtte värbab töötajaid, mis sobituvad kasvu olukorda, sest on huvitatud panustama organisatsioonilise õppimise arendamisse kasvu toetamiseks (Johnson et al.n.d). Samas oluliselt väiksema osakaaluga olid 15 ja enam aastat ettevõttes töötanud, mis annab aluse arvata, et organisatsioonilise õppimise aspektist on vaja antud valimile tulevikus rohkem rõhku pöörata. Arvestada tuleb arvestada nii uute kui olemasolevate töötajate huviga (Solomon et.al 2010). Uuringus osalemisel ja kaasamisel on omavaheline seos (vt punkt 1.2.)

Dispersioonanalüüs näitab ametipositsiooni ja tööstaaži andmete järgi vastuseid analüüsid, on otstarbekas analüüsida ametipositsiooni vaadet ühe grupina, kuna vastustes olid töötajad enamikul juhtudel pigem ühel nõul. Erinevus oli vaid strateegia teemaploki lõikes, millest selgus, et juhid olid võrreldes spetsialistide, tippspetsialistide ja mitte andmeid avaldanutega andnud teemale oluliselt positiivsema hinnangu, Samas tööstaaž järgi töötajate gruppide seisukohad eristusid rohkem. Seetõttu viidi läbi teemagruppide aritmeetilise keskmise ja standardhälbe analüüs, millest selgus, et organisatsioonilist õppimise toimivusega on pigem rahul alla 1 aastase staažiga ja 1-6 aastase staažiga töötajad, veidi üllatuslikult aga ka üle 26 aasta ettevõttes olnud töötajad. Kõige kriitilisemas olid vastanud, kes ei soovinud tööstaaži andmeid avaldada ning töötajad tööstaažide vahemikes 7-15 ja 16-25.

Autor seisukohal, et uuringu tulemusest saab teha järeldusi organisatsioonilise õppimise olukorrale ettevõttes, et planeerida tegevused selle arendamiseks ning seeläbi ettevõtte kasvu toetamiseks.

Eestvedamise vaatest on uuritud ettevõtte edu alustalaks töötajate motivatsioon õppida ning ettevõttepoolne vastavate tingimuste loomine. Samuti saavad töötajad oma hinnangul kasutada töös oma tugevaid külgi ning on koostööle suunatud (Johnson, Spicer ja Wallace n.d.; Alas, 2002; Bushe, 2010). Samas on mitte vähema olulisusega sobiva tööjõu aspektid, mis vajavad ettevõttes kindlasti tähelepanu ja arendamist. Selleks on vaja parendada võimalusi kasvada juhiks ettevõtte seest ja ettevõtte keskendumine oma ala professionaalide hoidmisele, samuti tähelepanu pööramine töötajasoodustustele (Garvin 1993). On selge vajadus vajadust ettevõtte edukuse tagamisel keskenduda talentide hoidmisele ja ligitõmbamisele, samuti tulevikujuhtide arendamisele. (Johnson, et., al n.d.) Ka Becker, et.al on leidnud, et ettevõtte edukus sõltub otseselt talentidest (Fontes 2010). Senge käsitluse järgi vajavad juhid ettevõtte edukuse tagamisel spetsiaalseid õppeprogramme (Fontes 2003).

Autori hinnangul on fookuse seadmine talentide hoidmisele ja ligitõmbamisele ning juhtide arendamisele oluline ning sammud teemade arendamiseks on otstarbekas planeerida sh koostada juhtidele õppeprogrammid, milles käsitletakse olulisi juhtimiseaspekt ja väljakutseid kasvavas organisatsioonis.

Õppimise seisukohast on ettevõtte edukuse tagajateks eelkõige regulaarne parendamist vajavate teemade läbivaatamine ning ettevõttepoolne innustamine väljakutsete rohkeid ülesandeid võtma, samuti ka eelnevast kogemusest õppimine. Teemad, millele tuleks

keskenduda kasvu toetamiseks organisatsioonilise õppimise vaatest on nii tugevuste ärakasutamisele kui parendamist vajavaga tegelemisele. (Buche, 2010; Garvin, 1993). Seega, käsitlus positiivsest kogemusest õppimisele võiks kasvu konteksti hästi sobida ning Johnson, Spicer ja Wallace (n.d.) mudelisse antud positiivse teemade käsitluse toomine võiks olla õigustatud. Positiivsetest kogemusest õppimist käsitlevad käesoleva töö empiirilises uuringus mitmed teemad sh töötajate võimalus kasutada töös oma tugevaid külgi, õppimine eelnevast kogemusest ja olnud projektidest, hästi õnnestunud tegemisest rääkimine.

Siinkohal ongi võimalus välja tuua huvitav seos, et kui töötajad hindavad võimalust kasutada oma tugevaid külgi kõrgelt, kuid veidi madalamalt hindavad positiivsetest kogemustest rääkimist ja edulugudest rääkimist. Huvitav on ka asjaolu, et töötajad hindavad kõrgelt parendamist vajavate teemade ülevaatamist, kuid mitte nii kõrgelt samme vigade kordumise vältimiseks.

Parendustegevuste läbiviimiseks võiks olla autori hinnangul ettevõttes otstarbekas kasutusele võtta Garvini poolt välja toodud Xerox'i probleemide lahendamise protsess (Garvini, 1995 lk 5)

Arengukohtadeks võib ettevõttes nimetada veel õppimise vaatest tulevikule keskendumise ühist vaadet, mis on põimunud läbi mitmest teemast (Johnson, et.al, n.d.; Gardiner, Whiting, 1997; Fontes, 2003; Garvin 1993). Seejuures võiks olla abi Bushe (2010) õppimisvestluste rakendamisest arenguestluste raames, kus pühendutakse probleemide lahendamisele positiivsel kogemusel põhineva põhjal, aidates sellega kaasa edu saavutamisse.

Samuti vajab tegelemist tehnoloogiliste vahendite arendamine, et töötajatel oleks parem võimalus teadmisi omandada ja jagada. (Johnson, et.al, n.d.; Yuraporn ja Li 2003) ning samuti tõdeb Bushe (2010), et maailmas on tänu tehnoloogiale toimunud innovatsioon eesmärgiga teadmiste, pühendumuse ja taibu abil koostööd suurendada. Tulevikule keskendumine vajab selleks aja võtmist. Uuringu kvalitatiivses osas andsid töötajad tagasisidet kiire töötempo osas (Allikas: uuringu tulemused), siis võib eeldada, et nendel teemadel on omavaheline seos.

Ettevõtte tugevused organisatsioonilise õppimise **strateegilisest** aspektist on eesmärgipärane tegevus kliendirahulolu loomisel, värvatavate töötajate kultuuriga sobitumine ning tulevikusuunaga üksmeel. (Johnson, Spicer ja Wallace, n.d.).

Teemad, mis puudutasid aga konkurentidest eesolemist ning neile ebamugavuse tekitamist, sektoris välja kujunenud reeglite ja arusaamadele vastu astumist vajavad ettevõtte poolt fookuse seadmist. Konkurentsi teemat peavad aga nii Johnson, et.al, (n.d.) kui Garvin (1993) kui Yuraporn ja Li (2003) väga oluliseks, kellest viimased toonitavad olulisust just kasvu kontekstis. Samuti on vaja leida lahendused, kuidas innustada töötajaid eksperimenteerima (Garvin 1993; Johnson, et.al, (n.d.) julgustamist. Ettevõttes on autori hinnangul vaja tegeleda kindlasti eksperimenteerima julgustamisega.

Autori seisukoht on, et tuleviku vaates oleks antud uuringus konkurentide vaadet puudutavaid küsimusi, samuti sektori käsitlemise ja eksperimenteerima julgustamise vaadet täpsustada, kuna kõigil töötajatel ei pruugi olla infot teemade kohta või head arusaama, mida teema täpsemalt katab. Otstarbekas oleks viia küsimused rohkem uuritava ettevõtte igapäeva konteksti ja teemat täpsustada.

Muudatuste vaatest on positiivsed asjaolud, milles kasvu toetamisel organisatsioonilise õppimise seisukohast võiks kasu olla asjaolu, et töötajad saavad ettevõttes toimuvatest muudatustest aru, peavad ettevõtet muudatuste elluviimisel edukaks ja välistele ohtudele ja võimalustele reageerivaks. Teemat käsitlenud autorid: Johnson, et.al. n.d.; Fontes 2003; Yuraporn ja Li, 2003.

Autor on seiskohal, et Johnson, et.al. n.d mudelile oli õigustatud lisada Yuraporn ja Li (2003) põhjal täiendav küsimus muudatuste mõistmise kohta, kuna muudatused on kasvavas ettevõttes kasvuga kaasas käiv protsess (Garvin, 1993) ning sellel pühendumata jätmise kindlasti kasvu piirav (Fontes, 2003; Civitta, EBS 2015; Yuraporn, et., al, 2003).

Samuti on töötajad pigem nõus, et ettevõttes muudetakse reegleid kui olukord seda nõuab, kuid samas peetakse tehtud plaanidest kinni. Erinevad autorid seisukohtadel, et reeglite ja plaanide olemasolu ning nendest kinnipidamise vaade ei ole üheselt oluline kõigi jaoks ja sellele ei ole konsensuslikku vaadet (Johnson, et. al, n.d.), on autor Bushe (2010) ning Senge (Fontes 2003) käsitlustest lähtudes leidnud, et kui planeerimise etapis on piisavalt tööd tehtud ning eelnevat kogemust ja sisemist dialoogi kasutatud, võib plaanidest kinnipidamist nimetada positiivseks aspektiks.

Organisatsioonilise õppimise muudatuste vaates olid teemale, mis puudutas lojaalsuse oluliseks pidamist pigem ettevõttele kui osakonnale, mis tuleneb Johnson, et.al, n.d. mudeli

käsitlusest, kus organisatsioonilise õppimise kontekstis oluline pigem lojaalsus ettevõttele kui osakonnale. Töö autori hinnangul jäi töötajate lojaalsust puudutav järgmine küsimus veidi selgusetuks, mistõttu sai väide ka mitmeid keskmise väärtusega (nii ja naa) hinnanguid ning tulevikus tasuks neid teemasid kraadida eraldi, tuues välja kaks erinevat lojaalsuse väidet.

Kaasamise vaatest on ettevõtte tugevuseks organisatsioonilise õppimise seisukohast oluline roll juhtkonna pühendumusel visiooni, missiooni ja väärtuste juurutamisel, suurepärase saavutuse tunnustamisel, töötajate tunnetus, et nende jõupingutusi hinnatakse ning uute töötajate tulekul kõigi töötajatega arvestamisel. Samuti hindavad töötajad, et neil on olemas vahendid, et oma tööd hästi teha. Teemat käsitlenud autorid: Johnson, et., al, (n.d.); Garvin (1993); Solomon, Sidrevi (2010);

Autor on seisukohal, et Johnson, et., al, (n.d.) mudeli täiendamine kaasamise teema ja selle oluliste aspektidega oli õigustatud, mida näitavad ka käsitletud materjalid (Solomon, Sidrevi, 2010; Alas, 2002; Garvin 1993) ning seotud otseselt ettevõtte edukusega (Attridge, 2009). Kaasamise tugevat seost näitavad ka Pearsoni'i korrelatsioonanalüüsi põhjal tehtud analüüsid, kus nähtub tugev seos nii eestvedamise, õppimise kui muudatustega. (Tabel 13)

Kaasamise seisukohast on arendustegevustena vaja käsitleda eelkõige töötajate arvamuste ja ettepanekutega arvestamist ning rohkemat hästi õnnestunud tegemistest rääkimist, sest töötajate hinnangul ei ole seda piisavalt. Teemat käsitlenud autorid: Johnson, et., al, (n.d.); Garvin (1993); Solomon, Sidrevi (2010); Autor on seisukohal, et antud tegevused võiksid aidata kaasa organisatsioonilise õppimise seisukohast ettevõttel kasvada.

Olulist sisendit andsid ka avatud küsimused, kus saadi ettepanekud organisatsioonilise õppimise arendamiseks. (Tabel 12) Need olid eelkõige vajadus et arendada tuleks kompetentside omavahelist üle ettevõttelist edasiandmist, kasvu toetavate ettepanekutena toodi välja meeskonnatöö ja meeskonna vaatest ühtsema hingamise andmise vajaduse, ühtekuuluvustunde ja arusaama tekitamise teiste tööde tähtsusest, parimate praktikate suurema väljatoomise ning nendest õppimise vajaduse, samuti konkurentide parimast praktikast õppimise, müügi ja tootearenduse parendamise vajaduse ning sisekoolitajate süsteemi juurutamise, uute toodete rakendamise vajaduse. (Allikas: uuringu vastused). Ettepanekute juures võib täheldada seost uuringu kvantitatiivses osas toodud organisatsioonilise õppimise oluliste alustaladega, mis olid toodud väidetena.

Töö autor on seisukohal, et uuring täitis oma eesmärgi, sest võimaldas saada vastused töö empiirilises osas püstitatud küsimustele (vt lk 27). Autor sai teada, kuidas tajuvad töötajad organisatsioonilist õppimist, millistes aspektides hindavad seda kõrgelt ja milles madalamalt. Samuti sai autor olulisi mõtteid ja ettepanekuid organisatsioonilise õppimise arendamiseks, mis võiks aidata vastajate hinnangul ettevõtte kasvu toetada.

Uuringu andmeid võib pidada usaldusväärseks, mida tõestab ka reilaabluse koefitsient (Cronbach Alfa) $\alpha > 0,8$.

Tulevikus on autori hinnangul otstarbekas viia organisatsioonilise õppimise uuring läbi ettevõtteülese personaliuuringu raames, täiendades uuringut küsimustega, mis ei kajastu iga-aastases uuringus, luues uuringusse eraldi organisatsioonilise õppimise aspekt. Uuringu küsimuste täpsustamise ning muutmise vajadus on toodud ära käesoleva peatüki teemade juures, mis käsitlevad eestvedamist, õppimist, strateegia, muudatuste ja kaasamise tulemuste järelduste ja arutelu juures.

Käesoleva töö edasisel kasutamisel tuleb arvestada järgmisega, et uuringu vastustest saadud tulemused on indikatiivsed ning nende põhjal ei ole võimalik teha paika panevaid järeldusi teiste ettevõtete kohta, kuna peegeldavad olukorda uuritud ettevõttes.

Samas on autor seisukohal, et kasvule suunatud ettevõttes on otstarbekas organisatsioonilist õppimist töös käsitletud ja autori poolt täiendatud Johnson, Spicer ja Wallace (n.d.) mudeli abil analüüsida ning tulemuste põhjal arendustegevused kavandada.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö teemaks on õppiv organisatsioon ja organisatsioonilise õppimise arendamine kasvule suunatud ettevõttes. Töö eesmärgiks on autori poolt seatud teoreetilist aluspõhja, varasemalt läbi viidud uuringuid ning uurimismeetodeid kasutades, leida meetodid ja tegevused, mis aitavad tagada toe ettevõtte kasvuks läbi organisatsioonilise õppimise arendamise.

Autoripoolne panus töö eesmärgi täitmiseks on analüüsida ja koondada kokku asjakohane teoreetilise aluspõhi ning meetodid, mis organisatsioonilise õppimise seisukohast võiksid tagada toe ettevõtte kasvuks. Töö eesmärgi täitmiseks viidi muuhulgas läbi organisatsioonilise õppimise uuring ettevõttes, mille strateegiliseks eesmärgiks on omanike poolt seatud kasv. Sarnaselt organisatsioonilise õppimise arendamiseks kavandatakse uuringus analüüsitud ettevõtte pinnalt. Uuringu eesmärgiks seati analüüsida, millisenäeavad töötajad organisatsioonilise õppimise olulisi aspekte ning mida saaks teha organisatsioonilise õppimise arendamiseks ning kasvu toetamiseks sellega.

Töö keskendub olulisel määral organisatsioonilisele õppimisele muutuv keskkonnas, mille ettevõtte kasv paratamatult kaasa toob. Autor leiab, et organisatsiooniline õppimine ning selle arendamine on kasvule suunatud ettevõttes kriitilise tähtsusega, seda siis nii kasvu kui turupositsiooni säilitamise eesmärgil. Vaja on säilitada eelised konkurentide ees ning selleks on vajalik muudatusi ette näha, neid edukalt juhtida. Siinkohal toetatakse töös muudatuste kontekstis mitmete autorite teoreetilistele käsitlustele. Nendeks on eelkõige Garvin (1993), kes ütleb, et konkurentidest eesolemiseks peavad ettevõtted oma äritegevust pidevalt tugevdama. Ta lisab, et sellised programmid kukuvad eelkõige läbi just seetõttu, et täiustamise käigus ei pühendata piisavalt õppimisele. Bushe (2010), kes lisab, et uurimisest pärinevad teadmised on need, mis viivad muutusteni ning väidab, et uurimisest mitte pärinevaid teadmisi saab nimetada „ilmutusteks“ ja „kontseptuaalseks õppimiseks“ teadmised, mis ei vii muutusteni. Sengel (2003) pärineb tõdemus, et kasvule pühendumine ilma paremaks saamiseta pigem piirab kasvu.

Teadlikkus hetke olukorrast, ees ootavast, tagasilöökidega toimetulekul ja usu säilimisel edukasse tulevikku on oluline roll ettevõtte tippjuhtidel. Seetõttu keskendutakse töös olulisel määral juhi rollile organisatsioonilise õppimise arendamisel. Senge (2003) ütleb siinkohal välja, et õppivat organisatsiooni ei ekstsisteri kui juhtidel puudub pühendumine ja eestvedamine. Ta

lisab, et juht peab demonstreerima usku ettevõttesse ja töötajatesse. Senge toobki olulisel määral fookusesse just inimesed ning ütleb, et organisatsioonilise õppimise mõjutusvahendid ei ole strateegiad, eelarved ega struktuurigraafikud, vaid inimesed. (Fontes 2003)

Autorit ajendas töö kirjutama asjaolu, et organisatsioonilist õppimist käsitletakse üle maailma paljude autorite poolt, samuti muudatuste juhtimist. Samas leiab vähe uuringuid ja põhjalikke käsitlusi ning meetodeid organisatsioonilisest õppimisest muutuste ning seejuures just kasvu kontekstis. Küll aga saab öelda, et tihti on nimetatud teemad omavahel teataval määral põimitud.

Eesti vaatest on muudatuste ja õppivat organisatsiooni käsitletud Alas (2002), milles ta on kokku kogunud juhtimisuuringud aastatest 1996.2002, kuid käesolev teema vajaks juurde ka uuemat käsitlust. 2015 aastal EASi tellimusel läbi viidud juhtimisuuringu tulemusena tehti samuti ettepanek, et pideva areng Lääne-Euroopas ja uute põlvkondade lisandumisega, on juhtimispraktikate ümberkujundamine vajalik, kuid pigem on juhid Eestis jäänud selles osas mugavustsooni. IT juhtide intervjuudest selgus siiski tõsiasi, et organisatsiooniline õppimine ning muudatusteks valmisolek on oma valdkonnas parim olemise oluline tagaja (Civitta ja EBS, 2015).

Rahvusvaheliselt on uuritud ettevõtte edukuse alustalasid Training Magazine, Ameerika Juhtide Assotsiatsiooni ja Korporatiivse Produktiivsuse Instituudi poolt läbiviidud juhtimisuuringus (Training Magazine, 2013). Uuringu tulemusest selgus samuti, et ettevõtte edukus on suuresti seotud juhtimise arengu efektiivsusega ja seda just sotsiaalse suhtlemise, innovatiivse kultuuri loomise, loovuse ja tehnoloogia mugavuse abil.

Käesoleva töö raames sooviti teada saada vastus uurimisprobleemile: milline on sobiv teoreetiline aluspõhi ja mudelid organisatsioonilise õppimise käsitlemiseks ning millised on organisatsioonilise õppimise arendamise meetodid, mis tagavad toe ettevõtte järjepidevaks kasvuks? Uurimiseesmärgi täitmiseks ja uurimisprobleemi lahendamiseks planeeriti järgmised sammud:

- Koondada teoreetiline aluspõhi ja empiirilised uuringud ning erinevate autorite poolt loodud mudelid, mis uurivad organisatsioonilist õppimise edukust;

- Valida välja peamine mudel, mille alusel käesolev organisatsioonilise õppimise teemat käsitletakse ning täiendatakse seda teemadega, mis autori hinnangul mudelile just kasvava ettevõtte kontekstis lisaväärust annavad;
- koostatakse empiirilise uuringu küsimustik, mis on aluseks ja peamiseks organisatsioonilise õppimise olukorra analüüsi vahendiks töö raames uuritud ettevõttes;
- Saadud andmete alusel analüüsitakse olukorda uuritud ettevõttes ning kavandatakse sammud organisatsioonilise õppimise arendamiseks;
- Tehakse järeldused uuringuga jätkamise vajaduse ja selle edaspidise muutmisvajaduse ning selle laiema kasutatavuse osas kasvule suunatud ettevõtetes.

Johnson, Spicer ja Wallace (n.d.) mudeli alusel on organisatsioonilise õppimise peamiseks alustaladeks **eestvedamine, õppimine, strateegia ja muudatused**. Alusmudelina töö struktuuri ja uurimisküsimuste väljatöötamisel kasutati Johnson, Spicer ja Wallace (n.d.) õppiva organisatsiooni empiirilist mudelit ning täiendati seda teiste töö raames käsitletud teoreetiliste allikate, mudelite ning uuringute põhjal. (Lähtenmäki et.al. 2010, Yuraporn ja Li 2003, Bushe 2010, Gardiner, Whiting 1997). Käsitletud kirjanduse põhjal täiendas autor mudelit kaasamise aspektiga, mis on kasvu ja sellega kaasnevate muutuste kontekstis oluline. (Solomon et.al, 2010; Attridge, 2009; Garvin, 1993;)

Johnsoni (et.al., nd) mudelit ning kaasamise teemaplokki kasutati ka töö teoreetilise osa osa struktuuri koostamisel ning jaotati need vastavateks alapunktideks organisatsioonilise õppimise käsitlemiseks. Alapunktide alla koondati organisatsioonilist õppimist enim mõjutavate tegurite ning loetud kirjanduse põhjal teemakohased aspektid, mis võiksid mõjutada organisatsioonilist õppimist kasvu kontekstis. Töö struktuur ehitati üles teemaplokkidena, mis käsitlesid õppiva organisatsiooni alustalasid **eestvedamise, õppimise, strateegia, muudatuste ja kaasamise** aspektidest. Nimetatud teemaplokkide alusel koostati ka uurimisstruktuur, mis käsitleb küsimusi, mis toodi välja kui olulised aspektid organisatsioonilise õppimise arendamisel ning seda just kasvu kontekstis ja olla organisatsioonilise õppimise vaatest kasvu toetavad. (1997), Shipton et.al. (2013), Solomon, Sidrevi (2010), Garvin (1993) käsitlusi organisatsioonilise õppimise arendamisest muudatuste ning kasvu olukorras.

Uuring viidi läbi ettevõttes X, mille peamiseks strateegiliseks eesmärgiks on kasv. Ettevõtte kasvu mõõdetakse äritulemi e. EBITDA põhjal. Ettevõtte sobib organisatsioonilise õppimise

analüüsiks ja järelduste tegemiseks, kuna ettevõttele on seatud omanike poolt kõrge kasvuootus. Viimastel aastatel on kasvuootus täidetud ning see on toonud kaasa muutuste olukorra.

Uuringu valimisse kuulus 62 ettevõtte erineval positsioonil töötajat ning nendest osales uuringus 50 töötajat, mis on 81% uuringu valimist. Uuring viidi läbi Google Forms keskkonnas veebiküsitlusena, kuhu koguti uuringu tulemused ja saadud andmed. Uuringu viis läbi töö autor, saates küsimused vastajatele. Küsimustik saadeti valimile e-posti teel. Vastajate anonüümsus tagatakse, kuna kogutakse vaid ametipositsiooni ja tööstaaži andmeid, andmed kuuluvad avalikustamisele üldistatuna. Küsimustiku koostamisel kasutati Likerti tüüpi skaalat, kus vastajatelt oodati nende hinnangut organisatsioonilise õppimist kirjeldavatele väidetele skaalal: 1 – ei nõustu üldse, 2 – pigem ei nõustu 3 – nii ja naa ; 4 – pigem nõustun, 5 – nõustun täielikult. Ankeet sisaldas ka avatud küsimus, millega suunati vastajat kirjeldama tema hinnangut organisatsioonilise õppimise olukorrale üldisena ja tegema arendusettepanekuid organisatsioonilise õppimise arendamiseks.

Teemagruppe analüüsides selgus, et kõige rohkem on töötajad rahul eestvedamise ja kaasmise olukorraga, mida võib nimetada ettevõtte edukuse tagajateks hetkeolukoras. Ka muudatuste teema toimimisega töötajad pigem nõustuvad, uuemad arengukohad on õppimise ja strateegia teemaplokis.

Positsioonide põhjal kujunes protsentuaalselt suurimaks, 100% osakaal juhtide hulgas. Tippspetsialistide osakaal oli 73% ning spetsialistide osakaal valimist 53%. 3 töötajat ei soovinud oma positsiooni avaldada. Kõige aktiivsema osalemise saavutasid töötajad, kellel on 1 kuni 6 aastat staaži (95%). Kõige passiivsem töötajate grupp oli 16 kuni 25 aastase staažiga (50%) ja taas 3 töötajat ei soovinud andmeid avaldada.

Dispersioonanalüüsi tulemusena tegi autor järelduse, et ametipositsiooni vaadet on otstarbekas analüüsida ühe grupina va strateegia teemagrupp, kus vastajate arvamused erinesid oluliselt. Teemagrupp sisese analüüsi tulemusel selgus, et juhid eristusid ülejäänud grupist oma positiivse seisukohaga. Kuna tööstaaži lõikes olid töötajate seisukohad organisatsioonilise õppimise toimimisele erinevad, analüüsida antud vaadet põhjalikumalt. Analüüsist selgus, et organisatsioonilist õppimise toimivust hindavad pigem rahulolevalt alla 1 aastase ja 1-6 aastase ja üle 26 aastase staažiga töötajad ning vähem on olukorraga rahul töötajad tööstaažidega 7-15 ja 16-25 aastat.

Eestvedamise vaatest on uuritud ettevõtte edu alustalaks töötajate motivatsioon õppida ning ettevõttepoolne vastavate tingimuste loomine, samuti võimalus töös oma tugevaid külgi kasutada ning koostööle suunatust. Tähelepanu ja arendamist vajavad võimaluse loomine, kasvada juhuks ettevõtte seest ja ettevõtte fookus oma ala professionaalide hoidmisele, samuti tähelepanu pööramine töötajasoodustustele ja talentide hoidmisele ja ligitõmbamisele.

Õppimise seisukohast on tulid välja ettevõtte tugevused edukuse tagamisel esmajoones regulaarne parendamist vajavate teemade läbivaatamine ning ettevõttepoolne innustamine väljakutsete rohkeid ülesandeid võtma ja eelnevast kogemusest õppimine. Teemad, millele tuleks tähelepanu pöörata on töötajate tugevuste ärakasutamisele kui parendamist vajavaga tegelemisele kui tuleviku ühise vaate parendamise ja tehnoloogiliste vahendite ülevaatamise. Erinevate autorite käsitletulemusena on tööautor seisukohal, et areng saab toimuda kui tehnoloogia seda toetab.

Strateegilisest vaatest on väitega nõusolek kõrgeim eesmärgipärasele tegevusele kliendirahulolu loomisele, värvatavate töötajate kulutuuriga sobitumisele ning tulevikusuunaga üksmeelele olemisele. Arengukohad on teemades, mis puudutavad konkurentidest eesolemist ning neile oma tegevusega ehamugavuse tekitamist, sektoris välja kujunenud reeglite ja arusaamadele vastu astumist, eksperimenteerima innustamist.

Muudatuste teemas puudutavad positiivseimad hinnangud, millest võiks kasvu toetamisel organisatsioonilise õppimise seisukohast kasu olla asjaolud, et töötajad saavad ettevõttes toimuvatest muudatustest aru, peavad ettevõtet muudatuste elluviimisel edukaks ja reageerivaks välistele ohtudele ja võimalustele. Samuti ollakse pigem nõus pigem nõus, et ettevõttes muudetakse reegleid kui olukord seda nõuab ja peetakse plaanidest kinni. Muudatustele reageerimise teemaploki väited said vastajatelt pigem positiivset vastukaja ja see on kasvu ja muutuste olukorras väga positiivne.

Kaasamise vaatest on ettevõtte tugevuseks organisatsioonilise õppimise seisukohast, mis aitavad ettevõttel kasvada: juhtkonna pühendumusel visiooni, missiooni ja väärtuste juurutamisel, suurepärase saavutuse tunnustamine, töötajate tunnetus, et nende jõupingutusi hinnatakse ning uute töötajate tulekul kõigi töötajatega arvestamine, vajalike töövahendite olemasolu.

Kaasamise seisukohast on arendustegevused võtta ette eelkõike teemades, mis puudutavad töötajate arvamuste ja ettepanekutega arvestamist ja edulugudest rääkimist

Olulist sisendit saadi ka avatud vastustest sh ettepanekutest, mis on põimunud uuringus uuritud väidetega ning aitavad kindlasti organisatsioonilise õppimise arengule ning läbi selle kasvu toetamisele kaasa.

Töös käsitletud organisatsioonilise õppimise alustalad, milleks on eestvedamine, õppimine, strateegia, muudatused ja kaasamine, on ka omavahel korrelatiivses seoses. Seda nii töös käsitletud peamise organisatsioonilise õppimise empiirilise mudeli (Johnson et., al. nd), kui autori poolt teoreetilises osa käsitlemisel täiendatud ning ettevõtte pinnalt analüüsi põhjal. Töö autori poolt teostatud analüüsi põhjal on tugevaimad seosed: **eestvedamise** seos kaasamise, muudatuste ja õppimisega, **õppimise** seos kaasamise, muudatuste ja eestvedamisega, **strateegia** seos muudatusega ning **muudatustel** omakorda seos kõigi organisatsioonilise õppimise teemaplokkidega.

Teema edasiarendamisel oleks otstarbekas viia küsimused, mis puudutavad konkurentidele ebamugavuse tekitamist, toodete ja teenustega eksperimenteerima julgustamist, sektoris ebamugavuse tekitamise väide viia rohkem ettevõtte konteksti ning lojaalsust ettevõttele ja osakonnale kraadida eraldi teemadena.

Tegevuseks organisatsioonilise õppimise arendamisel võiks olla kasvule suunatud ettevõttes:

Olemasolevasse uuringusse on otstarbekas organisatsioonilise õppimise teemaploki lisamine, et teemat süsteemselt monitoorida ja arendada.

Oluline on arendada juhte ja võimaluseks seejuures on viia juhtidele läbi õppeprogrammid, milles käsitletakse olulisi juhtimisaspekte ja väljakutseid kasvavas organisatsioonis, mis uuringu tulemustest selgusid. See võiks aidata hoida ettevõttes ka oma ala professionaale ja anda võimaluse kasvada juhiks ettevõtte seest.

Toimivate arenguveestluste raames võiks võtta kasutusele ka õppimisvestlused (Bushe 2010), mis põhinevad positiivsetest kogemustest rääkimisel ja aitavad pühenduda edu saavutamisse.

Selleks, et parendustegevusi edukamalt läbi viia, oleks otstarbekas testida ka Xerox'i (Garvin, 1995) probleemide lahendamise protsessi.

Autor seisukohal, et kasvule suunatud ettevõttes on õigustatud uurida organisatsioonilise õppimise Johnson et., al. (n.d) mudeli alusel, milleks on eestvedamise, õppimise, strateegia ja muudatuste teemagrupp ja täiendada seda autori poolt käesoleva töö raames täiendatud väidete ning kaasamise teemagrupiga. Samas on alati otstarbekas vaadata iga ettevõtte konteksti ja teha sellesse vajadusel vastavad muudatused.

Järgmistes uurimustes võiks autori hinnangul käsitleda organisatsioonilise õppimise arendamist kasvavas ettevõttes käesolevas töös toodud teemagruppide lõikes eraldi, pühendades põhjalik uuring ühele teemadest.

RESUME

Ivi Aluoja

„Learning organization and development of organizational learning in growth oriented company“

The purpose of the current Master thesis is to find out the development methods and activities of organizational learning that help the organizations grow. The Master's contribution to fulfil the aim of the work is to put together and analyse the appropriate theoretical basis, earlier researches, methods and models of organizational learning that could support the organizations to achieve their goals. To investigate the organizational learning, the Master of the thesis pay's an attention on organizational learning in changing environment. Organizational learning and its development are critical for a growth-oriented company in many reasons, including the terms of growth, market position and maintaining competitive advantages.

To build the structure of the thesis, theoretical basis and empirical research the main model of organizational learning developed by Johnson, Spicer and Wallace (n.d.) was picked out. These authors found out that the main topics that influence the organizational learning are: leadership, learning, strategy and change. The Master's contribution was to find out and add the organisational development subjects to the model, that provide organizations added value in the context of growth. Based on the used literature, the engagement topic was added to the model, and the chosen base model was supplemented with themes that fit into the growth context.

In the theoretical part of the thesis, the Master handles the leadership, learning, strategy, change and engagement subjects more closely and finds out the sub themes that will be most important to handle to understand the organisational development situation and needs in the growth-oriented company.

To fulfil the aim of the thesis, the research of organizational learning was carried out by Master of the thesis. For this purpose, a company with a strategic goal of growth has been chosen. The aim of the research was to analyse, how the employees of the company see the important factors of organizational learning. Also, what could be done for developing the organizational learning to support the growth of the company. The survey was conducted in the Google Forms Web Survey and it consisted of three parts: the data part about the work position and length of

service, questionnaire with the statements that affect organizational learning, divided in thematic groups and the open questions about organizational learning situation and development suggestions to support company's growth.

The quantitative research was attended by 50 employees at various positions of the company. By positions the leaders had the biggest attending percentage and the specialists the lowest. By positions the most active group has until 6-year work experience and the least active the employees with the 16 to 25 years of work experience in the company.

By analysing the survey results Master of the current thesis found out that the employees are rather satisfied with the organizational learning topic. If to look at the organisational learning situation by thematic groups separately, the highest arithmetical mean has leadership and engagement that can be named the main success factors of the company from the point of organisational learning. The learning, strategy and change thematic groups need a bigger focus.

Additionally, the Master of the thesis found out the following correlative connections: leadership connection with engagement, change and learning; learning connection with engagement, change and leading; strategy connection with change and change connection with all the thematic groups. It was found out that the leaders gave the highest rating for organisational learning. Their opinion differs from specialists and senior specialist who gave the lower rates. By employment time employees until 6 years employment time gave the highest ratings to the organizational learning situation and the less satisfied employees have 7 to 25 years working time.

The important input came also from open answers, where the good suggestions for organisational learning were made to support the growth of the company.

Based on the survey results the suggestion for development actions were made by the Master of the thesis. The suggestions include for development of leaders, make learning discussions, tools for solving the problems, adding an organisational learning thematic block to a general company survey but also detailed suggestions for further surveys.

The Master of the thesis has a position that it is useful to use the tailored Johnson et., al. model for growth-oriented company and handle it from leadership, learning, strategy, change and engagement point of view to understand the organisational learning situation in the company. But it is also important to look the context of the company and decide accordingly.

For further researches it was suggested to study and analyse the leadership, learning, strategy, change and engagement thematic groups separately to focus more on their impact on organizational learning.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Alas, R.(2002) Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon.

Attridge, M. PhD, MA (2009) *Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature*

Becker, B., Huselid, M.A, Beatty, R.W. (2010). Talendijuhtimine. Fontes 2010.

Bruhn, J.G. (2001, lk 82-83) Trust and Health in Organizations,

Bushe, G.R. „Clear Leadership“ (2010)

<https://www.safaribooksonline.com/library/view/Clear+Leadership:+Sustaining+Real+Collaboration+and+Partnership+at+Work/9780891063827/xhtml/intro.html#intro> (20.04.2018)

Civitta ja Estonian Business School (EBS), Eesti juhtimisvaldkonna uuring (2015)

Dierkes, M., Antal, A.B., Child, J., Nonaka, I., *Handbook of organizational learning and knowledge, 2003*

Eesti Standardikeskus (2015), KVALITEEDIJUHTIMISSÜSTEEMID Nõuded, ISO 9001:2015

Gardiner, P., Whiting, P. (1997) Success factors in learning organizations: an empirical study

Garvin, D. (1993) A. Building a learning Organization, Harvard business Review

Goffee, R., Jones, Gareth, Miks peaks keegi siin töötama? Fontes 2016

Johnson, C., Spicer, D. J & Wallace, J. (n.d.): An empirical model of the learning organization, *Bradford University, Bradford, [Online], Available:*

http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc6/papers/id_251.pdf
[05.11.2016]

Lähteenmäki, S., Toivoeni, J. ja Mattila, M., (2001) *Critical Aspects of Organizational Learning and Proposals for Its Measurement, British Academy of Management,*

Markos, S., Sridevi, M.S, (2010) *Employee Engagement: The Key to Improving Performance. International Journal of Business and Management.*

O'Keeffe, T (2002) Organizational learning: a new perspective

Parts V., Andmeanalüüsi konsultatsioon, Lõputööd, <https://moodle.hitsa.ee/>

Pedler, M., Boydell, T., Byrgoine, J. Towards the Learning Company, ResearchGate, April 1989.

https://www.researchgate.net/publication/232534395_Towards_the_Learning_Company

Pedras, J., Liivamägi, A., Varts R. (2007). PARE personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Kirjastus Pegasus, lk. 283-340

Phelps, R., Adams, R. and Bessant, J. Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning (2007)

Probst, G, Büchel, B. (1997) Learning. The Competitive Advantage of the Future

Rebane, L., Gaselli TOP (2018) [https://www.aripaev.ee/top3/2018/02/22/gaselli-topi-ettevotja-ehitussektoris-on-palju-](https://www.aripaev.ee/top3/2018/02/22/gaselli-topi-ettevotja-ehitussektoris-on-palju-lohakust?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=Newsletter&utm_term=newsletter&utm_content=newslink&kmi=ivi.aluoja@adven.com&kme=Clicked+Email+Link)

[lohakust?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=Newsletter&utm_term=newsletter&utm_content=newslink&kmi=ivi.aluoja@adven.com&kme=Clicked+Email+Link](https://www.aripaev.ee/top3/2018/02/22/gaselli-topi-ettevotja-ehitussektoris-on-palju-lohakust?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=Newsletter&utm_term=newsletter&utm_content=newslink&kmi=ivi.aluoja@adven.com&kme=Clicked+Email+Link) (Äripäev, 22.02.2018)

Rebane, L., <https://www.aripaev.ee/konverents/2018/02/28/gaselli-kongress-mis-toob-ettevotluses-edu>. (Äripäev, 28.02.2018)

Sarder, R. Building an Innovative Learning Organization [Online], <https://www.safaribooksonline.com/library/view/building-an-innovative/9781119157458/f01.xhtml#f01anchor-2> [22.04.2018]

Senge, P.M. (2014) The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization,

Senge, P.M. (Fontes 2003). Viie distsipliini käsiraamat

Shipton, H., Zhou, Q. & Mooi, E. (2013) Is there a global model of learning organizations? An empirical, cross-nation study. *The International Journal of Human Resource Management*

Sample Size Calculator. Creative Research Systems.

[<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>] (05.05.2018)

Training magazine, the American Management Association (AMA), and the Institute for Corporate Productivity (i4cp). (2013) *Global Leadership Development (GLD) study. All-Around Leadership.*

Virta, M., (2003) Sharing between generations in an organization

Wikipedia. The Free Encyclopedia. Likert Scale. https://en.wikipedia.org/wiki/Likert_scale

Õunapuu, L. (2014) Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadmustes. Tartu Ülikool.

X ettevõtte Strateegia (Strategy 2020). Ettevõtte dokumentatsioon. Kasutatud 20.04.2018.

Yuraporn, S., Laubie, L. (2003) AN ORGANIZATION'S READINESS TO CHANGE
TOWARDS THE DEVELOPMENT OF A LEARNING ORGANIZATION

LISAD

Lisa 1. Organisatsioonilise õppimise uuringu küsimustiku sissejuhatus

Hea organisatsioonilise õppimise uuringus osaleja!

Palun Sinu abi oma magistritöö edukaks õnnestumiseks. Minu magistritöö eesmärk on leida meetodid ja tegevused, mis aitavad tagada toe ettevõtte kasvuks läbi organisatsioonilise õppimise arendamise.

Töö raames uuritakse organisatsioonilise õppimise olukorda ja sellega rahulolu meie ettevõttes. Küsimustiku täitmine võtab aega ligikaudu 10 minutit. Küsimused on ülesehitatud väidetena, mis mõjutavad organisatsioonilise õppimise edukat toimimist. Seejuures keskendutakse viiele olulisele aspektile: 1. Eestvedamine; 2. Õppimine; 3. Strateegia; 4. Muudatused; 5. Kaasamine; 6. Avatud küsimused.

Väidetega nõustumist või mitte nõustumist saate väljendada 5 punkti skaalal:

1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult. Vahepealsed hinded iseloomustavad järgmiseid hinnanguid: 2 – pigem ei nõustu; 3 – nii ja naa ; 4 – pigem nõustun.

Kogutud andmeid võetakse arvesse edasiste sammude planeerimisel organisatsioonilise õppimise arendamiseks ettevõttes X.

Uuring on anonüümne, mis tähendab, et vastuseid ei seostata vastajatega. Uuringu tulemusel kogutud andmeid kasutatakse analüüsi tegemiseks ning arengusammude planeerimiseks. Ligipääs käesoleva uuringu vastustele on ainult ettevõtte personalijuhil. Uuringu kokkuvõtteid ja tulemuste koondülevaade tehakse ettevõtte töötajatele hiljemalt 30.06.2018.

Palun vastake küsimustele hiljemalt 07.05.2018

Täna koostöö ja panuse eest!

Lisa 2. Organisatsioonilise õppimise uuringu küsimustik

<https://docs.google.com/forms/d/1BPgglaVV2X53w7qRidtEwYn2ELm7LUwJc0MWRXinroA/edit>

Sinu ametikoht

- Juht (valdkonnajuht, keskastmejuht)
- Tippspetsialist (projektijuht, insener, meister, kliendihaldur, tugiteenuste töötaja, ...)
- Tehniline spetsialist (hooldusspetsialist, tehnik, lukksepp, ...)
- Ei soovi öelda

Sinu tööstaaz ettevõttes

- alla 1 aasta
- 1 -6 aastat
- 7 - 15 aastat
- 16 - 25 aastat
- 26 - ... aastat
- Ei soovi öelda

1. Eestvedamine

- 1.1. Mul on motivatsiooni õppida;
- 1.2. Mulle on õppimiseks on loodud piisavad tingimused;
- 1.3. Mul on kindlustunne, et saan abi ja nõu kui seda vajan;
- 1.4. Mul on otsustusõigus teemades, mis puudutavad minu tööd;
- 1.5. Saan töös kasutada oma tugevaid külgi;
- 1.6. Meie ettevõtte töötajad on koostööle suunatud;
- 1.7. Meie ettevõtte pöörab tähelepanu motiveerivatele soodustustele;
- 1.8. Meie ettevõtte tõmbab ligi kvaliteetset tööjõudu;
- 1.9. Meie ettevõtte hoiab oma ala professionaale;
- 1.10. Meie ettevõtte arendab oma juhte;
- 1.11. Meie ettevõttes on võimalus kasvada juhiks ettevõtte seest;

2. Õppimine

- 2.1. Meil on igapäevatöös aega, et kaaluda, mida tulevik meie jaoks toob;
- 2.2. Tunnetan, et meil on ühine arusaam tulevikust;
- 2.3. Me õpime eelnevast kogemusest, olnud projektidest;
- 2.4. Me räägime positiivsest kogemusest rohkem kui tehtud vigadest;
- 2.5. Vigade kordumise vältimiseks võtame ette efektiivseid samme;
- 2.6. Vaatame regulaarselt üle parendamist vajavad teemad;
- 2.7. Meil küsitakse teiste arvamust enne kui tehakse otsused;
- 2.8. Meil innustatakse võtma ette väljakutsete rohkeid ülesandeid;
- 2.9. Kasutusel olev tehnoloogia aitab meil teadmisi omandada ja omavahel jagada.

3. Strateegia

- 3.1. Meid julgustatakse eksperimenteerima uute toodete ja teenuste arendamisega;
- 3.2. Meie ettevõtte astub oma sektoris vastu väljakujunenud reeglitele ja arusaamadele;
- 3.3. Meie ettevõtet peetakse oma sektoris ebamugavust tekitavaks;
- 3.4. Meie ettevõtte on uute toodete ja teenuste turule toomisel konkurentidest ees;
- 3.5. Meie ettevõttes tunnustatakse lojaalsuse eest;
- 3.6. Meie ettevõtte värbab töötajaid, kes sobituvad ettevõtte kultuuriga;
- 3.7. Meil peetakse oluliseks, et töötajad on ettevõtte tulevikusuunaga ühel meelel;
- 3.8. Meie ettevõtte eesmärgid ja tegevus on suunatud kliendirahulolu loomisele;

4. Muudatused

- 4.1. Meie ettevõtte reageerib väliskeskkonnast tulenevatele ootamatutele võimalustele ja ohtudele;
- 4.2. Meie ettevõtte on muudatuste eluviimisel enamasti edukas;
- 4.3. Meie ettevõttes peetakse plaanidest kinni;
- 4.4. Meie ettevõttes muudetakse reegleid kui olukord seda nõuab;
- 4.5. Meie ettevõttes toimuvad muudatused on mulle arusaadavad;
- 4.6. Meie ettevõttes on oluline pigem lojaalsus ettevõttele kui osakonnale;

5. Kaasamine

- 5.1. Uute töötajate tulekul ettevõttesse arvestatakse nii uute kui olemasolevate töötajate huvidega;

- 5.2. Meie ettevõtte juhtkond pühendub ettevõtte visiooni, missiooni ja väärtuse juurutamisele;
- 5.3. Meie ettevõttes arvestatakse töötajatelt saadud ettepankute ja infoga;
- 5.4. Mul on olemas vahendid, et oma tööd hästi teha;
- 5.5. Ma tunnen, et minu jõupingutusi hinnatakse;
- 5.6. Meie ettevõttes räägitakse piisavalt edulugudest;
- 5.7. Meie ettevõttes tunnustatakse suurepärasest saavutust;

6. Avatud küsimused

- 6.1. Kuidas hindad organisatsioonilise õppimise üldist taset ettevõttes?
- 6.2. Milliseid organisatsioonilise õppimise arendustegevused aitavad Sinu hinnangul kaasa ettevõtte kasvule?
- 6.3. Kas soovid veel midagi lisada?

Lisa 3. Organisatsioonilise õppimise uuringu küsimustiku sissejuhatus vene keeles

Уважаемый участник исследования организационного обучения!

Прошу Вашей помощи для удачного завершения моей магистерской работы. Цель моей магистерской работы – найти методы и виды деятельности, которые помогут обеспечить опору для роста предприятия путем развития организационного обучения.

В рамках данной работы я исследую положение с организационным обучением и удовлетворенность им на нашем предприятии. Заполнение анкеты займет около 10 минут. Вопросы состоят из утверждений, которые влияют на успешное функционирование организационного обучения. При этом в центре внимания находятся пять важных аспектов: 1. Инициатива; 2. Обучение; 3. Стратегия; 4. Изменения; 5. Привлечение; 6. Открытые вопросы.

Согласие или несогласие с утверждениями можно выразить по 5-балльной шкале:

1 – совсем не согласен и 5 – полностью согласен. Промежуточные оценки имеют следующее значение: 2 – скорее не согласен; 3 – частично согласен; 4 – скорее согласен. Собранные данные будут браться в расчет при планировании дальнейших шагов по развитию организационного обучения на предприятии.

Исследование является анонимным, поэтому ответы не будут связаны с отвечающими. Собранные в результате исследования данные будут использованы для проведения анализа и планирования последующего развития. Доступ к ответам на данное исследование имеется только у руководителя по управлению персоналом. Заключение исследования и сводный обзор результатов будут сделаны для работников предприятия не позднее 30.06.2018.

Пожалуйста, ответьте на вопросы не позднее 07.05.2018

Благодарю за совместную работу и Ваш вклад!

Lisa 4. Organisatsioonilise õppimise uuringu küsimustik vene keeles

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScZOSzkWyPbLrF10MQEKK5cqL36_MRJuFbqMcJ002wK9d4KNQ/viewform?c=0&w=1

Ваша профессиональная позиция

- Руководитель (топ-менеджер, менеджер среднего звена)
- Главный специалист (руководитель проекта, инженер, мастер, административный персонал, обслуживание клиентов, ...)
- Технический специалист (специалист по обслуживанию, техник, слесарь, ...)
- Не хочу сказать

Как долго вы работаете в компании?

- Менее 1 года
- 1 - 6 лет
- 7 - 15 лет
- 16 - 25 лет
- 26 - ... лет
- Не хочу сказать

1. Инициатива

- 1.1. У меня есть мотивация учиться;
- 1.2. Для моего обучения создано достаточно подходящих условий;
- 1.3. Я уверен, что могу получить совет или помощь, если буду нуждаться в этом;
- 1.4. У меня есть право принимать решения в вопросах, связанных с моей работой;
- 1.5. В работе я могу использовать свои сильные стороны;
- 1.6. Работники нашего предприятия нацелены на сотрудничество;
- 1.7. Наше предприятие обращает внимание на мотивирующие льготы;
- 1.8. Наше предприятие привлекает качественную рабочую силу;
- 1.9. Наше предприятие держится за профессионалов своего дела;
- 1.10. Наше предприятие развивает своих руководителей;

1.11. На нашем предприятии есть возможность карьерного роста внутри предприятия до должности руководителя;

2. Обучение

2.1. В повседневной работе у нас есть время, чтобы взвесить, что принесет нам будущее;

2.2. Я ощущаю, что у нас единое представление о будущем;

2.3. Мы учимся на прошлом опыте, предыдущих проектах;

2.4. Мы говорим о позитивном опыте больше, чем о допущенных ошибках;

2.5. Во избежание повторения ошибок мы предпринимаем эффективные меры;

2.6. Мы регулярно просматриваем темы, нуждающиеся в улучшении;

2.7. Перед тем, как принимать решения, мы узнаем мнение других;

2.8. У нас воодушевляют браться за выполнение сложных задач;

2.9. Применяемая технология помогает нам получать знания и делиться ими друг с другом.

3. Стратегия

3.1. Нас поощряют экспериментировать с развитием новых продуктов и услуг;

3.2. Наше предприятие выступает в своем секторе против сформировавшихся правил и взглядов;

3.3. Считается, что наше предприятие создает неудобства в своем секторе;

3.4. Наше предприятие вводит новые продукты и услуги на рынок раньше конкурентов;

3.5. На нашем предприятии ценят лояльность;

3.6. Наше предприятие нанимает работников, которые соответствуют культуре предприятия;

3.7. У нас считается важным, чтобы работники были единодушны в отношении планов предприятия на будущее;

3.8. Цели и деятельность нашего предприятия направлены на удовлетворенность клиента;

4. Изменения

- 4.1. Наше предприятие реагирует на неожиданные возможности и опасности, исходящие из внешней среды;
- 4.2. Наше предприятие в основном успешно по части воплощения изменений в жизнь;
- 4.3. На нашем предприятии придерживаются планов;
- 4.4. На нашем предприятии изменяют правила, если этого требуют обстоятельства;
- 4.5. Мне понятны изменения, происходящие на нашем предприятии;
- 4.6. На нашем предприятии скорее важна лояльность к предприятию, чем к его отделу;

5. Привлечение

- 5.1. При приходе на предприятие новых работников считаются как с их интересами, так и с интересами имеющихся работников;
- 5.2. Руководство нашего предприятия полностью отдается внедрению концепции, миссии и ценностей предприятия;
- 5.3. На нашем предприятии считаются с предложениями и информацией, полученными от работников;
- 5.4. У нас имеются средства для того, чтобы хорошо выполнять свою работу;
- 5.5. Я чувствую, что мои усилия ценят;
- 5.6. На нашем предприятии достаточно много говорят об историях успеха;
- 5.7. На нашем предприятии ценят превосходные достижения;

6. Открытые вопросы

- 6.1. Как Вы оцениваете общий уровень организационного обучения на предприятии?
- 6.2. Какие виды деятельности Вы считаете наиболее важными для развития организационного обучения чтобы помочь компании расти?
- 6.3. Желаете ли Вы еще что-нибудь добавить?

Lisa 5

Tabel 7 Töötajate hinnang organisatsioonilisele õppimisele eestvedamise vaatest

Teem	Tunnus	m	s
Eestvedamine	<i>Mul on motivatsiooni õppida</i>	4,68	,51
	<i>Mulle on õppimiseks loodud piisavad tingimused</i>	4,38	,64
	<i>Mul on kindlustunne, et saan, abi ja nõu, kui seda vajan</i>	4,34	,75
	<i>Mul on otsustusõigus teemades mis puudutavad minu tööd</i>	4,16	,74
	<i>Saan töös kasutada oma tugevaid külgi</i>	4,40	,64
	<i>Meie ettevõtte töötajad on koostööle suunatud</i>	4,22	,74
	<i>Meie ettevõtte pöörab tähelepanu motiveerivatele</i>	3,94	,84
	<i>Meie ettevõtte tõmbab ligi kvaliteetset tööjõudu</i>	4,04	,73
	<i>Meie ettevõtte hoiab oma ala professionaale</i>	3,86	,88
	<i>Meie ettevõtte arendab oma juhte</i>	4,14	,61
<i>Meie ettevõttes on võimalus kasvada juhiks ettevõtte seest</i>	3,66	,87	

Allikas: Autori koostatud

Tabel 8 Töötajate hinnang organisatsioonilisele õppimisele õppimise vaatest

	Tunnus	m	s
Õppimine	<i>Me võtame selleks aega, et kaaluda mida tulevik meie jaoks</i>	3,88	,77
	<i>Tunnen, et meil on ühine arusaam tulevikust</i>	3,94	,77
	<i>Me õpime eelnevast kogemusest ja olnud projektidest</i>	4,12	,66
	<i>Me räägime rohkem positiivsest kogemusest kui tehtud vigadest</i>	4,06	,77

	<i>Vigade kordumise vältimiseks võtame ette efektiivseid samme</i>	3,74	,78
	<i>Vaatame regulaarselt üle parendamist vajavad teemad</i>	4,12	,75
	<i>Meil küsitakse teiste arvamust enne kui tehakse otsused</i>	3,92	,92
	<i>Meil innustatakse võtma vastu väljakutse rohkeid ülesandeid</i>	4,14	,81
	<i>Kasutusel olev tehnoloogia aitab meil teadmisi omandada ja</i>	3,94	,74

Allikas: Autori koostatud

Tabel 9 Töötajate hinnang organisatsioonilisele õppimisele strateegia vaatest

<i>Teem</i>	<i>Tunnus</i>	m	s
<i>Strateegia</i>	<i>Meid julgustatakse eksperimenteerima uute toodete ja teenustega</i>	3,80	,73
	<i>Meie ettevõtte astub sektoris vastu väljakujunenud</i>	3,70	,79
	<i>Meie ettevõtet peetakse konkurentide poolt ebamugavust</i>	3,54	1,05
	<i>Meie ettevõtte on toodete teenuste turule toomisel</i>	3,38	,81
	<i>Meie ettevõttes tunnustatakse lojaalsuse eest</i>	3,84	,84
	<i>Meie ettevõtte värbab töötajaid kes sobituvad ettevõtte</i>	4,12	,75
	<i>Meil on oluline, et töötajad on tulevikusuunaga ühel meelel</i>	4,22	,82
	<i>Ettevõtte eesmärgid on suunatud kliendirahulolu loomisele</i>	4,40	,67

Allikas: Autori koostatud

Tabel 10 Töötajate hinnang organisatsioonilisele õppimisele muudatuste vaatest

<i>Teem</i>	<i>Tunnus</i>	m	s
<i>Muudatused</i>	<i>Ettevõtte reageerib väliskeskkonnast tulenevatele ootamatutele ohtudele ja võimalustele</i>	4,06	,65
	<i>Meie ettevõtte on muudatuste elluviimisel enamasti edukas</i>	4,08	,70
	<i>Meie ettevõttes peetakse plaanidest kinni</i>	4,18	,60
	<i>Meie ettevõttes muudetakse reegleid kui olukord seda nõuab</i>	4,12	,66
	<i>Ettevõttes toimuvad muudatused on mulle arusaadavad</i>	4,22	,79
	<i>Meile on oluline pigem lojaalsus ettevõttele kui osakonnale</i>	3,40	,97

Allikas: Autori koostatud

Tabel 11 Töötajate hinnang organisatsioonilisele õppimisele kaasamise vaatest

<i>Teem</i>	<i>Tunnus</i>	m	s
<i>Kaasamine</i>	<i>Uute töötajate tulekul arvestatakse nii uute kui olemasolevate töötajate huviga</i>	4,04	,90
	<i>Juhtkond pühendub visiooni, missiooni ja väärtuste</i>	4,28	,67
	<i>Meil arvestatakse töötajatelt saadud ettepanekute ja infoga</i>	3,98	,71
	<i>Mul on olemas vahendid, et oma tööd hästi teha</i>	4,42	,76
	<i>Ma tunnen, et minu jõupingutusi hinnatakse</i>	4,12	,77
	<i>Meil räägitakse hästi õnnestunud tegemistest piisavalt</i>	4,00	,76
	<i>Meie ettevõttes tunnustatakse suurepäraseid saavutusi</i>	4,26	,69

Allikas: Autori koostatud

LISA 6

Tabel 15. Erinevused teemagruppidele antud hinnangutes ametikohtade lõikes

	<i>Ametikoht</i>	<i>m</i>	<i>N</i>	<i>s</i>
<i>Eestvedamine</i>	<i>Juht</i>	4,38	14	0,58
	<i>Tippspetsialist</i>	4,13	24	0,43
	<i>Spetsialist</i>	4,1	9	0,26
	<i>Ei soovi öelda</i>	3,7	3	0,76
<i>Õppimine</i>	<i>Juht</i>	4,01	14	0,62
	<i>Tippspetsialist</i>	4,02	24	0,52
	<i>Spetsialist</i>	4,07	9	0,47
	<i>Ei soovi öelda</i>	3,33	3	0,29
<i>Strateegia</i>	<i>Juht</i>	4,23	14	0,48
	<i>Tippspetsialist</i>	3,73	24	0,5
	<i>Spetsialist</i>	3,83	9	0,5
	<i>Ei soovi öelda</i>	3,5	3	0,33
<i>Muudatused</i>	<i>Juht</i>	4,18	14	0,5
	<i>Tippspetsialist</i>	4,01	24	0,54
	<i>Spetsialist</i>	3,91	9	0,45
	<i>Ei soovi öelda</i>	3,5	3	0,6
<i>Kaasamine</i>	<i>Juht</i>	4,27	14	0,69
	<i>Tippspetsialist</i>	4,18	24	0,46
	<i>Spetsialist</i>	4,05	9	0,4
	<i>Ei soovi öelda</i>	3,81	3	0,7

Allikas: Autori koostatud

Tabel 16. Töötajate hinnang organisatsioonilisele õppimise teemaplokkidele tööstaaži järgi

	<i>Tööaeg</i>	<i>Keskmine (m)</i>	<i>Grupi suurus</i>	<i>Standardhälve (s)</i>
<i>Eestvedamine</i>	<i>alla 1 aasta</i>	4,34	7	0,28
	<i>1-6 aastat</i>	4,39	18	0,39
	<i>7-15 aastat</i>	3,99	10	0,55
	<i>16-25 aastat</i>	3,86	7	0,51
	<i>üle 26 aasta</i>	4,2	5	0,32
	<i>ei soovi öelda</i>	3,64	3	0,66
<i>Õppimine</i>	<i>alla 1 aasta</i>	4,29	7	0,31
	<i>1-6 aastat</i>	4,18	18	0,46
	<i>7-15 aastat</i>	3,77	10	0,7
	<i>16-25 aastat</i>	3,63	7	0,35
	<i>üle 26 aasta</i>	4,07	5	0,57
	<i>ei soovi öelda</i>	3,52	3	0,61
<i>Strateegia</i>	<i>alla 1 aasta</i>	3,89	7	0,66
	<i>1-6 aastat</i>	4,12	18	0,59
	<i>7-15 aastat</i>	3,76	10	0,37
	<i>16-25 aastat</i>	3,59	7	0,34
	<i>üle 26 aasta</i>	3,75	5	0,39
	<i>ei soovi öelda</i>	3,63	3	0,45
<i>Muudatused</i>	<i>alla 1 aasta</i>	4,02	7	0,41
	<i>1-6 aastat</i>	4,31	18	0,46
	<i>7-15 aastat</i>	3,8	10	0,5
	<i>16-25 aastat</i>	3,64	7	0,53
	<i>üle 26 aasta</i>	4,1	5	0,32
	<i>ei soovi öelda</i>	3,56	3	0,69

<i>Kaasamine</i>	<i>alla 1 aasta</i>	4,39	7	0,37
	<i>1-6 aastat</i>	4,41	18	0,38
	<i>7-15 aastat</i>	3,86	10	0,65
	<i>16-25 aastat</i>	3,82	7	0,54
	<i>üle 26 aasta</i>	4,17	5	0,33
	<i>ei soovi öelda</i>	3,86	3	0,76

Allikas: Autori koostatud