

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Diana Lavrova

**TÖÖTAJATE KAASAMINE ORGANISATSIOONI
OTSUSTUSPROTSESSI ETTEVÕTTES TALLINNA JÄÄTMETE
TAASKASUTUSKESKUS AS**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/09, peeriala juhtimine ja töökorraldus

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD

Tallinn 2020

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 6089 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Diana Lavrova

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 164533TABB

Üliõpilase e-posti aadress: dlavrova@gmail.com

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖTAJATE KAASAMISE TEOREETILINE ÜLEVAADE	8
1.1. Inimesed organisatsioonis	8
1.2. Töötajate kaasamine	9
1.3 Ühistegevus ja otsustamine	11
1.4. Kaasamist toetavad mehhanismid ja vormid	12
1.5. Mõjurid, mis takistavad kaasava juhtimise arenemist	15
2. UURINGU LÄBIVIIMINE.....	17
2.1. Uuringus osalenud ettevõtte lühitutvustus.....	17
2.2. Uuringu meetod ja läbiviimine	18
3. LÄBIVIIDUD UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD	20
3.1. Intervjuu tulemuste esitlemine.....	20
3.2. Järeldused ja ettepanekud	25
KOKKUVÕTE	28
SUMMARY	30
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	32
LISAD	34
Lisa 1. Intervjuu küsimused vene keeles	34
Lisa 2. Intervjuu küsimused eesti keeles	35
Lisa 3. Intervjuu 1 transkriptsioon vene keeles	36
Lisa 4. Intervjuu 2 transkriptsioon vene keeles	40
Lisa 5. Intervjuu 1 transkriptsioon eesti keeles	44
Lisa 6. Intervjuu 2 transkriptsioon eesti keeles	47
Lisa 7. Lihtlitsents	51

LÜHIKOKKUVÕTE

Tänapäeva kiiresti muutuv ja arenevas ärikeskkonnas pööratakse töötajate kaasamisele üha rohkem tähelepanu. Organisatsioonides domineerib praegu olukord, kus enamike küsimuste ja probleemide lahendamiseks tegeleb juht ning töötajate kaasamine otsustusprotsessi on piiratud ja see on tihti seotud mitte objektiivsete vajadustega, vaid juhi isikliku sooviga.

Tänapäeval on paljudel alluvatel erialastes valdkondades oskused ja teadmised, mis ületavad juhi omi. Inimesed vajavad organisatsiooni ja organisatsioon vajab inimesi. Inimfaktori roll majanduses kasvab ja edukuse saavutamiseks on vaja efektiivselt kasutada personali oskuseid.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, kirjeldada ning analüüsida Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS töötajate kaasatust organisatsiooni otsustusprotsessi. Uuringu eesmärk on teha ettepanekuid, kuidas oleks võimalik töötajaid otsustusprotsessi kaasata.

Käesoleva bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on töötajate ebapiisav kaasamine ettevõtte otsustusprotsessi.

Uurimismeetodina on käesolevas bakalaureusetöös kasutatud kvalitatiivset poolstruktureeritud intervjuud, sest selle abil on võimalik saada lühikese aja jooksul kompaktset infot ning saada sügavam arusaam uuritavast probleemist.

Uuringust selgus, et Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS töötajatel puudub teoreetiline taust kaasava juhtimise vormist. Tulemustest selgus ka, et enamikul töötajatest puudub arusaam, mis kasu nad enda jaoks saavad, kui osalevad otsustusprotsessis.

Võtmesõnad: organisatsioon, töötajad, töötajate kaasamine, otsustusprotsess.

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti muutuv ja arenevas ärikeskkonnas pööratakse töötajate kaasamisele üha rohkem tähelepanu. Organisatsioonides domineerib praegu olukord, kus enamike küsimuste ja probleemide lahendamise tegeleb juht (näiteks: töötingimused ja organisatsioon). Töötajate kaasamine otsustusprotsessi on piiratud ja see on tihti seotud mitte objektiivsete vajadustega, vaid juhi isikliku sooviga.

Mõnes organisatsioonis on otsustamine korrapäratu ja teatud määral ettevalmistu protsess (Brooks 2006, 53). Aastakümneid tagasi võis juht olla teadmiste ja oskuste poolest sama võimekas või võimekam kui alluvad (Üksvärv 2008, 420). Tänapäeval paljudel alluvatel on erialastes valdkondades oskused ja teadmised, mis ületavad juhi omi. Töötajate kaasamine otsuste tegemisse loob võimaluse vältida vigu ja saada paremaid tulemusi, saada põhjalikum infot tegelikust olukorrast, poolte eelistustest jne. Töötajate piiratud osalemine organisatsiooni otsustusprotsessis mõjub negatiivselt ettevõtte arendamisele.

Antud bakalaureusetöö teema on aktuaalne, kuna inimesed vajavad organisatsiooni ja organisatsioon vajab inimesi. Juhtimine organisatsioonis lähtub inimesest ja on suunatud inimestele. Inimene on juhtimise subjekt ja objekt, organisatsiooni liige. Personal on organisatsiooni tuum ja peamine tõukejõud (Üksvärv 2004, 34). Inimfaktori roll majanduses kasvab. Edukuse saavutamiseks on vaja efektiivselt kasutada personali oskuseid. Et suurendada tootmist ja parandada selle kvaliteeti on vaja töötajaid kaasata juhtimisotsuste tegemisse. Töötajate osalemine organisatsiooni juhtimisel on väga tähtis osa kaasaegses turuühiskonnas ja hädavajalik tingimus kapitali ja töö võrdseks koostöök, sest see toob iga ettevõttele edu, stabiilsust ja efektiivsust.

Käesoleva bakalaureusetöö uurimisprobleem on selles, et töötajaid ei kaasata piisavalt ettevõtte otsustusprotsessi. Uuringu eesmärk on selgitada ettevõtte hetkeolukord ning leida võimalusi, kuidas oleks võimalik töötajaid otsustusprotsessi kaasata. Eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud 3 uurimisküsimust:

1. Kuidas oleks võimalik töötajaid otsustusprotsessi kaasata?
2. Kuidas on töötajad valmis võtma vastutust osaleda otsustusprotsessides?
3. Millised mõjurid võivad takistada kaasava juhtimise arenemist?

Bakalaureusetöö töö eesmärgiks on välja selgitada, kirjeldada ning analüüsida Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS töötajate kaasatust organisatsiooni otsustusprotsessi. Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Anda kirjanduse põhjal ülevaade töötajate kaasamisest ettevõtte otsustusprotsessi.
2. Viia läbi kvalitatiivne uuring Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS'i töötajate seas.
3. Analüüsida uuringu tulemusi ning tulenevalt uuringu tulemustest teha järeldused ja ettepanekud kuidas oleks võimalik töötajaid otsustusprotsessi kaasata.

Bakalaureusetöö empiiriliste andmete kogumiseks viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS juhiga ning personalijuhiga, et saada sügavam arusaam uuritavast probleemist.

Bakalaureusetöö esimeses osas käsitletakse erinevaid teoreetilisi seisukohti töötajate kaasamisest. Olulistemaks lähtematerjalideks on R. Üksvärava, M. Vadi, Brooks. I., Kahn W.A., Burchell M. ja Frank F. D. raamatud. Enamik lähtematerjalidest on eestikeelsed ning inglisekeelsed allikad.

Bakalaureusetöö esimeses osas esitatakse töötajate kaasamise teoreetiline ülevaade. Autor annab ülevaate organisatsioonist, inimestest organisatsioonis ning otsustamisest nendel tasanditel. Selgitakse välja, mis on kaasav juhtimine, miks see on vajalik ja kuidas see mõjub ettevõtete tegutsemisele. Samuti kirjeldatakse kaasava juhtimise mehhanisme, vorme ning meetodeid, kuidas töötajaid kaasata ettevõtte otsustusprotsessi ning kirjeldatakse mõjureid, mis takistavad kaasava juhtimise arenemist.

Bakalaureusetöö teises osas antakse ülevaade uuringus osalenud ettevõttest ning kirjeldatakse läbiviidud uuringut. Uurimismeetodina on kasutatud kvalitatiivset poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuud viidi läbi eelnevalt ettevalmistatud küsimuste põhjal, mis on seotud töö teoreetilise osaga.

Bakalaureusetöö kolmandas ehk viimases osas esitatakse ja analüüsitakse uuringu tulemusi, analüüsitakse erinevaid seoseid teooria ja uuringu tulemuste vahel, tehakse järeldusi ning ettepanekuid kuidas oleks võimalik töötajaid otsustusprotsessi kaasata.

1. TÖÖTAJATE KAASAMISE TEOREETILINE ÜLEVAADE

Bakalaureusetöö esimeses osas annab autor ülevaate töötajate kaasamise üldisest teooriast. Esimene peatükk annab ülevaate organisatsioonist, inimestest organisatsioonis ning otsustamisest. Selgitakse mis on kaasav juhtimine, miks see on vajalik ja kuidas see mõjub ettevõtete tegutsemisele. Samuti kirjeldab autor meetodeid, kuidas töötajaid kaasata ettevõtte otsustusprotsessi ning kirjeldab mõjureid, mis takistavad kaasava juhtimise arenemist.

1.1. Inimesed organisatsioonis

Organisatsioon on kogum üksisikutest, kes on teatud viisil organiseeritud, et saavutada seatud eesmärged. Üksisikud on peamine organisatsiooni ehitusmaterjal (Brooks 2006, 30). Organisatsioon on inimeste ühendus, mida seovad tehnoloogia, strateegia ja struktuur. Inimesed kujundavad organisatsioonisisese sotsiaalse süsteemi. Nende kompetentsid ehk omadused, oskused ning teadmised mõjutavad seda, kuidas jõutakse organisatsiooni püstitatud eesmärkideni. Inimesed moodustavad suuri ja väikesi grupe ning ametlikke ja mitteametlike grupe. Kuidas inimesed grupeeruvad näitab struktuur. Struktuuris määratletakse rollid ja ülesanded vastavalt organisatsiooni eesmärkidele. Inimestevaheline ülesannete jaotus aitab organisatsioonil saavutada oma püstitatud eesmärged (Vadi 2000, 11-12).

Iga organisatsiooni kõige suurem jõud ja väärtus on selles organisatsioonis töötavad inimesed. Just töötajad valivad vahendid ja viisid, selleks et kavandatu korda saata. Organisatsiooni algosa on üksisik, kes täidab eripärast ülesannet. Organisatsioon on nagu ladu, ta ise ei tee midagi, inimesed teevad organisatsiooni ja panevad asju liikuma, kusjuures organisatsioon peab selleks kaasa aitama. Kui organisatsioon ei suuda paremal viisil kaasa aitama, siis ei ole mõtet tegevuse jätkama. Sellisel juhul inimesed võivad lõpetada organisatsiooni tegevuse või leida teistsuguse, parema lahenduse. Üksisiku tegutsemine ja käitumine, tema pühendumus ja usaldatavus peab aitama tõsta organisatsiooni heaolu (Üksvärav 2008, 25-26).

Tänapäeva organisatsioonid näevad inimest ressursina, süsteemi koostisosana, mis peab tegutsema ja käituma ettemääratud viisil. Organisatsioon ehitatakse üles inimeste järgi ning inimesi hüvitatakse nende panuse alusel. Inimesed alati näevad end ainulaadsete, iseseisvate ja asendamatu organisatsiooni liikmetena aga organisatsioon ei sõltu inimeste olemasolust. Näiteks, kui üks inimene lahkub ja tema asemele tuleb uus, teeb ta samu asju mis tema eelkäija. (Üksvärav 2008, 27-30).

On vaja üha enam pöörata rõhku üksikisikutele, hinnates nende olulisust organisatsioonile, organisatsioonilisele õppimisele, otsustamisele, hoiakute ja väärtuste kujunemisele ja muutmisvõimalustele (Brooks 2006, 30).

Kokkuvõtteks võib öelda, et organisatsioonide arengu tulemusena on inimestest kujunenud uus isend, keda võib nimetada organisatsiooniliseks olendiks, sest tal on organisatsioonis oma kindel koht, väärtuste kogum, eesmärgid, probleemid, röömud jne. Inimene elab ja tegutseb organisatsioonilise maailma najal

1.2. Töötajate kaasamine

Erinevates teadusartiklites ja allikates kirjeldatakse töötajate kaasamist erinevalt. Kahn (1990) määratleb töötajate kaasamist nagu "organisatsiooniliikmete kasutuselevõttu" nende töörollidele; töös osaledes inimesed väljendavad ennast füüsiliselt, kognitiivselt ja emotsionaalselt. Töötaja kaasamise kognitiivne aspekt puudutab töötajate veendumusi organisatsiooni, selle juhtidesse ja töötingimustesse. Emotsionaalne aspekt puudutab seda, kuidas töötajad tunnevad ennast tööil viibides ja kas neil on positiivne või negatiivne hoiak organisatsiooni ja selle juhtidesse. Töötaja kaasamise füüsiline aspekt puudutab üksikisikute füüsilist energiat nende rollide täitmiseks.

Töötajate kaasamine tähendab psühholoogilist, intellektuaalset ja emotsionaalset pühendumist organisatsioonile (Baumruk 2004, 48). See tähendab, et töötajad on valmis vabatahtlikult võtma vastutust ja panustama ettevõtte edukusse. Töötajate kaasamine on mitmetahuline konstruktsioon. Frank et al (2004) määratlevad töötajate kaasamist lihtsalt nagu "kirg töö vastu", psühholoogiline seisund, mis hõlmab Kahni (1990) kolme kaasamise dimensiooni ja hõlmab kõiki neid määratlusi läbivat ühist teemat. Töötajate osalemine organisatsiooni juhtimises rõhutab individuaalset panust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel (Frank et al 2004, 12-14).

Töötajate kaasamine näitab, kuidas töötajad on valmis võtma vastutust ja rakendama kõiki oma oskusi ja ressursse selleks, et nad võiksid vastata organisatsiooni tegevustele ja ootustele (Kahn 1990, 692).

Töötajate osalemine ettevõtte juhtimises tähendab osalemist juhtimis- ja otsustusprotsessis ning üldiselt aktiivset kaasamist ettevõtete tegevusse. Juhid on tänapäeva ettevõtteis paljude muutuste ja uuenduste tõttu asetatud olukorda, millega neil varem tuli vähe kokku puutuda, näiteks: uued menetlused, välisturul tegutsemine, terav konkurentsivõitlus jne. Edu saavutamise nõuab töötajate kaasatõmbamist, neis peituva ja nende poolt antava võimalikult täielikku rakendamist (Üksvärv 2008, 419-420).

Kaasav juhtimine on inimeste võimetele toetuv muutuste ellukutsumine ja ühise heaolu loomine. Otsustusprotsessis osalemise üheks eesmärgiks on otsustele parema põhjendusliku aluse loomine, otsuste taseme ja väärtuse tõstmine ning laiema kandepinna kujundamine. Teiseks oluliseks eesmärgiks on inimeste töörahulolu ja enesetunne tõstmine nende oskuste ja teadmiste parema ärakasutamise teel. Otsustuses osalemise tuum on võimaluses võtta osa otsustamisest (Üksvärv 2008, 419). Töötajate kaasamine otsustusprotsessi muutub kriitiliselt tähtsaks just siis, kui soovitakse luua sügavat seotust ja omanikutunnet probleemi lahendamisel ja uute perspektiivide avastamisel. See tähendab julgust võtta arvesse suuremat pilti ja pikemat perspektiivi, samuti valmisolekut silmitsi seista segaduse, mitteteadmise, kahtlemise või eksperimenteerimisega. Kompleksete probleemide lahendamine ja edasiviivate lahenduste otsimine eeldab erinevate osapoolte kaasamist. Kaasava juhtimise abil saab suurendada või parandada ettevõtte kasumit. See eesmärk on aktuaalne nii tööandja, kui ka töötaja jaoks. Juhtimine organisatsioonis lähtub inimesest ja on suunatud inimestele. Inimene on juhtimise subjekt ja objekt, organisatsiooni liige. Personal on organisatsiooni tuum ja peamine tõekehjõud (Üksvärv 2004, 34-35).

Erinevatel autoritel on erinevad nägemused töötajate kaasamisest ning kaasava juhtimisest, kuid ühiseid jooni on neil kõigil. Kokkuvõtteks võib öelda, et kaasatud töötajaid iseloomustavad kõige paremini järgnevad tunnused: töötajad on pühendunud organisatsioonile, nad on valmis võtma vastutust ja rakendama kõiki oma oskusi ja teadmisi selleks, et nad võiksid vastata organisatsiooni tegevustele ja ootustele, nendel on ühised eesmärgid ning selgelt ära määratletud tööülesanded, nad teevad pidevalt koostööd ning vastutavad tulemuste eest ühiselt. Kaasava juhtimise majanduslikud ja sotsiaalsed-poliitilised eelised on järgmised: ettevõtte kollektiivi liikmete

kokkukuuluvus, töötajate motivatsioon töötada, suurem töötajate informeerimine ettevõtte tegevusest, mis edendab ettevõtte efektiivsust ja vähendab konfliktsituatsioone tööl. Samuti muutub tugevamaks firma konkurentsivõime, töötajate teadmised täienevad, tootmine suureneb ja paraneb töö kvaliteet.

1.3 Ühistegevus ja otsustamine

Üks keerulisemaid ülesandeid ettevõtetes on kindlustamine, et töötajad teeksid häid otsuseid. See puudutab nii otsustamise kvaliteeti kui ka kiirust. Otsustamine on siiani olnud juhtide ülesanne, kuid et organisatsioonid muutuvad ning kaasaegsetes organisatsioonides peavad kõik töötajad suutma teha õigeid otsuseid (Brooks. 2006, 52-54). Nutt (1997) väidab, et mõnede juhtide otsused on ebakvaliteetsed, selle pärast et otsustatakse kiirustades, samuti et ei loobuta valitud lahendusest, isegi kui see reaalsuses ei toimu.

Juhid on tänapäeva ettevõtteis ja asutuses paljude muutuste ja uuenduste tõttu asetatud olukorda, millega neil varem tuli vähe kokku puutuda, näiteks: uued menetlused, välisturul tegutsemine, terav konkurentsivõitlus jne. Edu saavutamine nõuab töötajate kaasatõmbamist, neis peituvat ja nende poolt antava võimalikult täielikku rakendamist (Üksvärav 2008, 419-423).

Otsustamise tulemused sõltuvad sellest, milline on vastutus otsuse eest, kelle poolt püstitatud või milliste reeglite ja normide järgi otsustatakse ning sellest, kas otsuse pooldajad on grupis enamuses või vähemuses. Samuti otsustamisel on oluline jälgida, kuidas tekib grupi kui terviku otsustus ja kas see on parem või halvem kui üksikliikmete otsused (Vadi 2000, 247).

Ühistegevus eeldab oma rolle, väärtuse, norme ning koordinatsiooni eesmärgi saavutamiseks (Siimon, Vadi 1999, 209). Grupiliikmed kujundavad tegevuse viisid ja need omakorda allutavad grupiliikmeid grupile kindlal moel ülesandega tegelema (Vadi 2001, 124-125). Grupiliikmetel on määratlenud rollid, mida omavahelistes suhetes lugupeetakse ja arvestatakse (Siimon, Vadi 1999, 209).

Otsustamine tähendab mitme erinevate võimaluste hulgast sobiva või sobivaima valimine. Organisatsiooni tegevuses on palju erinevaid situatsioone, milles otsuste vastuvõtmine on teatud inimgrupi ülesanne. Grupilist otsustamist rakendatakse kolmel juhul (Vadi 2000, 246-247):

1. Keerukas probleem, mille üksikisik ei ole suuteline rahuldavalt lahendada;
2. Mitmetahuline probleem, mille lahendavad erinevate huvidega inimesed, kelle huvid selle otsuse rakendamisel paratamatult konflikti satuvad;
3. Juht ei soovi teatud asjaolude tõttu otsuse tegemisest tulenevat vastutust enda peale võtta.

Otsustamine on kerge, kui on selged eesmärgid, vajalik teave käepärast ja otsustaja on asjatundja. Otsuste tegemine käib järgmiselt: esiteks peab inimene ära tundma probleemi, mida on vaja lahendada; teiseks peab inimene koguda infot, mis aitab probleemi lahendada; kolmandaks peab inimene leida mõned võimalikud lahenduse variandid; neljandaks teeb inimene kindla valiku, valib sobivaima lahendus (Brooks 2006, 52).

Kokkuvõtteks võib öelda, et ratsionaalse otsuse tegemine põhineb erinevate võimaluste hindamisel ning võimalike lahenduste võimaliku edu prognoosimisel. Samuti keskkond, milles otsuseid tehakse peab olema stabiilne ning aeglaselt muutuv. Otsustajal peab olema piisavalt aega info kogumiseks, võimaluste uurimiseks ning analüüsimiseks ning ratsionaalse lahenduse leidmiseks.

1.4. Kaasamist toetavad mehhanismid ja vormid

On olemas palju erinevaid viise, vorme, meetodeid ja lahendusi, mis toetavad kaasamist. Tööga kaasamine on peamine juhtimise ja koostöö vorm, mis hõlmab kontrolli töö üle, suhtlust, karjääri arenguvõimalusi jne. Töötajaid motiveerib tahe teha oma tööd kõrgel tasemel ning head töötingimused. Nad soovivad ise oma ülesannete eest vastutada. Kui nad on sisuliselt motiveeritud, siis on ka tulemused head (Eldor, Harpaz, 2016).

Kaasav juhtimine tekib seal, kus inimeste vahel esineb tööjaotus ning sellelt pinnalt võrsunud võimu- ja alluvussuhted. Kaasava juhtimise abil pannakse organisatsioon terviklikult ja sihikindlalt liikuma ning korraldatakse ja liigitatakse selle suundumist. Juhtimiseta ei ole tegemist enama kui omapäi igas suunas liikuva inimhulgaga (Üksvärav 2004, 35).

Ühistegevus eeldab oma norme, väärtusi, rolle, koordineerimist ja palju muudki. Töötajad kujundavad kindlad ühistegevuse viisid ja need omakorda allutavad töötajaid tööle sobival moel ülesandega tegelema (Vadi 2001, 124).

Organisatsiooni algosa on isik, kes täidab eripärast ülesannet. Organisatsioon ise ei tee midagi, inimesed temas teevad ja panevad kogutud vahendid liikuma, kusjuures organisatsioon peab selleks paremal viisil kaasa aitama (Üksvärav 2008, 25).

Olulist rolli mängib töötaja ja organisatsiooni vahelised suhted. Selleks, et töötajaid kaasata, organisatsioonis peab olema positiivne töökliima. Juhtide ülesanne on hoolitseda selle eest, et organisatsiooni struktuur oleks tõhus ja vastaks eesmärgile ning juhid peavad inim- ja muid ressursse juhtima tõhusalt. Samuti on juhi ülesanneteks empaatia ja usalduse loomine, nii kuulamises kui ka rääkimises, selgete eesmärkide püstitamine, õigete küsimuste küsimine, tagasiside andmine ja saamine ning hinnanguist hoidumine (Rogers et al 2015, 273-275).

Töötajate kaasatus on see, mida iga juhataja oma meeskonnalt ootab. Töötajate kaasatus on see imeline koostisosa, mis paneb masinavärgi tööle. See paneb meeskonna tõeliselt pühendumata ja suurepärase töö tegema. Kaasatud töötajad on produktiivsed, nende käitumine ja töö parandab organisatsiooni tootlikkust. Kaasatud töötajad tunnevad tugevat isiklikku seost organisatsiooniga ja juhiga, nad pingutavad rohkem, on lojaalsed ning tunnevad, et töötavad terve ettevõtte heaolu jaoks (Baumruk 2004, 48-52). Kaasatud töötajatel peab olema arusaamine, milline on nende panus organisatsiooni laiemasse tegevusse, otsustusprotsessile ning austus organisatsiooni missiooni ja eesmärgi vastu. Nad peavad olema hästi informeeritud ja varustatud paikapidava infoga organisatsioonis toimuvast. Samuti peab nendel olema tunne ja veendumus, et nende töö on suur tähendus ning see on vajalik organisatsioonile. Enamik inimesi töötab finantstulemuste ja isikliku rahulolu suunas, kuid igäiks meist loob meie enda suhtumise meie töösse. Burchell ja Robin (2011) kirjeldavad töökeskkonna mõju inimeste suhtumisele nende tööle ja arvavad, et töökohal on oluline usalduse, uhkuse ja partnerluse loomine (Burchell, Robin 2011, 29-32). Üksikisiku tegutsemine ja käitumine, kaasa arvatud pühendumus ja usaldatavus peab teenima organisatsiooni ning aitama tõsta selle heaolu (Üksvärav 2008, 26).

On väga tähtis kaasava juhtimise mehhanismide ja vormide arenemine nii majanduslikel, kui ka sotsiaalsetel põhjustel. Kaasaegsetes tingimustes on eriline tähendus järgmistel mehhanismidel: kollektiivse lepingu sõlmimine ning võimalus töötajatel mõjutada otsuste tegemist. Töötajate osalemine juhtimises on nende jaoks motivatsiooni programm, mis annab võimaluse osaleda ettevõtte tegevuste arutlemistes ja otsuste tegemistes. Mõned töötajad on tõesti huvitatud sellest, kuidas on organiseeritud nende töö ja kuidas see mõjutab ettevõtte tegevust. Niisuguseid osalemise skeeme kasutatakse organisatsiooni erinevatel tasanditel (Иванова 2009, 150-156).

Vaatame kuidas teostatakse grupiliste otsuste tegemist kaasava juhtimise mehhanismi kaudu. Kui struktureerida selle järgnevust, siis see näeb järgmiselt välja (Vadi 2001, 129):

1. Orienteerumisetapp ning probleemi püstitamine. Grupi juht püstitab probleemi, mida on vaja lahendada. Toimub situatsiooni analüüsimine ja probleemi kindlaksmääramine.
2. Informatsiooni leidmine. Grupi liikmed koguvad faktilist informatsiooni. Kogutakse peamiselt teavet ja määratakse, millist tüüpi on situatsioon. Toimub informatsiooni kogumise, mis annab vastuse küsimusele, millest üks või teine probleem on tingitud.
3. Arvamuste uurimine. Grupi liikmed avaldavad oma arvamuse ja annavad hinnangu probleemi lahendamise meetodile. Toimub ettepanekute analüüsimine ning probleemi lahendusvariantide hindamiskriteeriumide kindlaksmääramine.
4. Kontroll, diagnostika, hinnang ning otsuse tegemine. Toimub häälestamine ja häälteenamusega vastuvõetud otsuse kooskõlastamine. Grupiliikmed hindavad kõiki otsusevariante ja nende hulgast valitakse kõige parima ja siis koostakse ülesande täitmise plaani, mis aitab lahendada probleemi.

Sageli juhid ei ole lõpuni aru saanud probleemi olemusest ning näevad nende asemel muid probleeme. Enne kui probleemi kohta otsust vastu võtta, on vaja probleemi hästi tundma õppida ja selle tekkimise põhjustest aru saada (Lukjanov 2000, 17).

Igal töötajal on õigus pöörduda juhi või tema esindajate poole mingi ettepanekuga, mis on seotud organisatsiooniga, näiteks ettepanekud tootmisprotsessi parandamiseks, tootmistingimuste kohandamiseks ja olemasolevate puuduste kõrvaldamiseks, mis vähendavad tootmise efektiivsust. Juht on liider. Ta peab toetama töötajaid, motiveerima neid efektiivselt töötada, peab otsima kompromissi. Samuti on vaja osata kuulata teisi inimesi ja arvestada nende arvamust. Otsuste tegemise protsessis juht kontrollib, kuidas osalevad kõik grupi liikmed, kas on õige nende tegevuse järgnevus, kas grupi liikmed on lõpetanud ühe etapi ja alustatud järgmisel etapil tegevust. Kui ei ole organiseeritud kaasava juhtimise protsess/mehhanism, siis töö ei ole piisavalt efektiivne ja grupp võib laguneda (Burchell, Robin 2011).

On olemas mitu peamist kaasava juhtimise vorme, mis aitavad töötajaid kaasata (Cole 1997, 319-324):

1. Koosarutlused ning konsultatsioonid organisatsiooni tööst. See tähendab, et ülemus küsib töötajate arvamust, annab oma kommentaare.
2. Ettepanekute tegemine tootmisprotsessi parandamiseks töötajate ja juhi poolt.
3. Kollektiivsete lepingute sõlmimine.
4. Kaasava juhtimise vorm, kus töötajatel on samad administratiivsed õigused nagu juhtkonnal. Töötajad saavad osaleda otsustusprotsesside tegemises.
5. "Töökontroll" juhtumites, kus töötajatel on olemas otsuste vastuvõtu õigus.

Kokkuvõtteks võib öelda, et kõik kaasava juhtimise mehhanismid ja vormid on omavahel seotud ja täiendavad teineteist. Kui järgida neid vorme ja mehhanisme, ettevõtte täidab kõik püstitatud ülesandeid ja tegutseb stabiilselt ja efektiivselt.

1.5. Mõjurid, mis takistavad kaasava juhtimise arenemist

Kaasava juhtimise puudus negatiivselt mõjub ettevõtte arenemisele. Kaasava juhtimise arenemist takistavad mõjurid on järgmised (Burchell, Robin 2011):

- töötajate huvi vähenemine organisatsiooni juhtimises;
- töötajate mõistmatus, mis kasu nad enda jaoks saavad;
- töötajate madal usaldustase tööandja suhtes;
- töötajate madal kompetentsus juhtimise küsimustes;
- teadmatus kaasava juhtimise mehhanismidest.

Põhilised mõjurid mis mõjutavad töötajate käitumisele organisatsioonis on: tööiseloos ja sisu, keskkond, kus töö toimub ja ettevõtte väliskeskkond (Lukjanov 2000, 232-233).

Ettevõtte juht peab töötajate kaasamise protsessile järjest rohkem tähelepanu pöörama ning looma positiivset töökliimat, sest positiivne töökliima tõstab töörahulolu ja pühendumist ning parandab oluliselt töösooritust.

Juhi ülesanneteks on empaatia ja usalduse loomine, nii kuulamises kui ka rääkimises, selgete eesmärkide püstitamine, õigete küsimuste küsimine, tagasiside andmine ja saamine ning hinnanguist hoidumine (Rogers 2015, 273-276). Samuti on juhtide ülesandeks hoolitseda organisatsiooni struktuuri eest, et see oleks tõhus ja vastaks ettevõtte eesmärgile.

Samuti juhi ülesanneks on töötajate motiveerimine ning nende jõuimplusside ettevõtte eesmärkide poole suunamine protsessi. Selleks, et töötajate efektiivsus ja rahulolu tööga kasvas, peavad olema rahuldatud järgmised vajadused (Lukjanov 2000, 234-235):

- Sotsiaalsed vajadused. Tuleb luua ühtne meeskonnavaim ning anda kaastöötajatele sellist tööd, mis võimaldab neil suhelda.
- Vajadus olla lugupeetud. Tuleb pakkuda alluvatele sisukamat tööd ning anda neile positiivset tagasiside saavutatud tulemustega.
- Eneseteostamise vajadus. Tuleb anda töötajatele keerulist tööd, mis annab neile võimalust õppida ja areneda.

2. UURINGU LÄBIVIIMINE

Bakalaureusetöö teises osas antakse ülevaade uuringuobjektist. Kirjeldatakse läbiviidud uuringut ning selgitatakse uurimismeetodi valikut.

2.1. Uuringus osalenud ettevõtte lühitutvustus

Uuringuobjektiks on ettevõtte Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS (endine Tallinna Prügila AS). Ettevõtte tegevusteks on jäätmekütuse tootmine, biojätmete kompostimine, koldetuha käitlemine ja vanandamine ning ladestamine. Ettevõtte teenindab üle 500 000 elaniku Põhja- ja Lääne-Eestis ning Lääne-Virumaal. Ettevõttes töötab 86 inimest. Tallinna linn omab prügilas 35% osalust, prügilas enamusosanik on Veolia Umweltservice Betelungungsverwaltung GmbH 65% osalusega. Ettevõtte missioon on pakkuda klientidele laias valikus jäätmekäitlusteenuseid, mis on suunatud puhtama ja säästlikuma elukeskkonna loomisele (TJT link).

Käesoleva bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on töötajate ebapiisav kaasamine ettevõtte otsustusprotsessi. Uuringust selgus, et ettevõtte Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS on keskendunud peamiselt tulemuste saavutamisele, seega kulub tööprotsessile vähe aega. Põhjuseks on see, et erinevate muudatuste elluviimisele juhtimises või töökorralduses reageerivad nii ettevõtte kui ka töötajad tõrjuvalt. Töötajatel on kindlad tööülesanded, töökorraldus ja erinevad muudatused toovad ebamugavusi.

Igas organisatsioonis leiduvad need, kes on muudatustele vastu ning samas on ka neid töötajaid, kes erinevate muudatustest huvitatud on. Iga ettevõtja saab leida ja kaasata otsustusprotsessi parimaid talente.

2.2. Uuringu meetod ja läbiviimine

Bakalaureusetöoga seotud uuringu viis autor läbi kvalitatiivse uurimismeetodi abil. Autor viis läbi poolstruktureeritud intervjuud Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS juhatajaga ning personalijuhiga.

Uurimismeetodina on käesolevas bakalaureusetöös kasutatud autor poolstruktureeritud intervjuud, sest selle abil on võimalik saada lühikese aja jooksul kompaktset infot ning saada sügavam arusaam uuritavast probleemist. Samuti see meetod annab võimaluse indiviide põhjalikumalt küsitleda ning vajadusel esitada intervjuu käigus täpsustavaid küsimusi (Lepik 2014). Kvalitatiivse uurimise käigus keskendutakse ühe objekti süvaanalüüsile ning uuritakse toimuva sisu (Laherand 2014).

Intervjuude eesmärgiks oli analüüsida intervjuueeritavate hinnanguid ja arvamusi töötajate kaasamisest ning võrrelda intervjuu tulemusi käesoleva töö teoreetilises osas käsitletud teemadega.

Intervjuud viidi läbi eelnevalt ettevalmistatud küsimuste põhjal, mis on seotud töö teoreetilise osaga. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldas esitada küsimusi vabas sõnastuses ja järjekorras. Intervjuu küsimusi koostati peatükkide 1.1., 1.2., 1.3., 1.4 ja 1.5 põhjal.

Peatükk 1.1 keskendus üksikisikutele organisatsioonis. Küsimuste plokk annab ülevaate üksikisikute olulisusest organisatsioonile.

Peatükk 1.2. keskendus töötajate kaasamise olemusele ja mõistele. Selle peatüki alusel välja töötanud küsimused keskendusid peamiselt töötajate kaasamise olemusele, olulisusele ning vajadusele. Antud küsimuste plokk võimaldas mõista intervjuueeritavate arvamust töötajate kaasamisest ning töötajate kaasamise olulisusest ettevõttes.

Peatükki 1.3 baasil koostatud küsimused annavad ülevaate ühistegevusest ja otsustamisest. Selle peatüki alusel koostatud küsimused keskendusid ühistegevuse plussidele ja otsustamise efektiivsusele, kvaliteedile ning tulemustele.

Peatükk 1.4. baasil koostatud küsimused annavad ülevaate kaasamist toetavatest mehhanismidest ja vormidest, mis aitavad kaasamist arendada. Antud küsimuste plokk võimaldas mõista

intervjueeritavate arvamust ja hinnanguid erinevate mehhanismide ja vormide kohta. Küsimused keskendusid ka mehhanismidele ja vormidele, mida ettevõttes kasutatakse.

Peatükk 1.5. keskendus mõjuritele, mis takistavad kaasava juhtimise arenemist. Küsimuste plokk annab ülevaate mõjuritest ja sellest, kuidas neid mõjureid vältida ja olukorda parandada. Küsimused aitasid uurida olukorda ettevõttes. Samuti antud küsimuste plokk võimaldas mõista intervjueeritavate arvamust erinevate mõjurite kohta, mis on olemas ettevõttes.

Intervjuud viidi läbi intervjueeritavatele sobivas kohas, sobival meetodil ning sobival ajal. Intervjuude läbiviimine toimus aprillis 2019. aastal ning võttis keskmiselt aega 20 – 30 minutit. Intervjuud salvestati diktofoniga ning pärast transkribeeriti.

Järgmises peatükis esitatakse ja analüüsitakse uuringu tulemusi ning tehakse järeldusi ning ettepanekuid, kuidas oleks võimalik töötajaid otsustusprotsessi kaasata.

3. LÄBIVIIDUD UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD

Bakalaureusetöö kolmandas ehk viimases osas esitakse ja analüüsitakse uuringu tulemusi, analüüsitakse erinevaid seoseid ning tehakse järeldusi ning ettepanekuid kuidas oleks võimalik töötajaid otsustusprotsessi kaasata.

3.1. Intervjuu tulemuste esitlemine

Selles peatükis annab autor täpse ülevaate intervjuu tulemusest. Selleks on autor jaganud tulemused viieks erinevaks plokiks. Esimeses plokis keskendutakse üksikisikutele ja nende olulisusele organisatsioonis. Teises plokis käsitletakse töötajate kaasamise olemust ja mõistet. Kolmandas plokis esitletakse intervjuueeritavate arvamusi ühistegevusest ja otsustamisest. Neljandas osas käsitletakse intervjuueeritava hinnanguid, arvamusi ja kogemusi kaasava juhtimise toetavast mehhanismidest ja vormidest. Viiendas plokis esitletakse intervjuueeritavate arvamust mõjuritest, mis takistavad kaasava juhtimise arenemist.

Esimene intervjuuküsimuste plokk, mis keskendus üksikisikutele ja nende olulisusele organisatsioonis, koosneb kahest küsimusest. Selle ploki küsimused aitasid uurida intervjuueeritavate käest, kui oluliseks nad peavad inimesi organisatsioonis ning kuidas väärtustatakse töötajate pühendumust ja panust organisatsioonile. Esimene küsimus käsitles inimeste olulisust organisatsioonile. Intervjuu küsimusele „Kui oluliseks Te peate inimesi organisatsioonis?“ üks intervjuueeritavatest vastas järgmiselt: „Loomulikult meie töötajad omavad suurt tähtsust ja väärtust organisatsiooni jaoks. Nende töö, käitumine, pühendumus, see kõik aitab tõsta organisatsiooni heaolu“ (intervjuu 1). Teine intervjuueeritav iseloomustas inimeste olulisust järgnevalt: „Organisatsiooni aluseks on inimesed. Tänu neile töö edeneb, nad panevad asju liikuma ja seega ettevõtte kasvab ning areneb. Teisi sõnu, inimesed on tõesti väga olulised, sest organisatsioon ehitatakse üles inimeste järgi“ (intervjuu 2). Analüüsides intervjuueeritavate vastuseid ning võrreldes intervjuu tulemusi ja teooriat, võib öelda, et vastused kattuvad teooriaga.

Intervjueeritavad peavad organisatsioonis töötavaid inimesi oluliseks. Organisatsiooni kõige suurem jõud, väärtus ja alus on selles organisatsioonis töötavad inimesed, kes teevad organisatsiooni ja panevad asju liikuma. Intervjueeritavad mainisid ära järgmised olulised sõnad, nagu „inimesed on organisatsiooni alus“, „inimesed on jõud ja väärtus“, „organisatsioon kasvab ja areneb“ ning „organisatsiooni heaolu“. Organisatsiooni arengu tulemusena on inimene, kellel on organisatsioonis oma kindel koht, väärtuste kogum, eesmärgid, probleemid, röömud jne. Inimene elab ja tegutseb organisatsioonilise maailma toel.

Teine küsimus esimeses plokis uuris intervjueeritavate käest, kuidas väärtustatakse töötajate pühendumust ja panust organisatsioonile. Kõik intervjueeritavad mainisid ära sõnad „motiveerimine“ ning „väärtustamine“, mida on leitav töö teoreetilisest osast. „Me austame ja väärtustame iga töötajat ning motiveerime töötajaid palga kaudu ning kasutame ka mitmesuguseid mitterahalisi motivaatoreid“ (intervjuu 1). „Me väärtustame iga töötajat ja motiveerime neid läbi lisatasude ja erinevate boonuste, nagu igas organisatsioonis“ (intervjuu 2). Võttes kokku antud intervjuu vastuseid, võib väida, et ettevõttes väärtustatakse töötajaid ning selleks kasutatakse rahalisi motivaatoreid. Intervjueeritavatel oli selge arusaam, et on vaja üha enam pöörata rõhku üksikisikutele, hinnates nende olulisust organisatsioonile, organisatsioonilisele õppimisele, otsustamisele, hoiakute ja väärtuste kujunemisele ja muutmisvõimalustele.

Teine intervjuuküsimuste plokk, mis puudutas töötajate kaasamise olemust, mõistet ja olulisust, koosneb viiest küsimusest. Teise ploki esimesed kaks küsimust uurisid intervjueeritavate käest, mis on nende jaoks töötajate kaasamine, kuidas nad kirjeldavad töötajate kaasamist ning töötajate kaasamise olulisust ettevõttes ning mida peetakse kõige olulisemaks töötajate kaasamises. Üks intervjueeritavatest kirjeldas töötajate kaasamist järgnevalt: „Töötajate kaasamine tähendab seda, et töötajad on pühendunud organisatsioonile, milles nad töötavad, nad on valmis vabatahtlikult võtma vastutust ja panustama ettevõtte edukusse“ (intervjuu 1). Teine intervjueeritav kirjeldas töötajate kaasamist järgmiselt: „Töötajate kaasamine on oluline element ettevõttes, mis näitab töötajate soovi ning valmidust midagi organisatsioonis muuta, teha mingeid ettepanekuid. Töötajate kaasamine toob organisatsioonile stabiilsust ja efektiivsust, kui töötajatel on piisavalt kogemusi ja teadmisi. Asjakohased ja õiged otsused on kasulikud nii organisatsiooni liikmete kui ka ettevõtte jaoks“ (intervjuu 2).

Intervjueeritavate vastused kattusid suuresti teoreetilise osaga. Töötajate kaasamises kõige oluliseks peeti töötajate soovi, valmisolekut, kogemusi ja pädevusi. „Kõige tähtsam on töötajate

soov ja nende valmidus juhtimise protsessis osaleda. Kui ei ole soovi, siis pole mingit mõtet anda sellisele isikule juhtimisülesannet. Töötajaid tuleks kaasata ettevõtte otsustusprotsessi ja erinevate muudatuste rakendamisesse, kui neil on piisavalt kogemusi, teadmisi ja pädevusi“ (intervjuu 2). Kõik intervjueeritavad mainisid ära sõnad „soov“ ja „valmisolek“.

Küsimus, mis puudutas intervjueeritavate arvamust töötajate kaasamisest tänapäeva majanduses, näitas, et töötajate kaasamist hinnatakse oluliseks. Üks intervjueeritavatest hindas töötajate kaasamist tänapäeva majanduses järgnevalt: „Kõik sõltub ettevõttest, selle tegevusvaldkonnast ja üldiselt töötajate osalemise vajadusest juhtimises. Ma arvan, et on vaja pöörata töötajate kaasamisele üha rohkem tähelepanu, sest paljudes organisatsioonides enamike küsimuste ja probleemide lahendamise tegeleb organisatsiooni juht ja seega on töötajate osalemine otsustamises piiratud. Tänapäeval paljudel alluvatel on erialastes valdkondades oskused ja teadmised, mis ületavad juhi omi, nii et on kasulik sellistele töötajatele anda võimalust osaleda otsustusprotsessis“ (intervjuu 1). Teise intervjueeritava sõnul: „Töötajate osalemine organisatsiooni juhtimises on suur saavutus kaasaegsete organisatsioonide arenemiseks“ (intervjuu 2). Järgmine küsimus keskendus töötajate kaasamise olulisusele ettevõttes ning sellele, kui palju tähelepanu tuleks sellele pöörata. Intervjueeritavate arvamustel töötajate kaasamisele on vaja rohkem tähelepanu pöörata. Intervjueeritavatel oli selge seisukoht, et töötajate oskused ja ressursid, mis vastavad organisatsiooni tegevustele ja ootustele, toovad ettevõttele palju plüsse. „Töötajate osalemine juhtimises annab nii ettevõttele kui ka töötajatele palju positiivseid tulemusi. Näiteks: kasvab töötajate motivatsioon töötada; paraneb töökvaliteet; samuti on oluline töötajate osalemine koosolekutes, kus arutakse tulevaid muudatusi, sest siis töötajad on nende muutuste suhtes vähem tõrjuvalt. Veel plussiks on see, et areneb organisatsiooni kommunikatsioonisüsteem, paranevad töötajate ja juhtkonna vahelised töösuhted ning nõrgeneb pinge nende vahel“ (intervjuu 2).

Küsites intervjueeritavatelt, kuidas töötajaid kaasatakse organisatsiooni otsustusprotsessi, siis vastati, et on vaja selgitada välja, kas töötajad omavad piisavalt teadmisi, oskusi ja kogemusi, et osaleda otsustusprotsessis. Ettevõtted on huvitatud, et töötajad oleksid oma ülesannetega loomingulised ja kirglikud ja ise suudaksid teha parimaid otsuseid. „Töötajad saavad teha ettepanekuid nii kirjalikult kui ka suuliselt, et parandada organisatsiooni tööd, tööjõu juhtimist ja muid küsimusi. Samuti ettevõttes on töötajatel võimalus näidata oma soove ja emotsioone ning avaldada oma arvamust“ (intervjuu 1). Samuti mainiti, et juhtkond on alati avatud töötajatele ning on valmis neid kuulama, kui neil on probleeme või ettepanekuid.

Analüüsid intervjueritavate teise küsimuste ploki vastuseid, võib teha järelduse, et ettevõtte otsustusprotsessi ning erinevate muudatuste elluviimiseks on vaja kaasata pädevaid, piisavate kogemuste ja teadmistega inimesi.

Kolmanda ploki intervjuuküsimused moodustavad käesoleva uurimistöö osa, milles räägitakse ühistegevusest ja otsustamisest. Küsimusi on kokku kaks. Küsimused aitasid uurida intervjueritavate käest, kui efektiivne on grupis otsustamine ning millest sõltuvad otsustamise tulemused. Üks intervjueritavast andis oma arvamuse grupi ühistegevusest ja otsustamisest järgnevalt: „Ma arvan, et otsustamine ettevõttes ei ole ainult juhi töö põhiolemus, vaid kõik töötajad on võimelised otsuseid tegema. Grupis otsustamine on efektiivne, kui grupiliikmetel on määratlenud rollid, grupiliikmed austavad teisi ja arvestavad teisi arvamusi“ (intervjuu 1). Eelnevast definitsioonist tuleb välja kolm olulist märksõna, „määratletud rollid“ ja „austus“ ja „arvamused“, mida on leitav töö teoreetilisest osast. Samuti toodi välja töötajate teadmisi ja ressursi olulisust otsuse tegemisel. „Mina arvan, et grupis otsustamine on efektiivne, sest ühendades töötajate teadmisi ja ressursse annab grupp suure panuse vajaliku ja kvaliteetse otsuse tegemisel“ (intervjuu 2).

Otsustamise tulemuse juures peeti kõike olulisemaks reegleid ja norme, mille järgi võetakse vastu otsus, peavad olema selged eesmärgid ning kompetentne otsustaja. „Otsustamise tulemused, selle kvaliteet ja kiirus sõltuvat sellest, milliste reeglite ja normide järgi tehakse otsus ning sellest, kas õige otsustus tunnustatakse enamuses või vähemuses. Samuti otsustamisel on oluline, kuidas võetakse vastu otsus ja kas grupis võetud vastu otsus on parem või halvem kui üksikliikmete otsus“ (intervjuu 1). Teise intervjueritava sõnul: „Kui on selged eesmärgid, vajalik teave käepärast ja otsustaja on asjatundja, siis tulemused on head“ (intervjuu 2).

Kokkuvõtlikult võib öelda, et organisatsioonis peavad kõik töötajad suutma teha õigeid otsuseid. Ühistegevuses on tähtis rollide määramine, väärtused, austus, reeglid ja normid, mis aitavad eesmärke saavutada.

Neljas intervjuuküsimuste plokk, mis koosnes kolmest küsimusest, käsitles peamiselt kaasava juhtimise mehhanisme ja vorme, mis aitavad kaasamist toetada ja arendada. Intervjueritavad andsid oma arvamuse ja hinnangu erinevate mehhanismide ja vormide kohta ning rääkisid vormidest, mida kasutatakse ettevõttes. Tulemuste analüüsi põhjal võib öelda, et intervjueritavad

määratlesid kaasamist toetavaid vorme ja mehhanisme sarnaselt teoreetilise käsitlusega. Intervjuu küsimusele „Millised on peamised kaasava juhtimise mehhanismid ja vormid, mida ettevõttes kasutatakse?“ üks intervjuueeritavatest vastas järgnevalt: „Olulist rolli mängivad suhted töötaja ja organisatsiooni vahel. Selleks, et töötajaid kaasata, organisatsioonis peab olema positiivne töökliima. Ja mina, nagu juhataja, hoolitsen organisatsiooni struktuuri eest, et see oleks tõhus ja vastaks ettevõtte eesmärkidele. Püüame luua töötingimusi, kus iga töötaja tunneks end vajalikuna, et ta tunneks et teda austatakse ja usaldatakse. Sellel juhul töötajad muutuvad energilisemaks, lojaalsemaks ja tunnevad, et nad töötavad kogu ettevõtte kasuks“ (intervjuu 1). Nagu oli mainitud töö teoreetilises osas, emotsionaalne aspekt puudutab seda, kuidas töötajad tunnevad ennast tööl viibides ja kas neil on positiivne või negatiivne hoiak organisatsiooni ning selle juhtidesse. Otsustusprotsessis osalemise üheks oluliseks eesmärgiks on inimeste töörahulolu ja enesetunde tõstmine nende oskuste ning teadmiste parema ärakasutamise teel. Teise intervjuueeritava arvamusel on olulised kõigepealt töötajate isiklikud arvamused, mille alusel tehakse kollektiivseid otsuseid. On vaja lähtuda nii töötajate kui ka juhtkonna tarvidusest ning leida optimaalset varianti. Intervjuueeritava sõnul: „Enne kui kehtestada mingeid normatiive, reegleid ning muudatusi ettevõtte juhtimises, on vaja selgitada välja, kas on see üldse vaja selles ettevõttes, kas nii ettevõtte kui ka töötajad omavad piisavaid teadmisi, oskusi ja kogemusi nende muudatuste elluviimiseks. Samuti on vaja selgitada välja, kuidas töötajad suhtuvad nende muudatustesse“ (intervjuu 2).

Viienda ploki intervjuuküsimused moodustavad käesoleva uurimistöö osa, milles räägitakse mõjuritest, mis takistavad kaasava juhtimise arendamist. Küsimusi käesolevas plokis on kokku neli. Intervjuueeritavad andsid oma arvamuse erinevate mõjurite kohta, mis on olemas ettevõttes ning pakkusid lahendusi, kuidas parandada olukorda ning töötajaid otsustusprotsessi kaasata. Üks intervjuueeritavatest liigitas kaasava juhtimise mõjureid järgmisteks: 1) töötajate mõistmatus, mis kasu nad enda jaoks saavad. Intervjuueeritav iseloomustas seda järgnevalt: „On selliseid töötajaid, kes ütlevad, et mingeid muudatusi ei ole vaja, töötame edasi nii, nagu töötasime varem. Nad ei soovi mitte midagi muuta, sest nendel on mugav nii nagu kõik on. Muudatused on alati tundlikud. Alati on kollektiivis inimesi, kes on vastu erinevatel põhjustel“ (intervjuu 2); 2) töötajate madal kompetentsus juhtimise küsimustes. Intervjuueeritav iseloomustas seda järgnevalt: „Töötajad, kellel on madal kompetentsus, kardavad muudatusi, kuna nad ei tea, mida sellele järgneb. Kuid kui neid aidata, anda rohkem informatsiooni ja teadmisi ning motiveerida, nad saavad hakkama. On vaja motiveerida ja väärtustada töötajaid, et nad tahaksid jagada teistega oma kogemusi ja teadmisi“ (intervjuu 2). Samuti üheks takistuseks toodi välja töötajate soovimatust võtta vastutust,

osaleda otsustusprotsessides. „Suurim takistus on töötajate soovimatus võtta vastutust täiendavate ülesannete täitmise eest“ (intervjuu 1).

Küsides intervjueritavatel, kuidas on töötajad valmis võtma vastutust, osaleda ettevõtte otsustusprotsessides, siis mainiti, et teadmisi ja oskusi on vaja arendada, selleks et otsustusprotsessis osaleda. „Igal töötajal on muidugi oma tööks vajalikud teadmised ja oskused. Otsustusprotsessides osalemiseks on vaja teadmisi ja oskusi arendada ja juurde õppida” (intervjuu 1).

Küsimusele, kuidas töötajaid otsustusprotsessi kaasata, vastati enamjaolt üheselt. Intervjueritavad mainisid seda, et kaasata on vaja neid töötajaid, kes soovivad ja on valmis osalema otsustusprotsessis. „On vaja tõsta töötajate enesehinnangut, olulisust ettevõttes, et nad tunneksid ennast hästi, on vaja töötajaid motiveerida, sest töötajatel peab olema arusaam, et neid väärtustatakse organisatsioonis, et nende arvamus on oluline“ (intervjuu 2). Võttes kokku intervjueritavate vastuseid, siis saab välja tuua, et sellistele inimestele, kes on kohusetundlikud, pädevad, kes näitavad, et nad oskavad ja soovivad osaleda otsustusprotsessis, on vaja anda sellist võimalust ja kaasata otsustusprotsessi.

Võrreldes teooriat ja intervjuu tulemusi, siis võib öelda, et vastused suuresti kattuvad teooriaga.

3.2. Järeldused ja ettepanekud

Antud alapeatükis teeb autor uuringu tulemuste põhjal omapoolsed järeldused ning esitab ettepanekud, kuidas oleks võimalik töötajaid otsustusprotsessi kaasata.

Analüüsid uuringu tulemusi ja lähtuvalt uuringute tulemustest ning alustades töötajate kaasamise olemusest, siis võib väita, et intervjueritavatel on selge arusaam, mis on töötajate kaasamine, kui oluline see on nii ettevõtte, kui ka töötajate jaoks, kuidas töötajaid kaasata ning missugused on kaasamist toetavad mehhanismid ja vormid.

Analüüsid intervjuu tulemusi võib väita, et intervjueritava vastused kattuvad teoreetilise osaga. Töötajate kaasamise olulisust pidasid intervjueritavad tähtsaks. Intervjueritavate arvamustel töötajate kaasamisele on vaja rohkem tähelepanu pöörata. Intervjueritavatel oli selge seisukoht,

et töötajate oskused ja ressursid, mis vastavad organisatsiooni tegevustele ja ootustele, toovad ettevõttele palju plusse. Juhtimine organisatsioonis lähtub inimesest ja on suunatud inimestele. Inimesed vajavad organisatsiooni ja organisatsioon vajab inimesi. Inimene on juhtimise subjekt ja objekt, organisatsiooni liige. Personal on organisatsiooni tuum ja peamine tõukejõud. Analüüsid intervjueeritavade vastuseid võib teha järelduse, et ettevõttes töötajad on kaasatud, kuid on vaja neid motiveerida selleks.

Võrreldes intervjueeritavate vastuseid töös käsitletud teooriaga võib kindlalt järeldada, et ettevõttes on probleeme töötajate kaasamisega. Intervjueeritavate sõnul põhjuseks on see, et erinevate muudatuste elluviimisele juhtimises või töökorralduses reageerivad nii ettevõtte kui ka töötajad tõrjuvalt. Samuti ettevõtte on keskendunud peamiselt tulemuste saavutamisele, seega kulub tööprotsessile vähe aega. Töötajatel on kindlad tööülesanded, töökorraldus ja erinevad muudatused toovad ebamugavusi. Töötajatel puudub teoreetiline taust kaasava juhtimise vormist. Tulemustest selgus ka, et enamikul töötajatest puudub arusaam, mis kasu nad enda jaoks saavad, kui osalevad otsustusprotsessis. Samuti kvalitatiivse uuringu käigus selgus, et ettevõttes ei ole kasutusel konkreetseid kaasava juhtimise meetodeid ja vorme, mis aitavad kaasata töötajaid otsustusprotsessi. Organisatsioonis on vaja tulla arusaamisele, et erinevad muudatused on kasulikud, efektiivsed, nad säästavad aega jne. ja siis on töötajad valmis võtma vastutust ja tegelema sellega. Teadmisi ja oskusi juhtimise valdkonnas võib alati arendada ja juurde õppida.

Töö kvalitatiivse uuringu käigus selgus, et peamised probleemid ettevõttes töötajate kaasamisega on järgmised:

1. Töötajate madal kompetentsus juhtimise küsimustes
2. Oskuste puudulik arendamine
3. Kaasava juhtimise vormi loomisega kiirustamine
4. Töötajate mõistmatus, mis kasu nad enda jaoks saavad
5. Töötajate soovimatus võtta vastutust ja osaleda otsustamisprotsessides

Uuringu tulemuste põhjal saab öelda, et Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeske AS töötajad on kaasatud otsustamisprotsessi, kuid kaasatuse parandamisele tuleb rohkem tähelepanu pöörata. Selleks, et töötajad oleksid tulevikus efektiivselt kaasatud otsustusprotsessi, teeb autor järgmised ettepanekud:

1. Oskusi ja teadmisi on vaja dokumenteerida. Tulevad uued töötajad, kes loevad ja õpivad selle kaudu. Teadmiste dokumenteerimine aitab omandada nii ametiga seotud informatsiooni, kui ka näha organisatsiooni kui tervikut.
2. Otsustusprotsesside osalemiseks on vaja teadmisi ja oskusi arendada ja juurde õppida.
3. Pidev infovahetus. Töötajaid tuleb kaasata koosolekutele või korraldada infotunde ja konsultatsioone. Koosolekute, infotundide ja konsultatsioonide plussiks on see, et organisatsioonis toimub infovahetus kõikide töötajate seas ning töötajad on alati informeeritud kõikidest asjadest, millest koosolekul räägitakse (näiteks: uudised, muudatuste elluviimine, klientide tagasiside, organisatsiooni töö ja eesmärgid jne.). Samuti koosolekul organisatsiooni juht küsib töötajate arvamust, annab oma kommentaare. Alati on vaja küsida töötajate arvamust ja seisukohti, et leida optimaalset varianti. Kui töötajad on informeeritud kõikidest asjadest, mis toimuvad organisatsioonis, siis on nendel kergem otsuseid vastu võtta. Töötajate osalemine koosolekutes on oluline, sest siis töötajad on muutuste suhtes vähem tõrjuvad.
4. Küsimustikud. Küsimustik on ka hea võimalus saada töötajate arvamust, ettepanekuid ja kommentaare erinevate küsimuste kohta. Tagasiside aitab teada saada, mis töötajatele meeldib, mis ei, mis on vaja muuta jne.
5. Juht peab korraldama koos oma töötajatega vestlused. Dialoog juhtide ja töötajate vahel otsustamisetapis tagab töövaidluste vähendamist, loob hea moraalse ja psühholoogilise kliimati kollektiivis, laiendab aktiivsete osalejate ringi. Samuti paranevad töötajate ja juhtkonna vahelised töösuhted ning nõrgeneb pinge nende vahel.
6. Soovitan määrata üks või kaks inimest, erinevatest osakondadest, kes on peamised kaasarääkijad otsuste tegemisel.
7. Mõnedes juhtumites rakendada grupilist otsustamist.
8. "Töökontroll" juhtumites, kus töötajatel on olemas otsuste vastuvõtu õigus. See tähendab otsuste vastuvõtmise võimalus ning selle realiseerimise kontroll. Selline vorm tagab teabevahetust juhtide ja töötajate vahel.

Välja toodud ettepanekud eeldavad Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS ettevõttelt ajalist ressursikulu, kuid muudavad töötajate kaasatust otsustusprotsessi efektiivsemaks.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva kiiresti muutuv ja arenevas ärikeskkonnas pööratakse töötajate kaasamisele üha rohkem tähelepanu. See teema on aktuaalne, kuna inimesed vajavad organisatsiooni ja organisatsioon vajab inimesi. Töötajate osalemine organisatsiooni juhtimisel on väga tähtis osa kaasaegses turuühiskonnas ja hädavajalik tingimus kapitali ja töö võrdseks koostööks, sest see toob iga ettevõttele edu, stabiilsust ja efektiivsust. Töötajate efektiivne kaasamine otsustusprotsessi on iga organisatsiooni edu aluseks, sest see loob võimaluse vältida vigu ja saada paremaid tulemusi, saada põhjalikumalt infot tegelikust olukorrast, poolte eelistustest. Kaasatud töötajad on pühendunud organisatsioonile, nad on valmis võtma vastutust ja rakendama kõiki oma oskusi ja teadmisi selleks, et nad võiksid vastata organisatsiooni tegevustele ja ootustele, nendel on ühised eesmärgid ning selgelt ära määratletud tööülesanded, nad teevad pidevalt koostööd ning vastutavad tulemuste eest ühiselt.

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli anda kirjanduse põhjal ülevaade töötajate kaasamisest ettevõtte otsustusprotsessi ning viia läbi uuring ettevõttes Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS. Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, kirjeldada ning analüüsida ettevõtte hetkeolukord, kuidas on kaasatud töötajad ettevõttes, missuguseid vorme ja mehhanisme on kasutatud, et töötajaid kaasata ning tulenevalt uuringu tulemustest teha järeldused ja ettepanekud kuidas oleks võimalik töötajaid otsustusprotsessi kaasata. Lähtudes eesmärgist võib öelda, et bakalaureusetöö eesmärk on saavutatud.

Käesoleva bakalaureusetöö uurimisobjektiks oli ettevõtte Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS ning uurimisprobleemiks oli töötajate ebapiisav kaasamine ettevõtte otsustusprotsessi.

Käesoleva bakalaureusetöö tulemustest lähtuvalt võib järeldada, et töötajatel puudub teoreetiline taust kaasava juhtimise vormist. Tulemustest selgus ka, et enamikul töötajatest puudub arusaam, mis kasu nad enda jaoks saavad, kui osalevad otsustusprotsessis. Ettevõttes peaks luua häid töötingimusi ning võtma kasutusele konkreetse kaasava juhtimise vormi, mis aitab töötajaid otsustusprotsessi kaasata. Edukuse saavutamiseks on vaja efektiivselt kasutada personali oskuseid.

Ettevõtte otsustusprotsessi ning erinevate muudatuste elluviimiseks on vaja kaasata pädevaid, piisavate kogemuste ja teadmistega inimesi.

Töötajate kaasamises peeti kõige olulisemaks töötajate arvamust, valmidust ja soovi osaleda otsustusprotsessides, midagi organisatsioonis muuta, teha mingeid ettepanekuid. Samuti on vaja tõsta töötajate enesehinnangut, olulisust ettevõttes, et nad tunneksid ennast hästi. On vaja töötajaid motiveerida, sest töötajatel peab olema arusaam, et neid väärtustatakse organisatsioonis, et nende arvamus ja panus on oluline. Kui töötajad on sisuliselt motiveeritud, siis on ka tulemused head.

SUMMARY

EMPLOYEES ENGAGEMENT IN ORGANIZATION MANAGEMENT IN THE COMPANY TALLINNA JÄÄTMETE TAASKASUTUSKESKUS AS

Diana Lavrova

In today`s fast changing and evolving business environment more attention is turned into employees engagement. This theme is topical because people need an organization and the organization needs people. Employee participation in the management of an organization is a very important part of a modern market society and an indispensable condition for equal co-operation between capital and labor, because it brings success, stability and efficiency to every company. Effective involvement of employees in the decision-making process is the basis for the success of each organization, because it creates the opportunity to avoid mistakes and get better results, get more detailed information about the actual situation, the preferences of the parties. Involved employees are committed to the organization, they are ready to take responsibility and apply all their skills and knowledge to meet the organisation's activities and expectations, they have common goals and clearly defined tasks, they work together and share responsibility for the results.

The aim of this research was to provide an overview of the involvement of employees in the decision-making process of the company based on literature, to carry out a study in the company Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS, to analyse the results of the study and to draw conclusions and suggestions on how to involve the employees in the decision-making process.

The goal of this research was to find out, describe and analyse the involvement of employees of the Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS in the decision-making process of the organization, how employees are involved in the company, what forms and mechanisms have been used to involve the employees. Based on the goal, the goal of the Bachelor's thesis can be said to have been achieved.

The subject of this bachelor thesis was the company Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS and the research problem was the insufficient involvement of employees in the company decision-making process. Employees have no theoretical background in inclusive management. The results also showed that most employees lack an understanding of what they will benefit from when they participate in the decision-making process.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R., Salu, M. (2005). *Muudatuste Meistriklass*. Tallinn: Äripäev.
- Baumruk, R. (2004). *The missing link: the role of employee engagement in business success*. Workspan. Vol 47, pp. 48-52.
- Brooks, I. (2006). *Organisatsioonikäitumine. Üksisik, rühm ja organisatsioon*. Äripäeva raamat.
- Burchell, M., Robin, J. (2011). *Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters*. Kättesaadav: http://loveread.ec/read_book.php?id=65916&p=1, 2013.
- Cole, G. A. (1997). *Personnel Management. Theory and Practice*. London. DP Publications.
- Eldor, L., Harpaz, I. (2016). *A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors*. Journal of Organizational Behavior. No. 37, 213-235.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., Taylor, C. R. (2004). *The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century*. – *Human Resource Planning*, Vol. 27, No. 3, 12-25.
- James McGrath, Bob Bates. (2016). *Suurte juhtimisteooriate väike käsiraamat*. Äripäeva Kirjastus.
- Kahn, W.A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of Management Journal, Vol 33, pp. 692-725.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: M.-L. Laherand. Kättesaadav: https://syg.edu.ee/~peil/ut_alused/kvalitatiivne_uurimisviis.html
- Lepik, K. *Intervjuu. Sotsiaalse analüüsi, meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Tartu Ülikool. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/intervjuu>, 2014.
- Lukjanov, A. (2000). *Otsustsmine ja juhtimisdiagnostika*. Tallinn: Eesti- Ameerika Ärikolledž
- Lukjanov, A. (2000). *Juhtimise alused*. Tallinn: Eesti- Ameerika Ärikolledž
- Nutt, P. (1997). *Better decision-making: A field study*, *Business Strategy Review*, pp. 45-52.
- Rogers, J., Gilbert, A., Whittleworth, K. (2015). *Juht kui treener. Uus tee tulemusteni*. Tallinn. Äripäeva Kirjastus.
- Siimon, A., Vadi, M. (1999). *Organisatsiooni ja organisatsioonikultuur*. Tartu ülikooli kirjastus.

Vadi, M. (2001). *Grupid Organisatsioonis*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

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

Üksvärav, R. (2004). *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallinn. TTÜ Kirjastus.

Üksvärav, R. (2008). *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallinn. TTÜ Kirjastus.

Иванова М.О. *Концепция участия персонала в корпоративном управлении. Современный менеджмент: проблемы и перспективы*. IV науч.- практ. конф. - СПб.: СПбГИЭУ, 2009.

Jäätmete Taaskasutuskeskuse veebileht. Kättesaadav: <https://www.tjt.ee/>

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused vene keeles

1. Насколько важными для Вас являются люди в организации?
2. Как оценивается вклад и отдача работников в организацию?
3. Что для Вас значит участие работников в управлении организацией и как бы Вы описали это понятие?
4. Как вы оцениваете участие работников в управлении организацией в современной экономике?
5. Насколько важным Вы считаете участие работников в управлении организацией, нужно ли на это уделять больше внимания или нет?
6. Что для вас является самым важным в участии работников в управлении организацией?
7. Как в предприятии привлекают работников участвовать в управлении организацией?
8. Насколько эффективно по Вашему мнению принятие решений в группе?
9. От чего зависят результаты решений?
10. Какие основные методы и формы участия работников в управлении организацией используются в предприятии?
11. Какие формы участия работников в управлении организацией Вы считаете самыми эффективными?
12. Какие методы помогают привлечь работников участвовать в управлении организацией?
13. Какие факторы препятствуют развитию участия работников в управлении организацией?
14. Насколько эффективно работники справляются со своими рабочими обязанностями?
15. Насколько работники готовы брать на себя ответственность участвовать в управлении организацией? Достаточно ли у них знаний и умений для этого?
16. Какие предложения Вы можете внести для того, чтобы привлечь работников участвовать в управлении организацией?

Lisa 2. Intervjuu küsimused eesti keeles

1. Kui oluliseks Te peate inimesi organisatsioonis?
2. Kuidas väärtustatakse töötajate pühendumust ja panust organisatsioonile?
3. Mis on Teie jaoks töötajate kaasamine või kuidas Te kirjeldaksite töötajate kaasamist?
4. Kuidas Te hindate töötajate kaasamist tänapäeva majanduses?
5. Kui oluliseks Te peate töötajate kaasamist ettevõttes, kas sellele tuleks rohkem tähelepanu pöörata või mitte?
6. Mida Te peate kõige olulisemaks töötajate kaasamises?
7. Kuidas töötajaid kaasatakse organisatsiooni otsustusprotsessi?
8. Kui efektiivne on Teie arvates grupis otsustamine?
9. Millest sõltuvad otsustamise tulemused?
10. Millised on peamised kaasava juhtimise mehhanismid ja vormid, mida ettevõttes kasutatakse?
11. Millised kaasava juhtimise vormid on Teie arvates kõige efektiivsemad?
12. Millised meetodid aitavad töötajaid kaasata?
13. Millised mõjurid võivad takistada kaasava juhtimise arenemist?
14. Kui efektiivselt töötajad saavad hakkama oma tööülesannetega?
15. Kuidas on töötajad valmis võtma vastutust osaleda ettevõtte otsustusprotsessides? Kas nendel on piisavalt teadmisi ja oskusi selleks?
16. Millised ettepanekud Te saate välja tuua, et töötajaid otsustusprotsessi kaasata?

Lisa 3. Intervjuu 1 transkriptsioon vene keeles

Transkribeeritud intervjuu

Kuupäev: 03.04.2019

Koht: Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS

Pikkus: ~25 minutit

Intervjueerija: Diana Lavrova

Intervjuu vastaja: Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS-i juhataja

Tingmärgid:

(.) – väike paus, kuni 2 sekundit

(.x) – paus x sekundit, 3 või rohkem sekundit

((tegevus)) - intervjueeritava/intervjueerija tegevus

(eee...) - mõtlemine

Интервьюер: Добрый день! Большое Вам спасибо, что уделите время для моего интервью.

Респондент: Добрый день! Всегда рады помочь. (.) Благодарю, что позвали!

Интервьюер: Хорошо...Тогда, если Вы готовы, можем начинать.

Респондент: Да, начнём!

Интервьюер: Я пишу дипломную работу и провожу исследование, целью которого является выяснение, описание и анализ вовлеченности работников Таллиннского центра утилизации отходов в процесс принятия решений организации. Во время прохождения практики моей однокурсницы в данном предприятии я узнала, что на предприятии есть с этим проблемы. Так ли это?

Респондент: (.) Наше предприятие ориентировано в основном на достижение результатов и предоставление качественных услуг, поэтому для рабочего процесса остается мало времени. На внедрение различных изменений в управлении или организации труда, относятся работники, скажем так, болезненно. У рабочих есть конкретные задачи, организация труда и различные изменения приносят дискомфорт.

Интервьюер: Первый мой вопрос будет следующим...насколько важными для Вас являются люди в организации?

Респондент: Конечно же люди, работающие в нашей организации- это величайшая сила и ценность. Их работа, поведение, отдача, (.) это всё помогает поднять благосостояние организации.

Интервьюер: Как оценивается вклад и отдача работников в организацию?

Респондент: Мы уважаем и ценим каждого рабочего и мотивируем сотрудников с помощью заработной платы или используем различные безличные мотиваторы.

Интервьюер: Что для Вас значит участие работников в управлении организацией или как бы Вы описали это понятие?

Респондент: Участие работников означает то, что работники преданы организации в которой они работают, что они делают свою работу с полной отдачей, (.) они готовы добровольно брать на себя ответственность и способствовать успеху компании.

Интервьюер: Хорошо...А скажите, как Вы оцениваете участие работников в управлении организацией в современной экономике?

Респондент: Хмм...(.) Скажу так...всё зависит от предприятия, от его сферы деятельности и вообще от нужды в участии работников в управлении. Я считаю, что в сегодняшней быстро меняющейся и развивающейся бизнес-среде все больше внимания уделяется вовлеченности сотрудников, так как во многих организациях сейчас преобладает и всегда преобладала ситуация, когда большинство вопросов и проблем решает главный руководитель предприятия и таким образом участие сотрудников в принятии решений ограничено. (.) В настоящее время многие подчиненные в области организации обладают столь высокими навыками и знаниями, как и у главного руководящего, поэтому почему бы такому работнику не дать возможность заниматься этими делами.

Интервьюер: Полностью с Вами согласна! Тогда у меня следующий вопрос...насколько важным Вы считаете участие работников в управлении организацией, нужно ли на это уделять больше внимания или нет?

Респондент: (.x) Как я уже сказала, всё зависит от предприятия и от его сферы деятельности. В одном предприятии это может быть не нужно, а в какомнибудь другом всё наоборот. По моему мнению всегда ценятся компетентные работники, с нужными знаниями и умениями, которые готовы взять на себя ответственность и применить все свои навыки и ресурсы, чтобы соответствовать деятельности и ожиданиям организации.

Интервьюер: А что для Вас является самым важным в участии работников в управлении организацией?

Респондент: Самым важным я считаю желание и готовность работников.

Интервьюер: Хорошо. Как в предприятии привлекают работников участвовать в процессах управления организацией?

Респондент: Работники могут вносить предложения как письменно, так и устно по улучшению работы организации, управления трудом и по любым другим вопросам. Также,

(ее...) сотрудники всегда имеют возможность показать свои пожелания и эмоции и высказать свое мнение. Мы заинтересованы в том, чтобы сотрудники были креативны и увлечены своими задачами, поэтому всегда рассмотрим все предложения и пожелания и примем во внимание.

Интервьюер: Насколько эффективно по Вашему мнению принятие решений в группе?

Респондент: Я считаю что принятие решений это дело не только для руководителей, вообще все работники способны принимать решения. Групповые решения особенно эффективны, когда роли четко распределены между членами группы, которые уважают и учитывают мнения друг друга.

Интервьюер: От чего зависят результаты решений?

Респондент: Результат решения, его качество и скорость, зависят от ответственности за решение, по каким правилами и нормам принимается решение и от того, как одобряется решение, большинством или меньшинством в группе. Также важно следить за тем, как принимается решение группы в целом и является ли оно лучше или хуже решений отдельных членов.

Интервьюер: Понятно, тогда давайте перейдем к следующему вопросу...какие основные методы и формы участия работников в управлении организацией используются в предприятии и какие Вы считаете самыми эффективными?

Респондент: Важную роль играют отношения между работником и организацией. Чтобы привлечь сотрудников, организация должна иметь позитивный рабочий климат. И я как руководитель несу ответственность за обеспечение того, чтобы структура организации была эффективной и отзывчивой. (.) Стараемся сделать условия такими чтобы каждый сотрудник чувствовал себя нужным, сотрудников уважают и им доверяют. Тогда они более энергичны, лояльны и чувствуют, что работают на благо всей компании.

Интервьюер: Какие факторы препятствуют развитию участия работников в управлении организацией?

Респондент: Самое большое препятствие это нежелание работников брать на себя ответственность выполнять дополнительные задания.

Интервьюер: Насколько работники готовы брать на себя ответственность участвовать в управлении организацией? Достаточно ли у них знаний и умений для этого?

Респондент: (Эээ...) Нуу...у каждого работника конечно же есть нужные для своей работы знания и умения. Для участия в управлении конечно нужно поучиться и развить знания.

Интервьюер: Хорошо...Насколько эффективно работники справляются со своими рабочими обязанностями?

Респондент: На каждую должность найден нужный работник с соответствующими знаниями, умениями и навыками. У каждого работника конкретные задания, обязанности и (.) права, с которыми они качественно справляются.

Интервьюер: Какие предложения Вы можете внести для того чтобы привлечь работников участвовать в процессах управления организацией?

Респондент: Вовлекать работников в процесс управление надо тогда, когда действительно это нужно. Лишь немногие работники готовы трудиться в условиях авторитарного стиля руководства. Поэтому, самый лучший способ я считаю это найти в конкретном отделе такого одного или двух работников кто будут главными по этим вопросам.

Интервьюер: Хорошо, спасибо. Думаю На этом мы закончим наше интервью. Спасибо большое за участие и за помощь!

Респондент: Пожалуйста! Желаю удачи в написании вашей дипломной работы!

Lisa 4. Intervjuu 2 transkriptsioon vene keeles

Transkribeeritud intervjuu

Kuupäev: 05.04.2019

Koht: Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS

Pikkus: ~25 minutit

Intervjueerija: Diana Lavrova

Intervjuu vastaja: Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS-i personalijuht

Tingmärgid:

(.) – väike paus, kuni 2 sekundit

(.x) – paus x sekundit, 3 või rohkem sekundit

((tegevus)) - intervjueeritava/intervjueerija tegevus

(eee...) - mõtlemine

Интервьюер: Добрый день! Большое Вам спасибо, что согласились уделить время и дать мне интервью.

Респондент: Здравствуйте! Благодарю что позвали!

Интервьюер: Тогда, если Вы готовы, давайте начнём.

Респондент: Да, давайте начнём!

Интервьюер: Я пишу дипломную работу и провожу исследование, целью которого является выяснение, описание и анализ вовлеченности работников Таллиннского центра утилизации отходов в процесс принятия решений организации. Во время прохождения практики моей однокурсницы в данном предприятии я узнала, что на предприятии есть с этим проблемы. Так ли это?

Респондент: Я работаю на своей должности в этом предприятии чуть меньше года, (.) поэтому буду исходить из того что я уже успела изучить и понять здесь. Я думаю что в каждой организации есть те, кто против изменений, и есть также те, кто заинтересован в различных изменениях.

Интервьюер: Хорошо, тогда мой первый вопрос будет следующим...насколько важными для Вас являются люди в организации?

Респондент: Люди - это основа организации. Именно благодаря им работа идет и предприятие растет и развивается. (.) Другими словами, люди действительно очень важны, так как организация строится за счет их.

Интервьюер: Как оценивается вклад и отдача работников в организацию?

Респондент: Мы ценим каждого работника и мотивируем сотрудников с помощью заработной платы или различными бонусами, как впрочем в любой организации.

Интервьюер: Что для Вас значит участие работников в управлении организацией и как бы Вы описали это понятие?

Респондент: Участие сотрудников является важным элементом компании, который показывает готовность и готовность сотрудников что-то изменить в организации, внести любые предложения. (.) Участие сотрудников обеспечивает стабильность, когда сотрудники имеют достаточный опыт и знания в таких вопросах, а также если решения актуальны и полезны как для членов организации, так и для компании.

Интервьюер: Хорошо...А скажите, как Вы оцениваете участие работников в управлении организацией в современной экономике?

Респондент: Я считаю что участие работников в управлении организацией является достижением современных производственных отношений.

Интервьюер: Хорошо. Тогда следующий вопрос...насколько важно для Вас участие работников в управлении организацией, нужно ли на это уделять больше внимания или нет?

Респондент: Да, на это нужно уделять время, так как участие работников в управлении дает много положительных результатов как предприятию так и самим работникам. Например: повышается мотивация работников к работе; повышается качество и эффективность труда; также, (.) при участии работников в обсуждении предлагаемых изменений они меньше сопротивляются этим переменам. (ее...) Бывает так, что к внедрению различных изменений работники реагируют не очень позитивно. Еще из плюсов то, что развивается система коммуникаций в организации, улучшается коммуникационная система между работниками и руководством и ослабляется давление на руководство со стороны подчиненных и наоборот.

Интервьюер: А что для Вас является самым важным в участии работников в управлении организацией?

Респондент: Самое важное это желание работников и их готовность участвовать в управлении. Если желания нет, то нет смысла давать управленческую миссию такому человеку. (.x) Сотрудники должны участвовать в процессе принятия решений в компании и во внедрении различных изменений, если они обладают достаточным опытом и компетенцией.

Интервьюер: Полностью с Вами согласна! Как в предприятии привлекают работников участвовать в процессах управления организацией?

Респондент: В первую очередь мы всегда открыты работникам, всегда готовы их выслушать если у них есть какие то проблемы, предложения. (эээ...) Проводятся также собрания, но участвуют в основном высшие органы организации. Я считаю что в первую очередь что важно, так это личное мнение сотрудников, на основании которого уже принимать коллективные решения. Необходимо учитывать потребности как сотрудников, так и руководства и найти оптимальный вариант. (.) Прежде чем устанавливать какие-либо нормы, правила и изменения в управлении компанией, необходимо выяснить, нужно ли это в компании, есть ли у компании и сотрудников достаточные знания, навыки и опыт для их реализации. Также необходимо выяснить, как сотрудники видят свои изменения.

Интервьюер: Насколько эффективно по Вашему мнению принятие решений в группе?

Респондент: Я считаю что групповое принятие решений это эффективно, так как объединяя знания и ресурсы работников, группа внесет огромный вклад в принятие нужного и качественного решения. Но к такой форме принятия решения нужно прибегать, когда стоит сложная проблема, которую один человек не может решить удовлетворительно.

Интервьюер: От чего зависят результаты решений?

Респондент: Если цели четкие, необходимая информация под рукой и лицо, принимающее решение, является экспертом, результаты будут хорошими.

Интервьюер: Понятно, (.) тогда у меня следующий вопрос...какие основные методы и формы участия работников в управлении организацией используются в предприятии и какие Вы считаете самыми эффективными?

Респондент: Как таковых механизмов и форм реализации этих прав в нашем предприятии не содержится, поэтому возможность их реализации зависит исключительно от доброй воли работодателя по созданию соответствующих механизмов в рамках конкретной организации.

Интервьюер: Какие факторы препятствуют развитию участия работников в управлении организацией?

Респондент: Первый важный фактора это, ммм...наверное непонимание работников какую пользу они от этого получают. Есть работники, которые говорят, что никаких изменений не требуется, мы будем продолжать работать, как раньше. Они не хотят ничего менять, потому что им удобно как так все есть. (.) Изменения всегда чувствительны. В коллективе всегда есть люди, которые выступают против и на это у них разные причины. Следующий фактор это низкая компетентность работников в вопросах управления. Сотрудники с низкой компетенцией боятся перемен, потому что они не знают, что последует. Но если им помогать, давать больше информации и знаний и мотивировать, они справятся. Необходимо

мотивировать и ценить сотрудников, чтобы они хотели поделиться своим опытом и знаниями с другими.

Интервьюер: Насколько работники готовы брать на себя ответственность участвовать в управлении организацией? Достаточно ли у них знаний и умений для этого?

Респондент: У нас много разных должностей и у каждого свой уровень. Участвовать в процессе принятия решений в компании и во внедрении различных изменений должны те, кто обладают достаточным опытом и компетенцией. (.) Но этому всему можно научить любого, если у него есть желание.

Интервьюер: Насколько эффективно работники справляются со своими рабочими обязанностями?

Респондент: Все работники у нас молодцы, с соответствующими знаниями, умениями и навыками. У каждого работника свои задания и обязанности, с которыми они хорошо справляются.

Интервьюер: Какие предложения Вы можете внести для того чтобы привлечь работников участвовать в процессах управления организацией?

Респондент: Для того чтобы привлечь сотрудников, необходимо повысить самооценку сотрудников, их важность для компании, чтобы они чувствовали себя хорошо. Необходимо мотивировать сотрудников, потому что сотрудники должны понимать, что их ценят в организации, что их мнение важно. Есть сотрудники, у которых есть желание и умение что-то менять в компании, и он готов справиться с этими изменениями, но он теряет энтузиазм и больше ничего не делает, потому что не хочет его слушать. (.) Люди, которые являются добросовестными, компетентными, показывают, что они знают и хотят участвовать в процессе принятия решений, должны иметь такую возможность и вовлекать этот процесс.

Интервьюер: На этом у меня тогда все. Еще раз спасибо за интервью!

Респондент: Пожалуйста! Желаю удачи!

Lisa 5. Intervjuu 1 transkriptsioon eesti keeles

Transkribeeritud intervjuu

Kuupäev: 03.04.2019

Koht: Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS

Pikkus: ~25 minutit

Intervjueerija: Diana Lavrova

Intervjuu vastaja: Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS-i juhataja

Tingmärgid:

(.) – väike paus, kuni 2 sekundit

(.x) – paus x sekundit, 3 või rohkem sekundit

((tegevus)) - intervjueeritava/intervjueerija tegevus

(eee...) – mõtlemine

Intervjueerija: Tere päevast! Suur tänu Teile, et minu intervjuu jaoks aega leidsite.

Intervjueeritav: Tere päevast! Alati rõõm abiks olla. (.) Tänan, et kutsusite!

Intervjueerija: Noh ... Siis, kui Te olete valmis, võime alustada.

Intervjueeritav: Jah, alustame!

Intervjueerija: Mina kirjutan oma lõputööd ja viin läbi uuring, mille eesmärgiks on välja selgitada, kirjeldada ning analüüsida Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS töötajate kaasatust organisatsiooni otsustusprotsessi. Minu kursusekaaslane oli praktikas Teie ettevõttes ning ma sain teada, et ettevõttes on sellega probleeme. Kas on see nii?

Intervjueeritav: (.) Ettevõtte on keskendunud peamiselt tulemuste saavutamisele, seega kulub tööprotsessile vähe aega. Põhjuseks on see, et erinevate muudatuste elluviimisele juhtimises või töökorralduses reageerivad nii ettevõtte kui ka töötajad tõrjuvalt. Töötajatel on kindlad tööülesanded, töökorraldus ja erinevad muudatused toovad ebamugavusi.

Intervjueerija: Esimeseks minu küsimuseks on siis see, et kui oluliseks Te peate inimesi organisatsioonis?

Intervjueeritav: Loomulikult meie töötajad omavad suurt tähtsust ja väärtust organisatsiooni jaoks. Nende töö, käitumine, pühendumus, (.) see kõik aitab tõsta organisatsiooni heaolu.

Intervjueerija: Kuidas väärtustatakse töötajate pühendumust ja panust organisatsioonile?

Intervjueeritav: Me austame ja väärtustame iga töötajat ning motiveerime töötajaid palga kaudu ning kasutame ka mitmesuguseid mitterahalisi motivaatoreid.

Intervjuerija: Mis on Teie jaoks töötajate kaasamine või kuidas Te kirjeldaksite töötajate kaasamist?

Intervjueritav: Töötajate kaasamine tähendab seda, et töötajad on pühendunud organisatsioonile, milles nad töötavad, (.) nad on valmis vabatahtlikult võtma vastutust ja panustama ettevõtte edukusse.

Intervjuerija: Öelge palun, kuidas Te hindate töötajate kaasamist tänapäeva majanduses?

Intervjueritav: Hmm...(.) Ütlen nii... kõik sõltub ettevõttest, selle tegevusvaldkonnast ja üldiselt töötajate osalemise vajadusest juhtimises. Ma arvan, et on vaja pöörata töötajate kaasamisele üha rohkem tähelepanu, sest paljudes organisatsioonides enamike küsimuste ja probleemide lahendamise tegeleb organisatsiooni juht ja seega on töötajate osalemine otsustamises piiratud. (.) Tänapäeval paljudel alluvatel on erialastes valdkondades oskused ja teadmised, mis ületavad juhi omi, nii et on kasulik sellistele töötajatele anda võimalust osaleda otsustusprotsessis.

Intervjuerija: Olen täiesti nõus Teiega! Siis mul on järgmine küsimus...kui oluliseks Te peate töötajate kaasamist ettevõttes, kas sellele tuleks rohkem tähelepanu pöörata või mitte?

Intervjueritav: (.x) Nagu ma juba ütlesin kõik sõltub ettevõttest ja selle tegevusvaldkonnast. Ühes ettevõttes selline juhtimise vorm võib olla ei ole vaja, aga mingi teises kõik vastupidi. Minu arvates alati väärtustatakse töötajaid, kes on valmis võtma vastutust ja rakendama kõiki oma oskusi ja ressursse selleks, et nad võiksid vastata organisatsiooni tegevustele ja ootustele.

Intervjuerija: Aga mida Te peate kõige olulisemaks töötajate kaasamises?

Intervjueritav: Pean kõige olulisemaks töötajate soovi ja valmisolekut.

Intervjuerija: Olgu. Kuidas töötajaid kaasatakse organisatsiooni otsustusprotsessi?

Intervjueritav: Töötajad saavad teha ettepanekuid nii kirjalikult kui ka suuliselt, et parandada organisatsiooni tööd, tööjõu juhtimist ja muid küsimusi. Samuti (eee ...) ettevõttes on töötajatel võimalus näidata oma soove ja emotsioone ning avaldada oma arvamust. Me oleme huvitatud, et töötajad oleksid oma ülesannetega loomingulised ja kirglikud, seega arvestame alati kõikide pakkumistega ja soovidega.

Intervjuerija: Kui efektiivne on Teie arvates grupis otsustamine?

Intervjueritav: Ma arvan, et otsustamine ettevõttes ei ole ainult juhi töö põhiolemus, vaid kõik töötajad on võimelised otsuseid tegema. Grupis otsustamine on efektiivne, kui grupiliikmetel on määratlenud rollid, grupiliikmed austavad teisi ja arvestavad teisi arvamusi.

Intervjuerija: Millest sõltuvad otsustamise tulemused?

Intervjueritav: Otsustamise tulemused, selle kvaliteet ja kiirus sõltuvad sellest, milliste reeglite ja normide järgi tehakse otsus ning sellest, kas õige otsustus tunnustatakse enamuses või

vähemuses. Samuti otsustamisel on oluline, kuidas võetakse vastu otsus ja kas grupis võetud vastu otsus on parem või halvem kui üksikliikmete otsus.

Intervjueerija: Selge, siis lähme edasi järgmisele küsimusele...millised on peamised kaasava juhtimise mehhanismid ja vormid, mida ettevõttes kasutatakse?

Intervjueeritav: Olulist rolli mängivad suhted töötaja ja organisatsiooni vahel. Selleks, et töötajaid kaasata, organisatsioonis peab olema positiivne töökliima. Ja mina, nagu juhataja, hoolitsen organisatsiooni struktuuri eest, et see oleks tõhus ja vastaks ettevõtte eesmärkidele. (.) Püüame luua niisugusi töötingimusi, et iga töötaja tunneks end vajalikuna, et ta tunneks et teda austatakse ja usaldatakse. Sellel juhul töötajad muutuvad energilisemaks, lojaalsemaks ja tunnevad, et nad töötavad kogu ettevõtte kasuks.

Intervjueerija: Millised mõjurid võivad takistada kaasava juhtimise arenemist?

Intervjueeritav: Suurim takistus on töötajate soovimatus võtta vastutust täiendavate ülesannete täitmise eest.

Intervjueerija: Kuidas on töötajad valmis võtma vastutust osaleda ettevõtte otsustusprotsessides? Kas nendel on piisavalt teadmisi ja oskusi selleks?

Intervjueeritav: (eee ...) Noh ... igal töötajal on muidugi oma tööks vajalikud teadmised ja oskused. Otsustusprotsessides osalemiseks on vaja teadmisi ja oskusi arendada ja juurde õppida.

Intervjueerija: Olgu...kui efektiivselt töötajad saavad hakkama oma tööülesannetega?

Intervjueeritav: Iga positsioonile on leitud õige töötaja, kellel oli asjakohased teadmised, oskused ja võimed. Igal töötajal on konkreetsed ülesanded, kohustused ja (.) õigused, millega nad tõhusalt toime tulevad.

Intervjueerija: Millised ettepanekud Te saate välja tuua, et töötajaid otsustusprotsessi kaasata?

Intervjueeritav: Töötajad on vaja juhtimisprotsessi kaasata ainult siis, kui seda vajab olukord. Vaid väike töötajate hulk on valmis töötama autoritaarse juhtimisstiiliga. Seetõttu on parim viis minu arvates leida ühe või kahe töötaja konkreetses osakondades, kes on nendes küsimustes peamised.

Intervjueerija: Olgu, aitäh. Ma arvan, et me lõpetame intervjuu. Täna Teid väga osalemise ja abi eest!

Intervjueeritav: Palun! Soovin edu lõputöö kirjutamisel!

Lisa 6. Intervjuu 2 transkriptsioon eesti keeles

Transkribeeritud intervjuu

Kuupäev: 05.04.2019

Koht: Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS

Pikkus: ~25 minutit

Intervjueerija: Diana Lavrova

Intervjuu vastaja: Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS-i personalijuht

Tingmärgid:

(.) – väike paus, kuni 2 sekundit

(.x) – paus x sekundit, 3 või rohkem sekundit

((tegevus)) - intervjueeritava/intervjueerija tegevus

(eee...) – mõtlemine

Intervjueerija: Tere päevast! Suur tänu Teile, et minu intervjuu jaoks aega leidsite.

Intervjueeritav: Tere! Täna et kutsusite!

Intervjueerija: Noh ... Siis, kui Te olete valmis, võime alustada.

Intervjueeritav: Jah, alustame!

Intervjueerija: Mina kirjutan oma lõputööd ja viin läbi uuring, mille eesmärgiks on välja selgitada, kirjeldada ning analüüsida Tallinna Jäätmete Taaskasutuskeskus AS töötajate kaasatust organisatsiooni otsustusprotsessi. Minu kursusekaaslane oli praktikas Teie ettevõttes ning ma sain teada, et ettevõttes on sellega probleeme. Kas on see nii?

Intervjueeritav: Ma töotan selles ettevõttes vähem kui aasta, (.) seepärast lähtun sellest, mis olen siin juba õppinud ja mõistnud. Ma arvan, et igas organisatsioonis leiduvad need töötajad, kes on muudatustele vastu ning samas on ka neid töötajaid, kes muudatustest ja ettepanekutest huvitatud on.

Intervjueerija: Olgu, siis esimeseks minu küsimuseks on siis see, et kui oluliseks Te peate inimesi organisatsioonis?

Intervjueeritav: Organisatsiooni aluseks on inimesed. Tänu neile töö edeneb, nad panevad asju liikuma ja seega ettevõtte kasvab ning areneb. (.) Teisi sõnu, inimesed on tõesti väga olulised, sest organisatsioon ehitatakse üles inimeste järgi.

Intervjueerija: Kuidas väärtustatakse töötajate pühendumist ja panust organisatsioonile?

Intervjueritav: Me väärtustame iga töötajat ja motiveerime neid läbi lisatasude ja erinevate boonuste, nagu igas organisatsioonis.

Intervjuerija: Mis on Teie jaoks töötajate kaasamine või kuidas Te kirjeldaksite töötajate kaasamist?

Intervjueritav: Töötajate kaasamine on oluline element ettevõttes, mis näitab töötajate soovi ning valmidust midagi organisatsioonis muuta, teha mingeid ettepanekuid. Töötajate kaasamine toob organisatsioonile stabiilsust ja efektiivsust, kui töötajatel on piisavalt kogemusi ja teadmisi. Asjakohased ja õiged otsused on kasulikud nii organisatsiooni liikmete kui ka ettevõtte jaoks.

Intervjuerija: Olgu...aga kuidas Te hindate töötajate kaasamist tänapäeva majanduses?

Intervjueritav: Ma arvan, et töötajate osalemine organisatsiooni juhtimises on suur saavutus kaasaegsete organisatsioonide arenemiseks.

Intervjuerija: Siis mul on järgmine küsimus...kui oluliseks Te peate töötajate kaasamist ettevõttes, kas sellele tuleks rohkem tähelepanu pöörata või mitte?

Intervjueritav: Jah, sellele on vaja pühendada rohkem aega, kuna töötajate osalemine juhtimises annab nii ettevõttele kui ka töötajatele palju positiivseid tulemusi. Näiteks: kasvab töötajate motivatsioon töötada; paraneb töö kvaliteet; (.) samuti on oluline töötajate osalemine koosolekutes, kus arutatakse tulevaid muudatusi, sest siis töötajad on nende muutuste suhtes vähem tõrjuvalt. (eee ...) Veel plussiks on see, et areneb organisatsiooni kommunikatsioonisüsteem, paranevad töötajate ja juhtkonna vahelised töösuhted ning nõrgeneb pinged nende vahel.

Intervjuerija: Aga mida Te peate kõige olulisemaks töötajate kaasamises?

Intervjueritav: Kõige tähtsam on töötajate soov ja nende valmidus juhtimise protsessis osaleda. Kui ei ole soovi, siis pole mingit mõtet anda sellisele isikule juhtimisülesannet. (.x) Töötajaid tuleks kaasata ettevõtte otsustusprotsessi ja erinevate muudatuste rakendamisesse, kui neil on piisavalt kogemusi, teadmisi ja pädevusi.

Intervjuerija: Olen täiesti nõus Teiega! Kuidas töötajaid kaasatakse organisatsiooni otsustusprotsessi?

Intervjueritav: Esiteks oleme alati töötajatele avatud, alati valmis neid kuulama, kui neil on probleeme või ettepanekuid. (eee...) Samuti toimuvad koosolekud, kuid peamiselt osalevad organisatsiooni kõrgemad organid. Minu arvates, on olulised kõigepealt isiklikud töötajate arvamused, mille alusel tehakse kollektiivseid otsuseid. On vaja lähtuda nii töötajate kui ka juhtkonna tarvidusest ning leida optimaalset varianti. (.) Enne kui kehtestada mingeid normatiive, reegleid ning muudatusi ettevõtte juhtimises, on vaja selgitada välja, kas on see üldse vaja selles ettevõttes, kas nii ettevõtte kui ka töötajad omavad piisavaid teadmisi, oskusi ja kogemusi nende

muudatuste elluviimiseks. Samuti on vaja selgitada välja, kuidas töötajad suhtuvad nende muudatustesse.

Intervjuerija: Kui efektiivne on Teie arvates grupis otsustamine?

Intervjueritav: Mina arvan, et grupis otsustamine on efektiivne, sest ühendades töötajate teadmisi ja ressursse annab grupp suure panuse vajaliku ja kvaliteetse otsuse tegemisel.

Intervjuerija: Millest sõltuvad otsustamise tulemused?

Intervjueritav: Kui on selged eesmärgid, vajalik teave käepärast ja otsustaja on asjatundja, siis tulemused on head.

Intervjuerija: Selge. (.) Siis mul on järgmine küsimus...Millised on peamised kaasava juhtimise mehhanismid ja vormid, mida ettevõttes kasutatakse?

Intervjueritav: Meil ei ole kasutusel konkreetseid meetodeid ja vorme. Seetõttu sõltub nende rakendamise võimalus ainult tööandja heast tahtest luua asjakohased mehhanismid.

Intervjuerija: Millised mõjurid võivad takistada kaasava juhtimise arenemist?

Intervjueritav: Esimene oluline tegur on (eee...) töötajate mõistmatus, mis kasu nad enda jaoks saavad. On selliseid töötajaid, kes ütlevad, et mingeid muudatusi ei ole vaja, töötame edasi nii, nagu töötasime varem. Nad ei soovi mitte midagi muuta, sest nendel on mugav nii nagu kõik on. (.) Muudatused on alati tundlikud. Alati on kollektiivis inimesi, kes on vastu erinevatel põhjustel. Järgmine tegur on töötajate madal kompetentsus juhtimise küsimustes. Töötajad, kellel on madal kompetentsus, kardavad muudatusi, kuna nad ei tea, mida sellele järgneb. Kuid kui neid aidata, anda rohkem informatsiooni ja teadmisi ning motiveerida, nad saavad hakkama. On vaja motiveerida ja väärtustada töötajaid, et nad tahaksid jagada teistega oma kogemusi ja teadmisi.

Intervjuerija: Kuidas on töötajad valmis võtma vastutust osaleda ettevõtte otsustusprotsessides? Kas nendel on piisavalt teadmisi ja oskusi selleks?

Intervjueritav: Meil on palju erinevaid positsioone ja igal on oma tase. Osaleda ettevõtte otsustusprotsessis ja mitmesuguste muudatuste elluviimisel peavad need, kellel on piisavalt kogemusi ja pädevust. (.) Aga seda kõike võib keegi õpetada, kui töötajal on soov.

Intervjuerija: Millised ettepanekud Te saate välja tuua, et töötajaid otsustusprotsessi kaasata?

Intervjueritav: Selleks, et töötajaid otsustusprotsessi kaasata, on vaja tõsta töötajate enesehinnangut, olulisust ettevõttes, et nad tunneksid ennast hästi, on vaja töötajaid motiveerida, sest töötajatel peab olema arusaam, et neid väärtustatakse organisatsioonis, et nende arvamus on oluline. On töötajaid, kellel on soov ja oskusi midagi muuta ettevõttes ning ta on valmis tegeleda muudatuste elluviimisega, kuid ta kaotab entusiasmi ja enam ei tee midagi, kuna keegi teda ei soovi kuulata. Sellistele inimestele, kes on kohusetundlikud, pädevad, kes näitavad, et nad oskavad ja soovivad osaleda otsustusprotsessis, on vaja anda sellist võimalust ja kaasata selle protsessi.

Intervjuerija: Selleks mul on kõik. Tänan Teid veel kord intervjuu eest!

Intervjueritav: Palun! Soovin edu!

Lisa 7. Lihtlitsents

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Diana Lavrova (autori nimi)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Töötajate kaasamine organisatsiooni otsustusprotsessi ettevõttes Tallinna Jäätmete
Taaskasutuskeskus AS

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Maris Zernand-Vilson,
(juhendaja nimi)

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

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

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

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

¹Lihlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.