

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Ave Heringas

**KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTETE INIMRESSURSI
JUHTIMISE SEOS ETTEVÕTTE STRATEEGIAGA
LÄHTUDES MAAPIIRKONNA ERISUSEST
(LÄÄNEMAA NÄITEL)**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde
Kaasjuhendaja: doktorant Merli Reidolf

Tallinn 2015

SISUKORD

ABSTRAKT	3
SISSEJUHATUS	4
1. INIMRESSURSI JUHTIMISE JA ETTEVÖTTE STRATEEGIA SEOSSED: TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Inimressursi juhtimise käsitlus	7
1.1.1. Inimressursi juhtimise eesmärgid ja funktsioonid	9
1.1.2. Inimressursi juhtimine keskmise suurusega ettevõtetes	11
1.2. Strateegia olemus ja strateegiline juhtimine.....	15
1.2.1. Strateegilise juhtimise protsess	18
1.2.2. Keskmise suurusega ettevõtete strateegiad	20
1.3. Inimressursi juhtimise seosed strateegiatega.....	22
1.4. Keskmise suurusega ettevõtete toimimise erisused maapiirkondades	26
2. UURINGU METOODIKA	29
2.1. Uurimiseesmärk, uurimisküsimused.....	29
2.2. Uurimismeetod.....	30
2.3. Uurimispiirkonna ja valimi kirjeldus	33
3. UURINGU TULEMUSED, ARUTELU.....	41
3.1. Läänemaa ettevõtete inimressursi juhtimise praktikad	41
3.2. Läänemaa ettevõtete strateegiad	47
3.3. Läänemaa ettevõtjate suhtumine asukohta	52
3.4. Järeldused ja ettepanekud	54
KOKKUVÕTE	56
SUMMARY	59
VIIDATUD ALLIKAD	62
LISAD	67
Lisa 1. Intervjuu küsimustik	67

ABSTRAKT

Magistritöö eesmärk oli analüüsida ja leida seosed inimressursi juhtimise ja ettevõtete strateegiate vahel ning teha ettepanekuid seoste arendamiseks lähtudes maapiirkonna erisustest. Eesmärgi saavutamiseks on magistritöö autor püstitanud uurimisküsimuse: kuidas on seotud inimressursi juhtimine ettevõtte strateegiaga maapiirkonnas? Uurimisküsimusele vastuse saamiseks ja magistritöö eesmärgi saavutamiseks viis töö autor läbi kvalitatiivse uuringu. Uuringu meetodina kasutas autor poolstruktureeritud intervjuusid Läänemaal paiknevate keskmise suurusega ettevõtete juhtidega. Ühe ettevõtte juht vastas küsimustele e-kirja teel. Uuringus osales 11 ettevõtet, mille töötajate arv jäi 50 ja 153 vahele.

Uurimistulemused näitasid, et inimressursi juhtimine ja strateegilised eesmärgid ei ole omavahel seotud, töötades ettevõtte eesmärkide saavutamisele kohati vastu. Ettevõtte paiknemist maapiirkonnas ja inimeste vähenemist ei pidanud ükski ettevõtte juht otseselt probleemiks.

Uuringu tulemusi on võimalik kasutada maapiirkonnas tegutsevate keskmise suurusega ettevõtete juhtidele korraldatavate koolituskavade koostamisel. Uuringu tulemused võivad huvi pakkuda kohalikes omavalitsustes regionaalse arengu- ja majandusstrateegiate koostajatele.

Võtmesõnad: inimressursi juhtimine, strateegia, strateegiline planeerimine, keskmise suurusega ettevõtted, maapiirkond.

SISSEJUHATUS

Majanduskeskkond muutub üha kiiremini: globaliseerumine, tarbijate ootused innovatiivsete teenuste ja toodete näol ning pidev kvaliteedi tõstmine on igapäevased märksõnad ellu jääda ja areneda soovivas ettevõttes. Turumajanduse arengu ja üha kasvava konkurentsi tingimustes kasvab vajadus teadlikult planeerida järgmiste perioodide tulemusi, langetada juhtimisotsuseid objektiivse informatsiooni põhjal. Vähenev ja vananev rahvastik, mis on eriti iseloomulik maapiirkondadele (Parimad ... 2014, 8), seab ettevõtjad olukorda, kus seda kõike tuleb teha väiksema arvu töötajatega. Seetõttu on inimesed töötajate näol muutunud kriitilise tähtsusega ressursiks. Lõpptulemuse, ettevõtete jätkusuutlikkuse seisukohalt on väga suur tähtsus keskendumises inimressursi juhtimisele ja selle seostamises ettevõtte strateegiatega. Siinjuures on olulise tähtsusega inimressursi soov panustada maksimaalselt oma ettevõtte edusse, mis eeldab ettevõtte eesmärkidest tulenevaid inimressursi juhtimise praktikate kasutamist. Iga ettevõtja võtmeküsimus on, kuidas panna töötajad tööle nii, et püstitatud eesmärgid oleksid saavutatavad.

Eesti maapiirkondi iseloomustab olukord, kus kvalifitseeritud tööjõud liigub parema palga ja arenguvõimaluste nimel suuremate tõmbekeskuste poole (Eesti ... 2014, 10), mis pärsib nende piirkondade arengut ning millest tuleneb antud magistritöö probleem.

Magistritöö eesmärk on leida seosed ettevõtte strateegia ja inimressursi juhtimise vahel, tagades ettevõtte edu läbi arukate personalijuhtimise praktikate. Analüüsitud uurimistulemuste põhjal saab teha ettepanekuid seoste arendamiseks lähtudes maapiirkonna erisusest. Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor uurimisküsimuse: kuidas on seotud inimressursi juhtimine ettevõtte strateegiaga maapiirkonnas.

Teema on aktuaalne, kuna vajalike töötajate leidmine on muutunud tööandjate jaoks üha keerulisemaks. See seab tööandjad olukorda, kus töötajad peavad töötama efektiivsemalt. Ettevõtte strateegiad viivad ellu inimesed, seega seoste loomine inimressursi juhtimise ja ettevõtte strateegiate vahel aitab vältida nn hukatuslikke kombinatsioone ettevõtte strateegia ja personalipraktikate vahel ning ettevõtetel on lihtsam saavutada oma eesmärgid.

Töö autor otsustas uuringu läbi viia maapiirkonnas. Piirkonna valik langes Läänemaa kasuks seetõttu, et Läänemaa on Hiiumaa järel väikseima elanike arvu ja asustustihedusega maakond, Tallinn tõmbekeskusena suhteliselt lähedal, mis seab ettevõtjad sobilike töötajate leidmisel raskesse olukorda. Seetõttu on maapiirkonnad, sh Läänemaa, võrreldes linnapiirkondadega kriitilisemas olukorras, kuna nendes piirkondades toimub inimeste vähenemine kiiremini ja ettevõtete juhid peaksid kasutama inimressursi juhtimise võimalusi maksimaalselt. Keskmise suurusega ettevõtted on valitud seetõttu, et need on piisavalt suured, et saab kirjeldada inimressursi juhtimist kui planeeritud tegevust.

Teema on aktuaalne ka seetõttu, et Eestis ei ole sellelaadseid uuringuid väga palju läbi viidud. Käesoleva töö autoril õnnestus leida vaid üks samalaadne magistritöö, mis käsitleb Eesti avaliku ja erasektori organisatsioonide strateegiate seostatust inimressursi strateegiatega (Pilvik 2013). Sellest tööst selgub, et 1/3-l avaliku sektori organisatsioonidest ei ole inimressursi juhtimise eesmärgid seostatud organisatsiooni eesmärkidega ja 2/5-l uuritud ettevõtetest ei ole ettevõtte ja inimressursi strateegiate koostamise protsessid omavahel üldse seotud. Eesti juhtimisvaldkonna uuringust (2011) selgub muude järelduste hulgas, et Eesti ettevõtete juhid hindavad juhtimisalast olukorda paremaks, kui see tegelikult on, ettevõtted ei arvesta oma suurust ja tegevusvaldkonda ettevõtte ülesehitusel ning inimressursside juhtimine vajab paremat mõtestatust. Samas selgub ka uuringust, et ettevõtete juhid peavad tähtsaks töötajate tööhuvi mõjutavate tegurite kasutamist. Suurim olulisuse näitaja (5-palli skaalal 4,19) oli see keskmise ja suurte ettevõtete juhtidel. Sellest saab järeldada, et nende ettevõtete juhid peavad ka tähtsaks inimressursi juhtimise seostamist ettevõtte strateegiatega, sest seoste loomisega saab mõjutada töötajate tööhuvi.

Uurimisküsimusele vastuse leidmiseks püstitab autor uurimisülesanded:

1. Missuguseid inimressursi juhtimise praktikaid kasutatakse keskmise suurusega ettevõtetes?
2. Missuguseid strateegiaid kasutatakse keskmise suurusega ettevõtetes?
3. Kuidas seostatakse inimressursi juhtimist ettevõtte strateegiatega?
4. Missugused on ettevõtete toimimise erisused maapiirkondades?
5. Kuidas on seostatud inimressursi juhtimine ettevõtte strateegiatega Läänemaa keskmise suurusega ettevõtetes?

Magistritöö jaguneb kolmeks peatükiks. Esimeses peatükis annab autor ülevaate inimressursi juhtimise käsitlesest, tuginedes ressursipõhisele teooriale, selle eesmärkidest ja

funktsioonidest, nende toimimisest keskmise suurusega ettevõtetes, strateegia olemusest ja strateegilisest juhtimisest, keskmise suurusega ettevõtete strateegiatest, inimressursi juhtimise seostest strateegiatega, keskmise suurusega ettevõtete toimimise erisusest maapiirkondades, tuginedes põhiliselt võõrkeelsetele allikatele. Kirjandusallikad käsitlevad väike- ja keskmise suurusega ettevõtteid samas tähenduses, seega magistrیتöös kirjeldatud teooria keskmise suurusega ettevõtete kohta on sama ka väikeettevõtetes.

Teises peatükis käsitleb autor uuringu metoodikat: uuringu eesmärgi, uurimisküsimust eesmärgi täitmiseks, tutvustab uurimispiirkonda ja kirjeldab lühidalt ettevõtteid, mis moodustavad käesoleva töö valimi, milleks on 11 Läänemaal tegutsevat keskmise suurusega ettevõtet. Autor kasutab uuringu läbiviimiseks kvalitatiivset uurimisviisi ning andmekogumismeetodina poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu küsimustik koostatakse töö autori poolt teaduskirjandusele tuginedes. Tulemuste analüüsimisel kasutab autor tekstianalüüsi *cross-case* meetodit.

Kolmandas peatükis kirjeldab autor uuringu tulemusi: esitab uuringu tulemused ja nende põhjal tehtud järeldused. Uuringu tulemused on kasulik tagasiside ettevõtete juhtidele, et paremini mõista inimressursi juhtimise olukorda ja vajadusel teha strateegiates vajalikke korrekture. Saadud tulemuste põhjal esitab autor ettepanekud olukorra parendamiseks. Uuringu tulemusi on võimalik kasutada ka maapiirkonnas tegutsevate keskmise suurusega ettevõtete juhtidele korraldatavate koolituskavade koostamisel. Samuti võivad uuringu tulemused huvi pakkuda kohalikes omavalitsustes regionaalse arengu- ja majandusstrateegiate koostajatele.

Autor tänab magistrیتöö juhendajaid Virve Siirdet ja Merli Reidolfi suurepärase koostöö ja ettepanekute eest, mis olid abiks magistrیتöö valmimisele. Töö üheks suurimaks väljakutseks kujunes ettevõtete juhtide leidmine, kes nõustusid uuringus osalema. Autor avaldab neile tänu konstruktiivse koostöö eest, ilma milleta oleks olnud magistrیتöö valmimine võimatu.

1. INIMRESSURSI JUHTIMISE JA ETTEVÕTTE STRATEEGIA SEOS: TEOREETILISED ALUSED

Esimeses peatükis kirjeldab autor inimressursi juhtimise ja strateegilise juhtimise olemust ning definitsioone erinevate autorite käsitlustes, nende toimimist keskmise suurusega ettevõtetes, inimressursi strateegia ja ettevõtte strateegia omavahelisi seoseid. Samuti kirjeldab autor keskmise suurusega ettevõtete toimimise erisusi maapiirkondades ning samal teemal tehtud varasemaid uuringuid.

1.1. Inimressursi juhtimise käsitlus

Karjus (2003, 160) nimetab ressursideks organisatsiooni ehitusmaterjale, millega luuakse eeldusi eesmärkide saavutamiseks ja määratakse ära strateegia elujõud. Grant (1991, 119) on jaganud ressursid materiaalseks ja immateriaalseks, Barney (1991, 101) füüsiliseks kapitaliks, inimkapitaliks ja organisatsioonikapitaliks. Inimkapital (inimressurss) kujutab endast kogemusi ja teadmisi (*Ibid.*). Juhtimise kontekstis aitavad just immateriaalsed ressursid kompenseerida ettevõtte klassikaliste materiaalse ressursside puudujääke (Karjus 2003, 160). Inimressurss liigitub immateriaalsete varade hulka.

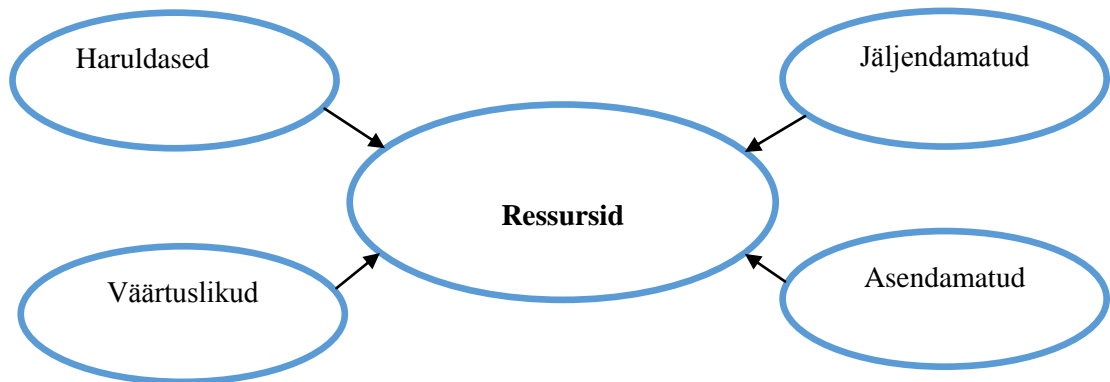
Ressursipõhise teooria (*resource-based view*) kohaselt saavutatakse konkurentsieelis, kui ressursid on väärtuslikud (*valuable*) - mõjutavad konkurentsi; haruldased (*rare*) - raskesti saadavad; jäljendamatud (*in-imitable*) - rasked kopeerida; asendamatud (*non-substitutable*) - väga raske leida teist ressursi, mis täidaks sama eesmärki; efektiivselt ja eesmärgipäraselt organiseeritud - tagavad parema tulemuse. (Barney 1991, 105-106; 1995, 50-57) Konkurentsieelist loovad ressursid on kujutatud joonisel 1.

Ressursipõhine lähenemine strateegia kujundamisele Barney (1991, 99-100):

- kui väliskeskkond on muutlik, siis võivad firma enda ressursid ja suutlikkus olla palju stabiilsem alus identiteedi määratlemiseks. Seega, ärifinitsioon, mis põhineb sellele, mida organisatsioon on suuteline tegema, võib olla kestvam alus

strateegiale kui definitsioon, mis tugineb (turu) vajadustele, mida firma püüab rahuldada;

- strateegia väljatöötamine keskendub eelkõige firma siseste tugevuste ja nõrkuste analüüsile.



Joonis 1. Ressursside omadused konkurentsieelise loomiseks Barney seisukohtade alusel

Allikas: (Autori koostatud)

Sellest tulenevalt on mõistlik keskenduda organisatsiooni sisemistele ressurssidele. Inimressurss ja selle juhtimine on üks võimalik konkurentsieelise kujundamise aspekt. Seega - kui töötajad on ettevõttele oluline ressurss, on mõistlik keskenduda inimressursi juhtimise strateegia seostamisele ettevõtte strateegiaga.

Inimressursi juhtimist on defineeritud mitmeti. Raamatus „*HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*“ väidab professor Jaap Paauwe, et inimressursi juhtimine toimib keskkonnas, kus valitseb pidev pinge lisaväärtuste ja moraalsete väärtuste vahel. Lisaväärtuste all on Paauwe silmas pidanud majandusliku väärtuse loomist ja majandustulemuste suurendamist. Moraalsed väärtused peegeldavad arusaamu töötajate tunnetest, emotsioonidest, arvamustest, normidest ja väärtustest. Professor Paul Boselie defineerib inimressursi juhtimist kui suhet, mis eksisteerib ettevõtte ja töötajate vahel. (Munteanu 2013, 1522) Mõistetel „personalijuhtimine“ ja „inimressursi juhtimine“ puuduvad üheselt kasutusel olevad definitsioonid, erinevates keeleruumides võidakse kasutada neid sünonüümidena. Eestis, sarnaselt saksa keeleruumiga, on kasutusel mõiste „personalijuhtimine“. Siiski on välja kujunenud nende mõistete teatav erinevus: inimressursi

juhtimine hõlmab tegevusi ettevõttes, mille eesmärk on inimeste kui ressursi maksimaalne rakendamine ettevõtte eesmärkide saavutamiseks; personalijuhtimine tähistab ühte funktsionaalset juhtimise valdkonda, mis on spetsialistide vastutusala. (Personalijuhtimise ... 2012, 9-10)

Inimressursi juhtimine sai alguse 1980-ndatel aastatel Põhja-Ameerikast, levis kiiresti Suurbritanniasse, kus see suure entusiasmiga vastu võeti. Arengu aluseks olid kiired muutused väliskeskkonnas. Tööstus oli kriisis, mis tekitas ettevõtetel vajaduse kiiresti taastada konkurentsivõime. Selles protsessis mängis olulist rolli töötajate juhtimine. Üks muutus stimuleeris teist – et saavutada konkurentsivõime, oli vaja inimressursse paremini kasutada. Selle vajaduse tingis asjaolu, et oli vaja saavutada parem tööjõu produktiivsus. (Millmore 2007, 62-63)

Tihenev konkurents majanduses, mida iseloomustab turgude globaliseerumine, klientide muutuvad nõudmised ja järjest uued turule tulevad tooted, on muutnud ettevõtetes töötavad inimesed ja nende oskused järjest tähtsamaks, sest teised konkurentsieeliste allikad ei ole enam nii mõjusad. Seetõttu on muutunud töötajad konkurentsieeliseks – inimressurss ettevõtte strateegiliseks varaks. (Saá-Pérez, García-Falcón 2002, 123-124) Seepärast on firmale konkurentsieelise loomist hakatud käsitlema just läbi personalijuhtimise kui juhtimise funktsiooni (Alas 2005, 35).

Olukorralise teooria (*contingency theory*) kohaselt pole olemas ühte ja õiget viisi ettevõtte juhtimiseks - see sõltub olukorrast. Professor Jaap Paauwe järeldab, et seega sõltuvad inimressursi juhtimise praktikad sellest, missugused on organisatsiooni sisesed ja välised muutujad nagu ettevõtte suurus, vanus ja tehnoloogia, kapitali osatähtsus ja asukoht. (Armstrong 2012, 7)

1.1.1. Inimressursi juhtimise eesmärgid ja funktsioonid

Inimressursi juhtimise eesmärgid tulenevad ettevõtte eesmärkidest ja peavad lähtuma põhimõtetest, mis tagavad konkreetsele ettevõttele vajaliku tootlikkuse, paindliku kohanemise muutustele ja järgivad seaduslikkust. Põhimõtted peavad alati sisaldama majanduslikku mõõdet. Konkreetsete inimressursi juhtimise tegevuste kavandamiseks on oluline mõista, kuidas ja missuguste personalijuhtimise valdkonda kuuluvate tegevuste abil on võimalik mõjutada tööjõu tootlikkust, ettevõtte paindlikkust ning seaduslikkuse

järgimist. (Personalijuhtimise ... 2012, 17-19) Inimressursi juhtimise eesmärk on tagada töötajate pidev areng ettevõtte eesmärkide saavutamiseks (Moldovan 2011, 113).

Inimressursi juhtimine kuulub juhtimise põhifunktsioonide juurde, mida erinevatel aegadel on nimetatud mehitamiseks, personali juhtimiseks ja inimressursi juhtimiseks. Ümberrnimetamised on tingitud töö sisu muutumisest. (Türk 2005, 11)

Inimressursi juhtimise eesmärgid (Armstrong 2012, 5):

- toetada organisatsiooni selle eesmärkide saavutamisel, arendades ja rakendades inimressursi juhtimise strateegiat, mis on integreeritud äristrateegiaga;
- arendada kõrgetasemelist töökultuuri;
- kindlustada ettevõtte talendikate, oskuslike ja kaasatud töötajatega;
- luua positiivne ja usalduslik õhkkond töötajate ja juhtkonna vahel;
- eetilise juhtimise toetamine.

Iga ettevõtte inimressursi juhtimise eesmärgid ja viisid eesmärkide saavutamiseks on erinevad. Need sõltuvad ettevõtte suurusel, arengufaasist, kultuurist ja väärtustest. Et eesmärged ellu viia, on need jagatud osategevusteks ehk funktsioonideks (Türk 2005, 14):

- tööanalüüs ja planeerimine;
- värbamine ja valik;
- hindamine ja hüvitamine;
- arendamine ja eestvedamine.

Kuna töötajad on ettevõttele nii tulu kui kulu, mõjutab personali planeerimine väga oluliselt ettevõtte majandustulemusi. Edukamad on ettevõtted, kes suudavad kiirelt reageerida keskkonna muutustele ja töötajate vajadustele. See aitab leida ja säilitada häid töötajaid. (Personalijuhtimise ... 2012, 23). Üheks olulisimaks inimressursi juhtimise funktsiooniks on värbamine ja valik. Värbamise eesmärk on ligi meelitada ettevõtte väärtustele vastavaid ja kompetentseid töötajaid. Värbamise tulemusena saadakse vajalik kogus kandidaate, valiku eesmärk on neist sobivaim välja valida, sest edu saavutatakse vaid siis, kui õiged inimesed teevad õiget tööd. Siinjuures ei tohi unustada, et madala palga pakkumine võib välistada kvalifitseeritud töötajate kandideerimise. Olulised on ka järgmised funktsioonid: töötajate hindamine, arendamine ja eestvedamine, sest tööle kandideerija kaalub need enda jaoks kindlasti läbi.

1.1.2. Inimressursi juhtimine keskmise suurusega ettevõtetes

Inimressursi juhtimise kirjeldamine ja praktikate analüüs väiksemates ettevõtetes ning nende võrdlemine suurettevõtetega on vajalik mitmel erineval põhjusel (Greenidge *et al* 2012):

- inimressursi juhtimise praktikad on olulised väiksemate ettevõtete konkurentsieelise loomisel ja säilitamisel;
- inimressursi juhtimise praktikad on kriitiliseks elemendiks väiksemate ettevõtete edu saavutamisel;
- ka tulevikus domineerivad nimelt väike- ja keskmise suurusega ettevõtted, eeskätt just uute töökohtade loomisel.

Eelised, mis on arendatud läbi inimressursi juhtimise nagu positiivne organisatsioonikultuur ja tugevad organisatsiooni alused, aitavad luua püsivat konkurentsieelist - immateriaalsed varad on väärtuslikud, haruldased ja raskesti jäljendatavad. Konkurentsieelise arendamine läbi inimressursi juhtimise on kõige tähtsam keskmise suurusega ettevõtetele, kuna nemad ei oma materiaalsel vara sel määral, et konkureerida suurettevõtetega. (Tocher, Rutherford 2009)

Keskmise suurusega ettevõtteid iseloomustab asjaolu, et iga töötaja on tema jaoks oluline ressurss ja võib mõjutada ettevõtte sooritust ning seepärast tuleb tähelepanu pöörata just inimressursi juhtimise praktikate väljatöötamisele ja rakendamisele. Tihti on need innovatsiooni allikaks, millest sõltub majanduskasv. (Greenidge *et al* 2012)

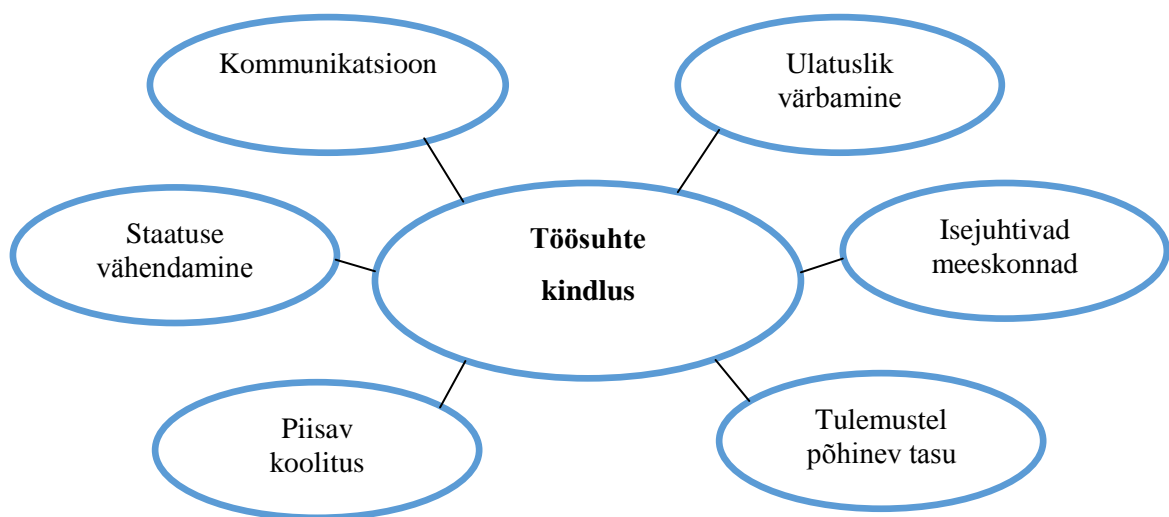
Keskmise suurusega ettevõtetel ei ole alati moodustatud personaliosakonda, nad ei kasuta inimressursi juhtimise tavasid samas ulatuses nagu teevad seda suurettevõtted. Samas kõik uuringud kinnitavad, et inimressursi juhtimine on oluline kõikides ettevõtetes olenemata selle suurusest. Inimressursi juhtimise uurijad on seisukohal, et suurettevõtte inimressursi juhtimise teooriat ei saa rakendada samal kombel väiksemates ettevõtetes – välja tuleb arendada väiksematele ettevõtetele sobiv inimressursi juhtimise teooria. (Tocher, Rutherford 2009)

Ettevõtte tugevused ja nõrkused tulenevad suurel määral töötajaskonna võimekusest, motivatsioonist ja töösuhete kvaliteedist. Inimressursi juhtimine peab strateegia elluviimiseks kujundama ettevõttes vajalikud käitumismudelid. Inimressursi juhtimise tegevused peavad olema suunatud ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Nende tagamiseks on

Jeffrey Pfeffer välja töötanud erinevatel uuringutel põhinevad ja universaalseks kasutamiseks sobivad inimressursi juhtimise praktikad (Pfeffer 1998, 96):

- töösuhte kindlus;
- ulatuslik värbamine;
- isejuhtivad meeskonnad;
- kõrge, tulemustel põhinev töötasu;
- piisav koolitus;
- staatuse tunnetuse vähendamine;
- ulatuslik info jagamine (kommunikatsioon).

Praktikatest kesksel kohal on töösuhte kindlus. Turvatunde loomine töötajatele töösuhte kindluse näol on teiste praktikate toimimise aluseks. Pikaajaline töösuhe aitab luua usaldust töötaja ja tööandja vahel. Töötaja huvi töö vastu suureneb, ta on õnnelikum ja panustab rohkem, mis tagab töötajale kõrgema palga. Töösuhte kindlus annab kindlustunde ka tööandjale töötajate koolitamisel, et tehtud investeering tasub ennast ära, mis pikemas perspektiivis aitab ettevõttel vähendada kulusid. (Pfeffer 1998, 96) Pfefferi seitse praktikat on kujutatud joonisel 2, kus kesksel kohal töösuhte kindlus.



Joonis 2. Pfefferi seitse praktikat inimressursi juhtimiseks

Allikas: (Millmore *et al* 2007, 48)

Ettevõtted teenivad kasumit seal töötavate inimeste kaudu, seetõttu on vajalik tagada, et tööle värvatakse õiged inimesed õigetele ametikohtadele. Valim, mille põhjal otsus teha, peab olema piisav. Ettevõtte vajab selget nägemust, missugused kriitilised oskused ja omadused on vajalikud konkreetse ametikoha täitmiseks. Palgatav töötaja peab sobituma ettevõttesse. Diferentseerivad valikukriteeriumid peavad keskenduma kompetentsidele, mida on raske arendada ja muuta. Värbamise protsess ja valiku protseduur peavad olema põhjalikud. (Pfeffer 1998, 100-104) Efekttiivne inimressursi juhtimine algab ettevõtte vajadusi arvestavast värbamisest ja valikust. Inimressursi juhtimises peetakse seda etappi kõige olulisemaks, sest sellest sõltub otseselt ettevõtte töötajate kvaliteet. (Dragusin, Petrescu 2009) Personali värbamine on protsess, mille käigus kutsutakse nõutava pädevusega töötajaid kandideerima vakantsele ametikohale. Värbamise eesmärk on leida vakantsele ametikohale ettevõtte eesmärkide teostamiseks vajalikud võimed. (Türk 2005, 103)

Isejuhitavad meeskonnad annavad töötajatele suurema autonoomia ja otsustusõiguse, mis tagab parema tööga rahulolu. Uuringud kinnitavad, et sellised meeskonnad suudavad paremini realiseerida oma võimeid ja saavutavad paremaid tulemusi. Kuna puudub traditsiooniline ülemus, on vastutustunne kolleegide ees kõrgem, kõik tunnevad end vajalikena. Neid ei pea kontrollima – nad kontrollivad ennast ise. (Pfeffer 1998, 104-106)

Töötasu on kahtlemata üks olulisemaid tegureid, mille järgi töötajad valivad endale sobiva töökoha. Tasu saadakse vastutasuks tehtud töö eest ja on tavaliselt peamiseks allikaks, mis tagab selle saajale rahalise kindlustatuse (Milkovich *et al* 2011, 2).

Kõrge, ettevõtte tulemustel põhinev töötasu annab töötajatele sõnumi, et nad on väärtuslikud ja hinnatud. Suurem pingutus ja innovatiivsus tekitavad põhjendatud ootuse, et sellele järgneb vääriline tasu. Kui see nii ei ole, järgneb pettumus ja kannatab töö produktiivsus. Kasumi jagamine ja aktsiaosalus on stiimuliteks, mis julgustavad meeskonna liikmeid samastuma ettevõttega ja tegema selle nimel kõvasti tööd. (Pfeffer 1998, 108-111) Individuaalsetel tulemustel põhinevat tasu on erinevad autorid käsitlenud erinevalt. Pfeffer on kirjutanud mitu artiklit, kus seab individuaalse tulemustasu toimimise kahtluse alla, väites, et see pigem soodustab lühiajalist pingutust ja võib kahjustada meeskonnatööd (Pfeffer 1998, 112). Tulemustasude kasutamine põhineb pigem usul kui reaalsetel tõenditel nende tulemuslikkusel (Pfeffer, Sutton 2006, 13). Kui tulemustasu rakendatakse, siis üheks soovituslikuks reegliks on, et töötaja peab saama tulemustasu selle tulemuse eest, mida tema oma tööga mõjutada saab (Personalijuhtimise ... 2012, 311).

Koolitus on üks nendest teguritest, millel on väga oluline roll ettevõtete arengus (Khanfar, 2014, 137). Piisav koolitus on juhtimise lahutamatu osa, mida on keeruline ja kallis hinnata. Töötajate koolitamine aitab vähendada ettevõtte kulusid ebakvaliteetselt tehtud tööle. Töötajale annab koolitamine signaali, et ta on ettevõttele vajalik. Vajalikkuse tunne suurendab pühendumust ning lisaks koolitustel omandatud teadmiste ja oskuste suureneb usaldus ettevõtte vastu. (Pfeffer 1998, 112-115) Koolitus on vajalik, sest see on personali arendav. Konkurentsi kasv sunnib investeerima töötajatesse, tööandjad on jõudnud arusaamisele, et tööedu sõltub töötajate oskustest ja võimetest. (Afshan *et al* 2012, 646)

Staatuse tunnetuse vähendamine ja ulatuslik informatsiooni jagamine vähendavad samuti piire, mis on tavaliselt ettevõtte erinevate tasandite töötajate vahel. Selle kaudu suureneb usaldus. (Pfeffer 1998, 116)

Kirjeldatud praktikate rakendamisel on oluline, et need omavahel sobiksid ja tuleneksid ettevõtte eesmärkidest. Nende praktikate üksaaval kasutamine võib anda negatiivse tulemuse. (*Ibid.*, 121)

Inimressursi juhtimine annab olulise eelise keskmise suurusega ettevõtete edukusse, kuid edu on tagatud ainult siis, kui inimressursi juhtimise praktikad sobituvad organisatsiooni äriliste eesmärkide ja vajadustega. Need on ajas muutuvad, olenevalt organisatsiooni elutsükli faasist, kas tegemist on alustava, kasvava või küpsuse staadiumiga. Erinevad inimressursi juhtimise valdkonnad on määrava tähtsusega ettevõtte erinevates elufaasides. Näiteks on väiksematel, alustavatel ja aeglaselt kasvavatel organisatsioonidel raske leida ja valida õigeid töötajaid, sest potentsiaalsed kandidaadid ei usu organisatsiooni elujõulisusse ja atraktiivsusse, samuti on madal töötajate koolitus. Seevastu kiire kasvuga ettevõtted meelitavad kerge vaevaga ligi töötajaid, kes hindavad arenguvõimalusi ja koolitusi. (Rutherford *et al* 2003)

Uuringud näitavad, et keskmise suurusega ettevõtete töötajate tegevus on keerulisem kui suuretevetetes, mis on seletatav sellega, et iga töö jaoks ei ole võimalik palgata vastavat spetsialisti. Mitmekülgsete oskustega töötajad omavad kõrget väärtust. (Pingle 2014)

Inimressursi juhtimise tavade kasutamine keskmise suurusega ettevõtetes sõltub eelkõige sellest, millise perspektiivina tunnetavad seda ettevõtte juhid ja omanikud. Kui juhid on arusaamilisel, et läbi eeskujuliku inimressursi juhtimise ettevõtte tulemused paranevad, on nad valmis ka sellesse panustama. (Tocher, Rutherford 2009)

1.2. Strateegia olemus ja strateegiline juhtimine

Mõiste strateegia (*strategy*) on laenatud sõjandusest, kuid tänapäeval kasutatakse seda pigem äriettevõtete juhtimises (Bogdan 2014, 1100).

Vana-Hiina sõjateadus käsitles strateegiat kui rünnaku planeerimist ja sõjategevuse üldiste aluste väljatöötamist. Taktika küsimused seoti nelja põhimõistega: võitlusvõime, ülekaal, muutused ja lahingurivi. (Karjus 2003, 17)

Strateegilise juhtimise (*strategic management*) klassikaline definitsioon pärineb Henry Fayolilt: juhtida tähendab ette näha ja planeerida, organiseerida, anda korraldusi, koordineerida ja kontrollida (Drejer 2002, 2, Roots 2004, 1).

Michael E. Porteri konkurentsieelse teooria kohaselt on strateegilise juhtimise eesmärgiks konkurentsieelse saavutamine läbi ettevõtte eesmärkide sõnastamise, ettevõtte sise- ja väliskeskonna analüüsimise, ohtude ja võimaluste hindamise, vastavate strateegiate väljatöötamise ning strateegia rakendamise ja hindamisega. Porteri hinnangul on ettevõtte edu või läbikukkumine alati seotud konkurentsiga. Ta peab oluliseks hinnata, missugune on konkurents ja vastavalt sellele kujundada oma strateegiad. (Porter 1998).

Ettevõtte jätkuva edukuse tagamiseks tuleb luua konkurentsieelis, mille tagab (Porter 1996):

- töö tulemuslikkus – tehes sama asja, mida teevad konkurendid, tuleb edestada neid kiiruses, efektiivsuses ning teha seda väiksema kuluga;
- strateegiline positsioneerimine – pakkuda klientidele unikaalsust, teha seda, mida teised ei tee.

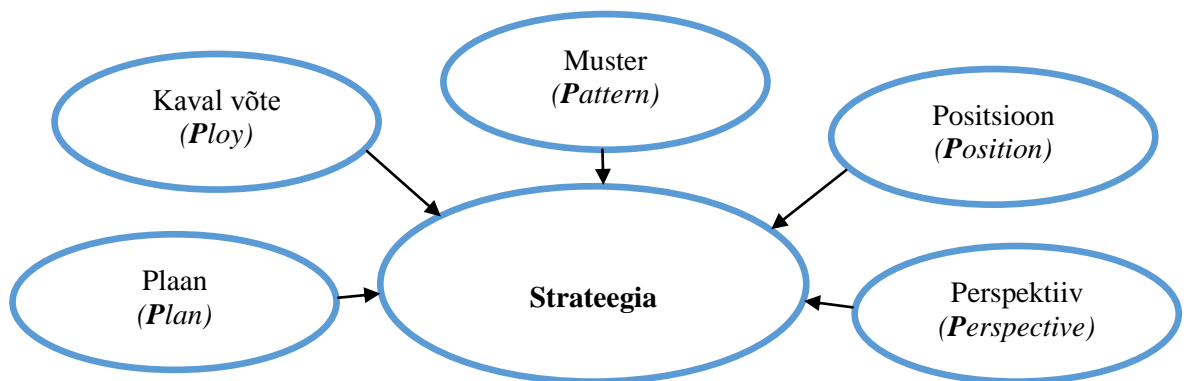
Porter juhib tähelepanu asjaolule, et ettevõtte peab seadma oma tegevusele konkreetsed piirid – mida teha, mida mitte teha. Strateegia on ka see, mida mitte teha. (Porter 1996)

Henry Mintzberg väidab, et hea strateegia ei tulene heast planeerimisest. Planeerimine tugineb analüüsile, aga strateegia on süntees. Strateegia väljatöötamine ei ole formaliseeritav. Prognoosimise võimalused on piiratud. Edukaid strateegiaid pakuvad välja kogunud juhid, kes mõistavad intuiivselt konkreetset nende äritegevust mõjutavaid võtmetegureid. See tähendab, et strateegia väljatöötamiseks on vaja loovust ja intuitsiooni. (Leimann *et al* 2003, 36) Mintzberg ütleb, et strateegiat ei saa defineerida üheselt ja pakub välja viis definitsiooni – 5P-d (inglise keeles *plan, ploy, pattern, position, perspective*) (Mintzberg 1987, Grant *et al* 2011):

- strateegia kui plaan. Strateegiatele on iseloomulik kaks joont: nad on tehtud millegi jaoks, millele neid kohandada ning nad on välja töötatud teadlikult ja eesmärgipäraselt. Nad võivad olla sõnastatud selgesõnaliselt, mõnikord lihtsalt plaanina;
- strateegia kui kaval võte. See on strateegia taktikaliste käikudega konkurentide ülekavaldamiseks;
- strateegia kui muster. Selle iseloomustamiseks on näited: kui Picassol oli sinine periood, oli see Picasso strateegia, samuti Ford Motor Company käitumine, kui Henry Ford pakkus oma mudel T-d ainult mustana. Seega selle definitsiooni kohaselt on strateegia järjekindel käitumine, kas kavatsatud või mittekavatsatud. Kuigi selle definitsiooni kohaselt võivad plaan ja muster olla teineteisest sõltumatud, plaanid võivad jääda ellu viimata, samas kui muster võib ilmned eelarvamuse, eelduse, oletusega;
- strateegia kui positsioon. Organisatsiooni teoreetikud kutsuvad seda ka keskkonnaks. Selle definitsiooni kohaselt on strateegia vahendav jõud organisatsiooni ja keskkonna vahel, st sisemise ja välise konteksti vahel. See eeldab organisatsiooni teadmisi ja oskusi arendades toime tulla väliskeskkonna muutustega;
- strateegia kui perspektiiv, väljavaade. See strateegia vaatab organisatsiooni sisse, eriti juhtide pähe. Selle sisu ei koosne ainult valitud positsioonist, vaid see on juurdunud viis maailma tunnetamiseks. Mõned ettevõtted on agressiivsed juhid, luues uusi tehnoloogiaid ja kasutades ära uusi turgusid. Teised ettevõtted tajuvad maailma stabiilse paigana, olles pikka aega turul ja ehitades kaitsva kesta enda ümber, toetudes pigem poliitilisele mõjule kui majanduslikule efektiivsusele. Võtmesõnad on ettevõtte iseloom, integreeritud panus erinevatest tegutsemis- ja reageerimisviisidest. Kõige tähtsam on idee – kontseptsioon, mis mõjutab organisatsiooni käitumist ja tegutsemist. Mintzbergi 5P-d on kujutatud joonisel 3.

On oluline meeles pidada, et keegi pole ühtegi strateegiat näinud või katsunud, iga strateegia on leiutis, kellegi kujutluse vili. Oluline, et see oleks jagatud. Strateegiat kui seisukohta või perspektiivi saab kokku sobitada strateegiaga kui plaan või muster. Seosed nende erinevate definitsioonide vahel saavad olla rohkemgi seotud. Näiteks kui osad peavad

perspektiivi plaaniks, siis teised kirjeldavad seda kui plaanide tekitajat või põhjustajat. (Mintzberg 1987)



Joonis 3. Mintzbergi 5P-d defineerimaks strateegiat

Allikas: (Autori koostatud)

Kokkuvõtvalt on Mintzberg sõnastanud strateegia: „Strateegia on organisatsiooni ja väliskeskkonda vahendav jõud, mis sisaldab organisatsioonilisi otsuseid keskkonna suhtes. See on organisatsiooni otsuste järjepidev voog keskkonnaga suhestumisel ja temaga toimetulekuks.“ (Aamer 1998, 9) Üks lihtsamaid määratlusi: „Strateegia kujutab endast pikaajaliste eesmärkide saavutamise põhiteede ja tegevuspõhimõtete kogumit, mis on ettevõtte arengu juhtimise aluseks“ (Leimann *et al* 2003, 12).

Strateegiline juhtimine on tõestanud ennast kui efektiivset vahendit ettevõtte tulemuste tõhustamisel, mistõttu on tõusnud selle teadlik kasutamine nii teoreetikute kui praktikute – ettevõtete juhtide hulgas.

Strateegilise juhtimise on Alas sõnastanud järgmiselt: „Strateegiline juhtimine on laiahaardeline protsess, mis sisaldab endas strateegia koostamist ja elluviimist, mille juures arvestatakse organisatsiooni eesmärkide prioriteetsust nii ressursside rakendamisel kui organisatsiooni arendamisel.“ (2005, 10)

Mõisteid „strateegia“ ja „strateegiline juhtimine“ on erinevad autorid sõnastanud erinevalt. Bogdan (2014, 1105-1106) on uurinud strateegilises juhtimises kasutatavaid mõisteid ja jõudnud järeldusele, et mõisted, mida võiks pidada selle ala „nurgakivideks“, on vaid „klaasluud“ (inglise keeles „*glass bones*“), millega artikli autor väljendab nende

definiitsioonide nõrkust. Toetudes uuringu tulemustele, leiab Bogdan, et definiitsioone tuleks kasutada maksimaalse ettevaatuse ja mõõdukusega.

1.2.1. Strateegilise juhtimise protsess

Strateegiline juhtimine protsessina võimaldab ettevõttel arendada konkurentsieelist, tagades efektiivsete strateegiate koostoime ja muutes selle teiste ettevõtete poolt raskemini jäljendatavaks. Võimalik on kopeerida üksikuid strateegiaid, aga mitte nende kogumit. Leimann *et al* (2003, 18) on kirjeldanud strateegilise juhtimise protsessi viie omavahel seotud osana. Protsessi esimene osa on strateegiline analüüs, mida saab defineerida kui ettevõtte- ja keskkonnavahelist analüüsi (Vaitkevičius *et al* 2006, 99). Esmalt määratletakse oma tegevusvaldkond ja luuakse visioon, kuhu tahetakse jõuda, fikseeritakse missioon, pikaajalised tegevuspõhimõtted ja sihid. Visioon annab ettevõttele üldise arengusuuna, peegeldades tegevuseesmärke, kuhu ettevõtte jõuda soovib ja millist positsiooni turul saavutada. Visioonile antakse ajaline mõõde. Missioon määrab äritegevuse olemuse ja annab sõnumi oma klientidele, mida ettevõtte neile pakub. Visiooni ja missiooni väljatöötamine ja töötajatele teadvustamine annab selged sihid ja tulevikusuunad. Sise- ja väliskeskonna analüüs aitab mõista, mida on vaja muuta. (Leimann *et al* 2003, 18-19, Alas 2005, 12-14)

Seejärel arendatakse visioon ja missioon mõõdetavateks eesmärkideks ja oodatavateks tulemusteks. Püstitatakse nii lühi- kui pikemaajalised eesmärgid. Pikemaajalised eesmärgid sunnivad mõtlema, mida teha täna, et olla edukas tulevikus. Lühiajalised eesmärgid on püstitatud kiirete tulemuste saavutamiseks. Eesmärkide püstitamisega peavad tegelema kõikide juhtimistasandite juhid. Eesmärgid peavad olema selged ja mõõdetavad, need peavad olema jaotatud allüksuste vahel ning nende saavutamine tagab ettevõtte eesmärkide saavutamise. (Leimann *et al* 2003, 18-19, Alas 2005, 12-14)

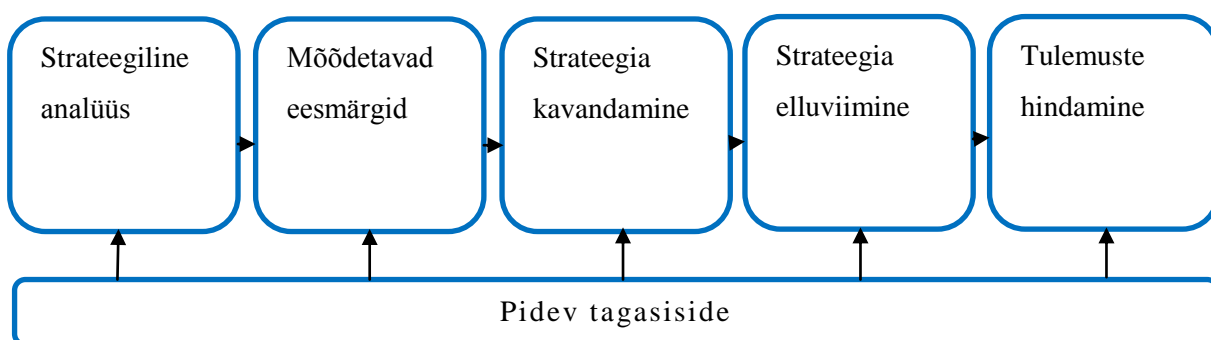
Vastavalt eesmärkidele kavandatakse strateegia soovitud tulemuste saavutamiseks. Strateegia määrab eesmärkide saavutamise teed ja vahendid. Ettevõtte strateegia on dünaamiline, kujuneb välja samm-sammult, teda tuleb kohandada uute võimaluste ilmnemisel või keskkonna muutudes. Strateegia on rohkem mõjutatud välistest teguritest. (Leimann *et al* 2003, 20) Strateegiate väljatöötamisel ja valikute tegemisel tuleb silmas pidada, et need sobituksid keskkonda ja oleksid realiseeritavad (Johnson *et al* 2006, 237).

Valitud strateegiad viiakse ellu. See on eesmärkide saavutamine ettenähtud ajal. Otstarbekas on koostada kindel tegevuskava, mis peab näitama, kes, millal ja mida teeb. See

osa on aeganõudvaim ja keerukaim. (Leimann *et al* 2003, 22-23) Ühtlasi on see strateegilise planeerimise protsessi tähtsaim osa. Uuringud kinnitavad, et selle õnnestumises mängib olulist rolli otsustusõigused ja info liikumine. Järgnevalt on toodud kõige tähtsamad tegurid strateegiate ellurakendamisel (Neilson *et al* 2008, 139-141):

- igäüks teab, mille eest vastutab;
- kiire info konkurentsi kohta liigub alt üles;
- tehtud otsuseid ei seata kahtluse alla;
- vaba kommunikatsioon üle ettevõtte piiride;
- ka väli- ja liinitöötajatel on olemas vajalik info saamaks aru, millist mõju avaldab nende töö kogu ettevõttele.

Viimase protsessi osana hinnatakse saavutatud tulemusi, võetakse arvesse uued arengusuunad, vajadusel korrigeeritakse eesmärgi, strateegiat ja meetodeid. Strateegia rakendamine on protsess, ühekordne tegevus. Tegevuste hindamine ja korrektiivide tegemine toimub nii juhtimistsükli alguses kui ka lõpus. (Leimann *et al* 2003, 23) Strateegilise planeerimise protsess on kujutatud joonisel 4.



Joonis 4. Strateegilise planeerimise protsess

Allikas: (Autori koostatud Leimann *et al* 2003 põhjal)

Kuna majanduskeskkond on muutunud väga turbulents, siis tuleb valitud strateegiad aeg-ajalt üle vaadata ja hinnata nende toimimist eesmärkide saavutamisel. Siinkohal ongi kiire info liikumine oluline märksõna, sest vastasel korral võivad strateegiad eesmärkide

saavutamisele hoopis vastu töötama hakata. Hästi analüüsitud informatsioon loob eeldused strateegiate rakendumiseks ja eesmärkide saavutamiseks.

1.2.2. Keskmise suurusega ettevõtete strateegiad

Keskmise suurusega ettevõtete määratluse kohta on Euroopa Komisjon võtnud vastu soovitusi, mille kohaselt ettevõtte suuruse määramisel võiks juhinduda kolmest kriteeriumist: töötajate arv, aastakäive ja aastabilanss. Kohustuslik on kinni pidada töötajate arvu künnisest, ettevõtte võib ise valida, kas aluseks võtta käibe või bilansi piirmäär. Nimetatud soovitusi kohaselt klassifitseerib keskmise suurusega ettevõtteks ettevõtte, mille töötajate arv on 50-249, aastakäive 10-50 miljonit eurot, aastabilansi kogumaht 10-43 miljonit eurot. (Commission Recommendation 1.01.2005) Liikmesriikide jaoks on soovitusi kasutamine vabatahtlik, Eesti on nimetatud soovitusi kasutusele võtnud.

Keskmise suurusega ettevõtetel on oluline roll nii majanduses kui ka sotsiaalsfääris, aidades kaasa majandusarengule, tööpuuduse vähendamisele, demograafilise arengu protsessidele ja piirkondlikele arengutele. Üha kasvava konkurentsi tingimustes peavad ka keskmise suurusega ettevõtted välja töötama oma strateegiad, et saavutada püstitatud eesmärgid, olla elujõulised, edukad ja töötajatele atraktiivsed.

Erinevate uuringute tulemused näitavad, et väike- ja keskmise suurusega ettevõtlus on saanud majanduse tõmbejõuks paljudes riikides. Keskmise suurusega ettevõtted saavad aktiveerida riigi majandust ja luua täiendavaid töökohti. Suured ettevõtted ei suuda olla nii paindlikud ja operatiivselt reageerida turu vajadustele kui keskmise suurusega ettevõtted. Neid iseloomustab lihtsustatud organisatsiooni juhtimise struktuur ning võime operatiivselt kontrollida oma tootmistegevuse ökonoomsust. Keskmise suurusega ettevõtetel on lihtsam luua kokkuleppeid koostööks teiste ettevõtetega ja teha seda soodsamatel tingimustel. See omakorda loob võimalused kasutada turu eeliseid. Neil on võimalus tegutseda turusegmentides, mis suurettevõtteid ei huvita. Need on segmendid, mis ei ole stabiilsed ja mille tehnoloogia muutub kiiremini. Kuna nad suudavad muudatustega kiiremini toime tulla, on nad ka võimelised kiiremini reageerima tarbijate nõudlusele. Keskmise suurusega ettevõtetel on kõik võimalused, et korraldada oma teeninduse või tootmise juhtimist minimaalse arvu töötajatega. Neil on võimalus kasutada sisseostetavaid teenuseid, et vähendada administreerimise kulusid. Väga sageli on juht ja omanik ühes isikus. Organisatsiooni juhtimist iseloomustab lihtne süsteem. Nimetatud võimaluste ja omaduste

tõttu ei ole protsessi juhtimine keeruline ja väliskeskkonna muutustele on võimalik reageerida paindlikult. Võrreldes suurettevõtetega on keskmise suurusega ettevõtete ressursid piiratud, mis avaldub innovatsiooni võimekuses. (Adamoniene, Andriuscenk 2007)

Suurtes ettevõtetes on strateegilise juhtimise roll kompetentsetel juhtidel, keskmise suurusega ettevõtetes on see roll tavaliselt omanikul. Organisatsiooni suurus ei ole sõltuvuses strateegilise juhtimise tähtsusega. (Skokan *et al* 2013)

Vastavalt Milneri 2003. aastal ja Neubaueri 2002. aastal valminud uuringutele sõltub keskmise suurusega ettevõtete edukus sellistest strateegilistest ressursidest nagu töötajate pühendumuse strateegia ja nõuetekohane turundusstrateegia. Väga oluline on efektiivselt turundada oma tooteid ja teenuseid. Majandusüksuse lõppeesmärkidest lähtuvalt peab see olema sihikindel protsess. Tõhus turundusstrateegia keskmise suurusega ettevõtetele sõltub mitmest tegurist, mille elemendid on järgmised (Adamoniene, Andriuscenk 2007):

- ettevõtte võime tuvastada tarbijate soove, nõudmisi ja vajadusi;
- sihtturu ja segmendi määratlemine;
- konkurentsieelise loomine;
- piisavate ja õigete turunduskanalite valimine.

Keskmise suurusega ettevõtete turundustegevus ei saa toimuda juhuslikult. Majandusliku tõhususe maksimeerimine, eesmärkide seostamine klientide vajaduste rahuldamisega ja vahendite eraldamine eeldab põhjalikku strateegilist planeerimist. Keskmise suuruse ettevõtete turundustegevuse probleemid (Curmei *et al* 2011):

- piiratud ressursid (aeg, raha, turundusteadmised);
- erialaste teadmiste vähesus (omanikud-juhid ei ole spetsialistid);
- piiratud mõju turul.

Edukast strateegilisest planeerimisest sõltub keskmise suurusega ettevõtte edukus turul. (*Ibid.*)

Lisaks strateegilise planeerimise olulisusele ei saa alahinnata ettevõtte innovatiivsust. Innovatsiooni aspekt keskmise suurusega ettevõtetes seisneb teenuste ja toodete muudatustes vastavalt tarbimisele, nõudlusele ja kasvavale kvaliteedile. Teenuste ja toodete lühike elutsüklil muudab innovatsiooni strateegiliseks vahendiks. Innovatsiooniprotsess nõuab strateegilist planeerimist ja orienteeritust turule. (Adamoniene, Andriuscenk 2007)

Ettevõtetel, kellel on kirjalik strateegiline dokument, mis käsitleb ettevõtte jaoks olulisi ressursse nagu inimressurss, turundusplaan, tootearendus, innovatsioon, tehnoloogia,

logistika, finantseerimine, tasuvusaeg, ajakava jne, on 80% paremad tulemused kui ettevõtetel, kellel seda kirjalikult ei ole. (Skokan *et al* 2013)

Keskmise suurusega ettevõtetel on turul lihtsam manööverdada, täites tühimikke, mida suurettevõtted ei hõlma. Kirjaliku strateegia loomine, selle rakendamine ja tulemuste analüüsimine nendes ettevõtetes on muutunud väga oluliseks, kuna seab riskide võtmise piirid. Innovaatilisus ja uued nišid võivad osutada ettevõttele väga kasulikuks, kuid samas on vaja tunnetada võimalike ohte. Strateegiline planeerimine käsitleb kõiki neid aspekte.

Strateegilise juhtimise elementide rakendamine annab olulise eelise ettevõtte eesmärkide saavutamiseks võrreldes ettevõtetega, kus seda ei tehta. Eriti oluliseks muutub see ettevõtetes, kus märksõnaks on innovatsioon.

1.3. Inimressursi juhtimise seosed strateegiatega

Organisatsiooni eesmärkideni jõudmiseks on tähtis saavutada ressursside maksimaalne rakendamine. See eeldab strateegilise personalipoliitika väljatöötamist ning rakendamist. Lisaväärtust loob inimressursside juhtimine ainult siis, kui rakendatavad praktikad vastavad konkreetse ettevõtte vajadustele ning on seostatud ja kooskõlas kõigi organisatsiooni toimimise aspektidega. (Personalijuhtimise ... 2012, 9-20)

Ühendamaks ettevõtte strateegiad inimressursi juhtimise strateegiaga, võtsid Schuler ja Jackson (1987) aluseks Porteri organisatsioonitüpoloogia ja defineerisid kolm strateegilist suunda, mida on võimalik rakendada teatud inimressursi juhtimise praktikate kogumitega ja mis mõjutavad töö tulemuslikkust ning ettevõtte üldist toimimist. Need on innovatsiooni strateegia (*innovation strategy*), kvaliteedi tõstmise strateegia (*quality-enhancement strategy*) ja kulude kokkuhoiu (*cost-reduction strategy*) strateegia.

Ettevõtted, kes on oma eesmärgiks seadnud innovatiivsuse, suunavad oma töötajaid loovusele, tegevuste planeerimisel pikaajalisele fookusele, toime tulema määramatusega, olema riskialtid, töötama meeskonnana, mis mõjutab vastastikku käitumist, kõrget tolerantsust. Töötajatele antakse otsustusõigus, kontrollides seda minimaalselt. Kõik need tegevused suurendavad investeringuid inimkapitali, et pakkuda vahendeid katsetusteks, mille mõju on pikaajaline. Seega innovatsiooni strateegia mõjutab oluliselt inimressursi juhtimist. (Schuler, Jackson 1987)

Kvaliteedi tõstmise strateegia eesmärk on sooritada töö esimese korraga õigesti, et vältida ümber tegemist. Eesmärgi saavutamist toetavad inimressursi juhtimise praktikad on siin tagasiside andmine, meeskonnatöö olulisus, töötajate kaasamine otsustusprotsessi. See strateegia eeldab täpsete normide ja töökirjelduste olemasolu. Kvaliteedi tõstmine tähendab sageli muutuvaid tööprotsesse, mis nõuavad töötajatelt kaasatust ja paindlikkust. Oluline on töötajate koolitamine ja arendamine. (Schuler, Jackson 1987) Tabelis 1 on kokkuvõtlikult välja toodud ettevõtete konkurentsistrateegiatele vastavad personalipraktikad ja nõudmised töötajate käitumisele

Tabel 1. Konkurentsistrateegiad ja nendele vastavad personalipraktikad

Äristrateegia tüüp	Nõudmised töötajate käitumisele	Personalipraktikad
Innovatsioon	<ul style="list-style-type: none"> • kõrgel tasemel loovus • pikaajaline tegevuste planeerimine • tõhus meeskonnatöö ja vastastikku mõjutav käitumine • võrdne tähelepanu protsessidele ja tulemustele • kõrge riskivalmidus • toimetulek määramatusega 	<ul style="list-style-type: none"> • kvalifitseeritud tööjõu värbamine • töötajate arendamine • isiklike ja meeskondlike tulemuste hindamine • tasustamine ettevõtte tulemustest lähtuvalt • karjääri planeerimine • töötajatel tegevusvabadus • investeerimine inimkapitali
Kvaliteedi tõstmine	<ul style="list-style-type: none"> • täpsed normid • kesk- ja pikaajaline fookus • kvaliteedi olulisus • protsessikesksus • madal riskivalmidus • pühendumine organisatsioonile 	<ul style="list-style-type: none"> • täpsed töökirjeldused • töötajate osalemine otsustamisel • tähelepanu arengul ja koolitustel • töökindluse tagamine • meeskonnatöö olulisus • tagasisidesüsteemid
Kulude vähendamine	<ul style="list-style-type: none"> • korduv ja etteaimatav käitumine • tegevuste lühiajalisus • kvantiteedi olulisus • töötaja isikliku panuse olulisus • tulemustele orienteeritus • paindlikkus • madal riskivalmidus • stabiilsus 	<ul style="list-style-type: none"> • paindlik tööaeg • tööde lihtsustamine ja automatiseerimine • täpsed töökirjeldused • tähelepanu tulemusjuhtimisel • töösuhete paindlikkus • palgaturu täpne monitooring • vähene koolitus- ja arendustegevus

Allikas: (Schuler, Jackson 1987)

Kulude kokkuhoiu strateegia eeldab ranget kontrolli kulude üle ja üldkulude minimeerimist. Põhirõhk on meetmetel, mis suurendavad tootlikkust, st väiksema arvu inimestega saavutada võimalikult kõrge tootlikkus. See võib tähendada ka vajadust kasutada osalise tööajaga töötajaid ja alltöövõtjaid. Inimressursi juhtimise praktikateks on tööde lihtsustamine, täpsed töökirjeldused ja palgaturu täpne ülevaade. Töötajaid koolitatakse minimaalselt, ainult konkreetse töö sooritamiseks vajalikul määral, samuti on vähene arendustegevus. (Schuler, Jackson 1987)

Uus ja põhimõttelisi muutusi sisaldav ettevõtte konkurentsieelist suurendav strateegia on segmenteeritud tööjõu strateegia, mis annab ettevõtetele uue võimaluse strateegilise edu saavutamiseks. Tööjõu segmenteerimine tähendab ebaproportsionaalset investeerimist teatud töötajatesse ja töötajate rühmadesse vastavalt nende strateegilisele rollile. Nii ei investeerita mitte ainult inimestesse, vaid ka organisatsiooni strateegiasse. Segmenteerimise kõige kõrgemal tasemel ei ole tähelepanu suunatud ainult strateegilisele võimekusele, vaid ametikohtadele, millel on oluliselt suurem mõju selle võimekuse realiseerimisele ehk A ametikohtadele. Selleks, et määrata ettevõttele strateegilisi positsioone, on vaja selgelt teada ettevõtte strateegiat, kas ja kuidas on see seotud hinnapoliitikaga, kvaliteediga, kliendisuhetega. Seejärel on vaja välja selgitada ettevõtte strateegilised võimed – tehnoloogia, informatsioon või konkurentsieeliseks nõutavad oskused. Kõige viimaseks tuleb küsida, millised tööd on kriitilised nende võimete rakendamisel strateegia elluviimiseks. (Becker *et al* 2010)

Nende tööde teostamiseks on kõige olulisem ettevõtte ressursid tark ja intelligentne spetsialist, kes on tehnoloogiliselt haritud, globaalselt nutikas ja oma tegevuses kiire. Talent on „summa inimese sisemistest võimetest“: tema oskused, teadmised, kogemused, võime õppida ja kasvada. Talenti on erinevalt defineeritud. Dave Ulrich defineerib talenti kui inimest, kellel on teadmised, oskused ja väärtused, mida vajatakse nii täna kui homme. Nende töö on eesmärk ja tähendus. Nad on pühendunud. (Beechler, Woodward 2009)

Tööjõuturg on jõudnud etappi, mida iseloomustab andeka ja tõhusa tööjõu nappus. Inimressursi juhtimise eksperdid usuvad, et talentide juhtimise süsteem on võtmeelemendiks iga organisatsiooni elu- ja jätkusuutlikkusele. (Ahmadi *et al* 2012) Talentide ettevõttes hoidmiseks peab iga juht endale teadvustama, millised on ettevõtte eesmärgid, millised

ootused on talentidele ja kuidas nad ettevõttele kõige rohkem kasu toovad. Talendijuhtimine eeldab esmalt strateegiaid ja seejärel talente strateegilistele ametikohtadele.

Talendijuhtimist keskmise suurusega ettevõtetes on suhteliselt vähe uuritud. Selle ala praktikud on aga veendunud, et üldise produktiivse tööjõu vähenemise tingimustes annab talendijuhtimise praktiseerimine olulise konkurentsieelise. Keskmise suurusega ettevõtete probleemideks selles valdkonnas on ressursside vähesus, mis on vajalik talentide värbamiseks, koolituseks ja arenduseks, samuti ettevõtte vähene tuntus. Need puudused annavad sageli eelise suurettevõtetele. (Festing *et al* 2013) Talendijuhtimine keskmise suurusega ettevõttes oleneb suuresti omaniku/juhi arusaamisest selle vajalikkusest ettevõtte eesmärkide saavutamisel ja konkurentsieelise kujundamisel (Valvere *et al.* 2013).

Enamikel ettevõtetel puudub talendijuhtimise programm prognoosimaks ja täitmaks talentide vajadust, et vältida nende lahkumist organisatsioonist. Iga ettevõtte, kes peab talendijuhtimist oluliseks, peaks keskenduma neljale punktile (Cappelli 2008):

- kas teenus (talendijuhtimise programm) sisse osta või ise teha;
- kulude ja riskide vähendamine korraliku prognoosimisega;
- investeringutulude parandamine, kohandades kulude jagamise programmi teiste ettevõtetega;
- investeringute kaitsmine luues sisemisi võimalusi, et uued koolitatud juhid jääksid ettevõttesse, suurendades sisemist motiveeritust.

Talentide probleem on põimunud töötaja-tööandja-ühiskond vahel. Tööandjad tahavad oskusi, mida nad vajavad ja viisil, mida nad saavad endale lubada. Töötajad tahavad võimalust areneda ja kontrolli oma karjääri üle. Ühiskonnale ja majandusele tervikuna on vaja pädevust juhtimisel, mis on parim arenevale ettevõttele. (*Ibid.*)

Enim tegeletakse talendijuhtimisega strateegilise segmenteerimise põhimõtteid rakendavates ettevõtetes. Nende juhid suunavad oma uute töötajate värbamise jõupingutused strateegilistele talentidele, kes tugevdavad ettevõtte konkurentsieelist. Selle tulemusena võib olla kandideerijate arv väiksem, kuid kvalifitseeritud kandidaatide osakaal märgatavalt suurem. Värbamise ja valiku toimingute esmaseks eesmärgiks on maksimeerida tõenäosust, et õiged inimesed satuvad õigetele töökohtadele. Oluline on jälgida protsessi ajastust, sest ettevõttel ei ole aega oodata kuni mõni strateegiline koht vabaneb, vaid A-töötaja leidmisel tuleb tegutseda ennetavalt, et tagada ettevõttele tugev järelkasv. Oluline on ettevõttel tööjõuturult otsida, valida ja värvata tiptasemel oskustega spetsialiste. Seetõttu on kulutused

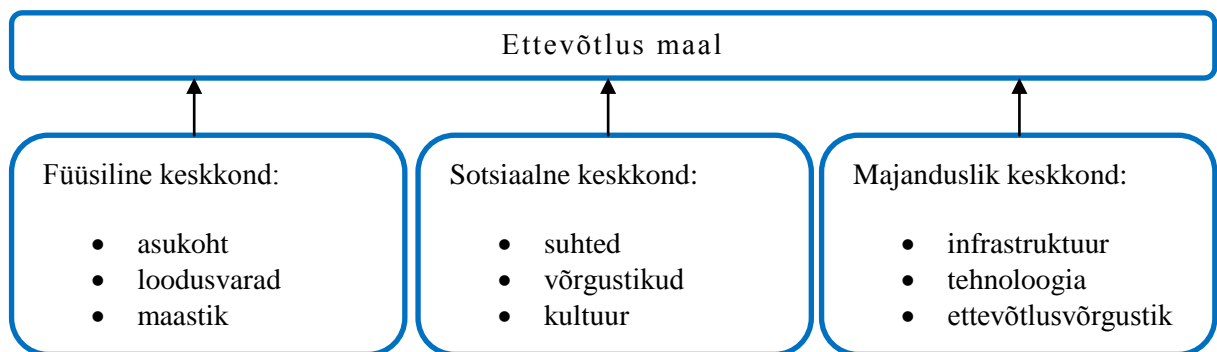
värbamisele strateegiliste ametikohtade puhul oluliselt suuremad. Strateegiliste ametikohtade puhul on värbamiskulude ja ettevõtte tulemuslikkuse vahel positiivne seos. Soov värbamiskulusid vähendada võib pigem halvendada protsessi hilisemat tulemuslikkust. (Becker *et al* 2010, 147-157)

Tagamaks talentidele pidev areng, on väga oluline roll nende koolitamisel. Tavapärane koolitamisprotsess on liiga aeglane, et tänases majanduskeskkonnas kasu tuua. Talendi kujunemine võtab aega, koolitamisel on vaja tegutseda ennetavalt, et parimaid ja säravamaid töötajaid intensiivselt välja õpetada. Oluline on otsuste juhtide roll töötajate koolitamisel, et nende potentsiaal oleks võimalikult maksimaalselt ära kasutatud. Investeeringud strateegiliste ametikohtade töötajatele peaksid olema oluliselt suuremad võrreldes teiste ametikohtade töötajatega. (*Ibid.*, 157)

1.4. Keskmise suurusega ettevõtete toimimise erisused maapiirkondades

Maapiirkondi on analüüsitud paljudes riikides juba aastakümneid. Vaatamata sellele ei ole ühest rahvusvaheliselt tunnustatud mõistet maapiirkonna määratlemiseks. Selle põhjuseid on mitmeid, kuid peamiseks peetakse erinevaid arusaamu sellest, mis on need elemendid, mis iseloomustavad maapiirkonda (loodus, majandus, kultuur jne). (Rural... 2013, 16) Termin „maapiirkond“ on mõiste, mis defineerimisel eeldab maad ja linna kui erinevaid kvaliteete, ometi jäävad üleminekud nende kvaliteetide vahel hägusateks. Olulisemateks põhjusteks on inimeste suurenev mobiilsus ja kommunikatsioon ning seeläbi võimalikuks saav lõimumine. Linliku elulaadi tungimine maale hägustab üha enam piire. Seega mõiste „maapiirkond“ puhul on tegu olemuslikult hägusa mõistega ja on märgatav tendents selle hägususe suurenemisele. (Maaelu... 2012, 12) Üheks määratlemise võimaluseks on elanike arv ruutkilomeetri kohta. OECD (*The Organisation for Economic Co-operation and Development*) klassifitseerib maapiirkonnaks alad, kus elanike arv ühel ruutkilomeetril on alla 150-ne (Quality... 2014, 8). Üle 56% Euroopa Liidu elanikkonnast elab maapiirkondades, mis moodustab 91% Euroopa Liidu territooriumist. Maapiirkonnad peavad hakkama saama paljude raskustega: vähenev ja vananev elanikkond, nõrgal tasemel ettevõtlus ja innovatsiooni puudumine. Seoses globaliseerumise ja kiire linnastumisega seisavad maaelu edendajatel ees uued väljakutsed, mis tulenevad tihedast konkurentsist eri piirkondade vahel. (Parimad... 2014, 8)

Uurides ettevõtlust maapiirkondades lähemalt, saab välja tuua, et maapiirkondade ettevõtlust mõjutavad keskkonnad saab jagada kolmeks: füüsilised, sotsiaalsed ja majanduslikud. Maaettevõtlust mõjutavad keskkonnad on toodud joonisel 4. Füüsiline keskkond nagu asukoht, loodusvarad ja maastik mõjutavad oluliselt ettevõtlust. Ettevõtte kaugus mõjutab kättesaadavust klientidele ja tarnijatele ning transpordikuluseid. Kaugus võib saada oluliseks puuduseks ja teeb pigem konkurentsivõimetuks. Teiselt poolt – loodusvarade ja unikaalse maastiku olemasolu soosib traditsioone ja traditsioonilisi tootmisviise, mis võib soodustada ettevõtlust. Sotsiaalse keskkonna moodustavad sotsiaalsed suhted ja võrgustikud ning kohalik kultuur. Selle pinnalt on võimalik välja töötada konkreetsele piirkonnale iseloomulikke kõrge kvaliteediga tooteid. Sotsiaalsed võrgustikud soosivad ettevõtlust. Majanduslikku keskkonda iseloomustavad investeeringud infrastruktuuri, kommunikatsioonitehnoloogiasse ning toimiv ettevõtlusvõrgustik. Piisav infrastruktuur võib ligi meelitada teisi ettevõtteid, tõsta majandusliku aktiivsuse taset, suurendada piirkondlikku toodangut ning tõsta tööhõivet. (Stathopoulou *et al* 2004, 405-409)



Joonis 5. Maaettevõtlust mõjutavad keskkonnad

Allikas: (Autori koostatud Stathopoulou *et al* 2004 põhjal)

Uuringud näitavad, et suuretevõtete loomine maapiirkondadesse on keeruline eeskätt vajaliku tööjõu puudumise tõttu. Seetõttu on just väiksematel ettevõtetel, sh keskmise suurusega ettevõtetel, oluline roll maaelu arendamisel, luues töökohti ja tugevdades sotsiaalseid suhteid, mis kokkuvõttes parandab elu kvaliteeti. Eriti oluline on see noorte inimeste jaoks. Uuringud kinnitavad positiivset korrelatsiooni valitsemise, ettevõtluse ja maaelu arengu vahel, kus eesmärgile orienteeritud poliitikal, läbipaistval toetusel ja tõhusal

õigusloomel on oluline osa. Tegurid, mis mõjutavad maaettevõtlust, saab jagada kaheks: sisemised (ettevõtete ja ettevõtjate omadused) ja välimised (demograafilised suundumused, loodusressursside kättesaadavus, valitsuse toetus, tarneahela kvaliteet ja rahastuse kättesaadavus). Ettevõtetele avaldavad tugevat mõju just välimised võimalused ja ohud. Et ellu jääda, on vaja loovust ja motivatsiooni. Suurimaks probleemiks maapiirkondades on pidev rahvaarvu vähenemine ja kvalifitseeritud tööjõu ligimeelitamine. (Delalić, Oruč 2014, 6-7)

Maapiirkonna ettevõtteid iseloomustab madal palgatase ja vähene konkurents. Ettevõtted eksisteerivad ka kehvade majandustulemustega, sest ettevõtjatel puuduvad alternatiivid näiteks ettevõtmise müümise näol. Töötajad võtavad vastu tööpakkumised madala palgaga, sest puuduvad samuti alternatiivid erinevate pakkumiste näol. (Huiban 2009, 651-652)

Eesti inimvara raportist (2010, 21) selgub, et keskmise suurusega ettevõtete jaoks on tähtsal kohal juhtide täiendkoolitused. Tootlikkuse parandamiseks tuleb toota suurema lisandväärtusega kaupu või teenuseid ning läbi innovatsiooni vähendada tööjõu osakaalu. Inimressurss on siin võtmetähtsusega, sest tootlikkus sõltub peale kapitalimahukuse töötajate motivatsioonist, haridusest, töökorraldusest, üldisest organisatsioonikultuurist ja juhtimisest. Ülikoolid peaksid enim arendama majandusõpet, suunates seda kogemustega spetsialistidele. Pakkudes ettevõtluskoolitusi on võimalik suurendada ettevõtlusaktiivsust.

Vaatamata sellele, et eespool on kirjeldatud erinevaid raskusi, mis kaasnevad ettevõtlusega maapiirkonnas, on maapiirkondadel ka teatavaid eeliseid. Maapiirkondade ettevõtted on rohkem orienteeritud ekspordile, sest linnapiirkondade ettevõtetel on oma turud lähemal. Nad otsivad uusi turge intensiivsemalt. Kuna ellujäämiseks peavad maapiirkondade ettevõtted rohkem pingutama, siis suunavad nad rohkem ressursse tehnikasse ja tootearendusse. Maapiirkondade tööjõud on lojaalsem, pühendunum ja paindlikum. Lihtsam on leida oma nišitoode, kuna neil on vähem konkurente. Siinjuures on eelis nendel maapiirkondadel, mis on kergemini ligipääsetavad. (Patterson, Anderson 2003)

2. UURINGU METOODIKA

Magistritöö teises peatükis keskendub autor uuringu metoodikale, mis on valitud lähtuvalt püstitatud eesmärgist. Esimeses alapeatükis annab autor ülevaate uurimiseesmärgist ja uurimisküsimusest, teises põhjendab uurimismeetodi valikut ning tutvustab uurimispiirkonda ja valimit.

2.1. Uurimiseesmärk, uurimisküsimused

Magistritöö eesmärk on leida seosed ettevõtte strateegia ja inimressursi juhtimise vahel maapiirkonnas keskmise suurusega ettevõtetes, hinnata kasutatavate inimressursi juhtimise praktikate sobivust strateegiliste eesmärkide saavutamisel ning analüüsitud uurimistulemuste põhjal teha ettepanekuid seoste arendamiseks lähtudes maapiirkonna erisusest. Kuna Eesti maapiirkondades väheneb rahvastik kiiremini kui linnades, on töötajad muutunud oluliseks ressursiks ning ettevõtetel on vajadus hinnata personalipraktikate sobivust ettevõtte strateegiatega. Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor uurimisküsimuse: kuidas on seotud inimressursi juhtimine ettevõtte strateegiaga maapiirkonnas.

Inimressursi juhtimise seoseid ettevõtte strateegiaga on autor käsitlenud Schuleri ja Jacksoni (1987) esitatud teooria põhjal. Ühendamiseks ettevõtte strateegiad inimressursi juhtimise strateegiaga, võtsid Schuler ja Jackson aluseks Porteri organisatsioonitüpoloogia ja defineerisid kolm strateegilist suunda, mida on võimalik rakendada teatud inimressursi juhtimise tavade kogumitega ja mis mõjutavad töö tulemuslikkust ning ettevõtte üldist toimimist. Need on innovatsiooni strateegia, kvaliteedi tõstmise strateegia ja kulude kokkuhoiu strateegia. Schuleri ja Jacksoni käsitlus aitab ennetada nn hukatuslikke kombinatsioone ettevõtte strateegia ja inimressursi juhtimise vahel. Hukatuslikud kombinatsioonid tekivad juhul, kui ettevõtte personalipraktikad töötavad vastu äristrateegiale. Näiteks kui äristrateegiaks on innovatsioon, kuid töötajatele ei võimaldata tegevusvabadust ning piisaval hulgal koolitust, siis pärsib see eesmärgi täitmist. Samuti ei saa ettevõttel ühes

üksuses korraga kasutusel olla innovatsiooni- ja kulude kokkuhoiu strateegia, sest neid toetavad personalipraktikad on erinevad. Seoste käsitlemisel on abiks võetud Pfefferi (1997) inimressursi juhtimise praktikad, mida ta ise nimetab eduka organisatsiooni praktikateks ja mis sobivad universaalseks kasutamiseks. Küll aga hoiatab Pfeffer nende praktikate ükshaaval kasutamise eest, mis kasu asemel võivad hoopis kahju tuua.

2.2. Uurimismeetod

Uurimisküsimustele vastuse leidmiseks viis töö autor läbi uuringu Läänemaal tegutsevate keskmise suurusega ettevõtete juhtide hulgas, selgitamaks välja, milliseid strateegiaid ja neid toetavaid tegevusi ettevõtted kasutavad. Uuringu läbiviimiseks kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit ja induktiivset lähenemist. Kvalitatiivse uurimismeetodi põhjenduseks on asjaolu, et tegemist on tegeliku olukorra kirjeldamisega, uuritavat seost ei saa üheselt määratleda ning statistilisi seoseid luua on keeruline.

Kvalitatiivsed uuringud on suunatud inimeste kogemuste, arusaamade ja tõlgenduste mõistmisele ning need viiakse läbi uuritavate jaoks loomulikus keskkonnas. Andmete kogumisel eelistatakse meetodeid, mis võimaldavad säilitada uuringus osalejate keelekasutuse eripära ning aitavad anda inimestest, sündmustest või ilmingutest terviklikku, rikast ja detailiderohket pilti. Kvalitatiivset uuringut iseloomustab paindlikkus, erinevate uuringuetappide segunemine ning korduv tagasipöördumine juba läbitud etappide juurde. (Laherand 2008, 24)

Kvalitatiivse uurimise lähtekohaks on tegeliku elu kirjeldamine. Kvalitatiivses uurimuses püütakse uurida objekti võimalikult tervikuna. Nimetatud uurimuses on püüdluseks leida ja avalikustada tõsiasju, mitte tõestada olemasolevaid väiteid. Tulemusi ei püüta üldistada. (Hirsjärvi *et al* 2005, 152-169)

Kvalitatiivuuringud on paindlikud, küsitletavaga saavutatakse parem kontakt ning õnnestub saada põhjalikumalt informatsiooni. Kvalitatiivuuringu üks laialt kasutatavaid meetodeid on intervjuu. (Kuusik *et al.* 2010, 318)

Andmete kogumiseks kasutas autor poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu küsimused on koostatud lähtuvalt töös kirjeldatud teooriatele: käsitletud on strateegiate olulisust, erinevaid strateegiaid, strateegilise planeerimise protsessi, inimressursi juhtimist ja inimressursi juhtimise praktikaid ning kuidas mõjutab tegutsemine maapiirkonnas

tegevuseesmärkide saavutamist. Küsimustik koosneb kuuest küsimusest. Selleks, et vastajatel oleks lihtsam vastata ja autoril tõenäolisem oma küsimustele vastuseid saada, on küsimused liigendatud nn osaküsimusteks, sest nagu Bogdan (2014) hoiatab, termineid ei mõisteta üheselt ja neid tuleb kasutada ülima ettevaatusega. Kolm küsimust on strateegia ja strateegilise planeerimise kohta, kaks küsimust selgitavad inimressursi juhtimise praktikaid ja nende seotust strateegiatega, viimane küsimus selgitab ettevõtte toimimise erisusi maapiirkonnas. Intervjuu küsimustik on koostatud avatud küsimustena, et vastaja kirjeldaks võimalikult palju oma arvamusi esitatud teemade kohta.

Valimi moodustamiseks selgitas töö autor välja uuringu kriteeriumidele vastavad ettevõtted. Uurimispiirkonda ja valimit kirjeldatakse punktis 2.3. Intervjuude ettevalmistamise etapis tutvus töö autor ettevõtete taustaga ja leppis kokku võimalikud ajad intervjuude läbiviimiseks. Intervjuud ettevõtete juhtidega viis töö autor läbi 9.-15.04.2015. Intervjuude pikkused jäävad 25 ja 90 minuti vahele. Töö autor lasi intervjuudel loomulikult areneda, juhtides vajadusel intervjuueeritavat tagasi teema juurde. Intervjuu küsimustik on toodud lisa 1.

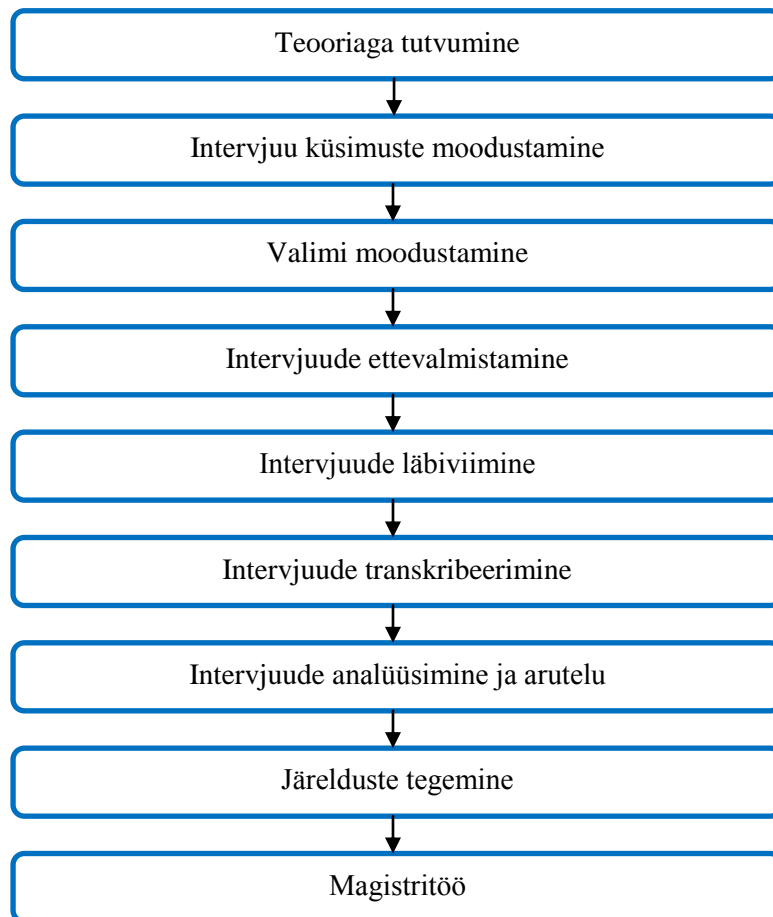
Intervjuude salvestamiseks kasutas autor diktofoni, et hiljem oleks võimalik salvestisi taasesitada. Salvestatud intervjuud on transkribeeritud. Ühe ettevõtte juht vastas küsimustele e-kirja teel.

Tulemuste analüüsimisel kasutas autor tekstianalüüsi *cross-case* meetodit. Selle meetodi kohaselt võetakse vaatluse alla intervjuueeritavate vastustest konkreetse teemaga seotud lõigud (Schwandt 1997). Valitud meetod annab võimaluse paremini näha ja otsida seoseid erinevate juhtumite vahel, koguda tõestust ja aru saada sarnasuste ja erinevuste põhjustest (Khan, VanWynsberghe 2008).

Uuringut läbi viies on uurija kohustatud tagama uuritavate anonüümsus. Uurimistulemused tuleb esitada selliselt, et uuritavad ei oleks ära tuntavad. Tagada tuleb konfidentsiaalsus. (Creswell 2013, 66) Intervjuueeritavate anonüümsuse huvides kasutatakse viitamissüsteemi V (number), kus V tähistab intervjuueeritavat ja number näitab, mitmes intervjuu see transkribeerimises on. Andmed tabelites ja ettevõtete kirjeldused on koostatud juhuslikus järjekorras, mistõttu seosed esitamise järjekorrale puuduvad.

Magistritöö raames küsitletud ettevõtete juhtidest palusid konfidentsiaalsust kahe ettevõtte juhid. Konfidentsiaalsuse tagamiseks ei ole vastuseid koos transkribeerimistega lisatud käesoleva töö lisadesse, vaid köidetud eraldi kausta ja nende turvalisus on tagatud.

Magistritöö valmimiseks läbitud etappe on kujutatud joonisel 6.



Joonis 6. Magistritöö etapid

Allikas: (Autori koostatud)

Intervjuude analüüsi ning arutelu kirjeldatakse punktides 3.1.-3.3. ning järeldused koos ettepanekutega esitatakse punktis 3.4.

2.3. Uurimispiirkonna ja valimi kirjeldus

Läänemaa paikneb Eesti mandri lääneosas. Maakond piirneb kirdes Harju, idas Rapla ja kagus Pärnu maakonnaga. Läänemaast läände jäävad mere taga paiknevad Saare ja Hiiu maakond. Läänemaa on üsna väike maakond, selle pindala on 2383 km² ja rahvaarv 24 144 inimest.

Läänemaa on üks Eesti üks hõredama asustusega piirkondi. Ühel ruutkilomeetril elab 12,4 inimest. Selle näitajaga paikneb Läänemaa Eesti maakondade lõikes eelviimase 14. kohal. Läänemaa suurim linn on maakonnakeskus, 10 251 elanikuga Haapsalu linn. Teine suurem keskus on Lõuna-Läänemaal 1338 elanikuga Lihula linn. Linna elanike osatähtsus Läänemaal on 42%. Läänemaa on negatiivse iibe ja väljarände tagajärjel kaotanud viimase kaheteistkümne aasta jooksul 15,7% elanikkonnast. Läänemaa elanikkonna keskmine vanus on Eesti keskmisest üle kahe aasta kõrgem, s.o 43 aastat, naistel 48 ja meestel 41 aastat. Naiste ja meeste suhtarv on Läänemaal maalise elanikkonnaga maakonna kohta üsna keskmine: 100 mehe kohta elab siin 112 naist. Nagu ka mujal Eestis, on Läänemaalt kõige aktiivsemalt lahkunud noored õppimisealised naised. Kõrgharidusega inimesi on riigi keskmisest (30%) märksa vähem (20%). Tööealise elanikkonna sotsiaalne koosseis on Läänemaal sarnane Eesti keskmisega. Tegevusaladest domineerib Läänemaal töötlev tööstus nagu enamikes Eesti maapiirkondades. Läänemaa elanikkonna hulgas on pensionäre riigi keskmisest 4% võrra rohkem, sedajagu vähem on palgatöötajaid, aga ka töötuid. 2,2% maakonna töötajatest on hõivatud töötlevas tööstuses. Teisel kohal on kaubandus, kus hõivatuid on siiski keskmisest paari protsendi võrra vähem (11%). Enam-vähem samal tasemel on hariduses hõivatute määr. Tavapärasest tagapool on järjestuses veondus (7%). Vaatamata Läänemaa kalandustraditsioonidele on põllumajanduses hõivatute hulk osatähtsuse (6%) poolest maakonnas kuues. Hoolimata Läänemaa kuurortide ajalooliselt heast mainest, töötab neis valdkondades, majutuses ja toitlustuses, keskmisest vaid pisut hõivatuid. Minimaalne on aga kutse- ja teadustegevuse, info- ja side- ning meelelahutuse alal hõivatute osatähtsus, nii nagu see on enamikes väiksemates maakondades. Erinevalt enamikest maakondadest ei ole arvukuselt esikohal spetsialistid, vaid oskustöölised (17%), neid on rohkem kui riigis keskmiselt (14%). Teisel kohal on seadmeoperaatorid nagu ka teistes maakondades, nende osatähtsus on võrdlemisi suur (16%). Ka müüjate ja teenindajate kolmas koht (15%) vastab enamiku maakondade näitajatele, kuid nende osatähtsus on kõrgem riigi keskmisest (13%). Keskmisest tasemest märksa vähem on Läänemaal tehnikuid ja

tippspetsialiste, kes kogu riigis hõivavad pingereas vastavalt teise ja esimese koha 15% ja 18% esindatusega, Läänemaal aga on 13%-ga neljandaks ja viiendaks jäänud. Läänemaa hõivatutest töötab samas maakonnas 73,5%, mis on kõigi maakondade keskmisele lähedane tulemus. Läänemaalt on kerge käia tööl Harjumaal. Kõige populaarsem töörande tõmbekeskus on Tallinn (6,8%), sellele järgnevad muud harjumaa vallad ja linnas (2,8%). Lõuna-Läänemaalt käiakse tööl ka Pärnus ja Pärnumaal. Välismaal töötab 6% Läänemaa hõivatutest, see näitaja ületab Eesti keskmist. (Tiit, Servinski 2015, 177-199)

Lääne Maavalitsuse (2014, 5) poolt koostatud **Läänemaa ettevõtluse arengukavas** aastateks 2015-2020 nähakse „...ettevõtluse arendamisel oluliste partneritena ambitsioonikaid Läänemaa ettevõtjad, kes on innovaatilised - efektiivistavad pidevalt tootmisprotsesse, võttes kasutusele uusi tehnoloogiaid, tõstavad pakutavate teenuste kvaliteeti ning müüvad tooteid ja teenuseid välisturgudel.“ Töötajate väljaõppe kohta on öeldud järgmist: „Läänemaal pakutav kutseharidus vastab suuresti maakonna ettevõtluse profiilile. Õpetatakse turismi, ehituse, tekstiili-, puidu- ja mööblitööstuse spetsialiste, kuid ka infotehnoloogia erialasid ja majandusarvestust. Koostöö kohalike ettevõtjatega on pidev – vajadusel korraldatakse ka täiendõpet.“ Väljarände peamiste põhjustena on ära toodud mitteväärikas töötasu ja eneseteostuse võimaluste puudumine, millele omakorda on sisendiks väike kohapealne tarbijaskond, kaupade kõrgemad tarnekulud ning vaba kvalifitseeritud tööjõu olemasolu puudumine. Probleemide lahendina nähakse muu hulgas ettevõtjatele suunatud olemasolevate töötajate kvalifikatsioonitõstmisele suunatud paindlikke koolitustoetusi, mille võiks siduda kohustusliku käibekasvuga; tegelemist tööjõu arendamisel õpilaste ja noortega, et muuta nad teadlikumaks elukutse valikust: muuta ettevõtlusõpe üldhariduskoolides normiks (sh töövarjuks käimine, ekskursioonid ettevõtetesse, varajane elukutsevaliku nõustamine, karjääriplaneerimine). (Lääne Maavalitsus 2014, 15-18)

Läänemaa ettevõtluskeskkonna analüüsis on tugevustena muu hulgas välja toodud geograafiline kättesaadavus, hea elukeskkond (sotsiaalne infrastruktuur), mitmekesine majanduskeskkond, loovust ja ettevõtlikkust soodustava hariduse juurutamine, kutse- ja kõrghariduse omandamise võimalus – Haapsalu Kutsehariduskeskus Uuemõisas ja Tallinna Ülikooli Haapsalu kolledž Haapsalus. Nõrkustena ära toodud tööjõupuudus, mis on põhjustatud rändest Harjumaale ja riigist välja ning elanikkonna vananemisest – eakad lahkuvad tööjõuturult, noored maakonnast; tööjõu madal kvalifikatsioon – odava ja madala kvalifikatsiooniga tööjõu eelisele loodud ettevõtted ei ole perspektiivis jätkusuutlikud ning

satuvad lähiaastatel raskustesse; kõrgtehnoloogilise tootmise vähesus – ettevõtjad pole piisavalt uuendusvalmid, sageli on põhjuseks vastava informatsiooni ebapiisavus; tehnilise infrastruktuuri mahajäämus – ebakvaliteetsed maakonnasisesed teed (sh rannikuäärsed tolmused kruusateed), puudub raudteeühendus pealinna regiooniga, avaliku- ja erasektori vähene koostöö – ettevõtjad ei ole piisaval määral ja süsteemselt kaasatud kohaliku omavalitsuse ja maakonna tasandi arendustegevusse. (Lääne Maavalitsus 2014, 25)

Uuring viidi läbi üheteistkümnes Läänemaal tegutsevas ettevõttes, mille juhid andsid nõusoleku uuringus osalemiseks. Uuringus osales 6 tootmisettevõtet, 2 spaateenuseid pakkuvat ettevõtet, 2 jaemüügiettevõtet ja 1 transpordi- ja logistikaettevõte. Uuringus osalenud ettevõtete töötajate arv jääb 50 ja 157 vahele.

Spaahotell Laine/Haapsalu Kuurort AS

Spaahotell Laine reklaamib end oma veebi avalehel järgmiselt:

„Spaahotell Laine Haapsalus... Lääne-Eesti ilusaimas ja rahulikuimas linnas, maalilise Väikese Viigi kaldal. Siin ootab Sind lõõgastav puhkus sõbralike teenindajate, tervendavate raviprotseduuride, mugavate ja hubaste numbritubade ning vee- ja saunakeskusega. Et eemalolek argitoimetustest oleks täiuslik, saad meie hotellirestoranis Blu Holm hellitada ka oma maitsemeeli ning nautida jalutuskäike kõigest minuti kaugusel promenaadil.“

Põhiline eesmärk on raviteenuse pakkumine. Ettevõtte pakub järgmiseid teenuseid: (ravi) paketid, majutus, ravi ja spaa, restoran, seminariruumi rent. Spaahotell Laine tervisekeskus lubab pakkuda laia valikut tervendavaid raviseid. Raviteenuste hulgas leiab nii liigese- ja lihasevaegusi leevendavaid kui ka üldist enesetunnet parandavaid raviseid.

Töötajaid: 100.

Spaahotell Laine asub Haapsalu vanalinnas.

Ettevõtte kodulehekülg: <http://www.laine.ee/>

Cipax Eesti AS

Ettevõtte loosung: Kui teil on idee, siis meil on vahendid ja teadmised-oskused selle ellu viimiseks.

Ettevõtte peamised tootealad on kliendipõhine tootmine, konteinerid ja mahutid, paadid, meretooted ja prügi- ja liivatuskonteinerid. Ettevõttel on kauaaegne kogemus ja laiad teadmised rotatsioonivalust, mis on tootmismeetod, mis võimaldab toota nii lihtsaid kui väga keerulisi plastosi ühes tükis ning mille tulemuseks on pika elueaga tooted, mis on keskkonna sõbralikud ja taaskasutatavad. Cipax saab toota komplektseid kokkumonteeritud või kohapeal

koostatud tooteid mahuga kuni 15 000 liitrit. Cipax ettevõtte on sertifitseeritud vastavalt ISO 9001:2008 ja ISO 14001:2004 sertifikaatidega. Üheskoos üksustega Rootsis, Norras, Eestis ja Soomes on Cipax valmis edasiseks laienemiseks. Cipax on osa Xano Industri AB-st.

Töötajaid: 65.

Cipax Eesti AS asub Taeblass, 13 km kaugusel Haapsalust ja umbes tunnipikkusel sõidul Tallinnast.

Ettevõtte kodulehekül: <http://www.cipax.ee/>

Thalasso Spa Fra Mare/AS Heal

Ettevõtte keskendub spaa- ja hotelliteenuse, (ravi) pakettide, *day spa* teenuse, hoolitsuste, restorani ja seminariruumide pakkumisele. Põhiline eesmärk on kvaliteetse, koduse spaa- ja hotelliteenuse pakkumine ning klientide üha kasvavate kvaliteedi- ja teenindamisnõuete täitmise ning pakutavate teenuste sortimendi laiendamise.

Töötajaid: 80.

Ettevõtte asub Haapsalu külje all Paralepas, võrdlemisi eraldatud looduskaunis kohas.

Ettevõtte kodulehekül: <http://framare.ee/>

K.Met AS

K.MET AS on 1991. aastal asutatud tootmisettevõtte, mille põhitegevusalaks on traadist toodete tootmine vastavalt klientide soovidele ja vajadustele. Ettevõtte valmistab äriklientidele terastraadist ja roostevabast terastraadist tooteid (keevisevõrgud, korvid, müügiriivulid, kaupluste sisustus, painutatud 3D traattooted, konteinerid, kärud jm.), millele vajadusel lisatakse torust ja lehtmetailist detaile. Traattoodetega on ettevõttes tegeldud juba üle 30 aasta. Hiljem on lisandunud toru- ja plekitööd ning pinnakatteks pulbervärvimine. 2009. aastal alustati roostevabast terasest toodete tootmist.

Valdav osa toodangust müüakse Põhja Euroopa ja Baltimaade turul: Rootsi, Soome, Norra, Taani, Austria, Läti ja Leedu.

Ettevõttel on väga hästi struktureeritud ja ülevaatlik kodulehekül.

Töötajaid: 70.

Ettevõtte asub 125 km kaugusel Tallinnast, Läänemaal, Hanila vallas, Tallinn-Virtsu maantee ääres Kõmsi asulas.

Ettevõtte kodulehekül: <http://www.kmet.ee/>

Lihula Tarbijate Ühistu

Ettevõtte loosung: Hoiame kokku!

Lihula Tarbijate Ühistu kuulub ETK keti, mille eesmärk on olme- ja esmatarbekaupade kaubandusvõrgu loomine. Eesti tarbijate ühistuid ühendavaks keskorganisatsiooniks on Eesti Tarbijateühistute Keskühistu – ETK, mis loodi 1917. aasta 7. mail. Tänapäeval on ETK liikmeteks on 19 tarbijate ühistut üle kogu Eesti, millel on omakorda kokku ligi 83 000 klientomanikku ehk ühistu liiget.

ETK eesmärkidest saab välja tuua, et hinnad hoitakse mõistlikud ja kasum investeeritakse kaupluste paremaks tegemiseks. Ikka selleks, et hoida oma inimesi nii linnas kui maal. Sellesse perekonda kuulub pool miljonit püsiklienti, üle 350 kodulähedase kaupluse ja ligi 4500 sõbralikku teenindajat. Tarbijateühistute kaupluste perekonda külastades lubatakse, et oled alati omade juures, sest ühistukauplused ei kuulu mõnele välisfirmale või paarile kohalikule ärimehel, vaid Eesti tarbijatele endile.

Töötajaid: 71.

Ettevõtte kauplused asuvad Lihula vallas, 50 km Haapsalust, 110 km Tallinnast ja 56 km Pärnust.

Ettevõtte kodulehekül: <https://www.etk.ee/uhistu/lihula-tarbijate-histu/>

Haapsalu Uksetehas AS

Ettevõtte loosung: Kogemused aastast 1991!

Ettevõtte loodi 1991. aastal eesti erakapitali baasil. Haapsalu Uksetehas oli esimene, kaasaegsel tehnoloogial siseuksi ja hiljem alumiiniumvineeri baasil välisuksi tootev tehas Eestis. Toode valik on laienenud klientide soovidest lähtuvalt ning uueneb pidevalt. Sooviga pakkuda oma klientidele võimalus tellida kõik avatäited ühest kohast, otsustati lisada oma toodangusse ka puitaknad. 1995. aastal alustatigi aknatehase ehitust ja alates 1996. aasta kevadest toodetakse lisaks ustele ka kahes suunas avanevaid nn saksa tüüpi puit- ja puit-alumiiniumaknaid. Kvaliteetse tooraine, siis liimpuittoorikute vajaduse kasv akna- ja uksetootmises, ajendas arendama ka liimpuidu tootmist. 1998. aasta lõpuks valmis kaasaegne liimpuidutehas, mis garanteerib akna- ja uksetootmisele kvaliteetse ja sobiva toorme olemasolu täpselt õigeks ajaks. Ettevõttes on juurutatud kvaliteedisüsteem ISO 9001, mis annab klientidele suurema kindlustunde, tagab toodangule ühtlase kvaliteedi ning suurendab ettevõtte konkurentsivõimet turul. Ettevõtte peamised eksporditurud on Soome, Rootsi ja Norra.

Ettevõttel on väga hästi struktureeritud ja ülevaatlik kodulehekül.

Töötajaid: üle 150.

Ettevõtte kodulehekülj: <http://www.uksetehas.ee/>

Ettevõtte asub Uuemõisas, umbes 1 km Haapsalust.

Hapval AS

Ettevõtte tegeleb kõvast lehtpuidust (kask, tamm ja saar) kõrge kvaliteetse mööbli tootmisega Euroopa turule. Mööblitootja Hapval AS on väljakasvanud Lääne Kaluri puidutööstusest. Aastatega on tootmist moderniseeritud, täiustatud ja kohandatud uute arengusuundadega. Ettevõttes on välja arendanud keskkonnapoliitika, mis vastab nii nende kui ka klientide tootmisprotsessi nõuetele nii, et tootmine oleks keskkonnasõbralikum ja tagaks ettevõtte töötajatele paremad tingimused. Kuna seda poliitikat on edukalt järgitud, on alates 2012. aastast saadud FSC® tarneahela sertifikaat, mis garanteerib, et ettevõtte tootmisprotsess vastab metsa ja keskkonna pikaajalise majandamise nõuetele.

Töötajaid: 50.

Ettevõtte kodulehekülj: <http://www.hapval.ee/>

Firma Hapval AS asub Haapsalust paar kilomeetrit läänes, Pullapääl.

Rave Mööbel OÜ

Rave Mööbel on 1994. aastast kodumaisel kapitalil tegutsev Eesti mööbli ettevõtte, kus valmib üle mitme tuhande voodi ja diivani kuus. Ettevõtte soov on pakkuda oma klientidele värskeid ning stiilseid mööblilahendusi ning olla Eesti ja Skandinaavia turul paindlikem ja kvaliteetsem pehme mööbli tootja. Lisaks kvaliteetsete ning kaasaegsete lahendustega mööbli tootmisele ja turustamisele, tahetakse pakkuda ka professionaalset müügieelset ja –järgset teenindust Ettevõttele on oluline jälgida toodete ergonoomilisust ning kvaliteeti. Valikusse kuuluvad erinevates mõõtudes diivanid, diivanvoodid, nurgadiivanid, tugitoolid ning voodid ja madratsid. Ettevõttes pööratakse suurt tähelepanu tarnekindlusele ja -kiirusele.

Ettevõtte klientideks on väikse ja keskmise suurusega mööblikauplused ning internetikaubamajad nii Skandinaavias kui ka Eestis. Alates 1995. aastast eksporditakse üle 75% toodangust Skandinaaviasse (Soome, Rootsi, Norra). 2009. aastal otsustati laieneda Eesti jaekaubandusse.

Töötajaid: umbes 100.

Ettevõtte koduleheküljed: <http://www.ravemoobel.ee/> ja <http://est.ravefurniture.eu/>

Ettevõtte asub Haapsalu linnas.

Est-Trans AS

AS Est-Trans Kaubaveod loodi 1995 aastal. Põhilisteks teenuse liikideks on jahutatud ja külmutatud kaupade jaotusvedu, terminalide vaheline transport, rahvusvaheline transport ja laoteenused. Algselt ühe veokiga alustanud firma hakkas tänu soodsale turuolukorrale kiiresti arenema. Kohe tuli ka spetsialiseerumine, peamiseks tegevusalaks sai jahutatud ja külmutatud kauba transport. Aasta-aastalt on laiendatud autoparki ja püstitatud oma tegevuses järjest uusi eesmärke. Koostööpartnerite soovide tõttu hakati tegelema ka rahvusvahelise transpordiga, lisaks täiustati kogu teenusepaketti, rajatud on kaks terminaalladud, üks Tallinnas, teine Tartus. Kuna klientide ootused ja nõudmised olid ja on tänaseni kõrged, siis tugevat rõhku pannakse eelkõige teenuse kvaliteedile. Enamus autoparki autodest on alla kümne aasta vanused ja igal aastal soetatakse juurde vähemalt kümnekond uut veokit. Autoparki kogu suurus hakkab lähenema 100-le ühikule. Täna on ettevõtte Eestis suurim jahutatud ja külmutatud kaubaga tegelev logistikaettevõtte.

Ettevõttel on väga hästi struktureeritud ja ülevaatlik kodulehekül.

Töötajaid: 120.

Ettevõtte kodulehekül: <http://www.esttrans.ee/>

Ettevõtte asub Haapsalus.

Haapsalu Tarbijate Ühistu

Ettevõtte loosung: Hoiame kokku!

Asutatud aastal 1911. Ühistus liikmeid 213. Põhitegevusalaks on jaekaubandus, lisategevusalaks kinnisvarahaldus.

Ettevõtte kirjeldus ja eesmärgid vastavad Lihula tarbijate Ühistu eesmärkidele.

Töötajaid: 140.

Ettevõtte kodulehekül: <https://www.etk.ee/uhistu/haapsalu-tarbijate-histu/>

Tegutsevaid kauplusi on 10, neist 3 Haapsalu linnas ja 7 Lääne maakonnas.

Rannarootsi Lihatööstus

Rannarootsi Lihatööstus AS on üks Eesti juhtivatest lihatööstustest, kes pakub oma tooteportfellis üle 200 lihatoote, milles on esindatud enamus lihatoote liikidest. Ettevõtte esmaseks prioriteediks on tootearendus ja selle tulemusena tuuakse igal aastal kaupluste lettidele mitmeid uusi ja maitsvaid tooteid. Lihatööstus asutati 1994. aasta augustis. 2008. aasta novembris valiti Maag Lihatööstus Läänemaa töötajasõbralikumaks ettevõtteks. 2014. aasta jaanuaris muutus Maag Lihatööstus Rannarootsi Lihatööstuseks. Sellega seoses muutusid Rannarootsi brändil logo ja kõik pakendi kujundused.

Ettevõttel on väga hästi struktureeritud ja ülevaatlik kodulehekülg.

Töötajaid: 157.

Ettevõtte kodulehekülg: <http://rannarootsi.ee/>

Ettevõtte asub Kirimäel, Lääne-Nigula vallas, 15 km kaugusel Haapsalust, umbes 90 km Tallinnast.

Kõik uuritud ettevõtted vastavad keskmise suurusega ettevõtte kriteeriumile töötajate arvu poolest. Kuna käesolev uurimus on keskendunud inimressursi juhtimise praktikate ja äristrateegiate seoste analüüsimisele, siis ei ole ettevõtte käivet ja aastabilanssi keskmise suurusega ettevõtte määratlemisel aluseks võetud. Enamus uuringus osalenud ettevõtete juhtidest (üheteistkümnest üheksa) omavad pikaajalist juhtimiskogemust samas ettevõttes (10 ja rohkem aastat), seitse juhti omab kõrg- ja neli keskharidust. Kõik kirjeldatud ettevõtted omavad olulist tähtsust Läänemaa majanduses, olles tööandjateks sadadele inimestele ning nende toimimise efektiivsusest oleneb otseselt piirkonna heaolu.

3. UURINGU TULEMUSED, ARUTELU

Käesolevas peatükis keskendub autor konkreetsemalt ettevõtete inimressursi juhtimise ja ettevõtte strateegiate seoste analüüsimisele Läänemaal paiknevates keskmise suurusega ettevõtetes. Praktikate analüüsimiseks on autor teostanud kvalitatiivse uuringu. Esimeses alapeatükis analüüsib autor Läänemaa ettevõtete inimressursi juhtimise praktikaid, teises Läänemaa ettevõtete strateegiad, kolmandas Läänemaa ettevõtjate suhtumist asukohta. Neljandas alapeatükis esitab autor järeldused ja ettepanekud, missuguseid tegevusi peaks rõhutama, et inimressursi juhtimine toetaks keskmise suurusega ettevõtete strateegiliste eesmärkide saavutamist.

3.1. Läänemaa ettevõtete inimressursi juhtimise praktikad

Intervjuueritavatel paluti kirjeldada, kuidas on seostatud ettevõtte strateegiad inimressursi juhtimisega; millised on need tegevused, millega pannakse töötajad eesmärke täitma. Nende küsimustega soovis töö autor teada saada, kuidas toimub ettevõtetes inimressursi juhtimine.

Intervjuude tulemustest selgub, et peamiseks mõjutusvahendiks, kuidas töötajaid pannakse ettevõtte eesmärke täitma, on individuaalne tulemustest sõltuv tasu, vajadusel ka selle vähendamine. Enamikes ettevõtetes on töötasu komponentideks tunnitasu, millele lisandub tulemustasu. Tulemustasu omakorda makstakse osades ettevõtetes nii toodetud tükide, teostatud teenuste või läbimüügi kui ka kvaliteedi pealt. Kvaliteedi mõõdikutena kasutatakse praagi protsenti.

„Tulemustasud on see väga lihtne viis, kuidas võtmeisikud eesmärkide poole liikuma panna.“ (Vastused e-kirjaga)

„Jah, paraku teist moodi ei saa, mingi präänik on ikka ees olemas. Ja väike piits ka siis, kui see liiga palju lõhki läheb.“ (V5)

„Me kasutame tulemustasu. Töötasu koosneb kahest komponendist, üks on tunnitasu ja teine tulemustasu. See annab objektiivsema hinnangu ka inimese tööpanusele. Sa võid ju olla väga kõrgelt kvalifitseeritud, aga tootlikkus puudub. Või siis vastupidi, väiksema kvalifikatsiooniga, aga tööpanus on oluliselt suurem.“ (V7)

Tulemustel põhinevat tasu pidasid peaaegu kõikide ettevõtete juhid oluliseks personalipraktikaks. Seda peeti suurimaks motivaatoriks ettevõtte eesmärkide saavutamisel.

„Kõikidel kohtadel, kus saab müüa midagi, on protsendid.“ (V3).

„Meil on ... nii paljude töötajatega kui vähegi võimalik on teha, siis tulemustel põhinev tasu ehk on tükitöö, kontoris käibe pealt, isikliku käibe pealt, kasumi pealt, igalt poolt, kus on, mida saab mõõta. Päris kõike asju mõõta ei saa ja siis need inimesed, keda mõõta ei saa, nendel on siis tunnitöö ja mingi lisatasu siis kogu tehase vastava kuu, eelmise kuu käibe pealt näiteks, et neil tekiks ka mingisugunegi, huvitatus oleks sellest ...“ (V6)

Vaid kahe ettevõtte juhid märkis, et nad ei kasuta tulemustasu.

„Jah, tulemustel põhinevat tasu on meil siin suhteliselt keeruline sättida. Kui räägime nendest inimestest, kes tootmises on. Kui tulemustest räägime, siis kunagi vanasti oli meil tükitöö, et tegid 10 tükki ja siis selle eest said. Jah, me ei kasuta üldjuhul sellist süsteemi. Kui nüüd mingisugune mõte, idee tuleb. No preemia on selle kohta vist vale öelda, aga siis jah.“ (V4)

Rohkem erinevaid praktikaid, millega pannakse töötajad eesmärged täitma, intervjueeritavate poolt välja ei toodud.

Järgmiste küsimustena palus töö autor hinnata universaalseks kasutamiseks mõeldud personalipraktikate olulisust lähtudes ettevõttest. Esimese praktikana nimetatud töösuhte kindlust pidasid enamuse ettevõtete juhtidest oluliseks. Ka raskematel aegadel ei loobuta headest töötajatest ja vajadusel koondatakse kehvemad.

„Ütleme nii, et see on üks kõige tähtsam asi ...“ (V6)

„No loomulikult. Sest kõige suurem vara, kõige suurem ressurs ongi inimene. Kui see inimene on kehva, siis ta ei hooli ju ka ettevõtte varadest, ..., loomulikult on see väga oluline.“ (V9)

„Jah, meil on siin kuueaastatagune praktika, kus me 10 inimest koondasime, aga enne seda me töötasime osalise tööajaga. Aga põhituumik, seda me suutsime säilitada, et need olid inimesed, kellest me mitte mingil juhul ei tahtnud loobuda.“ (V7)

Põhjalikku värbamist ei peetud oluliseks, sest seda ei tehta tihti. Kui tekib vajadus uue töötaja järele, siis valik on kasin. Seetõttu tuleb leppida pakutavaga lootuses, et katseajal tulevad võimalikud probleemid välja ning vajadusel leitakse järgmine. Värbamist ei peetud kuluks.

„Põhivärbamine käib siin tootmistööliste osas ja seal on katseaeg kõige parem asi, sest tootmistöölise värbamine on lihtne, sest ok, ta peab midagi nagu teadma sellest ... ja ok, midagi võiks teada, aga palju olulisem on see, et talle peab sobima tehasetöö.“ (V6)

„Ega siis keegi ei taha ju endale halba töolist. Kõik ju tahavad ikka parimat saada. ... siis ideaalseid töölisi on väga raske saada. Nagu igas valdkonnas – head mehed on läinud ja need, kes tiirutavad, need tiirutavad ja mõned nokid sealt välja. Aga keeruline on.“ (V9)

Uue töötaja värbamisel ei otsita nn valmis töötajat, sest neid lihtsalt ei ole. Iga ettevõtte õpetab vajadustest lähtuvalt oma töötajad ise välja. Ulatuslikku värbamist ei kasutata, sest kõikide ettevõtete juhid väitsid, et töötajatest neil väga puudus ei ole. Töötajate voolavus on väike ja seepärast värbamisse väga ei panustata.

„Noh Haapsalus ei ole võimalus saada valmis inimesi. Me pigem õpetame kõik ise välja.“ (V3)

Talendijuhtimisega Läänemaa ettevõtetes otseselt ei tegeleta, aga kui nad peaksid ettevõttesse sattuma, siis nendega arvestatakse, kuid avaldati arvamust, et nad tihti ei satu.

„Kui meile selline inimene satuks ja kui me selle ära tabame, et ta võiks andekas olla. Küsimus on, kas me sellest ka aru saame ja suudame tähele panna. Aga sellisel juhul kindlasti, kui me seda näeme. Aga ega me väga andekatest inimestest rääkida ei saa.“ (V4)

Ühe ettevõtte juht hindas talentide olemasolu vajalikuks ja nentis, et sellest sõltub ettevõtte edu.

„... kui ettevõtte kaua normaalselt püsib, siis ta nende talentide najal ainult püsibki. Ja samas talentide juhtimine ei ole üldse lihtne tegu, sest üldjuhul on nad teadlikud sellest, et nad natuke talendid on ja nendega peab käituma nagu lasteaias. Siis pead kogu aeg neid hoogsalt jälgima, et kellega sa kuidas suhtled ja nii edasi. See on üks asi ja selge see, et neile tuleb ka seda teada anda, et aru saadaks, et nad talendid on ... kui on näha, et mingi talent on saabunud, siis me võtame siia lihtsalt juurde. Ja seda me oleme kindlasti teinud viimasel ajal.“ (V6)

Isejuhitavaid meeskondi pidasid enamus juhte oluliseks ja märkisid, et just nii nende ettevõttes ongi või nii palju kui vähegi võimalik.

„Meil on isejuhitav meeskond küll. Üldiselt on väga demokraatlik. Ma üritan ikkagi kõiki kaasata, kuigi see on kindlasti raskem, see on laiapõhjalisem, aga ma ei ole iseloomult ka selline diktaator, et ma pigem pikalt võtan kõik meeskonna ja läheb siis kasvõi topelt aega, aga minu meelest see on igal juhul parem.“ (V3)

„... meil eraldi üksused, kus on meil sellised eestöötajad, neile on antud luba siis inimestega mingis osas ise kokkulepped saavutada, et kui on vajadust kellelgi minna poole päeva pealt ära, siis küsib eestöölise käest luba, tema lubab, tingimus on siis lihtsalt see, et teinekord tuleb, teeb selle aja tagasi, kui on vajadust ...“ (V8)

Piisav koolitus. Tootmisettevõtete juhid nentisid, et kõik tootmistöölised koolitatakse kohapeal välja, sest muud võimalust lihtsalt ei ole. Kuna tootmisettevõtete strateegia on reeglina kvaliteet (millele osadel lisandub ka innovatsioon), siis vajaliku kompetentsi saavutamiseks ka töötajaid koolitatakse.

„See käib pidevalt. Me peame viima inimese kindlale tasemele. Kuniks ta suudab hakata juba ise õppima.“ (V7)

Kuid oli ka teistsuguseid seisukohti.

„Koolitusi korraldame nii palju, kui bürokraatia nõuab. Nii palju koolitame, näiteks esmaabi koolitused ja ma ei tea, mis on vajalikud, aga tänapäeval võib ju ainult koolis käiagi kui tahad.“ (V9)

Reeglina tehakse koolitusi mingi aja möödudes eelmisest koolitusest, mitte vajadustest lähtuvalt. Oluliseks peavad koolitusi ka jaekaubanduse ja spaa-teenuseid pakkuvate ettevõtete juhid.

„Me peame seda ikka päris oluliseks ja algatuse saab ikka siit, kontorist. Üritame nii, et oma müügipersonali lasta koolitusele ikka kord kolme aasta jooksul. Viimane oli nüüd, sellel kevadel alles.“ (V5)

„See tuleb ikka ülevalt poolt alla. Meil oli pakkumine, valisime välja, ise me teame, mis on meie nõrgad kohad. Teenindus – see ei jookse kunagi mööda külge alla, teiseks kaupade väljapanek, mis on ääretult tähtis, valisime just nagu selliseid asju, näiteks puuviljakoolitus. Just need. Ikkagi ülevalt alla tuli koolitus. On ka alt üles, kui mõni tuleb ja ütleb, et tahaks hirmsat moodi seda, siis me kohe kindlasti saadame ja ei ole kindlasti probleemi.“ (V10)

Intervjuudest selgub, et töötajate koolitamist peetakse tähtsaks, kuid koolituste vajadusi ja mõju ei hinnata.

Staatuse tunnetamise vähendamine. Seda praktikat peeti intervjuudes olulisimaks ja kõik juhid olid arvamusel, et selle praktikaga probleeme ei ole. Samas avaldati arvamust, et see sõltub ka inimestest. Valdavalt vastati, et ettevõtte on piisavalt väike, juhte ei kardeta, staatusi ei eksponeerita.

„Ei taha, et minu töötaja peaks mind teietama, tahavad rääkida niisama. Võib alati tulla siia minuga rääkima, et kui kodus on laps haigeks jäänud või muu mure. Selles mõttes, jah, meil on selline väike ettevõtte.“ (V8)

„Muidugi mul võib vale arvamus olla, aga üldiselt ma töötan uks lahti kogu aeg. Ütleme palka ei tule mu juurde peaaegu keegi küsima, selles mõttes, et seda nad klaarivad ikkagi oma juhi kaudu või üritavad sinna selle kaudu kuidagi jõuda. Esiteks, me oleme piisavalt okei ettevõtte, et meil liiga palju probleeme siin nagu polegi ...“ (V6)

Ulatuslikku info jagamist pidasid kõikide ettevõtete juhid oluliseks ja leidsid, et seda peab olema pigem rohkem kui vähem.

„Selles mõttes on, see sõltub jälle sellest, millised on ajad, eks et kui on ajad keerulised, siis kommunikatsioon toimub hästi tihti. Et ma olen üritanud iga kuu teha niisuguse tehase, tööliste üldkoosoleku. Hommikul 15...20 minutit, pool tundi, sõltub, mida rääkida. Aga kui on nagu rahulikumad ja head ajad, tööd on palju ja selles mõttes pole millestki nagu rääkida, siis nii 3 korda aastas või 4 korda aastas, kord kvartalis umbes.“ (V6)

„... igal pool kõige nõrgem lüli, ikkagi tahetakse rohkem teada, rohkem näha, rohkem kuulda.“ (V10)

Käesolevast uuringust selgus, et strateegilist personalipoliitikat ettevõtetel välja töötatud ei ole. Samuti ei ole läbi mõeldud, missugused inimressursi juhtimise praktikad aitavad ettevõttel eesmärged saavutada. Seega uuringu tulemustele tuginedes saab väita, et lisaväärtust loob inimressursside juhtimine ainult siis, kui rakendatavad praktikad vastavad konkreetse ettevõtte vajadustele ning on seostatud ja kooskõlas kõigi organisatsiooni toimimise aspektidega. (Personalijuhtimise ... 2012, 9-20)

Kinnitust leidis ka Barney (1991) ressursipõhine teooria, sest nagu uuring kinnitab, kvalifitseeritud inimressurss on muutunud haruldaseks. Ettevõtted on leppinud olukorraga, kus vastavale ametikohale ei olegi võimalik värvata sobilikku töötajat, sest neid lihtsalt ei ole. Tagamaks ettevõtte vajalikku inimressurssi, tuleb tööle võtmisel töötajasse koheselt investeerida koolitamise näol.

Inimressursi juhtimise praktikaid on nimetatud teoorias väiksemate ettevõtete kriitilisteks eduteguriteks (Greenidge *et al* 2012). Uuringu tulemustest selgub, et Pfefferi (1998) universaalseks kasutamiseks mõeldud praktikatesse suhtuvad juhid pigem positiivselt, kuid täpsemal küsitlemisel, kas kasutate neid oma ettevõttes, vastati kohati eitavalt. Juhtide hinnang nimetatud praktikate olulisusele on toodud tabelis 2. Nagu tabelis näha, kõiki praktikaid koos peab oluliseks vaid ühe ettevõtte juht.

Tabel 2. Ettevõtete juhtide hinnang personalipraktikate olulisusele

	Töösuhte kindlus	Ulatuslik värbamine	Isejuhtivad meeskonnad	Tulemustel põhinev tasu	Piisav koolitus	Staatuse tunnetuse vähendamine	Ulatuslik info jagamine
E1	+	+	+	+	+	+	+
E2	+	+	+	+	+	+	-
E3	+	-	+	+	+	+	+
E4	+	-	-	-	+	+	-
E5	+	-	+	+	+	+	+
E6	+	-	+	+	+	+	+
E7	-	-	-	+	+	+	+
E8	-	-	+	+	-	+	+
E9	+	-	+	-	-	+	+
E10	-	-	+	+	+	-	+

Allikas: (Autori koostatud intervjuude alusel)

Kõige rohkem toodi intervjuueeritavate poolt välja personalipraktikate olulisuse koha pealt staatuse tunnetamise vähendamist, piisavat koolitust, isejuhitavaid meeskondi, tulemustel põhinevat tasu ning ulatuslikku info jagamist.

Uuringu tulemused ei toeta teooriat värbamise ja valiku osas, mida peetakse efektiivse inimressursi juhtimise aluseks ja kõige olulisemaks, sest sellest sõltub otseselt ettevõtte töötajate kvaliteet (Dragusin, Petrescu 2009).

3.2. Läänemaa ettevõtete strateegiad

Uurimisküsimusele vastuse saamiseks oli vaja ka välja selgitada, milliseid strateegiad ettevõtted kasutavad, kui oluliseks peavad ettevõtete juhid strateegiate väljatöötamist, kas need on kirja pandud ja kuidas need aitavad eesmärke saavutada.

Kõik juhid väitsid, et strateegiad on olulised eesmärkide saavutamisel, kuid kirja neid üldiselt ei panda. Põhjused, miks neid kirja ei panda: mõjuvad liiga loosunglikult, töötajad ei saa sellest niikuinii aru, need muutuvad.

„... strateegilisi plaane me ka ilmselt teeme, aga me ei kirjelda ja ei sõnasta neid pidevalt nagu võib-olla peaks.“ (V1)

„Tegelikult on kõikidel ettevõtetel strateegiaid, nad lihtsalt ei pane neid paberile. Ega siis see ei tähenda, et mul ei ole strateegia üles kirjutatud, et siis mul on või ei ole strateegia. See, kuidas nagu läbi lüüa, see ongi strateegia. Vahet ei ole, kuidas me nimetame seda.“ (V3)

Kümnest intervjuueeritud juhist ainult üks vastas, et paberil strateegiad on nende jaoks olulised ja need on kirja pandud.

„Nad on ikka ka kirjaliku dokumendina olemas. Jah, seda paberimajandust on meil ikka üsna palju. Kui neist rääkida, siis meil on tööprotsessid loetletud ja seal on ka meie kaugemad eesmärgid loetletud. On ikka, jah.“ (V4)

Üks juht tunnistas, et strateegiate väljatöötamisega peaks rohkem tegelema.

„Jah, ma pean ikka oluliseks. Aga meil on selle koha pealt kindlasti väga suur arenguruum.“ (V7)

Mõistet „strateegia“ tõlgendati erinevalt. Strateegiate kirjeldamise asemel hakati kirjeldama eesmärke, mitte seda, kuidas neid saavutatakse. Strateegiat mõistetakse kõige enam kui plaani, kuidas eesmärkideni jõuda. Strateegiate olemasolu peeti oluliseks.

„Ja ma arvan, et kõikidel on selles mõttes, on olemas, noh, see ongi kõige tavalisem selline finantsstrateegia, et sul on mingisugused eesmärgid.“ (V3)

„Me esitame, paneme nagu endale käibeprognosi, need on meie põhilised plaanid. Aga kui me räägime, et meie sihid ja eesmärgid, mis me plaanime, ei, väga täpselt see välja kirjutatud ei ole. (V2)

Järgnevalt palus autor kirjeldada strateegilisi valikuid, millega eristutakse ja mis tagab edukuse. Juhtide vastustest selgub, et strateegilised valikud algavad eesmärkidest. Visioonid ja missioonid on ettevõtetel kunagi kirja pandud, kuid neid ei peeta olulisteks, iga-aastaselt

neid üle ei vaadata. Keegi ei öelnud, et neid üldse ei ole. Oluliseks peeti väliskeskkonna analüüsi, sest sisekeskkond ettevõtte eesmärkide saavutamist oluliselt ei mõjuta.

„Mingite missioonide visioonide ja muu taolise ülikoolis õpetatava juraga meiesuuruses ettevõttes ei tegeleta.“ (Vastused e-kirjaga)

Konkurentsieelis on alati eripärasus ja et sul on kvalitatiivsem või ütleme noh, natuke eripärasem teenindusstiil. Põhimõtteliselt, me katsume, et inimesed tunneksid ennast nagu kodus. (V3)

Konkurentsieelise loomine läbi strateegiliste valikute oli tegevusvaldkonniti sarnane, kuid oli ka selgeid eristumisi:

„... me olime nad (tooted) selgelt positioneerinud suhteliselt nii-öelda paremini hakkama saavale seltskonnale. See seltskond oli suhteliselt lihtne leida, ... Eesti on nii väike, aga nende inimestega tuli käituda ääretult nii-öelda korrektselt ja kõik oma lubadused pidada sest, kui sa seda ei oleks teinud, siis kogu ülejäänud seltskond sisuliselt oleks sellest teada saanud ja vastupidi - kui sa jälle väga hästi tegid, siis sai ka sellest kogu ülejäänud seltskond teada. Ehk me oleme enam-vähem seda sama loogikat nagu algusest peale jälginud ehk siis me üritame kõik põhjendada reklamatsioonid, et väga korralikult ära klaarida.“ (V6)

„Meil on ikka kõik suunatud tootlikkusele. Kõik, mis lühendab tootmisaega. Kõik, mis kilokalorid inimene kulutab tsehhis, et need oleksid kõik maksimaalselt ratsionaalselt kasutatud.“ (V8)

Kahe ettevõtte juhi jaoks olid olulised strateegiad innovatsioon, kvaliteet, kulude kokkuhoid ja müük. Ainult kulude kokkuhoiu strateegiat nimetas üks juht. Kvaliteedi strateegiat nimetasid kuue ettevõtte juhid, kvaliteet ja innovatsioon olid strateegiateks kahel ettevõttel.

„Pigem ütleksin, et kõik need asjad, et innovatsioon ikka ka, et me oleme ikka suhteliselt palju investeerinud.“ (V4)

„No tegelikult me oleme muutnud vatsavalt sellele plaane, et meil on siin nüüd viimasel ajal tulnud tööle üks väga oma tööd armastav ja väga areneda tahtev noor inimene ja tegelikult me oleme nii-öelda võimaldanud tal esiteks käia tööl nii, kuidas talle sobib, teiseks, oleme otsinud võimalusi, et talle rohkem anda sellist tööd, mis teda arendaks. ... aga tegelikult ma arvan, et meie jaoks on hästi oluline kvaliteedi pool. ... Siin oli veel üks oluline punkt - kulude kokkuhoid. Kulude kokkuhoid on ka tegelikult üks meie, kuidas ma ütlen, halbade aegade üleelamise strateegia.“ (V1)

Tootmisettevõtete juhid nimetasid oma strateegiliseks valikuks reeglina kvaliteeti. Kvaliteedist olenevat klientide usaldust rõhutasid viie ettevõtte juhid.

„Kvaliteet on. Seda me arendame ja see läheb meil iga aastaga ainult edasi.“ (V2)

Jaemüügiga tegelevate ettevõtete strateegiateks nimetati kliendirahulolu ja kvaliteeti.

„Kliendi rahulolu pigem. Sest kui klient on rahul ja käib meie poes, siis see ongi see, mida me tegelikult tahame. Sest neid konkurente on ju niivõrd palju ... Kvaliteet on ääretult tähtis, see on meie üks moto, meie kauplused, need peavad olema ikka sellised eliitkohad.“ (V10)

Intervjueeritavaid, kelle strateegiaks oli kvaliteet, paluti kirjeldada, kuidas kvaliteet tagatakse. Enamikel olid välja töötatud normid ja protsesside kirjeldused, kvaliteedi hindamiseks kasutatakse praagi arvestust. Ühe ettevõtte juhil oli erinev seisukoht.

„Töötajate kohustusi peate silmas või? Eks see on ajaga paika loksunud. Noh, kui sa oled ... , siis sa ju tead, mis sinu tööülesanded on, kui sa oled ... , siis sa ju tead ka seda ilmselt.“

Järgmiseks palus töö autor kirjeldada, kuidas strateegilist planeerimist läbi viiakse, selle protsessi: kes planeerimisprotsessis osalevad, kui pika aja peale seda tehakse, vaheeesmärkide püstitamist, selle töötajateni viimist ja mõju hindamist.

„No tegelikult on nii, jah, et üldjuhul võetakse eelarve koostamise aluseks eelmiste aastate tulemused. 2-3 aasta keskmine tulemus, pluss siis hinnatakse ära mingid erakorralised tulud. Eesmärgid on meil alati kõrgemad kui me tegelikult nagu reaalsuses näeme. Aga samas ei juhtu ka mitte midagi kui need eesmärgid nii-öelda objektiivsetel põhjustel jäävad täitmata. Me jälle analüüsime, arutame, miks need asjad on juhtunud, aga no see on igati arusaadav, sest just need väliskeskkonna tegurid on täna nagu väga tugevalt mõjutamas. Et sinna ei ole mitte midagi teha. Ükskõik kui palju me siin ei pinguta, kui ikkagi Soomes on kolmandat aastat majanduslangus, palgad külmutatud, pensionid külmutatud, siis seal ei ole midagi teha. Meie ei suuda seda mõjutada.“ (V 1)

„... mul ei ole sellist strateegiat, et ma ei pane kuhugi personali tuppa stendile, et minu ettevõtte strateegia on vat selline, et ma ei räägi kunagi niimoodi, sest mul ei ole mõtet inimesi vaevata selliste sõnadega, millest ta midagi aru ei saa. Siis tal hakkab igav ja siis ta ei tule minuga kunagi kaasa. ... Töötajateni ei viidagi selles mõttes, et me kõik, meil on näiteks kõik koos, kõik osakonnajuhid ja räägime selle läbi. Kuidas seda, kuidas seda üle elada.“ (V 3)

Planeerimist teostatakse juhtide või omanike poolt, seejärel viiakse plaanid töötajateni. Planeerimisprotsessis keskastme juhid reeglina ei osale.

„Ülevalt alla. Ütleme siis, et nõukogu tasemel on plaanid.“ (V 7)

„Kohtun omanikega, lepime kokku, mis on lähi 1-2 aasta suund. Seejärel arutame oma 3 liikmelise minijuhtkonnaga läbi, kuidas sinna sihtpunkti võiks jõuda, millised kaubamärgid, uued tootesarjad jne. Loomulikult teavitan ja tutvustan üldsõnaliselt ka laiemale juhtkonnale, millises suunas liigume, et hiljem oleks kergem selgitada üht või teist otsust ja loomulikult panna võtmeisikud ka ühes suunas mõtlema. Vahe eesmärgid on meil alati numbrilised ja 12 vahe eesmärki aastas, vaatame neid iga kuu.“ (Vastused e-kirjaga)

Pikaajalist planeerimist ei toimu, kuna väliskeskond on väga muutlik. Seda tehakse vaid juhul, kui plaanitakse suuremaid investeeringuid. Lühiajalised plaanid tehakse tavaliselt aasta peale, neid vaadatakse läbi kas kord kvartalis või kuus ja vajadusel muudetakse.

Teooria ütleb, et ettevõtetel, kellel on kirjalik strateegiline dokument, mis käsitleb ettevõtte jaoks olulisi ressursse, on 80% paremad tulemused kui ettevõtetel, kellel seda kirjalikult ei ole (Skokan *et al* 2013). Teostatud uuring ei võimalda hinnata, kas uuritavate ettevõtete majandustulemused oleksid paremad kirjaliku strateegilise dokumendi olemasolul või mitte. Küll aga peetakse uuringus osalenud ettevõtet, kellel see olemas on, innovatiivseks ja edukaks teiste ettevõtjate poolt.

Porteri konkurentsieelise teooria kohaselt on strateegilise juhtimise eesmärgiks konkurentsieelise saavutamise läbi ettevõtte eesmärkide sõnastamise, ettevõtte sise- ja väliskeskonna analüüsimise, ohtude ja võimaluste hindamise, vastavate strateegiate väljatöötamise ning strateegia rakendamise ja hindamisega. Ta peab oluliseks hinnata, missugune on konkurents ja vastavalt sellele kujundada oma strateegiad. (Porter 1998) Teooria ei leia kinnitust selles osas, et eesmärgid on pigem juhtide peades, neid ei sõnastata, samuti ei osutata tähelepanu sisekeskkonna analüüsimisele, kuna väliskeskonna ohud mõjutavad ettevõtte tulemusi olulisemalt. Kinnitust leiab teooria selles osas, et hinnatakse väliskeskonda ja oma konkurentsieelise on iga ettevõtte leidnud. Põhilist konkurentsieelist nähakse töö tulemuslikkuses (kvaliteet).

Leimanni *et al* (2003) kirjeldatud strateegilise juhtimise protsessi kirjeldus ei leidud kinnitust uuringu tulemustes, sellisena seda ettevõtetes ei tehta. Kinnitust leiavad küll selle protsessi üksikud osad, aga mitte protsess tervikuna.

Strateegiliste valikutena, millest sõltub keskmise suurusega ettevõtete edukus, ei nimetanud ükski intervjueritav töötajate pühendumist ega ka turundusstrateegiat nagu on väitnud oma uuringutes Milner ja Neubauer (Adamoniene, Andriuscenk 2007). Schuleri ja Jacksoni (1987) defineeritud kolm strateegilist suunda - innovatsiooni strateegia, kvaliteedi tõstmise strateegia ja kulude kokkuhoiu strateegia leidsid uuringus kajastamist. Uuringus osalenud ettevõtete strateegiad ja nende elluviimiseks kasutatavad personalipraktikad on kokkuvõtlikult toodud tabelis 3, kus E tähistab ettevõtet.

Tabel 3. Ettevõtete strateegiad ja kasutatavad personalipraktikad

Ettevõte	Strateegia	Personalipraktikad
E1	innovatsioon kvaliteet kulude kokkuhoid	pidev tagasiside tulemustasu koolitus lühiajaline vaade täpsed normid
E2	kvaliteet	töökindluse tagamine tulemustasu möödikud praagile iga-aastane koolitus
E3	kulude kokkuhoid	pidev info jagamine koolitus
E4	innovatsioon kvaliteet kulude kokkuhoid	koolitus tööde automatiseerimine
E5	kvaliteet	tulemustasu koolitus
E6	kvaliteet innovatsioon	tulemustasu koolitus täpsed juhised
E7	innovatsioon kvaliteet	pidev tagasiside tulemustasu tegevusvabadus täpsed normid
E8	kvaliteet	täpsed normid tulemustasu
E9	kvaliteet	
E10	kvaliteet	tulemustasu

Allikas: (Autori koostatud intervjuude alusel)

Kõige enam leidis kajastamist kvaliteedistrateegia, millele järgnes innovatsioonistrateegia. Kulude kokkuhoiu strateegiat nimetasid kolme ettevõtte juhid, neist kaks esinesid koos teiste strateegiatega.

Ettevõtete 2 ja 7 personalipraktikaid võib nimetada rahuldavateks. Ettevõtetes 4 ja 1 on korruga kasutusel kulude kokkuhoiu-, kvaliteedi- ja innovatsioonistrateegia, mis koos välistavad eesmärkide saavutamise.

Kõrvutades tabelit 3 tabeliga 1, kus on toodud Schuleri ja Jacksoni (1987) konkurentsistrateegiad ja neid toetavad personalipraktikad, saab väita, et enamikes ettevõtetes need teooriaga ei haaku või haakuvad väga vähesel määral.

3.3. Läänemaa ettevõtjate suhtumine asukohta

Intervjueeritavate seisukohad ettevõtte paiknemise kohta maapiirkonnas olid suhteliselt sarnased. Üldjoontes tunnistati, et maapiirkonna erisus ei mängi mingit rolli ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Eristusid ainult jaemüügile suunatud ettevõtted, mis on ka loomulik, kuna kohapealne tarbijaskond määrab suures osas ettevõtte käibe ja kasumi. Teised ettevõtjad nägid asukohal pigem plusse kui miinuseid.

„Selles mõttes ta mängib rolli, et minu ettevõtte Tallinna kesklinna ei sobi.“ (V1)

Avaldati arvamust, et töötajate valik on väiksem, kuid selles nähti samuti pigem head, tagades tööandja vajadustele vastava töötaja, sest töötaja tuleb ettevõtte sees välja õpetada. Samuti toodi välja asjaolu, et maapiirkonna töötajad on usaldusväärsemad, kuna alternatiivid teine töökoht otsida on suhteliselt olematud.

„Ma arvan, et ta on see, et sul on valik väiksem. Sa pead leppima väiksema valikuga, ma mõtlen, noh, töötajate suhtes, ega ma nüüd ei oska öelda, kas see on hea või halb, ma arvan, et see on pigem hea. Pigem siis sa võtadki puhta lehe ja alustad nullist ning saad selle, mis sa tahad.“ (V3)

„Tegelikult ma arvan, ..., et siin omad plussid ja miinused, mis tegelikult tasakaalustavad ... kokkuvõttes ei ole kuidagi raskem seda ettevõtlust teha kui kuskil mujal, noh näiteks Tallinnas või Harjumaal või kuskil, kus võiks arvata, et on rahvast rohkem ...“ (V6)

„Asukoht määrab valmis oskustöölise olemasolu. Läänemaal ei koolitata inimesi sellises valdkonnas. Kutsehariduskeskus õpetab välja, aga seal on see, et töö on tellija

materjalist. Kümnest õpilasest ehk üks on huvitatud. Ülejäänud üheksa soovivad kolm aastat veel lapseõlve pikendada.“ (V7)

Intervjueeritavate valdav seisukoht oli, et strateegiate väljatöötamisel on oluline arvestada asukoha kaugust klientidest, millega kaasnevad kulud transpordile. Muid erisusi ei nimetatud.

„Kindlasti see omad piirangud seab meile, logistiliselt, ma mõtlen just valmistoodangu tarnimisel. Harjumaa külje all oleks odavam, lihtsam, kiirem.“ (V8)

„Sellega kaasneb lihtsalt teatud kulupool, noh. Ega muud ju ei ole tegelikult.“ (V9)

Varasemad uuringud kinnitavad, et maaettevõtlust mõjutavad tegurid saab jagada kaheks: sisemised (ettevõtete ja ettevõtjate omadused) ja välimised (demograafilised suundumused, loodusressursside kättesaadavus, valitsuse toetus, tarneahela kvaliteet ja rahastuse kättesaadavus). Ettevõtetele avaldavad tugevat mõju just välised võimalused ja ohud. Et ellu jääda, on vaja loovust ja motivatsiooni. Suurimaks probleemiks maapiirkondades on pidev rahvaarvu vähenemine ja kvalifitseeritud tööjõu ligimeelitamine. (Delalić, Oruč 2014, 6-7) Tuginedes eelnevatele uurimistulemustele, saab kinnitada, et maapiirkonnas tegutsevaid ettevõtteid mõjutavad otseselt väliskeskonnast tulenevad tegurid: pidev rahvaarvu vähenemine ja kvalifitseeritud tööjõu puudumine. Ettevõtete juhid küll ei pidanud seda probleemiks, kuid kõik nimetasid seda asjaolu, mis tähendab, et sellega siiski pidevalt tegeletakse. Kvalifitseeritud töötajate palkamine vähendaks kulusid töötajate väljaõpetamise peale, mida praegu kõikides uuritud ettevõtetes tehakse.

Kinnitust ei leidnud Lääne Maavalitsuse (2014) arengukavas kajastatu: „Läänemaal pakutav kutseharidus vastab suuresti maakonna ettevõtluse profiilile. Õpetatakse turismi, ehituse, tekstiili-, puidu- ja mööblitööstuse spetsialiste, kuid ka infotehnoloogia erialasid ja majandusarvestust. Koostöö kohalike ettevõtjatega on pidev – vajadusel korraldatakse ka täiendõpet.“ Ükski ettevõtja ei väljendanud arvamust, et kutseharidusega oskustöötajad vastaksid nende nõudmistele.

Maapiirkonna ettevõtteid iseloomustab madal palgatase ja vähene konkurents. Töötajad võtavad vastu tööpakkumised madala palgaga, sest puuduvad samuti alternatiivid erinevate pakkumiste näol. (Huiban 2009, 651-652) Mitme ettevõtte juhid tunnistasid, et nende palgatase on madal, kuna puuduvad võimalused käivete tõstmiseks, aga ka asjaolu, et töötajal pole valikuid, tal tuleb leppida sellega, mida piirkonnas paiknev ettevõtte pakub.

Nimetatud asjaolud kinnitavad teoorias välja toodud maapiirkonna ettevõtluse erisusi, millega ettevõtjad peaksid arvestama.

Uuringu tulemused toatavad teoorias kirjeldatud, et maapiirkondade ettevõtted on rohkem orienteeritud ekspordile. Kuna ellujäämiseks peavad maapiirkondade ettevõtted rohkem pingutama, siis suunavad nad rohkem ressursse tehnikasse ja tootearendusse. Maapiirkondade tööjõud on lojaalsem, pühendunum ja paindlikum. (Patterson, Anderson 2003)

Intervjuudest ei selgunud, kas maapiirkonna erisus mõjutab keskmise suurusega ettevõtete inimressursi juhtimise ja strateegiate seoseid ja eesmärkide saavutamist või mitte, mille võimalikuks põhjuseks võib olla asjaolu, et ettevõtte asukohaga antud piirkonnas ollakse harjunud.

3.4. Järeldused ja ettepanekud

Analüüsitud intervjuudest selgub, et peamise mõjutusvahendina, millega suunatakse töötajaid täitma ettevõtte eesmärgi, on tulemustasu. Töötajatele makstav töötasu koosneb kahest komponendist: tunnitasu ja tulemustasu. Inimressursi juhtimise praktikaid peetakse küll olulisteks, kuid neid ei kasutata väga laialt. Värbamist ja valikut ei peeta kõige tähtsamaks inimressursi juhtimise praktikaks, on lepitud olukorraga, et kvalifitseeritud töötajaid ei ole ja kõik töötajad õpetatakse välja ettevõtte sees.

Suhtumine talentidesse on positiivne, kuid arvatakse, et neid pigem ei ole. Kui nad peaksid ettevõttesse tulema, siis ollakse valmis andma neile tegevusvabadust. Koolitust peetakse väga oluliseks personalijuhtimise praktikaks, mis soodustab ka talentide arenemist. Koolitusi korraldatakse mingi kindla ajaperioodi järel, mitte vastavalt vajadustele.

Staatuse tunnetamise vähendamist peeti kõige olulisemaks personalipraktikaks. Küsitletud ettevõtetes oldi seisukohal, et seda ei esine. Kommunikatsiooniga samuti probleeme ei ole, kuid oldi arvamusel, et seda pole kunagi palju.

Strateegilist personalipoliitikat ei ole välja töötatud ühelgi ettevõttel. Ei ole ka läbi mõeldud, missugused personalipraktikad aitaksid saavutada ettevõtte eesmärgi, missugused töötavad vastu.

Ettevõtetes kasutatavad strateegiad ei sobitu omavahel, kirjaliku dokumendina neid ei koostata. Strateegiat ei mõisteta üheselt, enamus peab seda plaaniks. Missiooni ja visiooni

kirjeldamist ei peeta oluliseks, seda on kunagi tehtud, aga tänaseks on oma aktuaalsuse kaotanud. Peamise konkurentsieeliseks nähakse kvaliteeti, mis tagatakse normide ja protsesside kirjeldamisega ning praagi protsendiga.

Strateegilisi plaane ei koostata teoorias kirjeldatud protsessina. Plaane tehakse vaid lühiajaliseks. Ohte nähakse väliskeskkonnas, seda analüüsitakse, sisekeskkonda mitte.

Paikemist maapiirkonnas peetakse pigem plussiks: töötajad on lojaalsemad ja paindlikumad, vähene konkurents hoiab madalana töötajate voolavuse. Asukohta iseloomustavad aspektid: kulud transpordi näol, vähene innovatiivsus (tootmisettevõtted), piirkond sobiv (spaa-teenused), oluliselt väiksemad majandustulemused (jaemüügiettevõtted).

Uuringu tulemusena toob töö autor välja järgmised olulisemad magistr töö järeldused:

- inimressursi juhtimise praktikad ei ole seostatud ettevõtte strateegiaga ja ei toeta eesmärkide saavutamist;
- olulisimaks personalipraktikaks peetakse staatuse tunnetamise vähendamist ja kõige vähemtähtsaks ulatuslikku värbamist;
- strateegiate väljatöötamist peetakse oluliseks, kuid mitte nende kirja panemist;
- erinevaid strateegilisi valikuid peetakse võrdselt olulisteks;
- strateegiline planeerimine ei toimu protsessina;
- ettevõtjad ei pea maapiirkonna erisust probleemiks.

Lähtudes uuringu tulemustest esitab magistr töö autor soovitusel inimressursi juhtimise ja ettevõtte strateegia paremaks seostamiseks:

- määratleda ettevõtte strateegiline suund ja vormistada kirjaliku dokumendina;
- fikseerida inimressursi juhtimise praktikad, mis aitavad saavutada strateegilisi eesmärke;
- määratleda ettevõtte strateegilised ametikohad ja leida nendele kohtadele parimad töötajad;
- mõelda läbi välised võimalused ja ohud, mis kõige enam mõjutavad ettevõtet maapiirkonnas.

Töö autor teeb maapiirkondades paiknevate ettevõtete juhtidele ettepaneku uurimuses kajastatud tulemuste kasutamiseks, parendades nii oma ettevõtte inimressursi juhtimist ja majandustulemusi. Autor on arvamisel, et maapiirkondade ettevõtetele suunatud koolituste kaudu on võimalik inimressursi juhtimise ja ettevõtte eesmärkide seoseid paremini teadvustada ja arendada.

KOKKUVÕTE

Vähenev ja vananev rahvastik, mis on eriti iseloomulik maapiirkondadele, seab ettevõtjad olukorda, kus ettevõtte eesmärke tuleb saavutada üha väiksema arvu töötajatega. See paneb ettevõtjaid mõtlema, kuidas efektiivsemalt tegutseda, et saavutada konkurentsieelis. Inimressursi juhtimise praktikate ja ettevõtte strateegiate seostamine loob konkurentsieelise, mis aitab toime tulla väliskeskonnast tuleneva määramatusega. Samuti aitab see paremini saavutada eesmärke. Lõpptulemuse, ettevõtete jätkusuutlikkuse seisukohalt on väga suur tähtsus keskendumises inimressursi juhtimisele ja selle seostamisele ettevõtte strateegiatega. Siinjuures on olulise tähtsusega inimressursi soov panustada maksimaalselt oma ettevõtte edusse, mis eeldab ettevõtte eesmärkidest tulenevaid inimressursi juhtimise praktikate kasutamist. Iga ettevõtja võtmeküsimus on, kuidas panna töötajad tööle nii, et püstitatud eesmärgid oleksid saavutatavad.

Magistritöö keskendus maapiirkonnas paiknevate keskmise suurusega ettevõtete inimressursi juhtimise ja ettevõtte strateegiate seoste uurimisele. Maapiirkonnaks valis töö autor Läänemaa, kuna see on inimeste arvu poolest Eesti maismaa väikseim maakond ning Tallinn tõmbekeskusena vaid 100 kilomeetri kaugusel.

Magistritöö eesmärk oli leida seosed inimressursi juhtimise ja ettevõtte strateegia vahel ning analüüsitud uurimistulemuste põhjal teha ettepanekuid seoste arendamiseks lähtudes maapiirkonna erisusest. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor uurimisküsimuse: kuidas on seotud inimressursi juhtimine ettevõtte strateegiaga maapiirkonnas.

Teema on aktuaalne, kuna vajalike töötajate leidmine on muutunud tööandjate jaoks üha keerulisemaks. See seab tööandjad olukorda, kus töötajad peavad töötama efektiivsemalt. Ettevõtte strateegiad viivad ellu inimesed, seega seoste loomine inimressursi juhtimise ja ettevõtte strateegiate vahel aitab vältida nn hukatuslikke kombinatsioone ettevõtte strateegia ja personalipraktikate vahel ning ettevõtetel on lihtsam saavutada oma eesmärke. Teema aktuaalsust rõhutab asjaolu, et inimressursi juhtimise ja ettevõtte strateegiate seoseid ei ole Eestis kuigi palju uuritud.

Eesmärgi saavutamiseks töötas autor läbi ja esitas töö esimeses osas teoreetilise ülevaate erinevate autorite käsitlustest inimressursi juhtimise praktikate kasutamisest keskmise suurusega ettevõtetes, keskmise suurusega ettevõtete strateegiatest, inimressursi juhtimise ja strateegiate seostamisest, maapiirkondade toimimise erisustest. Teises peatükis käsitles autor uuringu metoodikat: uuringu eesmärgi, uurimisküsimust eesmärgi täitmiseks, tutvustas uurimispiirkonda ja kirjeldas lühidalt ettevõtteid, mis moodustasid käesoleva töö valimi. Kvalitatiivse uuringu raames viis autor läbi 10 poolstruktureeritud intervjuud Läänemaal paiknevate ettevõtete juhtidega, ühe ettevõtte juht vastas e-kirja teel.

Magistritöö analüüsi tulemusena esitas autor töö kolmandas osas uuringu järeldused. Järeldused näitavad, et:

- inimressursi juhtimise praktikad ei ole seostatud ettevõtte strateegiaga ja ei toeta eesmärkide saavutamist;
- olulisimaks personalipraktikaks peetakse staatuse tunnetamise vähendamist ja kõige vähemtähtsaks ulatuslikku värbamist;
- strateegiate väljatöötamist peetakse oluliseks, kuid mitte nende kirja panemist;
- erinevaid strateegilisi valikuid peetakse võrdselt olulisteks;
- strateegiline planeerimine ei toimu protsessina;
- ettevõtjad ei pea maapiirkonna erisust probleemiks.

Inimressursi juhtimist ja ettevõtte strateegiaid on võimalik paremini seostada. Magistritöö järelduste põhjal tegi autor peamised soovitused:

- määratleda ettevõtte strateegiline suund ja vormistada kirjaliku dokumendina;
- fikseerida inimressursi juhtimise praktikad, mis aitavad saavutada strateegilisi eesmärke;
- määratleda ettevõtte strateegilised ametikohad ja leida nendele kohtadele parimad töötajad;
- mõelda läbi välised võimalused ja ohud, mis kõige enam mõjutavad ettevõtlust maapiirkonnas.

Uurimisülesannete lahendamise ja uurimisküsimusele vastuse leidmisega on magistritööle püstitatud eesmärk saavutatud.

Uuringu tulemused on kasulik tagasiside ettevõtete juhtidele, et paremini mõista inimressursi juhtimise olukorda ja vajadusel teha strateegiates vajalikke korrekture. Uuringu tulemusi on võimalik kasutada maapiirkonnas tegutsevate keskmise suurusega ettevõtete

juhtidele korraldatavate koolituskavade koostamisel. Uuringu tulemused võivad huvi pakkuda kohalikes omavalitsustes regionaalse arengu- ja majandusstrateegiate koostajatele.

Ühtlasi peab uuringu autor töö lisandväärtuseks asjaolu, et intervjuude käigus läbitöötatud küsimused motiveerivad küsitletud ettevõtete juhte oma juhtimisstrateegia peale mõtlema ning neid kriitilise pilguga hindama ettevõtte strateegia elluviimisel.

SUMMARY

INTER-RELATEDNESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT WITH ENTERPRISE STRATEGY IN MEDIUM SIZED ENTERPRISES CONSIDERING THE SPECIFICS OF RURALITY (THE CASE OF LÄÄNE COUNTY)

Ave Heringas

With the growth of market economy and constantly increasing competition, the need to plan the results of next periods, to make management decisions based on objective information, increases. Due to aging and decreasing population, entrepreneurs are in a position where this needs to be accomplished with a smaller number of employees. Therefore, individuals as employees have become a resource of critical importance. For the sustainability of enterprises it is very important to focus on human resource management and relating this to enterprise strategy. It is crucial that human resource is invested and interested in making the largest possible contribution to the success of the company. To achieve this, human resource management practices that derive from the goals of the enterprise must be put to use. Therefore, the key question for each entrepreneur is how to make employees work in a way that accomplishes these goals.

The aim of this Master's dissertation was to analyse and find connections between human resource management and enterprise strategy, along with proposing ways to develop these connections according to the specifics of a rural area. To achieve this, the author has posed the following research question – how are human resource management and enterprise strategy related in a rural area. In order to answer this question and achieve the goal of the dissertation, the author has done qualitative research. Half-structured interviews with the heads of medium-sized enterprises in Lääne County were used as the research method. One of

the entrepreneurs answered the questions via email. The author has used cross-case text analysis method to analyse the results. 11 enterprises with 50 to 157 employees were analysed.

The subject is current since finding necessary employees is becoming increasingly difficult for employers. This puts employers in a situation where employees have to be directed to work more efficiently. Enterprise strategies are realised by humans, thus creating connections between human resource management and enterprise strategies helps to avoid destructive combinations between enterprise strategies and personnel practices and makes it easier for the enterprise to achieve its goals. Research has focused on Lääne County, since (after Hiiumaa) it is the county with the second smallest population and density of settlement. Moreover, it is close to the capital Tallinn, which is a popular destination for migrants. All of this puts entrepreneurs in a difficult position when finding employees. Therefore, rural areas, including Lääne County, are in a more critical situation than cities, because the population is decreasing faster and entrepreneurs should make the most of human resource management. Medium-sized enterprises were chosen because they are big enough to describe human resource management as a planned activity. The subject is also current because in the past there has been a lack of such research projects in Estonia.

Research proved that the heads of enterprises do value strategic planning, but not all aspects described in the theory. For example, explaining and presenting the vision of the enterprise to the employees was not considered important, since employers believed it is incomprehensible to employees, and therefore insignificant. Additionally, research showed that human resource management and strategic planning are not inter-related, which might work against the realisation of the goals of the enterprise. The rural location of the enterprise and decreasing population were not believed to be problems by the heads of the enterprises. Depending on the location the following aspects were pointed out: expenses due to transport, the lack of innovation (production companies), appropriate location (spas) and considerably smaller economic results (retail sales companies).

Based on the research, the author has reached the following conclusions:

- human resource management practices are not inter-related with enterprise strategy and do not support the achievement of the goals;

- the most important personnel practice is considered to be the decrease in sensing status (self-managed teams and decentralization) and the least important is considered to be extensive hiring (selective hiring);
- developing strategies is considered important, but not writing them down;
- various strategic choices are considered to be equally important (innovation, quality-enhancement and cost-reduction strategy);
- strategic planning is not realised as a process;
- entrepreneurs do not consider the specifics of rural areas to be a problem.

Based on the research conclusions, the author has made the following suggestions for increasing the inter-relatedness of human resource management and enterprise strategy in order to facilitate achieving the goals of the enterprise:

- define the strategic direction of the enterprise;
- examine and possibly rethink human resource practices that help to achieve strategic aims;
- define the strategic positions in the enterprise and find the best employees to fill these positions;
- examine external opportunities and dangers that have the greatest effect on entrepreneurship in rural areas.

The conclusions of this research can be used in the development of training courses for the heads of medium-sized enterprises in rural areas. Additionally, the results of the research may be of interest to the professionals responsible for building regional development and economic strategies in local government. As an additional accomplishment, the questions posed and analysed in the interviews motivated the entrepreneurs to critically examine their leadership strategies and their relatedness to realising the strategy of the enterprise.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aamer, A. (1998). *Strateegiline juhtimine*. Tartu Ülikool, majandusteaduskond, juhtimise ja välismajanduse instituut. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
- Adamoniene, R., Andriuscenka, J. (2007). The Small and Medium-sized Enterprises: the Aspects of Applying the Principles of Strategic Management. - *Economics & Management*, 12, pp. 548-555.
- Afshan, S., Sobia, I., Kamran, A., Nasir, M. (2012). Impact of Training on Employee Performance: a Study of Telecommunication Sector in Pakistan. - *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. 4.6, Oct pp. 646-661.
- Ahmadi, A. A., Ahmadi, F., Abbaspalangi, J. (2012). Talent Management and Succession Planning. - *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 4, no.1, pp. 213-217.
- Alas, R. (2005). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th Edition. London: Kogan Page Limited.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. - *Journal of Management*. Vol. 17, no. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. - *Academy of Management Executive*, 9(4), pp. 49-61.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Beatty, R., W. (2010). Talendijuhtimine. Talendijuhtimine kui strateegia konkurentsieelis. Kuidas tööjõudu diferentseerida?. Tallinn: Kirjastus Hermes.
- Beechler, S., Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". - *Journal of International Management*. Vol. 15, issue 3, pp. 273-285.
- Bogdan, B. (2014). Five Glass Bones of Strategic Management Theory. *Annals of the University of Oradea. Economic Science Series*. Vol. 23, issue 1, pp. 1099-1107.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. - *Harvard Business Review*. March, pp.74-81.

- Concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. Commission Recommendation of 6 May 2003 - *Official Journal of the European Union*. L 124/36. 20.5.2003.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage Publications.
- Curmei, C. V., Ionescu, F. T., Popescu, A. (2011). The Premises of Strategic Marketing Planning Implementation Within Small and Medium Sized Enterprises. - *Annals of the University of Oradea. Economic Science Series*. Vol. 20, issue 1, pp. 730-735.
- Delalić, S., Oruč, N. (2014). Determination of Firm Growth: A Study of Rural SMEs in Bosnia-Herzegovina. - *Journal of Economic & Social Studies (JECOSS)*. Vol. 4, issue 1, pp. 5-23.
- Dragusin, M., Petrescu, R., M. (2009). Recruitment and selection services for SMEs: the case of Romania. - *Studia Universitatis Babeş Bolyai- Negotia*. Pp. 1-4.
- Drejer, A. (2002). *Strategic Management and Core Competencies. Theory and Application*. Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Eesti inimvara raport (IVAR): võtmeprobleemid ja lahendused. (2010). Eesti Koostöö Kogu. http://www.kogu.ee/public/Eesti_Inimvara_Raport_IVAR.pdf. (14.02.2015)
- Eesti juhtimisvaldkonna uuring. (2011). EAS. http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/easi-juhtimisuuring-2010_eas-i_final.pdf. (17.03.2015)
- Eesti siserände uuring. (2014). / Koostajad J. Ender, P. Hillep, K. Kamenik. Eesti Uuringukeskus. https://www.siseministerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Uuringud/siserande_uuring_2014.pdf. (24.04.2015)
- Festing, M., Schäfer, L., Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. - *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 24, issue 9, pp. 1872-1893.
- Grant, R. M., (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. – *California Management Review*. Vol. 33, issue 3, pp. 114-135.
- Grant, R. M., Butler, B., Hung, H., Orr, S. (2011). *Contemporary strategic management: an Australasian perspective*. 1st ed. Milton: Jon Wiley&Sons Australia Ltd.
- Greenidge, D., Alleyne, P., Parris, B., Grant, S. (2012). A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market 71 economy, The case of Barbados. - *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 19, no. 1, pp. 164-166.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina.
- Huiban, J.-P. (2009). Urban versus Rural Firms: Does Location Affect Labor Demand? - *Growth & Change*. Vol. 40, issue 4, pp. 649-672.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 7th edition. New York: Financial Time Prentice Hall
- Karjus, P. (2003). Strateegia audit. Läbimõeldud sõjaplaanid äris. Estonian Business School.
- Khan, S., VanWynsberghe, R. (2008). Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization. *Forum: Qualitative Social Research*. Vol. 9, no. 1 <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/334/729>. (19.05.2015)
- Khanfar, S. M. (2014). Training and its Important in the Efficiency of Employees' Performance in Five – Star Hotels in Jordan. - *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol. 6, issue 2, pp. 137-158.
- Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinsthal, I. (2010). Teadlik turundus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Laherand, M. L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn.
- Leimann, J., Skärvad, P.-H., Teder, J. (2003). Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
- Lääne Maavalitsus. (2014). Läänemaa ettevõtluse arengukava 2015-2020. <http://www.lak.ee/Ettevotluse-arengukava>. (4.05.2015)
- Maaelu arengu aruanne. (2011). Eesti Maaülikool. Majandus- ja sotsiaalinstituut. Tartu. https://eesti2030.files.wordpress.com/2012/01/maaelu_arengu_aruanne_2011final.pdf. (25.04.2015)
- Milkovich, G., Newman, J., Gerhart, B. (2011). Compensation 10th Edition. McGraw-Hill
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, S., Thornhill, A., Morrow, T., (2007). Strategic Human Resource Management. Contemporary Issues, Prentice Hall.
- Minzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. - *California Management Review*. Fall. Vol. 30, issue 1, pp. 11-24.
- Moldovan, O. (2011). Modern Concepts in Human Resources Management. - *Review of Management & Economic Engineering*. Vol. 10, issue 2, pp. 109-114.
- Munteanu, A.-I. (2013). New Approaches of the Concepts of Human Resources, Human Resource Management and Strategic Human Resource Management. - *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. Vol. 22, issue 1, pp. 1520-1525.

- Neilson, G. L., Martin, K. L., Powers, E. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution. - *Harvard Business Review*. Vol. 86 Issue 6, pp. 138-142.
- Parimad praktikad maapiirkondade arendamiseks. (2014). Grisi Pus Geomatics Rural Information Society Initiative Plus. European Union: European Regional Development Fund.
http://www.teaduspark.ee/UserFiles/Projektid/GRISI_PLUS/Communication/GP%20Guide%20ee_version.pdf. (23.04.2015)
- Patterson, H., Anderson, D. (2003). What is really different about rural and urban firms? Some evidence from Northern Ireland. – *Journal of Rural Studies*. Vol. 19, pp. 477-490.
- Personalijuhtimise käsiraamat. (2012). / Koostajad R. Varts, K. Laurson. Tallinn: Pare akadeemia raamat.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. – *California Management Review*, Vol. 40, issue 2, pp. 96-124.
- Pfeffer, J. (1998). Six Dangerous Myths About Pay. - *Harvard Business Review*. Vol. 76, pp. 108-119.
- Pfeffer J., Sutton R. I. (2006). What's Wrong with Pay-for-Performance. – *Industrial Management*. Vol. 48, issue 2, pp. 12-17.
- Pilvik, K. (2013). Eesti avaliku ja erasektori organisatsioonide strateegiate seostatus inimressursi strateegiatega. TTÜ Ärikorralduse instituut. 88 lk. (Magistritöö)
- Pingle, S. S. (2014). A Comparative Study of the HRM Practices in Small and Medium Enterprises - *Journal of Management Research*. Vol. 13, Issue 1, pp. 55-65.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? - *Harvard Business Review*. Vol. 74, issue 6, pp. 61-78.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Quality of life in urban and rural Europe: 3rd EQLS policy brief. (2014). Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Roots, H. (2004). Õppiv organisatsioon ja juhtimise uus paradigma - *Acta Politica Estica*, nr 1, lk 147-162.
- Rural Development in the European Union. Statistical and Economic Information. (2013). European Commission Directorate-General for Agriculture and Rural Development. European Union.

- Rutherford, M. W., Buller, B. F., McMullen, P., R. (2003). Human Resource Management problems over the life cycle of SMEs. - *Human Resource Management*. Vol. 42, no. 4, pp. 321-335.
- Saá-Pérez, P. D., García-Falcón, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. - *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 13, no. 1, pp. 125.
- Schwandt, T. A. (1997). Dictionary of Qualitative inquiry. Sage Publication: USA.
- Skokan, K., Pawliczek, A., Piszczur, R. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. - *Journal of Competitiveness*. Vol. 5, Issue 4, pp. 57-72.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices - *The Academy of Management Executive*. Vol. 1, Issue 3, pp. 207-219.
- Stathopoulou, S., Psaltopoulos, D., Skuras, D. (2004). Rural entrepreneurship in Europe. A research framework and agenda. - *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 10, no. 6, pp. 404-425.
- Tiit, E.-M., Servinski, M. (2015). Eesti maakondade rahvastik. Hinnatud ja loendatud. Eesti Statistika. Tallinn: Statistikaamet.
- Tocher, N., Rutherford, M. V. (2009). Perceived Acute Human Resource Management Problems in Small and Medium Firms: An Empirical Examination - *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 33, issue 2, pp. 455-479.
- Vaitkevičius, S., Merkys, G., Savanevičienė, A. (2007). Application of Strategic Management Tools in Lithuania: Managers' Knowledge and Experience. - *Engineering Economics*. No 4 (54), pp. 70-77.
- Valverde, M., Scullion, H., Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. - *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 24, no. 9, pp. 1832–1852.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimustik

1. Kuidas hindate ettevõtte strateegiate väljatöötamise olulisust lähtudes oma ettevõttest?

Kas ettevõtte eesmärgid on kirja pandud?

Kuidas aitavad strateegiad püstitatud eesmäärke saavutada?

2. Millised strateegia valikud on ettevõtte jaoks olulised?

Kuidas konkurentsieelist luuakse: eesmärgid, visioon, missioon, sise- ja väliskeskkonna analüüs.

Mis tagab edukuse:

- töö tulemuslikkus – tehes sama asja, mida teevad konkurendid, tuleb edestada neid kiiruses, efektiivsuses ning teha seda väiksema kuluga;
- strateegiline positioneerimine – pakkuda klientidele unikaalsust, teha seda, mida teised ei tee;
- innovatsioon;
- kvaliteet;
- kulude kokkuhoid;
- müük;
- talendijuhtimine.

3. Kuidas strateegilist planeerimist läbi viiakse? Protsess.

Kes planeerimisel osaleb?

Millise aja peale neid tehakse?

Palun kirjeldage mõne plaani elluviimist?

Kas püstitate vahe-eesmäärke?

Kuidas viite strateegia töötajateni?

Kuidas toimub selle mõju hindamine?

4. Kuidas on seostatud ettevõtte strateegiad inimressursi juhtimisega?

Millised on need tegevused, millega panete töötajad eesmäärke täitma?

Kas õpetate oma töötajad välja või palkate nn valmis inimesi?

Kui teie ettevõttesse satub tööle nn talent, kas olete valmis ettevõtte strateegiad ümber tegema, et talenti oma huvides tööle panna?

5. Millised inimressursi juhtimise praktikad on ettevõtte jaoks olulised?

töösuhte kindlus;

põhjalik värbamine;

isejuhitavad meeskonnad;

kõrge, tulemustel põhinev tasu;

piisav koolitus;

staatuse tunnetuse vähendamine;

ulatuslik kommunikatsioon.

6. Kuidas asjaolu, et ettevõtte paikneb maapiirkonnas, mõjutab ettevõtte eesmärkide saavutamist?

strateegiad;

inimressursi juhtimine.