

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI TALLINNA KOLLEDŽ**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Andres Hang

**McKINSEY 7S-I MUDEL KODULEIDJA OÜ NÄITEL**

Diplomitöö

Juhendaja: Merle Varendi

Tallinn 2014

## SISUKORD

SISUKORD.....	2
SISSEJUHATUS.....	3
1. MCKINSEY 7S-I MUDELI ÜLEVAADE.....	5
1.1. Mudeli rakendatavus .....	5
1.2. Mudeli rakendatavus organisatsioonis .....	9
1.3. McKinsey 7S mudeli puudused.....	12
2. MCKINSEY 7S MUDELI ANALÜÜS KODULEIDJA OÜ NÄITEL .....	15
2.1. Ülevaade Koduleidja OÜ-st .....	15
2.1.1. Koduleidja OÜ asutamine .....	15
2.1.2. Tegevusala.....	16
2.1.3. Struktuur ja tööprotsessid.....	17
2.2. McKinsey 7S-i põhimõtete rakendamine .....	20
2.2.1. Struktuur ( <i>Structure</i> ) .....	20
2.2.2. Strateegia ( <i>Strategy</i> ).....	25
2.2.3. Süsteemid ( <i>Systems</i> ).....	28
2.2.4. Stiil ( <i>Style</i> ).....	30
2.2.5. Tööjõud ( <i>Staff</i> ) .....	33
2.2.6. Oskused ( <i>Skills</i> ) .....	36
2.2.7. Ülemeesmärgid ehk põhiväärtused ( <i>Super Ordinate Goals/ Shared values</i> ).....	39
KOKKUVÕTE.....	41
VIIDATUD ALLIKAD.....	43
SUMMARY .....	45

## SISSEJUHATUS

Käesoleva töö eesmärgiks on, võttes aluseks McKinsey 7S mudeli, võrrelda teooria põhimõtteid töötava ettevõtte Koduleidja OÜ näitel ja teha analüüsi põhjal järeldused organisatsiooni juhtimise täiustamiseks.

Töö keskseks probleemiks on täna reaalselt töötava ettevõtte tulemuslikum toimimine. Selleks võrreldakse McKinsey & Company endiste juhtivkonsultantide kogemuste põhjal välja töötatud edukalt toimiva ettevõtte teooriat Koduleidja OÜ tänaste tegevustega. Probleemist tulenevalt selgitatakse välja aspektid, millele võrreldava ettevõtte juht peaks oma ettevõtte täiustamiseks tähelepanu pöörama või mida reaalselt teisiti tegema.

Töö koosneb kahest peatükist, toetudes kokku 20-le allikmaterjalile. Esimeses peatükis annab autor ülevaate analüüsitavast McKinsey 7S mudelist, selle põhimõtetest, rakendatavusest ja puudustest. Töö teises peatükis annab üliõpilane esmalt ülevaate võrreldavast ettevõttest, tema asutamisest, tegevusalast ja tänastest tööprotsessidest. Analüüsi põhistruktuur seisneb peatükkide kaupa näidatud 7S-i (*Strategy, Structure, Systems, Staff, Style, Skills* ja *Shared values*) väärtust ettevõtte jaoks teoorias ning iga S-i lõpus tehakse võrdlus Koduleidja OÜ praeguse olukorraga ning võimaliku, teooriale tugineva, parendatud olukorraga. Tööd toetab lisatud alternatiivsete teooriate võrdlus ja võimaliku rakendamise analüüs. Andmed ja hinnangud Koduleidja OÜ kohta on saadud ettevõtte asutajalt, juhilt ja ainuomanikult ühes isikus. Kokkuvõttes näidatakse lühidalt, eelnevatele võrdlustele toetudes, millised valdkonnad tulenevalt McKinsey teooriast vajavad Koduleidja OÜ-s parendamist. Kokkuvõtte sisaldab ettepanekuid ja soovitusi analüüsitava ettevõtte juhtimise täiustamiseks.

Käesoleva töö tulemus on aktuaalne ja praktilise väärtusega töö autorile tulenevalt asjaolust, et töö autor ja analüüsitava ettevõtte juht ning omanik on samas isikus. Töö autori hinnangul on

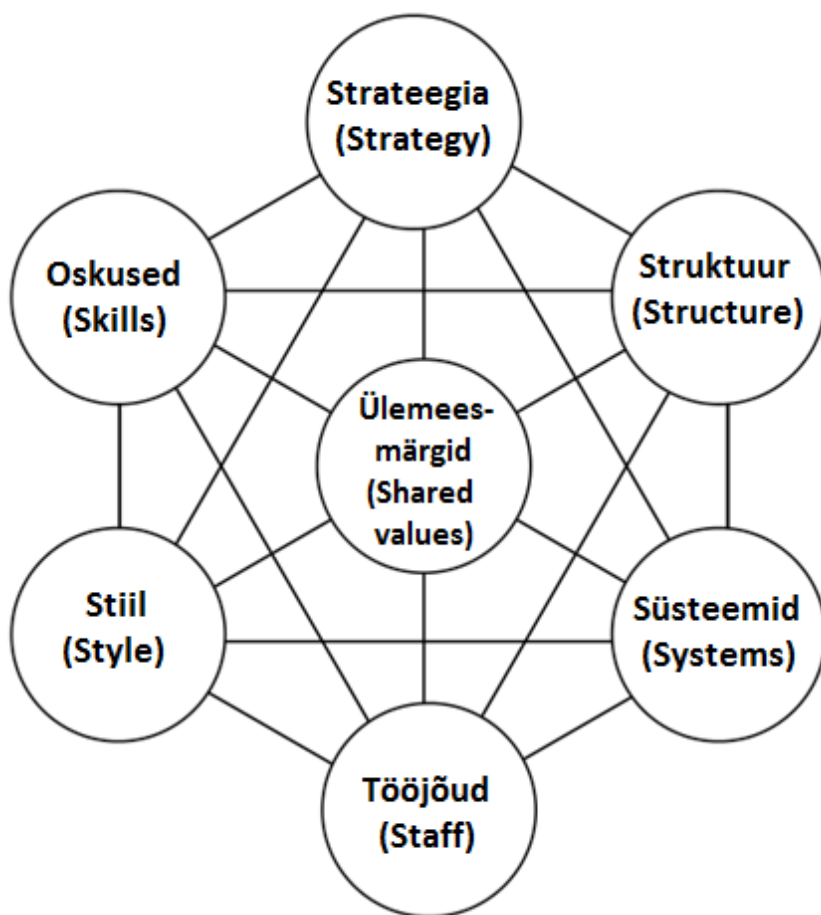
täna reaalselt toimiva ettevõtte erinevate külgede võrdlemine teoriaga suurepärane võimalus tutvuda erinevate teoreetiliste seisukohtadega, teha nendest järeldused ja parendada saadud teadmiste toetudes igapäevase äritegevuse erinevaid protsesse, arendades ettevõtte töö kindlatel põhimõtetel toimivaks.

## 1. MCKINSEY 7S-I MUDELI ÜLEVAADE

Antud peatükis annab üliõpilane kokkuvõtliku ülevaate McKinsey 7S teooriast – põhimõttest ja rakendatavusest. Lähemalt kirjeldatakse ja analüüsitakse igat S-i töö järgmises peatükis. Mudeli tutvustus annab üliõpilase hinnangul hea võimaluse näidata väljatöötatud teooria tihedat seost praktikaga. Mudeli pragmaatilisus on antud töö eesmärgist tulenevalt olulise tähtsusega, kuna järeldustele toetudes soovitakse parandada reaalse töötava ettevõtte sooritust.

### 1.1. Mudeli rakendatavus

Mind Tools kohaselt on McKinsey 7S (*McKinsey 7S Framework*) juhtimismudel, mis on 1980.-l välja töötatud tuntud McKinsey & Company ärikonsultantide Peters, T. ja Waterman, R. H. Jr. poolt. Mudel on kasutatav erinevates situatsioonides ja erinevates suurustes organisatsioonides, s.h. töögruppides, projektides ning meeskondades. 7S-i on seitse organisatsioonisisest aspekti, mida tuleb Petersi ja Waterman Jr. kohaselt jälgida, tagamaks tulemuslik toimimine. Need 7S-i on strateegia (*Strategy*), struktuur (*Structure*), süsteemid (*Systems*), oskused (*Skills*), stiil (*Style*), töäjõud (*Staff*) ja ülemaeasmärgid või ka jagatud väärtused (*Superordinate Goals* või ka *Shared Values*). (10) Mudelit illustreerib joonis 1:



Joonis 1. McKinsey 7S mudel. Allikas [www.tompeters.com](http://www.tompeters.com), autori tõlge.

Mudeli üheks loojaks on Tom Peters, keda peetakse Vello Rääk andmetel 1980-1990 kõige populaarsemaks ja enim loetuks juhtimise õpetajaks („guruks”) (14). Tema juhtimisteooriad on tuletatud isiklikest kogemustest konsultandina, sest erinevalt oma konkurentidest nagu Michael Porter, Peter Drucker ja Charles Handy, ei oma Tom Peters Rääkile toetudes klassikalist akadeemilist haridust. Rääk andmetel on Peters seisukohal, et paljud põhimõtetest, millele toetub juhtimine USAs, on valed ning soovitab vabaneda vananenud juhtimistehnikatest ja stiilidest. Teda on Vello Rääk artiklile toetudes kritiseeritud pealiskaudse lähenemise pärast oma kirjutistes, kuid samas paljud tema poolt loodud kontseptsioonid on tänapäeval aktsepteeritud juhtimisalaste seisukohtadena. Peters, töötades ettevõttes *McKinsey & Co*, jõudis ta Rääk järgi järeldusele, et osa USA ettevõteteid võib nimetada „suurepäraseks“ ning nendel ettevõtetel on midagi ühist. Koostöös Robert Watermaniga sündis nendest tähelepanekutest ülipopulaarne raamat *In Search of Excellence* (1982). (14)

Mudeli loojad, Peters ja Waterman Jr. põhjendavad, tuginedes erinevatele uuringutele toimivates äriorganisatsioonides ning ülikoolides, vajadust selline kontseptsioon luua *Business Horizons* ajakirjale kirjutatud artiklis kokkuvõtlikult asjaoluga, et ettevõtte soorituste parendamiseks on ainult struktuuris muudatuste läbiviimine ebapiisav (12, lk 3-4). Nende antud järelduses seisab, et tulemuslik muudatus organisatsioonis ei ole ainult struktuurimuudatuse küsimus, kuigi struktuur on oluline. Samuti ei ole see nii lihtne kui struktuuri ja strateegia vaheline sõltuvusseos, kuigi ka strateegia on kriitiliselt tähtis. Petersi ja Waterman Jr.-i väide on, et efektiivne muutus organisatsioonis puudutab nii struktuuri, strateegiat, süsteeme, stiili, oskuseid, tööjõudu ja midagi, mida meie nimetame ülemaesmärkeks (Ib., lk 4).

Kõige sagedasemini kasutatakse McKinsey 7S mudelit organisatsiooni sisemiste muutuste hindamiseks ja jälgimiseks. 7S on ülesehitatud teoorial, mille kohaselt selleks, et ettevõtte saaks edukalt toimida, peavad need seitse aspekti olema üksteisega kooskõlas ning toimivad. Seega on mudelist abi identifitseerimaks, mida on vaja muuta, millist osa protsessist täiustada samal ajal kui toimuvad teised muudatused (reestruktureerimine, uue protsessi või süsteemi juurutamine, organisatsioonide ühendamine jne). (10)

Struktuuri joonis (joon. 1) näitab, kuidas need 7 aspekti üksteisega sõltuvusseoses on. Täiendavalt on mudel kasutatav (10):

- 1) Ettevõtte soorituse täiustamiseks;
- 2) Analüüsima tuleviku muudatuste mõju äri erinevatele aspektidele;
- 3) Joondamaks osakonnad ja protsessid sujuvaks ettevõtete liitmiseks ja ülevõtmiseks;
- 4) Määratlemaks, kuidas kõige efektiivsemalt juurutada uut strateegiat.

Teooriale vastavalt jagatakse 7S elemendid nn pehmeteks ja kõvadeks (10):

- 1) Kõvad elemendid on strateegia (*Strategy*), struktuur (*Structure*) ja süsteemid (*Systems*);
- 2) Pehmed elemendid on ülejäänud, ehk tööjõud (*Staff*), stiil (*Style*), oskused (*Skills*), ülemaesmärgid (*Superordinate Goals/Shared Values*).

Kõvad elemendid (*hard elements*) on Mind Tools järgi need, mida on lihtne defineerida või identifitseerida. Neid saab juhtkond otseselt otsustega mõjutada: strateegia muutuse avaldus, struktuuri ümberkorraldamine või vastutuse ümberjagamine ametite vahel, konkreetset muudatused tööprotsessides või –ülesannetes ning IT süsteemides. Pehmeid (*soft elements*) elemente, vastupidiselt kõvadele on raskem määratleda, need pole midagi käegakatsutavat ja on enam mõjutatud ettevõtte üldisest kultuurist. Igal juhul on nad aga sama olulised kui kõvad elemendid. (10)

Mind Tools järgi tähendab iga element kokkuvõtvalt järgmist (10):

- 1) Strateegia (*Strategy*): juhtkonna poolt kavandatud plaan, mis tagab organisatsiooni konkurentsieelise säilimise ja suurenemise;
- 2) Struktuur (*Structure*): kuidas organisatsioon on struktureeritud, ehk kes raporteerib oma tegevusest ning tulemustest kellele;
- 3) Süsteemid (*Systems*): igapäevased tegevused ja protseduurid, mida töötajad järgivad, et töö saaks tehtud;
- 4) Ülemeesmärgid (*Superordinate Goals*): organisatsiooni põhiväärtused, mis ilmnevad ettevõtte kultuuris ja üldises tööeetikas;
- 5) Stiil (*Style*): omaksvõetud juhtimisstiil;
- 6) Tööjõud (*Staff*): töötajad ja nende üldine võimekus;
- 7) Oskused (*Skills*): tegelikud ettevõttes töötavate inimeste oskused ja kompetents.

Joonisel 1 on näha, et ülemeesmärgid (*Shared Values*) on paigutatud mudelistruktuuri keskele. Mind Tools kohaselt on selle põhjuseks asjaolu, et ettevõtte põhiväärtused on aluseks kõigi teiste elementide arengusuundadele. Kui ülemeesmärgid muutuvad, muutuvad ka kõik ülejäänud 6 elementi.

McKinsey 7S mudeli loojate hinnangul, on juhile, kes peab konkreetseid muudatusi ettevõttes läbi viima, väljakutseks küsimus – kuidas korraldada kogu töö paremini. Eesmärgiks on seega efektiivsus (12., lk 4). McKinsey 7S raamistik annab juhile selle loojate poolt, järgmised olulised põhimõtted (Ib, 4-5):



- 1) Esimene põhimõte või idee seisneb faktorite, mis mõjutavad organisatsiooni võimet muutuda, paljususes. Waterman, Thomas, Peters ja Philips küsivad, miks pöörata tähelepanu ainult ühele või kahele aspektile, ignoreerides teisi. Peale struktuuri ja strateegia on olemas vähemalt viis muud identifitseeritavat elementi;
- 2) Teine põhimõte on muutujate vastastikkune seos ja mõju. Idee tähendab, et võimatu on loota märkimisväärset progressi ühes ettevõtte valdkonnas ilma teistes valdkondades muudatusi (progressi) teostamata. Waterman, Thomas, Peters ja Philips märgivad oma artiklis *Business Horizons*ile, et vastastikkuse mõju märkamata jätmine on lausa ohtlik;
- 3) Kolmandaks on idee, mille kohaselt hästi kavandatud strateegia ei toimi 90% juhtudel, kuna tähelepanu ei pöörata teistele S-idele nagu tööjõu motiveeritus, süsteemide toimimisvõime vm.

Viimane põhimõte kajastub joonisel 1 näidatud diagrammi kujutises – sellel pole algus- ega lõpp-punkti, samuti puudub muutujate hierarhia. Sõltumata Mind Tools tõlgendusest ülemaesmärkide kesksuse kohta (10), ei ole mudeli autorite kohaselt selgelt määratletud, milline seitsmest S-ist on kõige olulisema tähendusega konkreetse ettevõtte muutmisel teatud ajahetkel. Mõnedel juhtudel on kõige olulisem Waterman Jr., Peters ja Philips järgi pöörata tähelepanu strateegiale, teisel juhul süsteemidele või struktuurile.

## **1.2. Mudeli rakendatavus organisatsioonis**

Siinkohal vaatleb autor mudeli kasutatavust organisatsiooni toimimise (*performance*) täiustamiseks, mis on kooskõlas töö eesmärgiga.

Nagu ka kirjeldatud alapunkti 1.1 all, tuues välja Petersi ja Waterman Jr. põhjenduse mudeli loomiseks, ei tähenda organisatsiooniga seotud probleemide diagnoosimine ja lahendamine ainult läbi struktuuri muutmise saadud lahendusi, vaid laiemalt kogu raamistikku. See tähendab, et tähelepanu tuleb pöörata lisaks struktuurile ka mitmetele seotud teguritele (12, lk 1). Philips, Peters ja Waterman võrdlevad ettevõtte probleemide lahendamist ainult struktuuri jälgides, oma *Business Horizons* artiklis „Structure is not organization” ja Peters ning Waterman Jr. poolt

1984.a. välja antud raamatus „*In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*” Belgia kunstniku René Magritte piipu kujutava teosega *Ceci n'est pas une pipe* - see ei ole piip (12, lk 1; 13, lk 3). Viidates sellele, et maalides piibu, ei ole tulemuseks piip, vaid maal. Sama moodi ei tähenda ettevõtte struktuuri üles tähendamine visuaalselt või tööülesandeid määrates, et tegemist on organisatsiooniga. Toimiv organisatsioon tähendab palju enam kui struktuuri.

Mind Tools on McKinsey 7S mudeli kasutamiseks välja töötanud küsimustiku (*Checklist*), mille vastuseid analüüsid peaks olema lihtsam teha järeltõlki, milline on praegune analüüsitava ettevõtte situatsioon ja milline saaks see olema peale plaanitud muudatuste läbiviimist. Küsimustik koosneb järgmistest punktidest (10):

1) *Strateegia (Strategy)*:

- a) Mis on ettevõtte praegune strateegia?
- b) Mida kavatsetakse oma eesmärkide saavutamiseks teha?
- c) Mida ette võtta konkurentide surve suhtes?
- d) Kuidas reageeritakse klientide nõudluse (eelistuste) muutustele?
- e) Kuidas on strateegia kohandatav tulenevalt muutustest keskkonnas, milles tegutsetakse?

2) *Struktuur (Structure)*:

- a) Millistel põhimõtetel on ettevõtte või meeskond jagatud?
- b) Missugune on hierarhia?
- c) Kuidas erinevad osakonnad omavahel tegevusi koordineerivad?
- d) Kuidas meeskonna liikmed end omavahel järjestavad (staaž, tulemused, vastutus)?
- e) Kas otsustamine on tsentraliseeritud või detsentraliseeritud (tsentraliseerituse ja detsentraliseerituse mõisteid vaatleb autor teooriale toetudes järgmises peatükis). Kas see on põhjendatud arvestades, millega ettevõtte tegeleb?
- f) Kuidas liigub info ehk millised on kommunikatsiooni liikumise liinid (otsesed või kaudsed)?

3) *Süsteemid (Systems)*

- a) Mis on põhilised süsteemid, mille toel ettevõtte tegutseb? Arvestada tuleks ka finants- ja kommunikatsioonisüsteeme, dokumentide arhiveerimist jmt.
  - b) Kas viiakse läbi kontrolli, tegevuste monitooringut ja hinnatakse tulemusi
  - c) Milliseid sisereegleid ja protseduurikirjeldusi töötajad järgivad?
- 4) Ülemeesmärgid ehk jagatud väärtused (*Shared Values/Superordinate Goals*)
- a) Mis on põhiväärtused?
  - b) Missugune on ettevõtte kultuur?
  - c) Kui tugevad on põhiväärtused?
  - d) Millised olid need põhiväärtused, millele ettevõtte esmalt rajati?
- 5) Stiil (*Style*)
- a) Millisel määral on praegune juhtimisstiil osalev (sekkuv)?
  - b) Kui efektiivne on see juhtimisstiil?
  - c) Kas meeskonna liikmed on pigem koostöötavad või konkureerivad?
  - d) Kas meeskonnad on tegelikult ka meeskonnana toimivad või ainult ühise nimetaja all toimivad isikud?
- 6) Tööjõud (*Staff*)
- a) Millised ametinimetused või spetsialiseeritused on töötajatele määratud?
  - b) Milliseid ametikohti on üldse vaja?
  - c) Kas vajaminevates kompetentsides on puudujääke?
- 7) Oskused
- a) Millised on kõige paremini eristuvad oskused töötajate seas?
  - b) Kas on mõnedest oskustest puudust?
  - c) Milliste oskuste poolest on ettevõtte tuntud?
  - d) Kas praegustel töötajatel on võime oma tööga hakkama saada?
  - e) Kuidas on igatüüpi oskused jälgitud ja hinnatud?

Mind Tools (James Manktelow poolt asutatud juhtimis- ja personalialane interaktiivne koolituse ja konsultatsioonifirma) poolt välja töötatud küsimustik McKinsey 7S mudeliga töötamiseks praktilises situatsioonis, on käesoleva töö autori hinnangul toetavaks abivahendiks

organisatsiooni juhile analüüsi tegemisel. Küsimustik aitab kohati üldistava teooria taustal probleeme konkretiseerida ja mõista, millele iga S-i puhul tähelepanu pöörata. Käesoleva töö autor kasutab küsimustiku punkte abivahendina järgmises peatükis konkreetselt iga S-i analüüsil Koduleidja OÜ-ga, aitamaks kaasa järelduste tegemisele.

### **1.3. McKinsey 7S mudeli puudused**

Töö autori arvamuse kohaselt võib McKinsey 7S mudeli olulisemaks puuduseks olla ajakohasus. Teooria töötati välja 80-ndatel. Võrreldes kiire tehnoloogia arenguga võib järeldada, et ligi 30-aasta vanune mudel on ajale jalgujäänud. Siiski võrrelduna eelmiste teooriate, mis Watermani, Petersi ja Thomase kohaselt keskendusid enamusele vaid struktuurile (12, lk 1) ja said Docherty, Surles ja Donovan artikli „*Organizational Theory*” kohaselt Adam Smithi eeskujul alguse juba 1776.a. (2, lk 2), on tegemist siiski pigem uuendusliku meetodiga. Tõestust selle kohta, et varasemad teooriad tõepoolest valdavalt struktuurile keskendusid, annabki kokkuvõtvalt Docherty, Surles ja Donovan kirjatöö Columbia Ülikooli Administratiivtöö Psühholoogia õpikust (*Textbook of Administrative Psychiatry*). Nende kohaselt keskendusid nii klassikalise organisatsiooni teooria esindajad Taylor ja Fayol kui ka neoklassikalise teooria kirjutajad Mayo ning McGregor peamiselt järgmisele neljale organisatsiooni komponendile (2, lk 2):

- 1) Võimu hierarhia;
- 2) Kontrolli ulatus;
- 3) Tsentraliseeritus versus detsentraliseeritus;
- 4) Spetsialiseeritus funktsioonile või ülesandele.

Kõik need neli vaadeldavat aspekti realiseeruvad struktuuri ülesehituses. Kokkuvõtvalt antakse nimetatud artiklis varasematele (kuni aastani 1961) teooriatele Docherty, Surles ja Donovan poolt hävitav hinnang: varasemad teooriad baseeruvad liialt mehaanilistel mudelitel ja rõhutavad vastutuse jäiga hierarhia vajalikkust, kontrolli vähest ulatust, tsentraliseeritud otsustamist ning kõrget spetsialiseerituse taset. Kuna sellised mehhaniseeritud mudelid leidsid kasutust pigem industriaalsetes organisatsioonides, ilmnes märgatav erinevus teooria ja tegelikkuse vahel igas võrreldavas situatsioonis. Teoreetilised organisatsioonijuhtimise mudelid kujutasid ettevõtteid

kui maksimaalsel tootlikkusel töötavaid lihvitud masinavärke. Ajajooksul aga kasvas arusaamine, et masinas on „müra” ehk inimfaktor. Progresseeruv arusaamine inimfaktori mõjust, sundis organisatsioone vaatama komplitseeritumate mudelite poole. (2 lk, 6)

Kaasaegsematest teooriatest (*Contemporary Theory*) toovad Docherty, Surlles ja Donovan välja:

- 1) Hummeri ja Champy „Ümberrakendamise teooria” (*Re-Engineering*), mis keskendub paralleelselt McKeinsy 7S mudelit vaadeldes pigem töö protsessile ehk strateegiale (2, lk 8);
- 2) Senge „Õppiva organisatsiooni teooria” (*The Learning Organization*), mille põhikontseptsiooniks on „organisatsioon, mis pidevalt laiendab oma võimekust luua iseenda tulevikku” (2, lk 8). Keskendutakse viiele distsipliinile – isiklik meisterlikkus (*Personal Mastery*), vaimsed eeskujud (*Mental Models*), meeskondlik õppimine (*Team Learning*), ühine visioon (*A Shared Vision*) ja süsteemi mõtlemine (*Systems Thinking*).

Kuigi Docherty, Surlles ja Donovan ei maini McKinsey 7S mudelit, sisalduvad kahes eelnevalt väljatoodud teorias kõik Petersi ja Waterman Jr. poolt oluliseks peetud faktorid (strateegia, tööjõud, ühised eesmärgid, süsteem, oskused). Seega peab käesoleva töö autor McKinsey 7S mudeli kasutamist Koduleidja OÜ analüüsiks põhjendatuks ja ammendavaks. Valikut toetab Petersi ja Waterman Jr. „*In Search of Excellence*” sisalduvad näited ja analüüsid tegutsevate ettevõtete varal. Mind Tools andmetel on McKinsey 7S mudel ajaproovile vastu pidanud, võrreldes paljude muude teooriatega, mille populaarsus on olnud dünaamiline (10).

Teisese puudusena näeb üliõpilane McKinsey 7S mudeli mastaapsust ehk kasutatavust ainult suur korporatsioonide puhul. Peters ja Waterman kinnitavad, et 62-st uuritud ettevõttest on vaid mõni aastakäibega alla ühe miljardi US dollari või vähema kui 20-aastase tegevuskogemusega (13, lk 22). Koduleidja OÜ on maailma mastaabis mikro-ettevõtte. Sellegi poolest leiab käesoleva töö autor, et ettevõtte soorituse tõstmiseks on McKinsey soovitusel suhteliselt universaalsed.

Olles McKinsey & Company (tänapäevaks endised) juhtimiskonsultandid, on Thomas J. Peters ja Robert H. Waterman Jr. välja andnud mitu teost sarjas „*In search of Excellence*” tõestusega oma mudeli kasutamise efektiivsuse kohta. 1984.a. trükitud raamatu „*In search of Excellence*:

*Lessons from America's Best-Run Companies*”, lehekülgedel 19-26 on välja toodud ülevaatlilik kokkuvõtte uurimuse meetoditest ja tingimustest. Seega põhinevad nende järeldused isiklikel kogemustel väga paljude reaalselt toimivate ettevõtete kokkupuutumisest. Kokkuvõtvalt annab see käesoleva töö autori hinnangul piisavalt kindlust järelduste usaldatavusest ja tulemuste kasutatavusest võrdluste tegemiseks.

Mare Kurvitsa järgi on Petersit ja Watermani Jr. kritiseeritud selle eest, et nad esitavad juhtidele rohkem küsimusi kui annavad vastuseid ignoreerides olukorralisi käsitlusi juhtimisele ja toetudes liialt vähepõhjendatud üldistustele. Peters ja Waterman Jr. jätavad Kurvitsa kohaselt kõrvale mitmed mittejuhtimisalased muutujad, nagu näiteks tehnoloogia, finantsid, valitsuse poliitika, tooraine jne., mis on samuti olulised jätkusuutlikku suurepärasuse saavutamiseks. Pärast seda kui 1984 aastal 14 Petersi ja Watermani Jr. poolt uuritud suurepärasest ettevõtetest sattusid raskustesse, kirjutas Kurvitsa andmete toetudes ajakiri *Business Week*: „Üks olulisemaid õppetunde sellest kõigest on, et tänased edukad ettevõtted ei pruugi olla edukad homme. Ja veel tähtsam õppetund on, et hea juhtimine vajab enam kui ühe komplekti reeglite järgimist. *In Search of Excellence* oli vastus juhtimisajastule, mis rõhutas liigselt numbreid. Aga ettevõtted võivad sattuda raskustesse ka siis, kui ületähtsustatakse Petersi ja Watermani Jr. põhimõtteid.“

(6) Käesoleva töö autori hinnangul on eelnevalt väljatoodud kriitika tähelepanu äratav, kuid arvestada tuleb ka asjaoluga, et täiuslikku universaalselt rakendatavat edu valemit ei ole tõenäoliselt võimalik välja töötada. Eduka juhtimiskonsultandi mudel on siiski üks arvestatav võimalus Koduleidja OÜ tegevust analüüsida.

## **2. MCKINSEY 7S MUDELI ANALÜÜS KODULEIDJA OÜ NÄITEL**

Käesolevas peatükis annab töö autor ülevaate Koduleidja OÜ-st, selle asutamisest, tegevusalast, praegusest struktuurist ja tööprotsessidest ning igast McKinsey 7S mudeli seitsmest komponendist, lisades vahetult võrdluse Koduleidja OÜ vastava valdkonnaga. Analüüsi konkreetsuse huvides kasutab üliõpilane käesoleva töö esimeses peatükis alapunktis 1.2. lk 10-11 Mind Tools poolt koostatud küsimustikku.

### **2.1. Ülevaade Koduleidja OÜ-st**

#### **2.1.1. Koduleidja OÜ asutamine**

Koduleidja OÜ asutati 2006.a. kolme ettevõtja, Andres Hang, Ott Kaal ja Meelis Naftal poolt. 2007.a. müüdi O.Kaalu ja M.Naftali osalus A.Hangile ja samale isikule kuuluvale haldusettevõttele, mille tulemusena jätkas Koduleidja OÜ tööd ühe juhi (A.Hang) ja ühe omanikuga.

Loomisaastal oli kolme asutaja peamiseks eesmärgiks luua kinnisvara vahendusega tegelev ettevõtte, mis erineb teistest turul olevatest ettevõtetest selle poolest, et tegevuskese on internetis. Müüjate, ostjate, üürileandjate ja üürilevõtjate kohtumispaiaks on internetiportaal, mille kaudu saadakse teada vastaspoole, võimaliku partneri soovidest ning mõtetest. Turule toodi müügitõde, ostutõde ja üürimõde. Algselt sisaldas seega strateegia olulise osana IT-süsteemi kui konkurentsieelist.

### 2.1.2. Tegevusala

Ettevõtte tegeleb kinnisvaraportaali koduleidja.ee haldamise ja kinnisvaravahendusega, Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaatori (EMTAK) järgi on tegevusalakoodid 68311 ja 63121 (18). Tegevusala on ära näidatud ka Krediidinfo.ee lehel kui Kinnisvarabüroode tegevus ja Veebiportaalide tegevus (8). Sisuliselt defineerib ettevõtte end kliendisõbraliku ja tänapäevase kinnisvaravahendajana (5).

Ettevõtte kodulehe külastajad ja ettevõtte teenuseid osta soovijad saavad kontseptsioonist ülevaate kodulehelt, mille kohaselt tähendab kinnisvarabüroo ja veebiportaali tegevus Koduleidja OÜ puhul (5):

- 1) Tasuta võimalust kinnisvara müügisoovi kuulutamiseks internetis ning muid internetil põhinevaid kinnisvaraga seotud teenuseid;
- 2) Omalaadset kinnisvarakaubamaja, kus valida saab kogu Tallinna ja alates 2009.a suvest ka Põlvamaa, Valgamaa ning Võrumaa kinnisvara hulgast;
- 3) Madalat kinnisvaratehingute vahendustasu nii müügi, kui vahendamisel;
- 4) Soovijatele sobiva kinnisvara leidmist kõigi turu pakkumiste hulgast;
- 5) Võimalust jalutuskäiguks Tallinnas kodust väljumata ja väikest meelelahutust kinnisvarahuvilistele internetikasutajatele (Koduleidja koduleht võimaldab Tallinna aadressi sisestamisel näha otsitava maja fotot, v.a. eramajad).

Ettevõtte ei ole konkreetselt sõnastanud oma missiooni ega visiooni. Äritegevuses konkurentidest eristumise põhimõtte on aga kirjeldatud järgmiselt:

Koduleidja on kinnisvaraturul analoogne nähtus odavlennufirmadega lennunduse turul. Koduleidja kasutab interneti ja muid infotehnoloogia võimalusi tehingute arvu suurendamiseks ning suudab seega pakkuda odavamat teenust. Lisaks on klientidel võimalus Koduleidjat kasutades ennast ka ise aidata, otsides endale sobivat kinnisvara nii müügikuulutuste hulgast kui ka majade andmebaasi kasutades (5).



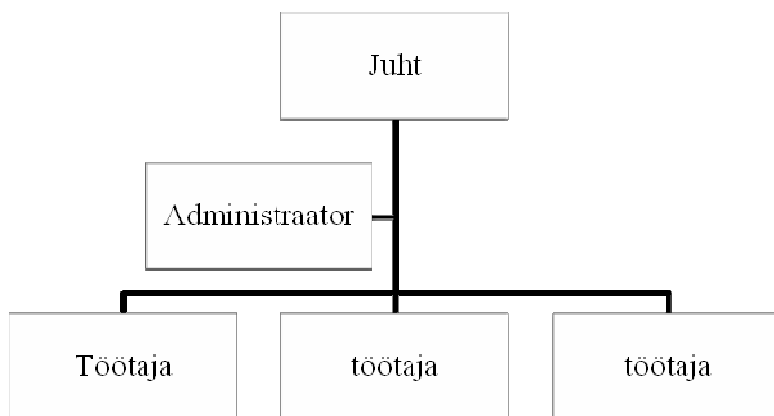
Mõõdukale hinnale vaatamata pole Koduleidja teinud järelandmisi teenuse kvaliteedis. Koduleidja saavutab soodsama hinnataseme infotehnoloogia abil. Koduleidja on toonud Eesti turule Müügimõtte, Ostumõtte ja Üürimõtte, mis annavad võimaluse inimeste mõtete ja unistuste kogumiseks Koduleidjasse. See omakorda tagab, et ostja ja müüja leiavad teineteist kiiremini ja vähema vaevaga. Ühtlasi annab see võimaluse kinnisvaramaakleritel keskenduda klientide teenindamisele. Koduleidja motoks on sõbralik ja hea klienditeenindus mõõduka tasu eest. Alates 2007.a. on Koduleidja Eesti Kinnisvarafirmade Liidu liige. (5)

### 2.1.3. Struktuur ja tööprotsessid

Tegevusalast (maaklerbüroo) ja ettevõtte suurusel tulenevalt töötab Koduleidja OÜ nn. horisontaalse struktuuri põhimõttel.

Raoul Üksvärav kasutab horisontaalse struktuuri tingimustele vastava struktuuri puhul väljendit lameda siseehitusega organisatsioon või ka kammikujuline organisatsioon (19, lk 152). Väheste juhtimistasandite korral on ametlikud suhtlemiskanalid lühikesed, teabe tee tipust alla ei võta palju aega, mistõttu otsustamine muutub kiireks, asjaajamine lihtsaks ning müra tekkimine väheneb (Ib., 153).

Näide horisontaalsest struktuurist on joonisel 2.

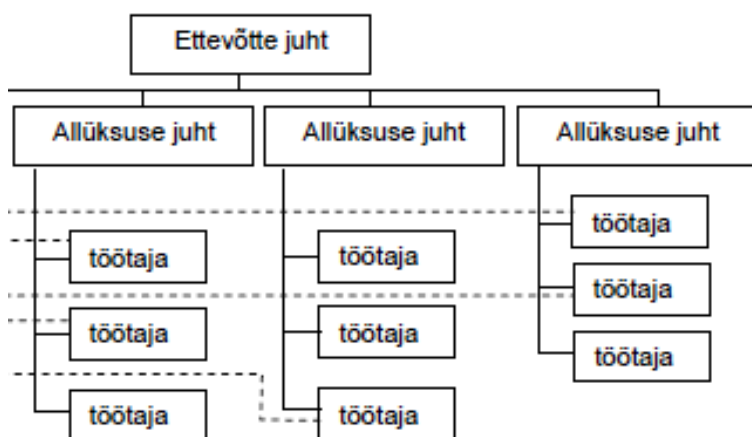


Joonis 2. Näide horisontaalsest struktuurist. Allikas [www.e-ope.ee](http://www.e-ope.ee).

Organisatsioonis kui tervikus, mis töötab vertikaalse struktuuriga, liigub vastutuse delegeerimine ülevalt alla (tippjuhilt alluvate suunas). Eksisteerib selgelt määratletud alluvusahel ning isikul struktuuri kõige ülemises osas on kõige enam otsustusõigust ehk võimu. Töötajad annavad oma tööst ülevaate kõige otsesemale ülemusele ja igal alluval on kokkulepitud ülesanded ning vastutuse määrad (4).

Raoul Üksvärava kohaselt on vertikaalse struktuuriga ehk kõrge või ka kuusekujulise organisatsiooni siseehituse tunnuseks väike juhtimisulatus (19, lk 152). Iseloomulik on tegevuste ning rollide eristumise ja spetsialiseerumise kõrge aste ning eeliseks parem tegevusühtsus (Ib., 153).

Näide vertikaalsest struktuurist on joonisel 3.



Joonis 3. Näide vertikaalsest struktuurist. Allikas [www.e-ope.ee](http://www.e-ope.ee).

Koduleidjas töötab käesoleval hetkel lisaks juhile ja sekretärile 17 maaklerit, kellest 2 Lõuna-Eesti regioonis litsentsilepingu alusel. Staaži või kohustuste paljususe ning eripära (lisa juhtimisülesanded, piirkonna järgi jaotamine ostu-müügi või üürileandmise tehingud) järgi maaklereid omavahel ei eristata. Täiendavalt on vaid ära märgitud atesteerimistunnistust omavad maaklerid. Atestaadi saamine on maakleri enda valik ning Eesti Kinnisvaramaaklerite Koja soovitus kinnisvara vahendamise seotud teenuste kvaliteedi tagamiseks (3).

Maakleri põhilised tööülesanded Koduleidjas ei erine tavapäraestest maaklertegevustest, mis on kirjeldatud Nermann, R., Sorga, M., Kuhlbach, H. Kinnisvaraõpikus (11, lk 132):

- 1) Objekti müüki võtmine, maaklerlepingu sõlmimine;
- 2) Objekti tehnilise seisukorra ja õigusliku seisundi väljaselgitamine;
- 3) Turusituatsiooni tutvustamine müüjale ja müügihinna määramine;
- 4) Reklaami korraldamine ja ostjate leidmine;
- 5) Objekti näitamine klientidele;
- 6) Tehingu poolte vahel läbirääkimiste korraldamine;
- 7) Kinnisvaratehingute ettevalmistamine ja sõlmimise korraldamine;
- 8) Objekti üleandmine müüjalt ostjale.

Lisaks loetletud tööülesannetele, osalevad maaklerid kohustuslikus korras iganädalasel koosolekul, mille eesmärgiks on igäühe tulemuste kokkuvõtmine, kogemuste jagamine, parimate tunnustamine ning uue nädala eesmärkide seadmine.

Kord aastas peab ettevõtte juht maakleritega arenguvestluse. Viimane seisneb maakleri aasta tulemuste läbivaatamises, neile nii maakleri enda- kui juhivoolse hinnangu andmises, uute eesmärkide sõnastamises, koolitusplaanide tegemises.

Büroo sekretäri ülesanne on kontorisse sissetuleva esmase kommunikatsiooni suunamine vastavate isikute vahel. Jooksvate küsimuste lahendamine, kodulehe info uuendamine ja järelvaatamine, koosolekute protokollimine, muude jooksvate ülesannete korraldamine.

Juhi peamine ülesanne Koduleidjas on maaklerite toetamine. Tugi seisneb töökeskkonna (kontori pind, riist- ja tarkvara) tagamises, aga ka tulemuste analüüsis, teadmiste, kogemuste jagamises, koolituste võimaldamises. Iganädalaste koosolekute läbiviimine on samuti juhi kohustus.

## 2.2. McKinsey 7S-i põhimõtete rakendamine

### 2.2.1. Struktuur (*Structure*)

Petersi ja Waterman JR. kohaselt jagab struktuur ära tööülesanded ja koordineerib positsioonid, määrab ära spetsialiseerituse ning integreerituse, näitab detsentraliseeritust või retsentraliseeritust (12, lk 6). Tuues välja alternatiivsed struktuuri definitsioonid, siis Anu Virovere, Ruth Alas ja Jaana Liigand poolt koostatud organisatsiooni käitumise käsiraamatu kohaselt on struktuur tööriist, mille kaudu juhid suunavad ressursi nii, et kõik tööd saaks tehtud (17, lk 23). Nimetatud autorid on lisanud, et organisatsiooni struktuur on ametipositsioonide vaheliste suhete mudel, mis on aluseks selle liikmete omavahelistele suhetele, võimule, õigusele otsustada ja tööjaotusele. Juhani Lemmik sõnastab struktuuri olemuse läbi kahe peamise funktsiooni- tööjaotuse ja koordinatsiooni. Nimelt määravad tööjaotus ja koordinatsioon, kuidas ülesanded organisatsioonis jaotatakse, kes kellele raporteerib ning kuidas formaalsed koordinatsioonimehhanismid toimivad. Veel enam, struktuur määrab ka töö enda, selle sisu ja vastutuse (7, lk 5).

Viidates käesoleva töö esimeses peatükis, alapunktis 1.2. Mind Tools soovituslikule küsimustikule (10), võrdlemaks ettevõtte struktuuri McKinsey 7S mudeli teooriaga, saaks Koduloeidja OÜ puhul vastata järgnevalt (käesoleva töö autor on ettevõtte juhi ja omanikuga samas isikus, mis tähendab, et vastused küsimustikule vastavad täielikult juhi ja omaniku seisukohtadele ning kajastavad reaalselt hetkeolukorda):

a) Küsimus: mille järgi on ettevõtte või meeskond jagatud?

Vastus: ettevõtte meeskond on jagatud tööülesannete järgi. On maaklerid, nende juht ja maaklerite tööd toetava müügisekretäri ametikoht. Maaklereid endeid ettevõtte siseselt ei grupeerita.

b) Küsimus: missugune on hierarhia?

Vastus: ettevõtte väiksust arvestades, alluvad kõik ettevõtte töötajad täna ühele juhile.

c) Küsimus: kuidas erinevad osakonnad omavahel tegevusi koordineerivad?

Vastus: osakonnad puuduvad, tegevusi koordineeritakse tsentraalselt.

- d) Küsimus: kuidas meeskonna liikmed end omavahel järjestavad (staaž, tulemused, vastutus)?

Vastus: maaklerite omavahelise võrdluse tegemist ei ole väikefirmas otstarbekaks peetud. Sisemist kommunikatsiooni jälgides, tehakse teatav pingerida tulemuste järgi. Seda väidet toetab asjaolu, et igakuiste tulemuste kokkuvõtmist käsitleval koosolekul tõstetakse esile eelmisel kuul parima tulemuse (enim tehinguid nii rahalises vääringus kui arvuliselt) saavutanud maakler/maaklerid.

- e) Küsimus: kas otsustamine on tsentraliseeritud või detsentraliseeritud. Kas see on põhjendatud arvestades, millega ettevõtte tegeleb?

Vastus: täna on otsustamine tsentraliseeritud. Arvestades, millega ettevõtte tegeleb, on see käesoleva töö autori hinnangul põhjendatud juhul, kui maaklerite arv ei ületa teatud kriitilist piiri. Reaalne situatsioon näitab ja toetudes käesolevas töös analüüsitud McKinsey 7S mudeli teooriale, vajaks otsustamine teatud detsentraliseerimist.

- f) Küsimus: kuidas liigub info ehk millised on kommunikatsiooni liikumise liinid (otsesed või kaudsed)?

Vastus: arvestades juhtimise tsentraliseeritust, on infoliikumine Koduleidja OÜ-s ettevõtte juhi hinnangul pigem otsene. Kogu vajalik teave muudatustest või otsustest antakse asjaosalistele edasi isikuliselt.

Kahtlemata vajavad Mind Tools küsimuste vastused põhjalikumat analüüsi, käesolevas mahus on need heaks aluseks edaspidiseks põhjalikumaks tööks. Täiendava selgitusena vastustele, on Koduleidja OÜ töö autori hinnangul piisavalt väikseliikmeline selleks, et struktuuri olemasolu mitte ületähtsustada. Ka Peters, Waterman Jr. ja Philips leiavad oma artiklis *Business Horizons*ile, et struktuurile tuleb enam tähelepanu pöörata kui ettevõtte suurus ületab teatud piiri: „Funktsioneeriv organisatsioon, mis on sõltuvuses pidevast vastastikkusest interaktsioonist erinevate osade vahel, saavutades teatud suuruse ja keerukuse, lakkab sujuvalt toimimast” (12, lk 6). Töötajate või ärimahu kasvades aritmeetiliselt, suureneb vajalik vastastikkune suhtlus geomeetriselt. Ettevõtte, mille suurus ületab teatud mahu ja kompleksuse taseme, peab toime tulemiseks struktuuri detsentraliseerima. (Ib., lk 6)

Siinkohal vaatleb töö autor, milliseid soovitusi leidub teistest allikatest. Virovere, Alase ja Liigandi hinnangu kohaselt see, millist organisatsiooni struktuuri kasutada, sõltub organisatsiooni eesmärkidest, küpsusastmest ja keskkonnast (17, lk 23). Organisatsiooni struktuuri loomisel on peaesmärgiks töö efektiivne jaotamine. Selleks määratletakse kõigi ametipositsioonide funktsioonid. Ülesannete täpne formuleerimine ja jagamine alaülesanneteks määrab Virovere, Alase ja Liigandi järgi ettevõtte struktuuri (Ib., lk 23). Mis on aga maaklerbüroo puhul eriline võrreldes tavapärase organisatsiooniga, on see, et kinnisvara maakler vastutab oma töös kogu protsessi eest ise. Sisuliselt üks inimene sooritab kogu tehingu otsast lõpuni ainuisikuliselt. Sisuliselt tähendab see käesoleva töö autori hinnangul seda, et hierarhia loomiseks pole piisavalt vastutuse eri tasemeid.

Maaklerbüroole sobiliku lameda struktuuri kasuks räägib Üksvärava hinnangul alluvate suuremad võimalused iseseisvalt tegutseda (19, lk 153). Nimetatud tingimus on maaklerbüroo puhul kahtlemata eelis, kuna kogu tööprotsessi eestvedamine eeldab kõrgemal tasemel iseseisvust. Samal ajal paljude alluvate ja mitmekesiste küsimuste tõttu ei ole juhil Raoul Üksvärava kohaselt võimalik pöörata igapäevasele tähelepanu. Et tööga mitte ennast üle koormata, on juht sunnitud lahendamiseks valima kõige tähtsamad probleemid (Ib., lk 153). Samas vahetu kokkupuutumise võimalus tippjuhtidega võimaldab allpool olevatel inimestel organisatsiooni asjades rohkem kaasa rääkida, mis omakorda suurendab Raoul Üksvärava hinnangul nende töörahulolu ning aitab kaasa saavutuste üldisele paranemisele, veelgi enam, väikese arvu juhtimistasandite korral läheb tarvis ka vähem juhte ning nende ülalpidamiskulud on väiksemad (Ib., lk 154).

Vaadelda tuleks ka negatiivseid aspekte. Ettevõtte juhtimise, tegutsemise ja tulemuste seisukohalt on üldiselt parem, mida vähem on juhtimistasandeid, kuid see ei tähenda alati, et lamedakujuline siseehitus oleks alati kõige parem. Raoul Üksvärav toob välja, et suure juhtimisulatus korral võivad alluvad omapead tegutsedes ettevõtte eesmäärke või tegevusjoont ebaõigesti tõlgitseda, ka oma võimupiiridest üle astuda (19., lk 154). Üliõpilase hinnangul on see kahtlemata võimalus. Usaldamise küsimus on samas iga, mitte ainult töövaldkonna või kitsamalt, maaklerbüroo tegevuse pärusmaa. Nimetatud probleemiga tuleks antud töö autori arvates tegeleda juba värbamise faasis. Samuti aitab sellele kaasa maakleri atesteerimistunnistuse olemasolu, mis tähendab seda, et ebausaldusväärse teo korral riskib kinnisvaravahendaja omastatud litsentsi kaotamisega

Kuigi Üksvärava poolt kirjeldatud lamedakujuline struktuur on hüpoteetiliselt Koduleidja väiksust arvestades maaklerbüroole sobivam struktuur, tähendab see juhtimise tsentraliseeritud olemust. Peters, Waterman Jr. ja Philips viitavad aga mitme näite varal, kuidas detsentraliseerimine on struktuuri küsimuses üheks parimaks lahenduseks – „me saame rohkem ära teha detsentraliseeritud struktuuriga kui püüdes keerukat vastutuste süsteemi kontrolli all hoida” (12, lk 6). Tsentraliseeritus näitab Juhani Lemmik kohaselt seda, mil määral on formaalne otsustusõigus organisatsioonis kontsentreeritud ühe inimese, üksuse või tasandi kätte, võimaldades töötajatel minimaalset osalemist oma tööd puudutavate otsuste tegemisel. Kõrge kontsentreeritus viitab kõrgele tsentraliseeritusele, madal kontsentreeritus detsentraliseeritusele. (7, lk 9). Käesoleva töö autori üldistuse kohaselt ja Raoul Üksvärava teooriaga paralleele tuues, tähistab kõrge tsentraliseeritus tulenevalt suuremast kontrolli võimalusest pigem kuusekujulist siseehituse mustrit, detsentraliseeritus töötajate suurema otsustusvabaduse tõttu pigem kammikujulise siseehituse mustrit (19, lk 152-153). Tsentraliseeritus tähendab seega otsustamise koondumist maaklerbüroo näitel ühe isiku ehk juhi kätte.

Õnneliku meeskonna valem Signe Vesso ja Kaupo Saue kohaselt, tähendaks aga hoopis vastupidist. Nemad näevad kogu otsustamise endapeale võtmist juhi poolt ohuks sellele, et juhil ei jää sellisel juhul aega juhtimiseks endaks (16, lk 96). Kannatajaks on kogu meeskond kuna neil pole otsustusõigust oma töösse puutumas, siis delegeerivad nad omakorda oma probleemid alt üles juhile lahendamiseks (Ib., lk 96). Vesso ja Saue arvamus kohaselt hakkab meeskond ise probleemidele lahendusi pakkuma, kui juht lõpetab nende eest mõtlemise (Ib., lk 54). Seega toetudes nii McKinsey 7S mudeli loojatele kui ka teiste allikate teooriatele, on detsentraliseerimine struktuuri luues või ümber korraldades töökorralduses oluline aspekt.

Selleks, et otsustamise ei oleks siiski ühepoolne, tuleks autori arvates vaadelda mõlema võimaluse eeliseid ja puudusi. Tsentraliseerituse eeliseks on Juhani Lemmik kohaselt erinevate struktuuriüksuste töö ühtlustamine. Sellisel juhul rakendatakse juhtide võimeid maksimaalselt, vähendatakse määramatust ning tõstetakse kontrolli (7, lk 9). Selliselt kirjeldab Raoul Üksvärav ka kõrget ehk kuusekujulist organisatsiooni siseehitust: eeliseks on parem tegevusühtsus, kergem tegevuste kontroll, väiksem juhtimisulatus ehk alluvate arv (19, lk 152 ja 149). Teisalt, detsentraliseerituse kasuks räägib Juhani Lemmik järgi asjaolu, et ühes keskses punktis pole võimalik omada täiuslikku informatsiooni ega seda mõista kõigi otsuste langetamiseks. Mida

komplekssemad on tingimused, seda vajalikum on delegeerida otsustusõigus nendele inimestele, kes suudavad neid tingimusi mõista ja neile intelligentselt reageerida (7, lk 9).

Mitme tasandi tõttu kõrges struktuuris muutuvad Raoul Üksvärava kohaselt ametlikud suhtlemisteed pikaks, mis teeb kooskõlastamise kohmakaks, otsustamise ja asjaajamise aegaviitvaks ning põhjustab teabe edastamisel ebatäpsusi (19, lk 153). Detsentraliseeritult langetatakse otsuseid kiiremini, mis tagab kiirema kohanemise väliskeskkonna muutustega. Tippjuhtidel jääb seega rohkem aega sisuliste ülesannete lahendamiseks. Seetõttu on mõningane detsentraliseerimine vältimatu (7, lk 9).

Üheks väga oluliseks detsentraliseerimise põhjuseks on Juhani Lemmik järgi motivatsiooni loomine töötajatele. Loovad ja intelligentsed isiksused vajavad ruumi otsustamiseks, mistõttu nende värbamine ja kinnihoidmine organisatsioonis lisaks initsiatiivi ärakasutamisele on paljuski sõltuv neile usaldatud otsustusvabadusest. Sellise motivatsiooni loomine on vältimatu spetsiifilise erialaseid teadmisi nõudvatel töökohtadel, samuti juhtivkohtadel tippjuhtkonnast allpool. Tootmisorganisatsioone uurides on selgunud, et toodete kvaliteet on detsentraliseeritud juhtimise korral kõrgem. Töötajate kaasamine otsustamisse aitab kaasa nende pühendumisele eesmärkide elluviimisel ning seeläbi organisatsiooni efektiivsemale toimimisele. (7, lk 9) Ka Raoul Üksvärav leiab, et ametlikkuse valitsemine kõrge siseehitusega organisatsioonis, kus juhi kontroll ja otsustamine on suuremad, takistab algatusvõime näitamist ja riskimist (19, lk 153).

Käesoleva töö eesmärki arvestades on teine tähtis moment, mida McKinsey 7S mudeli loojad struktuuri juures oluliseks peavad ülesannete jagamine üksuste või töötajate vahel (*how to divide up tasks*). Väljakutse seisneb Peters, Waterman Jr. ja Philipsi väitel mitte niivõrd püüdes hoomata kõikki võimalikke ettevõtte struktuuri dimensioone, kuivõrd arendada võimekust fokuseerida nendele dimensioonidele, mis on antud hetkel kõige tähtsamad äriühingu evolutsiooni seisukohalt. Samuti olema valmis tähelepanu ümber fokuseerima kui olulisus muutub (12, lk 7). 7S mudeli loojad soovivad struktuuri puhul olla paindlikud, kasutada vajadusel (hooajaliselt, erarenduste korral) ajutisi struktuuriüksusi.



Koduleidjale ülekantult tähendaks eelnev teatavate tööülesannete ülevaatamist arvestades võimalusega, jaotada senised tegevused erinevate inimeste vahel. Viidates käesoleva töö peatükis 2.3 all väljatoodud maakleri ülesannetele, võib üliõpilase hinnangul kaaluda olukorda, kus maakleri ülesanne on vaid loetelu punktid 1 (osaliselt - objekti müüki võtmine), 4 (osaliselt - ostjate leidmine), 5 (objekti näitamine klientidele) ja 6 (teingu poolte vahel läbirääkimiste korraldamine). Maaklerlepingute sõlmimine, kinnisvaratehingute ettevalmistamine ja sõlmimise korraldamine võiks olla eraldi juriidilise haridusega spetsialisti (näiteks maaklerite otsese juhi) kohustus, objektile reklaami korraldamine kogu ettevõtte turundust korraldava inimese ülesanne. Hüpoteesiliselt võiks igal kolmel maakleri olla oma assistent, kes tegeleb vahendusobjektide tehnilise poolega (süsteemidesse kuulutuste sisestamine, omandi- ja muude tehniliste küsimuste väljaselgitamine jmt.). Kuna uue struktuuri loomine ülesannete ümberjagamise teel ei ole antud töö eesmärgiks, seda võimalust põhjalikumalt ei analüüsita, kuid kirjeldatud 7S aspektist on üliõpilane saanud väärtusliku idee mõtte edasiarenduseks.

### **2.2.2. Strateegia (*Strategy*)**

Organisatsiooni loomisel oleks ideaalne sõnastada organisatsiooni täpne eesmärk ja selle põhjal määrata organisatsiooni struktuur ehk teisisõnu, kuidas töötajaid allüksustesse grupeerida. See ei tähenda, et struktuuri ei tuleks organisatsiooni eluea jooksul muuta. Kuigi organisatsiooni eesmärk või eesmärgid võivad püsida ajas muutumatutena, kohendatakse strateegiat nende eesmärkide saavutamiseks. Seetõttu peaks ka organisatsiooni struktuuri kohandama strateegiast ning selle elluviimiseks rakendatavatest allstrateegiatest lähtuvalt. (17, lk 5).

Costas Markides-i arvates on strateegia valikute tegemise kunst. Tema hinnangu tahaks ideaalis kõik, et igaüks maakera kuuest miljardist inimesest ostaks kaupa just neilt. Probleem on aga selles, et kõigile ei suuda turustada: peab valima, kellele oma sõnumi suunad ja kellele mitte. „See ongi esimene strateegiline valik: kes on su klient. Teine strateegiline küsimus on: mida sa neile pakud. Kolmas strateegiline küsimus on: kuidas. Millist tootmis- ja levitamismeetodit sa kasutad? Millist turundusmeetodit sa kasutad? Jne. Nii et esimene osa strateegia loomisest on valikute tegemine.” (15, lk 1).

Peters, Waterman Jr. ja Philips viitavad oma artiklis „*Structure is not Organization*” Alfred Chandlerile, kes esimesena märkis ära asjaolu, mille kohaselt struktuur järgneb strateegiale. Täpsemalt, valikute paljususte strateegia sunnib töötama detsentraliseeritud struktuuriga (12, lk 7). Strateegia ja struktuuri vaheliselt sõltuvusseosele on korporatiivmaailmas palju tähelepanu pööratud. Kahtlemata aitavad selgelt sõnastatud strateegilised valikud üles ehitada ratsionaalsemat struktuuri. Waterman Jr., Peters ja Philips peavad McKinsey 7S mudeli puhul strateegia all silmas neid tegevusi, mida ettevõtte planeerib vastavalt muutustele või ootustele oma väliskeskkonna tingimustes – tulenevalt oma klientidest ja konkurentidest. Strateegia on ettevõtte poolt välja töötatud lahendus, mida järgides äriühing parandab oma positsiooni võrreldes konkurentidega, olgu selleks siis madalamad tootmiskulud või logistika, suurem väärtus klientidele või domineerimine müügi- ja teenindustegevustes. Strateegia on organisatsiooni viis öelda: „see on meie unikaalne moodus väärtuse loomiseks”. (12, lk 7)

Käesoleva peatüki esimeses alapeatükis on üliõpilane välja toonud, et Koduleidja OÜ-l ei ole sõnaliselt formuleeritud missiooni, visiooni ega strateegiat. Küll on aga enda ja klientide jaoks ära kirjeldatud maaklerbüroo poolt pakutavate teenuste unikaalsus võrreldes konkurentidega. Seni selgelt sõnastamata strateegia on antud töö eesmärgi suhtes selge ülesanne Koduleidja OÜ juhile. Püüdes kasutada Mind Tools poolt pakutavat küsimustikku (10) Koduleidja OÜ strateegia probleemi lahendamiseks McKinsey 7S mudeli taustal, saab töö autor, ettevõtte juhina samas isikus alljärgnevad vastused:

a) Küsimus: mis on ettevõtte praegune strateegia?

Vastus: sisuliselt püütakse konkurentidest eristuda leides (pakkudes head vahendustasuprotsenti ja tegutsemisvabadust) motiveeritud, iseseisvad ning ausad maaklerid, kes suudavad saavutada kontakti potentsiaalsete müüjatega ja tehingud kõiki osapooli rahuldava tulemuseni viia.

b) Küsimus: mida kavatsetakse oma eesmärkide saavutamiseks teha?

Vastus: luues ettevõtte (töökeskkonna, tasusüsteemi, vajalikud tugisüsteemid), kuhu sobiva kvalifikatsiooniga maaklerid tööle tulla soovivad.

c) Küsimus: mida ette võtta konkurentide surve suhtes?

Vastus: kommuniqueerida ettevõttest väljapoole töötajate ja klientide rahulolu ettevõtte suhtes.

d) Küsimus: kuidas reageeritakse klientide nõudluse (eelistuste) muutustele?

Vastus: ainsa võimalusena näeb ettevõtte juht siin oskust kohanduda.

- e) Küsimus: kuidas on strateegia kohandatav tulenevalt muutustest keskkonnas, milles tegutsetakse?

Vastus: strateegia on kohandatav sellest küljest, mis puudutab konkurentsieelise tagamist. See tähendab, et professionaalsete, oma tööd armastavate inimeste omamine ettevõttes on ettevõtte juhi hinnangul alati väga suur eelis. Seda kinnitab ka Kelderi magistritöö tulemus, mis uuris kas maakleri omadustest sõltub maaklerbüroo tulemuslikkus (4). Mis puudutab Strateegia kohandamist tingimustes, kus üldine majanduslik olukord halveneb, siis sellega peavad arvestama ka konkurendid.

Ettevõtte poolt valitud teena, edestamaks oma konkurente, on strateegia Waterman Jr., Peters ja Philipsi kohaselt ilmselgelt peamine murekoht erinevates ärisituatsioonides. Sellegi poolest leiavad kolm autorit, et „struktuur järgneb strateegiale”, ei ole lõplik tõde organisatsiooni loomise tarkuses. „On väga palju näiteid suurtest ja prestiižsetest korporatsioonidest, mis on varustatud erinevate kõlavate strateegiatega, kuid ei suudeta ühtegi neist reaalselt ellu viia” (12, lk 7-8). See ei tähenda, aga et nende struktuuridega midagi valesti on. Strateegia, seega on selgelt kriitilise tähtsusega ettevõtte toimimissüsteemis, kuid mitu muud aspekti vajavad samuti palju tähelepanu.

Järeldusena jõuab töö autor seisukohani, et Koduleidja OÜ-le tuleb välja töötada selgesõnaline strateegia ning seda järgida. Käesoleva töö autori hinnangul võiks jätkata panustamist efektiivselt tegutsevate maaklerite otsingusse, kuna tehinguid läbi viivad inimesed on need, kes konkreetselt maaklerbüroole tulu toovad. Strateegia seisneb sobivate ehk tulemust toovate inimeste leidmises – neile huvi pakkuva töö ja tasu garanteerimises (arvestades töö tegemise keskkonda, võimalikku väljaõpet, täienduskoolitusi, arenemisvõimalusi jne). Maaklerite hulga suhtes seab piirid võimalike töökohtade arv kontoris, seega rõhk peaks olema pigem kvaliteedil kui kvantiteedil.

### 2.2.3. Süsteemid (*Systems*)

Süsteemide all peavad McKinsey 7S mudeli loojad silmas kõiki võimalikke protseduure – nii formaalseid kui mitteformaalseid, mis tingivad ettevõtte töö päevast- päeva ja aastast aastasse. Olgu nendeks siis näiteks kapitali eelarvestamine, töötajate väljaõppe protsess või kuluarvestuse pidamine. Süsteemid on McKinsey seitsme S-i mudelis aspekt, mis kaldub teiste S-de suhtes domineerima (vastupidiselt eeldusele, nagu teeks seda struktuur või strateegia) (12, lk 8). Peters, Waterman Jr. ja Philips viitavad, et kui tahta aru saada, kuidas ettevõtte toimib, ehk „*gets things done*”, tuleks vaadata süsteeme. Samuti, kui tahta muuta ettevõtet ilma seda restruktureerimata, võiks alustada süsteemide muutmisest.

Peters, Waterman Jr. ja Philips toovad näite, kus kommertsponga arengut tagav tegur ei peitu mitte selle strateegias vaid süsteemi infrastruktuuris, võimaldades suhtehalduritel pidada pangale tulusaid läbirääkimisi. Selle panga jaoks välja arendatud ja rakendatud konto tasuvusarvestuse süsteem ongi strateegia (12, lk 8). Nimetatud autorite hinnangul on täiendavalt intrigeeriv asjaolu, kuivõrd täpselt peegeldavad süsteemid organisatsiooni tegelikku olukorda. Samuti tõdevad nad, et paljude ärijuhtide jaoks on organisatsiooni süsteemid keskastmejuhtide pärusmaa, tegelikkuses võivad muudatused just selles 7S-i aspektis tuua kaasa pöördelise efektiivsuse kasvu.

Juhani Lemmik teooria kohaselt võib süsteemidega paralleelselt võrrelda töökorralduse formaliseeritust ja standardiseeritust - formaliseeritus viitab Juhani Lemmik järgi töö, tegevuse ja käitumise reguleeritusele, mis tagatakse dokumentide ja eeskirjadega. Reeglitega määratletakse, kes teeb mida, millal ja millistel tingimustel. Formaliseeritust peetakse stabiilsuse saavutamise eelduseks, planeerimise täiustamise ja kontrolli tagamise vahendiks. Eesmärk on muuta inimeste tegevus sarnaseks ja teatud nõudmistele vastavaks (teadmised, oskused jms) ning vähendada töötajate omavolilist tegutsemist (7, lk 8). Standardiseerituse eesmärk on Juhani Lemmik järgi samuti kontrolli tagamiseks. Standard on teadupärast kvalitatiivne või kvantitatiivne suurus, millega reaalseid olukordi võrreldakse. Standardiseerimine on seega normatiivide väljatöötamine, millega tegevusi, tulemusivõi oskusi võrrelda. Standardiseeritud tegevus on rutiinne ja vähese varieeruvusega, võimaldades täpselt määratleda, millises järjekorras teatud

toiminguid sooritada. Mida lihtsam tegevus, seda kergem on seda standardiseerida. Asetades selle organisatsioonistruktuuri konteksti kehtib seos: mida kõrgemal hierarhias, seda väiksem on võimalus tegevuse standardiseerimiseks. (7, lk 8)

Mind Tools pakub süsteemi analüüsimiseks pöörata tähelepanu järgmistele küsimustele (10):

a) Küsimus: mis on põhilised süsteemid, mille toel ettevõtte tegutseb?

Vastus: Koduleidja üheks selgesti eristuvateks süsteemideks on maakleritele mõeldud aruandlussüsteem. Kord kuus koostab iga Koduleidja maakler raporti tehtud tehingute ja sõlmitud broneerimislepingute kohta, samuti planeerib iga kord järgmise perioodi tulemusi. Teiseks selgesti eristatavaks süsteemiks Koduleidja puhul on väljaarendatud IT lahendus. Kuna nimetatud süsteem võimaldab lisaks tavapärasele kuulutuste edastamisele kesksesse kinnisvaraportaalidesse (City24.ee, KV.ee, Soov.ee, KuldneBörs.ee) jätta maaklerbüroole ka nn. indikatiivne pakkumine või soov (müügi- ja ostumõtte kontseptsioon), kasutas Koduleidja arendust strateegiana. See andis eelise konkurentide ees, tehes midagi teisiti- korjates kokku veel realiseerumata, tulevikku planeeritud kinnisvara ostud, müügid või üürileandmised. Kuna senine strateegia nimetatud IT-süsteemi osas olulist tasuvust kaasa ei toonud, loobuti selle edasisest arendusest ja kujundati oma strateegia ümber. Seega on tänasel päeval Koduleidja infosüsteem pigem tavapärane kuulutuste edastamise töövahend.

b) Küsimus: kas viiakse läbi kontrolli, tegevuste monitooringut ja hinnatakse tulemusi?

Vastus: kontrolltegevust kui eraldi ettenähtud protseduuri Koduleidjas OÜ-s ei ole. Maaklerite tegevuse monitooring tehakse läbi kohustusliku igakuise aruandluse. Hinnang maakleri tegevusele antakse kord aastas läbiviidaval arenguevestlusel. Ettevõtte juhi hinnangul on need tegevused piisavad. Ivika Kelder soovitab oma maakleribüroo tulemuslikkust uurivas magistritöös kontrollida maaklerite müügiportfelle põhimõttel „usalda, aga kontrolli“ (4, lk 65). Seega kaalub ettevõtte juht pisteliste regulaarsete kontrollide läbiviimise rakendamist tulevikus.

c) Küsimus: milliseid sisereegleid ja protseduurikirjeldusi töötajad järgivad?

Vastus: eraldi formuleeritud sisereegleid ega protseduurikirjeldusi Koduleidja töötajatele koostatud ei ole. Käesoleva töö autori hinnangul on maakleribüroo puhul teatud formaliseeritus võimalik, isegi vajalik, võrdsustades töötajaid vormitaitmiste ülesannete andmisel (näiteks kokkuvõtete tegemine teatud perioodi kohta, osavõtt regulaarsetest koosolekutest). Seda toetab

ka Juhani Lemmik lisades, et üheks formaliseerituse näitajaks on erinevad protseduurireeglid organisatsioonis., näiteks töötajate saabumist ja lahkumist puudutavad protseduurireeglid, juhised õnnetuse korral tegutsemiseks, sünnipäevade korraldamiseks, organisatsiooni autode kasutamiseks jms (7, lk 8). Lemmik järgi vajatakse formaliseeritust seda enam, mida kitsam on spetsialiseerituse aste. See võimaldab vähendada juhtide ja töötajate otsese suhtlemise intensiivsust, kuna reeglid määravad, kuidas erinevates situatsioonides käituda ehk otsuseid langetada. Kinnisvaramaakleri tegevus hõlmab üldiselt tehingutüüpide lõikes samu etappe, nagu on kirjeldatud käesoleva töö teises peatükis alapunktis 2.3., kokkuvõtvalt on nendeks kontakti loomine, vajaduste väljaselgitamine, objekti avalikkusele esitlemine, läbirääkimiste pidamine, lepingu sõlmimine jne. Sellest tulenevalt on võimalik luua töökorralduse süsteeme ehk standardeid sõltumata asjaolust, et iga kinnisvara tehingu sisu on võrreldes eelnevaga erinev.

Üliõpilane näeb käesoleva töö eesmärgist lähtuvalt tugevat seost McKinsey 7S struktuuri ja süsteemide vahel. Nimelt annab Petersi ja Waterman Jr. käsitus organisatsiooni soorituse parendamiseks Koduleidja puhul hulgaliselt alust mõtete edasiarenduseks, muutmaks oluliselt senist töökorraldust, alustades strateegia sõnastamisest, süsteemide kirjeldamisest ja jõudes lõpuks struktuuri kujundamiseni.

#### **2.2.4. Stiil (*Style*)**

Waterman Jr., Peters ja Philips järgi, ei ole järgmise S-i, stiili, puhul probleemiks selle alatähtsustamine, vaid vastupidi ülehindamine. Iseloomuomadused ei muutu – selline on vähemalt tavapärane arvamus (12, lk 8). Stiili all peavad McKinsey 7S mudeli loojad silmas juhtimisstiili.

Üheks juhtimisstiili elemendiks Waterman Jr., Peters ja Philips kohaselt on see, kuidas juht veedab oma aega. Nad viitavad oma artiklis *Business Horizons*ile Henry Mintzbergile, kes on väitnud, et juhid ei veeda oma aega täiuslikult lahterdatud planeerimisele, organiseerimisele, motiveerimisele või klassikalise juhtimisteooria rakendatavuse järeleproovimisele (12, lk 9). Selle asemel on nende tööpäevad vähemalt eemalt vaataja jaoks kui paras korralagedus. Waterman Jr. Peters ja Philips väidavad, et keskmiselt keskenduvad tippjuhid ühe küsimuse või

probleemiga tegelemisele üheksa minutit. Sellegi poolest jõuab ta nende minutite jooksul üsna paljut – ära tunda, mida ta asjast arvab, edastada sõnumi, suunata inimeste mõtlemist soovitud suunas. Oskuslik juht on piiratud ajaressursi tingimustes väga võimas hoob vajalike muudatuste tegemiseks (12, lk 9). Oma artiklis *Structure is Not Organization*, kirjeldavad 7S mudeli loojad tulemuste poolest väljapaistvat ettevõtet, mille liikmed vastasid küsimusele, mis on nende edu saladus väitega, et see on tippjuhtkonna tähelepanu. Lähemal uurimisel selgus, et näitena toodud organisatsiooni juhid tõepoolest panustasid rohkelt aega igapäevategevustesse süvenemiseks, probleemide ja võimaluste arutamiseks ning lahenduste läbitöötamiseks.

Teiseks juhtimisstiili elemendiks on Peters, Waterman Jr. ja Philipsi kohaselt juhtide sümboolne käitumine (eeskuju näitav käitumine). Selgituseks toovad nad näite, kuidas ära tunda tugevalt turundusele orienteeritud ettevõtte. Nimelt selle järgi, et kõik selles ettevõttes räägivad turundusest, kusjuures turundus ei ole antud ettevõttes tegevussuund vaid viis, kuidas teatud tulemusteni jõutakse. Vajalik muutus mõtlemise orientatsioonis või häälestatuses, algab siis, kui piisavalt palju inimesi räägib sellest ennem kui tegelikult teatakse, mis see täpselt on. Strateegiline juhtimine ei ole veel selge määratlusega kontseptsioon, kuid paljud suhtuvad sellesse juba täie tõsidusega. Mida enam strateegilise juhtimise teemal ettevõttes arutletakse, seda enam saab selle tähendus ja põhimõtted tema liikmetele selgemaks. Tulemuseks arenetakse oma tegevuses paremuse poole. (12, lk 9). McKinsey 7S loojad lisavad stiili teise elemendi juures ettepaneku, et korporatsiooni juhtimisstiil kui organisatsiooni kultuuri peegeldus, omab olemuselt suuremat võimet muuta kogu ettevõtte tulemuslikkust kui seda keskmiselt arvatakse.

Mind Tools pakub stiili analüüsimiseks järgmiseid küsimusi:

a) Küsimus: millisel määral on praegune juhtimisstiil osalev (sekkuv)?

Vastus: praegune juhtimisstiil on ettevõtte juhi hinnangul pigem vähe osalev, kuna maakleritele soovitakse võimaldada palju iseseisvust ning tegutsemisvabadust. Guy Browning leiab oma teoses „Juhtimine rohujuure tasandil“: mõnikord on raske meeles pidada, et töötajatele otsustusõiguse andmise eesmärk on vabastada nende võime äri kasvamisele kaasa aidata” (1, lk 84).

b) Küsimus: kui efektiivne on see juhtimisstiil?

Vastus: selle efektiivsust ei ole ettevõtte juht mõõtnud, kuna osalevamat stiili pole tegutsemisperioodi vältel kasutatud.

c) Kas meeskonna liikmed on pigem koostöötavad või konkureerivad?

Vastus: ettevõtte juhi hinnangul on meeskonna liikmed pigem konkureerivad tulenevalt asjaolust, et maakleri töötasu sõltub sellest, kui palju kinnisvaraobjekte suudetakse vahendada. Jagatud töökoormus tähendab ka tasu jagamist ehk väiksemat sissetulekut. Mind Tools-i küsimus pöörab Koduleidja juhi tähelepanu asjaolule, et koostöö propageerimine tuleb suurema tähelepanu alla võtta, motiveerimaks maaklereid toimima meeskonnana. Ka Kelder toetab seda oma kokkuvõttes tulemuslikumaks tegutsemiseks: arendada meeskonnatööd organisatsioonis, eesmärgiga panna maaklerid omavahel vahendustegevuses rohkem koostööd tegema (4, lk 65).

d) Küsimus: kas meeskonnad on tegelikult ka meeskonnana toimivad või ainult ühise nimetaja all toimivad isikud?

Vastus: Koduleidja OÜ juht tõdeb, et pigem töötatakse täna vaid ühise nimetaja all.

Eelnenut kokku võttes ja Koduleidja OÜ tänast olukorda analüüsis, jõuab käeoleva töö autor järeldusele, et ettevõtte sisekliima, selle töötajate suhtumine, häälestatus ja tegutsemismotiivid saavad alguse juhi enda hoiakutest ning eeskujust. Mõnevõrra on tulemus üllatav, kuna ühe seitsmest S-ist, nimelt tööjõu all, keskendutakse samuti pigem (keskaste) juhtide arendamisele kui reatöötaja motiveerimisele – täpsemalt alapunkti 2.4.5. all. Seega saab kõik alguse juhi enda hoiakutest ja enesemotivatsioonist.

Motiiv on inimest aktiivsusele ajendav tegur. Küsimus on selles, mis paneb inimest tegutsema, mis on liikuma panevaks jõuks inimese igapäevaelus ja töös (17, lk 69). Ennast motiveerima on võimeline inimene, kes tunneb ja oskab reguleerida oma tundeid. Inimene, kellel on adekvaatne enesehinnang ja tugev ning positiivne tunne enda väärtuslikkusest (Ib., lk 70). Edule ja tulemusele orienteeritus on aluseks enesemotivatsioonile. Pühendumus tööle tähendab teha tööd maksimaalse pingutusega töö enda pärast, selle pärast, et see töö meeldib. Pühendunult, hea tahtega töötades, leiab inimene uusi lahendusi probleemidele, näeb töö tegemiseks paremaid võimalusi. Enesemotivatsioon on eelduseks olla oma tööga rahul ja toimetulev (Ib., lk 71). Järeldusena peaksid kõik organisatsiooni töötajad olema võimelised saavutama tulemusi ning



tahtma edu saavutada ilma juhipoelse sekkumiseta. McKinsey 7S mudelit analüüsid, tuleb aga tõdeda, et vastutust ei saa lükata kellelegi teisele kui juhile endale ehk ei tule eeldada töötajatelt soovitud käitumist, vaid tegeleda juhi enda enesemotivatsiooni ja hoiakute kujundamisega.

Teoreetiliselt on äri juhile abiks asjaolu, mille kohaselt võib organisatsiooni väliselt samuti toimuda töötajate käitumise kujundamine, nimelt Juhani Lemmik järgi on professionaliseerumine peamine meetod käitumise, hoiakute ja väärtuste kujundamiseks. Professionaalne kontroll toimub kahe meetodi abil: ühelt poolt koolitus, sotsialiseerimine ja hariduslikud nõuded, mida kutsealade esindajatele esitatakse ning teiselt poolt kutseliitude ja erinevate koodeksite poolt pealesunnitud kontroll. Kutsealade esindajad on lojaalsemad oma tööle kui organisatsioonile ning nad alluvad enam välisele referentgrupi orientatsioonile võrreldes mitteerialaste töötajatega. Töötajate asendamise seisukohast on enam standardiseeritud reeglitele vastavat töötajat kergem leida. (7, lk 8)

Eelnenu kohandub käesoleva töö autori hinnangul maaklerbüroode puhul väga hästi. Välja on töötatud maaklerite kutsestandardid, korraldatakse erinevaid koolitusi ning eksameid inimeste kvalifikatsiooni tõstmiseks. Kinnisvara erialaliitudest on Eestis Eesti Kinnisvarafirmade liit (EKFL), Eesti Kinnisvaramaaklerite Koda (EKMK) ja Eesti Kinnisvarahindajate Ühing (EKHÜ). Ehk organisatsiooni sisekliima, kogu ettevõtte töötajate väärtuste ning hoiakute kujundamine on äriühingu juhi vastutus, väljast poolt toetab teda maaklerbüroo näitel erinevate kutseliitude ja -standardite olemasolu.

### **2.2.5. Tööjõud (*Staff*)**

Tööjõud, mille all McKinsey 7S loojad peavad silmas töötajaid kui inimesi, on nende hinnangul ettevõtetes käsitletud reeglina ühel viisil kahest. Ühest küljest vaadatuna tähendab tööjõud edutamissüsteemi, palgatasemeid, koolitusprogramme jmt. Teisest (pehmemast) küljest tähendab see aga moraali, käitumist, motiveerimist ja suhtumist. Tippjuhtkonnale Peters, Waterman Jr. ja Philipsi järgi ei meeldi kummagagi neist kahest reeglina tegeleda. (12, lk 10)

Mudeli autorid teevad oma artiklis *Business Horizons*ile ettepaneku tööjõu olemus ümber sõnastada ja teisiti defineerida. Selleks esitavad nad küsimusi nagu: „mida teevad silmapaistvaid tulemusi saavutavad ettevõtted edendamaks oma juhtide arendamise protsesse?” ja „kuidas nad kujundavad oma juhtivkaadri põhiväärtusi ning hoiakuid?”. (Ib., lk 10). Peters, Waterman Jr. ja Philips põhjendavad neid küsimusi sellega, et ükski tõsiselt võetav diskussioon organisatsioonist ei tohiks tööjõu temaatikat ignoreerida. Edasi põhjendatuna, miks küsimused on formuleeritud just juhtivtöötajaid ja nende arendamist kaasates, järgneb selgitus, mille kohaselt eeskujulikult toimivad ja suurepäraseid tulemusi saavutavad ettevõtted pööravad kõrgendatult tähelepanu oma organisatsioonides sotsialiseerimisprotsesside juhtimisele. See kehtib kõige kõrgemas kontsentratsioonis protsessis, kus noori tööle palgatud inimesi integreeritakse organisatsiooni, tegeledes ühtlasi nende karjääri planeerimisega ning kasvatades neist tulevasi tippjuhte. Näiteks noorte tulevaste juhtide nn orkestreerimise protsessist karjääri varases staadiumis, toovad McKinsey 7S loojad IBM-i, Texas Instruments-i, P&G-i, Hewlett-Packard-i ja Citibank-i. Need nimetatud ettevõtted erinevad teistest selle poolest, et kannavad erilist hoolt noorte juhtide kaasamise eest igapäevastesse praktilistesse tegevustesse ja oluliste otsuste tegemisse. Illustreerivalt, kui ettevõtte tegutseb innovatsiooni valdkonnas, oleks alustava juhi esimeseks ülesandeks uue toote tutvustamine või kui äriühingu põhitegevuseks on turundus, võetakse uus juht tööle müügi- või tootejuhiks. (Ib., lk 10). Peters, Waterman Jr. ja Philips järgi ettevõtetes, kus oskuslikult töötajaid rakendatakse, kasutades ära nende kogu potentsiaali, antakse äsja alustanud noortele (vanuses 30-35 eluaastat) juhtidele koheselt reaalne vastutus. Sellisele tegevusele, nimetatud ettevõtete puhul, on iseloomulikuks tippjuhtkonnapoolsed toetussüsteemid (mentori kaasamine jm sisseelamisprogrammid). Veel enam, Peters, Waterman Jr. ja Philips täheldavad nende ettevõtete tippjuhtkondade keskendumist ja vilumust juhtimaks just keskastme juhte. Antud punktis ei toeta käesoleva töö autori arvates Mind Tools küsimustik probleemi analüüsimist, kuna töö esimeses peatükis väljatoodud küsimused tööjõu kohta puudutavad spetsiifiliselt töökorraldust. Sellest tulenevalt ei pea üliõpilane vajalikuks neile antud juhul eraldi peatuda.

Eelmises alapeatükis 2.4.4. tões üliõpilane, et McKinsey 7S mudeli keskendumine töötajate asemel juhi motiveerimisele ja hoiakute kujundamisele, on käesoleva töö autori jaoks ootamatu, eelkõige teistest allikatest tuleneva teooria tõttu. Peters ja Waterman Jr. rõhuvad suures osas juhi vastutusele nii töötajate (*Staff*) kui stiili (*Style*) punkti all, alternatiivsed allikad aga toovad palju

välja üksikisiku ja meeskonna tähtsust. Nimelt Raoul Üksvärav kirjeldab sarnast olukorda oma teoses „Organisatsioon ja üksikisik“ selliselt, et eduka käekäigu tagamiseks peab ettevõtte või asutuse tegevus olema tõhus, mille peamine hoob on teaduse ja tehnika edasiareng, milles omakorda nähakse üldiselt imerohtu nii tõhususe kui ka otstarbekuse saavutamiseks; üksikisiku kui peamise loova jõu tegevus ja käitumine on sealjuures jäetud pahatihti vaeslapse ossa (20, lk 173). Ehk et oluline on üksikisik. Samasuguse olukorrani jõutakse Üksvärava järgi ka otsides lahendusi majanduslikele probleemidele. Tegelikuses juhtub tema hinnangul sageli, et pärast olukorra või probleemi majandusliku külje üksikasjalikku selgitamist ning hoolikat analüüsimist, langetatakse kohe otsus tegutsemiseks, samas jäetakse tagaplaanile, teisejärguliseks või hoopiski unarusse probleemi inimkõlg oma mitmekõlguses. Puht majanduslikuna näiva probleemi taga on pea alati peidus inimene. (Ib., lk 173)

Üksikisiku olulisusest arendatakse erinevates teooriates edasi meeskonna tähtsust. Lencioni järgi: „Me saavutame organisatsioonide ja meeskondadega suurepäraseid tulemusi, kui loome neid koos kõikide seal töötavate inimestega“ (9, lk 64). Kahtlemata on motiveeritud, edukas maakler on kinnisvaravahendusega tegeleva firma võtmefiguur. See järeldeb ka Ivika Kelder poolt koostatud magistritöö kokkuvõttes toodud ettepanekutes kinnisvarabüroodele, kuidas tõsta maaklerite tulemuslikkust (tõstes maakleri tulemuslikkust, kasvab ka kinnisvarabüroo tulemuslikkus) (4, lk 65):

- 1) motiveerida ja õpetada maaklereid pingutama, õppides tundma nende tegelikke motivatsioonitegureid;
- 2) arendada meeskonnatööd organisatsioonis, eesmärgiga panna maaklerid omavahel vahendustegevuses rohkem koostööd tegema;
- 3) koolitada maaklereid teenust pakkuma, samuti kinnisvaraturu konkurentsi osas;
- 4) koolitada maaklereid vahendustegevuse jaoks vajalike seaduste osas;
- 5) koolitada maaklereid kinnisvaraobjekte valima;
- 6) kontrollida maaklerite müügiportfelle põhimõttel „usalda, aga kontrolli“;
- 7) kasutada maksimaalselt ära nende maaklerite potentsiaal, kes on spetsialiseerunud kindlale kinnisvaraliigile;
- 8) olla paindlik inimressursi juhtimises.

Võiks järeldada, et lisaks üksikisikule, tuleks sama tõsidusega tegeleda meeskonna küsimusega. Raoul Üksvärav selgitab, et on võimatu, et üks inimene moodustab organisatsiooni (19, lk 144). Signe Vesso ning Kaupo Saue leiavad oma raamatus „Õnnelik meeskond“, et palju tulemuslikum on delegeerida vastutus meeskonna efektiivsuse eest nendele, kellele see kuulub - töö tegelikele tegijatele, meeskonnaliikmetele (16, lk 96). Seega järeldab käesoleva töö autor, et esimene vastutus töö toimimise eest lasub organisatsiooni juhil, kes peab looma vastava sisekliima ja tingimused ettevõtte arengu ning toimimise tagamiseks. Juht määrab reeglid, kuidas ettevõtte toimib, mitte ei eelda iseeneslikku reguleerimist töötajate poolt. Nagu ka Guy Browning on seisukohal, et elus on kaks asja, mida inimesed oma õnneks vajavad: nad vajavad mingisugust põhjendatud eesmärki ja neil on vaja reegleid selle kohta, mida nad tohivad ja mida nad ei tohi teha (1, lk 74). McKinsey 7S mudel julgustab ettevõtte juhti oma seniseid arusaamu kriitiliselt ümber hindama sõltumata asjaolust, et Koduleidja OÜ on võrreldes Petersi ja Waterman Jr. uuritud ettevõtete olematu suurusega.

#### **2.2.6. Oskused (Skills)**

Waterman Jr., Peters ja Philips põhjendavad oskuste mõiste mudelisse lisamist praktilisel põhjusel. Nimelt võimaldab see koondada kriitiliselt olulised atribuudid, mis ühegi teise kontseptsiooni alla ei sobi. Selgituseks lisavad „Structure is Not Organization” autorid, et näiteks ettevõtte strateegia kirjeldus või anda ülevaate turgudest, millele tegevus on suunatud või toodetest, mida turustatakse, kuid see ei võimalda konkreetset ettevõtet kuidagi iseloomustada. Seda ei saa teha strateegiat ega struktuuri vaadates. McKinsey 7S mudeli loojate kohaselt, saab ühte organisatsiooni kirjeldada selle järgi, mida nad teevad paremini võrreldes teistega (12, lk 11). Näiteks toovad nad IBM-i, mille puhul räägitakse turule orienteeritusest ja tohutust klienditeeninduse võimekusest, Du Pont-i, seoses uurimustöö oskustega, Procter & Gamble-i tänu toodete haldamise võimekusele, ITT-i väljapaistva finantskontrolli tõttu, Hewlett-Packard-i tulenevalt nende innovatsioonilisusest ja kõrgest kvaliteedist ning Texas Instruments-i seoses eeskujuliku projektijuhtimisega. Need väljatoodud domineerivad elemendid ja saavutused ongi see, mida tuleks liigitada oskuste alla.

Kirjeldatud eristamine on Waterman Jr., Petersi ja Philipsi järgi oluline tulenevalt nende avastusest, mille kohaselt ettevõtted, kes peavad silmitsi seisma jätkusuutlikkuse küsimustega, on sunnitud rohkem panustama, kui seda on ainult strateegia fookuse muutmine. Tihti peavad sellised ettevõtted täiendama oma oskusi (12, lk 11). Näiteks toovad nad väikesed koopiamašinate pakkujad, kes lisaks suurematele kasvavatele konkurentidele leiavad, et nad peavad radikaalselt täiustama oma teeninduskvaliteeti, et olla võimelised konkureerima sellise gigantiga, nagu Xerox. Samal ajal peab Xerox täiendama oma vastavaid võimekusi tagamaks lisanduvate konkurentide seljataha jätmise. Kirjeldatud domineerivate võimete või ettevõtte annete tähelepanuta jätmise kui ettevõtte vallutab uusi turge (ehk muudab strateegiat) või detsentraliseerib struktuuri, andmaks oma keskastme juhtidele enam autonoomsust (ehk muudab struktuuri), on McKinsey 7S mudeli loojate arvates kahetsusväärset tõenäoline. Järeldusena leiab töö autor, et sõltumata ettevõttes aset leidvatest uutest plaanidest või ambitsioonidest, tuleks alati vaadata organisatsioonis töötavate inimeste silmapaistvaid oskusi ning nendest muudatuste tegemisel kui tugevustest ja konkurentsieelistest lähtuda. Uus ambitsioon ei tähenda, et olemasolevad oskused pole enam kasutatavad, pigem saab nendele kursimuutusel või laienemisel toetuda.

Seega teevad mudeli loojad ettepaneku oma ettevõtte erilised anded ja võimekused märgistada ehk ära nimetada (*to label*). Täiendusi saab uuele võimele lisada alles siis, kui eelmisest on täielikult loobunud. Selgitava näitena, juurutamiseks uut võimekust, olla võrreldes konkurentidega paindlik ja kiiresti kohanev turustaja, saab see toimuda alles siis kui konkreetsete turustuse ja jaotuse kulude kasv on eelnevalt aktsepteeritud. Vanade häirivate tööpõhimõtete lammutamine võib olla ainus viis vajalike muutuste elluviimisel. Võimalik, et suurim väljakutse äriühingu efektiivseks tegutsemiseks antud juhul ongi vanade oskuste (samuti kaasnevate tugisüsteemide ja struktuuride) väljajuurimine selleks, et uued oskused ja anded saaksid kasvada ning areneda.

Koduleidjat oskuste aspektist analüüsides, võtab üliõpilane appi Mind Tools küsimustiku (10), mis esitab järgmised küsimused:

- a) Küsimus: millised on kõige paremini eristuvad oskused töötajate seas?
- b) Küsimus: kas on mõnedest oskustest puudust?

Vastus: mõlemad ülal toodud küsimused puudutavad igat üksikut maaklerit. Antud töö formaati arvestades, ei koosta ettevõtte juht siinkohal põhjalikku isikuanalüüsi, vaid jätab selle süvendatud uurimuse ülesandeks. Üldiselt näeb Koduleidja OÜ juht maaklerite silmapaistvamate oskustena tulla toime keeruliste isiksustega, diplomaatilist suhtlemist ning võimet vallata kinnisvaravahendusega seotud väga laia teadmistebaasi (seadusandlus, kinnisvara haldus, müügitehnikad jmt.). Keskmisel maakleril on ettevõtte juhi järgi puudus oskusest näha oma tegevuse laiemat pilti. Tihti nähakse tehingut vaid kui isikliku tulu suurendamise võimalust, jättes tahaplaanile kogu ettevõtte kui meeskonna ühtsuse vajalikkuse.

c) Küsimus: milliste oskuste poolest on ettevõtte tuntud?

Vastus: antud punktis saab ettevõtte juhi arvates välja tuua Koduleidja OÜ võime olla lepingu läbirääkimistes paindlik, kuid samal ajal kõigi osapoolte huve arvestav. Üliõpilase hinnangul on läbirääkimiste oskuslik, kõigile osapooltele oodatud tulemusi tagavalt, pidamine anne, mida lugeda konkurentsieelisteks. Hüpoteetiliselt saaks seda oskust muuta, orienteerudes näiteks ainult kliendi või ettevõtte huvidele. Esimesel juhul tooks see kaasa suureneva kliendibaasi, kuid vähenevad tulud, teisel juhul esialgu suurenevad tulud, kuid tõenäoliselt väheneva kliendibaasi.

d) Küsimus: kas praegustel töötajatel on võime oma tööga hakkama saada?

Vastus: ettevõtte juht, olles täna büroos töötavad maaklerid isiklikult värvanud, on valiku teinud lähtuvalt veendumusest, et neil on võime oma tööga hakkama saada. Millisel määral iga üks oma võimet rakendab, on individuaalne.

e) Küsimus: kuidas on igapäevase oskused jälgitud ja hinnatud?

Vastus: oskuseid jälgitakse jooksvalt läbi igapäevase suhtluse. Hindamine toimub aastase arenguevestluse käigus.

Oskuste alapunktis teeb käesoleva töö autor Koduleidja OÜ juhile ettepaneku arutada ettevõtte oskusi ja andeid ühiselt koos töötajatega, püüdes neid McKinsey 7S mudeli loojate soovitusel konkreetselt nimetada. Samuti töötada Mind Tools poolt väljapakutud küsimustega süvitsi. Saadud tulemusi võiks võrrelda strateegia ja muude süsteemidega ning jätta need jõusse ka muude aspektide (nagu struktuur ja strateegia) muutmisel.

### 2.2.7. Ülemeesmärgid ehk põhiväärtused (Super Ordinate Goals/ Shared values)

Ülemeesmärkide all peavad Peters ja Waterman Jr. silmas kontseptsiooni, millest kogu organisatsioon oma tegevuses juhindub. See on väljakirjutamata väärtuste ja püüdluste kogum, mis ületab kõik tavakohased, formaalsed korporatiivsed eesmärgid ja avaldused (12, lk 11). McKinsey 7S mudeli põhimõttel on organisatsiooni ülem- ehk peaesmärgid fundamentaalse iseloomuga ideed, mille ümber kogu ettevõtmine üles on ehitatud. Need ideed on selle ettevõtte põhiväärtused. Veelgi enam, need on üldmõisted tulevikusuunast, kuhu tippjuhtkond organisatsiooni kaudu jõuda tahab. Viis, kuidas juhtgrupp ennast väljendab ja endast jälje jätab. Näitena tuuakse GE (General Electric – autori märkus) deviis „Progress on meie kõige tähtsam toode”, mis julgustab insenere olema innovaatilised üle kogu organisatsiooni; Hewlett-Packard-i „Innovaatilised inimesed igal organisatsiooni tasemel”; Dana kinnismõte produktiivsusest kogu ettevõtte tasemel, mitte ainult juhtimistasemel ja 3M-i „uue toote” domineeriv kultuur. Teatud mõttes on ülemeesmärgid kui põhipostulaadid matemaatilises süsteemis. Need on alustalad, millele kogu süsteem loogiliselt üles ehitatakse, kuid mis ise pole loogiliselt tuletatavad. Nende väärtus ei seisne mitte idee enda loogikas, vaid selle kasulikkuses, mis neile järgneb. (Ib., lk 11) Peters, Waterman Jr. ja Philips nendivad, et enamus tundub mõistvat liikumapaneva jõuga ülemeesmärkide vajalikkust, sest nende saavutamine koondab organisatsiooni ja tagab teatud stabiilsuse.

Peters, Waterman Jr. ja Philips toovad oma artiklis „*Structure is not Organization*”, välja oma uurimuse tulemuse, mille kohaselt enamikes organisatsioonides ülemeesmärgid puuduvad, kuid on selgelt olemas nendes ettevõtetes, mis saavutavad silmapaistvaid tulemusi (Ib., lk 11). Nende soovitusel selleks, et ülemeesmärgid jõuaksid vastuvõtjatele kohale, peavad need olema tabavalt sõnastatud. Selle tõttu võib juhtuda, et ülemeesmärgid tunduvad abstraktsed ja kõrvaltvaatajale, kes konkreetsest ettevõttest palju ei tea, mitte midagi ütlevad, kuid asjaosaliste jaoks on väljatöötatud deviis mitmekordselt tähendusrikas. Organisatsiooni puhul ülemeesmärgid, kui tabavalt sõnastatud, omab olulisust inimeste jaoks. Kuid Peters, Waterman Jr. ja Philips kohaselt olulisuse ehk tähenduse omamine on peamisi juhtimise (liidriks olemise) funktsioone (12, lk 11).

Eelnenut Koduleidjaga võrreldes peab järelduse ja ettepaneku tegema sarnaselt oskuste (*Skills*) aspektiga. Koduleidja OÜ ei ole sõnastanud ülemaesmärke ega püüdnud ka neid seada, seega pole antud juhul Mind Tools küsimustele vastuste leidmine käesoleva töö formaati arvestades põhjendatud. Esimeses peatükis välja toodud küsimustele vastamine vajab põhjalikumat analüüsi. McKinsey 7S mudeli läbitöötamine annab käesoleva töö autorile kui võrreldava ettevõtte juhile idee ja suunise ülemaesmärkide vajalikkusest ja väärtusest, et neid kõikki töötajaid koondades sõnastada.



## KOKKUVÕTE

McKinsey 7S mudeli loomise eesmärk oli näidata organisatsiooni juhtimisega tegelevatele inimestele, et töö korraldamine, hõlmates ainult struktuuri või struktuuri ja strateegiat, ei ole adekvaatne. Selleks, et uuendused ja vajalikud muudatused ei võtaks tohutult aega jõustumiseks, on vaja arvestada ka mitme teise muutujaga: süsteemidega, et üles leida ajale jalgu jäänud eeldused; juhtimisstiiliga, et näha, kas see on kooskõlas kehtiva strateegiaga; ülemeesmärkidega, et tunnistada nende puudumist ja näha nende vajalikkust organisatsiooni ühtseks sidumiseks; tööjõuga, et tunnistada selle aspektiga seotud probleeme, aga ka võimalusi. (12, lk 11). Peters, Waterman Jr. ja Philips soovivad võtta McKinsey 7S-i aspekte sõltumata, kas nad on pehmed väärtused, mitteformaalsed või tippjuhtkonna huviorbiidist väljaspool, tõsiselt. Nende hinnangul stiil, süsteemid, oskused, ülemeesmärgid ja tööjõud on vähemalt sama tähtsad kui strateegia ja struktuur.

McKinsey 7S mudeli analüüsimine ja võrdlemine Koduleidja OÜ tänase tegevusega, on töö autorile andnud palju väärtuslikke mõtteid juhtimise täiustamiseks ja juhiseid ettevõtte töö efektiivsemaks muutmiseks. Petersi ja Waterman Jr. loodud raamistik võimaldab erinevaid organisatsiooni aspekte näha võrreldes seniste arusaamadega sootuks erineva nurga alt. Koduleidja OÜ juhi ja omanikuna on üliõpilasele kõige uuenduslikum moment mudeli juures see, et edukaks toimimiseks tuleb arvestada väga paljude üksteist mõjutavate teguritega. Kõige üllatuslikum, mis analüüsi käigus selgus, oli see, et prestiižsed juhtimiskonsultandid ei ülehinda üksiktöötaja motiveerimist.

Olulisem 7S teooria kohaselt on pöörata tähelepanu (keskastme) juhtidele (*Staff*)- nendele, kes otseselt spetsialistide ja reatöötajatega tegelevad. Ka viis, kuidas keskastme juhtidele keskenduda, on üliõpilase jaoks uuenduslik- olulisem kui määrata kõrge hüpoteetiliselt motiveeriv tasu, täienduskoolitused või muu taoline, on tulemuslikum anda uuele keskastmejuhile (Koduleidja OÜ näitel maaklerite juhile) koheselt reaalne vastutus. Samuti on

käesoleva töö autorile oluliseks märksõnaks juhi enda initsiatiiv ja vastutus kogu ettevõtte kultuuri, hoiakute ning suhtumise osas. Lisaks on McKinsey mudeli loojate, endiste juhtivkonsultantide rõhk nn pehmetel väärtustel nagu ülemeesmärgid, oskuste sõnastamine ja teadlik juhtimisstiili kujundamine.

Samm-sammult 7S mudeli aspekte järgides, teeb üliõpilane alljärgneva kokkuvõtte ettepanekutest Koduleidja OÜ osas:

1. Struktuur. Detsentraliseerida, anda osa juhtimisvastust uuele loodavale ametikohale, maaklerite juhile. Kaaluda maaklerite seniste tööülesannete ära jagamist (ülesannete vähendamine) ja tugispetsialistide kaasamist;
2. Strateegia. 7S mudeli läbi töötamise tulemusena sõnastatakse ümber Koduleidja OÜ strateegia arvestades muutunud olusid (IT-süsteemi tähtsuse vähenemine);
3. Süsteemid. Teha inventuur olemasolevates süsteemides ning tulenevalt planeeritud struktuurimuudatusest luua uut strateegiat ja struktuuri toetavad süsteemid;
4. Stiil. Kujundada ümber juhi senised hoiakud ja ootused töötavate inimeste ja juhi rolli olulisuse osas;
5. Tööjõud. Panustada maakleritejuhi väljaõpetamisesse, andes talle samal ajal koheselt reaalse vastutuse. Töötada välja maaklerite ettevõttega integreerimise süsteem;
6. Oskused. Sõnastada koos ettevõtte töötajatega Koduleidja OÜ oskused ja anded, mis organisatsiooni konkurentidest positiivsete tulemuste poolest eristavad;
7. Ülemeesmärgid ehk jagatud väärtused. Sõnastada koos organisatsiooni töötajatega, kuid eelkõige koos hästi integreeritud maaklerite juhiga Koduleidja OÜ ülemeesmärgid.

Käesolev töö on heaks aluseks mahukamale analüüsile, mille eesmärgiks võiks olla konkreetne ettevõtte reorganiseerimise kava. Nimetatud kava tegemisel on töö autori hinnangul Mind Tools poolt välja töötatud küsimustik (10) käesoleva töö esimeses peatükis toetavaks abivahendiks.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. Browning, G. Juhtimine rohujuure tasandil/ Grass Roots Management. Tallinn: Varrak, 2003.
2. Docherty, J. P., Surlis, R. C., Donovan, C., M. (1996). Organizational Theory. // Textbook of Administrative Psychiatry. Second Edition, pp 33-42. [WWW] <http://cpmnet.columbia.edu/dept/pi/ppf/Docherty.pdf>. (08.05.2014).
3. Eesti Kinnisvaramaaklerite Koda. [WWW] <http://www.maakleritekoda.ee/> (07.05.2014).
4. Kelder, I. Kinnisvara vahendustegevuse tulemuslikkust mõjutavad tegurid Eesti kinnisvarabüroode näitel. Tallinn: Tartu Ülikool, 2011. [Magistritöö]
5. Koduleidja.ee/Koduleidjast. [WWW] <http://koduleidja.ee/et/menu/23> (07.05.2014).
6. Kurvits, M. Juhtimisteooria ajalugu: postmodernistlikud ja kaasaegsed anglo-ameerika juhtimisteooriad. // Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor õppematerjal (2013). [WWW] <http://postmodjuhtimisteooriad.weebly.com/21-tom-peters.html> (23.05.2014).
7. Lemmik, J. Organisatsiooni struktuur ja disain. Tallinn: Eesti Vabariigi Riigikantselei Eesti Haldusjuhtimise Instituut, 1999.
8. Kredidiinfo. [WWW] [https://www.e-kredidiinfo.ee/11252162-KODULEIDJA\\_%20%C3%9C](https://www.e-kredidiinfo.ee/11252162-KODULEIDJA_%20%C3%9C) (07.05.2014).
9. Lencioni, P. 5 põhjust miks meeskond ei toimi/ The Five Dysfunctions of a Team by Patrick Lencioni. Tallinn: Kirjastus Pegasus, 2008.

10. Mind Tools. [WWW] [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm) (23.05.2014).
11. Nermann, R., Sorga, M., Kuhlbach, H. Kinnisvaraõpik II. Tallinn: Kinnisvarakool, 2007.
12. Peters, T. J., Phillips, J. R., Waterman, R. H. Jr. Structure is not Organization. // Business Horizons (1980), vol 6, pp 14-26. [WWW] [http://tompeters.com/docs/Structure\\_Is\\_Not\\_Organization.pdf](http://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf). (07.05.2014).
13. Peters, T. J., Waterman R. H. Jr. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Warner Books, Inc. 1984.
14. Rääk, V. Täiuslikkuse-Tom ja teised gurud. // Director (2009), vol 1, [WWW] <http://www.director.ee/tiuslikkusetom-ja-teised-gurud/> (23.05.2014).
15. Tamsar, T. Costas Markides: Strateegia – see on imelihtne! Innovatsioon – veelgi lihtsam. // Director (2008), vol 10, [WWW] <http://www.director.ee/costas-markides-strateegia-see-on-imelihtne-innovatsioon-veelgi-lihtsam/>. (10.05.2014).
16. Vesso, S., Saue, K. Õnnelik meeskond. Tallinn: Äripäev AS, 2008.
17. Virovere, A., Alas, R., Liigand J. Organisatsiooni käitumine. Tallinn: Külim, 2005.
18. Äriregister. [WWW] <http://www.rik.ee/et/e-ariregister/emtak-tegevusalad> (07.05.2014).
19. Üksvärav, R. Organisatsioon ja juhtimine. Neljas, täiendatud trükk. Tallinn: TTÜ Kirjastus, 2008.
20. Üksvärav, R. Organisatsioon ja üksikisik. Tallinn: TEA Kirjastus 2010.

## SUMMARY

### McKINSEY 7S FRAMEWORK IN EXAMPLE OF KODULEIDJA OÜ

Andres Hang

The analyze of McKinsey 7S framework in example of Koduleidja OÜ consists of 10605 words on 46 pages. There are three illustrations, the analysis is written in Estonian and it refers to 20 source materials, including books (as well as in Estonian and in English), articles, Master Thesis and internet pages.

The goal of the analyze is to improve organization management in Koduleidja OÜ. McKinsey 7S framework is chosen due to the scrupulously done research by the framework's founders, former management consultants of McKinsey & Company – Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr. The proof of their will to find an unique module that helps companies and organizations to build sustainable and growing businesses, can be found in their books „In Search of Excellence” (research details are described on pages 19-26 in 1984 printed edition).

The invented module is about 7 factors that has an important role for manager to take into account when wanting to make improvements or changes that are launched successfully. The 7 factors are (illustration 3 on page 10 under paragraph 2.1): Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Strategy and Shared values or Super ordinate Goals. Peters and Waterman Jr.'s message is, to take seriously the variables in organizing even if some of the variables may seem soft, informal or beneath the purview of top managers interests. Their researches has been shown that these 7Ss can are critical for achieving necessary or desirable changes.

In comparison of examined companies, by the founders of the McKinsey 7S framework, Koduleidja OÜ is a micro-size company. However, the suggestions in opinion of the current analysis's author are unique in order to make improvements in any organization. Hence the analyze is carried out step-by step, paying attention to every S. The author of the current thesis has pointed out the every S meaning by the founders of the module- its advantages in taking it into account and compared the current situation of the Koduleidja OÜ. The comparison leads the author to certain conclusions what needs to be done in analyzed company according to McKinsey former management consultants. Following is the summary of the suggestions made:

1. Structure. Suggestion is to decentralize in order to delegate some management tasks to new position to be created – breakers' manager. Consider parting the breakers' current tasks and delegating them to supporting positions.
2. Strategy. Taking into account the suggestions made by Peters and Waterman Jr. and the planned changes in structure and systems, to rephrase the current strategy.
3. Systems. Make the throughout inventory in current systems in order to create new systems that are supporting the rephrased strategy and decentralized structure.
4. Style. To reshape the current manager's old attitude, believes, thoughts and behavior in terms of expectations to employees and the importance of manager's role in organization. With no doubt this would be the most difficult task.
5. Staff. Invest time into training and orchestrating the new breakers' manager by giving him/her real responsibility at the very beginning. To work out the new system of integrating new brokers with the company.
6. Skills. As the result of the team work, give the labels to all outshining skills of the Koduleidja OÜ.
7. Super ordinate goals. Phrase with the new brokers' manager, taking into account the opinions of all the members of the organization, the super ordinate goals of Koduleidja OÜ.

Author suggests that the current thesis is a basis for a more throughout analyze that could result with concrete reorganizing plan for Koduleidja OÜ. Analyzing of the McKinsey 7S framework, has given to the student (as well as the manager and sole owner of Koduleidja OÜ) valuable point of views, ideas and courage to carry on with the changes in Koduleidja OÜ.