

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Martina Jõeäär

**SISEKOOSTÖÖ JA JUHTIMINE ETTEVÖTTE DMT
INSENERID NÄITEL**

Lõputöö

Õppekava majandusarvestus ja ettevõtluse juhtimine, peeriala teenuste turundus ja juhtimine

Juhendaja: Anu Virovere, PhD

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 7929 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Martina Jõeäär

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 165963BDMR

Üliõpilase e-posti aadress: martinajoeaar123@gmail.com

Juhendaja: Anu Virovere, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS	5
1. KOOSTÖÖ JA JUHTIMISE TUTVUSTUS.....	7
1.1. Olukord Eesti juhtimisvaldkonnas.....	7
1.2. Koostöö definitsioon.....	8
1.3. Sisekoostööd mõjutavad tegurid.....	9
1.4. Koostööjuht ehk Collaborative Leader.....	11
1.5. Võimalused koostöö parendamiseks	12
2. SISEKOOSTÖÖ ETTEVÕTTES DMT INSENERID	16
2.1. Valitud ettevõtte taust.....	16
2.2. Uuringu eesmärk, meetodika ja valim.....	16
2.3. Läbiviidud uuringu tulemuste analüüs	21
2.4. Tulemuste järeldused ja ettepanekud ettevõttele DMT Insenerid	30
KOKKUVÕTE	33
SUMMARY.....	35
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	37
LISAD	40
Lisa 1. Sisekoostöö küsimustik	40
Lisa 2. Küsimustiku seos koostööd mõjutavate teguritega.....	46
Lisa 3. Juhtide intervjuu küsimused	48
Lisa 4. Koostöö eeldused.....	50
Lisa 5. Koostööd soodustavad tegurid.....	52
Lisa 6. Lihtlitsents	53

LÜHIKOKKUVÕTE

2015. aastal EAS-i poolt läbi viidud Eesti juhtimisvaldkonnauuring näitas, et Eesti ettevõtete juhtimispraktikad on lääne ettevõtetega võrreldes jätkuvalt maha jäänud (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015). Juhtimisvaldkonna uuring viidi läbi ka 2011. aastal ning kahe erineva uuringu tulemused teineteisest märgatavalt ei erine, mis tähendab, et areng Eesti juhtimisvaldkonnas on jäänud mugavustsooni pidama (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011).

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada koostööd mõjutavad tegurid ja kitsaskohad ettevõtte DMT Insenerid näitel ning kogutud uuringu andmete põhjal välja pakkuda lahendused koostöö parendamiseks. Lõputöö eesmärgist lähtudes on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

- 1) Millised on koostööd mõjutavad olulised tegurid ettevõttes DMT Insenerid?
- 2) Millised tegurid takistavad koostööd ettevõttes DMT Insenerid?
- 3) Milline on ettevõtte juhtide mõju koostööle?
- 4) Millised on võimalused koostöö parendamiseks ettevõttes DMT Insenerid?

Uurimismeetodina on lõputöös kasutatud kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivseks uurimismeetodiks on küsimustik, millele vastasid kõik ettevõtte DMT Insenerid töötajad. Kvalitatiivse uuringuna viis autor läbi intervjuud ettevõtte keskastmejuhtide ja juhtkonna liikmetega. Lõputöö tulemusena selgus, et koostööd ettevõttes DMT Insenerid mõjutavad enim organisatsiooni kultuur ja väärtused, eestvedamine, kommunikatsioon ja koostööoskused. Peamiseks koostööd takistavaks teguriks on ühiste eesmärkide ja pikaajase visiooni puudumine. Ettevõttes puudub juht, kes oleks suurepärase eestvedaja ning kaasaja, mille tõttu on keeruline muutuseid ellu viia.

Võtmesõnad: eestvedamine, koostöö, meeskonnatöö, eesmärk, visioon, juhtimine.

SISSEJUHATUS

Koostöö teema on olnud aktuaalne kogu õpinguperioodi jooksul ning tihti räägitakse koostööst, kui ühest suurimast ja tähtsamast edutegurist organisatsiooni toimimisel. Eesti juhtimispraktikad on jätkuvalt läänelikest ettevõtetest maha jäänud, seda kinnitavad nii 2011, kui ka 2015. aasta EAS-i korraldatud juhtimisvaldkonna uuringud. Murelikuks teeb autori see, et kahe uuringu vahel ei ole suuri muutusi juhtimisvaldkonnas toimunud. Samas ei ole juhtimiskvaliteedi probleem teadmiste puudus, vaid teadmiste rakendamine. Eesti ettevõtetes on vähenenud keskastmejuhtide kaasamine pikaajalisse planeerimisse, samas on töötajate koostöövalmidus kasvanud. Oluliste eduteguritena tuuakse välja osakondade vahelist koostööd, meeskonnatööd ja eestvedamisoskust. (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011; Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015)

Kuigi kogu maailmas on uuritud koostöö teemasid laialdaselt, siis on Eestis koostöö teemalisi allikaid vähe ning koostöö uuringuid tehakse harva. EAS Eesti juhtimisvaldkonna uuringust lähtudes on autori lõputöö uurimisprobleemiks mugavustsoonis püsivad juhtimispraktikad ning juhtide vähene teave selle kohta, millised on suurimad koostöö kitsaskohad Eesti ettevõtetes.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada koostööd mõjutavad tegurid ja kitsaskohad ettevõtte DMT Insenerid näitel ning kogutud uuringu andmete põhjal välja pakkuda lahendused koostöö parendamiseks.

Eesti tööturg on jõudnud punkti, kus töötus on madal ning tööjõupuudus suur, mis tähendab, et ettevõtted seisavad silmitsi küsimusega, kuidas eristuda konkurendist ja pakkuda töötajatele oma ettevõttes väärtust, mida teised pakkuda ei suuda. Ettevõtte olulisem vara on lojaalsed töötajad.

Selleks, et saavutada lõputöö eesmärk on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- 1) selgitada välja koostööd mõjutavad olulised tegurid;
- 2) anlüüsida koostööd mõjutavate tegurite avaldumist ettevõttes DMT Insenerid;
- 3) analüüsida juhtide eestvedamisoskuseid ja mõju koostööle;
- 4) pakkuda välja võimalused koostöö parendamiseks;

Uurimisülesannetele lisaks on autor püstitanud ka uurimisküsimused:

- 1) Millised on koostööd mõjutavad olulised tegurid ettevõttes DMT Insenerid?
- 2) Millised tegurid takistavad koostööd enim?
- 3) Milline on juhtide mõju koostööle?
- 4) Millised on võimalused koostöö parendamiseks ettevõttes DMT Insenerid?

Autor kasutab uurimismeetodina lõputöös nii kvantitatiivset, kui kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivseks uurimismeetodiks on küsimustik, mille põhjaks on Maarja Dahli sisekoostööküsimustik, mis valmis 2014. aastal Tartu Ülikooli magistritöö tarbeks. Antud lõputööks on autor küsimustikku kohandanud ning lisanud küsimusi. Uuring koostati *Google Survey* platvormil ning levitati läbi DMT Inseneride siseveebi. Uuringule said vastata kõik ettevõtte DMT Insenerid töötajad, uuring oli valikvastustega ning seda analüüsiti Excel programmiga.

Kvalitatiivse uuringuna viidi läbi intervjuud keskastmejuhtide ja juhtkonna liikmetega. Intervjuude käigus kaardistas autor koostööjuhtimise oskused ning sai vajalikud andmed, et tõlgendada uuringu tulemusi ja teha järeldusi.

Lõputöö jaotub kaheks peatükiks. Esimeses peatükis analüüsitakse olukorda Eesti juhtimisvaldkonnas ning mõtestatakse lahti koostöö mõiste, mis on oluline neile, kellele see lõputöö suunatud on. Lisaks sellele annab autor ülevaate sisekoostööd mõjutavatest teguritest, koostööjuhist ehk *Collaborative leader*, koostööjuhtimisest ja võimalustest koostööd parandada. Teises peatükis on välja toodud uuringu meetod, analüüs ja tulemused. Lisaks sellele ettevõtte DMT Insenerid lühitutvustus ning praktilised lahendused koostöö parendamiseks ettevõttele.

Autor soovib tänada ettevõtet DMT Insenerid ja juhendajat Anu Virovere. Lõputöö on edasi arendatud autori kursusetööst.

1. KOOSTÖÖ JA JUHTIMISE TUTVUSTUS

1.1. Olukord Eesti juhtimisvaldkonnas

Neli aastat tagasi korraldas Estonian Business School koostöös EAS-iga Eestis juhtimisvaldkonna uuringu. 2015. aastal läbi viidud uuring on viimane uuring, mis on juhtimisvaldkonnas Eestis läbi viidud. Läbiviidud uuringu eesmärgiks oli anda hinnang Eesti juhtimise valdkonnale ning välja töötada olulised tegevussuunad juhtimisalase teadlikkuse suurendamiseks. Uuringust tuli välja, et Eesti ettevõtete juhtimispraktikad on lääne organisatsioonidest maha jäänud ning juhtimispraktikad mugavustsooni pidama jäänud. (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015)

Vähenenud on töötajate ja keskastme juhtide roll pikaajalise kavandamise juures. Populaarsust on kogumas inimeste juhtimisega seonduvad teemad ning kasvanud on töötajate koostöövalmidus. Samas ei ole inimeste oskuslik juhtimine iga ettevõtte prioriteediks. Uuringust selgub, et ettevõtte edu alusena toodi välja ettevõtte meeskonda. Ettevõtte otsene edukus sõltub juhist ja tema visioonist, kuhu soovitakse ühiselt jõuda. (*Ibid*)

Eesti ettevõtetes on puudus järgmistest juhtimisalastest tegevustest: meeskonna kaasamine, osakondade vahelise koostöö ja meeskonnatöö parendamine, delegeerimine ja julgustamine. Juhi suurimaks ülesandeks on inimestega tegeleda, et tekiks vastastikune usaldus ning julgus olla loov. Delegeerimise käigus on võimalus kaasata inimesi erinevatest valdkondadest ja üksustest, luues suurepärase keskkonna koostööks ning andes töötajatele võimaluse vastutada. (*Ibid*)

2011. aastal viidi samuti läbi Eesti juhtimisvaldkonna uuring EAS-i poolt ning huvitav on see, et kahe erineva uuringu tulemused teineteisest suurel määral ei erine. Kolmandik Eesti üliõpilastest õpib ülikoolis juhtimisalaseid aineid, kuid juhtimis-õpet on väga vähe ja see puudub väga paljudes õppekavades. Näiteks mitmetes inseneritehnilistest TalTechi õppekavades on juhtimisõpe üliõpilasel võimalik omandada vaid läbi vabaõppe ainete kaudu. Õpetamise akadeemiline kvaliteet on aga tõusnud, sest mitmed õppejõud omavad praktilist kokkupuudet juhtimisprobleemidega.

Samas on see kokkupuude siiski tagasihoidlik ning tekitab Eestis olukorra, kus ülikooli lõpetanu omab vaid teoreetilisi teadmiseid juhtimisvaldkonnast. (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011)

1.2. Koostöö definitsioon

Koostöö soodustab ettevõttesisest suhtlemist ja kommunikatsiooni, mille tõttu vähendab see konflikte organisatsioonis. Läbi aegade on koostöö arendamine olnud keeruline ning sõltuvuses ettevõtte ressursidest, sest koostöösutlikkuse arendamine nõuab pidevat ressursside panustamist koostöö edendamisesse. Ettevõtte juhid saavad olulise panuse anda järgides terviklikku lähenemisviisi, investeerides muudatuste juhtimise oskustesse ja arendades struktuurilisi võimalusi. (Allred 2011) Koostööd defineerivad erinevad autorid erinevalt. Esimesena määratlesid koostöö definitsiooni Wood ja Gray (1991, 146), kelle sõnul „koostöö ilmneb, kui grupp mingi probleemse valdkonna autonoomseid sidusrühmi ühinevad vastastikusel protsessis- kasutades ühiseid reegleid, norme ja struktuure, et selles valdkonnas tegutseda või otsuseid teha“.

Paljud autorid on koostöö definitsiooni lihtsustanud, näiteks Hanseni (2009) definitsiooni kohaselt on koostöö „töö ühise eesmärgi nimel.“ Lisaks Hansenile on koostööd defineerinud ka Miles, Miles ja Snow (2006), kelle arvates on koostöö protsess, mille käigus teevad kaks või enam osapoolt koostööd, et saavutada vastastikku kasulik tulemus. Ellinger (2006, 25) on koostööd defineerinud põhjalikumalt, pakkudes välja definitsiooni: „töökorraldus, mis hõlmab ettevõttesiseste üksuste koostööd, vastastikust mõistmist, ühist visiooni, ressursside jagamist ja ühiste eesmärkide saavutamist.“

Koostöö oma olemuselt jaguneb kaheks. Koostöö võib toimuda ettevõtte sees ning samuti võib see olla ettevõtetevaheline. Ettevõtte sisekoostöö väljendub läbi töötajate, osakondade ja üksustevahelise koostöö. (McDonnell 2012 viidatud Dahl 2014, 19) Lõputöö keskendub koostööle ettevõtte sees, sest antud teemat on Eestis uuritud pigem vähe. Chambers (2011) väidab oma uuringus, et ettevõtte sisekoostöö on midagi, mis on uurijaid hakanud huvitama alles hiljuti, ning koostööd ettevõtte sees on uuritud vähem, kui ettevõtete vahelist koostööd. Koostööd seostatakse innovatsiooni, parema töökorralduse, kvaliteedi, tulemuslikkuse ja rahulolu tõusuga (Allred *et al.* 2011; De Luca, Atuahene-Gima 2007; Hansen 2009; Jassawalla, Sashittal 1998; Sanders 2007 viidatud Dahl 2014, 50-51). Läbi erinevate uuringute on kindlaks tehtud, et koostöö toimimine mõjub positiivselt kogu ettevõttele ja selle tulemuslikkusele. Lisaks sellele on erinevad autorid ja

uuringute läbiviijad ühiselt nõus, et koostöö teema on ettevõtte jaoks olulise tähtsusega ning tulevikus tuleks koostöö teemade uurimisele rohkem tähelepanu pöörata. (Dahl 2014)

Kõikide definitsioonide kohaselt on siiski koostöö eduka toimimise eelduseks olulised ühised normid, ühine eesmärk ja visioon. Lõputöö aluseks on võetud definitsioon, et koostöö ettevõtte sees on protsess, kus „kaks või enam osapoolt osalevad aktiivselt ja vastastikku ühistest tegevustes, eesmärgiga saavutada vähemalt üks jagatud eesmärk“ (Bedwell *et al.* 2012).

1.3. Sisekoostööd mõjutavad tegurid

Üheks koostöö eesmärgiks on luua ettevõtte töötajatele väärtust ning selle tõttu on oluline mõista, millised tegurid koostööprotsesse mõjutavad. Olles teadlikud mõjuteguritest, saavad ettevõtted luua strateegiaid, mille abil ettevõttes koostööd edendada ja soodustada. (Chambers 2011) Kindlasti ei sõltu ettevõttesisene koostöö ainult ettevõttest ning töötajatest, ega ühest kindlasti tegurist, vaid kõikide tegurite koosmõjust (Dahl 2014). Wood ja Gray (1991) koostööteooria olulisteks osadeks on: 1) tegurid, mis võimaldavad koostööd teha ning motiveerivad töötajaid osalema ja 2) protsessid, mille läbi koostöö toimib. Järgnevalt on välja toodud tegurid, mis sisekoostööd mõjutavad.

Erinevad väliskeskkonnast pärinevad tegurid võivad samuti mõjutada ettevõtte sisekoostööd. Tavaliselt on nendeks teguriteks näiteks töötajate erinev emakeel, hierarhia, kultuuriline või sotsiaalne süsteem (San Martin- Rodriguez *et al.* 2005 viidatud Dahl 2014, 31) . Kultuuriliste erinevuste alla kuulub näiteks töötaja emakeel ja keeleoskus, sest kommunikatsiooni vaatenurgast on oluline, et kõik töötajad mõistaksid informatsiooni ühtselt. Lisaks sellele võivad individualistlikumast kultuurist pärinevad töötajad takistada koostöö praktikate juurutamist ettevõttes. (Dahl 2014)

Ettevõtte väärtuste ja normide tundma õppimine ning omaks võtmine toimub sotsialiseerimise teel (Persaud 2005, 416). Oluline on, et ettevõttes oleks väga tugev omavaheline usaldus eri taseme töötajate vahel. Tänu usaldusele on võimalus luua sotsiaalselt toimiv võrgustik ning teha koostööd. (Tsai 2002) Olulisemaks organisatsioonikultuuri osaks on ühised väärtused (Chen, Tjosvold 2008).

Koostöö ei ole loomulikult esinev nähtus (Liedtka 1996, 29). Hanseni (2009) uuringute tulemuste kohaselt eeldavad ettevõttes, et erinevate osakondade ja töötajate jaoks on koos töötamine loomumane. Üheks määravaks eduteguriks koostöö toimimisel ettevõttes on teadlik ja järjepidev õppetegevus, mis keskendub koostööoskuste õpetamisele (Martin, Eisenhardt 2010, 279). Kootööd soodustavate oskuste alla kuuluvad näiteks probleemide lahendamise oskus ja oskuslik teadmiste edastamine. Viimane neist võib olla väga aeganõudev ning keerukas protsess. (Ellinger *et al.* 2006; Hansen 2009 viidatud Dahl 2014, 38-39)

Dokumenteeritud protseduure ettevõttes nimetatakse formaliseerimiseks, mis hõlmab endas lisaks protseduuridele ka standardeid, protokolle, erinevate osapoolte vastutust ja rollide jaotust. Formaliseerimine on oluline selle tõttu, et töötajad oleksid teadlikult, mida ettevõtte neilt ootab ning mida saavad nemad ettevõttelt oodata. (Chung *et al.* 2012, San Martin-Rodriquez *et al.* 2005 viidatud Dahl 2014, 35) Oluline on siinkohal mainida, et koostöö on alati vabatahtlik ning läbi karmide reeglite ja standardite ei saa töötajaid koostööd tegema sundida. Juhul, kui ettevõtte soovib koostöö kohustuslikuks teha, võib see koostööle hoopis negatiivselt mõjuda. Koostöö on ja jääb oma olemuselt vabatahtlikuks, ning seda läbi reeglite muuta ei saa. Koostöötahe sõltub indiviidi kogemustest, omakasust, haridusest ning ettevõtte ühistest eesmärkidest. Tahet koos töötada saab tekitada juht, kes on oskuslik eestvedaja, kuid alati ei saa ka juht selle ülesandega edukalt hakkama, sest olulisel kohal on inimeste hoiakud ja iseloomomadused, mida juht üksinda muuta ei saa. (Martin, Eisenhardt 2010; Mintzberg 1996; San Martin-Rodriquez *et al.* 2005 viidatud Dahl 2014, 37)

Nagu iga suurema muudatuse ja eduka protsessi toimimiseks on ka koostöö juhtimiseks vaja eestvedajaid, kellel on olemas kindel ja tugev visioon, kuidas ühiselt eesmärke saavutada ning oskused, et meeskonda motiveerida (San Martin-Rodriquez *et al.* 2005). Koostööd saab soodustada mitmel erineval viisil. Näiteks saavad juhid julgustada ettevõtte töötajaid erinevate osakondade vahel liikuma, omavahel suhtlema ja informatsiooni jagama. Lisaks sellele on oluline ka juhtkonna ja juhtide eeskuju koostöösse ja selle toimimisse, mille tõttu saavad nad omavahelise tegevusega näidata, et koos töötamine on oluline. Üheks suurimaks ja olulisemaks koostööd takistavaks teguriks ettevõttes on juhtide vähene eeskuju. (Ellinger *et al.* 2006)

Üheks oluliseks teguriks koostöö toimimisel on kommunikatsioon. Ettevõttes võib olla väga palju erinevaid kommunikatsioonivahendeid, mis kõik soodustavad koostööd eri viisil. Nendeks vahenditeks on tavaliselt omavaheline näost näkku suhtlemine, teadmiste ja informatsiooni

vahetamine läbi elektroonsete kanalite, koosolekud ja ühisüritused, konverentsikõned, diskussioonid ning ettevõtte andmebaasid. Läbi kommunikatsiooni saab ettevõtte suurendada usaldust erinevate sotsiaalsete võrgustike ja töötajate vahel, vahetada teadmiseid, vähendada informatsiooni dubleerimist ning kiirendada otsuste tegemist. (Persaud 2005, 416) Tänapäeval on kommunikatsioonivahendeid väga palju erinevaid, mille tõttu peab ettevõtte neid õigesti ja vastavalt olukorrale ning vajadusele valima. Kui ettevõttes kommunikatsioon toimib, siis saavad ka töötajaid ühistest eesmärkidest aru, töö sisu on alati arusaadav ning inimestel on vastastikune austus ja usaldus. (San Martin-Rodriquez *et al.* 2005, 142) Kaasav kommunikatsioon soodustab koostööd, sest see võimaldab ettevõttel igapäevatööd oskuslikumalt planeerida, õppida vigadest, olla teadlik teiste osakondade tööst ning mõista ühiseid eesmärke (Ellinger *et al.* 2006).

Koostöö toimimise eelduseks on vastastikune usaldus, mille tulemusel toimib koostöö pikaajaliselt (San Martin-Rodriquez *et al.* 2005). Erinevate uuringute kohaselt on töö ettevõttes pingevabam ning töötajatel on omavahel lihtsam suhelda ja abi paluda, kui teineteist saab usaldada (Ellinger *et al.* 2006). Vastastikune usaldus saab tekkida vaid siis, kui kõik osapooled pingutavad võrdselt ning varutakse aega, et näha tulemusi, sest usaldus ei sünni üleöö. (San Martin-Rodriquez *et al.* 2005, 141)

1.4. Koostööjuht ehk *Collaborative Leader*

Eesti keeles pole juhtimist kuigi laialdaselt määratletud. Inglise keeles on juhtimiseks kaks sõna *leadership* ja *management*. Eesti keelsetes allikates tähendavad mõlemad sõnad „juhtimist“, kuigi neil on väga erinev tähendus. *Leadership* tähendab „eestvedamist“ ehk õigete asjade tegemist ja *management* „juhtimist“ ehk asjade õigesti tegemist. Suurepärane juht peab suutma olla mõlemat ning juhi edukuse valemiks on teha õigeid asju õigesti. (Virovere *et al.* 2008)

Koostööjuht omab tugevaid oskuseid neljas valdkonnas: erinevate inimeste ühendamise, talentides tähelepanu äratamine, kommunikatsioon ning arutelude oskuslik suunamine, et ei tekiks vaidluseid. Varasemalt läbiviidud uuringud näitavad, et kõik need oskused on õpitavad ning aitavad juhtidel luua ettevõttes pikaajalise tulemuslikkuse. Juhina ei piisa ainult koostöövõimaluste kaardistamisest ning oskuslike töötajate värbamisest. Ettevõtte juhtkond on eeskujuks kõigile ettevõtte töötajatele oma igapäevaste tegevuste ning tööeetikaga. Koostöö juhil on võime kaasata oma meeskonnaliikmeid ning innustada neid tegutsema ühise eesmärgi nimel,

vaatamata töötajate isiklikest veendumustest, kultuurilisest väärtustest ning normidest. (Ibarra, Hansen 2011)

Juhi käitumisel on otsene mõju oma meeskonnale. Näiteks kui juht naerab tihti ja on liiga kergekäeline, siis vallandub ka tema meeskonnaliikmetes sarnane käitumine. Ühtne käitumine ja jagatud eesmärgid ühendavad meeskonda ning nad toimivad paremini. Selleks, et luua positiivset muutust ettevõttesse on soovitatav juhtidel arendada oma sotsiaalseid oskuseid, kuna töötajad peegeldavad oma juhte. Sotsiaalsete oskuste hulka kuuluvad empaatiavõime, suhtumine, organisatsiooniteadlikkus, mõjutamine, teiste arendamine, inspireerimine ja meeskonnatöö. Juhi jaoks on oluline kaardistada oma sotsiaalsed nõrkused ja tugevused, et näha milliseid oskuseid endas arendada. (Goleman, Boyatzis 2008)

Koostöö tuleb loomulikult nendel juhtidel, kes on (Abele 2011):

- 1) uudishimulikud- nad soovivad pidevalt areneda ning uusi teadmisi omandada;
- 2) enesekindlad- nad suudavad toimida ilma, et iga tegevus muutuks võistluseks;
- 3) kindlameelsed- ühine eesmärk on olulisem kui isiklik kasu;

Koostööjuhtimine võib olla ainus juhtimisviis, mis annab pikaajaseid ja läbimurdelisi tulemusi. (*Ibid*)

Sotsioloog Max Weber on välja toonud neli sotsiaalse suhtluse alust, mida saab kokkuvõtlikult väljendada traditsioonid, omakasu, kiindumus ja ühine eesmärk. Ühisele eesmärgile keskendudes loovad ettevõtted organisatsioonilise ühtekuuluvustunde. Ühine eesmärk ei ole ettevõtte püsiva olemuse väljendus, see on midagi mida kõik ettevõttes tegutsevad inimesed proovivad igapäevaselt saavutada. Ühine eesmärk pole tegusõna plakatil ega kodulehel ning ei tulene juhtide väljaütlemistest. Näiteks küsides e-Solutioni meeskonnalt, et miks nad antud projekti kallal töötasid, siis ei vasta nad, et see on nende töö või vajadus. Selle asemel rääkisid nad, kuidas kindel projekt edendab ühist eesmärki. (Prusak *et al.* 2011)

1.5. Võimalused koostöö parendamiseks

Väidetavalt puudub empiiriline tõestus, millistest tegevustest juhid peaksid lähtuma, et luua efektiivselt toimiv koostöö ettevõttes (Martin, Eisenhardt 2010). Erinevad autorid on välja

pakkunud erinevaid lahendusi, et koostöö efektiivsemaks muuta. Oluliste teguritena tuuakse välja mõtteviisi muutmine, uute oskuste juurutamine ning organisatsiooni ülesehituse muutmine, et koostöö efektiivsemaks muuta (Liedtka 1996, 23). Koostööst tingitud probleemide kõrvaldamiseks pakub Hansen (2009) kolme võimalust:

- 1) T-kujuline juhtimine;
- 2) meeskondade ühendamine eesmärkide kaudu;
- 3) suhtevõrgustike loomine.

Esimesed kaks tegevust keskenduvad motivatsiooniprobleemile ning kolmas oskustele, mis mõjutavad koostööd. Võtmerolli ettevõttes mängib ühiste eesmärkide olemasolu. Eesmärgil, mis ühendab kõiki ettevõtte töötajaid on võimas jõud. Eesmärk peab vastama järgmistele tingimustele (Hansen 2009, 78-82):

- 1) selleks, et täita eesmärki on vaja kõikide panust;
- 2) lihtne ja konkreetne eesmärgi ülesehitus;
- 3) sütitab töötajates kirge;
- 4) konkureeritakse mitte ettevõtte sees, vaid väljaspool.

Edukatel ja hästi toimivatel ettevõtetel on määratletud kindlad ja ajas kestvad põhiväärtused, mis kestavad ka siis, kui maailm ettevõtte ümber pidevalt muutub. Oluline on eristada seda, mis peaks ajas muutuma ning seda, mis jääma püsima. Juhilt nõuab selline oskus aga väga tugevat distsipliini ning kindlat visiooni. Visioon annab ettevõttele juhised selle kohta, milline suund tulevikus säilitada. Hästi läbimõeldud visioon koosneb tavaliselt kahest olulisest tegurist: põhiideoloogiast ja tulevikunägemusest. Põhiideoloogia hoiab organisatsiooni koos ning määratleb organisatsiooni iseloomu. Põhiideoloogia väljatöötamisel keskendutakse ettevõtte sisekeskkonnale ning see peab olema autentne. Põhiideoloogia eesmärk on suunata ja inspireerida töötajaid. (Collins, Porras 1996)

Olulised on ka põhiväärtused ning neid peaks ettevõttel olema kolm kuni viis. Väga väike osa väärtustest saavad olla ainult põhiväärtused, mis on nii tugevad, et need ajas ei muutu ja aitavad juhtidel võtta vastu otsuseid ka siis, kui olukord on keeruline. Põhiväärtuseid määrates tuleks panna kirja väärtused, mis on ettevõtte jaoks olulised. Peale väärtuste kirja panemist tuleks küsida iga väärtuse kohta eraldi, kas see väärtus on meie jaoks oluline ka 10-30 aasta pärast. Kui vastus on positiivne, siis on tegemist põhiväärtusega. (*Ibid*)

Ettevõtte põhieesmärki ei tohi segamini ajada äristrateegiaga ning see peab olema ajas püsiv. See on organisatsiooni olemasolu põhjus ning peegeldab ettevõtte töötajate motivatsiooni. Oluline on, et see poleks suunatud ainult kliendi heaolule või ärikasumi teenimisele. Üks hea võimalus kuidas põhieesmärki määratleda on „küsi viis korda miks“ (*five why's*). Alustada tuleks kirjeldava väitega ning seejärel küsida endalt „Miks see on meie jaoks oluline?“ viis korda. Peale mitmendat korda küsimusele vastates jõuab ettevõtte põhieesmärgini. Näiteks on Nike põhieesmärgiks kogeda emotsioone, mida kogetakse võistlemise käigus, võita ja alistada konkurendid. (*Ibid*)

Tulevikunägemus koosneb kahest osast: järgmise 10-30 aasta suured ja julged eesmärgi ning kirjeldus selle kohta, kuidas eesmärgi saavutamine välja näeks. Tulevikunägemus loob ühelt poolt konkreetsuse ja näitab midagi nähtavat ja tõelist ning teisest küljest hõlmab unistusi ja püüdlusi. Uuringutest on välja tulnud, et tulevikunägemusega ettevõtted saavutavad kõige julgemaid ja suuremaid eesmärke. Näiteks tegi Ford auto kõigile kättesaadavaks, Boeingust sai kommertslennumite ettevõtte ja Walmart saavutas 125 miljardi dollari eesmärgi. Tulevikunägemuse realiseerimiseks on vaja pühendumust. (*Ibid*)

Juhtkonna eeskuju koostöö tegemisel on väga oluline. Juhtide käitumine on tihti olulisem, kui sõnad, mida nad edasi annavad. (Liedtka 1996, 32) Juhtkond peab omavahel hästi toimima, sest kui juhtkonnas on erimeelsusi koostöö teemadel edastavad nad ka sõnumi oma töötajatele, et koostöö ning koos töötamine ei ole oluline. Koostöö toimimisele aitab kaasa, kui ettevõttes on T-kujuline juhtimine. Näiteks on T-kujulise juhtimise toetamisel oluline osa premeerimispõhimõttel, kus lisatasu saadakse meeskonnaga koos täidetud eesmärkide eest, mitte isikliku panuse eest. (Hansen 2009)

Kõige efektiivsemaks kommunikatsioonivahendiks koostöö toimimisel peetakse regulaarseid näost näkku kohtumisi (Mintzberg *et al.* 1996, 62). Infovahetust, selle toimimist ja parandamist antud lõputöös ei kajastada, sest teemavaldkond on liiga lai. Koostöö toimimise seisukohalt on olulised ka töötajate harjumused, mida saab muuta vaid läbi muudatuste juhtimise oskuste. Kogu protsessi vältel peavad toimuma regulaarsed infokoosolekud, ühine strateegiline planeerimine, probleemilahenduskoosolekud, ühisüritused, koolitused ja koostööd soodustav paiknemine kontoris. (Allred *et al.* 2011)

Ükski neist võimalustest ei ole ettevõtete jaoks uudne lähenemine, kuid elluviimine on keeruline ülesanne igale juhile. Oluline on, et juhid rakendaksid koostöö teadmiseid ja oskuseid

igapäevatöös ning varuksid tulemuste saavutamiseks kannatust. Tihti teavad ettevõttest juhid täpselt mida teha tuleb, kuid mida ei tehta on teadmiste ja oskuste rakendamine. (Allred *et al.* 2011)

2. SISEKOOSTÖÖ ETTEVÕTTES DMT INSENERID

2.1. Valitud ettevõtte taust

Uuring viidi läbi projekteerimisvaldkonnas tegutsevas Eesti ettevõttes DMT Insenerid. Ettevõtte on asutatud 2006. aastal ning tegutsenud projekteerimisvaldkonnas juba 13. aastat. Tegevusvaldkonnaks on määratud ehituskonstruksioonide projekteerimine. Ettevõttes töötab koos juhtkonnaga kokku 36 inimest. Ettevõtte asutamise eesmärgiks oli luua hea sisekliimaga keskkond. Igapäevaselt tegeleb ettevõtte hoonete kandekonstruksioonide projekteerimisega, alates konsulteerimisest kuni valmis projektini. (DMT...2019)

Ettevõttes töötavad inimesed on professionaalid, kes on oma töös orienteeritud ehitiste ökonoomsusele ja kvaliteedile. Nende missiooniks on, et unistused ei jääks paberile ja visiooniks olla juhtiv konstruksioonilahenduste pakkuja Eestis ning suurendada eksporti. (*Ibid*)

DMT Inseneride põhiväärtused on (*Ibid*):

- 1) Soov areneda, võimalusel leida uusi säästlikumaid lahendusi- me ei ole kunagi kinni vanas, me soovime teha kõike veelgi paremini kui seni;
- 2) Avatus koostööle ja paindlikkus. Arvestame kõikides oma tegemistes tellija ja partnerite eesmärkidega;
- 3) 3 väga erineva partneri sümbioos- kolme eri tüüpi isiksuse konstruktiivses koostöös leitakse alati parim lahendus ning tihti tänu sellele jõutakse ebatraditsionaalsete, kuid säästlike lahendusteni.

2.2. Uuringu eesmärk, meetoodika ja valim

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on välja selgitada koostööd mõjutavad tegurid ettevõtte DMT Insenerid näitel ning kogutud uuringu ja intervjuude põhjal välja pakkuda lahendused koostöö parandamiseks. Selleks, et saavutada lõputöö eesmärk on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- 1) selgitada välja koostööd mõjutavad olulised tegurid;
- 2) anlüüsida koostööd mõjutavate tegurite avaldumist ettevõttes DMT Insenerid;
- 3) analüüsida juhtide eestvedamisioskuseid ja mõju koostööle;
- 4) pakkuda välja võimalused koostöö parendamiseks.

Uurimisülesannetele lisaks on autor püstitanud ka uurimisküsimused:

- 1) Millised on koostööd mõjutavad olulised tegurid ettevõttes DMT Insenerid?
- 2) Millised tegurid takistavad koostööd ettevõttes DMT Insenerid enim?
- 3) Milline on juhtide mõju koostööle?
- 4) Millised on võimalused koostöö parendamiseks ettevõttes DMT Insenerid?

Lõputöö uuring hõlmab endas kahte osa: 1) valikvastustega küsimustik, mis oli suunatud kõikidele DMT Insenerid töötajatele ning 2) juhtkonna ning keskastmejuhtidega läbiviidud intervjuud. Valikvastustega küsimustik oli suunatud kogu ettevõttele ning selle abil kogus autor kokku ettevõtte töötajate hinnangud koostöö toimimise ning enim mõjutavate tegurite kohta. Uuring on leitav Lisas 1. Intervjuud viidi läbi kõigi ettevõtte juhtidega. Kahe erineva meetodi kasutamine oli vajalik selle tõttu, et saada võimalikult laialdane teave ettevõtte kohta. Valikvastusega küsimustik vaatles lõputöö esimeses peatükis välja toodud olulisemaid koostööd mõjutavaid tegureid ning intervjuude põhjal oli võimalus andmeid tõlgendada.

Sisekoostöö uuringu etapid:

- 1) Koostööd mõjutavate teguritega tutvumine (september 2019)
- 2) Valikvastustega küsimustiku koostamine Dahli (2014) magistritöö sisekoostöö küsimustiku põhjal, ning selle korrigeerimine projekteerimisettevõttesse (oktoober 2019)
- 3) Küsimustiku laiali saatmine ning vastuste kogumine (oktoober 2019)
- 4) Intervjuu küsimuste koostamine (november 2019)
- 5) Juhtkonna ja keskastmejuhtide intervjuude läbiviimine (november 2019)
- 6) Küsimustiku tulemuste ja intervjuude võrdlemine ning analüüs (november 2019)

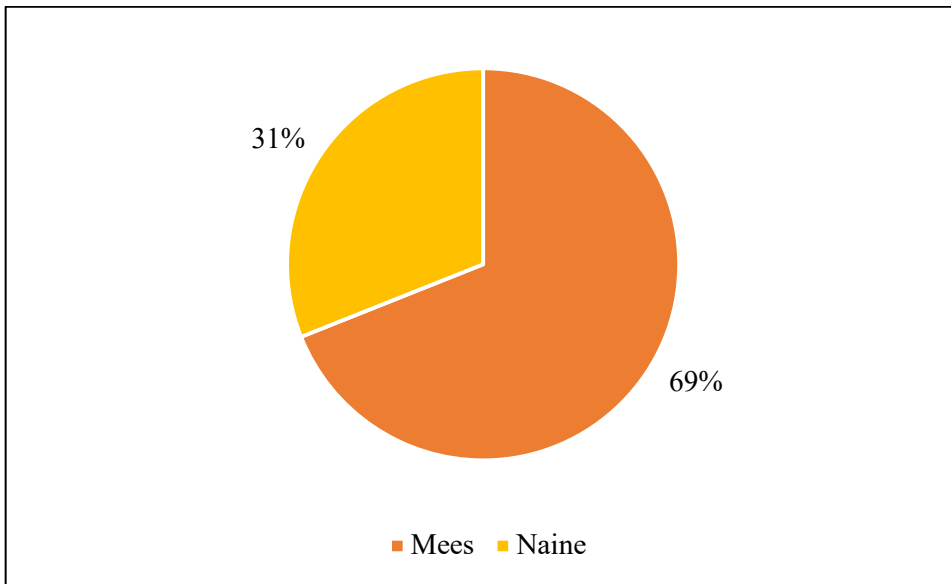
Esimeseks osaks oli valikvastustega küsimustik, mis saadeti laiali kõikidele ettevõtte töötajatele. Küsimustik sisaldas kolme erinevat osa: 1) eeldused koostöö toimimiseks, 2) koostööd mõjutavad tegurid ning 3) koostöö toimimine DMT Insenerides. Küsimustiku kõigis kolmes osas pidi vastaja hindama tegurite olulisust Liekerti skaalal. Esimeses ja kolmandas osas oli kasutusel neljapunktiline skaala, kus oli vastamisvõimalus vahemikus 1 (ei ole nõus) kuni 4 (nõus). Lisaks

sellele oli ka võimalus vastata 0- „ei oska öelda“, kuid neid vastuseid analüüsimisel arvesse ei võetud. Teises osas kasutas autor skaalat vahemikus 1 (takistab koostööd oluliselt) kuni 7 (soodustab koostööd oluliselt). Neljas osa keskendus demograafilistele näitajatele ning selles osas soovis autor teada töötaja staaži ettevõttes, vanust, sugu ja osakonda, kus ta hetkel töötab.

Lisaks valikvastustega väidetele olid küsimustikus ka kaks avatud küsimust, kus autor soovis teada saada töötajate isiklikku hinnangut või arvamust. Avatud küsimustena küsis autor, „Mis teie ettevõtte sisest koostööd kõige enam takistab?“ ning „Mis teie ettevõtte sisest koostööd kõige enam soodustab?“. Igal küsimusel autori küsimustikus oli kindel seos mingi koostööd mõjutava teguriga, mis on välja toodud esimeses peatükis. Küsimustiku seost autori lõputöö esimese osaga selgitab Lisa 2.

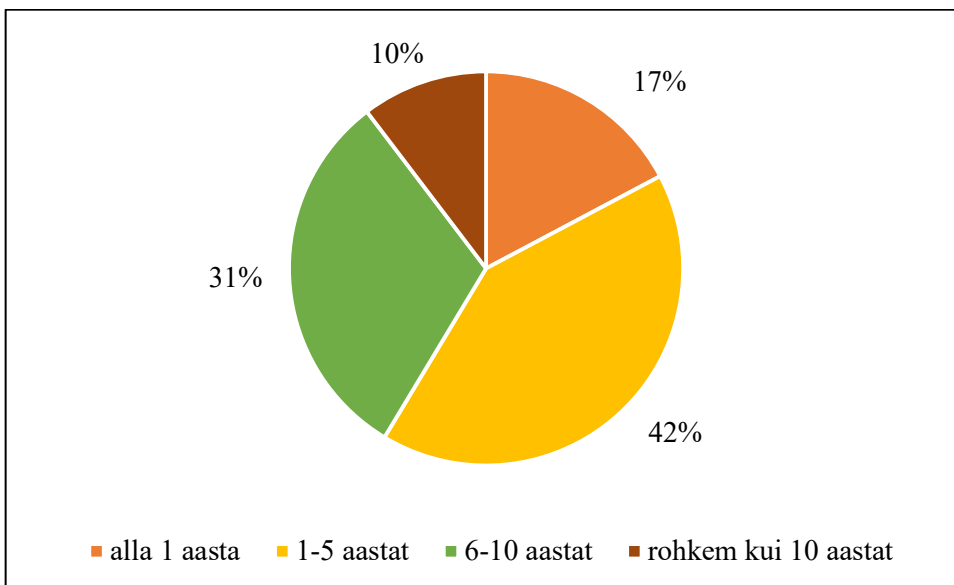
Küsimustik koostati ning jagati veebikeskkonnas *Google Forms*, kus see oli avatud kõikidele töötajatele 10-18. oktoober 2019. Kõikide ettevõtte töötajate arvamust autoril kokku koguda siiski ei õnnestunud. Küsimustiku levitas ettevõttes kahel korral laiali bürooassistent ning vastamine võttis igal töötajal aega ligikaudu 10 minutit. Uuring oli lihtsalt ja loogiliselt üles ehitatud ning kõik väited said hinnangu ja avatud küsimused väga sisukad vastused. Uuringu tulemusi töödeldi tabelarvutusprogrammiga *Excel*. Uuringu valim on 80,6% ettevõtte töötajatest, kui võtta arvesse, et 2019. aasta oktoobris oli ettevõttes 36 töötajat ning küsimustikule vastas 29.

Laiali saadetud küsimustikule vastas ettevõtte DMT Insenerid 29 töötajat. Sooliselt jagunes vastanute arv järgmiselt: 9 ehk 31% vastanutest olid naised ning 20 (69%) mehed. Kuna ettevõttes kokku töötab rohkem mehi kui naisi, siis sooliste tunnuste alusel on keeruline üldistusi teha. Lisaks sellele on ettevõtte töötajate vanuseline erinevus väga väike ning enamus töötajaid kuuluvad ühte generatsiooni. Vanuselise jaotuse koostas autor generatsiooni gruppide kaupa. Kõige enam ehk 27 (94%) töötajat on vanuses 24-40 aastat, 20-23 aastaseid ja 41-53 aastaseid oli mõlemas grupis 1 (3%). Järgneval joonisel (vt Joonis 1) on näha ettevõtte DMT Insenerid sooline jaotus. (*Ibid*)



Joonis 1. Töötajate sooline jaotus
Allikas: autori koostatud

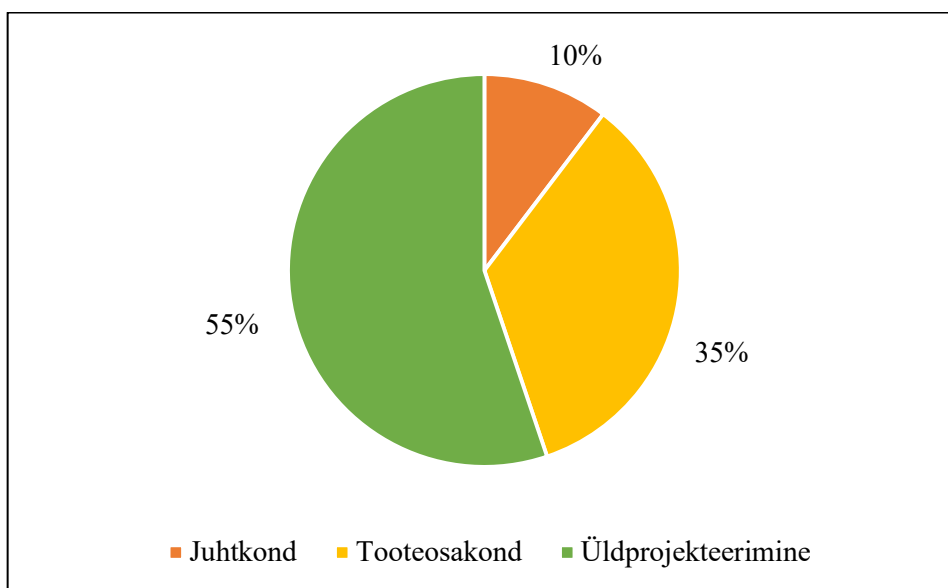
Autori uuringust lähtuvalt saab vaadelda erinevuseid erinevate gruppide sees töötatud aastate alusel. Näiteks on 12 töötajat (42%) ettevõttes olnud 1-5 aastat, 9 (36%) töötajat 6-10 aastat, 5 (17%) töötajat alla ühe aasta ja 3 (10%) töötajat enam kui 10 aastat. Kõige pikemalt on ettevõttes olnud ettevõtte juhtkond, joonisel (vt Joonis 2) on välja toodud ettevõtte töötajate tööstaaž. (*Ibid*)



Joonis 2. Töötajate tööstaaž aastates
Allikas: autori koostatud

Kui varasemalt moodustati ettevõttes iga projekti jaoks kindlad meeskonnad, siis nüüd on ettevõttes kaks toimivat osakonda. Osakondadeks on üldprojekteerimisosakond ning tooteosakond, mis teevad omavahel tihedalt koostööd. Lisaks sellele lisas autor oma uuringusse

ka kolmanda üksuse, milleks on juhtkond ja osakondi igapäevatöös abistav personal, kelleks võib olla näiteks bürooassistent, et võrrelda erinevuseid osakondade vahel. Üldprojekteerimiseosakonnast kogus autor kokku 16 (55%) inimese arvamused, tooteosakonnast 10 (35%) inimese arvamused ning kolmandast üksusest ehk juhtkonnast ja tugipersonalist vastas 3 (10%) inimest. Üldprojekteerimisosakond on inimeste arvu poolest suurem osakond kui tooteosakond ning esindatud on üldsuse hinnangud. Joonisel (vt Joonis 3) on välja toodud osakondadevaheline jaotus. (*Ibid*)



Joonis 3. Töötajate jaotus osakondades
Allikas: autori koostatud

Teise uuringut olulise osana viis autor läbi intervjuud keskastmejuhtide ja juhtkonna liikmetega. Intervjuu sisaldas 26 küsimust. Intervjuu küsimused on leitavad Lisas 3. Intervjuu esimeses osas keskendus autor koostöö olemusele ning teguritele, mis koostööd mõjutavad. Mõjutegurid jagunesid juhtide hinnangul veel kahte erinevasse rühma ehk soodustavateks ja takistavateks teguriteks. Lisaks sellele sai autor ülevaate, milliseid koostööd toetavaid lahendusi ettevõtte on juba kasutanud või hetkel kasutamas. Intervjuu teises osas vaatlesime ettevõtte ühiseid eesmärke, visiooni, põhiväärtuseid ja kokkukuuluvustunnet. Kolmandas osas sai iga juht anda hinnangu oma sotsiaalsetele tugevustele ja nõrkustele. Sotsiaalsete oskuste hulka kuuluvad näiteks empaatiavõime, töötajate häälestamine, teadlikkus organisatsioonist, töötajate mõjutamine ja arendamine, inspireerimine ja meeskonnatöö. Sotsiaalsete oskuste kaardistamine on oluline selle tõttu, et töötajad peegeldavad oma juhte ning ilma juhi teadlikkuseta on keeruline luua positiivseid muutuseid ettevõttesse. (Goleman, Boyatzis 2008) Kolmas osa on ainus osa autori lõputööst, mis

vajaks veel edasi uurimist, sest sotsiaalsete oskuste kaardistamine nõuab iga juhi meeskonna hinnangut intervjuus küsitud küsimustele. Samuti oleks hea kui nendele küsimustele saaks vastused anda mõni juhi pereliige või hea sõber. Antud lõputöös vaatleb autor sotsiaalseid oskuseid ettevõttes tervikuna mitte iga juhi kohta eraldi.

Autor viis läbi uuringu kõikide DMT insenerid keskastmejuhtide ja juhtkonna liikmetega. Intervjuusid on kokku kaheksa ning need on vahemikus viisteist kuni nelikümmend minutit. Kõik intervjuud on transkribeeritud, mille põhjal on töötajate vastused liigendatud.

2.3. Läbiviidud uuringu tulemuste analüüs

Läbiviidud uuringu tulemused on väga positiivsed ning peaaegu kõiki küsimusi hinnati skaalal kõrgelt või väga kõrgelt. Demograafiliste näitajate alusel on keeruline sisukat analüüsi läbi viia, kuna ettevõttes on ülekaalukalt mehi ning töötajate vanuseline erinevus on väike ning enamus töötajad kuuluvad ühte generatsiooni. Analüüsis vaatleb autor erinevate tegurite avaldumist osakondade alusel, võrreldes kahe erineva osakonna tulemusi juhtkonna ja tugipersonali hinnangutega. Koostöö toimimist vaatleb autor ka tööstaaži alusel, sest väga suur osa DMT Inseneride töötajatest on olnud ettevõttes pikemat aega ning oluline on aru saada, kas uued töötajad tunnetavad ettevõttes koostööd sarnaselt ning kas neid võetakse võrdväärse meeskonna osana.

Lisaks uuringule võrdleb autor tulemusi ka juhtide intervjuudega. Oluline on siinkohal mainida, et suur osa väidetest, mis said uuringus väga kõrge või kõrge hinnangu juhtide intervjuude põhjal siiski koostööd soodustava tegurina ei väljendu ja igal juhul on tegurite avaldumise kohta oma nägemus. Erinevuse aluseks võib olla ka teadmatus, mida üks või teine väide tähendab, sest uuringule vastasid inseneriharidusega spetsialistid, mitte ärikooli lõpetanud juhid.

Tabelis 1 on välja toodud koostöö eeldused ettevõttes DMT insenerid. Lisas 4 on nähtav kogu esimese osa analüüs ning erinevate tegurite avaldumine osakondade lõikes. Tabelis 1 on välja toodud need tegurid, mis osakondade vahel oluliselt erinesid.

Tabel 1. Koostöö eeldused

Küsimus	Osakond			Erinevus
	Juhtkond	Tooteosakond	Üldprojekt.	
4	4,0	3,6	3,5	17%
6	4,0	2,8	3,2	38%
7	3,7	3,2	3,2	18%
9	3,3	3,2	2,9	17%
14	3,7	3,3	3,1	21%
17	5,3	3,7	4,0	18%
18	9,3	6,0	7,3	19%

Allikas: autori arvutused

Märkused: Erinevus on märgitud juhtkonna ja kahe erineva osakonna vahel

Küsimuste sõnastused:

4. Meie ettevõtte väärtustab oma töötajaid, mistõttu on nad huvitatud ettevõtte eesmärkide saavutamisest

6. Saan tehtud töö eest väärilist palka

7. Tippjuhtkond julgustab ja toetab üksustevahelist koostööd

9. Meie ettevõttes kasutatav tulemuste hindamise süsteem võimaldab üksustevahelist koostööd

14. Töötajatel on piisavalt võimalusi teiste üksuste inimestega kokku puutuda (nt koolitused, ühisüritused)

17. Mil määral saad mõjutada ettevõtte tegevust puudutavaid strateegilisi otsuseid?

18. Kas oled rahul oma sissetulekuga?

Töötajad on nõus, et ettevõtte väärtustab neid ning selle tõttu on inimesed ka huvitatud eesmärkide saavutamisest. Juhtkond ja tugipersonal hindab väidet nelja punkti skaalal 4 punktiga, tooteosakond 3,6 punktiga ning üldprojekteerimisosakond 3,5 punktiga. Intervjuude käigus selgus, et juhtide arvates eristub DMT Insenerid teistest sarnastest ettevõtetest just selle tõttu, et nad väärtustavad oma inimesi. Mitmel korral mainiti, et inimene on ettevõtte jaoks kõige väärtuslikum, sest inseneritööd täna veel robotid ära ei tee. Töötajatele lähenetakse individuaalselt ning neil on võimalus ettevõttesiseselt areneda. DMT Inseneride töötajate vahetatavus on väga väike, mis tähendab, et töötaja tunneb, et ettevõtte väärtustab teda. Töötajad hindavad kõrgelt ka väidet, et tippjuhtkond julgustab ja toetab üksustevahelist koostööd. Juhtkond hindab väidet 4 punkti skaalal 3,7 punktiga, toote- ja üldprojekteerimisosakond 3,2 punktiga. Intervjuude käigus selgub, et eksimuste korral töötajat toetatakse ja julgustatakse probleemile lahendusi leidma. Vea korral juhtkond ega juhid töötajat ei karista. Lisaks sellele julgustatakse töötajaid omavahel suhtlema, mistõttu ollakse teadlikud teiste töötajate kompetentsidest ning küsimuste ja probleemide korral oskavad nad õige inimese poole pöörduda ning abi paluda.

Juhtkonna ja tugipersonali arvates on töötajatel piisavalt võimalusi teiste osakondade inimestega kokku puutuda, hinnates väidet nelja punkti skaalal 3,7 punktiga. Tooteosakond hindas väidet 3,3

punktiga ning üldprojekteerimisosakond 3,1 punktiga. Intervjuude käigus mainis viis juhti kaheksast, et ühised üritused on need, mida on nende ettevõttes võrreldes teiste ettevõtetega palju. Lisaks suvepäevadele, jõulupeole ja iga aastasele suusareisile korraldavad aktiivsemad DMT Insenerid töötajad ka erinevaid tegevusi, näiteks ühiseid lõunaid ja erinevaid sportlikke tegevusi. Autori arvates võib antud väite hinnang osakondade lõikes erineda selle tõttu, et info ei jõua kõikide töötajateni või on tegevused liiga ühetaolised. Näiteks on koondunud kokku sportlikuma taustaga töötajad, kuid teised huvigrupid endale mõttekaaslasi leidnud ei ole.

Juhtkond ja tugipersonal arvavad, et nad saavad tehtud töö eest väärilist palka, hinnates väidet nelja punkti skaalal 4 punktiga. Tooteosakond ja üldprojekteerimine antud väidet nii kõrgelt ei hinda ning palka sisaldavad küsimused erinesid juhtkondade hinnangust enim. Tooteosakond hindas väidet 2,8 punktiga ning üldprojekteerimisosakond 3,2 punktiga. Juhtide intervjuu sisaldas endas küsimust ka rahaliste boonuste kohta. Kõik juhid vastasid, et boonused ettevõttes eksisteerivad ning boonussüsteem soodustab koostööd. Rahalised boonused väljenduvad projektide edukuses ning iga projekt kogub ühisesse fondi teatud preemiaraha, mis jagatakse kõigi töötajate vahel võrdselt ning makstakse välja kaks korda aastas. Lisaks sellele on ka individuaalsed boonused, mis on mõeldud töötajatele või meeskondadele, kes on hakkama saanud eriti eduka projektiga. Mitme juhi arvates võiks siiski motivatsioonipakett olla midagi, mis võiks sisaldada endas ka preemiaid väiksemate töölõikude osas.

Uuringust selgub, et erineva taseme töötajaid ei kaasata piisavalt strateegilisse planeerimisse, mis omakorda võib tekitada olukorra, kus on keeruline vastu võetud otsuseid või muutuseid ettevõttesse kommunikeerida. Juhtkond ja tugipersonal hindas strateegiliste otsuste mõjutamist 10 punkti skaalal 5,3 punktiga. Antud väidet on hinnatud nii madalalt ainult selle tõttu, et tugipersonali hinnang oli madalam kui juhtkonna oma, mis omakorda viis ka keskmise hinnangu alla. Kõik juhtkonna liikmed hindasid antud väidet kõrgeima tulemusega. Tooteosakond hindas väidet 3,7 punktiga ning üldprojekteerimisosakond 4 punktiga. Ka juhtide intervjuust selgub, et päris kõikide tasandite töötajaid strateegilisse planeerimisse ei kaasata. Kaheksast juhust neli vastas küsimusele „jah“ ning neli „ei“. Samas ütles üks „jah“ vastanud juhtidest, et strateegilisse planeerimisse kaasatakse töötajad siis, kui on kindel suund juhtkonna poolt paika pandud.

Kõik küsimustikule vastajad olid üksmeelselt nõus, et tööd tehakse ettevõttes ühise eesmärgi nimel. Üldprojekteerimisosakond hindas antud väidet 4 punkti skaalal hindegaga 3,7. Sama tulemusega hindas väidet ka juhtkond ning tugipersonal. Tooteosakond hindas väidet 3,6 punktiga.

Samuti arvavad töötajad, et eesmärgid on ettevõttes selgelt ja arusaadavalt määratletud. Üldprojekteerimine hindas väidet 4 punkti skaalal 3,1 punktiga, tooteosakond 2,9 punktiga ning juhtkond ja tugipersonal 3,3 punktiga. Max Weber on välja toonud ühe olulisema tegurina ettevõttes ühise eesmärgi, sest ühisele eesmärgile keskendumine loob ettevõttes ka kokkukuuluvustunde (Purska *et al.* 2011).

Kuigi uuringust tuleb välja, et DMT Insenerid on üksmeelsel arvamusel, et tehakse tööd ühise eesmärgi nimel ning eesmärgid on selgelt ja arusaadavalt määratletud, siis intervjuu tulemused näitavad vastupidist. Autori arvates ei ole ettevõtte töötajad piisavalt teadlikud, mis on ühine eesmärk. Ühine eesmärk ei väljendu ainult tegurina, et ühiselt tehakse projekte või ühiselt tehakse tööd. Tabelis 2 on välja toodud juhtide intervjuude vastused. Vastuste eraldi välja toomine on autori lõputöö seisukohalt oluline, sest see näitab väga selgelt, kui erinevad on juhtide hinnangud erinevatele küsimustele, millest omakorda saab ka järeldada, et iga juht kannab erinevat infot ja väärtuseid oma meeskonnale edasi.

Tabel 2. Juhtide intervjuu vastused

Mis on Teie ettevõttes ühine eesmärk?	Mis liidab Teid ettevõttes kokku?
1) Projektid valmis saada	1) Inimesed, ühised üritused
2) Kõik tunnevad ennast meeskonnas hästi	2) Tihe koostöö, inimesed
3) Ei ole ühist eesmärki	3) Juhtkond
4) Projektid hästi läbi viia	4) Ühised üritused, juhtkond
5) Projektid edukalt läbi viia	5) Ühistegevused ja keskkond
6) et unistused ei jääks paberile	6) Parem homme, ühisüritused
7) Muuta ümbritsevat keskkonda ja linnaruumi paremaks ja kõigile meeldivamaks	7) Inimesed, ühisüritused
8) et unistused ei jääks paberile	8) Ei oska öelda

Allikas: autori koostatud

Ühist eesmärki juhtide hinnangul selgelt välja ei tule. Kolmel korral mainiti ühise eesmärgina projektide valmimist ja läbi viimist, 2 korral ettevõtte missiooni, et unistused ei jääks paberile. Lisaks sellele mainiti veel ettevõtte meeskonda, ümbritseva keskkonna ja linnaruumi muutmist paremaks ja meeldivamaks ning ühise eesmärgi mitte eksisteerimist. Küsimused, mis puudutasid ettevõtte väärtuseid, visiooni, eesmärki ning põhjendust nõudsid enamus juhtidelt mõtlemisaega. Projektide valmimise ja läbi viimise juures mainiti, et oluline ei ole ainult rahaline kasu, vaid ka töötajate isiklik areng, et saada uusi kogemusi ja teha tulevikus väljakutsuvat tööd. Lisaks sellele mainiti veel, et ettevõttes pole ühist eesmärki ning pigem on inimestel ja meeskondadel oma eesmärgid ning põhjendusena toodi, et ühine eesmärk ei too otseselt ettevõttele kasumit. Mitu

juhti ütles ausalt, et hea ühine eesmärk on neil määratlemata, kuid nad on püüdnud seda sõnastada. Raskusi tekitab ühise eesmärgi töötajateni kommunikeerimine, sest ettevõtte väärtuseid arutatakse juhtkonnatasandil ning kõik ühtselt siiski ühist eesmärki ei taju.

Kuna hea ühine eesmärk loob organisatsioonilise kokkukuuluvustunde, siis on oluline ka kindlaks teha, kas ilma kindla ühise eesmärgita tunnevad töötajad ettevõttes kokkukuuluvustunnet. Juhtidega läbi viidud intervjuude põhjal võib väita, et inimesed tunnevad kokkukuuluvustunnet. Viis juhti tõid välja, et neid liidab ettevõttes kõige enam kokku ühised üritused. Üksmeelselt ollakse nõus, et ettevõttes on ühiseid üritusi piisavalt ning rohkem, kui teistes samasugustes ettevõtetes. Lisaks sellele võetakse ühistest üritustest alati osa. Kolm inimest tõid välja, et ettevõttes tekitavad kokkukuuluvustunde inimesed, sest kõik tunnevad teineteist ja neil on alati võimalus teineteiselt abi paluda. Kaks juhti tõid välja, et kokkukuuluvustunde tekitab juhtkond. Lisaks sellele toodi veel välja parem homne ja koostöö. Oluline on siin välja tuua, et töötajad tunnevad ettevõttes kokkukuuluvustunnet läbi ühise tegevuse ja koos veedetud aja, kuid läbi põhitegevuse tuntakse kokkukuuluvustunnet pigem vähe, sest ühine eesmärk on määratlemata.

Tabel 3. Koostööd soodustavad tegurid

Küsimus	Struktuurüksus			Erinevus
	Juhtkond	Tooteosakond	Üldprojekt.	
4	6,3	5,9	5,5	10%
5	6,0	5,5	5,4	8%
8	5,7	5,1	5,1	8%
9	6,7	5,6	5,8	12%
10	6,3	6,2	5,6	9%
11	6,7	5,9	5,6	14%

Allikas: autori arvutused

Märkused: Erinevus on märgitud juhtkonna ja kahe erineva osakonna vahel

Küsimuste sõnastused:

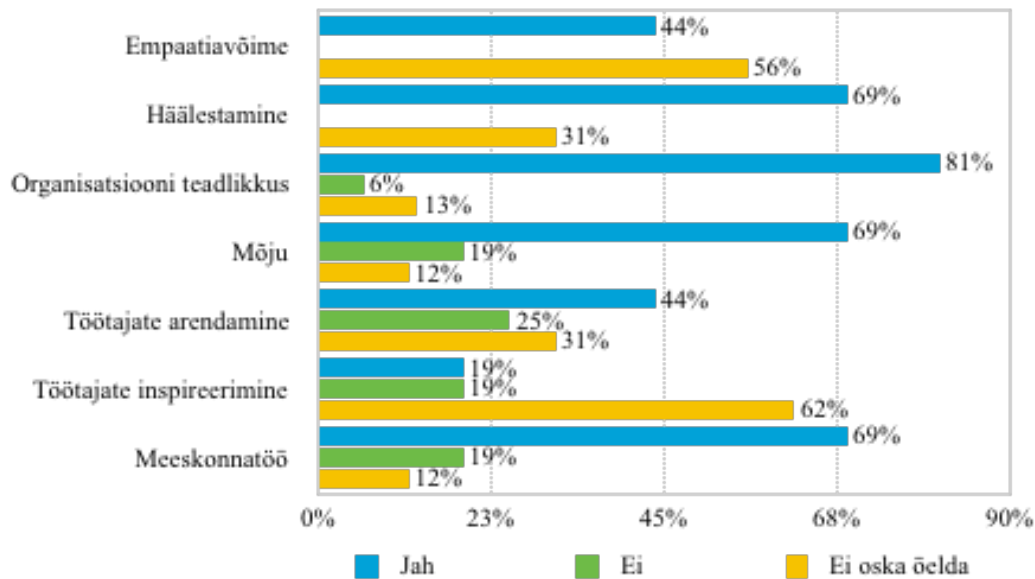
4. Meie organisatsioonikultuur ja väärtused
5. Mitteformaalse suhtlemise määr teiste üksuste töötajatega
8. Töötajate tunnustamise viis
9. Meie töötajate tahe teiste üksuste töötajaid abistada
10. Töötajate vastastikuse usalduse määr ettevõttes tervikuna
11. Töötajate koostööoskused (nt kaasamine, teadmiste edastamine, konfliktide lahendamine)

Uuringu teise osa väited olid suunatud koostööd soodustavatele teguritele ning on olulisemad tegurid kajastuvad Tabelis 3. Teise osa väiteid said töötajad hinnata 7 punkti skaalal ning kõiki väiteid hinnati kõrge või väga kõrge tulemusega. Kogu teise osa küsimuste ja hinnangutega saab tutvuda Lisas 5. Juhtkond ja tugipersonal hindas töötajate tunnustamist seitsme punkti skaalal 5,7

punktiga, tooteosakond ning üldprojekteerimine 5,1 punktiga. Juhtide intervjuudest selgus, et sõnalist tunnustamist ja tagasisidet võiks rohkem olla ning see on kindlasti üks suund, kus igal juhul oleks rohkem arenguruumi. Toodi ka välja inseneridele omast introvertsust, mille tõttu kaastöötajat tihti ei kiideta ega tunnustata. Intervjuude käigus uuris autor, kas tunnustatakse ka koostööd, kuid koostööd eraldi ettevõttes ei tunnustata.

DMT Insenerid tahavad teineteist abistada. Juhtkond ja tugipersonal hindas antud väidet seitsme punkti skaalal 6,7 punktiga, tooteosakond 5,6 punktiga ning üldprojekteerimisosakond 5,8 punktiga. Kursusetöök läbiviidud analüüsi käigus, kus uuris autor samuti soodustavaid tegureid ettevõttes tuli välja, et kõige sagedasem sõna kaastöötaja iseloomustamiseks oli abivalmis. Abivalmidus väljendub selles, et töötajad jagavad kolleegidega oma teadmised ning lihtne on suhelda ka suurema kogemusepagasiga töötajatega. Juhtide intervjuus toodi neljal korral koostööd takistava tegurina välja, et tegelikult siiski kõik töötajad teineteist abistada ei soovi. Põhjendusena toodi kõigil neljal korral välja ajapuudus, mille tõttu ei ole alati võimalus teist inimest aidata, eriti siis kui projektide tähtsajad on saabumas.

Töötajate koostööoskuseid hindasid kõige kõrgemalt juhtkond ja tugipersonal. Koostööoskuseid hinnati seitsme punkti skaalal 6,7 punktiga. Tooteosakond hindas koostööoskuseid 5,9 punktiga ning üldprojekteerimisosakond 5,6 punktiga. Koostööoskuste hulka kuuluvad näiteks kaasamine, teadmiste edastamine ja konfliktide lahendamise oskus. Antud väidet võisid töötajad hinnata kõrgelt selle tõttu, et ei olda teadlikud koostööoskustest. Juhtide intervjuudest tuleb välja, et tegelikult ei ole juhid head kaasajad ning seda mõjutab asjaolu, et ettevõttes puuduvad ühised põhiväärtused ja eemärgid, mille tõttu on keeruline kindlas suunas liikuda ning töötajaid kaasata. Intervjuude käigus kaardistas autor ka ettevõtte üldised sotsiaalsed oskused. Sotsiaalsed kompetentsid on näiteks empaatiavõime, töötajate häälestamine, teadlikkus organisatsioonist, töötajate mõjutamine ja arendamine, inspireerimine ja meeskonnatöö (Goleman, Boyatzis 2008). Kuna iga juht on isiksusest erinev tuleks sotsiaalseid oskuseid uurida individipõhiselt ning antud lõputöös väljenduvad sotsiaalsed oskused ettevõtte üldiste sotsiaalsete oskustena. Joonisel (vt Joonis 4) on välja toodud väiteid peaksid lisaks juhtidele endale hindama kõik juhi meeskonnaliikmed, mõni pereliige ning sõber.



Joonis 4. Ettevõtte sotsiaalsed tugevused ja nõrkused
Allikas: autori koostatud

Juhid ennast intervjuu käigus üleliia kiitma ei hakanud, ning paljudele küsimustele oli keeruline saada kindlat vastust. Selle tõttu jagas autor juhtide vastused kolmeks. Esimeseks võimaluseks oli kindel „jah“ vastust, teiseks võimaluseks kindel „ei“ vastus ning kolmandaks valikuvariandiks „ei oska öelda“. Viimasesse gruppi on lisatud kõik vastused, kus juhid hakkasid küsimust mitmest eri aspektist analüüsima või ei osanud kindlat vastust anda. Iga sotsiaalse oskuse kohta küsis autor kaks küsimust. Küsimused on leitavad Lisas 3. Töötajate häälestamine (69%), organisatsioonisisene teadlikkus (81%), töötajate mõjutamine (69%) ja meeskonnaöö said võrreldes teiste teguritega kõrgeima tulemuse. Küsimustele, mis sisaldasid eelnevaid tegureid vastasid juhid kindlalt „jah“ kõige rohkem kordi. Kindlat „ei“ vastust juhid ühele ega teisele tegurile ei andnud. Ei oska öelda tulemuse sai kõige enam empaatiavõime (56%) ja töötajate inspireerimine (62%). Empaatiavõime kohta küsis autor, kas juhid mõistavad, mis motiveerib erinevaid inimesi ning, kas juhid on vastuvõtlikud oma meeskonna vajaduste suhtes? Enamus juhte, kes vastasid küsimustele, et „ei oska öelda“ lisasid, et nad alles õpivad, mis inimesi motiveerib, aga see on keeruline, sest kõiki motiveerivad erinevad asjad. Lisati ka, et ehk peaks seda rohkem töötajatelt arenguvestlusel küsima ning motivatsiooniallikaid kaardistama. Töötajate inspireerimine sisaldas küsimust ettevõtte visiooni ja selle edasi kandmise kohta ning, kas juhi juhtimisstiil toob oma töötajates välja parima. Viimasele küsimusele ei osanud mitte ükski juht kindlat vastust anda ning lisas, et seda peab ikka tema meeskonna käest küsima. Ettevõtte visioon on juhtide hinnangul segane ning nad ei oska öelda, kas töötajad kannavad seda uhkusega ka ettevõtetest väljaspool edasi.

Ühiseid väärtuseid ja organisatsioonikultuuri hinnati kõrgelt. Juhtkond ja tugipersonal hindas ühiseid väärtuseid 7 punkti skaalal 6,3 punktiga, tooteosakond 5,9 punktiga ning üldprojekteerimine 5,5 punktiga. Juhtide intervjuudest tuli aga välja, et ühiseid väärtuseid mõistavad juhid väga erinevalt, mille tõttu kannab iga juht erinevaid väärtuseid oma meeskonda edasi. DMT Inseneride kirja pandud põhiväärtused on: 1) soov areneda, võimalusel leida uusi säästlikumaid lahendusi- me ei ole kunagi kinni vanas, me soovime teha kõike veelgi paremini, 2) avatus koostööle ja paindlikkus- arvestame kõikides oma tegemistes tellija ja partnerite eesmärkidega ning 3) 3 erineva partneri sümbioos- kolme eri tüüpi isiksuse konstruktiivses koostöös leidakse alati parim lahendus ning tihti tänu sellele jõutakse ebatraditsionaalsete, kuid säästlike lahendusteni. Intervjuu käigus mainiti DMT Inseneride põhiväärtustena enim inimest DMTs. Kaks juhti ei osanud antud küsimusele vastata ning kahel korral mainiti kliendi rahulolu ja kliendi soovidega arvestamist. Lisaks sellele toodi veel välja julgust uusi asju proovida, täpsus, meeskonnatöö, koostöö, ökonoomsed lahendused ja avatud suhtlus. Oluline on siin mainida, et antud küsimus nõudis enamus juhtidelt mõtlemisaega ning mitmel korral mainiti, et põhiväärtustest räägitakse kaks korda aastas, kui toimuvad suuremad koosviibimised ning need tuuakse presentatsioonides lihtsalt välja. Juhtide vastused on kajastatud Tabelis 4.

Tabel 4. DMT Inseneride põhiväärtused

Millised on need põhiväärtused, mis Teie arvates koostööd soodustavad?	Millised on DMT insenerid põhiväärtused?
1) Inimeste vaheline avatus, julgus suhelda üksteisega, võrdsus inimeste vahel	1) Ei oska vastata
2) Ise koolitame inimesi ja leiame uutele tulijatele mentori, et kõigil oleks ühine visioon ja arusaam asjadest	2) Inimene DMTs, areng, julgus uusi asju proovida
3) Abivalmidus ja juhtkond	3) Inimesed
4) Sõbralik õhkkond, suhtumine ja suhtlemine pole astmeline	4) Meeskonnatöö, täpsus, kliendi soovidega arvestamine
5) Avatus, hea sisekliima, julgus küsida ja teisi aidata	5) Ei oska öelda
6) Avatus, madal juhtimine, koostöö	6) Ökonoomsed lahendused, kliendi rahulolu ja koostöö kuidagi ka sisse põimitud
7) Indiviidi kesksus	7) Indiviidi keskne lähenemine, töötaja areng
8) Avatud suhtlus	8) Avatud suhtlus

Allikas: autori koostatud

Märkused: Välja on toodud juhtide ja juhtkonna vastused

Tablis 4 on välja toodud ka põhiväärtused, mis juhtide arvates soodustavad koostööd. Näiteks toodi välja, et koostööd soodustab inimeste vaheline avatus ja julgus suhelda üksteisega, abivalmidus ja

juhtkond, üldine õhkkond ettevõttes ja koostöö. DMT juhtide arvates on tähtsamad põhiväärtused, mis soodustavad koostööd soetud inimestega.

Tabel 5. Koostöö ettevõttes DMT Insenerid

Küsimus	Staaž				Erinevus
	-1	1-5	6-10	10 +	
1	3,6	3,4	3,2	3,3	7%
2	3,8	3,9	3,6	3,7	3%
3	3,4	3,2	2,9	3,3	3%
4	3,4	3,3	2,9	3,3	3%
5	3,8	3,3	2,9	3,3	13%

Allikas: autori arvutused

Märkused: Erinevus on märgitud erinev tööstaažiga töötajate vahel

Küsimuste sõnastused:

1. Koostöö kolleegidega toimib meie ettevõttes hästi
2. Kolleegid on abivalmid ja hoolivad
3. Oma töös kaasatakse vajadusel piisavalt erinevaid huvipooli
4. Koostöö üksuste vahel toimib üldiselt hästi
5. Koostöö erineva tasandi (juhid, töötajad) töötajate vahel toimib hästi

Kolmandas osas vaatleb autor koostöö toimimist erineva tööstaažiga töötajate vahel, mille tulemused on nähtavad Tabelis 5. Koostöö toimimist hindavad erinevate gruppide esindajad kõrgelt ning gruppide hinnangud väga ei erine, mis omakorda tähendab, et ka uued töötajad tunnevad ennast ettevõttes hästi ning nad on kaasatud meeskonda ja koostöösse. Kuni 1 aastase tööstaažiga töötajad hindasid väidet, et koostöö toimib meie ettevõttes hästi nelja punkti skaalal 3, 6 punktiga, 1-5 aastase tööstaažiga töötajad aga 3,4 punktiga, 6-10 aastase tööstaažiga töötajad 3,2 punktiga ning töötajad, kes on ettevõttes olnud rohkem kui 10 aastat hindasid väidet 3,3 punktiga. Juhtide intervjuust selgus, et uutele töötajatele määratakse isiklik mentor, mille tõttu saab töötaja hea ülevaate ettevõttest ning tunneb ka ennast koostöö protsessi kaasatuna.

Kuni 1 aastase töökogemusega töötajad arvavad, et koostöö erineva tasandi töötajate vahel toimib hästi, hinnates antud väidet nelja punkti skaalal 3,8 punktiga. 1-5 aastase töökogemusega töötajad hindavad väidet aga 3,3 punktiga, 6-10 aastase töökogemusega töötajad 2,9 punktiga ning rohkem kui 10 aastat ettevõttes olnud töötajad 3,3 punktiga. Antud väite puhul erinesid vastused erinevate gruppide vahel enim. Väidet hindasid kõige kõrgemalt alles DMT Inseneridesse tööle tulnud töötajad ning kõige madalamalt 6-10 aastase tööstaažiga töötajad. Erinevus võib väljenduda selles, et tihti märgatakse ettevõtte kitsaskohti ja ollakse kriitilisemad siis, kui töötaja on ettevõttes pikemat aega tööd teinud.

Viimase analüüsi osana hindab autor ettevõtte visiooni. Juhtide intervjuude vastused, mis on seotud visiooni puudutavate küsimustega on Tabelis 6.

Tabel 6. Ettevõtte visioon

Kas teie ettevõttel on hea visioon, mis tekitab ettevõtte töötajates uhkust ja seda kantakse ka edasi?	Mis on ettevõtte visioon?
1) Ma ei tea. Mulle tundub, et meil kõik teevad lihtsalt oma tööd	1) Ma ei oska seda sõnastada, sest seda ei toonitata kuidagi
2) Jah, ma arvan küll	2) Jätkusuutlik laienemine ja oma töötaja hoidmine
3) Ma usun küll	3) Skandinaaviasse saada otse projekteerima
4) Ma usun, et on	4) Pakkuda kliendile head teenust ja enesetunnet
5) Jah, see on meil kirjas ja paika pandud	5) Et unistused ei jääks paberile
6) Ma arvan, et visioon ja ühine eesmärk pole veel hästi määratletud ja kõigile kohale jõudnud	6) Et, unistused ei jääks paberile
7) Ma ei tea	7) Et, unistused ei jääks paberile, kasutades parimaid teadmisi ja tehnoloogiaid pakkude klientidele parimat teenust
8) Ei oska öelda	8) Ma arvan, et kõik sellega seotud on meie ettevõttes halvasti ja sellele ei pöörata tähelepanu

Allikas: autori koostatud

Märkused: välja on toodud juhtide ja juhtkonna vastused

Visiooni, põhiväärtuseid ning ühist eesmärki puudutavad küsimused olid juhtide intervjuudes kontrollküsimustena, mis pidid kinnitama või ümber lükkama uuringu tulemusi. Kaheksast juhust neli vastas, et nende ettevõttel on hea visioon, mis tekitab töötajates uhkust ja seda kantakse ka edasi. Kommentaarina lisas üks juhtidest, et see on kirjas ja paika pandud. Neli juhti vastas aga, et nad ei tea, kas nende ettevõttel on hea visioon. Eraldi toodi välja, et visioon ei ole hästi määratletud ja see pole kõigile kohale jõudnud ning kõik teevad lihtsalt oma tööd. Ettevõtte DMT Insenerid visiooniks on olla juhtiv konstruktsioonilahenduste pakkuja Eestis ning suurendada ekspordi. Kolm juhti vastasid, et ettevõtte visioon on, et unistused ei jääks paberile. Lisaks sellele arvati visiooniks olevat jätkusuutlik laienemine ja oma töötaja hoidmine, skandinaaviasse otse projekteerimine ning hea teenuse ja enesetunde pakkumine kliendile. Kaks juhti arvasid, et hetkel ei pöörata visioonile ettevõttes piisavalt tähelepanu ning sellest ei räägita kuidagi.

2.4. Tulemuste järelused ja ettepanekud ettevõttele DMT Insenerid

Lõputööst selgub, et koostöö eduka toimimise aluseks on ühine eesmärk ja visioon. Lõputöö aluseks on Bedwell *et al.* (2012) definitsioon, mille kohaselt „kaks või enam osapoolt osalevad aktiivselt ja vastastikku ühistes tegevustes, eesmärgiga saavutada vähemalt üks jagatud eesmärk.“

Uuringu tulemusena mõjutab oluliste teguritena koostööd ettevõttes DMT Insenerid enim organisatsiooni kultuur ja väärtused, eestvedamine, kommunikatsioon ja koostööoskused. Mainitud tegurid võivad nii soodustada, kui ka takistada koostööd. Näiteks organisatsiooni kultuuri soodustab ettevõtte juhtkond, julgustades töötajaid koostööd tegema ning toetades neid ka eksimuste korral. Samas takistab organisatsioonikultuur koostööd, kuna ettevõttes puuduvad ühised väärtused.

Peamiseks koostööd mõjutavaks teguriks on ühiste eesmärkide ja visiooni puudumine. Ettevõtte töötajad defineerivad ühist eemärki, kui ühiselt projektide tegemist või koos töötamist. Hea ühine eesmärk on aga midagi, mis peaks looma organisatsioonilise kokkukuuluvustunde, mida hetkel ettevõttes DMT Insenerid ei ole. Kokkukuuluvustunnet tuntakse läbi ühise tegevuse ja koos veedetud aja, kuid mitte läbi põhitegevuse. Teiseks oluliseks takistavaks teguriks on kommunikatsioon, mille tõttu ei suudeta ka ühist eemärki kommunikeerida. Kommunikatsiooniprobleem on tingitud eestvedamisoskustest, sest ettevõttes ei ole juhti, kes suudaks töötajaid kaasata ning muutuseid läbi viia. Kuna ettevõttes puuduvad ühised põhiväärtused, eesmärk ja visioon on keeruline kindlas suunas edasi liikuda. Iga muudatuse ja protsessi toimimiseks on vaja eestvedajaid, kellel on tugev visioon, kuidas ühiseid eesmärke saavutada ja oskused, et meeskonda motiveerida (San Martin- Rodriguez *et al.* 2005, 142).

Ettevõtte juhid ja juhtkond on igapäevaselt oma töötajatele eeskujuks. Eeskuju saab näidata tegevuse, mitte sõnadega. Koostööjuht saab oma töötajaid motiveerida tegutsema ühise eesmärgi nimel, vaatamata isiklikest veendumustest ja väärtustest. (Ibarra, Hansen 2011) Ettevõtte DMT Insenerid juhid on spetsialistid, kuid kahjuks on ettevõttes puudus juhtimisalastest teadmistest ja oskustega juhtidest. Ettevõtte DMT Insenerid juhid teevad küll õigeid asju, kuid mitte alati õigesti. Suurepärase juhi edukuse valemiks on teha õigeid asju õigesti (Virovere *et al.* 2008) Oluline on ka kõikide juhtide kaasamine strateegilisse planeerimisse, kus juhid saavad esindada oma meeskonda ning töötajate arvamust. Uuringu tulemustest selgub, et kõiki juhte strateegilisse planeerimisse ei kaasata.

Selleks, et ettevõtte saaks kitsaskohad parandada tuleks:

- 1) Ettevõttesse kaasata juhtimiskogemuse ja -teadmistega spetsialiste, kelle põhitööks on näiteks kommunikatsioonijuhtimine või siseturundus.

- 2) Määratleda ühine eesmärk ning visioon. Oluline on, et ettevõtte kõikide tasandite töötajad teaksid millisesse suunda nad liiguvad. Oluline on kaasata ka kõikide tasandite töötajaid strateegilisse planeerimisse, ühise eesmärgi leidmisesse ja pikaajasesse kavandamisesse.
- 3) Kaardistada juhtide tugevused ja nõrkused ning arendada oma inimesi ettevõttes, mitte ainult insener tehnilistes oskustes, vaid ka juhtimisvaldkonnas. Spetsialistidest võivad saada väga head juhid. Oluline on läheneda igale juhile kui indiviidile, sest kõik juhid on oma isiksuselt ja oskustelt väga erinevad.
- 4) Teadmistest on vähe kasu, kui teadmiste tegevust ei järgne. Oluline on alati liikuda ning ettevõtteks areneda. Ajapuuduse mure lahendab uute ja oskustega inimeste palkamine.

KOKKUVÕTE

Koostöö tundub tänapäeval iseenesest mõistetavana, ning tihti tundub, et kui me töötame ühes ettevõttes ja teeme igapäevaselt koos tööd, siis koostöö toimib suurepäraselt. Autori eesmärgiks oli lõputöö käigus välja selgitada koostööd mõjutavad tegurid ja kitsaskohad ettevõtte DMT Insenerid näitel, ning uuringu andmete põhjal pakkuda välja lahendused koostööd parendamiseks.

Uuringust selgub, et enim mõjutavad koostööd ettevõttes DMT Insenerid organisatsiooni kultuur ja väärtused, eestvedamine, kommunikatsioon ja koostööoskused. Kõik need tegurid on otseselt seoses juhtimise ja juhtimisoskustega. Peamiseks koostööd takistavaks teguriks on ühiste eesmärkide ja pikaajase visiooni puudumine. Kokkukuuluvustunne ettevõttes avaldub läbi ühise tegevuse, kuid mitte läbi põhitegevuse. Teiseks oluliseks takistavaks teguriks on kommunikatsioon, mis on tingitud eestvedamisoskustest, sest ettevõttes puudub liider, kes suudaks töötajaid kaasata ja muutuseid läbi viia.

Lõputöö tulemusena pakub autor välja järgmised tegevused, mille tulemusel paraneks koostöö ning ettevõtte edasine areng. Kitsaskohtade parandamiseks tuleks:

- 1) ettevõttesse tööle võtta juhtimiskogemuse ja -teadmistega spetsialist;
- 2) määratleda ühine eesmärk ja visioon läbi kõikide tasandite töötajate protsessi kaasamise;
- 3) kaardistada juhtide tugevused ja nõrkused, mille tulemusel on igal juhul isiklik arenguplaan;
- 4) koostada tegevusplaan, sest teadmistest on vähe kasu, kui tegevust ei järgne.

Autori arvates täitis lõputöö püstitatud eesmärgi. Ettevõtte DMT Insenerid on lõputöö tulemusena teadlikud ettevõtte kitsaskohtadest ning arenguvõimalustest. Autor leiab, et antud teemat saab tulevikus edasi uurida, kuna koostöö ja juhtimise teemadel väga palju uuringuid tehtud ei ole. Kindlasti on oluline uurida edasi juhtimise teemasid ettevõtetes, kus enamus töötajatest on spetsialisti haridusega, et teha kindlaks, millistest oskustest ettevõttes on puudus. Ühtlasi ei vaadeldud antud lõputöö raames juhtide sotsiaalseid oskuseid. Ettevõtte saab juhtide oskused kaardistada iseseisvalt ning vastavalt sellele koostada igale juhile arenguplaani. Autor leiab, et

ettevõtte DMT Insenerid peaksid kindlasti lähitulevikus ettevõtte kitsaskohti parandama ning järjepidevalt väikseid muutuseid ellu viima, sest tegemist on pikaajalise teekonnaga. Juhul kui kitsaskohtadega ei tegeleta võivad need ettevõtte kasvades üha suuremateks probleemideks saada ning ettevõtte arengut piirata.

SUMMARY

INTRAORGANIZATIONAL COLLABORATION AND LEADERSHIP ON THE EXAMPLE OF DMT INSENERID

Martina Jõeäär

Intraorganizational collaboration nowadays appears self-evident. It often seems that if people work in the same company and work together, then collaboration is already an implemented practice. The aim of the author's thesis was to uncover the factors and weaknesses adversely affecting collaboration on the example of DMT Insenerid and suggest solutions for improving collaboration based on the research data compiled.

The study reveals that organizational culture and values, leadership, communication, and collaboration skills influence collaboration the most in company DMT Insenerid. All of these factors are directly related to leadership and management skills. The main impediment to collaboration is the lack of common goals and long-term vision. A sense of belonging within a company is expressed through joint activities, but not through core activities. Another important impediment is communication, which is caused by undeveloped leadership skills, as there is no leader in the company who can engage employees and drive change.

As a result of the thesis, the author proposes the following activities, which would result in better collaboration and further development of the company. In order to improve upon the impediments the company should

- 1) hire a specialist with management and leadership experience and knowledge;
- 2) define a common goal and long-term vision through the involvement of employees at all levels;
- 3) map the strengths and weaknesses of managers, resulting in each manager having a personal development plan;
- 4) make an action plan, because knowledge is of little use if the company doesn't follow it.

According to the author, the graduation thesis accomplished its goal. As a result of this thesis, DMT Insenerid are now aware of the company's encumbrances and development opportunities. The author believes that this topic can be investigated further in the future, as there has not been sufficient research on collaboration and leadership. It is critical to examine further the issues of leadership plaguing companies where most of the employees have specialist education to determine what skills the company lacks. The social skills of managers were not considered in this thesis. The company can independently map the skills of its managers and accordingly, draw up a personal development plan for each manager. The author believes that DMT Insenerid should definitely improve the company's impediments in the near future and make small changes consistently, as lasting changes is a long-term journey. If impediments are not addressed, they can evolve more of a systemic crises as the company grows, and can limit the development of the company.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abele, J. (2011). Bringing minds together. *Harvard Business Review*, 89 (7-8), 86-93.
- Adler, P., Heckscher, C., Prusak, L. (2011). Building collaborative enterprise. *Harvard Business Review*, 89 (7-8), 94-101.
- Allred, C., Fawcett, S., Wallinn, C., Magnan, G. (2011). A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competative Advantage. *Desicion Sciences*, 74 (1), 129-161.
- Bedwell, W.L., Wildman, J.L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W.S., Salas, E. (2012). Collaboration at Work: An Integrative Multilevel Conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22, 128-145.
- Chambers, M. (2011). Factors and Mechanisms that influence Intraorganisational Collaboration and Competition. (MRs) Cranfield University School of Management, Cranfield.
- Chen, G., Tjosvold, D. (2008). Organizational values and procedures as antecedents for goal interdependence and collaborative effectiveness. *Asia Pacific Journal of Management*, 25 (1), 93-112.
- Chung, V.C., Ma, P.H., Hong, L.C., Griffiths, S.M. (2012). Organizational determinants of interprofessional collaboration in intehrative health care: sustematic review of qualitative studies. *PloS one*, 7 (11).
- Collins, J.C., Porras, J.I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74 (5), 65-77.
- Dahl, M. (2014). Organisatsiooni sisekoostööd soodustavad ja takistavad tegurid Eesti toidutööstusettevõtete näitel. (Magistritöö) Tartu Ülikooli majandusteaduskond, Tartu.
- De Luca, L.M., Atuahene-Gima, K. (2007). Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the diferent routes to product innovation performance. *Journal of marketing*, 71 (1), 95-112.
- EAS Eesti Juhtimisvaldkonna uuring 2015.
- EAS Eesti Juhtimisvaldkonna uuring 2011.
- Ellinger, A.E., Keller, S.B., Hansen, J. D. (2006) Bridging the divide between logictics and marketing: facilitating collaborative behavior. *Journal of Business Logistics*, 27 (2), 1-27.

Ettevõtte. DMT Insenerid. Kättesaadav: <http://www.dmt.ee/ettevotest/>, 1. jaanuar 2020.

- Goleman, D., Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review*, 86 (9), 74-81.
- Hansen, M.T. (2009). *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*. Harvard Business Press.
- Ibarra, H., Hansen, M.T. (2011). Are you a collaborative leader. *Harvard Business Review*, 89 (7-8), 68-74.
- Jassawalla, A.R., Sashittal, H.C. (1998). An examination of collaboration in high-technology new product development process. *Journal of Product Innovation Management*, 15 (3), 237-254.
- Liedtka, J.M. (1996). Collaborating across lines of business for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 10 (2), 20-34.
- Martin, J., Eisenhardt, K. (2010). Rewiring: Cross-Business-Unit Collaborations in Multibusiness Organizations. *Academy of Management Journal*, 53 (2), 265-301.
- McDonnell, M.H. (2015). Radical repertoires: The incidence and impact of corporate-sponsored social activism. *Organization Science*, 27 (1), 53-71.
- Miles, R. E., Miles, G., Snow, C. C. (2006). Collaborative entrepreneurship: A business model for continuous innovation. *Organizational Dynamics*, 35 (1), 1-11.
- Mintzberg, H., Jorgensen, J., Dougherty, D., Westley, F. (1996). Some surprising things about collaboration - knowing how people connect makes it work better. *Organizational Dynamics*, 25 (1), 60-71.
- Persaud, A. (2005). Enhancing Synergistic Innovative Capability in Multinational Corporations: An empirical investigation. *Journal of Product Innovation Management*, 22 (5), 412-429.
- Sanders, N.R. (2007). An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance. *Journal of Operations Management*, 25 (6), 1332-1347.
- San Martin-Rodriquez, L., Beaulieu, M.-D., D'Amour, D., Ferrada-Videla, M. (2005). The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*, 19, 132-147.
- Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13 (2), 109-222.
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. (2008c). *Organisatsioonikäitumine: käsiraamat*. 2. tr. Tallinn: Külim.

Wood, D.J., Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (2), 139-162.

LISAD

Lisa 1. Sisekoostöö küsimustik

DMT sisekoostöö uuring

Hea vastaja!

Oled avanud sisekoostööd uuriva küsimustiku. Minu lõputööd tähendab ettevõttesisene koostöö seda, et erinevate üksuste inimesed töötavad ühise eesmärgi nimel meeskondades või abistavad üksteist. Küsimustiku eesmärgiks on välja selgitada põhjused, mis takistavad/ soodustavad sisekoostööd DMT insenerides ning kui oluliseks ettevõttesisesed töötajat sisekoostööd peavad.

Selleks, et saada võimalikult täpseid tulemusi on iga ettevõtte töötaja panus väga oluline. Kogutud informatsioon on konfidentsiaalne ning see ei seostu konkreetse isikuga. Tulemused avalduvad hiljem üldistatud kujul. Küsimustik on osa TalTech majandusteaduskonna rakenduskõrghariduse lõputööst. Uuringu tulemused edastatakse DMT inseneridele hiljemalt jaanuar 2020.

Ankeedi täitmine võtab aega 10 minutit.

Küsimuste korral pöörduge uuringu läbiviija poole:

Tel: 59 000 766, martinajoeaar123@gmail.com

Olen väga tänulik, et annad panuse minu lõputöösse.

Martina Jõeäär, uuringu läbiviija;

TalTech majandusteaduskonna tudeng

Teenuste turundus ja juhtimine

Lisa 1 järg

Esimese osa küsimustega kaardistatakse, millised on teie ettevõtte eeldused üksustevahelise koostöö toimimiseks.

	1- Ei ole nõus 2- Pigem ei ole nõus 3- Pigem nõus 4- Nõus 0- Ei oska öelda
1. Meie ettevõttes on lihtne teiste üksuste inimestelt otse abi paluda (ilma juhtide vahenduseta)	1 2 3 4 0
2. Struktuurüksused töötavad üldiselt ühise eesmärgi nimel	1 2 3 4 0
3. Minu üksus peab oma eesmärkide saavutamiseks teiste üksustega koostööd tegema	1 2 3 4 0
4. Meie ettevõtte väärtustab oma töötajaid, mistõttu nad on huvitatud ettevõtte eesmärkide saavutamisest	1 2 3 4 0
5. Meie ettevõttes väärtustatakse avatust, usaldust ja osalust	1 2 3 4 0
6. Saan tehtud töö eest väärilist palka	1 2 3 4 0
7. Tippjuhtkond julgustab ja toetab üksustevahelist koostööd	1 2 3 4 0
8. Meie ettevõttes võetakse näost- näkku kohtumisteks ja info jagamiseks piisavalt aega	1 2 3 4 0
9. Meie ettevõttes kasutatav tulemuste hindamise süsteem võimaldab üksustevahelist koostööd- mõõdetavad eesmärgid ei õhuta üksustevahelist konkurentsi	1 2 3 4 0

Lisa 1 järg

10. Meie ettevõttes tunnustatakse üksusteüleseid meeskondi heade tulemuste eest	1 2 3 4 0
11. Minu üksuse töötajad jagavad meeleldi infot ja aitavad võimaluse korral teiste üksuste töötajaid	1 2 3 4 0
12. Kui ühe üksuse töö või otsused teisi üksuseid puudutavad, teavitatakse sellest ning kaastakse teist osapoolt aegsasti	1 2 3 4 0
13. Minu üksuses on mitmeid töötajaid, kelle on teiste üksuste töötajatega suhtlemiseks head koostöö oskused (nt kaasamine, teadmiste edastamine, konfliktide lahendamine)	1 2 3 4 0
14. Töötajatel on piisavalt võimalusi teiste üksuste inimestega kokku puutuda (nt koolitused, ühisüritused)	1 2 3 4 0
15. Meie ettevõtte eesmärgid on selgelt ning arusaadavalt määratletud	1 2 3 4 0

Mil määral saad otsustada, kuidas oma igapäevatööd korraldad?

Skaala 0-10, kus

0= mul pole oma töökorraldusele mingit mõju

10= mul on oma töökorralduse üle täielik kontroll

Hinnang: rippmenüü

Mil määral saad mõjutada ettevõtte tegevust puudutavaid strateegilisi otsuseid?

Skaala 0-10, kus

0= mul pole strateegilistele otsustele mingit mõju

10= mul on strateegiliste otsuste üle täielik kontroll

Hinnang: rippmenüü

Lisa 1 järg

Kas oled rahul oma sissetulekuga?

Skaala 0-10, kus

0= pole üldse rahul

10= olen väga rahul

Hinnang: rippmenüü

Koostööd ja seda mõjutavate tegurite roll ettevõttes DMT insenerid.

	1- Takistab koostööd oluliselt 2- Takistab koostööd 3- Pigem takistab koostööd 4- Ei takista ega soodusta koostööd 5- Pigem soodustab koostööd 6- Soodustab koostööd 7- Soodustab koostööd oluliselt 0- Ei oska öelda
1. Meie ettevõtte struktuur (üksuste ja juhtimistasandite arv ja omavaheline seotus)	1 2 3 4 5 6 7 0
2. Töötajate teadlikkuse määr sellest, millega teised üksused tegelevad	1 2 3 4 5 6 7 0
3. Meie ettevõtte ja üksuste eesmärgid	1 2 3 4 5 6 7 0
4. Meie organisatsioonikultuur ja väärtused	1 2 3 4 5 6 7 0
5. Mitteformaalse suhtlemise määr teiste üksuste töötajatega	1 2 3 4 5 6 7 0

Lisa 1 järg

6. Tippjuhtkonna suhtumine üksustevahelisse koostöösse ja nende eeskuju	1 2 3 4 5 6 7 0
7. Näost- näkku kohtumiste korraldus infovahedusteks (koosolekud, grupiarutelud jm)	1 2 3 4 5 6 7 0
8. Töötajate tunnustamise viis	1 2 3 4 5 6 7 0
9. Meie töötajate tahe teiste üksuste töötajaid abistada	1 2 3 4 5 6 7 0
10. Töötajate vastastikuse usalduse määr ettevõttes tervikuna	1 2 3 4 5 6 7 0
11. Töötajate koostööoskused (nt kaasamine, teadmiste edastamine, konfliktide lahendamine)	1 2 3 4 5 6 7 0

Mis teie ettevõtte sisest koostööd kõige enam takistab?

...

Mis teie ettevõtte sisest koostööd kõige enam soodustab?

...

Koostöö toimimine ja selle olulisus ettevõttes DMT insenerid eesmärkide saavutamisel.

	1- Ei ole nõus 2- Pigem ei ole nõus 3- Pigem nõus 4- Nõus 0- Ei oska öelda
1. Koostööd kolleegidega toimib meie ettevõttes hästi	1 2 3 4 0

Lisa 1 järg

2. Kolleegid on abivalmid ja hoolivad	1 2 3 4 0
3. Oma töös kaasatakse vajadusel piisavalt erinevaid huvipooli	1 2 3 4 0
4. Koostöö üksuste vahel toimib üldiselt hästi	1 2 3 4 0
5. Koostööd erineva tasandi (juhtid, töötajad) töötajate vahel toimib hästi	1 2 3 4 0

Aitäh, et oled vastanud küsimustikule. Lõpetuseks küsin mõned küsimused Sinu enda kohta. Andmed on olulised selleks, et teha hiljem sisukaid järeldusi. Kõiki andmeid käsitletakse konfidentsiaalselt ja neid kasutatakse vaid üldistatud kujul.

Valdkond/ osakond, kus töötate:

...

Staaž sellest ettevõttes:

- Alla 1 aasta
- 1-5 aastat
- 6-10 aastat
- rohkem kui 10 aastat

Vanus:

- 20-23 aastat
- 24-40 aastat
- 41-53 aastat
- 54-72 aastat

Sugu:

- Mees
- Naine

Lisa 2. Küsimustiku seos koostööd mõjutavate teguritega

Koostööd mõjutavad tegurid	Väited, mis hindavad koostööd mõjutavaid tegureid (Skaala 1-7)	Väited, mis hindavad koostööd soodustavaid tegureid (Skaala 1-4)
Struktuur	Meie ettevõtte struktuur (üksuste ja juhtimistasandite arv ja omavaheline seotus)	Meie ettevõttes on lihtne teiste üksuste inimestelt otse abi paluda
Üksuste autonoomia	Töötajate teadlikkuse määr sellest, millega teised üksused tegelevad; Meie ettevõtte ja üksuste eesmärgid	Struktuurüksused töötavad üldiselt ühise eesmärgi nimel; Minu üksus peab oma eesmärkide saavutamiseks teiste üksustega koostööd tegema
Organisatsioonikultuur ja väärtused	Meie organisatsioonikultuur ja väärtused	Meie ettevõtte väärtustab oma töötajaid, mistõttu on nad huvitatud ettevõtte eesmärkide saavutamisest; Meie ettevõttes väärtustatakse avatust, usaldust ja osalust; Meie ettevõtte eesmärgid on selgelt ning arusaadavalt määratletud
Eestvedamine	Tippjuhtkonna suhtumine üksustevahelisse koostöösse ja nende eeskuju	Tippjuhtkond julgustab ja toetab üksustevahelist koostööd
Ressursid	Mitteformaalse suhtlemise määr teiste üksuste töötajatega	Meie ettevõttes võetakse näost-näku kohtumisteks ja info jagamiseks piisavalt aega; Töötajatel on piisavalt võimalusi teiste üksuste inimestega kokku puutuda (nt koolitused, ühisüritused)
Kommunikatsioonivahendid	Näost-näku kohtumiste korraldus infovahedusteks (koosolekud, grupiarutelus jm.)	-
Mõõtmine ja tunnustamine	Töötajate tunnustamise viis	Meie ettevõttes kasutatakse tulemuste hindamise süsteem, võimaldab üksustevahelist koostööd-mõõdetavad eesmärgid ei õhuta üksustevahelist konkurentsi; Meie ettevõttes tunnustatakse üksusteüleseid meeskondi heade tulemuste eest; Saan tehtud töö eest väärilist palka
Koostöötahe	Meie töötajate tahe teiste üksuste töötajaid abistada	Minu üksuse töötajad jagavad meeleldi infot ja aitavad võimaluse korral teiste üksuste töötajaid
Vastastikune usaldus	Töötajate vastastikuse usalduse määr ettevõttes tervikuna	-

Lisa 2 järg

Koostööoskused	Töötajate koostööoskused (nt kaasamine, teadmiste edastamine, konfliktide lahendamine)	Minu üksuses on mitmeid töötajaid, kellel on teiste üksuste töötajatega suhtlemiseks head koostööd oskused
Kommunikatsioon	-	Kui ühe üksuse töö või otsused teisi üksuseid puudutavad, teavitatakse sellest ning kaasatakse teist osapoolt aegsasti.

Lisa 3. Juhtide intervjuu küsimused

Juhtide intervjuu DMT insenerid 27.11.2019

Küsimused:

1. Mida tähendab Teie jaoks ettevõtte sisekoostöö?
2. Millised on need põhiväärtused, mis Teie arvates koostööd soodustavad? Mis on Teie ettevõttes ühine eesmärk?
3. Kas koostöö ettevõtte sees on iseenesestmõistetav või midagi, mille nimel peab pingutama?
4. Mille poolest Te erinete samasugustest ettevõtetest? Miks?
5. Millised on Teie arvates peamised sisekoostööd mõjutavad tegurid?
6. Millised osakonnad teevad Teie ettevõttes tihedalt koostööd? Mis paneb erinevaid osakondi koostööd tegema? Kas teete koostööd ka teiste ettevõtetega?
7. Mis teie ettevõtte sisest koostööd kõige enam takistab?
8. Mis teie ettevõtte sisest koostööd kõige enam soodustab?
9. Milliseid koostööd toetavaid lahendusi olete kasutanud/ kasutate?
 - a. Valdkondadeüleised meeskonnad kindla ülesande lahendamiseks
 - b. Juhtide ja/ või töötajate rotatsioon
 - c. Kõikide tasandite töötajate kaasamine strateegilisse planeerimisse
 - d. Regulaarsed infovahetuskoosolekud
 - e. Koolitused
 - f. Koostööd toetav infosüsteem
 - g. Koostöö tunnustamine ja rahalised boonused

Juhtide sotsiaalsete tugevuste ja nõrkuste analüüs:

Empaatiavõime:

1. Kas te mõistate, mis motiveerib erinevaid inimesi?
2. Kas olete vastuvõtlik oma meeskonna vajaduste suhtes?

Häälestamine:

1. Kas kuulate oma töötajaid tähelepanelikult ning panete tähele, kuidas nad ennast ettevõttes tunnevad?
2. Kas olete kursis töötajate meeleoludega?

Organisatsioonisisene teadlikkus:

1. Kas hindate ettevõtte kultuuri ja väärtuseid?
2. Kas mõistate erinevaid sotsiaalseid võrgustikke ettevõtte sees ning kirjutamata norme?

Mõju:

1. Kas kaasate oma töötajaid aruteludesse?
2. Kas saate oma juhilt piisavalt tuge?

Lisa 3 järg

Teiste arendamine:

1. Kas juhendad oma töötajaid isiklikult, investeerides oma aega ja energiat mentorlusse?
2. Kas annate töötajatele tagasisidet, mis toetab nende ametialast arengut?

Inspiratsioon:

1. Kas teie ettevõttel on hea visioon, mis tekitab ettevõtte töötajates uhkust ning seda kantakse ka edasi?
2. Kas teie juhtimisstiil toob inimestes välja parima?

Meeskonnatöö:

1. Kas juhina toetad kõiki meeskonnaliikmeid ning suunad neid koostööle?
2. Kas Teie jaoks on oluline iga töötaja arvamus?

10. Millised on ettevõtte põhiväärtused?

11. Mis on ettevõtte visioon?

12. Mis liidab Teid ettevõttes kokku? Miks Te tunnete kokkukuuluvustunnet?

Lisa 4. Koostöö eeldused

Küsimus	Valdkond			Erinevus
	Juhtkond	Tooteosakond	Üldprojekt.	
1	4,0	3,7	3,8	
2	3,7	3,6	3,7	
3	3,3	3,3	3,0	
4	4,0	3,6	3,5	17%
5	4,0	3,9	3,6	
6	4,0	2,8	3,2	38%
7	3,7	3,2	3,2	18%
8	3,0	2,9	3,1	
9	3,3	3,2	2,9	17%
10	3,0	2,4	3,0	
11	3,3	3,4	3,6	
12	3,0	3,2	3,1	
13	3,3	3,6	3,3	
14	3,7	3,3	3,1	21%
15	3,3	2,9	3,1	
16	9,7	8,2	8,1	
17	5,3	3,7	4,0	18%
18	9,3	6,0	7,3	19%

Allikas: autori koostatud

Märkus: Märkused: Protsendina on välja toodud vastuste erinevus juhtkonna ja kahe erineva osakonna vahel.

Küsimuste/ väidete sõnastused:

1. Meie ettevõttes on lihtne teiste üksuste inimestelt otse abi paluda
2. Struktuurüksused töötavad ühise eesmärgi nimel
3. Minu üksus peab oma eesmärkide saavutamiseks teiste üksustega koostööd tegema
4. Meie ettevõtte väärtustab oma töötajaid, mistõttu nad on huvitatud ettevõtte eesmärkide saavutamisest
5. Meie ettevõttes väärtustatakse avatust, usaldust ja osalust
6. Saan tehtud töö eest väärilist palka
7. Tippjuhtkond julgustab ja toetab üksustevahelist koostööd
8. Meie ettevõttes võetakse näost-näku kohtumisteks ja info jagamiseks piisavalt aega
9. Meie ettevõttes kasutatav tulemuste hindamise süsteem võimaldab üksustevahelist koostööd-mõõdetavad eesmärgid ei õhuta üksustevahelist konkurentsi
10. Meie ettevõttes tunnustatakse üksusteüleseid meekondi heade tulemuste eest
11. Minu üksuse töötajad jagavad meeleldi infot ja aitavad võimaluse korral üksuste töötajaid
12. Kui ühe üksuse töö või otsused teisi üksuseid puudutavad, teavitatakse selles ning kaastakse teist osapoolt aegsasti
13. Minu üksuses on mitmeid töötajaid, kellel on teiste üksuste töötajatega suhtlemiseks head koostöö oskused (nt kaasamine, teadmiste edastamine, konfliktide lahendamine)
14. Töötajatel on piisavalt võimalusi teiste üksuste inimestega kokku puutuda (nt koolitused, ühisüritused)
15. Meie ettevõtte eesmärgid on selgelt ning arusaadavalt määratletud
16. Mil määral saad otsustada, kuidas oma igapäevatööd korraldada?
17. Mil määral saad mõjutada ettevõtte tegevust puudutavaid strateegilisi otsuseid?

Lisa 4 järg

18. Meie ettevõtte eesmärgid on selgelt ning arusaadavalt määratletud
19. Mil määral saad otsustada, kuidas oma igapäevatööd korraldad?
20. Mil määral saad mõjutada ettevõtte tegevust puudutavaid strateegilisi otsuseid?
21. Kas oled rahul oma sissetulekuga?

Lisa 5. Koostööd soodustavad tegurid

Küsimus	Struktuurüksus			Erinevus
	Juhtkond	Tooteosakond	Üldprojekt.	
1	5,7	5,2	5,3	5%
2	5,0	5,4	4,8	3%
3	5,3	5,4	5,1	3%
4	6,3	5,9	5,5	10%
5	6,0	5,5	5,4	8%
6	6,0	5,7	5,6	5%
7	6,0	5,9	5,6	5%
8	5,7	5,1	5,1	8%
9	6,7	5,6	5,8	12%
10	6,3	6,2	5,6	9%
11	6,7	5,9	5,6	14%

Allikas: autori arvutused

Märkused: Protsendina on välja toodud vastuste erinevus juhtkonna ja kahe erineva osakonna vahel.

Väidete sõnastused:

1. Meie ettevõtte struktuur (üksuste ja juhtimistasandite arv ja omavaheline seotus)
2. Töötajate teadlikkuse määr sellest, millega teised üksused tegelevad
3. Meie ettevõtte ja üksuste eesmärgid
4. Meie organisatsioonikultuur ja väärtused
5. Mitteformaalse suhtlemise määr teiste üksuste töötajatega
6. Tippjuhtkonna suhtumine üksustevahelisse koostöösse ja nende eeskuju
7. Näost-näku kohtumiste korraldus infovahetuseks (koosolekud, grupiarutelud jm.)
8. Töötajate tunnustamise viis
9. Meie töötajate tahe teiste üksuste töötajaid abistada
10. Töötajate vastastikuse usalduse määr ettevõttes tervikuna
11. Töötajate koostööoskused (nt kaasamine, teadmiste edastamine, konfliktide lahendamine)

Lisa 6. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Martina Jõeäär (sünnikuupäev: 04.02.1997)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Sisekoostöö ja juhtimine ettevõtte DMT Insenerid näitel,

mille juhendaja on Anu Virovere,

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

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

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

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

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