

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
MAJANDUSTEADUSKOND**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Rahvusvaheline äritegevus

Janno Toomsalu

**JUHILE VAJALIKUD KOMPETENTSID JA ROLLID  
RAHVUSVAHELISE MEESKONNA EFEKTIIVSEKS  
KAUGJUHTIMISEKS BANG & BONSOMER GROUP OY  
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Raul Vatsar

Tallinn 2017

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	3
1. ORGANISATSIOON JA JUHTIMINE.....	5
1.1. Organisatsioon, juhtimise olemus ja eesmärgid.....	6
1.2. Juhtimise protsess ja peamised funktsioonid .....	7
1.3. Juhtimisstiilid ja kompetentside käsitlused.....	12
2. UURIMISOBJEKTI TUTVUSTUS, UURINGU METOODIKA JA TULEMUSED .....	21
2.1. Ülevaade ettevõttest Bang & Bonsomer Group Oy, organisatsiooni struktuur ja juhtimismudel .....	21
2.2. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus .....	24
2.3. Uuringu tulemuste analüüs .....	28
2.4. Järeldused ja ettepanekud .....	45
KOKKUVÕTE .....	49
VIIDATUD ALLIKAD .....	52
LISAD .....	55
Lisa 1. Organisatsiooni struktuur.....	55
Lisa 2. Juhtimismudel .....	56
Lisa 3. Kontserni müügitulu aastatel 2006-2016 .....	57
Lisa 4. Ankeet, mida lõputöö autor kasutas uuringu tulemuste välja selgitamiseks .....	58
SUMMARY .....	64

## SISSEJUHATUS

Maailm meie ümber on tänu globaliseerumisele ja tehnoloogia hüppelisele arengule viimase aastakümne jooksul muutunud meeletu kiirusega. Äri ja kaubavahetus on saavutanud märkimisväärse rahvusvahelise mastaabi ning vaid vähesed ettevõtted (monopolid) suudavad tänapäeval olla edukad ainult koduturule keskendudes. Selline tempokas areng, tegutsemine rahvusvahelistel turgudel ning tihe konkurents esitavad ettevõtetele suuri väljakutseid.

Innovaatilised ja efektiivsed lahendused, kiire kohanemisvõime ja valmisolek ärikeskkonnast tingitud muudatustega kaasa minna, konkurentidest sammu võrra ees olemine, need kõik on tänapäeva ettevõtluse olulised võtmesõnad.

Kiired ettevõtluskeskkonna muutused esitavad ettevõtetele tõsiseid väljakutsed ning sunnivad ettevõtteid üha enam pöörama tähelepanu oma struktuursele ülesehitusele ja juhtimismudelile. Peamisteks eesmärkideks on tänapäeval seatud kõrge efektiivsus ja võimalikult lame juhtimisstruktuur, mis on ka üheks peamiseks eelduseks suuremate rahvusvaheliste meeskondade loomisele. Selliste meeskondade juhtimine toimub sadade või isegi tuhandete kilomeetrite kauguselt ehk teisisõnu neid meeskondi kaugjuhitakse. Selline juhtimismudel esitab aga nii ettevõtetele kui ka juhtidele mitmeid erinevaid väljakutseid ning küsimus, kuidas efektiivselt ja edukalt juhtida meeskonda, kellega juhil puudub igapäevane vahetu kontakt, on väga aktuaalne.

Lõputöö autor on valinud käesoleva lõputöö teema, kuna uuritavas ettevõttes on kasutusel kaugjuhtimisemudel ning teema on uuritava ettevõtte jaoks väga oluline ja aktuaalne. Uurimisobjektiks on valitud esindusmüügi valdkonnas tegutsev rahvusvaheline ettevõtte Bang & Bonsomer Group Oy, kes on oma valdkonnas tegutsenud juba 90 aastat. Pikkade tegevusaastate jooksul on ettevõtte läbi teinud mitmeid olulisi muudatusi, kuid olulisemad neist leidsid aset aastal 2011, kui ettevõtte muutis tervet organisatsiooni struktuuri ja juhtimismudelit. Nende muudatuste tulemusena võeti ettevõttes kasutusele kaugjuhtimise mudel, millest on ajendatud ka käesoleva lõputöö eesmärk.

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada Bang & Bonsomer Group Oy juhtide olulised kompetentsid ja rollid, mis tagavad kaugjuhitava meeskonna efektiivse ja eduka juhtimise ning eesmärkide saavutamise. Töö käigus soovib lõputöö autor leida vastused kahele olulisele küsimusele: mis on peamised tegevused, mida juht peab tegema selleks, et muuta rahvusvaheline meeskond ühtse eesmärgi nimel töötavaks koosluseks, kus igal meeskonna liikmel on kanda oma tähtis roll ning kuidas ja milliste vahenditega saab juht sellist meeskonda mõjutada?

Töö eesmärgi saavutamiseks on lõputöö autor püstitanud kuus uurimisülesannet.

1. Töötada läbi teemakohane eesti- ja inglisekeelne erialakirjandus.
2. Analüüsida uuritava ettevõtte tänast struktuuri ja juhtimismudelit.
3. Viia läbi kvantitatiivne uuring uuritava ettevõtte tipp-, keskastme- ja eesliinijuhtide seas.
4. Viia läbi kvantitatiivne uuring uuritava ettevõtte juhitavate ehk alluvate seas.
5. Analüüsida uuringu tulemusi läbi võrdleva uurimismeetodi.
6. Koostada tulemustest kokkuvõte, anda neile hinnang ning teha ettepanekuid.

Käesolev lõputöö on jaotatud kaheks osaks. Töö esimeses ehk teoreetilises osas käsitleb lõputöö autor organisatsiooni ja juhtimise teoreetilisi aluseid, juhtimise protsesse ja peamised funktsioone ning annab ülevaate peamistest juhtimise kompetentside käsitlustest. Teoreetilise osa koostamisel on lõputöö autor kasutanud mitmeid erinevaid eesti- ja inglisekeelseid kirjandus- ning internetiallikaid.

Töö teises ehk empiirilises osas teeb lõputöö autor lühikese ülevaate uuritavast ettevõttest, kirjeldab ettevõtte struktuuri ja juhtimismudelit, toob detailsemalt välja uurimismetoodika üksikasjad, mida on kasutatud kvantitatiivse uurigu läbiviimiseks. Empiirilise osa teises pooles keskendub lõputöö autor uuringu tulemustele ja nende analüüsile. Uuringu tulemuste analüüsi käigus soovib lõputöö autor võrrelda, millised juhi kompetentsid ja rollid on olulised ettevõtte juhtivtöötajate ja alluvate poolt vaadelduna. Lisaks kompetentside ja rollide võrdlusele, soovib lõputöö autor võrrelda eri positsioonidel töötavate inimeste erinevat organisatsiooni kultuuri ja väärtuste tajumist. Samuti tuuakse esile peamised erinevused sõltuvalt uuringus osalevate isikute ametipositsioonist, vanusest, soost ja rahvusest. Uuringutulemuste analüüsi ja kaardistamise põhjal on võimalik teha ettepanekuid ettevõtte juhtimismeetodite täiustamiseks.

# 1. ORGANISATSIOON JA JUHTIMINE

Käesoleva lõputöö teema valiku juures on oluline mõista ja lahti seletada, mis on organisatsioon, mis on selle loomise peamine põhjus ja millised on peamised tegevused tänu millele üks organisatsioon saab toimida ja eksisteerida. Samuti on oluline aru saada, millist rolli mängib organisatsiooni tegevuse ja eksisteerimise juures juhtimine ning milleks see vajalik on.

Selleks, et saavutada ükskõik milliseid eesmärke ja tulemusi peab olemas olema mingi toimiv süsteem ja arusaam, kuidas nende eesmärkide poole liikuda. Üksiku indiviidi puhul on selleks tavaliselt tema enda isiklik tegevusplaan, mida ta oma tegevuste planeerimisel ja eesmärkide elluviimisel järgib. Kui aga eesmärgid on suuremad ja hõlmavad laiemat valdkonda, kus vaid ühe indiviidi panusest jääb selgelt väheks, on selliste eesmärkide saavutamiseks ja ellu viimiseks vaja luua meeskond ehk tuua kokku rühm inimesi, kes kõik tegutsevad ühiste eesmärkide saavutamise nimel. Selliseid meeskondi, kus grupp inimesi on koondunud ühiste eesmärkide saavutamiseks võibki nimetada organisatsioonideks.

Kuid ainuüksi sellest, et organisatsiooni on koondunud rühm inimesi, kes kõik tegutsevad ühise eesmärgi nimel, on eesmärkide saavutamiseks vähe. Selleks, et eesmärke saavutada peavad eesmärgid olema selgelt defineeritud, üheselt mõistetavad, ajaliselt määratletud ja eesmärkide poole liikumine väga detailselt koordineeritud. Seega peab organisatsioonis eesmärkide elluviimiseks ja saavutamiseks olemas olema juht või siis juhtorgan, kes määrab kindlaks kuidas ja läbi milliste tegevuste nende eesmärkide poole liigutakse.

Juhtimise roll organisatsiooni kõikide tahkude juures on määravalt suure tähtsusega. Juhtimise peamiseks eesmärgiks on luua toimiv süsteem, tagada vajalikud ressursid ning luua mõõdikute süsteem, läbi mille on võimalik meeskondasid juhtida ja mõõta nende tulemusi saavutuste teel.

## 1.1 Organisatsioon, juhtimise olemus ja eesmärgid

„Organisatsioon on kindla inimrühma ühiste eesmärkide taotlemiseks moodustatud ja terviklikult korraldatud ühendus (Üksvärv 2008, lk 15).“

Iga inimrühma või siis meeskonna efektiivseks toimimiseks peab meeskonnas valitsema harmoonia, kus iga meeskonna liige teab oma tähtsust, kus igal meeskonna liikmel on kanda oma oluline roll ning koos tegutsedes on võimalik tänu loodavale sünergiale saavutada suuremaid eesmärke.

„Organisatsiooni loomise ja talitlemise peamine mõte ja põhjus on saavutada ühiselt tegutsedes rohkem ja väiksemate jõupingutustega, kui eraldi tegutsedes. Niisugune saavutus tugineb sünergilisele toimele, kus  $1 + 1 > 2$ . Oma laadilt võib sünergilist mõju liigitada järgmiselt (Üksvärv 2008, lk 15-16):

- organisatsiooniline (inimeste otstarbekas rakendamine eesmärgi saavutamiseks, tööjaotuse, tegevuse ja toimingute kooskõlastamise, koostöö teel);
- aineeline (raha, teabe, seadmete, materjalide parem kasutamine);
- vaimne (soost, vanusest, haridusest, mõtteviisist jms tingitud eripärasuste ära kasutamine).

Üldreeglina on iga organisatsiooni, olgu selleks siis era- või riigiettevõtte, ametlik - või mitteametlik asutus, eesmärgiks saavutada mingeid konkreetseid tulemusi. Tulemusi, mis on mõõdetavad kas rahalises või mingis muus mõõdetavas väärtuses. Era- ja riigiettevõtete puhul on eesmärgiks omanikele tulu teenimine ehk kasum, ametlike ja mitteametlike asustuste puhul aga mingite konkreetsete teenuste ja struktuuride laitmatu toimimine, mida on võimalik mõõta läbi teenuse kasutajate rahulolu.

„Organisatsiooni tähtsaim ülesanne on anda tulemusi. Tulemus on organisatsiooni kõige üldisem näitaja, samas ka olemasolu põhjus. Organisatsioon peab suunama ja korraldama kõik oma varad kavandatud tulemuste saavutamiseks. Tulemusteta ei ole organisatsioonil mõtet.“ (Üksvärv 2008, lk 17)

Tulemuste saavutamiseks ja organisatsiooni eesmärkide elluviimiseks ei piisa ainuüksi heast meeskonnast, vaid on vaja kedagi, kes seda meeskonda selge visiooni ja meetodikaga juhiks. Juhi roll kogu meeskonna toimimises ja eesmärkide saavutamises on väga oluline. Ilma tugeva juhi ja õigete juhtimismeetoditeta on eesmärkide ja tulemuse saavutamine väga keeruline.

„Selleks, et spetsialiseerumise kaudu võimeid suurendada ja optimaalselt tegutsedes aega säästa,

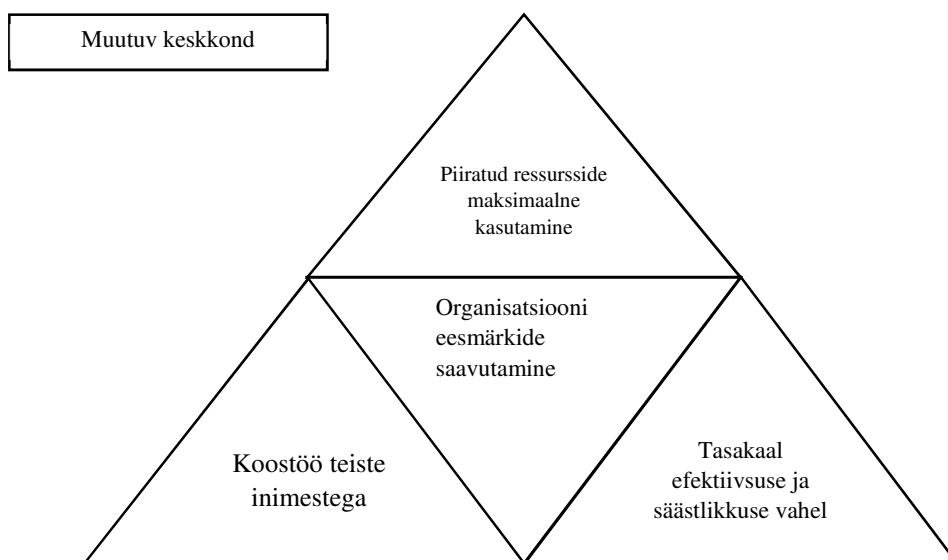
koonduvad inimesed organisatsioonidesse. Et organisatsioon toimiks efektiivselt, peab keegi organisatsiooni kuuluvate inimeste tegevust suunama, neid inimesi juhtima.“ (Alas 2008, lk 7)

„Juhtimine on inimeste, ülesannete või protsesside mõjutamine ning suunamine kavandatud eesmärkide saavutamiseks. Juhtimine toimub kõigis institutsioonides või inimühendustes.“ (Siimon, Türk 2003, lk 11)

## 1.2 Juhtimise protsess ja peamised funktsioonid

Juhtimine, kui sihipärane tegevus koosneb kindlatest protsessidest ja funktsioonidest, mis on organisatsiooni toimimise ja jätkusuutlikkuse seisukohal väga olulised. Siinkohal on kindlasti oluline mõista, millised on vajalikud tööprotsessid, juhtimisprotsessid ja vahendid, millega eesmärged ja tulemusi soovitakse saavutada.

„Juhtimine on teiste inimeste tegevuse kaudu organisatsiooni eesmärkide saavutamise protsess, mis toimub muutuv keskkonnas. Protsessi keskmes on efektiivsuse ja säästlikkuse tasakaal organisatsiooni käsituses olevate piiratud ressursside kasutamisel (vt Joonis 1).“ (Alas 2008, lk 10)



**Joonis 1.** Juhtimise kui protsessi komponendid

Allikas: Alas 2008, lk 10

„Juhtimine on inimeste tegevuse ja käitumise sihipärane suunamine ning üheks hästi talitlevaks tervikuks sulatamine, selleks et rakendada organisatsiooni varad, saavutada tema eesmärgid ja rahuldada liikmete vajadused (Üksvärav 2008, lk 47).“

Lõputöö autor nõustub ülal välja toodud väitega täielikult ning soovib olulise faktina esile tõsta sellele, et ainuüksi võimalus kasutada organisatsiooni varasid ja selgelt määratletud organisatsiooni eesmärgid ei suuda panna organisatsiooni hästi toimima. Kindlasti on oluliseks liikuma panevateks jõududeks organisatsiooni liikmete vajaduste rahuldamine, nii materiaalsed ja sotsiaalsed, kui ka eneseteostus ja motiveeritus.

Kui meeskonna liikmetel puudub võimalus eneseteostuseks ja nad on alamotiveeritud, on organisatsioonil oma eesmärgid keeruline saavutada. Selleks, et tagada meeskonnaliikmete motiveeritus, ja siinkohal ei pea lõputöö autor silmas materiaalselt motiveeritust, on neile vaja anda võimalus vastutada, vastutada mingite konkreetsete valdkondade või töölõikude eest. Võimalus tunda ennast tähtsa osana tervest protsessist ja tajuda oma tegevuste olulisust, on kindlasti motiveerimise seisukohalt olulised.

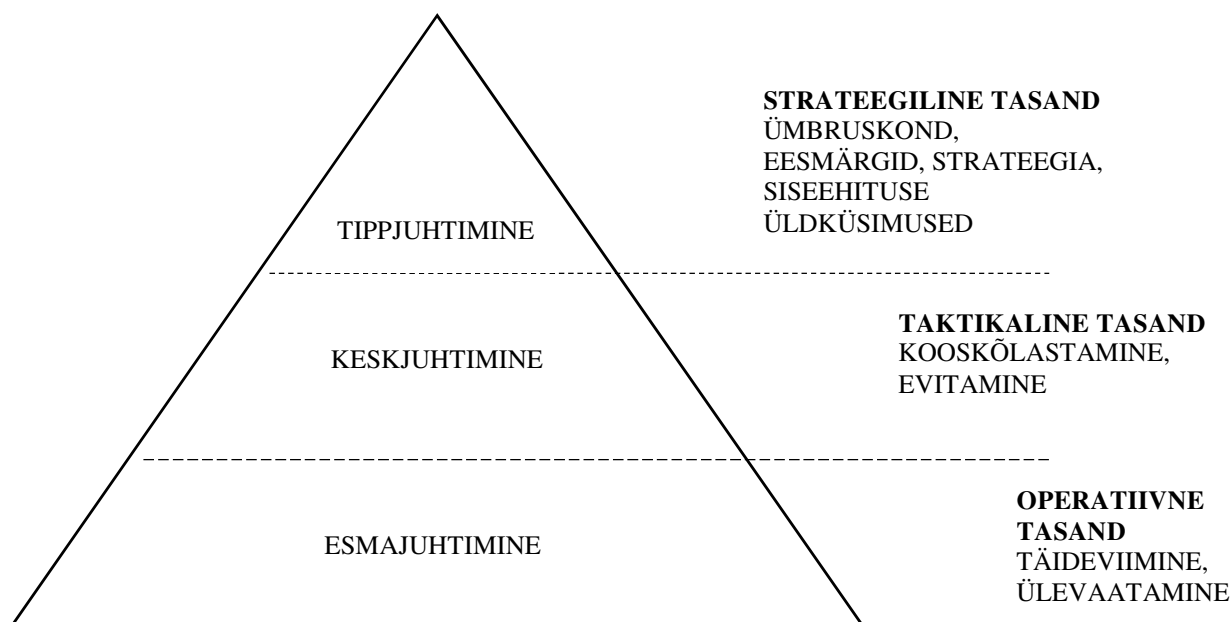
Juhtimise ülesannetena on kõige sagedamini välja toodud neli tegevust: planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja kontrollimine. Planeerimine on seotus eesmärkide püstitamise poliitika formuleerimise ja protseduuride kehtestamisega. Organiseerimise mõiste tähistab organisatsiooni kujundamist. Organiseerimise käigus toimub kohustuste, vastutuse ja õiguste kindlaks määramine. Tulemuseks on organisatsiooni struktuur. Eestvedamine kujutab endast töötajate motiveerimist koostöös pingutama organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. See on midagi enam kui korralduste jagamine. Juhid kasutavad eestvedamisel erinevaid juhtimisstiile. Kontrollimine on standardite kehtestamine, tulemuste hindamine kehtestatud standarditele vastavalt ja organisatsiooni eesmärkidele mittevastavate tegevuste korrigeerimine. Need tegevused peavad tagama organisatsiooni käsutuses olevate ressursside sellise juhtimise, mille korral eesmärgid saavutatakse kõige efektiivsemal moel. Ressurssideks on tööjõud, raha, tehnoloogiavahendid ja oskusteave. (Alas 2008, lk 11-12)

Juhtimise neli põhifunktsiooni annavad väga selge ja ühese ülevaate juhtimise peamistest tegevustest, kuid lisaks üldistele funktsioonidele on juhtimise juures kindlasti oluline mõista, kuidas toimib juhtimine organisatsiooni eri tasanditel. Organisatsioonid on kõik erineva suurusega, liikmete arvuga, ning sellest sõltub tavaliselt ka organisatsiooni juhtimisstruktuur ehk mitme erineva juhtimistasandi vahel on ära jaotatud organisatsiooni juhtimine tervikuna. Mida väiksem



on organisatsioon seda lamedam on selle juhtimisstruktuur, kuna juht on võimeline antud olukorras täitma kõik erinevad juhtimistasandid ise. Suuremate organisatsioonide puhul on aga kindlalt paika pandud juhtimise rollide jaotumise mudel, kus eri tasandi juhtide kanda on erinevad juhtimise funktsioonid organisatsiooni kui terviku toimimiseks.

Juhtimine, kui teatud tegevuste ja toimingute korda saatmise üldine vorm ei ole sisult ühetaoline. Organisatsiooni tehnilis-tehnoloogiline iseloom, selle seisund, seal valitsev olukord ja sellest tulenevad nõuded, samuti juhi asukoht organisatsioonis mõjutavad juhtimise sisu. Kõrvuti erialase tööjaotusega, mis põhjustab organisatsiooni hargnemist laiuti, toimub ka juhtimisalane tööjaotus, mis toob kaasa organisatsiooni hargnemise sügavuti. Vastavalt organisatsiooni suurusele moodustub lühem või pikem ametikohtade redel ehk hierarhia, mis põhineb võimusuhtel. Klassikalisel kujul käib juhtimine ülevalt alla (vt Joonis 2). (Üksvärv 2008, lk 53-54)



**Joonis 2.** Juhtimispüramiid

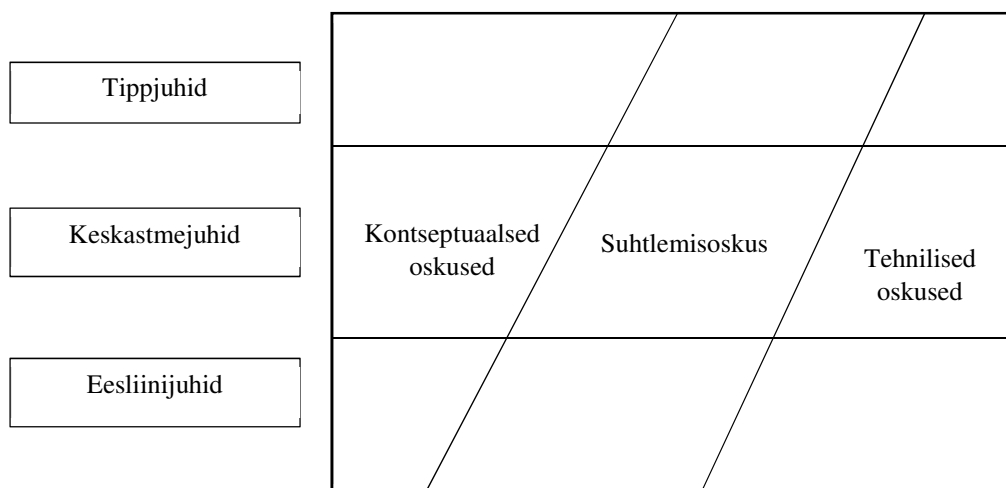
*Allikas:* Üksvärv 2008, lk 54

Üleval väljatoodud joonisel on näha, et lisaks juhtimise hierarhiale on erinevatel juhtimistasanditel organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks kanda oma kindel roll. Vaatamata hierarhiale on erinevad juhtimistasandid omavahel siiski tihedalt seotud ning on oluline mõista millisel määral ja millises ulatuses mingil juhtimistasandil juhtimist teostatakse ning millised on peamised oskused, mis on erinevatel juhtimistasanditel vajalikud.

Eeldatakse, et juht on see, kes a) suunab teiste inimeste tegevust ja b) võtab kanda vastutuse

saavutamaks teatud eesmärgid läbi teiste inimeste suunamise. Sellest definitsioonist lähtuvalt tugineb edukaks juhiks olemine kolmel põhi oskusel, mida saame nimetada tehnilisteks oskusteks, suhtlemisoskus ja kontseptuaalsed oskused. Oleks ebareaalne väita, et nendel oskustel ei ole omavahelist seost, kuid siiski oleks oluline neid kõiki käsitleda ja arendada eraldiseisvalt. (Katz 1974)

Tehnilised oskused tähendab mõistmist ja oskust aru saada teatud liiki tegevuste, eelkõige selliste tegevuste, mis sisaldavad mingeid meetodeid ja protsesse, toimimisest. Tehnilised oskused on seotud erialaste teadmiste, analüütilise võime ning oskusega kasutada teatud tööriistu ja tehnikaid sihipäraselt. Suhtlemisoskus on juhi võime töötada efektiivselt meeskonna liikmena ning suunata neid ühiste jõupingutuste nimel töötama. Kontseptuaalsed oskused tähendavad juhi võimet näha organisatsiooni kui tervikut. See tähendab mõista kuidas erinevad funktsioonid töötavad ja kuidas need teineteisest sõltuvad, kuidas muudatused ühes mõjutavad suuremal või väiksemal määral kõiki teisi funktsioone (vt Joonis 3). (*Ibid.* 1974)



**Joonis 3.** Juhtimisoskused eri juhtimistasanditel

*Allikas:* Management ... 2017

Kõik juhtimisega seotud tegevused, funktsioonid ja erinevad juhtimise tasandid on iga organisatsiooni toimimiseks vajalikud komponendid, kuid nii nagu autor lõputöö sissejuhatuses mainis on maailm meie ümber muutumas ja samuti on muutumas arusaamine juhtimisest kui protsessist. Siinkohal soovib lõputöö autor esile tõsta erinevate generatsioonide erinevad arusaamised juhtimisest. Lõputöö autori arvates on tänapäeval üha määravama tähtsusega juhi, kui isku kompetentsid ja oskused, see kuidas juht suudab oma meeskonna endale järgnema panna.

Uus rühm juhte on valmis võtma tegevjuhtide positsioone ja toomas juhtimisse täiesti uusi

mõtteviise. Beebibuumi ajastul (aastatel 1946 – 1964) sündinud juhid on domineerinud juhtivatel positsioonidel juba viimased kümnendid lähtudes oma tegemistes teada-tuntud korporatiivsetest praktikatest ja eeskirjadest, mis on eelkõige seotud kompensatsiooni, hierarhia ja teadmisega kuidas töö käib. Generatsioonil X, sündinud aastatel 1961 – 1981, on aga oma ideed ja nägemused. Nad on valmis loobuma ja ümber lükkama seni kehtinud edu definitsioonid ja leidma edu saavutamiseks oma tee. Intervjuude käigus on vesteldud sadade generatsioon X juhtidega eri paigust maailmas ning see on andnud kinnitust, et uus generatsioon juhte näeb töö tegemist sellises valguses, millisest tänapäeval tippjuhtide on väga raske aru saada. (Erickson 2010)

„Arusaamised juhtimisest on aja jooksul pidevalt muutunud. Kui sajandi algul edukas juht planeeris, andis korraldusi ja kontrollis, siis uue aastatuhande künnisel on hakatud avaldama hoopis teistsuguseid arvamusi. Näiteks Rudolf Steiger oma raamatus „Inimkeskne juhtimine“ rõhutab juhtimise juures hoopis inimkesksust.“ (Alas 2008, lk 109).

Inimkeskne juhtimine leiab tänapäeva juhtimispraktikas üha laialdasemat kasutust ning pigem lähtutakse selle keskmes tulemustele suunamisest, kui millegi tegema sundimisest ja korralduste jagamisest. Inimkeskse juhtimise peamiseks võtmesõnadeks on oskus panna inimesed endale järgnema ning oskus inimesi mõjutada. Selle keskmes on väga oluline mõista millised on erinevad juhtimisstiilid ja milliseid oskusi ning kompetentse see juhilt nõuab.

Tõeline, ehe juhtimine – ei tähenda kunagi kontrollimist, sundimist või domineerimist. Juhtimine lähtub sellest, kes juht oma olemuselt tegelikult on. Juhtimine tähendab mõju inimeste üle. Tõelised juhid ei ürita kedagi kunagi sundida. Nad püüavad inimesi inspireerida. Nad ei suru teistele oma tahet peale, vaid elavad selliste tõekspidamiste ja põhimõtete järgi, mis teisi kaasa haaravad. Nad algatavad muudatusi, sest näevad asjade tegemiseks paremat teed, ja teised järgnevad sellistele juhtidele, sest usuvad, et nende tee ongi parem. (Bacon 2013, lk 7)

„Eestvedamine ongi midagi enam kui korralduste jagamine. See on protsess, mille käigus juht mõjutab töötajaid töötama ühiste eesmärkide nimel. Kuigi juhi ametist tulenev võim peaks alluva tööle rakendama, on sellele lisaks tarvilik, et lisanduks alluva soov juhile järgneda.“ (Alas 2008, lk 109).

„Mõjutamine on kunst panna teised endale järgnema – uskuma seda, mida teie tahate neid uskuvat; mõtlema nii, nagu teie tahate neid mõtlevat, või tegema seda, mida teie tahate neid tegevat (Bacon 2013, lk 17).“

„Mõjutamine on (mõju)võimu rakendamine kindla eesmärgi saavutamiseks. Uurimus näitab, et tavaliselt püüavad inimesed teiste juhtimiseks ja/või mõjutamiseks kasutada kümmet positiivset mõjutamistehnikat: loogika abil veenmist, kehtestamist, vahetamist, teatamist, suhtlemist, suhetele apelleerimist, nõu küsimist, liidu moodustamist, väärtustele apelleerimist ja eeskujuks olemist.“ (Ibid., lk 305)

### **1.3 Juhtimisstiilid ja kompetentside käsitlused**

Kahes eelnevas peatüks on lõputöö autor käsitlenud peamiseid organisatsiooni ja juhtimise teooriaid, eesmärgiga luua raamistik ja sissejuhatav osa käesoleva lõputöö põhi eesmärgile, milleks on uurida juhile vajalikke kompetentse ja rolle rahvusvaheise meeskonna efektiivseks kaugjuhtimiseks. Kõik eelmistes peatükkides käsitletud teooriad ja juhtimise põhi funktsioonid on iga organisatsiooni toimimiseks ja eesmärkide saavutamiseks vajalikud, kuid rääkides eesmärkidest on kindlasti oluline mõista, et suuremate eesmärkide saavutamiseks peavad saama täidetud väiksemad eesmärgid, seda nii meeskondade kui ka indiviidide tasandil.

Käesolevas peatükis on lõputöö autor käsitlenud ja esile tõstnud juhti, kui eestvedajat ehk liidrit, tema tähtsust meeskonna juhtimisel ja eesmärkide saavutamisel. Kes on liider, millised on liidri erinevad juhtimisstiilid, peamised kompetentsid ja oskused, kui oluline on edu saavutamisel meeskonna ühtsus ja võimekus, kui tähtis on selge ja üheselt mõistetav kommunikatsioon ning kuidas tulla toime multikultuurses keskkonnas? Need kõik on väljakutsed, millega üks efektiivne ja edukas juht peab igapäevaselt toime tulema.

„Juhtimise kohta on kirjutatud palju raamatuid ja pidevalt tuleb lisa. Enamasti keskendutakse sellele, mida peab juht tegema, et saada heaks juhuiks, kuid öeldakse vähe või mitte midagi selle kohta, kuidas juht peaks seda saavutama, mida ta peaks selleks konkreetselt päev päeva järel tegema.“ (Baustad, Sørsveen 2009, lk 7)

"Selged kavad ja organisatsiooni õige siseehitus loovad tugeva tegutsemisaluse igas ettevõtmises ja ürituses. Et inimesed seoksid end parimal viisil ettevõtte või asutuse eesmärkidega, kohustuksid neid saavutama, nõuab palju muu kõrval nende ühisesse tegevusse kaasatõmbamist. See on koht, kus otsustava kaardina tuleb mängu eestvedamine, mis hetkel on muutunud juhtimise üheks võtmesõnaks. Eestvedamine on tegevuste ja käitumiste kogum, kus üks inimene mõjutab teisi mingi eesmärgi saavutamisele vabatahtlikult kaasa töötama.“ (Üksvärav 2008, lk 381)

Vähesed tänapäeva juhid rakendavad alluvate mõjutamiseks oma autoriteeti ning käsutamise ja kontrollimise õigust. Pigem mõjutavad ja motiveerivad nad inimesi saavutama selgeid eesmärke. Mõjutamiseks ja motiveerimiseks on vaja järgmisi oskusi (Baird 2010, lk15):

- suhtlemisoskust, et veenvalt kõnelda ja kirjutada;
- oskust inimesi tõeliselt kuulata;
- konflikti lahendamise osakusi, et maandada pingeid ja vähendada omavahelist hõõrumist;
- läbirääkimisoskust, et eriarvamusel rühmad ühendada;
- motiveerimisoskus, et veenda inimesi püüdlema sama eesmärgi poole.

„Eestvedamine (*leadership*) on juhtimise põhifunktsioon ning seisneb niisuguses juhtimistegevuses, mis motiveerib töötajate (järgijate) tegevust, põhinedes suhtlemisel ja mõjutamisel läbi veenmisprotsessi. Eestvedamine on liidri ja järgijate vaheline mõjusuhe, mille eesmärgiks on ühine tõhus tegevus tööle pühendumise õhkkonnas.“ (Siimon, Türk 2003, lk 203)

Juht ja liider on üldjuhul eri mõisted, mille sisu võib aga suures osas kattuda. Peamine erinevus seisneb selles, et juht on ametliku organisatsiooni osa koos konkreetsete õiguste ja kohustustega organisatsiooni tegevuse ja eesmärkide ees. Liider on autoriteetne isik, kes on saavutanud mõjuvõimu kaastöötajate üle tänu oma kompetentsusele ja isiksuse eripärale. Eestvedamise teooriast vaadatuna on juhtimine ja eestvedamine eri fenomenid. (*Ibid.*, lk 204)

Selleks, et mõista eestvedamise olemust ja tähtsust, seda kuidas suudab juht oma meeskonna edukalt ja ühtselt tööle panna, on oluline aru saada, et kõigil juhi tegevustel on mingi kindel taotluslik seos konkreetse olukorraga ja sellega, mida antud hetkel soovitakse saavutada. Sellise käsitluse puhul on võimalik rääkida juhi juhtimisstiili valikust. Juhtimisstiili valik sõltub mitmetest olulistest teguritest. Üheks peamiseks on organisatsioon ise, see millises olukorras üks või teine organisatsioon konkreetsel ajahetkel on, samuti millised on organisatsiooni eesmärgid ning juhi ülesanded, mida ta lahendada peab. Erinevad olukorrad nõuavad juhtidelt erinevat lähenemist.

Daniel Goldman (2000) on liidrite puhul esile tõstnud kuus peamist juhtimisstiili, mis on kõik suuresti seotud emotsionaalse intelligentsusega. Igal stiilil on erinev mõju ettevõtte töö õhkkonnale, divisjonile või meeskonnale, ning selge mõju ettevõtte majandustulemustele. Sundiva stiiliga liidrid ootavad oma alluvatelt kõikide ülesannete kohest täitmist, ilma igasugust vastupanu üles näitamata. Autokraatlikud liidrid ühendavad inimesi visiooni suunas. Partner tüüpi liidrid loovad emotsionaalseid sidemeid ja harmooniat. Demokraatlikud liidrid loovad meeskonnas üksmeelt oma osalemise kaudu. Eeskujuks olevad liidrid ootavad oma meeskonnalt täiuslikkust ja

täielikku enesejuhtimist. Eestvedavad juhid (*coaching*) arendavad inimestes võimeid ja oskusi tuleviku tarvis. Uuringud on näidanud, et liidrid kes saavutavad parimaid tulemusi ei pühendu vaid ühele juhtimisstiilile, nad kasutavad enamusi neist pidevalt, sõltuvalt olukorrast millise jaoks iga üks neist kasulik on.

Praktikas leidub veel mitmeid erinevaid juhtimisstiile, kuid lõputöö autor leiab, et eelpool mainitud kuus juhtimisstiili on ühed laialdasemalt kasutatavad. Nende pidev kombineeritult kasutamine loob eelduse toimivale juhtimissüsteemile, mis suudab toime tulla erinevate juhtimis situatsioonidega. Kuid lisaks juhtimisstiilile omavad eduka juhtimise juures olulist tähtsust juhi, kui liidri kompetentsid ja oskused. Juhtimisstiil on iseenesest käitumismudel, see kuidas juht mingi teatud käitumismudeli abil mingit konkreetset olukorda lahendab, kuid ilma vajalike praktiliste oskuste ja pidevalt arendatud kompetentsideta võib ainult stiilist efektiivse juhtimise teostamiseks väheks jääda.

Tuginedes uuringule, mis viidi läbi Whartoni Ärikoolis, Pennsylvanias ja uurijate endi konsultatsioonifirmas, hõlmates endas enam kui kahtekümnet tuhandet juhtivtöötajat, identifitseeriti kuus peamist oskust, milliseid arendades ja järjepidevalt kasutades, suudavad juhid mõelda strateegiliselt ja navigeerida teadmatuses efektiivselt, need on: oskus sündmusi ette näha, oskus tulla toime väljakutsetega, oskus tõlgendada asju õigesti, oskus otsustada, oskus koos töötada ja mis peamine oskus õppida. Need kuus oskust kirjeldavad kohanemisvõimelist strateegilist juhti, kedagi kes on mõlemat, nii resoluutne kui ka paindlik, sihikindel vaatamata kõikidele tagasilöökidele, keegi kes reageerib keskkonnamuutustele strateegiliselt, keegi kes on õppinud kasutama kõiki neid kuute oskust üheaegselt. (Schoemaker jt 2013)

Uuringute käigus on Zenger ja Folkman leidnud tugeva statistilise seose juhtimise efektiivsuse ja mitmete ihaldatud äritulemuste vahel nagu: kasum, käive, töötajate pühendumus, kliendi rahulolu, samuti töötajate lahkumise põhjused. Pea igas uuringus, mille eesmärgiks on olnud mõista organisatsiooni efektiivsuse erinevaid mõõtmeid on juhtimise efektiivsus jätkuvalt olnud suurima mõjuga. (Zenger, Folkman 2014)

Zenger ja Folkman on oma uuringus välja toonud kuusteist juhile vajalikku kompetentsi (vt Tabel 1), mis on jaotatud viieks oluliseks oskuste plokiks: iseloom, isiklikud võimed, tulemustele keskendumine, suhtlemisoskus ja organisatoorsete muudatuste juhtimine. (*Ibid.* 2014)

**Tabel 1.** 16 eristuvat kompetentsi

<b>Iseloom</b>	<b>Isiklikud võimed</b>	<b>Tulemustele keskendumine</b>	<b>Suhtlemisoskus</b>	<b>Organisatoorsete muudatuste juhtimine</b>
Kuvab kõrgeid moraalseid põhimõtteid ja ausust	Tehniline/professionaalne asjatundlikus	Keskendub tulemustele	Suhtleb võimekalt ja tulemuslikult	Arendab strateegilisi eesmäärke
	Lahendab probleeme ja analüüsib olukori	Seab selgeid eesmäärke	Inspireerib ja motiveerib teisi	Uuenduste elluviija
	Innovaatilisus	Haarab initsiatiivi	Loob suhteid	Ühendab grupi või meeskonna väliskeskkonnaga
	Tegeleb enesearendamisega		Arendab teisi	
		Osaleb ja edendab meeskonnatööd		

Allikas: Zenger, Folkman 2014

Doug Wilson (2015) on oma arvamuse artiklis käsitletud Zenger ja Folkman poolt koostatud kompetentside nimekirja ja tõstnud esile fakti, et see nimekiri võib esialgu tunduda tavalise loeteluna, kuid tegelikkuses jagunevad need kuusteist kompetentsi kolme väga tähtsasse juhtimise kategooriasse: töötamine inimestega ja läbi teiste (juhtimise inimlik mõõde), juhi isiksus (iseloom, eripära ja oskused) ja tulemused (sooritus). Juhtimist võib võrrelda tooliga, mis toetub kolmele jalale. Kui üks jalg on puudu või logiseb, on suur oht, et tool kukub ümber. Kolm juhtimise nn. jalga ei seisa kunagi iseseisvalt. Nad töötavad koos ja õhutavad teineteist veelgi paremini toimimisele. Juhid ei kasuta kunagi vaid ühte kategooriat, et siis liikuda edasi teise juurde. Kõik kolm töötavad tihedalt koos, mis iganes ülesannet juht parasjagu ei täidaks.

Lõputöö autori arvates on Zengeri ja Folkmani poolt läbi mahukate uuringute esile tõstetud juhi kuusteist peamist kompetentsi primaarsed ning nende kasutamine kombineerituna õigel ajal ja õiges kohas, tagab ka meeskonna efektiivse juhtimise. Siinkohal on oluline mõista, et iga olukord ja situatsioon on erinev ning nõuab eri lähenemist ja seega ei ole olemas ühte kuldset reeglit, milliseid kompetentse peaksid juhid kõige rohkem arendama, et olla edukad. Liidriks ei sünnita vaid kasvatakse, seda läbi pideva enesetäienduse, oskuste arendamise ja õppimise. Juhid, kes soovivad olla edukad ja efektiivsed peaksid endas arendama kõiki kuuteteist kompetentsi, et saavutada suurepäraseid tulemusi.

Suurkorporatsioonid on kulutanud suure hulga raha, selgitamaks välja ja defineerimaks vajalikud kompetentsid. Enamjaolt on nende nimekirjade tulemuseks alati olnud tõdemus, et kõik need kompetentsid on tähtsuselt võrdsed ja tark juht kulutab aega selleks, et saada neis kõigis suurepäraseks. Zenger ja Folkmani poolt läbi viidud uuringute tulemused on aga vastupidised ja kinnitavad, et osad kompetentsid on teistest tähtsamad ja millised on kõige olulisemad, sõltuvad tegelikult organisatsioonist endast. Tuginedes uuringu tulemustele väidavad Zenger ja Folkman, et efektiivne juhtimine on uskumatult keeruline ja mitmekülgne. Juhtimise jaoks ei ole võimalik välja pakkuda ühte toimivat lahendust. (Zenger, Folkmann 2014)

Kuigi kuvand "suurepärasest juhust" on endiselt enamuste juhtimisalaste uuringute keskmes, on siiski kinnitust leidnud fakt, et eduka organisatsiooni nurgakiviks on laialijagav, kollektiivne ja teineteist täiendav juhtimine ehk eestvedamine. Esimene samm sellise meeskonna kokku panemisel on mõista iga liikme isiksust ja tema juhtimisstiil ning teha seda selliselt, et tugevused ja kompetentsid saaksid õigesti kokku sobitatud koos spetsiifiliste rollide ja väljakutsetega. Kui meeskonna kokku sobitamisel tehakse olulisi vigu võivad tulemused olla laastavad tervele organisatsioonile. (Kets de Vries 2013)

Lõputöö autor on nõus, et iga organisatsiooni juhtimismeeskond peab koosnema eri tüüpi isiksustest ja juhtidest. Sellise meeskonna kokku panemine on aga suur väljakutse ja vastutus, sest õigete juhtide paigutamine õigete ülesannete täitmiseks on terve organisatsiooni toimimise seisukohalt määrava tähtsusega. Kuid, sama olulised, kui on juhi oskused ja kompetentsid, on ka tema juhitava meeskonna terviklik kompetentside ja oskuste kogum, see kui dünaamiline meeskond tervikuna on, millised on erinevate meeskonnaliikmete oskused ja võimed ning kuidas oskab juht neid kõige paremini teineteist täiendada panna.

2016. aasta alguses avaldas Google, et nad on avastanud salajase koostisosa, mis loob ideaalse meeskonna. Mitmete aastate jooksul läbi viidud analüüsi tulemusena, analüüsid enam kui saja meeskonna andmeid, jõudsid nad järeldusele, et peamine edasi viiv jõud meeskonna tulemuslikkusele on meeskonna keskmine emotsionaalne intelligentsus ja meeskonna liikmete vaheline aktiivne kommunikatsioon. Selleks, et mõista milline peaks olema ühe meeskonna õige kooslus lähtudes vajalikest oskustest ja isiksustest, peaks mõtlema millised on need kaks olulisemat rolli mida iga persoon peaks mingist töörühmas täitma: funktsionaalsus, tuginedes nende ametipositsioonile ja tehnilistele oskustele ning psühholoogiline roll, mis tugineb nende isiksusel. Väga paljudel juhtudel keskenduvad organisatsioonid vaid funktsionaalsele rollile ning loodavad, et hea meeskondlik sooritus järgneb iseenesest. See on ka üheks peamiseks põhjuseks,



miks kallid supermeeskonnad spordis alati oma sooritustes läbi kukuvad. Puudub isiksuste vaheline sünergia. Palju efektiivsem on läheneda meeskonna koostamisel isiksustest ja sellest, kuidas need omavahel kokku sobivad. Mida tasakaalukam on meeskonna rollijaotus, seda dünaamilisem on iga meeskond. (Winsborough, Chamorro-Premuzic 2017)

”Meeskondi saab panna häid tulemusi saavutama, kuid seda üksnes selle liikmeteks olevate üksikisikute kaudu. Selline järeldus ei ole sugugi nii ilmselge, kui tundub olevat, sest meeskonna juhtidel tuleb esmalt aru saada enda juhitavate inimeste isikupärast, ambitsioonidest ja hirmudest. Üksnes kõigest sellest teadlik olemine ja sellega tegelemine aitab meeskonnal oma tõelist potentsiaali saavutada: inimesed teevad kõike üksnes oma isiklikest, mitte kellegi teise ajenditest lähtuvalt. Teinekord võib selleks ajendiks olla ka organisatsioon ise, kuid mitte alati.” (De Rond 2013, lk 217)

Kui täiuslik meeskond on kokku pandud ning tegutseb ideaalset sooritust soodustavates tingimustes, on juhi viimaseks sammuks aru saada, mida täpselt peaks juhtima ja tagant tõukama ning mida mitte ja kes seda tegema peaks. Maailma parimad juhid lihvivad tulemust, mitte tegevust, ning neil on oma meeskonnaga väga eriline suhe. (Gatehouse 2014, lk 36)

Sama oluline, kui on õigete meeskonna liikmete paigutamine õigetele postisoonidele ja pannes inimesi täitma neid ülesandeid, mille jaoks neil on annet või vajalikud oskused, on see kuidas ja millisel viisil juht oma meeskonnaga suhtleb. Juhi hea suhtlemisoskus üks olulisemaid tegureid nii kohalike kui kaugjuhitavate meeskondade puhul. Seda aga eriti kaugjuhitava meeskonna puhul, kus juhi ja meeskonna liikmete vahel on distants ning enamus informatsiooni edastatakse, kas telefoni, e-kirja või mõne muu suhtluskanali kaudu. Seega peab juht oma seisukohtade, nägemuse ja mõtete selgitamisel olema väga selgesõnaline, aus ja otsekohene.

Autentsusest on saanud sõnakõlks tänapäeva liidrite seas. Koostööl põhinev töökeskkond ja dünaamilised meeskonnad, mis on viimaste aastate jooksul esile kerkinud, on vaid kõrgendanud vajadust avatud suhtluse järele, ning juhid on need, kes peaksid olema siinkohal kõigile eeskujuks. Autentsus algab eneseteadlikkusega, teades kes sa ise oled, mis on sinu väärtused, emotsioonid ja kompetentsid ning kuidas teised sind inimesena näevad. Ainult siis võid sa teada mida ja millal kellelgi rääkida. Hea suhtlemisoskus on efektiivse enesepaljastamise aluseks, sinu jutud on väärt vaid siis, kui sa oskad end õigesti väljendada. Enesepaljastus on väärtuslik juhtimise tööriist, kuid seda peab kasutama mõistlikult. Milliseid lugusid sa räägid ja kes peab neid kuulma? (Rosh, Offermann 2013)

Kui puudub selge kommunikatsioon, mis rahuldab vajaduse saamaks aru, mida juht tegelikult mõtleb, hakkavad alluvad ette kujutama kõiksugu erinevaid motiive. Selle tulemuseks on ebamäärane käitumine ja huvide konflikt, mis võib ettevõttele väga kalliks maksma minna. Kallis aeg kulub arutult, liikvele lähevad kuulujutud, andekad inimesed kaotavad sihi, projektid ebaõnnestuvad. (Hamm 2006)

Jälgides tegevjuhte üle maailma, on jõutud järeldusele, et liidrite põhitööks on inspireerida tervet organisatsiooni võtma vastutus parema tulevik loomise eest. Selle ellu viimiseks on efektiivne suhtlus üheks liidri olulisemaks tööriistaks. Kui juhid võtavad aega selleks, et selgitada seda mida nad mõtleavad, nii selgesõnaliselt (defineerides selgelt oma visiooni, kavatsused ja suuna) kui ka kaudselt (kuidas nad seda tehes käituvad), saavutavad nad vajaliku kontrolli ebaselguste tekkimise üle. Selgitades keerulisi termineid ning kasutades kõigile arusaadavaid väljendeid, loob juht selge sõnumi, mis innustab töötajaid panustama ja pühenduma oma organisatsioonile. (*Ibid.* 2006)

Lisaks heale suhtlemisoskusle on rahvusvahelise meeskonna juhtimise puhul oluline mõista ka erinevat kultuurilist dimensiooni st. mõista millises kultuurilises keskkonnas juht tegutseb, milliste eri rahvuste ja kultuuride esindajad tema meeskonnas on. Rahvusvaheliste meeskondade puhul on väga oluline arvestada eri kultuuride ja arusaamistega juhtimisest ehk sellest, kuidas on võimalik erinevaid meeskondi ja indiviide kõige efektiivsemalt juhtida. Selleks peab liider olema väga avatud isiksus, suurepärase suhtleja ja mis kõige olulisem, mõistam eri kultuuride omapärasid ja iseärasusi. See mis toimib täna siin, ei pruugi samadel tingimustel toimida teises kultuurilises keskkonnas.

Et mõista kuidas toimib juhtimine rahvusvahelisel tasandil on läbi viidud uuring, mille käigus intervjueriti enam kui kahtsadat tippjuhti Ameerika Ühendriikidest, Euroopast ja Aasiast ning uuriti enam kui viite tuhandet juhti tervest maailmast. Juhtidelt küsiti nende õnnestumiste ja ebaõnnestumiste kohta, millised olid peamised takistused saamaks edukaks juhiks teistes kultuurides ja millisel määral neile meeldis töötada inimestega, kes olid nendest erinevad. Juhtide käest küsiti, mida nad selleks tegid, et olla globaalne liider ja efektiivne juht kultuuride vahelises keskkonnas. Uuringu tulemusena selgus, et edu valemiks on midagi sellist, mida võib kutsuda globaalseks mentaliteediks (vt Tabel 2). See mentaliteet koosneb kolmest komponendist: intellektuaalne kapital (teadmised rahvusvahelisest ärist ja võime õppida), psühholoogiline kapital (avatus eri kultuuridele ja võime muutuda) ja sotsiaalne kapital (võime luua sidemeid, tuua kokku inimesi ja mõjutada erinevaid osapooli, sealhulgas kolleege, kliente, tarnijaid ja kohalikke ametivõime, kes kõik on erineva kultuurilise ja professionaalse taustaga, samuti erinevate

poliitiliste vaadetega). Kõige efektiivsemad rahvusvahelised liidrid on tugevad kõigis kolmes dimensioonis. (Mansour jt 2010)

**Tabel 2.** Oskused, mis defineerivad globaalse liidri

<b>Intellektuaalne Kapital</b>	<b>Psühholoogiline Kapital</b>	<b>Sotsiaalne Kapital</b>
<b>Üldised teadmised ja võime õppida</b>	<b>Avatus erinevustele ja võime muutuda</b>	<b>Võime luua usaldusväärseid suhteid inimestega, kes on sinust erinevad</b>
Globaalse äri tajumine	Kirg mitmekesisuse vastu	Kultuuride vaheline empaatia
Kognitiivne kompleksus	Seiklusjanu	Suhtlusoskuse mõju
Kosmopoliitne olek	Enesekindlus	Diplomaatilisus

Allikas: Mansour jt 2010

Tänapäeva probleemiks on see, et vaatamata äri globaliseerumisele ja geograafilisele vastastikusele seotusele, ei ole suuremat enamust inimestest õpetatud töötama koos inimestega, kes on nendest erinevad. Erinevad inimesed toovad endaga kaasa erinevad mõtteviisid, arusaamad, tegutsemise ja suhtlemise, kuid paljudel inimestel puudub kogemus, kuidas tulla toime intensiivse mitmekülgusega. Teisi sõnu, maailm võib olla üsna lame, kui räägida tehnoloogiast ja vastastikusest seotusest. Kuid kui rääkida erinevatest töötajatest, eri paigust maailmas, kes kõik töötavad oma erineval moel, on maailm siiski üsna konarlik. Konarlikus maailmas on vaja liidreid, kes oskavad näha kaugemale kultuurist ja poliitikast ning kes suudavad kaasa haarata inimesi, kes on nendest endist täiesti erinevad. (*Ibid.* 2010)

Lõputöö autori arvates peab edukas ja efektiivne juht olema terviklik ehk kompleksne. See tähendab suutma endas ühendada erinevad juhtimisstiilid, mida ta vastavalt olukorrale või situatsioonile kasutab; tal peavad olema vajalikud oskused ja kompetentsid, mida ta pidevalt arendab; ta peab olema hea suhtleja nign suhtlema avatult, selgelt ja otsekoheselt; ta peab olema hea inimeste tundja ja oskama käsitleda ning ühendada erinevaid isiksusi; ta peab tundma eri kultuure ja nende eripärasid.

John C. Maxwell (2009, lk 13) on oma raamatus "Liidrite kuldaväärt tarkus" võtnud juhtimise kokku kuueteistkümne kuldse juhtimisteemalise mõttega:

- juhtimine on valmisolek riskida;
- juhtimine on kirglik soov teiste heaks midagi muuta;

- juhtimine on rahuolematu asjade hetkeseisuga;
- juhtimine on vastutuse kandmine ajal, mil teised puikleavad ja toovad ettekäändeid;
- juhtimine on võimaluste nägemine olukorras, kus teised näevad piiranguid;
- juhtimine on valmisolek rahva seast esile tõusta;
- juhtimine on avatud süda ja avatud meel;
- juhtimine on võime maha suruda oma ego selle nimel, mis on parim;
- juhtimine on oskus äratada teistes võimet unistada;
- juhtimine on teiste innustamine nägemusega nende panusest;
- juhtimine on ühe inimese võime rakendada paljude võimeid;
- juhtimine on rääkimine südamest südamesse;
- juhtimine on süda, pea ja hinge koostöö;
- juhtimine on võime hoolida, hoolides aga vallandada ideesid, energiat ja inimeste potentsiaali;
- juhtimine on täitunud unistused;
- juhtimine on, üle kõige, vaprus.

Autori arvates on ülal välja toodud juhtimisalased mõtted tervikuna võttes suurepärase kirjeldus juhtimise tegelikkusest ning ta on veedunud, et saamaks suurepäraseks juhiks ja liidriks on nende tegevuste järgimine ja enese pidev arendamine juhtimise seisukohalt väga olulised. Eeldus saada suurepäraseks juhiks on olulisel määral seotud juhi isiksusega ja sellega, mis talle on sünnist saati kaasa antud. Suurepärase juhiga teevad asju intuiitiivselt ning neil on loomumane empaatiavõime, nende eesmärk on luua midagi suuremat ja kestvamat, kui vaid materiaalsed väärtused.

## **2. UURIMISOBJEKTI TUTVUSTUS, UURINGU METOODIKA JA TULEMUSED**

### **2.1 Ülevaade ettevõttest Bang & Bonsomer Group Oy, organisatsiooni struktuur ja juhtimismudel**

Bang & Bonsomer Group Oy on juhtiv tööstustoorme ja funktsionaalsete lisaainete esindusmüüja mitmetele erinevatele tööstusharudele. Läbi oma esinduskontorite ja laovõrgustiku teenindatakse kliente Soomes, Venemaal, Eestis, Lätis, Leedus, Ukrainas, Kasahstanis, Valgevenes, Rootsis ja Norras. (Home 2017)

Esindusmüüja, inglisekeelse nimetusega (*distributor*), on väga oluliseks lisaväärtuse loojaks terves tarneahelas. Esindusmüüja roll ei seisne mitte üksnes toodete müügis, vaid tema peamiseks rolliks on olla rahvusvahelise tootja kohalik esindaja. Esindaja, kes tagab kogu arendus-, müügi- ja logistika protsesside juhtimise. Turu-uuringute läbiviimine, toodete tutvustamine, kliendi vajaduste välja selgitamine, arendusprojektide algatamine, projekti juhtimine tootearendus faasis, tootekatsetuste läbiviimine, tehnilise dokumentatsiooni haldus, toodete heakskiitmine, rahvusvahelise logistika korraldamine, toodete kohalik ladustamine ja klientidele sobivates tarnepartiides õigeaegselt tarnimine, kuuluvad kõik esindusmüüja vastutusrohke töö hulka.

ICIS (*Independent Chemical Information Services*) poolt 25.07.2016 välja antud „*Chemical Distribution Companies TOP*“ edetabelis asus Bang & Bonsomer Group Oy vastavalt 2015. aasta müügitulule maailma mastaabis 74. kohal ning Euroopa esindusmüüjate edetabelis 32. kohal. Kokku on ICIS oma raportis kokku loetlenud 242 sellel alal tegutsevat esindusmüügi ettevõtet. (ICIS ... 2016, lk 58-82)

Ettevõtted peavad oma tooteid klientidele tarnima nii tõhusalt kui ka tulemuslikult. Esiteks, globaalne logistika, samuti nimetatud kui globaalne tarneahela juhtimine, on mänginud väga olulist rolli rahvusvahelise kaubavahetuse kasvus ja arengus, samuti kogu äritegevuse globaalses integratsioonis. Globaalse tarneahela juhtimise peamiseks eesmärgiks on luua kuluefektiivne tarnemehhanism. Tegelikult sõltub rahvusvahelise kaubavahetuse puhul nii kaupade kui ka

mõningal määral teenuste kogumaht ökonoomse ja usaldusväärse rahvusvahelise transporditeenuse kättesaadavusest. Madalamad transpordikulud ja kõrge tarnekindlus annavad võimaluse äritegevuse laiendamiseks ning loovad eelduse kogu rahvusvahelise kaubavahetuse ja konkurentsi kasvamiseks. Teiseks, õigete jaotuskanalite kasutamine rahvusvahelistel turgudel kasvatab ettevõtete eduvõimalusi märkimisväärselt. Selle peamiseks eesmärgiks on luua tõhus ja õigesti toimiv tarnemehhanism, mis tagab klientide rahulolu. (Helsen, Kotabe 2014, lk 498-499)

Bang & Bonsomer Group Oy on tüüpiline Soome pereettevõtte, kus märksõnad, nagu pikaajaline pühendumus ja dünaamilisus, on kõikide tegevuste keskmes. See on võtmekombinatsioon, mis loob eeldused ettevõtte jätkuvaks arengus ja kasvamiseks. (Mikkilä, Harms-Aalto 2007, lk 9)

Aastal 2017 tähistab Bang & Bonsomer Group Oy oma 90ndat sünnipäeva. 90 tegutsemisaastat on märkimisväärne saavutus isegi Soome standardite kohaselt. Viimased aastakümned on möödunud ettevõtte jaoks suurte muutuste valguses. Mõned neist on olnud üsna dramaatilised, mõjutades kogu ettevõtte käekäiku, kuid tänu tugevale, loovale ja peaaesjalikult ettevõtlikule meeskonnale on Bang & Bosnomer Group Oy arenenud nende muudatuste valguses siiski edukalt. (*Ibid.*, lk 9)

Dünaamilisus on üheks peamiseks võtmesõnaks, millega võib kirjeldada nii ettevõtte võtmeisikuid kui ka Bang & Bonsomer Gruppi tervikuna. Ettevõtte ajalugu sisaldab mitmeid näiteid võimalustest, mis esmapilgul on tundunud ilmvõimatutena, kuid mis on hiljem realiseeritud edukateks ja tulutoovateks ärideks. Alates ettevõtete Bang & Ko ja Bonsomer Kb liitumisest aastal 1994 on ettevõtte jätkuvalt kasvanud, saavutades turuliidri positsiooni oma tegevusvaldkonnas. Ettevõtte on jätkuvalt arenenud ja laiendanud oma tegevushaaret tuginedes väärtustele, millistele on aluse pannud ettevõtte loojad. Lisaväärtuse loomine nii oma klientidele kui ka partneritele on sügavalt organisatsiooni juurdunud. (*Ibid.*, lk 9)

Ettevõtte ärikeskkond on olnud viimaste aastakümnete jooksul pidevas muutumises ning on selge, et muutused jätkuvad ka tulevikus. Muutused, mis seisavad ees, on aga kindlasti kiiremad ja ulatuslikumad kui kunagi varem. Globaalses mastaabis on toimumas mitmeid ühinemisi nii ettevõtte klientide kui ka partnerite seas, samuti on siinkohal oluline arvestada globaliseerumise ning tööstuse ja tootmise koondumisega Aasiasse, peamiselt Hiinasse ja Indiasse. (*Ibid.*, lk 9)

Bang & Bonsomer Grupi peakontor asub Soomes, Helsingis ning kokku töötab ettevõttes tänase seisuga 298 inimest. Töötajate arv on viimase kolme aasta jooksul tänu kiirele kasvule ja tegevuse laiendamisele pidevalt kasvanud.

Bang & Bonsomer Grupi äritegevused on jaotatud seitsme erineva valdkonna ja äriüksuse vahel:

- Ehitus – ja pinnakattetööstus
- Komposiitmaterjalide- ja polüuretaanitööstus
- Kosmeetika – ja tarbekeemiatööstus
- Kummitööstus
- Pakendi- ja plastitööstus
- Tööstuslikud kemikaalid
- Toiduainetööstus

Kõik seitse äriüksust on omaette organisatsioonid, kellel kõigil on oma tulemusvastutus Bang & Bonsomer Grupi ees (vt Lisa 1). Iga äriüksus võib kujundada ja määratleda oma äristrateegia iseseisvalt, kuid see peab jääma Bang & Bonsomer Grupi strateegi raamidesse.

Tänane äriüksuste põhine organisatsioon ja juhtimismudel võeti ettevõttes kasutusele aastal 2011, kui sai selgeks, et senine riikide põhine organisatsioon, kus igas riigis asuval ettevõttel oli oma tegevjuht ja igal ettevõttel oma tulemusvastutus, ei olnud enam pikas perspektiivis jätkusuutlik. Ettevõtte kasv oli takerdunud, tulemused globaalsest majanduskriisist tingituna räsitud ning vaja oli uut tõuget kiirema ja efektiivsema kasvu tagamiseks.

Selline uudne organisatsiooni struktuur ja juhtimismudel (vt Lisa 2), kus kõik äriüksused töötavad üle riigi piiride ning tulemusi mõõdetakse äriüksuse põhiselt, on pannud aluse rahvusvaheliste ja kaugjuhitavate meeskondade loomisele.

Muudatused, mis viidi sisse 2011. aastal on osutunud väga edukaks. Ettevõtte kasum ja müügitulu on viimaste aastate jooksul stabiilselt kasvanud (vt Lisa 3), välja arvatud müügitulu langus aastatel 2013 ja 2014, mis oli tingitud mõningate oluliste esinduslepingute ümberkorraldamisest, kuid millel ei olnud olulist mõju ettevõtte kasumlikkuse jätkuvale kasvule. Kõigi prognooside kohaselt jätkub müügitulu ja kasumi mõõdukas kasv ka lähiaastatel.

Lisaks orgaanilisele kasvule on Bang & Bonsomer Group Oy viimaste aastate jooksul kasvanud ka tänu oma ärivaldkonnaga hästi kokku sobivate ettevõtete ostmisega. Ühe suurema ja olulisema ostuna soovib lõputöö autor siinkohal välja tuua Unicolor AB ostmise 2015. aasta sügisel. Unicolor AB oli Bang & Bonsomer Group Oy pikaajaline partner Rootsis, kes toodab erinevaid plastitööstusele mõeldud värve ja funktsionaalseid lisaaineid. Unicolori ostmine ning integreerimine pakendi- ja plastitööstuse äriüksusega on kasvatanud äriüksuse müügitulu pea

kahekordselt, kuid mis on veelgi olulisem, Unicolor AB ost avas Bang & Bonsomer Grupile võimaluse siseneda Skandinaavia turule.

Oma kaubamärkide omamine ja omatoodete turustamine on tulevikku silmas pidades ettevõtte jaoks väga olulise tähtsusega, see on üks peamine võimalus kuidas maandada rahvusvahelistest ühinemistest ja ettevõtete üle võtmisest tulenevaid riske. Uute kaubamärkide loomine ja omatoodete turule toomine on ettevõtte jaoks lähitulevikus väga olulisel kohal.

## 2.2 Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus

Lõputöö autor on uurinud, millised on kõige olulisemad juhi kompetentsid ja rollid, mis tagavad rahvusvahelise meeskonna efektiivse kaugjuhtimise, kui tähtis on juhi ja alluva vaheline usaldus ning kuidas tajuvad ja mõistavad eri positsioonidel töötavad inimesed organisatsiooni kultuuri, visiooni, missiooni ja väärtusi.

Uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit. „Kvantitatiivses uurimistöös nähakse järgmisi eesmärke (Õunapuu 2014, lk 57):

- uurida maailma väliste füüsiliste tunnuste kaudu;
- selgitada välja põhjuse-tagajärje seaduspärasus;
- selgitada välja sotsiaalsete nähtuste muutuste põhjused, rakendades selleks objektiivset mõõtmist ja kvantitatiivset analüüsi;
- kontrollida hüpoteese ja teooriaid;
- eksperimenteerida uuritava nähtusega, manipuleerides selle tunnustega;
- kvantifitseerida uurimistulemused.“

„Kvantitatiivse uurimistöo peamine eesmärk on koostada usaldusväärseid ja objektiivseid nähtuste kirjeldusi ning näidata nähtuste kontrollitavust, manipuleerides nende tunnustega. Püütakse avastada printsiipe ja seadusi, mida võib üldistada laiemale kogumile. Kogutakse arvandmeid. Andmed kogutakse kaardistusuuringu (*survey*-tüüpi uuring), küsimustike, testide ja intervjuudega ning analüüsitakse statistiliste meetoditega.“ (*Ibid.*, lk 55)

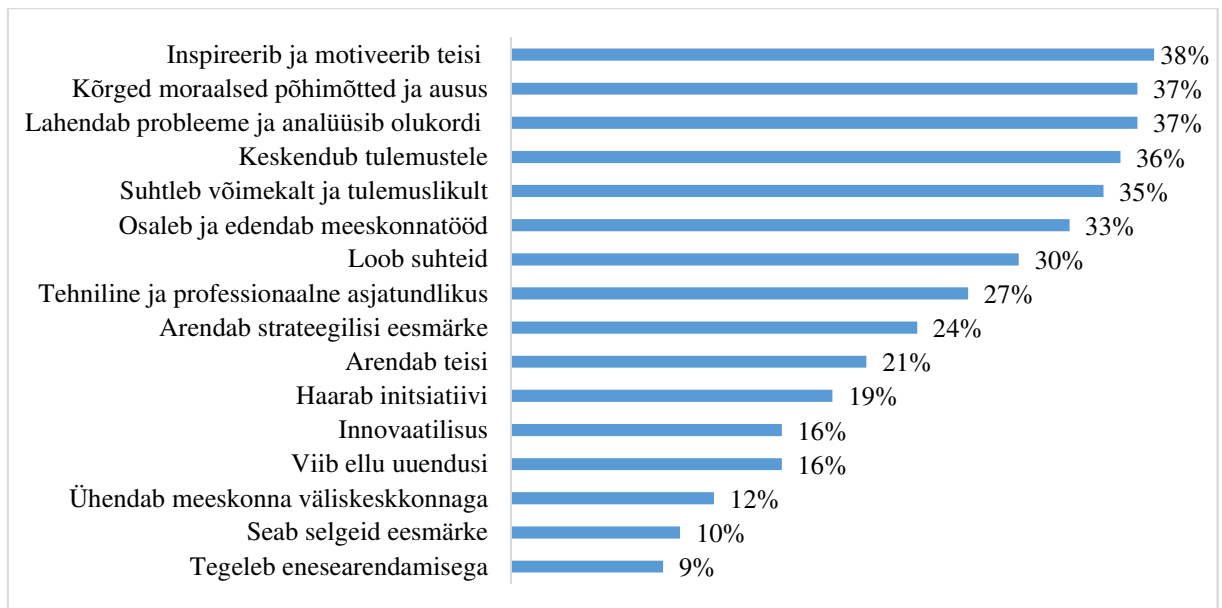
Lõputöö autor koostas uuringu läbiviimiseks ankeetküsitluse (vt Lisa 4), mis oli jaotatud neljaks erinevaks uuringuplokiks. Esimeses plokis uuriti respondentide positsiooni ettevõttes, sugu, vanust, tööstaazi ettevõttes, tööstaazi konkreetsel ametikohal, rahvust, asukoha riiki, alluvate arvu ja alluvate arvu erinevates riikides. Teises plokis uuriti juhi olulisi kompetentse läbi erinevate



juhtimisega seotud tegevuste: tulemuste juhtimine, inimeste juhtimine ja juhi persoon. Respondendid pidid kuueteistkümnest kompetentsist välja valima neli nende arvates kõige olulisemat kompetentsi ning järjestama need tähtsuse järjekorras ühest neljani, kus valik number üks tähistas kõige olulisemat kompetentsi. Antud uuringuplokis võeti aluseks Jack Zenger ja Joseph Folkman poolt läbi viidud uuring, mille käigus küsitleti kokku 332 860 juhilt, kaastöötajalt ja alluvalt, millistel oskustel ja kompetentsidel on kõige suurem mõju juhi edukusele konkreetsel ametipositsioonil. Iga respondent pidi valima kuueteistkümnest võimalikust kompetentsist neli kõige olulisemat ja reastama need tähtsuse järjekorras. Seejärel võrreldi saadud tulemusi eri tasandi juhtide seas. (Zenger, Folkman 2014)

Zenger ja Folkman on oma algupärasel uurimuses tõdenud, et juhtimise edukus on otseses seoses töötajate seotuse ja pühendumusega. Jätkuvalt on leidnud kinnitust fakt, et juhtimise edukus on suure sõltuvuses töötajate seotuse ja pühendumusega mis tahes organisatsioonide puhul. Kõrgelt pühendunud töötaja on väärtuslik vara igale organisatsioonile. (Folkman 2012)

Tipptegijate ja keskmike vahel esineb igas töö valdkonnas suur erinevus, see vahe on tavalult suur. Igas organisatsioonis võib olla suur hulk juhte, kelle kõigi sooritustase on hea ja sellel on ka selge mõju nende alluvatele, kes seeläbi saavutavad häid tulemusi. Kuid eesmärgiks peaks olema see, et kõik juhid oleksid tipptegijad, kes saavutavad suurepäraseid tulemusi. Ei ole ühtegi põhjust, miks see ei võiks nii olla igas organisatsioonis. Asi on selles, et kui inimesed mõistavad, et neid tajutakse ja tuntakse suurepärase juhtidena, siis saavad nad ka aru, et neil on kohustus mõista, millised juhi kompetentsid on tõeliselt olulised nende organisatsiooni jaoks. Uuringu käigus tuvastasid Zenger ja Folkman kuusteist peamist kompetentsi (vt Joonis 4), mis tegelikkuses eraldas kümnet protsenti juhte teistest. Need kuusteist kompetentsi on kompetentsid, millele enamus tippjuhte peaksid keskenduma. (Zenger, Folkman 2014)



#### Joonis 4. Kõige olulisemad juhi kompetentsid kõikidel juhtimistasanditel

Allikas: Zenger, Folkman 2014

Kolmandas uuringuplokis küsiti respondentide arvamust juhi ja alluva vahelise usalduse loomise ning olulisuse kohta. Antud uuringuplokis võeti aluseks Jack Zenger ja Joseph Folkman poolt mitmetes juhtumiuuringutes käsitletud juhi rolle, mis on olulised juhtide ja alluvate vahelise usalduse loomise seisukohalt. Lõputöö autor valis oma uuringusse viis kõige olulisemat ning palus neid respondentidel hinnata skaalal ühest viieni, kus valik number üks tähistas eriti olulist rolli ja valik number viis kõige vähemtähtsamat juhi rolli.

Usaldust on võimalik luua ja hävitada aegamööda ning selle ehitamine käib läbi erievate tegevuste. Juhid saavad tekitada usaldust läbi teadlikkuse, olles teadlikud teiste muredest, soovidest ja erinevatest asjaoludest, mis teisi inimesi nende tegevustest juhivad. Reaalsus on see, et meil on kombeks oma sõpru usaldada rohkem, kui oma vaenlasi. Inimesed usaldavad juhte, kelle on suur kogemus ja põhjalikud teadmised, sest tänu nendele on võimalik teha teadlikke otsuseid. Kui juhid on järjepidevad ja etteaimatavad, siis on inimestel võimalik neid usaldada. Viimasena, usaldust on võimalik ehitada läbi juhi põhjaliku aususe ja printsiipaalsuse. Kui alluvad teavad, et neile räägitakse alati vaid 100% tõtt ja see põhineb alati kindlatel faktidel, siis usaldavad nad oma juhti. Järjepidevus on üheks peamiseks võtmesõnaks usalduse ehitamisel. (Folkman 2010)

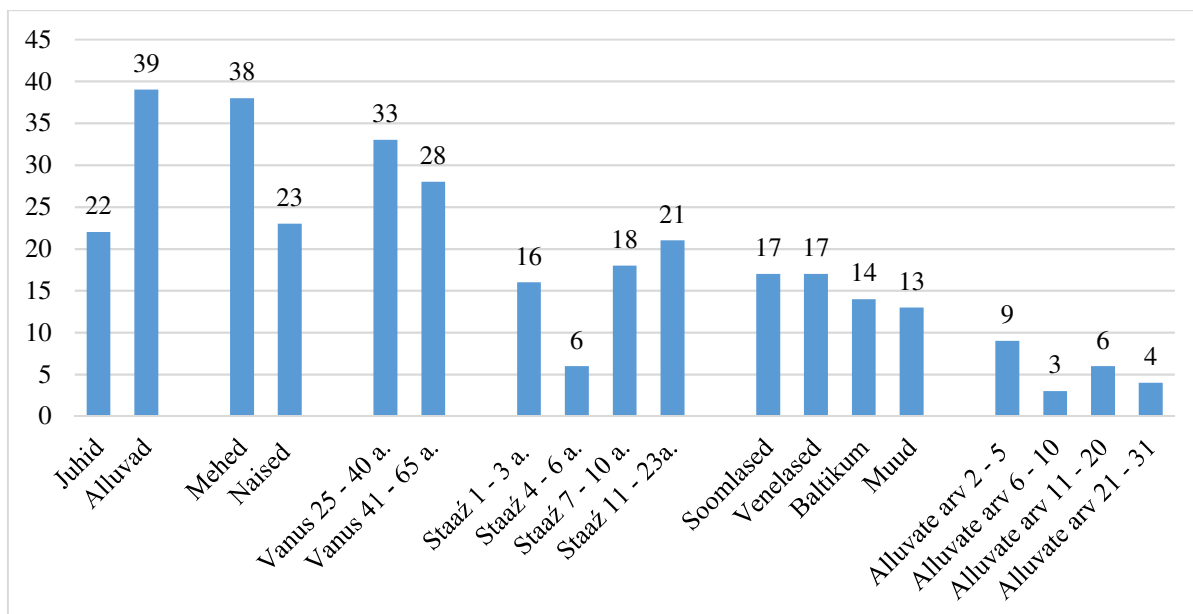
„Usaldusel tuginev töökeskkond võimaldab rühma liikmetel ühtseks meeskonnaks sulada, töötades nägemuse elluviimiseks kõigi heaolu nimel (Baird 2010, lk 50).“

Viimases ehk neljandas uuringuplokis paluti respondentidel hinnata, skaalal täiesti nõus või ei nõustu üldse, erinevad organisatsiooni kultuuri ja väärtusi puudutavaid küsimusi. Antud uuringuplokis kasutati uuritavas ettevõttes 2017 a. alguses läbi viidud töötajate rahulolu-uuringu küsimusi. Antud rahulolu-uuring viidi läbi anonüümses vormis, kus iga töötaja pidi täitma paberil küsimustiku, avaldamata see juures oma nime, vanust, sugu ja positsiooni ettevõttes. Kuna uuritavas ettevõttes läbi viidud rahulolu-uuring oli tervet ettevõtet hõlmav ning selle eesmärgiks ei olnud võrrelda ettevõtte eri tasandite nägemust, otsustas lõputöö autor oma uuringus kasutada samu küsimusi, kuna need sobisid antud lõputöö teema konteksti väga hästi. Selle tulemusena oli lõputöö autoril võimalik enda poolt läbi viidud uuringus võrrelda vastuste erinevust juhtide ja alluvate lõikes.

Paljud organisatsioonid liiguvad aastaid edasi suhteliselt edukate tulemustega ilma, et oleks kunagi tõsiselt defineerinud ja kirja pannud oma missiooni, visiooni, väärtuseid ja eesmärgid. Kuid mingil ajahetkel peavad ka kõik suurepärased organisatsioonid enda jaoks need olulised komponendid defineerima, sest vastasel juhul ei ole võimalik püsida positiivsel trajektooriga. (Gleeson 2017)

Lõputöö autor kasutas uuringu läbi viimiseks Bang & Bonsomer Group Oy töötajad. Valimiks võeti kaks erinevat sihtgruppi: tipp-, keskastme- ja eesliinijuhid, keda oli kokku 25 inimest ning juhitavad, keda oli kokku 75 inimest. Mõlemale sihtgrupile saadeti sama ankeetküsitlus. Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, millised kompetentsid, rollid ja tegevused on olulised juhtide seisukohast ning kuidas hindavad nende samade kompetentside, rollide ja tegevuste vajalikkust juhitavad. Lisaks oli uuringu eesmärgiks luua võrdlus, mis tooks esile ettevõtte eri tasandite arusaamad ja prioriteedid, samuti ühisosa juhi olulistest kompetentsidest, rollidest ja tegevustest. Uuringu tulemuste põhjal oli lõputöö autoril võimalik teha järeldusi ja ettepanekuid meeskonna kaugjuhtimise efektiivsuse tõstmiseks ettevõttes.

Kokku vastas uuringule 61 respondenti, kelle jaotus olulisemate gruppidega on välja toodud all olevale joonisele (vt Joonis 5). Nagu jooniselt näha ja eelpool välja toodud vastajate koguarvu arvesse võttes, olid juhid küsitlusele vastamisel väga aktiivsed, juhitavate aktiivsus oli väiksem. Protsentuaalselt vastas küsitlusele 88% ettevõtte juhtivtöötajatest ja 52% nende alluvatest. Uuring viidi läbi käesoleva aasta 20. märtsist kuni 9. aprillini.



**Joonis 5.** Respondentide jaotus gruppide lõikes

*Allikas:* Autori koostatud

Lõputöö autor hindas respondentide koguarvu eri respondent-gruppide lõikes piisavalt suureks, et läbi viia põhjalik ja võrdlev analüüs ning olla veendunud, et saadud tulemused on piisavalt adekvaatsed andmaks hinnaguid, tegemaks järeldusi ja ettepanekuid. Uuringu tulemuste täpsem ülevaade on välja toodud käesoleva lõputöö järgmises alapeatükis.

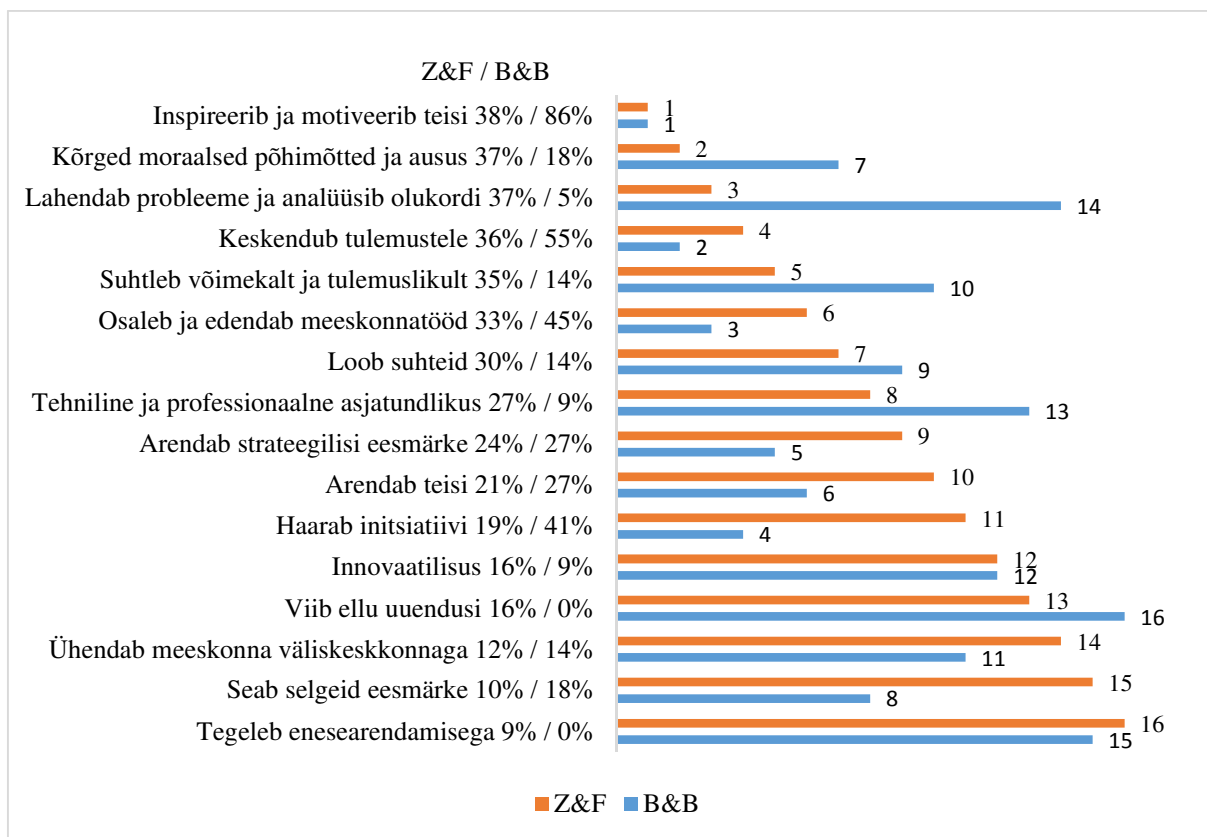
## 2.3 Uuringu tulemuste analüüs

Käesolevas alapeatükis annab lõputöö autor ülevaate uuringu tulemustest, mille eesmärgiks oli välja selgitada ning luua võrdlus, kuidas hindavad juhi vajalikke kompetentse, juhi rolli usalduse loomisel ja organisatsiooni põhiväärtuste olulisust ettevõtte eri tasandi töötajad e. juhid ja alluvad.

Analüüsi esimeses osas on lõputöö autor käsitlenud juhi olulisi kompetentse ning andnud ülevaate, kuidas need järjestusid olulisuse järjekorras eri respondent-gruppide lõikes. Uuringu käigus paluti respondentidel 16-st juhi kompetentsist välja valida 4 nende arvates kõige olulisemat kompetentsi ning reastada need omakorda tähtsuse järjekorras skaalal 1-4, kus valik number 1 tähistas respondendi meelest tema jaoks kõige olulisemat juhi kompetentsi. Selle tulemusena oli lõputöö autoril võimalik moodustada kompetentstide pingerida, kus number 1 tähistas kõige olulisemat kompetentsi. Tulemuste võrdlused on autor välja toonud joonistel tulpdiaagrammidena, kus on võimalik näha kompetentside paigutust pingereas eri respondent-gruppide lõikes. Lisaks on autor

protsentuaalselt välja toonud iga kompetentsi olulisuse, mis näitab mitmel korral kokku valisid respondendid antud kompetentsi üheks neljast olulisimast kompetentsidest.

Esimese osana analüüsist on lõputöö autor võrrelnud saadud tulemusi J. Zenger ja J. Folkman poolt kokku pandud juhi kompetentside uuringu tulemustega. Kuna uuritavas ettevõttes on kasutusel kaugjuhtimine ning uuringus osales oluliselt vähem respondente, kui J. Zengeri ja J. Folkmani poolt läbi viidud uuringus, siis oli lõputöö autor juba enne tulemuste põhjalikku võrdlemist arvamusel, et tänu mastaapsele respondentide vahele saavad võrdluse tulemused olema üsna erinevad (vt Joonis 6).



**Joonis 6.** 16 olulisimat kompetentsi võrdlus Zenger & Folkman / Bang & Bonsomer

Allikas: Autori koostatud

Autori arvamus leidis laias pildis ka kinnitust. Vaadeldes eelpool välja toodud tabeli esimest poolt ning võrreldes omavahel kaheksat esimest juhi kompetentsi, kattusid neist vaid neli ja nende paigutus pingereas oli üsna erinev. Samas oli väga positiivne näha, et mõlemal juhul oli esikohale paigutatud juhi oskus teisi inspireerida ja motiveerida, mida võib ka lõputöö autori arvates pidada tõesti üheks olulisimaks juhi kompetentsiks. Autori läbi viidud analüüsi põhjal olid uuritavast ettevõtte selle kompetentsi valinud olulisimaks juhi kompetentsiks koguni 86% respondentidest.

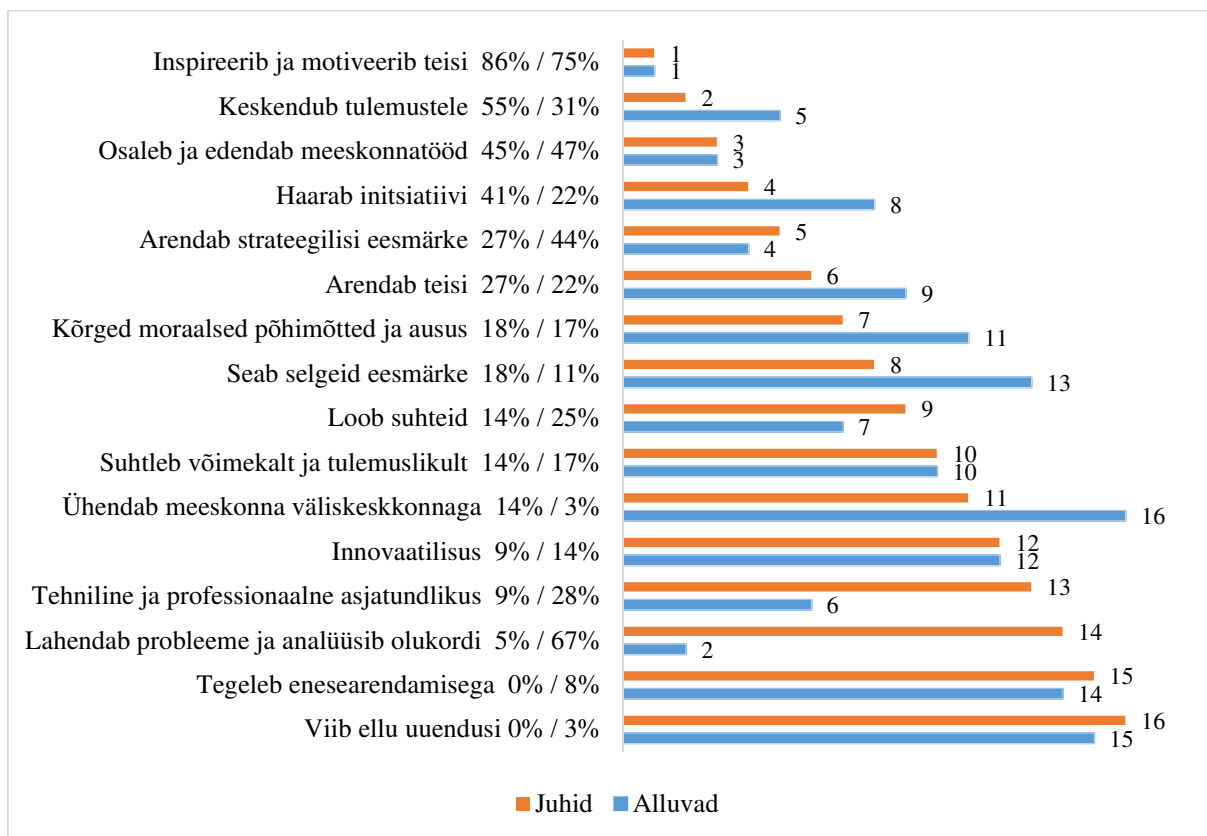
Samas täheldas autor analüüsi käigus, et mõlema uuringu puhul on paigutunud pingerea viimastele kohtadele juhi enesearendamise oskus, mis on tegelikult väga oluline juhi kompetents. Võime ja soov ennast pidevalt täiendada annab juhile võimaluse saada suurepäraseks juhiks, saada tipptegijaks, kes suudab õigetes olukordades kasutada õigeid vahendeid. Nii nagu lõputöö autor töö teoreetilises osas kirjeldas, peab juht olema kompleksne, see tähendab valdama mitmeid erinevaid oskusi, kuid seda on võimalik saavutada vaid läbi pideva enesearendamise ja õppimise.

Lisaks mastaabi vahele võivad lõputöö autori arvates erinevuste põhjused peituda ka kultuurilistes- ja rahvuslikes eripärades, mis tulid selgelt esile ka autori tehtud analüüsis ning mida lõputöö autor on käsitlenud käesoleva alapeatüki teises pooles.

Uuritava ettevõtte kompetentside pingerida näitas väga selgelt, et juhid on valinud etteotsa kompetentsid, millest enamus on seotud suhtlemisoskuse ja tulemustele keskendumisega. Autori arvates on kaugjuhtimise puhul suhtlemisoskus ja tulemustele orienteeritus väga tähtsal kohal, kuna juhitakse läbi õige ja sihipärase kommunikatsiooni ning juhtimise edukust on võimalik mõõta läbi saavutatud tulemuste. Uuringus välja tulnud kaheksa esimest kompetentsi nagu inspireerimine, keskendumine tulemustele, meeskonnatöö edendamine ja selles osalemine, initsiatiivi haaramine, strateegiliste eesmärkide arendamine, teiste arendamine, kindlad põhimõtted ja ausus, selged eesmärgid, on kõik väga olulised oskused, mida üks juht kaugjuhitava meeskonna juhtimiseks vajab. Autori arvates on eelpool loetletud nimekirjas aga üks kompetents, mis võiks olla oma tähtsuse poolest rohkem taga pool. Juhid on oma kompetentside pingereas paigutanud initsiatiivi haaramise üsna kõrgele neljandale kohale, mis peegeldab tegelikult osaliselt juhtide ja alluvate vahelist vähest usaldust ning vastutuse vähest delegeerimist. See on üks peamisi probleeme, millega juhid tihti silmitsi seisavad. Juhid on liiga kannatamatud ja ei jõua ära oodata, millal alluvad ise õigete lahendusteni välja jõuavad. See loob aga olukorra, kus alluvad jäävadki alati juhile lootma, mis aga omakorda teeb juhi enda igapäeva töö ja keskendumise strateegilistele küsimustele raskeks. Juhid peaksid rohkem oma alluvaid usaldama ja olema kannatlikumad, varuma aega ja külma närvi, aitama allumatel läbi suunamise ja õigete küsimuste esitamise jõuda ise õigete lahendusteni.

Analüüsi järgmises osas keskendus autor uuritavas ettevõttes läbi viidud uuringu tulemuste analüüsile ning lõi võrdluse (vt Joonis 7). Võrdluses on vaadeldud kuidas hindasid juhi kompetentside olulisust ettevõtte juhid ja alluvad ning millisesse üldisesse pingeritta kompetentsid respondent-gruppide lõikes paigutasid. Kuna üldjuhul erinevad juhtide ja alluvate nägemused asjadest olulisel määral, oli autori eesmärgiks esile tuua peamised erinevused, teha nende põhjal

järeldused ja ettepanekud juhtimise efektiivsuse tõstmiseks.



**Joonis 7.** 16 olulisimat kompetentsi võrdlus uuritavas ettevõttes

Allikas: Autori koostatud

Autori positiivseks üllatuseks, ei tulnud uurigu tulemuste võrdlemisel esile väga suuri ja probleemseid erinevusi juhtide ja alluvate tulemuste vahel, kuid võrdlusest tuli siiski selgelt esile mõningaid üksikkohti, millele juhid peaksid kindlasti tähelepanu pöörama. Positiivseks tulemuseks oli see, et mõlema respondent-grupi puhul oli esikohale paigutunud juhi oskus teisi inspireerida ja motiveerida. Juhtidest oli selle kompetentsi valinud üheks olulisimaks 86% respondentidest ja alluvatest 75% respondentidest. See tulemus näitas väga selgelt, et juhi roll meeskonna eestvedajana on olulisel kohal mõlema respondent-grupi puhul. Autori arvates annab juhi võime teisi inspireerida ja motiveerida juhtidele võimaluse saada paremaks ja täiuslikumaks juhiks. Üks suuremaid erinevusi, mis võrdlusest välja tuli, oli juhtide ja alluvate väga erinev hinnang juhi oskusele lahendada probleeme ja analüüsida olukordi. Antud kontekstis on selgelt näha, et alluvad loodavad liiga palju juhtide peale ja ootavad nende poolt lahendusi erinevatele probleemidele ning tuge olukordade analüüsimisel. See on aga selges seoses juhtide liigse initsiatiivi haaramisega, mille juhid olid omakorda asetanud kompetentside pingereas neljandale kohale. Autor soovib siinkohal taaskord esile tõsta fakti, et juhid peaksid oma alluvaid rohkem

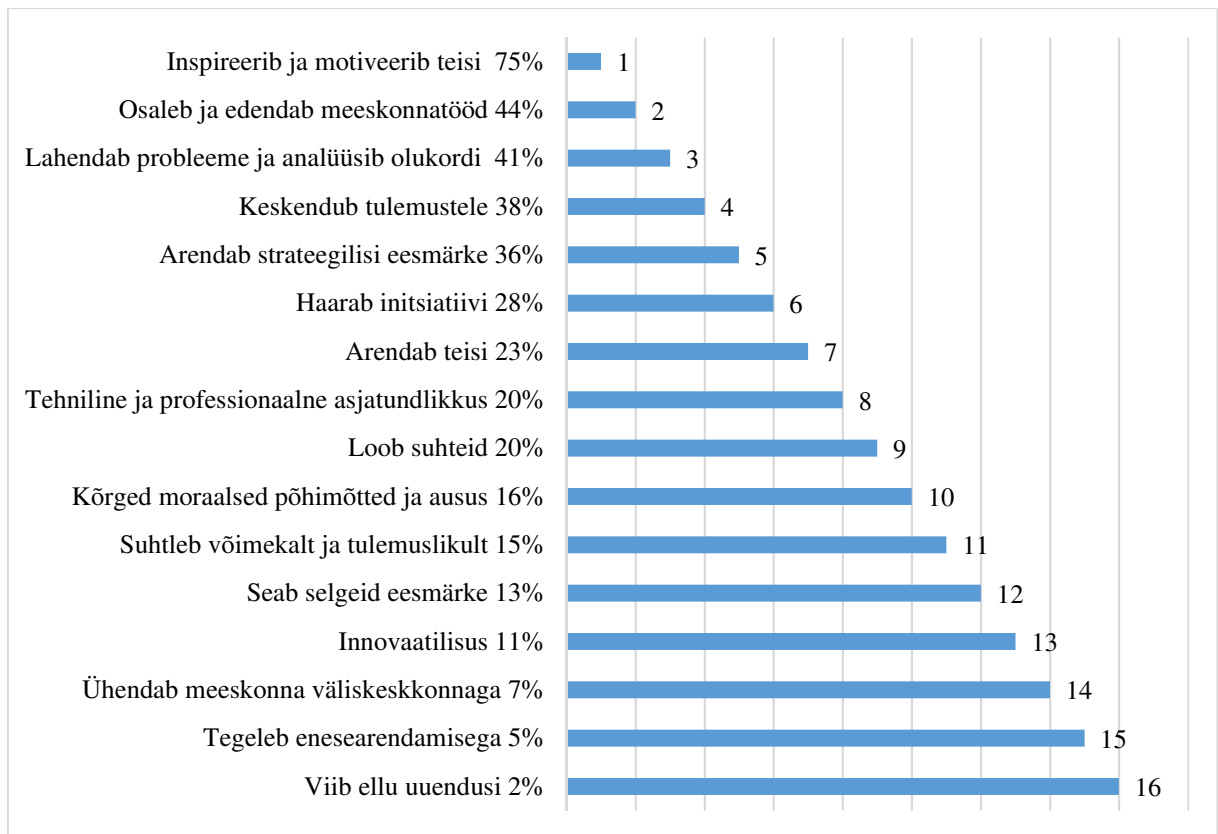
usaldama ja andma neile võimaluse ise probleemide lahendusteni jõudmiseks.

Teiseks oluliseks erinevuseks oli juhtide tehniline ja professionaalne asjatundlikkus. Kui juhtide poolt vaadelduna paigutus see kompetents pingereas kolmeteistkümnenal kohal, siis alluvate puhul oli see kompetents palju olulisem, paigutudes pingereas kõrgele kuuendale kohale, mis on väga positiivne, kuna sellel on oluline seos ettevõtte spetsiifilise ärivaldkonnaga, millega alluvad igapäevaselt kokku puutuvad.

Kolmanda olulise tähelepaneku on autor võrdluse käigus teinud moraalsete põhimõtete ja aususe ning selgete eesmärkide seadmise puhul. Juhtide puhul olid need kompetentsid pingereas paigutunud vastavalt seitsmendale ja kaheksandale kohale, alluvate puhul paigutusid need vastavalt alles üheteistkümnenal ja kolmeteistkümnenal kohal. Autori arvates on siinkohal tegemist taaskord juhtide ja alluvate vahelise usalduse küsimusega. Kuigi juhtide puhul on need kompetentsid paigutunud esikümnesse on siinkohal oluline mõista, kui palju juhid tegelikkuses oma lubadustest kinni peavad ja kui selgeid eesmärke nad alluvatele seavad. Ehk teisisõnu peaksid juhid delegeerima rohkem vastutust alluvatele, mille tulemusena väheneks olulisel määral juhi tähtsus igapäevaste probleemide lahendamisel. See tähendab, et juht seab selged ja mõõdetavad eesmärgid, mille tulemusena oleks võimalik luua usaldusväärne keskkond, kus juht annab alluvatele võimaluse ise otsustada ja teha õigeid valikuid, seejuures ise vahele sekkumata. Autori arvates oleks sellisel juhul ka need kompetentsid alluvate puhul kõrgematel positsioonidel.

Autor soovis lisaks juhtide ja alluvate võrdlusele teada saada, kuidas järjestuvad juhi olulised kompetentsid uuritavas ettevõttes tervikuna võttes arvesse kõikide respondentide vastused (vt Joonis 8). Siinkohal ei teinud autor vahet juhtidel ja alluvatel, vaid soovis luua uuritava ettevõtte tervikpildi ning analüüsida kuidas läheb tervikpilt kokku ettevõtte spetsiifilise ärivaldkonna ja juhtimismudeliga. Analüüsi tulemusena võib autor järeldada, et ettevõtte tervikpilt on väga positiivne ja peegeldab hästi nii ettevõtte spetsiifilist ärivaldkonda kui ka juhtimismudelit. Ülekaalukalt oli 75% kõikidest respondentidest valinud juhi kõige olulisemaks kompetentsiks oskuse teisi inspireerida ja motiveerida. Samas oli kolmandale kohale paigutunud ka ettevõtte tervikpilti analüüsides juhi oskus lahendada probleeme ja analüüsida olukordi ning kuuendale kohale juhi oskus haarata initsiatiivi. Autori arvates võiksid need kompetentsid paigutada pigem esikümne lõpus, kuna see peegeldab taaskord juhtide liigset sekkumist igapäevaste probleemide lahendamisel. Samas on kaheteistkümnenale kohale paigutunud juhi oskus seada selgeid eesmärke, mis võiks pigem paigutada esikümnes.

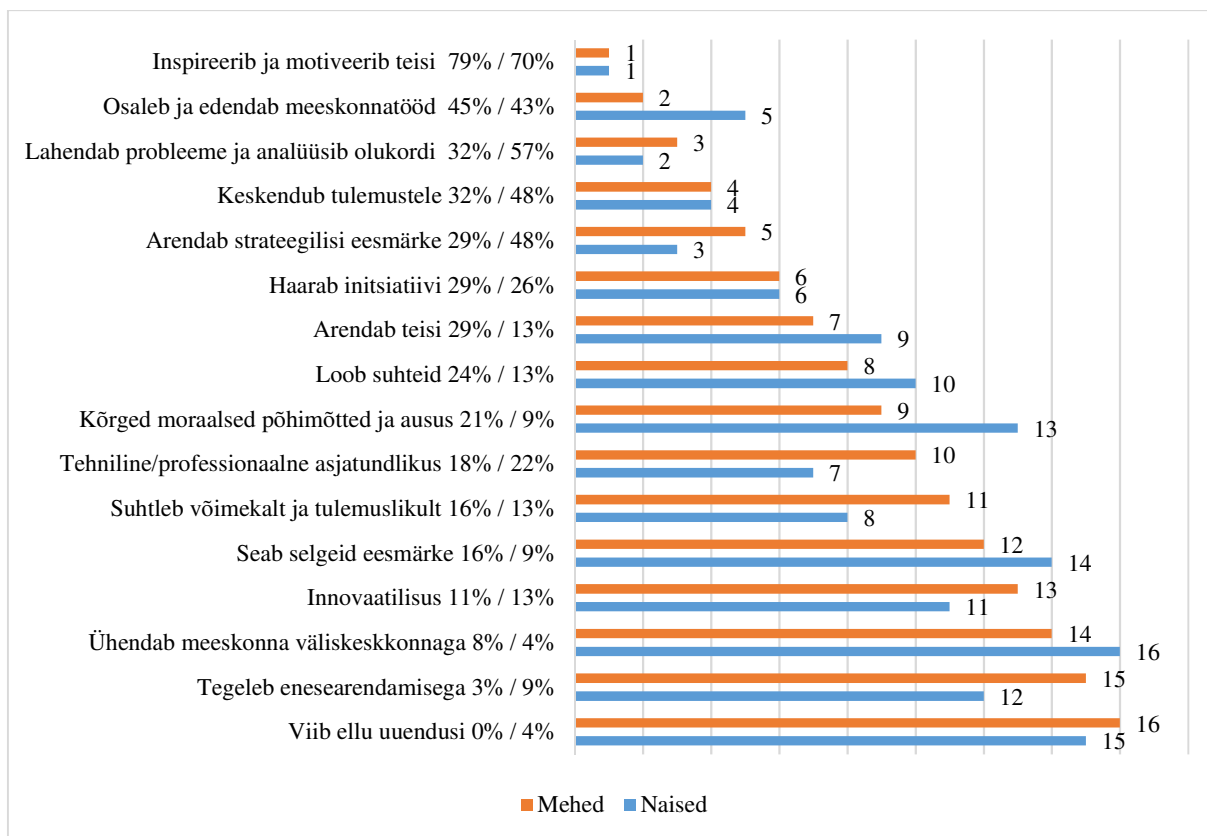




**Joonis 8.** 16 olulisimat kompetentsi uuritav ettevõtte tervikuna, kõik respondendid

*Allikas:* Autori koostatud

Järgnevalt uuris autor kuidas hindasid juhi olulisi kompetentse naised ja mehed (vt Joonis 9). Kuna respondentide kogu arv oli liiga väike, siis ei õnnestunud autoril kokku panna eraldi juhtide ja alluvate võrdlust ning autor käsitles antud võrdluses ettevõtet tervikuna, võttes arvesse kõigi 61 respondendi vastused. Uuringu analüüsi tulemusena selgus, et sugude võrdluses on kompetentside olulisuse erinevused väga marginaalsed. Enamus esikümnesse paigutatunud kompetentse olid nii naiste kui ka meeste puhul samad ja märgata võis vaid mõningast positsioonilist erinevust. Mõlemal juhul oli esikohale ülekaalukalt paigutatunud juhi oskus teisi inspireerida ja motiveerida. Sellise valiku olid teinud 70% naissoost respondente ja 79% meessoost respondente.



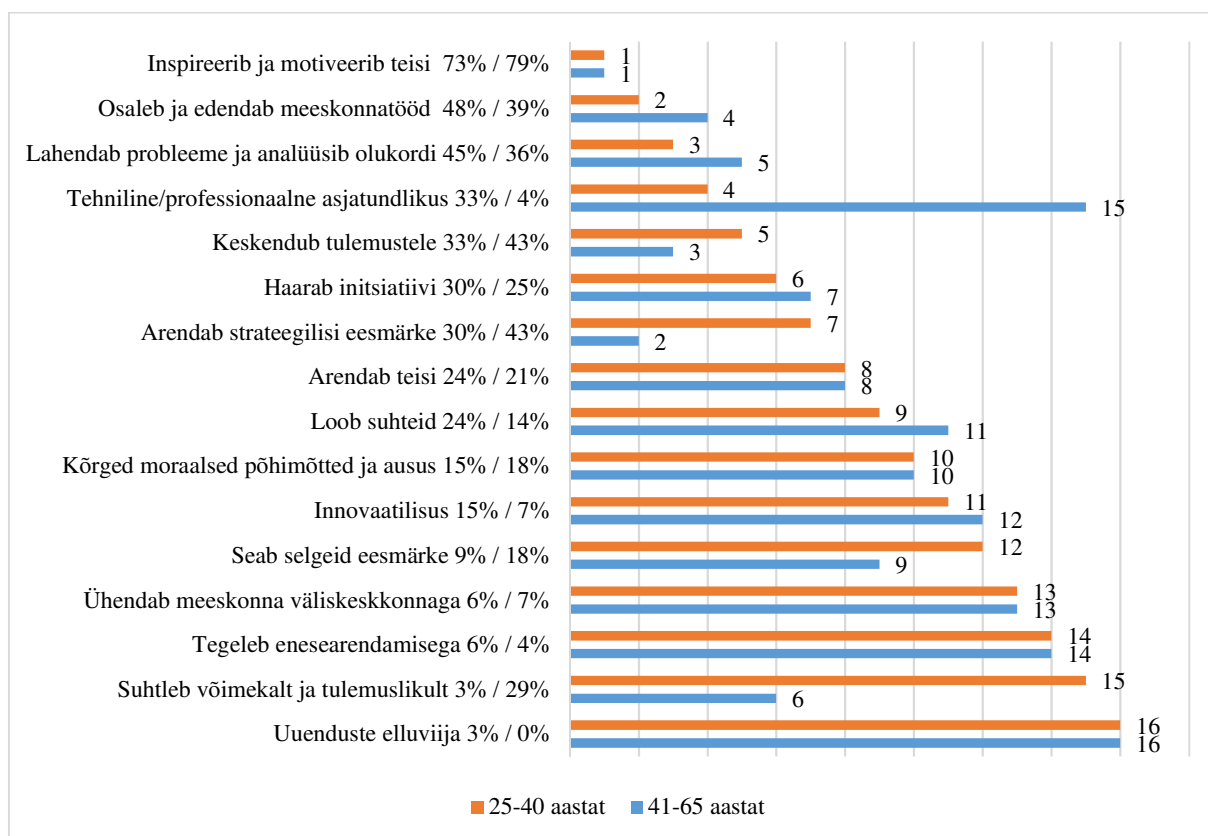
**Joonis 9.** 16 olulisimat kompetentsi uuritav ettevõtte tervikuna, võrdlus mehed / naised

Allikas: Autori koostatud

Sugude vahelise võrdluse kõige tähelepanavam erinevus seisnes juhi personaalsetel omadustel, ehk juhi kõrged moraalsed põhimõtted ja ausus. Meessoost respondentide puhul oli see kompetents paigutatud üheksandale positsioonile, naissoost respondentide puhul aga alles kolmeteistkümnendale kohale. Teise olulise tähelepanekuna selgus analüüsist, et naissoost respondentide puhul olid esikümnesse paigutanud ka sellised juhi oskused nagu tehniline ja professionaalne asjatundlikkus ning võimekas ja tulemuslik suhtlemine, mis paigutusid pingereas vastavalt seitsmendale ja kaheksandale kohale. Meessoost respondentide puhul paigutusid need samad kompetentsid vastavalt kümnendale ja üheteistkümnendale kohal.

Lisaks soolisele võrdlusele soovis autor uurida, kuidas hindavad juhi kompetentside olulisust uuritava ettevõtte töötajad tervikuna eri vanusegruppide lõikes (vt Joonis 10). Sarnaselt soolisele võrdlusele ei õnnestunud autoril antud analüüsi puhul kokku panna võrdlust, mis lähtuks konkreetselt juhtide ja alluvate seisukohast ning autor otsustas piisava valimi kokku saamiseks kasutada kõigi 61 respondendi poolt antud vastuseid. Lõputöö autor arvestas faktiga, et respondentidel paluti reastada nende jaoks kõige olulisemad kompetentsid ning teha seda mitte nende positsioonist lähtuvalt, seega eeldas autor, et ettevõtte tervikpildi tulemus on arvestatav.

Autor jagas analüüsi tegemiseks respondendid kahte vanusegruppi 25 – 40 aastat ja 41 – 65 aastat.



**Joonis 10.** 16 olulisimat kompetentsi uuritav ettevõtte tervikuna, võrdlus vanusegruppide lõikes

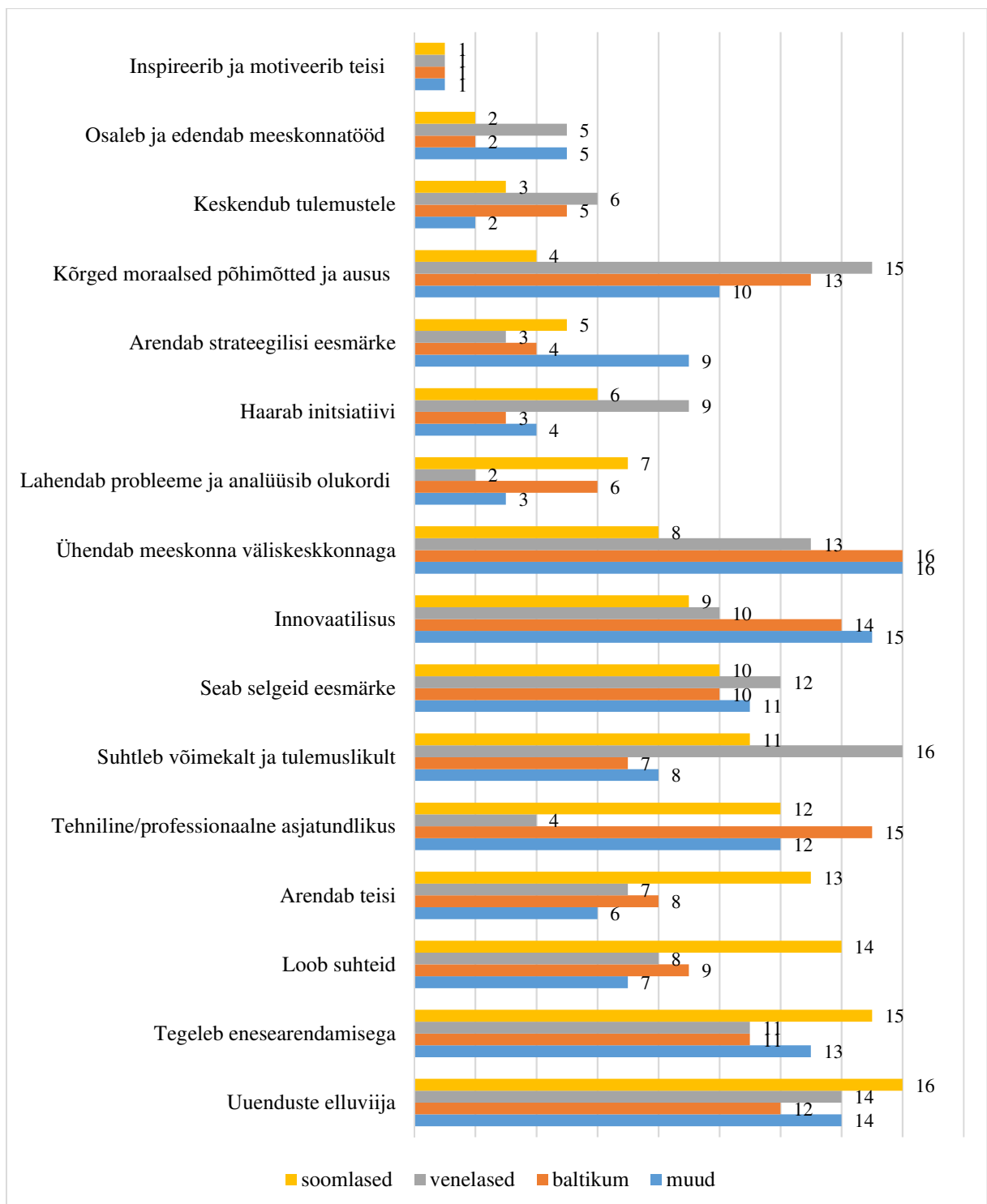
Allikas: Autori koostatud

Analüüsi tulemusena, sarnaselt eelnevatele võrdlustele, asetus pingerea esimesele kohale ülekaalukalt juhi oskus teisi inspireerida ja motiveerida. Selle kompetentsi olid kindlalt esikohale paigutanud 73% respondentidest vanusegrupis 25 – 40 aastat ja 79% respondentidest vanusegrupis 41 – 65 aastat. Antud analüüsi puhul on autor teinud kolm olulist tähelepanekut, mis tõid esile eri generatsioonide erinevad arusaamised ja tõekspidamised juhtimisest. Vanusegrupi 25 – 40 aastat tulemuste põhjal paigutus pingerea neljandale kohale juhi tehniline ja professionaalne asjatundlikkus, samas kui vanusegrupis 41 – 65 aastat paigutus sama kompetents alles viieteistkümnendale kohale. Vastupidiselt eelnevale, oli vanusegrupis 41 – 65 aastat pingerea kuuendal kohal juhi oskus võimekalt ja tulemuslikult suhelda, sama kompetents oli aga vanusegrupi 25 – 40 aastat pingereas alles viieteistkümnendal kohal. Antud tulemuste põhjal võib autor järeldada, et vanema generatsiooni jaoks on juhi võimekas suhtlemine väga oluline, samas on noorem generatsioon veendunud, et juhi tehnilised oskused ja professionaalsus on juhile olulisemad, kui võimekas suhtlemine. Autori arvates on tegelikult mõlemad juhi kompetentsid väga olulised, sest nii võime oma seisukohti esitada, selgitada ja kaitsta, samuti oskus

meeskonnaliikmeid tehniliselt ja professionaalselt toetada on juhile väga olulised omadused. Muus osas olid enamuse kompetentse mõlema vanusegrupi puhul võrreldavad ja paiknesid pingereas vaid väikeste erinevustega.

Viimases kompetentside analüüsi osas soovis autor uurida kuidas hindavad juhi kompetentside olulisust eri rahvuste esindajad (vt Joonis 11). Autor pidas seda osa kompetentside analüüsist üheks tähtsaimaks, kuna uuritava ettevõtte näol on tegemist rahvusvahelistel turgudel tegutseva ettevõttega, kelle esinduskontorid asuvad eri riikides ning meeskondade juhtimine toimib kaugjuhtimise teel. Seega on eri kultuuride ja rahvuste dünaamika mõistmine juhtimise seisukohalt väga oluline. Sarnaselt eelnevate analüüsidega võttis autor ka käesoleva analüüsi puhul arvesse kõikide respondentide vastused, et luua ettevõttest tervikpilt. Kokku oli respondentide seas 17 soomlast, 17 venelast, 6 eestlast, 6 leedulast, 2 lätlast, 3 ukrainlast, 5 valgevenelast, 1 armeenlane, 1 bosnialane, 2 rootslast ning üks respondent, kes ei avalikustanud oma rahvust.

Selleks, et analüüsi tulemused liialt laiali ei valgaks, grupeeris autor respondendi nelja rahvuste gruppi: soomlased, venelased, Baltikum ja muud. Baltikumi alla kuulusid kõik Balti riikide esindajad ning muude rahvuste gruppi paigutas autor kõik ülejäänud rahvuste esindajad. Vastavalt analüüsi tulemustele oli ka rahvuste lõikes kõige olulisemaks juhi kompetentsiks juhi oskus teisi inspireerida ja motiveerida. Selle kompetentsi olid esikohale paigutanud kõikide eri rahvuste esindajad. Eri rahvuste lõikes vaadelduna oli suurim kokkulangevus vaid esimese kolme ja kahe viimase kompetentsi puhul. Muus osas olid, nagu autor ka eeldas, eri rahvuste arusaamised juhi olulistest kompetentside väga erinevad.



**Joonis 11.** 16 olulisimat kompetentsi uuritav ettevõtte tervikuna, võrdlus eri rahvuste lõikes

Allikas: Autori koostatud

Lõputöö autori arvates võib tulemuste erinevus olla suurel määral seotud eri rahvuste erineva arusaamisega juhtimisest ja ka traditsioonidest. Autor soovis antud analüüsi puhul esile tuua mõned olulisimad tähelepanekud, mis analüüsi tulemustest välja tulid ning mis kuvasid selgelt rahvuste erinevat arusaamist juhtimise dünaamikast.

Soomlastele on kõrged moraalsed põhimõtted ja ausus olnud alati väga olulisel kohal ning see fakt leidis kinnitust ka analüüsi tulemusi vaadeldes. Soomlased olid paigutanud moraalsed põhimõtted ja aususe kompetentside pingereas neljandale kohale, samas kui teised rahvusgrupid olid selle sama kompetentsi paigutanud alles pingerea lõppu. Venelaste ja muude rahvuste puhul paigutus kompetentside pingereas teisele ja kolmandale kohale juhi oskus lahendada probleeme ja analüüsida olukordi, samas kui soomlased ja Baltikumi esindajad olid selle kompetentsi paigutanud alles seitsmendale ja kuuendale kohale. Ka selles võrdluses võis selgelt tõmmata paralleeli eri rahvuste erinevate juhtimisstiilide vahele. Vene kultuuris ja samuti muude rahvuste puhul, kellest enamiku moodustasid idaeurooplased, on alati olnud juht see isik, kes lahendab probleemid ja leiab vastused tekkinud olukordadele. Kolmandaks oluliseks tähelepanekuks, mida autor uuringu tulemusi analüüsides täheldas olid juhi oskus teisi arendada ja suhete loomine. Venelaste, Baltikumi ja muude rahvuste esindajate puhul olid need kaks kompetentsi pingereas paigutanud kohtadele vahemikus 6 – 9, samas kui soomlase puhul olid need kompetentsid paigutanud alles kolmeteistkümnendale ja neljateistkümnendale kohale. Viimase olulise tähelepanekuna soovib autor esile tõsta juhi tehnilise ja professionaalse asjatundlikkuse. Vene rahvusest respondentide pingereas paigutus see kompetents kõrgele neljandale kohale, samas kui teiste rahvuste esindajate puhul jäi see kompetents alles kaheteistkümnendale ja viieteistkümnendale kohale.

Analüüsi teises osas on lõputöö autor uurinud juhtide ja alluvate vahelise usalduse olemasolu ja selle loomise tähtsust. Eelmisest analüüsi osast, kus autor käsitles juhi olulisi kompetentse tuli mitmel korral esile just juhtide ja alluvate vahelise usalduse puudulikkus. Usaldus on kindlasti üks eduka juhtimise peamisi võtmesõnu, sest vaid usaldusväärses keskkonnas on võimalik saavutada suurepäraseid tulemusi. Kui meeskonnas valitseb usaldus, kui igal meeskonnaliikmel on kanda oma vastutav osa tervikust ning see usaldus on loodud läbi vastutuse ja rollide delegeerimise, aitab see juhtidel vabaneda ebaoluliste asjadega tegelemisest ning annab neile võimaluse keskenduda rohkem strateegilistele küsimustele, meeskonnaliikmete arendamisele ja mis kõige olulisem, enesearendamisele.

Uuringu käigus paluti respondentidel hinnata viite erinevat juhi tegevust ja rolli usalduse loomisel. Respondentidel paluti hinnata iga tegevuse ja rolli tähtsust skaalal 1 – 5, kus vastus 1 tähendas eriti tähtsat rolli ning vastus 5 tähendas, et antud roll ei ole üldse tähtis.

Autor soovis teada, kuidas hindavad usaldusväärse suhte tähtsust juhid ja alluvad ning palus respondentidel hinnata, kui võrd tähtis on suhte kaugemale viimine juhi vastutavast rollist. Antud

küsimuse eesmärgiks oli välja selgitada, kui võrd avatud on juhtide ja alluvate vaheline suhe lisaks igapäevasele ametlikule suhtlusele (vt Tabel 3). Teisisõnu kas lisaks ametialasele kommunikatsioonile räägitakse ka teemadest, mis on rohkem isiklikumad nagu näiteks huvid, hobid, lemmikud spordialad jms.

**Tabel 3.** Loob suhteid kaugemale oma vastutavast rollist

	1 – eriti tähtis	2 – tähtis	3– keskmiselt tähtis	4 – pole tähtis	5 – pole üldse tähtis
Juhid	27%	32%	36%	5%	0%
Alluvad	18%	28%	13%	33%	8%

Allikas: Autori koostatud

Uuringu analüüsi tulemusena selgus, et juhtide puhul pidas sellist kommunikatsiooni eriti tähtsaks või tähtsaks kokku 59% respondentidest ning alluvate puhul oli sama näitaja 46%. Keskmiselt tähtsaks pidasid antud juhi rolli juhtidest 36% ja alluvatest 13% respondentidest. Olulise asjana on autor täheldanud, et kui juhtide puhul jäi skaala teise poolde ehk vahemikku pole tähtis või pole üldse tähtis vaid 5% respondentidest, siis alluvate puhul oli see protsent üllatavalt kõrge. Koguni 41% respondentidest arvas, et suhte kaugemale viimine juhi vastutavast rollist ei ole tähtis või pole üldse tähtis. Autori arvates näitab selline suur erinevus eri respondent-gruppide vahel seda, et usaldusväärse suhte loomisel on vaja juhtidel rohkem tööd teha ja vaeva näha. Ilmselt ei ole võimalik saavutada olukorda, kus mõlema respondent-grupi arvamused oleksid enamuses skaala esimeses osas, kuid kindlasti võiks see protsent alluvate puhul olla kõrgem.

Järgnevalt uuris autor, kuidas hindasid respondentid juhi rolli vastutuse delegeerimisel (vt Tabel 4).

**Tabel 4.** Juhi roll vastutuse delegeerimisel

	1 – eriti tähtis	2 – tähtis	3– keskmiselt tähtis	4 – pole tähtis	5 – pole üldse tähtis
Juhid	36%	55%	5%	4%	0%
Alluvad	15%	46%	15%	19%	5%

Allikas: Autori koostatud

Uuringu analüüsi tulemusena selgus, et juhtidest pidas seda rolli eriti tähtsaks või tähtsaks koguni 91% respondentides ning alluvate puhul 61% respondentidest. Keskmiselt tähtsaks pidas juhtidest antud rolli 5% ja alluvatest 15% respondentidest. Pole tähtis või pole üldse tähtis arvas juhtide

puhul 4% ja alluvate puhul 24% respondentidest. Antud tulemus väga positiivne, seda nii juhtide, kui alluvate poole pealt vaadelduna. Enamus juhte on nõus sellega, et juht peab usalduse loomiseks vastutust alluvatele edasi delegeerima ning enamus alluvaid on seda meelt, et juhi poolt nende delegeeritav vastutus muudab nende rolli meeskonnas oluliseks ja väärtuslikuks.

Järgmisena soovis autor teada, kuivõrd tähtsad on juhtide ja alluvate poolt vaadelduna ühised väärtused ja kui tähtis on nende roll usalduse loomisel (vt Tabel 5). Ühiste väärtuste all pidas autor antud uuringu kontekstis silmas uuritava ettevõtte põhiväärtusi nagu kõrge ärietika, läbipaistvus, avatud koostöö, avatud kommunikatsioon, lubatuste täitmine, pikaajaline mõtlemine, tiptasemel planeerimine.

**Tabel 5.** Ühiste väärtuste roll

	1 – eriti tähtis	2 – tähtis	3– keskmiselt tähtis	4 – pole tähtis	5 – pole üldse tähtis
Juhid	36%	32%	18%	9%	5%
Alluvad	8%	31%	33%	18%	10%

*Allikas:* Autori koostatud

Uuringu analüüsi tulemusena selgus, et juhtidest pidas ühistel väärtustele põhinevat juhtimist eriti tähtsaks või tähtsaks 68% respondentidest, samas kui alluvate puhul valisid selle rolli eriti tähtsaks või tähtsaks vaid 39% respondentidest. Keskmiselt tähtsaks pidasid ühistel väärtustel põhinevat juhtimist juhtidest 18% ning alluvatest üllatavalt 33% respondentidest. Respondentide arv hindamisskaala teises otsas ehk variantide pole tähtis või ei ole üldse tähtis puhul oli mõlema grupi lõikes samuti üllatavalt kõrge. Juhtide puhul jäi sellesse skaala otsa koguni 14% respondentide arvamus, alluvate puhul oli see näitaja vastavalt 28%. Autori arvates on see kindlasti üks oluline koht, kus nii juhtide kui alluvate arusaamine ühiste väärtuste tähtsusest peaks olema oluliselt ühtlasem, sest vaid ühistel väärtustel toimivas meeskonnas on võimalik luua usaldusväärne õhkkond.

Viimases usalduse loomist käsitlevas uuringu osas on autor analüüsinud tunnustamise ning juhendamise olulisust usalduse loomisel. Tunnustamine ja juhendamine on autori meelest mõlemad juhi olulised oskused meeskonna motiveerimiseks ja usalduse loomiseks. Juhi oskus õigel hetkel tunnustada ja keerulistes olukordades alluvaid läbi suunamise juhendada, tähendab seda, et juht märkab enda ümber toimuvat ning selle tajumise läbi tunnevad ka alluvad, et nende tegemisi pannakse tähele, nende õnnestumised ja ebaõnnestumised lähevad kellelegi korda ehk



teisisõnu, keegi hoolib.

Autor soovis teada, kui oluliseks peavad juhid ja alluvad usalduse tugevdamist läbi saavutuste tunnustamise (vt Tabel 6).

**Tabel 6.** Tugevdab usaldust tunnustades saavutusi

	1 – eriti tähtis	2 – tähtis	3– keskmiselt tähtis	4 – pole tähtis	5 – pole üldse tähtis
Juhid	41%	41%	14%	4%	0%
Alluvad	36%	33%	15%	8%	8%

Allikas: Autori koostatud

Uuringu analüüsist selgus, et juhtidest pidas seda eriti tähtsaks või tähtsaks kokku 82% respondentidest, alluvatest aga kokku 69% respondentidest. Keskmiselt tähtsaks pidas saavutuste tunnustamist juhtide puhul 14% ning alluvate puhul 15% respondentidest. Pole tähtis või pole üldse tähtis vastusevariandi valis juhtide puhul 4% respondentidest ja alluvate puhul oli sama näitaja 16%.

Järgnevalt on autor uurinud, kuivõrd oluliseks pidasid juhid ja alluvad tulemuste parandamist juhendamise, mitte karmi distsipliini kaudu (vt Tabel 7). Autori arvates on juhendamine ehk eestvedamine (*coaching*) saanud tänapäeva tulemusliku juhtimise olulisimaks alustalaks. Juhendamine on juhi oskus näha lühiajalistest eesmärkidest ja tulemustest kaugemale ning oskus selle kaudu alluvaid arendada ja suunata õigele teele. Õige ja sihipärane juhendamine on tegelikult tihedalt seotud kõigi eelnevalt käsitletud juhi oskuste ja rollidega usalduse loomisel. Selleks, et juhendamine oleks toimiv ja teostatav, peab juhi ja alluva vahel olema loodud tugev ja usaldusväärne suhe.

**Tabel 7.** Parandab ebaõnnestumisi juhendamise kaudu, mitte läbi karmi distsipliini

	1 – eriti tähtis	2 – tähtis	3– keskmiselt tähtis	4 – pole tähtis	5 – pole üldse tähtis
Juhid	32%	41%	18%	0%	9%
Alluvad	33%	28%	10%	13%	15%

Allikas: Autori koostatud

Uuringu analüüsi tulemusena selgus, et juhendamise olulisust ebaõnnestumiste parandamisel pidas eriti tähtsaks või tähtsaks juhtidest kokku 73% ja alluvatest 61% respondentidest. Keskmiselt

tähtsaks pidas juhendamise olulisust 18% juhtidest ja 10% alluvatest. Pole tähtis või pole üldse tähtis variandi valisid 9% juhtidest ja üllatuslikult 28% alluvatest. Nii suur alluvate osakaal skaala teises otsas on autori arvates pigem negatiivne nähtus, kuna karm distsipliin ja käskudel põhinev juhtimine ei ole jätkusuutlikud ega vii suurepärase tulemusteni. Autori arvates võis antud tulemuste puhul olulist rolli mängida rahvuslik ja kultuuriline eripära.

Analüüsi viimases kolmandas osas on lõputöö autor uurinud erinevaid organisatsiooni kultuuri ja väärtusi puudutavad teemasid ning palunud respondentidel hinnata nende olulisust skaalal täiesti nõus või ei nõustu üldse. Lõputöö autor palus respondentidel anda hinnang kümnele olulisele teemale nagu tagasiside andmine, meeskonnatöö, missioon ja eesmärk, õiglus, töö- ja eraelu tasakaal, austus juhtkonna vastu, austus töötajate vastu, kommunikatsioon, tulemuslikkus ja vastutus ning isiklik väljendus ja mitmekesisus. Antud analüüsi eesmärgiks oli luua võrdlus ning analüüsida kuivõrd olulised on organisatsiooni väärtused ja kultuur eri tasandi töötajate poolt vaadelduna. Iga organisatsiooni toimimine tugineb kindlatel väärtustel ja kultuuril, mis peavad olema tervest organisatsioonist läbi põimunud ja haarama endasse kõiki organisatsiooni erinevaid tasandeid, juhust kuni kaubalaadijani välja, vaid sellisel juhul on võimalik rääkida edukast organisatsioonist.

Analüüsi tulemusena oli lõputöö autoril võimalik jaotada organisatsiooni kultuuri ja väärtusi käsitlevad teemad kolmeks erinevaks tulemuste plokiks:

- teemad, mille puhul oli nii juhtide kui ka alluvate nägemus sarnane;
- teemad, kus juhtide ja alluvate nägemus oli erinev;
- teemad, mille puhul oli nii juhtide kui ka alluvate hinnang terve organisatsiooni tasandil väga madal ning millele on vaja kindlasti tähelepanu pöörata.

Uuringu analüüsi tulemusena selgus, et teemade puhul, mis käsitlesid tagasisidet, informatsiooni jagamist, austust töötajate suhtes ja juhtide tugevaid juhtimisoskusi olid mõlemad respondent-grupid väga sarnastel seisukohtadel (vt Tabel 8). Kõigi nelja teema puhul olid nii juhtidest kui ka alluvatest respondentid suures enamuses (enam kui 77% respondentidest) antud teemadega kas täielikult nõus või nõus. Autori suureks üllatuseks olid alluvad hinnanud juhtide juhtimisoskusi tervikuna kõrgemalt, kui juhid ise. Alluvate puhul oli 28% respondentidest antud teemaga täielikult nõus ning 49% nõus, seevastu juhtide puhul oli sama näitaja vastavalt 9% ja 68%. Autori arvates on tervikuna tegemist väga positiivse tulemusega, kuna austus töötajate suhtes, informatsiooni ja oskusteabe liikumine organisatsiooni sees, konstruktiivse tagasiside andmine ning tugevad juhtimisoskused on kõik organisatsiooni toimimise seiskohalt väga olulised.

**Tabel 8.** Juhtide ja alluvate sarnased seisukohad

	Nõustun täielikult	Nõustun	Nii ja naa	Ei nõustu	Ei nõustu üldse
	Kasulik ja konstruktiivne tagasiside on meie organisatsioonis prioriteet				
Juhid	31%	64%	4%	0%	0%
Alluvad	26%	59%	9%	3%	3%
	Meie organisatsioon austab ja peab lugu oma töötajatest				
Juhid	36%	50%	9%	5%	0%
Alluvad	36%	49%	7%	5%	3%
	Informatsiooni ja oskusteavet jagatakse on meie organisatsioonis avatult				
Juhid	36%	41%	14%	9%	0%
Alluvad	28%	51%	13%	5%	3%
	Meie juhtivtöötajad näitavad üles tugevaid juhtimisoskusi				
Juhid	9%	68%	14%	9%	0%
Alluvad	28%	49%	18%	0%	5%

Allikas: Autori koostatud

Järgnevalt on lõputöö autor analüüsinud juhtide ja alluvate hinnanguid teemadele, mis käsitlesid meeskonnatööd, töö- ja eraelu tasakaalu, organisatsiooni strateegilisi eesmärke, inimeste mitmekesisust ja õiglust. Antud tulemuste plokis tulid esile väga huvitavad erinevused juhtide ja alluvate arvamuste vahel (vt Tabel 9).

**Tabel 9.** Juhtide ja alluvate erinevad seisukohad

	Nõustun täielikult	Nõustun	Nii ja naa	Ei nõustu	Ei nõustu üldse
	Meeskonnatöö on meie organisatsioonis esile tõstetud ja igapäevaselt kasutusel				
Juhid	5%	73%	17%	5%	0%
Alluvad	21%	41%	30%	5%	3%
	Meie organisatsiooni töökeskkond toetab töö ja eraelu tasakaalu				
Juhid	9%	45%	32%	14%	0%
Alluvad	31%	49%	8%	10%	3%
	Kõik meie töötajad on teadlikud organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest				
Juhid	5%	45%	36%	14%	0%
Alluvad	18%	54%	21%	5%	3%
	Erinevate ideedega inimesed on meie organisatsioonis hinnatud				
Juhid	14%	64%	14%	5%	5%
Alluvad	3%	54%	36%	5%	3%
	Kõiki töötajaid koheldakse meie organisatsioonis õiglaselt				
Juhid	23%	55%	13%	9%	0%
Alluvad	13%	49%	25%	8%	5%

Allikas: Autori koostatud

Analüüsidest meeskonnatööd puudutavat teemat oli tervikuna skaala esimeses pooles nii juhtide kui ka alluvate nägemus üsna sarnane. Meeskonnatööd puudutava väitega oli täielikult nõus või nõus kokku 78% juhtidest ja 62% alluvatest, samas kui juhtide puhul nõustus väitega täielikult vaid 5% respondentidest ja alluvate puhul oli sama näitaja 21%. Nii ja naa vastuse variandi olid valinud 17% juhtidest ja 30% alluvatest. Analüüsi tulemused näitavad seda, et alluvad on meeskonnatöö toimimisest organisatsioonis enam veendunud, kui juhid ise. Sarnane pilt tuli esile ka töö – ja eraelu tasakaalu ning organisatsiooni strateegiliste eesmärkide teadlikust analüüsidest. Mõlemal juhul olid alluvatest respondendid autori esitatud väidetega suuremal määral nõus kui juhid. Väitega, et organisatsioonis valitseb töökeskkond, mis toetab töö- ja eraelu tasakaalu olid täielikult nõus või nõus kokku 80% alluvatest, samas kui juhtide puhul oli sama näitaja vaid 54%. Nii ja naa vastuse olid antud väitele andnud 8% alluvatest ja 32% juhtidest. Organisatsiooni strateegiliste eesmärkide puhul olid tulemused üsna sarnased. Autori esitatud väitega, et kõik organisatsiooni töötajad on teadlikud organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest olid täielikult nõus või nõus 72% alluvatest ning vaid 50% juhtidest. Nii ja naa vastuse olid antud väitele andnud 21% alluvatest ja 36% juhtidest. Autori arvates on esimesel juhul, ehk siis töö – ja eraelu tasakaalu puhul, tegemist tõsiasjaga, et juhtidel tuleb tihedamini reisida ja kodust eemal viibida, seega on nende rahuolematust põhjendatud. Juhtide ja alluvate reisimisvajadused on rahvusvahelise ettevõtte puhul kindlasti erinevad. Teisel juhul, ehk siis organisatsiooni strateegia mõistmisel eri tasanditel, nõustub autor juhtide arvamusel ja eeldab, et alluvate kõrge hinnang antud teema puhul on pigem liiga optimistlik.

Viimase osana antud tulemuste plokist analüüsis autor juhtide ja alluvate seisukohti teemade puhul, mis käsitlesid inimeste mitmekesisust ja õiglust. Vastupidiselt eelnevale, olid selles plokis just juhid need, kelle täielik nõustumine või nõustumine autori poolt esitatud väidetega oli alluvate omast protsentuaalselt kõrgem. Autori esitatud väitega, et erinevate ideedega inimesed on organisatsioonis hinnatud olid täielikult nõus või nõus kokku 78% juhtidest ning sama näitaja alluvate puhul oli 57%. Nii ja naa vastuse olid antud väitele andnud 14% juhtidest ja 36% alluvatest. Õigluse teema puhul olid autori esitatud väitega täielikult nõus või nõus kokku 78% juhtidest ja 62% alluvatest. Autori arvates on need näitajad ootuspärased ja positiivsed.

Viimase osana uuringust on lõputöö autor analüüsinud juhtide ja alluvate hinnangut teemale, mis käsitles tulemuslikkust ja vastutust (vt Tabel 10).

**Tabel 10.** Madal hinnang terve organisatsiooni tasandil

	Nõustun täielikult	Nõustun	Nii ja naa	Ei nõustu	Ei nõustu üldse
	Kehvade tulemustega tegeletakse läbi terve meie organisatsiooni tõhusalt				
Juhid	0%	14%	49%	32%	5%
Alluvad	10%	18%	46%	18%	8%

Allikas: Autori koostatud

Autori esitatud väitega, et kehvade tulemustega tegeletakse läbi terve organisatsiooni tõhusalt olid täielikult nõus või nõus vaid 14% juhtidest ning 28% alluvatest. Nii ja naa vastuse olid antud väitele andnud 49% juhtidest ja 46% alluvatest. Antud väitega ei nõustunud või ei nõustunud üldse kokku 37% juhtidest ja 26% alluvatest. Analüüsi tulemustest selgus, et nii juhtide kui ka alluvate seas valitseb üsna suur rahuolematuse selles osas, kuidas organisatsioonis käsitletakse ja tegeletakse kehvade tulemustega. Autori arvates peegeldab selline tulemus kaugjuhtimise olemust ja selle puudujääke ehk puudulikku inimestevahelist vahetut kontakti. Juhtidel ja alluvatel puudub tihti võimalus kehvade tulemuste vahetuks analüüsiks ehk näost-näkkude vestluseks. Seega saab väita, et sellise negatiivse tulemuse peamiseks põhjuseks on puudulik ja süsteemse kehvade tulemustega tegelemise plaani puudumine organisatsioonis tervikuna. Kehvade tulemuste taga võivad peituda mitmed erinevad faktorid, kuid peamiselt on need ikka seotud, inimeste võimekuse ja motiveeritusega. Seega on alati oluline mõista, mis on kehvade tulemuste taga. Kuna kehvad tulemused mõjutavad terve organisatsiooni tulemusi, püütakse tihti leida probleemidele kiireid ja vaid pealiskaudseid lahendusi, jättes seejuures probleemi tuuma süviti lahkamata.

## 2.4 Järeldused ja ettepanekud

Lõputöö autori poolt läbi viidud uuringu tulemusel saadud andmete maht oleks võimaldanud läbi viia väga mahuka ja detailse analüüsi, kuid arvestades töö võimalikku mahtu, piirdus autor vaid tema arvates kõige olulisemate andmete analüüsimisega. Lõputöö autori poolt läbi viidud uuringu ja analüüsi tulemuste põhjal võib teha mitmeid olulisi järeldusi ja ettepanekuid, mis annavad võimaluse teha muudatusi ja täiustusi ettevõtte juhtimispraktikas. Autor soovib siinkohal esile tõsta kolm kõige olulisemat tähelepanekut, mis uuringu ja analüüsi käigus selgelt esile kerkisid ning milliste põhjal joonistusid selged välja erinevused ettevõtte eri tasandite vahel, samuti leidis lõputöö autor analüüsi käigus mitmeid positiivseid aspekte, mis on ettevõttes tervikuna väga hästi.

Autori eesmärgiks oli välja selgitada ja hinnata, kui erinevalt näevad juhi kompetentside olulisust

juhid ja alluvad ning kas ja milline on selle mõju kaugjuhtimise teostamisel. Autori arvates näitasid analüüsi tulemused seda, et tervikpilt uuritavas ettevõttes on üldises plaanis positiivne ja kõikide analüüside tulemusena, siinkohal peab autor silmas eri ametipositsioone, rahvust, sugu ja vanust, paigutus kõige tähtsamaks juhi kompetentsiks juhi oskus motiveerida ja inspireerida.

Samas leidis autor kompetentside puhul siiski mitu olulist aspekti, millele ettevõtte peab kindlasti tähelepanu pöörama ja põhjalikult tegelema. Peamine erinevus juhtide ja alluvate puhul seisnes juhi rollis probleemide lahendamisel ja olukordade analüüsimisel, mis oli alluvate poolt vaadelduna juhi kompetentside edetabelis väga kõrgel teisel kohal, samas kui see sama kompetents paigutus juhtide poolt vaadelduna alles neljateistkümnendal kohal. Selge seos eelpool toodud faktiga on see, et juhid olid paigutanud oma kompetentside edetabelis kõrgele neljandale kohale juhi oskuse initsiatiivi haarata. Autori arvates on nendel kahel aspektil oma vahel väga selge seos ja sellest tingituna valitseb ettevõttes olukord, kus juhid on ülekoormatud ning peavad igapäevaselt tegelema ka kõige lihtsamate probleemide lahendamisega. Sellise olukorra on juhid ise loonud ja seda just tänu liigsele initsiatiivi haaramisele ning vähesele usaldusele. Juhid peaksid oma igapäeva praktikas rohkem keskenduma eestvedamisele ja seeläbi ka vastutuse delegeerimisele, läbi mille on neil võimalik oma meeskonna liikmeid arendada, õpetada neid ise probleemidele lahendusi leidma, usaldama neile samm sammult väiksemate otsuste vastu võtmise ja seeläbi kasvatama meeskonna sisest usaldust. Kuigi analüüsi osas, kus autori käsitles usalduse loomist läbi juhi erinevate rollide, sai vastutuse delegeerimine (vt Tabel 4) nii juhtide kui ka alluvate poolt kõrge hinnangu, see tähendab, et mõlemad respondent-grupid pidasid seda väga oluliseks, kaldub lõputöö autor arvama, et tegemist on pigem juhtide ja alluvate arvamusel ideaalsest olukorrast, kuid mis praktikas leiab ettevõttes siiski liiga vähe kasutust.

Lisaks probleemide lahendamisele ja initsiatiivi haaramisele, tulid analüüsi tulemustest esile kaks juhtimise seisukohalt väga olulist aspekti, mis samuti mõlema respondent-grupi puhul ei olnud omavahel heas tasakaalus. Nendeks olid juhi moraalsed põhimõtted ja ausus ning juhi oskus seada selgeid eesmärke. Autor leidis, et nende kompetentside paigutus respondent-gruppide pingereas, oli juhtide poolt vaadelduna positiivne vastavalt seitsmes ja kaheksas koht, kuid alluvate poole pealt vaadelduna paiknesid need kompetentsid alles üheteistkümnendal ja kaheteistkümnendal kohal. Selline suur erinevus nende kahe olulise juhi kompetentsi puhul on kindlasti oluline mõttekoht, eriti juhtimise seisukohast vaadelduna. Autori arvates peavad juhid nägema rohkem vaeva ja olema suhtlemisel alluvatega selged ja konkreetsed, pidama kinni oma lubadustest ja seadma alluvatele selgeid ning, mis veelgi olulisem, mõõdetavaid eesmärke. Vaid sellisel juhul on

võimalik luua hästi toimiv ja usaldusel põhinev meeskond, mis on kaugjuhtimise seisukohast eriti oluline.

Analüüsid juhi kompetentside olulisust eri rahvuste lõikes, millise puhul käsitles lõputöö autor ettevõtet tervikuna, eristamata seejuures juhte ja alluvaid, olid analüüsi tulemused väga huvitavad ja kinnitasid veelkord, et rahvusvahelise ettevõtte ja samuti kaugjuhitavate meeskondade puhul on kompetentside olulisus väga erinev, kuid ka määrava tähtsusega. Analüüsi tulemustest joonistus väga selgelt välja eri rahvuste erinev arusaamine ja tõekspidamised juhtimisest, juhile vajalikest kompetentsidest ja juhtimisstiilidest. Väga selgelt võis eristada suurt erinevust põhjamaise ja slaaviliku juhtimisstiili vahel, kus võrreldes soomlaste ja venelaste kompetentside pingerida olid positsioonilised vahed märkimisväärselt suured. Soomlastele omaselt oli nende kompetentside ededabeli tipus, täpsemalt neljandal kohal, juhi kõrged moraalsed põhimõtted ja ausus, samas kui see sama kompetents asus venelaste pingereas alles eelviimasel viieteistkümnendal kohal. Seevastu venelastel pingerea teisele kohale paigutunud juhi oskus probleemide lahendamisel ja olukordade analüüsimisel paiknes soomlaste pingereas seitsmendal kohal. Võrreldes Baltikumi esindajaid ja muid rahvuseid, olid ka nende puhul kompetentside olulisuse erinevused märgatavad. Autori arvates on rahvusvahelise ettevõtte ja meeskonna, ja eelkõige kaugjuhitava meeskonna puhul, juhtidel ääretult oluline mõista kultuurilist ja rahvusliku erinevust ning kujundada sellest lähtuvalt ka oma juhtimisstiil. Juhid peavad mõistma ja arvestama sellega, et juhtimisstiil ja kompetentsid, mis töötavad hästi Põhjamaades ei pruugi sama edukalt toimida Venemaal ja mujal Ida-Euroopas. Tuginedes analüüsi tulemustele võib lõputöö autor väita, et kaugjuhtimise puhul on kõige tähtsamaks võtmesõnaks juhi kompleksus ehk juhi võime adapteeruda vastavalt olukorrale, hetke vajadusele ja kultuurilisele keskkonnale. See aga eeldab, et juhid peavad ennast pidevalt täiendama ja saama paremaks ning täisulikumaks kõigis kuueteistkümnnes uurigus käsitletud kompetentsis, vaid nii on neil võimalik tööle panna ja edukalt juhtida kaugjuhitavat rahvusvahelist meeskonda.

Kolmanda olulise tähelepaneku tegi lõputöö autor analüüsid ettevõtte kultuuri ja põhiväärtusi, täpsemalt seda, kuidas hindasid juhid ja alluvad tulemuslikkust ja vastutust ning seda kuidas selle teemaga tegeletakse ettevõtte tasandil. Autori esitatud väide, et kehvade tulemustega tegeletakse läbi terve organisatsiooni tõhusalt sai nii juhtidelt kui ka alluvatelt väga madala hinnangu. Vaid 14% juhtidest ja 28% alluvatest nõustus selle autori poolt esitatud väitega ning suurem enamus respondentidest mõlemas grupis vastasid sellele väitele pigem negatiivselt see tähendab, nad ei olnud autori väitega nõus. Autori arvates oleks olukord ehk mingis mõttes mõistetav, kui

negatiivse vastuse oleks väitele andnud enamuses alluvad, kes vastates sellele väitele lähtusid pigem emotsionaalsest aspektist, kuid fakt, et see sama negatiivne joon jookseb läbi ka juhtide puhul, annab selge signaali, et asjad ei ole päris korras. Selline negatiivne tulemus, niivõrd olulise teema puhul, kui seda on tulemuslikkus ja vastutus, on kindlasti alarmeeriva sisuga ja ettevõtte peab kiiremas korras sisse viima sisulised muudatused selleks, et olukorda parandada. Tihti kiputakse kehvade tulemuste puhul tegema kiireid ja ennatlikke otsuseid, püütakse probleeme lahendada kiiresti ja valutult, jättes seejuures tihti märkamata probleemi tegeliku tuuma. Samuti on oluline, et juhid leiaksid aega ja võimalusi alluvatega näost näkku kohtumisteks, et arutada kehvadest tulemuste sisu. Sellises olukorras oleks pigem tähtis aeg maha võtta ja püüda mõista probleemi allikat, kuna enamustel juhtudel on kehvade tulemuste põhjuseks, kas inimeste madala võimekus või ala motiveeritus. Seega oleks vaja mõista, mis on probleemi tegelik sisu vastu võtta julgemaid ja vahest ka valusaid otsuseid ning hinnata kas õiged inimesed töötavad õigetel positsioonidel. Kui inimestel puudub võime õppida ja neid ei ole võimalik juhil ka arendada, tuleks need otsused teha kiiresti, et mitte kaotada väärtuslikku aega ning tekitada kahju ettevõtte tulemustele tervikuna. Tippetegijaid seevastu peab hoidma ja olema veendunud, et nende motivatsioon nii materiaalses, kui ka eneseteostuslikus mõttes on kõrge, mis tagab ka head tulemused ning vähendab riske inimeste üle ostmise ees.



## KOKKUVÕTE

Kiirelt muutuv ärikeskkond, tehnoloogia pidev areng ning üha avatum maailm seavad ettevõtetele ja nende juhtidele üha suuremaid väljakutseid ning oskus nende muudatustega kiiresti kohaneda ja toime tulla on määrava tähtsusega. Sellistes olukordades saavad määravaks juhi isiksus, tema juhtimisstiil ja kompetentsid, ehk kui võimekalt ja efektiivselt suudavad juhid ellu viia vajalikud muudatused oma organisatsioonis. Kaugjuhtimise puhul on aga olukord veelgi keerulisem, sest juhtima peab distantilt ning juhtidel puudub vahetu kontakt oma meeskonnaga. Siinkohal tõusevad eriti tähtsale kohale juhi kompetentsid ja rollid, meeskonna sisene usaldus ning kõigile ühiselt mõistetavad organisatsiooni põhiväärtused.

Käesoleva lõputöö eesmärk oli välja selgitada, millised on Bang & Bonsomer Group Oy juhtidele olulised kompetentsid ja rollid, mis on vajalikud rahvusvahelise meeskonna kaugjuhtimiseks ja eesmärkide saavutamiseks. Lisaks juhi kompetentsidele ja rollidele, uuriti juhtide ja alluvate vahelise usalduse tähtsust ning seda, kuidas hindasid ettevõtte eri tasandi töötajad organisatsiooni kultuuri ja põhiväärtusi käsitlevaid teemasid. Lõputöö eesmärgini jõudmiseks koostas lõputöö autor ankeetküsitluse ja viis läbi kvantitatiivse uuringu Bang & Bonsomer Group Oy töötajate seas. Uuringu käigus paluti ettevõtte juhtivtöötajatel ja allumatel anda hinnang juhi kompetentside olulisusele, usaldusele ja organisatsiooni põhiväärtustele. Uurigu tulemuste põhjal viidi läbi andmete võrdlev analüüs, mille tulemusena oli võimalik luua võrdlus juhtide ja alluvate nägemustest ning teha tulemuste põhjal järeldused ja ettepanekud, mis aitaksid uuritaval ettevõttel tõsta juhtimise efektiivsust.

Lõputöö esimeses osas käsitles autor peamiselt organisatsiooni- ja juhtimisteooriaid ning tõi esile tänapäeva juhtimise olulisimad aspektid. Juhtimisest on saanud tänapäeval midagi enam, kui vaid käskude jagamine ja kontrollimine. Juhtimise keskmes on oskus ja võime panna teised inimesed endale järgnema ning tegema asju ühiste eesmärkide nimel meeskonnana, kus iga liige teab oma tähtsust, vastutust ja rolli. Lisaks sellele on tänapäeva avatud maailmas ja rahvusvahelises keskkonnas vaja mõista eri kultuuride ja inimeste tõekspidamisi, mis võivad olla väga erinevad. Seega peavad tänapäeva juhid olema kompleksed ning oskama kasutada erinevaid

juhtimisstiile ning kompetentse kombineeritult õigel ajal ja õiges kohas, vaid selline kombinatsioon tagab meeskonna efektiivse juhtimise.

Lõputöö teises ehk empiirilises osas läbi viidud uuringust selgus, et juhtide ja alluvate nägemus juhtimisest ja juhile olulistest kompetentsidest on üsna erinev ning suuremate erinevuste puhul oli võimalik selgelt esile tuua seoseid respondent-gruppide vastuste vahel. Alluvad olid oma kompetentside pingereas paigutanud kõrgele teisele kohale juhi oskuse lahendada probleeme ja analüüsida olukordi, mis näitab seda, et alluvad loodavad liiga tihti juhi sekkumisele. Samas olid juhid paigutanud oma kompetentside pingereas kõrgele neljandale kohale juhi oskuse haarata initsiatiivi. Uuringu tulemustele tuginedes võib väita, et juhid ei keskendu piisavalt eestvedamisele ja alluvate arendamisele ega anna neile piisavalt aega ja võimalust probleemidele ise lahendusi leida, pigem haaravad juhid ohjad enda kätte. See aga tekitab juhtidele endile pikas perspektiivis suuremat töökoormust ning aeg ja ressursid, mis on vajalikud strateegiliste küsimustega tegelemiseks, jääb aina piiratumaks.

Lisaks juhtide ja alluvate võrdlusele, tuli uuringust esile suur erinevus juhi kompetentside olulisusest eri rahvuste lõikes. Soomlaste, venelaste, Baltikumi esindajate ja muude rahvuste nägemus juhi olulistest kompetentsidest oli väga erinev. Antud uuringutulemusi analüüsides tulid selgelt esile eri rahvuste ja kultuuride arusaamised ning tõekspidamised juhtimisest. Soomlaste puhul võis selgelt täheldada põhjamaist juhtimisstiili, kus juhi moraalsed tõekspidamised ja ausus olid kõrgel neljandal kohal, venelaste puhul oli aga kõrgele teisele kohale asetunud juhi oskus lahendada probleeme ja analüüsida olukordi. Autori arvates ei ole võimalik luua olukorda, kus kõiki eri rahvuseid on võimalik juhtida läbi ühe universaalse juhtimisstiili, kuid juhtidel on oluline mõista, millised on iga rahvuse eripärad ja milliseid kompetentse on vaja selleks, et tulla toime multikultuurses keskkonnas ning läbi selle püüda ühtlustada oma juhtimisstiili nii palju kui see on antud olukorras võimalik.

Sama olulised, kui on meeskonna edukuse puhul juhi kompetentsid, on ka kogu meeskonna ühtne arusaamine organisatsiooni kultuurist ja põhiväärtustest. Nendes teemades peaks nii juhtide kui ka alluvate nägemus suures osas kattuma. Analüüsi käigus tegi autor ühe olulise tähelepaneku. Nii juhid kui alluvad olid autori esitatud väitele, mis käsitles seda, kui tõhusalt käsitletakse organisatsioonis kehvaid tulemusi, vastanud üsna negatiivses võtmes. Antud tulemusele tuginedes võib väita, et kehvade tulemustega tegeletakse ettevõttes pigem pealiskaudselt jättes probleemi sisu tihti lahkamata ning otsitakse kiireid lahendusi. Samuti on sellel tulemusel seos

kaugjuhtimise eripäraga, kuna tihti puudub juhtidel ja alluvatel võimalus vahetuks kontaktiks, mille käigus oleks võimalik konstruktiivselt kehvaid tulemusi arutada.

Kokkuvõtvalt võib lõputöö autor väita, et kaugjuhtimise puhul on juhi kompetentsid ja rollid meeskonna juhtimisel ja eesmärkide saavutamisel väga olulised. Selleks, et olla kaugjuhtimises edukas peavad juhid oskama kasutada erinevaid kompetentse ja rolle kombineeritult. Lisaks kompetentsele juhile on vaja ka hästi toimivat meeskonda, kus õiged inimesed paiknevad õigetel positsioonidel ja ülesanded mida täidetakse vastavad meeskonnaliikmete võimekusele. Seega on oluline, et juhi ja meeskonna vahel toimib sünergia, mis viib suurepärase tulemuste saavutamiseni.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alas, R.** (2008). *Juhtimise alused*. (5. tr). Tallinn: Külim. 240 lk.
2. **Bacon, T. R.** (2013). *Mõju elemendid: [oskus teisi kaasa haarata]*. Tallinn: Äripäev. 335 lk.
3. **Baird, L.** (2010). *Inimeste juhtimine*. Tallinn: Äripäev. 93 lk.
4. **Baustad, I., Sørsveen, Å.** (2009). *Juhtimise argipäev*. Tallinn: TEA Kirjastus. 253 lk.
5. Compass. – Bang & Bonsomer Goup Oy. [WWW]  
<https://compass.bangbonsomer.com/Pages/default.aspx> (01.04.2017)
6. **Creswell, S., Chang, J., Beacham, W.** (2016). *Presenting the ICIS Top 100 Chemical Distributors*. Independent Chemical Information Services. [WWW] <https://www.icis.com/pages/icis-top-100-chemical-distributors/> (26.03.2017)
7. **De Rond, M.** (2013). *Meeskond ja mina: [mida juhid tippsaavutuste kohta parimatelt sportlastelt ja treeneritelt õppida võivad]*. Tallinn: Äripäev. 253 lk.
8. **Erickson, J.T.** (2010). *The Leaders We Need Now*. Harvard Business Review. [e-ajakiri] <https://hbr.org/2010/05/the-leaders-we-need-now> (02.04.2017)
9. **Folkman, J.** (2010). *Top 9 Leadership Behaviors that Drive Employee Commitment*. Zenger/Folkman. [WWW]. <http://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2013/05/ZFA-9-Behaviors.pdf> (02.04.2017)
10. **Folkman, J.** (2012). *Extraordinary Leader 360 Survey: Validation and Reliability*. Zenger/Folkman. [WWW]. <http://zengerfolkman.com/media/articles/ZFA-Validation-Reliability.pdf> (08.04.2017)
11. **Gatehouse, D.** (2014). *Täiuslik Müügiõud [maailma parimate müügimeeskondade 6 parimat praktikat]*. Tallinn: Äripäev. 299 lk.
12. **Gleeson, B.** (2017). *How Values-Based Leadership Transforms Organizational Cultures*. Forbs. [e-ajakiri] <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/03/10/how-values-based-leadership-transforms-organizational-cultures/#4aa07b381fbd> (01.04.2017)
13. **Goldman, D.** (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review. [e-ajakiri] <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results> (08.04.2017)
14. **Hamm, J.** (2006). *The Five Messages Leaders Must Manage*. Harvard Business Review. [e-

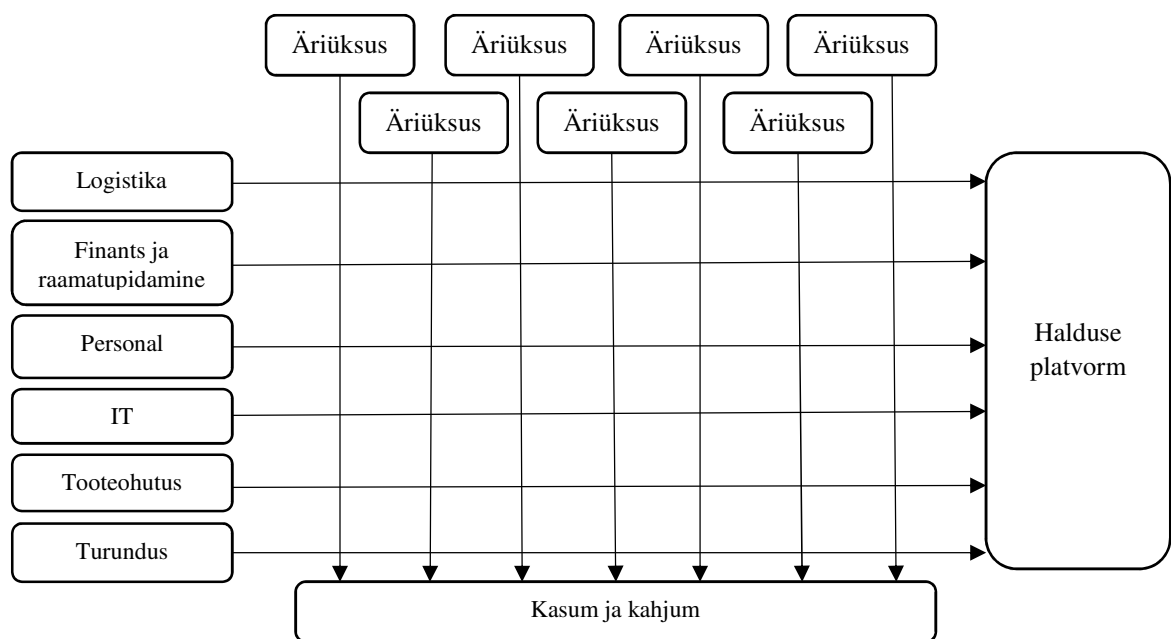
- ajakiri] <https://hbr.org/2006/05/the-five-messages-leaders-must-manage> (08.04.2017)
15. **Helsen, K., Kotabe, M.** (2014). *Global marketing Management*. (6th ed). USA: John Wiley & Sons. 696 p.
  16. Home. – Bang & Bonsomer Group OY. [WWW] <http://www.bangbonsomer.com/> (26.03.2017)
  17. **Katz, L. R.** (1974). *Skills of an effective administrator*. Harward Business Review. [e-ajakiri] <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> (03.04.2017)
  18. **Kets de Vries, M. F. R.** (2013). *The Eight Arhetypes of Leadership*. Harward Business Review. [e-ajakiri] <https://hbr.org/2013/12/the-eight-archetypes-of-leadership> (08.04.2017)
  19. Managerial skills according to Katz. – Management Mania. [WWW] <https://managementmania.com/en/managerial-skills-according-to-katz> (03.04.2017)
  20. **Mansour, J., Teagarden, M., Bowen, D.** (2010). *Managing Yourself: Making It Overseas*. Harward Business Review. [e-ajakiri] <https://hbr.org/2010/04/managing-yourself-making-it-overseas> (09.04.2017)
  21. **Maxwell, C. J.** (2009). *Liidrite kuldaväärt tarkus [õppetunde eluaegsest juhtimisest]*. Pärnu: Eesti Kristlike Meeste Teenistus . 263 lk
  22. **Mikkilä, T., Harms-Aato, M.** (2007). *A Dynamic History*. Helsinki: Picascript Oy. 105 p.
  23. **Rosh, L., Offermann, L.** (2013). *Be Yourself, but Carefully*. Harward Business Review. [e-ajakiri] <https://hbr.org/2013/10/be-yourself-but-carefully> (08.04.2017)
  24. **Schoemaker, P. J. H., Krupp, S., Howland. S.** (2013) *Strategic Leadership: The Essential Skills*. Harward Business Review. [e-ajakiri] <https://hbr.org/2013/01/strategic-leadership-the-esssential> (08.04.2017)
  25. **Siimon, A., Türk, K.** (2003). *Juhtimine. Põhimõisted- ja seosed*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 299 lk.
  26. **Zenger, J., Folkman, J.** (2014). *Key Insights From the Extraordinary Leader 20 new ideas about leadership development*. Zenger / Folkman. [WWW] <http://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2013/03/Extraordinary-Leader-Insights-Excerpts-from-The-Extraordinary-Leader.pdf> (08.04.2017)
  27. **Zenger, J., Folkman, J.** (2014). *The Inspiring Leader: Unlocking The Secret Behind How Extraordinary Leaders Motivate*. Zenger / Folkman. [WWW] <http://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2013/03/Unlocking-The-Secret-Behind-How-Extraordinary-Leaders-Motivate.pdf> (08.04.2017)
  28. **Zenger, J., Folkman, J.** (2014). *The Skills Leadres Need at Every Level*. Harward Business Review. [e-ajakiri] <https://hbr.org/2014/07/the-skills-leaders-need-at-every-level>

(01.04.2017)

29. **Wilson, D.** (2015). *The „Fluffiness“ of Leadership Blogs*. Bizcatalyst 360°. [e-ajakiri] <https://www.bizcatalyst360.com/the-fluffiness-of-leadership-blogs> (09.04.2017)
30. **Winsborough, D., Chamorro-Premuzic, T.** (2017). *Great Teams Are About Personalities, Not Just Skills*. Harvard Business Review. [e-ajakiri] <https://hbr.org/2017/01/great-teams-are-about-personalities-not-just-skills> (08.04.2017)
31. **Õunapuu, L.** (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool. 211 lk.
32. **Üksvärav, R.** (2008). *Organisatsioon ja juhtimine*. (4. tr). Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus. 592 lk.

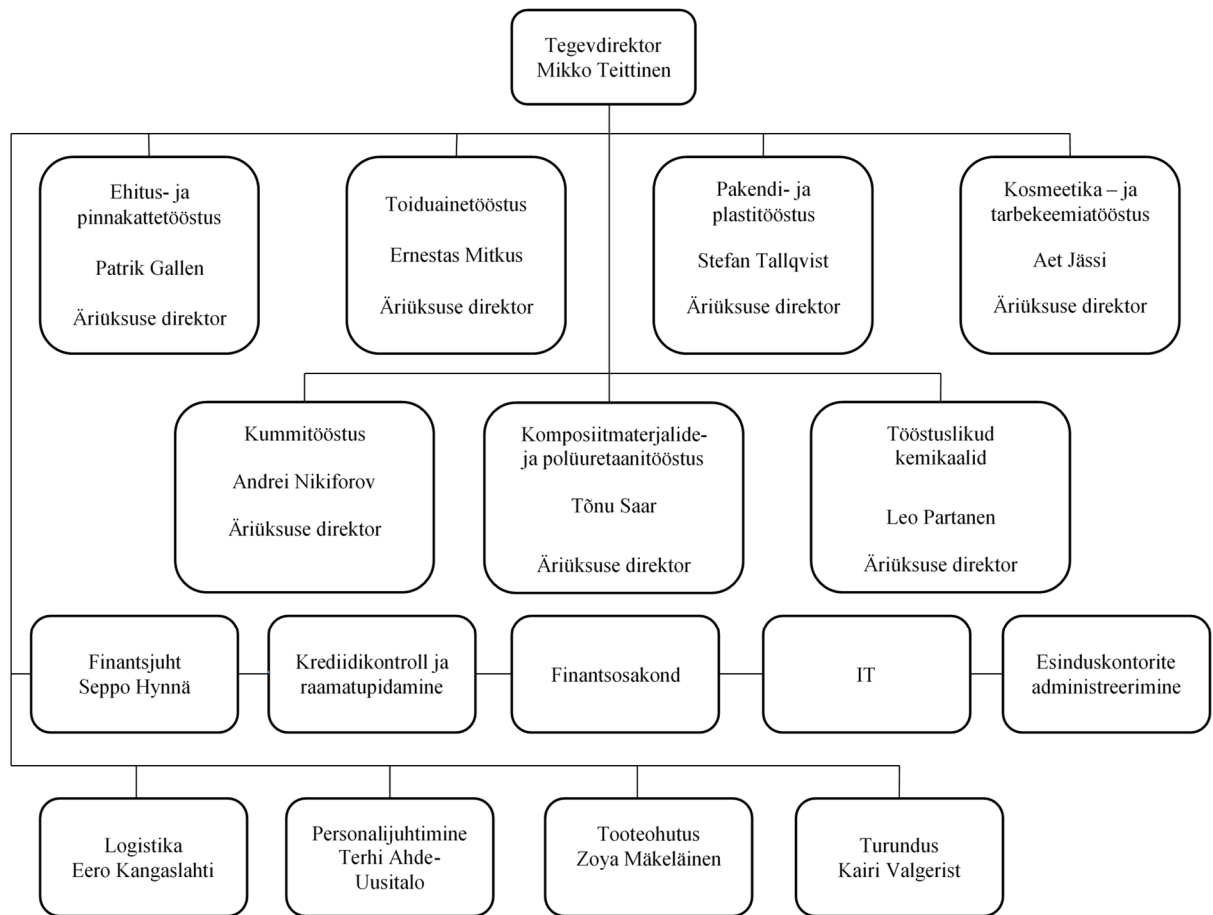
# LISAD

Lisa 1. Organisatsiooni struktuur



Allikas: Compass 2017

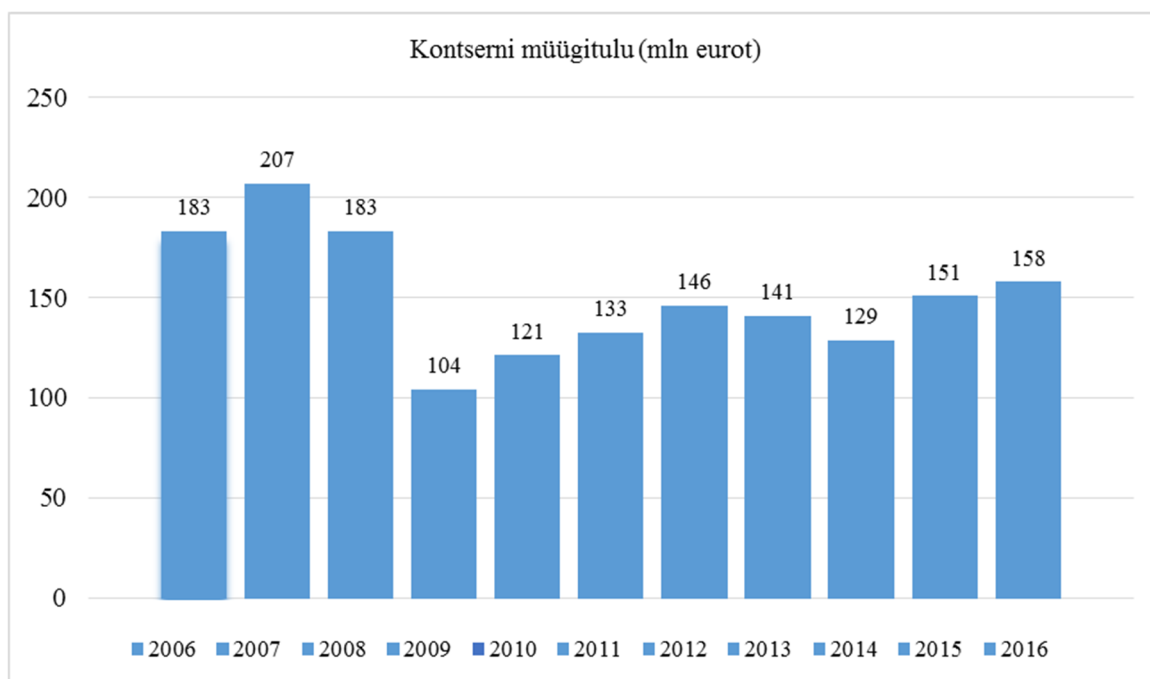
## Lisa 2. Juhtimismudel



Allikas: Compass 2017



### Lisa 3. Kontserni müügitulu aastatel 2006-2016



Allikas: Autori koostatud

## **Lisa 4.** Ankeet, mida lõputöö autor kasutas uuringu tulemuste välja selgitamiseks

### Survey Leadership competencies and roles

Dear Colleague. Thank you very much for taking the time for answering some questions related to leadership competencies and roles, building a trust within the team and strategic values that are important for any organization to exist and grow. It will take you about ten minutes to fill out the form. This is an anonymous survey without any names shown in the responses and graphs. Please give an answer to all of the questions and try to be as open and constructive as possible. Thank you very much!

**Gender:**

**Age:**

**Nationality:**

**Country of residence:**

#### **1. Position in the Company:**

- CEO
- BU DIRECTOR
- HEAD OF BUSINESS
- HEAD OF APPLICATION
- SENIOR SALES MANAGER
- SALES MANAGER

#### **2. Working experience in current position (in years).**

1	7	13	19	25
2	8	14	20	More
3	9	15	21	
4	10	16	22	
5	11	17	23	
6	12	18	24	

**3. Working experience in the Company (in years).**

1	7	13	19	25
2	8	14	20	More
3	9	15	21	
4	10	16	22	
5	11	17	23	
6	12	18	24	

**4. Number of subordinates.**

1	7	13	19	25
2	8	14	20	More
3	9	15	21	
4	10	16	22	
5	11	17	23	
6	12	18	24	

**5. Subordinates located in how many different countries?**

1	7	13	19	25
2	8	14	20	More
3	9	15	21	
4	10	16	22	
5	11	17	23	
6	12	18	24	

- 6. Below you find 16 competencies and roles of a leader, that if executed with a high level of skill and expertise, would have the most significant impact on the leaders success within the role. Please choose four (4) competences/roles that you find to be the most important for a leader and prioritize them on the scale from 1 to 4 (where 1 is the most important). PS! It is important that you choose only 4 out of 16.**

	Champions change
	Connects the group to the outside world
	Practices self-development
	Establishes stretch goals
	Displays high integrity and honesty
	Communicates powerfully and prolifically
	Innovates
	Displays technical or professional expertise
	Builds relationships
	Developes others
	Displays a strategic perspective
	Solves problems and analyzes issues
	Collaboration and teamwork
	Drives for result
	Inspires and motivates others
	Takes initiative

**7. Please rank the importance of following leadership roles using a scale of 1 to 5 whereas 1 = Extremely important, 2 = Very important, 3 = Somewhat important, 4 = Not very important, 5 = Not at all important**

1) Builds a relationship beyond the constrains of respective role.

1	2	3	4	5

2) Delegating responsibilities.

1	2	3	4	5

3) Emphasizes common values.

1	2	3	4	5

4) Enchances confidence by recongizing achievements.

1	2	3	4	5

5) Corrects failures through coaching rather than harsh discipline.

1	2	3	4	5

**8. Please indicate the extent to which you agree with the following statements:**

1) Useful and constructive feedback is a priority in our organization.

Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree

2) Teamwork is encouraged and practiced in our organization.

Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree

3) All our employees are familiar with and understand the organization's strategic goals.

Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree

4) Everybody is treated fairly in our organization.

Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree

5) The environment in our organization supports a balance between work and personal life.

Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree

6) Our senior managers demonstrate strong leadership skills.

Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree

7) Our organization respects its employees.

Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree

8) Information and knowledge are shared openly within our organization.

Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree

9) Poor performance is effectively addressed throughout our organization.

Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree

10) People with different ideas are valued in our organization.

Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree

## **SUMMARY**

### **COMPETENCES AND ROLES NECESSARY FOR A MANAGER FOR AN EFFICIENT REMOTE LEADERSHIP OF AN INTERNATIONAL TEAM IN THE EXAMPLE OF BANG & BONSOMER GROUP OY**

**Janno Toomsalu**

Language:	Estonian	Figures:	11
Pages:	66	Tables:	10
References:	32	Appendixes:	4

Keywords: leadership, competences, manager, subordinates, trust, core values

Quickly changing business environment, constant development of technology and more and more open world pose increasing challenges for companies and their managers, as adaptability to changes is of crucial importance. In such circumstances the manager's personality, their leadership style and competences become a determining factor, in other words, how capably and efficiently the managers can introduce necessary changes in their organization. With remote leadership the situation is even more complicated, as it needs to be done from a distance, and the managers lack a direct contact with their team. At this point the manager's competences and roles, trust within the team and commonly understandable core values of the organization become especially important.

The aim of the present thesis is to ascertain the competences and roles essential for the managers of Bang & Bonsomer Group Oy for remote leadership of an international team and for the achievement of their goals. In addition to the manager's competences and roles, the importance of trust between managers and their subordinates was examined, as well as how company's workers from various levels evaluated organizational culture and issues related to core values. In order to achieve the aim of the thesis, the author compiled a questionnaire and conducted a quantitative survey among the employees of Bang & Bonsomer Group Oy. In the course of the study company



managers and subordinates were asked to evaluate the importance of manager's competences, trust and organizational core values. Based on the results of the survey, a comparative analysis of data was performed, as an outcome of which it was possible to establish a comparison of the vision of the managers and subordinates, in order to make conclusions and proposals, which would help the company in question to raise the efficiency of management.

In the first part of the thesis, the author mainly outlined organizational and leadership theories and highlighted the key aspects of today's management. Leadership has become much more than giving orders and supervising. Leadership is centred on the ability to make other people follow the leader and act for common goals as a team where each member is aware of their importance, responsibility and role. Besides that, in today's open world and international environment it is necessary to understand the beliefs of different cultures and people, which may vary to a large extent. Thus today's managers need to have complex skills and know how to use different leadership styles and competences in combination at the right time and at the right place; it is only this kind of combination that can ensure efficient management.

The survey conducted in the second or empirical part of the thesis revealed that the vision of the managers and subordinates is quite different and in case of larger differences it was possible to pinpoint associations in the responses of respondent groups. Subordinates had ranked the manager's skills to solve problems and analyse situations relatively high, as the second among the competences, which shows that the subordinates too often rely on the manager's intervention. At the same time the managers placed the manager's ability to take the initiative as the fourth among the competences. Based on the results of the survey it can be stated that managers are not focused enough on coaching and developing subordinates, they do not give subordinates sufficient time and opportunities to solve problems by themselves; instead, the managers take the matter into their own hands. This will in a long run increase the work load for managers, and the time and resources which are necessary for handling strategic issues will become more and more limited.

In addition to the comparison of managers and subordinates, the study revealed a substantial difference in the importance of manager's competences across various nationalities. The vision of Finns, Russians, representatives of the Baltic countries and other nationalities about the important competences of a manager varied greatly. In the analysis of the results of the present study understandings and beliefs of different nationalities and cultures about leadership emerged. In case of Finns, a Nordic leadership style could clearly be detected with the manager's moral beliefs and integrity ranking fourth; whereas among Russians the manager's ability to solve problems and

analyse situations ranked second. In the author's opinion it is not possible to create a situation, where different nationalities can be led by using a universal leadership style; however, it is essential for managers to understand, what the specific characteristics of every nationality are and which competences are needed in order to cope in a multi-cultural environment and through this strive to even their leadership style as much as possible in given circumstances.

Team's joint understanding of the organizational culture and core values is just as important as the manager's competences when it comes to the success of the team. In this regard, the vision of managers and subordinates should overlap to a large extent. In the course of the analysis the author made one significant observation. Both managers and subordinates responded in a rather negative key to the statement presented by the author about how efficiently poor results are handled in the organization. Based on the given result, it can be claimed that poor results are handled superficially in the company, often not by dissecting the underlying problem, but finding a quick solution. This result is also linked with specificity of remote leadership, as managers and subordinates seldom have immediate contact, in the course of which they could discuss poor results in a constructive manner.

In conclusion, the author of the thesis may claim that in case of remote leadership the manager's competences and roles in leading the team and achieving the results are extremely important. In order to be successful in remote leadership, managers need to know how to use various competences and roles in combination. In addition to a competent manager, one needs also a well-functioning team where the right people are at the right positions and tasks to be fulfilled correspond to the capabilities of team members. Thus, in order to achieve magnificent results, it is essential to have synergy between the manager and the team.