

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Jelizaveta Birjukova

MEEKONNATÖÖ OTSUSTUSTEGEVUSE PARENDAMINE

TONDIRABA SPORDIKESKUSE NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Tallinn 2017

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Jelizaveta Birjukova

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 142524

Üliõpilase e-posti aadress: liiza95@mail.ru

Juhendaja: lektor Virve Siirde

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	5
SISSEJUHATUS	6
1. MEESKONNATÖÖ OTSUSTUSTEGEVUSE OLEMUS JA TÄHTSUS ORGANISATSIOONIS	8
1.1. Meeskonna mõiste, olemus, tulemuslik meeskonnatöö.....	8
1.2. Otsustustegevuse mõiste ja olemus	10
1.3. Juhtide ja meeskonna liikmete otsustustegevuse tehnikad	11
1.4. Otsustustegevuse ja kommunikatsiooni seosed	14
1.5. Mesilaste algoritm kui eduka meeskonnatöö näidis	17
2. UURINGU METOODIKA.....	19
2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused	19
2.2. Uurimismeetod ja valimikirjeldus	19
2.3. Uuringu läbiviimise kirjeldus	20
2.4. Vastajate lühikirjeldused	21
3. MEESKONNATÖÖ OTSUSTUSTEGEVUSE UURING TONDIRABA SPORDIKESKUSES.....	23
3.1. Tondiraba spordikeskuse tutvustus.....	23
3.1.1. Tondiraba Spordikeskuse tegevussuund, eesmärk ja missioon	24
3.1.2. Ettevõtte struktuur ja personal	25
3.2. Intervjuude analüüsimine	25
3.3. Järeldused ja ettepanekud	30
KOKKUVÕTE.....	34
ALLIKAD	36
SUMMARY.....	38
LISAD	41
Lisa 1. Intervjuu küsimused.....	41
Lisa 2. Intervjuud Tondiraba Spordikeskuse administraatoriga - transkriptsioon.....	43
Lisa 3. Intervjuu Tondiraba Spordikeskuse juhatajaga – transkriptsioon	48

Lisa 4. Intervjuu Tondiraba Spordikeskuse turvaülemaga – transkriptsioon	52
Lisa 5. Intervjuu Tondiraba Spordikeskuse tehnilise juhiga – transkriptsioon	56
Lisa 6. Cross-Case analüüsi tulemus	61
Lisa 7. Tulemusliku meeskonnatöö eeldus	64
Lisa 8. Eetilise otsustamise mudel.....	65
Lisa 9. Tondiraba Spordikeskuse struktuur	66

ABSTRAKT

Lõputöö raames läbiviidud uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas efektiivne otsustustegevus, õigeaegne info jagamine ning hästi korraldatud kommunikatsioon ehk suhtlemine mõjutavad tööprotsesse organisatsioonis. Uurimisprobleemiks oli mitteefektiivne otsustustegevus, info jagamine ning suhtlemine organisatsioonis, mis võib takistada organisatsiooni arengut.

Bakalaureusetöö autor kasutas uuringu läbiviimiseks kvalitatiivset uurimisviisi. Kvalitatiivse uurimismeetodina viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud nelja Tondiraba Spordikeskuse töötajatega. Antud töö uurimisobjektiks oli Tondiraba Spordikeskus, mis on Tallinna Spordi- ja Noorsooameti hallatav spordiasutus Tallinna linnas.

Töö koostamisel tugineti erinevate autorite kirjalikele allikatele. Tuginedes teoreetilistele allikatele ning läbiviidud uuringu tulemustele tehti järeldused ning ettepanekud. Tondiraba Spordikeskuses on hetkel piisavalt palju lahendamist vajavaid probleemkohti, mida oleks vaja kindlasti parandada lähimate aastate jooksul. Peamisteks probleemideks võib pidada järgmisi aspekte: ebaefektiivne kommunikatsiooni korraldamine, ebapiisav meeskonnatöö ja kollektiivi ühtsustunde puudumine.

Bakalaureusetöö autor teeb ettepaneku, et Tondiraba Spordikeskuses on kindlasti vaja läbi viia rohkem koosolekuid ja ühiseid üritusi, mis omakorda parandab meeskonnatööd ja tööprotsessi.

Võtmesõnad: meeskonnatöö, otsustustegevus, organisatsiooni areng, meeskonnatöö parendamine, otsustustegevuse parendamine, kommunikatsioon, organisatsiooni tulevik, mitteefektiivne otsustustegevus.

SISSEJUHATUS

Otsustamine on alati olnud üks olulisemaid teemasid poliitikas ja majanduses. Osa otsuse tegemise mudeleid eeldab, et otsuse tegemine võrdub probleemide lahendamisega. Sageli on esimeseks sammuks otsustusprotsessis välja selgitada, milles seisneb probleem, kuna otsustusprotsess on keeruline ning mängib väga suurt rolli organisatsiooni elus. Organisatsioon ei suuda saavutada palju eesmärke olukorras, kus tema liikmed töötavad individuaalselt. Võib ka kindlalt väita, et organisatsiooni otsustustegevuse protsessid, areng, edukus ja ühtsus sõltuvad otseselt hästi korraldatud meeskonnatööst.

Igapäevases elus puutuvad juhid väga tihti kokku otsuse tegemise probleemidega, mis võivad omakorda mõjutada organisatsiooni edukust. Seetõttu saavutamaks organisatsiooni arengus positiivseid tulemusi on otsuste tegemiseks mõnikord vaja kasutada spetsiaalset tehnikat. Antud bakalaureusetöös on kirjeldatud kõige efektiivsemaid otsustamise tehnikaid ning mudeleid nii juhi ja organisatsiooni meeskonna liikmete jaoks kui ka kogu organisatsiooni jaoks.

Lõputöö raames läbiviidud uuringu eesmärgiks on välja selgitada, kuidas efektiivne otsustustegevus, õigeaegne info jagamine ning hästi korraldatud kommunikatsioon ehk suhtlemine mõjutavad tööprotsesse organisatsioonis. Uurimisprobleemiks on mitteeffektiivne otsustustegevus, info jagamine ning suhtlemine organisatsioonis, mis võib takistada organisatsiooni arengut. Autor tahab leida ja välja tuua tugevat sidet kommunikatsiooni ja otsustusprotsessi vahel ning tõestada, et just juhtide ja meeskonna ühine otsustustegevus mängib väga suurt rolli organisatsiooni arengus.

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks püstitab töö autor järgmised ülesanded:

- anda ülevaade meeskonnatöö otsustustegevuse olemusest ja tähtsusest organisatsioonis;
- näidata ja tõestada sidet ning tähtsust kommunikatsiooni ja otsustustegevuse vahel;
- viia läbi kvalitatiivne uuring organisatsiooni meeskonnatöö otsustustegevusest Tondiraba Spordikeskuse näitel;
- vastavalt uuringu tulemustele teha järeldusi ja ettepanekuid ning pakkuda välja parendustegevused käsitletud valdkonnas.

Esimeses peatükis kirjeldatakse meeskonnatöö otsustustegevuse teoreetilisi aluseid ning antakse ülevaade selle tähtsusest organisatsiooni arengus. Kuna üheks olulisemaks aspektiks peetakse ka suhtlemist ehk kommunikatsiooni organisatsioonis, keskendutakse peatükis ka

kommunikatsiooni ja õigeaegse informeerimise teoreetilistele alustele ning tähtsusele. Peatükis juhitakse tähelepanu ka peamistele otsuste teavitamise protsessi probleemkohtadele ja tuuakse välja mesilaste algoritmi kui edukalt organiseeritud meeskonnatöö näidise. Teoreetilise osa aluseks on erinevatest teaduslikest allikatest kogutud informatsioon.

Teises peatükis kirjeldab autor uurimismetoodikat, mis baseerub kvalitatiivsel meetodil. Uuring viiakse läbi Tondiraba Spordikeskuse näitel, mis on Tallinna Spordi- ja Noorsooameti hallatav spordiasutus Tallinna linnas. Tondiraba Spordikeskuse peamisteks tegevussuundadeks on sport ja kultuur. Spordiobjektina defineeritakse maja kui jäähalli, võimlat ja spordisaali ning seda peetakse parimaks ja kõige unikaalseimaks Eesti jäähalliks. Uuringu läbiviimiseks kasutab lõputöö autor poolstruktureeritud intervjuu meetodit, mille raames viiakse läbi neli intervjuud Tondiraba Spordikeskuse töötajatega. Kõik vastajad töötavad antud asutuse püramiidi erinevatel tasanditel, mis aitab põhjalikumalt võrrelda tööprotsessi efektiivsust ning leida võimalikult palju positiivseid või negatiivseid aspekte.

Kolmandas peatükis keskendub autor uurimismetoodika analüüsimisele, mis puudutab püstitatud uurimusküsimust ning esitab uuringu tulemused, mille põhjal teeb autor omapoolseid ettepanekuid ja järeldusi. Samuti tuuakse välja erinevaid seoseid ja üldistusi koos autori teoreetiliste tõlgendustega.

1. MEESKONNATÖÖ OTSUSTUSTEGEVUSE OLEMUS JA TÄHTSUS ORGANISATSIOONIS

Käesoleva peatüki eesmärk on kirjeldada meeskonnatöö otsustustegevuse teoreetilisi aluseid ning anda ülevaade selle tähtsusest organisatsiooni arengus. Peatükk kirjeldab meeskonnatöö otsustustegevuse rolli ettevõttes ning annab uuringute kaudu ülevaate vastava valdkonna otsustustegevuse tehnikatest nii juhtide, kui ka meeskonna liikmete jaoks. Kuna üheks olulisemaks aspektiks peetakse ka suhtlemist ehk kommunikatsiooni organisatsioonis, keskendutakse peatükis ka kommunikatsiooni ja õigeaegse informeerimise teoreetilistele alustele ning tähtsusele. Samuti antakse käesolevas peatükis ülevaade otsustustegevuse ja kommunikatsiooni seostest. Peatükis juhitakse tähelepanu ka peamistele otsuste teavitamise protsessi probleemkohtadele ja tuuakse välja mesilaste algoritmi kui edukalt organiseeritud meeskonnatöö näidis.

1.1. Meeskonna mõiste, olemus, tulemuslik meeskonnatöö

Organisatsioon ei suuda saavutada oodatud eesmärke, kui tema liikmed töötavad individuaalselt. Võib kindlalt väita, et organisatsiooni otsustustegevuse protsessid, areng, edukus ja ühtsus sõltuvad otseselt hästi korraldatud meeskonnatööst. Meeskonnast ja meeskonnatööst räägitakse ja kirjutatakse palju ning seda peetakse oluliseks töömeetodiks. Järjest enam mõistavad asutused, et sageli saavutab meeskond paremaid tulemusi kui üksikisik. Mis teeb meeskonnast tõelise meeskonna? Juhiabi Elenurm peab meeskonnaks ühiste eesmärkide saavutamise nimel koos tegutsevat inimeste rühma (Elenurm, 2008).

Meeskonda iseloomustab kindel rollijaotus ning koostöösuhted. Tulemusliku meeskonnatöö eelduseks on soov koos eesmärgini jõuda ning hoida seejuures häid omavahelisi suhteid. Traditsiooniline juhtimisviis on hierarhiline: tipus olev juht kontrollib, piirab ja määrab teiste tegevust. Lähtutakse pigem sellest, mida on saavutatud, mitte sellest, mida ja kuidas võiks saavutada. Meeskondlik juhtimisviis rajaneb paindlikul ja vahelduval rolli ning ülesannete jaotusel. Tipus oleva juhi peamine siht on luua õhkkond, milles inimesed annavad vabatahtlikult oma parima ning tegutsevad koos. Sellise õhkkonna loomise peamised tingimused on eesmärkide püstitamine koostöök, meeskonna liikmete võimalus ise määrata,

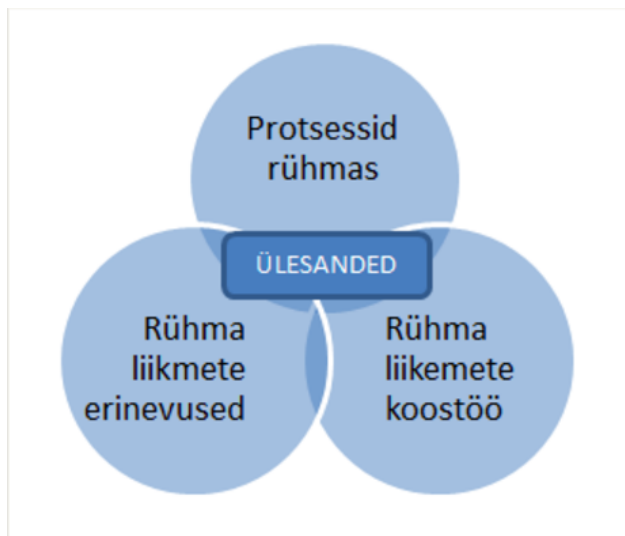
kuidas probleeme lahendada ning selleks vajaliku vastutuse delegeerimine juhi poolt meeskonna liikmetele (Ibid.).

Parima meeskondliku tulemuse saavutamiseks on olulised usaldus, üksteise panuse väärtustamine ja tõhus tegutsemine. Head koostöömeeskonda iseloomustavad:

- vastastikune usaldus rühma liikmete vahel;
- kes usuvad, et kuuluvad ainulaadsesse ja väärtuslikku meeskonda ning
- et tegutsevad koos tulemuslikumalt kui üksinda.

Koostöömeeskonna liikmed jagavad teiste rühma liikmetega oma emotsioone, aktsepteerivad üksteise tundeid. Tunnete väljendamise lubatavus ja rühma liikmete toetus selles mõjutab oluliselt koostöö kujunemist (Ibid.).

Hea meeskonnatöö on võimalik organisatsioonis, kus tippjuhtkond väärtustab meeskondliku töö ideed ning see on vastuvõetav kõigile juhtimistasanditele. Juhi positiivne või negatiivne hoiak meeskonnatöö suhtes määrab, kas administratiivsetel alustel toimivast töörühmast saab ühtne meeskond või mitte (Ibid.).



Joonis 1. Tulemusliku meeskonnatöö eeldusteks on ülesandele keskendumine.

Edukat, koostööle orienteeritud meeskonda iseloomustavad:

- konkreetsed eesmärgid ja selged sihid;
- asjatundlikud otsused ja võime nende otsuste järgi kiiresti tegutseda;
- vaba suhtlemine ja kiire ning täpne teabevahetus meeskonna liikmete vahel;

- tugev ja tõhus juhtimine, mida iseloomustab meeskonna liikmete oskuste tasakaalustamine ja üksteise täiendamisele suunamine ning oskuste arengut soodustavate tingimuste kujundamine.

Ülesandeid täidab edukas meeskond:

- kindla rollijaotuse alusel - kui ülesanded on korduvad;
- kooskõlastatult tegutsedes - kui tegemist on projektide väljatöötamise ja juurutamisega;
- partnerluse ja avatud suhtluse õhkkonnas - kui ülesanded on uudsed ja eeldavad loovust.

Ühiste eesmärkide ja avatud suhtlusega meeskonna tegevus on tõhus, sest tulemused on kokku lepitud ja neid aktsepteeritakse, energia suunatakse nende saavutamisele, rollid on jagatud ja ülesanded on selged. Tõhusat meeskonda iseloomustab paindlikkus muudatustega kohanemisel ja neile kiire reageerimine, soov ja võimekus probleeme lahendada, kiire ja täpne teabe liikumine meeskonnas ja sellest väljapoole ning meeskonna liikmete oskus ja soov arendada.

Meeskonna liikmete pühendumist tööle ja nende seotust meeskonnaga mõjutavad oluliselt juhi hoiakud. Pühendumist ei saa peale sundida, küll aga võib luua selleks soodsad tingimused. Inimesed pühenduvad, kui nad tunnetavad oma panust ja väärtust, kui nad kogevad, et on kaasatud (*“on võetud mängu”*), kui juhid küsivad ja arvestavad nende arvamusega (Ibid.).

Tavaliselt korraldab juht meeskonnas tööd järgneva osas:

- räägib läbi ajakava, mille jooksul tulemus tuleb saavutada;
- aitab hankida vahendid, mis võimaldavad jõuda hea tulemuseni;
- lepib kokku standardi või kriteeriumid, millele tulemus peab vastama.

Sihid ja standardid peavad olema saavutatavad, kuid nõudma parajat pingutamist. Rühma liikmed osalevad sihtide seadmisel, mis aitab tagada vastutuse võtmist sihtide saavutamisel. Juht annab sihtide saavutamiseks edasi vajalikke õigusi ja volitusi, vajadusel korraldab või hangib ressursid, näiteks koolituse, juhendamise ja väljaõppe või aitab luua suhtevõrgustikku (Ibid.).

1.2. Otsustustegevuse mõiste ja olemus

Mis on otsustustegevuse mõiste ja olemus? Otsustamine on alati olnud üks olulisemaid teemasid poliitikas ja majanduses, kuigi tavaliselt me võtame otsuseid vastu iga päev. Eesti

Teadusagentuur pakkub sellise otsustamise definitsiooni: otsustamine on valiku tegemine kahe või rohkema alternatiivse variandi ehk strateegia vahel (Teadusagentuur, 2017).

Otsused, mille vastu võtmine ei muuda suurel määral meie elu – rutiinsed, neutraalsed, mitteolulised, igapäevaelu puudutavad – ei vaja pikka kaalutlemist. Need otsustusprotsessid toimuvad automaatselt elustiili, väärtuste ja kogemuste põhjal. Teisest küljest, suure kaaluga otsused – töö ja karjääri valik, elukaaslase ja elukoha valik ning meditsiinilised otsused – vajavad põhjalikumat lähenemist, kuna kaalul on otsustaja heaolu ning otsus omab meie elu üle suurt mõju. Antud otsuste juurde võib liita ka need otsused, mida võetakse vastu organisatsioonis iga päev töö käigus, kuna nendest otsustest sõltub organisatsiooni areng ning edukas tulevik. Otsustustegevuse kaudu organisatsioon loob oma tuleviku.

Lähtudes erinevate allikate informatsioonist võib kindlalt väita, et tänased probleemid on meie eilsed lahendused. Organisatsioon on oma olemuselt otsuste vastuvõtmise mehhanism. Kui midagi ei otsustata, siis ka midagi ei toimu. Osa otsuse tegemise mudeleid eeldab, et otsuse tegemine võrdub probleemide lahendamisega. Sageli aga on esimeseks sammuks otsustusprotsessis välja selgitada, milles seisneb probleem, kuigi mõnede inimeste jaoks otsuse tegemine ongi juba probleem. Järelkult on mõnikord väga vaja kasutada erinevaid tehnikaid otsustamiseks, et lahendada probleeme, kuigi kõik need otsused on omapärased ning tekitavad erinevaid raskusi ja tagajärgi.

Kõik otsustamise tehnikad võib jagada kahte kategooriasse: tehnikad juhi jaoks ja tehnikad meeskonna jaoks. Iga kategooria on omalt poolt väga individuaalne ja sõltub erinevatest aspektidest, mistõttu on igale kategooriale vaja leida omapäraseid lahendusi.

1.3. Juhtide ja meeskonna liikmete otsustustegevuse tehnikad

Igapäevases elus puutuvad juhid väga tihti kokku otsuse tegemise probleemidega ning ülemus ehk juht on viimane isik organisatsioonides, kes sõnastab otsuse. Osa neist otsustest on väga keerulised ning mängivad väga suurt rolli kõikide töötajate ja üldse kogu organisatsiooni elus. Kuna juhtide otsustest sõltub organisatsiooni areng, edukus ja tulemused, siis saab öelda, et juhtidel on väga suur vastutus, milllega mõnikord on päris raske hakkama saada (suur närvipinge, dilemma). Selleks, et juhtide otsustusprotsess oleks lihtsam on välja mõeldud kasulik eetiline otsustamise mudel (Dinamics, 2015).

Juhid peavad peaaegu iga päev langetama ärietikaalaseid otsuseid. Mõned küsimused on lihtsakoelisemad ning kergemini lahendatavad: õige tegutsemine tuleb lihtsalt loomulikumalt. Mõned küsimused võivad olla aga keerulised ja raskesti lahendatavad (Ibid.). See eetiline otsustamise mudel on loodud selleks, et aidata juhtidel langetada keerulisemaid eetilisi otsuseid, kus õige vastus ei pruugi alati ilmselge olla. See mudel jagab tegevuskäigu seitsmeks erinevaks küsimuse osaks. Iga osa puhul kehtib reegel, et kui te vastate „jah”, siis liigute järgmise osani. Kui te aga vastate ühegi osa puhul „ei”, siis peaksite peatuma ning enne edasiliikumist oma mõttekäiku selle osa suhtes ümber hindama (Ibid.)(vt. Lisa 7).

Eetilise otsustamise mudeli vooskeem:

- Faktid. Kas ma olen faktidega põhjalikult tutvunud?
- Vahendid. Kas ma olen kasutanud kõiki mulle saadaolevaid vahendeid?
- Probleemid. Kas ma olen kõikide probleemide peale mõelnud?
- Valikuvõimalused. Kas ma olen hoolikalt oma valikuvõimaluste üle järele mõelnud?
- Tagajärjed. Kas ma olen arvestanud oma valikute tagajärgedega?
- Aja test. Kas minu otsus on pikas perspektiivis õige?
- Minu otsus on eetiliselt õige.

See mudel ei lahenda juhtide eetilisi küsimusi nende eest ära. See on mõeldud vahendina, mis võimaldab juhtidel probleemidele distsiplineeritult ja struktureeritult läheneda ning neid nende tegevustes abistada. Antud mudelit peetakse väga kasulikuks eriti raskete probleemide ja küsimuste lahendamisel.

Organisatsiooni töö käigus tuleb tihti teha palju otsuseid grupis. Kahjuks, just gruppides tekivad kõige suuremad probleemid otsuste tegemisega, kuna mida rohkem on inimesi, seda rohkem on arvamusi. Tähtsamaks grupitöö ohuks võib pidada seda, et erinevused arvamustes ja eesmärkides viivad konfliktideni. Siin tuleb aga arvestada, et igal olukorral on nii positiivsed, kui ka negatiivsed küljed. Konfliktide vältimiseks on loodud erinevaid rühmaotsustamise tehnikaid, mida on aegade jooksul kontrollitud (Mägi, 2011).

Keerukate ja oluliste probleemide lahendamine rühmatööna on eeltoodu põhjal märksa efektiivsem kui individuaalne tegevus. Lõppotsus on kindlam, sest rühmaliikmetel on üheskoos rohkem informatsiooni ja kogemusi kui üksikotsustajal. Rühmaotsustamine aitab igaljuhul paremini mõista teiste liikmete seisukohti ja nende osa ühises ettevõtmises. Rühmaotsustamine arendab liikmete loovat mõtlemist ja võimaldab laiendada nende arenguperspektiivi (Ibid.).

Kui rühma liikmed kohtuvad näost näkku ja suhtlevad üksteisega, tekib grupimõtlemise potentsiaal. Nad võivad olla tsensorid iseendale ja avaldada teistele survet nõustumiseks. Neli võimalust muuta rühmaotsustamised loovamaks on:

- **Ajurünnak**

Ideede genereerimise protsess, milles julgustatakse alternatiivide pakkumist, samas välditakse kriitikat. Tüüpilises ajurünnakus istub kuus kuni kaksteist inimest ümber laua. Rühma liider püstitab probleemi nii, et see on arusaadav kõigile osalejatele. Liikmed pakuvad nii palju ideid, kui antud aja piires on võimalik. Kriitika ei ole lubatud ja kõik alternatiivid märgitakse üles hilisemaks diskussiooniks ja analüüsiks (Ibid.).

Ajurünnaku edu oleneb liikmete valmisolekust kuulata ära teiste mõtteid ja kasutada neid uute ideede loomiseks. Ajurünnaku juhtija peab saavutama õhkkonna, milles ka ebapraktilistesse ideedesse suhtutakse lugupidavalt ja keegi ei karda teiste halvakspanu (Ibid.).

- **Nominaalgrupi tehnika**

Rühmaotsustamise tehnika, milles rühma liikmed on füüsiliselt kohal, kuid töötavad sõltumatult. Liikmetele esitatakse probleem. Enne igasugust diskussiooni kirjutab iga liige sõltumatult üles oma idee(d) selle probleemi suhtes. Pärast seda esitab iga liige ühe idee rühmale. Nii liigutakse ringi ümber laua, kuni kõik ideed on esitatud ja üles märgitud. Kui kõik ideed on üles kirjutatud, alustatakse diskussiooni ja hinnatakse ideid. Iga liige järjestab sõltumatult pakutud ideed. Lõppotsus määratakse kindlaks idee põhjal, mis kogus järjestustes kõige kõrgemaid kohti (Ibid.).

- **Delfi tehnika**

Sarnaneb nominaalgrupi tehnikale, ainult, et rühma liikmed ei istu koos. Määratletakse probleem ja palutakse läbi hoolikalt kavandatud küsimustiku pakkuda liikmetel sellele võimalikke lahendusi. Iga liige täidab esimese küsimustiku anonüümselt ja sõltumatult. Esimese küsimustiku tulemused kogutakse kokku, üldistatakse ja kopeeritakse. Iga liige saab koopia tulemustest. Pärast seda küsitakse liikmetelt uuesti lahendust. Algsed tulemused annavad tavaliselt tõe uuteks lahendusteks. See protsess jätkub, kuni jõutakse konsensuseni (Ibid.).

- **Elektroonilised koosolekud**

Kõige kaasaegsem rühmaotsustamise moodus, kus on ühendatud nominaalgrupi tehnika vastava arvutitarkvaraga. Tavaliselt istuvad inimesed hobuserauakujulisele lauale paigutatud arvutite taga, mis on ühendatud terminaliga. Osalejatele esitatakse küsimused ja nad trükkivad

oma vastused arvutitesse. Individuaalsed märkused, aga ka hääletamistulemused projekteeritakse ruumis asuvale ekraanile. Ekspertide arvates on elektroonilised koosolekud rohkem kui 55% kiiremad traditsioonilistest koosolekutest (Ibid.).

Need tehnikad peaksid lihtsustama otsustusprotsessi meeskonnatöös. Autori arvates eksisteerib tänapäeval veel üks probleem, mis on organisatsioonide ja juhtide puhul ühine: juhid ja meeskonnad aina rohkem pöörduvad oma tähelepanu raha teenimisele. Nad teevad otsuseid lähtuvalt sellest, et tulud oleksid kõrged ja organisatsiooni areng toimuks kiiremini. Autor arvab, et tegelikult nii juhid kui ka meeskond peaksid rohkem keskenduma kommunikatsioonile ja positiivsetele suhetele töötajate ja juhtide vahel, kuna selle abil toimub otsustegevus lihtsamini ning organisatsiooni areng on järelikult kiirem.

1.4. Otsustustegevuse ja kommunikatsiooni seosed

Simson pakkub järgmist kommunikatsiooni definitsiooni: kommunikatsioon on üheaegselt nii uus uurimisvaldkond kui ka samal ajal väga vana praktika (Simonson et al 2013, 27). Inglisekeelne sõna *communication* tuleneb ladinakeelsest tegusõnast *communicare* (võõrsõnad peavad olena kursiivis), mida võib ehk sisult tõlkida sõnapaaridega: ühendust pidama, ühenduses olema, aga ka suhtlema, suhtlus. Kommunikatsiooni mõiste laiemalt tähendab inimestevahelist suhtlust. Organisatsioonide igapäevane tegevus on kommunikatsiooniga tihedalt seotud, suhtlus toimub paljudel eri tasanditel ja väga erinevatel viisidel nii organisatsiooni sees kui ka väliskeskkonnaga. Organisatsiooni kommunikatsiooni panustavad kõik töötajad, eriti aga erinevate tasandite juhid, sest igapäevane infoedastus on osa juhtimisest.

Kommunikatsioon peegeldab organisatsiooni kultuuri – väärtusi, hoiakuid, põhimõtteid ja käitumismalle – ning sellest lähtuvalt aitab kujundada organisatsiooni kuvandit nii organisatsiooni liikmete kui ka väliste sihtrühmade silmis. Kommunikatsioon aitab tuvastada probleeme, saada tagasisidet, mõista ja selgitada erinevaid seisukohti ning leida lahendusi. Ühtlasi paneb see aluse organisatsiooni ja selle liikmete arengule. Kommunikatsioon ei ole ainult ühesuunaline ülalt-alla või organisatsioonist väljapoole suunatud infovahetus. Efektive kommunikatsioonijuhtimine loob võimalused eri tüüpi info liikumiseks eri suundades (Lään, 2011).

Siinjuures peetakse silmas järgmist:

- **Efektiivne kommunikatsioon**

Oluline on teabe edastamisel leida sihtgrupiga ühised puutepunktid vastastikustes ja üldistes ootustes. Ilma piisava, arusaadava infota pole võimalik idee üle arutleda, konsulteerida ega arvamust avaldada. Ilma väljapakutud tagasiside kanaliteta ja eeldatavate tähtaegadeta ei teki diskussiooni või puudub võimalus hinnata sõnumi mõju ja väärtust sihtgrupile (Ibid.).

- **Õiged kommunikatsioonikanalid**

Kommunikatsioonikanalite valiku eesmärgiks on leida sellised, mida huvirühmad kasutavad oma peamiste infoallikadena. Need võivad olla näiteks teemaga seotud väljaanded, veebilehed või meililistid, ühenduste uudiskirjad, mis on mõeldud liikmete teavitamiseks, materjalide jagamine üritustel. Paljud huvirühmad küsivad infot otsesuhtluse teel, mis loob partneriga hea kontakti, aga võtab palju aega ega ole läbipaistev teiste huvigruppide suhtes (Ibid.).

- **Õigeaegne info**

Mida aktiivsemalt levitada eelinfot, seda hõlpsam on kõigil osalejatel oma aega planeerida ning end õigeaegselt tagasisideks, kohtumiseks või sündmuseks ette valmistada (Ibid.).

Viimastel aastakümnetel korraldatud uuringud otsuste tegemise kohta organisatsioonides on paljuski keskendunud sellele, kuidas otsuseid tuleks teha. Vähem tähelepanu on pööratud sellele, kuidas otsuseid tuleks organisatsioonides teatavaks teha ja kuidas need mõjutavad organisatsiooni efektiivsust ja tulemuslikkust.

Otsuse teatavaks tegemise roll on organisatsioonis palju tähtsam ja olulisem, kui ainult iga otsuse tulemustest teavitamine. Niklas Luhmanni organisatsiooniteooria järgi võib otsuse teatavaks tegemist pidada jõuks, mille ümber organisatsioonid moodustuvad. Otsused kinnitatakse nende teatavaks tegemisega ja muudetakse organisatsiooni uute otsuste eelduseks.

Organisatsioonid kui eesmärgile orienteeritud süsteemid soovivad otsuste tegemisel leida tõhusad tegevused, mille abil eesmärke saavutada. Organisatsiooni toimimine väljendub otsustes ja kommunikatsioonis. Pole oluline, kui suurepärane on strateegia, kuna see ei toimi ilma nende kahe elemendita. Kuigi paljudel organisatsioonidel on raskusi otsuste tegemisel, on veel rohkem organisatsioone, mis kogevad raskusi tõhusa kommunikatsiooni korraldamisel. Organisatsioonide murekoht ei ole ainult heade otsuste langetamine, vaid ka nende edukas elluviimine.

Organisatsioonide otsustusprotsess tugineb teabe töötlemisele. Kas otsuse edastamine on organisatsioonile strateegiliselt väärtuslik? Organisatsioonid vajavad spetsiifilist teavet ja tagasisidet, kuid see tähendab, et organisatsioonid peavad olema valmis edastama organisatsioonis teavet tõhusalt ja olema suutelised seda tegema. White, Vane & Stafford näevad seda nii, et strateegiline sisekommunikatsioon toob kasu mitte ainult töötajate rahulolu ja tootlikkusena, vaid see edendab ka ettevõtte väliseid tegevusi (Mykkänen, Tampere, 2014). Otsuse edastamise rolli võib vaadelda ka strateegilisest seisukohast. Moorcroft leiab, et töötajad tahavad teada, kuhu poole organisatsioon liigub. Microsoft leiab, et töötajad tahavad teada, kuhu poole organisatsioon liigub ja millised on selle eesmärgid (Ibid.). Otsuste edastamist võib pidada vahendiks, mis paneb töötajad huvituma organisatsiooni eesmärkidest ja strateegiatest. Tavaliselt juhid ja teised domineeriva rühma liikmed mõjutavad oluliselt seda, kuidas organisatsioonis otsuseid edastatakse. White et al. leiavad, et domineerivasse rühma kuuluvad eri klassi töötajad, kellel on otsustusprotsessis rohkem võimu ja mõjujõudu. Kasutades ära seda mõjujõudu, saavad nad ka mõjutada seda, kuidas organisatsiooni eesmärke teatavaks tehakse ja neid aktsepteeritakse. Lisaks leiavad White et al., et kõige olulisem kommunikatsiooniallikas organisatsioonis on selle tipp (Ibid.). See kehtib ka otsuste teatavaks tegemise kohta. Kui töötajad kuulevad kõrgemalt juhtkonnalt tulemustest, annab see neile indu ja tekitab tunde, et nad saavad otsuste kohta täieliku info. March rõhutab, et otsused võivad olla detsentraliseeritumad ja parema kvaliteediga, kui kõik mõistavad, millises suunas ettevõtte liigub. Tõhus otsuste edastamine võib aidata saavutada paremat kooskõla nii, et iga isik ja ettevõtte osa suudab paremini liikuda kõigile teatavaks tehtud, mõistetava ühise ja selge eesmärgi poole.

Organisatsioonis tehakse alati otsuseid, kuid töötajad ei tunne sageli otsuseid ära ja nad ei mõtle neist kui otsustest. Töötajad ei näe või ei mõista alati sidet otsuse ja kommunikatsiooni vahel. See tähendab, et mõningatel juhtudel on otsustega seotud olukordades vaja strateegilist ja kavandatud kommunikatsiooni, sest selle abil loome konnotatsioone ja tähendusi. Just selles puutepunktis kerkivad esile organisatsiooni strateegilise sisekommunikatsiooni ning suhtekorralduse rollid, millest viimasel on otsuse edastamise algatamise roll. Teisisõnu, otsuse teatavaks tegemine on üks kõige olulisemaid organisatsioonisisese suhtekorralduse (kommunikatsiooni juhtimise) funktsioone. Nagu White et al. leiavad, jätavad juhid sageli teabevoos hooletusse, sest eeldavad, et kõik on infost teadlikud (Ibid.). Nad ei pruugi mõista, et tegelikult on vaja edastada mingi osa teabest. Seetõttu ongi organisatsioonides tähtis koht

korraldatud otsuste edastamisel, tagamaks töötajatele vajalik info neid suhtluskanaleid pidi, mille kaudu on nendeni kõige parem jõuda. Sobival ajal ja tõhusalt edastatud teave aitab ära hoida kuulujuttude, spekulatsioonide ja ebakindluse tekkimist organisatsioonis ja muuta organisatsiooni sisekliima stabiilsemaks ja tasakaalukamaks. See on organisatsiooni tõhususe eeldus.

Tavaliselt on sisekommunikatsiooni kasudeks suurem töötajate rahulolu ja tootlikkus. Otsuse edastamist võib vaadelda ka sisekommunikatsioonile kasuliku protsessina. Otsuse edastamine võib keskenduda iseenesest mõnele spetsiifilisele valdkonnale. Moorcroft leiab, et tõhus otsuse teatavaks tegemine võib panna inimesi huvituma organisatsiooni strateegiatest, eesmärkidest ja identiteedist (Ibid.). Seda saab kasutada selleks, et näidata, kuidas töötajad aitavad kaasa organisatsiooni eesmärgi saavutamisele. Et otsuse edastamine oleks tõhus, tuleb keskenduda sobiva infohulga edastamisele. Suure hulga info saamine ei tähenda soovitud info saamist. Soovitud ja saadud info suhe sisekommunikatsioonis tuleneb infost.

Williams & Clampitt selgitavad, et otsuse edastamisel on ka probleeme. Nad väidavad, et kaks peamist põhjust otsuse ebatõhusal edastamisel on kohustuste selgitamata jätmine ja soov teavitada otsusest kiiresti pärast selle tegemist (Ibid.). Esimesel juhul mõtlevad otsustajad sageli, et nende töö on lihtsalt teha otsuseid, kuid mitte neid edastada või osaleda nende edastamisel. Nad eeldavad, et keegi teine tegeleb kommunikatsiooniga. Williams & Clampitt tuletavad meelde, et enamik otsustusmudeleid pöörab väga vähe tähelepanu otsuste edastamisele. Mõnedel juhtudel edastatakse ainult otsuste tähtsamad punktid. Sageli antakse lõplikku infot jaoti ainult tulemuste kohta ja ilma kontekstita. Järeldustega seotud olulised faktid, kaalutud võimalused ja ebakindlus ning viis, kuidas otsus tehti, jäetakse kommunikatsiooniprotsessist välja. Kui organisatsioon edastab otsuseid tõhusalt, aitab see saada parema kontrolli kuulujuttude üle (Ibid.).

1.5. Mesilaste algoritm kui eduka meeskonnatöö näidis

Kõige edukamaks organisatsiooniks looduses võib pidada mesilasi ning nende elustiili. Hiljaaegu on hakatud suuremat huvi tundma mesilaste, nende kolooniate ja nende keskkonnaga suhtlemise vastu. Selles osas vaatleme meemesilaste käitumist toidu otsimisel mesilaste algoritmi abil. Toidukogumise hooajal saadab mesilaskoloonia mitmes suunas välja kuni 10 kilomeetri kaugusele väikese hulga mesilasi otsima potentsiaalset toiduallikat. Koloonia

eesmärk on leida korjeala, kus on piisavalt nektarit või õietolmu ning mille uurimiseks kulub vähem jõudu. Eesmärgiks on, et enam mesilasi käiks sellises kohas, kus on enam nektarit või õietolmu, samas vähem mesilasi käiks korjel nendes kohades, kus on vähem nektarit või õietolmu. Pärast mitme korjeala uurimist lähevad sellise toiduallika leidnud mesilased, kus toidu hulk ületab kindlaks määratud minimaalse määra (sobivuse parameeter – mõõdetakse suhkruisaldusega), tantsuplatsile erilisel viisil tantsima. Selle tantsuga edastatakse kolm olulist infoühikut – millises suunas toiduallikas asub, toidu kaugus tarust ning toiduallika kvaliteet või sobivus. Tantsuga edastatud teabe alusel otsustab koloonia saata teised töomesilased koos nendega nektarit korjama. Mida suurem on toidu hulk korjealal, seda suurem on mesilaste arv, kes saadetakse sinna korjet tegema. Tantsu abil antakse teada uutest korjealadest ja protsess läheb nii edasi. See protsess lõpeb, kui kogu ala on tühjaks korjatud, s.t toidu hulk kõikides kohtades on alla sobivuse parameetri (Paul, Müller, Preiser, Neto, Marwala, Wilde, 2014).

Võttes aluseks mesilaste algoritmi koostamaks juhtkonna otsustusprotsessi mudelit ning mõeldes otsustusteooriatele filosoofilisest vaatenurgast, räägib Over, et tunnetuse normatiivsed teooriad näitavad, kuidas me peaks ideaalis mõtlema ja otsuseid tegema. Selle käsitluse eeliseks on asjaolu, et see kasutab heuristikat, mis on piiritletud, aitab saavutada rahuldavat lahendust ja mida saab rakendada suhteliselt kiiresti ilma aega ja energiat raiskamata (Ibid.). Lähtuvalt informatsioonist, mis oli antud artiklis mesilaste algoritmi kohta võib tulla järeldusele ning lühidalt selle sõnastada järgmiselt: organisatsioonis on alati olemas inimene (kes antud algoritmi järgi on juht), kes otsib uue organisatsiooni (tööd ja töökohti) ja proovib seal olukorda välja selgitada, võttes arvesse seejuures kvaliteeti ja sobivust. Peale seda otsustab seesama inimene, kas on mõtet selle organisatsiooniga koostööd teha või mitte. Mida rohkem on võimalusi ja tööd uues organisatsioonis, seda rohkem on tarvis personali. Kui kogu uue organisatsiooni kasum on kasutatud, peab otsima uusi organisatsioone ja koostööpartnereid arenemise ning suurema tulu teenimise jaoks. Antud inimene (juht) juhib meeskonnatööd organisatsioonides ja tänu sellele, et ta otsib uusi töökohti, sõnastab otsuse ja motiveerib töötajaid, tekibki organisatsiooni areng.

Mesilaste elustiil ja side, mis tekib kõikide liikmete vahel ja väljendub kommunikatsioonis, on kõigile inimestele eeskujuks. Tänu sellele, et iga mesilane tunneb, et teda toetatakse ja peetakse vajalikuks, ei teki nende kollektiivis ja organisatsioonis suuri probleeme, mis võiksid olla takistuseks organisatsiooni eduka elu ja arengu jaoks.

2. UURINGU METOODIKA

2.1. Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused

Läbiviidud uuringu eesmärk oli välja selgitada, kuidas efektiivne otsustustegevus, õigeaegne info jagamine ning suhtlemine lihtsustavad meeskonnatöö protsessi. Antud töö osas otsib autor sidet kommunikatsiooni ja otsustusprotsessi vahel ning püüab tõestada, et juhtide ja meeskonna ühine otsustustegevus mängib olulist rolli organisatsiooni arengus. Nii juhid kui ka meeskond peavad rohkem keskenduma sujuvale kommunikatsioonile töötajate ja juhtide vahel, millest järelkult sõltub ka ühise otsustusprotsessi efektiivsus. Efektiivne kommunikatsioon lihtsustab ühist otsustusprotsessi meeskonna ja juhtide vahel, millest lähtuvalt organisatsiooni areng toimub kiiremini.

2.2. Uurimismeetod ja valimikirjeldus

Uurimismeetodiks valis autor küsitluse. Küsitluse meetod on intervjueerimine, mis on üks populaarsemaid andmekogumise meetodeid. Valiku tegemisel pidas autor oluliseks seda, et küsitluse meetodi juures ei ole võimalik oma emotsioone peita. On kohe näha, mida inimene tunneb, kuidas muutub tema tuju ja millised raskused tal tekivad. Samuti intervjuu jooksul ei ole võimalust mõelda liiga kaua, vastus peab ilmuma lähimal ajal ja see ei võta tavaliselt rohkem kui 3–5 sekundit. Lisaks arvab autor, et võrreldes kvantitatiivse meetodiga võib peamiseks eelistuseks pidada seda, et intervjuu ajal on võimalik esitada ka täiendavaid küsimusi, mis annavad võimaluse saada rohkem informatsiooni. Antud meetod aitab õigesti mõista valitud teemat ja jõuda täpsemale uurimiskokkuvõttele.

Kvalitatiivse uuringu piiranguteks võis lugeda vastajate kompetentsust, subjektiivselt mõistete tõlgendamist, vastajate elu- ja töökogemust, valimi valiidsust ja representatiivsust, kuna valim oli koostatud juhusliku meetodiga.

2.3. Uuringu läbiviimise kirjeldus

Antud uuringus osalesid neli Tondiraba Spordikeskuse töötajat. Uuringu läbiviimiseks kasutas töö autor poolstruktureeritud intervjuu meetodit. Intervjuu koosnes 4 põhiteemast (vt lisa 1). Lisaks esitas autor vajadusel lisaküsimusi, et saada täpsemat informatsiooni.

Intervjuu küsimused olid jagatud järgmisteks teemadeks:

- otsustustegevus organistasioonis;
- juhtide otsustustegevus organisatsioonis ning sellega kaasnevad raskused;
- otsustustegevus meeskonnatöös;
- õigeaegse informeerimise ja kommunikatsiooni tähtsus otsustustegevuses ja organistasiooni arengus;

Intervjuud viidi läbi Tondiraba Spordikeskuses 2016. a detsembrikuus ning 2017. a maikuu. Kõik neli intervjuud salvestati diktofoniga, transkribeeriti ja koondati lisadesse.

Kvalitatiivsel analüüsil kasutati intervjuude tulemusi.

1) Esimene intervjuu viidi läbi Tondiraba Spordikeskuse administraatori Anastasia Polevtsovaga. Intervjuu läbiviimise koht oli Tondiraba Jäähalli administraatorite tuba ning intervjuu toimus 2. detsembril 2 kell 17:22. Intervjuu pikkus oli umbes 22 minutit ja 10 sekundit. (Transkribeeritud 6.12. 2016). (vt lisa 2)

2) Teine intervjuu viidi läbi Tondiraba Spordikeskuse juhataja Elena Glebovaga. Intervjuu läbiviimise koht oli Tondiraba Jäähalli konverentsiruum ning intervjuu toimus 5. detsembril 2016. a kell 13:30. Intervjuu pikkus oli umbes 15 minutit ja 24 sekundit. (Transkribeeritud 6. 12. 2016). (vt lisa 3)

3) Kolmas intervjuu viidi läbi Tondiraba Spordikeskuse turvaülema Priit Pajuga. Intervjuu läbiviimise koht oli Tondiraba Jäähalli konverentsiruum ning intervjuu toimus 5. detsembril 2016. a kell 15:50. Intervjuu pikkus oli umbes 39 minutit ja 22 sekundit. (Transkribeeritud 6.12. 2016). (vt lisa 4)

4) Neljas intervjuu viidi läbi Tondiraba Spordikeskuse tehnilise juhi Eduard Vinogradoviga. Intervjuu läbiviimise koht oli Tondiraba Jäähalli konverentsiruum ning intervjuu toimus 8. mail 2017. a kell 10:20. Intervjuu pikkus oli umbes 53 minutit ja 49 sekundit. (Transkribeeritud 8.05.2017). (vt lisa 5)

2.4. Vastajate lühikirjeldused

Esimene vastaja oli Tondiraba Spordikeskuse administraator Anastasia Polevtsova, kes töötab antud asutuses alates esimesest päevast. Ta on 32-aastane naisterahvas, kes lõpetas Tallinna Tõnismäe Reaalkooli ja omandas kõrghariduse Tallinna Ülikoolis ökoloogia teaduskonnas. Eelnevalt töötas Anastasia erinevates spordiasutustes ning saloonides administraatorina. Intervjuu viidi läbi just Anastasiaga, kuna võrreldes teiste administraatoritega on tema töökogemus antud valdkonnas kõige suurem. Just seetõttu võeti ta ka esimesena tööle Tondiraba Jäähalli, kus ta aitas püstitada esmaseid eesmärke, luua süsteemi ning positiivse tööatmosfääri, tänu millele peetakse antud organisatsioonis siiani administraatorite tööd väga efektiivseks ning meeskonnatöö areneb iga päev. Tema emakeel on vene keel, kuigi lisaks sellele ta valdab nii eesti kui ka inglise keelt. Kuna Anastasia on autori kolleeg ja sõber, oli intervjuu läbiviimise atmosfäär väga sõbralik ja vastuste andmisel ei tekkinud probleeme ega arusaamatusi.

Teine vastaja oli Tondiraba Spordikeskuse juhataja Elena Glebova, kes samamoodi töötab antud asutuses alates esimesest päevast. Ta on 27-aastane naisterahvas, kes lõpetas Audentese Erakooli ning omandas kõrghariduse Tallinna Ülikoolis koreograafia teaduskonnas. Lapsepõlvest saati tegeleb Elena iluuisutamisega ja ta on seitsmekordne Eesti meister ning üheksakordne medaliomanik. Tondiraba Jäähallis on Elenal kõige suurem töökogemus jäähalli tunniplaani koostamisel, millele tugineb kõige suurem ja tähtsam osa igapäevasest jäähalli elust. Lisaks sellele on Elenal suurepärane töökogemus spordi valdkonnas, mis on seotud just jää spordialadega, mis omakorda lihtsustab oluliselt kõikide töötajate igapäevast tööprotsessi. Elena teab, kuidas suunata antud asutust õigesse suunda ja püstitada õigeid eesmärke. Samal ajal tänu väga heale suhtlemisoskusele, mille ta omandas spordikarjääri jooksul, reisides ja elades Ameerikas, on Elenaga väga lihtne leida kompromissi ning lahendada kõikvõimalikud probleemid. Ta on väga lojaalne ja sõbralik inimene. Tema emakeel on vene keel, kuigi lisaks sellele ta valdab nii eesti kui ka inglise keelt.

Intervjuu Elenaga viidi läbi tema tööpäeva jooksul, mistõttu Elenal ei olnud väga palju vaba aega, kuigi ta oli väga huvitatud antud sündmusest. Seoses sellega, et Elena on autori kolleeg ning hea tuttav oli intervjuu läbiviimise atmosfäär sõbralik ja vastuste andmisel ei tekkinud probleeme ega arusaamatusi.

Kolmas vastaja oli Tondiraba Spordikeskuse turvaülem Priit Paju, kes töötab antud asutuses alates 1. detsembrist 2014. a. Ta on 40-aastane meesterahvas, kes lõpetas Väike-Maarja Päästekooli ning omandas lisahariduse Sisekaitseakadeemias. Oma elu jooksul on Priit töötanud kiirabis, Päästeametis ning on läbinud Afganistani sõja. Tema töökogemus turvateenistuses on pikaajaline ja mitmekesine ning tema suhtlemisoskus ja teadmised erinevatest kultuuridest on reisimise tõttu kõrgel tasemel. Priidu abiga lahendati viimaste aastate jooksul erinevaid tööprotsessidega seotud probleeme. Priit püüdis edendada antud organisatsioonis olevat kommunikatsiooni ning parendada organisatsiooni struktuuri. Ta on alati väga abivalmis ning püüab kaitsta oma töötajaid ja leida kompromissi, tänu millele kõik töötajad teda väga väärtustavad. Priit Paju võib pidada antud organisatsiooni omapäraseks selgrooks ning väga austatuks töötajaks.

Intervjuu Priit Pajuga viidi läbi tema tööpäeva jooksul ning ta leidis piisavalt aega küsimustele vastamiseks. Suure elu- ja töökogemuse ning töötaja suurepärase suhtlemisoskuse tõttu oli antud intervjuu üks pikematest ning väga sisukas võrreldes teiste vastajatega. Seoses sellega, et Priit on autori kolleeg oli intervjuu läbiviimise atmosfäär sõbralik ja vastuste andmisel ei tekinud probleeme ega arusaamatusi.

Neljas vastaja oli Tondiraba Spordikeskuse tehniline juht Eduard Vinogradov, kes töötab antud asutuses alates 1. aprillist 2017. a ning on läbimas katseaega. Ta on 37-aastane meesterahvas, kes lõpetas Tallinna Tehnikakõrgkooli ning omandas tehnilise kõrghariduse. Oma elu jooksul on Eduard töötanud sellistes valdkondades nagu kinnisvara hooldus/haldus ning tööstus/tootmine. Tänu suurele töökogemusele on Eduardi suhtlemisoskus ja teadmised väga heal tasemel, mille pärast ta võeti ka Tondiraba Spordikeskuse tööle. Hetkel võib teda pidada kõige aktiivsemaks ja produktiivsemaks töötajaks kogu kollektiivis. Eduard on heameelne, sõbralik ja lojaalne inimene, kellega on lihtne leida ühist keelt ja kelle poole saab alati pöörduda erinevate olukordade lahendamiseks.

Vaatamata sellele, et Eduard töötab Tondiraba Spordikeskuses ainult veidi rohkem kui poolteist kuud, võib seda intervjuud pidada väga kasulikuks, kuna hetkel uue töötajana näeb ta kõige paremini organisatsiooni positiivseid ning negatiivseid külgi ning jagab oma arvamust hea meelega. Lisaks sellele on tal palju värskeid mõtteid, kuidas saaks parendada, lihtsustada ning üldiselt muuta Tondiraba Spordikeskuse tööprotsessi, meeskonnatöö otsustustegevust ning kommunikatsiooni. Tema arvamus mängib väga suurt rolli, kuna viimased 15 aastat on Eduard töötanud suures ettevõttes ja juhtinud umbes 100 inimest.

3. MEESKONNATÖÖ OTSUSTUSTEGEVUSE UURING TONDIRABA SPORDIKESKUSES

3.1. Tondiraba spordikeskuse tutvustus

2014. aastal valmis Lasnamäel mitmeid ehitisi, mille krooniks sai Tondiraba Spordikeskus. Hoone kuulutati aasta betoonehitiseks 2014, millega läks konkursi peaauphind Ott Kadarikule ja Mihkel Tüürile ehk arhitektuuribüroole Kadarik Tüür Arhitektid OÜ. Tondiraba Spordikeskus on Tallinna Spordi- ja Noorsooameti hallatav linna spordiasutus. Asutuse koosseisu kuulub struktuuriüksus Tondiraba jäähall (Varraku tn 14, 13917 Tallinn). Asutus tegutseb talle kinnitatud eelarve piires. Asutusel on õigus oma ülesannete täitmiseks osutada nii tasuta kui ka tasulisi teenuseid, mille hinnad kehtestatakse riigi ja Tallinna õigusaktides kindlaks määratud korras. Teenuste kasutamise eest toimub tasumine vastavalt Tallinna Spordi- ja Noorsooameti poolt kinnitatud hinnakirjale. Pangaülekande teel tasutakse raamatupidamise väljastatud arve alusel, sularahas tasutakse ettemaksuna.

Jäähalli tehniline seisukord on väga hea ja seda peetakse parimaks ja kõige unikaalsemaks Eesti jäähalliks. Tondiraba jäähall valiti Euroopa parimate jäähallide hulka. Eesti sportlaste ja Tondiraba Jäähalli personali sõnul ei sarnane Tondiraba jäähall ühegi teise Euroopa jäähalliga ja on oma olemuselt täiesti modernne ja unikaalne. Kolmekorruseline multifunktsionaalne Tondiraba Jäähall koosneb 5840 istekohaga peaaeenist ja kolmest harjutusväljakust. Peaaeeni on võimalik kasutada iluuisutamise, jäähoki, jääkeegli, võrkpalli, käsipalli, iluvõimlemise ja ka teiste spordialade treeninguteks ning võistlusteks. Esinduslik peaaeen sobib suurepäraselt ka kontsertide korraldamiseks, sest erilist tähelepanu on pööratud nauditava akustilise efekti saavutamiseks. Jäähalli kahte ülejäänud harjutusväljakut on võimalik kasutada ilu- ja kiiruisutamiseks ning jäähoki mängimiseks. Kolmas harjutusväljak on spetsiaalselt loodud jääkeegli treeninguteks ja võistlusteks. Hoone kasutatav pind on 20 578 m².

Spordiobjektina defineeritakse maja kui jäähalli, võimlat ja spordisaali. Peale spordikompleksi on Tondiraba Jäähall ka atraktiivne kontserdisaal. Seal toimus isegi selline üritus nagu "Totaalne diktant". Majas on peaaeen (jäähoki, iluuisutamine, jääkeegel, korvpall, võrkpall, võimlemine, mitmesugused võitluskunstid), kaks jäähalli (jäähoki, iluuisutamine,

jääkeegel), koreograafiasaal (aeroobika-, võimlemis- või liikumissaal), võimlemissaal, jõusaal (jõutõstmine, kulturism ja *fitness*, tõesport). Tondiraba Jäähallis tegutsevad erinevad munitsipaalkoolid. Jäähalli visiitkaart on iluuisutamine ja jäähoki. Siinkohal peaks mainima, et nõudlus antud tegevusele on hooajaline ehk suurem osa jääüritustest toimub novembris ja talvel. Tondiraba suur eelis teiste jäähallide ja -väljakute ees on suvetöö. Suvel on nõudlus iluuisutamise (vaba jää) ja jäähoki asjaarmastajate seas tunduvalt väiksem. Professionaalsed sportlased vajavad aga ikka tingimusi harjutamiseks ja võistluste ettevalmistamiseks, mis ühtlasi kompenseerib ettevõttele saamata jäänud kasumi.

Muidugi on vaja arvestada sellega, et asutus on päris uus ja siiaamaani tekivad erinevad vead ning probleemid, kuna süsteem ei ole veel perfektseks kujunenud ning mõnikord puudub vajalik kogemus. Kuigi just seetõttu oli väga huvitav antud organisatsiooni näitel selgeks teha, kui tähtsat rolli mängivad otsustustegevus, õigeaegne informeerimine ning suhtlemine ehk kommunikatsioon organisatsiooni arengus ja efektiivse meeskonnatöö protsessis.

3.1.1. Tondiraba Spordikeskuse tegevussuund, eesmärk ja missioon

Tondiraba Jäähallil on ka kaks põhilist tegevussuunda: sport ja kultuur.

Asutuse tegevuse eesmärk on luua tingimused ja võimalused tervise-, harrastus- ja võistlusspordiga tegelemiseks, pakkudes sportimisvõimalusi ja andes sportimiseks ning spordi- ja kultuuriürituste tarbeks kasutusele spordiehitisi, neid teenindavaid ehitisi ja spordivahendeid.

Ettevõtte missioon on uisuspordi edendamine ning strateegiaks on pakkuda sportimisvõimalust ja hoida hindu turuhindadest pisut madalamal tänu asjaolule, et maja finantseerib ennast kommertsürituste allikatest.

Juhataja sõnul on sihtrühmaks noored ja lapsed, professionaalid ja asjaarmastajad. Tähtis on defineerida ka põhiprotsessid – sporditeenuste osutamine, kommertsürituste läbiviimine, tugiprotsessid, hea tehnilise seisukorra tagamine, sponsorite leidmine, atmosfääri loomine ja kriitilised protsessid – tunniplaani ja jääplatside graafikute koostamine, ohutusnormide jälgimine, kliendi heaolu tagamine, vajadusel lepingute sõlmimine, reklaammaterjali ettevalmistamine, usaldusväärse ja kvaliteetse kommunikatsiooni tagamine jne.

3.1.2. Ettevõtte struktuur ja personal

Tondiraba Jäähalli personal koosneb 15 töötajast (vt. Lisa 9). Tippjuhtkonna moodustavad juhataja, juhiabi ja assistent. Juhiabi tegutseb ka raamatupidajana. Juhataja on Elena Glebova – Eesti tuntud iluuisutaja, mitmekordne võitluste võitja. Tema sõlmib ja lõpetab töölepinguid, korraldab vara haldamist, tagab finantsdistsipliini, tegeleb personali värbamisega, esindab ettevõtet, teeb linna nimel tehinguid asutuse ülesannete täitmiseks linna eelarves selleks ette nähtud kulutuste piires, kinnitab kooskõlastatult ametijuhatajaga asutuse struktuuri, töötajate koosseisu ja töö tasustamise alused. Lisaks juhtimisele tegeleb Elena Glebova aktiivselt treeneritööga. Tal on mitu silmapaistvat õpilast eri vanusegrupist. Samuti korraldab ta üle-eestilisi iluuisutamisevõistlusi. Elenat kutsutakse tihti züriisse nii Eestisse kui ka välismaale. Sellepärast võib iluuisutamist nimetada Tondiraba Jäähalli tuumkompetentsiks ja visiitkaardiks.

Majas on müügi- ja arendusspetsialist, turvajuht ja tehniline juht. Nad tegelevad enamasti rahvusvaheliste ürituste korraldamisega. Põhimõtteliselt jagavad nad turundus- ja kommunikatsioonijuhi ülesandeid, kuna eraldi turundusjuhti majas praegu ei ole. Samuti on neli administraatorit, kolm jäämeistrit ja kaks areenimeistrit. Administraatorid tegelevad igapäevaste ülesannetega, vormistavad tellimusi, müüvad pileteid vabale jääle, tegelevad kergema organisatoorse tööga.

3.2. Intervjuude analüüsimine

Uuringu läbiviimiseks kasutas töö autor poolstruktureeritud intervjuu meetodit, mille alusel teostati *cross-case* analüüs. Kõik küsimused olid keskendunud põhiküsimusele: kuidas efektiivne meeskonnatöö otsustustegevus, õigeaegne informeerimine, hästi korraldatud kommunikatsioon ning suhtlemine lihtsustavad tööprotsessi ja mõjuvad organisatsiooni arengut. Kuna vastajaid oli neli, siis *cross-case* analüüsi kaudu oli võimalik saada kiire ülevaade vastustest ja neid võrrelda. Analüüsi käigus leiti nii sarnasusi kui ka erinevusi nende nelja vastajate arvamuste vahel.

Intervjuudest võttis osa neli Tondiraba Spordikeskuse töötajat. Igal neist on antud organisatsioonisisene erinev amet. Administraator on antud asutuse püramiidi alus ja tema peamiseks tööülesanneks on kommunikatsioon ehk info jagamine ja edastamine. Turvaülem on

administraatorite ülemus ning asub püramiidi keskel. Tema kõrval organisatsiooni struktuuris seisab ka tehniline juht, kes vastutab areeni- ja jäämeistrite töö eest. Juhataja on püramiidi tipus ning vastutab kõige tähtsamate otsuste vastuvõtmise eest. Tänu sellele, et oli võimalik rääkida erinevate püramiidi tasandite töötajatega, tekkis suurepärane võimalus võrrelda saadud vastuseid ja teha ülevaade otsustustegevuse protsessidest antud organisatsioonis, kommunikatsiooni tähtsusest ja teada saada, kuidas antud organisatsioonis näeb välja meeskonna ja juhtide otsustustegevus. Samas on intervjuude alusel võimalik leida erinevaid meeskonnatöö ja kommunikatsiooni puudusi või eeliseid ning teha ka vastavaid järeldusi.

Intervjuude eesmärk on analüüsida antud organisatsiooni ühise otsustusprotsessi efektiivsust ja tõestada, et efektiivne otsustustegevus, õigeaegne informeerimine ning suhtlemine ehk kommunikatsioon lihtsustavad tööprotsessi ja mõjutavad organisatsiooni arengut. Autor on isiklikult teemast huvitatud, kuna töötab antud organisatsioonis viimased 2,5 aastat. Seega võttes arvesse autori seisukohta, saab kohe kahtlemata kindlaks määrata, et Tondiraba Spordikeskuse peamiseks probleemiks võib pidada väheselt organiseeritud meeskonnatööd, mis omakorda mõjutab oluliselt otsustustegevust. See tekitab ühtlasi pidevalt probleeme kommunikatsioonis ja õigeaegses informeerimises. Kuna autor töötab uuritavas organisatsioonis ja ühtlasi plaanib jätkata oma tööd Tondiraba Spordikeskuses, on ta väga huvitatud kõikide positiivsete ja negatiivsete aspektide leidmisest ning Tondiraba Spordikeskuse meeskonnatöö otsustustegevuse ja organisatsiooni sisekommunikatsiooni üldisest parendamisest.

Esimese aspektina vaadeldi töötajate otsustusvõimelisust ning hinnati, kui edukalt tuleb iga küsitelav igapäevaelus toime otsustustegevusega. Töötajate vastuste võrdlemisel leiti nii sarnasusi kui ka erinevusi. Ühiselt oldi nõus, et otsustustegevus ning otsustusvõimelisus sõltub alati situatsioonist, kuid väga suurt rolli mängivad ka info omandamine ja elukogemus. Tehniline juht mainis, et: *”juhtimise tööpetsiifika väljendub ka selles, et mõnikord tuleb töötada n-ö psühholoogina ning seda saab ka pidada eduka otsustustegevuse alusena”*. Juhataja arvamusel: *“tihti otsuste tegemine võtab ka palju aega, seoses suure vastutusega, kuigi töö on aga otsustustegevuse protsess palju lihtsam, kuna töö on kindlad piirid ning eesmärgid ja see omakorda lihtsustab tööprotsessi väga”*. Töötajad arvavad, et otsustustegevus mängib organisatsioonis olulist rolli ning igapäevane elu ongi otsuste tegemine. Administraatori sõnul võib otsustustegevust pidada: *“tööprogressi liikuma panevaks jõuks”*. Juhi poolt oli ka lisatud, et: *“otsustustegevus on väga tähtis meeskonnatöö protsessis, kuna juhataja on viimane isik, kes*

sõnastab otsuse ja juhataja jaoks sellega kaasneb väga suur vastutus". Kahjuks arvab enamik vastajaid, et otsustustegevus ei mängi kõige tähtsamat rolli organisatsiooni elus ning tegemist on lihtsalt ühe tähtsa aspektiga. Kuigi tehniline juht lisas, et: *"organisatsiooni arengu edukus on kindlasti seotud otsustustegevusega, kuna iga otasusega alati kaasnevad mingisugused tagajärjed, mis omakorda mõjutavad organisatsiooni arenguprotsessi väga"*. Turvaülema arvamus järgi: *"kõik oleneb ka organisatsiooni ülesehitusest"* ning et *"peab olema ka püstitatud kindel eesmärk, mille nimel kõik organisatsiooni töötajad hakkavad tegutsema"*.

Autori arvamusel on tänased probleemid meie eilsed lahendused. Organisatsioon on oma olemuselt otsuste vastuvõtmise mehhanism. Kui midagi ei otsustata, siis ka midagi ei toimu. Antud väljendiga nõustusid ka kõik töötajad, kuna jättes midagi otsustamata, tekivad probleemid ning on keeruline edukalt edasi liikuda. Kuigi juhataja arvates sõltub kõik samal ajal ka situatsioonist, sest osa probleeme või situatsioone on raskesti ennetatavad. Teiselt poolt aga väidab tehniline juht, et vaatamata kõikvõimalike situatsioonidega seotud tagajärgede ennetamisele, tuleb alati teha proovi ning tugineda eelnevale töökogemusele.

Teiseks aspektiks oli vaatluse all juhtide otsustustegevuse tähtsus. Igapäevases elus puutuvad juhid väga tihti kokku probleemidega otsuse langetamisel ning juhataja Elena Glebova sõnade järgi on juht: *"viimane isik organisatsioonis, kes sõnastab otsuse"*. Osa neist otsustest on väga keerulised ning mängivad väga suurt rolli kõikide töötajate ja üldse kogu organisatsiooni elus. Kuna juhtide otsustest sõltub organisatsiooni areng, edukus ja tulemused, siis saab öelda, et juhtide õlul on väga suur vastutus, millega mõnikord on raske hakkama saada (suur närvipinge, dilemma). Seoses küsimusega: *"kui tihti teil tekivad raskused eriti tähtsate otsuste vastuvõtmisel?"*, saime juhataja poolt vastuseks, et: *"eriti tähtsad otsused kindlasti võtavad alati palju aega ning raskused on kõigepealt seotud suure vastutuse, muresemise ning närvipingega"*. Samas turvaülema arvates: *"kõik sõltub ka elukogemusest ja haridusest"*. Veel ta lisas, et väga mõjukaid otsuseid ta alati soovitab just gruppides/ meeskonnas vastu võtta.

Selleks, et juhtide otsustusprotsess oleks lihtsam on välja mõeldud kasulik eetilise otsustamise mudel, mida autor tutvustas igale vastajale. Administraatori sõnul tema töö ei ole seotud väga mõjukate ja tähtsate küsimustega, mistõttu antud küsimuse juures see mudel ei ole tema jaoks eriti kasulik. Juhataja arvates antud eetilise otsustamise mudel on väga vajalik ja sarnane tema meetoditega. Pärast mudeli uurimist leidis juhataja, et see on isegi kasulik ja lubas mudeli endale mälestuseks võtta. Kuigi turvaülema arvates võib mudelit pidada kasulikuks ainult siis: *"kui eheline kogemus puudub"*, kuna tema arvates antud mudel: *"peab*

loomulikult välja tulema”. Tehniline juht kinnitas, et kasulikus eetilise otsustamise mudelis on välja toodud absoluutselt kõik vajalikud ja tähtsad aspektid, tänu millele seda mudelit võib pidada väga kasulikuks.

Järgmiseks aspektiks oli vaatluse all töötajate koostöö gruppides ja täpsemalt meeskonnas, selle läbiviimise tehnikad ning võimalikud konfliktid. Tuli välja, et selles majas ei ole koostöö konfliktne, kuna kollektiiv on väike. Sageli tekivad konfliktid juba seetõttu, et mida rohkem on inimesi, seda rohkem on arvamusi. Neid püütakse vältida turvaülevaade sõnade järgi: *“lükates oma ego ja arvamus kõrvale”* ning tehnilise juhi sõnade järgi: *“pannes ennast oma oponendi kohale, et tema mõtteviisist ja motiividest paremini aru saada”*. Juhataja arvates väga mõjukaid otsusi on lihtsam vastu võtta meeskonnas, kus on mitte rohkem kui kolm inimest. Enamik arvas, et antud organisatsioonis metodoloogilisi tehnikaid, nagu näiteks ajurünnakut, ei kasutata. Administraator, tehniline juht ja turvaülevaade leiavad, et seda peaks muutma, kuna tagajärjeks on ebaefektiivne probleemide lahendamine. Kõige kasulikumaks tehnikaks peetakse koosolekute läbiviimist, kus toimub arvamuste avaldamine. Kahjuks on antud küsimuse juures olemas vastasseis selles mõttes, et juhataja ei toeta igapäevaste koosolekute läbiviimist, vaatamata sellele, et absoluutselt kõik töötajad arvavad, et koosolekud on juba ammu hädavajalikud. Rääkides koosolekute läbiviimise tehnikatest mainivad kõik, et väga kasulik on näiteks ajurünnak ja üldiselt erinevate tehnikate kombineerimine, kuna kõik sõltub otseselt koosoleku teemast, mahust ja spetsiifikast. Tehniline juht lisab ka, et: *“on väga kasulik ette teavitada töötajaid sellest, mille kohta hakkatakse rääkima koosoleku ajal, kuna mõnikord on väga vajalik eelnevalt läbi mõelda mõni situatsioon, et vältida arusaamatusi ja kiiremini leida probleemile lahendus”*.

Tondiraba Jäähallis infovahetus toimub Interneti, mobiiltelefoni, e-kirja, *Google Drive*'i ning näost näkku suhtlemise kaudu. Samas viiakse kord nädalas läbi koosolek, kus osalevad kõik töötajad, välja arvatud administraatorid. Kõige kasulikumaks vahendiks peetakse kiirete küsimuste korral tavalist nii-öelda näost näkku suhtlemist, kuna selle kaudu on võimalik kõige paremini leida kompromiss ning saada aru teise töötaja mõttest/ideest. Lisaks sellele peetakse väga kasulikuks mobiiltelefoni ja e-kirju, kui infot on tarvis fikseerida.

Organisatsioonis tehakse alati otsuseid, kuid paraku ei tunne töötajad sageli otsuseid ära otsustena ja nad ei mõtle neist kui otsustest. Töötajad ei näe või ei mõista alati sidet otsuse ja kommunikatsiooni vahel. See tähendab, et mõningatel juhtudel on otsustega seotud olukordades vaja strateegilist ja kavandatud kommunikatsiooni, sest selle abil loome

konnotatsioone ja tähendusi. Just selles puutepunktis kerkib esile (organisatsiooni) strateegilise sisekommunikatsiooni roll ning suhtekorralduse kui otsuse edastamise algataja roll. Teisisõnu, otsuse teatavaks tegemine on üks kõige olulisemaid organisatsioonisisese suhtekorralduse (kommunikatsiooni juhtimise) funktsioone. Lähtudest antud infost on kõik vastajad nõus väitega, et õigeaegne informeerimine mõjutab organisatsiooni arengut ja meeskonnatööd märgatavalt, kuna selle abil on võimalik minimaliseerida negatiivseid tagajärgi. Mida paremini on töötajad informeeritud, seda produktiivsem on töö. Kõik töötajad kinnitavad, et kommunikatsioon mängib organisatsioonis väga tähtsat rolli ja seda võib pidada otsustusprotsessi ja otsustustegemise teavitamise võtmeküsimuseks, kuna:

- kommunikatsioon on administraatorite peamine tööülesanne;
- antud organisatsioonis kollektiiv on üpris väike (ca 15 inimest), kuid klientide baas on väga suur, mistõttu info jagamine peab olema võimalikult täpne, kiire, õigeaegne ja selge;
- kommunikatsiooni abil info liigub ja ilma selleta ei ole võimalik otsuseid vastu võtta.

Kuigi turvaülevaates arvates on Tondiraba Spordikeskuses kommunikatsioon üsna halvasti organiseeritud, arvab juhataja, et: *“ainult rääkimine ei aita otsuste vastuvõtmisel. Lisaks sellele on väga vajalik kogemus ning töö peab olema eelnevalt tehtud”*. Tehnilise juhi sõnul Tondiraba Spordikeskuse meeskonnatöö on väga ebaefektiivne, kuna kõik töötajad nii-öelda elavad oma elu ning pole üldse omavahel kollektiivina seotud. Enamik töötajaid püüab hoida omavahelist sidet isikliku initsiatiivi alusel, kuid organisatsioon omalt poolt ei tee selleks midagi, et tugevdada oma suhteid kollektiivis. Tehniline juht arvab, et: *“sellisest meeskonnast pole tarvis oodata väga positiivseid ja produktiivseid töötulemusi”*, mille pärast võib tulla järeldusele, et antud organisatsiooni tulemused on tema arvates mitterahuldavad ja võiksid olla palju paremad. Tehnilise juhi poolt oli ka lisatud, et Tondiraba Spordikeskuses töötatakse järgmise printsiibi järgi: *“nii palju, kui vaja – nii vähe, kui võimalik”*. See räägib sellest, et antud asutuses keegi ei ole huvitatud sellest, et ületada piire ja teha natukene rohkem, kui on tarvis. Teiste töötajate vastused kinnitavad ka eelnimetatud mõtet ning antud probleemi saab põhjendada töötajate motiveerimise puudumisega Tondiraba Spordikeskuses. Motiveerimine mängib väga suurt rolli ning see ei pea alati väljenduma ainult rahaliselt. Töötajate motiveerimine tehnilise juhi sõnade järgi võib ka väljenduda sellistes aspektides nagu: *“ühised üritused, väiksed kingitused töötajatele sünnipäevadeks ja lihtsalt töötajate väärtustamine igapäevases tööelus, mis*

väljendub juhatuse poolt oma töötajate igapäevaste vajaduste eest hoolitsemises”. Lisaks sellele arvab ta, et: “mõnikord on väga kasulik unustada töö, muuta atmosfääri, teha kohvipaus majast väljas ning suhelda oma kolleegidega nagu sõpradega. See aitab inimestel leida ühist keelt ning tugevdada suhteid, mis omakorda mõjutab positiivselt kommunikatsiooni, meeskonnatööd ja produktiivsust”.

Nii administraatori kui ka turvaülema arvates õigeaegse informeerimise puudumise tõttu tekivad antud organisatsioonis raskused peaaegu iga päev. See omakorda segab meeskonnatööd oluliselt. Kugi juhataja arvates sellised situatsioonid kerkisid esile ainult esimese aasta jooksul ning praegune süsteem on paremaks muutunud ja arenenud. Sellised vastuolud näitavad aga, et juhatus on osades aspektides tööalastest probleemidest halvasti informeeritud.

Vastates viimasele küsimusele: *“mida te sooviksite muuta oma organisatsioonis?”*, mainisid kõik töötajad esmalt, et meeskonnatöö parendamiseks oleks väga vaja alustada regulaarsete koosolekute läbiviimisega. Mida rohkem neid koosolekuid tuleb, seda parem on. Lisaks sellele oli ka mainitud, et koosolekutest peavad alati osa võtma kõik kollektiivi liikmed.

Selleks aga, et parandada suhteid töötajate vahel, on vastajate arvates vaja läbi viia mingisuguseid ühisüritusi töötajatevaheliste suhete parendamiseks, kuna hetkel on võimalik tajuda pinget, mis omakorda raskendab tööprotsessi. See muudab meeskonnatööd ebaefektiivsemaks, mis mõjutab ka töötajate ja meeskonnatöö tulemusi. Turvaülem lisas ka, et tal on: *“suur soov fundamentaalselt muuta kogu meie organisatsiooni struktuuri ja läbi viia rohkem koosolekuid kõikide töötajatega”.*

3.3. Järeldused ja ettepanekud

Tuginedes intervjuudest saadud materjalile võib järeldada, et Tondiraba Spordikeskuses on hetkel märgatavalt probleeme ning negatiivseid aspekte, mida oleks kindlasti vaja parandada lähimate aastate jooksul. Loomulikult tuleb arvestada ka sellega, et Tondiraba Spordikeskus on üpris uus ja noor asutus, millega arvatavasti kaasnevabki hulgaliselt probleeme. Kuigi teiselt poolt vaadates saab selle aasta augustis Tondiraba Spordikeskus kolme aastaseks, millest teoreetiliselt peaks piisama, et rajada edukas organisatsiooni struktuur. Samal ajal võib aga märgata seda, et administraatori, tehnilise juhi ja turvaülema seisukohad on väga sarnased juhataja seisukohtadega. Seega võib järeldada, et juhataja ei ole niivõrd hästi teadlik ning

informeeritud kõikidest organisatsioonis toimuvatest protsessidest ja probleemidest. On ka tähtis mainida seda, et juhataja töökogemus, haridus ja kompetentsus ei ole nii heal tasemel, nagu näiteks turvaülemal. See võib olla ka organisatsioonis olevate probleemide ja arusaamatuste põhjuseks.

Hetkel peamisteks probleemideks võib pidada järgmisi aspekte:

- ebaefektiivne kommunikatsiooni korraldamine;
- ebapiisav meeskonnatöö;
- kollektiivi ühtsuse puudumine.

Autori ettepanek seisneb selles, et Tondiraba Spordikeskuses on kindlasti vaja läbi viia rohkem koosolekuid, millest võtavad osa kõik organisatsiooni töötajad. Selle abil saab juhataja rohkem teada probleemidest, mis on tekkinud antud organisatsioonis. Samal ajal saavad kõik ülejäänud Tondiraba Spordikeskuse töötajad teada antud organisatsiooni erinevate valdkondade probleemidest, mis laiendab nende silmaringi ja võib-olla põhjendab ka erinevaid aspekte, mille kohta varem puudus informatsioon ning mis omakorda tekitab töötajate vahel arusaamatusi ja negatiivseid emotsioone. Lisaks sellele saavad kõik töötajad võimaluse väljendada oma mõtteid ja ettepanekuid tööprotsesside kohta. Arvatavasti on töötajatel kolme aasta jooksul kogunenud palju erineva sisuga mõtteid, mis võivad mängida väga suurt rolli organisatsiooni arengus ja üldiselt suunata organisatsiooni tööd paremuse poole.

Selleks, et lihtsustada koosolekute läbiviimise protsessi pakub autor välja idee poovida uut tehnikat, mida enamasti kasutatakse viimastel aastatel närvepinge vältimiseks ja aitamaks töötajatel oma mõtteid paremini väljendada. Antud tehnika erinevus teiste tehnikatega võrreldes seisneb selles, et koosolekute läbiviimisel öeldaks korraks lahti töötajate hierarhiast. See väljendub ka hiljem igapäevases töös. Püüakse luua selline atmosfäär, kus kõigi töötajate arvamused on võrdsed ning juhi kõrge ametipositsioon ei tekita närvipinget töötajate jaoks. Sellisel juhul usaldavad töötajad oma juhatajat ning tunnevad tema toetust. Teisisõnu töötajad vajavad sellist inimest organisatsioonis, kelle poole mure korral pöörduda ja kes hoolitseb tingimuste eest, mis võimaldavad neil igapäevast tööd edukalt teha.

Tondiraba Spordikeskuse kollektiiv töötab erinevatel korrustel ning tihti ei näe üksteist mitu nädalat järjest. See on tingitud erinevast tööpetsiifikast ning geograafilisest erinevusest üksuste vahel: juhatus töötab kontoris teisel korrusel, administraatorid ja jäämeistrid töötavad graafiku alusel esimesel korrusel, mis vähendab organisatsiooni üksustevahelist koostööd. Positiivseks osutub aga tõdemus, et keskastmejuhid ja juhataja külastavad allüksusi pidevalt,

tagades selle, et on olemas keegi, kellelt abi küsida. Selleks, et tõsta Tondiraba meeskonnatööd, võiks organisatsioonis korraldada ühiseid üritusi. Selle tulemusena suhtleksid töötajad üksteisega ning üheskoos jõutaks lahendusteni, mis tõstaks organisatsiooni tootlikkust.

Ürituste läbiviimiseks autor näeb mitu erinevat varianti:

1) Suve- ning talvepäevad

Tavaliselt organisatsioonides korraldatakse suve- ja talvepäevad kusagil looduses, värskes õhus, et puhata ametlikust atmosfäärist, mis on loodud kontorites efektiivse tööprotsessi jaoks. Need päevad annavad võimalust puhata tööst ning leida oma töökaaslastega ühist keelt ja ühiseid huvisid. Kahjuks aga Tondiraba jäähallis suhtuvad töötajad üksteisesse ainult nagu töötajatesse, kellega tuleb lahendada probleeme ning räägitakse ainult sel juhul, kui tekib tööga seotud küsimusi. Lisaks sellele on töötajad jagatud erinevateks gruppideks, mis on ka takistuseks meeskondliku atmosfääri loomisele antud asutuses. Isegi, kui tegemist on sinu töökolleegidega on väga tähtis näha iga inimese omapära ja proovida avastada enda jaoks antud inimeste positiivseid ja huvitavaid külgi, mis ei ole seotud tööga. Just need punktid moodustavad suurepärase meeskonnatöö.

2) Jõulupeod

Jõulud on autori arvamusel kõige tähtsam ja hingelisem püha, mida saab tähistada koos oma kõige lähedasemate inimestega. Tegelikult võib ka väita, et meie kollegid on meie teine perekond, kuna nendega me veedame nädala jooksul sageli rohkem aega kui oma sugulastega. Lähtudes sellest on autori arvamusel väga tähtis läbi viia iga-aastased jõulupeod Tondiraba jäähallis kogu kollektiivi jaoks meeskonnavaimu tugevdamiseks. Antud ürituse juures kõige tähtsamaks aspektiks oleks tarvis pidada seda, et iga töötaja võib kinkida oma töökaaslastele mingisuguse kingituse, mis omakorda ühendab inimesi ja loob sõbraliku sooja atmosfääri. Lisaks sellele, et aru saada, millist kingitust oleks tarvis teha, tuleb tutvuda lähemalt oma kolleegiga, et saada mingisugust infot inimese huvidest ja hobidest. Samal ajal organisatsioon peab hoolitsema oma töötajate eest ning kord aastas on väga loomulik kinkida oma töötajatele kingitusi, mis loomulikult ei pea olema üldse kallid. See on pigem võimalus näidata oma töötajatele, et juhatus hoolitseb oma töötajate eest ning näitab, kui tähtsad nad on antud asutuse jaoks. Sellised väikesed üllatused muudavad alati meeskonnatööd efektiivsemaks ning kingivad töötajatele positiivseid emotsioone ja motivatsiooni teha oma tööd paremini. Muidugi mängivad rahalised motivaatorid samuti väga suurt rolli, kuid kahjuks see pole alati võimalik.

Vaatamata sellele püüab Tondiraba Spordikeskus alati üllatada oma töötajaid jõulupreemiaga ning sel aastal oli jõulupreemiate summa eriti positiivne.

3) Spordipäevad

Kuna Tondiraba Spordikeskus on kõigepealt spordiasutus on mõnikord tarvis läbi viia ka selliseid spordiüritusi, mis oleksid kuidagi seotud antud asutuse peamiste tegevusaladega. Nagu oli juba varem mainitud, need spordialad on järgmised: iluuisutamine, *curling*, kiiruisutamine ja hoki. Autori arvamusel töötajate jaoks on kasulik saada natuke täiendavat infot selle kohta, millega tegelevad Tondiraba Spordikeskuse sportlased ja kliendid. Lisaks sellele loob see rõõmsa atmosfääri, mille kohta hiljem võib saada palju naljakaid mälestusi, mis omalt poolt ühendab kindlasti kollektiivi.

4) Töötajate sünnipäevade ametlikud tähistamised kohvipausi näitel

Kahjuks ei tähistata Tondiraba Spordikeskuses üldse töötajate sünnipäevi. See kindlasti jätab negatiivse mulje ega motiveeri töötajaid. Selleks, et iga töötaja tunneks, et tema organisatsioon tõesti mõtleb ja hoolitseb tema eest, oleks vaja läbi viia väikeseid üritusi, nagu kohvipaus magusa toiduga, kuhu oleksid kutsunud kõik organisatsiooni töötajad. Muidugi kingitused organisatsiooni poolt on teretulnud.

Kõige tähtsamaks tingimuseks antud ürituste läbiviimisel võib pidada seda, et üritusi tuleb korraldada majast väljas, kuna see loob sõbralikuma atmosfääri ja annab võimaluse unustada, et tegemist on sinu töökollektiiviga ning suhtuda inimestesse nii-öelda teisest küljest. Need üritused aitavad inimestel leida ühist keelt ja tugevdada töötajate suhteid, mis omakorda parendab meeskonnatööd ja tööprotsessi.

KOKKUVÕTE

Otsustamine on alati olnud üks olulisemaid teemasid poliitikas ja majanduses, kuigi tavaliselt me võtame otsuseid vastu iga päev. Otsused, mille vastuvõtmine ei muuda suurel määral meie elu – rutiinsed, neutraalsed, mitteolulised, igapäevaelu puudutavad – ei vaja pikka kaalutlemist. Need otsustusprotsessid toimuvad automaatselt elustiili, väärtuste ja kogemuste põhjal. Teisest küljest, suure kaaluga otsused – ameti valik, karjääri, elukaaslase ja elukoha, aga ka näiteksmeditsiinilised otsused – vajavad põhjalikumat lähenemist, kuna kaalul on otsustaja heaolu ning otsus omab meie elu üle suurt mõju. Eelpool nimetatud otsuste juurde võib liita ka need otsused, mida võetakse vastu organisatsioonis iga päev töö käigus. Organisatsioon on oma olemuselt otsuste vastuvõtmise mehhanism: kui midagi ei otsustata, siis midagi ei toimu. Otsustustegevuse kaudu organisatsioon loob oma tuleviku.

Organisatsioon ei suuda saavutada palju eesmärke, kui tema liikmed töötavad individuaalselt. Võib kindlalt väita, et organisatsiooni otsustustegevuse protsessid, areng, edukus ja ühtsus otseselt sõltub hästi korraldatud meeskonnatööst. Otsuseid võib pidada organisatsiooni suunavaks jõuks ja kommunikatsiooniprotsessi sisendiks. Teadlikult korraldatud kommunikatsioon on suurepärase tööriist organisatsiooni juhtimisel ja selle eesmärkide saavutamisel. Kommunikatsioon aitab tuvastada probleeme, saada tagasisidet, mõista ja teha mõistetavaks seisukohti ja leida lahendusi ning paneb aluse organisatsiooni ja selle liikmete arengule. Tõhusat otsuste edastamist võib pidada organisatsiooni kommunikatsiooni selgrooks, millest võib kasu saada kogu organisatsioon tippjuhtkonnast kuni madalamate astmete töötajateni.

Organisatsioonid saavad õppida ainult oma kogemusest ja praktikast ning otsustamine ja otsuste edastamine mängib selles võtmerolli. Õige valiku tegemise tulemuseks otsustamise tehnika ja mudelite kohta on tugevama meeskonnatundega inimesed, kes teavad, miks nad iga päev koos käivad, miks meeskond just sellistest liikmetest koosneb ja mis on kõige tähtsam nende organisatsiooni arengus. Otsuse teatavaks tegemine on üks kõige olulisemaid organisatsioonisisese suhtekorralduse (kommunikatsiooni juhtimise) funktsioone. Sobival ajal ja tõhusalt edastatud teave aitab ära hoida kuulujuttude, spekulatsioonide ja ebakindluse tekkimist organisatsioonis ja muuta organisatsiooni sisekliima stabiilsemaks ja tasakaalukamaks.

Bakalaureusetöö autori eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas efektiivne otsustustegevus, õigeaegne info jagamine ning hästi korraldatud kommunikatsioon ehk suhtlemine mõjutavad meeskonnatöö otsustustegevuse protsessi organisatsioonis. Autor tahtis leida ja näidata tugevat sidet kommunikatsiooni ja otsustusprotsessi vahel ning tõestada, et juhtide ja meeskonna just ühine otsustustegevus mängib väga suurt rolli organisatsiooni arengus.

Töö esimeses peatükis käsitleti mitmetest erinevatest teemadest lähtuvaid teadusartikleid, mis andsid teoreetilise aluse antud uurimisküsimusele. Bakalaureusetöö teine osa keskendub metodoloogiale, mille raames tutvustati lühidalt uuritavaid objekte ning selgitati uurimismetoodikat. Samuti tõi bakalaureusetöö autor välja uuringu tulemused, millest lähtuvalt tegi töö autor järeldused ja ettepanekud.

Uuringu läbiviimiseks kasutas töö autor poolstruktureeritud intervjuu meetodit. Antud uuringus osales neli Tondiraba Spordikeskuse töötajat ning intervjuude tulemusena teostati *cross-case* analüüs. Intervjuu koosnes neljast põhiteemast ning lisaks sellele esitas lõputöö autor täpsema informatsiooni saamiseks lisaküsimusi.

Uuringust selgus, et Tondiraba Spordikeskuses on hetkel piisavalt palju lahendamist vajavaid probleemkohti, mida oleks vaja kindlasti parandada lähimate aastate jooksul. Peamisteks probleemideks võib pidada järgmisi aspekte:

- ebaefektiivne kommunikatsiooni korraldamine;
- ebapiisav meeskonnatöö;
- kollektiivi ühtsustunde puudumine.

Bakalaureusetöö autor teeb ettepaneku, et Tondiraba Spordikeskuses on kindlasti vaja läbi viia rohkem koosolekuid, millest võtavad osa kõik organisatsiooni töötajad. Selle tulemusena saab juhataja rohkem teada olemasolevatest probleemidest. Selleks, et lihtsustada koosolekute korraldamist pakub autor välja idee proovida uut tehnikat, mida viimaste aastate jooksul kasutatakse selleks, et vältida sisepingeid, tööstressi ja aidata töötajatel paremini väljendada oma mõtteid. Üheks lisasoovituseks on meeskonnaürituste korraldamine nagu näiteks suveniir talvepäevad, jõulupeod, spordipäevad ja töötajate sünnipäevade ametlikud tähistamised kohvipausi näitel. Sellised üritused aitavad kaasa ühise keele leidmisel ning töötajate suhete tugevdamisel, mis omakorda parandab meeskonnatööd ja tööprotsessi.

ALLIKAD

- CV-keskus. (2017). *CVkeskus*. Allikas: cvkeskus.ee:
https://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=2&lastmenu=227&text_id=1873
- Dinamics, G. (2015). *Secure Ethics Point*. Allikas: secure.ethicspoint.com:
<https://secure.ethicspoint.com/domain/media/et/gui/29084/ethical.pdf>
- Elenurm, T. (2008). *Grupidiinaamika ja meeskonnatöö organisatsioonis*. Allikas:
grupidynaamika.weebly.com: <http://grupidynaamika.weebly.com/meeskonnatomildeiste-tunnused-ja-tulemuslikkus.html>
- Ingram, D. (2017). *Chron*. Allikas: smallbusiness.chron.com:
<http://smallbusiness.chron.com/steps-decisionmaking-process-manager-10601.html>
- Jacoby, M. (18. September 2014. a.). *HUFFPOST*. Allikas: www.huffingtonpost.com:
http://www.huffingtonpost.com/margaret-jacoby/top-5-ways-to-motivate-yo_b_5839504.html
- Lään, I. (2011). *Innove*. Allikas: www.innove.ee:
<http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/Ramune/Kommunikatsiooni%20k%C3%A4siraamat.pdf>
- London, T. (2013). Juhtideta organisatsiooni võimalikkusest Proekspertis. *Proekspert*.
- Lucas, S. (4. December 2016. a.). *the balance*. Allikas: www.thebalance.com:
<https://www.thebalance.com/top-reasons-why-employees-loathe-holiday-parties-4117133>
- Mägi, J. (2011). *Organisatsioon ja juhtimine*. Allikas: web.ametikool.ee:
http://web.ametikool.ee/jane/okj/?6._Juhtimistegevused:Organiseerimine
- Mankins, M. C.-P. (2011). *How organizations make great decisions*. Bain & Company.
- Mc Dermott, D. (2015). *Decision Making confidence*. Allikas: <http://www.decision-making-confidence.com/>: <http://www.decision-making-confidence.com/7-step-decision-making-model.html>
- Mykkänen, M. T. (2014). Organizational Decision Making: The Luhmannian Decision Communication Perspective. *Journal of Business Studies Quarterly*, 131-146.

- Paul, S. M. (2014). Developing a management decision-making model based upon a complexity perspective with reference to the Bee Algorithm. *Emergence: Complexity & Organization*.
- Phillips-Wren, G. I. (2008). *Intelligent Decision Making: An AI-Based Approach*. Berlin: Springer.
- Randmann, L. (5. September 2017. a.). Juhtimispsühholoogia. Tallinn, Harjumaa, Estonia.
- Samel, E. (1999). Meeskond loob firma efektiivsuse. *Äipäev*.
- Simonson, P. P. (2013). *The Handbook of Communication History*. Routledge.
- Sotsiaalministeerium. (16. Vebuary 2015. a.). *Sotsiaalministeerium*. Allikas: ppk.edu.ee: <http://ppk.edu.ee:82/wp-content/uploads/2010/12/Tookeskkonna-kasiraamat.pdf>
- Tabassi, A. A. (2011). Training, motivation and teamwork improvement: The case of construction firms. *African Journal of Business Management Vol. 5(14)*, 5627-5636.
- Teadusagentuur, E. (2017). *TLU*. Allikas: ww. tlu.ee: http://www.tlu.ee/majandusmat/8ptk_otsustusteooria/6pik_Otsustusteooria_elemendid_PDF.pdf
- TRAKS-juhatus. (2013). *TRAKS KOMMUNIKATSIOONIJUHTIMISE KÄSIRAAMAT*. Tartu: Tartumaa Rahvakultuuri Keskseks MTÜ.
- Viies, T. (30. January 2006. a.). *Mastery koolitus*. Allikas: www.mastery.ee: <http://www.mastery.ee/otsustamine-nouab-mugavustsoonist-valjumist/>

SUMMARY

IMPROVING TEAMWORK DECISION MAKING PROCESS OF TONDIRABA SPORDIKESKUS EXAMPLE

Jelizaveta Birjukova

Decision-making has always been one of the most important topics in politics and economics, although we make decisions every day. Decisions that do not affect our life to a significant extent – routine, neutral, insignificant decisions regarding everyday life – do not require long consideration. These decision-making processes operate automatically, based on lifestyle, values and experiences. On the other hand, decisions where a lot is at stake – choosing a profession, career choices, choice of a life partner and a place of residence – require greater consideration as the decision maker's well-being is at stake and the decision impacts our lives greatly. Decisions made in an organization every day during its ongoing work can be added to these. An organization is, by its nature, a mechanism for making decisions. If nothing is decided, nothing happens. An organization creates its future through the activities of decision-making.

An organization cannot achieve many of its goals if its member are working individually. It can be confidently asserted that an organization's decision making processes, development, success and unity are directly dependent on well-organized teamwork. Decisions can be seen as an organization's input. Consciously organized communication is a great tool for leading an organization and achieving its goals. Communication helps to identify problems, acquire feedback, understand and explain standpoints and find solutions; it also creates a foundation for the development of both an organization and it's members. Efficient communication of decisions can be regarded as the backbone of organizational communication that can benefit the whole organization from the senior leadership to lower level employees.

Organizations can learn only from experience and practice and decision making along with communicating these decisions plays a key part in it. When it comes to decision-making techniques and models, making the right choice will result in people having a stronger sense of team spirit, knowing why they come together every day and why the team has these specific members along with being aware of what is the most important aspect of their organization's development. Announcing a decision is one of the most important functions of internal

communications. Information that is forwarded at an appropriate time and in an efficient manner will help to prevent rumors, speculations and emergence of insecurity in an organization, along with making the organizational climate more stable and balanced.

The aim of this bachelor's thesis is to determine how efficient decision-making, timely sharing of information and well-organized communication impact a team's decision-making process in an organization. The author aimed to identify and demonstrate the strong connection between communication and decision-making process and establish that it is namely the shared decision-making activities of leaders and a team that play a very big part in the development of an organization.

- To fulfill the aim of this bachelor's thesis, the author set the following objectives:
- Providing an overview of the nature and importance of a team's decision making in an organization
- Demonstrating and proving the connection between and the importance of communication and decision-making
- Carrying out a qualitative study of organizational teamwork decision making at Tondiraba Sports Centre
- Drawing conclusions and proposing suggestions based on the outcomes of the research, along with providing ideas for improvement in the researched field

In the first chapter, the theoretical foundations of teamwork decision-making are described and an overview of its importance in an organization's development is provided. As communication in an organization is also regarded as one of the most important aspects, this chapter also focuses on the theoretical foundations and the importance of communication and timely information sharing. The chapter also highlights the main areas of concern in the process of announcing decisions and mentions the bees algorithm as an example of successfully organized teamwork. Various scientific sources were used to compile the theoretical part of the thesis. The second part of the thesis focuses on methodology and introduces the objects of the research briefly, along with explaining the research methods. The author also introduces the research outcomes, based on which the author drew conclusions and made suggestions.

In the second chapter, the author describes the research methodology based on qualitative method. The study is carried out at Tondiraba Sports Centre, which is a sports establishment of the city of Tallinn, managed by Tallinn's Sports and Youth Department. The main strands of action of Tondiraba Sports Centre are sports and culture. As a sports building,

it is defined as an ice arena, gym and sports hall and it is considered to be one of the best and most unique ice arenas in Estonia. The author used a semi-structured interview method to carry out the research, for which four interviews were conducted with the employees of Tondiraba Sports Centre. All the respondents work at different levels of this establishment's pyramid, which helped to compare the efficiency of the work process more in depth and identify the maximum amount of positive and negative aspects.

The research showed that at the moment, Tondiraba Sports Centre has a sufficient amount of problems and negative consequences that definitely need to be improved in the coming years. The following aspects can be considered as the main problems:

- Inefficiently organized communication
- Insufficient teamwork
- Lack of unity among the employees

The author of this bachelor's thesis suggests that Tondiraba Sports Centre should definitely organize more meetings where all the employees of the organization are participating. In that way, the manager would be better informed about the problems that are present in this organization. To simplify the process of conducting meetings, the author suggests trying a new technique that is mostly used in recent years to lower nervous tension and help the employees to express their thoughts better. In addition, the author suggests organizing the following events at Tondiraba Sports Centre: summer and winter parties, Christmas parties, sports days and official celebrations of employees' birthdays, for example with a coffee break. The most important condition for organizing these events is that the events must happen outside of the sports centre building as this creates a friendlier atmosphere, helps to forget that these are your work colleagues and to see people from a different angle. These events will help people to find a common ground and strengthen the relationships between employees, which in turn will improve teamwork and work process.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused.

Teema 1. Otsustustegevus organisatsioonis.

- Kas Te olete otsustusvõimeline inimene? Kui hästi Teil tuleb välja otsustustegevusega hakkama saamine igapäevases elus?
- Aga tööl? Kui tihti tekivad raskused otsustustegevusega?
- Millist rolli mängib otsustustegevus Teie elus?
- Kas võib väita, et antud protsess mängib kõige tähtsamat rolli organisatsiooni arengus? Palun põhjendage.
- Kas Te nõustute väitega, et tänased probleemid on meie eilsed otsused ning lahendused? Palun põhjendage.

Teema 2. Juhtide otsustustegevus organisatsioonis ning sellega kaasnevad ja seotud raskused.

- Kui tihti Teil tekivad raskused eriti tähtsate otsuste vastu võtmisel? Antud situatsioon on pigem seotud selliste küsimustega, mis võivad täiesti muuta kogu situatsiooni.
- Millega need raskused võivad seotud olla?
- Kas Te peate antud eetilise otsustamise mudelit kasulikuna? *Mudelit eelnevalt prinditakse välja ja näidatakse intervjuueeritud isikule.*

Teema 3. Meeskonnatöö otsustustegevus organisatsioonis.

- Kui tihti Teil tekivad konfliktid koostöös teiste inimestega ja kuidas Te püüate neid vältida?
- Millised tehnikad teiste inimeste koosolekute läbiviimiseks Te kasutate? Ühed neist on näiteks: ajurünnak, elektroonilised koosolekud.
- Millised tehnikad on Teie arvates kõige kasulikumad ja produktiivsemad? Palun põhjendage.
- Milliste vahendite abil Teie organisatsioonis toimub infovahetus?
- Milline kanal või vahend on kõige kasulikum Teie arvates ja miks?

Teema 4. Õigeaegse informeerimise ja kommunikatsiooni tähtsus otsustustegevuses ning organisatsiooni arengus.

- Kas Te nõustute väitega, et õigeaegne informeerimine mõjutab organisatsiooni arengut? Palun põhjendage.
- Millist rolli kommunikatsioon mängib Teie organisatsioonis?
- Kas Teie olete nõus, et kommunikatsioon on otsustusprotsessi ja otsustusvõtmise teavitamise võtmeküsimus? Palun põhjendage.
- Kas Teie organisatsioonis tekivad sellised momendid, kui informatsioon puudub õigeaegse informeerimise ning infovahetuse puudumise tõttu?
- Mida Te sooviksite muuta oma organisatsioonis, et vältida kõike eelnimetatud probleeme? Palun põhjendage.

Lisa 2. Intervjuud Tondiraba Spordikeskuse administraatoriga - transkriptsioon

Tingimärgid: mm:ss – aeg helifailis

(.) – lühike paus, kuni 2 sekundit

(3) – pikem paus, 3 - ... sekundit

/emotsioon/ - naer, siiras tundeühendus

Aeg: 02.12.2016 kell 17:22

Koht: Varraku 14, Tondiraba Jäähall

Intervjuu kestvus: 15 minutit 10 sekundit

Küsija: Jelizaveta Birjukova

Vastaja: Anastasia Polevtsova

Amet: Tondiraba Spordikeskuse administraator

Intervjuu oli viidud vene keeles.

Küsija: Ну что, начнём? Ты готова? /emotsioon/ Темой моей дипломной работы является принятие решений в организациях. Для начала маленькое вступление. Принятие решений всегда было одной из самых важных тем в политике и экономике. Однако, обычно мы принимаем решения каждый день. Поэтому такой вопрос: являешься ли ты по своей природе человеком решительным? Насколько легко тебе даётся принятие решений в обычной повседневной жизни?

Vastaja: Слушай, ну когда как. Бывает так, что в некоторых вопросах я очень решительная и готова настоять на своём, а в некоторых мне приходится взвешивать все, так сказать, «за» и «против». Поэтому в некоторых ситуациях у меня не получается моментально отреагировать и огласить своё решение.

Küsija: А на работе? Чаше встречаются трудности с принятием решений или процесс примерно такой же?

Vastaja: Мм. (1). На работе скорее всего даже легче, чем в обычной жизни. Но это безусловно связано с тем, что данным делом я занимаюсь уже множество лет подряд и к своим 30 годам я успела набраться опыта в нескольких организациях. В каждой из них всегда были свои проблемы и это расширило мой кругозор и позволило набраться хорошего опыта. Когда опыта работы много, то принять решение гораздо проще.

Küsija: Какую роль принятие решений играет в жизни твоей организации? Обоснуй пожалуйста свой ответ.

Vastaja: Ну. (3). Скорее всего сфера деятельности моей работы связана с ежедневным общением с клиентами и решением их проблем или вопросов. Исходя из этого я могу сказать, что решение проблем всегда приводит к какому-то прогрессу. Ну. (3). Можно сказать, что принятие решений – это двигатель прогресса, развитие, да.

Küsija: Можно ли утверждать, что этот процесс является ключевым в развитии организации? Обоснуй также пожалуйста.

Vastaja: Как я уже сказала ранее, принятие решений в моей работе действительно упрощает ежедневную жизнь в нашей организации и приводит к определённому прогрессу. Я бы не сказала, что это ключевой момент, но он безусловно играет важную роль в жизни организации. Нет решения – нет движения вперёд. Возникают проблемы. Это как большой шар снега, который если ты отпустишь и не будешь его контролировать, будет становиться всё больше и тяжелее. К решениям нужно относиться серьёзно и ответственно.

Küsija: Согласна ли ты с утверждением, что «сегодняшние проблемы – это вчерашние решения». Обоснуй пожалуйста.

Vastaja: (3). Ну. (2). Да, конечно. В моей работе это встречается практически каждый день. В нашей организации на весь дом 4 администратора и мы все очень зависим от качества работы друг друга. Ежедневных вопросов и проблем возникает очень много. Если администратор, который был в смене до меня, например, вечером, не решил какие-то вопросы и оставил это на следующий день, то утром у меня могут возникнуть большие трудности. Поэтому очень важно, чтобы каждый администратор качественно выполнял свою работу и справлялся со своими обязанностями в целом. В обратном случае это повлечёт за собой очень негативные последствия, с которыми придётся разбираться на следующий день.

Küsija: Часто ли возникают трудности при принятии особо важных решений, которые могут сильно изменить ход событий?

Vastaja: Моя работа не связана с принятием очень важных решений, которые могут повлиять на ход работы в организации. Этим скорее занимаются руководители. Однако всётаки в мои обязанности входит правильная передача информации, поскольку в

том случае, если мой руководитель неверно получит информацию, то он будет смотреть иначе на ту или иную ситуацию.

Küsija: Но, всётаки трудности возникают. С чем ты могла бы их связать?

Vastaja: Скорее со степенью ответственности. Всётаки на меня полагаются и я не могу подвести своих коллег по работе.

Küsija: Смотри, у меня есть одна модель этического принятия решений. Ознакомься пожалуйста с ней и ответь на вопрос, считаешь ли ты данную модель принятия решений полезной? Как ты думаешь, воспользовалась бы ты ею в будущем после нашего разговора? Безусловно, эта модель именно для принятия особо больших и трудных решений, с которыми чаще сталкиваются именно руководители, но вдруг она и тебе пригодится.

Vastaja: Мм. (3). Да, она действительно полезна. Я даже думаю, что некоторые наши руководители могли бы пробовать чаще пользоваться такими моделями, поскольку они действительно могут помочь принять более верное решение. Однако да, для моей работы эта модель скорее будет непригодна.

Küsija: В рабочем процессе часто приходится принимать решения в группах. К сожалению, именно в группах возникают самые большие проблемы с принятием решений, поскольку чем больше человек – тем больше мнений. Так вот часто ли у тебя возникают конфликты во время проведения совместных работ/ собраний/ встреч и тд? Как ты их избегаешь?

Vastaja: У нас вроде не так часто. Бывают конечно между собой мелкие недопонимания или ссоры. Мне кажется, что всё вообще зависит от коллектива. Нам в этом плане повезло. Команда администраторов работает очень слаженно, мы всегда очень стараемся друг друга, так сказать, понять и простить. /emotiooon/. Порой указываем друг другу на ошибки, но делаем это по-дружески. Однако, возникают трудности с руководством, поскольку не все наши руководители работают с нами на одном этаже и видят степень нашей занятости или специфику работы. В нашей работе хорошо разбирается директор Елена и руководитель по безопасности Приит. В плане нахождения общего языка с другими руководителями у нас частенько возникают разногласия. Поэтому мы стараемся как можно меньше контактировать между собой, поскольку полноценного понимания всё равно не удастся достигнуть.

Küsija: Хорошо. Очень интересное мнения. А как ты думаешь, с чем данные трудности недопонимания могут быть связаны?

Vastaja: На мой взгляд многие наши руководители не прошли лестницу развития по своей должности и именно поэтому они часто не понимают многие аспекты нашей работы. По моему мнению необходимо изучить каждый уровень своей организации, даже уборку, чтобы иметь полную картинку происходящего. Директор Елена всегда старается проявить понимание и посмотреть на нашу работу, чем многие другие должностные руководители в данной организации.

Küsija: Какие техники совместных работ вы используете в своей организации (мозговой штурм, электронные собрания)?

Vastaja: У нас очень мало собраний с администраторами. Все вопросы решаются в основном на ходу. Но, для того, чтобы удобно делиться текущей информацией и решать проблемы в режиме online с другими администраторами, мы создали общий чат в телефонной программе «Viber». И если надо что-то обсудить, то мы через телефон пишем туда вопрос и все сразу высказывают своё мнение. Это такая негласная договорённость, которой все следуют.

Küsija: А какую из известных тебе техник ты считаешь наиболее эффективной? Обоснуй пожалуйста.

Vastaja: Мозговой штурм. Сразу озвучить проблему, выслушать мнение всех участвующих в разговоре и постараться прийти к компромису.

Küsija: С помощью каких приспособлений в вашей организации происходит обмен информации?

Vastaja: Телефон, интернет и имейл. Интернет – это имеется в виду Facebook.

Küsija: Какой канал ты считаешь наиболее эффективным? Обоснуй.

Vastaja: Телефон. В более официальных моментах имейл, так как в чатах информация так сказать течёт, а в имейле она фиксируется.

Küsija: Считаете ли вы, что своевременное информирование работников влияет на развитие организации? Обоснуйте.

Vastaja: Не должно быть испорченного телефона, информация должна доходить вовремя и все негативные последствия таким образом чаще всего избегаются.

Küsija: Какую роль коммуникация играет в вашей организации?

Vastaja: Главную по-моему, поскольку я администратор и язык у меня должен быть подвешен. Коммуникация и передача информации является моей прямой и главной обязанностью.

Küsija: Согласна ли ты с тем, что коммуникация является ключевым аспектом в процессе принятия решений и их оглашении? Обоснуй пожалуйста.

Vastaja: Полностью согласна. Коммуникация – это то, без чего принятие решений стало бы невозможным. Благодаря ей информация движется, а если она движется, значит поступают какие-то проблемы и как следствие их решение.

Küsija: Возникают ли в вашей организации моменты, когда ты понимаешь, что информация отсутствует и это является огрехом коммуникации и своевременной передачи информации?

Vastaja: Почти каждый день и это очень мешает работе, а также создаёт лишнее нервное напряжение и стресс.

Küsija: Чтобы ты изменила в своей организации, чтобы этого избежать в последующие разы? Обоснуй пожалуйста.

Vastaja: Наладить коммуникацию с начальством. Чаше проводить собрания, где оглашаются все решения. Ещё, как мне кажется, нам необходимо наладить обычное общение между работниками в организации, чтобы в итоге проявлялось больше понимания друг к другу и люди стали бы более заинтересованы в содействии и помощи. Надо подружиться.

Küsija: Огромное тебе спасибо, Настюша!

Vastaja: Не за что. Главное, чтобы помогло. /emotsioon/.

Lisa 3. Intervjuu Tondiraba Spordikeskuse juhatajaga – transkriptsioon

Aeg: 05.12.2016 kell 13:30

Koht: Varraku 14, Tondiraba Jäähall

Intervjuu kestvus: 10 minutit 59 sekundit Küsija: Jelizaveta Birjukova

Vastaja: Elena Glebova

Amet: Tondiraba Spordikeskuse juhataja

Intervjuu oli viidud vene keeles.

Küsija: Так, ну чтож, ты готова? /emotsioon/ Тема моей дипломной работы посвящена принятию решений в организациях. Принятие решений всегда было одной из самых важных тем в политике и экономике. Однако обычно мы принимаем решения каждый день. Поэтому такой вопрос: являешься ли ты по своей природе человеком решительным? Насколько легко тебе даётся принятие решений в обычной повседневной жизни?

Vastaja: Мм. (2). Нелегко, обычно перед каждым решением я думаю несколько раз, особенно если это касается не только меня, а, например, действий или судеб других людей, то в этих случаях я обязательно несколько раз обдумаю своё решение и только потом его озвучу.

Küsija: Ну вот знаешь, лично у меня бывают такие ситуации, когда возникает дилемма. У меня ну никак не получается принять решение. И такие ситуации случаются довольно часто. А вот как у тебя чаще бывает? Ты очень решительная?

Vastaja: Нет, я часто колеблюсь, мне довольно-таки непросто принимать решения.

Küsija: А на работе? Чаще встречаются трудности с принятием решений или процесс примерно такой же, как ты сказала изначально?

Vastaja: Примерно такой же. Однако, здесь рабочие процессы довольно-таки длинные и в редких случаях приходится решать мгновенно. Здесь всё достаточно запланировано.

Küsija: Какую роль принятие решений играет в жизни вашей организации? Обоснуй пожалуйста свой ответ.

Vastaja: Играет очень ответственную роль, так как я здесь всё-таки руководитель и итоговое решение принимаю и озвучиваю всегда я, не смотря на то, что до принятия

решений могут быть какие-то переговоры и обсуждения в группах. Всётаки окончательное решение висит на мне, и я отношусь к этому очень ответственно.

Küsija: Можно ли утверждать, что этот процесс является ключевым в развитии организации? Обоснуй пожалуйста.

Vastaja: Нет, я бы не сказала, что всё строится только на этом. Наша организация очень разносторонняя и не только мои решения играют роль в успехе или не успехе нашей организации.

Küsija: Согласна ли ты с утверждением, что «сегодняшние проблемы – это вчерашние решения». Обоснуй пожалуйста.

Vastaja: Ээ. (2). Не всегда, но зачастую так и случается. Однако, всё зависит от ситуации, так как проблемы могут возникать и на ровном месте. Некоторые очень неожиданные, которые было трудно предположить, либо они раньше вовсе не встречались. Бывает, какая-то проблема происходит впервые в какой-то конкретный день и её очень сложно предугадать.

Küsija: Поскольку от решений руководителей зависит развитие, результативность и успешность организации, то можно сказать, что на их плечах очень большая ответственность, с которой иногда очень трудно справиться. Исходя из этого такой вопрос: часто ли возникают трудности при принятии особо важных решений, которые могут сильно изменить ход событий?

Vastaja: Особо важные решения всегда принимаются очень трудно и долго, поскольку я осознаю, что от моего решения может поменяться очень многое. Как я говорила, я довольно таки долго обдумываю свои решения и потом их озвучиваю.

Küsija: Но, всётаки трудности возникают. С чем ты могла бы их связать?

Vastaja: Просто это. Ээ. (3). Волнение за то, чтобы вдруг не принять неверное решение, о котором я позже пожалею. Именно поэтому я лучше возьму дополнительный день на обдумывание. Всётаки прежде чем принять решение, я хочу быть уверена в том, что обдумала все аспекты.

Küsija: Смотри, у меня есть одна модель этического принятия решений. Ознакомься пожалуйста с ней и ответь на вопрос, считаешь ли ты данную модель принятия решений полезной? Как ты думаешь, воспользовалась бы ты ею в будущем после нашего разговора?

Vastaja: Мм. (3). Да, я считаю это очень правильным и обычно, когда какое-то решение не удаётся принять сразу с ходу, я тоже раскладываю его на какие-то подпункты. Чаще всего я выписываю все плюсы и минусы. Но, здесь эта система очень удобная и я бы даже взяла её себе.

Küsija: Ой, как здорово! /emotsioon/. Меня это очень порадовало! /emotsioon/. Так, переходим к следующей части. Часто ли возникают конфликты во время проведения совместных работ/ собраний/ встреч и тд? Как вы их избегаете? В рабочем процессе часто приходится принимать решения в группах. К сожалению, именно в группах возникают самые большие проблемы с принятием решений, поскольку чем больше человек – тем больше мнений. Так вот часто ли у тебя возникают конфликты во время проведения совместных работ/ собраний/ встреч и тд? Как ты их избегаешь?

Vastaja: Да, я согласна, что чем больше людей - тем больше мнений и тогда принятие решений становится ещё сложнее, так как вроде бы каждый говорит свою правду и в итоге уже начинаешь забывать, какая же изначально была твоя мысль и какое же решение будет в итоге правильным. Поэтому я считаю, что особо важные решения стоит принимать в группе не более 3 человек.

Küsija: Но всё же, как избежать конфликты?

Vastaja: Избежать их особо невозможно. У каждого своё мнение и если он в нём уверен, то он будет его доказывать и не факт, что каждый человек в итоге согласится. Возникает конфликт. Потом пробуем его решить.

Küsija: Какие техники совместных работ вы используете в своей организации, например: мозговой штурм, электронные собрания?

Vastaja: Я обычно даю возможность высказаться каждому и тогда уже после этого мы вместе стараемся принять какие-либо решение или откладываем принятие на чуть более долгий срок и уже позже к нему возвращаемся, но я всегда даю возможность работникам высказаться.

Küsija: Какую технику считаешь наиболее эффективной? Обоснуй.

Vastaja: Высказывание своего мнения. Если человек не говорит, то у меня нет возможности залезть к нему в голову.

Küsija: С помощью каких приспособлений в вашей организации происходит обмен информации?

Vastaja: В интернете, google drive, имейлы, телефоны, с глазу на глаз, facebook.

Küsija: Считаешь ли ты, что своевременное информирование работников влияет на развитие организации? Обоснуй пожалуйста.

Vastaja: Да, конечно. Я считаю, что чем раньше готов какой-либо план и чем раньше работники узнают о своих задачах и заданиях, тем более продуктивным можно ожидать результат.

Küsija: Какую роль коммуникация играет в вашей организации?

Vastaja: Очень важную, поскольку наш коллектив не очень большой, но работы много и клиентура у нас тоже очень большая, поэтому если мы и между собой будем теряться, то просто нереально будет работать.

Küsija: Согласна ли ты с тем, что коммуникация является ключевым аспектом в процессе принятия решений и их оглашении? Обоснуй пожалуйста.

Vastaja: Ну, я бы сказала, что коммуникация является одним из важнейших компонентов, потому что на одних только разговорах. Ээ. (3). Сложно принимать решения. Должен также присутствовать опыт по какому-то делу, а также должна быть и сама работа выполнена. О чём-то всё время говорить тоже недостаточно.

Küsija: Возникают ли в вашей организации моменты, когда вы понимаете, что информация отсутствует и это является огрехом коммуникации и своевременной передачи информации?

Vastaja: Я думаю что такие моменты были скорее в первый год работы, когда ледовый холл только открылся и система не была настолько налажена, чтобы информация доходила до нужных людей. Сейчас тфу – тфу – тфу мы с этим справились и работать стало гораздо проще.

Küsija: Чтобы ты изменила в своей организации, чтобы этого избежать в последующие разы? Обоснуй.

Vastaja: (3). Я бы. (3). Делала побольше совместных времяпрепровождений, во время которых мы бы не занимались только рабочими вопросами, а старалась лучше узнать друг друга. Вероятно, тогда бы и работать было проще и приятнее, если отношения между работниками стали бы более дружескими.

Küsija: Спасибо огромное, что согласилась на интервью. Было очень интересно!
/emotsioon/.

Vastaja: Всегда пожалуйста! /emotsioon/.

Lisa 4. Intervjuu Tondiraba Spordikeskuse turvaülemaga – transkriptsioon

Aeg: 05.12.2016 kell 15:50

Koht: Varraku 14, Tondiraba Jäähall

Intervjuu kestvus: 39 minutit 22 sekundit

Küsija: Jelizaveta Birjukova

Vastaja: Priit Paju

Amet: Tondiraba Spordikeskuse turvaülem

Intervjuu oli viidud eesti keeles.

Küsija: Noh nii, kas Te olete valmis? /emotsioon/. Alustame väikse sissejuhatusega. Otsustamine on alati olnud üks olulisemaid teemasid poliitikas ja majanduses, kuigi tavaliselt me võtame otsuseid vastu iga päev. Lähtudes sellest mul on selline küsimus: kuidas Te arvate, kas Te olete otsustusvõimeline inimene? Kui hästi Teil tuleb välja otsustustegevusega hakkama saamine igapäevases elus?

Vastaja: Noh ma arvan, et pigem olen otsustusvõimeline inimene, aga otsusteni jõudmine. Ee. (3). Tuleb ikkagi sellest, mis infot sa omandad ja kui palju. Kui liiga vähe infot, siis on väga raske otsuseid teha ja vastupidi, kui infot on liiga palju, siis on ka väga raske otsustada. Oleneb täiesti situatsioonist ja vastutusest, mis sinu otsusega kaasneb. Aga ikka, kui lihtsalt otsustusvõimest rääkida, siis kindlasti ma olen otsustusvõimeline inimene, muidu saaks töötada.

Küsija: Aga töö! Kui tihti tekivad raskused otsustustegevusega?

Vastaja: Tööl on ikkagi väga konkreetset piirid, mille raames sa oma otsuseid teed ja see teeb antud protsessi palju lihtsamaks kui tavaelus. Tööjuures sul on antud mingid kindlad parameetrid.

Küsija: Selge. Aga ma ikkagi toon üks näide. Mul päris tihti tekib dilemma, isegi siis, kui ma ostan endale riideid. Ma valin endale kaks asju ja ei saa nende vahel valida. Kas Teil on selline problem?

Vastaja: See juba sõltub sinu elukogemusest, kui vana sa oled, millega sa oled oma elu jooksul kokku puutunud, kui lai on sinu silmaring, palju sul on kogemusi. Mõned otsustetegevused on palju lihtsamad, kuna sul on juba nii palju informatsiooni ja hästi lihtne on neid vastu võtta. Raskem on otsuseid teha siis, kui info puudub või mille kohta sul on vähe teadmisi. Siis sa hakkad rohkem antud küsimuse kohta uurima ja küsima ja see võttab ju aega

ja su otsustustegevus hakkab rohkem kestma. Huvitav on näiteks see, et mida vanem sa oled, seda rohkem sul võtab aega otsuse vastu võtmisega. Noored inimesed riskivad rohkem, kuna elukogemus on väiksem ja nad on vähem teavitatud sellest, millised on situatsiooni võimalikud negatiivsed tagajärjed. Nendel puudub hirm. Teadmised raskendavad su otsustusprotsessi kindlasti.

Küsija: Millist rolli mängib otsustustegevus Teie elus?

Vastaja: Igapäevane elu ongi otsuste tegemine.

Küsija: Kas võib väita, et antud protsess mängib kõige tähtsamat rolli organisatsiooni arengus? Palun põhjendage.

Vastaja: Noh. (3). Oleneb organisatsiooni ülesehitusest ning selle kultuurist ja eesmärkidest. Kui on pandud paika väga pikaajalised perspektiivid, siis on neid otsuseid väga lihtne teha. Kui seda ei ole, siis nende otsuste tegemine on juba teine. Palju lihtsam on siis, kui sulle öeldakse: “mine sinna suunda” või “me peame sinna jõudma”. Siis sa võtad väga radikaalselt mingeid asju. Kui sul ei ole eesmärki püstitatud, siis eesmärki püstitad sa iseendale, aga sul on ju mingi individuaalne visioon. Hästi kui sa saad õigesti aru, kuhu sinu organisatsioon peaks liikuma ja kuhu ta peaks jõudma. Nii et eesmärk ongi see lõppunkt ja sa alati liigud eesmärgist eesmärgini.

Küsija: Kas Te nõustute väitega, et tänased probleemid on meie eilsed otsused ning lahendused? Palun põhjendage.

Vastaja: Jah, loomulikult nõustun. Või ka otsustamatus, näiteks. Kui sa jätad midagi otsustamata ja sa pole mingeid asju lõpuni viidud, siis sa ei saa edukalt edaspidi liikuda.

Küsija: Selge. Nii, järgmine teema. Kuna juhtide otsustest sõltub organisatsiooni areng, edukus ja tulemused, siis saab öelda, et juhtide õlgade peal on väga suur vastutus, millega mõni kord on päris raske hakkama saada. Kui tihti Teil tekivad raskused eriti tähtsate otsuste vastu võtmisel? Antud situatsioon on pigem seotud selliste küsimustega, mis võivad täiesti muuta kogu situatsiooni.

Vastaja: See on jälle see, et me jõuame tagasi elukogemuse juurde. Kui hästi sa oled kokku puutunud erinevate asjadega. Su haridus ja haritus peavad olema väga heal tasemel. Siis su teadmiste põhi aitab sind eriti rasketes situatsioonides. Võin lisada, et väga suuri ja mõjukaid otsuseid on kasulik vastu võtta gruppides, kuhu kuuluvad heade teadmistega inimesed.

Küsija: Millega need raskused võivad seotud olla?

Vastaja: Vastuse kandmine. See on ikkagi närvipinge.

Küsija: Nii. Mul on siin välja prinditud üks kasulik eetiline otsustamise mudel. Palun tutvuge sellega ja vastake järgmisele küsimusele: kas Te peate antud eetilise otsustamise mudelit kasulikuna?

Vastaja: Kui eluline kogemus puudub, siis kindlasti. Aga tegelikult kogu see mudel peaks loomulikult välja tulema, kui su kogemus on piisavalt hea.

Küsija: Kui tihti Teil tekivad konfliktid koostöös teiste inimestega ja kuidas Te püüate neid vältida?

Vastaja: Noh üldiselt siin majas ei ole väga konfliktne, aga on vastasseis kindlasti, selles mõttes, et kui sul oma arvamust ei ole, siis sa ei saagi nagu otsustus protsessis osaleda, aga me oleme alati leidnud sellise konsensuse lükkates natukene enda ego ja enda ravamust kõrvale ning vaadates kogu protsessi laiemalt ja arvestades teiste inimestega ka. Täna ma võin öelda, et me oleme väga - väga arenenud selles mõttes.

Küsija: Millised tehnikad teiste inimeste koosolekute läbiviimiseks Te kasutate? Ühed neist on näiteks: ajurünnak, elektroonilised koosolekud.

Vastaja: Tondiraba Jäähallis eriti ei kasutata mingeid tehnikaid. Üliharva toimuvad näost näkku koosolekud, info liigub kas telefoni, e-maili teel või koridoris näost näkku. Igasuguseid ajurünnakuid ei kasutata ja ei anta ka eriti võimalust koosolekuid läbi viia. Aga need koosolekud, mis kuidagi eksisteerivad on halvasti struktureeritud. Hüpatakse ühelt teemalt teisele. Koosoleku pidamine on tegelikult väga suur kunst ja neid on vaja hästi läbi viia. Selles mõttes, meie asutus ei kasuta mingit metoodilist tehnikat.

Küsija: Millised tehnikad on Teie arvates kõige kasulikumad ja produktiivsemad? Palun põhjendage.

Vastaja: Kindlasti koosolekute läbiviimine. Mida rohkem arvamusi ja infot + seda parem. Lisaks see võtab palju vähem aega võrreldes suhtlemisega intereneti kaudu.

Küsija: Milliste vahendite abil Teie organisatsioonis toimub infovahetus?

Vastaja: Telefon, e-mail, näost näkku läbirääkimised.

Küsija: Milline kanal või vahend on kõige kasulikum Teie arvates ja miks?

Vastaja: Fikseeritav ja kontrollitav info jagamine e-maili teel. Siis kõik on selge ja see on fikseeritud ning seda on võimalik hiljem välja võtta.

Küsija: Kas Te nõustute väitega, et õigeaegne informeerimine mõjutab organisatsiooni arengut? Palun põhjendage

Vastaja: Loomulikult. Mida varem sa saad näiteks kriitilist informatsiooni kätte, siis seda kiirem on sinu reageerimine.

Küsija: Millist rolli kommunikatsioon mängib Teie organisatsioonis?

Vastaja: See on kõige tähtsam asi, aga see on kõige halvemini organiseeritudn siin majas.

Küsija: Kas Te olete nõus, et kommunikatsioon on otsustusprotsessi ja otsustusvõtmise teavitamise võtmeküsimus? Palun põhjendage.

Vastaja: Jah, olen täiesti nõus. Arvan, et kõik need probleemid, millest ma rääkisin varem kinnitavad antud väidet.

Küsija: Kas Teie organisatsioonis tekivad sellised momendid, kui informatsioon puudub õigeaegse informeerimise ning infovahetuse puudumise tõttu?

Vastaja: Meie majas on see kindlasti. Meil puudub õige kommunikatsioon, õige kommunikatsiooni vahendite kasutamine, õige meetodika. Ee. (3). Sisekorra eeskiri ka.

Küsija: Mida Te sooviksite muuta oma organisatsioonis, et vältida kõike eelnimetatud probleeme? Palun põhjendage.

Vastaja: Siin peaks nullist pihta hakkama. Ma ei räägi sellest, et kedagist peaks lahti laskma koheselt, vaid siin peaks fundamentaalselt nullist pihta alustama. Luua plaani, läbi viia koosolekuid. Umbes nii.

Küsija: Tänan Teid väga nii sisuka ja huvitava intervjuu eest! /emotsioon/. Oli väga meeldiv!

Vastaja: Mulle meeldib haridus ja inimesed, kes õpivad. Olen ka ise kogu elu jooksul õppinud. Nii, et püüan alati toetada sellised tegevusi. Pole tänu väärt. /emotsioon/.

Lisa 5. Intervjuu Tondiraba Spordikeskuse tehnilise juhiga – transkriptsioon

Aeg: 10.05.2017 kell 10:20

Koht: Varraku 14, Tondiraba Jäähall

Intervjuu kestvus: 53 minutit 49 sekundit

Küsija: Jelizaveta Birjukova

Vastaja: Eduard Vinogradov

Amet: Tondiraba Spordikeskuse tehniline juht

Intervjuu oli viidud vene keeles.

Küsija: Большое спасибо, что согласился на интервью. Оно особенно важно с той точки зрения, что ты являешься новым сотрудником в нашей организации и соответственно на данный момент у тебя самые свежие мысли и взгляды среди всех. Ну чтож, начнём? /emotsioon/. Темой моей дипломной работы является принятие решений в организациях. Для начала маленькое вступление. Принятие решений всегда было одной из самых важных тем в политике и экономике. Однако, обычно мы принимаем решения каждый день. Поэтому такой вопрос: являешься ли ты по своей природе человеком решительным? Насколько легко тебе даётся принятие решений в обычной повседневной жизни?

Vastaja: Да, я считаю себя более-менее решительным человеком, однако всё во многом зависит от конкретной ситуации и обстоятельств.

Küsija: А на работе? Чаше встречаются трудности с принятием решений или процесс примерно такой же?

Vastaja: Трудности неизбежно возникают всегда, эти нюансы впринципе относятся к любой сфере. Вопрос скорее в том, как найти правильное решение, чтобы оно подходило всем. С одной стороны, необходимо принимать во внимание интересы предприятия и учреждения, в котором ты работаешь, но и с другой стороны нельзя забывать об интересах самих работников. Поэтому. (2). Ну, да, опираешься полностью на свой опыт работы и стараешься оценить ситуацию непредвзято, чтобы найти какое-то решение. Однако, повторюсь, что всё очень зависит от конкретной ситуации и так таковой универсальной формулы не существует.

Küsija: То есть можно также сказать, что нужно думать о всевозможных психологических аспектах?

Vastaja: Да, отчасти нужно быть психологом.

Küsija: Какую роль принятие решений играет в жизни твоей организации? Обоснуй пожалуйста свой ответ.

Vastaja: Безусловно каждое решение даёт какой-то опыт и двигает нас вперёд. Благодаря принятию решений мы не стоим на месте, получаем либо позитивный, либо негативный опыт. Негативный опыт - это тоже опыт. По крайней мере в дальнейшем ты сможешь учитывать свои ошибки и стараться избегать их. И по-своему личному опыту хочу отметить, что, как правило, наилучшим образом люди учатся именно через негатив. Если всё позитивно и гладко, то процесс обучения не проходит так успешно.

Küsija: Можно ли утверждать, что этот процесс является ключевым в развитии организации? Обоснуй также, пожалуйста.

Vastaja: Да, разумеется развитие организации может напрямую от этого зависеть, потому что каждое решение имеет какие-то последствия. Так сразу пример и не придумать.

Küsija: Согласен ли ты с утверждением, что «сегодняшние проблемы – это наши вчерашние решения». Обоснуй пожалуйста.

Vastaja: Не всегда, но часто. Этот вопрос пересекается с предыдущим вопросом. Поэтому, когда принимается решение, то необходимо видеть и в перспективе, что это может за собою повлечь. Есть проблемы текущие и, как правило, они требуют моментального принятия решений. В таких случаях ищется наиболее лёгкое решение, которое, вероятно, не так дальновидно и за него можно серьёзно поплатится. Мы конечно же не экстрасенсы, но стараться просчитать ситуацию заранее я считаю необходимым.

Küsija: В данной организации ты занимаешь высокий пост директора. В связи с этим на твои плечи возлагается большая ответственность и нагрузка. Опираясь на этот факт хочу задать тебе следующий вопрос: часто ли возникают трудности при принятии особо важных решений, которые могут сильно изменить ход событий?

Vastaja: Да, именно сейчас я уже с этим столкнулся. Дело в том, что здесь, на примере Тондираба, есть вопросы которые я не могу, в силу некоторых обстоятельств, решать самостоятельно, особенно эти вопросы касаются финансовых составляющих. Приходится очень много согласовывать с нашим начальством – Tallinna Noorsoo ja Spordiamet. Это часто затрудняет процесс принятия решений. Приходится постоянно отстаивать свою точку зрения. По большей части мы ежедневно выполняем приказы.

Если говорить об отношениях с людьми и смотреть с этой точки зрения, то проблемы безусловно возникают, всегда приходится искать компромисс и как правило чем то жертвовать, потому что в любых отношениях необходимо чем-то жертвовать, чтобы получить положительный результат совместной работы. Ко всем людям необходимо искать индивидуальный подход. Например, я стараюсь всегда поставить себя на место собеседника и стараюсь понять мотивы его мыслей. Общих формул не существует. Необходим индивидуальный подход.

Küsija: Смотри, у меня есть одна модель этического принятия решений. Ознакомься пожалуйста с ней и ответь на вопрос: считаешь ли ты данную модель принятия решений полезной? Как ты думаешь, воспользовался бы ты ею в будущем после нашего разговора? Безусловно, эта модель именно для принятия особо больших и трудных решений, с которыми чаще сталкиваются именно руководители, но вдруг она и тебе пригодится, поскольку пост у тебя тоже соответствующий.

Vastaja: Да, я уже вижу, что эта модель очень грамотно составлена. Все самые основные критерии здесь указаны. С фактов мы начинаем весь наш мыслительный процесс. Надо понимать, с какой проблемой мы имеем дело. Мне нравится, что эта модель позволяет рассмотреть индивидуальные аспекты каждой ситуации в частности. Однако очень большую роль в принятии решений играет опыт и личная интуиция.

Küsija: В рабочем процессе часто приходится принимать решения в группах. К сожалению, именно в группах возникают самые большие проблемы с принятием решений, поскольку чем больше человек – тем больше мнений. Так вот часто ли у тебя возникают конфликты во время проведения совместных работ/ собраний/ встреч и тд? Как ты их избегаешь?

Vastaja: Разногласия безусловно возникают. Чтобы понять ситуацию, всегда необходимо понять аргументы и мотивы каждой стороны. У каждого своя правда, культура, воспитание, ценности. Все мы разные. Чтобы понять логику рассуждения другого человека, я стараюсь понять его позицию. Конкретно в Тондираба отсутствует командная работа, поэтому у нас отсутствует сплоченность и от этого возникают разногласия. Можно было бы эти разногласия избегать с помощью скажем денежной мотивации или ещё какой-либо, ведь способов много. Но и это здесь на данный момент отсутствует.

Küsiija: Какие техники совместных работ вы используете в своей организации (мозговой штурм, электронные собрания)?

Vastaja: Рассматривая пример Тондираба, я скажу, что здесь совсем отсутствуют какие-либо совещания. Здесь есть чьи-то решения и все остальные этим решениям подчиняются. Отсутствует выслушивание общего мнения. Мозгового штурма нет. Принятие решения – выполнение. Всё. Эффективной работы от такой команды ждать нельзя. К сожалению, сегодня тут работа скорее даже происходит по такому принципу: Nii palju kui vaja - nii vähe kui võimalik. Это выражение из эстонского языка и оно полностью по моему мнению отражает суть происходящего.

Küsiija: А какую из известных тебе техник ты считаешь наиболее эффективной? Обоснуй пожалуйста.

Vastaja: Мне нравится комбинация нескольких видов проведения собраний. Предпочитаю, чтобы заранее всем давалась возможность ознакомиться с вопросами и темами, которые будут обсуждаться на собрании. Потом всем вместе применить тот же самый головной штурм. Выписать на доску все варианты и выбрать из них наиболее удачные. Наибольшую роль играет сам факт присутствия всех работников, чтобы информация двигалась и все были одинаково осведомлены. В таком случае можно надеяться, что данная проблема будет решена и что будет найдено наиболее эффективное решение проблемы. Если обращаться к академическим вариантам проведения собраний, то можно присмотреться к методикам проведения уроков в университетах. Ведь на уроках присутствуют очень разные люди, начиная от возраста и заканчивая опытом работы или степенью образования. Эти методики проверены годами, и они действительно являются наиболее эффективными. Однако, конкретно я не являюсь консерватором и всегда приветствую любые виды собраний.

Küsiija: С помощью каких приспособлений в вашей организации происходит обмен информации?

Vastaja: Компьютер, интернет, беглое общение с глазу на глаз.

Küsiija: Какой канал ты считаешь наиболее эффективным? Обоснуй.

Vastaja: Общение. Имейл, как факт напоминания. Но ключевым приспособлением считаю общение с глазу на глаз, именно тогда можно объяснить максимально свою точку зрения и добиться понимания. Общение объединяет и это именно то, чего нам здесь не хватает – целостности коллектива, команды.

Küsija: Считаете ли вы, что своевременное информирование работников влияет на развитие организации? Обоснуйте.

Vastaja: Да, абсолютно согласен. Необходима эффективная совместная работа. Правая рука должна знать, что делает левая. Это очень важный факт в эффективной работе команды.

Küsija: Какую роль коммуникация играет в вашей организации?

Vastaja: Основную.

Küsija: Согласен ли ты с тем, что коммуникация является ключевым аспектом в процессе принятия решений и их оглашении? Обоснуй пожалуйста.

Vastaja: Абсолютно согласен. Не прибавить, не убавить. Это один из ключевых аспектов как в развитии организации, так и в процессе принятия решений и, между прочим, в организации работы команды, как единого целого.

Küsija: Возникают ли в вашей организации моменты, когда ты понимаешь, что информация отсутствует и это является огрехом коммуникации и своевременной передачи информации?

Vastaja: Безусловно, это возникает постоянно.

Küsija: Чтобы ты изменил в своей организации, чтобы этого избежать в последующие разы? Обоснуй пожалуйста.

Vastaja: Во-первых: собрания, собрания и ещё раз собрания. Только они смогут решить нашу проблему и подпихнуть нас к началу чего-то нового. Во-вторых: совместные коллективные мероприятия, которые смогли бы сплотить нас, как команду. Сейчас мы все смотрим друг на друга, как простые рабочие. Просто факт наличия человека, если возникает проблема. А мы должны бы видеть в каждом из нас личность. Тогда бы уменьшилось кол-во тех же самых конфликтов или недопониманий. Работа пошла бы, как по маслу.

Küsija: Спасибо тебе большое за столь содержательное интервью. /emotsioon/.

Vastaja: Всегда пожалуйста! /emotsioon/. Обращайся, если что!

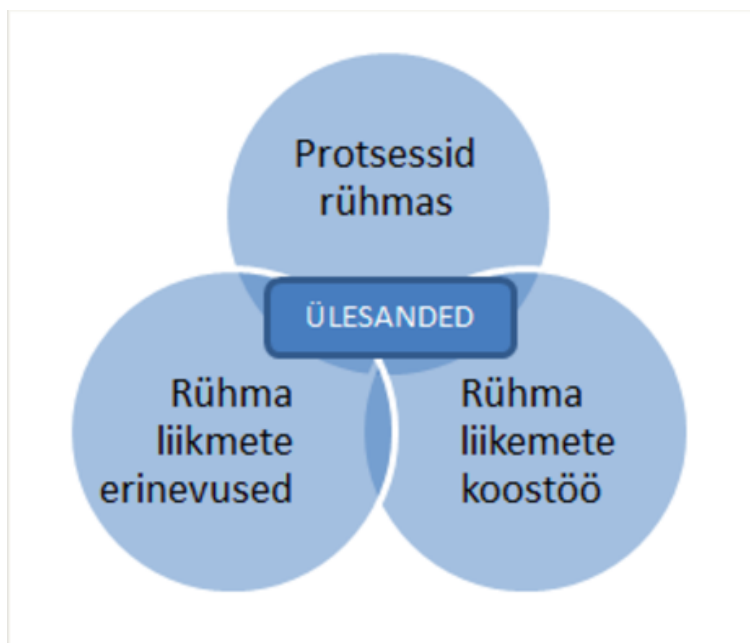
Lisa 6. Cross-Case analüüsi tulemus

	Vastaja 1 Anastasia Polevtsova	Vastaja 2 Elena Glebova	Vastaja 3 Priit Paju	Vastaja 4 Eduard Vinogradov
Otsustusvõimelisus	Sõltub situatsioonist.	Olen alati veidi ebalev.	Pigem olen otsustusvõimeline inimene.	Olen otsustusvõimeline, aga sõltub situatsioonist.
Igapäevane otsustustegevusega hakkama saamine	Sõltub situatsioonidest.	Tihti otsuse tegemine võtab palju aega. See on suur vastutus, alati püüan võimalikult hästi kõik läbi mõelda.	Sõltub situatsioonidest, info omandamisest ning elukogemusest.	Sõltub situatsioonist. Püüan alati hakkama saama.
Otsustustegevusega seotud raskuste tekkimine tööl	Eriti ei teki. Protsess on lihtsam, kuna töökogemus on suur ning töö eesmärgid on kindlad.	Otsuste tegemine võtab palju aega, kuna tegemist on tähtsate küsimustega.	Tööl on kindlad piirid ja see lihtsustab protsessi.	Raskused tekivad. Mind aitab isiklik kogemus ning psühholoogia. Kõik sõltub situatsioonist.
Otsustustegevuse roll vastaja elus	Otsuste tegemine on progressi liikuma panev jõud.	Väga tähtis roll. Mina olen viimane isik, kes sõnastab otsuse.	Igapäevane elu ongi otsuste tegemine.	Otsuste tegemine on progressi liikuma panev jõud. Lisaks see õpetab mind ning annab kogemuse.
Nõustumine või ebanõustumine väitega: otsustustegevus mängib kõige tähtsamat rolli organisatsiooni arengus	See on üks tähtsamatest. Otsustustegevus arendab organisatsiooni ja paneab ta edasi liikuma.	Ei nõustu. Mitte ainult minu otsusest sõltub organisatsiooni areng.	Oleneb organisatsiooni ülesehitusest. Peab olema püstitatud kindel eesmärk.	Areng on kindlasti sellega seotud, kuna iga otsustustegevusega kaasnevad mingid tahajärjed.
Nõustumine või ebanõustumine väitega: tänased probleemid on meie eilsed otsused ning lahendused	Jah, nõustun. Jäädes midagi otsustamata, hakkavad tekima probleemid ning negatiivsed tagajärjed.	Pigem jah, kui ei. Kõik sõltub situatsioonist. Mõnda probleemi või situatsiooni on raske ennetada.	Jah, nõustun. Kui midagi on otsutamata, siis pole võimalik edukalt edasi liikuda.	Mitte alati, aga tihti nii ongi. On vaja alati proovida ennetada võimalikud situatsiooni tagajärjed.

Raskuste tekkimine eriti tähtsate otsuste vastu võtmisel	Minu töö ei ole seotud väga mõjukate ja tähtsate otsustega.	Eriti tähtsad otsused võtavad palju aega. Raskused on seotud suure vastutusega.	Sõltub elukogemusest, haridusest. Väga mõjukaid otsusi on lihtsam gruppides vastu võtta.	Tihti, kuna see on suur vastutus.
Raskuste tekkimise põhjendamine	Vastutuse kandmine.	Närvipinge ning muretsemine. Ei taha, et otsus oleks vale. Tihti võtan lisaega läbimõtlemiseks.	Vastuse kandmine Närvipinge.	Vastuse kandmisene.
Eetilise otsustamise mudeli kasulikkus	Kidlasti kasulik. Kuigi minu töö pole seotud eriti keerukate otsuste vastuvõtmisega.	Väga kasulik. Mul on sarnased meetodid. Antud mudel on isegi kasulik, kui minu oma. Soovin endale võtta.	Ainult siis, kui eluline kogemus puudub. See mudel peab loomulikult välja tulema.	Kindlasti kasulik. Väga kasulik ja arvatavasti efektiivne mudel.
Konfliktide tekkimine koostöös teiste inimeste/ kolleegidega	Kõik sõltub kollektiivist. Administraatoritega ei teki. Ülemusega arusaamatuste tõttu tekivad.	Mida rohkem inimesi - seda rohkem arvamusi.	Majas ei ole väga konfliktne.	Kindlasti tekivad, kuna Tondiraba jäähallis puudub meeskonnatöö.
Konfliktide vältimine	Püüame üks teisest aru saada.	Tihti tekivad raskused. Grupis peab olema kuni 3 inimest; Vältida konfliktid on väga raske.	Püüame leida kompromissi. Lükkan oma ego ja arvamust kõrvale.	Püüan alati panna ennast oma apponenti kohale, et tema mõtteviisist aru saada.
Tehnikad koosolekute läbiviimiseks	Tehnikaid ei kasutata. Kõik otsused võetakse vastu jooksvalt.	Annan kõigile võimalust oma arvamust avaldada. Püüame leida kompromissi.	Eriti ei kasutata mingeid tehnikaid.	Kasutan kõike, ehk kombineerin erinevad tehnikad. Sõltub koosolekust.
Kõige kasulikamad ja produktiivsemad tehnikad koosolekute läbiviimiseks	Ajurünnak. Mida rohkem arvamusi – seda rohkem on infot ja seda lihtsam on lõpliku otsuse vastuvõtmine.	Arvamuste jagamine kõikide kolleegidega. Kui inimene ei räägi, siis pole võimalik infot saada.	Koosolekute läbiviimine.	Konkreetika puudub. Meeldib ajurünnak ning teema ja küsimuste ette teavitamine, enne koosoleku läbiviimist.
Vahendid infovahetuseks Tondiraba jäähallis	Mobiil telefon; Internet (Facebook); E-mail.	Google Drive; Internet; E-mail; Mobiil telefon; Näost näkku suhtlemine; Facebook.	Mobiil telefon; E-mail; Näost näkku suhtlemine.	Mobiil telefon; Internet; Arvuti; Näost näkku suhtlemine; Google Drive.

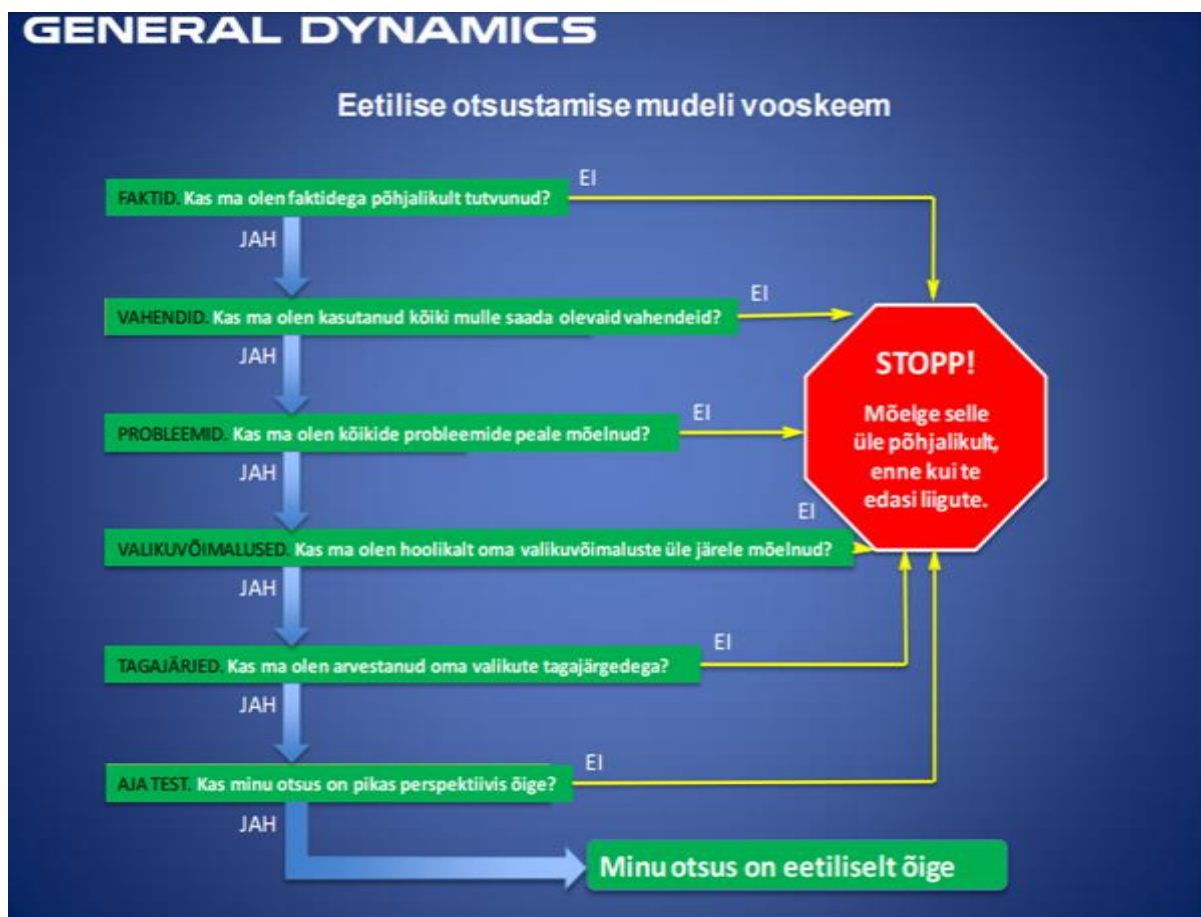
Parim kanal/ vahend infovahetuseks	Mobiil telefon, kui on kiire. E-mailid, kui infot on vaja fikseerida.	Google Drive, kuhu on pandud kõik vajalik info. Koosolek üks kord nädalas.	E-mailid, kuna see info on fikseeritav	Suhtlemine näost näkku
Nõustumine või ebanõustumine väitega: õigeaegne informeerimine mõjutab organisatsiooni arengut.	Nõustun täiesti. Selle abil on võimalik minimeerida negatiivsed tagajärjed.	Nõustun. Mida paremini on töötajad informeeritud, seda produktiivsem on töö.	Nõustun. Mida rohkem infot, seda parem.	Nõustun täiesti. See mõjub meeskonnatööd väga.
Kommunikatsiooni roll Tondiraba jääallis	Peamine rolli, kuna kommunikatsioon on administraatorite peamine tööülesanne.	Väga tähtis roll. Väike kollektiiv, kuigi suur klientide baas. Info jagamine peab olema võimalikult täpne ja selge.	See on kõige tähtsam asi siin majas. Siin see on kõige halvemini organiseeritud.	Põhiline roll, kuna seda protsessi võib peeta organisatsiooni meeskonnatöö ning efektiivse töö aluseks.
Nõustumine või ebanõustumine väitega: kommunikatsioon on otsustusprotsessi ja otsustusvõtmise teavitamise võtmeküsimus.	Täiesti nõus. Kommunikatsiooni abil info liigub ja ilma selleta ei ole võimalik otsuseid vastu võtta.	Pigem üks tähtsamatest. Ainult rääkimine ei aita otsuste vastuvõtmisel. On vajalik kogemus ning töö peab eelnevalt tehtud olema.	Kindlasti nõustun. Varem kõik oli juba mainitud.	Täiesti nõus. See on meeskonnatöö ning otsustustegevuse peamine aspekt.
Informatsiooni puudumine halvasti korraldatud õigeaegse informeerimise ning infovahetuse tõttu Tondiraba jäähallis	Juhtub peaaegu iga päev. See segab tööd väga.	Sellised situatsioonid olid esimese aasta jooksul. Hetkel süsteem on paremaks muutunud.	Juhtub sageli. Meie majas on see kindlasti. Puudub õige kommunikatsioon, õige meetodika.	Jah, see juhtub väga tihti eriti suurte ürituste läbiviimisel.
Väjalikud muudatused organisatsioonis eelnimetatud probleemide vältimiseks vastaja arvamusel.	Parandada kommunikatsiooni meie ülemusega. Teha rohkem koosolekuid "ülemus + administraatorid". Rohkem suhelda omavahel mitte tööga seotud küsimistest.	Veeta rohkem aega kollegida atmosfääris, kus puudub töö. On vaja suhted sõbralikumaks muuta.	Soovin fundamentaalselt muuta kogu meie organisatsiooni struktuuri. Teha rohkem koosolekuid.	Esiteks: mida rohkem koosolekuid – seda parem. Teiseks: ühised üritused, mis saaksid meie kollektiivist moodustada meeskonda.

Lisa 7. Tulemusliku meeskonnatöö eeldus



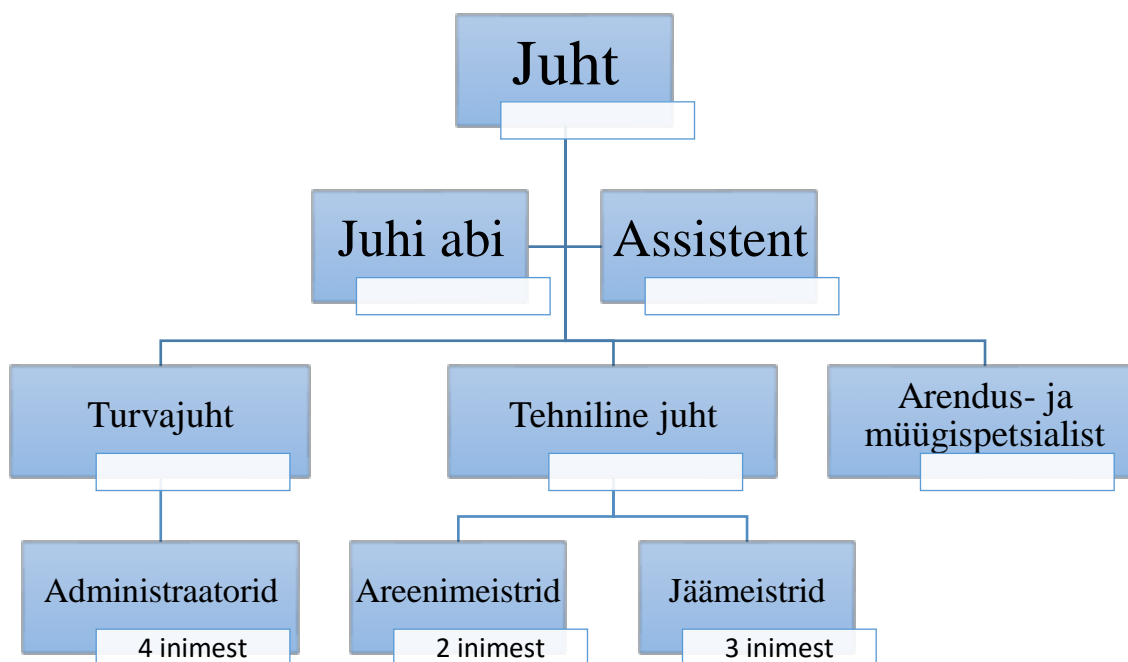
Allikas: Elenurm, T. (2008). *Grupidinaamika ja meeskonnatöö organisatsioonis*. Allikas: grupidynaamika.weebly.com: <http://grupidynaamika.weebly.com/meeskonnatomildeiste-tunnused-ja-tulemuslikkus.html>

Lisa 8. Eetilise otsustamise mudel



Allikas: Dynamics, G. (2015). *Secure Ethics Point*. Allikas: secure.ethicspoint.com:
<https://secure.ethicspoint.com/domain/media/et/gui/29084/ethical.pdf>

Lisa 9. Tondiraba Spordikeskuse struktuur



Allikas: autori koostatud