

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Maris Nettan

**Sokotel AS'i allüksuste vaheliste koostööprobleemide põhjuste
väljaselgitamine**

Magistritöö

Juhendaja: Milvi Tepp

Tallinn 2014

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. ORGANISATSIOON JA ORGANISATSIOONISISENE KOOSTÖÖ	7
1.1 Organisatsiooni struktuuri olemus ja selle loomise eesmärk	7
1.2 Organisatsiooni struktuuri kujundamist mõjutavad tegurid	9
1.2.1 Struktuuri dimensioonide omavaheline sõltuvus	9
1.2.2 Horisontaalne ja vertikaalne diferentseerimine	13
1.2.3 Siseehituse enamlevinud tüübid	18
1.3 Organisatsiooni struktuuri hindamine	21
1.4 Allüksuste vaheline koostöö organisatsioonis	24
1.4.1 Ametikohtade ja allüksuste moodustamine	24
1.4.2 Allüksuste vahelise koosöö koordineerimise mehhanismid	25
1.4.3 Allüksuste vaheliste konfliktide olemus	31
2. SOKOTEL AS'I TUTVUSTUS	34
2.1 Organisatsiooni üldtutvustus	34
2.2 Organisatsiooni struktuur	36
3. KOOSTÖÖPROBLEEMIDE ANALÜÜS SOKOTEL AS'IS	40
3.1 Probleemi tutvustus	40
3.2 Uuringu tutvustus	41
3.2.1 Metoodika ja valimi tutvustus	41
3.2.2 Uuringu protsessi tutvustus	44
3.3 Uuringu tulemused	45
3.3.1 Dokumentide analüüsi tulemused	45
3.3.2 Intervjuude tulemused	50

3.4 Tulemuste analüüs	57
KOKKUVÕTE	64
VIIDATUD ALLIKAD	66
SUMMARY	69
LISAD	71
Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu kirjalik ankeet	71
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu suulised küsimused	72
Lisa 3. Intervjueeritavate kirjeldus ja intervjuude ajakava	73

ABSTRAKT

Töö pealkiri: Sokotel AS'i allüksuste vaheliste koostööprobleemide põhjuste väljaselgitamine

Sokotel AS'is viiakse igal aastal läbi personali rahulolu uuringut. Kõige nõrgemate punktidega on töötajad selles läbi aastate hinnanud allüksuste vahelist koostööd. Käesoleva magistr töö eesmärk oli selgitada välja põhjused, miks on Sokotel AS'i allüksuste vaheline koostöö nõrk. Allüksuste vaheline nõrk koostöö võib mõjuda negatiivselt organisatsiooni majandustulemustele. Magistr töö on püstitati kaks uurimisväidet:

1. Allüksustevaheline nõrk koostöö on põhjustatud töötajate suhtumisest;
2. Allüksustevaheline nõrk koostöö on põhjustatud allüksuste vahelisest huvide konfliktist ja puudulikest kooskõlastamismehhanismidest.

Eesmärgini jõudmiseks viis autor esmalt läbi organisatsiooni dokumentide analüüsi – protseduurireeglid, ametijuhendid, töölt lahkuja ankeedid, töörahulolu uuringu raport. Dokumentide analüüsis otsiti vastust küsimusele, mil määral need kirjutavad ette allüksuste vahelist koostööd. Seejärel viis autor läbi intervjuud 11 Sokotel AS'i töötajaga, mille eesmärk oli tuvastada kriitilisemad kohad, kus koostöö ei toimi ning nende põhjused.

Uuringu tulemusena leidis kinnitust teine väide, esimene sai peaaegu täielikult ümber lükatud. Lisaks tuvastati veel viis põhjust, millest saab alguse allüksuste vaheline nõrk koostöö:

- tööjõu voolavus
- kehvad tehnoloogilised töövahendid
- isiksusest tulenevad koostööprobleemid
- suur töökoormus,
- allüksuste vähene kaasatus nende tööd mõjutavatesse tegevustesse.

Võtmesõnad: allüksuste vaheline koostöö, kooskõlastamine, tööjaotus, organisatsiooni struktuur, koostööprobleem

SISSEJUHATUS

Igal aastal viiakse Sokotel AS'is läbi personali rahulolu uuringut, saadud tulemused analüüsitakse läbi juhtkonnas ja ka allüksustes koos töötajatega, ilmnunud probleemidele otsitakse lahendusi, töötatakse välja parendusplaane. Läbi aegade on töötajad antud uuringus hinnanud kõige nõrgemate punktidega allüksuste vahelist koostööd. Probleemi olemasolust on organisatsioonis kõik teadlikud, kuid ometigi ei ole olukord ega ka näitaja personali rahulolu uuringus paranenud. Kuna puudub üleüldine selge arusaam probleemist, ongi tegeletud vaid hiljuti ilmnunud väiksemate kriitiliste ilmingute likvideerimisega. Tegemist on organisatsiooni jaoks tõsise probleemiga, millel võivad olla negatiivsed mõjud ka selle majandustulemustele. Allüksuste vahelised koostööprobleemid võivad kaasa tuua kliendi rahulolu languse, mis omakorda toob kaasa suurema tõenäosuse kaotada kliente ja raskused uute leidmisel, see omakorda avaldab negatiivset mõju käibe. Allüksuste vaheliste koostööprobleemide teemat ei ole organisatsioonis varasemalt laiahaardelisemalt ja põhjalikumalt uuritud. Selleks, et probleemi lahendada, peab aru saama selle algpõhjustest. Antud magistritöö eesmärgiks ongi välja selgitada põhjused, miks töötajad hindavad allüksuste vahelist koostööd nõrgale tasemele ja millised on nõrga koostöö peamise põhjused antud organisatsioonis.

Nimetatud probleemi uurimisel püstitati magistritöös kaks uurimisväidet:

1. Allüksustevaheline nõrk koostöö on põhjustatud töötajate suhtumisest;
2. Allüksustevaheline nõrk koostöö on põhjustatud allüksuste vahelisest huvide konfliktist ja puudulikest kooskõlastamismehhanismidest.

Antud magistritöö eesmärk ei ole lahendada ära organisatsiooni allüksuste vahelisi koostööprobleeme, vaid leida nende algpõhjusted, kuid organisatsioonil endal on võimalik koostada probleemi lahenduskava, tuginedes antud töös tehtud järeldustele. Püstitatud eesmärgi saavutamiseks töötab autor esmalt läbi mitmed asjasse puutuvad organisatsiooni dokumendid (protseduurireeglid, ametijuhendid, töörahulolu uuringu raportid, töölt lahkuja ankeedid),

eesmärgiga leida informatsiooni allüksuste vahelise koostöö kohta. Teiseks viiakse allüksuste töötajatega läbi intervjuud, milles arutatakse antud allüksuse erinevaid koostööprobleeme teiste allüksustega. Intervjuude eesmärk on tuvastada kriitilisemad kohad, kus koostöö ei toimi ja nende põhjused. Intervjuule eelnevalt intervjuueeritavate poolt täidetud ankeetidega otsitakse vastust küsimusele, milliste allüksustega koostöö mõjutab nende allüksuse tööd enim ning hinnang koostöö kvaliteedile. Antud magistritöös kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit.

Magistritöö esimeses peatükis antakse ülevaade asjassepuutuvatest teoreetilistest seisukohtadest. Eelkõige organisatsiooni struktuuri olemusest ja selle kujundamist mõjutavatest teguritest. Detailsemalt selles antakse ülevaade allüksuste vahelist koostööd mõjutavatest aspektidest – tegevuste formaliseeritusest, kooskõlastamisest, kommunikatsioonist ja loomulikult ka allüksuste vaheliste konfliktide olemusest.

Teine peatükk tutvustab uurimise all olevat objekti – Sokotel AS'i. Antakse ülevaade selle tähtsaimatest aspektidest – äritegevusest ja majandusnäitajatest ning neid mõjutavatest teguritest. Uurimisküsimusest lähtuvalt on oluline anda ülevaade ka organisatsiooni struktuurist ja personalist.

Kolmas peatükk keskendub magistritöös püstitatud uurimisküsimuse lahendamisele. Esmalt tutvustatakse probleemi olemust, seejärel magistritöö eesmärgini jõudmise protsessi. Uuringu tulemustes antakse esmalt ülevaade dokumentide analüüsis ilmnenust, mis on kui teooria antud organisatsiooni kontekstis ning seejärel antakse ülevaade intervjuu tulemustest, mis on kui reaalse olukorra kirjeldus. Peatüki lõpus annab autor omapoolse nägemuse probleemi(de) olemusest ja lahendamisest.

1. ORGANISATSIION JA ORGANISATSIIONISISENE KOOSTÖÖ

1.1 Organisatsiooni struktuuri olemus ja selle loomise eesmärk

Kõik organisatsioonid koosnevad tegutsemisosadest, milleks on kas üksikisikud või nende rühmitused. Nende arvust, paigutusest ja seostest moodustub organisatsiooni skeem – siseehitus ehk struktuur. Sõna struktuur viitab sellele, et nende üksikute osade vahel on seosed, mis moodustavad kooskõlas terviku. Struktuur peab kombineerima ja koordineerima osadeks jaotatud tegevused nii, et saavutataks soovitatav väljund (Moorhead 1989, 394). Mida rohkem on osadeks jaotatud ülesanded omavahel seotud, seda rohkem koordineeritust on vaja (Cheng 1983). Seega, siseehituse kujundamine on juhtidele suur väljakutse. Lähtealuseid struktuuri kujundamisel saab vabalt valida, kuid seda tehes tuleks alati keskenduda konkreetsele organisatsioonile, sest ei ole allüksuste moodustamise viisi, mis sobiks ühtviisi hästi kõigile, selleks ei ole soovitatav kopeerida ka teisi. Ükski lahendus pole kunagi ideaalne. Kuid kahte asja – eesmärki ja erapooletust – ei tohi sealjuures kunagi unustada (Üksvärav 2004, 100). See tähendab, et allüksuse moodustamisel, reorganiseerimisel ja likvideerimisel tuleb lähtuda organisatsiooni kui terviku eesmärkidest, seda ei või teha lihtsalt niisama lõbu pärast, selleks peab olema mõjuv põhjus, struktuurimuudatused peavad alati olema peaeesmärki toetavad. Erapooletus on nõue juhtidele, et oma otsuseid langetaks nad organisatsiooni kui terviku huve silmas pidades, jättes kõrvale isikliku ja erialase. Hakates organisatsiooni struktuuri kujundama, ilmnevad selles mitmed erinevad dimensioonid, millele tuleb tähelepanu pöörata: suurus, administratiivne komponent, diferentatsioon, integratsioon, tsentraliseeritus, standardiseeritus, formaliseeritus ja spetsialiseeritus (Hatch 2006, 106). Nimetatud dimensioonid on omavahel tugevas sõltuvuses ning nendega tutvutakse lähemalt magistritöö järgnevates alapeatükkides.

Enamus teoreetikuid on omaks võtnud lähenemise, et organisatsiooni struktuur on osa organisatsiooni elust ning sellel on tugev mõju nii inimeste käitumisele kui ka organisatsiooni sooritusele (Hatch 2006, 102). Kui inimesed lähevad tööle, siis seal nad ei käitu täpselt nii nagu nad ise soovivad, vaid nad etendavad rolli, mille nad on endale võtnud ja milleks organisatsioon neid nüüd kohustab. Kuigi inimesele on omane seista vastu muutustele, siis pannes neid uude konteksti (uude ametipositsiooni, uude allüksusesse või rekonstrueerides struktuuri), muutuvad ja kohanduvad ka nende käitumismustrid (Colletti 1997). Organisatsiooni struktuur määratleb allüksuste ja üksikisikute käitumise. Detailsemalt võttes näiteks formaliseeritus - organisatsioon on oma dokumentatsioonis kehtestanud eeskirjad – protseduurid, töökirjeldused, regulatsioonid ja manuaalid, milles on väga täpselt kirjas kuidas töötajad peavad käituma ja milliseid tegevusi tegema. Organisatsiooni struktuuri mõju käitumisele ilmneb ka, kui võrrelda kahte erinevat gruppi organisatsioonis, millest ühes teevad töötajad sama tööd, teises aga erinevaid; grupp, milles töötajad teevad sama tööd on kindlasti vähem kohesiivne kui teine nimetatud grupp. Stabiilses keskkonnas tegutsev range struktuuriga organisatsioon on seda edukam, mida selgemalt ja täpsemalt on töötajate jaoks kehtestatud reeglistik ja tööd koordineeritud. Muutuvates oludes saab sellest aga takistus ning edu saavutab seal hoopis organisatsioon, kellel on paindlik struktuur, mis lubab lihtsalt ja kiirelt muutunud oludele reageerida.

Organisatsiooni skeem annab ülevaate juhtimistasanditest ja ka üldise arusaama sellest, kuidas tööjõud on jaotunud allüksusteks. Küll aga ei anna see kuigipalju informatsiooni koordinatsiooni mehhanismide, mitteametlike seoste või siis võimu kohta, mis ei kajastu ametlikus hierarhias. (Hatch 2006, 297) Lisaks ametlikele eksisteerib alati ka hulk mitteametlikke alluvussuhteid ja suhtlemisteid, mis on võrdlemisi kontrollimatud. Informatsioon liigub lisaks vertikaalsele ju ka horisontaalselt ja diagonaalselt, kuna inimesed suhtlevad ning on omavahel tööülesannete täitmisega seotud. Tänapäeval on see eriti mugav ja lihtne, kuna olemas on telefonid ning internetiühendusega arvutid ja mobiiltelefonid, mis annavad inimestele võimaluse kiirelt ja lihtsalt üksteisega kontakti saada. Mitteametlikud seosed teevad organisatsiooni töö oluliselt kiiremaks ja efektiivsemaks, kuna näiteks kooskõlastus ei pea liikuma mööda ametlikke alluvussuhteid pidi, vaid asjaosalised saavad selle oma volituste piires mugavalt omavahel ära teha, ilma et nad peaksid isegi töölaua tagant tõusma või dokumendi vormistama. Kokku hoitakse oluliselt ja olulist juhtide tööaega, kes ei peakski tegelema mitmete detailidega, vaid nüüd nende

alluvad saavad oma volituste piires võtta ise vastu otsuseid. Kuigi mitteametlikud seosed on organisatsioonide siseehituses olnud päevakorras juba pikka aega, ei ole veel leitud reeglits kujunenud varianti, kuidas ja kas neid kajastada organisatsiooni skeemil. Organisatsiooni struktuuri skeemid on tihtipeale niigi suured ja keerulised ning lisamärgete tegemine seal teeks olukorra veel keerulisemaks. Levinuim viis, kuidas mõned olulised mitteametlikud seosed tänapäeval organisatsiooniskeemidel välja tuuakse on kasutada selleks katkendjoont. Moodsad siseehitused kajastavad organisatsiooni struktuuri skeemil neid nõ mitteametlikke seoseid ametlikena.

1.2 Organisatsiooni struktuuri kujundamist mõjutavad tegurid

1.2.1 Struktuuri dimensioonide omavaheline sõltuvus

Kui organisatsioonis on vähe töötajaid, ei ole organisatsiooni struktuuri skeem kuigi oluline töötajate jaoks, ka formaliseeritus mitte, nad teavad niigi, kes mille eest vastutab. Olulisemaks muutub see siis, kui töötajate arv kasvab ning tekib vajadus ametikohti mingil viisil grupeerida, töid jaotada. Suurte organisatsioonide puhul on organisatsiooni skeem aga lausa vältimatu, sellest saab kui üks eeskirjadest, mille järgi töötajad juhivad oma töös. Uuringud on näidanud, et struktuur, mis sobib ühele organisatsioonile, ei pruugi sobida teisele ning sellest sai alguse olukorraline teooria, mis väidab, et organisatsiooni struktuuri dimensioonid sõltuvad üksteisest erinevalt ning tuleneb see tegutsemiskeskonnast, tehnoloogiast, suurusest ja strateegiast (Hatch 2006, 109). Sõltuvuse teooria suudab pakkuda organisatsioonidele retsepti parima struktuuri kujundamisel, milleks esmalt on vaja tuvastada võtmetegurid antud olukorras ning siis leidma parima kooskõla nende vahel.

Parima lahenduse leidmiseks olukorralise teooria järgi, jaotatakse organisatsioonid esmalt nende juhtimissüsteemide järgi kahte suuremasse kategooriasse: mehhaanilised ja orgaanilised organisatsioonid. Mehhaanilised organisatsioonid toimivad kui masinad, koosnedes spetsialiseerunud allüksustest, mis kombineeritakse kõrgkvaliteediliselt toimivaks süsteemiks. Seevastu orgaanilised organisatsioonid peavad end kohandama pidevalt muutuvate oludega ning

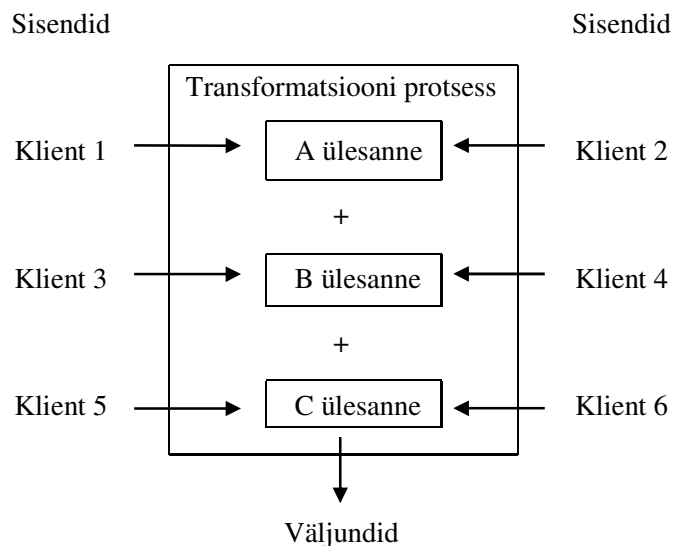
seega on nad vähem spetsialiseerunud ja vähem formaliseeritud ning sisaldavad vähem hierarhilisi astmestikke, tuginetakse rohkem horisontaalsele kommunikatsioonile ja kooskõlastamisele. (Hatch 2006, 110) Kusjuures, alati polegi võimalik organisatsiooni kuuluvust üheselt määratleda, kuna ühes allüksuses võib töö toimuda orgaaniliselt, teises aga mehhaaniliselt. Erinevused võivad olla ka ühe allüksuse sees, kui tegevuse üks osa on orgaaniline, teine aga mehhaaniline. Sellegipoolest on antud üldine määratlus oluline. Teine oluline tegur on keskkonna stabiilsus – muutuste kiirus ja keerulisus. Kusjuures näitaja sõltub paljuski juhtide tunnetusest, kui informatsiooni on piisavalt, tunnevad nad end kindlamalt kui informatsiooni on vähe (Ibid., 78). Mehhaaniline organisatsioon saab olla edukas stabiilses tegutsemiskeskkonnas, seevastu ebastabiilses tegutsemiskeskkonnas saavutab paremaid tulemusi orgaaniline organisatsioon. Tuleneb see innovatsioonist - kiiresti muutuvas keskkonnas on vaja kiiresti muutustele reageerida ja organisatsiooni sellega kohendada. Mehhaanilised organisatsioonid ei ole selles aga tugevad, kuna muutused nõuavad paindlikkust ja loovust, mida takistavad siinkohal näiteks kõrge vertikaalne diferentseeritus, selgelt määratletud rollid ja ülesanded ning tsentraliseeritud otsustamine. Orgaanilised organisatsioonid, olles loomult vastupidised eelnevale, võimaldavad oma süsteemidel ja töötajatel olla rohkem tulevikku vaatavad ja kohanemisvõimelisemad. (Ibid., 111) Kuigi muutus on suurte organisatsioonide jaoks raskendatud, peavad nad siiski seda tegema, et olla edukad ka tulevikus.

Sõnal tehnoloogia on mitmeid erinevaid tõlgendusviise ning sellepärast oleks analüüsis mõistlik alati täpsustada sõna kasutust, et teha üheselt mõistetavaks millisest tehnoloogiast räägitakse. Antud magistritöös kasutatakse sõna „tehnoloogia“ kui inimeste ja mehhaaniliste tegevuste komplekti, mis muudab informatsiooni, materjalid või inimesed (näiteks kliendid) ühest seisundist teise; ehk teisisõnu, tehnoloogia on omavahel seotud operatsioonide protsess, mis muudab sisendi väljundiks (Organ 1991, 604). Hea viis kirjeldamiseks tehnoloogia protsessis allüksuste vahelisi seoseid on teha seda läbi vastastikuse sõltuvuse määra. Sõltuvuse tugevusest ja iseloomust tuleneb ka see, kui palju juhid peavad panustama allüksuste vaheliste suhete koordineerimisse. J. Thompson uuris tööülesannetest tulenevat allüksuste vastastikust sõltuvust ning leidis, et need saab jagada kolme kategooriasse (Hatch 2006, 164):

- üksteisest suhteliselt sõltumatud tööülesanded (*pooled task interdependence*);
- järjestikusest sõltuvad tööülesanded (*sequential task interdependence*);

- vastastikku seotud tööülesanded (*reciprocal task interdependence*).

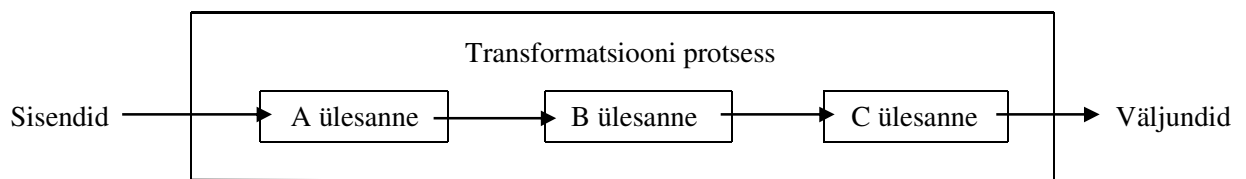
Üksteisest suhteliselt sõltumatud allüksused ei pea teineteisega põhimõtteliselt üldse kokku puutumagi ning on oma tööülesannetes omavahel vaid kaudselt seotud (joonis 1). Organisatsiooni väljundiks on kõikide allüksuste panuste summa. Thompsoni arvates vajab selline koostöö vorm suhteliselt vähe koordineerimist ning piisab rutiinsete tegevuste järjepidevuse tagamiseks vaid reeglite ja standardite kehtestamisest (Hatch 2006, 164). Kui kõik allüksused on teadlikud organisatsiooni üldeesmärkidest ja allüksuste rollist selle saavutamisel, ei tohiks teiste allüksuste tegevus olla nende jaoks oluline sellises sõltuvussuhtes.



Joonis 1. Üksteisest suhteliselt sõltumatud tööülesanded

Allikas: (Hatch 2006, 165)

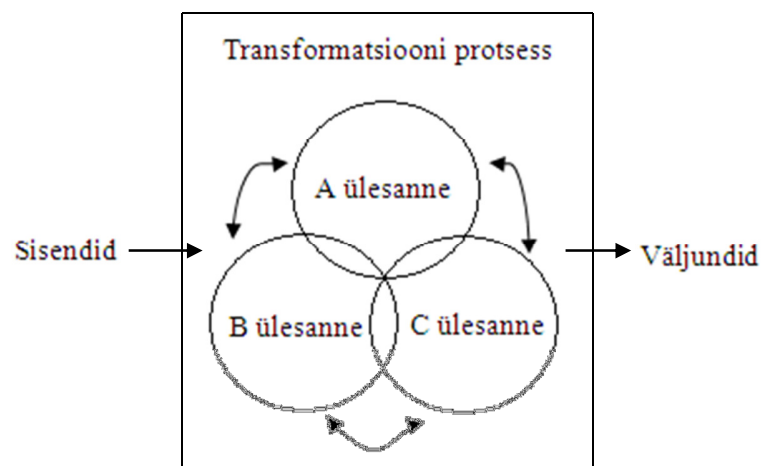
Allüksuste vaheliste suhete juhtimise vajadus kasvab, kui nende tööd on omavahel seotud järjestikuselt (Joonis 2), siit saavad mitmed probleemid alguse, kuna ühe allüksuse väljund on teise grupi sisendiks (Schermerhorn 1988, 248). Sellise tehnoloogia puhul on ääretult oluline, et tegevused tehakse täpselt kindlaks määratud järjekorras, kui jada alguses ei tööta süsteem ootuspäraselt, siis segab see ka jadas järgmiste tööd. Siinkohal ei piisa enam ainuüksi standarditest ja protseduurireeglitest, vaid vaja läheb ka planeerimist, et säilitada tõrgeteta töö.



Joonis 2. Järjestikusest sõltuvad tööülesanded

Allikas: (Hatch 2006, 165)

Kui eelnevad kaks vastastikuse sõltuvuse vormi vajasisid reegleid ja standardeid ning plaane ja planeerimist, siis vastastikuse seotuse korral on lisaks kõigele sellele vaja ka vastastikust kohendamist (Joonis 3). Selleks, et olla efektiivne, sõltub iga töötaja teis(t)e kaastöötaja(te) kättesaadavusest ja tõhususest, informatsioon nende vahel liigub spontaanselt, korduvalt ja mitteametlikult edasi-tagasi (Organ 1991, 607). Oluline on siinkohal hoida lisakooskõlastamise vajaduse tase nii madalana kui võimalik, mis tähendab, et põhjalik eeltöö oleks juba eelnevalt tehtud reeglite, protseduurireeglite, plaanide ja planeerimise näol. See tagab efektiivsuse, vastastikuse seotuse haldamine on organisatsioonile kulukas ja keeruline.



Joonis 3. Vastastikku seotud tööülesanded

Allikas (Hatch 2006, 166)

Suurtes organisatsioonides on tavaliselt kõik need seotuse vormid esindatud - vastavalt ülesannete ja protsesside iseloomule.

1.2.2 Horisontaalne ja vertikaalne diferentseerimine

1.2.2.1 Organisatsiooni struktuuri hargnemine laiuti ja sügavuti

Tööde jaotamist erinevate allüksuste vahel nimetatakse horisontaalseks diferentseerituseks ning võimu hierarhilisse astmestikku jaotamist vertikaalseks diferentseerimiseks (Hatch 2006, 106). Selle alusel, kas organisatsiooni struktuuris on rõhk vertikaalsel või horisontaalsel diferentseeritusel, saab organisatsioonid jaotada kaheks – madalad ja kõrged. Määratluse saab anda selle põhjal, kui lugeda üle struktuuris samal horisontaalsel tasandil olevad hierarhia astmestikud ja/või ka horisontaalsi kõrvuti paiknevate allüksuste arvu ning teine võimalus on anda hinnang vaadates organisatsiooni struktuuri skeemi, kas moodustub (kõrge) kuuse või (lame) kammikujuline muster. Need kaks organisatsioonistruktuuri väga erinevad, kuna toovad kaasa hoopis erinevad võimalused ja ohud.

Horisontaalne eristumine näitab, millised organisatsiooni liikmed on organisatsiooni hierarhias võrdsetel positsioonidel ehk millistel organisatsiooni liikmetel on võrdne otsustamisõigus ja vastutuse määr. Kõige lihtsamal kujul avaldub horisontaalne eristumine spetsialiseerumisena ehk tegevuse jaotumisena organisatsiooni liikmete vahel. Teine avaldumisvorm on osakonnastumine, mis kujuneb sarnaste spetsialistide ühendamisel gruppidesse. (Vadi 1997, 257) Horisontaalse eristumise viis enim kasutatavat meetodit on jaotumine funktsiooni alusel, tehnoloogia alusel, toote või teenuste alusel, klientide alusel ning geograafilise paiknemise alusel (Moorhead 1989, 397). Enim on levinud allüksuste moodustumine funktsiooni põhjal (Üksvärav 2004, 115). Funktsionaalse jaotuse korral töötavad allüksuses sarnase eriala, tausta ja huvidega inimesed, mis on üheks eelduseks nende suuremale töörahulolule, see omakorda aga suuremale organisatsioonilisele efektiivsusele. Organisatsiooni efektiivsus tähendab taset, mil määral organisatsioon oma eesmärgid saavutab (Daft 2001, 64) ning see on tugevas seoses OCB'ga (Organizational Citizenship Behavior – käitumine, mis on abivalmis, sisaldab konstruktiivseid käitumisi organisatsiooni liikmete poolt ning hinnatud juhtide poolt, kuid pole

seotud personaalse produktiivsusega ning pole ka pealesurutud ettekirjutus (Bateman, Organ 1983)), nagu ka töötajate pühendumus (Kataria 2013) ning mitmed uuringud on tõestanud, et töörahulolu on tugevas seoses OCB'ga (Organ 1988). Ehk siis, kokkuvõtvalt saab väita, et töörahulolu on üheks võimalikuks eelduseks organisatsioonilise efektiivsuse tõstmisel ning seda peaks arvesse võtma kui organisatsiooni struktuuri jaotust muudetakse funktsionaalseks või funktsionaalsest millekski muuks.

Jaotumise aluse vahetamine ei ole lihtne töö, kuid olude muutudes tuleb organisatsioonidel ette vajadus seda siiski vahel teha. Lahendus, mis sobis ühel hetkel ei pruugi aja möödudes enam sobida, kuna muutub majandus, kliendid, tehnoloogia jpm. Organisatsiooni struktuuri peaks regulaarselt läbi analüüsima, et õigeaegselt avastada kitsaskohti selles. Ei tohiks jääda mugavustsooni ning lasta süsteemidel olla nii nagu need on alati olnud, kuna seni on nii ju edukalt hakkama saanud. Kusjuures, alati ei saa olla kindel, et struktuurimuudatused viivad edule, sest edu saavutavad samas ka need organisatsioonid, kes muudatusi ellu ei vii ning läbi võivad kukkuda ühtmoodi organisatsioonid, kes viivad ellu muudatused kui ka need, kes ei vii.

Vertikaalne eristumine näitab erinevusi organisatsiooni hierarhias. Hierarhias kajastuvad ametliku võimu ja vastutuse erinevused. Eraldumise vajaduse määrab juhi kontrollimise ulatus. (Vadi 1997, 258) Kui organisatsioonis on liiga palju astmeid, muutuvad ametlikud suhtlemisteed väga pikaks, mis teeb näiteks kooskõlastamise väga keeruliseks. Lisaks selle võib informatsiooni liikumine vertikaalselt olla aeganõudev ning see võib moonduda, näiteks tulenevalt juhtide omakasupüüdlikkusest või enesekaitse soovist tulenevalt tehakse seda teadlikult.

Ei saa väita, et lame struktuur oleks parem kui kõrge, teatud olukordadesse üks sobib, teatud olukordadesse jälle mitte. Sellegipoolest võib väita, et lame organisatsiooni struktuur on viimasel ajal muutunud lausa moeooluks, sest organisatsiooni juhtimise, tegutsemise ja tulemuste seisukohalt on üldiselt parem, mida vähem on juhtimistasandeid (Üksvärav 2004, 111). Madala siseehituse korral on ametlikud suhtlemisteed ülemiste ja alumiste tasandite vahel võrdlemisi lühikesed, mis annab võimaluse kiireks infovahetuseks, muudatuste sisseviimine on lihtsam, organisatsioon ja selle liikmed on paindlikumad. Horisontaalsest ja vertikaalsest diferentseeritusest tuleneb juhtimisulatus ja juhtimistasandite arv organisatsioonis.

1.2.2.2 Juhtimisulatus ja juhtimistasandid

Juhtimisulatus tähendab alluvate arvu, kelle tegevust juht suunab ja kontrollib. Mida suuremat arvu inimesi juht juhib ja kontrollib, seda suurem on juhtimisulatus ja vastupidi – mida vähem on juhil alluvaid, seda väiksem on tema juhtimisulatus. (Üksvärav 2004, 106) Juhtimisulatus tuleneb vertikaalsest eristumisest. Väike juhtimisulatus põhjustab paljude astmetega organisatsiooni kõrge siseehituse, suur juhtimisulatus aga väheste astmetega lameda siseehituse (Ibid., 109). Juhtimisulatusel on võtmetähtsusega küsimus, mitut inimest suudab üks juht tõhusalt juhtida, ilma et kannataks tema töö kvaliteet ning et kogu tema juhtimise potentsiaal oleks rakendatud. Kriitiline element tuvastamaks juhtide juhtimisulatus, ei ole potentsiaalsete sidemete arv, vaid hoopis nende sagedus ja intensiivsus. Mitte kõik suhted ei realiseeru ning need, mis realiseeruvad varieeruvad oma tähtsuses. Püüdes optimaalset juhtimisulatus tuvastada, ilmnevad selle kolm olulist tegurit (Gibson 1991, 455):

- Nõutav kontakt – kui alluva töö on väga mitmekesine, siis sellest tuleneb suurem vajadus juhil olla temaga pidevas otseses kontaktis, et vältida töös tekkida võivaid tõrkeid;
- Spetsialiseerituse aste – madalamatel organisatsiooni hierarhia astmetel olevatelt juhtidelt eeldatakse, et nad suudavad kontrollida suuremat arvu alluvaid, kuna alluvate tööülesanded on spetsiifilised ning lihtsad võrreldes kõrgematel astmetel olevatega. Väga spetsiifilised ja sarnased tööd saab grupeerida suurteks allüksusteks, sest töötajad ei vaja pidevat juhendamist.
- Võime suhelda – väga mitmetes töösituatsioonides on juhtidel vaja töötajatele verbaalselt edasi anda juhised, suunised ja poliitika. Juht, kes suudab selgelt ja sisutihedalt seda teha, on võimeline juhtima suuremat arvu alluvaid, kui juht, kelle verbaalsed oskused ei ole nii head.

Teoreetikud on loonud mitmeid erinevaid valemeid ja lähenemisviise leidmaks optimaalset juhtimisulatus, alluvate arvu. Paraku sellist, mis oleks saavutanud suuremas ringkonnas heakskiidu ja oleks paikapidav, ei ole veel suudetud luua (Dalton 1980). On tõenäoline, et juhtimisulatusel arvulist väärtust ei suudeta leida ka lähitulevikus. Tuleneb see sellest, et inimeste võimed on erinevad ja samuti on ka olukorrad ning kui neid kahte asja ei ole võimalik arvuliselt mõõta, siis kindlasti ei ole võimalik ka juhtimisulatus mitte. Sellegipoolest on võimalik teha

üldistusi, millistel juhtudel on juht suuteline juhtima suuremat arvu alluvaid ning millistel juhtudel väiksemat, tagades seejuures ühest küljest efektiivsuse ja teisalt kasutada maksimaalselt ära juhi võimed. Juhtimisulatus saab olla väga lai juhul kui alluvate tööülesanded on võrdlemisi lihtsad, nad on kogenenud ja koolitatud ning kui teostatavad tööülesanded ei nõua meeskonnatööd (Schermerhorn 1988, 305). Sellisel juhul on võimalik alluvate tööd standardiseerida - juhendite ja protseduureeglitega kehtestada reeglistik tegutsemiseks. Nagu eelnevalt ilmnes, organisatsioonid eelistavad madalat organisatsioonistruktuuri, seega ka laia juhtimisulatus, mis positiivse ilminguna toob kaasa ka väiksemad üldised kulutused, kuna juhtivat personali on vähem. Lisaks sellele saab juht valida valdkonnad millega on suurem vajadus tegeleda ning teha seda mugavalt täitjatele võrdlemisi lähedal, olenevalt juhtimistasandite arvust.

Juhtimistasand on võimuastmestiku samal astmel olevate juhtimise ametikohtade kogum. Juhtimistasandite arv tuleneb organisatsiooni struktuuri hargnemisest vertikaalselt ehk sügavuti ning kõige rohkem mõjutavad juhtimistasandite väljakujunemist organisatsiooni suurus, tegevuse iseloom, juhtimisulatus ja juhtimisstiil. (Üksvärv 2004, 109) Kui juhtimistasandeid on palju, moodustub kõrge siseehitusega organisatsioon ning kui neid on vähe, moodustub lameda struktuuriga organisatsiooniskeem. Nagu eelnevalt ilmnes, ei ole üks siseehituse vorm teisest parem, vaid mõlemal on erinevad puudused ja eelised, sama on ka juhtimistasandite arvuga. Oluline fakt on see, et kui informatsioon läbib mitmeid juhtimistasandeid, on juhtidel võimalus seda moonutada omakasupüüdliselt, kas siis panna midagi juurde või võtta ära. Selline käitumine on iseloomulik pigem madalamatel astmetel, kuna kõrgematel tasanditel hinnatakse informatsiooni kõrval ka saatja saavutusi. Lisaks sellele on muudatuste sisseviimine kõrge struktuuri puhul keerulisem, kuna süsteem on jäigem.

1.2.2.3 Tööjaotus

Tööjaotuse mõte on lihtne – selle asemel, et üks töötaja teeb ära kogu töö, teevad mitu töötajat selle ositi. Niiviisi saab organisatsioon kogu ülesannete kogumi jagada jõukohasteks üksikülesandeks. Seega on tööjaotus organisatsiooni eesmärkidest tulenevate tegevuste ja ülesannete määramine üksikuile ja nende rühmadele. (Ibid., 102) Määratlus, mida iga ametikoht

organisatsioonis peaks tegema on juhtide võtmetähtsusega otsus (Gibson 1991, 445). Ühest küljest muudab töötajate spetsialiseerumine küll organisatsiooni tegevuse tõhusaks, kuid teisalt on kitsapiiriliste kohustuste äärealad tihtipeale ähmased, millest omakorda tekivad segadused ülesannete täitmisel, jagatud vastutuse korral on tavaline, et vastutus arvatakse olevat teisel poolel. Selleks, et organisatsiooni sisene koostöö toimiks laitmatult peaksid töötajad suutma võtta vastutuse ka nende tööloiguga seotud tööloigu üle või olema vähemalt teoreetiliselt teadlik kuidas süsteem toimib, töötajatel peaksid olema teistega kattuvad teadmised, mitte aga üksteist välistavad. Suurema pildi nägemine aitab töötajal paremini mõista tema tööloigu tähtsust kogu protsessis. Selline ühiselt jagatud tööpõld peaks olema üles ehitatud tähelepanelikule omavahelisele suhtlemisele ning mis on tihedalt seotud, aga see seotus on pigem sotsiaalne kui tehniline (Weick 1993). See on inimlik ootus kaastöötajatele, kuid paraku mingites tingimustes töötajad (töölasele milleski pettunud ja tüdinud?) hakkavad keskenduma ainult oma spetsialiseerunud tööloigule ning eiravad nägemast suuremat pilti. Väga hea hea eeskuju tööjaotusest ja tööde koordineeritusest on näiteks lennujuhtimiskeskus, seal oleks vigadel ka fataalsed tagajärjed.

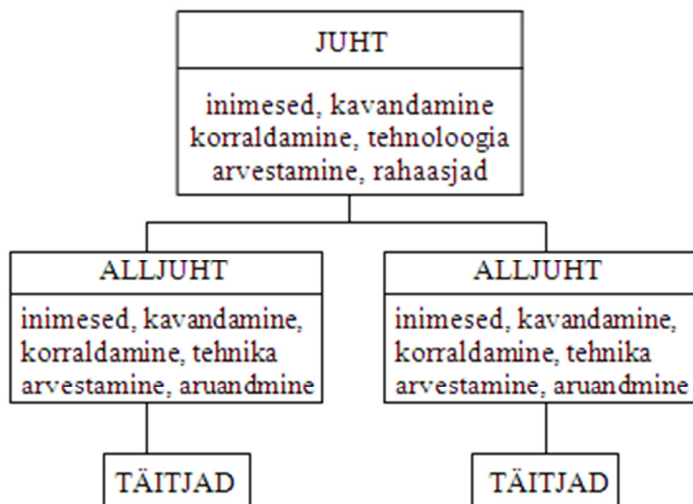
Diferentseerimine on protsess, kus kogu organisatsiooni süsteem jaotatakse osadeks – spetsialiseeritud üksusteks ning integratsioon on koordineerimise protsess, millega need erinevad osad pannakse omavahel koos toimima (Organ 1991, 595). Tööloikude grupeerimise vajalikkus tuleneb nende koordineerimise vajadusest (Gibson 1991, 445). Kui töötaja tegeleb oma spetsialiseeritud tööloiguga, siis võib ta kaotada silmist organisatsiooni üldised eesmärgid, koordineerimine kindlustab selle, et panus organisatsiooni heaolusse säiliks. Lisaks sellele, kui töötaja käitumine on rutiinne, protseduuri reeglid hästi defineeritud ning keskkond stabiilne, siis on ebatõenäoline, et võiks tekkida konflikte eesmärkide pinnal (Pondy 1966). Eesmärkidest tulenevad erimeelsused on ühed peamisteks konfliktide põhjustajaks organisatsioonis. Juhid on siinkohal väga raskete valikute ees, kuidas tagada tasakaal kõigi eelnevalt loetletud mitmetahuliste näitajate vahel.

Kui rääkida tööjaotuse mõjust töötajatele, siis positiivse ilminguna võib välja tuua selle, et töötajal on võimalus spetsialiseerumiseks ning ta õpib väga täpselt oma eriala tundma, tema tegevus muutub kiireks ja kvaliteetseks. Teisalt on suurimaks probleemiks jällegi see, et tööjaotus toob endaga kaasa korduvad, rutiinsed ja igavad tööd, mis viivad alla töötaja rahulolu,

pühendumuse ja osaluse (Carroll 1984). Tekib üksluisus ning töötajad kaotavad silmist organisatsiooni eesmärgid ning hakkavad rohkem keskenduma kohalikule olukorrale – oma tööloigule. Siiski kaaluvad tööjaotuse plussid üles miinused, mida tõestab organisatsioonide areng (Üksvärav 2004, 106). Võtmeküsimus juhtidele jääb aga endiselt – kuidas oleks kõige mõistlikum töid jaotada? Vastus on mitmekesine, nagu olukordki: „See oleneb..“.

1.2.3 Siseehituse enamlevinud tüübid

Lihtne siseehitus on tegevuse vähesest jaotumisest tulenev üksikisikute ning nendevaheliste seoste lihtne ja paindlik kogum. Reegleid tegutsemiseks on vähe ning võim on koondunud ühe isiku kätte. Lihtsa siseehituse eelis on kiire ja paindlik tegutsemine, odav ülalpidamine ning selge aruandmine. (Ibid., 117) Selline siseehitus on võimalik vaid väikese töötajate arvu puhul ning tihti koosnebki see vaid juhust ning ühest või paarist alluvast. Organisatsiooni tegevuse kasvades lisanduvad uued ametikohad ning tekib vajadus nende tööalaseks rühmitamiseks. Üks võimalus on teha seda põhitegevuse alusel, milleks organisatsioon on loodud. **Põhitegevuslik siseehitus** on organisatsiooni eesmärgi vahetult taotlevaist ametikohtadest ja allüksustest koosnev põimik (Joonis 4). (Ibid., 118)

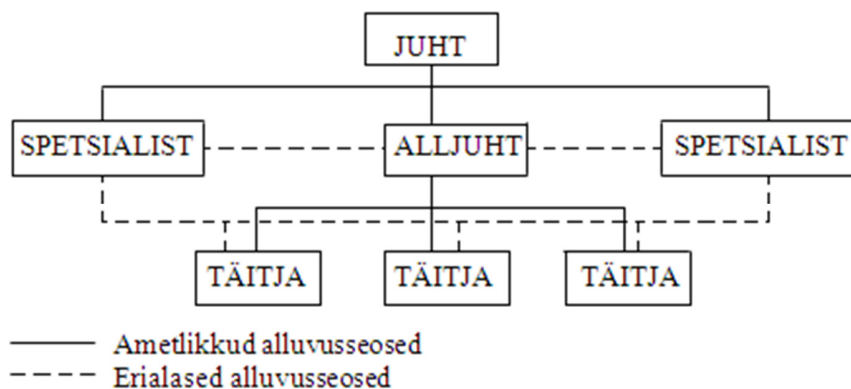


Joonis 4. Organisatsiooni põhitegevuslik siseehitus

Allikas: (Üksvärav 2004, 118)

Nagu lihtsa siseehituse puhul on ka põhitegevusliku puhul säilinud lihtne siseehitus, tegutsemise paindlikkus ja kiirus. Mõlema siseehituse puhul tekivad probleemid siis, kui äritegevus kasvab. Tegevuse laienedes ei saa enam jätkata seni toimitud viisil, töid ja tegevusi on vaja hakata koordineerima, aeg on organisatsiooni struktuuri uuendada järgmisele tasemele.

Tegevusalane siseehitus on funktsionaalne siseehitus, kus põhitegevusest eraldatakse toetavad osad ning neist moodustatakse erialased ametikohad ja allüksused (näiteks tootearendus, raamatupidamine jne) (Üksvärav 2008, 162). Tegevusalase siseehituse eelisenähtluseks võib välja tuua selle, et töö spetsialiseerunud gruppides on efektiivsem, kuid samas gruppide vaheline töö nõuab nüüd juba rohkem koordineerimist. Tuginedes põhitegevusliku ja tegevusalase siseehituse eelistele, kujunes välja tänapäeva organisatsioonidele iseloomulik kaheosaline siseehitus – **rivi ja staabiorganisatsioon** (Joonis 5).



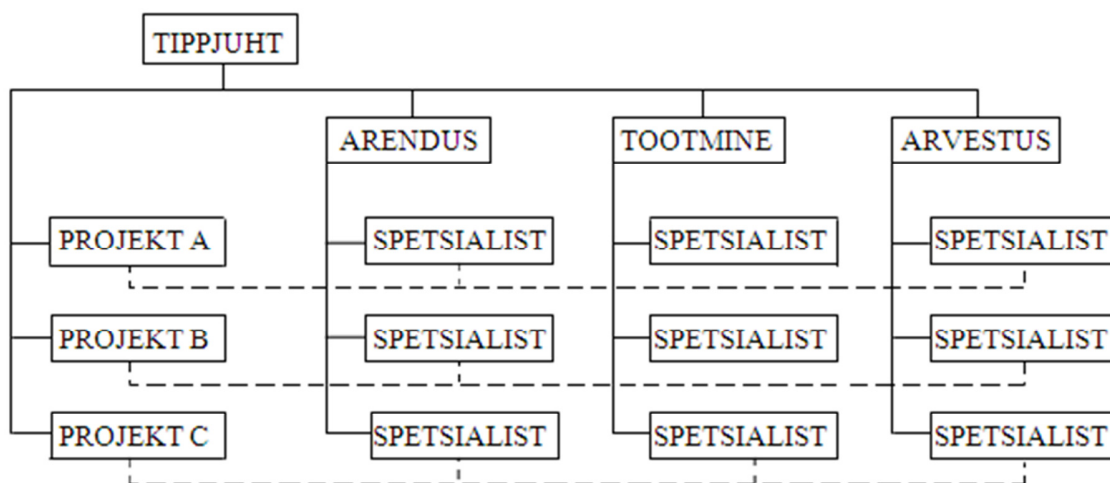
Joonis 5. Organisatsiooni siseehitus rivi ja staabiga

Allikas: (Üksvärav 2004, 121)

Riviorganisatsiooni ülesanne on nende tööde vahetu tegemine (toodete valmistamine ja teenuste osutamine), milleks organisatsioon on loodud ning staabiorganisatsiooni ülesanne on varustada seda mitut laadi erialaste teadmiste, oskuste, andmete, lahenduste ja nõuannetega. Staap toetab rivi, kuna võtab neilt ära lisakohustused, mis ei ole otseselt seotud organisatsiooni põhitegevusega, et rivi saaks keskenduda oma/organisatsiooni põhitegevusele. Korralduste andmise ühtsuse tagamiseks ei ole staabiüksuse juhtidel ja spetsialistidel ametlikku võimu

riviüksuse juhtide ja nende alluvate üle, vaid ainult kaudne, rivi ja staabiüksuse juhid on oma seisundilt võrdsed. (Üksvärav 2004, 122) Selguse ja koostöömimise ladususe huvides on töötajal parem alluda korraga ühele juhile, kuid moodsad siseehituse tüübid näevad ette ka allumist korraga mitmele juhile.

Ametlikud alluvussuhted on muutuvates tingimustes pigem tegevuse tõhusust pärssivaks teguriks ning seega on organisatsioonides hakanud kujunema rõhtsad ja põiksed mittealluvuslikud tööalased seosed. **Maatriksstruktuur** tekkis, kuna uuenenud tegutsemistingimustes oli vaja uut moodi struktuuri, mis oleks suhteliselt kiiresti ümberkujundatav ning kohanemisvõimelisem. Tegemist on organisatsiooni siseehitusega, kus allüksuste tegevus on nii rõhtsalt kui ka püstloodis õiguslikult ja suhtlemise kaudu omavahel seotud (Ibid., 126) (Joonis 6). Paljud organisatsioonid on tegelikult võtnud kasutusele mitmed maatriksi elemendid, kuid ei kasuta sõna „maatriks“, vaid kutsuvad neid maatriksi vormi algeid kui spetsiaalse projekti meeskond, koordineerimise komitee jne (Schermerhorn 1988, 314).



Joonis 6. Maatriksehituse skeem

Allikas: (Üksvärav 2004, 127)

Maatriks-struktuuriga organisatsioonis eksisteerib samaaegselt funktsionaalne ja toote/teenuse struktuur ning töötajad neis alluvadki samaaegselt mõlema üksuse juhile, kahene alluvussüsteem ongi maatriks-struktuuri üks iseloomulikumaid tunnuseid. Maatriks-struktuuri funktsionaalse osa

juhid vastutavad spetsialistide jaotamise eest projektide vahel ja ühtlasi jälgivad ka, et spetsialistide tegevus oleks vastavuses nende funktsionaalse osa erialaga. Maatriks-struktuuri projektijuhid vastutavad vastavas projektis järelvalve eest: projekti planeerimine, ressursside jagamine, töö koordineerimine, ülesannete täitmise jälgimine ja kindlustamine ning projekti nõuete täitmise ja tähtaegadest kinnipidamise eest. (Hatch 2006, 301) Ühte spetsialisti saab seega kasutada mitmes projektis korraga, mis on kulude seisukohalt väga hea, töötajate seisukohalt aga raske, kuna allumine mitmele juhile tekitab segadust, arusaamatusi, vastuolusid ja pingeid.

Maatriksehituse edasiarenduse tulemusel on saadud **võreehitus**. See on meeskonnatööl ning igasuunalisel ja piiramatul suhtlemisel põhinev organisatsiooni siseehituse muster (Üksvärav 2004, 128). Sellises struktuuris puuduvad tavamõistes ülemused ning rõhk on meeskonnatööl, mida juhivad eestvedajad. Suures organisatsioonis sobib selline siseehitus hästi mõnda organisatsiooni osasse, mitte aga kogu organisatsiooni ulatuses, kuna suured organisatsioonid vajavad oma siseehituses siiski mingisugust koordineeritust ja korda. Väiksemate organisatsioonide puhul saab seda kasutada terve organisatsiooni ulatuses.

Meeskonnaorganisatsioon on nimetusena uus, kuid sisuliselt ei ole seegi midagi uut ning põhineb meeskondadel, mis tegutsevad organisatsioonis enamasti koos eripäraistunud allüksustega, harvem valdavana. Meeskond on üksteist täiendavate oskustega väiksearvuline inimrühm, kes üldiste eesmärkide saavutamisel on pühendunud mingi kitsapiirilise ülesande täitmisele ja vastutab üldiselt tulemuste eest (Üksvärav 2008, 526). Meeskonnatöös peituvad ühtaegu võimalused aga ka ohud, hea eeldus on see, kui meeskond omavahel sobib.

1.3 Organisatsiooni struktuuri hindamine

Organisatsiooni struktuuri skeem annab küllalt hea ülevaate organisatsiooni ülesehitusest, kuid ühtlasi loob ka väärarusaama, et täpselt nõnda piiritletult ja harmooniliselt kõik selles ka toimiks. Reaalsuses on erinevate allüksuste/üksikisikute vahel ka väga mitmeid organisatsiooni tegevusi täiendavaid mitteametlikke seoseid, mida skeemile üldjuhul ei kanta, kuid mis muudavad organisatsiooni tegevuse tõhusamaks. Olukorraline teooria väidab, et pole olemas organisatsiooni struktuuri, mis sobib ühtmoodi hästi kõikidele organisatsioonidele. Selleks, et

määrata ära, milline on parim struktuur antud juhul, peavad juhid hindama näiteks keskkonda ja ülesandeid/tehnoloogiaid. (Hatch 2006, 322) Kuna need tegurid on ajas muutuvad, ei pruugi varasemalt valitud struktuur tulevikus enam edukas olla, mis toob kaasa vajaduse hinnata regulaarselt organisatsiooni struktuuri sobivust konteksti.

Modernistide vaatenurgast lähtuvalt on hea organisatsioonistruktuur selline, mis optimeerib organisatsiooni soorituse, tasakaalustades struktuuri elemendid diferentseerituse ja integratsiooni. Selleks, et anda hinnang organisatsiooni struktuurile, kasutavad modernistid tootlikkust ja tõhusust. Näiteks, tõhus on see siis, kui juhib töötajate tähelepanu nende vastutada olevatele diferentseeritud tööloikudule ja kutsub üles lihtsustama tegevuse integreerimist organisatsiooni. Tootlik on see näiteks siis, kui minimeerib aega, pingutust ja ressursse, selleks et organisatsioon saaks oma eesmärged saavutada. (Ibid., 296) Juhtide jaoks on suur katsumus panna erinevad tööloigud omavahel edukalt koos toimima, kuid kord selles edu saavutatuna, saab juht keskenduda oma töö muudele aspektidele ning töötajad saavad töötada usaldusväärset toimivas süsteemis, mis hõlbustab kogu organisatsiooni tööd ning kasutab maksimaalselt kasulikult ära selle ressursid.

Organisatsiooni struktuuri saab analüüsida kolmel viisil. Esmalt, võib uurida organisatsiooniskeemil selle eri osade paigutust, või selle suurust ja kuju. Teiseks võib analüüsida selle tegevuslikke aspekte või iseloomujooni, nagu näiteks spetsiaalsete tööülesannete eraldatus, reeglid ja protseduurid ning otsuste vastuvõtmine. Ning kolmandaks võib analüüsida struktuuri, uurides vastutust ja võimu organisatsioonis. (Moorhead 1989, 394) Esimese viisi puhul saab hinnangu anda organisatsiooni struktuuri skeemi visuaalse vaatluse põhjal. Taoline vaatlus tuvastab kiirelt, kas ja kus võib olla kitsaskohti, kas organisatsioon on loonud oma struktuuriga eeldused töötajate tõhusaks tegevuseks organisatsioonis. Kolmanda viisi puhul tuleb minna veidi detailsemaks ja uurida tööjaotuslikke ja hierarhilisi aspekte. Teine viis eeldab aga kõige põhjalikumalt analüüsi, kuna lisaks organisatsiooni struktuuri skeemile tuleb hinnata ka dokumentides kehtestatud reegleid ja protseduure.

Selleks, et hinnata organisatsiooni struktuuri mõjusust on olemas kolm viisi: eesmärkidest lähtuv, süsteemi teooriast lähtuv ja tarbijast lähtuv. **Eesmärkidest tulenev** lähenemine tähendab ulatust, mil määral organisatsioon oma eesmärged saavutab ning see lähenemine on kõige vanem ja enim kasutatav meetod (Gibson 1991, 29). Näiteks, organisatsiooni eesmärk on teenida

kasumit oma põhitegevusega, sellega otseselt tegelevad allüksused on struktuuri tähtsaimaks elemendiks, teised struktuuri elemendid peaksid olema antud üksust/üksuseid toetavad ning aitama sel saavutada organisatsiooni eesmärki mingil viisil (finants, turundus jne). **Süsteemi teooriast** lähtuv lähenemine on alternatiivne eelnevale. Tänu süsteemi teooriale on võimalik mõjususe kontseptsiooni defineerida laiemalt, mis annab juhtidele arusaama indiviidi, grupi ja organisatsiooni mõjususe põhjuslikkusest (Ibid., 31). Süsteemi teooria põhineb ressursside ringlemise tsükliks – sisend > protsess > väljund > keskkond > sisend jne. Lihtsustatult öeldes, organisatsioon võtab ressursid (sisendi) suuremast süsteemist (keskkonnast), töötleb neid ressursse ja tagastab need muutunud kujul (väljundina). (Ibid., 32) Selline lähenemine tugineb suuresti tagasisidele, kuna organisatsioon saab sisendi keskkonnast ning ühtlasi peab keskkond organisatsiooni töödeldud väljundi aktsepteerima, muidu ei oleks tegevusel mõtet. Süsteemi teooria rõhutab kahte olulist kaalutlust: organisatsiooni ellujäämine sõltub võimest omandada keskkonnast tulenevaid nõudeid ning selleks, et vastata neile nõudmistele, peab eelnevalt nimetatud tsükkel olema kogu aeg juhtimise tähelepanu keskpunktis (Ibid, 33). Antud tsükkel on kergesti mõistetav ja pealtnäha primitiivne, kohandades seda organisatsiooni struktuuri skeemi elementidega, näeme, et see läbib selle erinevaid osi ning kõigil neil on teatud roll selles tsükliks.

Huvigruppide ootustest tulenev lähenemine on samuti erinev eesmärgist lähtuvale lähenemisele. Lähenemine seisneb selles, et püütakse rahuldada kõikide huvigruppide ootusi, kellel on organisatsiooniga mingi seos (töötajad, aktsionärid, koostööpartnerid jne) ning efektiivsust hinnatakse selle põhjal, kes neist annab hinnangut (Ibid, 43). Kuna organisatsiooni huvigruppide ootused on erinevad ja ootuste tähtsust ei reastata, ei ole organisatsioonil põhimõtteliselt kunagi võimalik saavutada üleüldist efektiivsust ehk tulemust, mis rahuldaks kõiki osapooli. Hinnangu efektiivsusele saab anda vaid konkreetse huvigrupi vaatepunktist lähtuvalt. Antud lähenemine võib tekitada juhtidele segadust eesmärkide ja rõhuasetuste püstitamisel. Juhid peaksid lähtuma antud hetkel olulisi ressursse omavate huvigruppide huvidest (Ibid., 35). Ehk siis, organisatsioon ei lähtu huvigruppide ootustest, vaid sellest, mida on huvigruppidel organisatsioonile pakkuda ning reastatakse need tähtsuse järjekorras.

1.4 Allüksuste vaheline koostöö organisatsioonis

1.4.1 Ametikohtade ja allüksuste moodustamine

Ametikoht on organisatsiooni algois, mida esindab üksikisik ning allüksus on organisatsiooni siseehituse osa, mis hõlmab mitu üksteisega seotud või üksteisest sõltuvat ametikohta (Üksvärav 2004, 113). Allüksuste ja ametikohtade moodustamise tulemusena jaotatakse töö erinevate tegijate vahel ära ning määratakse neile kindlad rollid. Enne kui hakata looma uut ametikohta või allüksust, peaks veenduma selle vajalikkuses, eelkõige peaks need aitama organisatsioonil saavutada tema peaesmärki. Peab kaaluma, kas antud valdkond on üldse piisavalt mahukas ja eripärane, et õigustada tegutsemist omaette üksusena (Ibid., 114). Mitmeid tegevusi on võimalik sisse osta, mis annab organisatsioonile võimaluse keskenduda oma põhitegevusele, määrav on siinkohal sisseostetava teenuse hind ja kvaliteet võrrelduna sellega, mis organisatsioon suudaks ise teha.

Nagu eelnevalt diferentseerimise alapeatükis selgus, siis allüksuste moodustamiseks kasutatakse peamiselt viit enamlevinud meetodit - funktsiooni, toodete/teenuste, klientide, piirkonna või tehnoloogia põhjal ning enamlevinud neist on funktsionaalne. Funktsiooni järgi moodustatud allüksuses töötavad sarnaste tööalaste huvidega inimesed, kes täiendavad üksteist oma allüksuse töös. Kuigi viise on mitmeid, ei ole tegelikult varianti, mis sobiks ühtmoodi hästi kogu organisatsiooni ulatuses ning seega kasutatakse tihti ka kombinatsioone. Nõnda moodustuvad näiteks funktsionaalse jaotusega organisatsioonis töögrupid mingite konkreetsete projektide elluviimiseks ning organisatsioonis moodustub maatriks-siseehitus, kus allüksuste tegevus on nii rõhvalt kui ka püstloodis õiguslikult ja suhtlemise kaudu omavahel seotud (Ibid., 126). Maatriks-ehitus on kategoriseeritud kui moodne siseehitus, kuid tegelikult on mitmed selle elemendid olnud kasutuses juba ammu.

Allüksuste moodustamisel tuleb kõne alla ka niisugune omapärane asjaolu nagu „asjast huvitatud juht“. Nii võib tekkida ebaloogiline ametikohtade rühmitus, kuid elu on näidanud, et tulemused on tagatud. Loogilise paigutuse korral mittehuvitatud juhi käe all tavaliselt aga mitte. Antud alus on oma eluõigust tõestanud eelkõige uuelaadsetes tegevusvaldkondades. (Ibid., 116)

Segamini ei tohi ajada siinkohal juhi erahuve ning tööalaselt tulenevaid huve, juhi huvi peab lähtuma eelkõige organisatsiooni heaolust.

1.4.2 Allüksuste vahelise koosöö koordineerimise mehhanismid

1.4.2.1 Tegevuste formaliseerimine reeglite, standardite ja manuaalidega

Formaliseeritus tähendab ulatust, mil määral konkreetsed reeglid, regulatsioonid, poliitika ja protseduurid juhivad organisatsiooni tegevusi. Need sisaldavad endas kirjutatud reegleid, käsiraamatuid, töökirjeldusi, tegevuste manuaale, organisatsiooni skeemi, juhtimis- ja tehnilisi süsteeme (Hatch 2006, 104). Selleks, et hinnata organisatsiooni formaliseeritust, piisab ainuüksi vastava dokumentatsiooni lehekülgede arvu kokku lugemisest. Väiksemates organisatsioonides ei ole formaliseeritus kuigi oluline, kuid kasvab töötajate arvu suurenedes. Reeglid võimaldavad töötajate käitumise muuta ootuspäraseks ning seega ka ennustada ja kontrollida seda, sellest tulenevalt ei ole juhtidel vajadust tegeleda alluvate pideva juhendamisega. Formaliseerituse eesmärk on muuta töötajate tegevus nõuetele vastavaks ja sarnaseks ning võtta neilt ära valikuvõimalus ja vajadus, eriti just suuremates organisatsioonides, kus ametikohad on võrdlemisi spetsiifilised. Suurtes organisatsioonides on formaliseerituse määr üsna kõrge ning reeglite mittetäitmist või neist kõrvalekaldumist üldjuhul ei aktsepteerita. Väiksemates organisatsioonides on seevastu formaliseeritus väiksem, mis tähendab, et tööd ei ole eriti ette kirjutatud ning töötajatel on võrdlemisi suur valikuvabadus oma töös. Formaliseeritus erineb organisatsiooniti ning suuresti ka organisatsiooni sees, mis tähendab, et ühes organisatsioonis on ametikohti, millede töö on väga formaliseeritud ning samas on ka ametikohti, milles töötajad on võrdlemisi vabad oma tegevuses ja otsustes.

Organisatsiooni tööd on jaotatud allüksuste ja üksikisikute vahel ära väiksemateks osadeks ning formaliseeritus on üheks abistavaks mehhanismiks, et nende erinevate tööloikude ühendused oleks võimalikult sujuvad ja tõrgeteta. Formaliseerituse tulemusena määratakse manuaalides ära, kes mille eest tööprotsessis vastutab. Järjestikuselt ühendatud tööde puhul on ühe allüksuse/üksikisiku väljund järgnevale sisendiks ning formaliseeritus tagab selle, et töö kvaliteet oleks järgnevate ootustele ka vastav. Kõrge formaliseeritus võtab töötajatelt võimaluse ja vajaduse olla loominguiline ning tagab selle, et töötajate tegevused teeniks organisatsiooni ühiseid eesmärke.

1.4.2.2 Kooskõlastamine

Reeglid, protseduurid ja poliitika tagavad raamistiku sünergia jaoks ja ühenduslülid allüksuste/üksikisikute vahel, saavutamaks organisatsiooni eesmärgi. Formaliseeritus ja standardiseeritus tõlgib selle raamistiku töötajatele arusaadavasse keelde. Töötajad on liiga jäigad, et minna kaasa muutustega ning selleks on vaja juhtidel kogu seda protsessi koordineerida, et tagada muutused ja allüksuste vaheline kooskõla. (Schermerhorn 1988, 328) Ehk teisisõnu, kooskõlastamine on mehhanism, mille abil allüksuste/isikute vahelised ühenduslülid muudetakse terviklikuks mustriks. Ideaalis peaks organisatsiooni erinevad osad toimima harmoonias, tegelikkuses see muidugi nii ei ole, kuid on viise, mis aitavad selles suunas siiski liikuda. Kooskõlastamine annab ühe sellise võimaluse, kuna seob omavahel seostamata tegevused, mida suurtes organisatsioonides on väga palju. Juhtide jaoks algab kooskõlastamine tegevuste kooskõlla viimisest ehk **tegevuslikust kooskõlastamisest**. Tegevuslik kooskõlastamine on üksikuile määratud kohustuste ja ülesannete omavaheline kokkusobitamine, eesmärgiga tagada eri tegevusalade, -valdkondade ja -lõikude ning nendega seotud inimeste tööalaste jõupingutuste omavaheline ladus toimimine ning lisaks ka takistuste kõrvaldamine (Üksvärav 2004, 214). Organisatsiooni siseehitus peaks tagama tegevusliku kooskõlastuse, kuna selles on ära määratud erinevad alluvusseosed, mis ongi põhilised kooskõlastamiseseosed. Tegevuslik kooskõlastamine tähendab mingite rutiinsete protsesside kooskõlla viimist ja võib tunduda pealtnäha ühekordse ülesandena, kuid tegelikult on see pidev protsess – aja, olukorra, inimeste vms muutumisel ei pruugi seni kehtinud kooskõlastus enam kehtida.

Juhtimisel tuleb kokku puutuda sellega, mida inimesed teevad ja ka sellega, kuidas nad tehtavasse suhtuvad. **Suhtumuslik kooskõlastamine** on inimeste arvamuste, seisukohtade ja huvide omavaheline kokkusobitamine. (Üksvärav 2008, 278) Nagu eelnevalt ilmselgus, siis tihti peale on eri allüksustel ka veidi erinevad eesmärgid ja nägemused asjadest, kuid suhtumuslik kooskõlastamine peaks tagama selle, et nende eesmärgid oleksid ühised, ehk siis organisatsiooni eesmärk oleks kõigi eesmärk. Suhtumusliku kooskõlastatuse saavutamine on väga keeruline, kuna raske on aimata inimeste varjatud seisukohti, lisaks sellele on juba välja kujunenud suhtumiste muutmine väga raske. Seda võib võrrelda näiteks organisatsioonikultuuri muutmisega

või ka väiksemate muutuste tegemisega selles – see on raske ja pikaajaline töö ning ilma asjatundjate kaasamiseta määratud läbikukkumisele.

Kooskõlastamismoodused tulenevad paljuski olukordade stabiilsusest. Püsivas tegutsemisolukorras võib kooskõlastamine toimuda varem väljatöötatud tegevuskavade järgi (protseduurireeglid, eeskirjad, juhised, plaanid) (Üksvärav 2008, 280). Seevastu muutuvates oludes ei pruugi neist kuigipalju abi olla. Inimesed, kes nende järgi peavad töötama, märkavad tavaliselt ebakõlasid esimesena ning uuenduste tegemise eeldusena peaksid nad andma tagasisidet tegevuskavade koostajatele. Selleks, et need tehnikad õnnestuks ja tekiks sünergia, on vajalik dialoogi olemasolu töötajate ja juhtide vahel. Seega saab kooskõlastamine toimuda kas tegevuskavade järgi või siis tagasiside alusel, ehk siis vastavalt juhendlik või vabatahtlik kooskõlastamine.

Juhendlik kooskõlastamine tähendab tegevuste ja toimingute vahel kooskõla ja tasakaalu saavutamist ametlike alluvusvahekordade ning juhendmaterjalide abil (Ibid., 287). Väikestes organisatsioonides ei ole juhendlik kooskõlastamine kuigi oluliselt kohal, kuna omavahel seotud tegevusi on vähe ning töötajad saavad vajadusel ise kooskõlastusi teha, ilma et selleks oleks erilisi juhendeid vaja. Ametliku kooskõlastuse tähtsus kasvab koos organisatsiooni kasvamisega, kuna lisandub töötajaid ja mitmekesiseid omavahel tihedalt seotud ülesandeid. Tööriistadeks kooskõlastamisel on suusõnalised ja kirjalikud ametlikud korraldused, eeskirjad, juhendid, allüksuste põhimäärused, üksikisikute ametijuhendid, protseduurireeglid jms, mis aitavad ühist tööd korraldada ja kooskõlastada (Ibid., 287). Kooskõlastamisvahendina kasutatakse ka nõupidamisi, kus saavad kokku eri alade spetsialistid, sooviga viia päevakorras olev olukord uuele tasemele. Suuremates organisatsioonides on suur hulk mitmesuguseid omavahel seotud korduvaid tegevusi ja toiminguid, nende kooskõlastamiseks kasutatakse tavaliselt **halduskorda** ehk administratiivset süsteemi. Halduskord on ametlike menetluste kogum, mis peab tagama omavahel seotud tööde ja toimingute iseenesest toimuva kooskõlastamise. (Ibid., 291) Kuna kooskõlastamine on enamasti juhi töö, siis siinkohal iga eduka lahendusvariandi saanud kooskõlastus võtab temalt ära lisatöö ning tal jääb rohkem aega keskendumaks erakorraliste ja kriitiliste asjadega tegelemiseks.

Vabatahtlik kooskõlastamine tähendab tegevuste ja toimingute vahel kooskõla ning tasakaalu saavutamist mitteametlike seoste ja suhete kaudu (Ibid., 281). Kui juhendliku

kooskõlastatuse puhul liikusid kooskõlastamisteed mööda ametlikke alluvussuhteid pidi, siis vabatahtliku puhul propageeritakse rõhtsaid ja põiki kooskõlastamiseseid. Selline ametlikke teid täiendav vabatahtlik kooskõlastamine teeb organisatsiooni töö märkimisväärselt tõhusamaks ja kiiremaks, kuna enam ei pea kooskõlastatud liikuma mööda ametlikke alluvussuhteid pidi, mis negatiivse kõrvalsaadusena võib kaasa tuua informatsiooni moonumise ja seega ka ebasobiva lõpplahenduse asjaosalistele. Vabatahtlik kooskõlastamine on omamoodi isereguleeruv süsteem ning sõltub paljuski töötajate enda valmisolekul algataja, kaasaráäkija ja/või otsustaja roll võtta. Motiveeriv tegur on siinkohal ehk see, et tegutsemine tasub end ära – see teeb töötaja enda töö edaspidiselt lihtsamaks. Vabatahtliku kooskõlastamise puhul on oluline koht ka koostöövalmidusel. Vabatahtlik kooskõlastamine on hõlpsam ja tulemusrikkam ka siis, kui ametis on hästi koolitatud, tugeva ettevalmistusega ja väljaõppega töötajad, kes tulevad hästi toime oma vahetute töökohustuste ja ülesannete täitmise tehnilise küljega (Üksvärav 2006, 220). Kolleegidelt oodatakse võimet, jätta erimeelsused kõrvale ja tegutseda organisatsiooni huve silmas pidades. Erialane lai silmaring loob eeldused, et töötajad teavad kuidas on kõige parem nende töid (ümber) korraldada.

1.4.2.3 Kommunikatsioon koostöö realiseerimise vahendina

Suhtlemine on teabevahetuse kaudu toimuv inimestevaheliste suhete realiseerimise ja reguleerimise protsess, mis on igasuguse sotsiaalse tegevuse vältimatuks komponendiks. Suhtlemise protsessi dialektiliselt seotud külgedena eristatakse kommunikatsiooni kui teabe edasiandmise ja vastuvõtmise aspekti suhtlemises ning interaktsiooni kui suhtlevate subjektide vastastikuse mõjustamise aspekti. (Lauristin 1978, 315) Organisatsiooni juhtimise seisukohalt on suhtlemine ääretult oluline valdkond, see toimub kogu aeg ja kogu organisatsiooni ulatuses. Samamoodi nagu toimitakse funktsionaalsete valdkondadega (tootmine, turundus, finants jne), peaks ka kommunikatsioonivaldkonda planeerima, organiseerima ja kontrollima (Spataro 1969). Vastavalt vajadusele ongi organisatsioonides olemas sise- ja ka väliskommunikatsiooniga tegelemiseks eraldi osakonnad. Olenemata sellest, kas organisatsioonis on see valdkond või mitte, siis kõikidelt juhtidelt eeldab organisatsioon head suhtlemisoskust. Oluline on, et juht suudaks ennast selgelt ja arusaadavalt teistele selgeks teha, see tagab selle, et eesmärkidest on

ühine arusaam ning tööde tegemisel esineb vähem arusaamatusi. Juhi halb suhtlemisoskus on õnnetuseks talle endale ja ta kaaskolleegidele ning alluvatele, tihtipeale kohtame organisatsioonis olukordi, et juhil pole aega sõnumit korralikult edastada, kuid leitakse aega, et seda korduvalt otsast peale uuesti teha, parandada. Suhtlemisoskusest sõltub see, kas ja millisel viisil lõppeesmärk saavutatakse.

Vahetu **suusõnaline suhtlemine** on inimeste vahel kõige loomulikum ning seetõttu ka kõige enim kasutatav, sageli ka mõjukaim suhtlemisvorm, koosnedes rääkimisest ja kuulamisest (Üksvärav 2008, 316). Kuulamise puhul eristame passiivset ja aktiivset kuulamist, aktiivne kuulamine tähendab reaalselt kuulamist ja kaasamõtlemist, passiivse kuulamise puhul lastakse mõtetel minna uitama, ei mõelda kaasa. Juhtide suhtlemises on üldjuhul ülekaalus rääkimine, mitte aga kuulamine. Seda ehk seepärast, kuna neil endal on suurem teadmistepagas, mida nad pigem jagavad teistega, kui soovivad uusi teadmisi juurde saada. **Kirjalik suhtlemine** on organisatsioonis teine enim kasutatav suhtlemisvorm, kuhu kuuluvad kirjad, meeldetuletused (memod), ettekanded, aruanded, väljatrükid, teadaanded, siseleht. Kirjaliku suhtlemise osakaal on viimasel ajal märkimisväärselt tõusnud tänu internetile ja e-postile ning ei ole ühtki märki, et see arengusuund pöörduks vastupidiseks. (Ibid., 325) Kirjalik suhtlemine nõuab pingutust, kuid hästi läbi mõeldud tekst tasub end siinkohal küllaga ära. Edastatav tekst peaks olema lühike, kuid samas sisaldama palju teavet ning muidugi peaks see sisaldama suhtlemise häid tavaid, olles sisult õige, täielik, tihe, selge ja lihtne (Ibid., 326). Kui sõnum on koostatud neid tavaid järgides, on väiksem võimalus, et seda võidakse valesti tõlgendada või edastamisel moonutada. Siit ilmneb kirjaliku suhtlemise üks eelistest – seda on võimalik reprodutseerida täpselt samal kujul, mis on kui sõnade kinnituseks esitatav tõendusmaterjal. Kirjalik suhtlemine aitab informatsiooni edastamisel kokku hoida aega.

Kirjaliku eneseväljendamise oskust ei tasu alahinnata. On tehtud uuring, kus 175 personalijuhti reastasid tähtsuse järjekorras faktorid, mis mõjutavad ärivaldkonnas noorte lõpetajate töölevõtmist ning esimesel kohal oli suuline suhtlemisoskus ning teisel kohal kirjalik, alles seejärel peeti oluliseks töökogemust (Hersey 1988, 306). Kuigi uuring viidi läbi Eestist erinevas kultuuriruumis, on see siingi aktuaalne. Suhtlemisoskust peetakse isiksuseomaduseks, mille muutmine on raske, seevastu erialaseid ja tööks vajalikke oskusi on võimalik kiirelt töö

käigus õppida. Võttes tööle hea suhtlemisoskusega inimesi, loome osa vajalikest eeltingimustest, et organisatsioonisisene koostöö toimiks edukalt.

Organisatsiooniline suhtlemine on organisatsioonis eri paigus või rühmitusis olevate inimeste omavaheline teabevahetus, mille põhiosadeks on (Üksvärav 2008, 330):

- suhtlemiskanaleist moodustuvad mustrid ehk suhtlemisvõrgud;
- ametlikud ja mitteametlikud suhtlemiskanalid
- suhtlemise suund, st kas alla, üles või kõrvale.

Ametlikult liigub informatsioon organisatsioonis horisontaalselt ja vertikaalselt mööda struktuuri. Allapoole suunatud kommunikatsioon sisaldab endas enamasti informatsiooni töö instruksioonide kohta, protseduurireeglite kohta, juhendeid ja organisatsiooni väljaandeid (Gibson 1991, 546). Informatsiooni liikumine ülevalt alla juhendite edastamiseks on organisatsioonis tavapärane, seevastu alt üles aga vägagi keeruline, suurtes organisatsioonides peaaegu olematu. Tuleneb see alluvate vastumeelsusest seda teha. Mitteametlik suhtlemine liigub diagonaalselt ning on organisatsioonilise suhtlemise mahukaim osa, seda valdkonda on organisatsioonil suhteliselt võimatu hallata.

Müraks nimetatakse teabega liituvaid ning seda moonutavaid või maskeerivaid tegureid ning just müra ongi üks olulisi suhtlemistõkkeid. Müra allikateks on füüsilised takistused, teate tähendus, kultuurimõju, tagasiside puudumine, rolliootused ning staatus (Vadi 1997, 156). Erilist rõhku tuleks igapäevatoös panna tagasisidele. Vähesed ja lihtsa informatsiooni puhul küll, kuid keerulisema ja mahukama informatsiooni puhul on ebatõenäoline, et alluvad saavad kohe kõigest aru. Küsimine aitab korrata ja kinnistada saadavat informatsiooni, sest üldjuhul pool sõnumist unustatakse juba mõned hetked peale selle saamist (Boone 1992, 307). Inimestel on tegelikult alati küsimusi, kuid eestlastele pole kombeks seda teha, küsimist seostatakse rumalusega, kuna ei saadud ju informatsioonist aru. See on väär lähenemine, küsimine näitab hoopis, et kuulati aktiivselt ja mõeldi kaasa, informatsioonist mittearusaamine võis olla hoopis edastaja puuduliku suhtlemisoskuse tulemus.

1.4.3 Allüksuste vaheliste konfliktide olemus

Organisatsioon koosneb üksikisikutest ja nende gruppidest, milledest igäihel on mingi kindel roll täita ning sellest tuleneb nende sotsiaalne staatus organisatsioonis. See tähendab seda, et igäihel neist on suhteline asend sotsiaalses süsteemis, mis on määratud antud süsteemi jaoks oluliste majanduslike, professionaalsete jms tunnuste kogumina. Antud sotsiaalse staatusega kaasnevad kindlad õigused, kohustused, vabadused ja piiramised. Need annavad allüksusele alust oodata ja nõuda ümbritsevatelt allüksustelt oma seisundile vastavat suhtumist. Samal ajal on iga sotsiaalse staatusega seotud teatavad ootused antud allüksuse enda tegevuse ja käitumise suhtes. (Lauristin 1978, 313) Iga allüksus on unikaalne, kuid kuna neis toimuvad samasugused mõjumehhanismid, on nad pigem sarnased kui erinevad. On huvitav tõdeda, et kui allüksus koosneb pealtnäha intelligentsetest inimestest, siis allüksus tervikuna ei ole alati kuigi intelligentne. Probleem peitub tegelikult ühes või paaris liikmes - juhis ja/või mitteametlikus liidris, keda ei saa kirjeldada kui emotsionaalselt intelligentset töötajat. (Goleman 2002) Nende käes on eriline mõjuvõim suunata allüksuse otsuseid ning kui neil on vajaka jäävaid emotsionaalseid ja sotsiaalseid oskusi, võib see allüksuse sisest ja allüksuste vahelist tööd pärssida. Seega on allüksuste liidrite suhtlemisoskus võtmetähtsusega faktor allüksuste vahelisel suhtlemisel.

On loomulik, et omavahel tööülesannetega seotud allüksuste vahel tuleb ette konflikte, põhjuseks on üks või mitu faktorit: tööülesannete seotus, eesmärkide erinevus, ettekujutuste erinevus, suurenenud nõudmised spetsialistidele (Gibson 1991, 302). Olles tööülesannete täitmise omavahel seotud, on konflikti tekkimise võimalus suur, kuna oma tööülesannete lõpuleviimisel sõltutakse üksteisest. Eesmärkide erinevusest tulenev konflikt on mitmetahuline, ühest küljest peaksid töötajad panustama organisatsiooni üldeesmärkidesse, kuid kuna töötajal on tihti peale raske näha enda rolli lõpptulemuses, kehtestatakse ka allüksustele oma eesmärgid, teatud osas see töötab, kuid teatud aspektides lähevad allüksuste eesmärgid eri suunas. Erinev ettekujutus reaalsusest tuleneb vaatenurga erinevusest, kaks osapoolt võivad vaadata sama asja, kuid näha seda hoopis erinevana.

Allüksuste vahelisest konfliktist saab kogu organisatsiooni probleem ning siit tekibki küsimus, kuidas luua produktiivsed ja koostööaldis suhted allüksuste vahel? Üldlevinud

arvamuse kohaselt on konflikt midagi, mida peab iga hinna eest vältima - nägemus, mida on inimestesse sisendatud nii koolis, kui ka kodus. Tõrjuv hoiak konfliktidesse on paraku valdav ka organisatsioonides, kuid tegelikult peitub konfliktides organisatsiooni jaoks edasiviiv jõud, oluline on siinkohal arusaam sellest, missuguse konfliktiga on tegemist ja kuidas konfliktiga toime tullakse. **Funktsionaalne konflikt** on vastuseis allüksuste vahel ning mille tulemusena leitakse parim lahendus organisatsiooni jaoks (Gibson 1991, 297). Vastamisi olevad allüksused on huvitatud organisatsiooni kui terviku parandamise eest, kuid neil on erinev nägemus viisist kuidas eesmärgini jõuda. Sääraste konfliktide olemasolu organisatsioonis on täiesti normaalne, sest aitab leida parima lahenduse organisatsioonile. **Düsfunksionaalne konflikt** on vastasseis kahe allüksuse vahel, mis kahjustab organisatsiooni või takistab sel saavutamast oma eesmärgi (Gibson 1991, 298). Oluline on kõrvaldada või ennetada düsfunktsionaalseid konflikte, sest need avaldavad negatiivset mõju ka allüksustele ja töötajate töösooritusele. Soovitav on julgustada funktsionaalseid konflikte ning elimineerida düsfunktsionaalsed, kuid reaalsuses soovivad juhid elimineerida mõlemad.

Uringud on näidanud, et grupid käituvad konflikti situatsioonis vägagi etteaimataval viisil (Ibid., 308). Konflikti tagajärjel muutub allüksus kohesiivsemaks, sisemised erimeelsused unustatakse hetkeks, juhtimisstiil muutub rohkem autokraatlikuks ning allüksuse liikmed aktsepteerivad seda, kuna allüksuse saavutus muutub tähtsaimaks muutub atmosfäär ülesandele orienteerituks (Hersey 1988, 353). See on allüksuse toimimisele igati positiivne ilming, paraku aga ajutine, olukorra negatiivne külg tuleneb suhtumisest konflikti teise osapoolde. Konfliktis hakkab iga allüksus nägema teist osapoolt vaenlasena, reaalsus moondub – tähele pannakse vaid enda tugevusi ja teise osapoole nõrku külgi, vaenulikkus teise osapoole vastu kasvab ning suhtlemine väheneb, mis omakorda annab hea võimaluse negatiivsete tunnete säilimisele. Kui osapooled läbirääkimislaua taha panna, ei kuula kumbki osapool teineteist ning ainus informatsioon, millest nad kinni haaravad on nende enda argumente toetavad vihjed. (Hersey 1988, 354) Samad efektid, mis mõjuvad allüksusesiseselt hästi, on negatiivse mõjuga allüksustevahelisele koostoimele.

Konfliktide ilmnemine ei olegi tegelikult niivõrd oluline asjaolu, tähtsaim on hoopis see, kuidas allüksused tulevad toime konfliktide juhtimisega. Allüksused, kes on orienteeritud konflikti lahendamisel tuginema koostööle ja näevad seda kui ühist probleemi, leiavad suure

tõenäosusega positiivseima lahenduse organisatsiooni jaoks (Somech 2009). Allüksuste liikmed ja eelkõige nende juhid peaksid olema piisavalt hästi koolitatud, et suuta konflikti olukorras vastutegevuse ja vastuseisu asemel viljeleda koostööd teiste allüksustega. Allüksuste vahelise konflikti lahendamisel on võtmeroll selle juhil, tema suhtlemisoskusel ja emotsionaalsel intelligentsusel. Oma eriala tehnilisest teadmistest ja oskusest ei ole siinkohal abi, kui puudub empaatiavõime. Emotsionaalse intelligentsuseta juht on hukatuseks kogu organisatsioonile, pigem võiks puudujäärke lubada tema erialastes oskustes, seda muidugi eeldusel, et alluvad on piisavalt pädevad neid puudusi kompenseerida.

Võistlevate allüksuste vastastikusest tegevusest tekkivat pinget saab vähendada kahel viisil: (Schermerhorn, 1988, 251):

1. Olemasoleva võistluse allutamine kontrollile:

- ühise vaenlase leidmine (näiteks konkureeriv organisatsioon);
- ühise eesmärgi seadmine (organisatsiooni tulu);
- võistlevate allüksuste vahele gruppide kujundamine (ühenduslülid);
- võistlevate allüksuste liikmetele koostööoskuste õpetamine.

2. Võistlikkuse ennetamine:

- hüvitada töötajaid organisatsiooni tegevuse tulemuste saavutamise eest, mitte aga niivõrd üksiktöötaja ja allüksuse saavutuste eest;
- hüvitada allüksusi abi eest, mida nad osutavad üksteisele;
- allüksuste vahelise koostöö stimuleerimine;
- edutada töötajaid ühest allüksusest teise nii palju kui võimalik;
- ressursse jagada nii, et organisatsioon saaks sellest maksimaalset kasu.

Kuna juba tekkinud konflikte on keeruline vähendada, siis parem variant on alati nende ennetamine. Oluline on konfliktide kohta tõdeda, et nende ilmumine ei ole halb, vaid näitab, et organisatsiooni liikmetele läheb olukord korda, nad hoolivad ja on pühendunud. Kui konfliktide tase oleks liiga madal, oleks see probleem, sest selle liikmed oleksid sellisel juhul apaatsed olukorra suhtes.

2. SOKOTEL AS'I TUTVUSTUS

2.1 Organisatsiooni üldtutvustus

Sokotel AS on organisatsioon, mille tegevusvaldkonda kuuluvad majutus, toitlustus, meelelahutus, konverentsiteenused ja lõõgastus. Klientidele pakutakse majutust 516 numbritoas, toitlustusteenust pakuvad 1. ja 2. korrusel asuvad restoranid. Lisaks sellele kuuluvad Sokotel AS'i alla ka baarid, ööklubi ja saunad. Renditud pindadel tegutseb kaks ilusalongi. Sokotel AS'i viimases viies avalikustatud majandusaasta aruandes näidatud kasumid ja käibed on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Sokotel AS'i käibed ja kasumid aastatel 2008 – 2012 (tuhandetes eurodes)

Aasta	Käive	Kasum
2012.a	16 611	1 881
2011.a	14 759	520
2010.a	13 081	-549
2009.a	12 752	-1 371
2008.a	15 166	859

Allikas: (Majandusaasta.. 2008 - 2012)

Majutusteenuse osutamine on organisatsiooni kõige olulisem põhitegevus, selle käive moodustab pool kogu organisatsiooni käibest. Ülejäänud teenused on loodud majutusteenust täiendavateks põhitegevusteks - näiteks toitlustusteenus ja meelelahutus. 1/5 käibest saadakse 1. korruse restorani tuludest, ülejäänud allüksuste käibed jäävad alla 8% kogukäibest (ööklubi, 2. korruse restoran, pubi, baar, saunad, konverents).

Hoone, milles Sokotel AS tänasel päeval tegutseb, avati 1972. aastal Viru hotell nime all, loomise rahastajaks oli Nõukogude Liit ning omanik Inturist. Eesti iseseisvumisega läks hotell Eesti Vabariigi omandusse ning paar aastat hiljem see erastati ning organisatsiooni hakati majandama tänapäevasel viisil. Alates 2003. aastast kuulub Sokotel AS Soome kõige tuntumasse

ja laiahaardelisemasse hotelliketti Sokos Hotels, mis kuulub Soome suurkontserni Suomen Osuskauppojen Keskuskunta (SOK). (Nupponen 2007) Soomes kuulub hotelliketti ligikaudu 50 hotelli. Emaettevõtte sekkub Sokotel AS'i tegevusse, kehtestades erinevaid nõudeid äritegevuse korraldamisele, turundustegevusele, kontseptsioonile jpm.

Allüksuste sisene ja vaheline koostöö on reguleeritud mitmete kirjutatud ja kirjutamata protseduurireeglitega. Olukordade muutumisel ei tehta esmajärjekorras ümber kirjalikke protseduuriregleid, vaid lepatakse suuliselt kokku muudatused. Sellest tulenevalt võib dokumenteeritud protseduurireeglites olla tihtipeale aegunud informatsiooni. Probleemiks osutub see töötajate vahetumisel ning antud valdkonnas on tööjõu volavus kõrge. Kõrge formaliseerituse tase on Sokotel AS'is vajalik, kuna aitab töötajate käitumist muuta ootuspäraseks (organisatsiooni kontseptsioonile vastavaks) ning võtta neilt ära valikuvabadus ja otsustamisvõimalus oma töös (näiteks toateenijad, vastuvõtu administraatorid, müügiassistendid).

Organisatsiooni personal. 1972. aastal alustas organisatsioonis tööd 1080 töötajat, personali arvu vähendati märkimisväärselt peale selle erastamist ning viimased aastad on keskmiseks personali arvuks olnud stabiilselt 250 – kõrghooajal rohkem ning madalhooajal vähem. Protsentuaalne töötajate jagunemine organisatsiooni allüksuste vahel on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Töötajate jagunemine Sokotel AS'is allüksuste vahel seisuga 20.03.2014

Allüksus	% kogu organisatsiooni personalist
2.korruse restoran	23,22
Majapidamine	24,72
1.korruse restoran	19,10
Vastuvõtuteenindus	8,24
Müügi- ja turundusosakond	7,87
Ööklubi	5,24
Ülejäänud	11,61

Allikas: (Väljavõtte ... 2014)

Nimetatud 11,61% ülejäänute allüksuste alla on loetud kolm baari, saunad, konverentsikeskus, hooldusosakond, administratsioon ja ladu ning neist igapähe on 1-7 töötajat. Organisatsiooni personali ümardatud aritmeetiliseks keskmiseks vanuseks on 35 ning töötajate keskmine tööstaaž

Sokotel AS'is on viis aastat. Toitlustuses on tööl rohkem noori töötajad ning majapidamises on rohkem kõrgema vanusega töötajad. Töötajatest 79% on naised ning 21% on mehed. (Väljavõte ... 2014) Tööjõu volavus on kõrgem suuremates allüksustes (näiteks restoranides ja majapidamises) ning madalam kontoripersonali hulgas (näiteks administratsioon). Üldiselt peetakse 5%-list volavust normaalseks, sõltuvalt valdkonnast see aga varieerub ning hotellinduses peetakse normaalseks 30-40%-list volavust, Sokotel AS'is viimaste aastate tööjõu volavus on toodud välja tabelis 3. Tööjõu volavuse protsent saadakse lahkunud töötajate arvu jagamisel töötajate keskmise arvuga.

Tabel 3. Tööjõu volavus Sokotel AS-is aastatel 2008 – 2013

Aasta	Tööjõu volavuse %
2013. a	65,37
2012. a	58,61
2011. a	52,20
2010. a	41,06
2009. a	21,00
2008.a	52,80

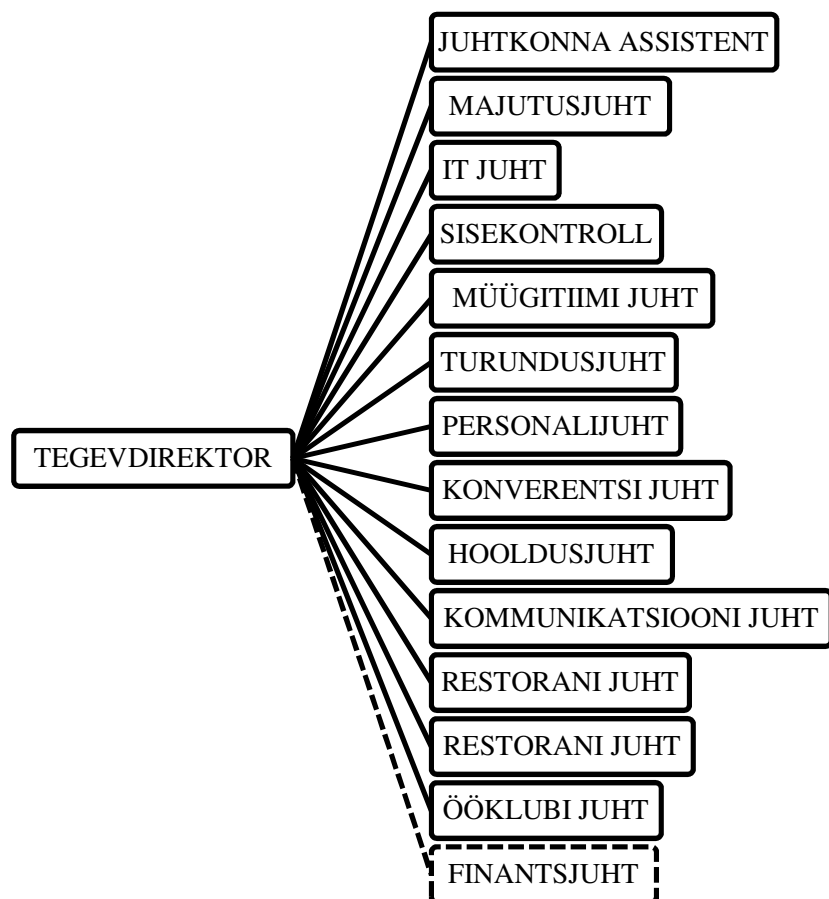
Allikas: (AS Sokotel ... 2013)

Kõrge tööjõu volavus tuleneb valdkonna eripärast – hotellinduses ja restoraniäris töötab palju hooajatöölisi, lisaks sellele töötab valdkonnas ka väga palju noori, kes soovivad suunduda peagi paremale tööle ning on oma otsustes on väga ebastabiilsed ja ebaratsionaalsed.

2.2 Organisatsiooni struktuur

Sokotel AS'i organisatsiooni struktuuri skeem on alati olnud lame - tegevdirektoril on otseseid alluvaid 14 (Joonis 7) ning juhtimistasandeid organisatsioonis kolm. Alluvatega allüksuseid juhivad: majutusjuht, müügijuht, turundusjuht, personalijuht, kommunikatsioonijuht, ööklubi juht, finantsjuht ja kahe erineva restorani juhid. Enim on töötajaid restoranides ja majapidamises. Aastal 2006 oli tegevdirektoril otseseid alluvaid kaheksa, sellest ajast alates on tema alluvate arv olnud pidevas kasvutrendis. Suurima muutuse tegevdirektori alluvate arvus tõi

toitlustusdirektori ametikoha kaotamine, mis hõlmas eelnevalt enda alla konverentsi, restoranide, ööklubi ja baaride haldamise. Tegevdirektori lai juhtimisulatus ei viita niivõrd organisatsiooni allüksuste tegevuste suurele erinevusele vaid soovimatusele erinevaid juhte ühte allüksusesse liita.



Joonis 7. Sokotel AS organisatsiooni struktuur

Allikas: (Teretulemast ... 2014)

Horisontaalse eristumise alusena on kasutatud jaotamist funktsiooni alusel, seevastu siseehituse tüübi üheselt määratlemine ei ole võimalik. Tegemist on rivi- ja staabi-organisatsiooniga, mis on kasvanud välja tegevusalasest siseehitusest. Teatud aspektides võib Sokotel AS'i siseehituse tüübis täheldada ka maatriks-struktuuri elemente. Sokotel AS'i näol on

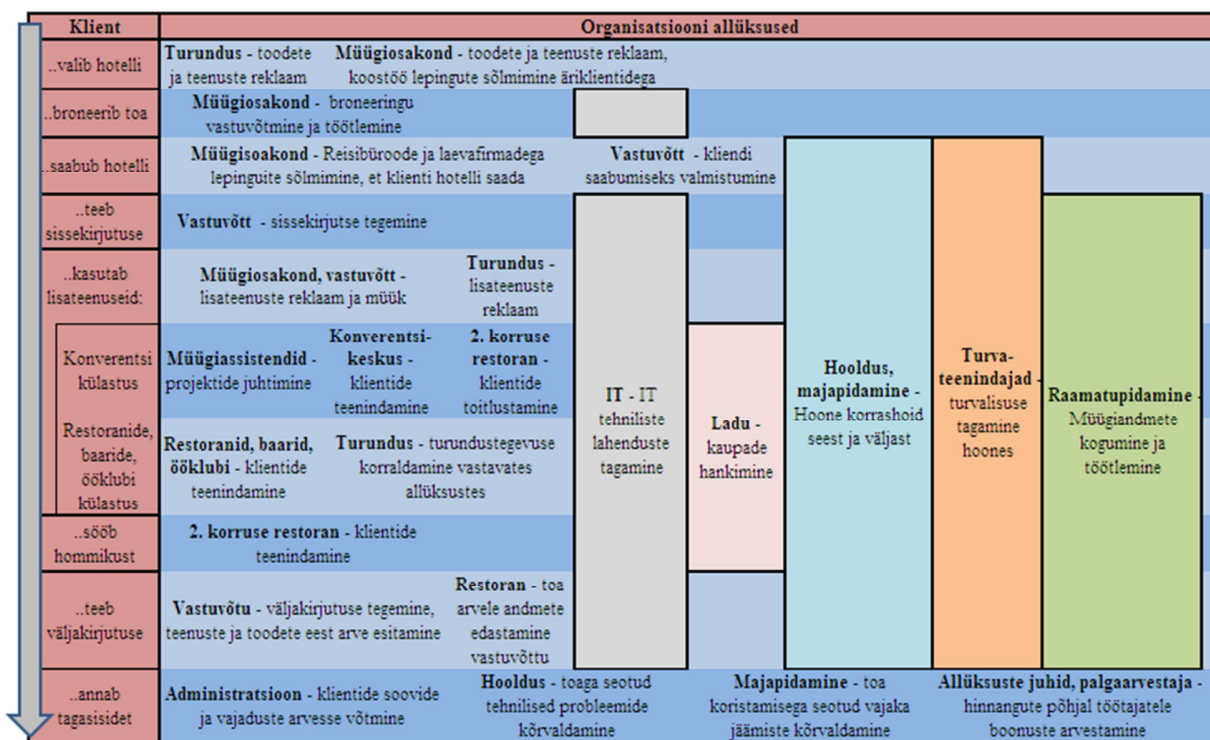
tegemist mehhaanilise organisatsiooniga, mille allüksuste ja töötajate tegevused on kindlalt ette kirjutatud. Väliskeskkonnast tulenevaid muutumisvajadusi on mehhaanilises organisatsioonis raske ellu viia.

Kuigi allüksuste moodustamise viise on mitmeid, ei ole ühtki allüksuste moodustamise viisi, mis sobiks kogu organisatsiooni, seega rakendatakse organisatsioonis mitmeid erinevaid põhimõtteid. Näiteks KGB muuseumi ja giide allumine kommunikatsiooni juhile tuleneb asjaolust, et tegemist on asjast huvitatud juhiga – allüksuse loomine oli tema projekt. Ebatraditsiooniline on ka kaubalao allumine 2. korruse restoranile, kuigi kaupa tellib ladu kõikidele allüksustele – oli aeg, mil antud restoran tellis enamuse majja tulevast kaubast ning nõnda on see alluvussuhe jäänud samaks, kuigi olukord on juba kardinaalselt muutunud. Allüksuste kujundamisel lähtutakse eelkõige sellest, et sarnaste töökohustustega töötajad oleks koondatud ühte. Kui töökohustused on sarnased, siis on võimalik juhil juhtida võrdlemisi suurt töötajate hulka, kui protseduuriireeglites on väga täpselt määratletud nende tööülesanded ja läbiviimise kord, siis pidevat juhendamist töötajad lisaks ei vaja. Sellest lähtuvalt on võrdlemisi suur allüksus näiteks majapidamine - üldkoristajad ja korruste toateenijad, viimases allüksuses on keskmiselt 50 töötajat, kuid suur osa neist on osalise tööajaga. Restoranides on samuti samade tööülesannetega töötajaid, seega saab juht juhtida ühtse tervikuna näiteks saaliteenindajaid ja kokkasid.

Struktuuris on küll välja toodud, kuid reaalselt on raamatupidamine hetkel sisseostetud teenus. Raamatupidamine viidi organisatsioonist välja eelkõige emattevõttest tulenevate nõuete tõttu – Soomes on kõikide hotellide raamatupidamine koondunud ühte. SOK kontserni Eestis asuvateks tütarettevõteteks on Sokotel AS ja Prisma Peremarket AS ning kuna Prisma oli juba suur finantsteeninduskeskus, siis viidi ka hotelli raamatupidamine sinna alla. Organisatsioon ostab sisse ka turvateenust.

Organisatsiooni skeem annab teatud pildi organisatsioonist, paraku ei loo see väga tõest arusaama selle toimimisest, skeem ei kajasta tugevaid sõltuvussuhteid erinevate allüksuste vahel, mis on organisatsiooni toimimises elulise tähtsusega. Allüksused organisatsiooni skeemil on väga selgepiirilised, kuid sama selgepiiriline ei ole tööjaotus ja vastutus. Organisatsiooni allüksuste panust selle eesmärkide saavutamisel on kirjeldatud läbi kliendi tegevuste joonisel 8. Mahukad tööd jaotatakse kitsapiirilisteks osadeks, kuid sellega kaasneb olukord, kus ülesannete äärealad on

tihti ebaselged, millest tekivad ebakõlad koostöös. Sokotel AS'i põhitegevus on majutus-, toidlustus-, konverentsi- ja meelelahutusteenuse pakkumine, ülejäänud allüksused toetavad antud allüksusi organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Organisatsiooni kõige olulisem põhitegevus on majutusteenuse pakkumine ning sellele keskendutakse enim. Ülejäänud põhitegevused on loodud majutusteenust täiendavateks tegevusteks, eesmärgiga pakkuda majutuma tulnud kliendile maksimaalselt ajaveetmise ja raha kulutamise võimalusi.



Joonis 8. Organisatsiooni protsesside kirjeldus lähtuvalt kliendi tegevustest

Allikas: (autori koostatud)

3. KOOSTÖÖPROBLEEMIDE ANALÜÜS SOKOTEL AS'IS

3.1 Probleemi tutvustus

Igal aastal viiakse Sokotel AS'is läbi personali rahulolu uuringut, läbi aegade on töötajad selles kõige nõrgemate punktidega hinnanud allüksuste vahelist koostööd. Probleemi olemasolust on organisatsioonis kõik teadlikud, kuid ometigi ei ole olukord ega ka näitaja personali rahulolu uuringus paranenud. Kusjuures, näitaja on samasugune ka emaettevõtte teistes organisatsioonides, ehk siis Soome hotellides. Kuna puudub üldine selge ja lihtne lahendus, ongi tegeletud vaid väiksemate kriitiliste ilmingute likvideerimisega. Tegemist on organisatsiooni jaoks tõsise probleemiga, millel võivad olla negatiivsed mõjud ka selle majandustulemustele. Tõrked allüksuste vahelises koostöös paistavad tihtipeale välja ka kliendile, tema näeb seda töötajate ebapädevuse ja organisatsiooni kui terviku organiseerimatusena - sellise mainega organisatsioon ei ole edaspidi aga kindlasti mitte tema esmaseks valikuks. Konkurents klientide võitmise ja hoidmise nimel on tihe, seega on oluline, et klient jääks igati rahule, sest siis on Sokotel AS edaspidigi tema valikuks. Kliendi rahulolu saavutamiseks peab kogu tema koostöö organisatsiooniga sujuma algusest lõpuni tõrgeteta, selleks aga peavad kõik selle allüksused toimima ühtse mehhanismina.

Sokotel AS'is on erinevaid allüksuste vahelisi sõltuvuse vorme, kuid suurelt jaolt on allüksuste vaheline sõltuvus vastastikune, mis tähendab, et koostöö koordineerimine eeldab standardeid, protseduurireegleid, planeerimist ja vastastikust kohandamist. Sokotel AS'i allüksuste vaheline seotus lähtuvalt kliendi tegevustest organisatsioonis on toodud joonisel 8. Allüksustel on teineteise tegevusele õigustatud ootused. Süsteemi toimima panek on suur katsumus kõigile allüksustele. Antud sõltuvussuhtes on võtmetähtsusega allüksuste vahel liikuv informatsioon - kui selle edastamine ei ole korrektne, häirib see teis(t)e allüksus(t)e tööd. Paraku just informatsiooni liikumine allüksuste vahel on tihtipeale probleemiks.

Nõrk allüksustevaheline koosõ ei ole pseudoprobleem ning seda teadvustavad endale ka juhid, ometigi ei ole näitaja personali rahulolu uuringus aastatega paranenud. Selleks, et probleemi lahendada, peab aru saama selle algpõhjustest. Antud magistr töö eesmärgiks ongi välja selgitada põhjused, millest on tingitud allüksuste vaheline nõrk koosõ. Erinevaid võimalikke põhjuseid loetleda on lihtne ning mitmed neist võivad ka paika pidada, kuid probleemi lahendamiseks ei piisa üksikute arvamuste loetlemisest, vaid probleemi tuleb põhjalikumalt süveneda, et tuvastada ka nende paikapidavus. Paljud ilmsena tunduvad põhjused on tihtipeale hoopis probleemi tagajärg, mitte põhjus. Vaid siis, kui tuvastatakse probleemi algpõhjuste, on organisatsioonil võimalik töötada välja lahenduskava, mis võiks viia tulemuste paranemiseni. Tulenevalt probleemist püstitatakse magistr töö kaks uurimisvaidet:

1. Allüksustevaheline nõrk koosõ on põhjustatud töötajate suhtumisest;
2. Allüksustevaheline nõrk koosõ on põhjustatud allüksuste vahelisest huvide konfliktist ja puudulikest kooskõlastamismehhanismidest.

3.2 Uuringu tutvustus

3.2.1 Metoodika ja valimi tutvustus

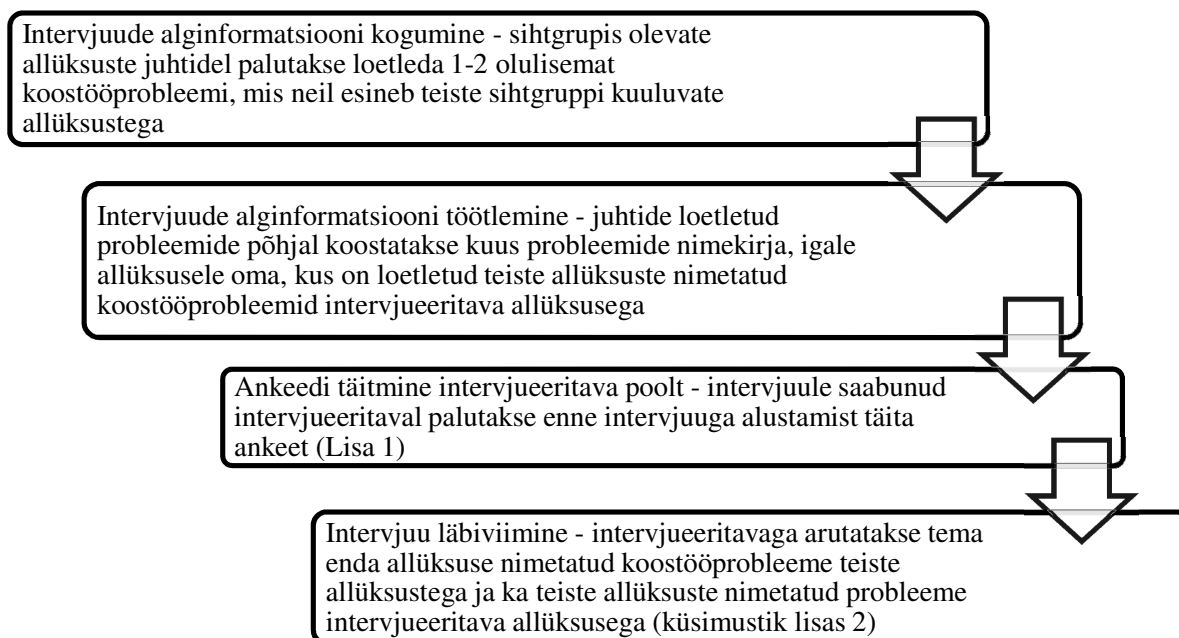
Antud magistr töö kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit - andmed saadakse poolstruktureeritud intervjuudest organisatsiooni töötajatega ja organisatsiooni dokumentide analüüsist. Andmete kogumisel on oluline roll ka organisatsiooni personalijuhil ja tegevdirektoril, kellega on antud magistr töö uuringu protsess eelnevalt kooskõlastatud. Uuringus ei ole uurimise all kogu organisatsioon, vaid sihtgrupp, mille moodustamise vajadus tekkis, kuna uuritav organisatsioon on võrdlemisi suur ning ajaressurss piiratud. Lisaks sellele oleks liiga suure hulga töötajate tööaja kasutamine organisatsioonile kulukas ning ühtlasi ei tagaks suurema hulga töötajate intervjuerimine oluliselt üksteisest erineva informatsiooni saamist, vaid tõenäoliselt hakkaksid ideed ja mõtted korduma. Sihtgruppi oli võimalik kitsendada, ilma et olulised andmed jääks üles leidmata. Asjaolu tuleneb sellest, et mõned allüksused töötavad rohkem omaette ning ei tee märkimisväärsel hulgal koosõ teiste allüksustega, selleks puudub neil lihtsalt vajadus.

Lisaks sellele ei esine kõikide allüksuste omavahelises koostöös märkimisväärseid tõrkeid - sellised allüksused on sihtgrupist välja jäetud. Ehk teisisõnu, sihtgruppi valimisel oli oluline, et antud allüksuste tööd oleks omavahel rohkem seotud, tekitades kas ühe- või mõlemapoolse sõltuvuse ning oluline oli ka, et seal koostöös on esinenud ja esineb märkimisväärseid tõrkeid. Sihtgrupi moodustamisel tuginetakse käesolevas magistrisöösis organisatsiooni tegevdirektori kogemusele ja nõuannetele, sest tema puutub oma töös kokku enim allüksuste vaheliste koostööprobleemidega ning teab viidata, millised on organisatsioonile kriitilisima tähtsusega. Lähtuvalt sellest on antud magistrisöösi sihtgrupis uurimise all: müügiosakond, hotelli vastuvõtt, konverentsikeskus, majapidamine, 2. korruse restoran ja hooldusosakond. Igast allüksusest on intervjuueeritud kahte töötajat (v.a hooldusosakond) ning nende kirjeldus on toodud välja lisa 3.

Dokumentide analüüs. Töötajad lähtuvad oma töös eelkõige neile personaalselt kehtestatud kohustustest, õigustest ja eesmärkidest, lisaks sellele suunavad nende tegevust ka allüksuse eesmärgid, mis peaksid olema kooskõlas töötaja omadega. Tavatöötaja ei hinda olukorda üldjuhul organisatsiooni kui terviku seisukohalt, kuna tema nägemus on liiga piiratud, et saada aru organisatsiooni kui terviku toimimisest. **Ametijuhendite analüüsis** otsitakse vastust küsimustele, kas ja mil määral näevad need ette koostööd allüksuste vahel. Väidan, et koostöö on väga väike osa töötajate igapäevatööst ning tööde nimekirjas viimaste ja vähemprimaarsete hulgas. Arutelus organisatsiooni personalijuhiga selgus, et ametijuhendid on Sokotel AS'is vaid üksikutel ametikohtadel. Selleks, et uuring siin osas liiga kesiseks ei jääks oma algandmetega, vaadatakse ametijuhendite puudumisel üle neid asendavad **töökirjeldused**. Analüüsitakse sihtgruppi kuuluvate allüksuste neid ametikohti, mis teevad või peaksid tegema koostööd teiste allüksustega. Lähtuvalt magistrisöösi uurimisküsimusest ei anna mingit lisaväärtust uurida täiesti omas sõltumatus raamistikus töötavate töötajate ameti- ja tööjuhendeid (näiteks hommikusöögi-teenindaja,). **Protseduurireglid** on suurtes organisatsioonides elulise tähtsusega, need annavad töötajatele juhised rutiinsete tegevuste sooritamiseks ning vähendavad mõneti ka kolleegide tööaega, kuna nad ei pea kulutama aega juhendamisele. Antud magistrisöösi raames tutvub autor sihtgruppi kuuluvate allüksuste töös kasutatavate protseduurireeglitega ning annab seejärel hinnangu olukorrale. **Töötajate töörahulolu uuringu raporti** avatud kommentaaridest otsib autor vastuseid küsimustele miks töötajad hindavad koostööd halvale tasemele ja mis neid häirib. See tähendab, otsitakse informatsiooni, mis rikastaks intervjuudes saadavat informatsiooni.

Probleemipüstituse seisukohalt on oluline uurida läbi ka **töölt lahkuja ankeedid**. Kuna uurimise all on sihtgrupp, tähendab see, et suurt hulka vajalikku informatsiooni ei pruugi siinkohal leida. Taaskord otsitakse informatsiooni, mis täiendaks intervjuudes saadavat informatsiooni.

Poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuude eesmärk on kaardistada sihtgruppi kuuluvate allüksuste vahelised koostööprobleemid ja kriitilisemad aspektid, kus koostöö ei toimi. Intervjuude teiseks eesmärgiks on tuvastada valdavad põhjused, miks sihtgrupis olevate töötajate arvates koostöö ei toimi. Lisaks sellele on vaja tuvastada, kuidas töötajad tunnetavad enda rolli ja vastutust probleemis. Poolstruktureeritud intervjuudega seotud protsessi kirjeldus on toodud joonisel 9.



Joonis 9. Intervjuude uuringu protsessi kirjeldus

Allikas: (autori koostatud)

Ankeedis (Lisa 1) peavad intervjuueeritavad esmalt panema sõnadesse oma allüksuse eesmärgi organisatsioonis. Seejärel loetlema tähtsuse järjekorras viis allüksust, kellega koostöö mõjutab tema allüksuse tööd enim ning seejärel andma hinnangud koostöö kvaliteedile vastavate

allüksustega Likert'i viie palli skaalal. Kui intervjueeritav märgib ankeedis olulise koostööpartnerina ka sihtgrupis mitteoleva allüksuse ning hindab koostööd temaga 4 punktiga või alla selle, siis arutatakse ka koostööd selle allüksusega (lisas 2 küsimuste blokk 3).

Intervjuudes saadav informatsioon on kriitilise tähtsusega antud magistritöö jaoks, seega need lindistatakse diktofoniga, et intervjuerija saaks samal ajal keskenduda intervjueeritavatele ja neilt saadavale informatsioonile ning et hiljem saaks intervjuud transkribeerida. Intervjuudes osaleb korraga üks intervjueeritav, igast sihtgrupis olevast allüksusest kaks intervjueeritavat (va hooldusosakond). Intervjuude arvu määramisel tugineti Guest, Bunce ja Johansonu uuringule, mille kohaselt saabub andmete küllasus peale 12 intervjuud (Laherand 2008, 68). Intervjuerija on antud magistritöö kirjutaja ja Sokotel AS'i kauaaegne töötaja, kuid magistritöö uurimisküsimusest lähtuvalt kõigile intervjueeritavatele oma ametipositsioonist tulenevalt neutraalne isik, vastav allüksus ei ole ka uuringu sihtgrupis. Magistritöö uurimismetoodika on eelnevalt kooskõlastatud ka organisatsiooni tegevdirektoriga.

3.2.2 Uuringu protsessi tutvustus

Magistritöö uurimisprotsessi esimene osa on dokumentide analüüs. Intervjuudele eelnev dokumentide analüüs on vajalik selleks, et magistritöö autor oleks intervjuude läbiviimiseks ajaks end piisavalt kurssi viinud organisatsiooniga antud valdkonnas ning valimisse kuuluvate allüksuste ja selle töötajate töökohustuste ja õigustega. Esmalt kogus autor kokku kõik dokumendid – protseduurireeglid allüksuste juhtidelt ning ülejäänud dokumendid personalijuhilt, et need järjest läbi töötada. Dokumentidega tutvumisel oli eesmärk alustada üldisematest ning seejärel minna detailsemaks: personali rahulolu uuringud > töölt lahkuja ankeedid > allüksuse protseduurireeglid + ametijuhendid, töökirjeldused. Allüksuste protseduurireeglitega tutvumisel ning nende puudumisel aruteludes allüksuse juhtidega saadi selles osas ammendavad vastused ning intervjuude küsimustikust eemaldati küsimus protseduurireeglite kasutamise kohta.

Intervjuu esialgne küsimustik oli koostatud meetoodika loomise käigus. Dokumentide analüüsis ilmnenu asjaolude tõttu lisati intervjuude küsimustikku veel täiendavaid küsimusi (4. küsimuste blokk). Intervjuudes arutlusele tulevate probleemide nimekirja koostamiseks paluti sihtgruppi kuuluvate allüksuste juhtidel tuua välja kuni kaks peamist probleemi, mis tekitab neil

tõrkeid koostöös teiste sihtgrupis olevate allüksustega. Nimekirjade alusel koostati kuus koostööprobleemide loetelu – igale allüksusele intervjueeritavaga arutlusele tulevad teemad, st teiste allüksuste loetletud koostööprobleemid vastava allüksusega. Arutlusele tuleb ka nende enda allüksuse juhi koostatud nimekiri. Intervjuu käigus arutati ja analüüsiti läbi iga allüksus ükshaaval - esmalt sama allüksuse nimetatud probleemid, seejärel teise allüksuse nimetatud (va esimene intervjuu, kus arutati esmalt läbi sama allüksuse nimetatud kõik koostööprobleemid teise allüksustega).

Kõik intervjuud viidi läbi Sokotel AS'i kontori koosolekuruumis. Intervjueeritavate kirjeldus ja intervjuude ajakava on toodud lisas 3. 11 intervjuu aritmeetiline keskmine kestvus oli 47 minutit, sellele lisandub intervjueeritava poolt tehtav sissejuhatus, kus ta tutvustab magistr töö ideed ja intervjuu läbiviimise korda ning lisandub ka lõpus kokkuvõtte tegemine intervjuu kohta. Lisandub ka aeg, mis kulus intervjueeritaval ankeedi täitmisele. Nimetatud algus ja lõpp on intervjuude transkriptsioonist välja jäetud (iga kestvus keskmiselt 15 minutit), kuna need on intervjuudes korduvad ning ei ole antud magistr töö uurimisküsimuse seisukohalt olulised. Intervjuude transkribeerimisel on kasutatud Jeffersoni süsteemile tuginevaid transkriptsioonimärke (Suulise kõne.. 2014). Liigne täpsus pole transkribeerimisel alati vajalik, kuna võib tekitada segase protokoll, mis pigem varjab kui avab öeldu tähendust (Laherand 2008, 281). Sellest tulenevalt on transkribeeritud tekstis märkidega rikastatud eelkõige seda osa, mis on antud kontekstis olulise tähtsusega.

3.3 Uuringu tulemused

3.3.1 Dokumentide analüüsi tulemused

Tööraahulolu uuringu raport. Antud magistr töö idee on alguse saanud personali rahulolu uuringutes ilmnenu faktist, et töötajate arvates on uuringus loetletud näitajatest kõige nõrgemal tasemel allüksuste vaheline koostöö. Magistr töö uuringu raames töötati seega läbi ka viimase personali tööraahulolu uuringu (2013. aasta) avatud kommentaarid (eesti- ja venekeelsed), milles töötajad vastasid muuhulgas ka küsimusele: millised on kaks tähtsaimat aspekti sinu

töökohal, mis vajavad parandamist? 2013. aastal osales uuringus 77,60% kogu Sokotel AS personalist ning antud küsimusele oli antud 137 kommentaari. Parandamist vajavad aspektid saab kommentaaride põhjal jagada nelja kategooriasse: madal palk, suur töökoormus, halvad töövahendid ja allüksuste vaheline koostöö. 8% töötajatest märkis kommentaarides parandamist vajavaks allüksuste vahelist koostööd. Töötajad tunnetasid, et nende arvamust ei peeta oluliseks ning nende allüksuse tööd puudutavaid otsuseid, tehakse kellegi teisel poolt – kas siis juhtide või mõne organisatsiooni põhitegevusi toetava allüksuse. Töötajate arvates langetavad teised iseseisvalt nendega seotud otsuseid, olles seejuures teadmatutes, kuidas olukord reaalselt välja näeb. Tehakse ebapädevaid otsuseid, samas kui töötajatel endal on nägemus, kuidas asju võiks korraldada ning nad usuvad, et langetaksid ise paremaid otsuseid ja teeks vastavat tööd paremini. (Personali ... 2013)

Tööraahulolu uuringu raportite analüüsi eesmärk oli leida põhjuseid, miks töötajad hindavad koostööd halvale tasemele. Kuigi vastavaid põhjendusi oli vähe, võib neid lugeda arvestatavateks vastusteks. Ilmnes ka uus asjaolu, mida ei oldud magistritöö kirjutamisel arvesse võetud. Magistritöös oli uurimise alla võetud allüksused, millede tööd on omavahel otseselt seotud ning ebakvaliteetselt tehtud töö toob kaasa jadas järgmise allüksuse töö häirumise. Arvesse ei oldud aga võetud kaudsemat seotust (põhitegevust toetavad allüksused) ning seda, kui koostöö üldse puudub allüksuste vahel. Näiteks ööklubi ja turundus - turundus reklaamib ööklubi vastavalt sellele, kuidas peab seda enda arvates parimaks, ööklubi töötajatel on aga teistsugune nägemus kuidas peaks neid reklaamima ning näeb turunduse seniseid pingutusi kasutute ja ebaadekvaatsetena. Varasemas vestluses ööklubi juhiga ilmnes, et allüksus tegutseb oma kindlas raamistikus ning kooskõlastusi on vaja vahel teha vaid müügiosakonnaga; koostööd turundusega ei mainitud. Ööklubi töötajad on nii töö- kui ka eraelus meelelahutuse valdkonnaga seotud, seevastu turunduse töötajad mitte - oma töös puutuvad nad valdkonnaga kokku distantsilt ning eraelus üldsegi mitte. Kummagi osapoole ideed turundamisel ei pruugi olla ideaalsed, kuid koostöö ja ühised arutelud selles teemas aitaksid luua parima lahenduse. Sellest lähtuvalt võib väita, et allüksuste vaheline koostöö tuleneb süsteemist, mitte aga üksikute inimeste suvast - allüksused tegutsevad oma kindlas raamistikus, nagu neile on ette nähtud, kuigi tegelikult oleks vaja kommunikatsiooni ja organiseeritud koostööd nende vahel.

Töölt lahuja ankeedid. Töölt lahuja ankeete kasutati Sokotel AS'is pikalt, kuid sellest on nüüdseks loobunud, põhjusena tõi personalijuht välja, et need ei anna organisatsioonile enam midagi uut. Peamine töölt lahkumise põhjus on palk ning pole põhjust arvata ankeetide edaspidine täitmine tooks ilmsiks teistsugust informatsiooni. Vestluses personalijuhiga selgus, et ei ole olnud ühtegi korda, mil töölt lahkumise põhjuseks oleks olnud allüksuste vaheline koostöö. Siinkohal võib teha üldistuse, et kuigi koostöö allüksuste vahel võiks ja saaks olla parem, ei häiri see töötajaid niivõrd, et nad ei saaks oma igapäevatööd seetõttu teha ja nautida.

Protseduurireeglid. Magistritöö raames tutvus autor sihtgruppi kuuluvate allüksuste töö protseduurireeglitega, eesmärk oli leida allüksuste vahelise koostööga seonduvat informatsiooni. Konverentsikeskusel on oma allüksuse töötajatele koostatud 36-leheküljeline käsiraamat, mis tundus puudutavat kõiki igapäevatöö aspekte, allüksuse juht viib uuendusi sisse vastavalt vajadusele, kuid üldiselt on käsiraamat stabiilne. Tähtsaimate allüksustena selles on välja toodud 2. korruse restoran ja müügiosakond. Käsiraamatus on korduvalt toodud välja klientide rahulolu saavutamise ja hoidmise olulisust, teatud aspektides tuleb seda teha ka töötajate rahulolu arvelt. Käsiraamatust ilmneb, et töötajatelt oodatakse paindlikkust kliendi soovide täitmisel ka siis, kui klient teatab oma soovide muutusest viimasel hetkel. (Konverentsi.. 2014) Kui näiteks müügiosakond aktsepteerib muudatuse viimasel hetkel, toob see kaasa ootamatu lisatöö konverentsiteenindajale, mis omakorda võib tähendada muudatusi ka 2. korruse restoranile. Restorani tööloigud on üldjuhul aga ajamahukad ning seega võib neil olla raske muudatusi aktsepteerida. Pahameel suunatakse kolleegidele, kes teevad oma tööd kindlas raamistikus, sooviga täita oma töökohustustest tulenevalt kliendi erinevaid vajadusi. Hotelli vastuvõtu töö korraldamiseks on koostatud infokaust nii paberandjal kui ka dokumendina arvutis. Antud magistritöö raames töötati läbi arvutis olev kaust, mis koosnes 15 failist ning ühtekokku 50 leheküljest, vanim muutmata kujul olev dokument selles kogumikus oli poole aasta vanune. (FO manuaal ... 2014) Kausta olemasolu on vajalik, kuna tööjõu voolavus allüksuses on kõrge ning informatsiooni palju. Protseduurireeglite paljusus ning tööjõu voolavus võib olla siinkohal põhjuseks, miks koostööga ei olda rahul – piisavad teadmised on vaid pikema staažiga töötajail. Vastuvõtu töötajate tööjuhend oli väga mahukas ja sisutihe ning eeldas teadmisi ka organisatsiooni ajaloost, erinevate allüksuste tegevusest ja toodetest.

Nimetatud konverentsikeskuse ja vastuvõtu juhendites ei olnud ühtegi märget koostöö koordineerimise kohta organisatsiooni teiste allüksustega, küll aga oli detailselt kirjeldatud erinevate protseduuride teostamise juhendid. Näiteks, kuidas ja millal peab saatma informatsiooni raamatupidamisele, majapidamisele jt allüksustele. Ehk siis, teiste allüksustega järjestikusest seotud töökohustused olid väga täpselt reglementeeritud, et vältida tõrgete tekkimist organisatsiooni töös. Juhendid ei jätnud ruumi töötajate loominguks ning nende käitumine on juhenditega muudetud ootuspäraseks.

2. korruse restoranis, müügi-, majapidamise- ja hooldusosakonnas puudusid kirjalikud protseduurireglid ametikohtadel, mis puutuvad kokku ka teiste allüksustega. Müügiosakonnas olid väidetavalt küll mõned üksikud juhendid, kuid need polnud toodud kokku ühtseks tervikuks. Allüksuse juht põhjendas seda sellega, et süsteemid ja olukorrad muutuvad pidevalt ning uut töötajat hakatakse välja õpetama alustades lihtsamatest töödest ning nad ise teevad endale vajadusel märkmeid. Kooskõlastused, mis kehtivad ühel hetkel ei pruugi aja möödudes enam kehtivad olla. Allüksuse töö vaatlemisel selgus, et tegutsetakse ühtse tervikuna – toimub pidev ja kiire omavaheline infovahetus, allüksuse töö võimaldab operatiivselt abistada üksteist nende töös. Majapidamisosakonnas (allüksuse juht ja perenaised) ei tunta vajadust protseduurireglite kirjapanemise järgi, juhendatakse ametijuhenditest ja töökirjeldustest. Antud allüksuses saab selline süsteem toimida, kuna tööd koordineerivad töötajad on organisatsioonis staažikad ja pühendunud ning seega on neil sobivad töövõtted kujunenud välja reegliteks. Ka 2. korruse restoranis allüksuse tööd koordineerivatel töötajatel puuduvad kirjalikud protseduurireglid oma töö tegemiseks ning juhendatakse töökirjelduses või ametijuhendis sätestatust. Hooldusosakonna töötajatele edastatakse ametlikult töökäsud arvutiprogrammi kaudu ning protseduurireglid töötajatele on koostatud vaid teatud seadmete hooldamiseks, teistes töödes pidas allüksuse juht juhendite koostamist ebavajalikuks.

Ametijuhendid. Uuringu raames töötati läbi sihtgruppi kuuluvate allüksuste töötajate ametijuhendid ning nende puudumisel tööjuhendid, välja jäeti need ametikohad, mis ei puutu oma töös kokku teiste allüksustega. Konverentsi töötaja ametijuhend puudutas vaid kohaliku olukorraga tegelemist, ehk siis klient ja ruumid antud momendil ja järgmisel päeval. Oma töös ollakse sõltuvuses müügiosakonnast, kellelt oodatakse piisava ja õigeaegse informatsiooni edastamist (st sisestamist Opera programmi). Allüksuste vahelise koostöö koordineerimise

kohustus lasub allüksuse juhil, tema ametijuhendis on välja toodud mitmed allüksuste vahelist koostööd puudutavad aspektid. Vastuvõtu juhi töökirjeldus on võrdlemisi napisõnaline ning ei sisalda endas otseseid viiteid allüksuste vahelise koostöö koordineerimisele. Kui siis vaid esimese kohustusena märgitud „vajadusel majutusjuhi asendamine“ ning majutusjuhi ametijuhend näeb küll ette allüksuste vahelise koostöö koordineerimist. Kokkuvõtvalt on vastuvõtu juhi kohustuseks oma allüksuse töö järjepidevuse tagamine kindlaksmääratud raamistikus. Majapidamisjuhi töökirjeldus näeb samuti ette tegutsemist oma allüksuse kindlas raamistikus. Töökirjelduses ei ole nimetatud koostööd teiste allüksustega, küll aga on toodud välja nõue esitada personaliosakonnale palgaarvestuseks andmeid, ehk siis tegutsetakse oma kindlas raamistikus ning selles on tööülesandeid, mis on järjestikuselt seotud teiste allüksustega. (Ametijuhendid ... 2014) Ametijuhendid on tehtud võrdlemisi üldistavateks, et need oleksid paindlikud kui olukorrad peaksid muutuma ja töötajale oleks vaja määrata lisakohustusi.

Protseduurireeglite, ametijuhendite ja tööjuhendite uuringu tulemusena selgus, et esmatasandi töötajatel puudub kohustus kooskõlastada oma tööd teiste allüksuste töötajatega. Neile on tegutsemiseks ette nähtud kindel raamistik, mille tööülesanded võivad olla seotud teiste allüksuste tööga, kuid kui töö on ootuspäraselt raamistikus tehtud, siis lisakokkupuuteid allüksuste vahel ei ole vaja teha. Allüksustevahelise koostöö koordineerimise kohustus on vaid allüksuste juhtidel, seega koostööd koordineerida saavad ainult juhid omavahel, esmatasandil puudub selleks õigus. Probleemi tunnetavad kõige teravamini esmatasandi töötajad, kellel aga puudub õigus midagi muuta. Olukorra teeb keerulisemaks veel see, et töörahololu uuringu tulemuste kommentaaridest selgus, et on juhte, kes suhtuvad ükskõikselt alluvate muredesse.

Protseduurireeglite puudumine müügiosakonna ja 2. korruse restorani vahelises koostöös on potentsiaalne koostööprobleemide tekkimise allikas. Juhul kui müügiosakonna töötajal puudub kogemustepagas antud valdkonnas võib tal olla väga keeruline orienteeruda oma töös, kuna teiselgi poolel puuduvad kirjutatud reeglid müügiosakonnaga koostöö tegemisel. See tähendab, et müügiosakonna töötaja ei tea mida ja kuidas temalt oodatakse, kuna teine poolgi pole selles päris kindel, eriti veel kui sealgi töötajad vahetuvad. Kuna puuduvad kirjutatud protseduurireeglid, siis varasemalt allüksuste vahel saavutatud kokkulepped ei pruugi olla enam kehtivad töötajate vahetumisel. Reeglite kirjalik paika panemine tagaks järjepidevuse allüksuste vahelises töös.

3.3.2 Intervjuude tulemused

3.3.2.1 Intervjuule eelneva kirjaliku ankeedi tulemused

Ankeedis paluti intervjuueeritavatel esmalt sõnastada oma allüksuse eesmärk organisatsioonis, millest juhitudakse oma igapäevatoos. Küsimuse olulisus ilmnis alles selle täitmise hetkel. Eranditult kõikidele 11-le intervjuueeritavale valmistas kõige suuremat raskust kogu intervjuus just oma allüksuse eesmärgi sõnastamine ning selles paluti abi intervjuuerijalt. Kusjuures, üks allüksuse juht isegi keeldus seda kirjutamast, väites, et ta ei oska seda teha. Kuigi ülejäänud kümnele intervjuueeritavale valmistas sõnastamine raskusi, suutsid nad intervjuuerija juhendamisel selle siiski kirja panna ühe lausega.

Teisena paluti intervjuueeritavatel ankeedis loetleda tähtsuse järjekorras allüksused kellega koostöö mõjutab nende allüksuse tööd enim. Vastuvõtu, müügi osakonna, majapidamise ja 2. korruse restorani mõlemad intervjuueeritavad nimetasid kaks esimest täpselt samamoodi, konverents vaid esimese. Erinevus teises tulenes sellest, et töötajad lähtusid vastamisel oma tööloogi spetsiifikast. Sama allüksuse töötajate nimetatud järgnevad allüksused olid samuti võrdlemisi sarnased, erinevused tulenesid nende enda erinevast töö spetsiifikast ja ka sellest, et allüksustevaheline koostöö ei olnud nii oluline kui kahe-kolme esimesega ning kohad neli ja viis täidetigi pigem eesmärgiga nimetada ära allüksus, oskamata seejuures täpselt määrata selle tähtsust pingereas. Allüksuse mõlema töötaja antud hinnangu keskmised tulemused teise allüksuse tähtsusele on toodud tabelis 4. Tabeli ülemises osas on toodud hinnangud, mille andsid ülemisel real loetletud allüksused esimeses veerus olevatele allüksustele ning tabeli alumises osas on toodud hinnangud, mille andsid tabeli esimeses veerus olevad allüksused ülemisel real olevatele allüksustele. Organisatsioonile on eriti olulised seosed, kus mõlemad allüksused on hinnanud teineteise tähtsuse kohale 1 – 3. Intervjuueeritavate loetletud kahest esimesest allüksusest sõltutakse enim ning ühtlasi need kaks allüksust sõltusid ka nimetajast enim, kuna märkisid sama allüksuse ära kohale 1-3. Sellest tulenevalt võib väita, et esimese kolme nimetatud allüksusega ollakse vastastikusel sõltuvuses.

Tabel 4. Intervjueeritavate hinnangud allüksuste vahelise koostöö tähtsusele skaalal 1 – 5

(1 – tähtis allüksus, kellega tehakse enim koostööd; 5 – allüksus, kellega tehakse vähe koostööd)

Allüksus	Hooldus- osakond	Konverents	Majapidamine	2. korruse restoran	Müügi- osakond	Vastuvõtt
Hooldus- osakond		2,00	1,00	2,00		2,00
Konverents	3,50		5,00	3,00	1,00	5,00
Majapidamine	2,00	5,00		4,00		1,00
2. korruse restoran	4,00	3,00			1,00	4,00
Müügi- osakond		3,00	4,00	1,00		1,00
Vastuvõtt	4,00	5,00	1,25		1,75	

Allikas: (autori koostatud lisas 1 saadud andmete põhjal)

Tabelis 4 välja toodud andmete põhjal võib väita, et olulisemad sõltuvused organisatsiooni seisukohalt on järgnevate allüksuste vahel:

1. müügiosakond – 2. korruse restoran
2. vastuvõtt – majapidamine
3. vastuvõtt – müügiosakond
4. hooldusosakond – majapidamine
5. konverentsikeskus – müügiosakond
6. konverentsikeskus – 2. korruse restoran

On tähtis, et just nende allüksuste vaheline koostöö toimiks, kuna see tagab organisatsiooni efektiivse toimimise. Ankeedis hindasid allüksused Likerti skaalal 1 – 5 (1 - minimaalne, 5 - maksimaalne) ka koostöö kvaliteeti teiste allüksustega. Antud aritmeetiliste keskmiste hinnangute põhjal moodustub pingerida, milles madalam hinnang viitab koostöö suuremale problemaatilisusele:

- 3,17 - 2. korruse restoran
- 3,33 - müügiosakond
- 3,43 - hooldusosakond
- 3,80 - majapidamine
- 3,86 - konverentsikeskus

- 4,00 - vastuvõtt

Maksimaalse hinnangu mitteandmist põhjendati, sellega et alati saab paremini, mitte et seal esineks märkimisväärseid probleeme.

3.3.2.2 Intervjuude tulemused

Intervjuude eesmärk oli tuvastada, miks töötajad hindavad allüksuste vahelist koostööd nõrgale tasemele. Intervjuude analüüsimisel kasutati sisuanalüüsi ning selle tulemusena leiti viis allüksuste vaheliste koostööprobleemide põhjust, millele magistr töö uurimisevaidetes ei olnud viidatud:

- tööjõu volavus,
- kehvad tehnoloogilised töövahendid,
- isiksusest tulenevad koostööprobleemid,
- suur töökoormus,
- allüksuste vähene kaasatus nende tööd mõjutavatesse tegevustesse.

Tööjõu volavus. Oluline allüksuste vaheliste koostööprobleemide põhjustaja oli tööjõu volavus. Volavuse tulemusena langeb töö kvaliteet, sest töötajate töökoormus kasvab, segadust on palju ning tööülesanded ei pruugi olla selged (Pilvik 2007). Eriti teravalt võib seda täheldada vastuvõtu ja ka müügiesakonna puhul. Tööjõu kõrge volavuse tõttu on personal alati uus ja alles õppiv, mis aga häirib teiste allüksuste tööd, kuna eksitakse järjepidevalt kirjutatud ja kirjutamata reeglite vastu. Vastuvõtu juht on andnud endast maksimaalse, et probleemi leevendada, koostades väga põhjaliku manuaali oma allüksuse töötajatele nende töö tegemisel ja mõistmisel. Teisalt tähendab see töötajale väga suurt hulka uut informatsiooni, milles on alguses raske orienteeruda, kuna lisaks informatsioonile on ka tööd palju ning see on mitmekesine. Sobimatult lühikesed tööstažid vastuvõtus teevad raskeks allüksuste vaheliste koostööprobleemide paranemise tõenäosuse selle allüksusega. Ka müügiesakonnas võis täheldada personali ebapädevusest tulenevaid allüksustevahelisi koostööprobleeme, kuid see puudutab vaid 2. korruse restorani teenuste müümist. Majutus- ja konverentsiteenuse müümine on väga kindlalt reglementeeritud ning selles märkimisväärseid probleeme ei esine. Seevastu 2. korruse restorani tooted aga eripalgelisemad. *Food and beverage* valdkonna müümine eeldab teistsugust lähenemist kui

majutus- ja konverentsiteenuste puhul ning eeldab ka hoopis teistsugust pädevust, mis antud allüksuses aga peaaegu täielikult puudub, ka juhtide seas.

„Kui neil oleks see [vastav erialane] kompetents, siis nad ei räägiks seda, et meiega on raske koostööd teha. Meiega on väga lihtne koostööd teha, kui seal oleks keegi professionaal, et me saaks rääkida kui professionaal professionaaliga. Aga kui tuleb neid lolle küsimusi niipalju, siis noh, nende lollidele küsimustele vastamine võtab niipalju aega ära. Kui oleks tark, ta ei küsiks neid, ta ütleks juba kliendile, et: „Sorry, aga mõtleme teistmoodi, et see lahendus oleks võibolla meeldivam teile.““ INT10

Töötajad müügiosakonnas on alustanud oma ametikohtadel tööd ilma vastava pädevuseta *food and beverage* alal ning õppinud alles töö käigus, kui neil on selleks soovi. Organisatsioon ei ole müügiosakonna töötajate õpinguid selles vallas reguleerinud ega ka soodustanud mitte.

„Kas ikkagi ei ole niimoodi, et kui ... [juht] palkab endale uue inimese, et ta kõigepealt tutvustab maja, tutvustab inimesi ja seejärel ta peaks tutvustama või tooma või kokku leppima koosolekud, et osakonna juht uuele inimesele räägib oma mängureeglid ära. ... Seda ei ole kordagi tehtud. ... siis ta [uus töötaja] kuuleb põhimõtteliselt nagu mingisugust sellist vanat rahvalaulu, mis on suusõnaliselt edasi antud ... et „keegi rääkis, et niimoodi tehakse, mulle tundus, et nii on eelnevalt tehtud.““ INT10

Siinkohal ilmneb, et müügiosakonna protseduurireeglite puudumine on tõsiseks probleemiks ning olukorrad ei ole tegelikult nii eripalgelised, et mitte kuidagi ei oleks võimalik kirja panna.

Töövahendid. Teine oluline tegur, mis mõjutab allüksuste vahelist koostööd on kehvad tehnoloogilised töövahendid. Probleemi võib täheldada eelkõige Operaga töötavate allüksuste puhul, kuna organisatsioonis pole ära kasutatud kõiki programmi pakutavaid võimalusi. Kuigi Sokotel AS oli esimene hotell Eestis, mis andis toateenijatele töövahendina kasutada iPad'i, sisestamaks informatsiooni Opera programmi, mida vajavad kiirelt vastuvõtt ja majapidamine, ei ole selle mitmeid funktsioone veel kasutusele võetud, vaid iPad'e kasutatakse endiselt võrdlemisi

primitiivselt. Näiteks vajaks automatiseerimist minibaaride kasutuse edastamine vastuvõtule ja klientide arvele postitamine.

„Meil need iPadid õnneks on, aga need võiks toimida, sest et hulka aega me hoiaksime kokku – toateenijate aega, perenaiste aega. Mõtle, minna iga päev kahekümne teiselt korruselt viiendale iga päev ja korjata neid minibaari pabereid kokku, et see onju kulu, eksole ja mõttetud liigutused tegelikult kui selle saaks kõik sealt iPad’ist ära teha.“ INT6

„Iga päeva kohta toateenija toob, jõuab see leht vastuvõttu ja vastuvõttutöötaja postitab selle kliendi toa arvele. Tegelikult võiks toateenija anda selle süsteemi, kust automaatselt juba jookseb kliendi arve peale, et jääks ära see vastuvõtu poolne manuaalne postitamine.“ INT4

Töötajad on enda jaoks välja mõelnud ja omavahel ka läbi arutanud, kuidas süsteem võiks, peaks ja saaks toimida, kuid see vajab ühtlasi ka rahalisi investeeringuid, mis jääb aga nende otsustusõigusest välja. Müügiosakonna ja vastuvõtu vahelises koostöös tekib probleeme, kuna lisateenuste müügi üle peetakse arvestust Excel tabelites, mis tähendab aga seda, et korruga saab süsteemis olla ja muudatusi teha üks kasutaja korruga.

„See on küll selline asi, et tihti kindlasti need vead tekivad ka sellest. Endalgi on nagu olnud niimoodi, ... aa kohe ei saa tabelisse sisse, paned kuskile kirja, vaata. Noh ja kas sul on siis meeles kui on nagu mingi a la kiire päev, et see mõnel teisel ajal, et kui tabel nagu lahti on, sinna kirja panna. Ta ei ole alati meeles, onju! Siis sa paaniliselt nagu üritad seal meeles pidada seda.“ INT3

Lisaks sellele on antud süsteemis muudatuste tegemise jälgimine ja taastamine võimatu. Eriti osutub see probleemiks kui ekslikult kustutatakse vajalikud andmed. Arvestades tehnika arengut tänasel päeval on Excel tabeli kasutamine antud juhul juba ammu sobimatu.

Isiksusest tulenev. Töötajate suhtumisest tulenevat allüksuste vahelist koostööprobleemi esmatasandi töötajate seas ei olnud võimalik täheldada, üldjuhul ka nende juhtide seas mitte. Kuid väga selgelt võis siiski täheldada kahe allüksuse juhi soovimatust teha edukat koostööd

nende jaoks oluliste allüksustega. Mõlemad juhid on oma töös ülekoormatud ning mitmed intervjueritavad leidsid, et paljuski nad tegelevad tööülesannetega mille nad võiksid tegelikult delegeerida. Delegeerimatus soov võib tuleneda sellest, et suure kontrollimisvajadusega inimesel on raske hakata usaldama oma alluvaid ning anda osa oma võimust neile ära. Antud juhid on panevad oma alluvad ja ka töötajad teistes allüksustes väga keerulisse situatsiooni, kuna töötajad sooviks koostööd parandada ja neil on ka nägemus kuidas seda teha, kuid puudub õigus selliseid otsuseid vastu võtta. Organisatsiooni jaoks teeb olukorra eriti keeruliseks see, et nende allüksused on omavahel tugevas vastastikusel sõltuvuses.

„Tööalaselt on see päris õudne. Hästi raske on temaga, selles mõttes, et ta ei anna seda infot ja jätab selle viimasele minutile ja isegi see, et ta jätab mingid väikesed üritused maha võtmata ja mina pean nagu vaatama, et viimati on mingit maikuu üritust jälgitud jaanuari kuus. Fakt on see, et see üritus läheb maha kui selle kohta vahepeal mingit infot pole tulnud. Mis tähendab seda, et me peame jälle oma graafikud ümber tegema ja seda saali pole saanud võibolla neli kuud keegi müüa, sest seal on mingi tellimus peal ja mis läheb maha. ... Ma olen talle teinud ka ettepaneku, et ta võiks ... oma selle projektijuhtimise anda edasi, ta ei pea juhtima sihukeseid mõttetuid väikeseid asju, millega võiks ... [tema alluvad] tegeleda. Aga tal on kohati selline komme, et esiteks ta unustab ära ja teiseks ta ei anna neid ära ja siis ta teeb kõike nii pealiskaudselt. ... mis tähendab seda, et see projekt on ülilhalvasti juhitud ja me saame info viimasel hetkel, kui me üldse saame ja siis see info ka tuleb mulle vahepeal telefoni teel, siis tulevad mingid katkendlikud meilid, samas ta Operasse ei pane, meie jaoks on niimoodi, et Opera peab olema selline töövahend, et see on nagu piibel.“ INT8

Ürituste korraldamiseks konverentsiruumides on ette nähtud kindel reeglistik, et konverentsiteenindajad saaksid edukalt kliente teenindada. Koostööd mitte soosiv juht eirab neid, mis tekitab konverentsikeskuse töötajatele lisapingeid ja ühtlasi teeb tihtipeale ka võimatuks klientide soovile vastava teeninduse pakkumise. Intervjueritavad tõid korduvalt välja, et koostööd pärssis antud juhtide puhul neilt piisava ja adekvaatse informatsiooni mittesaamine.

„See tähendab, et me nagu järgmine kord ei julgegi asju küsida, sest et noh meile öeldi ju et ei saa, kuigi teinekord võib juhtuda, et võtame julguse kokku ja küsime ja vastus on et: „Jaa muidugi!“ No, et see on nihuke ettearvamatu.“ INT5

Isegi kui mingisugune informatsiooni saadakse, siis on see tihtipeale arusaamatu ja ebapiisav. Tööga seotud informatsiooni puudumine tekitab aga töötajatele ebavajalikku stressi.

Suur töökoormus. Lisaks eelpool nimetatud juhtide ülekoormatusele on tegelikult ülekoormatud ka suur osa muust personalist, mis toob kaasa mitmeid muidki allüksuste vahelisi koostööprobleeme.

„Eks jah tööjõudu on mul ka suht vähe, et ma saaksin teha niimoodi teha nagu varem tegime, kui mul oli kaks meest rohkem. Tegime hoolduspäevad - tegime korrustel hoolduspäeva, tegime konverentsis hoolduspäeva Praegu enam sellist aega ei ole. ... [kui vanasti oli hooldusmehi rohkem] siis oli probleeme vähem, oli tubadega probleeme vähem. Siis tegime nii, et panime korruse kinni väikse täituvusega, kaks meest oli mul üle, kaks meest läksid korrustele hooldustöid tegema, me tegime kõik ära, ... niimoodi käisime talve jooksul terve hotelli üle. ... Nüüd on nii, et kustutame tuld vaid. ... ma olen statistikat pidanud, et sel ajal kui meil oli viis meest, tegime hooldust, töökäskude arv oli väike, nüüd on kolm meest ja töökäskude arv on kohe tõusnud, et selle arvelt just, et on hooldused tegemata, me teeme neid kuigipalju, aga kõike ei jõua.“ INT2

Mitmed allüksused tõid koostöös hooldusega välja seda, et nende väljakutsetele ei reageerita piisavalt kiiresti. Olukord on läinud isegi nii kaugele, et hoolduse abi tihtipeale enam ei palutagi, vaid lihtsam on allüksustel ise mitmed lihtsamad hooldusosakonna tööd ära teha. Nii müügiosakonna kui ka vastuvõtu töötajad kinnitasid, et mitmed vead nende töös on põhjustatud just suurest töökoormusest ning töötajad on teadlikud, et need vead võivad häirida teiste allüksuste tööd.

Allüksuste vähene kaasatus nende tööd mõjutavatesse tegevustesse. Intervjuudes ilmnas taaskord asjaolu, mis tuli välja ka personali rahulolu uuringu raporti kommentaaridest – töötajaid häirib, et neid ei kaasata nende allüksuste turundamisega seotud otsuste tegemistesse.

„Aga meil ei ole ju turundust, millest me räägime, mul ei ole turundusest rääkida. ... Mina olen ... öelnud, et ... ei tohi meid reklaamida Kanal 2-s. Kanal 2 ei ole meie klientuur, ... ta ei ole sellest asjast aru saanud. ... raadiokanalid on ka meil valed, ajakirjandus, kus me reklaamime, see on ka meil vale. ... Keegi võiks sõna otseses mõttes neile selgeks teha kus, 21. sajandil turundatakse ja milliste kanalite ja milliste moodustega.“ INT10

Turundus tegutseb oma äranägemise järgi ning reklaamib tooteid ja teenuseid vastavalt sellele, kuidas ise parimaks peab, seejuures küsimata asjaosaliste arvamust. Turundatavate allüksuste töötajatel on teistsugune nägemus sellest, kus ja kuidas peaks nende tooteid ja teenuseid reklaamima ning peab seniseid kanaleid kasututeks ning turundusosakonna otsuseid seega ebapädevaks. Turundusosakonnale on antud õigus teha otsuseid iseseisvalt ja puudub kohustus neid kooskõlastada vastava allüksuse juhiga. Kuna peale korduvaid koostööläbirääkimisi ei ole turundusosakond võtnud omaks ega ka kuulda allüksuse töötajate arvamust, tekib siin oluline allüksuste vaheline koostööprobleem. Turundus ei olnud magistritöö uuringu sihtgrupis ja seega puudub nendepoolne nägemus probleemist.

3.4 Tulemuste analüüs

Antud magistritöös püstitati kaks uurimisväidet:

1. Allüksustevaheline nõrk koostöö on põhjustatud töötajate suhtumisest;
2. Allüksustevaheline nõrk koostöö on põhjustatud allüksuste vahelisest huvide konfliktist ja puudulikest kooskõlastamismehhanismidest.

Väide, et allüksuste vahelised koostööprobleemid peituvad töötajate suhtumises, sai peaaegu täielikult ümber lükatud. Arutledes intervjuueeritavatega erinevate koostööprobleemide üle, ilmnes, et töötajad on vägagi koostööaltid ning huvitatud koostöö toimimisest ja toimima panemisest allüksuste vahel. Seda nad oma õiguste piires alati ka teevad. Lisaks sellele hindavad töötajad enda tööle suunatud konstruktiivset kriitikat väga positiivselt ning tunnistavad enda tehtud vigu ja annavad endast maksimaalse, et olukordi edaspidiseks paremaks muuta. Eriti

ilmnes seda suhtumist vastuvõtu ja majapidamise puhul, kellele on tegutsemiseks ette nähtud oma kindel raamistik, kuid staažikamad ja kogenumad töötajad mõtlesid alati laiemalt – hindasid olukorda teiste allüksuste ja ka kogu organisatsiooni seisukohalt. Lõpptulemuse seisukohalt on oluline, kuidas töötajad probleemide üle arutasid. Kui allüksused on konstruktiivselt arutanud omavahel koostööprobleeme, siis on nad üritanud leida ka parimad lahendused ning vahel lisanud need tegevused ka oma allüksuse protseduurireeglitesse. Tegemist on funktsionaalsete konfliktidega, mida soovitaksegi organisatsioonidel õhutada, sest need toovad organisatsioonile parimaid lahendusi. Teatud juhtudel aga eeldati, et „mõista andmine,“ vihjamine vms möödaminnes tehtud tegevused võiks olukorda parandada, kuna informatsioon sai ju edastatud.

„Mina mõtlen lihtsalt seda, et kui inimesed on pikalt majas töötanud, siis neil peaks ju mingi muster olema välja kujunenud, et nad näevad kuidas asjad käivad, aga ilmselt nad ei mõtle seda läbi meie seisukoha.“ INT8

Probleem seisneb selles, et selline ühepoolne kommunikatsiooni protsess ei anna sõnumi saajale võimalust tagasisideks ning suureneb moondumise võimalus soovitava sõnumi ja kätte saadud sõnumi vahel (Ashford 1986). Kuna selline ebamäärane koostöötegevus ei ole toonud positiivset lahendust, antakse sellest tulenevalt koostööle halb hinnang. Väga tihti ei ole töötajad üldse teadlikud, et nende tegevus võib teistele allüksustele ebaseeldivusi põhjustada. Töötajad üldjuhul ei räägi probleemidest, mida teine pool neile tekitab, ega saa seega ka loota positiivsele lahendusele. Kui tuua mõni näide, kus allüksuste vaheline koostöö tundub olevat põhjustatud töötajate suhtumisest, siis vaadates omakorda selle tagamaadesse, ilmneb, et töötajate suhtumine on hoopis tagajärg. Töötajate suhtumine ja käitumine on kujunenud selliseks organisatsioonist endast tulenevate põhjuste tõttu, enamasti just intervjuude uuringu tulemustest loetletud viie põhjuse tõttu. Täielikult ei õnnestunud esimest uurimisväidet ümber lükata seepärast, et ühed olulised allüksuste vahelised koostööprobleemid said alguse kahe juhi isiksusest tulenevalt, kelle käitumine ei soosinud koostööd allüksuste vahel, mis omakorda raskendas ka nende allüksuste omavahelist koostööd. Tegemist on düsfunktsionaalsete konfliktide tekitamisega, mis kahjustavad organisatsiooni ning mida tuleks elimineerida ennetustegevusega. Kuigi ka nendele juhtidele kehtivad samasugused reeglid ja omavahelise suhtlemise põhimõtted, eiravad nad neid

igapäevaselt ning ülejäänud organisatsioon peab leidma lahendusi, et tagajärgedega tegeleda. Võimalus, et ka madalamatel ametipositsioonidel sellist käitumist saaks töötaja poolt korduvalt esineda, on välistatud. Ka töörahulolu uurigu raportid juba mõneti välistasid võimaluse, et nõrk koostöö võiks tuleneda töötajate suhtumisest, sest kollektiivi märgiti vägagi positiivse ilminguna organisatsioonis. Esimese uurimiseväite ümberlukkamine on olulise tähtsusega, kuna organisatsiooni töötajate seas on levinuim arvamus, et allüksuste vaheliste koostööprobleemide põhjustaja on just töötajate suhtumine. Tuleneb see sellest, et nende individuaalsed hinnangud on tehtud kaheldava väärtusega näitajate põhjal.

Teine uurimiseväide, et allüksustevaheline nõrk koostöö on põhjustatud allüksuste vahelisest huvide konfliktist ja puudulikest kooskõlastamismehhanismidest, leidis mõlemas aspektis kinnitust. Intervjuude käigus oli võimalik tõdeda, et organisatsioon on killustunud erinevate ja ka vastukäivate eesmärkidega allüksusteks (jättes kõrvale mõned erandid). Iga allüksus tegutses, pidades silmas oma eesmärke ja huve, kuid mitte kogu organisatsiooni omi, mis on piisav alus allüksuste vaheliste koostööprobleemide tekkeks.

„Ma ei tea mis on nende eesmärgid, aga mulle tundub, et müügi jaoks on pax, inimeste arv, on olulisem kui siis rahavoog. Meie jaoks on vastupidine, et minu jaoks ja kõõgi jaoks ja saali jaoks on lihtsam müüa, või on lihtsam teha kümnele inimesele süüa saja euro eest per inimene, ehk siis müük oleks nagu tuhat, kui sajale inimesele kümne euro eest sööki teha. Ja siis ongi see, et mingitel momentidel on see, et me ei anna alla, sellepärast, sest minu kukil on kogu minu staff, kes tahab saada siis boonust ja peale selle mina otseselt ju vastutan ju tulemuse eest, müük seda ei tee ... ja ma ei saa anda seda tahet, mida müük tahab.“ INT10

Eesmärkide erinevusest tekkiv koostööprobleem on mõneti sõltuvuses ka personali voolavuse probleemiga, mis toob kaasa pädeva personali puudumise. Koolitatud ja pädev personal oleks ehk teadlik ka teiste allüksuste soovidest ja eesmärkidest ja aitaks mitte ainult oma allüksusel, vaid kogu organisatsioonil tervikuna oma eesmärke saavutada. Töötajad restoranides, baarides jms allüksustes suhtuvad väga negatiivselt müügijuhtide korraldatavatesse kliendiüritustesse, kuna peavad neid müügiosakonna üritusteks, mis neid ei mõjuta ega puuduta.

„Ühes asjas, millest maja aru ei saa, on näiteks need PM [esindus] üritused. ... see ajab inimesi tohutult keema. ... et lõppkokkuvõttes me maksame selle ju kõik kinni ja mina ei tea kas seda peaks kuidagi seletama. ... Nende ürituste puhul mul ongi vahest sihuke tunne, et inimesed ei saa nagu aru milleks need vajalikud on. ... Et need kliendid on meile vajalikud. ... kui on sihuke oma maja üritus, mis midagi sisse ei too ja millega seotud kulud on meil tohtu suured ja efektiivsus läheb jumala nulli, et siis see osakondade vaheline koostöö ka väga hästi ei toimi.“ INT8

Töötajad restoranides-baarides ei panusta ennast nende kliendiürituste õnnestumisse, kuna ei adu, et need kliendiüritused mõjuvad hetkel küll majanduslikult negatiivselt, kuid tulevikus võivad tuua kulutuse seevastu mitmekordselt tagasi. On täiesti loomulik, et töötajatel on selline suhtumine ning tavapärase tegevuse jätkamisega see ka ei kao, sest nende tööle on kehtestatud konkreetsed eesmärgid, mis on tihtipeale vastuolus teiste allüksustega või siis tõlgendavad töötajad allüksustes eesmärke erinevalt. Siinkohal on vaja tegeleda suhtumusliku kooskõlastusega, organisatsiooni juhid peavad panustama töötajate teadlikuks tegemisse ja koolituse selles aspektis. Motivatsioonikoolitustest on kasu vaid lühikeses perspektiivis, sest sealt saadud entusiasm hajub kui hakatakse taas pörkuma tavapärase tööprobleemidega. Probleem ei peitu töötajate suhtumises, seega on selle aspektiga tegelemine mõttetu.

Teine uurimisväide ütles ka seda, et koostööprobleemid on põhjustatud puudulikest kooskõlastusmehhanismidest ning seegi leidis uuringu raames kinnitust. Reeglistik tegutsemiseks tihtipeale puudus ning isegi kui allüksused arvasid endal see olevat, siis töötajad teistes allüksuses ei ole sellest alati teadlikud. See tekitab pingeid, kuna üks osapool eeldab, et töötaja teises allüksuses on teadlik ka nende allüksuse spetsiifikast ja soovidest. Töötajad väga tihti eelistavad mõista hukka, kui teine allüksus ei aima nende välja ütlemata soove, sellised varjatud ootused on aga põhjendamatud. Töötajad on üldjuhul nõus läbi rääkima ja ka vastu tulema kui nad teavad, et nende tegevus teistele probleeme. Paraku aga ei soovita probleemidest rääkida.

„See on jälle see teema, kui selline asi on probleemiks, miks ma sellest alles praegu ... kuulen, kas ... on raske võtta telefoni toru kätte ja öelda: „Kuule see asi ei toimi,“ et lihtsam on vait olla

ja taga rääkida. Vot see on see info sulg. Inimesed ei suhtle omavahel, igaiüks nokitseb kuskil nurgas oma asju.“ INT6

Kahel allüksusel olid väga head juhendid oma töötajatele tehtud, et koostöö laabuks teiste allüksustega tõrgeteta. Mitmel allüksustel neid aga ei olnud, kuna allüksuse juhid ei pidanud neid vajalikuks. Selle informatsiooni saamise hetkel tõesti tunduski, et on võimalik teiste allüksustega edukalt koostööd teha ilma, et reeglid oleks kirja pandud. Seda seepärast, et tegevused on väga mitmekesised ja eripalgelised ning lisaks sellele muutuvad ajas ka olukorrad. Intervjuude käigus ilmnis, et majapidamine saabki hakkama kirja pandud reegliteta, kuna töötajad seal on staažikad ja sobivad töövõtted on välja kujunenud reegliteks. Seevastu 2. korruse restoran ja müügiõsakond siiski vajaks töö süstematiseerimist ja ka omavahelise koostöö struktureerimist.

„Keegi peaks seal nagu neil tellimusi jälgima ka ette. ... Neil ei ole nagu sellist ... tellimuste haldurit või mis iganes, kes nagu jälgib ja suunab, siis et kes on vastaval õhtul on tööl. ... tagasiside on et: „A ma ei ole siis tööl ja ma ei tea ju sellest mitte midagi.“ ... meil siis tüdrukud peavad proovima ühte ja teist, et kas siis keegi nagu tahab asjaga tegeleda. ... Meie jaoks oleks hästi lihtne, kui oleks üks konkreetne inimene, kellele me saaksime alati oma mured ära rääkida, ehk siis sellisel puhul kui klient küsib midagi, mida me näiteks ei ole varem müünud. Kellega nagu arutada, kuidas nüüd seda saab läbi viia, kas saab, mis infot vaja on. Et oleks üks inimene, kes meile annaks vastuseid, isegi kui ta ei ole sellel õhtul tööl, et ta oskaks meid juhendada ka.“
INT5

Töötajad on enda jaoks mõelnud välja mitmed variandid, kuidas koostööd parandada, kuid selliste otsuste tegemised jäävad nende õigustest välja, seega olukorra reaalne paranemine sõltub vaid juhust. Kui reeglid puuduvad, peaks allüksuste vahel toimuma pidev kommunikatsioon, mis on jällegi (töö)aja mahukas mõlemaile poolele, ühtlasi ei pruugi see tuua soovitud tulemust. Müügitöötajad, kelle tööd on mitterutiinsed ja struktureerimata, oleksid rahul kui neid juhendataks võimalikult lähedalt ning juhendajad annaksid nende tööle teatud struktuuri (House jt 1971). Müügiõsakond on praegu eriti keerulises seisus restorani müümisel, kuna ei saa restoranilt adekvaatset tagasisidet, st puuduvad juhendajad ja lisaks ka kirjalikud juhendid. Selline olukord

tekitab konflikte ja stressi (Chonko 1982) ning koostöö iseeneslik paranemine aja jooksul on välistatud. Müügiosakonna ja 2. korruse restorani vaheliste koostööprobleemide lahendamine on organisatsiooni jaoks üks olulisemaid. Esiteks seepärast et nad on teineteisest vastastikuselt sõltuvad. Vastastikune ülesannete seotuse vorm on üks keerulisemaid ning nõuab just reegleid, standardeid ning plaane ja planeerimist ja lisaks sellele ka vastastikust kohandamist (Hatch 2006, 166). Teiseks on oluline selle konkreetse koostöö suhtega tegeleda, kuna sihtgrupis olevad allüksused hindasid koostööd just nende allüksustega kõige nõrgemaks, mis tähendab et nende sisemises korralduses on tõsiseid vajaka jäämiseid. Samas, ei ole puudulike kooskõlastamismehhanismide parendamine keeruline ega nõua mastaapseid rahalisi investeeringuid, vaja oleks vaid töötajate aega ja pühendumist, et koostöös töötada välja reeglistik tegutsemiseks ja töö süstematiseerida. Siinkohal on oluline fakt, et töötajad ei saa siin ise olla eestvedajad, vaid koostöö koordineerimise kohustus on juhtide valdkond ja tahe.

Mitmed koostööprobleemid on lahendatavad rahaliste investeeringute tegemisega, näiteks investeeringud töövahenditesse. Rahaliste ressursside piiratuse tõttu ei ole mitmeid selliseid investeeringuid tehtud, kuna praegused töövahendid on siiski kasutatavad. Otsustusõigusega töötajatele ei tundu probleem piisavalt kriitiline, et teha investeering arendusse, kuigi mitmete tehnoloogiliste töövahendite kehv kvaliteet tekitab probleeme paljudele töötajatele igapäevaselt. Investeeringud töövahenditesse leevendaks omakorda ka teisi allüksuste vaheliste koostööprobleemide põhjuseid, näiteks suurt töökoormust. Mitmete süsteemide automatiseerimine võtaks ära igapäevaste rutiinsete manuaalsete lisaliigutuste tegemise vajaduse ning neile jääks rohkem aega tegelemiseks probleemidega. Tööjõu volavusega seotud probleemide leevendamine on mitmetahuline. Arvestada tuleb faktiga, et antud valdkonnas tööjõu volavus jääb kõrgeks. Organisatsioon võib tegeleda kõrge volavuse põhjustega (kuid mis ei ole antud magistr töö teema) või siis tagajärgede ja nende ennetamisega. Sokotel AS'is on koolitustele kuluv aeg viidud nii minimaalseks kui võimalik, et töötajad saaksid kiirelt asuda täitma tühjaks jäänud ametipositsioone ning juhendajad saaksid oma igapäevaste rutiinide juurde naasta. Kõrgest volavusest tulenevate koostööprobleemide leevendamiseks peaks töötajaid enne tööle asumist piisavalt koolitama, et nad oleksid maksimaalselt valmis oma töös hakkama saamiseks.

On oluline tõdeda, et osa uuringu tulemusena ilmnunud probleeme kajastusid juba ka dokumentide analüüsis, kui uuriti personali rahulolu uuringu raportit, kuid seal faasis puudus veel otsene seos allüksuste vahelise koostööprobleemiga. Avatud kommentaarides nimetasid töötajad organisatsioonis parandamist vajavaks 18% juhtudel suurt töökoormust ning tõdeti, et see on viinud töö kvaliteedi ja kliendi rahulolu languseni. 15% juhtudel nimetasid töötajad parandamist vajavaks töövahendeid, väites et ebakvaliteetsed ja amortiseerunud töövahendid takistavad neil tegemast efektiivselt kvaliteetset tööd.

Organisatsiooni jaoks on olulisim tegeleda antud hetkel kahe kõige kriitilisema aspektiga – puudulike kooskõlastamismehhanismidega ja kehvade tehnoloogiliste töövahenditega. Nende aspektide parendamine aitaks leevendada ka teisi uurimise käigus ilmnunud aspekte, näiteks suurt töökoormust, kuna tööd oleksid rohkem süstematiseeritud ja automatiseeritud. Tehnoloogiliste töövahendite parendamine tähendab eelkõige rahaliste investeeringute tegemist, kuid selle tulemusena jääksid ära töötajate mitmed manuaalsed rutiinsed lisategevused, mis on samuti kulu. Arvestades tehnoloogia arengut tänasel päeval, on need investeeringud igati õigustatud. Puudulike kooskõlastamismehhanismide probleemi lahendamine tähendab allüksuste sisemise ja allüksuste vahelise töö süstematiseerimist ning nõuab eelkõige töötajate pühendumist pidada konstruktiivseid ja süstematiseeritud läbirääkimisi, et seejärel kehtestada mõlemale osapoolle sobivad reeglid, ehk siis viia tegevused kooskõlla. Võtmetähtsusega roll on siinkohal juhtidel - nende tahtel ja motivatsioonil seda protsessi koordineerida.

KOKKUVÕTE

Käestoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada algpõhjused, millest on tingitud Sokotel AS'is allüksuste vaheline nõrk koostöö. Uurimisprobleemi lahendamiseks esitati magistritöös ka kaks uurimisväidet:

1. Allüksustevaheline nõrk koostöö on põhjustatud töötajate suhtumisest;
2. Allüksustevaheline nõrk koostöö on põhjustatud allüksuste vahelisest huvide konfliktist ja puudulikest kooskõlastamismehhanismidest.

Eesmärgi saavutamiseks viis autor esmalt läbi organisatsiooni dokumentide analüüsi – protseduurireeglid, ametijuhendid, töölt lahkuja ankeedid, töörahulolu uuringu raport. Dokumentide analüüsis otsiti kahest esimesest vastust küsimusele, mil määral need kirjutavad ette allüksuste vahelist koostööd, teistest aga põhjuseid millest töötajate arvates on tingitud allüksuste vaheline nõrk koostöö. Seejärel viis autor läbi 11 intervjuud Sokotel AS'i töötajaga, mille eesmärk oli tuvastada kriitilisemad kohad, kus koostöö ei toimi ning nende põhjused.

Uuringu tulemusena leidis kinnitust magistritöös püstitatud teine väide ning seda uuringu mõlemas osas. Dokumentide analüüsi tulemusena ilmnes, et teatud allüksustel puuduvad täielikult või osaliselt kirjalikud protseduurireeglid. Eriti osutub see probleemiks töötajate vahetumisel, uutel töötajatel on keeruline viia end kurssi suuliste kokkulepete ja kirjutamata reeglitega. Intervjuudes leidis omakorda kinnitust selle probleemsus, kui ilmnes, et töötajad tegutsevad ebakindlas töökeskkonnas ja tihti peale ei tea, mida neilt oodatakse. Seevastu esimene väide sai peaaegu täielikult ümber lükatud. Intervjuudest kogutud informatsiooni sisuanalüüsi põhjal saab teha järelduse, et Sokotel AS'i töötajad on väga koostööaltid ja soovivad leida paremaid lahendusi organisatsiooni jaoks, ühtlasi on nad ka väga avatud konstruktiivsele kriitikale nende enda töö aadressil. Uuringu tulemusel tuvastati lisaks veel ka viis olulist põhjust, millest saab alguse allüksuste vaheline nõrk koostöö:

- tööjõu voolavus

- kehvad tehnoloogilised töövahendid
- isiksusest tulenevad koostööprobleemid
- suur töökoormus,
- allüksuste vähene kaasatus nende tööd mõjutavatesse tegevustesse.

Kuna olulised allüksuste vahelised koostööprobleemid said alguse kahe juhi isiksusest tuleneval, ei saanudki esimest väidet ümber lükata täielikult, aga siiski enamjaolt. Kehvade tehnoloogiliste töövahendite ja suure töökoormuse olemasolu tuleneb organisatsiooni rahaliste ressursside kokkuhoiupoliitikast, mis tähendab, et nende aspektide parendamine tähendaks rahaliste investeeringute tegemist. Suur töökoormus on aga ka tööde koordineerimatuse tulemus, kuna pidevalt on vaja vahetada informatsiooni ja pidada läbirääkimisi kokkulepete saavutamiseks. Teises uurimisväites kinnitust leidnu parendamine ei eelda mastaapseid rahalisi investeeringuid, vaid töötajate aega ja pühendumist organisatsiooni protsesside standardiseerimisel ja eesmärkide ühtlustamisel, millest tulenevalt väheneks ka töökoormus, kuna reeglid oleksid paigas ning puuduks pidev vajadus kooskõlastamise järgi. Käesoleva magistr töö eesmärk ei olnud lahendada ära Sokotel AS'i allüksuste vahelisi koostööprobleeme, kuid magistr töö teatud järelduse alusel on organisatsioonil endal võimalik seda teha, lähtuvalt oma võimalustest ja prioriteetidest.

Käesoleva magistr töö püstitatud eesmärk on saavutatud – leiti peamised allüksuste vaheliste koostööprobleemide põhjustajad ning kõrvalsaadusena lükati ümber väide, et probleem võiks peituda töötajate suhtumises, mis on vägagi levinud arvamus antud organisatsioonis.

VIIDATUD ALLIKAD

- Ashford, S., J. (1986). Feedback-Seeking in Individual Adaption: Resource Perspective – Academy of Management Journal, Vol. 29, Issue 3, pp. 465-487
- Ametijuhendid, töökirjeldused. (2012). Sokotel AS (personaliosakonna dokumendid)
- Bateman, T.,S., Organ, D.,W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee „Citizenship“ – Academy of Management Journal, Vol.26, No.4, pp. 587-595
- Boone, L., E., Kurtz, D., L. (1992). Management. 4th ed. USA: Von Hoffmann Press Inc
- Carroll, G., (1984). The Specialist Strategy – California Management Review, Vol 26, Issue 3, pp. 126-137
- Cheng, J.,C. (1983). Interdependence and Coordination in Organizations: A Role-System Analysis – Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 1, pp 156-162
- Chonko, L., B. (1982). The Relationship of Span of Control to Sales Representatives' Experienced Role Conflict and Role Ambiguity - Academy of Management Journal, Vol 25, No 3, pp 452-456
- Colletti, J.,A., Chonko, L.,B. (1997). Change Management Initiatives: Moving Sales Organizations from Obsolescence to High Performance - Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 17, Issue 2, pp. 1-30.
- Daft, R., L (2001). Organization Theory and Design. 7th ed. USA: South-Western College Publishing
- Dalton, D.,R., Todor, W.,D., Spendolini, M.,J., Fielding, G., Porter, L.,W. (1980). Organization Structure and Performance: A Critical Review – Academy of Management Review, Vol. 5, No. 1, pp. 49-64
- FO manuaal. (2014). Sokotel AS (protseduurireeglite infokaust vastuvõtu töötajale)
- Gibson, J.,L., Ivancevich, J.,M., Donnely, J.,H. jr. (1991). Organizations. 7th ed. United States: Von Hoffmann Press Inc

- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). The Emotional Reality of Teams – Journal of Organizational Excellence, Vol. 21, Issue 2, pp 55-65
- Hatch, M.,J., Cunliffe, A.,L. (2006). Organization Theory. 2nd ed. New York: Oxford University Press Inc.
- Hershey, P., Blanchard, K.,H. (1988). Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources. 5th ed. USA: Prentice Hall
- House, R., J., Filley, A., C., Kerr, S. (1971). Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R and D Subordinates - Administrative Science Quarterly, Vol. 16, Issue 1, pp. 19-30
- Kataria, A., Garg, P., Rastogi, R. (2013). Employee Engagement and Organizational Effectiveness: The Role of Organizational Citizenship Behavior. - International Journal of Business Insights and Transformation, Vol 6, Issue 1, pp 102-113
- Konverentsi käsiraamat (2014). Sokotel AS (protseduurireeglite infokaust konverentsi töötajale)
- Laherand, M.,L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: OÜ Infotrükk
- Lauristin, M., Vihalemm, P. (1978). Sotsiaalpsühholoogia. Tallinn: Eesti Raamat
- Majandusaasta aruanne. (2008, 2009, 2010, 2011, 2012). Sokotel AS.
- Moorhead, G., Griffin, R.,W. (1989). Organizational Behavior. 2nd ed. USA: Houghton Mifflin Company
- Nupponen, S. (2007) Aikamatka hotelli Viruun. Helsinki: Gummerus Publishers/Ajatus Kirjat
- Organ, D. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis – Journal of Management, Vol. 14, No. 4, pp. 547-557
- Organ, D., Bateman, T.,S. (1991) Organizational Behavior. 4th ed. USA: R.R. Donnelly Sons Company
- Pilvik, K. (2007). Inimesed – meie kalleim vara – Director, märts 2007, <http://www.director.ee/inimesed-meie-kalleim-vara/> (15.05.2014)
- Personali rahulolu uuringu raport. (2013). Sokotel AS (personali rahulolu uuringu raport)
- Pondy, L., R. (1966). A System Theory of Organizational Conflict – Academy of Management Journal, Vol. 66, Issue 3, pp. 246-256

- Schermerhorn, J.,R jr., Hunt, J.,G., Osborn, R.,N. (1988). *Managing Organizational Behavior*. 3rd ed. USA: John Wiley & Sons, Inc
- Sokotel AS töäjõu volavuse ja keskmise tööstaaži statistika 2013. (2013). Sokotel AS (personaliosakonna dokumendid)
- Somech, A., Desivilya, H.,S., Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team Effectiveness: the effects of task interdependence and team identification – *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, Issue 3, pp 359-378
- Spataro, L. (1969). *Management of Communications* – *Journal of Business Communication*, Vol. 6, Issue 4, pp. 15-19
- Suulise kõne transkriptsioon. Tartu Ülikooli suulise kõne uurimisrühm
<http://www.cl.ut.ee/suuline/index.php?lang=et> (12.04.2014)
- Teretulemast Viru perre. (2014). Sokotel AS (uute töötajate infopäeva slaidid)
- Vadi, M. (1997). *Organisatsioonikäitumine*. 3.täiend ja muudetud tr. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Väljavõte programmist Taavi. (2014). Sokotel AS (personali andmebaas)
- Weick, K., E., Roberst, K.,E. (1993). *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating On Flight Decks* – *Administrative Science Quarterly*, Vol 38, issue 3, pp 357-381
- Üksvärav, R. (2004). *Organisatsioon ja juhtimine*. 3. täiend tr. Tallinn: TTÜ Kirjastus
- Üksvärav, R. (2008). *Organisatsioon ja juhtimine*. 4. täiend tr. Tallinn: TTÜ Kirjastus

SUMMARY

IDENTIFYING THE CAUSES OF COOPERATION PROBLEMS BETWEEN SUBUNITS OF SOKOTEL AS

Maris Nettan

Every year a personnel satisfaction survey is held in an organization Sokotel AS. Cooperation between its subunits always receives a lowest grade in it. Purpose of this master thesis is to identify the main causes of the cooperation problems between subunits of Sokotel AS. Cooperation problems between organizations subunits may have a negative effect on its economic result. In this paper a two contentions were stated by author:

1. Poor cooperation between subunits is caused by the attitude of employees
2. Poor cooperation between subunits is caused by the conflicts of interests of subunits and by the inadequate coordination mechanisms.

To gain purpose author first did the research among organization's documents – procedures, job description, personnel satisfaction survey report, job leavers' forms. Purpose of this activity was to find information that refers to cooperation among subunits. Secondly author conducted interviews among 11 employees of Sokotel AS' in which a various cooperation problems between subunits were discussed. Purpose of this activity was to identify the most critical places where cooperation does not meet the demand and the main reasons for these. Previously to an interview a form was filled by an interviewee and the purpose of it was to identify which are the most important subunits to them and how they evaluate the quality of cooperation. In this master thesis only a qualitative research method was being used.

In the final result of the research the second contention was assured. In the documentation analysis it was revealed that many subunits does not have an adequate documented procedures and after that in an interviews it was assured that it causes problems to employees in cooperation with other subunits. First contention was refuted almost totally. In interviews it was revealed that

employees are really cooperative and are really looking for better solutions for organization, also they were really opened to constructive criticism, which was addressed to their activities. In addition to previous, a five important cooperation problems causes were identified:

- personnel turnover,
- poor technological working tools,
- co-operation problems arising from personality,
- overlarge workload,
- scarce inclusion of subunits while making decisions which affects their work.

Since the important cooperation problems were caused by the activity and attitude of two managers, the first contention was refuted only partly, but still mostly. A poor working tools and overlarge workload is resulted by the organization's economy policy, which has been processed for quite a long. It means that if organization desires to alleviate these causes, a substantial monetary investments needs to be made. Overlarge workload is also resulted by inadequate cooperation mechanism, because circumstances require substantial extra communications to be done. On the other hand, in the second contention affirmed causes do not need substantial monetary investments, but the time and involvement by employees to standardize the processes and to unify the purposes. The aim of this master thesis was not to solve cooperation problems between subunits in organization, but according to the results of this paper an organization can do it by itself, according to what are its chances and priorities.

The purpose of this master thesis has been fulfilled – the main causes of cooperation problems between subunits were identified and by-product it was refuted that problem could lay on the attitude of employees, which in fact is the most commonly propagated judgment in this organization.

LISAD

Lisa 1. Intervjuule eelnev kirjalik ankeet

Palun märgi allüksus, kus töötad:

müügiosakond
vastuvõtt

konverentsikeskus
majapidamine

2.korruse restoran
hooldusosakond

Missugune on Sinu allüksuse eesmärk organisatsioonis, millest juhitud oma igapäevases töös?

Palun reasta tähtsuse järjekorras allüksused, kellega koostöö mõjutab Sinu allüksuse tööd enim ja seejärel anna hinnang koostööle:

		-						+
		1	2	3	4	5		

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

1. Küsimused autori poolt ükshaaval loetletud probleemide kohta (sama allüksuse juhi koostatud):
 - 1.1 Millest on sinu arvates probleem tekkinud?
 - 1.2 Mida võiks teine pool teisiti teha, et koostöö sujuks?
 - 1.3 Mida saaksid sina/sinu allüksus teha teisiti, et koostöö sujuks?
 - 1.4 Kas, kuidas ja millised protseduurireeglid vms juhendid aitaks olukorda paremaks muuta?

2. Küsimused autori poolt ükshaaval loetletud probleemide kohta (teiste allüksuste juhtide koostatud):
 - 2.1 Oled sa sellest probleemist teadlik ja sellega kokku puutunud?
 - 2.2 Millest on sinu arvates probleem tekkinud?
 - 2.3 Mida võiks teine pool teisiti teha, et koostöö sujuks?
 - 2.4 Mida saaksid sina/sinu allüksus teha teisiti, et koostöö sujuks?
 - 2.5 Kas, kuidas ja millised protseduurireeglid vms juhendid aitaks olukorda paremaks muuta?

3. Küsimused intervjuueeritava täidetud kirjaliku ankeedi kohta sihtgruppi mitte kuuluvate allüksuste osas:
 - 3.1 Kas ja milliseid probleeme on sul esinenud nimetatud allüksusega?
 - 3.2 Mida võiks teine pool teisiti teha, et koostöö sujuks?
 - 3.3 Mida saaksid sina/sinu allüksus teha teisiti, et koostöö sujuks?
 - 3.4 Kas, kuidas ja millised protseduurireeglid vms juhendid aitaks olukorda paremaks muuta?

4. Lõpetavad küsimused
 - 4.1 Kas on mõni allüksus veel (kellega koostööd pole intervjuus arutatud), kes sinu arvates peaks või võiks oma tegevust sinuga/sinu allüksusega kooskõlastada?
 - 4.2 Milliste teemade osas?

Lisa 3. Intervjueeritavate kirjeldus ja intervjuude ajakava

Intervjuu	Kuupäev	Kestvus	Allüksus, ametinimetus
1	25.04.2014	40 min	2. korruse restorani vahetuse vanem
2	25.04.2014	54 min	hoolduse juht
3	25.04.2014	59 min	müügiassistent
4	27.04.2014	58 min	vastuvõtu juht
5	28.04.2014	44 min	tellimuskeskuse juht
6	28.04.2014	42 min	majapidamise juht
7	28.04.2014	38 min	konverentsikeskuse vahetuse vanem
8	28.04.2014	1 h 7 min	konverentsikeskuse juht
9	29.04.2014	50 min	vastuvõtu vahetuse vanem
10	30.04.2014	39 min	2. korruse restorani juht
11	30.04.2014	26 min	majapidamise perenaine