

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Kristiina Stolbova

**GENERATSIOONIDE ROLL DÜNAAMILISTE
VÕIMEKUSTE ARENDAMISEL: AS PEPPERSACK NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: dotsent Mait Rungi

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Kristiina Stolbova

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 152345

Üliõpilase e-posti aadress: kristiina.stolbova@gmail.com

Juhendaja dotsent Mait Rungi:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	5
SISSEJUHATUS	6
1. DÜNAAMILISED VÕIMEKUSED, ÕPPIMISVÕIME JA ERI GENERATSIOONIDE TÖÖTAJAD TOITLUSTUSVALDKONNAS	9
1.1 Dünaamiliste võimekuste kontseptsioon	9
1.2 Õppimisvõime	13
1.3 Dünaamilised võimekused ja inimressurss.....	16
1.4 Generatsioonide liigitus.....	18
1.5 Toitlustusvaldkonna ülevaade (uuritav kontekst).....	20
2. DÜNAAMILISTE VÕIMEKUSTE UURINGU KIRJELDUS	22
3. AS PEPPERSACK TUTVUSTUS	27
4. UURINGU TULEMUSED, DISKUSSIOON JA SOOVITUSED	30
4.1 Ülevaade olukorrast.....	30
4.2 Eri generatsioonide töötajate hinnangute statistika	38
4.3 Eri ametikohtade töötajate hinnangute statistika	43
4.4 Täiendamist vajavad dimensioonid	47
4.4 Soovitused AS Peppersack'i dünaamiliste võimekuste arendamiseks	50
KOKKUVÕTE	56
VIIDATUD ALLIKAD	59
SUMMARY	66
LISAD	70
Lisa 1. Ankeetküsimustik	70
Lisa 2. Eri generatsioonide töötajate hetkeolukorra arvamus.....	76
Lisa 3. Eri ametikohtade töötajate hetkeolukorra arvamus	78
Lisa 4. Eri generatsioonide töötajate hinnangud	80

Lisa 5. Eri ametikohtade töötajate hinnangud	82
Lisa 6. Regressioonanalüüs	84

ABSTRAKT

Magistritöö pealkiri on: generatsioonide roll dünaamiliste võimekuste arendamisel: AS Peppersack näitel. Töö kirjutamise ajendiks oli toitlustusettevõtte AS Peppersack'i eelnevate perioodide vähenenud äriiline tulemuslikkus ning vajadus suurendada juhtimise kvaliteeti eri generatsioonide töötajate üle. Töö eesmärgiks oli töötada välja meetmed AS Peppersack'i kasumlikkuse suurendamiseks läbi organisatsiooni dünaamiliste võimekuste arendamise eri generatsioonide töötajate abil. Käesolev magistritöö koosneb neljast peatükist: teoreetiline ülevaade, uuringu kirjeldus, ettevõtte tutvustus ning uuringu tulemused, diskussioon ja soovitused.

Autor viis AS Peppersack'i kõigi osakondade ja üksuste töötajate seas läbi empiirilise uuringu (n=117), kasutades kvantitatiivset uuringumeetodit ehk struktureeritud ankeetküsimustikku. Küsimustiku kaudu sooviti saada informatsiooni AS Peppersack'i õppimisvõime ja dünaamilisi võimekusi soodustavate tegurite esinemise ning töötajate organisatsioonilise õppimise suhtumise kohta. Vastamise määraks kujunes 82%. Tulemuste tõlgendamiseks kasutati statistilisi analüüse: korrelatsioonanalüüs, regressioonanalüüs, ANOVA, t-test, Fisheri LSD test.

Uuringu tulemustest ilmnes, et dünaamiliste võimekuste arendamisel võib beebibuumi generatsiooniga esineda enim vastuseisu. X generatsiooni puhul peab suurt rõhku panema strateegilise juhtimise olulisuse selgitamisele. Y generatsioon on aga kõige paremini suunatav, kuid ka enim teistest isikutest sõltuv. Samuti selgus, et õppimisvõime liike ja dünaamilisi võimekusi soodustavaid tegureid esineb AS Peppersack'is keskmisel määral ning arendamise vajadus on nende kõigi puhul olemas. Organisatsiooni töötajad hindasid nimetatud dimensioonid olulisemaks, kui neid realselt rakendatakse, mis viitab töötajate kõrgetele ootustele nii organisatsioonilise õppimise, kui ka juhtimise kvaliteedi kohta. Saadud informatsiooni põhjal töötati välja praktiliselt kasutatavad meetmed dünaamiliste võimekuste arendamiseks, kaasates seejuures protsessi ka eri generatsioonide töötajad.

Võtmesõnad: generatsioonid, dünaamilised võimekused, õppimisvõime, AS Peppersack, toitlustus.

SISSEJUHATUS

Magistritöö teema valikul osutus määravaks asjaolu, et autor on toitlustusettevõtte AS Peppersack'iga (edaspidi Peppersack) pikaajalises töösuhtes ning soovis oma lõputööna töötada välja meetmed organisatsiooni äritegevuse kasumlikkuse suurendamiseks. Aktsiaseltsi eelnevate perioodide oodatust nõrgemad majandustulemused (AS Peppersack majandusaasta aruanne 2013, 2014) on tingitud Eestis valitseva kõrge konkurentsi taseme, riigisisese - ning globaalse keskkonna dünaamilisuse ja ebamäärasuse (Sarapuu 2014), toitlustusvaldkonna vähese tulemuslikkuse (Jäger 2015) ja lisandväärtuse loomise vähenemise tõttu (Statistikaameti pressiteade 2015).

Peppersack'i personalispetsialisti sõnul on viimastel aastatel olnud organisatsioonis pidevalt arutluses, kuidas eri generatsioonide töötajatele paremini läheneda (Kuusman 2015). Generatsioonide mitmekesisust ja iseloomulikke eripärasid töökohal on mainitud olulise temana Eesti meedias ka eelnevatel aastatel (Pärna 2013, Karlson 2014). Dünaamilises keskkonnas jätkusuutlikuks ja kasumlikuks äritegevuseks on vajalik teada töötajate eripärasid ja juhtida generatsioone individuaalselt ning diferentseeritult ja seeläbi rakendada töötajaid tööalaste eesmärkide sihipärasele täitmisele.

Peppersack'i ärikeskkonda iseloomustavate näitajate (konkurents, dünaamilisus, vähene tulemuslikkus) põhjal saab järeldada, et organisatsiooni äritegevust on vaja tõhustada. Toitlustusalase tegevuse efektiivsuse suurendamine saaks ühe võimalusena toimuda läbi organisatsiooni dünaamiliste võimekuste teadvustamise ja pideva arendamise, mis on mõeldud hakkama saamiseks just dünaamilises ärikeskkonnas (Teece *et al.* 1997). Organisatsiooni ja töötajate õppimisvõimel on dünaamilisi võimekusi kujundav omadus (Kostopoulos *et al.* 2011).

Töö uurimisprobleem on tingitud vajadusest suurendada Peppersack'i äritegevuse kasumlikkust, tõhustada juhtimise kvaliteeti eri generatsioonide töötajate üle ning luua unikaalne konkurentsielise teiste ettevõtete ees dünaamiliste võimekuste arendamise kaudu. Uurimisprobleemist on tuletatud uurimisküsimused, mis koosnevad peaküsimusest:

Kuidas rakendada efektiivsemalt eri generatsioonide töötajaid organisatsiooni dünaamiliste võimekuste arendamisel?

ja alamküsimustest:

- 1. Millisel määral rakendab Peppersack õppimisvõime, kui dünaamilise võimekuse protsesse ning milliseid neist saaks edasi arendada?*
- 2. Kuidas suhtuvad eri generatsioonide töötajad organisatsioonilisse õppimisse ja kas mõistavad antud tegevuse olulisust?*
- 3. Millisel määral soodustavad Peppersack'i töötingimused ja inimressursi juhtimise kvaliteet dünaamiliste võimekuste arendamist?*

Magistritöö eesmärgiks on kaardistada Peppersack'i õppimisvõime, eri generatsioonide töötajate suhtumine organisatsioonilise õppimise protsessi ning määratleda, mil määral Peppersack'i töötingimused ja inimressursi juhtimise kvaliteet soodustavad dünaamiliste võimekuste arendamist. Läbiviidavasse uuringusse on lisatud ka töötajate ametikoha kategooria, mis aitab leida seoseid Peppersack'i ametikohtade ja dünaamiliste võimekuste arendamise vahel. Seejärel töötab autor välja meetmed eri generatsioonide töötajate puhul diferentseeritud lähenemise kasutamiseks ning seeläbi organisatsiooni dünaamiliste võimekuste arendamiseks. Valminud magistritööga jagab Peppersack'i juhtkonnale informatsiooni dünaamiliste võimekuste ja õppimisvõime olulisusest tänapäeva dünaamilises keskkonnas.

Töö tulemuseks on empiirilise uuringu põhiselt tuletatud meetmed, mis on kasuks töötajate efektiivsemal rakendamisel igapäevaste tööülesannete täitmisel, õppimisvõime kujundamisel ja dünaamiliste võimekuste arendamisel Peppersack'is. Pikemaajalisem mõõde on organisatsiooni äritegevuse kasumlikkuse parandamine.

Töö esimeses peatükis antakse ülevaade dünaamiliste võimekuste ja nende ühe alaliigi – õppimisvõime kontseptsioonidest ning nähtuste positsioonist strateegilises juhtimises ja toitlustusvaldkonnas nii globaalselt kui ka Eesti tasandil. Samuti tuuakse välja dünaamiliste võimekuste ja inimressursi vahelised seosed. Seejärel tutvustatakse beebibuumi/X/Y generatsiooni isikute iseloomulikke omadusi ning tööharjumust ja väärtushoiakuid mõjutavaid eripärasid. Lisatud on ka toitlustusvaldkonna ülevaade, mis selgitab antud valdkonna olemust inimressursi juhtimise ja Eesti üldise olukorra kaudu vaadelduna.

Teine peatükk kirjeldab kasutatud uurimismeetodeid, ankeetküsimustiku koostamise ja empiirilise uuringu läbiviimise põhimõtteid, küsimustikus kasutatud dimensioonide skaalasisid.

Peatükk annab ülevaate uuringu valimi moodustumisest, kasutatavatest kategooriatest, vastamise määrast ja valimi sotsiaaldemograafilistest näitajatest. Autor nimetab andmete töötlemise ja analüüside läbiviimise meetodeid, hindab vastuste usaldusväärsust ning võrdleb nende reliaabsust küsimustikus kasutatud eelnevalt valideeritud mõõdikutega.

Kolmandas peatükis tutvustatakse uurimisobjekti ehk AS Peppersack'i ärikorraldust, äri- ja personalistrateegiat, töötajaid, organisatsiooni struktuuri, juhtimisstiili ning kehtivaid põhiväärtuseid.

Neljandas peatükis võtab autor kokku empiirilise uuringu tulemused. Algul kaardistab Peppersack'i hetkeolukorra küsimustiku dimensioonide lõikes. Seejärel kirjeldab eri generatsioonide ja eri ametikohtade töötajate hinnanguid ja suhtumist organisatsioonilise õppimise, õppimisvõime ja dünaamilisi võimekusi soodustavate tegurite kohta ning esitab vastavad järeldused. Viimaks pakub autor välja meetmed, mille abil saab rakendada efektiivsemalt eri generatsioonide töötajaid õppimisvõime ja dünaamiliste võimekuste arendamiseks organisatsioonis, konkurentsieelise loomiseks ja Peppersack'i kasumlikkuse suurendamiseks.

1. DÜNAAMILISED VÕIMEKUSED, ÕPPIMISVÕIME JA ERI GENERATSIOONIDE TÖÖTAJAD TOITLUSTUSVALDKONNAS

1.1 Dünaamiliste võimekuste kontseptsioon

Dünaamiliste võimekuste teooria (*i.k. dynamic capabilities*) on lähiaastatel märgatavalt tugevdanud oma positsiooni strateegilises juhtimises, sest kontseptsiooni teoreetiline ülesehitus aitab oluliselt mõista konkurentsi fenomeni pidevalt muutuvates globaalsetes tingimustes. On selge seos dünaamiliste võimekuste ja organisatsiooni äritegevuse vahel: dünaamilised võimekused võimaldavad kujundada ja modifitseerida organisatsiooni kompetentse, funktsionaalset käitumist ja ressursse, mis omakorda tingivad äritegevuse tulemuslikkuse ja organisatsioonile kasumliku turupositsiooni. (Cyfert ja Krzakiewicz1 2014)

Dünaamiliste võimekuste termin (Teece *et al.* 1990) oli esialgselt konstrueeritud leidmaks vastust küsimusele kuidas organisatsioonid saavutavad ja säilitavad konkurentsieelise kiirete tehnoloogiliste muutuste puhul. Kasutusel on kaks põhilist dünaamiliste võimekuste kontseptsiooni, mille on kujundanud Teece *et al.* (1997) ning Eisenhardt ja Martin (2000), kelle artikleid on tsiteeritud teistest autoritest kordades enam – vastavalt 1721 ja 671 korda (Peteraf *et al.* 2013). Autoritel on erinevad ja isegi vasturääkivad nägemused dünaamiliste võimekuste kohta. Teece *et al.* (1997) kirjeldasid dünaamilisi võimekusi kui *organisatsiooni võimet integreerida, luua ja rekonfigureerida siseseid ja väliseid ressursse kohanemaks kiiresti muutuvas keskkonnas ja luua püsiv konkurentsieelis.* Eisenhardt ja Martin (2000) täiendasid dünaamiliste võimekuste teooriat: *dünaamilised võimekused on homogeenised organisatsioonilised ja strateegilised praktikad ning rutiinsed tegevused läbi mille organisatsioon saavutab vajaliku ressurside konfiguratsiooni.* Teece *et al.* ning Eisenhardt ja Martini arvamused lähevad lahku küsimuses, kas dünaamilistes võimekustes on potentsiaali selgitada püsiva konkurentsieelise kujunemist kiirelt muutuv

keskkonnas. Kui parimad praktikad on laialt levinud ning kõik konkurendid võrdselt kogenud, siis organisatsioonil ei pruugigi tekkida konkurentsieelist, kuid kui praktikad ei ole levinud ja konkurendid ei tegele nendega igapäevaselt, siis võib kujuneda väärtuslik konkurentsieelis. Konkurentsieelis parimate praktikate kaudu võib tekkida olukorras, kus suured organisatsioonid konkureerivad väiksematega, kellel pole piisavalt vahendeid ega kogemusi taolise lähenemise jaoks (n: restoraniäri) (Peteraf *et al.* 2013). Dünaamiliste võimekuste abil väärtust luues ning pikaajalise konkurentsieelise kujundamisel peab organisatsioon adapteeruma kiiremini ja tõhusamalt ärikeskkonnaga kui konkurendid. Fookuses on reageerimise aeg võrreldes konkurentide käitumisega. (Teece 2007)

Nii Teece *et al.* (1997) kui Eisenhardt ja Martin (2000) portreerivad dünaamilisi võimekusi **ressursipõhise vaate** laiendusena, mis kirjeldab seoseid organisatsiooni strateegiliste ressursside ja püsiva konkurentsieelise vahel. Püsiva konkurentsieelise annavad organisatsioonile ressursid, mis on väärtuslikud, harva esinevad, mittejäljendatavad ja asendamatud (VRIN). Ressursid on väärtuslikud, kui nad lubavad ettevõttel efektiivsust tõsta. (Barney 1991) Arvestades asjaolude kiiret muutumist kui ka kiiret imiteerimist, siis ressursipõhine vaade ei suuda oma staatilisusega olukorrale piisavalt kiiresti reageerida. VRIN võib, aga ei pruugi olla piisav püsiva konkurentsieelise saavutamiseks (Teece *et al.* 1997). Ressursipõhine vaade keskendub ressursi valimisele, dünaamilised võimekused aga ressursi uuendamisele vastavalt hetkeolukorrale. Eisenhardt ja Martini (2000) kohaselt peavad dünaamilised võimekused olema organisatsiooni vahel ühtlaselt jagunenud, et kujundada püsivat konkurentsieelist.

Dünaamiliste võimekuste **protsesse** on pidevalt arendatud, kaasajastatud, eristatud kompetentsideks: a) tunnetada ja kujundada võimalusi ja ohte (*i.k. sensing*) b) haarata võimalustest (*i.k. seizing*) c) säilitada konkurentsivõime läbi ettevõtte materiaalsete ja immateriaalsete varade suurendamise, kombineerimise, kaitsmise ja vajadusel ka rekonfigureerimise (*i.k. transformation*) (Teece 2007) ning klassifitseeritud neljaks peamiseks organisatsiooni võimekuseks: 1) efektiivne innovatsiooni ja muutuste protsessi juhtimine 2) laitmatu intuitsiooni ja visiooni omamine 3) efektiivsete investeerimisotsuste tegemine 4) efektiivne organisatsiooni tegevuste ja protsesside juhtimine (Teece *et al.* 2008). Teece ja Feiler on kirjeldanud **tänapäeva** dünaamiliste võimekuste terminit ning dünaamiliste võimekuste teadvustamist ja arendamist organisatsioonis: “Dünaamilised võimekused on korraldatud ja juhitud tegevuste kogum, mis volitab ja aitab teha otsuseid edasise

tegevussuuna kohta, valmistab ette plaani ja koondab huvigrupid ja tuvastab organisatsiooni valmisoleku muutuseks ning seeläbi tegelikult juba muudab organisatsiooni võimaluste haaramiseks, lisaväärtuse loomiseks ja riskide pehmemdamiseks.” (Teece ja Feiler 2014, 2) Eelnimetatud autorid mainivad, et dünaamiliste võimekuste kujundamisel ja muudatuste protsessi puhul on vajalikud liidrite sõnad ja teod (Cyfert ja Krzakiewicz1 2014), mis mobiliseerivad, motiveerivad ja inspireerivad töötajaid muutuma. Samuti ei saa alahinnata keskkonna seire tähtsust väliskeskkonna võimaluste identifitseerimiseks (Teece 2012), mis ei pea tingimata suuri sisendeid nõudma. Finantsiliste ressursside vähesus ei saa olla takistuseks organisatsiooni dünaamiliste võimekuste arendamisel. (Breznik 2014)

On tõestatud, et dünaamiline keskkond mõjub positiivselt dünaamiliste võimekuste arendamisele organisatsioonis (Drnevich ja Kriauciunas 2011, Molina-Barrales *et al.* 2012) ning neis peab valitsema kõrge detsentraliseerituse määr, tagatud paindlikkus ja võimalus keskkonna muutustele kiiresti reageerida. Tavalised organisatsioonilised tegevused (töö tasustamise premiaalsüsteemid, kulude kontroll jm.) on vajalikud, kuid ebatõhusad konkurentsieelise tagamiseks. Seega on organisatsiooni tulemuslikkus sõltuv lisategevustest nagu uuringud ja arendamise võimalused ja paljud teised kõrgema taseme võimekused: rekonfigureerimine (varade ja ressursside konfiguratsioon), finantsvõimendus (süsteemi ja protsesside konfiguratsioon), õppimine (tööülesannete täitmise tõhusus ja efektiivsus) ja kreatiivne integratsioon (varade ja ressursside integratsioon). (Ambrosini ja Bowman 2009)

Dünaamiliste võimekuste arendamisel on keskseks teguriks dünaamilisest ja muutlikust keskkonnast mõjutatud **õppimise mehhanism**. Konkurentsieelise saavutamiseks ja püsivuseks on kriitiline tingimus õppimise protsessi efektiivsus. Õppimine genereerib uusi teadmisi ja innovaatilist mõtlemist, peegeldab organisatsiooni ressursside ja võimekuste kasutamist ja lubab organisatsiooni tegevustel kiiremini toimuda. Olulised on ka vahendid, kuidas organisatsioon õpib ja kogub uusi kompetentse ning võimekusi, sest edukas keskkonnaga manipuleerimine tõstab organisatsiooni kasumlikkust. (Teece 2007) **Õppimisvõime** on üks dünaamiliste võimekuste liikidest (Teece 2007) ning seetõttu on ka inimressurss muutunud määravaks organisatsiooni komponendiks (Ambrosini ja Bowman 2009). Õppimisvõimet käsitletakse lähemalt peatükis 1.2.

Tänu segadusele kahe peamise dünaamiliste võimekuste seisukoha vahel on raskendatud empiiriliste uuringute läbiviimine ja saadud tulemuste tõlgendamine. Seetõttu on ka harvad empiirilised tööd dünaamiliste võimekustega, sest tulemused võivad olla

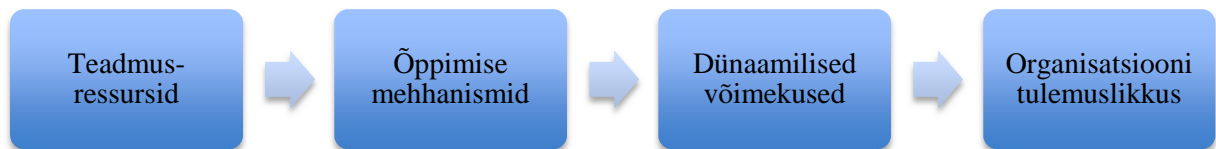
ebavõrdsed ja killustatud. (Peteraf *et al.* 2013) Kritiseeritud on nii terminoloogiat kui erinevate dünaamiliste võimekuste kontseptsioonide vahel orienteerumist, nagu funktsionaalsed ja dünaamilised võimekused (Helfat ja Winter 2011). Dünaamiliste võimekuste alased empiirilised uuringud keskenduvad enamasti spetsiifiliste dünaamiliste võimekuste uurimisele, näidates kinnitamata tulemusi ja propageerides uusi uuringuid integreeritud arusaamise kujunemiseks (Ambrosini ja Bowman 2009). On täheldatud kvantitatiivsete uuringute populaarsust dünaamiliste võimekuste uurimisel. Kvalitatiivseid uuringuid soovitatakse, et aru saada dünaamiliste võimekuste strateegilisest mõjust, kvantitatiivseid uuringud on omakorda sobilikud, et arendada dünaamiliste võimekuste mõõtmise vahendeid. (Helfat ja Winter 2011) Dünaamilisi võimekusi saab mõõta strateegilise -, struktuurilise – ja funktsionaalse paindlikkusega (Molina-Barrales *et al.* 2012).

Eesti Teadusportaali (www.etis.ee) andmetel on **Eestiga** seonduvat dünaamiliste võimekuste alast akadeemilist kirjandust veel suhteliselt vähe. Dünaamiliste võimekuste nähtuse uurijatena võib tuua välja Rungi, kes on kirjeldanud Eesti ettevõtete seas läbi viidud empiirilise uuringu põhjal juhtide valikukriteeriumite mõju dünaamiliste võimekuste kvaliteedile (Rungi 2013), erinevate dünaamiliste võimekuste komponentide mõju ettevõtte tulemuslikkusele (Rungi 2014) ning ettevõtte elutsükli seost dünaamiliste võimekuste valiku ja arendamisega (Rungi 2015); Sillamäe ja Kurmet (2011) on vaadelnud dünaamiliste võimekuste, keeruka majandussituatsiooni ja organisatsioonilise eestvedamise vahelist korrelatsiooni; Wahl ja Prause (2013) selgitasid organisatsiooni ressursside, kompetentside ja võimekuste olemust ning seoseid strateegilise juhtimisega; Wahl (2012) on määratlenud ettevõtte omanike tüpoloogია mõju dünaamiliste võimekuste arendamisele; Kolk ja Püümann (2008) soovitavad ettevõtte tulemuslikkuse maksimeerimiseks arendada dünaamilisi võimekusi ja avatud innovatsiooni strateegiaid üheskoos.

Erinevate nägemuste ja nende pideva muutumise tõttu on keeruline jõuda konsensuseni mis on ja kuidas arendada dünaamilisi võimekusi (Argote ja Ren 2012, Bitercount ja Tondolo 2014), seetõttu peaks iga organisatsioon leidma kontseptsioonist omale sobiva temaatika ning kohandama seda vastavalt organisatsiooni tegevusvaldkonnale, suurusele ja keskkonna dünaamilisuse määrale (Barreto 2010).

Restoraniäris võib dünaamilisi võimekusi vaadelda kui teadmispõhist dünaamilisust seoses väliskeskkonnaga. Just teadmusressursid ja õppimise mehhanismid suurendavad organisatsiooni tulemuslikkust ja on kriitilised dünaamiliste võimekuste arendamisel. Juhid

peavad olema suutelised need ressursid vastavalt vajadusele kiiresti ja efektiivselt ümber kujundama, kuid ennekõike peavad nad mõistma teadmusressursi kui strateegilise ressursi olemust. Vaid sellisel juhul saavutavad organisatsioonid konkurentsieelise, mis viib äritegevuse suurenenud tulemuslikkuseni (Joonis 1). (Chien ja Tsai 2012).



Joonis 1. Toitlustusorganisatsiooni äritegevuse tulemuslikkuse kujunemine

Allikas: (Chien ja Tsai 2012, 435)

Käesolevas magistritöös vaadeldakse dünaamilisi võimekusi kui korraldatud ja juhitud tegevusi ja parimaid praktikaid, mis aitavad vastu võtta õigeid otsuseid keskkonna pakutavate võimaluste haaramiseks, lisaväärtuse loomiseks ja riskide pehmendamiseks ning seeläbi unikaalse konkurentsieelise kujundamiseks. Erilise tähelepanu all on organisatsiooni õppimisvõime ja inimressurss, mis on kriitilise tähtsusega dünaamiliste võimekuste arendamisel.

1.2 Õppimisvõime

Cohen ja Levinthal on määratlenud **õppimisvõime** (*i.k. absorptive capacity*) kui *organisatsiooni võime ära tunda uue välise informatsiooni väärtust, seda omandada ning rakendada ärilise kasumlikkuse nimel* (1990, 128). Õppimisvõime kontseptsioon tugineb **organisatsioonilise õppimise teorialle**, mille kohaselt peab organisatsioon tegelema õppimisega, et tänapäeva dünaamilises keskkonnas pidevalt edasi areneda: rakendada ja ellu viia organisatsiooni strateegilisi protsesse ning omada töötajaid, kes hangivad, mõistavad ja töötlevad väliskeskkonnast tulevat informatsiooni ning saavad aru oma tegevuste tulemustest (Crossan *et al.* 1999). Organisatsioonilist õppimist võib seostada **õppiva organisatsiooniga**, mis on saavutanud oskuse pidevalt õppida ja kohaneda. Õppiva organisatsiooni tunnusteks on

töötajad, kes pidevalt laiendavad enda võimekust luua soovitud tulemusi; organisatsioonis soodustatakse uusi ja avatuid ideid ja mõttemustreid; kollektiivsus on võimendatud ja loodud on õppimist soosiv organisatsioonikultuur. (Senge 1990)

Õppimisvõimel on funktsionaalseid võimekusi kujundav omadus. Õppimisvõime avaldab innovatsioonile otsest positiivset mõju ja finantstulemustele kaudset positiivset mõju ning on kui tööriist identifitseerimaks ja ülekanndmaks väliseid teadmisi, mis võivad pöörduda hilisemalt materiaalseks kasuks. Jätkuv investering õppimisvõimesse võib kanduda püsivaks erisuseks tulemuslikkusel ja eristada organisatsiooni selgelt teistest konkurentidest. (Kostopoulos *et al.* 2011)

Keskseteks organisatsiooni tulemuslikkuse parandamise teguriteks on neli erinevat, kuid üksteist täiendavat õppimise **protsessi** (Zahra ja George 2002): **soetamine** (acquisition) – võime identifitseerida ja haarata kriitilisi teadmisi; **omandamine** (assimilation) – võime analüüsida, töödelda, interpreteerida ja mõista väliseid teadmisi; **transformatsioon** (transformation) – võime kombineerida uut ja olemasolevat teavet, et koguda uusi nägemusi ja perspektiive; **rakendamine** (exploitation) – võime ühendada omandatud ja ümberkujundatud teavet organisatsiooni tegevustega. Soetamine ja omandamine on organisatsiooni **potentsiaalne õppimisvõime** ning transformatsioon ja rakendamine on **realiseeritud õppimisvõime**. Innovatsioon saab toimuda ainult läbi realiseeritud õppimisvõime, mitte potentsiaalse õppimisvõime kaudu. Lewin *et al.* (2011) pööravad tähelepanu õppimisvõime rutiinsele struktuurile ja jagavad termini organisatsioonisiseks ja –väliseks võimekuseks. Nad nimetavad õppimisvõimet kui siseste protsesside varieerumist, valikut ja asendamist, mida saab seostada värbamise, arendamise, töösoorituse mõõtmise, tasustamise ja karjääri planeerimisega. Kõik eelnimetatud protsessid suurendavad teadmiste vahetust organisatsioonis. Töösoorituse paranemine on tingitud eelkõige realiseeritud õppimisvõimest, kuid ka juhtidel on seejuures väga tähtis roll – nad peavad kujundama sobivad koostöö struktuurid ja mehhanismid, mis genereerivad omakorda võimekusi, et efektiivselt ümber kujundada ja rakendada uut teavet. (Soo *et al.* 2012)

Eelnevad uuringud soovivad, et iga intellektuaalse kapitali komponent etendab olulist rolli teadmiste juhtimise protsessis läbi individuaalsete teadmiste jagamise, arendamise ja integreerimise organisatsiooniliseks kapitaliks (Kang ja Snell 2009). Intellektuaalse kapitali suurendamine läbi inimressursi praktikate võimendab ka õppimisvõime protsesse. Värbamine ja töötajate arendamine on positiivses seoses organisatsiooni võimega soetada ja omandada

uut välist teavet. Kollaboratiivseid inimressursi praktikaid on tarvis, et seda teavet efektiivselt ära kasutada ning uuteks toodeteks, teenusteks ja protsessideks vormida. Organisatsiooniliste võimekuste osatähtsus on samuti tähtsal kohal, näiteks toimiv IT-süsteem organisatsioonis. Organisatsioonile on vajalik oma töötajaid kaasata, et suurendada inimressursi praktikate toimimist uue teabe soetamiseks, omandamiseks ja ümberkujunduseks. Seejärel saab pöörduda järgmise sammu juurde ja rakendada teavet protsesside ja tegevuste täiustamiseks. (Soo *et al.* 2012) Kostopoulos *et al.* (2011) väidavad, et organisatsiooni osalemine innovatiivses koostöös koos erinevate väliste osapooltega (tarnijad, kliendid, konkurendid, uuringuorganisatsioonid jt.) rikastab organisatsiooni teadmiste baasi ja kujundab parema võimekuse omandada ja rakendada väliseid teadmisi.

Duchek on öelnud, et õppimisvõime kontseptsiooniga kaasnevad epistemoloogilised probleemid, kuna olemasolevad meetodid on uuringuteks liialt mitmesugused ja ebamäärased. Senini ei ole loodud ühtset ja standardset õppimisvõime mõõdikut. Mitmed uuringud on kasutanud õppimisvõime mõõtmiseks indikaatoreid, mis on kas sisendile või väljundile orienteeritud, kuid multidimensionaalsed mõõdikud tabavad paremini õppimisvõime, kui terviku kompleksset ülesehitust. Multidimensionaalsete mõõdikute eesmärgiks on identifitseerida teadmiste omandamise ja rakendamise protsess ja nende abil selgitada õppimisvõime taset organisatsioonis. Taolised mõõdikud saavad anda informatsiooni isegi iga õppimisvõime üksiku elemendi taseme kohta ning illustreerivad kokkuvõtvalt teadmiste omandamise protsesse ja rutiine. Eelnevate õppimisvõime alaste empiiriliste uuringute analüüs toob välja edasijõudnud uuringute vajaduse selles valdkonnas, sest õppimisvõime mõõtmise meetodid ei pööra tähelepanu kontseptsiooni kompleksusele ja tunnevad vaevu ära õppimisvõime rutiinipõhise iseloomu. (Duchek 2013)

Eesti kontekstipõhiselt on õppimisvõimet uurinud Rungi ja Stulova (2014), kes kirjeldavad Eesti ettevõtete valimi põhjal turbulentsse keskkonna mõju eri õppimisvõime dimensioonidele.

Toitlustusvaldkonnas aitab õppimisvõime kujundamine lahendada jooksvaid probleeme, tõhustada inimressursi juhtimist ja arendada restoranide tooteid vastavalt turu nõudlusele ja globaalsetele trendidele, mis viib suurenenud kliendi rahulolu ja lojaalsuseni (Cannon *et al.* 2014). Töösuhete ajutisuse, ebapüsivuse ja vähese lojaalsuse tõttu (Barron *et al.* 2014) on organisatsiooni juhtidel tähtis ülesanne leida mõjuvad motivaatorid, et töötajad oleksid nõus oma õppimisvõimet arendama ning muudatustega kaasa minema (Garcia ja

Ballesteros 2007). Organisatsioonikultuur, mis soodustab meeskonnatööd, toetab ja kaasab töötajaid, stimuleerib teadmiste jagamist tootlustusettevõttes. Lisaks suurendab teadmusressursside vahetus töötajate motiveeritust ning võimustab neid õppimisvõimet tähtsustama ja innovatiivsete lahendustega kaasa minema. (Hu *et al.* 2009)

Autor kasutab õppimisvõime mõõtmiseks Flatten *et al.* (2011) kujundatud, testitud ja valideeritud multidimensionaalset õppimisvõime protsesside mõõdikuid, mis tuginevad kontseptsiooni kujundanud autorite seisukohtadele (Cohen ja Levinthal 1990, Zahra ja George 2002).

1.3 Dünaamilised võimekused ja inimressurss

Inimressursi alaste uurijate fookus on alates 1990-test liikunud mikro-analüütilistelt lähenemiselt **makro-strateegilisele** vaatele (Gurbuz ja Mert 2011). Kuna tänapäevane majanduslik ja tehnoloogiline keskkond läbib kiireid, dünaamilisi ja ebapüsivaid muutusi, siis on turu ja tööstusharu nõudmistega kaasaskäimiseks hädavajalik olla valmis muudatusteks ning omada sobivat inimkapitali (Shanahan *et al.* 2012). Inimressursi kompetentse peab arendama nii tänapäeval, kui ka looma inimressursi võimekusi tuleviku vajaduste tarbeks (Chaio *et al.* 2010). Organisatsioonid, kes juurutavad inimressursi võimekusi kui dünaamilisi võimekusi ja rakendavad inimressursile ressursipõhise vaate lähenemist, omavad potentsiaali püsivaks konkurentsieeliseks (Barney 1991) ning on kokkuvõttes edukamad (Breznik 2014). Kui inimressursi funktsioonid ja praktikad on organisatsioonis **strateegilised**, siis esineb positiivne seos nende, strateegilise inimressursi arendamise ja dünaamiliste võimekuste vahel. Inimressursi **arendamine** suunab inimkapitali vastavalt organisatsiooni eesmärkide ja sihtide muutustele ning annab seetõttu organisatsioonile lisaväärtust. Töötajate arendamine on positiivses seoses integratsiooni, õppimise, transformatsiooni ja dünaamiliste võimekuste arendamisega. (Shanahan *et al.* 2012)

Dünaamiliste võimekuste arendamist toetab organisatsiooni inimressursi ettevõtlikkus, loovus, paindlikkus, kohanemisvõimelisus, riski- ja määramatuse taluvus ja pühendumus; sotsiaalse kapitali mõttes ulatuslikud suhtevõrgustikud ja teabe edastamine; juhtimisliku poole pealt innovatsioon, õppimine, organisatsiooniline muutumine ja uuenemine. Dünaamiliste võimekuste kujunemist toetavale inimressursi juhtimise praktikate süsteemile on omane lähtuda inimressursist kui strateegilisest varast ja konkurentsieelise

alusest, mille kohaselt kulutusi inimkapitalile vaadeldakse kui pikaajalist investeringut. Inimressursi juhtimise praktikad on tööriistaks intellektuaalse kapitali pikaajalise jätkusuutlikkuse arendamisel. (Steinberg 2011)

Strateegiline inimkapitali võimendamine on kasulik inimressursi protsesside täiendamiseks. Tegevus toetab organisatsiooni strateegilisi vajadusi ning hõlbustab inimkapitali restruktureerimist, organisatsiooni paindlike võimekuste kujunemist ning soodustab dünaamiliste võimekuste arendamist. Muutuste puhul on tähtsal kohal tulevikku suunatud mõtteviis, protsessi õiglus ja töötajatest hoolimine. (Wang *et al.* 2011) **Paindlikkus** on väga oluline kollektiivne kompetents organisatsioonidele, kes opereerivad kiirelt muutuvates keskkondades. Paindlikkust saab arendada strateegia põhiste tegevustega ning seda tuleks teha enne, kui reaalne vajadus tekib. Inimressursi poliitika, praktikad ja tegevused on organisatsiooni paindlikkuse ja õppimisvõime kujunemise aluseks. (Hall *et al.* 2011)

Organisatsiooni poolsed **investeringud inimkapitali** kujundavad töötajad, kes on kiired õppijad, head suhtlejad ning omavad kogemusi tugevate inimestevaheliste sidemete ja võrgustike loomiseks, mis kujundab omakorda aluse efektiivseks teadmiste juhtimiseks. (Hall *et al.* 2011) Töötajate oskused, väärtus ja unikaalsus viib juhtimislike võimekuste, organisatsioonikultuuri, paindlikkuse, strateegilise visiooni, tehniliste võimekuste, innovatsiooni, kliendi lojaalsuse, kvaliteedi ja toodete eristatuseni, mis omakorda mõjutab positiivselt organisatsiooni tulemuslikkust. Pühendunud töötajad on hädavajalikud organisatsiooni tulemuslikkuse ja organisatsiooni võimekuste kujundamisel. (Erdil *et al.* 2010)

On täheldatud, et eksisteerib vähe inimressursi, dünaamiliste võimekuste ja õppimisvõime alaseid uuringuid (Lewin *et al.*, 2011; Volberda *et al.*, 2010). Samuti on veel võrdlemisi noor akadeemiline valdkond toitlustuse ja inimressursi strateegilise juhtimise kohta, kuid *seoses kasvava turbulentsusega globaalses keskkonnas peab ka toitlustuses rakendama strateegilist lähenemist, et haarata tuleviku võimalusi ja väljakutseid* (Harrington ja Ottenbacher 2011, Barron *et al.* 2014). Äritegevus ning sellest tulenev *inimressursi juhtimine peab olema strateegiline* (Chaio *et al.* 2010, Chien ja Tsai 2010, Hall *et al.* 2011, Steinberg 2011, Shanahan *et al.* 2012, Wang *et al.* 2011), kui organisatsioon soovib vältida juhuslikkust, vähendada riske ning jääda ellu ja/või olla pikaajaliselt jätkusuutlik tänapäeva dünaamilise keskkonna tingimustes (Encyclopedia of Business).

1.4 Generatsioonide liigitus

Howe ja Strauss **generatsioonide teooria** kohaselt vahetuvad inimkonna generatsioonid iga 20-25 aasta tagant. Sünniaastate alusel saab tänapäeva tööturul eristada kolme eri generatsiooni: beebibuumi generatsioon (sündinud 1943-1960), X generatsioon (sündinud 1961-1981) ja Y ehk milleniumi generatsiooni (sündinud 1982-200?). Igale generatsioonitüübile vastanduvad iseloomulikud omadused, hoiakud, väärtushinnangud ja harjumused, mida saab teadlikult ära kasutada töö tulemuslikkuse suurendamiseks organisatsioonis. (Howe ja Strauss 2007)

Beebibuumi generatsiooni töötajal on tugev enesetaju, enesest lugupidamine ja eneseteostuse vajadus. Nad kalduvad perfektsionismi, individualismi ja eetilise poole. Võivad olla vastuseisvad, teisi kujundavad ja kinni oma veendumustes. Beebibuumi generatsiooni esindajad ei pea raha kõige tähtsamaks, kuid tahavad pensionile jäädes edasi töötada prestiižikatel, tihti madala tasuga ametitel. Nad tajuvad hästi ebavõrdsust. (Howe ja Strauss 2007) Barron *et al.* (2014) on beebibuumi generatsiooni iseloomustanud kui töönarkomaane, kellel on nõrk töö ja eraelu tasakaal. Nad eelistavad tööalaselt otsest kommunikatsiooni. Beebibuumi generatsiooni töötajate sidumist organisatsiooniga soodustab isikliku arengu võimaluste pakkumine. Generatsioon on lojaalne, pühendunud, kannatlik, stabiilne, kompetentne, sõbralik ja usaldusväärne. Need oskused võivad viia paindlikkuseni ja kohanemisvõimelisuseni. (Lee 2012)

X generatsiooni inimesi peetakse reaktiivseteks, kreatiivseteks, visadeks ja praktilisteks töötajateks, kes suudavad kergekäeliselt riske võtta. Nad eelistavad vabakutselisi ameteid ehk tahavad olla oma aja peremehed. Ettevõtjatena iseloomustab neid dünaamilisus, paindlikkus ja tulemustele orienteeritus. Seejuures valitseb oht ruttu läbi põleda. X generatsioonile ei meeldi reeglid ja muudatused. Oluline on töö ja eraelu tasakaal ja head suhted perega. Juhtidena soodustavad nad teistest enam efektiivset tööd ja innovatsiooni, on head läbirääkijad ja hüvede taotlejad ning kiired otsustajad. Oma reaktiivsuse tõttu vahetavad tihti tööd ja sissetulekut. Võivad teha töid, mis teistele generatsiooni esindajatele ei sobi. X generatsiooni puhul loeb eelkõige tulemus, kui meetod, raha või teekond vastava tulemuseni. (Howe ja Strauss 2007) X generatsiooni töötajad hindavad otsest ja kohest kommunikatsiooni ning regulaarset ja väärtuslikku tagasisidet. Sidumist organisatsiooniga soodustab intellektuaalne stimulatsioon. (Barron *et al.* 2014)

Y generatsiooni kuulujad on harjunud reeglite, standardite, isikliku vastutuse ja organisatsioonilise õppimisega. Nad tahavad korrigeerida beebibuumi generatsiooni ebapraktilisust ja X generatsiooni ebadistsiplineeritust. Neil on tähtsal kohal kollektivism, sõprussuhted ja kogukond. Y generatsiooni töötajaid iseloomustab optimism, meeskonnatöö väärtustamine, grupimõtlemine, laiaulatuslikud suhtlusvõrgustikud, globaliseerumine. Eeldavad töölt lisaks palgale ka erinevaid mitterahalisi lisahüvesid ning ei muretse oma tuleviku pärast. On enam enesekindlad, usaldavad, õpetatavad ja suunatavad, kuid ka enam hellitatud, riskivastased ja sõltuvad. Y generatsiooni esindajad soovivad regulaarselt tagasisidet, kuid ise ei ole punktuaalsed ning ei pruugi pidada lugu viisakusest ja etiketist. Eesmärkide saavutamist soodustab selgete juhiste andmine ja võimalus neid eesmärke meeskonnaga realiseerida. Nad vahetavad tihti eriala ja alustavad karjääri uuesti. Võitlevad agaralt ebavõrdluse vastu ja ootavad juhtidelt probleemide lahendamist. Eraelu on Y generatsioonile tähtsam kui töötamine. (Howe ja Strauss 2007) Y generatsiooni võib veel iseloomustada kui visasid ja ettevõtlikke muutuste elluviijaid ning neile peab efektiivseks tööks tagama vajalikud ressursid ja tehnoloogilised lahendused. Nad on teistest enim paindlikumad ja eesmärgile orienteeritud ning nõuavad pidevat tagasisidet, tunnustamist, tähenduslikku tööd ja vastavat tasustamist. Eelistavad suhelda läbi sotsiaalse meedia ja nende seotust organisatsiooniga soodustavadki just sotsiaalsed suhted töökaaslastega. (Barron *et al.* 2014) Y generatsioon koosneb teadlikest, kvalifitseeritud ja elupõlistest õppijatest, keda on raskem värvata, hoida, motiveerida ja juhtida kui ühtegi teist generatsiooni (Lee 2012).

Eri generatsioonidel on ka iseäralikke sarnasusi: kõik generatsioonid väärtustavad boonuseid; otsivad sarnaste omadustega tööd (huvitav, arenguvõimalustega, hea töötasuga, hea juhtimiskvaliteediga); mõistavad uue tehnoloogia rakendamise vajadust, et seeläbi tõsta tõhusust, efektiivsust ja tootlikkust. (Hannay ja Fretwell 2010) Samas ei arvesta generatsioonide kategooriad individuaalsete isiksusepõhiste omadustega ja eelistustega ega elu/karjääri tagajärgedega, mis võivad samuti olla määravateks teguriteks väärtuste ja ootuste kujunemisel. (Delcampo *et al.* 2011)

Väga tähtis on luua töökeskkond, mis arvestab töötajate gruppide omavahelisi suhteid, vanust, oskusi, suhtumisi, ootusi ja õppimisstiile. Enim põrkuvad erisuste tõttu beebibuumi generatsioon ja Y generatsioon, kuid just erisused töökohal on 21.sajandi tunnus – tuleb maksimeerida töötajate iseärasustest tulenevat sünergiat. Edukad organisatsioonid on tuleviku perspektiiviga ning aktsepteerivad mitmekülgset lähenemist, mille alusel profiilide ja oskuste

kaardistamine ja diferentseerimine võib luua erakordseid tulemusi. (Lee 2012)

Koorits (2014) on kohandanud generatsioonide liigitust **Eestile** sobivamaks ning nimetanud beebibuumi generatsiooni **Nõukogude põlvkonnaks**, X generatsiooni **Vahepõlvkonnaks** ja Y generatsiooni **Euroopa põlvkonnaks**. Nõukogude põlvkonnale on iseloomulik kompromissivõime ja sügavate veendumuste puudumine ning vananenud seisukohtade omamine. Vahepõlvkond on segaste vaadetega, pigem oportunistlikud st. käituvad enese heaolu huvides ega hooli laiematest tagajärgedest. Nad omavad vähe isiklikke kontakte väljaspool Eestit ning neil on kehv võrkeelteoskus. Euroopa põlvkond omab aga vastupidiselt tihedaid sidemeid välisriikidega, mis annab omakorda eeldused laia silmaringi ja elukogemuse kujunemiseks. Nende uskumused, väärtused ja hoiakud on mõjutatud globaalolukorrast. Üheks olulisemaks konfliktiks on kujunemas seni peaaegu märkamatu konflikt Euroopa ja Nõukogude põlvkondade vahel. Erinevalt tavalisest võitlusest ressursside pärast on siinkohal tegemist ka selgelt maailmavaatelise konfliktiga. Euroopa põlvkond ei nõustu Nõukogude põlvkonna arusaamaga ideaalsest ühiskonnast. (Koorits 2014)

Eesti kontekstis on senini enim tähelepanu pööratud Y generatsiooni pealetungile, sest neil lasub kohustus arendada vabariigi majandust ja ühiskonda. Nende kätes on ühiskonna- ja majandusmudelite väljatöötamine, passiivse rolli asemel aktiivse positsiooni edendamine ning vastutuse võtmine. (Pärna 2013) Y generatsioon ei taha töötada töö enese pärast, vaid eelistatakse tegevust, mis annab elule mingisuguse tähenduse, proovida erinevaid ameteid ja end seeläbi arendada. 89% Eesti Y generatsiooni esindajatest ei soovi töötada kontoris, tööpäeviti 9:00-17:00-ni. Tänapäeva ettevõtetel on raske mõista ja leppida, et noorem põlvkond tahab töötada enda püstitatud kriteeriumite alusel. Värbamisel tuleb arvestada Y generatsiooni karjääriritee hüppelisust ning edutamisel kaaluda staatuse tähtsustamise vähenemise tõttu enam horisontaalsete karjäärivõimaluste pakkumist. (Karlson 2014)

1.5 Toitlustusvaldkonna ülevaade (uuritav kontekst)

Toitlustusvaldkonnas, kui käesoleva töö uuritavas kontekstis, on teeninduskvaliteedi, kliendi rahulolu ja kliendi lojaalsuse, konkurentsieelise ja organisatsiooni tulemuslikkuse tagamiseks esmatähtis **kompetentne inimressurss** ning inimressursi juhtimise protsess peab vastava ressursi organisatsioonile ka kujundama (Kusluvan *et al.* 2010).

Karjääri toitlustuses on iseloomustatud kui madalalpalgalist, vähese staatusega,

hooajalist, üksluiset ja monotoonset. Antud valdkonna ametikohtadel võivad olla ebameeldivad füüsilised töötingimused, antisotsiaalne tööaeg ja suurenenud keerukus inimressursi juhtimisel. Taolised tingimused ei pruugi sobitada kõigi eri generatsioonide töötajate väärtuste ja hoiakutega. (Richardson 2010) Toitlustuses pannakse rõhku mitte eelnevale kogemusele, vaid sobilikele iseloomuomadustele, seda eriti teenindavatel ametikohtadel. Töösuhteid iseloomustab ajutisus, ebapüsivus ja vähene lojaalsus organisatsioonile. Uute tehnoloogiate kasutamine ja arendamine ei ole laialt levinud. (Barron *et al.* 2014) Esineb kõrge töötajate voolavuse määr ning värbamisel loodetakse eelkõige noortele töötajatele. (Davidson *et al.* 2010) Tulevikus peab lisaks noortele panustama ka teiste generatsioonide töötajate peale (Barron *et al.* 2014).

Töö tulemuslikkust mõjutab töötajate sidumine organisatsiooniga, mis suurendab töötajate tööga rahulolu ja **pühendumist**. Pikemas perspektiivis tuleb arendada arusaama töötajate eri hoiakute, vajaduste ja ootuste üle, mis aitab juhtidel teha õigemaid juhtimisotsuseid, adopteerida sobivaid juhtimisstiile ja inimressursi juhtimise poliitikaid ja praktikaid. Tänapäeval peab ka toitlustusvaldkonnas pidevalt rikastama töökorraldust, töötajaid enam **kaasama** ning nende **saavutusi teadvustama** ja **hindama**. (Barron *et al.* 2014) Kindlustades rohkem püsivaid töötajaid väheneb voolavuse määr ja suureneb märgatavalt töö tootlikkus. Positiivselt tulemuslikkusele mõjub ka **töötasu sidumine töö tulemustega**. (Hua *et al.* 2009)

Eestis mõjutavad toitlustusvaldkonna (turism, majutus ja toitlustus) äritulemusi riigis valitsev kõrge konkurentsi tase ja riigisisene – ning globaalne keskkonna dünaamilisus ja ebamäärasus. Tulevikus saavad edu aluseks just targad ja ettevõtlikud tööandjad ja –võtjad. (Sarapuu 2014). Samuti iseloomustab Eesti toitlustust üldine vähene kasumlikkus ja valitsev pankrotioht, kuna ei suudeta oma varasid piisavalt kiiresti realiseerida (Jäger 2015). 2014. aastal vähenes toitlustusteenuse pakkumise maht ja seetõttu kahanes valdkonna võime luua lisandväärtust, mis omakorda mõjus negatiivselt Eesti sisemajanduse koguprodukti kasvule. (Statistikaameti pressiteade 2015) Ettevõtte loomise seisukohast on restoraniäri siiski määratletud oma üldise kasumlikkusega 2-le kohale 12-st tulusast ärivaldkonnast. Edukat äritegevust toitlustuses soodustab majanduslanguse järgne restoranide külastatavuse populaarsuse kasv. Efektiivseks majandamiseks on vajalik eelnevalt omada valdkonnapõhiseid teadmisi ja kogemusi ning teadvustada toitlustusega kaasnevaid väga kõrgeid püsikulusid. (Director.ee 2012)

2. DÜNAAMILISTE VÕIMEKUSTE UURINGU KIRJELDUS

Lähtuvalt käesoleva magistritöö **uurimisprobleemist** – vajadus suurendada Peppersacki äritegevuse kasumlikkust, tõhustada juhtimise kvaliteeti ning luua unikaalne konkurentsieelis teiste ettevõtete ees dünaamiliste võimekuste arendamise kaudu – seati töö **eesmärgid**: kaardistada Peppersack'i õppimisvõime, eri generatsioonide töötajate suhtumine organisatsioonilise õppimise protsessi ning määratleda, mil määral Peppersack'i töötingimused ja inimressursi juhtimise kvaliteet soodustavad dünaamiliste võimekuste arendamist. Leida seoseid Peppersack'i ametikohtade ja dünaamiliste võimekuste arendamise vahel. Seejärel töötada välja meetmed eri generatsioonide töötajate puhul diferentseeritud lähenemise kasutamiseks ning seeläbi organisatsiooni dünaamiliste võimekuste arendamiseks. Valminud magistritööga jagada Peppersack'i juhtkonnale informatsiooni dünaamiliste võimekuste ja õppimisvõime olulisusest tänapäeva dünaamilises keskkonnas.

Töö eesmärkide saavutamiseks püstitati **uurimisküsimused**, mis koosnevad peaküsimusest: **Kuidas rakendada efektiivsemalt eri generatsioonide töötajaid organisatsiooni dünaamiliste võimekuste arendamisel?** ning alamküsimustest: *1) Millisel määral rakendab Peppersack õppimisvõime protsesse ning milliseid neist saaks edasi arendada?; 2) Kuidas suhtuvad eri generatsioonide töötajad organisatsioonilisse õppimisse ja kas mõistavad antud tegevuse olulisust?; 3) Millisel määral soodustavad Peppersack'i töötingimused ja inimressursi juhtimise kvaliteet dünaamiliste võimekuste arendamist?*

Püstitatud uurimisküsimustele vastuse saamiseks viis töö autor Peppersack'i töötajate seas läbi empiirilise uuringu kasutades **kvantitatiivset uurimismeetodit** ehk **ankeetküsimustikku**. Kvantitatiivne meetod osutus valituks, sest on sobilikum konstrueeritud teooriate ja nähtuste vaheliste seoste testimiseks. Nimetatud meetodi abil saab uuringu tulemusi üldistada, eemaldada soovimatud muutujad ning tõestatult kirjeldada põhjus-tagajärg suhteid. Samuti on kvantitatiivse uurimismeetodi eeliseks kiirem ja lihtsam uuringuandmete kogumine ning tõlgendamine ning saadud andmete täpsus, objektiivsus ja sõltumatus uuringu läbiviijast. (Johnson ja Christensen 2013)

Empiiriline uuring viidi Peppersack'i restoranides läbi ajavahemikul 07.04.2015-

21.04.2015. Struktureeritud paber kandjal küsimustik koosnes 26-st liitküsimumusest 9 eri dimensiooni kohta, kus küsimuse esimeses osas pidi vastaja hindama kirjeldatud väite rakendatavuse ulatust Peppersack'is ning teises osas andma selle olulisusele oma väärtustepõhise hinnangu. Ankeetküsimustiku näide asub käesoleva töö lisas 1. Küsimused olid eelnevalt testitud iga generatsiooni ühe töötaja peal, kes kinnitasid küsimuste arusaadavust ja üheselt mõistetavust. Töötajad pidid andma oma hinnangud Likerti 5 palli skaalal, kus 1-le vastas hinnang: ei ole üldse nõus ja 5-le hinnang: täielikult nõus. Skaala lõppu oli lisatud ka kuues vastusevariant: ei oska öelda. Likerti skaala osutus kõige sobivamaks, sest on vastajale hõlpsasti mõistetav ning sobib oma olemuse poolest just hoiakute põhise hindamisega (Likert 1932). Uuringu praktilisuse suurendamiseks lisati küsimustikku ka Peppersacki ametikohtade kategooriad.

Antud magistritöös kasutatav empiirilise uuringu **küsimustik** on koostatud kolme eri autori põhjal ning seda on küsimuste arvu ja vähesel määral ka ülesehitust muutes kohandatud toitlustusvaldkonnale sobivamaks (Tabel 2 lk 25). Organisatsiooni õppimisvõime välja selgitamiseks kasutati Flatten *et al.* (2011) kujundatud, testitud ja valideeritud multidimensionaalseid õppimisvõime protsesside mõõdikuid. Küsimustikku on lisatud veel mõõdikuid töö teoreetilises osas kirjeldatud inimressursi juhtimise praktikate ja omaduste kohta, mille kasutamine võimendab õppimisvõime protsesse ja dünaamiliste võimekuste kujunemist organisatsioonis (Soo *et al.* 2012, Wang *et al.* 2012).

Küsimustiku sissejuhatavas osas kirjeldati küsitluse koostamise eesmärki, andmete töötlemise põhimõtet ning küsimustele vastamise korda. Küsimused algavad lisaküsimustest töötaja *vanusegrupi* ja *ametikoha kategooria* kohta. Seejärel küsitakse informatsiooni soetamise, omandamise, transformatsiooni ning rakendamise skaala kohta (Flatten *et al.* 2011). Õppimisvõime analüüsil näitab *soetamise* skaala (küsimused 1-3) organisatsiooni võimet identifitseerida ja hankida uut informatsiooni välistest allikatest. *Omandamise* skaala (4-6) seostub organisatsiooni võimega arendada protsesse ja rutiine, mis on kasulikud välise informatsiooni mõistmisel, analüüsimisel ja tõlgendamisel. *Transformatsiooni* skaala (7-8) mõõdab ulatust, mil määral on organisatsioon võimeline arendama oma praktikaid ja rutiine, et lihtsustada seniste teadmiste ja uue informatsiooni kombineerimist ja et luua uusi teadmisi ja lahendusi. *Rakendamise* skaala (9-11) hindab ulatust, mil määral organisatsioon on võimeline kasutama ja rakendama uusi väliseid teadmisi, tootmaks uusi tooteid, teenuseid ja/või protsesse. Järgmisena tulevad küsimused, mis annavad vastuse, mil määral soodustavad

Peppersacki töötingimused ja inimressursi juhtimine õppimisvõime ja seeläbi ka dünaamiliste võimekuste arendamist organisatsioonis: *strateegiline juhtimine* (12-14), *juhtimise kvaliteet* (15-17) *organisatsiooni võimekused* (18-19), *inimkapitali arendamine* (20-22), *kollaboratiivsus* (23-26) (Soo *et al.* 2012, Wang *et al.* 2012).

Uuringu **valimisse** valiti Peppersack'i kõik osakonnad ja üksused kogu oma töötajaskonnaga (1.04.2015 seisuga 117 töötajat), kelle ametikohad kategoriseeriti järgnevalt: *klienditeenindus* (restoranide -, kohviku - ja grilli klienditeenindajad); *toidu valmistamine* (kokad, pagar-kondiitrid, abikokad); *juhtimine* (tippjuhid, üksuste ja osakondade keskastme - ning alamastme juhid); *büroo* (müügi- ja turunduspersonal, finantsosakond, personalispetsialist ja ostuspetsialist); *haldus* (koristajad, nõudepesijad, transporttöölised ja hooldustöölised).

Töö autoril õnnestus sõlmida osakondade ja üksuste juhtidega eelnev kokkulepe uuringule kaasa aitamiseks, mis sisaldas töötajate uuringust teavitamist ning küsimustike laiali jagamist. Autor viis ka ise küsimustikke laiali, mis suurendas vastajate osakaalu ning lihtsustas nõutud valimi mahu täis saamist. Puhkusel ja haiguslehel olevatele töötajatele saadeti küsimustik e-maili teel. Uuringu valimi minimaalne vajalik maht (n) usaldusnivool 95% on 92 vastajat. (Sample Size Calculator). Autorile tagastati 98 ankeeti. Analüüsiks olid neist sobilikud 96, mis teeb vastamise määraks 82%. Valimi liigitus ja sotsiaaldemograafilised näitajad on toodud välja tabelis 1:

Tabel 1. Valimi sotsiaaldemograafilised näitajad

Ametikoht	Üldkogum=valim		Vastajate arv	
	töötajat	protsenti	töötajat	protsenti
Peppersack AS	117	100%	96	100%
Klienditeenindus	37	31,7%	34	35,5%
Toidu valmistamine	44	37,6%	38	39,5%
Juhtimine	15	12,8%	12	12,5%
Büroo	6	5,1%	6	6,25%
Haldus	15	12,8%	6	6,25%
Generatsioon				
Beebibuum	16	13,7%	9	9,4%
X	37	31,6%	31	32,3%
Y	64	54,7%	56	58,3%

Allikas: (Autori arvutused)

Küsitluse **tagasiside** oli valdavalt positiivne – töötajatele meeldis, et küsiti nende arvamust Peppersack'i töökorralduse parendamise kohta. Osad töötajad jätsid ka kirjalikke kommentaare neid enim puudutanud küsimuste kohta. Mõningast negatiivset tagasisidet pälvisid küsimustiku mahukus ning keerulised küsimused.

Empiirilise uuringu viimase tegevusena süstematiseeriti ja analüüsiti kogutud andmed statistiliselt andmetöötlustarkvara MS Excel abil. Alustuseks hinnati saadud andmete usaldusväarsust usaldusväarsuse koefitsendi **Cronbach α -ga**, mis näitab, kui kõrge on skaalat moodustavate dimensioonide sisemine reliaabsus (Tabel 2). Võrdluseks on toodud ka algallikate (Flatten *et al.* 2011, Soo *et al.* 2012, Wang *et al.* 2012) küsimuste Cronbach α . Usaldusväarsuse varieerumise võis tingida autori uuringus kasutatud küsimuste mõningane kohandamine toitlustusvaldkonnale sobivamaks, uuringute valimi mahtude erinevus ja käesoleva magistritöö uuringu valimi heterogeensus. Mõningate autori kasutatud küsimuste reliaabsus osutus isegi kõrgemaks, kui algallikate puhul. Kokkuvõtvalt võib järeldada, et kogutud andmed olid statistiliselt olulised ($\alpha > 0,7$) ja on sobilikud edasiseks analüüsiks (Osula 2010:23).

Tabel 2. Cronbach α väärtused dimensioonide lõikes

	Dimensioon	Uuringu küsimuste arv	Uuringu Cronbach α	Allikate Cronbach α
Õppimis- võime	informatsiooni soetamine	3	.84	.73
	informatsiooni omandamine	3	.73	.85
	informatsiooni transformatsioon	2	.64	.93
	informatsiooni rakendamine	3	.86	.80
Dün.võimekusi soodustavad tegrid	strateegiline juhtimine	3	.97	.92
	juhtimise kvaliteet	3	.75	.78
	organisatsiooni võimekused	2	.79	.87
	inimkapitali arendamine	3	.71	.85
	kollaboratiivsus	4	.79	.78

Allikas: (Autori arvutused, Flatten *et al.* 2011, Soo *et al.* 2012, Wang *et al.* 2012)

Andmeanalüüsil toodi välja Peppersack'i hetkeolukorra ülevaade, eri generatsioonide ja eri ametikohtade töötajate hinnangud ja dimensioonide vahelised seosed ning varieerumised **kirjeldava** ja **üldistava statistika** kaudu: protsentuaalsed osakaalud, homogeensuse ja erisuste hindamine – aritmeetiline keskmine, standardhälve, korrelatsioonanalüüs, regressioonanalüüs, ANOVA dispersioonanalüüs, Fisheri LSD test keskväärtuste mitmeseks võrdlemiseks, t-test tegelikkuse ja oodatavate tulemuste vahe kirjeldamiseks. Seejärel tõlgendati ja seostati saadud informatsioon töö teoreetilise osaga, anti hinnang saadud tulemustele ja töötati välja meetmed Peppersack'i dünaamiliste võimekuste arendamiseks eri generatsioonide töötajate diferentseeritud juhtimise kaudu.

Dünaamiliste võimekuste empiiriline uuring on läbi viidud toitlustusvaldkonna põhiselt ning ühe konkreetse ettevõtte näitel, mis seab teiste uurijate jaoks teatud piirid uuringu korduva teostamisele.

3. AS PEPPERSACK TUTVUSTUS

Aktsiaselts Peppersack on toitlustusettevõte, mis opereerib kolme eri restoraniga Tallinna Vanalinnas. Pearestoran “Peppersack” avati aastal 2002 (lisaks tegutsevad samas hoones veel omaette grillrestoran, kondiitritoodete tšehh ja kohvik). Alates 2005. aasta kevadest on avatud teine aktsiaseltsi restoran – „Grillhaus Daube“. 2013. aastal otsustati oma äri laiendada veel ühe restorani võrra. Pearestorani lähedal avati uus toitlustuskoht – „Scheeli Restoran“. Peppersack’is töötab vastavalt hooajale 120 – 140 inimest, enamus neist pearestoranis – ca 70%. Põhikohaga (v.a tähtajalise töölepinguga hooajalised töötajad) töötajate keskmine aastane voolavuse määr jääb ca 10% piiresse.

Ettevõtte **sihtturu** moodustavad eraisikud, juriidilised isikud, reisibürood ja vahendajafirmad nii Eestis kui ka välisriikides (peamiselt Soome, Venemaa, Läti, Leedu, Rootsi, Norra, Taani). Välisklientide osakaal on ca 80% ettevõtte käibest.

Missioon: “Pakkuda klientidele meeldejäädavat söögi- ja joogielamust koos keskkonda sobiva meelelahutusega. Kliendid tahavad meie restorane ikka ja jälle uuesti külastada.” (AS Peppersack äristrateegia)

Visioon: “Olla Tallinna vanalinna eelistatuimaks söögi-joogi ja meelelahutuse pakkujaks edendades sellega kohalikku elu, olles Tallinna vanalinna visiitkaardiks ja pakkudes jätkuvalt uusi töökohti just kohalikele noortele.” (*Ibid.*)

Peppersack’is pööratakse palju tähelepanu strateegia järgimisele, oma konkurentsieelise tundmisele ning seatud eesmärkide saavutamisele. Oma peamiseks **konkurentsieeliseks** peetakse organisatsioonikultuuri ja sellest tulenevat tugevat ning pühendunud meeskonda, kes üheskoos tagavad kliendile kvaliteetse toote ning positiivse emotsiooni. Eristutakse läbi restoranide stiili (keskaegne pearestoran, juugendstiilis Scheeli Restoran, grillrestoran Grillhaus Daube) ning pearestorani mahutatavuse (võimaldab korraga toitlustada kuni 400 in. suuruse grupi). (*Ibid.*)

Äristrateegia kohaselt on Peppersack’is kasutusel **lamestruktuur**, kus esineb vähe hierarhilisi astmeid ning valitseb vähene kontrolli tase töötajate üle. Kõige tähtsamad on kliendid, sest neist sõltub ettevõtte tulevik. Kliente vahendab müügiosakond. Järgnevad

üksused, kes klientidega vahetult kokku puutuvad: kohvik ja kondiiter, teenindus, köök, grill, Grillhaus Daube ja Scheeli Restoran. Üksustel ja osakondadel on oma kindlad juhid, kes juhivad oma otsustes ettevõtte eesmärkidest lähtuvalt ja vastutavad oma üksuse või osakonna tulemuste eest. Neid üksuseid toetavad tugiosakonnad: koristus-, nõudepesu-, haldus-, finants-, personali- ja ostuosakond. Tugiosakondade tööd koordineerib juhatus ehk restorani tegevjuht. Ettevõtet juhib 5-liikmeline nõukogu koos 1-liikmeline juhatusega (nõukogu ja juhatus koosnevad Peppersack'i 6-st aktsionärist), kes omavad pikaajalist teenindus- ja toitlustusalast töökogemust Viru hotelli restoranis, baarides ja ööklubis.

Peppersack'i töötajad juhivad oma tegevuses meeskonnatöö, aususe, usalduse ning tööalase – ja isikliku arengu **põhiväärtustest**. Rakendatakse kindlat ehk **Y-juhtimisstiili** (McGregor 1960): juhtimine on suunatud tulevikku; huvitatud muutustest; orienteeritud pikale perioodile; haaratud visioonist; suunab, mitte ei kontrolli alluvaid; kasutab innovatsiooni; töötajad on kaasatud igapäevasesse organisatsiooni juhtimisse ning võim ja otsuse tegemine on delegeeritud alumistele juhtimistasemetele. (AS Peppersack äristrateegia)

Peppersack'i tegevjuht on loonud võtmeisikute grupi, keda nimetatakse organisatsiooni **juhtisikuteks**. Juhtisikute ülesandeks on oma osakondades ja üksustes töö kvaliteedi ja motivatsiooni hoidmine. Nad jälgivad pidevalt oma meeskonna töösooritust ja töö vastavust paika pandud kvaliteedistandarditele ning tekkivad probleemid ja ebakõlad kõrvaldatakse kohe. Üksuste ja osakondade eesmärkide seadmisel arvestavad juhtisikud, et eesmärgid oleksid selged, põhjendatud, saavutatavad ja vajadusel alleesmärkideks jaotatavad. Nad peavad looma positiivse sisekliima organisatsioonis ning tekitama töötajates "MEIE" tunde. (*Ibid.*)

Peppersack'i **personalistrateegia** üldiseks eesmärgiks on tagada, et kõik töötajad viivad meeskonnatöö ja järjepidevuse kaudu ellu ettevõtte strateegiaid ja eesmärgid ning hoiavad hinnatud tööandja mainet. Personalistrateegia kohaselt on töötajate jaoks olulised ettevõtte eesmärgid ja strateegiad, ettevõtte maine ning klientide rahulolu. Töötajad hindavad neile pakutavaid arenguvõimalusi ning on avatud muutustele ja uuendustele. Vastavalt personalistrateegiale on ettevõttes kujundatud oma kindel värbamisprotsess, mis määrab ära, kas uus potentsiaalne töötaja on Peppersack'ile sobiv meeskonnatöötaja või mitte. Lõpliku valiku tegemisel on olulise kaaluga töötaja välja kujunenud positiivsed hoiakud ja suhtumine, õpihimulisus ning potentsiaal ja meeskonnatöö olulisuse teadvustamine. Personali arendamise ja koolituse eesmärgiks on suunata ja toetada töötajate arengut viisil, mis kõige paremini

sobiks nii organisatsiooni pikaajaliste eesmärkide kui ka töötaja potentsiaali, teadmiste, oskuste ja võimetega. Peppersack väärtustab töötajaid, kes on ise huvitatud pidevast enesetäiendamisest ja kes rakendavad omandatud teadmisi ja oskusi ka oma töös. Regulaarselt panustatakse kõigi töötajate, aga ennekõike keskastme juhtide töö- ja isiksuse arengu alasesse koolitamisesse ning arendamisse.

Peppersack'is on välja töötatud nii **rahalised** kui ka **mitterahalised tasud**. Rahalised tasud koosnevad põhipalgast, tulemustasudest, soodustustest ning isikupõhistest hüvitistest. Põhipalk on kas kuupalk või tunnitasu, mille määramisel võetakse arvesse valdkonnapõhist reaalsel turuolukorda. Tulemustasusid makstakse eelkõige heade müügitulemuste eest – korraldatakse erinevaid müügivõistluseid, fikseeritakse kuu soovitatavad müügiplaanid jm. Soodustused, preemiad ja isikupõhised hüvitised on näiteks omahinnad ettevõtte toodete ostmisel, eriti hea töösooritus, isikupõhised preemiad jm. Mitterahalised tasud koosnevad väljakutset pakkuvast tööst, õppimis- ja arenguvõimalustest, organisatsioonikultuurist, organisatsioonis pakutavatest hüvedest, regulaarsetest ühisüritustest, tunnustamisest jm. Mitterahalised tasud on koondatud Peppersack'i **motivatsioonipaketti**, et oleks võimalus töötajaid innustada oma tööd asjatundlikult tegema ning tekitada emotsionaalset pühendumist ettevõttes. Peppersack'iga seotud töötajad tagavad ettevõtte hea maine tööturul. (AS Peppersack personalistrateegia)

4. UURINGU TULEMUSED, DISKUSSIOON JA SOOVITUSED

Küsitluse tulemused võtab autor kokku empiirilise uuringu dimensioonide kaupa. Algul annab ülevaate Peppersack'i hetkeolukorrast. Seejärel toob välja eri generatsioonide töötajate ja eri ametikohtade töötajate hinnangud ja ootused ning omavahelise homogeensuse ja varieerumise erinevate statistiliste analüüside abil. Autor esitab omapoolse diskussiooni koheselt peale küsitluse tulemuste kirjeldamist. Uuringus käsitletavat dimensioonid – informatsiooni soetamine, informatsiooni omandamine, informatsiooni transformatsioon, informatsiooni rakendamine, strateegiline juhtimine, juhtimise kvaliteet, organisatsiooni võimekused, inimkapitali arendamine ja kollaboratiivsus on käesolevas peatükis analüüsitud suures osas dimensioonide koondtulemuste lõikes. Üksikasjalike küsitluse tulemustega generatsioonide ja ametikohtade lõikes saab tutvuda töö lisas (Lisad 2-5). Tuginedes analüüsi tulemustele ja teoreetilistele allikatele töötab autor viimaks välja meetmed Peppersack'i dünaamiliste võimekuste arendamiseks eri generatsioonide töötajate abil.

4.1 Ülevaade olukorrast

Informatsiooni soetamine – Peppersack'is kasutatakse väliseid ressursse tööalase informatsiooni kogumiseks 'vahetevahel' (siin ja edaspidi kasutatavad küsitluse skaala nimetused on '' märkides) (aritmeetiline keskmine $\bar{x}=3,4$; standardhälve $\delta=0,93$): beebibuumi generatsioon (edaspidi beebibuum) ja Y generatsioon (edaspidi Y) 'vahetevahel' ning X generatsioon (edaspidi X) 'tihti'. Uue informatsiooni hankimist väliste ressursside kaudu peeti pigem 'oluliseks' ($\bar{x}=3,9$; $\delta=0,92$). Kõik generatsioonid ($\bar{x}=3$; $\delta=1,10$) arvasid, et juhid motiveerivad 'vahetevahel' töötajaid tööülesandeid puuduvat uut informatsiooni hankima. Klienditeenindaja nr.1 kommentaar: "*Juhid motiveerivad üleüldse töötajaid vähesel määral*". Juhtide toetust/motiveerimist enese regulaarseks valdkonnapõhiseks täiendamiseks peeti 'oluliseks' ($\bar{x}=4,1$; $\delta=0,79$). Uut ja kasulikku informatsiooni säilitatakse tulevaste perioodide tarbeks pigem 'tihti' ($\bar{x}=3,7$; $\delta=0,96$): beebibuumi arvates 'vahetevahel', X ja Y arvates 'tihti'.

Uue ja kasuliku informatsiooni säilitamist tulevaste perioodide tarbeks peeti 'oluliseks' ($\bar{x}=4,2$; $\delta=0,60$). Väliste ressursside kasutatavuse määr on toodud välja tabelis 3:

Tabel 3. Väliste ressursside kasutatavus %

Väline ressurss	Beebibuumi generatsioon	X generatsioon	Y generatsioon
Isiklikud tutvused ja võrgustikud	44% +	94% +	96% +
Kliendid	11% -	52%	63%
Koostööpartnerid	22%	39%	41%
Konsultandid	22%	13% -	11% -
Konkurendid	0% -	42%	52%
Koolitused	89% +	90% +	95% +
Seminarid	11% -	68%	59%
Internet	44% +	97% +	98% +
Andmebaasid	11% -	29% -	34%
Meedia	78% +	77%	89%
Turu-uuringud	33%	35%	32% -
Regulatsioonid ja seadusandlus	33%	55%	39%
Muu – erialane kirjandus	0% -	3% -	0% -

Märkus: (+)-kõige enam kasutatavad ressursid, (-)-kõige vähem kasutatavad ressursid

Allikas: (Autori koostatud)

Beebibuumi töötajad kasutavad kõige vähem väliseid ressursse enese valdkonnapõhiseks täiendamiseks. Kõigest alla pooled töötajad kasutavad internetti ning konkurentide seiret ega erialase kirjanduse lugemist ei harrasta ükski töötaja. Asjaolu on tingitud beebibuumi generatsiooni individualismist, kindlastest veendumustest, vastuseisust uuendustele (Howe ja Strauss 2007) ja vananenud seisukohtadest (Koorits 2014). X suur isiklike tutvuste ja võrgustike kasutamise osakaal lükkab ümber väite, et X generatsioon omab vähe isiklike kontakte (Koorits 2014). Y suur isiklike tutvuste ja võrgustike kasutamise osakaal kinnitab väidet, et Y generatsioon omab ulatuslikku suhtevõrgustikku (Koorits 2014). Kuna X ja Y omavad tõhusaks kommunikatsiooniks ulatuslikke suhtevõrgustikke (Steinberg 2011), siis saab seda ära kasutada Peppersack'i osalemiseks innovatiivses koostöös koos erinevate väliste osapooltega, mis loob omakorda paremad eeldused nii potentsiaalse kui ka realiseeritud õppimisvõime kujundamiseks (Kostopoulos *et al.* 2011). Kui koolitustel on käinud enamus töötajaid, siis seminaridega on ligikaudu ainult pooled neist kokku puutunud, mis on tänapäeval samuti üheks oluliseks informatsiooni soetamise kanaliks ning aitab töötajaid arendada ja edukamalt keskkonnaga manipuleerida (Teece 2007). Veel tasuks

tähelepanu pöörata turu-uuringute kasutamisele (hetkel kasutab/on kasutanud vaid 30% töötajatest/juhtidest), seda eelkõige juhtide puhul – pidev keskkonna seire on väga oluline dünaamiliste võimekuste arendamiseks ja võib viia konkurentsieelse saavutamiseni (Teece 2012). Konsultantide abi on kasutanud *ca* 15% töötajatest, mis on samuti efektiivne moodus äri- ja kasumlikkust suurendada ja uusi teadmisi organisatsiooni tuua. Erialase kirjanduse vähene lugemine võib olla tingitud kirjanduse piiratud kättesaadavusest töötajate jaoks, mille tõttu eelistatakse informatsiooni hankida pigem arvuti teel.

Informatsiooni omandamine – uued ideed ja teadmised on arutusel osakondade ja üksuste vaheliselt 'vahetevahel' ($\bar{x}=3,0$; $\delta=1,21$): kõik generatsioonid. Uute ideede ja teadmiste arutamist osakondade ja üksuste vaheliselt hinnati 'oluliseks' ($\bar{x}=4,4$; $\delta=0,58$). Juhid soodustavad üksuste ja osakondade vahelist koostööd teadmiste jagamisel ja probleemide lahendamisel 'vahetevahel' ($\bar{x}=2,0$; $\delta=0,63$): beebibuumi arvates 'harva', X ja Y arvates 'vahetevahel'. Juhtide loodud soodustavaid tingimusi üksuste ja osakondade vahelisel teadmiste jagamisel ning probleemide lahendamisel peeti 'oluliseks' ($\bar{x}=4,2$; $\delta=0,70$). Informatsiooni liikumise kiirus on Peppersack'is alla 'keskmise' ($\bar{x}=2,9$, $\delta=1,01$): kõik generatsioonid. Informatsiooni kiiret liikumist pidas pigem 'väga oluliseks' enamus töötajaid ($\bar{x}=4,6$; $\delta=0,58$).

Informatsiooni soetamise ja omandamise võib kokku võtta kui **potentsiaalse õppimisvõime** (Zahra ja George 2002), mille seisukord on Peppersack'is rahuldav. Tulemusele viitab vahetevahel tööalase välise informatsiooni hankimine (ka juhtide puhul) ning mõnevõrra alla 'keskmise' jääv informatsiooni liikumise kiirus. Uued ideed ja teadmised on arutusel üksuste ja osakondade vaheliselt 'vahetevahel', mis on põhjustatud asjaolust, et juhid soodustavad töötajate vahelist koostööd teadmiste jagamisel ning probleemide lahendamisel ka ainult 'vahetevahel'. Positiivne on, et soetatud ja omandatud kasulikku informatsiooni säilitatakse pigem 'tihti' tulevaste perioodide tarbeks, mis lükkab ümber väite, et dünaamiline keskkond vähendab eelmiste perioodide informatsiooni kasutamise osakaalu (Rungi ja Stulova 2014). Kõigepealt tuleb teadvustada potentsiaalse õppimisvõime olulisust, alles seejärel saab pöörduda realiseeritud õppimisvõime kujundamise juurde (Zahra ja George 2002).

Informatsiooni transformatsioon – töötajad saavad jagada oma uusi ideid tööülesannete ja protsesside muutmiseks ning täiustamiseks 'vahetevahel' ($\bar{x}=3,4$; $\delta=1,11$): beebibuum ja Y 'vahetevahel', X 'tihti'. Oma uute ideede jagamist tööülesannete ja

protsesside muutmisel ning täiustamisel peeti 'oluliseks' ($\bar{x}=4,0$; $\delta=0,87$). Juhid korraldavad perioodilisi üksuste ja osakondade vahelisi koosolekuid, et vastastikuselt vahetada uusi ideid ning kanda ideed üle uutseteks lahendusteks 'vahetevahel' ($\bar{x}=3,3$; $\delta=1,23$): beebibuum 'tihti', X ja Y 'vahetevahel'. Klienditeenindaja nr.2 kommentaar: "*Kahjuks korraldatakse üleüldse vähe koosolekuid olulise informatsiooni arutamiseks*". Büroootöötaja nr.1 kommentaar: "*Koosolekud on tavaliselt suhteliselt sisutud ja ühiseid lahendusi ei leita ega ka otsita*". Perioodilisi üksuste ja osakondade vahelisi koosolekuid uute ideede vahetamiseks ning uudsete lahenduste väljatöötamiseks peeti 'oluliseks' ($\bar{x}=4,0$; $\delta=0,87$).

Informatsiooni rakendamine – seniseid teadmisi ja uusi nägemusi üheskoos on tööülesannetes harjutud rakendama pigem 'tihti' ($\bar{x}=3,7$, $\delta=0,91$): beebibuum 'vahetevahel', X ja Y 'tihti'. Seniste teadmiste ja uute nägemuste ühist rakendamist oma tööülesannete puhul peeti 'oluliseks' ($\bar{x}=4,1$; $\delta=0,76$). Peppersack'is rakendatakse uut informatsiooni töö kohandamisel 'harva' kuni 'vahetevahel' ($\bar{x}=2,9$; $\delta=1,07$): kõik generatsioonid. Uue informatsiooni rakendamist organisatsiooni töö kohandamisel hinnati 'oluliseks' ($\bar{x}=4,2$; $\delta=0,61$). Juhid kaasavad töötajaid organisatsiooni töö kohandamiseks 'vahetevahel' ($\bar{x}=3,1$; $\delta=1,09$): beebibuum 'harva', Y 'vahetevahel' ja X 'tihti'. Juhtide poolset kaasamist organisatsiooni töö regulaarseks kohandamiseks peeti 'oluliseks' ($\bar{x}=4,1$; $\delta=0,7$).

Informatsiooni transformatsiooni ja rakendamise võib kokku võtta kui **realiseeritud õppimisvõime** (Zahra ja George 2002), mida esineb Peppersack'is keskmisel määral. Tulemust kinnitab 'vahetevahel' uue informatsiooni rakendamine organisatsiooni töö kohandamiseks ning samal eesmärgil üksuste ja osakondade vaheliste koosolekute korraldamine. 'Vahetevahel' kaasatakse ka töötajaid töö kohandamiseks ja oma ideede esitamiseks. Igapäevases töös kasutatakse küll 'tihti' seniseid teadmisi ja uusi nägemusi üheskoos, kuid sama protsessi peab sooritama ka strateegilise suunitlusega. Uue informatsiooni rakendamist, uudsetele lahendustele suunatud koosolekuid ning töötajate kaasamist ja võimustamist töö kohandamiseks peab harrastama perioodiliselt (Crossan *et al.* 1999), mis oli ka Peppersack'i töötajate soov, kes soovivad anda oma panuse organisatsiooni heaolu suurendamiseks. Peppersack'i äristrateegia toob välja innovatsiooni kasutamise ja töötajate kaasamise igapäevasesse organisatsiooni juhtimisse, kuid uuringu tulemused ei kinnita äristrateegia järgimist täielikul määral. Innovatsiooni kasutamine ja seeläbi töösoorituse paranemine ei saagi Peppersack'is realiseeruda täiel määral, sest eelnevalt tuleb

võimendada realiseeritud õppimisvõime protsesside rakendatavust organisatsioonis (Zahra ja George 2002, Soo *et al.* 2012).

Strateegiline juhtimine – Peppersack'i põhiväärtustest ja strateegilistest eesmärkidest ollakse 'keskmiselt' teadlik ($\bar{x}=3,2$; $\delta=1,13$): kõik generatsioonid. Bürootöötaja nr.2 kommentaar: *"Peppersack'is ei eksisteeri töötajatele teadaolevaid, kehtivaid strateegilisi eesmärke"*. Põhiväärtuste ja strateegiliste eesmärkide teadmist peab 'oluliseks' suurem enamus töötajatest ($\bar{x}=4,2$; $\delta=0,67$). Põhiväärtuseid ja strateegilisi eesmärke järgitakse oma töös 'suurel määral' ($\bar{x}=3,9$; $\delta=0,97$): kõik generatsioonid. Toidu valmistaja nr.1 kommentaar: *"Järgin vähe, sest tean neid vähesel määral"*. Põhiväärtuste ja strateegiliste eesmärkide järgimist oma igapäevases töös peetakse 'oluliseks' ($\bar{x}=4,3$; $\delta=0,65$). Juhid tegutsevad 'vahetevahel' kuni 'tihti' vastavalt Peppersack'is kehtivatele põhiväärtustele ja strateegilistele eesmärkidele ($\bar{x}=3,8$; $\delta=0,90$): kõik generatsioonid. Juhtide tegutsemist vastavalt põhiväärtustele ja strateegilistele eesmärkidele peetakse enda käitumisest veelgi 'olulisemaks' ($\bar{x}=4,4$; $\delta=0,66$). Oma käitumist ollakse nõus 'suurel määral' muutma, kui Peppersack'i äristrateegia seda nõuab ($\bar{x}=3,5$; $\delta=0,84$): beebibuum ja X 'keskmisel määral', Y 'suurel määral'. Klienditeenindaja nr. 2 kommentaar: *"Olen nõus end kohandama, kui nõudmised ühtivad minu käitumise ja hoiakutega"*. Juhid nr.1 kommentaar: *"Oleneb strateegia suunast – kas soovin selles osaleda"*. Klienditeenindaja nr. 3 kommentaar: *"Olen nõus muutma, kui ei minda vastuollu seadusega ja minu väärtushoiakutega"*. Enese pidevat kohandamist vastavalt äristrateegia muutustele peeti pigem 'oluliseks' ($\bar{x}=3,8$; $\delta=0,75$).

Paljud töötajad ei ole kursis organisatsiooni põhiväärtuste ja strateegiliste eesmärkidega ning ei saa seetõttu neist ka oma töös juhinduda. Töötajad soovivad teada põhiväärtuseid ja strateegilisi eesmärke, et üheskoos organisatsiooni heaolusse panustada, sest need isikud, kes teavad, järgivad eesmärke ja põhiväärtuseid suurel määral. Tulemused ei toetanud mitmete autorite arvamust, et äritegevus ning sellest tulenev inimressursi juhtimine peab olema strateegiline (Chaio *et al.* 2010, Chien ja Tsai 2010, Hall *et al.* 2011, Steinberg 2011, Shanahan *et al.* 2012, Wang *et al.* 2011) ka toitlustuse valdkonnas (Barron *et al.* 2014), kui organisatsioon soovib vältida juhuslikkust, vähendada riske ning jääda ellu ja/või olla pikaajaliselt jätkusuutlik tänapäeva dünaamilise keskkonna tingimustes (Encyclopedia of Business). Juhid toimivad 'vahetevahel' kuni 'tihti' vastavalt põhiväärtustele ja strateegilistele eesmärkidele, kuid peavad tegutsema pidevalt nii, näidates teistele töötajatele oma käitumisega eeskujuna (Cyfert ja Krzakiewicz 2014, Teece 2012). Samuti ei kinnita eelnevad

tulemused Peppersack'i äri- ja personalistrateegiat, mille kohaselt pööratakse palju tähelepanu strateegia järgimisele ning seatud eesmärkide saavutamisele.

Juhtimise kvaliteet – Peppersack'i töötajad on 'pühendunud' oma igapäevaste tööülesannete täitmisel ($\bar{x}=4,0$; $\delta=0,82$): kõik generatsioonid. Pühendumist peeti oma töös 'oluliseks' ($\bar{x}=4,3$; $\delta=0,72$). Peppersack'i töötajaid teavitatakse läbiviidavate muudatuste olemusest ja teostamise vajalikkusest pigem 'vahetevahel' ($\bar{x}=3,5$; $\delta=1,03$): beebibuum ja X 'vahetevahel', Y 'tihti'. Enese teavitamist läbiviidavate muudatuste olemusest ja teostamise vajalikkusest peeti 'oluliseks' ($\bar{x}=4,3$; $\delta=0,74$). Töötajatele rakendatakse võrdse kohtlemise põhimõtet 'vahetevahel' ($\bar{x}=3,2$; $\delta=1,09$): kõik generatsioonid. Klienditeenindaja nr.4 kommentaar: "*Ei kohelda võrdselt, vaid vastavalt staatusele*". Töötajate võrdse kohtlemise põhimõtte hinnati 'väga oluliseks' ($\bar{x}=4,5$; $\delta=0,70$).

Dünaamiliste võimekuste arendamist soodustab eelkõige töötajate kõrge pühendumuse tase, mis viitab vastavate inimressursi juhtimise praktikate rakendamisele organisatsioonis (Barron *et al.* 2014, Erdil *et al.* 2010, Steinberg 2011). Tänu pühendumusele ollakse oma käitumist ja hoiakuid nõus suurel määral muutma, kui Peppersack'i äristrateegia seda nõuab ehk ollakse paindlikud (Hall *et al.* 2011). Töötajaid teavitatakse läbiviidavate muudatuste olemusest ja teostamise vajalikkusest ainult 'vahetevahel' ning samavõrra rakendatakse töötajatele ka võrdse kohtlemise põhimõtet, mis häirib just madalama staatusega töötajaid. Protsessi õiglus ei ole tagatud kõikide töötajate jaoks, mis on väga oluline tegur dünaamiliste võimekuste arendamise puhul (*Ibid.*).

Organisatsiooni võimekused – Peppersack'i tööprotsessid, töövahendid, tehnoloogiad ja IT-süsteemid on omavahel 'keskmisel' kuni 'suurel määral' integreeritud ($\bar{x}=3,5$; $\delta=0,94$): beebibuum 'keskmiselt', X ja Y 'suurel määral'. Tööprotsesside, töövahendite, tehnoloogiate ja IT-süsteemide omavahelist integreeritust hinnati 'oluliseks' ($\bar{x}=4,3$; $\delta=0,70$). Koolitus- ja arendustegevusi töövahendite, tehnoloogiate ja IT-süsteemide efektiivsemaks kasutamiseks on töötajad saanud 'vähe' kuni 'keskmiselt' ($\bar{x}=2,8$; $\delta=1,11$): kõik generatsioonid. Töövahendite, tehnoloogiate ja IT-süsteemide efektiivsemaks kasutamiseks koolitus- ja arendustegevuste saamist peeti 'oluliseks' ($\bar{x}=4,3$; $\delta=0,70$).

Dünaamiliste võimekuste arendamist soodustavad Peppersack'i organisatsioonilised võimekused – tööprotsessid, töövahendid, tehnoloogiad ja IT-süsteemid, mis on omavahel 'keskmisel' kuni 'suurel määral' integreeritud, mis kinnitab ka Soo *et al.* (2012.) arvamust.

Koolitusi nimetatud vahendite efektiivsemaks kasutamiseks ollakse saanud vaid 'vähe' kuni 'keskmiselt', mistõttu ei kasutata neid vahendeid kõige tõhusamalt ega eesmärgipärasemalt.

Inimkapitali arendamine – oma töös saadakse arendavat ja tulevikku suunatud tagasisidet 'harva' kuni 'vahetevahel' ($\bar{x}=2,8$; $\delta=1,08$): kõik generatsioonid. Arendava ja tulevikku suunatud tagasiside saamist peeti 'oluliseks' ($\bar{x}=4,3$; $\delta=0,65$). Peppersack'i pakutavaid koolitusi saab iseloomustada kui laiaulatuslikke, spetsiifilisi ja tulevikku suunatud tegevusi 'keskmisel määral' ($\bar{x}=3,1$; $\delta=1,08$): kõik generatsioonid. Klienditeenindaja nr.5 kommentaar: "*Koolitusi pakutakse töötajatele olematul määral*". Laiaulatuslikke, spetsiifilisi ja tulevikku suunatud koolitusi peeti 'oluliseks' ($\bar{x}=4,0$; $\delta=0,76$). Organisatsioonisiseseid arenguvõimalusi rakendatakse Peppersack'is 'vahetevahel' ($\bar{x}=3,1$; $\delta=0,91$): kõik generatsioonid. Toidu valmistaja nr.2 kommentaar: "*Oleneb osakonnast*". Organisatsioonisiseste arenguvõimaluste olemasolu hinnati 'oluliseks' ($\bar{x}=4,2$; $\delta=0,79$).

Oma töös saadakse arendavat ja tulevikku suunatud tagasisidet ainult 'vahetevahel'. Küsitluse käigus mainiti soovi saada 'pidevalt' arendavat tagasisidet ning rohkem laiaulatuslikke, spetsiifilisi ja tulevikku suunatud koolitus- ja arendustegevusi, mida hetkel pakutakse 'vahetevahel' (osad töötajad ei saa üldse), kuigi kõikide töötajate arendamise ja koolitamise nõue on määratud Peppersack'i personalistrateegiaga. Organisatsioonisiseseid arenguvõimalusi rakendatakse Peppersack'is 'vahetevahel' ja seda ka ainult teatud osakondades ning mitte kõikidele töötajatele. Peppersack'i motivatsioonipaketis on toodud välja mitterahalised hüved nagu õppimis- ja arenguvõimalused ja tunnustamine, mis ei leidnud analüüsil täielikku kinnitust. Läbiviidud uuringu ning Kang ja Snelli (2009) tulemused ei ühti küsimuses, kas intellektuaalne kapital etendab suurt rolli teadmiste juhtimise protsessis läbi individuaalsete teadmiste jagamise, arendamise ja integreerimise organisatsiooniliseks kapitaliks, või mitte. Erdil *et al.* (2010) seisukoht, et töötajate jätkuv, strateegiline arendamine on oluline, sest just töötajate oskused, väärtus ja unikaalsus viib juhtimislike võimekuste, organisatsioonikultuuri, paindlikkuse, strateegilise visiooni, tehniliste võimekuste, innovatsiooni, kliendi lojaalsuse, kvaliteedi ja toodete eristatuseni, mis omakorda mõjutab positiivselt organisatsiooni kasumlikkust, ei leidnud samuti kinnitust Peppersack'is läbiviidud uuringu käigus.

Kollaboratiivsus – tööülesannete täitmisel peavad töötajad teiste osakondade ja üksustega koostööd tegema pigem 'tihti' ($\bar{x}=3,8$; $\delta=1,06$): kõik generatsioonid. Teiste osakondade ja üksustega koostöö tegemist peeti 'oluliseks' ($\bar{x}=4,2$; $\delta=0,77$). Peppersack'i

töötingimused soodustavad meeskonnatööd 'keskmisel' kuni 'suurel määral' ($\bar{x}=3,7$; $\delta=0,76$): beebibuum 'keskmiselt', X ja Y 'suurel määral'. Klienditeenindaja nr.3 kommentaar: "*Kõik oleneb inimestest, kellega koos tööl ollakse*". Meeskonnatöö toimimiseks sobivaid töötingimusi organisatsioonis peetakse 'väga oluliseks' ($\bar{x}=4,6$; $\delta=0,49$). Peppersack'i pakutavad koolitus- ja arendustegevused sisaldavad 'keskmiselt' meeskonnatöö vorme ($\bar{x}=3,0$; $\delta=0,95$): kõik generatsioonid. Meeskonnatöö jätkuvat arendamist organisatsioonis peetakse 'väga oluliseks' ($\bar{x}=4,5$; $\delta=0,69$). Töö tasustamine on seotud meeskonnapõhiste boonustega 'vähesel määral' ($\bar{x}=2,4$; $\delta=1,06$): beebibuum ja Y 'vähesel', X 'keskmisel määral'. Töö tasustamist vastavalt ühiselt meeskonnaga saavutatud eesmärkidele peetakse 'oluliseks' ($\bar{x}=4,2$; $\delta=0,82$).

Kuigi oma tööülesannete täitmisel peavad töötajad teiste osakondade ja üksustega koostööd tegema 'tihti' ning seda soodustavad ka 'suurel määral' Peppersack'i töötingimused, siis koolitus- ja arendustegevused sisaldavad ainult 'keskmiselt' meeskonnatöö vorme ning töö tasustamine on seotud meeskonnapõhiste boonustega 'vähesel määral'. Tulemus ei ühti täiel määral Soo *et al.* (2012) ja Hua *et al.* (2009) arvamustega, mille kohaselt võib kollaboratiivsete inimressursi juhtimise praktikate suurel määral võimendamine mõjuda positiivselt töö efektiivsusele organisatsioonis.

Klienditeenindajad andsid esinemise hinnangu 'harva' kuni 'vahetevahel' informatsiooni transformatsioonile ja inimkapitali arendamisele, mis on põhjustatud vähesest üksuste ja osakondade vaheliste perioodiliste koosolekute korraldamisest ideede vahetamise ning uudsete lahenduste välja töötamise eesmärgil ning vähesest tagasiside, koolitus- ja arenguvõimaluste saadavusest. **Toidu valmistajate** arvates esineb 'harva' kuni 'vahetevahel' informatsiooni omandamist ja inimkapitali arendamist, mis on tingitud aeglase kiirusega liikuvast informatsioonist, vähesest koosolekute korraldamisest uute ideede ja teadmiste arutamiseks ning vähesest tagasiside, koolitus- ja arenguvõimaluste saadavusest. **Büroo** arvates rakendatakse 'harva' kuni 'vahetevahel' informatsiooni omandamist ja rakendamist, organisatsiooni võimekusi ja inimkapitali arendamist. Arvamuse on tinginud aeglase kiirusega liikuv informatsioon, vähene koosolekute korraldamine uute ideede ja teadmiste arutamiseks, vähene seniste teadmiste ja uue informatsiooni sidumine ja juhtide poolne kaasamine töö kohandamiseks, tööprotsesside, -vahendite, tehnoloogiate ja IT-süsteemide vähene integreeritus ning vähene tagasiside, koolitus- ja arenguvõimaluste saadavus. **Juhtide** dimensioonide rakendatavuse hinnangud jäid 'tihti' kanti. Selgus, et juhid näevad

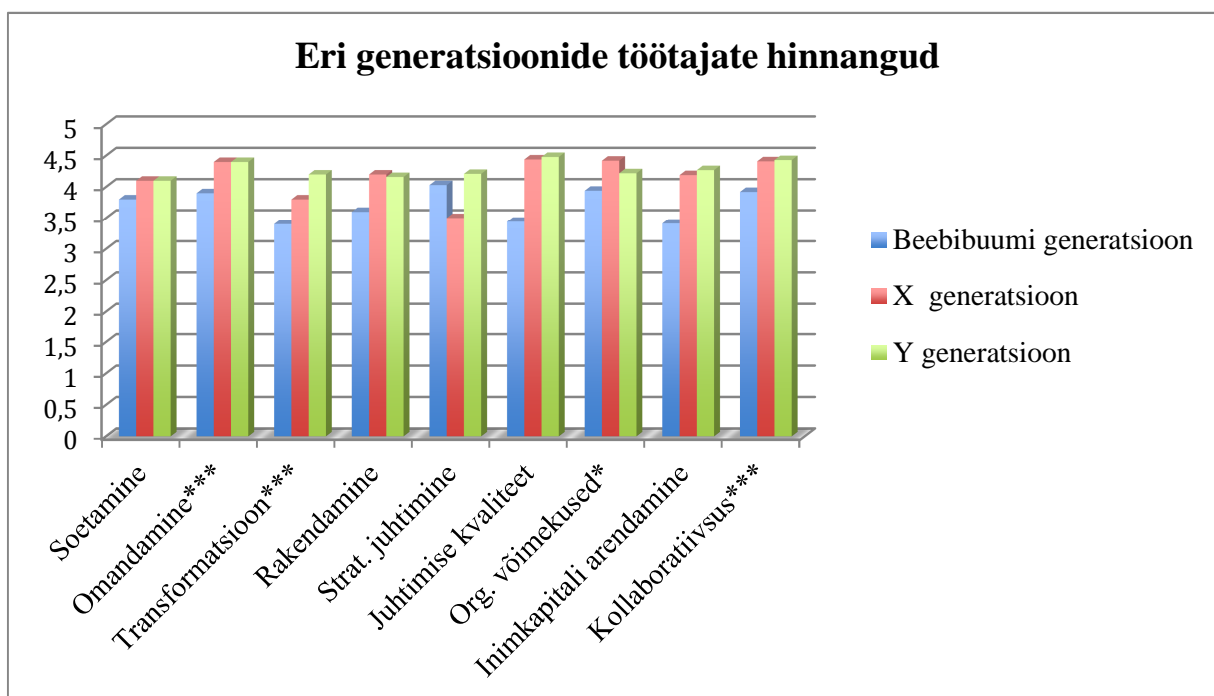
Peppersack'i töökorraldust ja inimressursi juhtimist paremini toimivana, kui ülejäänud töötajad. Juhid hindasid, et uued ideed ja teadmised on arutusel osakondade ja üksuste vaheliselt 'tihti'; töötajad saavad jagada uusi ideid töö kohandamiseks 'tihti'; töötajaid toetatakse/motiveeritakse uut informatsiooni hankima 'tihti'; perioodilisi üksuste ja osakondade vahelisi koosolekuid uute ideede arutamiseks ja uudsete lahenduste välja töötamiseks korraldatakse 'tihti'; uut informatsiooni rakendatakse töö kohandamisel 'tihti'; töötajaid teavitatakse läbiviidavatest muudatustest 'tihti'; töötajatele rakendatakse võrdse kohtlemise põhimõtet 'tihti'; töötajad saavad arendavat tagasisidet 'tihti'; organisatsioonisiseseid arenguvõimalusi pakutakse 'tihti' – tegelikkuses toimuvad eelmainitud tegevused aga 'vahetevahel'. Peppersack'i töötingimused soodustavad meeskonnatööd juhtide arvates 'täielikult', töötajate arvates 'keskmiselt' või 'suurel määral'. Olukord võib olla tingitud vähesest kommunikatsioonist juhtide ja töötajate vahel, strateegiliste eesmärkide puudumisest ning juhtide teadmatuses keskkonna dünaamilisuse ja strateegilise juhtimise olulisuse kohta. **Halduse** töötajad hindasid ainult informatsiooni transformatsiooni 'harva' kuni 'vahetevahel' kanti, mis on põhjustatud ametikoha väljakujunenud tööprotsessidest, mille puhul on esinenenud vähe võimalust oma arvamust avaldada.

Uuring lükkab ümber arvamuse toitlustusvaldkonna töötajate vähesest püsivusest (Barron *et al.* 2014, Davidson *et al.* 2010) ja lojaalsuse ning eelneva töökogemuse ebaolulisuse kohta. Samuti ei saa väita, et töö toitlustuses on üksluine ja monotoonne, mida tõestab Peppersacki töötajate kõrge pühendumuse määr. Kinnituse leidis innovatiivsete lahenduste piiratud kasutamine toitlustuses. (Barron *et al.* 2014)

4.2 Eri generatsioonide töötajate hinnangute statistika

Peppersack'i eri generatsioonide töötajate dimensioonide koondhinnangud on toodud välja joonisel 2 (lk 39). Töötajad suhtuvad positiivselt organisatsioonilisse õppimisse ning tähtsustavad õppimisvõime protsesse ($\bar{x}=4,1$), seetõttu võib teha järelduse Peppersack'i efektiivsest värbamisprotsessist ning töötajate võimekusest. Beebibuum peab organisatsioonilist õppimist mõnevõrra vähem 'oluliseks' ($\bar{x}=3,7$; $\delta=0,67$) ning X ja Y 'rohkem oluliseks' ($\bar{x}=4,2$; $\delta=0,70$), mis toetab generatsioonide iseloomulike eripärade teooriat (Howe ja Strauss 2007). Kokkuvõttes sai kõige kõrgema hinnangu informatsiooni

omandamine ($\bar{x}=4,2$), mis viitab õppimise kultuuri edendamisele Peppersack'is ning kõige madalama hinnangu pälvis informatsiooni transformatsioon ($\bar{x}=3,8$), sest töötajad pole harjunud oma ideede jagamisega uudsete lahenduste loomiseks. Informatsiooni soetamise ja informatsiooni rakendamise hinnangute keskväärtused jäid 'olulise' ($\bar{x}=4,0$) vahemikku. Kõikide dünaamilisi võimekusi soodustavate tegurite hinnang oli mõnevõrra kõrgem kui õppimisvõime protsesside puhul ($\bar{x}=4,3$; $\delta=0,70$). Juhtimisega seonduvad nähtused ja kollaboratiivsus on töötajatele tähtsamad, kui õppimise protsessid (v.a informatsiooni omandamine), mida saab seostada toitlustusvaldkonna eripäraga, kus ei rakendata kõrgel määral õppimist ega innovatsiooni (Barron *et al.* 2014).



Märkus: Hinnangute erinevus on statistiliselt oluline tasemel: * $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Joonis 2. Eri generatsioonide töötajate hinnangud

Allikas: (Autori arvutused, ANOVA)

Uuringu dimensioonidest peab **beebibuumi generatsioon** kõige 'olulisemaks' strateegilist juhtimist ($\bar{x}=4,0$; $\delta=0,62$), organisatsiooni võimekusi ($\bar{x}=3,9$; $\delta=0,17$), kollaboratiivsust ($\bar{x}=3,9$; $\delta=0,56$) ja informatsiooni omandamist ($\bar{x}=3,9$; $\delta=0,59$). Vähem tähtsustatakse informatsiooni transformatsiooni ($\bar{x}=3,4$; $\delta=0,76$), inimkapitali arendamist ($\bar{x}=3,4$; $\delta=0,44$) ja juhtimise kvaliteeti ($\bar{x}=3,4$; $\delta=1,12$) ettevõttes. Beebibuumi töötajad ei ole

väga uuenduste- ($\bar{x}=3,2$; $\delta=0,67$) ega muutustemeelsed ($\bar{x}=3,6$; $\delta=0,88$) ega väärtusta võrreldes teiste generatsioonidega niivõrd informatsiooni kiiret liikumist ($\bar{x}=3,8$; $\delta=0,67$) ja informatsiooni vahetuse koosolekuid ($\bar{x}=3,4$; $\delta=0,53$). Töö tasustamist vastavalt ühiselt meeskonnaga saavutatud eesmärkidele peab beebibuum pigem 'oluliseks' ($\bar{x}=3,7$; $\delta=1,00$), sest ei hinda sellises ulatuses raha, kui teised generatsioonid (Howe ja Strauss 2007). Kõige rohkem varieerusid beebibuumi arvamused juhtimise kvaliteedi puhul ($\delta=1,12$) ning kõige sarnasemad olid organisatsiooni võimekuste juures ($\delta=0,17$).

Beebibuumi generatsioon ei väärtusta niivõrd organisatsioonilist õppimist, kui strateegiliste eesmärkide ja põhiväärtuste teadmist ning neist juhendumist; organisatsiooni võimekusi ning toimivat koostööd teiste osakondade ja üksustega. Beebibuumile ei ole juhtide toetus/motiveerimine vajalik ning nad ei hinda samapalju koolitus- ja arenguvõimalusi ja tagasiside saamist, kui teised generatsioonid. Nad pole oma eelneva tööalase kogemuse (Nõukogude põlvkond) ja vananenud seisukohtade tõttu (Koorits 2014) harjunud töötajate võrdse kohtlemise, enese muudatustest teavitamise ja organisatsioonile pühendumisega. Tulemused sobivad generatsioonide teooriaga (Howe ja Strauss 2007, Lee 2012), mille kohaselt on beebibuumi inimesed tugeva enesetaju ning enesest lugupidamisega, lojaalsed, stabiilsed, uuendustele vastuseisvad ning kinni oma veendumustes. Kinnitust ei leidnud omadused nagu kompromissivõime (Koorits 2014), individualism ja ebavõrdsuse tajumine (Howe ja Strauss 2007). Peppersack'i puhul ei pea paika, et beebibuumi töötajaid saab organisatsiooniga siduda läbi arenguvõimaluste pakkumise (Barron *et al.* 2014), pigem eelistavad nad paika pandud nõudeid ja eesmärgistatud, kindlat strateegilist juhtimist, organisatsiooniliste võimekuste olemasolu ning kollaboratiivseid tegevusi.

X generatsiooni jaoks on 'oluline' juhtimise kvaliteet ($\bar{x}=4,4$; $\delta=0,63$), organisatsiooni võimekused ($\bar{x}=4,4$; $\delta=0,66$), kollaboratiivsus ($\bar{x}=4,4$; $\delta=0,67$) ja informatsiooni omandamine ($\bar{x}=4,4$; $\delta=0,60$), vähem 'oluline' on strateegiline juhtimine ($\bar{x}=3,5$; $\delta=0,72$) ja informatsiooni transformatsioon ($\bar{x}=3,8$; $\delta=0,90$). Arendava tagasiside saamine ($\bar{x}=4,5$; $\delta=0,62$) ja koolitused töö efektiivsuse tõstmiseks ($\bar{x}=4,5$; $\delta=0,57$) on tähtsaim just X generatsiooni jaoks. Madalaimad hinnangud pälvisid strateegiliste eesmärkide ja põhiväärtuste teadmine ($\bar{x}=3,3$; $\delta=0,75$) ja järgimine ($\bar{x}=3,5$; $\delta=0,76$) ning X ei eelda ka juhtidelt täielikult vastavat käitumist ($\bar{x}=3,3$; $\delta=0,62$). X generatsioon ei hinda strateegilist juhtimist, mis sisaldab kindlaid reegleid ja muudatusi (Howe ja Strauss 2007). Kõige rohkem varieerusid X arvamused informatsiooni

transformatsiooni küsimuses ($\delta=0,90$) ning kõige üksmeelsemad oldi informatsiooni omandamise ja juhtimise kvaliteedi puhul ($\delta=0,60$).

X generatsioon on tulemustele orienteeritud, mida tõestab juhtimise kvaliteedi tähtsustamine ning soov saada arendavat tagasisidet (Howe ja Strauss 2007, Barron *et al.* 2014) ja koolitusi töö efektiivsuse tõstmiseks enam, kui teised generatsioonid. Sarnaselt beebibuumiga ei väärtusta oma ideede jagamist töö kohandamiseks ega üheskoos uudsete lahenduste välja töötamist, mis ei sobi kokku teoreetilise seisukohaga X generatsiooni kreatiivsusest (Howe ja Strauss 2007). X generatsioonile on uue teabe hankimisel 'oluline' juhtide toetus/motiveerimine ning nad on suurel määral paindlikud organisatsiooni vajaduste piires, mis lükkab ümber Howe ja Strauss (2007) seisukoha X generatsiooni vähesest paindlikkusest. Töötajad hindavad väga võrdse kohtlemise põhimõtet, enese muudatustest teavitamist ja pühendumist organisatsioonile. Kollaboratiivsetest praktikatest tähtsustavad enim töötingimuste sobivust toimivaks meeskonnatöökaks ning eesmärkide realiseerimist meeskonniti. Sidumist organisatsiooniga peaks soodustama intellektuaalne stimulatsioon (Barron *et al.* 2014), kuid siinkohal võib parem pakkuda häid töötingimusi ja kõrget juhtimise kvaliteeti, eesmärkide saavutamise võimalust omal viisil ning kollaboratiivseid tegevusi.

Y generatsioon väärtustab kõige rohkem juhtimise kvaliteeti ($\bar{x}=4,5$; $\delta=0,58$), kollaboratiivsust ($\bar{x}=4,4$; $\delta=0,64$) ja informatsiooni omandamist ($\bar{x}=4,4$; $\delta=0,60$), sest on generatsioonide teooria põhjal tuttavad reeglite, standardite ja organisatsioonilise õppimisega ning neil on tähtsal kohal kollektivism ja sõprussuhted (Howe ja Strauss 2007) Teised dimensioonid hindas Y 'oluliseks' ($\bar{x}>4$). Y tähtsustab teistest enam meeskonnatöökaks sobivaid tingimusi ($\bar{x}=4,7$; $\delta=0,45$), nähtuse pidevat arendamist organisatsioonis ($\bar{x}=4,7$; $\delta=0,51$) ning ühiseid koosolekuid uudsete lahenduste välja töötamiseks ($\bar{x}=4,2$; $\delta=0,78$), mis sobitub ka generatsioonide teooriaga (*Ibid.*) Vajab mõnevõrra vähem juhtide poolset kaasamist töö kohandamiseks ($\bar{x}=4,0$; $\delta=0,71$) ning koolitusi töö efektiivsemaks muutmiseks ($\bar{x}=4,2$; $\delta=0,78$), kuid Y generatsioonile on uue teabe hankimisel oluline juhtide toetus/motiveerimine ($\bar{x}\approx 4,2$). Enim varieerusid Y puhul informatsiooni soetamise ja informatsiooni transformatsiooni hinnangud ($\delta=0,80$) ning kõige vähem varieerus arvamus juhtimise kvaliteedi kohta ($\delta=0,58$).

Kvaliteetset juhtimist peab Y elementaarseks töötingimuste osaks, juhtidelt ootab ebavõrdsuse vähendamist, pühendumise soodustamist ning probleemide lahendamist. Strateegiliste eesmärkide ja põhiväärtuste teadmine ning neist juhendumine on 'oluline' Y

arvates, samuti on Y suurel määral paindlik vastavalt äristrateegia nõuetele. Eelnev sobib generatsioonide teooriaga (v.a paindlikkus), mille kohaselt tahab Y generatsioon korrigeerida võimalikud puudused; võitleb agaralt ebavõrdsuse vastu; on eesmärgile orienteeritud, uuendusmeelne ja ettevõtlik, kuid väldib riske ning soovib juhtidelt vajalike vahendite muretsemist, suunamist, tunnustamist, motiveerimist, tähenduslikku tööd (Karlson 2014) ja vastavat tasustamist (n: töö tasustamine meeskonniti) (Howe ja Strauss 2007, Lee 2012). Seotust organisatsiooniga soodustavad sotsiaalsed suhted töökaaslastega (Barron *et al.* 2014), millele võib veel lisada kõrge juhtimise kvaliteedi organisatsioonis, jätkuvate arenguvõimaluste pakkumise ning võimaluse pidevalt püstitatud eesmärke (ühiselt meeskonnaga) saavutada.

Levene testi tulemus ($0,08 > \text{olulisuse nivoo } 0,05$ – üldkogumite hajuvused võrreldavates gruppides on samad) näitab, et **ANOVA** analüüsi eeldused on täidetud (Real Statistics ...). Dispersioonanalüüsi tulemusel võib väita, et erinevate generatsioonide töötajate koondhinnangud on *statistiliselt oluliselt erinevad* (Sauga 2005:42). Statistiliselt olulised hinnangute erinevused on märgitud joonisele 2 (lk 39). Eri generatsioonide töötajate hinnangute erinevus informatsiooni omandamise, informatsiooni transformatsiooni, organisatsiooni võimekuste ning kollaboratiivsuse kohta on *statistiliselt oluline*, mis viitab tulevikus täiendava uuringu läbiviimise vajadusele antud dimensioonide puhul.

Hinnangute keskväertuse olulise erinevuse tõttu viiakse lisaks läbi keskväertuse mitmene võrdlemine **Fisher** **LSD** testi abil. Omavahel võrreldakse beebibuumi ja X, beebibuumi ja Y ning X ja Y vastuste varieerumist (Tabel 4):

Tabel 4. Fisher LSD test keskväertuste mitmeseks võrdlemiseks

Fisher LSD test		
Parameetri kriitiline väärtus = -2,064 – 2,064		
Beebibuum, X	Beebibuum, Y	X, Y
3,769	4,716	0,946

Allikas: (Autori arvutused)

Kui parameetri empiiriline väärtus jääb kriitilise väärtuse vahemikku, siis olulist erinevust ei ole (Sauga 2005:43), seega X ja Y generatsioonide hinnangute vahel olulist erinevust ei esine. B ja X ning B ja Y vastuste vahel on aga oluline erinevus. Generatsioonide

hinnangute mitmese keskväärtuse võrdlemise abil võib järeldada, et beebibuumi ning X ja Y generatsioonide töötajate hinnangute vahel *esineb olulisi erisusi*.

Korrelatsioonanalüüs kinnitab ja täpsustab eelnevaid järeldusi (Tabel 5): X ja Y hinnangud on *keskmise tugevusega* seotud ning beebibuumi ja X, beebibuumi ja Y hinnangud *ei ole üldse omavahel seotud* (Sauga 2005:45). Beebibuumi generatsiooni hinnangud on oluliselt erinevad X ja Y generatsioonide hinnangutest, mis tähendab, et X ja Y generatsioonile võib kohandada sarnaseid juhtimisvõtteid, kuid beebibuumi generatsioonile peab rakendama omaette diferentseeritud lähenemist.

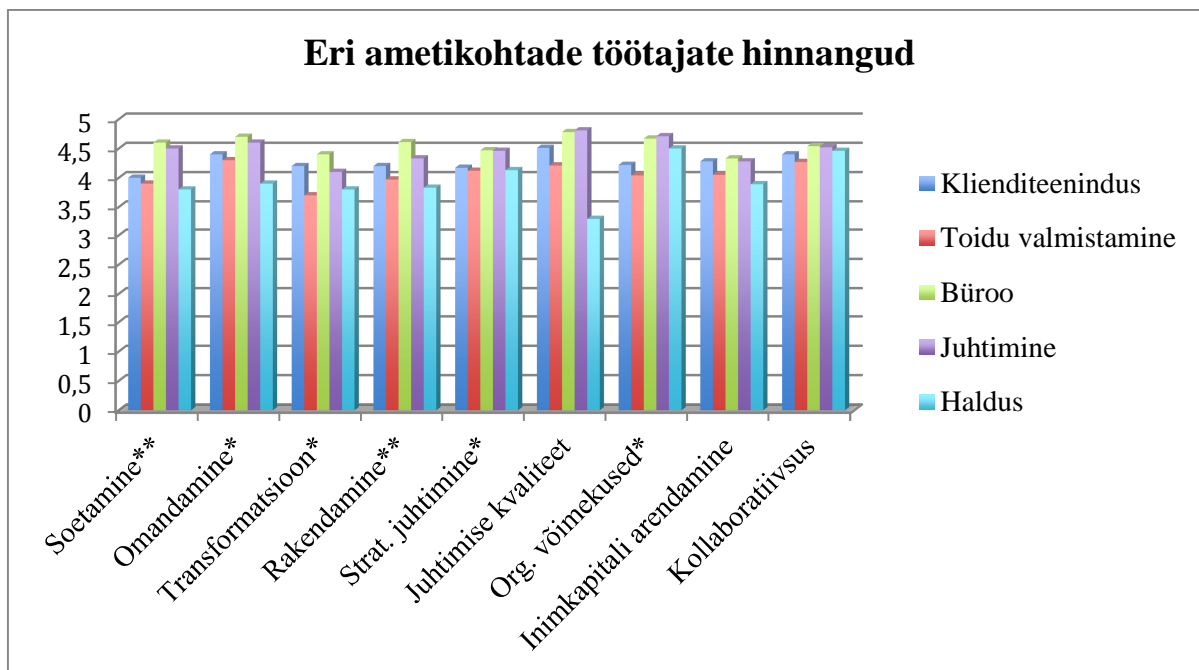
Tabel 5. Eri generatsioonide töötajate hinnangute korrelatsioonimaatriks

	Beebibuum	X	Y
Beebibuum	1		
X	-0,055	1	
Y	-0,041	0,551	1

Märkus: hinnangute korrelatsioon on statistiliselt oluline tasemel: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$
 Allikas: (Autori arvutused, Sauga 2005:45)

4.3 Eri ametikohtade töötajate hinnangute statistika

Eri ametikohtade töötajate dimensioonide koondhinnangud on toodud välja joonisel 3 (lk 44). **Klienditeenindajate** arvates on kõige 'olulisem' juhtimise kvaliteet ($\bar{x}=4,5$; $\delta=0,56$), kollaboratiivsus ($\bar{x}=4,4$; $\delta=0,63$) ja informatsiooni omandamine ($\bar{x}=4,4$; $\delta=0,58$). Ka ametikoha teiste dimensioonide hinnangute keskväärtus jääb 'olulise' ja 'väga olulise' vahele, mis viitab Peppersack'i eriti efektiivsele värbamistegevusele klienditeenindajate vallas. Eelistatud on meeskonnatööd soodustavad töötingimused ($\bar{x}=4,7$; $\delta=0,45$) ja nähtuse jätkuv arendamine organisatsioonis ($\bar{x}=4,7$; $\delta=0,53$) ning töötajatele võrdse kohtlemise põhimõtte rakendamine ($\bar{x}=4,7$; $\delta=0,45$). Vähem 'oluliseks' peeti väliste ressursside kasutamist tööalase informatsiooni kasutamiseks ($\bar{x}=3,7$; $\delta=0,89$) ja enese kohandamist vastavalt äristrateegia nõuetele ($\bar{x}=3,9$; $\delta=0,61$). Kõige rohkem varieerusid hinnangud küsimuses, millises ulatuses peaksid juhid toetama/motiveerima töötajaid tööülesandeid puudutava uue informatsiooni hankimisel ($\delta=0,99$) ning kõige väiksem hinnangute erinevus esines töötajate võrdse kohtlemise põhimõtte ja meeskonnatöökoks sobivate töötingimute kohta ($\delta=0,45$).



Märkus: Hinnangute erinevus on statistiliselt oluline tasemel: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Joonis 3. Eri ametikohtade töötajate hinnangud

Allikas: (Autori arvutused, ANOVA)

Toidu valmistajad väärtustavad informatsiooni omandamist ($\bar{x}=4,3$; $\delta=0,61$), kollaboratiivsust ($\bar{x}=4,3$; $\delta=0,68$) ja juhtimise kvaliteeti ($\bar{x}=4,2$; $\delta=0,58$). 'Olulisest' mõnevõrra madalama kaaluga on informatsiooni soetamine ($\bar{x}=3,9$; $\delta=0,58$) ja informatsiooni transformatsioon ($\bar{x}=3,7$; $\delta=0,95$). Kõige 'olulisemad' on meeskonnatöök sobivad töötingimused ($\bar{x}=4,5$; $\delta=0,51$) ning töö tasustamine vastavalt meeskonnaga saavutatud eesmärkidele ($\bar{x}=4,5$; $\delta=0,65$), mida tuleks toidu valmistajate töö omaduste tõttu jätkuvalt võimendada. Vähem 'oluliseks' peeti perioodiliste üksuste ja osakondade vaheliste koosolekute korraldamist uudsete lahenduste välja töötamiseks ($\bar{x}=3,6$; $\delta=0,95$) ja väliste ressursside kasutamist tööalase informatsiooni kogumiseks ($\bar{x}=3,7$; $\delta=0,84$), mis on tingitud nähtuste vähesest propageerimisest Peppersack'is. Hinnangud erinesid enim muutuseid, täiustamist ja uudseid lahendusi käsitlevate küsimuste juures ($\delta=0,98$), kõige vähem aga informatsiooni säilitamise puhul tulevaste perioodide tarbeks ($\delta=0,35$).

Büroo jaoks on väga 'oluline' juhtimise kvaliteet ($\bar{x}=4,8$; $\delta=0,44$), informatsiooni soetamine ($\bar{x}=4,6$; $\delta=0,70$), informatsiooni omandamine ($\bar{x}=4,7$; $\delta=0,54$), informatsiooni rakendamine ($\bar{x}=4,6$; $\delta=0,62$), strateegiline juhtimine ($\bar{x}=4,5$; $\delta=0,83$), organisatsiooni

võimekused ($\bar{x}=4,7$; $\delta=0,52$) ja kollaboratiivsus ($\bar{x}=4,5$; $\delta=0,52$), teised dimensioonide koondhinnangud olid 'olulised'. Büroo töötajad väärtustavad enim õppimisvõime protsesse, kui teised Peppersack'i töötajad, sest peavad oma töö omaduste tõttu teistest rohkem igapäevaselt kokku puutama välise informatsiooniga. Hinnangud varieerusid kõige enam madalaima väärtuse saanud küsimuses enese perioodilise kohandamise kohta vastavalt äristrateegia nõuetele ($\bar{x}=3,5$; $\delta=1,97$), sest ei olda teadlikud strateegilistest eesmärkidest. Üksmeelel oldi, et väliseid ressursse on 'väga oluline' kasutada tööalase informatsiooni hankimiseks ($\bar{x}=5,0$; $\delta=0,00$).

Juhtide arvates on 'väga oluline' juhtimise kvaliteet ($\bar{x}=4,8$; $\delta=0,31$), organisatsiooni võimekused ($\bar{x}=4,7$; $\delta=0,47$), informatsiooni soetamine ($\bar{x}=4,5$; $\delta=0,60$), informatsiooni omandamine ($\bar{x}=4,6$; $\delta=0,60$), strateegiline juhtimine ($\bar{x}=4,5$; $\delta=0,66$) ja kollaboratiivsus ($\bar{x}=4,5$; $\delta=0,59$), teised dimensioonid hinnati kokkuvõttes pigem 'oluliseks'. Juhtide arvamus erines enim küsimustes töö tasustamises vastavalt meeskonnaga saavutatud eesmärkidele ($\bar{x}=3,8$; $\delta=1,11$) ja perioodiliste üksuste ja osakondade vaheliste koosolekute korraldamise vajalikkuse kohta uudsete lahenduste välja töötamiseks ($\bar{x}=3,8$; $\delta=0,94$), sest neid nähtusi ei ole eelnevalt organisatsioonis võimendatud. Kõik juhid arvasid, et 'väga oluline' on töötajatele võrdse kohtlemise põhimõtte rakendamine ning osakondade ja üksuste vaheline koostöö ($\bar{x}=5,0$; $\delta=0,00$), mis ei leidnud aga kinnitust Peppersacki hetkeolukorra analüüsil.

Haldus hindab 'väga oluliseks' organisatsiooni võimekused ($\bar{x}=4,5$; $\delta=0,55$), kollaboratiivsuse ($\bar{x}=4,5$; $\delta=0,36$) ning 'oluliseks' strateegilise juhtimise ($\bar{x}=4,1$; $\delta=0,21$). Ülejäänud dimensioonide hinnangute keskväärts jäi alla 'olulise' ($\bar{x}<3$). Kõige madalam oli hinnang juhtimise kvaliteedi kohta ($\bar{x}=3,3$; $\delta=1,41$), sest halduse töötajate hulka kuuluvad enamuse beebibuumi generatsiooni töötajaid, kes pole varasemalt harjunud kvaliteetse juhtimise rakendamisega organisatsioonis (Nõukogude põlvkond-Koorits 2014). Halduse töötajad tähtsustavad üksmeelselt osakondade ja üksuste vahelist koostööd ($\bar{x}=5,0$; $\delta=0,00$), strateegiliste eesmärkide ja põhiväärtuste järgmist enese ($\bar{x}=4,0$; $\delta=0,00$) ja juhtide ($\bar{x}=5,0$; $\delta=0,00$) poolt, enese pidevat kohandamist vastavalt äristrateegia nõuetele ($\bar{x}=4,0$; $\delta=0,00$). Oma töö kohandamiseks vajavad juhtide poolset kaasamist ($\bar{x}=4,0$; $\delta=0,00$). Hinnangud erinesid kõige enam pühendumise, enese muudatustest teavitamise ja töötajate võrdse kohtlemise küsimustes ($\delta=1,1 - 1,64$).

Levene testi tulemus ($0,134 > \text{olulisuse nivoo } 0,05$ – üldkogumite hajuvused võrreldavates gruppides on samad) näitab, et **ANOVA** analüüsi eeldused on täidetud (Real Statistics

...). Dispersioonanalüüsi tulemusel selgub, et erinevate ametikohtade töötajate hinnangud *ei ole statistiliselt oluliselt erinevad*. Samas on parameetri empiiriline väärtus suurem kui parameetri kriitiline väärtus ($F > F_{krit}$), mis seab analüüsi tulemuse õigsuse küsitavuse alla. Iga dimensiooni hinnangut eraldi analüüsidest selgub, et *teatud varieerumised arvamustes siiski esinevad*. Statistiliselt olulised hinnangute erinevused on märgitud joonisele 3 (lk 44). Eri ametikohtade töötajate hinnangute erinevus informatsiooni soetamise, informatsiooni omandamise, informatsiooni transformatsiooni, informatsiooni rakendamise, strateegilise juhtimise ja organisatsiooni võimekuste ning kollaboratiivsuse kohta on *statistiliselt oluline*, mis viitab tulevikus täiendava uuringu läbiviimise vajadusele antud dimensioonide puhul.

Hinnangute keskväärtuse olulise erinevuse tõttu viiakse lisaks läbi keskväärtuse mitmene võrdlemine **Fisher** **LSD** testi abil. Omavahel võrreldakse klienditeenindajate, toidu valmistajate, büroo, juhtide ja halduse arvamuste varieerumist (Tabel 6):

Tabel 6. Fisher LSD test keskväärtuse mitmeks võrdlemiseks

Fisher LSD test			
Parameetri kriitiline väärtus = -2,021 – 2,021			
Kliendit., toidu v.	Kliendit., büroo	Kliendit., juhtimine	Kliendit., haldus
1,844	-2,766	-1,963	2,830
Toidu v., kliendit.	Toidu v., büroo	Toidu v., juhtimine	Toidu v., haldus
-1,844	-4,610	-3,807	0,986
Büroo, kliendit.	Büroo, toidu v.	Büroo, juhtimine	Büroo, haldus
2,766	4,610	0,803	5,596
Juhtimine, kliendit.	Juhtimine, toidu v.	Juhtimine, büroo	Juhtimine, haldus
1,963	3,807	-0,803	4,793
Haldus, kliendit.	Haldus, toidu v.	Haldus, büroo	Haldus, juhtimine
-2,830	-0,986	-5,596	-4,793

Allikas: (Autori arvutused)

Kui parameetri empiiriline väärtus jääb kriitilise väärtuse vahemikku, siis olulist erinevust ei ole (Sauga 2005:43), seega klienditeenindajate ja toidu valmistajate, klienditeenindajate ja juhtide, toidu valmistajate ja halduse ning büroo ja juhtide hinnangute vahel olulist erinevust ei esine. Ülejäänud ametikohtade paaride arvamuste vahel on aga oluline erinevus. Ametikohtade hinnangute mitmese keskväärtuse võrdlemise abil võib järeldada, et eri ametikohtade töötajate hinnangute vahel *esineb olulisi erisusi*.

Analüüsidest ametikohtade hinnanguid Pearsoni korrelatsioonikordajaga (Tabel 7) võib omakorda kinnitada, et eri ametikohtade töötajate arvamuste vahel eksisteerivad teatud seosed:

Tabel 7. Eri ametikohtade töötajate hinnangute korrelatsioonimaatriks

	Klienditeenindus	Toidu valmist.	Büroo	Juhtimine	Haldus
Klienditeenindus	1				
Toidu valmist.	0,704*	1			
Büroo	0,375	0,465	1		
Juhtimine	0,448	0,686*	0,841**	1	
Haldus	-0,192	0,147	-0,218	0,000	1

Märkus: hinnangute korrelatsioon on statistiliselt oluline tasemel: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$
 Allikas: (Autori arvutused, Sauga 2005:45)

Korrelatsioonanalüüsil selgub, et halduse kategooria hinnangud on kõige *nõrgemalt* seotud klienditeeninduse, toidu valmistamise, juhtimise ja büroo hinnangutega (väga nõrk, olematu seos), mis tähendab, et halduse töötajatele peab rakendama omaette diferentseeritud lähenemist. Kõige *tugevamalt* on omavahel korrelatsioonis juhtimise ja büroo ning klienditeeninduse ja toidu valmistamise hinnangud. Neile võib kohandada sarnaseid juhtimisvõtteid. Ülejäänud ametikohtade hinnangud olid omavahel *keskmisel* määral, samasuunaliselt seotud (Sauga 2005:45) ning neile sobib pigem diferentseeritud lähenemine. Ametikohtade hinnangute sarnasusi ja ka erisusi tuleks kindlasti arvestada töötajate diferentseeritud juhtimisel. Ühesuguste hoiakutega töötajad tegutsevad efektiivsemalt ühise eesmärgi nimel, kui nende väärtushinnangud seejuures ühtivad ja vastupidi.

4.4 Täiendamist vajavad dimensioonid

Läbiviidud uuringu tulemuste ja tehtud analüüside põhjal leiab vastused püstitatud uurimisküsimustele ning võib teha järelduse, et vajalikud eeldused dünaamiliste võimekuste arendamiseks on Peppersack'is olemas. **Hetkeolukorra** analüüsil ilmnes, et uuringu

dimensioonide – informatsiooni soetamine, omandamine, transformatsioon ja rakendamine; strateegiline juhtimine; juhtimise kvaliteet; organisatsiooni võimekused; inimkapitali arendamine, kollaboratiivsus – rakendatavuse hinnang jäi pigem ‘vahetevahel’ kanti, mis tähendab, et arendamise ja täiustamise vajadus on nende kõigi puhul olemas (Tabel 8 lk 49). **Peppersack’i töötingimused ja inimressursi juhtimise kvaliteet** toetavad pigem ‘keskmisel määral’ dünaamiliste võimekuste arendamist ($\bar{x}=3,5$; $\delta=0,99$). Samuti vajab arendamist **õppimisvõime** protsesside rakendamine organisatsioonis ($\bar{x}=3,2$; $\delta=1,10$) (uurimisküsimused 1, 3 lk 7). Tulemused on mõjutatud asjaolust, et juhid näevad töökorraldust ja inimressursi juhtimist paremini toimivana, kui ülejäänud töötajad (lk 37). Olukord võib olla tingitud vähesest kommunikatsioonist juhtide ja töötajate vahel ning juhtide teadmatuses keskkonna dünaamilisuse ja strateegilise juhtimise olulisuse kohta. Peppersack’i töötajaid ei informeerita, kaasata, motiveerita ega võimustata vajalikul määral (pt 4.1). Samuti ei eksisteeri Peppersack’is ühtseid ja kõikidele töötajatele teadaolevaid strateegilisi eesmärke ega põhiväärtuseid (lk 34).

Regressioonanalüüs (Lisa 6) (Sauga 2005, 50) näitab, et võimendades teatud õppimisvõime protsesse (kõige enam on positiivses seoses informatsiooni soetamine, transformatsioon ja rakendamine) suurenevad seejuures ka teised dünaamiliste võimekuste arendamist soodustavad tegurid ja dünaamilises keskkonnas tegutsemiseks vajalikud omadused. Informatsiooni kiire liikumine ning seniste teadmiste ja uute nägemuste ühine rakendamine on küll vajalikud tegevused, kuid liigsel esinemisel võivad hoopis pärssida dünaamiliste võimekuste arendamist. Dünaamilises keskkonnas oluline – **pühendumus** on enim positiivselt mõjutatav väliste ressursside kasutamise, võimaluse üle oma ideid jagada tööülesannete ja protsesside täiendamiseks ning vastavate koosolekute kaudu, sest mainitud tegevused tekitavad töötaja kaasatust, mis viib omakorda pühendumiseni. Pühendumisele võib negatiivselt mõjuda nii juhtide liigne toetus ja motiveerimine, informatsiooni liiga kiire liikumine kui ka seniste teadmiste ja uute nägemuste ühine rakendamine, mis tekitavad muutusi ja vähendavad seetõttu pühendumuse määra. Töötajate **hoiakuid** saab kõige efektiivsemalt suunata juhtide toetuse ja motiveerimise, osakondade ja üksuste vahelise kommunikatsiooni ja võimaluse läbi jagada oma ideid tööülesannete ja -protsesside täiendamiseks – juhtide abil, eelkõige läbi meeskonnatöö ja kaasamine. Kui on suur vajadus muuta töötajate hoiakuid, siis tasuks omakorda vältida informatsiooni liiga kiiret liikumist, koosolekuid uutsete lahenduste loomiseks ja juhtide poolset kaasamist töö kohandamiseks.

Tabel 8. Täiendamist vajavate dimensioonide \bar{x}

Dimensioon	Mida täiendada	
Potentsiaalne õppimisvõime (informatsiooni soetamine ja omandamine)	väliste ressursside kasutamine	3,4 → 3,9 * X,Y
	juhtide toetus/motiveerimine väliste ressursside regulaarseks kasutamiseks	3,0 → 4,1 *X,Y
	uue ja kasuliku informatsiooni säilitamine tulevaste perioodide tarbeks	3,6 → 4,2 *X,Y
	uute ideede ja teadmiste arutamine osakondade ja üksuste vaheliselt juhtide soodustatud tingimuste abil	3,0 → 4,4 *B,X,Y
	informatsiooni liikumise kiirus	2,9 → 4,6 *B,X,Y
Realiseeritud õppimisvõime (informatsiooni transformatsioon ja rakendamine)	töötajate osalus uute ideede jagamisel tööülesannete ja protsesside muutmisel ning täiustamisel	3,5 → 4,0 *X,Y
	periodiline üksuste ja osakondade vaheline koosolekute korraldamine ideede jagamiseks ning uudsete lahenduste välja töötamiseks	3,3 → 4,0 *X,Y
	töötajate võimekuse suurendamine seniste teadmiste ja uute nägemuste ühiseks rakendamiseks	3,8 → 4,1 *X,Y
	uue informatsiooni rakend. töö kohandamiseks	2,9 → 4,2 *B,X,Y
	töötajate kaasamine organisatsiooni töö regulaarseks kohandamiseks	3,2 → 4,1 *B,X,Y
Strateegiline juhtimine	töötajate teadlikkus põhiväärtuste ja strat. eesmärkide kohta	3,2 → 4,2 *B,X,Y
	töötajate juhind. põhiväärtustest ja strat. eesmärkidest	3,9 → 4,3 *X,Y
	juhtide tegevus vastavalt põhiväärtustele ja strat. eesmärkidele	3,9 → 4,4 *X,Y
	töötajate hoiakute muutmine	3,6 → 3,8 *X,Y
Juhtimise kvaliteet	töötajate pühendumine	4,1 → 4,3 *B,X,Y
	teavitamine muudatustest	3,6 → 4,3 *X,Y
	töötajate võrdne kohtlemine	3,4 → 4,5 *X,Y
Organisatsiooni võimekused	tööprotsesside, -vahendite, tehnoloogiate ja IT-süsteemide omavaheline integreeritus	3,7 → 4,3 *X,Y
	kooolitus- ja arendustegevused tööprotsesside, -vahendite, tehnoloogiate ja IT-süsteemide efektiivsemaks kasut.	3,0 → 4,3 *B,X,Y
Inimkapitali arendamine	arendav ja tulevikku suunatud tagasisise	3,0 → 4,3 *B,X,Y
	laiaulatuslikud, spetsiifilised ja tulevikku suunatud kooolitus- ja arendustegevused	3,3 → 4,0 *X,Y
	organisatsioonisisese arenguvõimalused	3,3 → 4,2 *X,Y
Kollaboratiivsus	osakondade ja üksuste vahelise koostöö osakaal	4,0 → 4,2 *B,X,Y
	meeskonnatööd soodustavad töötingimused	3,9 → 4,6 *X,Y
	meeskonnatöö jätkuv arendamine	3,2 → 4,5 *B,X,Y
	meeskonnapõhine töö tasustamine	2,6 → 4,2 *B,X,Y

Märkus: *B-beebibuumi generatsiooni jaoks oluline arendada, *X-X generatsiooni jaoks oluline arendada, *Y-Y generatsiooni jaoks oluline arendada

Allikas: (Autori arvutused, t-test)

Peppersack'i **töötajad** on teadlikud, pühendunud, arengusooviga, paindlikud, väärtustavad õppimisvõime protsesse ($\bar{x}=4,1$; $\delta=0,72$) ning dünaamilisi võimekusi

soodustavaid tegureid ($\bar{x}=4,3$; $\delta=0,70$). Tänu madalale põhikohaga töötajate voolavusele (ca 10% aastas) ei pea muretsema intellektuaalse kapitali väljavoolu pärast. Märkimisväärne asjaolu on, et töötajad hindasid kõik dimensioonid olulisemaks, kui neid reaalselt Peppersack'is rakendatakse, mis viitab töötajate kõrgetele ootustele nii organisatsioonilise õppimise, kui ka kvaliteetse juhtimise kohta (uurimisküsimus 2 lk 7).

Peppersack'i dünaamiliste võimekuste arendamiseks **täiendamist vajavad dimensioonid** on toodud välja tabelis 8 (lk 49). Vasakpoolne number tähendab olukorra hetkeseisu, parempoolne number kirjeldab töötajate ootusi vastava nähtuse suhtes. Tabelisse on lisatud ka mäрге, milliste generatsioonide jaoks on dimensiooni/nähtuse arendamine *statistiliselt oluline* (t-test) (Sauga 2005, 26). Sidudes dimensioonide arendamist töötajate ootustega, suureneb ka töötajate seotus Peppersack'iga ning säilib/kasvab pühendumus, mis mõjub omakorda positiivselt töö tulemuslikkusele. Kõige suurem erinevus hetkeolukorra ja oodatava tulemuse vahel on informatsiooni liikumise kiiruses (potentsiaalne õppimisvõime), innovatsiooni kasutamises töö kohandamiseks (realiseeritud õppimisvõime) ja meeskonnapõhiste boonuste rakendamises (dünaamiliste võimekuste arendamist soodustav tegur). Neile dimensioonidele tasub kõrgendatud tähelepanu pöörata, kuid tuleb võtta arvesse, et liigne arendamine võib hoopis pärssida dünaamiliste võimekuste arendamist Peppersack'is.

4.4 Soovitused AS Peppersack'i dünaamiliste võimekuste arendamiseks

Autor on pakkunud Peppersack'i dünaamiliste võimekuste arendamiseks järgnevad meetmed, mis tulenevad eelnevalt läbi viidud analüüside tulemustest (ptk 4), täiendamist vajavate dimensioonide kirjeldamisest (Tabel 8 lk 49) ning töö teoreetilisest osast (ptk 1):

- 1) juhtide dünaamilise mõtteviisi kujundamine;**
- 2) strateegilise juhtimise protsessi täiustamine;**
- 3) töötajate informeerimine, kaasamine, motiveerimine ja võimustamine;**
- 4) potentsiaalse – ja realiseeritud õppimisvõime protsesside kujundamine regulaarseteks tegevusteks;**
- 5) dünaamiliste võimekuste arendamist soodustavate tegurite võimendamine igapäevasteks tegevusteks.**

Mainitud meetmed on detailsemalt kirjeldatud töö järgnevas osas. Soovitude paljususe tingib dünaamiliste võimekuste nähtuse kompleksne ülesehitus, mille tõttu on ka dünaamiliste võimekuste arendamine ulatuslik ja kompleksne tegevus. Vastavate meetmete abil korrapäraselt dünaamilisi võimekusi arendades kujunevad Peppersack'is organisatsioonilised parimad praktikad (Eisenhardt ja Martin 2000), mis loovad unikaalse konkurentsieelise teiste tootlustusettevõtete ees (Teece *et al.* 1997) ning suurendavad organisatsiooni äritegevuse kasumlikkust (Cyfert ja Krzakiewicz1 2014).

Esimeseks sammuks dünaamiliste võimekuste arendamisel on **juhtide dünaamilise mõtteviisi kujundamine**, milleks on vaja:

- teadvustada dünaamilise ärikeskkonna eripärasid ning teadmussressursi ja inimressursi, kui strateegilise ressursi olemust;
- väärtustada ja propageerida muutatusi ning mitte karta võimalikke negatiivseid tagajärgi ja oma staatuse vähenemist;
- teadvustada innovatiivsete lahenduste vajalikkust;
- teadvustada uue välise informatsiooni soetamise ja keskkonna seire teostamise vajalikkust;
- teadvustada toodete, teenuste ja protsesside täiustamise ja arendamise ning ressursside konfiguratsiooni vajalikkust;

Dünaamilise mõtteviisi kujundamise järgselt saab pöörduda **strateegilise juhtimise protsessi täiustamise** juurde:

- töötada välja keskkonnaga sobinduv äristrateegia, millest tulenevalt redigeerida kehtivat personalistrateegiat, organisatsiooni põhiväärtuseid ja motivatsioonipaketti;
- kindlustada juhtide käitumine vastavalt äristrateegiale ja põhiväärtustele;
- teadvustada muutatusi kõikide tasemete töötajatele, kindlustada töötajate arusaam strateegilise juhtimise olulisusest ning seada strateegiast tulenevad saavutatavad eesmärgid;
- luua sobivad koostöö struktuurid ja õppimise mehhanismid: iga töötaja roll, ülesanded, vastutusalad ning nende mõõtmine peab olema täpselt määratletud;
- suurendada töötajate hindamise osakaalu eesmärkide plaanipärase saavutamise osas.

Olles paika saanud kindla visiooni tulevaste perioodide perspektiividest ja vajalikest tegevustest tuleb protsessiga siduda Peppersack'i **töötajad** neid vajalikul määral

informeerides, kaasates, motiveerides ja võimustades. Siinkohal on väga oluline arvestada eri generatsioonide ja eri ametikohtade töötajate hoiakute ja eripäradega:

- kaardistada iga töötaja võimekuste ja oskuste profiil ning seejärel töötajaid vastavalt diferentseeritult juhtida;
- eristada arengupotentsiaaliga töötajad ning kaasata nad dünaamiliste võimekuste arendamise protsessi;
- informeerida töötajaid õppimisvõime ja dünaamiliste võimekuste arendamise olulisusest;
- leida vastavad motivaatorid ja võimustamise vahendid, et töötajad oleksid nõus oma õppimisvõimet arendama ning muudatustega kaasa minema;

Töötajate osaluse kindlustamise järgselt võib minna õppimisvõime protsesside kujundamise juurde, mis juba iseenesest annavad Peppersack'ile eelise väliskeskkonna võimaluste haaramiseks, lisaväärtuse loomiseks ja riskide pehmendamiseks. **Potentsiaalse õppimisvõime kujundamisel regulaarseteks tegevusteks** on vajalik:

- sisendada töötajatele välise informatsiooni soetamise vajalikkust ning märgata, suunata ja motiveerida vastava potentsiaaliga töötajaid end regulaarselt valdkonnapõhiselt täiendama, tunnustades ja premeerides väärtuslikke ideid;
- suurendada töötajate kompetentsi tunnetada, analüüsida ja tõlgendada kiiresti muutuvate turgude nõudluse seost pakutavate toodete ja/või teenustega; üldiseid muutusi turul ning võimalusi klientide paremaks teenindamiseks;
- kasutada vajaliku informatsiooni soetamiseks rohkem seminare, turu-uuringuid ja professionaalseid väliseid konsultante;
- suurendada juhtide abil osakondade ja üksuste vahelist koostööd, et omavahel arutada uusi ideid, teadmisi, probleeme ja saavutusi ning leidmaks parim lahendus igas olukorras;
- parandada informatsiooni liikumise kiirust: luua eri osakondade ja üksuste töötajate vahel efektiivsed suhtlusvõrgustikud;
- luua töötajate-klientide-koostööpartnerite vaheline suhtevõrgustik.

Potentsiaalse õppimisvõime kujundamine loob vajalikud eeldused **realiseeritud õppimisvõime kujundamiseks regulaarseteks tegevusteks:**

- revideerida perioodiliselt pakutavaid tooteid ja teenuseid ning kasutatavaid protsesse, tehnoloogiaid ja töökorraldust ja kohandada neid vastavalt uutele teadmistele ja keskkonna nõudmistele;
- kaasata, innustada ja võimustada sobiva potentsiaaliga töötajaid jagama ideid tööülesannete, protsesside, toode, teenuste ja tehnoloogiate muutmiseks, täiustamiseks ja arendamiseks;
- suurendada töötajate kompetentsi olla harjunud uusi teadmisi haarama, neid struktureerima ja kasutama hilisemates tööülesannetes;
- suurendada töötajate kompetentsi uute teadmiste ümberkujundamisel uuteks või täiustatud toodeteks, teenusteks või protsessideks;
- rakendada enam innovatsiooni töö kohandamisel.

Kuigi õppimisvõime protsesside rakendamine võimendab juba iseenesest dünaamilisi võimekusi soodustavaid tegureid Peppersack'is, siis tuleb vastavate tegurite esinemist siiski jätkuvalt vaadelda ja vajadusel ka konfigurereida. **Dünaamiliste võimekuste arendamist soodustavate tegurite võimendamisel igapäevasteks tegevusteks** tuleb:

- rakendada töötajatele võrdse kohtlemise põhimõtet: vähendada või elimineerida staatuse astmetest tulenevaid erisusi;
- hoida töötajate pühendumist ning üldist võimekust, mida praegusel hetkel omatakse;
- informeerida ja arutada töötajatega varakult olulise kaaluga muudatusi organisatsioonis, võimalusel soodustada töötajate osalust protsessis;
- tegeleda tööprotsesside, töövahendite, tehnoloogiate ja IT-süsteemide jätkuva integratsiooni ja arendamisega ning korraldada enam organisatsioonisiseseid koolitus- ja arendustegevusi eelnimetatute efektiivsemaks kasutamiseks;
- anda töötajatele regulaarset, arendavat ja tulevikku suunatud tagasisidet;
- koostada töötajate koolitus- ja arendusplaan, mis on laiaulatuslik, spetsiifiline ja tulevikku suunatud ning põhineb strateegilistel eesmärkidel;
- arendada jätkuvalt meeskonnatööd organisatsioonis ning tuua meeskonnatöö vorme sisse töötajatele eesmärkide seadmisesse ja seejärel ka töö tasustamisse ning koolitus- ja arendustegevustesse;

Õppimisvõime ja dünaamiliste võimekuste arendamisel peab kõige enam selgitustööd tegema **beebibuumi generatsioonile**, sest nad ei väärtusta niivõrd organisatsioonilist õppimist, ei ole uuenduste- ega muutustemeelsed, ei hinda kiiret infovahetust ja

kommunikatsiooni ega oma osalust uudsete lahenduste välja töötamisel või protsesside muutmisel ega teadvusta pühendumise vajadust. Tuleb arvestada, et võivad olla vastuseisvad, teisi kujundavad, vananenud seisukohtadega, kinni oma veendumustes ega hinda niivõrd rahalist premeerimist. Beebibuumi generatsiooni töötajatega võib esineda raskusi kompromissi saavutamiseks. Õigel juhtimisel on nad aga lojaalsed, perfektsed, pühendunud, kompetentsed, sõbralikud ja usaldusväärsed, mis viib omakorda paindlikkuseni ja kohanemisvõimelisuseni. Tööalaselt eelistavad otsest kommunikatsiooni. Beebibuumi generatsiooni puhul võiks suurendada isiklike tutvuste ja võrgustike ning interneti kasutamise osakaalu neid vajadusel suunates ja abistades. Neid saab Peppersack'iga siduda läbi kindla strateegilise juhtimise, organisatsiooniliste võimekuste olemasolu ning kollaboratiivsete tegevuste pakkumise kaudu. Beebibuumi töötajatele peab kohandama omaette diferentseeritud lähenemist.

X ja Y generatsioonile võib rakendada sarnast lähenemist ning neil peab õppimisvõime ja dünaamiliste võimekuste arendamiseks olema tagatud kvaliteetne juhtimine, efektiivne meeskonnatöö ja võimalused informatsiooni jätkuvaks omandamiseks. Generatsioonid on enam paindlikumad, kui beebibuumi töötajad. Omavad ulatuslikke tutvus- ja suhtlusvõrgustikke, mida saab rakendada äriatel eesmärkidel. Mõningad erisused X ja Y generatsiooni väärtushoiakute vahel siiski on: **X generatsiooni** puhul peab suurt tähelepanu pöörama strateegilise juhtimise ja muudatuste olulisuse tutvustamisel ning seostama seda X omadusega olla orienteeritud tulemustele. Anda rohkelt arendavat tagasisidet ning pakkuda erinevaid arenguvõimalusi, sest nad eelistavad otsest ja kohest kommunikatsiooni. X puhul võiks lubada realiseerida eesmäärke omal viisil – olla reaktiivne. Pidada meeles, et X on hea juht – lasta juhtida teatud protsesse, soodustada innovatsiooni ja osaleda läbirääkimistel. Jälgida, et oma dünaamilisuse tõttu tulemuste saavutamisel üle lubatud piiri ei läheks, sest X generatsioonile ei loe meetod, raha ega teekond tulemuseni, vaid tulemus ise. X generatsiooni töösoorituse üle peab teostama pidevat kontrolli, sest nad võivad olla oportunistlikud ja mitte hoolida tagajärgedest. X generatsiooni saab Peppersack'iga siduda heade töötingimuste ja kõrge juhtimise kvaliteedi kaudu, läbi võimaluse saavutada eesmäärke omal viisil ning kollaboratiivsete tegevuste pakkumise kaudu.

Y generatsioon on kõige enam harjunud organisatsioonilise õppimisega ning reeglite ja standarditega ehk neile peaks olema kõige kergem läheneda. On kõige paremini õpetatavad, kuid ka enim riskivastased ja teistest isikutest sõltuvad. Y generatsiooni tulemuslikuks

rakendamiseks on vaja võimendada kollektivismi ja töötajate vahelisi häid suhteid, pakkuda erinevaid ühisüritusi ning võimalust meeskonniti eesmärke saavutada. Neile võib pakkuda teistest enam mitterahalisi hüvesid. Y puhul on hinnatud tähenduslik töö, tunnustamine ja tulemustele vastav tasustamine ning nad soovivad regulaarset tagasisidet oma tulemustele. Eelistavad kommunikatsiooni läbi tehnoloogiliste lahenduste ja sotsiaalse meedia. Efektiivseks tööks vajavad etteantud ressursse, tehnoloogilisi lahendusi ja jooksvate probleemide lahendamist, mida eeldavad juhtidelt ja organisatsioonilt. Töötingimusi tuleb korrigeerida ja kaasajastada kõige enam just Y generatsiooni ootuste kohaselt, sest nad omavad kõige paremaid eeldusi vaimseks tööks, kiireks reageerimiseks ja muutustega kohanemiseks. Y generatsiooni on kõige raskem organisatsiooniga siduda. Nähtust soodustavad sotsiaalsed suhted töökaaslastega, kõrge juhtimise kvaliteet organisatsioonis, jätkuvate arenguvõimaluste pakkumise ning võimalus pidevalt püstitatud eesmärke (ühiselt meeskonnaga) saavutada. Tähelepanu tuleb pöörata ka maailmavaatelistele konfliktide esinemisele beebibuumi ja Y generatsiooni töötajate vahel ning proovida neid ära tunda ja ennetada.

Kõikide ametikohtade töötajate puhul tuleb jätkata koostöö soodustamist ja võimendamist ning kvaliteetse juhtimise tagamist. **Klienditeenindajatele** tuleb selgitada välise informatsiooni hankimise vajalikkust. **Toidu valmistajatele** tuleb selgitada välise informatsiooni hankimise ja koosolekute pidamise vajalikkust uudsete lahenduste loomiseks. **Büroo**, kui kõige kõrgema õppimispotentsiaaliga töötajad soovivad rohkem teadlikkust strateegilisest suunitlusest. **Juhtidele** peab selgitama töö tasustamise olulisust vastavalt (meeskonnaga) saavutatud eesmärkidele ning perioodiliste koosolekute korraldamise vajalikkust. **Haldusele** tuleb selgitada organisatsioonilise õppimise olulisust ning tutvustada tänapäeva kvaliteetset juhtimist. **Juhtidele-büroole** ja **klienditeenindajatele-toidu valmistajatele** võib kohandada sarnaseid juhtimisvõtteid ning **halduse** kategooria töötajatele on sobilik omaette diferentseeritud lähenemise loomine.

KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö keskendus eri generatsioonide töötajate ja dünaamiliste võimekuste arendamise vahelise seose leidmisele toitlustusettevõtte AS Peppersack näitel. Töö kirjutamise ajendiks oli Peppersack'i eelnevate perioodide vähenenud kasumlikkus ja vajadus suurendada juhtimise kvaliteeti eri generatsioonide töötajate üle. Töö eesmärgiks oli kaardistada Peppersack'i õppimisvõime, eri generatsioonide töötajate suhtumine organisatsioonilise õppimise protsessi ning määratleda, mil määral Peppersack'i töötingimused ja inimressursi juhtimise kvaliteet soodustavad dünaamiliste võimekuste arendamist. Tähelepanu pöörati ka töötajate ametikohale, et tuvastada seoseid Peppersack'i ametikohtade ja dünaamiliste võimekuste arendamise vahel. Seejärel töötati välja meetmed eri generatsioonide töötajate puhul diferentseeritud lähenemise kasutamiseks ning seeläbi organisatsiooni dünaamiliste võimekuste arendamiseks. Valminud magistritööga soovis autor jagada Peppersack'i juhtkonnale informatsiooni dünaamiliste võimekuste ja õppimisvõime olulisusest tänapäeva dünaamilises keskkonnas.

Tööd läbivaks uurimisküsimuseks oli: **Kuidas rakendada efektiivsemalt eri generatsioonide töötajaid organisatsiooni dünaamiliste võimekuste arendamisel?**, mida täpsustasid alamküsimused: 1) *Millisel määral rakendab Peppersack õppimisvõime, kui dünaamilise võimekuse protsesse ning milliseid neist saaks edasi arendada?;* 2) *Kuidas suhtuvad eri generatsioonide töötajad organisatsioonilisse õppimisse ja kas mõistavad antud tegevuse olulisust?;* 3) *Millisel määral soodustavad Peppersack'i töötingimused ja inimressursi juhtimise kvaliteet dünaamiliste võimekuste arendamist?*

Uurimisküsimusele vastuse saamiseks ja töö eesmärgi saavutamiseks andis töö autor esmalt teoreetilise ülevaate dünaamiliste võimekuste, õppimisvõime, strateegilise inimressursi juhtimise, eri generatsioonide ja toitlustusvaldkonna olemusest ja eripäradest. Seejärel viis Peppersackis läbi empiirilise uuringu, milleks kasutas kvantitatiivset uurimismeetodit ehk struktureeritud ankeetküsimustikku. Uuringu valimi moodustas kogu Peppersack'i töötajaskond (n=117) ning vastamise määraks kujunes 82%. Küsimustiku kaudu sooviti saada informatsiooni AS Peppersack'i õppimisvõime ja dünaamilisi võimekusi soodustavate

tegurite esinemise ning töötajate organisatsioonilise õppimise suhtumise kohta. Tulemused süstematiseeriti ja tõlgendati statistiliste analüüside abil: korrelatsioonanalüüs, regressioonanalüüs, ANOVA, t-test, Fisheri LSD test.

Peppersack'i **hetkeolukorra** analüüsil ilmnes, et õppimisvõime protsesside (informatsiooni soetamine, omandamine, transformatsioon ja rakendamine) ning dünaamilisi võimekusi soodustavate tegurite (strateegiline juhtimine, juhtimise kvaliteet, organisatsiooni võimekused, inimkapitali arendamine ja kollaboratiivsus) rakendatavuse hinnang jäi pigem 'vahetevahel' kanti, mis tähendab, et arendamise ja täiustamise vajadus on nende kõigi puhul olemas (*uurimisküsimused 1,3*). Tulemused kinnitasid, et Peppersack'i **eri generatsioonide töötajate omadused ja hoiakud** langevad suures osas kokku generatsioonide teooriaga (beebibuum 1943-1960, X 1961-1981, Y 1982-2000) ning vastavate eripäradega tuleb kindlasti arvestada töötajatele diferentseeritud juhtimise rakendamisel (Howe ja Strauss 2007) (*uurimisküsimus 2*). Lisaks selgus, et Peppersack'i töötajad **väärtustavad** õppimisvõime protsesse ning dünaamilisi võimekusi soodustavaid tegureid. Töötajad hindasid kõik dimensioonid olulisemaks, kui neid realselt Peppersack'is rakendatakse, mis viitab töötajate kõrgetele ootustele nii organisatsioonilise õppimise, kui ka kvaliteetse juhtimise kohta.

Beebibuumi generatsiooni puhul peab kõige enam selgitustööd tegema dünaamiliste võimekuste arendamisel, sest nad ei väärtusta niivõrd organisatsioonilist õppimist, ei ole uuenduste- ega muutustemeelsed, ei hinda pidevat ja kiiret kommunikatsiooni ega oma osalust protsesside muutmisel või uudsete lahenduste välja töötamisel. Tuleb arvestada, et võivad olla vastuseisvad, teisi kujundavad, vananenud seisukohtadega ja kinni oma veendumustes. Neile peab kohandama omaette diferentseeritud lähenemist. Peppersack'iga saab siduda läbi kindla strateegilise juhtimise, organisatsiooniliste võimekuste olemasolu ning kollaboratiivsete tegevuste pakkumise kaudu.

X ja Y generatsioonile võib hoiakute kattumise tõttu rakendada sarnast lähenemist – dünaamiliste võimekuste arendamiseks peab olema tagatud kvaliteetne juhtimine, efektiivne meeskonnatöö ja võimalused informatsiooni jätkuvaks omandamiseks. Nad on enam paindlikumad ja omavad ulatuslikke suhtevõrgustikke, mida saab rakendada ärielistel eesmärkidel. **X generatsiooni** puhul peab suurt rõhku panema strateegilise juhtimise ja muudatuste läbiviimise olulisuse selgitamisele ning seostama seda X omadusega olla tulemustele orienteeritud. Neile tuleb anda rohkelt tagasisidet, kuid pidada meeles, et X eelistab eesmärke saavutada omal viisil – olla reaktiivne, pidada edukaid läbirääkimisi ja

soodustada innovatsiooni. X generatsiooni tuleb oportunistlike kalduvuste tõttu teistest enim pidevalt kontrollida. Seotust Peppersack'iga soodustab kõrge juhtimise kvaliteet, võimalus saavutada eesmärged omal viisil ja kollaboratiivsete tegevuste pakkumine.

Y generatsioon on enim harjunud organisatsioonilise õppimisega, on kõige paremini suunatud, kuid ka kõige enam riskivastased ja teistest isikutest sõltuvad. Nende tulemuslikuks rakendamiseks on vajalikud töötajate vahelised head suhted, erinevad ühisüritused, võimalus meeskonnaga eesmärged saavutada, pidev tagasiside ja tunnustamine, tähenduslik töö ja tulemustele vastav tasustamine. Jooksvate probleemide lahendamist ootavad eelkõige juhtidelt ja organisatsioonilt, efektiivseks tööks vajavad etteantud kindlaid juhiseid, ressursse ja tehnoloogilisi lahendusi. Seotust Peppersack'iga soodustab efektiivne meeskonnatöö ja head suhted töökaaslastega, kõrge juhtimise kvaliteet ja jätkuvate arenguvõimaluste pakkumine. Beebibuumi ja Y generatsiooni vahel võib esineda maailmavaatelisi konflikte.

Juhtidele-büroole ja klienditeenindajatele-toidu valmistajatele võib hoiakute kattumise tõttu kohandada sarnaseid juhtimisvõtteid ning **halduse** kategooria töötajatele on sobilik omaette diferentseeritud lähenemise loomine.

Autor on pakkunud Peppersack'i dünaamiliste võimekuste arendamiseks järgnevad meetmed (detailsemalt lk 51): **1) juhtide dünaamilise mõtteviisi kujundamine; 2) strateegilise juhtimise protsessi täiustamine; 3) töötajate informeerimine, kaasamine, motiveerimine ja võimustamine; 4) potentsiaalse õppimisvõime protsesside kujundamine regulaarseteks tegevusteks; 5) realiseeritud õppimisvõime protsesside kujundamine regulaarseteks tegevusteks; 6) dünaamiliste võimekuste arendamist soodustavate tegurite võimendamine igapäevasteks tegevusteks.** Vastavate meetmete abil korrapäraselt dünaamilisi võimekusi arendades kujunevad Peppersack'i parimad praktikad, mis loovad unikaalse konkurentsieelise teiste toitlustusettevõtete ees ning suurendavad pikemas perspektiivis organisatsiooni äritegevuse kasumlikkust.

Magistritöö uurimisküsimused leidsid vastuse ja püstitatud eesmärk sai täidetud. Valminud töö on praktilise väärtusega eelkõige AS Peppersack'ile ning on esitatud Peppersack'i juhtkonnale tutvumiseks. Dünaamiliste võimekuste empiiriline uuring on läbi viidud toitlustusvaldkonna põhiselt ning ühe konkreetse ettevõtte näitel, mis seab teiste uurijate jaoks teatud piirid uuringu korduva teostamisele.

VIIDATUD ALLIKAD

- Ambrosini, V., Bowman, C. (2009), What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? – *International Journal of Management Review*, 11(1): pp. 29-49.
- Argote, L., Ren, Y. (2012), Transactive Memory Systems: A Microfoundation of Dynamic Capabilities. – *Journal of Management Studies*, 49(8): pp. 1375-1382.
- AS Peppersack majandusaasta aruanne 2013, 2014. (20.03.2015)
- AS Peppersack personalistrateegia. (22.03.2015)
- AS Peppersack äristrateegia. (22.03.2015)
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. – *Journal of Management*, 17: pp. 99-120.
- Barreto, I. (2010), Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. – *Journal of Management*, 36(1): pp. 256-280.
- Barron, P., Leask, A., Fyall, A. (2014), Engaging the Multi-generational Workforce in Tourism and Hospitality. – *Tourism Review*, 69(4): pp. 245-263.
- Bitencourt, C.C., Tondolo, V.A.G. (2014), Understanding Dynamic Capabilities from Its Antecedents, Processes and Outcomes. – *Brazilian Business Review*, 11(5): pp. 122-144.
- Breznik, L. (2014), Deploying Human Resource Capability for Sustainable Performance: a Dynamic Capabilities Framework. – *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life*, Management, Knowledge and Learning International Conference, 25-27.06.2014, Portorož, Slovenia.
- Cannon, H.M., Geddes, B.C., Feinstein, A.H. (2014), Experiential Strategies for Building Individual Absorptive Capacity. – *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, Vol. 41: pp. 378-389.
- Chaio, W., Yu, C., Yi, C. (2010), Development of Human Resources and Dynamic Capabilities of Taiwanese Businesses in China and Dynamic Competition. – *International Conference on Business and Information*. Sri Lanka, June 2010.
- Chien, S., Tsai, H. (2012), Dynamic Capability, Knowledge, Learning, and Firm Performance. – *Journal of Organizational Change Management*, 25(3): pp. 434-444.

- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. – *Administrative Science Quarterly*, 35(1): pp. 128-152.
- Crossan, M.M., Lane, H.W., White, R.E. (1999), An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution. – *Academy of Management Review*, 24(3): pp. 522-537.
- Cyfert, S., Krzakiewicz, K. (2014), The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities of Enterprises. – *Management*, 18(2): ISSN 1429-9321.
- Davidson, M., Timo, N., Wang, Y. (2010), How Much Does Labour Turnover Cost? A Case Study of Australian four-and five-star hotels. – *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4): pp. 451-466.
- Delcampo, R.G., Haggerty, L., Haney, M.J., Knippel, L.A. (2011), *Managing the Multi-Generational Workforce from the GI Generation to the Millennials*, Gower, Farnham.
- Director.ee. (2012), Magusaimad Valdkonnad 2012-12 Suurepärasest Valdkonda Oma Ettevõtte Loomiseks Neile, Kes Just Startup'iga Alustada Ei Taha. – september, 2012, veebiajakiri.
<http://www.director.ee/magusaimad-valdkonnad-2012-12-suureparast-valdkonda-oma-ettevotte-loomiseks-neile-kes-just-startupiga-alustada-ei-taha/> (27.03.2015)
- Drnevich, P.L., Kriauciunas, A.P. (2011), Clarifying the Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance. – *Strategic management journal*, 32(3): pp. 254–279.
- Duchek, S. (2013), Capturing Absorptive Capacity: A Critical Review and Future Prospects. – *Schmalenbach Business Review*, 65: pp. 312-329.
- EBSCOhost Web.
<http://search.ebscohost.com> (27.03.2015)
- Eesti Teadusportaal.
www.etis.ee. (26.03.2015)
- Eisenhardt, K.M., Martin, J. (2000), Dynamic Capabilities: What are they? – *Strategic Management Journal*, 21(10-11): pp. 1105-1121.
- Encyclopedia of Business, 2nd ed. *Reference for Business*.
<http://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Strategic-Planning-Failure.html> (03.05.2015)
- Erdil, O., Kitapci, H., Timurlenk, B. (2010), Effects of Core Employees on Organizational Capabilities and Firm Performance. – *Journal of Global Strategic Management*, pp. 30-38.

- Flatten, T.C., Engelen, A., Zahra, S.A., Brettel, M. (2011), A Measure of Absorptive Capacity: Scale Development and Validation. – *European Management Journal*, 29(2): pp. 98-116.
- Garcia, D.J., Ballesteros, J.L. (2007), Determinants of Motivation to Absorb Corporate Knowledge When Hotel Chains Grow. – *CAUTHE 2007: Tourism – Past Achievements, Future Challenges*. University of Las Palmas de Gran Canaria, Conference Paper, Research.
- Google Scholar.
<https://scholar.google.com> (27.03.2015)
- Gurbuz, S., Mert, I.S. (2011), Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey. – *International Journal of Human Resource Management*, 22(8): pp. 1803-1822.
- Hall, C.A.L., Hall, M.L.L., Beck, T.E. (2011), Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. – *Human Resource Management Review*, 21(3): pp. 243-255.
- Hannay, M., Fretwell, C. (2010), The Higher Education Workplace: Meeting the Needs of Multiple Generations. – *Research in Higher Education Journal*, Vol. 10.
- Harrington, R.J., Ottenbacher, M.C. (2011), Strategic Management: An Analysis of its Representation and Focus in Recent Hospitality Research. – *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4): pp. 439-462.
- Helfat, C.E., Winter, S.G. (2011), Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. – *Strategic Management Journal*, 32(11): pp. 1243-1250.
- Howe, N., Strauss, W. (2007), The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. – *Harvard Business Review*, 85(7): pp. 41-52.
- Hu, M.M., Horng, J.S., Sun, Y.C. (2009), Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance. – *Tourism Management*, 30(1): pp. 41-50.
- Hua, T.C., Jer, C.S., Chien, F.S. (2009), Employment Modes, High-Performance Work Practises, and Organizational Performance in the Hospitality Industry. – *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4): pp. 413-431.
- Johnson, B.R., Christensen, L. (2013), Quantitative, Qualitative and Mixed Methods. – *Educational Research, Fifth Edition*. University of South Alabama.
http://www.southalabama.edu/coe/bset/johnson/oh_master/Ch14/Tab14-01.pdf
 (31.03.2015)
- Jäger, A. (2015), Krediidiinfo: raugemiste osakaal teeb muret. – *Äripäev*, 10.märts, veebileht.
<http://www.aripaev.ee/uudised/2015/03/10/krediidiinfo-raugemiste-osakaal-teeb>

muret (14.03.2015)

- Kang, S.C., Snell, S.A. (2009), Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: a Framework for Human Resource Management, – *Journal of Management Studies*, 46: pp. 65-92.
- Karlson, K. (2014), Y-generatsioon pöörab senise tööturu pea peale. – *Postimees*, 17.november, veebileht.
<http://tarbija24.postimees.ee/2994831/y-generatsioon-poorab-senise-tooturu-pea-peale> (14.03.2015)
- Kolk, A. Püümann, K (2008), Co-development of Open Innovation Strategy and Dynamic Capabilities as a Source of Corporate Growth. *Working Papers in Economics*, Tallinn University of Technology (TUTWPE): TTÜ Management Conference: pp. 73 - 83.
- Koorits, V. (2012), Suur põlvkonnavaheetus Eestis.
<http://vahurkoorits.blogspot.com/2012/05/suur-polvkonnavaheetus-eestis.html> (26.03.2015)
- Kostopoulus, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., Ioannou, G. (2011), Absorptive Capacity, Innovation, and Financial Performance. – *Journal of Business Research*, 64(12): pp. 1335-1343.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., Buyruk, L. (2010), The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. – *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2): pp. 171-214.
- Kuusman, M. AS Peppersack personalispetsialist. Inimressursi juhtimise kitsaskohad AS Peppersackis. Autori intervjuu. Üleskirjutus. (15.01.2015)
- Lee, R.H.D. (2012), The Twenty-first Century Multiple Generation Workforce. – *Education + Training*, 54(7): pp. 565-578.
- Lewin, A.Y., Massini, S., Peeters, C. (2011). Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines – *Organization Science*, 22: pp. 81-98.
- Likert, R. (1932), A Technique for the Measurement of Attitudes, *Archives of Psychology*, 140.
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, McGrawHill.
- Molina-Barrales, V., Bustinza, O.F., Gutierrez, L.J. (2012), Explaining the Causes and Effects of Dynamic Capabilities Generation: A Multiple-Indicator Multiple-Cause Modelling Approach. – *British Journal of Management*, 24(4): pp. 571-591.
- Osula, K. (2010), ANDMEANALÜÜS: statistiline andmestik ja kirjeldav statistika. – *Õppematerjal*.
<http://www.tlu.ee/~kairio/7041/konspekt.pdf> (23.04.2015)

- Peteraf, M., Stefano, G.D., Verona, G. (2013), The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together. – *Strategic Management Journal*, 34(12): pp. 1389-1410.
- Pärna, O. (2013), Generatsioon Y – maailma hukataja või päästja? – *Postimees*, 4.aprill, veebileht.
<http://arvamus.postimees.ee/1189114/ott-parna-generatsioon-y-maailma-hukataja-voipaastja> (15.03.2015)
- Real Statistics Using Excel. – *Practical Guide*.
<http://www.real-statistics.com/one-way-analysis-of-variance-anova/homogeneity-variances/> (24.04.2015)
- Richardson, S. (2010), Understanding Generation Y's Attitudes Towards a Career in the Industry. – *Tourism and Generation Y*, CAB International, Cambridge, MA: pp. 131-142.
- Rungi, M. (2013), The Impact of Managers Selection Criteria on Quality of Capabilities: Are Managers only for Representative Function? *Proceedings of the 2013 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management: The IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), Bangkok, Thailand, Detsember10-13, 2013*. Thailand: IEEE.
- Rungi, M. (2014), The Impact of Capabilities on Performance. – *Industrial Management & Data Systems*, 114(2): pp. 241 - 257.
- Rungi, M. Stulova, V. (2014), Fasten Your Seatbelts, Turbulence Ahead: Environmental Turbulence as a Determinant of Absorptive Capacity. *The IEEE International Conference on Engineering and Engineering Management (IEEM)*, Kuala Lumpur, Malaysia, 9-12 December 2014.
- Rungi, M. (2015), How Lifecycle Influences Capabilities and Their Development: Empirical Evidence from Estonia, a Small European Country. – *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1): pp. 133 - 153.
- Sample Size Calculator.
<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> (23.03.2015)
- Sarapuu, A. (2014), Kiire aeg ja konkurents nõuab nutikust. – *Postimees*, 29.september, veebileht.
<http://tallinncity.postimees.ee/2936391/sarapuu-kiire-aeg-ja-tihe-konkurents-nouab-nutikust> (13.03.2015)
- Sauga, A. (2005), Kvantitatiivsed Meetodid Majanduses. – *Õppematerjalid*.
http://www.sauga.pri.ee/audentes/download/kvantmeetod_1k19_44.pdf (24.04.2015, 14.05.2015)

- Sauga, A. (2005), Korrelatsioon ja –regressioonanalüüs. – *Õppematerjalid*.
http://www.sauga.pri.ee/audentes/download/kvantmeetod_1k45_68.pdf (14.05.2015)
- Shanahan, V., Garavan, T., Carbery, R. (2012), Strategic Human Resource Development and Dynamic Capabilities. – *Leadership and Management Development*, Department of Personnel & Employment Relations, Kemmy Business School, University of Limerick, Ireland.
- Senge, P.M. (1990), The Art and Practice of the Learning Organization. – *The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organizational change*, pp. 126-138.
- Sillamäe, J., Kivipõld, K. (2011), Dynamic capabilities in challenging economic context: The angel of organizational leadership capability. – *Doctoral Summer School 2011: Doctoral School in Economics and Innovation, 25-28 July, 2011, Viinistu, Estonia*.
- Soo, C., Tian, A., Teo, S., Cordery, J. (2012), Intellectual Capital-Enhancing HR, Absorptive Capacity and Innovation. – *Australian and New Zealand Academy of Management, ANZAM Conference held at Perth Convention Centre, Perth, 2012-12-04 to 2012-12-07*.
- Statistikaameti pressiteade. (2015), Majanduskasv 2014. – *Äripäev*, 11.märts, veebileht.
<http://www.aripaev.ee/uudised/2015/03/11/mullu-kasvas-majandus-21> (13.03.2015)
- Steinberg, K. (2011), Inimressursi Juhtimise Mudel Dünaamiliste Võimekuste Arendamiseks. TTÜ Ärikorralduse instituut. (Magistritöö)
http://vana.pare.ee/files_www/Kadi_Steinberg_kokkuv__te_0.pdf (18.03.2015)
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen A. (1990), Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy. – *Consortium of Competitiveness and Cooperation Working Paper*, 90(9), University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Berkeley, CA.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management. – *Strategic Management Journal*, 18(7): pp. 509-533.
- Teece, D.J. (2000), Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. – *Long Range Planning*: 33(1): pp. 35-54.
- Teece, D.J. (2007), Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. – *Strategic Management Journal*, 28(13): pp. 1319-1350.
- Teece, D.J. (2008), Dynamic Capabilities. – *The international Encyclopedia of Business and Management*, Thomas Learning Publishers, London: pp. 1497-1512.
- Teece, D.J. (2012), Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. – *Journal of Management Studies*, 49(8): pp. 1395-1401.

- Teece, D.J., Feiler, P. (2014), Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. – *Energy Strategy Reviews*, 3: pp. 14-20.
- Volberda, H.W., Foss, N.J., Lyles, M.A. (2010), Perspective-Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to realize Its potential in the organization field. – *Organization Science*, 21(4): pp. 931-951.
- Zahra, S.A., George, G. (2002), Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. – *Academy of Management Review*, 27(2): pp. 185-203.
- Zollo, M., Winter, S.G. (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. – *Organization Science*, 13: pp. 339-351.
- Wahl, M. F. (2012), Ownership Typology: Four Basic Human Values & Will Based Ideal Types. *Research in Economics and Business: Central and Eastern Europe*, 4(2): pp. 61 - 83.
- Wahl, M.F, Prause, G. (2013), Toward Understanding Resources, Competencies, and Capabilities: Business Model Generation Approach. – *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 1(2): pp. 67 - 80.
- Wang, C.Y., Jaw, B., Tsai, C.H. (2012), Building Dynamic Strategic Capabilities: a Human Capital Perspective. – *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6): pp. 1129-1157.

SUMMARY

THE ROLE OF THE GENERATIONS IN DYNAMIC CAPABILITIES DEVELOPMENT: ON EXAMPLE OF AS PEPPERSACK

Kristiina Stolbova

A foodservice company Peppersack's business productivity has decreased during last few years, which is caused by high level of competition, by dynamic environment and by low productivity inside the hospitality sector. Second problem is how to manage employees from different generations more efficiently due to their personal specialities, values and attitudes. Writing **reason** of this master's thesis was author's wish to increase Peppersack's profitability. It could be done through dynamic capabilities development, which are ment for coping in dynamic business environment. Author also wanted to involve Peppersack's different generation employees in this process, differentiate them and manage employees according to their specialities.

A **research problem** was caused from the need to increase Peppersack's profitability, to intensify the quality of management above different generation employees and to create an unique competition advantage through dynamic capabilities development. **Research questions** were derived, including main question: **How to apply different generation employees more efficiently in dynamic capabilities development?** and sub-questions: *1) On which extent are Peppersack applying absorptive capacity, as processes of dynamic capabilities and which ones could be developed?; 2) How valuable Peppersack's employees consider organizational learning and do they understand importancy of this action?; 3) On which extent are Peppersack's work conditions and human resource management promoting dynamic capabilities development?*

The **goal** of the thesis was to map Peppersack's absorptive capacity, attitude of different generations employees towards organizational learning and to specify on which extent are Peppersack's work conditions and human resource management promoting

dynamic capabilities development. Afterwards to come up with some suggestions for managing generations differentially and thereby develop organization's dynamic capabilities. With completed master's thesis to increase Peppersack's management awareness about absorptive capacity and dynamic capabilities importance in nowadays dynamic environment. Developed suggestions create a unique competition advantage and increase Peppersack's profitability in longer perspective.

To get answers for research questions and to reach the goal of this thesis author first gave some theoretical review of dynamic capabilities, absorptive capacity, strategic human resource management, different generations and hospitality sector. Then she conducted an **empirical research** with quantitative research method – structured questionnaire. Research sample included all Peppersack's employees (n=117) and the response rate was 82%. Results were systematized and interpreted using statistical analyses: regression, correlation, ANOVA, t-test, Fisher LSD test.

Peppersack's **actual situation** analysis confirmed that processes of absorptive capacity (information acquisition, assimilation, transformation and exploitation) and factors, which promote dynamic capabilities development (strategic management, quality of management, organizational capabilities, human assets development and collaboration) were applied mostly 'sometimes', what means that there is a need to develop and improve all of those dimensions (*research questions 1,3*).

It appears that **personal specialities** of Peppersack's employees fit largely with Generations Theory (Baby boomers 1943-1960, X 1961-1981, Y 1982-2000) and it is important to consider this when managing employees differentially (Howe and Strauss 2007) (*research question 2*). In addition it turns out that **employees value** absorptive capacity processes and factors, which promote dynamic capabilities development. Employees evaluated all research dimensions as more valuable than they actually are applied in Peppersack. It leads to employees higher expectations in organizational learning and high-quality management actions.

Baby boomers need the most explaining about dynamic capabilities development, because they don't appreciate organizational learning that much, aren't innovative or change minded, don't value continuous and fast communication nor their participation in process conversions or creating innovative solutions. They could be resistive, formative, with outdated opinions and stuck in their beliefs. It is important to adapt separate differentiated

approaches to Baby boomers. They can be engaged to Peppersack through certain strategic management, availability of organizational capabilities and offering collaborative activities.

It is possible to apply same approaches to **X** and **Y** generations in dynamic capabilities development, due to their similar attitudes. It is important to ensure high-quality management, effective teamwork and continuous possibility to gain knowledge. They are more flexible and possess extensive communication networks, which could be applied in Peppersack's business activities. X and Y have also some slight differences – it is necessary to explain importance of strategic management and changes in organization to **X generation** and link it with X characteristic to be oriented in outcomes. They need a lot of feedback, but should be kept in mind that X prefer to realize goals in their own way – to be reactive, hold successful negotiations and favour innovation. There is a need to control them constantly because they can be opportunistic and self-interested. X generation can be engaged to Peppersack through high-quality management, possibility to realize goals in their own way and offering collaborative activities.

Y generation is most used with organizational learning, is best directed in desired way while being against the risks and dependent on other persons. To have them working effectively it is necessary to own good relationships between employees, many common events in organization, opportunity to realize goals with the team, continuous feedback and pay for performance. They expect that leaders and organization solve their work issues and need certain instructions, resources and technologies to perform well. Y generation can be engaged to Peppersack through effective teamwork, good relations between employees, high-quality management and continuous development opportunities. There can occur some ideological conflicts between Y and Baby boomers, which should be considered and prevented.

Due to similar attitudes the same management approaches are applicable to **managers-office workers** and **waitresses-cooks**. **Administration** workers need separate differentiated approaches.

Next some suggestions are given to develop Peppersack's dynamic capabilities, which are based on the results of the analyses and on theoretical review. First step of dynamic capabilities development is to **shape the dynamic mindset of managers (1)**. Afterwards it is necessary to turn to **strategical management process improvement (2)**. When certain future perspectives and needed activities are defined then comes the possibility to **inform, involve, motivate and empower (3)** potential employees to participate in these processes. Therefore it

is very important to take into account all generations specialities, values and attitudes. Absorptive capacity processes can be shaped after assuring employees involvement. In the beginning it is important to **shape potential absorptive capacity into regular activities (4)** and then it is possible to **shape realized absorptive capacity into regular activities (5)**. Though absorptive capacity processes amplify **factors, which promote dynamic capabilities development** automatically, it is significant to **observe and configure those factors as everyday activities (6)**. Developing dynamic capabilities regularly through these suggestions can shape Peppersack's best practises, this creates an unique competition advantage and increases company's profitability.

The research questions of this master's thesis found answers and the goal was achieved. This thesis has some practical value primarily for AS Peppersack and it is given for examining to Peppersack's management. Research has also some limitations: it is conducted in hospitality field and based on one concrete company.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik

Hea kolleeg!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna magistrant Kristiina Stolbova ja palun Sinu abi oma magistritöö koostamisel. Selleks palun Sul osaleda küsitluses, mille eesmärk on välja selgitada AS Peppersacki õppimisvõime hetkeseis, töötingimuste sobivus võimekuste arendamiseks ning suhtumine õppimise protsessi eri generatsioonide töötajate seisukohast vaadelduna. Küsimustele vastamine on anonüümne ja võtab orienteeruvalt 15-20 minutit aega. Saadud andmeid kasutan oma magistritöös ainult üldistatud kujul. Palun toimetada täidetud küsimustik minu kätte või vii vahetuse vanemate kabinetis asuvasse minu sahtlisse hiljemalt **16.04.2015**.

Täna Sind pühendatud aja ja uuringus osalemise eest!

Parimate soovidega,

Kristiina Stolbova.

Palun tõmba kõige sobivamale vastusevariandile ring ümber!

Palun märgi oma sünniaasta vahemik.

1943-1960, 1961-1981, 1982-2000.

Palun märgi oma ametikoha kategooria.

Klienditeenindus, toidu valmistamine, juhtimine, büroo, haldus.

1) Palun hinda, millises ulatuses kasutad väliseid ressursse töölase informatsiooni kogumiseks.

Välised ressursid = isiklikud tutvused ja võrgustikud, kliendid, koostööpartnerid, konsultandid, konkurendid, koolitused, seminarid, internet, andmebaasid, meedia, turu-uuringud, valdkonnapõhised regulatsioonid ja seadusandlus.

1-ei kasuta üldse, 2-harva, 3-vahetevahel, 4-tihti, 5-pidevalt, *-ei oska öelda.

1.1) Palun märgi, kui oluliseks pead töölase uue informatsiooni hankimist väliste ressursside kaudu.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

1.2) Palun märgi, milliseid väliseid ressursse oled kasutanud töölase informatsiooni kogumiseks.

Isiklikud tutvused ja võrgustikud, kliendid, koostööpartnerid, konsultandid, konkurendid, koolitused, seminarid, internet, andmebaasid, meedia, turu-uuringud, valdkonnapõhised regulatsioonid ja seadusandlus, muu (palun täpsusta)

Lisa 1 järg

2) Palun hinda, millises ulatuses juhid toetavad/motiveerivad töötajaid igapäevaseid tööülesandeid puudutava uue informatsiooni hankimisel.

1-mitte kunagi, 2-harva, 3-vahetevahel, 4-tihti, 5-pidevalt, *-ei oska öelda.

2.1) Palun märki, kui oluliseks pead juhtide toetust/motiveerimist enese regulaarseks valdkonnapõhiseks uute teadmistega täiendamiseks.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

3) Palun hinda, millises ulatuses säilitatakse Peppersackis uut ja kasulikku informatsiooni tulevaste perioodide tarbeks.

1-ei koguta üldse, 2-harva, 3-vahetevahel, 4-tihti, 5-pidevalt, *-ei oska öelda.

3.1) Palun märki, kui oluliseks pead uue ja kasuliku informatsiooni säilitamist tulevaste perioodide tarbeks.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

4) Palun hinda, millises ulatuses on Peppersackis uued ideed ja teadmised arutusel osakondade ning üksuste vaheliselt.

1-ei ole üldse, 2-harva, 3-vahetevahel, 4-tihti, 5-pidevalt, *-ei oska öelda.

4.1) Palun märki, kui oluliseks pead uute ideede ja teadmiste arutamist osakondade ning üksuste vaheliselt.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

5) Palun hinda, millises ulatuses juhid soodustavad üksuste ja osakondade vahelist koostööd teadmiste jagamisel ning probleemide lahendamisel.

1-ei soodusta üldse, 2-harva, 3-vahetevahel, 4-tihti, 5-pidevalt, *-ei oska öelda.

5.1) Palun märki, kui oluliseks pead juhtide loodud soodustavaid tingimusi üksuste ja osakondade vaheliselt teadmiste jagamisel ning probleemide lahendamisel.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

6) Palun hinda, kui kiire on informatsiooni liikumine Peppersackis.

Informatsiooni kiire liikumine = kui üksus või osakond omandab uut ja kasulikku informatsiooni, siis kui kiiresti seda teiste üksuste ja osakondadega jagatakse.

1-väga aeglane, 2-aeglane, 3-keskmiselt kiire, 4-kiire, 5-väga kiire, *-ei oska öelda.

6.1) Palun märki, kui oluliseks pead informatsiooni kiiret liikumist organisatsioonis.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

7) Palun hinda, millises ulatuses saad jagada uusi ideid oma tööülesannete ja protsesside muutmisel ning täiustamisel.

1-ei saa üldse, 2-harva, 3-vahetevahel, 4-tihti, 5-pidevalt, *-ei oska öelda.

7.1) Palun märki, kui oluliseks pead enda uute ideede jagamist oma tööülesannete ja protsesside muutmisel ning täiustamisel.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

Lisa 1 järg

8) Palun hinda, millises ulatuses korraldavad juhid perioodilisi üksuste ja osakondade vahelisi koosolekuid, et vastastikuselt vahetada uusi ideid ning kanda ideed üle uudseteks lahendusteks.

1-ei korralda üldse, 2-harva, 3-vahetevahel, 4-tihti, 5-pidevalt, *-ei oska öelda.

8.1) Palun märki, kui oluliseks pead perioodilisi üksuste ja osakondade vahelisi koosolekuid, et vastastikuselt vahetada uusi ideid ning üheskoos töötada välja uudseid lahendusi.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

9) Palun hinda, millises ulatuses oled harjunud oma tööülesannetes rakendama seniseid teadmisi ja uusi nägemusi üheskoos.

1-ei ole üldse harjunud, 2-harva, 3-vahetevahel, 4-tihti, 5-pidevalt, *-ei oska öelda.

9.1) Palun märki, kui oluliseks pead oma tööülesannete täitmisel seniste teadmiste ja uute nägemuste ühist rakendamist.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

10) Palun hinda, millises ulatuses rakendatakse Peppersackis uut informatsiooni organisatsiooni töö kohandamisel.

Töö kohandamine = pakutavate toodete ja teenuste, kasutatava tehnoloogia ning töökorralduse uuendamine ja muutmine vastavalt klientide eelistuste ja turuolukorra muutustele.

1-ei rakendata üldse, 2-harva, 3-vahetevahel, 4-tihti, 5-pidevalt, *-ei oska öelda.

10.1) Palun märki, kui oluliseks pead uue informatsiooni rakendamist organisatsiooni töö kohandamisel.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

11) Palun hinda Peppersacki juhtide poolset kaasamise ulatust organisatsiooni töö kohandamiseks.

1-seda ei esine, 2-harva, 3-vahetevahel, 4-tihti, 5-pidevalt, *-ei oska öelda.

11.1) Palun märki, kui oluliseks pead juhtide poolset kaasamist organisatsiooni töö regulaarseks kohandamiseks.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

12) Palun hinda, millises ulatuses oled teadlik Peppersackis kehtivatest põhiväärtustest ja strateegilistest eesmärkidest.

Strateegiline = pikaajaline, tulevikku suunatud.

1-ei ole teadlik, 2-vähe teadlik, 3-keskmiselt teadlik, 4-teadlik, 5-täielikult teadlik, *-ei oska öelda.

12.1) Palun märki, kui oluliseks pead Peppersackis kehtivate põhiväärtuste ja strateegiliste eesmärkide teadmist.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

12.2) Palun hinda, millises ulatuses järgid Peppersacki põhiväärtuseid ja strateegilisi eesmärgi oma igapäevaseid tööülesandeid täites.

1-ei järgi üldse, 2-järgin vähe, 3-järgin keskmiselt, 4-järgin, 5- järgin täielikult, *-ei oska öelda.

Lisa 1 järg

12.3) Palun märki, kui oluliseks pead Peppersacki põhiväärtuste ja strateegiliste eesmärkide järgimist oma igapäevaste tööülesannete täitmisel.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

13) Palun hinda, millises ulatuses juhid tegutsevad vastavalt Peppersackis kehtivatele põhiväärtustele ja strateegilistele eesmärkidele.

1-ei tegutse vastavalt, 2-harva, 3-vahetevahel, 4-tihti, 5-pidevalt, *-ei oska öelda.

13.1) Palun märki, kui oluliseks pead juhtide tegutsemist vastavalt Peppersackis kehtivatele põhiväärtustele ja strateegilistele eesmärkidele.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

14) Palun hinda, millises ulatuses oled nõus enda käitumist ja hoiakuid muutma ehk end kohandama, kui Peppersacki äristrateegia seda nõuab.

1-ei ole üldse nõus, 2-vähesel määral nõus, 3-keskmisel määral nõus, 4-suurel määral nõus 5-täielikult nõus, *-ei oska öelda.

14.1) Palun märki, kui oluliseks pead enese pidevat kohandamist vastavalt Peppersacki äristrateegiale.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

15) Palun hinda, millises ulatuses oled pühendunud oma igapäevaste tööülesannete täitmisel.

1-ei ole pühendunud, 2-vähe pühendunud, 3-keskmiselt pühendunud, 4-pühendunud, 5-väga pühendunud, *-ei oska öelda.

15.1) Palun märki, kui oluliseks pead pühendumist oma igapäevaste tööülesannete täitmisel.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

16) Palun hinda, millises ulatuses Peppersacki töötajaid teavitatakse läbiviidavate muudatuste olemusest ja teostamise vajalikkusest.

1-mitte kunagi, 2-harva, 3-vahetevahel, 4-tihti, 5-pidevalt, *-ei oska öelda.

16.1) Palun märki, kui oluliseks pead enese teavitamist läbiviidavate muudatuste olemusest ja teostamise vajalikkusest.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

17) Palun hinda, millises ulatuses rakendatakse Peppersacki töötajatele võrdse kohtlemise põhimõtet.

Võrdse kohtlemise põhimõte = kõigile on loodud võrdsed võimalused oma tööd hästi teha.

1-ei rakendata üldse, 2-rakendatakse vähe, 3-rakendatakse keskmiselt, 4-rakendatakse enamasti, 5-rakendatakse alati, *-ei oska öelda.

17.1) Palun märki, kui oluliseks pead töötajate võrdset kohtlemist.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

Lisa 1 järg

18) Palun hinda, millises ulatuses on Peppersacki tööprotsessid, töövahendid, tehnoloogiad ja IT-süsteemid omavahel integreeritud.

Integreeritud = seotud.

1-ei ole üldse seotud, 2-vähe seotud, 3-keskmiselt seotud, 4-suurel määral seotud, 5-täielikult seotud, *-ei oska öelda.

18.1) Palun märgi, kui oluliseks pead tööprotsesside, töövahendite, tehnoloogiate ja IT-süsteemide omavahelist integreeritust.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

19) Palun hinda, millises ulatuses oled saanud koolitus- ja arendustegevusi töövahendite, tehnoloogiate ja IT-süsteemide efektiivsemaks kasutamiseks.

1-ei ole üldse saanud, 2-olen vähe saanud, 3-olen keskmiselt saanud, 4-olen suurel määral saanud, 5-olen täielikult saanud, *-ei oska öelda.

19.1) Palun märgi, kui oluliseks pead koolitus- ja arendustegevuste saamist töövahendite, tehnoloogiate ja IT-süsteemide efektiivsemaks kasutamiseks.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

20) Palun hinda, millises ulatuses saad oma töös arendavat, tulevikku suunatud tagasisidet.

1-ei saa üldse, 2-harva, 3-vahetevahel, 4-tihti, 5-pidevalt, *-ei oska öelda.

20.1) Palun märgi, kui oluliseks pead oma töös arendava, tulevikku suunatud tagasiside saamist.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

21) Palun hinda, millises ulatuses saab Peppersacki pakutavaid koolitusi iseloomustada kui laiaulatuslikke, spetsiifilisi ja tulevikku suunatud tegevusi.

1-ei saa üldse, 2-saab vähesel määral, 3-saab keskmiselt, 4-saab suurel määral, 5-saab täielikult, *-ei oska öelda.

21.1) Palun märgi, kui oluliseks pead laiaulatuslikke, spetsiifilisi ja tulevikku suunatud koolitustegevusi.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

22) Palun hinda, millises ulatuses rakendatakse Peppersackis organisatsioonisiseseid arenguvõimalusi.

Organisatsioonisiseseid arenguvõimalused = õppimine töökojal, juhendamine, mentorlus, coaching, liikumine eri töökohtade vahel.

1-ei rakendata üldse, 2-rakendatakse harva, 3-rakendatakse vahetevahel, 4-rakendatakse tihti, 5-rakendatakse pidevalt, *-ei oska öelda.

22.1) Palun märgi, kui oluliseks pead organisatsioonisiseseid arenguvõimalusi.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

Lisa 1 järg

23) Palun hinda, millises ulatuses pead oma tööülesannete täitmisel tegema koostööd teiste osakondade ja üksustega.

1-ei pea üldse, 2-harva, 3-vahetevahel, 4-tihti, 5-pidevalt, *-ei oska öelda.

23.1) Palun märgi, kui oluliseks pead oma tööülesannete puhul teiste osakondade ja üksustega koostöö tegemist.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

24) Palun hinda, millises ulatuses soodustavad Peppersacki töötingimused meeskonnatööd.

1-ei soodusta üldse 2-soodustab vähe, 3-soodustab keskmiselt, 4-soodustab suurel määral, 5-soodustab täielikult, *-ei oska öelda.

24.1) Palun märgi, kui oluliseks pead meeskonnatöö toimiseks selleks sobivaid töötingimusi.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

25) Palun hinda, millises ulatuses sisaldavad Peppersacki pakutavad koolitus- ja arendustegevused meeskonnatöö vorme.

1-ei sisalda üldse, 2-vähe, 3-keskmiselt, 4-palju, 5-väga palju, *-ei oska öelda.

25.1) Palun märgi, kui oluliseks pead meeskonnatöö jätkuvat arendamist organisatsioonis.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

26) Palun hinda, millises ulatuses on Peppersacki töö tasustamine seotud meeskonnapõhiste boonustega.

1-ei ole üldse seotud, 2-on vähesel määral seotud, 3-on keskmiselt seotud, 4-on suurel määral seotud, 5-on täielikult seotud, *-ei oska öelda.

26.1) Palun märgi, kui oluliseks pead töö tasustamist vastavalt ühiselt meeskonnaga saavutatud eesmärkidele.

1-ebaoluline, 2-vähe oluline, 3-keskmiselt oluline, 4-oluline, 5-väga oluline, *-ei oska öelda.

Täna Sind veelkord pühendatud aja ja uuringus osalemise eest!

Allikas: (Autori koostatud)

Lisa 2. Eri generatsioonide töötajate hetkeolukorra arvamus

Dimensioon			Kirjeldav statistika n=96	B* n=9	X* n=31	Y* n=56
Õppimisvõime	soetamine	1) Väliste ressursside kasutamine	keskmine	3,0	3,6	3,4
			standardhälve	0,87	0,88	0,95
		2) Juhtide toetus/motiveerimine uue teabe hankimisel	keskmine	2,9	3,0	3,0
			standardhälve	1,05	1,18	1,08
		3) Uue ja kasuliku info säilitamine	keskmine	3,1	3,7	4,1
			standardhälve	0,83	1,03	0,82
	omandamine	4) Uus teave arutluses osakondade ja üksuste vaheliselt	keskmine	2,7	2,9	3,1
			standardhälve	1,00	1,26	1,23
		5) Juhid soodustavad osakondade ja üksuste vahelist koostööd teadmiste jagamiseks	keskmine	2,4	2,9	3,1
			standardhälve	0,73	1,20	1,20
		6) Informatsiooni liikumise kiirus	keskmine	2,7	2,7	3,1
			standardhälve	0,50	1,03	1,05
	transformatsioon	7) Võimalus jagada oma ideid tööülesannete ja protsesside täiendamiseks	keskmine	2,8	3,5	3,5
			standardhälve	0,97	1,11	1,12
		8) Juhtide korraldatud koosolekud ideede vahetuseks ja uudsete lahenduste loomiseks	keskmine	3,9	3,3	3,1
		standardhälve	1,45	1,11	1,26	
rakendamine	9) Seniste teadmiste ja uute nägemuste ühine rakendamine tööülesannetes	keskmine	3,1	3,8	3,8	
		standardhälve	0,93	0,98	0,84	
	10) Uue informatsiooni rakendamine töö kohandamisel	keskmine	2,8	2,8	2,9	
		standardhälve	1,04	1,21	1,01	
	11) Juhtide poolne kaasamine töö kohandamiseks	keskmine	2,3	3,6	3,0	
	standardhälve	0,46	1,17	1,02		
Dün. võimekusi soodustavad tegurid	strateegiline juhtimine	12) Teadlikkus põhiväärtustest ja strateegilistest eesmärkidest	keskmine	2,8	3,3	3,1
			standardhälve	0,97	1,13	1,16
		12.2) Põhiväärtuste ja strateegiliste eesmärkide järgimine igapäevases töös	keskmine	3,8	4,0	3,8
			standardhälve	0,83	0,94	1,01
	juhtimise kvaliteet	13) Juhtide tegevus vastavalt põhiväärtustele ja strateegilistele eesmärkidele	keskmine	4,0	4,1	3,7
			standardhälve	1,00	0,86	0,87
		14) Enese kohandamine vastavalt äristrateegia nõuetele	keskmine	3,4	3,5	3,6
			standardhälve	0,52	0,78	0,91
	organ. võimek.	15) Pühendumuse määr	keskmine	4,0	4,0	4,0
			standardhälve	0,50	0,91	0,82
		16) Muudatustest teavitamine	keskmine	3,1	3,4	3,5
			standardhälve	0,60	1,12	1,04
17) Võrdse kohtlemise rakendamine		keskmine	3,0	3,3	3,2	
		standardhälve	0,71	1,28	1,03	
organ. võimek.	18) Tööprotsesside, -vahendite, tehnoloogiate ja IT-süsteemide integreeritus	keskmine	3,2	3,5	3,6	
		standardhälve	0,83	1,04	0,89	
	19) Kooolitused tööprotsesside, -vahendite ... efektiivsemaks kasutamiseks	keskmine	3,0	3,2	2,6	
	standardhälve	1,00	1,19	1,03		

Lisa 2 järg

Dimensioon			Kirjeldav statistika n=96	B* n=9	X* n=31	Y* n=56
Dün. võimekusi soodustavad tegurid	inimkapitali arendamine	20) Arendav, tulevikku suunatud tagasiside	keskmine	2,6	3,2	2,6
			standardhälve	1,06	1,10	1,05
		21) Laiaulatuslikud, spetsiifilised ja tulevikku suunatud koolitused	keskmine	3,0	3,4	3,0
			standardhälve	0,87	1,13	1,08
		22) Organisatsioonisisised arengu- võimalused	keskmine	3,1	3,1	3,0
			standardhälve	0,78	0,81	0,99
	kollaboratiivsus	23) Koostöö ulatus teiste osakondade ja üksustega	keskmine	4,2	4,0	3,7
			standardhälve	1,09	1,26	0,91
		24) Meeskonnatööd soodustavad töötingimused	keskmine	3,3	3,9	3,6
			standardhälve	0,71	0,80	0,72
		25) Meeskonnatööd soodustavad koolitus- ja arendustegevused	keskmine	3,2	3,2	2,8
			standardhälve	0,97	0,89	0,97
	26) Meeskonnapõhised boonused	keskmine	2,2	2,5	2,3	
		standardhälve	0,83	0,87	1,18	

*Märkus: B-beebibuumi generatsioon, X-X generatsioon, Y-Y generatsioon

Allikas: (Autori arvutused)

Lisa 3. Eri ametikohtade töötajate hetkeolukorra arvamus

Dimensioon			Kirjeldav statistika n=96	K* n=34	T* n=38	B* n=6	J* n=12	H* n=6
Õppimisvõime	soetamine	1) Väliste ressursside kasutamine	keskmine	3,0	3,3	4,8	3,9	3,3
			standardhälve	0,90	0,66	0,41	1,16	0,82
		2) Juhtide toetus/motiveerimine uue teabe hankimisel	keskmine	3,0	2,84	2,7	3,2	4,0
			standardhälve	1,08	1,26	0,82	0,83	0,00
		3) Uue ja kasuliku info säilitamine	keskmine	3,9	3,3	3,8	4,0	3,8
			standardhälve	0,88	1,00	0,96	0,63	1,10
	omandamine	4) Uus teave arutluses osakondade ja üksuste vaheliselt	keskmine	3,2	2,6	2,7	3,6	3,5
			standardhälve	1,28	1,26	0,82	0,79	0,84
		5) Juhid soodustavad osak. ja üks. koostööd teadmiste jagam.	keskmine	3,0	2,8	2,0	3,3	3,8
			standardhälve	1,00	1,37	0,63	0,78	0,98
		6) Informatsiooni liikumise kiirus	keskmine	2,9	3,0	2,5	2,8	3,2
		standardhälve	1,08	1,15	0,84	0,58	0,41	
transfor- matsioon	7) Võimalus jagada ideid tööül. ja protsesside täiendamiseks	keskmine	3,0	3,7	3,5	3,8	3,5	
		standardhälve	1,13	1,19	0,58	0,72	0,55	
	8) Juhtide korrald. koosolekud uudsete lahenduste loomiseks	keskmine	2,7	3,7	2,5	3,9	3,0	
		standardhälve	1,32	0,99	1,05	1,00	1,41	
rakendamine	9) Teadmiste ja uute nägemuste ühine rakend. tööülesannetes	keskmine	3,6	3,7	4,3	4,1	3,3	
		standardhälve	0,96	0,77	0,82	0,90	1,21	
	10) Uue informatsiooni rakendamine töö kohandamisel	keskmine	3,0	2,5	2,2	3,6	3,3	
		standardhälve	0,97	1,17	1,17	0,69	0,52	
	11) Juhtide poolne kaasamine töö kohandamiseks	keskmine	3,0	3,1	2,3	3,9	3,4	
		standardhälve	1,03	1,04	0,50	1,08	1,52	
Dün.võimekusi soodustavad tegurid	strateegiline juhtimine	12) Teadlikkus põhiväärtustest ja strateegilistest eesmärkidest	keskmine	3,0	3,1	2,1	4,4	2,3
			standardhälve	1,34	0,74	1,17	0,51	0,82
		12.2) Põhiväärtuste ja strat. eesmärkide järgimine igap. töös	keskmine	3,7	4,0	3,3	4,3	3,5
			standardhälve	1,10	0,93	1,26	0,45	0,84
		13) Juhtide tegevus vastavalt põhiväärtustele ja strat. eesmä- rki	keskmine	3,5	3,7	3,5	4,4	4,8
			standardhälve	1,00	0,78	0,58	0,51	0,41
		14) Enese kohandamine vastavalt äristrateegia nõuetele	keskmine	3,6	3,5	3,2	3,7	3,8
			standardhälve	0,94	0,69	1,64	0,79	0,41
	juhtimise kvaliteet	15) Pühendumuse määr	keskmine	3,9	4,0	4,0	4,6	3,8
			standardhälve	0,91	0,80	0,89	0,51	0,41
		16) Muudatustest teavitamine	keskmine	3,5	3,3	2,7	4,3	3,5
		standardhälve	1,09	1,04	1,03	0,45	0,55	
	17) Võrdse kohtlemise rakendamine	keskmine	2,8	3,3	2,5	4,2	3,7	
		standardhälve	1,30	0,76	1,22	0,58	1,03	
organism. võimek.	18) Tööprots. -vahendite, tehnol. ja IT-süsteemide integreeritus	keskmine	3,7	3,5	2,2	4,0	3,3	
		standardhälve	0,70	1,01	1,17	0,43	1,03	
	19) Koolitused tööprotsesside, ... efektiivsemaks kasutamiseks	keskmine	2,5	2,7	2,0	3,6	4,2	
		standardhälve	1,03	1,08	1,10	0,51	0,75	
inimk. arend.	20) Arendav, tulevikku suunatud tagasiside	keskmine	2,5	2,7	2,2	3,5	4,2	
		standardhälve	1,03	1,04	0,45	0,67	1,17	
	21) Laiaulat., spetsiifilised ja tulevikku suunatud koolitused	keskmine	2,9	2,9	2,5	4,2	3,5	
		standardhälve	0,80	1,32	0,84	0,39	0,55	

Lisa 3 järg

Dimensioon			Kirjeldav statistika n=96	K* n=34	T* n=38	B* n=6	J* n=12	H* n=6
Dün. võimekusi soodustavad tegurid	inimk. arend.	22) Org.sisesed arenguvõimalused	keskmine	2,8	3,1	2,7	3,5	3,8
			standardhälve	0,96	0,95	0,52	0,52	0,41
	kollaboratiivsus	23) Koostöö ulatus teiste osakondade ja üksustega	keskmine	3,6	3,5	4,3	4,8	5,0
			standardhälve	0,90	1,11	0,82	0,39	0,00
		24) Meeskonnatööd soodustavad töötingim.	keskmine	3,7	3,6	3,2	4,2	4,3
			standardhälve	0,90	0,60	0,75	0,72	0,52
		25) Meeskonnatööd soodustavad koolitus- ja arendustegevused	keskmine	3,0	2,8	2,8	3,3	4,0
			standardhälve	0,95	1,00	0,75	0,80	0,00
	26) Meeskonnapõhised boonused	keskmine	2,0	2,6	2,0	2,3	3,2	
		standardhälve	1,09	1,12	0,63	0,75	0,75	

*Märkus: K-klienditeenindus, T-toidu valmistamine, B-büroo, J-juhtimine, H-haldus

Allikas: (Autori arvutused)

Lisa 4. Eri generatsioonide töötajate hinnangud

Dimensioon			Kirjeldav statistika n=96	B* n=9	X* n=31	Y* n=56
Õppimisvõime	soetamine	1.1) Väliste ressursside kasutamine	keskmine	3,9	3,8	3,9
			standardhälve	0,99	1,01	0,86
		2.1) Juhtide toetus/motiveerimine uue teabe hankimisel	keskmine	3,6	4,2	4,1
			standardhälve	0,92	0,69	0,82
		3.1) Uue ja kasuliku info säilitamine	keskmine	3,9	4,2	4,2
			standardhälve	0,38	0,60	0,64
	omandamine	4.1) Uus teave arutluses osakondade ja üksuste vaheliselt	keskmine	3,9	4,4	4,4
			standardhälve	0,60	0,62	0,53
		5).1) Juhid soodust. osakondade ja üksuste vahelist koostööd teadmiste jagamiseks	keskmine	4,0	4,3	4,2
	standardhälve		0,50	0,73	0,71	
	6.1) Informatsiooni liikumise kiirus	keskmine	3,8	4,6	4,7	
		standardhälve	0,67	0,56	0,46	
	transfor- matsioon	7.1) Võimalus jagada oma ideid tööülesannete ja protsesside täiendamiseks	keskmine	3,3	4,0	4,1
			standardhälve	1,00	0,98	0,75
	8.1) Juhtide korraldatud koosolekud ideede vahetuseks ja uudsete lahenduste loomiseks	keskmine	3,4	3,7	4,2	
standardhälve		0,53	0,87	0,78		
rakendamine	9.1) Seniste teadmiste ja uute nägemuste ühine rakendamine tööülesannetes	keskmine	3,2	4,1	4,3	
		standardhälve	0,67	0,85	0,61	
	10.1) Uue informatsiooni rakendamine töö kohandamisel	keskmine	3,7	4,3	4,2	
standardhälve		0,50	0,45	0,67		
11.1) Juhtide poolne kaasamine töö kohandamiseks	keskmine	3,9	4,3	4,0		
	standardhälve	0,60	0,65	0,71		
Dün. võimekusi soodustavad tegurid	strateegiline juhtimine	12.1) Teadlikkus põhiväärtustest ja strateegilistest eesmärkidest	keskmine	4,1	3,3	4,3
			standardhälve	0,33	0,75	0,67
		12.3) Põhiväärtuste ja strateegiliste eesmärkide järgimine igapäevases töös	keskmine	4,2	3,5	4,3
			standardhälve	0,44	0,76	0,61
	13.1) Juhtide tegevus vastavalt põhiväärtustele ja strateegilistele eesmärkidele	keskmine	4,2	3,3	4,4	
		standardhälve	0,83	0,62	0,66	
	14.1) Enese kohandamine vastavalt äristrateegia nõuetele	keskmine	3,6	3,9	3,8	
		standardhälve	0,88	0,75	0,73	
	juhtimise kvaliteet	15.1) Pühendumuse määr	keskmine	3,4	4,4	4,4
			standardhälve	1,13	0,62	0,62
		16.1) Muudatustest teavitamine	keskmine	3,3	4,3	4,4
	standardhälve		1,00	0,70	0,60	
	17.1) Võrdse kohtlemise rakendamine	keskmine	3,6	4,6	4,6	
		standardhälve	1,24	0,56	0,52	
	organ. võimek.	18.1) Tööprotsesside, -vahendite, tehnoloogiate ja IT-süsteemide integreeritus	keskmine	3,9	4,3	4,3
standardhälve			0,33	0,75	0,71	
19.1) Koolitused tööprotsesside, -vahendite ... efektiivsemaks kasutamiseks	keskmine	4,0	4,5	4,2		
	standardhälve	0,00	0,57	0,78		
inimkap. arendam.	20.1) Arendav, tulevikku suunatud tagasiside	keskmine	3,8	4,5	4,3	
		standardhälve	0,44	0,62	0,65	
	21.1) Laiaulatuslikud, spetsiifilised ja tulevikku suunatud koolitused	keskmine	3,2	4,1	4,1	
standardhälve	0,44	0,60	0,82			

Lisa 4 järg

Dimensioon			Kirjeldav statistika n=96	B* n=9	X* n=31	Y* n=56
Dün. võimekusi soodustavad tegurid	inimk. arend.	22.1) Organisatsioonisesed arengu- võimalused	keskmine	3,2	4,0	4,5
			standardhälve	0,44	0,84	0,66
	kollaboratiivsus	23.1) Koostöö ulatus teiste osakondade ja üksustega	keskmine	4,4	4,2	4,2
			standardhälve	0,73	0,80	0,77
		24.1) Meeskonnatööd soodustavad töötingimused	keskmine	4,0	4,5	4,7
			standardhälve	0,00	0,51	0,45
		25.1) Meeskonnatööd soodustavad koolitus- ja arendustegevused	keskmine	3,6	4,4	4,7
			standardhälve	0,53	0,80	0,51
		26.1) Meeskonnapõhised boonused	keskmine	3,7	4,6	4,2
			standardhälve	1,00	0,57	0,85

*Märkus: B-beebibuumi generatsioon, X-X generatsioon, Y-Y generatsioon

Allikas: (Autori arvutused)

Lisa 5. Eri ametikohtade töötajate hinnangud

Dimensioon			Kirjeldav statistika n=96	K* n=34	T* n=38	B* n=6	J* n=12	H* n=6
Õppimisvõime	soetamine	1.1) Väliste ressursside kasutamine	keskmine	3,7	3,7	5,0	4,6	3,3
			standardhälve	0,89	0,84	0,00	0,50	1,03
		2.1) Juhtide toetus/motiveerimine uue teabe hankimisel	keskmine	4,2	3,9	4,3	4,1	4,2
			standardhälve	0,99	0,56	1,21	0,70	0,41
		3.1) Uue ja kasuliku info säilitamine	keskmine	4,1	4,1	4,3	4,7	4,0
			standardhälve	0,82	0,35	0,82	0,49	0,00
	omandamine	4.1) Uus teave arutluses osakondade ja üksuste vaheliselt	keskmine	4,4	4,3	4,8	4,3	4,0
			standardhälve	0,50	0,57	0,41	0,75	0,63
		5.1) Juhid soodustavad osak. ja üks. koostööd teadmiste jagamisel	keskmine	4,1	4,1	4,3	4,6	3,8
	6.1) Informatsiooni liikumise kiirus	keskmine	4,6	4,5	4,8	4,8	4,0	
		standardhälve	0,50	0,56	0,41	0,39	1,10	
	transfor- matsioon	7.1) Võimalus jagada ideid tööül. ja protsesside täiendamiseks	keskmine	4,1	3,9	4,0	4,5	3,5
			standardhälve	0,66	0,98	1,41	0,80	0,55
	8.1) Juhtide korrald. koosolekud uudsete lahenduste loomiseks	keskmine	4,4	3,6	4,8	3,7	4,0	
		standardhälve	0,60	0,95	0,41	0,65	0,00	
rakendamine	9.1) Teadmiste ja uute nägemuste ühine rakend. tööülesannetes	keskmine	4,3	3,8	4,7	4,4	3,8	
		standardhälve	0,58	0,75	0,52	0,79	0,98	
	10.1) Uue informatsiooni rakendamine töö kohandamisel	keskmine	4,3	4,1	4,7	4,2	3,7	
11.1) Juhtide poolne kaasamine töö kohandamiseks	keskmine	4,0	4,0	4,5	4,4	4,0		
	standardhälve	0,67	0,77	0,84	0,51	0,00		
Dün.võimekusi soodustavad tegurid	strateegiline juhtimine	12.1) Teadlikkus põhiväärtustest ja strateegilistest eesmärkidest	keskmine	4,2	4,1	4,8	4,8	3,5
			standardhälve	0,70	0,54	0,41	0,45	0,84
		12.3) Põhiväärtuste ja strat. eesmärkide järgimine igapäevases töös	keskmine	4,2	4,3	4,8	4,8	4,0
			standardhälve	0,70	0,65	0,50	0,45	0,00
	13.1) Juhtide tegevus vastavalt põhiväärtustele ja strat. eesm-le	keskmine	4,4	4,3	4,8	4,5	5,0	
		standardhälve	0,66	0,64	0,45	0,80	0,00	
	14.1) Enese kohandamine vastavalt äristrateegia nõuetele	keskmine	3,9	3,8	3,5	3,8	4,0	
		standardhälve	0,61	0,55	1,97	0,94	0,00	
	juhtimise kvaliteet	15.1) Pühendumuse määr	keskmine	4,3	4,3	4,8	4,7	3,0
			standardhälve	0,68	0,55	0,41	0,49	1,10
	16.1) Muudatustest teavitamine	keskmine	4,5	4,1	4,7	4,8	3,3	
		standardhälve	0,56	0,61	0,52	0,45	1,51	
17.1) Võrdse kohtlemise rakendamine	keskmine	4,7	4,3	4,8	5,0	3,5		
	standardhälve	0,45	0,57	0,41	0,00	1,64		
organis. võimek.	18.1) Tööprots. -vahendite, tehnol. ja IT-süsteemide integreeritus	keskmine	4,2	4,1	4,7	4,8	4,5	
		standardhälve	0,58	0,80	0,52	0,45	0,55	
19.1) Koolitused tööprotsesside, ... efektiivsemaks kasutamiseks	keskmine	4,3	4,0	4,7	4,7	4,5		
	standardhälve	0,86	0,54	0,52	0,49	0,55		
inimk. arendam.	20.1) Arendav, tulevikku suunatud tagasiside	keskmine	4,3	4,3	4,2	4,4	4,5	
		standardhälve	0,67	0,55	0,98	0,79	0,55	
	21.1) Laiaulat., spetsiifilised ja tulevikku suunatud koolitused	keskmine	4,2	3,8	4,8	4,1	3,5	
standardhälve	0,91	0,61	0,41	0,67	0,55			

Lisa 5 järg

Dimensioon			Kirjeldav statistika n=96	K* n=34	T* n=38	B* n=6	J* n=12	H* n=6
Dün.võimekusi soodustavad tegurid	inimk. arend.	22.1)) Org.sisesed arenguvõimalused	keskmine	4,4	4,1	4,0	4,3	3,7
			standardhälve	0,74	0,78	0,89	0,78	0,82
	kollaboratiivsus	23.1) Koostöö ulatus teiste osak. ja üksustega	keskmine	4,1	3,9	4,8	5,0	5,0
			standardhälve	0,67	0,78	0,41	0,00	0,00
		24.1) Meeskonnatööd soodustavad töötingim.	keskmine	4,7	4,5	4,3	4,8	4,3
			standardhälve	0,45	0,51	0,52	0,45	0,52
		25.1) Meeskonnatööd soodustavad koolitus- ja arendustegevused	keskmine	4,7	4,2	4,8	4,5	4,2
			standardhälve	0,53	0,79	0,41	0,80	0,41
	26.1) Meeskonnapõhised boonused	keskmine	4,1	4,5	4,2	3,8	4,3	
		standardhälve	0,88	0,65	0,75	1,11	0,52	

*Märkus: K-klienditeenindus, T-toidu valmistamine, B-büroo, J-juhtimine, H-haldus.

Allikas: (Autori arvutused)

Lisa 6. Regressioonanalüüs

Õppimisvõime protsessid	Dimensioonid						
	Strat. juht.	Juht. kval.	Org. võim.	Inimk. arend.	Kollab.	Pühend.	Hoiakute muutm.
Informatsiooni soetamine							
Väliste ressursside kasutamine	0,303 +	0,186 +	0,152 +	0,056	0,312 + *	0,185 +	0,136
Juhtide toetus ja motiveerimine uue teabe hankimisel	0,151 *	-0,098 -	-0,079	0,382 + *	0,137	-0,093 -	0,250 +
Uue ja kasuliku info säilitamine	0,194	0,106	-0,143 -	0,178	0,213	0,143	0,103
Informatsiooni omandamine							
Uus teave on arutluses osakondade ja üksuste vaheliselt	-0,017	0,123	0,262 + *	0,009	0,539 + **	0,127	0,149 +
Juhid soodustavad koostööd teadmiste jagamiseks	-0,346 - *	0,011	0,140	-0,142 -	-0,058	0,000	0,042
Informatsiooni liikumise kiirus	-0,122 -	-0,247 -	-0,134	-0,167 -	-0,353 - *	-0,267 -	-0,299 - **
Informatsiooni transformatsioon							
Võimalus jagada oma ideid tööül. ja prots. täiendamiseks	0,374 + **	0,362 + **	-0,245 - **	0,018	-0,344 - *	0,307 + **	0,201 + *
Koosolekud ideede vahetamiseks ja uudsete lahenduste loomiseks	0,280 *	0,185 +	0,087	-0,077 -	0,112	0,164 +	-0,176 -
Informatsiooni rakendamine							
Seniste teadmiste ja uute nägemuste ühine rakendamine	-0,150 -	-0,166 -	-0,261 - *	0,277 +	-0,157	-0,132 -	0,073
Uue informatsiooni rakend. töö kohandamisel	0,247	0,099	0,113	0,105	-0,260 -	0,104	0,044
Juhtide poolne kaasamine töö kohandamiseks	0,287 +	0,084	0,356 + **	0,344 + *	0,286 +	0,028	-0,055 -
R2	0,591	0,421	0,576	0,573	0,492	0,353	0,461
F	6,296 ***	3,641 ***	7,168 ***	5,376 ***	4,846 ***	2,920 **	4,431 ***

Märkus: *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001, (+)-dimensiooni kõige enam mõjutavad õppimisvõime protsessid, (-)-dimensiooni kõige vähem mõjutavad õppimisvõime protsessid

Allikas: (Autori arvutused)