

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Gredi Rohtla

**ISEJUHTIMISE RAKENDAMISE VÕIMALUSED TÖÖTAJATE JA  
ETTEVÕTTE VAATENURGAST**

Magistritöö

Õppekava personalijuhtimine

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 15607 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Gredi Rohtla .....

14.05.2020

Üliõpilase kood: 183729HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: gredirohtla@gmail.com

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
SISSEJUHATUS.....	6
1. ISEJUHTIMISE TEOREETILINE RAAMISTIK.....	8
1.1. Isejuhtimise olemus.....	8
1.1.1. Isejuhtimine kui juhtimispõhimõte .....	8
1.1.2. Holakraatia isejuhtimise aluspõhimõttena .....	9
1.1.3. Isejuhtimine kui detsentraliseerimine.....	10
1.2. Isejuhtimine organisatsiooni ja meeskonna tasandil .....	11
1.2.1. Isejuhtivad meeskonnad .....	11
1.2.2. Isejuhtimine organisatsiooni tasandil .....	13
1.3. Isejuhtimise rakendamise põhimõtted.....	16
1.4. Isejuhtimise eelised ja puudused .....	19
1.4.1. Isejuhtimise eelised .....	19
1.4.2. Isejuhtimise puudused .....	21
1.5. Organisatsiooni liikmeskond isejuhtimise rakendamise mõjutegurina.....	24
2. ISEJUHTIMISE UURIMISEKS RAKENDATAV METOODIKA.....	28
2.1. Ülevaade uurimisobjektiks olevast ettevõttest .....	28
2.2. Andmekogumismeetodid .....	30
2.3. Valim ja andmekogumine .....	32
2.4. Andmetöötlus .....	33
3. ISEJUHTIMISE UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS .....	35
3.1. Küsitlustulemuste analüüs.....	35
3.1.1. Vastajate taustaandmed.....	35
3.1.2. Teadlikkus isejuhtimise põhimõtetest .....	36
3.1.3. Suhtumine isejuhtimisse.....	38
3.1.4. Töötajate kommentaarid isejuhtimise kohta .....	43
3.2. Intervjuude analüüs .....	44
3.2.1. Isejuhtimise põhimõtted .....	44
3.2.2. Isejuhtimise kasutuselevõtmine .....	45
3.2.3. Isejuhtimist soodustavad tegurid.....	46

3.2.4. Isejuhtimise võimalused.....	47
3.2.5. Isejuhtimise ohud .....	48
3.3. Tulemuste arutelu ja järeldused.....	50
KOKKUVÕTE.....	55
SUMMARY .....	58
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	60
LISAD .....	64
Lisa 1. Pipedrive OÜ struktuur .....	64
Lisa 2. Küsitluse ankeet .....	65
Lisa 3. Küsitluse ankeet eesti keeles .....	68
Lisa 4. Intervjuu küsimused .....	70
Lisa 5. Isejuhtimise väidete hinnangud töötaja vanuse järgi.....	71
Lisa 6. Isejuhtimise väidete hinnangud staaži järgi ettevõttes .....	72
Lisa 7. Isejuhtimise väidete hinnangud meeskonnajuhiks olemise järgi .....	73
Lisa 8. Isejuhtimise väidete hinnangud osakonna järgi.....	74
Lisa 9. Intervjuude kategooriad ja koodid.....	76
Lisa 10. Lihtlitsents.....	77

## LÜHIKOKKUVÕTE

Isejuhtimine on juhtimispõhimõte, millega suurendatakse töötajatele kontrolli ja otsustuõigust oma tööalase tegevuse, eesmärkide ja nende saavutamise vahendite üle ning vähendatakse kontrolli töötajate üle. Pipedrive OÜ on ettevõtte, mis arendab kliendisuhete haldamise tarkvara ja on hakanud rakendama isejuhtimise põhimõtteid. Tulevikus on võimalik ettevõtte kujunemine isejuhtivaks organisatsiooniks, kuid selle jaoks on eelnevalt vajalik välja selgitada, millised on ettevõtte töötajate teadlikkus ja suhtumine isejuhtimisse ja milliseid võimalusi ja ohtusid isejuhtimisele üleminek Pipedrive OÜ jaoks kujutab.

Magistritöö eesmärgiks oli selgitada välja, millised on tarkvaraarendusega tegelevas ettevõttes võimalused isejuhtimise rakendamiseks töötajate ja organisatsiooni vaatenurgast. Töös rakendati kombineeritud uurimismetoodikat. Töös viidi läbi ettevõtte töötajate seas ankeetküsitlus ning poolstruktureeritud intervjuud juhtidega.

Pipedrive OÜ töötajate teadlikkust isejuhtimise põhimõtetest võib pidada väga heaks. Isejuhtimise alane teadlikkus on kõige kõrgem kõige pikema staažiga töötajatel, kes on töötanud ettevõttes 5 või rohkem aastat ning meeskonnajuhtidel. Töötajate suhtumine isejuhtimisse on kõige positiivsem seoses sellega kaasnevate võimalustega valida oma tööülesanded ja töötada koos erinevate inimestega. Vastuseisu tekitab kollektiivne töötasude üle otsustamine. Isejuhtimise võimalusteks Pipedrive OÜ-s on töötajatele suurema valikuvabaduse andmine, töötajatele arenguvõimaluste loomine, töötajate potentsiaali realiseerimine, võimekate töötajate meelitamine organisatsiooni, informatsiooni liikumise paranemine, otsuste langetamise kiirenemine ja otsuste kvaliteedi paranemine. Isejuhtimise ohtudeks Pipedrive OÜ-s on ühtsete põhimõtete puudumine, vanade otsustusprotsesside säilitamine, osapoolte vastuseis, vähene teadlikkus ja majanduskriis.

Võtmesõnad: isejuhtimine, isejuhtiv organisatsioon, teadlikkus

## SISSEJUHATUS

Tänapäeval muutub organisatsioonide keskkond kiiremini kui varem ja sellest tulenevalt ei ole enam nii oluline kujundada efektiivselt ja madalate kuludega tootvateks, vaid selle asemel on vajalik muuta organisatsioone paindlikeks ja kiiresti kohanevateks. Selle saavutamiseks on tarvis paindlikku organisatsioonistruktuuri, mis soodustab organisatsiooni liikmete vahelisi kontakte ja teadmiste jagamist (Millikin et al. 2010). Üheks tänapäeval populaarsust koguvaks võimaluseks organisatsioonide suurema kohanemisvõime saavutamiseks on isejuhtimise põhimõtete rakendamine (Bernstein et al. 2016). Isejuhtimise puhul on tegemist juhtimis põhimõttega, millega suurendatakse töötajatele kontrolli ja otsustusõigust oma tööalase tegevuse, eesmärkide ja nende saavutamise vahendite üle (Rousseau, Aube 2010; Batool et al. 2018) ning vähendatakse kontrolli töötajate üle (Groen 2018). Isejuhtimist peetakse juhtimisinnovatsiooniks, kuna selle rakendamisel muutuvad viisid, kuidas organisatsioonis juhtimisülesandeid teostatakse (Vaccaro 2010).

Mitmed ettevõtted nagu Zappos, Valve või Morning Star on saanud ülemaailmselt tuntuks kui edukad isejuhtimise rakendajad (Martela 2009). Siiski ei ole selge, kas isejuhtimine on sobiv kõikide organisatsioonide jaoks, sest isejuhtimise rakendamise võimalused võivad sõltuda organisatsiooni tegevusvaldkonnast (Krasulja et al. 2016), toodangu eripärast (Martela 2019) ja elutsükli faasist (Bernstein et al. 2016; Kinneen, Younas, 2018).

Isejuhtimise rakendamiseks on vaja hinnata, kas organisatsiooni töötajad on selleks sobivad. Kuigi esmapilgul võib tunduda, et töötajad soovivad, et neil oleks rohkem tegevusvabadust ja iseseisvust, on vaja isejuhtimise edukaks rakendamiseks, et töötajad suudaksid oma töö eest vastutuse võtta (McCasland 2018).

Pipedrive OÜ on ettevõtte, mis arendab kliendisuhete haldamise tarkvara. Tegemist on ühe Eesti suurima iduettevõttega, kus töötab ligi 400 inimest. Pipedrive OÜ peab oluliseks töötajatele suure autonoomia andmist ja ettevõtte on sellel eesmärgil hakanud juurutama isejuhtimise põhimõtteid. Tulevikus on võimalik ettevõtte kujunemine isejuhtivaks organisatsiooniks, kuid selle jaoks on eelnevalt vajalik välja selgitada, millised on ettevõtte töötajate teadlikkus ja suhtumine

isejuhtimisse ja milliseid võimalusi ja ohtusid isejuhtimisele üleminek Pipedrive OÜ jaoks kujutab.

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja, millised on tarkvaraarendusega tegelevas ettevõttes võimalused isejuhtimise rakendamiseks töötajate ja organisatsiooni vaatenurgast.

Magistritöö uurimisküsimusteks on:

- Millised on isejuhtimise põhimõtted, rakendamise eelised ja puudused varasemate kirjandusallikate põhjal?
- Milline on Pipedrive OÜ töötajate teadlikkus isejuhtimise põhimõtetest?
- Milline on Pipedrive OÜ suhtumine isejuhtimise rakendamisse?
- Millised on isejuhtimise kasutuselevõtmisega seotud võimalused Pipedrive OÜ jaoks?
- Millised on isejuhtimise kasutuselevõtmisega kaasnevad ohud Pipedrive OÜ jaoks?

Magistritöös kasutati kombineeritud uurimismetoodikat, mis ühendab kvantitatiivse ja kvalitatiivse analüüsi. Kvantitatiivse analüüsiga hinnati töötajate teadlikkust ja suhtumist isejuhtimise rakendamisse. Selleks viidi läbi kirjalik ankeetküsitlus Pipedrive OÜ töötajate seas. Küsitluse valimisse kaasati kõik ettevõtte töötajad. Kvalitatiivse analüüsiga uuriti isejuhtimise kasutuselevõtuga seotud võimalusi ja ohtusid Pipedrive OÜ jaoks organisatsiooni vaatenurgast. Kvalitatiivse analüüsi rakendamiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud osakonnajuhtidega.

Töö koosneb kolmest peatükist. Töö esimene peatükk põhineb isejuhtimise teoreetilisel käsitlusel. Selles selgitatakse isejuhtimise olemust, rakendamist organisatsiooni ja meeskonna tasandil, rakendamise eelduseid, eeliseid ja puuduseid nii töötajate kui organisatsiooni vaatenurgast. Teises peatükis kirjeldatakse uurimismetoodikat. Selle juures tutvustatakse uuritavat organisatsiooni, esitatakse valimi moodustamise, küsimustiku koostamise, andmete kogumise ja analüüsi põhimõtted. Kolmanda peatüki moodustab uurimistulemuste analüüsi esitamine ning arutelu uurimistulemuste kohta ja järelduste tegemine.

# **1. ISEJUHTIMISE TEOREETILINE RAAMISTIK**

Töö esimene peatükk põhineb ülevaatel isejuhtimise teoreetilistest käsitlustest. Selles selgitatakse esimesena isejuhtimise olemust. Teisena tuuakse välja isejuhtimise rakendamine organisatsiooni ja meeskonna tasandil. Kolmandana selgitatakse, millised on isejuhtimise rakendamise eeldused. Neljandana vaadeldakse isejuhtimise eeliseid ja puuduseid organisatsiooni vaatenurgast. Viimasena käsitletakse isejuhtimist organisatsiooni liikmeskonna vaatenurgast, selgitatakse, kuidas võib organisatsiooni liikmeskond ja selle suhtumine isejuhtimise rakendatavust mõjutada.

## **1.1. Isejuhtimise olemus**

### **1.1.1. Isejuhtimine kui juhtimispõhimõte**

Isejuhtimine on juhtimispõhimõte, millega antakse töötajatele oma töö üle kontrolli ja otsustusõigust. Isejuhtimise korral saavad töötajad valida vahendeid, kuidas eesmärke saavutada (Rousseau, Aube 2010). Isejuhtimisega antakse töötajatele õigus ise otsustada oma käitumise ja valikute üle (Batool et al. 2018). Isejuhtimise rakendamisel suurendatakse töötajate autonoomiat ja vähendatakse kontrolli töötajate üle, töötajate tegevusele seatakse vähem piiranguid ning töötajaid jälgitakse vähem (Groen 2018). Isejuhtimine lähtub seisukohast, et organisatsiooni liikmed suudavad täita juhtimisfunktsioone nagu planeerimine, organiseerimine, korraldamine, juhendamine ja kontrollimine autonoomselt ja ilma hierarhia põhineva kontrollita (Pedrasa, Kirkpatrick 2018).

Isejuhtimise eesmärgiks on panna töötajad mõtlema nagu ettevõtte omanikud. Kui tavaliselt töötajad püüavad aimata, mida juht nendelt soovib, siis isejuhtimise korral hakkavad töötajad mõtlema, et mis on organisatsioonile parim. Isejuhtimise korral ei püüa alluvad teha juhti õnnelikuks, vaid soovivad teha seda, mis on organisatsioonile parim (Roosjen 2017). Tegutsedes kui ettevõtte omanikud, võtavad töötajad vastutuse organisatsiooni tulemuste eest (Vaccaro et al. 2013).



Kui organisatsiooni liikmed käituvad ettevõtjalikult, siis see tähendab, et märgates probleeme ja uusi võimalusi organisatsiooni jaoks, tegutsevad töötajad vastavalt sellele. Probleemi või võimalust märganud töötajal ei tarvitse olla alati kompetentsi sellega tegelemiseks või see võib kuuluda mõne teise töötaja vastutusvaldkonda. Sellisel juhul peab töötaja leidma sobiva kolleegi või nende rühma, kes sellega tegelema hakkab. Igal juhul ei tohi isejuhtivas organisatsioonis töötaja jääda sellises olukorras passiivseks (Roosjen 2017).

### **1.1.2. Holakraatia isejuhtimise aluspõhimõttena**

Isejuhtimise aluspõhimõtteks on holakraatia. Holakraatia mõiste kasutusele võtnud Robertson (2007, 6) väidab, et „*holakraatia ei ole mudel, idee ega teooria. Holakraatia on praktika*“. Holakraatia praktilist olemust rõhutades märgib Robertson (2007), et holakraatia kui praktika on nähtus, mida inimesed viivad ellu, millele nad pühenduvad ja mis neid mõjutab. Van De Kamp (2014) kohaselt on holakraatia kaks põhitunnust: 1) vertikaalse hierarhia puudumine; 2) vajaduse puudumine juhtimiseks.

Holakraatia põhimõtte kohaselt koosneb organisatsioon meeskondadest, mida nimetatakse ringideks. Igal meeskonnal on oma eesmärk ning autonoomia otsustamiseks, kuidas seda eesmärki saavutada (Robertson 2007). Meeskondades jagatakse töötajate rollid ja ülesanded kollektiivse otsustamise teel (Bernstein et al. 2016). Meeskonnad on eraldiseisvad üksused, mis omavad iseseisvat otsustusõigust, kuid samal ajal on nad ka osa organisatsioonist (Krasulja et al. 2016). Meeskondade suurus ja tegevusulatus võib erineda, mõned võivad tegeleda üksiku väikese projektiga, kuid teised võivad olla suunatud täitmaks mõnda kogu organisatsiooni hõlmavat funktsiooni (Robertson 2007).

Holakraatia põhimõtte korral kujunevad meeskonnad vastavalt vajadusele, mis tähendab, et organisatsiooni struktuur vastab pidevalt ülesannetele, mida lahendada tuleb (Krasulja et al. 2016). Seega põhineb holakraatia organisatsiooni loomulikul arengul - ei ole vaja tegeleda sellega, et mõelda, milline on organisatsiooni jaoks sobivaim struktuur, vaid struktuur kujuneb iseenesest (Robertson 2007). Holakraatia korral on organisatsioonis keskseks kohaks ülesannete täitmine, kuivõrd inimesed ja organisatsiooni struktuur kujunevad vastavalt ülesannetele (Krasulja et al. 2016). Sellist organisatsiooni struktuuri kujunemist võib võrrelda tarkvaraarendusest tuntud agiilsuse põhimõttega, mille kohaselt organisatsiooni struktuur on pidevas muutumises ning ei ole ette teada, milliseks kujuneb struktuur tulevikus, kuid organisatsiooni struktuuri muutused vastavad muutustele keskkonnas (Van De Kamp 2014).

Holakraatia korral ei ole töötajatel ametinimetusi ega kindlate ülesannetega ametikohti. Selle asemel on töötajatel rollid, mille täitmisega nad panustavad nii meeskonna kui seeläbi kogu organisatsiooni hüvanguks (Krasulja et al. 2016). Iga rolli puhul on määratletud vastutusvaldkonnad, kuid hoidutakse sellest, et oleks etteantud täpne nimekiri tööülesannetest (Robertson 2007).

Holakraatial põhinevat organisatsiooni võib võrrelda inimese organismiga. Tegemist on süsteemiga, mis koosneb oma tegevust ise korraldavatest organitest, mis on jaotunud üle terve keha ning mis on võrgustiku kaudu ühendatud. Kõik inimkeha hulka kuuluvad üksused, olgu siis rakud, organid või organisüsteemid, võtavad vastu infot, töötlevad seda ja tegutsevad vastavalt sellele infole. Sarnaselt kui rakud, organid ja organisüsteemid toimivad ka meeskonnad holakraatias kasutavas organisatsioonis (Robertson 2015b).

### **1.1.3. Isejuhtimine kui detsentraliseerimine**

Krasulja et al. (2016) on võrrelnud isejuhtimist täppisajastuse (*just-in-time*) kontseptsiooniga. Täppisajastuse puhul on tegemist tootmise ja logistika valdkonnast alguse saanud põhimõttega, mille kohaselt püütakse tootmist korraldada vastavalt nõudlusele ja seeläbi hoitakse toorainete ja kaupade varusid ning ka seadmete ja töötajate arvu minimaalselt vajalikul tasemel (Frazier et al. 1998). Isejuhtimine võimaldab organisatsioonil omada täpselt sellist struktuuri nagu parajasti vaja on ning töötajad tegelevad just nende ülesannetega, millega parajasti kõige rohkem tegeleda vaja on (Krasulja et al. 2016). Seega üritatakse isejuhtimisega vältida ebavajalike struktuuriüksuste olemasolu ja ebavajalike ülesannetega tegelemist.

Isejuhtimist võib pidada üheks organisatsiooni detsentraliseerimise viisiks, mis eristub teistest detsentraliseerimise vormidest oma ulatuslikkuse poolest (Elman 2018). Tavapärasest delegeerimist ei peeta isejuhtimiseks. Delegeerimine on ajutine, kuna seda on võimalik lõpetada, ja piiratud kindlate ülesannete või vastutusvaldkondadega (Lee, Edmonson 2017). Isejuhtimise alla ei kuulu ka töötajate kaasamise praktikad tavapärasel organisatsioonis, kuna need küll võimaldavad töötajatel oma arvamust avaldada, kuid nende puhul jääb töötajate ettepanekute rakendamine tavaliselt piiratuks (Robertson 2015b).

Isejuhtimise korral on töötajatel võimalus otsustada ettevõtte ressursside jagamise üle. See tähendab, kui töötajal on hea idee, mida teised toetavad, siis on võimalik saada selle idee

teostamiseks vahendeid (Gino et al. 2013). Otsustamine toimub kollektiivselt ning otsustamisse kaastakse organisatsiooni liikmeid, kellel on otsuse langetamiseks vajalikku kompetentsi ja informatsiooni. Mida olulisema otsusega on tegemist, seda rohkem inimesi otsustamisse kaastakse (Laloux 2016).

Isejuhtimine lähtub eeldusest, et inimesed töötavad paremini, kui neil on kontroll oma elu üle. Andes võimaluse otsustada oma töö üle, on neil rohkem kontrolli oma elu üle. Tähtis on see, et inimestel oleks valikuvabadus küsimustes, mis on neile olulised (Gino et al. 2013). Isejuhtimine loob keskkonna, milles töötajad julgevad oma seisukohti välja öelda ning vajadusel ka organisatsiooni kohta kriitikat teha (Kinneen, Younas 2018).

Isejuhtimise korral langetatakse kõik otsused lähtuvalt organisatsiooni huvidest. Seega näiteks kui otsuse aluseks on töötaja karjääri planeerimine või otsuse vastuvõtja enda palgatõusu võimalused, läheb see isejuhtimise põhimõtetega vastuollu (Roosjen 2017). Ülesannete ja rollide jagamine toimub lähtuvalt sellest, kuidas on organisatsioonile parem. Sellest tulenevalt jagatakse ülesandeid vastavalt töötajate oskustele ja võimetele, et töötajad saaksid teha, mis neil paremini välja tuleb. Kui ilmneb, et mõni töötaja ei saa oma ülesannetega hakkama, siis jagatakse ülesandeid ümber (Bernstein et al. 2016).

## **1.2. Isejuhtimine organisatsiooni ja meeskonna tasandil**

### **1.2.1. Isejuhtivad meeskonnad**

Isejuhtimist on võimalik rakendada meeskonna ja organisatsiooni tasandil (Karjalainen 2019). Nagu eelmises alapeatükis selgitati, põhineb isejuhtimine meeskondade tööel. Isejuhtiv meeskond on Magpili ja Pazos (2018, 4) määratluse kohaselt „*grupp erinevate oskuste ja teadmistega indiviide, kellel on kollektiivne autonoomia ja vastutus ühiselt ülesandeid planeerida, hallata ja täide viia, et saavutada ühist eesmärki.*“ Isejuhtivaid meeskondi võib pidada isejuhtimise ja isejuhtiva organisatsiooni aluseks. Isejuhtivad meeskonnad ei pea alati tegutsema üksnes isejuhtiva organisatsiooni juures.

Isejuhtivad meeskonnad on tunduvalt vanem nähtus kui isejuhtivad organisatsioonid. Isejuhtimise põhimõtteid hakati meeskondades rakendada juba 1970ndatel ja 1980ndatel aastatel, kuigi selle kohta kasutati termineid „osalev juhtimine“ ja „tööstusdemokraatia“. 1990ndatel aastatel

isejuhtivate meeskondade populaarsus kasvas (Bernstein et al. 2016) ning 21. sajandil on organisatsioonid hakanud neid põhimõtteid veelgi rohkem kasutama (Weerheim et al. 2019) ja Quintero et al. (2016) väitel on isejuhtivad meeskonnad 21. sajandi teisel dekaadil levinud meetodiks töö korraldamisel.

Magpilli ja Pazos (2018) rõhutavad, et isejuhtivate meeskondades sõltub meeskonna edu sellest, millised on meeskonnaliikmete kompetentsid. On tehtud palju uuringuid, millised on isejuhtivas meeskonnas edukalt hakkama saamiseks vajalikud kompetentsid. Kuna isejuhtiv organisatsioon koosneb isejuhtivatest meeskondadest, siis on isejuhtiva organisatsiooni ja isejuhtivate meeskondade eduks vajalikud kompetentsid sarnased. Isejuhtiva organisatsiooni rakendamise jaoks vajalikke töötajate kompetentse on põhjalikumalt käsitletud alapeatükis 1.5.

Isejuhtivad meeskonnad peaksid olema soovitatavalt moodustatud selliselt, et sinna kuulub erinevate kompetentsidega töötajaid, sellisel viisil meeskonnaliikmed täiendavad üksteist ning mitmekesisema meeskonna puhul tekib tõenäoliselt rohkem uudseid ideid (Kirlman, Shapiro 1997). Seda seisukohta kinnitavad tootearenduse isejuhtivate meeskondade kohta tehtud uuringu tulemused, mille kohaselt osutusid edukamaks ettevõtted, kus meeskonnad koosnesid rohkem erinevate valdkondade spetsialistidest (Kaikkonen et al. 2018). Isejuhtivad meeskonnad peaksid olema koostatud selliselt, et meeskonnaliikmed täiendaksid üksteist oma oskuste poolest ja et ühete meeskonnaliikmete tugevused korvaksid teiste meeskonnaliikmete nõrkused (Hoda et al. 2013). Meeskonna mitmekesisus on oluline ka meeskonnaliikmete võrdse ja õiglase kohtlemise seisukohast. Kui meeskonnaliikmed on enamuses sarnaste oskustega, siis on sageli nad ka sarnaste demograafiliste tunnuste ja varasemate kogemustega, mis võib soodustada teatud tüüpi meeskonnakaaslaste tõrjumist või diskrimineerimist (Roberson, Williamson 2012).

Isejuhtimise põhimõtted ei anna selgeid soovitusi meeskondade suuruse kohta. Siiski peaks meeskonna suurus sõltuma ülesandest ja selle tähtsusest. Väiksema meeskonna korral on koostööd ja kommunikatsiooni lihtsam korraldada, kuid iga täiendav meeskonnaliige annab oma panuse meeskonda ja aitab saavutada meeskonna tulemusi. Siiski võib suuremate meeskondade korral tekkida risk, et osa töötajaid jääb lootma teiste meeskonnaliikmete tegevusele ja annab seetõttu oma potentsiaalset madalama panuse (Rubio-Andrés et al. 2019). Organisatsioonid ise võivad siiski seada piiranguid meeskondade suurusele. Näiteks tarkvaraettevõtte Valve kasutab põhimõtet, et meeskonna loomiseks peavad sellega olema nõus liituma vähemalt kolm töötajat (Fellin 2015).

### 1.2.2. Isejuhtimine organisatsiooni tasandil

Mõned organisatsioonid on hakanud isejuhtimist rakendama läbivalt kogu organisatsiooni tasandil. Tuntumateks sellisteks organisatsioonideks võib nimetada GitHubi, Morningstari, Valvet ja Zappost (Elman 2018). Näiteks Zappos võttis holakraatia põhimõtted kogu organisatsiooni ulatuses ametlikult kasutusele 2014.a. Kuus aastat hiljem Zappos deklareerib oma veebilehel, et ettevõtte rakendab siiani holakraatia põhimõtteid isejuhtimise saavutamiseks ega kavatse sellest loobuda (Zappos 2020).

Lee ja Edmonson (2017, 39) defineerivad isejuhtivat organisatsiooni (*self-managing organization*) kui „*organisatsiooni, mis formaalsel ja süstemaatilisel viisil radikaalselt detsentraliseerib võimu kogu organisatsiooni ulatuses*“. Radikaalse võimu detsentraliseerimise all mõistavad Lee ja Edmonson (2017, 47) „*juhi ja alluva vahelise raporteerimise suhte elimineerimist*“. Seega isejuhtimise korral ei ole töötajad aruandvad juhile, kes annab neile korraldusi, kontrollib nende täitmist ja annab töötajatele tagasisidet.

Isejuhtivat organisatsiooni eristab traditsioonilisest organisatsioonist, et selles puuduvad hierarhiaal põhinev aruandlus ja alluvussuhe. Isejuhtivas organisatsioonis kuulub otsustusõigus kõigile töötajatele ning keegi ei oma teistest suuremat otsustusõigust põhjusel, et ta on organisatsioonistruktuuris ülemuse ametikohal (Lee, Edmonson 2017). Isejuhtivas organisatsioonis ei omanda töötajad teiste üle võimu seeläbi, et neid valitakse juhtivale ametikohale. Samas võivad töötajad kujuneda liidriteks, kui teised otsustavad neid järgida (Gino et al. 2013).

Isejuhtiv organisatsioon põhineb meeskondadel, mille arv ja ülesanded võivad pidevalt muutuda. Vastavalt sellele, kuidas muutuvad organisatsiooni vajadused, kohandatakse meeskondi (Bernstein et al. 2016). Kui ülesannet, mida meeskond täitis, enam täita vaja ei ole, siis meeskond lõpetab tegevuse (Krasulja et al. 2016). Kuigi ka traditsioonilise organisatsiooni korral võidakse moodustada ajutisi projektmeeskondi, on traditsioonilisel organisatsioonil ka tavapärane hierarhiline struktuur. Täielikult isejuhtimise põhimõtteid järgival organisatsioonil see puudub ja kogu töö on korraldatud meeskondade kaudu (Bernstein et al. 2016). Isejuhtivad meeskonnad võivad tekkida iseeneslikult, kui töötajad pakuvad välja projekte või ülesandeid, millega tegeleda, ja teised töötajad ühinevad nendega (Puranam & Håkonsson 2015).

Isejuhtiva organisatsiooni puhul on tavaline, et üks töötaja kuulub korraga mitmesse meeskonda. Samuti on ühel töötajal täita mitmeid rolle (Bernstein et al. 2016). Töötajad võivad selles osas erineda, mõned töötajad võivad täita väheseid ja ühe kitsa valdkonnaga seotud rolle, teised võivad tegutseda rohkem erinevates valdkondades (Laloux 2016).

Isejuhtiva organisatsiooni struktuur on horisontaalne (Lee, Edmonson 2017), kuigi on võimalikud kõrvalekalded sellest. Robertson (2007) poolt väljatöötatud holakraatia põhimõtte alati ei eelda horisontaalset struktuuri, kuna selle korral võivad meeskondade sees olla veel omakorda meeskonnad ning lisaks sellele, et meeskond on osa organisatsioonist, võib ta olla osaks veel meeskondade grupist. Mõnes isejuhtivas organisatsioonis võib olla ülejäänud liikmetest kõrgemal tasandil asuv tegevjuht või omanik, nagu näiteks organisatsioonides Zappos või MorningStar, kuid ülejäänud töötajad asuvad samal juhtimistasandil (Kumar, Mukherjee 2018). Sellise juhtimise korral on võim töötajate vahel jagatud ning otsustamine kollektiivne (Laloux 2016).

Isejuhtivad organisatsioonid kaotavad ära formaalsed juhtide ametikohad, mis aga ei tähenda, et nendes organisatsioonides ei tegelda juhtivate ülesannetega. Sellised ülesanded jagunevad aga organisatsiooni liikmete vahel (Lee, Edmonson 2017). Selle kohta väidab McCasland (2018), et „*juhtide puudumine ei tähenda liidrite puudumist*“. Isejuhtivas organisatsioonis suudavad meeskonnad leida ise enda seest liidreid, kusjuures isejuhtivas organisatsioonis on liidreid nii meeskondade sees kui ka meeskondade väliselt (McCasland 2018). Isejuhtivas organisatsioonis on igal töötajal võimalik olla liidri rollis. Kui töötajal on mõni idee, mis on tema arvates teostamist väärt, siis on tema ülesanne teisi töötajaid selle idee väärtuslikkuses veenda ning panna neid selle idee teostamise nimel tegutsema (Gino et al. 2013). Kuigi isejuhtivates organisatsioonides puuduvad formaalsed hierarhiad, ei tähenda see, et töötajad oleksid võimu osas alati võrdsed. Töötajate võim ei ole organisatsiooni struktuuriga fikseeritud, kuid see kujuneb iseeneslikult meeskondade sees. See võimaldab olla töötajatel liidri rollis küsimustes, milles nad on rohkem kompetentsemad ning milles teised töötajad neid usaldavad (Laloux 2016).

Isejuhtimise põhimõtete rakendamine organisatsioonis ei tähenda veel seda, et tegemist oleks isejuhtiva organisatsiooniga. Mitmetes organisatsioonides rakendatakse isejuhtimise põhimõtteid meeskonna tasemel ehk väiksemates üksustes ja madalal juhtimistasandil. Samas on kõrgemad juhtimistasandid tsentraliseeritud (Lee, Edmonson 2017). Alati ei järgita täiel määral ka võimu radikaalse tsentraliseerimise põhimõtet, mis tähendab, et teatud määral alluvad isejuhtivad

meeskonnad siiski organisatsiooni formaalsest struktuurist tulenevale kontrollile (Martela 2019). Ka viimasel juhul ei ole rangelt võttes tegemist isejuhtiva organisatsiooniga.

Bernstein et al. (2016) väidavad, et kaasaegsed juhtimisteoreetikud käsitlevad isejuhtimist kui absoluutset ja kogu organisatsiooni ulatuses rakendatavat põhimõtet, kuid praktikas enamasti rakendatakse isejuhtimise põhimõtteid osaliselt, mis võibki olla organisatsioonide jaoks sobivamaks lahenduseks. Lee ja Edmonson (2017) märgivad, et praktikas võib isejuhtimise rakendamine olla organisatsioonides siiski piiratud, mis tähendab, et rangelt võttes ei ole tegemist isejuhtivate organisatsioonidega. Pigem saab rääkida organisatsioonidest, mis on rohkem või vähem isejuhtivad. Organisatsioonid võivad erineda selle poolest, kas otsused, milliste projektiga saavad töötajad tegeleda, kuidas töötajaid hinnatakse või otsused organisatsiooni strateegia kohta võivad olla kas tsentraliseeritud või detsentraliseeritud. (Lee, Edmonson 2017) Elman (2018) uuris ennast isejuhtivateks nimetavaid organisatsioone ning leidis, et nende vahel esinevad erinevused isejuhtimise põhimõtete rakendamise ulatuses. Erinevused organisatsioonide vahel tulevad välja strateegiliste otsuste korraldamises, et kas need on samuti isejuhtivate meeskondade pädevuses või langetatakse neid tsentraliseeritult.

Kuna paljud organisatsioonid rakendavad isejuhtimise põhimõtteid üksnes väiksemates üksustes, siis saab nende puhul rääkida isejuhtivatest meeskondadest (Langfred 2007; Karjalainen 2019). Isejuhtiva meeskonna all mõistetakse „*ennast ise organiseerivat osalise autonoomiaga väikest gruppi töötajatest, kes määratlevad, planeerivad ja juhivad oma igapäevast tegevust ja kohustusi vähendatud või puuduva juhtimise tingimustes*“ (Business Dictionary 2020). Sarnaselt isejuhtivatele organisatsioonidele võivad ka isejuhtivad meeskonnad erineda selle poolest, millises ulatuses isejuhtimise põhimõtteid nende puhul rakendatakse (Langfred 2007).

Bernstein et al. (2016) on seisukohal, et organisatsioonid peaksid rakendama isejuhtimise põhimõtteid tasakaalustatult, võttes arvesse kohanduvuse ja töökindluse põhimõtteid. Isejuhtimine võib muuta organisatsioone muutuvate oludega paremini kohanduvaks, kuid see võib vähendada organisatsiooni töökindlust. Viimase all mõistavad Bernstein et al. (2016) organisatsiooni suutlikkust tagada järjepidev tulu teenimine ja klientide vajaduste rahuldamine, vastavus seaduslikele nõuetele ja stabiilne tööhõive. Kuigi muutuv keskkond nõuab organisatsioonidelt kiiret kohanemist, on vaja organisatsioonis edu saavutamiseks ka stabiilsust.

Kui isejuhtivat organisatsiooni võib pidada isejuhtimise rakendamise äärmuslikuks variandiks, siis isejuhtivad meeskonnad on kasutusel tunduvalt sagedamini. Isejuhtivad meeskonnad võivad paigutada traditsioonilisse organisatsioonistruktuuri, mis tähendab, et vaid teatud osa organisatsioonist on korraldatud isejuhtimise põhimõttel. Võimalik on ka see, et isejuhtivate meeskondade liikmed kuuluvad samaaegselt tavapärasesse hierarhilisse struktuuri (Langfred 2007; Magpili. Pazos 2018). Isejuhtivad meeskonnad võetigi algselt kasutusele tavapärase struktuuriga organisatsioonides (Bernstein et al. 2016). Alati ei kasuta organisatsioonid mõistet „isejuhtivad meeskonnad“, selle asemel võivad olla kasutusel terminid „autonoomsed töörühmad“, „isereguleerivad meeskonnad“ või „isereguleerivad töörühmad“ (Weerheim et al. 2019). Kui isejuhtivaid meeskondi kasutatakse hierarhilises organisatsioonis, siis peab organisatsiooni töökorraldus siiski isejuhtivate meeskondade tööd soodustama. On leidnud tõendust, et isejuhtivad meeskonnad saavutavad paremaid tulemusi lamedama organisatsioonistruktuuri, autonoomiat toetava organisatsioonikultuuri ja vähese formaliseeritusega organisatsioonides (Magpili. Pazos 2018).

Isejuhtivas organisatsioonis (või ka isejuhtivaid meeskondi kasutavas organisatsioonis) on oluline meeskondade vaheline koostöö. Meeskonnad on moodustatud täitmaks ja saavutamaks organisatsiooni eesmärgi, kuid meeskondade töö tulemused võivad sõltuda teistest meeskondadest. See muudab meeskonnad vastastikku sõltuvaks ja motiveerib koostööle. Kui meeskonnaliikmed seavad esikohale organisatsiooni huvid, siis nad ei mõtle kitsalt selle peale, kuidas meeskond täidab oma ülesande, vaid mida on vaja teha, et organisatsioon saavutaks edu (Vaccaro et al. 2013).

### **1.3. Isejuhtimise rakendamise põhimõtted**

Isejuhtimise rakendamiseks peaks organisatsioonis olema ametlikult fikseeritud põhimõtted ehk koostatud sellekohane dokument. Seda võib nimetata ka „holakraatia põhiseaduseks“ (Lee, Edomson 2017). Selliste dokumentide sisu on erinevates organisatsioonides suures osas sarnane: organisatsiooni liikmed võtavad vastutuse organisatsiooni eesmärkide saavutamise eest, kindlaks on määratud, kuidas otsustatakse ressursside jagamise ja infovahetuse üle (Bernstein et al. 2016). Robertson (2015a) rõhutab, et on vaja määratleda põhimõtted, kuidas jagatakse rolle, kuidas neid muudetakse ja kuidas toimub infovahetus meeskondade vahel. Need põhimõtted peavad olema selgelt paika pandud, sest isejuhtimise rakendamiseks ei piisa üksnes sellest, et



kaotame ära organisatsioonis hierarhia ja anname otsustusõiguse kõigile organisatsiooni liikmetele. Ka isejuhtimise korral peavad olema paika pandud reeglid, kuidas otsuseid langetatakse (Laloux 2016). Kui isejuhtimise põhimõtted ei ole selgelt määratletud, siis kujuneb oht, et organisatsioonis hakkavad tekkima mitteametlikud hierarhiad. Mõned organisatsiooni liikmed omandavad oma teadmiste ja kogemuste, suhtlemisoskuse ning autoriteetsuse pinnal teiste üle võimu ja nad võivad hakata ülejäänuid otsustusprotsessist kõrvale tõrjuma, millega organisatsioon kaugeneb isejuhtimise põhimõtetest (Karjalainen 2019).

Isejuhtimise edukaks rakendamiseks on oluline, et organisatsiooni eesmärgid oleksid töötajatele selged. Selleks on vaja püstitada täpseid ja ühiselt mõistetavaid eesmärke (Roosjen 2017). Lisaks sellele on töötajatel oluline teada eesmärkide taga olevaid põhjuseid. Töötajad peavad mõistma, mille nimel on eesmärgid seatud ja millel nimel nad pingutavad (McCasland 2018). Samuti on isejuhtimise edukaks rakendamiseks vajalik, et organisatsiooni eesmärgid oleksid töötajatele olulised ja et töötajatel oleks motivatsioon nende saavutamisele kaasa aidata. Isejuhtimine ei sobi hästi organisatsioonidele, mille töötajaskond ei ole huvitatud ennast pikaajaliselt organisatsiooniga siduma ning töötab peamiselt selleks, et teenida rahalist tulu (Martela 2019). Isejuhtivad organisatsioonid üritavad selliseid probleeme ületada sobiva värbamispoliitikaga, võttes tööle inimesi, kelle pühendumuses ollakse veendunud (Fellin 2015).

Isejuhtimise korral on meeskondade otsustada, kuidas oma tööd korraldada. Meeskonnad ise valivad, millal ja kus kohtutakse, milline on ülesannete jaotus, millised on tähtajad ja muud projektiga seotud reeglid (Puranam, Håkonsson, 2015). Meeskondade tegevusvabadus ei ole alati siiski absoluutne, mõnedes organisatsioonides võib olla meeskondade tegevus teatud ulatuses reeglitega piiritletud (Laloux 2016). Seda, et isejuhtivate meeskondade tööpõhimõtete formaalne määratlemine võib anda paremaid tulemusi, kinnitavad isejuhtivates meeskondades toimuva õppimise kohta tehtud uuringu tulemused. Meeskondades, kus oli kõrgem spetsialiseerumine, formaliseeritus ja hierarhia, toimus meeskonnasisene info jagamine paremini ning esines vähem meeskonnaliikmete vahelisi konflikte ning oli psühholoogiliselt turvalisem keskkond, mis omakorda viisid paremate tulemusteni (Bunderson, Boumgarden 2010).

Isejuhtimise jaoks on vajalik, et kõigi töötajate rollid ja vastutusvaldkonnad oleksid väga selgelt määratletud (Roosjen 2017). See omakorda sõltub sellest, kui hästi suudavad meeskonnaliikmed need ise määratleda (Puranam, Håkonsson, 2015).

Isejuhtimise puhul on väga oluline meeskonnaliikmete vaheline usaldus. Tugev usaldus võimaldab meeskonna tegevuse läbipaistvust, ausust ja alandlikkust (McCasland 2018). Läbipaistvust peetakse oluliseks, et tagada info liikumine organisatsioonis (Martela 2019). Usaldus võimaldab meeskonnaliikmetel lahendada omavahelisi konflikte ilma välise sekkumiseta (Vaccaro 2010). Usaldus on oluline ka selleks, et meeskonnaliikmed teeksid omavahel koostööd (Vaccaro et al. 2013).

Isejuhtimise korral on oluline vastastikune abistamine. See eeldab, et töötajad suudavad tunnistada oma vigu ja usaldavad üksteist määral, et nad probleemide korral pöörduvad kiiresti kolleegide poole abi saamiseks (McCasland 2018). Kuivõrd isejuhtimine toimub meeskondade kaudu, siis võivad olla vajalikud ka mehhanismid, millega abistatakse meeskondi. Kuigi isejuhtimises on meeskondadel õigus otsuseid ise langetada, siis võib olla kasulik neile selleks toetust pakkuda koolituste ja mentorluse kaudu. Sellist praktikat rakendab Hollandi kodushooldusteenuseid pakkuv ettevõtte Buurtzorg. Kuigi mentorid aitavad meeskondadel otsuseid langetada, ei ole mentoritel formaalset võimu meeskondade üle ning mentoritele ei anta ka eesmärke, mida nad meeskondadega peavad saavutama (Laloux 2016). Mentorite töö sobival viisil korraldamine võib olla keeruline, probleemiks on, et kuidas samaaegselt juhendada ja tagada meeskonna autonoomsus (Magpili, Pazos 2018). Quintero et al. (2016) uuringu tulemused näitavad, et ettevõtetel võib olla kasulik õpetada isejuhtivate meeskondade liikmetele meeskondade tööd tõhustavaid mõttestrateegiaid, mis aitavad vähendada grupimõtlemist (surve alluda normidele) ja soodustavad kollektiivset tõhusust.

Kinneen ja Younas (2018) uurimus näitas, et isejuhtimisele üleminevad organisatsioonid rakendavad ulatuslikult koolitusi ja ettevõtteväliseid konsultante. Isejuhtimist rakendavate organisatsioonide juhid olid eelnevalt lugenud mitmeid raamatuid selle kohta. Isejuhtimise põhimõtete väljatöötamine organisatsiooni jaoks võttis aega kuuest kuust aastani, mis näitab, et tegemist on põhjalikku ettevalmistust nõudva organisatsioonilise muutusega. Renkema et al. (2018) väidavad, et mentorite kasutamine on eriti oluline isejuhtimise juurutamisel, et toetada meeskondade tööd.

## 1.4. Isejuhtimise eelised ja puudused

### 1.4.1. Isejuhtimise eelised

Isejuhtimise oluliseks eeliseks on, et see annab töötajatele rohkem otsustusõigust, valikuvabadust ja kontrolli oma töö üle (Gino et al. 2013). Töötajad saavad tegeleda sellega, mis neile meeldib ja mida nad oluliseks peavad (Puranam, Håkonsson 2015). Tänapäeval paljud töötajad väärtustavad tööalast valikuvabadust ning järjest vähem inimesi on arusaamal, et töö on üksnes protsessiks, mille käigus töötaja täidab teatud arvu tundide jooksul tööandja hüvanguks kokkulepitud ülesandeid, et teenida oma kulutuste finantseerimiseks raha. Kui tavapärasel organisatsioonis peavad töötajad pidevalt mõtlema, kuidas juhid suhtuvad sellesse, mida töötajad teevad, siis isejuhtimise korral saavad töötajad lähtuda oma sisemistest veendumustest selle kohta, mis on õige ja mis on vale. Töötajad saavad oma valikuid langetada sisemiste, mitte välimiste mõõdupuude järgi (Laloux 2016). Nagu kinnitavad ühe Hollandi tervishoiuasutuse töötajate seas läbiviidud uuringu tulemused, siis isejuhtimise rakendamise korral on enamus töötajaid rahul oma töö sisu ja meeskonnasisese ülesannete jaotusega (Weerheim et al. 2019). Vregelaar (2017) märgib, et kui isejuhtimise põhimõtted vastavad töötajate eelistustele, siis toob see kaasa töörahulolu suurenemise, mis on omakorda seotud kõrgema pühendumisega tööle ja organisatsioonile, kõrgema usaluse kujunemisega töötajate ja organisatsiooni vahel ning töötajate motivatsiooni kasvuga.

Isejuhtimine võib muuta töö töötajate jaoks tähendusrikkamaks. See toob välja selgemad seosed töötaja töö ja organisatsiooni eesmärkide vahel. Kui töötajal on mitmeid erinevaid tööülesandeid, siis saab ta sageli eduelamusi väikeste ülesannete edukast sooritamisest, mis tekitab temas tunnet, et „tööl liiguvad asjad edasi“ (Bernstein et al. 2016). Töö tähendusrikkus võib suureneka põhjusel, et töötaja saab tegeleda rohkem asjadega, mida ta õigeks peab. Seeläbi aitab isejuhtimine leevendada tänapäeva ühiskonnas sagedast probleemi, et vaatamata headele töötulemustele paljud töötajad tajuvad, et nende elud on „tühjad“ ja mõttetu (Laloux 2016). Isejuhtimine võib olla vahendiks, mis aitab paremini ühitada töötajate ja organisatsiooni eesmärke, kuna töötajad saavad ise leida viise, kuidas organisatsioonile kasulikud olla (Kinneen, Younas 2018). Weerheim et al. (2019) uuringu tulemused näitasid, et pärast isejuhtimise rakendamist hakkasid töötajad oma tööd nägema positiivsemalt, nad tundsid, et neil on rohkem energiat.

Isejuhtimine aitab vähendada tüüpilist motivatsiooni languse probleemi, mis sageli töötajatega pikalt samas organisatsioonis töötades juhtub. Uued töötajad on esialgu kõrgelt motiveeritud, kuna

nad usuvad, et suudavad teha organisatsioonis muutusi, neil on palju ettepanekuid ja nad on nende osas entusiastlikud. Aja möödudes aga selgub, et need ettepanekud ei leia rakendust ja sellega seoses töötajate motivatsioon langeb (Laloux 2016).

Isejuhtimine võib anda paremaid tulemusi organisatsiooni õppimise osas. Kuivõrd isejuhtimise puhul kuulub töötaja paljudesse meeskondadesse ja meeskonnad pidevalt muutuvad, siis suhtlevad töötajad seeläbi rohkemate ja erinevamate töötajatega. Tekib rohkem erinevaid koostöövorme töötajate vahel, mis soodustavad info liikumist ja üksteiselt õppimist (Van De Kamp 2014). Isejuhtivad organisatsioonid tavaliselt kasutavad ulatuslikult infosüsteeme ja elektroonilist kommunikatsiooni, mis suurendab informatsiooni liikumist meeskondade sees ja vahel (Martela 2019). Isejuhtimist rakendavad organisatsioonid on selle jaoks võtnud kasutusele uusi tarkvaralahendusi (Renkema et al. 2018). Kui isejuhtimisega paraneb informatsiooni liikumine organisatsioonis, siis võivad selle tulemuseks olla ühtlasemad arusaamad organisatsiooniga seotud nähtustest ja tööpõhimõtetest. Traditsioonilises organisatsioonis võib probleemiks olla, et erinevad struktuuriüksused suhtlevad omavahel vähe ja selle tulemusena võivad nad samasid nähtuseid või ka organisatsiooni eesmärke erinevalt tõlgendada (Vaccaro 2010). Siiski võib elektroonilise kommunikatsiooni puhul probleemiks olla osade töötajate vastumeelsus või harjumused seda kasutada, mistõttu on info liikumise soodustamiseks olulised ka töötajate vahelised näost-näku kohtumised (Berntzen, Wong 2019).

Isejuhtimine võib võimaldada töötajatel paremini areneda ja saada endale uusi ülesandeid vastavalt omandatud oskustele. Töötaja tööülesanded ei ole piiritletud ühe ametikohaga ning seega ametikohtade struktuur ei ole takistuseks töötajate arengus. Vastupidi, töötaja saab ise valida, millega ta tahab tegeleda ja millistes suunades areneda (Gino et al. 2013).

Isejuhtimine aitab organisatsioonil paremini informatsiooni vastu võtta ja rakendada. Organisatsiooni liikmeid võib võrrelda sensoritega, mis võtavad infot vastu. Tavaliste organisatsioonide korral sageli, kui mõni töötaja midagi organisatsiooni jaoks olulist märkab, ei jõua see info otsustajateni ja seda ei rakendata. Kuna isejuhtimine soodustab kõikide töötajate poolseid algatusi, siis võimaldab see paremini töötajate poolt saadud infot rakendada (Robertson 2015a).

### 1.4.2. Isejuhtimise puudused

Isejuhtimise põhimõtete puhul võib organisatsiooni jaoks olla ohuks, et töötajatele ei suudeta pakkuda piisavalt stabiilset keskkonda. Pidevad muutused ja ebakindlus võivad takistada töötajatel realiseerimast oma potentsiaali (Bernstein et al. 2016). Kui ettevõtte töötajate suutlikkus muutvas keskkonnas tegutseda on kõrge, siis ei pruugi see siiski oluliseks probleemiks olla (Martela 2019).

Sageli kardavad juhid, et isejuhtimise korral muutuvad töötajad laisaks ja et nad ei pinguta piisavalt. Isejuhtimise korral peab töötaja pingutus tulema sisemisest motivatsioonist, aga ka kolleegid peavad üksteist motiveerima (Roosjen 2017). Siiski ei saa isejuhtimise puhul jätta kõrvale ka välise motivatsiooni ja töötasustamise olulisust. Isejuhtivates organisatsioonides otsustavad tasustamise üle kas vastavad töötajatest moodustatud komiteed (Martela 2019) või toimub tasustamine meeskondade kaupa (Purana, Håkonsson, 2015). Töötajate poolset töötasude jagamist on kritiseerinud Foss ja Dobrajaska (2015), kelle väitel võib see olla tavapärase organisatsiooniga võrreldes vähem objektiivne ning põhineda isiklikel eelistustel ja sotsiaalsete normide järgimisel. Kui hindamine toimub meeskondade alusel, siis on töötajatel motivatsioon panustada meeskondadesse ja projektidesse, mis tõenäolisemalt saavutavad edu, sest see annab neile eeldatavasti suurema tasu (Puranam, Håkonsson, 2015). Martela (2019) väidab, et isejuhtimine on suunatud sisemise motivatsiooni soodustamisele ning töötasustamise tähtsus on sellistes organisatsioonides madalam. Isejuhtimist rakendavad rohkem kõrgepalgaliste töötajatega organisatsioonid ja ka tulenevalt kõrgetest palkadest võib töötasu suuruse tähtsus olla väiksem.

Isejuhtimise puhul võib olla probleemiks töötajate ülesannete killustumine. Töötajatel on palju erinevaid ülesandeid, millega nad paralleelselt tegelevad ja mille vahel neil tuleb oma aega jagada (Krasulja et al. 2016). Vähenevad võimalused pikemat aega süvenenult ühe ülesandega tegeleda. Samuti tekib oht, et töötajad saavad ülesannetega üle koormatud (Bernstein et al. 2016).

Isejuhtimise nõrgaks küljeks võib olla ebameeldivate ülesannetega tegelemine. Ebameeldivad, kuid organisatsiooni jaoks olulised tegevused võivad jääda initsiatiivita, kuna keegi ei soovi neid täita. Traditsioonilises organisatsioonis lahendaks see hierarhilise kontrolliga, kuid isejuhtimise korral ei tarvitse olla kedagi, kes jaotaks selliseid ülesandeid (Krasulja et al. 2016).

Isejuhtimise nõrgaks küljeks võib olla, et töötajad ei oska hinnata, milline käitumine aitab paremini kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Kui organisatsiooni eesmärke on võimalik

saavutada erinevatel viisidel, siis võib olla töötajatel keeruline hinnata, milline nendest on parim (Foss, Dobrjaska 2015). Martela (2019) osutab võimalikule probleemile, et kui otsuseid langetavad töötajad, kes on igapäevaselt hõivatud väikeste ülesannete täitmisega, siis ei suuda nad tajuda ettevõtte strateegilisi võimalusi. Seetõttu võib ettevõtte muutuda inertseks ega suuda langetada otsuseid näiteks uutele turgudele sisenemise, uute toodete või ka mõnede tegevuste või üksuste sulgemise üle. Lee ja Edmonson (2017) uuring näitab, et kui isejuhtimist täielikult ei rakendata, siis strateegilised otsused on tavaliselt valdkonnaks, milles otsustatakse tsentraliseeritult.

Töötajate poolne vaba valik, milliste meeskondadega ühineda, võib tekitada olukordi, kus ettevõtte töötajate toetust ei leia mitte kõrgeima potentsiaaliga projektid, vaid projektide toetamine põhineb töötajate isiklikel sümpaatialtel (Foss, Dobrjaska 2015). See muidugi tähendab, et ei kehti põhimõte, et töötajad lähtuvad otsustamisel alati organisatsiooni eesmärkidest. Fellin (2015) uuringus väitsid tarkvaraettevõtte Valve esindajad, et sellist probleemi üritatakse vältida võttes tööle vaid oma ala parimaid ja kõrgelt motiveeritud spetsialiste, kelle puhul peetakse otsuste kallutatust vähem tõenäoliseks.

Isejuhtivate organisatsioonide puhul võib olla problemaatiline tegutsemine konfliktide ja kriiside puhul. On teada, et kriisiolukordades on vaja langetada kiireid, radikaalseid ja sageli vastuseisu tekitavaid otsuseid (Alpsalan et al. 2009). Selliste otsuste langetamisel on tsentraliseeritud juhtimisel eelised. Siiani ei ole piisavalt teavet selle kohta, kas isejuhtivad organisatsioonid suudavad edukalt kriisiolukordadega toime tulla (Lee, Edmonson 2017). Isejuhtimisega kaasnev kollektiivne otsustamine reeglina ei võimalda väga kiiresti otsuseid langetada (Kinneen, Younas, 2018). Nagu näitavad Langfred (2007) uurimistulemused, siis isejuhtivate meeskondade töösooritus langeb meeskonnasiseste konfliktide korral. Eriti negatiivselt mõjutavad isejuhtivaid meeskondi suhtekonfliktid. Kuna isejuhtivad meeskonnad määravad ise oma ülesanded, siis võivad meeskonnasisesed konfliktid tekitada olukorra, kus meeskonna tegevus ei vasta enam organisatsiooni eesmärkidele. Traditsioonilises organisatsioonis aitaksid konflikte lahendada ülemused, isejuhtivate meeskondade puhul sõltub konfliktide lahendamine meeskonnaliikmetest endast (Langfred 2007).

Isejuhtimise rakendamine võib olla raskendatud suurtes ja keerulistes organisatsioonides. Probleemiks võib olla kolleegide poolse järelevalve skaleeritavus suure töötajate arvu juures. Ka sellised suuremad isejuhtimist rakendavad organisatsioonid nagu Zappos ja Semco ei ole tegelikult väga suured ja keerulised (Lee, Edmonson 2017). Tarkvaraettevõtte Valve kohta on ennustatud, et

organisatsiooni kasvu korral muutub isejuhtimise edasine rakendamine keeruliseks ja et tulevikus on vajalik formaalse struktuuri loomine või siis ettevõtte jagamine mitmeks uueks ettevõtteks (Birkinshaw 2014). Elman (2018) analüüs näitas, et isejuhtimise põhimõtete rakendamise ulatus on negatiivselt seotud organisatsiooni suurusega - seega suuremad organisatsioonid rakendavad neid vähem.

Isejuhtimine on hästi rakendatav iduettevõtetes, mis alguses ongi nagu isetekkelised meeskonnad, sest sellega liituvad ettevõtte eesmärgist tugevalt huvitatud ja kõrgelt motiveeritud töötajad. Omaette küsimuseks on, kuidas on võimalik isejuhtimise rakendamist säilitada, kui ettevõttesse on vaja värvata üha uusi töötajaid (Puranam, Håkansson, 2015). Hierarhiline struktuur hakkab arenema ettevõtte kasvades ning mõned iduettevõtted, mis alguses teadlikult soovisid hoiduda hierarhisest juhtimisest, näiteks GitHub, on hiljem võtnud kasutusele hierarhilise struktuuri (Bruton et al. 2017).

Eelnevatest autoritest erinevalt on Lalox (2016) avaldanud seisukoha, et isejuhtimise eelised avalduvad just keerulistest süsteemides, mis nõuavad jagatud võimu. Kui ettevõtte või selle keskkond on nii kompleksed, et juhid ei suuda organisatsiooni või ka oma vastutusvaldkonda kui tervikut enam piisavalt hästi tajuda ja mõista, siis võib olla isejuhtimine heaks lahenduseks. Sellistes situatsioonides on juhid pidevalt ülekoormatud info hankimisega, neil ole selleks piisavalt aega ning nad ei suuda teha seetõttu õigeid otsuseid. Sellises olukorras aitab isejuhtimine anda otsustusõiguse inimestele, kes on paremini informeeritud.

Isejuhtimise rakendatavus on seotud töötajate ülesannetega organisatsioonis. Isejuhtimise eelised avalduvad organisatsioonides, kus töötajatel on vaja lahendada loovaid ja mitterutiinseid ülesandeid. Kui töötajate töö põhineb peamiselt korduvatel ja rutiinsetel ülesannetel, siis võib isejuhtimisel olla vähem mõtet (Rousseau, Aube 2010).

Tabel 1. Isejuhtimise eelised ja puudused

Eelised	Puudused
Suurem valikuvabadus ja otsustusõigus töötajatele	Ebastabiilne töökeskkond
Töö tähendusrikkuse suurenemine	Ei sobi kõikidele töötajatele
Kõrgem motivatsioon ja töörahulolu	Ülesannete killustumine
Parem infovahetus ja õppimine	Töötajate ülekoormamise oht
Arenguvõimalused töötajatele	Strateegiliste otsuste langetamine
Otsustamise andmine töötajatele, kellel on selleks vajalik info	Töötajad ei lähtu otsustamisel alati organisatsiooni eesmärkidest
	Kriisiolukordades tegutsemine

Allikas: autori koostatud

Seega on isejuhtimisel nii eeliseid kui puuduseid (Tabel 1) ning isejuhtimise rakendatavus võib sõltuda organisatsiooni suurusest ja tegevuse eripäradest. Seetõttu ei ole võimalik isejuhtimist kõikidele organisatsioonidele soovitada ning organisatsioonid peaksid suutma hinnata, kas isejuhtimine võiks neile sobida. Isejuhtimise rakendamisel on tarvis võtta arvesse ka seda, millised inimesed organisatsiooni kuuluvad ning seda käsitletaksegi järgmises alapeatükis 1.5.

## 1.5. Organisatsiooni liikmeskond isejuhtimise rakendamise mõjutegurina

Isejuhtimise rakendamise võimalused ja edukus sõltuvad organisatsiooni liikmeskonnast. Isejuhtimist rakendavad enamasti ettevõtted, mille töötajaskonna moodustavad suures osas kõrge haridustaseme ja erialaste oskustega töötajad. Isejuhtimise rakendamise võimalused ettevõtetes, kus kasutatakse palju madala kvalifikatsiooniga tööjõudu, võivad olla piiratumad (Martela 2019). Fellin (2015) juhib tähelepanu asjaolule, et kui ettevõtte rakendab isejuhtimist, siis hakkavad sinna aja jooksul koonduma töötajad, kellele selline juhtimiskorraldus sobib. Isejuhtimisele üleminekul aga võib see paljudele mitte sobida, mis tulevikus võib kaasa tuua nende lahkumise, kuid lühiajalises perspektiivis võib raskendada isejuhtimise juurutamist.

Inimeste sobivus isejuhtivate meeskondade jaoks on erinev, kuna inimese suutlikkus tegutseda detsentraliseeritud juhtimise tingimustes ei ole ühesugune (Bernstein et al. 2017). Isejuhtimise jaoks on vajalik, et töötajad suudaksid võtta oma tegevuse eest vastutust, nad peavad olema suutelised iseseisvalt töötama, oma aega ja tegevusi planeerima (McCasland 2018). Isejuhtivate meeskondade rakendamise jaoks on vajalik, et meeskonnaliikmed suudaksid ennast ise juhtida. Seega sõltuvad isejuhtivate meeskondade poolt saavutatavad tulemused sellest, millised on töötajate enesejuhtimise oskused (Millikin et al., 2010; Magpili, Pazos 2018). Isejuhtivates meeskondades saavad hästi hakkama töötajad, kes suudavad iseseisvalt õppida ja kasutada



õppimiseks ära töökaaslaste teadmisi ja abi. Selleks on vajalik, et töötajad oleksid õppimisel ettevõtlikud ja otsiksid ise kaastöötajaid, keda nad saavad teadmiste allikana kasutada (Weerheim et al. 2019).

USAs ühes elektroonikaettevõttes läbiviidud uuring, milles osales 716 töötajat 97-st isejuhtivast meeskonnast, näitas selgelt, et meeskondade poolt saavutatav tootlikkus on seotud töötajate mitmesuguste enesejuhtimise oskustega. Kõrgemate enesejuhtimise oskustega meeskonnad saavutasid suurema tootlikkuse kasvu. Tootlikkusega olulisel määral seonduvateks oskusteks osutusid suutlikkus ise oma tööd rikastada, ise endale ülesandeid leida ja võimaluste ärakasutamisele suunatud mõtlemisviis (Millikin et al., 2010).

Isejuhtimise rakendamine võib tekitada organisatsiooniliikmetes vastuseisu. Võib üldistada, et igasugustele muutustele leidub organisatsioonides alati vastaseid ja isejuhtimine ei ole siin erandiks. Seega võib isejuhtimise rakendamise vastuseisu põhjused jaotada kaheks: 1) üldine vastuseis muutustele, mis tuleneb inimeste soovist säilitada harjumuspärane ja turvaline olukord; 2) isejuhtimise eripäradega seotud põhjused. Üldine vastuseis muutustele sõltub organisatsiooni varasematest kogemustest muutustega. Kui varem on suudetud muutustega edu saavutada, siis on vastuseisu uutele muutustele tõenäoliselt vähem (Weerheim et al. 2019). Vastuseis isejuhtimisele on seotud tavapärase muutustele vastuseisu tekitavate teguritega, nagu ebakindlus tuleviku suhtes, usaldamatus juhatuse suhtes või hirm, et muutustega kaasneb töötajate koondamine (Magpili. Pazos 2018).

Negatiivne suhtumine isejuhtimisse võib tuleneda isejuhtimisega seotud määramatusest, sest tegemist on uudse olukorraga, millega töötajatel tuleb kohaneda. Samuti võidakse tajuda isejuhtumist kui liiga radikaalset muudatust ning mitte kõigil töötajatel ei ole sageli usku isejuhtimise eelistesse (Laloux 2016). Isejuhtimise rakendamine võib tekitada vastuseisu vanemate töötajate seas, samal ajal kui nooremad töötajad on selle suhtes positiivsemalt meelestatud. See võib tuua kaasa põlvkondade vahelise konflikti organisatsioonis (Kumar, Mukherjee 2018).

Töötajate seisukohast võib isejuhtimise puuduseks olla tagasiside vähesus. Traditsioonilises organisatsioonis saavad töötajad tagasisidet juhtidelt, kusjuures hierarhia kaudu on tagasisidestamine selgelt paika pandud. Isejuhtivas organisatsioonis saavad töötajad tagasisidet kolleegidelt, kuid nad võivad saada seda harvem. Isejuhtimine ei pruugi sobida töötajatele, kes

tahavad juhtidelt sagedast ja põhjalikku tagasisidet. Seetõttu võib isejuhtimine sobida kehvemini noortele ja väheste kogemustega töötajatele, kes vajavad rohkem juhendamist (Van De Kamp 2014). Seda seisukohta kinnitavad tulemused, et isejuhtivates meeskondades saavutavad paremaid tulemusi meeskonnad, mille liikmete töökogemus on pikemaajalisem (Magpili, Pazos 2018). Siiski on võimalik tagasisidestamisega probleeme ületada. Näiteks isejuhtimist rakendav ettevõtte Zappos on võtnud kasutusele märkide (*badge*) süsteemi, mida töötajad saavad jagada kaastöötajale tunnustuseks. Märkid näitavad töötajate oskuseid, millega nad on silma paistnud. Selline märkide süsteem võimaldab meeskondadel otsustada, milliseid töötajaid kaasata, sest sellega saadakse aru, millistest valdkondades töötajad tugevad on (Kumar, Mukherjee 2018).

Isejuhtimise põhimõtete rakendamise korral läheb kõikidel töötajatel vaja juhtimisoskuseid, kuivõrd liidri rollis olemine moodustab teatud osa nende tööst. Vajalikud on töötajad, kes suudavad teisi oma ideedes veenda ja motiveerida ideede nimel tegutsema (Gino et al. 2013). Samuti on tarvis isejuhtivate meeskondade liikmete konfliktide lahendamise oskust (Langfred 2007) ja meeskonnatööoskust (Magpili, Pazos 2018). Isejuhtivate organisatsioonide töötajad peavad olema hea enesejuhtimise ja iseseisva töötamise oskusega (Karjalainen 2019). Isejuhtivates meeskondades saavad paremini hakkama töötajad, kellel on mitmekülgsemad oskused, mis võimaldavad neil täita erinevaid rolle. Samuti on isejuhtivates meeskondades edu saavutamise jaoks vajalik töötajate sihikindlus ja oskus vigadest õppida (Magpili, Pazos 2018). Selliste oskuste tõttu on isejuhtimise rakendamisel vaja töötajatel vastavaid oskuseid koolituste kaudu arendada, kuid samas on vajalik ka juba töötajate värbamisel arvestada, kas uutel töötajal on isejuhtimise jaoks sobivad oskused olemas (Karjalainen 2019).

Isejuhtimise rakendatavus võib sõltuda organisatsiooni liikmete väärtustest. Isejuhtimist väärtustavad tõenäolisemalt töötajad, kelle väärtusteks on autonoomia, pühendumine, riskide võtmine ja loovus (Kumar, Mukherjee 2018). Seega isejuhtimise rakendamise tulemused võivad sõltuda sellest, kui suure osa ettevõtte töötajaskonnast moodustavad selliste väärtustega töötajad.

Baldwin (2015) on seisukohal, et isejuhtimise põhimõtteid saavad rakendada organisatsioonid, kes suudavad värvata selleks sobivaid töötajaid. Ta vihjab tarkvaraettevõttele Valve, kes on tuntud isejuhtimise poolest, kui tööturul väga erilise positsiooniga ettevõttele. Ettevõtte toodab videomänge ning ta kasutab oma mängude edasiarendamisel suures ulatuses klientide poolset ühisloomet (*crowd-sourcing*). Ettevõtte poolt loodud mängudel on palju fanaatilisi kasutajaid, kes vabatahtlikkuse alusel aitavad mängusid täiustada. Osadest sellistest kasutajatest saavad hiljem

ettevõtte palgalised töötajad. Seega on ettevõttel väga head võimalused värvata väga kõrge sisemise motivatsioonitasemega töötajaid. Sellise töötajaskonnaga on vähe vajadust rakendada hierarhilist kontrolli töötajate üle, mistõttu on isejuhtimise põhimõtted hästi rakendatavad. Kumar ja Mukherjee (2018) väidavad, et isejuhtimisele suudavad üle minna organisatsioonid, mille organisatsioonikultuur on varasemalt olnud sarnaste põhimõtetega. Nad toovad näite rõivakaubanduse ettevõtte Zappos kohta, mis võttis isejuhtimise põhimõtted kasutusele 2014.a, kuid millel olid juba varasemalt kümme põhiväärtust, mis rõhutasid kohanduvust, painduvust ja riskide võtmist. Hoda et al. (2013) jõudsid tulemusele, et isejuhtivates meeskondades suudavad paremini töötada inimesed, kes on varasemast harjunud kõrge autonoomiaga. Kohanemisprobleeme esineb töötajatel, kes on varem pikemat aega töötanud hierarhilistes organisatsioonides. Seetõttu, kui organisatsiooni töökorraldus on olnud tugevalt hierarhial põhinev, võib organisatsioonil olla keeruline isejuhtimist kasutusele võtta.

Seega võib kokkuvõtvalt välja tuua, et isejuhtimine on paremini rakendatav organisatsioonides, kus:

- Töötajad on kõrge haridustaseme ja erialaste oskustega;
- Töötajatel on kõrged enesejuhtimise oskused;
- Töötajatel on kõrged juhtimisoskused;
- Töötajad on avatud muutustele;
- Töötajad väärtustavad autonoomiat;
- Varasem organisatsioonikultuur on olnud isejuhtimisega sarnane.

## **2. ISEJUHTIMISE UURIMISEKS RAKENDATAV METOODIKA**

Töö teine peatükk kirjeldab töös läbiviidava uuringu metoodikat. Selles tutvustatakse esimesena uurimisobjektiks olevat organisatsiooni. Teisena selgitatakse andmekogumismeetodite valikut ja vastavate küsimustike koostamist. Kolmandana tuuakse välja valimi koostamise põhimõtted. Viimasena selgitatakse, kuidas viidi läbi andmete kogumine ja analüüs.

### **2.1. Ülevaade uurimisobjektiks olevast ettevõttest**

Pipedrive OÜ on Eestis 2010.a. loodud tarkvaraarenduse ettevõtte. Ettevõtte arendab kliendisuhete haldamise tarkvara. Tarkvara võimaldab müügiprotsessi visualiseerimist ja analüüsi. Tegemist on ühe Eesti suurima iduettevõttega, kus töötab 2020.a. aprilli seisuga 407 inimest. Lisaks Eestile omab ettevõtte tegevuskohti ka USAs, Suurbritannias, Tšehhis, Portugalis, Iirimaal ja Lätis, kogu grupis töötab 2020.a. aprilli seisuga 672 inimest. Välisriikides paiknevad üksused ei kuulu Pipedrive OÜ koosseisu ning magistritöös neid ei uurita.

2018.a. oli ettevõtte müügitulu 31,8 miljonit eurot ja selle juures teenis ettevõtte 1,5 miljonit eurot kahjumit. 2019.a. majandustulemused ei olnud veel magistritöö kirjutamise ajaks selgunud. Ka varasematel aastatel on ettevõtte olnud kahjumlik, mis on arvestades seda, et ettevõtte kasvab kiiresti, ootuspärane ning kahjumit ei saa pidada märgiks ettevõtte tegevuse ebaedu kohta. Näiteks 2016.a. oli ettevõtte müügitulu vaid 10,3 miljonit eurot, kahjum 3,0 miljonit eurot ja töötajate arv oli 149.

Pipedrive OÜ-d võib käsitleda kui näidet ettevõttest, mis liigub isejuhtimise rakendamise suunas. Pipedrive OÜ peab oluliseks töötajatele suure autonoomia andmist ja ettevõtte on sellel eesmärgil hakanud juurutama isejuhtimise põhimõtteid. Ettevõtte peab seetõttu oma organisatsioonikultuuri unikaalseks. Pipedrive OÜ on pälvinud Unistuste Tööandja tiitli.

Tulevikus on võimalik ettevõtte kujunemine isejuhtivaks organisatsiooniks, kuid selle jaoks on eelnevalt vajalik välja selgitada, millised on ettevõtte töötajate teadlikkus ja suhtumine

isejuhtimisse ja milliseid võimalusi ja ohtusid isejuhtimisele üleminek Pipedrive OÜ jaoks kujutab.

Pipedrive OÜ on sobivaks ettevõtteks isejuhtimise rakendamise uurimisel, sest ettevõtte on töö kirjutamise ajal olukorras, kus isejuhtimise põhimõtteid on hakatud järk-järgult rakendada ja selle protsessiga on plaanis edasi liikuda. Teine oluline argument Pipedrive OÜ uurimisobjektiks olemise valikul on ettevõtte suur töötajate arv, mis võimaldab kvantitatiivse meetodikaga uurida töötajate teadlikkust isejuhtimise kohta. Suur töötajate arv muudab eeldatavasti ka isejuhtimise rakendamise keerukamaks protsessiks, mistõttu töö tulemused võivad olla väärtuslikumad isejuhtimise rakendamise võimalike väljakutsete ja probleemide osas.

Kuna Pipedrive OÜ ei ole isejuhtimise põhimõtteid veel täielikult ja kogu organisatsiooni ulatuses rakendanud, siis on ettevõttel olemas formaalne struktuur. Ettevõtte struktuur koosneb osakondadest, traibidest ja meeskondadest (tiimidest) (Lisa 1). Pipedrive OÜ-l on järgmised osakonnad: Engineering (tarkvaraarendus), Product Management (tootejuhtimine), General and Administrative (G&A) (haldus), Infrastructure (infrastruktuur), Marketing (turundus), Support (klienditugi), Sales (müük), Business Development (äriarendus). Siin ja edaspidi kasutatakse ingliskeelseid osakondade nimetusi, kuna ettevõtte ise kasutab neid ingliskeelsetena ja osakondade ülesannete sisulised erinevused ei oma käesoleva magistritöö seisukohast olulist tähtsust.

Osakondade kõrval on moodustatud traibid, mis on osakonnast väiksemad üksused ning need ühendavad sarnaste tegevusvaldkondadega töötajaid. Traibidesse kuuluvad vaid kolme osakonna (Engineering, Product Management, Infrastructure) töötajad. Osa traibe hõlmavad mitme osakonna töötajaid, st ühte traibi võivad kuuluda erinevate osakondade töötajad.

Pipedrive OÜ struktuuris kõige madalama taseme moodustavad meeskonnad (tiimid). Tulenevalt isejuhtimise põhimõtete rakendamisest, meeskondade koosseis ja arv pidevalt muutub. Seetõttu ei ole ka lisa 1 toodud tabelis meeskondasid välja toodud. Üks töötaja võib kuuluda samaaegselt mitmesse meeskonda.

## 2.2. Andmekogumismeetodid

Magistritöös rakendati kombineeritud uurimismetoodikat, mis hõlmab kvantitatiivset ja kvalitatiivset andmekogumist ja analüüsi. Kombineeritud metoodika rakendamine võimaldab ühendada kahe kvantitatiivse ja kvalitatiivse metoodika tugevusi ja seeläbi saada uuritava nähtuse kohta põhjalikumat ja mitmekülgsemat teavet (Hussein 2009). Kombineeritud metoodika rakendamine võimaldab hinnata nii teadlikkust ja suhtumist isejuhtimise konkreetsete põhimõtete kohta kui selgitada välja üldiseid seisukohti isejuhtimise suhtes. Töötajate vaatenurga analüüsimiseks kasutati kvantitatiivset ja ettevõtte vaatenurga jaoks kvalitatiivset lähenemist.

Kvantitatiivse metoodikaga uuriti magistritöös, milline on ettevõtte töötajate teadlikkus isejuhtimise põhimõtetest ning milline on töötajate suhtumine isejuhtimise rakendamisse. See võimaldas välja selgitada, kuidas ettevõtte töötajad võivad olla isejuhtimise rakendamise jaoks soodustavaks või takistavaks teguriks.

Töötajate seas viidi läbi ankeetküsitlus. Ankeetküsitluse läbiviimine on põhjendatud olukordades, kus uuritavaid on võrdlemisi palju ning kus nende käest küsitakse infot suhteliselt lihtsa ja hästimõistetava teema kohta (Phellas et al. 2011). Arvestades, et uuritavas ettevõttes on ligi 400 töötajat ja et teadlikkus ja suhtumine isejuhtimisse on selgelt piiritletud, suhteliselt lihtne ja väiksemahuline teema, on kirjaliku küsitluse rakendamine põhjendatud.

Küsitlus viidi läbi veebipõhiselt. Veebipõhise küsitluse eeliseks peetakse selle täitmise lihtsust ja mugavust küsitlusele vastajate poolelt ning samas ka andmete kogumise ja töötlemise lihtsust uuringu läbiviijate seisukohast (Touvier et al. 2010). Kui arvestada, et Pipedrive OÜ on tarkvaraarenduse ettevõtte, siis on veebipõhise küsimustiku kasutamine kahtlemata ettevõtte töötajate jaoks harjumuspärane ning eeldatavasti vastab nende eelistustele paremini kui paber kandjal küsimustik. Veebipõhise küsimustiku probleemiks on madalad vastamismäärad, kuidas inimesed kalduvad nendele vastamist unustama (Sánchez-Fernández et al. 2012). Vastamismäärade suurendamiseks saadeti vastajatele meeldetuletusi ja rõhutati küsitlusele vastamise tähtsust.

Küsitluse ankeet on esitatud lisa 2 ja selle eestikeelne tõlge lisa 3. Küsitluse ankeet jaguneb kaheks. Esimeses osas on väited isejuhtimise põhimõtete kohta. Nendele oli võimalik uuringus osalejatel vastata jah/ei vormis. Selliste küsimustega selgitati välja, kuidas vastajad tunnevad

isejuhtimise põhimõtteid. Isejuhtimise põhimõtete kohta esitatavad väited on koostatud magistritöö autori poolt tuginedes isejuhtimise teoreetilistele käsitlustele. Igal küsimusel on üks õige vastus, mis on kooskõlas isejuhtimise põhimõtetega. Nimetatud küsimuste analüüs võimaldab hinnata, kui hästi ettevõtte töötajad isejuhtimise põhimõtteid tunnevad ning milliseid nendest nad paremini või halvemini tunnevad.

Küsitluse teise osaga uuriti vastajate suhtumist isejuhtimisse. Selles anti vastajatele hindamiseks väited 5-pallisel Likerti skaalal. Selliste küsimustega selgitati välja, millised isejuhtimise aspektid leiavad töötajates rohkem toetust ja millised vastuseisu. Nimetatud küsimused on samuti koostatud töö autori poolt tuginedes isejuhtimise teoreetilistele käsitlustele.

Küsitluse ankeedi lõpus oli üks avatud küsimus, milles said vastajad vabas vormis avaldada oma seisukohti ja mõtteid isejuhtimise kohta. Selle küsimusega saadi täiendavat teavet töötajate suhtumise kohta isejuhtimisse, mis ei ole eelnevate ankeedis olevate küsimustega hõlmatud.

Kvalitatiivset metoodikat rakendati selleks, et selgitada ettevõtte vaatenurgast välja isejuhtimise rakendamise seotud ohud ja võimalused. Kvalitatiivne metoodika võimaldab uurida nimetatud teematikat sügavamalt ja saada selle kohta mitmekülgset teavet (Lee, Lings 2008).

Kvalitatiivse meetodina rakendati poolstruktureeritud intervjuud, mille korral on küsimused küll fikseeritud, kuid vastavalt intervjuueeritavate vastustele võidakse nende sõnastust ja järjekorda muuta. Vajadusel võib ka osa küsimusi ära jätta, kui nendele on juba sisuliselt vastatud või need tulenevalt intervjuueeritava vastustest ära langevad (Stuckey, 2013). Sellise intervjuueerimisviisi rakendamine on käesolevas töös põhjendatud, kuna ei ole täpselt teada, millised võivad olla ettevõtte esindajate seisukohad isejuhtimise ohtudest ja võimalustest. Vastavalt intervjuueeritavate vastustele võib olla vajalik esitada lisaküsimusi, et saada nimetatud ohtude ja võimaluste kohta lisateavet.

Intervjuu küsimused on esitatud lisas 3 ning need on koostatud töö autori poolt. Intervjuu küsimused jagunevad neljaks teemaks, milleks on isejuhtimise senine rakendamine Pipedrive OÜ-s, isejuhtimise võimalused, isejuhtimise ohud ning töötajate suhtumine isejuhtimisse.

Intervjuud viidi läbi näost-näku vormis. Sellise intervjuu eeliseks on võimalus küsimusi täpsustada ja esitada vajadusel lisaküsimusi, et tagada, et intervjuueeritavad saaksid küsimuste

mõttest õigesti aru. Samas on näost-näku intervjuu puuduseks nendega seotud suur ajakulu, mis takistab intervjuude läbiviimist suurte valimite korral (Phellas et al. 2011). Käesoleval juhul ei olnud viimane asjaolu suureks probleemiks, kuna ei olnud kavatsust intervjuuerida suurt hulka inimesi.

Kuivõrd Pipedrive OÜ töötajate seas on palju välismaalasi, siis viidi küsitlus läbi inglise keeles. Intervjuud viidi läbi eesti keeles, kuna intervjueeritavateks valitavad ettevõtte esindajad valdavad eesti keelt.

### **2.3. Valim ja andmekogumine**

Küsitluse valimisse kaasati kõik Pipedrive OÜ töötajad. Kõikse valimi kasutamine on õigustatud, sest veebipõhise küsitlusega on võimalik mõistliku pingutusega saata küsitlus 407-le töötajale ning analüüsida nende vastuseid. Puuduvad kaalukad põhjused, miks peaks osa töötajaid valimist välja jätma. Kuna on võimalik, et Pipedrive OÜ hakkab rakendama isejuhtimist kogu organisatsiooni ulatuses, siis on kõikide töötajate kaasamine küsitluse valimisse õigustatud.

Intervjuude valimisse kaasati kaks Pipedrive OÜ töötajat, kes mõlemad on ettevõttes osakonnajuhid. Osakonnajuhtide kasuks otsustati sellepärast, et neil on eeldatavasti võrreldes ülejäänud organisatsiooni liikmetega rohkem infot isejuhtimise rakendamise kohta Pipedrive OÜ-s ja et nad suudavad tajuda paremini organisatsiooni kui tervikut ning isejuhtimise rakendamise võimalusi ja ohtusid organisatsiooni vaatenurgast.

Küsitlus viidi läbi 2020.a. aprillis. Selleks koostati elektrooniline küsitluse vorm Google Forms keskkonnas. Valimisse kaasatud Pipedrive töötajatele saadeti e-posti teel kutse küsitluses osalemiseks koos lingiga küsitlusvormile. Küsitlusele vastamine toimus veebipõhiselt ning sellega kogunesid küsitluse vastused Google Forms andmebaasi, mille hiljem sai töö autor andmetabelina alla laadida.

Küsitlusele vastas 162 töötajat, mis teeb vastamismääraks 39,8%. Autori hinnangul võib vastamismäär pidada piisavalt kõrgeks, et üldistada saadud tulemusi kogu Pipedrive OÜ töötajaskonnale. Tulemuste üldistatavust soodustab ka fakt, et vastamismäärad on suuremates



osakondades suhteliselt sarnased. Suuremad erinevused keskmisest on vaid töötajate arvu poolest kõige väiksemates osakondades.

Tabel 2. Küsitluse vastamismäärad

Osakond	Töötajaid	Vastajaid	Vastamismäär
Engineering	233	93	39,9
General and Administrative (G&A)	35	16	45,7
Infrastructure	32	12	37,5
Marketing	26	7	26,9
Product Management	55	25	45,5
Sales/Business Development	9	6	66,7
Support	17	3	17,6
Kokku	407	162	39,8

Allikas: autori koostatud

Intervjuud viidi läbi Tallinnas Pipedrive OÜ ruumides. Intervjuud toimusid 11.04.2020 ja 17.04.2020. Enne intervjuude andmist võeti intervjuueeritavalt nõusolek intervjuu andmiseks ja selle helisalvestamiseks. Pärast intervjuu lõppu töö autor transkribeeris intervjuud salvestuste põhjal. Intervjuude ajaliseks kestuseks kujunes 26 minutit ja 32 sekundit ning 36 minutit ja 40 sekundit.

## 2.4. Andmetöötlus

Küsitlustulemuste analüüsis leiti isejuhtimise põhimõtete küsimuste kohta sagedusjaotused. Need võimaldavad iga küsimuse kohta hinnata, kui suur oli õigesti ja valesti vastanute osatähtsus. Samuti leiti õigete vastuste osatähtsus kõikide väidete kohta kokku.

Skaaladel põhinevate isejuhtimise suhtumise kohta esitatud küsimuste analüüsis arvutati hinnangute keskväärtused ja standardhälbed. Nende analüüsimine võimaldab selgitada, milliseid isejuhtimise aspekte ettevõtte töötajad toetavad ja millised tekitavad nendes vastuseisu.

Tulemuste võrdlemiseks töötajate vanuse, tööstaži, meeskonnajuhiks olemise ja osakonna järgi rakendati dispersioonanalüüsi ja t-testi. Dispersioonanalüüsi rakendati juhtudel, kus töötajad jagunesid kolmeks või enamaks grupiks (vanus, tööstaž, osakond). Meeskonnajuhiks olemise puhul jagunesid töötajad kahte gruppi ja selle puhul rakendati t-testi. Lisaks rakendati korrelatsioonanalüüsi, et hinnata seost isejuhtimise alase teadlikkuse ja suhtumise vahel. Selleks

arvutati isejuhtimise teadlikkuse küsimuste õigete vastuste punktisummade ja isejuhtimise suhtumise väidete hinnangute vahelised Spearmani korrelatsioonikordajad. Kõikide testide juures lähtuti statistilise olulisuse üle otsustamisel olulisuse nivoost 0,05.

Intervjuude analüüsil rakendati kvalitatiivset sisuanalüüsi, millega analüüsiti intervjuude vastuseid ja otsiti nendest tähendusrikas sisu, millest moodustati koodid. Sarnase sisuga koodid koondati kategooriatesse (Elo et al. 2014). Kasutati induktiivset kodeerimist, mis põhineb avatud koodidel. Koodid ja kategooriad moodustati vastavalt intervjuueeritavate vastustele ilma eelnevaid teooriat tulenevaid piiranguid seadmata (Graneheim et al. 2017). Selline analüüsi meetodika võimaldas paindlikkust ja sobib poolstruktureeritud intervjuu põhimõtetega.

Intervjuude tulemuste esitamisel tagati intervjuueeritavate anonüümsus. Intervjuude tsitaatide esitamisel intervjuueeritavate nimesid ei ole välja toodud. Selle asemel on intervjuudele viidatud kasutades tähistusi Intervjuu 1 ja Intervjuu 2.

### **3. ISEJUHTIMISE UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS**

Magistritöö kolmanda peatüki moodustab uurimistulemuste analüüsi esitamine ning arutelu uurimistulemuste kohta ja järelduste tegemine. Kolmandas peatükis esitatakse esimesena küsitluse tulemuste analüüs. Teisena tuuakse välja intervjuude analüüsi tulemused. Kolmandana esitatakse uurimistulemuste arutelu ja järeldused.

#### **3.1. Küsitlustulemuste analüüs**

##### **3.1.1. Vastajate taustaandmed**

Küsitlusele vastanud jagunesid vanusegruppidesse järgmiselt: 18-24 aastat - 25 vastajat (15,4%), 25-34 aastat - 95 vastajat (58,6%), 35-44 aastat - 34 vastajat (21,0%), 45-54 aastat - 8 vastajat (4,9%). Ükski küsitlusele vastanud Pipedrive OÜ töötajatest ei olnud vanem kui 54 aastat.

Küsitlusele vastajad jagunesid vastavalt ettevõttes töötatud ajale (tööstaaž ettevõttes) järgnevalt: vähem kui 1 aasta - 27 vastajat (16,7%), 1-2 aastat - 81 vastajat (50,0%), 3-4 aastat - 45 vastajat (27,8%), 5-6 aastat - 7 vastajat (4,3%), 7 ja rohkem aastat - 2 vastajat (1,2%). Edasise analüüsi jaoks ühendati vastajate vähesuse tõttu kõik töötajad, kes on ettevõttes olnud 5 ja rohkem aastat, ühte gruppi.

Küsitlusele vastanutest 21 ehk 13,0% on Pipedrive OÜ-s meeskonnajuhtideks. Osakondade järgi jagunesid vastajad järgmiselt: Engineering - 93 vastajat (57,4%), Product Management - 25 vastajat (15,4%), G & A - 16 vastajat (9,9%), Infrastructure - 12 vastajat (7,4%), Marketing - 7 vastajat (4,3%), Sales & Business Development - 6 vastajat (3,7%), Support - 3 vastajat (1,9%). Vastajate vähesuse tõttu ühendati osakonnad Marketing, Sales, Business Development & Support edasise analüüsi jaoks ühte gruppi.

### 3.1.2. Teadlikkus isejuhtimise põhimõtetest

Küsitlusele vastajad pidid esimesena vastama 14 väitele isejuhtimise kohta Jah/Ei vormis. Kõikidel nendel küsimustel on üks õige vastus, mis on kooskõlas isejuhtimise põhimõtetega. Õigesti vastamiseks pidanuks küsimustele 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 13 ja 14 vastama jaatavalt ning küsimustele 4, 8 ja 11 eitavalt.

Vastuste põhjal saab järeldada, et Pipedrive OÜ töötajad teavad väga hästi isejuhtimise põhimõtteid, et töötajad peavad täpselt teadma organisatsiooni eesmärke, et töötajad peavad saama ise endale eesmärke seada, et töötajatelt eeldatakse ettevõtjalikkust ja initsiatiivi võtmist, et töötajate roll võib muutuda, kui mõni töötaja ei saa ülesannetega hakkama, et meeskond lõpetab tegevuse, kui tema vajalikkus langeb ära ja et isejuhtimise korral saavad kõik töötajad rakendada oma juhtimisvõimeid. Kõikide nende küsimuste puhul oli õigeid vastuseid rohkem kui 90% (Tabel 3).

Tabel 3. Küsitlusele vastanute vastuste jaotus küsimustele isejuhtimisealase teadlikkuse kohta

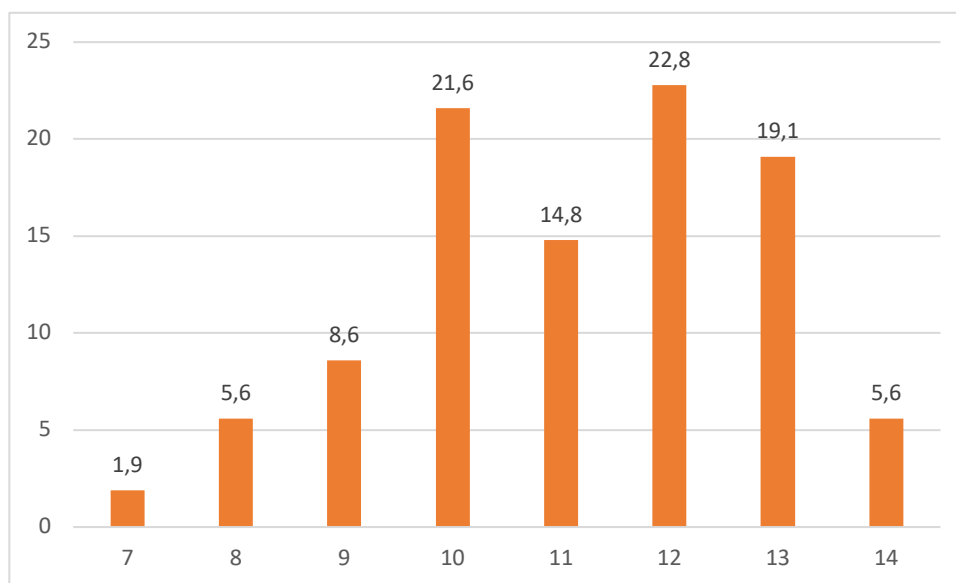
Nr	Väide	Jah (%)	Ei (%)
1.	Töötajad peavad täpselt teadma organisatsiooni eesmärke	95,1	4,9
2.	Töötajad saavad ise endale eesmärke seada	92,6	7,4
3.	Töötajad peaksid mõtlema kui ettevõtte omanikud	60,5	39,5
4.	Suurendatakse järelevalvet töötajate üle	18,5	81,5
5.	Eeldatakse ettevõtjalikkust ja initsiatiivi võtmist töötajate poolt	93,8	6,2
6.	Enamasti kuuluvad töötajad samaaegselt mitmesse meeskonda	53,7	46,3
7.	Töötajad saavad ise valida, millistesse meeskondadesse nad kuuluvad	74,7	25,3
8.	Meeskonnasisesed rollid ei pea olema täpselt kindlaks määratud	25,3	74,7
9.	Töötajate roll võib muuta, kui selgub, et mõni töötaja ei saa oma ülesannetega hakkama	97,5	2,5
10.	Meeskond lõpetab tegevuse, kui tema vajalikkus langeb ära	94,4	5,6
11.	Igal töötajal on vahetu ülemus, kes talle korraldusi ja tagasisidet annab	37,7	62,3
12.	Kõik töötajad saavad rakendada oma juhtimisvõimeid	91,4	8,6
13.	Otsuste langetamine on kollektiivne	83,3	16,7
14.	Isejuhtimise põhimõtted on kirjalikus dokumendis fikseeritud	69,1	30,9

Allikas: autori koostatud

Võrdlemisi heaks saab pidada Pipedrive OÜ töötajate teadlikkust ka küsimuste puhul, millele vastas õigesti rohkem kui 80%, kuid vähem kui 90% küsitluses osalenutest. Siia alla kuuluvad väited, et isejuhtimise rakendamiseks suurendatakse järelevalvet töötajate üle ja et otsuste langetamine on isejuhtimise korral kollektiivne.

Kõige rohkem valesid vastuseid oli isejuhtimisega seonduvalt küsimusele, mille kohaselt kuuluvad isejuhtimise puhul töötajad enamasti mitmesse meeskonda. Vaid 53,7% vastajatest arvas, et see on isejuhtimise korral nii. Järgmiseks väiteks, mille osas on Pipedrive OÜ töötajate teadlikkus isejuhtimise kohta madalam, on, et isejuhtimise korral peaksid töötajad mõtlema kui ettevõtte omanikud, millele vastas õigesti 60,5% küsitluses osalenutest. Kolmandale kohale jäi suurema valede vastuste osakaalu järgi väide, et isejuhtimise korral ei ole igal töötajal otsest ülemust, kes talle korraldusi ja tagasisidet annab. Alla 70% jäi õigete vastuste osakaal ka väitele, et isejuhtimise põhimõtted peavad olema kirjalikus dokumendis fikseeritud. Suhteliselt rohkem oli valesid vastuseid veel väidetele, et isejuhtimise puhul töötajad saavad ise valida, millistesse meeskondadesse nad kuuluvad ja et meeskonnasisesed rollid peavad olema täpselt kindlaks määratud.

Õigete vastuste osakaal jäi vahemikku 7-14, mis tähendab, et kõik küsitluses osalenud vastasid õigesti vähemalt pooltele küsimustele isejuhtimise kohta. Siinkohal võib veel lisada, et kõikide küsimuste puhul oli õigete vastuste osakaal 50%, mis tähendab, et ei olnud ühtegi küsimust, mille puhul saaks väita, et Pipedrive OÜ töötajatel oleks isejuhtimisest magistritöös käsitletud kirjandusega võrreldes erinev arusaam. Neid töötajaid, kes vastasid õigesti kõikidele küsimustele, oli suhteliselt vähe (5,6%), kuid kõige rohkem oli 12, 10 ja 13 küsimust õigesti vastanud. Ligi pooled uuringus osalenutest vastasid õigesti vähemalt 12-le küsimusele 14-st (Joonis 1).



Joonis 1. Isejuhtimise küsimuste õige vastuste arv (% vastajatest)

Allikas: autori koostatud

Keskmiseks õigete vastuste arvuks kujunes 11,15 ja selle standardhälbeks tuli 1,69. Dispersioonanalüüsi tulemuste kohaselt ei erinenud õigete vastuste arv töötaja vanusest ega osakonnast lähtuvalt. Seevastu avaldusid olulised erinevused vastavalt ettevõttesisesele staažile. Kõige kõrgemaks osutus isejuhtimisealane teadlikkus vastajatel, kes on Pipedrive OÜ-s töötanud 5 ja rohkem aastat. Sellesse gruppi kuuluvad töötajad vastasid keskmiselt õigesti 12,78 küsimusele, ülejäänud staažigruppide õigete vastuste arv oli sarnane jäädes vahemikku 10,96-11,30. Samuti selgus t-testi tulemuste põhjal, et meeskonnajuhtide teadlikkus isejuhtimisest on kõrgem kui nendel töötajatel, kes ei ole meeskonnajuhid. Õigete vastuste arvud oli meeskonnajuhtidel keskmiselt 11,86 ja ülejäänud töötajatel 11,04 (Tabel 4).

Tabel 4. Isejuhtimise küsimuste õigete vastuste arv vastajate gruppides

Grupp		M	SD	Testi tulemus
	Kõik vastajad	11,15	1,69	
Vanus	18-24 aastat	11,16	1,84	F = 0,90, p = 0,445
	25-34 aastat	11,22	1,71	
	35-44 aastat	10,79	1,57	
	45-54 aastat	11,75	1,28	
Staaž ettevõttes	Vähem kui 1 aasta	11,30	1,56	F = 3,34, p = 0,021
	1-2 aastat	11,02	1,86	
	3-4 aastat	10,96	1,38	
	5 ja rohkem aastat	12,78	1,69	
Meeskonnajuht	Jah	11,86	1,31	F = 2,54, p = 0,016
	Ei	11,04	1,71	
Osakond	Engineering	11,24	1,77	F = 2,39, p = 0,053
	Product Management	11,60	1,53	
	G&A	11,38	1,45	
	Infrastructure	10,17	1,27	
	Ülejäänud	10,44	1,69	

Allikas: autori koostatud

### 3.1.3. Suhtumine isejuhtimisse

Küsimustiku järgmises osas tuli uuringus osalejatel anda 5-pallisel skaalal hinnangud 22-le väitele, mis väljendavad suhtumist isejuhtimisse. Kõige kõrgemaid hinnanguid said väited nr 2 ja nr 3, mis näitavad, et töötajatele meeldib teha asju, mida nad paremini oskavad ja et nad on rohkem motiveeritud, kui nad saavad teha asju, mida õigeks peavad. Kõrged keskmised hinnangud said ka väited tööalase valikuvabaduse ning erinevate ülesannetega tegelemise kohta (Tabel 5).

Võrdlemisi madala hinnangu sai väide: „Mul ei ole probleemi sellest, kui minu ülesanded sageli muutuvad“, mis näitab, et osad töötajad ilmselt väärtustavad tööülesannete stabiilsust. Samas peeti isejuhtimist arenguvõimalusi suurendavaks.

Kõrge keskmise hinnangu (4,36) sai väide, et vastajale meeldib töötada koos teiste inimestega, kuid mõnevõrra madalamalt oldi nõus sellega, et isejuhtimine soodustab töötajate koostööd ning veelgi rohkem kaheldi selles, et isejuhtimine muudab töötajate vahelised suhted paremaks (3,84).

Mitmetes meeskondades töötamine ja meeskondade koosseisu muutmine sai võrdlemisi madalaid hinnanguid. Küsitluse tulemused näitavad, et vastajatele väga ei meeldi paralleelne töötamine mitmetes meeskondades ja erinevate ülesannetega ning võrdlemisi palju kardetakse seda, et isejuhtimise tingimustes saadakse tööga ülekoormatud. Ka meeskondade koosseisu muutused ei olnud vastajatele eriti meeltnööda.

Tabel 5. Isejuhtimisse suhtumise väidete keskväärtused ja standardhälbed

Nr	Väide	M	SD
1.	Mulle meeldib, et mul on tööga seoses rohkem valikuvabadust	4,21	0,89
2.	Olen rohkem motiveeritud, kui saan teha asju, mida õigeks pean	4,62	0,63
3.	Mulle meeldib, kui saan tööl teha asju, mida paremini oskan	4,62	0,62
4.	Mulle meeldib, kui ma saan tööl tegeleda erinevate ülesannetega	4,47	0,73
5.	Mul ei ole probleemi sellest, kui minu ülesanded sageli muutuvad	3,64	1,25
6.	Isejuhtimine annab mulle paremad arenguvõimalused	4,25	0,86
7.	Isejuhtimine soodustab töötajate koostööd	4,04	1,04
8.	Isejuhtimine muudab töötajate vahelised suhted paremaks	3,84	0,93
9.	Mulle meeldib töötada koos erinevate inimestega	4,36	0,88
10.	Mulle meeldib paralleelselt töötada mitmetes meeskondades ja erinevate projektidega	3,35	1,22
11.	Mul ei ole probleemi sellest, kui meeskondade koosseis muutub	3,64	1,10
12.	Ma ei karda, et isejuhtimise korral saan ma tööga liigselt ülekoormatud	3,35	1,27
13.	Mulle meeldib, kui ülemused minu tööd ei jälgi	4,04	1,01
14.	Ma soovin saada tagasisidet pigem kolleegidelt kui ülemustelt	3,60	0,99
15.	Minu jaoks ei ole probleemiks, kui tagasisidet minu töö kohta antakse harvemini kui praegu	3,07	1,26
16.	Mulle sobib kui minu töötasu üle otsustavad minu kolleegid	2,59	1,38
17.	Pea ennast heaks muutustega kohanejaks	3,85	0,91
18.	Usun, et suudan isejuhtimise tingimustes edukalt hakkama saada	4,10	0,80
19.	Usun, et minu töötulemused parenevad isejuhtimise tingimustes	3,76	1,04
20.	Usun, et isejuhtimise rakendamine ei tekita ettevõttes töötajate vahelisi konflikte	3,04	1,17
21.	Usun, et Pipedrive töötajad on isejuhtimise rakendamiseks valmis	3,60	1,05
22.	Kokkuvõttes leian, et isejuhtimise rakendamine on Pipedrive jaoks kasulik	3,86	1,01

Allikas: autori koostatud

Vastajad on suhteliselt nõus sellega, et neile meeldib, kui ülemused nende tööd ei jälgi. Senisega võrreldes tagasiside harvemini andmine ei leidnud väga suurt toetust. Suhteliselt madala hinnangu sai ka kolleegidelt ülemuste asemel tagasiside saamine. Kõikidest väidetest kõige nõrgema keskmise hinnangu (2,59) sai väide nr 16: „Mulle sobib, kui minu töötasu üle otsustavad minu kolleegid“, mis näitab, et sellist töötasu määramise korda pigem ei soovita.

Küsitluse tulemuste kohaselt peeti ennast suhteliselt heaks kohanejaks ning enamuses arvati, et suudetakse isejuhtimise tingimustes edukal hakkama saada. Veidi rohkem kaheldi selles, kas vastaja töötulemused isejuhtimise tingimustes paranevad.

Väidet, et isejuhtimise rakendamine on Pipedrive OÜ jaoks kokkuvõttes kasulik sai keskmiseks hinnanguks 3,86, mida võib tõlgendada kui mõõdukat optimismi isejuhtimise rakendamise osas. Veidi vähem oldi nõus sellega, et ettevõtte töötajad on isejuhtimise rakendamise jaoks valmis. Samas tekitab palju mittenoustumist väide, et isejuhtimise rakendamine ei tekita töötajate vahelisi konflikte.

Lisas 4 toodud analüüs töötajate vanusegruppide lõikes näitas, et noorematele töötajatele meeldib rohkem tegeleda erinevate tööülesannetega, millel puhul oli kõige kõrgem väidete keskmine hinnang 18-24-aastaste vanusegrupis. Samas paljude väidete puhul andsid kõige kõrgemaid hinnanguid kõige vanemad töötajad ehk vanusegrupp 45-54 aastat. Selle vanusgrupi töötajad andsid nooremate vanusegruppidega võrreldes statistiliselt olulisel määral kõrgemaid hinnanguid väidetele, et isejuhtimine muudab töötajate vahelised suhted paremaks, et neile meeldib töötada paralleelselt erinevates meeskondades ja erinevate ülesannetega, et neile sobib saada tagasisidet rohkem kolleegidelt kui ülemustelt ja et neile sobib kui töötasu üle otsustavad kolleegid. Viimase väite osas selgus, et kui kõige rohkem on kollektiivse töötasu üle otsustamisega nõus 45-54-aastased töötajad, siis kõige vähem soovivad sellist töötasustamist 35-45-aastased. 45-54-aastased töötajad usuvad võrreldes nooremate töötajatega ka rohkem, et isejuhtimise rakendamine on Pipedrive OÜ jaoks kasulik, et Pipedrive OÜ töötajad on isejuhtimise jaoks valmis ja et isejuhtimise rakendamine ei tekita töötajate vahelisi konflikte. Ülejäänud väidete osas ei olnud sõltuvalt töötajate vanusest hinnangute keskväärtustes statistiliselt olulisi erinevusi.

Lisas 5 toodud tulemused näitavad, et Pipedrive OÜ-s vähem kui ühe aasta töötanud on võrreldes pikema staažiga töötajatega nõus sellega, et neile meeldib, kui nad saavad tööl teha asju, mida nad paremini oskavad, et isejuhtimine soodustab töötajate koostööd, et isejuhtimine muudab töötajate



vahelised suhted paremaks. Samuti leidsid kõige lühema ettevõttesise staažiga töötajad võrreldes ülejäänutega rohkem, et neile meeldib paralleelselt töötada mitmetes meeskondades ja erinevate projektidega ja et nende jaoks ei ole probleemiks, kui tagasisidet töö kohta antakse harvemini kui praegu. Kõige lühema staažiga töötajad olid ülejäänud töötajatega võrrelduna rohkem nõus sellega, et isejuhtimine mõjub positiivselt nende töötulemustele, et Pipedrive OÜ töötajad on isejuhtimise rakendamiseks rohkem valmis ja et isejuhtimise rakendamine ei tekita töötajate vahel senisest rohkem konflikte. Väitega, et soovitakse saada tagasisidet rohkem kolleegidelt kui ülemustelt, olid kõige rohkem nõus need, kes on ettevõttes töötanud 3-4 aastat. Ülejäänud väidete osas ei olnud erineva ettevõttesise staažiga töötajate vahel statistiliselt olulisi erinevusi.

Lisas 6 esitatud t-testi tulemused näitavad, et meeskonnajuhid on võrreldes ülejäänud töötajatega mitmes mõttes positiivsema suhtumisega isejuhtimisse. Meeskonnajuhtidele meeldib rohkem tööga seotud valikuvabadus ja neile meeldib rohkem töötada koos erinevate inimestega. Meeskonnajuhid on ka rohkem arvamusel, et isejuhtimine annab neile paremad arenguvõimalused, et nad suudavad isejuhtimise tingimustes töötada ja et nende töötulemused isejuhtimise tingimustes paranevad. Meeskonnajuhtidele sobib suhteliselt rohkem, kui nad saavad ülemuse asemel tagasisidet kolleegidelt ja kui nende töötasu üle otsustavad kolleegid. Samuti on meeskonnajuhid rohkem arvamusel, et Pipedrive OÜ töötajad on isejuhtimise rakendamiseks valmis ja et isejuhtimine ei tekita töötajate vahelisi konflikte.

Dispersioonanalüüsi tulemused tõid välja ka mõned osakondade vahelised erinevused töötajate suhtumises isejuhtimisse. Osakonna G & A töötajate hinnangud olid ülejäänutega võrreldes kõrgemad selles osas, et usutakse, et isejuhtimine parandab nende töötulemusi ja et isejuhtimine ei tekita töötajate vahelisi konflikte. Samuti selgus, et G & A osakonna töötajatele meeldib rohkem, et ülemus nende tööd vahetult ei jälgi. Osakonna Infrastructure töötajate hinnangud osutusid kõrgeimateks aga selles osas, et neile meeldib, kui tööga seoses on rohkem valikuvabadust. Samuti leiavad selle osakonna töötajad suhteliselt rohkem, et neil ei ole probleemi sellest, kui meeskonna koosseis muutub. Engineering osakonna töötajad on kõige rohkem nõus sellega, et nende töötasu üle otsustavad kolleegid. Mitmete väidete puhul osutusid kõige madalamateks Product Management osakonna töötajate hinnangud, mis võib näidata, et selle osakonna töötajate puhul võib olla rohkem probleeme isejuhtimise rakendamisega. Siiski võib üldistavalt välja tuua, et osakondade järgi on statistiliselt olulisi erinevusi suhtumises isejuhtimisse vähem kui töötajate vanuse, staaži või meeskonnajuhiks olemise järgi.

Korrelatsioonanalüüsi tulemused näitavad, et isejuhtimise alane teadlikkus ja suhtumine isejuhtimisse on paljudel juhtudel positiivses seoses. Positiivne seos isejuhtimise küsimuste õigete vastuste arvuga avaldus kõige tugevamini väides nr 14 ja nr 16. Seega leidis kinnitust, et isejuhtimisest paremini teadlikud Pipedrive OÜ töötajad on rohkem nõus sellega, et ülemuste asemel annavad neile tagasisidet kolleegid ja et ülemused otsustavad nende töötasu üle. Suhteliselt tugevaks osutus ka positiivne seos uskumustes, et isejuhtimine on Pipedrive OÜ jaoks kasulik ja isejuhtimise alase teadlikkuse vahel.

Tabel 6. Isejuhtimise teadlikkuse küsimuste õigete vastuste arvu ja isejuhtumise väidete hinnangute korrelatsioonanalüüs

Nr	Väide	r	p
1.	Mulle meeldib, et mul on tööga seoses rohkem valikuvabadust	0,19	0,018
2.	Olen rohkem motiveeritud, kui teha asju, mida õigeks pean	-0,20	0,011
3.	Mulle meeldib, kui saan tööl teha asju, mida paremini oskan	-0,03	0,776
4.	Mulle meeldib, kui ma saan tööl tegeleda erinevate ülesannetega	0,07	0,349
5.	Mul ei ole probleemi sellest, kui minu ülesanded sageli muutuvad	0,11	0,184
6.	Isejuhtimine annab mulle paremad arenguvõimalused	0,16	0,039
7.	Isejuhtimine soodustab töötajate koostööd	0,23	0,003
8.	Isejuhtimine muudab töötajate vahelised suhted paremaks	0,16	0,050
9.	Mulle meeldib töötada koos erinevate inimestega	0,24	0,002
10.	Mulle meeldib paralleelselt töötada mitmetes meeskondades ja erinevate projektidega	0,08	0,328
11.	Mul ei ole probleemi sellest, kui meeskondade koosseis muutub	0,09	0,298
12.	Ma ei karda, et isejuhtimise korral saan ma tööga liigselt ülekoormatud	-0,02	0,842
13.	Mulle meeldib, kui ülemused minu tööd ei jälgi	0,21	0,008
14.	Ma soovin saada tagasisidelt pigem kolleegidelt kui ülemustelt	0,37	0,000
15.	Minu jaoks ei ole probleemiks, kui tagasisidet minu töö kohta antakse harvemini kui praegu	0,10	0,202
16.	Mulle sobib, kui minu töötasu üle otsustavad minu kolleegid	0,35	0,000
17.	Pea ennast heaks muutustega kohanejaks	0,09	0,247
18.	Usun, et suudan isejuhtimise tingimustes edukalt hakkama saada	0,14	0,083
19.	Usun, et minu töötulemused paranevad isejuhtimise tingimustes	0,20	0,011
20.	Usun, et isejuhtimise rakendamine ei tekita ettevõttes töötajate vahelisi konflikte	0,20	0,011
21.	Usun, et Pipedrive töötajad on isejuhtimise rakendamiseks valmis	0,09	0,260
22.	Kokkuvõttes leian, et isejuhtimise rakendamine on Pipedrive jaoks kasulik	0,27	0,001

Allikas: autori koostatud

Samuti selgus, et kõrgema isejuhtimise alase teadlikkusega töötajatele meeldib rohkem tööga seotud valikuvabadus, et nad usuvad rohkem, et isejuhtimine annab neile paremad arenguvõimalused, soodustab töötajate vahelist koostööd ja muudab töötajate vahelised suhted paremaks. Kõrgema isejuhtimise alase teadlikkusega töötajatele meeldib rohkem töötada koos erinevate inimestega ja neile meeldib rohkem ka see, kui ülemus nende tööd ei jälgi ning nad usuvad rohkem, et nende töötulemused paranevad isejuhtimise tingimustes ja et isejuhtimise

rakendamine ei tekita töötajate vahelisi konflikte. Eelnevaga võrreldes vastupidise tulemusena selgus, et isejuhtimisealane teadlikkus on negatiivselt seotud väitega nr 2: „Usun, et minu töötulemused parenevad isejuhtimise tingimustes“.

#### **3.1.4. Töötajate kommentaarid isejuhtimise kohta**

Avatud vastusega küsimusele, milles vastajad said teha täiendavaid kommentaare isejuhtimise kohta, laekus kahjuks vaid üksikuid vastuseid. Seda võimalust oma arvamuse väljendamiseks kasutasid pigem töötajad, kes ei olnud väga positiivselt meelestatud isejuhtimise rakendamise suhtes Pipedrive OÜ-s. Üks nendest nimetas isejuhtivat organisatsiooni kui utopiat, mis talle meeldib, kuid ta leidis, et praegu ei ole ettevõtte selleks valmis ja isejuhtimise rakendamine viiks ettevõtte kaosesse. Teine vastaja leidis, et kuigi isejuhtimine on väga hea viis organisatsiooni korraldamiseks, siis ei ole praegu Pipedrive OÜ-s piisavalt heade juhtimisoskustega inimesi, kes suudaksid meeskondi hästi juhtida. Puudu jääb oskustest seada prioriteete ja pakkuda töötajatele juhendamist. Kolmas vastajatest arvas, et isejuhtimine ei toimiks Pipedrive OÜ-s hästi selle pärast, et ettevõtte strateegia ei ole väga selge ja et ettevõtte ei suuda väga hästi oma eesmärgi ja neid väljenduvald mõõdikuid seada. Samuti märgiti, et isejuhtimise rakendamiseks peaksid olema organisatsioonisiselised rollid täpselt kirjeldatud. Isejuhtimise nõrkusena märgiti veel töötajate juhendamist ja tagasisidet. Toodi välja, et peaaegu kõik tarkvaraarendajad vajavad seda ning isejuhtimine ei ole juhendamise ja tagasiside jaoks parimaks lahenduseks. Võimalikuks ohuks võib olla, et isejuhtimise korral töötajad kalduvad eesmärkidest kõrvale ja teevad tööd, mis ei ole ettevõttele vajalik.

Isejuhtimise positiivsete külgedena toodi avatud küsimuse vastustes välja, et see aitab kaasa töötajate arengule nii tööalaste oskuste kui isiksusliku arengu osas ja isejuhtimist peeti kasulikuks olukordades, kus meeskondadel on vaja lahendada keerulisi probleeme ja kohaneda muutustele. Veel toodi positiivse külje pealt välja, et isejuhtimine tähendab töötaja jaoks, et organisatsioon usaldab teda tööga seonduvalt.

Mõned vastused viitasid sellele, et isejuhtimine võiks olla rakendatav osade töötajate puhul. Märgiti, et töötajate iseseisva töötamise võime on erinev ja need, kes suudavad paremini iseseisvalt töötada, nende puhul võiks isejuhtimine sobida. Isejuhtimise jaoks on vajalikud veel töötajate enesedistsipliin ja see võiks sobida rohkem suuremate kogemustega töötajatele.

## 3.2. Intervjuude analüüs

### 3.2.1. Isejuhtimise põhimõtted

Intervjuude tulemuste põhjal moodustatud kategooriad ja koodid on esitatud lisa 9. Intervjuude põhjal tuvastati, et Pipedrive OÜ on seni rakendanud järgmiseid isejuhtimise põhimõtteid: meeskonnad kasutavad mõnda agiilset juhtimispõhimõtet, meeskonnad on autonoomsed, püsivate juhtide puudumine traibi ja tiimi tasandil, otsustusõiguse delegeerimine ja holakraatia.

Siiski selgitati, et Pipedrive OÜ-s on tarkvaraarendusega tegelevate meeskondade autonoomia piiratud arendatava tarkvaraga, st nad saavad otsustada, kuidas nad tarkvara arendavad, kuid mitte seda, millist tarkvara meeskond arendab.

Pipedrive OÜ-s on seni olemas formaalne struktuur osakondade näol ning osakondadel on kindlaksmääratud juhid. Osakondade kõrval tegutsevad traibid ja tiimid aga ei ole formaalsete ametikohtadega juhtidega. Traibi ja tiimi tasandil püsivaid juhte ei ole, vaid need muutuvad vastavalt vajadusele. Isejuhtimise rakendamist alustati 2018.a. arendustiimides ja hiljem on seda laiendatud kaotades ära keskastmejuhtide ametikohti.

Intervjueeritavate vastused näitavad, et isejuhtimist on Pipedrive OÜ-s rakendatud suuremas ulatuses vaid mõnedes osakondades. Kõige rohkem on seda tehtud Infrastructure ja Engineering osakondades, mille liikmetest kõige rohkem töötajaid kuulub traibidesse. Vähem on isejuhtimist rakendatud Product Management osakonnas. Intervjuus toodi välja, et Product Management osakonna puhul on plaanis edaspidi isejuhtimist rohkem sisse tuua.

Otsustusõiguse delegeerimine tähendab, et vaatamata sellele, kas töötjal on otsene ülemuse või mitte (see sõltub osakonnast), üritatakse võimalikult palju delegeerida otsustamist madalamale tasandile. Isegi kui on otsene ülemus, siis juhid loovutavad oma võimu. Otsustusõigust delegeeritakse vastavalt vajadusele. „*Ja vastavalt sellele, milline roll kellelgi projektis või missioonis on, vastavalt sellele tuleb otsustuspowerit juurde.*“ (Intervjuu 2)

Pipedrive OÜ lähtub isejuhtimise rakendamisel holakraatia põhimõttest. Intervjuude tulemused näitavad, et sellest ollakse isejuhtimise osas kõige rohkem teadlikud. Holakraatia kohta on saadud infot erinevatest allikatest: raamatud, koolitused, veebimaterjalid, videod.

### 3.2.2. Isejuhtimise kasutuselevõtmine

Pipedrive OÜ-s on isejuhtimise kasutuselevõtul olnud põhimõteteks isejuhtimise kohandatud rakendamine, töötajate kaasamine, katsetamine, koolituste korraldamine, mentorite rakendamine, rollide väljaselgitamine, järkjärguline rakendamine.

Pipedrive OÜ puhul on seni olnud isejuhtimise rakendamise põhimõtteks ja on seda intervjuudele tuginedes ka tulevikus, et isejuhtimist rakendatakse kohandatult. See tähendab, et isejuhtimise rakendamisel ei kopeerita otseselt mõnda teise ettevõtte kogemust ega võeta kirjanduses toodud põhimõtteid üksüheselt üle, vaid selle asemel üritatakse aru saada, kuidas isejuhtimist Pipedrive OÜ-s paremini rakendada. *„Ma leian seda, et iga ettevõtte ikkagi peaks leidma selle täpselt endale sobiva mudeli ja kohandama sõltuvalt oma ettevõtte teemast, et päris nii, et lihtsalt lööd raamatu lahti ja teed täpselt nii, nagu mingi teine ettevõtte kuskil artiklis või raamatus on kirjas, et see nagu ei toimi.“* (Intervjuu 2)

Pipedrive OÜ-s on isejuhtimise kasutuselevõtmise juures töötajaid igati kaasatud. Isejuhtimise teemadel on toimunud palju erinevaid arutelusid, ajurünnakuid, milles töötajad on saanud oma seisukohti avaldada. Ühiste arutelude kaudu on otsustatud, kuidas ja milliseid isejuhtimise põhimõtteid rakendatakse.

Pipedrive OÜ-s ollakse arvamusel, et isejuhtimise põhimõtete rakendamist on vaja katsetada. Katsetamise põhjal tekib kogemus ja nii saadakse paremini aru, millised põhimõtted võiksid ettevõttele sobida. *„Enne, kui kogemust ei ole, ei ole mõtet üldse arutada, mis minu jaoks töötaks või mitte. Pigem on mõtet rakendada nii, et saame kogemuse ja siis vaatame, et mis see meie jaoks on.“* (Intervjuu 1)

Isejuhtimise laiemaks rakendamiseks tehakse Pipedrive OÜ-s selleks vajalikke koolitusi ja muid ettevalmistusi. Samuti on hakatud rakendama mentoreid. Töötajatele antakse võimalus olla mentori rollis ja see hakkab asendama juhivoolset toetust. Mentorite süsteemi väljakujunemine tähendab, et töötajatel tekivad võimalused saada mentori käest toetust, kui seda juhilt enam ei saa.

Isejuhtimise rakendamiseks on Pipedrive OÜ tegelenud viimasel ajal palju sellega, et määratleda erinevaid rolle ettevõttes. Kõikvõimalikke tegevusi on hakatud seostama rollidega, et oleks

võimalik töötajatele erinevaid rolle välja pakkuda ja oleks üldse selge, millised rolle tuleb töötajatel täita.

Tulevikus on Pipedrive OÜ-l kavas isejuhtimise rakendamist laiendada viisil, et seda võetakse kasutusele järjest rohkemate osakondade juures. Kui praegu on isejuhtimine rakendatud rohkem tiimi tasandil, siis tahetakse seda tuua ka üldisematele tasanditele ja rakendada isejuhtimise põhimõtteid ka tervet organisatsiooni hõlmavate otsuste langetamisel.

### 3.2.3. Isejuhtimist soodustavad tegurid

Isejuhtimist soodustavate teguritena toodi intervjuudes välja töötajate varasemad kogemused, sobivate omadustega töötajaskond ja kiiresti muutuv keskkond.

Isejuhtimist peeti paremini rakendatavateks töötajate puhul, kellel on varasemalt rohkem kogemusi agiilsete juhtimispõhimõtetega, isegi kui neid ei ole rakendatud isejuhtimise kontseptsiooni raames. Selliseid kogemusi on Pipedrive OÜ puhul rohkem Engineering osakonnas, kuid kõikides osakondades ei ole selliseid kogemusi, mis võib raskendada nende puhul isejuhtimise rakendamist. *„Ja kui tarkvaraarendajad tänu agile tiimides töötamisega neil on juba tegelikult nagu mingisugune noh, ikka nagu tagumik, tunnetuslik kogemus olemas sellest, et või siis nagu autonoomia peaks välja nägema, siis minu inimestele seda üldiselt väga ei ole.“* (Intervjuu 1)

Pipedrive OÜ-d peeti organisatsiooniks, mis tõmbab ligi töötajaid, kes väärtustavad tegevusvabadust ja kes tegutsevad tugeva sisemise motivatsiooni ajendil. Seetõttu suures osas tulevad organisatsiooni töötajad, kellele isejuhtimine sobib. *„Aga kui ma üldiselt Pipedrive'ist räägin, siis ma leian, et see milliseid inimesi me nagu värbame ja millised on meie ettevõtte põhiväärtused, et siis meie inimesed on juba kuidagi eelhäälestuselt sobivad isejuhtiva organisatsiooni jaoks, mis seda tõestab, on, et me värbame inimesi, kelle on tugev sisemine draiv, tal on suur tahtmine seda asja teha.“* (Intervjuu 2) Sellest tulenevalt tahavad ettevõtte töötajad ise initsiatiivi võtta ja lahendada ülesandeid oma äranägemise järgi. Intervjuus arvati, et sellisel juhul ei saagi väga hästi klassikalist lähenemist juhtimises kasutada ja seetõttu on isejuhtimise põhimõtete kasutuselevõtt loomulik.

Isejuhtimist peeti kiiresti muutuva keskkonna jaoks sobivaks. „*Ma arvan, et üks asi on on see, et kui keskkond muutub kiiremini, seda rohkem on ettevõttel vaja kogu aeg adopteeruda.*“ (Intervjuu 1) Isejuhtimine sobib hästi muudatuste tegemisteks ja organisatsiooni kohandamiseks.

#### **3.2.4. Isejuhtimise võimalused**

Isejuhtimise võimalusteks on töötajatele suurema valikuvabaduse andmine, töötajatele arenguvõimaluste loomine, töötajate potentsiaali realiseerimine, võimekate töötajate meelitamine organisatsiooni, informatsiooni liikumise paranemine, otsuste langetamise kiirenemine, otsuste kvaliteedi paranemine.

Pipedrive OÜ-s peetakse isejuhtimise rakendamist oluliseks, et sellega antakse töötajatele rohkem valikuvabadust oma töö osas. Selle tulemusena saavad töötajad tegeleda rohkem sellega, mis neile meeldib. Intervjueeritavate seas valitses arusaam, et kui inimesed saavad teha seda, mida nad tahavad teha, siis on nende motivatsioon kõrgem ja tulemused paremad. „*Töötajate seisukohast, mis on hästi suured võidud, on see, et töötajatel on rohkem otsustusõigust erinevates asjades kaasa lüüa ja rohkem ise kujundada seda, mis on need valdkonnad või teemad, kus siis tahaks juurde õppida või ise rohkem panustada, et see naturaalselt toob ka selle kaasa, et inimesed on rohkem motiveeritud.*“ (Intervjuu 2) Tööülesannete osas valikuvabaduse andmine võimaldab paremini töötajatel oma potentsiaali rakendada, sest eeldatakse, et töötajad valivad ise ülesandeid, millega nad hästi hakkama saavad ja et töötajad teavad ise kõige paremini, milles nad tugevad on.

Kuna isejuhtimine võimaldab töötajatel proovida erinevaid rolle ja ülesandeid, siis annab see neile võimaluse ennast proovile panna ja uutest valdkondades areneda. Töötajad võivad avastada endas uusi võimeid, näiteks juhtimisvõimed, mis varem ei leidnud rakendust. „*Et see kogemus nagu üldiselt, minu arvates see laiendab kõikide inimeste kompetentsi. Kui sul on vaja samal ajal vedada projekti või missiooni, juhtida teisi, juhtida iseenda tööd, kõike seda hästi teha ja tulemustele jõuda.*“ (Intervjuu 2). Samuti oldi arvamusel, et erinevaid rolle proovides hakkavad töötajad paremini tunnetama ettevõtet kui tervikut. Töötajate arenguvõimaluste loomist pidas üks intervjueeritavatest väga oluliseks. „*Ma arvan, et üks oluline missioon, mis igal ettevõttel võiks olla, et see inimene õpiks ja areneks ja kogeks uusi asju ja loomulikult panustaks selle ettevõtte edusse.*“ (Intervjuu 2)

Intervjuust selgus arvamus, et paljudele võimekamatele töötajatele meeldib isejuhtumisega kaasnev tegevusvabadus. Võimekamad töötajad on kõrge sisemise motivatsiooni ning nad ei soovi

ega vaja, et ülemus neile täpseid korraldusi annaks ja neid pidevalt jälgiks. Kui organisatsioon suudab luua sellistele töötajatele sobiva keskkonna, siis tahavad nad Pipedrive OÜ-sse tööle tulla. Pipedrive OÜ tegutseb tarkvaraarenduse valdkonnas ja seal on ettevõtte seisukohast probleemiks tugev konkurents töötajate pärast, mis toob kaasa kiire palkade tõusu. Osad ettevõtted panustavad selle peale, et töötajaid üksnes kõrge palgaga tööle meelitada, kuid Pipedrive OÜ ei ole tahtnud sellist strateegiat kasutusele võtta. Intervjuudest peegeldus seisukoht, et osades ettevõtetes IT spetsialistid tegelikult ei soovi töötada, kuid kõrge palga tõttu nad seda siiski teevad. Kui Pipedrive OÜ suudab luua töötajatele meeldiva keskkonna, siis on tõenäoline, et ettevõtte ei pea pidevalt töötajate lahkumise vältimiseks palka tõstma. *„Et noh, nemad nagu müttavad turul lihtsalt sellega, et nad maksavad palgaga kinni ja siis kuna see meie valik nagu strateegiast tulenevalt ei olnud ja ei ole ka mõtet, siis, siis jääb loomulikult üle see, et valida mingi teine viis, millega ätraktida.“* (Intervjuu 1)

Isejuhtimise rakendamisel loodetakse informatsiooni liikumise paranemist ettevõttes. Pipedrive OÜ on kasvanud suureks ettevõtteks, milles on palju väikseid meeskondi ja seetõttu on probleemiks info liikumine ühest meeskonnast teise. Kui inimesed kuuluvad mitmetesse meeskondadesse ja ka traibidesse, siis tekib loodetavasti rohkem töötajalt-töötajale infovahetust.

Isejuhtimise puhul loodetakse, et see parandab otsuste langetamise kiirust. Ajaline võit saavutatakse sellega, et otsus ei pea läbima erinevaid juhtimistasandeid. *„Ma leian, et kui sul ei ole seal seda kümme erinevat juhti pea kohal, sa ei pea kogu seda ketti läbi käima, et otsust langetada.“* (Intervjuu 2). Siiski toodi intervjuus välja, et otsuste langetamisel on isejuhtimise korral piir, et kuna otsustamine toimub kollektiivselt, siis see nõuab oma aega. Sellel põhjusel võib olukorras, kus on vaja väga kiiresti otsuseid langetada olla parem, kui juht saab ainuisikuliselt otsustada.

Otsuste kvaliteedi paranemist oodatakse põhjusel, et arvatakse, et otsuste kvaliteet sõltub selleks kasutatava info kvaliteedist. Suurtes organisatsioonides on probleem, et juhtidel ei ole otsuste langetamiseks vajalikku infot.

### **3.2.5. Isejuhtimise ohud**

Isejuhtimise rakendamise ohtudeks on intervjuude tulemuste põhjal ühtsete põhimõtete puudumine, vanade otsustusprotsesside säilitamine, osapoolte vastuseis, vähene teadlikkus ja majanduskriis.



Isejuhtimise rakendamise ohuks Pipedrive OÜ-s võib olla, et töötajatel puudub ühtne arusaam selle olemusest. Intervjuu tulemused näitavad, et ettevõttes valitseb ebaselgus, mida täpsemalt isejuhtimine tähendab ja milliseks isejuhtimise rakendamine tulevikus ettevõttes kujuneb. Ühtsete põhimõtete puudumine võib tuua kaasa selle, et isejuhtimist ei rakendata kogu organisatsioonis ühte moodi. Selles nähti probleemi arvestades seda, et Pipedrive OÜ on rahvusvaheline organisatsioon, millel on mitmeid tegevuskohti ja kus töötab erineva kultuuritaustaga inimesi.

Intervjuus toodi välja, et kui isejuhtimise põhimõtted kasutusele võetakse, siis tuleb neid ka tegelikkuses rakendada ja jätta kõrvale vanad otsustusmehhanismid. Isejuhtimist ei ole õige teha osaliselt, mille puhul täpsustati, et võimalik on küll selle rakendamine vaid osades struktuuriüksustes ja teatud otsuste puhul, kuid ulatuses, mille puhul on isejuhtimine otsustatud rakendada, tuleb ka seda teha. Vastasel juhul oht, et isejuhtimise rakendamine jääb näiliseks.

Isejuhtimist võib takistada Pipedrive OÜ-ga seotud osapoolte vastuseis. Intervjuude tulemused ei viita sellele, et suurimaks probleemiks võiks olla töötajate vastuseis, kuna töötajate suhtumine isejuhtimise suhtes on suuremas osas positiivne. Selle asemel märgiti, et vastuseis võib tulla ettevõtte tippjuhtkonna või investorite tasandilt. *„Aga ma näen, et juhid, kes on sellised traditsioonilise taustaga ja väga harjunud ikkagi, et mina olen suur juht ja otsustaja, siis seal võib see muudatus palju pikemalt aega võtta ja raskemalt minna, sest lõpuks hakkab ikkagi kõik sellest, et juht peab suutma lasta minna osa oma võimust.“* (Intervjuu 2) Selle kohta lisati veel, et kui tegemist oleks börsiettevõttega, siis ilmselt oleks isejuhtimise rakendamine veelgi keerulisem, sest see ei tarvitse lühiajaliselt mõjuda hästi aktsiahinnale. Intervjuudes märgiti ka seda, et tõenäoliselt väike osa töötajatest seoses isejuhtimise kasutuselevõtuga lahkub, seda on ka enne seoses varasemate muudatustega toimunud. Selliseid töötajaid ei ole aga tõenäoliselt palju. *„Ja see protsent, kellele selline vabadus ei sobi, noh nendega tegelikult nad varem-hiljem lahkuvad see on nagu paratamatu hind. Täpselt samamoodi meil olid ka mõned lahkujad, kes selle missiooniprotsessiga ei olnud valmis kaasa tulema.“* (Intervjuu 1)

Vähene teadlikkus isejuhtimisest võib tekitada vastuseisu isejuhtimisele. Intervjuu tulemused näitasid, et sageli seisavad isejuhtimisele rohkem vastu töötajad, kes teavad isejuhtimise kohta vähem. Intervjueeritavad oskasid tuua näiteid selle kohta, kuidas töötajad, kes alguses olid isejuhtimisele vastu, on oma arvamust muutunud, kui nad hakkasid isejuhtimise olemusest paremini aru saama.

Isejuhtimise rakendamist võib hakata takistama majanduskriisi tekkimine. Kriisitingimustes on vaja teha kiireid muudatusi ja nendest olukordades isejuhtimine nii hästi ei toimi, sest ei võimalda väga kiiresti otsustada. Kriisiolukord võib takistada isejuhtimise kasutuselevõttu ka põhjusel, et tegemist on uudse juhtimispõhimõttega, samas kriisisituatsioonides kaldutakse ettevõttes rakendama harjumuspäraseid juhtimispõhimõtteid. „*Et kriisiolukorras toimub see, mis on enamusel Eestis on instinktiivne ehk et pigem nagu top down management tugevneb või suureneb.*“ (Intervjuu 1) Märjiti veel seda, et isejuhtimise rakendamine võib esialgu muuta organisatsiooni nõrgemaks ja seega saab isejuhtimisele üle minna olukorras, kus organisatsiooni ei ähvarda mõni suurem oht.

Isejuhtimise rakendamisega seonduvalt märjiti veel, et selle reeglid peaksid olema täpselt paika pandud ja kirjalikus dokumendis rakendatud. Otsuste langetamisel tuleb lähtuda sellest dokumendist. Peeti oluliseks, et on olemas kindlad reeglid ülesannete jagamiseks. Sealjuures peab olema määratletud, kuidas toimitakse, kui osasid ülesandeid ei soovi töötajad endale võtta ja nendele ei leidu seetõttu täitjaid.

### **3.3. Tulemuste arutelu ja järeldused**

Nii küsitluse kui intervjuude tulemused andsid kinnitust, et Pipedrive OÜ töötajate teadlikkus isejuhtimisest on väga hea. Sellekohane teadlikkus on aja jooksul paranenud ning ettevõtte on teinud mitmesuguseid pingutusi, et töötajate teadlikkust isejuhtimise osas tõsta. Kõige rohkem on ettevõtte töötajad teadlikud isejuhtimise põhimõtetest, et töötajad peavad täpselt teadma organisatsiooni eesmärke, et nad saavad ise eesmärke seada, et neilt eeldatakse ettevõtjalikkust ja initsiatiivi võtmist. Seega võib väita, et ettevõtte töötajad mõistavad hästi, et isejuhtimine tähendab suuremat töötajate autonoomiat (Rousseau, Aube 2010; Batool et al. 2018; Groen 2018) ja töötajate poolt organisatsiooni eesmärkide eest vastutuse võtmist (Bernstein et al. 2016). Samuti mõistavad Pipedrive OÜ töötajad hästi, et isejuhtimise korral on meeskonnad ajutised ja meeskondade koosseisus võivad toimuda muutused. Seega võib väita, et Pipedrive OÜ töötajad saavad hästi aru holakraatia põhimõtetest, et organisatsioon koosneb meeskondadest (Robertson 2007) ja et organisatsiooni struktuur on läbi meeskondade muutumise pidevas muutumises (Krasulja et al. 2016). Samuti näitavad uuringu tulemused, et Pipedrive OÜ töötajad mõistavad

hästi, et isejuhtimine võimaldab kõigil organisatsiooniliikmetel rakendada oma juhtimisvõimeid, mida on väitnud ka Gino et al. (2013).

Uurimistulemuste kohaselt võib pidada Pipedrive OÜ jaoks probleemiks, et töötajate teadlikkus on suhteliselt madalam põhimõtte, et isejuhtimise puhul kuuluvad töötajad enamasti mitmesse meeskonda, osas. Samuti näitavad uurimistulemused, et mitmesse meeskonda kuulumist ja erinevate ülesannetega paralleelset tegelemist osad töötajad väga ei soovi ning sellega seoses kardetakse saada tööga ülekoormatud. Viimast probleemi on pidanud võimalikuks ka Bernstein et al. (2016). Töötajate kuulumine mitmetesse meeskondadesse on isejuhtimises siiski vajalik, seda näiteks informatsiooni parema liikuvuse ja töötajate üksteiselt õppimise soodustamise jaoks (Van De Kamp 2014). Siinkohal võib soovitada Pipedrive OÜ-le teavitada töötajaid rohkem selle põhimõtte kohta ning leida lahendusi töötajate liigse töökoormuse tekkimise vältimiseks. Autori arvates peaks ettevõtte töötajatele mõistma anda, et neil on õigus valida endale sobiv ja jõukohane töökoormus.

Teiseks nõrgemaks kohaks isejuhtimisealase teadlikkuse puhul on seisukoht, et isejuhtimise korral peaksid töötajad mõtlema kui ettevõtte omanikud. Seda põhimõtet on rõhutanud Roosjen (2017) ning see peaks aitama tagada, et töötajad tegutsevad organisatsiooni huvides ja mõtlevad ise, mis on organisatsioonile parim. Autori arvates võib madal teadlikkus selle põhimõtte osas olla seotud sellega, et Pipedrive OÜ ei ole isejuhtimise põhimõtteid täielikult veel rakendanud ja sealjuures ei ole neid võetud kasutusele organisatsiooni ja strateegilise tasandi otsuste juures. Ilmselt näevad ettevõtte töötajad isejuhtimist rohkem meeskonna ja traibi tasandil ja seoses kitsamate ülesannetega. Autori arvates ei ole madal teadlikkus selle isejuhtimise põhimõtte osas praegu tõsiseks probleemiks, kuid sõltuvalt isejuhtimise edasisest rakendamisest võib see muutuda aktuaalsemaks tulevikus.

Uurimistulemused näitasid, et isejuhtimise alane teadlikkus on kõige kõrgem kõige pikema staažiga töötajatel, kes on töötanud ettevõttes 5 või rohkem aastat. Autori arvates on see seotud sellega, et kauem aega ettevõttes töötanud inimesed on rohkem organisatsiooni strateegiliste arengutega kursis, võimalik, et nad on ka olnud rohkem kaasatud isejuhtimise rakendamisega seotud tegevustesse. Samuti selgus, et meeskonnajuhtidel on kõrgem teadlikkus isejuhtimisest kui ülejäänud töötajatel. Ka see tulemus võib näidata, et meeskonnajuhid on võib-olla olnud isejuhtimise rakendamisesse rohkem kaasatud ning neil võib olla suurem huvi organisatsioonis

toimuva vastu. Igal juhul näitavad need tulemused, et Pipedrive OÜ peaks isejuhtimise põhimõtete alase teavitustöö osas senisest veidi rohkem keskenduma uutele töötajatele.

Pipedrive OÜ töötajate suhtumine isejuhtimisse on kõige positiivsem seoses sellega kaasnevate võimalustega valida oma tööülesanded ja tegeleda ülesannetega, milles arvatakse ennast kõige tugevamad olevat. Samuti meeldib töötajatele isejuhtimisega kaasnev võimalus tegeleda erinevate ülesannetega ja töötada koos erinevate inimestega. Need tulemused näitavad, et ettevõtte töötajad on positiivselt meelestatud autonoomia suhtes ja kaudselt viitavad nad ka sellele, et töötajad tegutsevad sisemisest motivatsioonist lähtuvalt.

Küsitluse tulemused näitavad, et isejuhtimise rakendamisse Pipedrive OÜ-s suhtutakse siiski mõninga skeptilisusega, töötajad on kahtleval seisukohal, kas ettevõtte on selleks praegu valmis. Töötajad tõid välja, et kõigil töötajatel ei ole piisavalt tugevaid juhtimisvõimeid ja et töötajad vajavad juhtide toetust ja tagasisidet. Autori arvates ei pea isejuhtimise rakendamine siiski kindlasti tähendama, et kõik töötajad peaksid juhtivaid ülesandeid täitma, seda tuleb võtta, et kõigil on selleks võimalus, kuid ilmselt on võimalik isejuhtimise puhul leida lahendusi, et osa töötajaid ei võta endale juhtimisega seotud rolle.

Pipedrive OÜ töötajad kardavad, et isejuhtimise rakendamine võib tuua kaasa töötajate vaheliste konfliktide tekkimist. Isejuhtimise põhimõtete kohaselt peaksid töötajad ise omavahelisi konflikte lahendama (Langfred 2007) ning mõned uuringud on näidanud, et isejuhtimise rakendamine vähendab töötajate vaheliste konfliktide esinemist (Bunderson, Boumgarden 2010). Vastavalt Vaccaro (2010) aitab konflikte lahendada töötajate vaheline usaldus ning töötajatel peaks olema ka selleks vastavad oskused. Kindlasti saab konfliktide lahendamist õppida ning siinkohal võiks Pipedrive OÜ teha selle kohta koolitusi. Samuti saab isejuhtimise põhimõtetes määrata kindlaks, kuidas konflikte lahendatakse. Kindlasti peaks Pipedrive OÜ selle teemaga tegelema, sest kui meeskonnad ei suuda konflikte ise lahendada, siis Langfred (2007) väitel paratamatult nende sooritused halvenevad.

Kõige tugevamat vastuseisu tekitab Pipedrive OÜ töötajates isejuhtimise põhimõte, mille kohaselt otsustavad töötajad kollektiivselt töötasude üle. See on autori arvates üheks erilisemaks ja radikaalsemaks isejuhtimise põhimõtteks, mida on näiteks Foss ja Dobrjaska (2015) kritiseerinud, pidades seda liiga subjektiivseks. Autori arvates peaks Pipedrive OÜ siinkohal mõtlema, kas tasub töötasude üle kollektiivset otsustamist üldse rakendada hakata. Ilmselt on see üheks põhimõtteks,

mis võib panna töötajaid isejuhtimisele vastu töötama ja võib olla on mõistlik seda mitte kasutusele võtta või siis alles kaugemas tulevikus.

Pipedrive OÜ puhul võib pidada vanemate töötajate suhtumist isejuhtimisse positiivsemaks, kuigi noorematele töötajatele meeldib rohkem võimalus tegeleda erinevate tööülesannetega. Selline tulemus on mõneti üllatuslik, sest kirjanduse põhjal võiks eeldada vastupidist (Kumar, Mukherjee 2018). Siinkohal peaks ettevõtte täpsemalt välja selgitama, miks vanemad töötajad suhtuvad isejuhtimisse positiivsemalt. Selleks võiks teha mõned intervjuud erinevas vanuses töötajatega.

Kõige positiivsemalt suhtuvad isejuhtimisse töötajad, kes on Pipedrive OÜ-s töötanud vähem kui aasta. Autori arvates võib see tulemus olla seotud sellega, et uued töötajad on organisatsioonis toimivate või ees ootavate muutuste suhtes optimistlikud, kauem ühes organisatsioonis töötanud inimesed võib-olla väärtustavad rohkem stabiilsust ning on võimalik, et nad enam nii palju ei usu muudatustesse. Samuti näitavad uuringu tulemused, et meeskonnajuhtid suhtuvad võrreldes teiste töötajatega isejuhtimisse positiivsemalt. Seda tulemust võib autori arvates põhjendada meeskonnajuhtide kõrgema isejuhtimise alase teadlikkusega, samuti sellega, et meeskonnajuhtidel on tõenäoliselt rohkem juhtimiskogemusi, mida isejuhtimise tingimustes vaja läheb.

Küsitluse tulemused näitasid, et isejuhtimise alane teadlikkus ja suhtumine isejuhtimisse on positiivses seoses. See tähendab, et kõrgema teadlikkusega töötajad suhtuvad isejuhtimisesse paremini. Nimetatud tulemus leidis kinnitust ka intervjuudes, mille põhjal võib järeldada, et töötajate madal teadlikkus võib olla takistuseks isejuhtimise rakendamisel organisatsioonis. Samas on üldiselt töötajate teadlikkuse osas olukord positiivne, kuid see tulemus näitab, et töötajate täiendava teavitamisega võib suhtumine isejuhtimisse veelgi positiivsemaks muutuda.

Kuigi Pipedrive OÜ rakendab mitmeid isejuhtimise põhimõtteid, ei saa selle põhjal vastavalt Lee ja Edmonson (2017) väita, et tegemist oleks isejuhtiva organisatsiooniga. Kindlasti võib väita, et ettevõttes rakendatakse isejuhtivaid meeskondasid ning sellele lisaks rakendatakse isejuhtimise põhimõtteid ka suuremates üksustes (traibides). Seda iseloomustab fakt, et nii meeskondade kui traibide juhid võivad muutuda, et nad ei ole formaalsest struktuurist tulenevad. Samas on säilinud Pipedrive OÜ-s formaalne struktuur osakondade ja osakondade juhtide näol. Ka on isejuhtimise rakendamise ulatus osakonniti erinev. Kuigi Pipedrive OÜ ei ole praegu veel isejuhtiv organisatsioon, ei saa välistada, et ta selleks tulevikus ei saa, kuigi on oluline välja tuua, et ettevõttes on selge soov leida isejuhtimise jaoks oma ettevõtte jaoks kohandatud lahendus. Seega

on võimalik, et kõiki kirjanduses väljatoodud isejuhtimise põhimõtteid ei hakatagi kunagi rakendada. Samas nii Bernstein et al. (2016) kui Lee ja Edmonson (2017) ongi seisukohal, et paljude organisatsioonide jaoks võib olla sobivamaks lahenduseks teha valik isejuhtimise põhimõtetest, mida rakendada.

Isejuhtimise võimalusteks Pipedrive OÜ-s on töötajatele suurema valikuvabaduse andmine, töötajatele arenguvõimaluste loomine, töötajate potentsiaali realiseerimine, võimekate töötajate meelitamine organisatsiooni, informatsiooni liikumise paranemine, otsuste langetamise kiirenemine ja otsuste kvaliteedi paranemine. Selle põhjal võib väita, et Pipedrive OÜ-s usutakse mitmete kirjanduses väljatoodud isejuhtimise eeliste eduka ärakasutamise võimalusse. Võib väita, et usutakse seosesse, et isejuhtimine toob kaasa kõrgema motivatsiooni, töötajate arengu ja võimekamad töötajad, mis lõppkokkuvõttes annavadki organisatsiooni jaoks parema tulemuse. Samuti võib näha, et isejuhtimises nähakse ühte võimalikku eelist töötajate värbamisel. Võib järeldada, et Pipedrive OÜ-s ollakse arvamusel, et isejuhtimine võimaldab organisatsioonis olevat infot paremini rakendada, mida on väitnud Robertson (2015a).

Isejuhtimise rakendamise ohtudeks on intervjuude tulemuste põhjal ühtsete põhimõtete puudumine, vanade otsustusprotsesside säilitamine, osapoolte vastuseis, vähene teadlikkus ja majanduskriis. Need tulemused näitavad, et Pipedrive OÜ soovib isejuhtimist rakendada läbimõeldult ning oluliseks peetakse isejuhtimise tegelikku, mitte demonstratiivset rakendamist. Ollakse teadlikud, et isejuhtimise rakendamine võib tuua kaasa töötajate ja juhtide vastuseisu ja see ilmselt on olnud põhjuseks, miks ettevõtte on palju panustanud isejuhtimise põhimõtete aruteludesse, koolitustesse ja mentorlusse.

Omaette küsimuseks, on kuidas võimalik eesootav majanduskriis hakkab mõjutama isejuhtimise rakendamist. Kirjanduses on välja toodud, et kriisiolukordades avalduvad isejuhtimise puudused, et ei suudeta vajadusel väga kiiresti otsustada ja langetada ebapopulaarseid otsuseid (Alpsalan et al. 2009). Pipedrive OÜ esindajad on samuti arvamusel, et kui Pipedrive OÜ peaks sattuma raskustesse, siis võib tekkida vajadus minna üle rohkem tsentraliseeritud juhtimisele. Seega on võimalik, et lähiajal isejuhtimise rakendamise ulatuse suurendamine Pipedrive OÜ-s pidurdub ja võivad tekkida vastupidised arengud. Samas arvestades käesolevast tööst selgunud valdavalt positiivset suhtumist isejuhtimisse, võib arvata, et liikumine isejuhtimise suunas tulevikus Pipedrive OÜ-s jätkub.

## KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli selgitada välja, millised on tarkvaraarendusega tegelevas ettevõttes võimalused isejuhtimise rakendamiseks töötajate ja organisatsiooni vaatenurgast.

Töös käsitletud kirjanduse põhjal võib isejuhtimise aluspõhimõtteks pidada holakraatiat, mille korral organisatsioonis puuduvad vertikaalne struktuur, ning sellest tulenev formaalne võim. Isejuhtiva organisatsiooni struktuur on paindlik, koosnedes meeskondadest, mis kujunevad vastavalt vajadusele. Isejuhtimist võib pidada ulatuslikuks ja radikaalseks juhtimise detsentraliseerimise vormiks.

Isejuhtimise rakendamise eelisteks võib kirjanduse puhul välja tuua töötajatele suurema valiku ja otsustusvabaduse andmise, töö tähendusrikkuse suurenemise, mis võivad tuua kaasa kõrgema motivatsiooni ja töörahulolu. Isejuhtimine võib soodustada organisatsioonisisest infovahetust ja õppimist ning anda töötajatele paremaid arenguvõimalusi. Isejuhtimine toob otsustamise infole lähemale, andes otsustusõiguse töötajatele, kellel on selleks vajalik info. Isejuhtimise puuduseks peetakse sellega kaasnevat töökeskkonna ebastabiilsemaks muutumist, ülesannete killustumist, töötajat ülekoormamise ohtu. Isejuhtimine ei tarvitse olla parimaks juhtimisviisiks kriisiolukordades, mis nõuavad kiiret otsustamist, samuti ei pruugi see olla kõige sobivam strateegiliste otsuste langetamisel. Isejuhtimine ei sobi ka kõikidele töötajatele, see ei vasta alati kõikide töötajate ootustele ning kõikidel töötajatel ei ole isejuhtimiseks vajalikke otsuseid.

Pipedrive OÜ töötajate teadlikkust isejuhtimise põhimõtetest võib pidada väga heaks. Kõige rohkem on ettevõtte töötajad teadlikud isejuhtimise põhimõtetest, et töötajad peavad täpselt teadma organisatsiooni eesmäärke, et nad saavad ise eesmäärke seada, et neilt eeldatakse ettevõtjalikust ja initsiatiivi võtmist. Kõige vähem on Pipedrive OÜ töötajad teadlikud põhimõtetest, et isejuhtimise puhul kuuluvad töötajad enamasti mitmesse meeskonda ja et isejuhtimise korral peaksid töötajad mõtlema kui ettevõtte omanikud. Isejuhtimise alane teadlikkus ei ole Pipedrive OÜ töötajate puhul seotud nende vanusega ning samuti ei esine selles olulisi erinevusi osakondade vahel. Isejuhtimise alane teadlikkus on kõige kõrgem kõige pikema staažiga

töötajatel, kes on töötanud ettevõttes 5 või rohkem aastat. Samuti selgus, et meeskonnajuhtidel on kõrgem teadlikkus isejuhtimisest kui ülejäänud töötajatel.

Pipedrive OÜ töötajate suhtumine isejuhtimisse on kõige positiivsem seoses sellega kaasnevate võimalustega valida oma tööülesanded ja tegeleda ülesannetega, milles arvatakse ennast kõige tugevamad olevat. Samuti meeldib töötajatele isejuhtimisega kaasnev võimalust tegeleda erinevate ülesannetega ja töötada koos erinevate inimestega. Isejuhtimise rakendamisse Pipedrive OÜ-s suhtutakse siiski mõninga skeptilisusega, töötajad on kahtleval seisukohal, kas ettevõtte on selleks praegu valmis. Isejuhtimise rakendamise puhul kardetakse töötajate vaheliste konfliktide tekkimist ja tagasiside vähesust. Kõige tugevamat vastuseisu tekitab isejuhtimise põhimõte, mille kohaselt otsustavad töötajad kollektiivselt töötasude üle.

Pipedrive OÜ puhul võib pidada vanemate töötajate suhtumist isejuhtimisse positiivsemaks, kuigi noorematele töötajatele meeldib rohkem võimalus tegeleda erinevate tööülesannetega. Kõige positiivsemalt suhtuvad isejuhtimisse töötajad, kes on Pipedrive OÜ-s töötanud vähem kui aasta. Samuti näitavad uuringu tulemused, et meeskonnajuhid suhtuvad võrreldes teiste töötajatega isejuhtimisse positiivsemalt.

Küsitluse tulemused näitasid, et isejuhtimise alane teadlikkus ja suhtumine isejuhtimisse on positiivses seoses. See tähendab, et kõrgema teadlikkusega töötajad suhtuvad isejuhtimisesse paremini. Nimetatud tulemus leidis kinnitust ka intervjuudes, mille põhjal võib järeldada, et töötajate madal teadlikkus võib olla takistuseks isejuhtimise rakendamisel organisatsioonis.

Intervjuudes selgus, et Pipedrive OÜ-s on seni rakendatud isejuhtimise põhimõtetest, et meeskonnad kasutavad mõnda agiilset juhtimispõhimõtet, meeskonnad on autonoomsed, püsivate juhtide puudumine traibi ja tiimi tasandil, otsustusõiguse delegeerimine ja holakraatia. Isejuhtimise kasutuselevõtu juures on peetud oluliseks kohanduste tegemist isejuhtimise põhimõtetele, töötajate kaasamist, katsetamist, töötajate ettevalmistamist koolituste ja mentorluse kaudu ning erinevate ettevõtte tegevustega seotud rollide määratlemist. Isejuhtimise rakendamist soodustavad Pipedrive OÜ-s töötajate varasemad kogemused, sobivate omadustega töötajaskond ja kiiresti muutuv keskkond.

Isejuhtimise võimalusteks on Pipedrive OÜ-s on töötajatele suurema valikuvabaduse andmine, töötajatele arenguvõimaluste loomine, töötajate potentsiaali realiseerimine, võimekate töötajate



meelitamine organisatsiooni, informatsiooni liikumise paranemine, otsuste langetamise kiirenemine ja otsuste kvaliteedi paranemine. Töötajate autonoomia suurenemise tulemusena võib paraneda töötajate motivatsioon ja töötulemused. Erienvate arenguvõimaluste pakkumine aitab kaasas töötajate oskuste arengule ja meelitab organisatsiooni võimekaid töötajaid, mis samuti aitab kaasa organisatsiooni edule. Isejuhtimise rakendamine võib parandada info liikumist erinevate meeskondade vahel.

Isejuhtimise ohtudeks Pipedrive OÜ-s on ühtsete põhimõtete puudumine, vanade otsustusprotsesside säilitamine, osapoolte vastuseis, vähene teadlikkus ja majanduskriis. Pipedrive OÜ puhul toodi välja, et see on suur ettevõtte mitme tegevuskohaga ja selles töötab erineva kultuuritaustaga inimesi. Sellest tulenevalt võib tekkida probleem, et ei kujune välja ühtset arusaama isejuhtimisest. Kui isejuhtimine kasutusele võtta, siis tuleb seda otsust rakendada ning ei tohi otsuste langetamise juures minna tagasi vanade otsustusprotsesside juurde. Pipedrive OÜ juures võib takistuseks olla osade juhtide ja investorite vastuseis isejuhtimisele, töötajate suhtumine on pigem toetav. Töötajate teadlikkuse kasv suurendab toetust isejuhtimisele. Isejuhtimisele üleminekut võib hakata takistama ees ootav majanduskriis, sest kriisiolukorrad võivad vajada väga kiirete otsuste langetamist.

## **SUMMARY**

### **OPTIONS FOR IMPLEMENTING SELF-MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF EMPLOYEES AND THE COMPANY**

Pipedrive OÜ is a customer relationship management software company. It is one of the largest start-ups in Estonia, employing nearly 400 people. Pipedrive OÜ considers it important to give employees great autonomy and the company has started to introduce the principles of self-management for this purpose. In the future, it is possible for the company to become a self-managing organization, but for this it is necessary to find out in advance what the company's employees' awareness and attitude towards self-management are and what opportunities and dangers the transition to self-management poses for Pipedrive OÜ.

The aim of the master's thesis was to find out what are the options of implementing self-management in a software development company from the point of view of employees and the organization.

The master's thesis utilized a combined research methodology that includes quantitative and qualitative analysis. Quantitative analysis assessed employees' awareness and attitude towards the implementation of self-management. For this purpose, a written questionnaire survey was conducted among the employees of Pipedrive OÜ. All employees of the company were included in the sample of the survey. The qualitative analysis examined the opportunities and threats related to the introduction of self-management for Pipedrive OÜ from the perspective of the organization.

The awareness of Pipedrive OÜ employees about the principles of self-management can be considered very good. The company's employees are most aware of the principles that they must know exactly the goals of the organization, that they can set goals for themselves, that they are expected to be entrepreneurial and take the initiative. The employees of Pipedrive OÜ are the least aware of the principles that in case of self-management the employees usually belong to several teams and that employees should think as the owners of the company. Self-management awareness

is highest for the longest-serving employees who have worked for the company for 5 years or more. It was also found that team leaders have a higher awareness of self-management than other employees.

The attitude of Pipedrive OÜ employees to self-management is the most positive in relation to the accompanying opportunities to choose their work tasks and engage in tasks in which they think they are the strongest. Employees also like the opportunity of self-management to perform different tasks and work with different people. However, the employees somewhat skeptical about the implementation of self-management, whether the company is currently ready for it. There are fears of conflicts between employees and a lack of feedback. The strongest opposition arises from the principle of that employees decide on wages their collectively.

In the case of Pipedrive OÜ, the attitude of older employees towards self-management can be considered more positive, although younger employees prefer the opportunity to engage in various work tasks. Employees who have worked at Pipedrive OÜ for less than a year have the most positive attitude towards self-management. The results of the survey also show that team leaders have a more positive attitude towards self-management compared to other employees. The results of the survey showed that awareness and attitude towards self-management are positively related.

The principles of self-management applied so far in Pipedrive OÜ are that the teams use some agile management principles, teams are autonomous, there are no permanent leaders at the level of the tribe and team, delegation of decision-making power and holocracy. In the introduction of self-management, it has been considered important to make adjustments to the principles of self-management, to involve employees, to prepare employees through training and mentoring, and to define roles related to various company activities. The implementation of self-management is facilitated by the previous experiences of the employees of Pipedrive OÜ, the staff with suitable characteristics and the rapidly changing environment.

The possibilities of self-management in Pipedrive OÜ are giving employees more freedom of choice, creating development opportunities for employees, realizing the potential of employees, attracting capable employees to the organization, improving the flow of information, accelerating decision-making and improving the quality of decisions. The threats of self-management in Pipedrive OÜ are the lack of uniform principles, the preservation of old decision-making processes, the opposition of the parties, low awareness and the economic crisis.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alpaslan, C. M., Green, S. E., & Mitroff, I. I. (2009). Corporate governance in the context of crises: Towards a stakeholder theory of crisis management. – *Journal of Contingencies and Crisis management*, Vol. 17, 1, 38-49.
- Baldwin, C. Y. (2015). In the Shadow of the Crowd: A Comment on 'Valve's Way'. – *Journal of Organization Design*, Vol. 4, No. 2, 5-7.
- Batool, A., Liqaa, M., Khitam, D. (2018). Self-Management and its Relation to Organizational Excellence – *International Journal of Engineering & Technology*, Vol. 7, No. 4.7, 47-50.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. – *Harvard Business Review*, Vol. 94, No. 7, 8-27.
- Berntzen, M., & Wong, S. I. (2019). Coordination in distributed, self-managing work teams: the roles of initiated and received task interdependence. – *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 973-982.
- Birkinshaw, J. (2014). What lessons should we learn from valve's innovative management model?. – *Journal of Organization Design*, Vol. 3, No. 2, 8-9
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why "bureaucratic" teams can be better learners. – *Organization Science*, Vol. 21, No. 3, 609-624.
- Burton, R. M., Håkonsson, D. D., Nickerson, J., Puranam, P., Workiewicz, M., & Zenger, T. (2017). GitHub: exploring the space between boss-less and hierarchical forms of organizing. – *Journal of Organization Design*, Vol. 6, No. 1, 1-19.
- Business Dictionary. (2020). Self-managed team. Kättesaadav: <http://www.businessdictionary.com/definition/self-managed-team.html>, 17. veebruar 2020.
- Elman, B. (2018). The coordination mechanisms of self-managing organizations: An explorative case-study of three pioneers. Stockholm: Södertörn University.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. – *SAGE Open*, Vol. 4, No. 1, 1-10.
- Felin, T. (2015). Valve Corporation: Strategy Tipping Points and Thresholds. – *Journal of Organization Design*, Vol. 4, No. 2, 10-11.

- Foss, N. J., & Dobravska, M. (2015). Valve's Way: Wayward, Visionary, or Voguish?. – *Journal of Organization Design*, Vol. 4, No. 2, 12-15.
- Frazier, G. L., Spekman, R. E., & O'neal, C. R. (1988). Just-in-time exchange relationships in industrial markets. – *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 4, 52-67.
- Gino, F., Staats, B. R., Hall, B. J., & Chang, T. Y. (2013). The morning star company: Self-management at work. – *Harvard Business School Case*, No. 914-013.
- Graneheim, U. H., Lindgren, B. M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. – *Nurse Education Today*, Vol. 56, 29-34.
- Groen, A. (2018). *Managing Without Managers: Shaping Management Control in Self-Managing Organizations*. Nijmegen: Radboud University
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2013). Self-Organizing Roles on Agile Software Development Teams. – *IEEE Transactions on Software Engineering*, Vol. 39, No. 3, 422–444.
- Kaikkonen, H., Haapasalo, H., & Hänninen, K. (2018). Characteristics of self-managing teams in rapid product development projects. – *International Journal of Value Chain Management*, Vol. 9, No. 1, 1-25.
- Karjalainen, M. (2019). *Supporting employees on the road: A case study on supporting self-directed learning in a self-managing software consultancy*. Espoo: Aalto University.
- Kinneen, K., & Younas, S. (2018). *Self-Managing Organizations in the context of Entrepreneurial Innovation*. Uppsala: Uppsala University.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. – *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 3, 730-757.
- Krasulja, N., Radojević, I., & Janjušić, D. (2016). Holocracy – the new management system. – *International Scientific Conference The Priority Directions of National Economy Development*, Njs, Serbia, 187-196.
- Kumar, V., & Mukherjee, S. (2018). Holacracy–the future of organizing? The case of Zappos. – *Human Resource Management International Digest*, Vol. 26 No. 7, pp. 12-15.
- Laloux, F. (2016). *Reinventing organizations*. Millis: Nelson Parker Publishing.
- Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. – *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 4, 885-900.
- Lee, N., & Lings, I. (2008). *Doing business research: a guide to theory and practice*. Cornwall: Sage.

- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. – *Research in Organizational Behavior*, Vol. 37, 35-58.
- Magpili, N. C., & Pazos, P. (2018). Self-managing team performance: A systematic review of multilevel input factors. – *Small Group Research*, Vol. 49, No. 1, 3-33.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. – *Journal of Organization Design*, Vol. 8, No. 1, 1-23.
- McCasland, S. (2018). Building Successful Self-Managed Teams. Kättesaadav: <https://moduscreate.com/blog/building-successful-self-managed-teams/>, 10. veebruar 2020.
- Millikin, J. P., Hom, P. W., & Manz, C. C. (2010). Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity. – *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, No. 5, 687-702.
- Pedrasa, M., & Kirkpatrick, D. (2018). The Future of Work Manifesto: Self-Management and Emotional Self-Mastery Are The Most Powerful Skills for Business Success in the Next Decade. Kättesaadav: <https://apnews.com/3104fae1b1b8b0779eee4157d179faf8>, 17.veebruar 2020.
- Phellas, C. N., Bloch, A., & Seale, C. (2011). Structured methods: interviews, questionnaires and observation. – *Researching Society and Culture*, 3, 181-205.
- Puranam, P., & Håkonsson, D. D. (2015). Valve's way. – *Journal of Organization Design*, Vol. 4, No. 2, 2-4
- Quinteiro, P. M., Passos, A., & Cural, L. (2016). Thought self-leadership and effectiveness in self-management teams. – *Leadership*, Vol. 12, No. 1, 110-126.
- Renkema, M., Bondarouk, T., & Bos-Nehles, A. C. (2018). Transformation to self-managing teams: lessons learned. – *Strategic HR Review*, Vol. 17, No. 2, 81-84.
- Roberson, Q. M., & Williamson, I. O. (2012). Justice in Self-Managing Teams: The Role of Social Networks in the Emergence of Procedural Justice Climates. – *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 3, 685–701.
- Roosjen, M. (2017). How to Reward in Self-Managed Teams. Kättesaadav: <https://www.linkedin.com/pulse/how-rate-reward-self-managed-teams-maja-roosjen/>, 10. veebruar 2020,
- Robertson, B. J. (2007). Organization at the leading edge: Introducing Holacracy™. – *Integral Leadership Review*, Vol. 7, No. 3, 1-13.
- Robertson, B. J. (2015a). Holacracy: The new management system for a rapidly changing world. Henry Holt and Company.

- Robertson, B. J. (2015b). *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. Penguin UK.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. – *Group & Organization Management*, Vol. 35, No. 6, 751-781.
- Rubio-Andrés, M., Gutiérrez-Broncano, S., & Varona-Castillo, L. (2019). Self-Managing teams in small and medium enterprises (SME). – *Human Performance Technology: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Hershey: IGI Global, 1453-1475
- Sánchez-Fernández, J., Muñoz-Leiva, F., & Montoro-Ríos, F. J. (2012). Improving retention rate and response quality in Web-based surveys. – *Computers in Human Behavior*, Vol. 28, No. 2, 507-514.
- Stuckey, H. (2013). Three types of interviews: Qualitative research methods in social health. – *Journal of Social Health and Diabetes*, Vol. 1, No. 2, 56–59.
- Zappos. (2020). Holacracy and Self-Organization. Kättesaadav: <https://www.zapposinsights.com/about/holacracy>, 17. veebruar 2020.
- Touvier, M., Méjean, C., Kesse-Guyot, E., Pollet, C., Malon, A., Castetbon, K., & Hercberg, S. (2010). Comparison between web-based and paper versions of a self-administered anthropometric questionnaire. – *European Journal of Epidemiology*, Vol. 25, No. 5, 287-296.
- Vaccaro, I. (2010). *Management Innovation Studies on the Role of Internal Change Agents*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Vaccaro, I. G., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. (2013). Management innovation in action: The case of self-managing teams. – T.S. Pitsis, A. Simpson, E. Dehlin (Eds.) *Handbook of Organizational and Managerial Innovation*. Chletenham: Edward Elgar Publishing, 138-162.
- Van De Kamp, P. (2014). *Holacracy—A radical approach to organizational design*. – *Elements of the Software Development Process-Influences on Project Success and Failure*. Amsterdam: University of Amsterdam, 13-26.
- Vregelaar, R. M. (2017). *Identifying factors for succesful self-managing teams: an evidence-based literature review*. Twente: University of Twente.
- Weerheim, W., Van, L. R., & Ten, W. H. (2019). Successful implementation of self-managing teams. – *Leadership in Health Services*, Vol. 32, No. 1, 113-128.

# LISAD

## Lisa 1. Pipedrive OÜ struktuur

Osakond	Töötajate arv	Traibid	Töötajate arv
Engineering	233	Coaching Core Cosmos Data DevOPS Tooling Fundamentals Gravity Marketing-Engineering Mobile Polaris Tartu Ei kuulu traibidesse	6 18 45 24 12 17 18 23 20 12 31 7
Product Management	55	Cosmos Fundamentals Gravity Mobile Tartu Ei kuulu traibidesse	7 5 2 2 6 33
General and administrative (G&A)	35		
Infrastructure	32	Infra Support Engineers	22 10
Marketing	26		
Support	17		
Sales	6		
Business Development	3		



## Lisa 2. Küsitluse ankeet

Dear Colleague!

I am a second-year master student in Human Resource Management at Tallinn University of Technology. I do research about the implementation of self-management in Pipedrive.

Please respond to the following questionnaire, which will be used for obtaining information in order to better implement the principles of self-management in our company. Answering to the questionnaire is voluntary and the answers are collected in anonymous form. It would take you approximately up to 10 minutes to answer to the questionnaire.

Please answer the following statements on how you understand the principles of self-management. For each statement, please answer whether or not you consider it to be true for self-management. Select "Yes" or "No" as appropriate.

	Yes	No
1. Employees should know exactly what are the organizational goals		
2. Employees are allowed to set goals for themselves		
3. Employees should think like business owners		
4. Supervision of employees is increased		
5. Entrepreneurship and taking initiative are expected from employees		
6. In most cases, employees belong to several teams simultaneously		
7. Employees are free to choose which teams they belong to		
8. Role of the team members should not be well defined		
9. The roles of employees may be changed if it becomes apparent that some of them are unable to perform their tasks		
10. The team will be dissolved if its necessity becomes obsolete		
11. Each employee has an immediate superior who gives him or her instructions and feedback		
12. All employees can apply their leadership skills		
13. Decision-making is collective		
14. The rules of self-management should be defined in a written document		

Please rate on a 5-point scale to what extent you agree with the following statements regarding the implementation of self-management in Pipedrive. 5 points = complete agreement, 1 point = complete disagreement

	1	2	3	4	5
1. I like that I would have more freedom of choice in my work					
2. I will be more motivated when I can do the things that are right for me					
3. I like being able to perform tasks that I am good at					
4. I like being able to perform different tasks at work					
5. I have no problem with my tasks changing frequently					
6. Self-management gives me better opportunities for development					
7. Self-management encourages cooperation between employees					
8. Self-management improves the relationship between employees					
9. I enjoy working together with different people					

10. I enjoy working in multiple teams and on different projects in parallel					
11. I have no problem when team members change					
12. I am not afraid that in self-management I will become overwhelmed by work					
13. I like when superiors do not supervise me directly while doing my work					
14. I would prefer feedback from colleagues rather than from superiors					
15. It would not be a problem for me if feedback on my work is given less frequently than now					
16. It suits me if my pay is decided by my colleagues					
17. I think I can adapt to changes easily					
18. I believe that I can successfully cope with self-management					
19. I believe that my performance will improve under conditions of self-management					
20. I believe that self-management does not create conflicts between employees					
21. I believe that Pipedrive staff is ready to implement self-management					
22. In conclusion, I think that implementing self-management is useful for Pipedrive					

If you want to add your thoughts, suggestions, or concerns about implementing self-management, please do so below

.....  
.....  
.....

Your age?

- 18-24 years
- 25-34 years
- 35-44 years
- 45-54 years
- 55 years or older

For how many years have you been employed at Pipedrive?

- Less than 1 year
- 1-2 years
- 3-4 years
- 5-6 years
- 7 years or more

Are You Team Lead at Pipedrive?

- Yes
- No

What department do You form in Pipedrive?

- Engineering
- Support
- G&A

- Product Management
- Marketing
- Infrastructure
- Other

### Lisa 3. Küsitluse ankeet eesti keeles

Hea kolleeg!

Olen TTÜ personalijuhtimise II kursuse magistrant ja uurin oma lõputöö raames isejuhtimise rakendamist Pipedrive OÜ-s.

Palun vastata järgnevale küsimustikule, mida kasutatakse selleks, et oleks võimalik isejuhtimise põhimõtteid meie ettevõttes paremini kasutusele võtta. Küsimustikule vastamine on vabatahtlik ja vastused kogutakse anonüümsel kujul. Vastamine võtab eeldatavasti kuni 10 minutit.

Vastake palun järgmiste väidete kohta, kuidas Teie mõistate isejuhtimise põhimõtete olemust. Iga väite kohta vastake, kas see on Teie arvates isejuhtimise põhimõtetega koos või mitte. Vastavalt sellele valige vastusevariandid „Jah“ või „Ei“.

	Jah	Ei
1. Töötajad peavad täpselt teadma organisatsiooni eesmärke		
2. Töötajad saavad ise endale eesmärke seada		
3. Töötajad peaksid mõtlema kui ettevõtte omanikud		
4. Suurendatakse järelevalvet töötajate üle		
5. Eeldatakse ettevõtjalikkust ja initsiatiivi võtmist töötajate poolt		
6. Enamasti kuuluvad töötajad samaaegselt mitmesse meeskonda		
7. Töötajad saavad ise valida, millistesse meeskondadesse nad kuuluvad		
8. Meeskonnasisesed rollid ei pea olema täpselt kindlaks määratud		
9. Töötajate rolle võib muuta, kui selgub, et mõni töötaja ei saa oma ülesannetega hakkama		
10. Meeskond lõpetab tegevuse, kui tema vajalikkus langeb ära		
11. Igal töötajal on vahetu ülemus, kes talle korraldusi ja tagasisidet annab		
12. Kõik töötajad saavad rakendada oma juhtimisvõimeid		
13. Otsuste langetamine on kollektiivne		
14. Isejuhtimise põhimõtted on kirjalikus dokumendis fikseeritud		

Andke palun 5-pallisel skaalal hinnang, millisel määral Te nõustute järgmiste väidetega isejuhtimise rakendamise kohta Pipedrive OÜ-s. Hinnang 5 palli tähendab täielikku nõustumist ja 1 pall täielikku mittedõustumist.

	1	2	3	4	5
1. Mulle meeldib, et mul on tööga seoses rohkem valikuvabadust					
2. Olen rohkem motiveeritud, kui teha asju, mida õigeks pean					
3. Mulle meeldib, kui saan tööl teha asju, mida paremini oskan					
4. Mulle meeldib kui ma saan tööl tegeleda erinevate ülesannetega					
5. Mul ei ole probleemi sellest, kui minu ülesanded sageli muutuvad					
6. Isejuhtimine annab mulle paremad arenguvõimalused					
7. Isejuhtimine soodustab töötajate koostööd					
8. Isejuhtimine muudab töötajate vahelised suhted paremaks					
9. Mulle meeldib töötada koos erinevate inimestega					
10. Mulle meeldib paralleelselt töötada mitmetes meeskondades ja erinevate projektidega					
11. Mul ei ole probleemi sellest, kui meeskondade koosseis muutub					

12. Ma ei karda, et isejuhtimise korral saan ma tööga liigselt ülekoormatud					
13. Mulle meeldib, kui ülemused minu tööd ei jälgi					
14. Ma soovin saada tagasisidelt pigem kolleegidelt kui ülemustelt					
15. Minu jaoks ei ole probleemiks, kui tagasisidet minu töö kohta antakse harvemini kui praegu					
16. Mulle sobib kui minu töötasu üle otsustavad minu kolleegid					
17. Pean ennast heaks muutustega kohanejaks					
18. Usun, et suudan isejuhtimise tingimustes edukalt hakkama saada					
19. Usun, et minu töötulemused parenevad isejuhtimise tingimustes					
20. Usun, et isejuhtimise rakendamine ei tekita ettevõttes töötajate vahelisi konflikte					
21. Usun, et Pipedrive töötajad on isejuhtimise rakendamiseks valmis					
22. Kokkuvõttes leian, et isejuhtimise rakendamine on Pipedrive jaoks kasulik					

Kui soovite midagi täiendada seoses oma mõtete, ettepanekute või muredega seoses isejuhtimise rakendamisega, siis palun seda alljärgnevalt teha

.....

.....

.....

Teie vanus?

- 18-24 aastat
- 25-34 aastat
- 35-44 aastat
- 45-54 aastat
- 55 või rohkem aastat

Kui kaua olete töötanud Pipedrive OÜs?

- Vähem kui 1 aasta
- 1-2 aastat
- 3-4 aastat
- 5-6 aastat
- 7 aastat või rohkem

Kas olete meeskonnajuht Pipedrive OÜs?

- Jah
- Ei

Millises osakonnas töötate Pipedrive OÜs?

- Tarkvaraarendus
- Kasutajatugi
- Haldus
- Tootejuhtimine
- Turundus
- Infrastruktuur
- Muu

## **Lisa 4. Intervjuu küsimused**

### Isejuhtimise senine rakendamine

1. Kirjeldage palun, kuidas Pipedrive on siiani isejuhtimise põhimõtteid rakendanud?
2. Millised on olulisemad isejuhtimise põhimõtted, mida rakendatakse?
3. Mida on plaanis isejuhtimisele üleminekuga tulevikus ettevõttes ümber korraldada?

### Isejuhtimise võimalused

1. Mida loodetakse isejuhtimise rakendamisega saavutada?
2. Millist kasu isejuhtimise põhimõtete rakendamine Pipedrive jaoks võiks anda?
3. Millised on peamised ettevõtte tegevusvaldkonnad, nt tootearendus, turundus, värbamine, motiveerimine, milles avalduvad isejuhtimise kasud?
4. Mis võib isejuhtimise rakendamisel ettevõttes paremaks minna?
5. Milliseid arenguvõimalusi loob isejuhtimine ettevõtte jaoks?
6. Millised ettevõttevälised tegurid, nt muutused majanduskeskkonnas, konkurentide tegevus, tööturg, võivad isejuhtimise rakendamist soodustada?

### Isejuhtimise ohud

1. Millised on võimalikud ohud, mis isejuhtimise rakendamisega Pipedrive jaoks kaasnevad?
2. Millised probleemid võivad isejuhtimise rakendamisel ilmned?
3. Mis võib isejuhtimise rakendamisel halvemaks muutuda?
4. Millised on peamised ettevõtte tegevusvaldkonnad, nt tootearendus, turundus, värbamine, motiveerimine, milles võib isejuhtimise rakendamisel olukord halveneda?
5. Millised oleksid suuremad ümberkorraldused või muudatused, mis tuleks isejuhtimise rakendamiseks teha?
6. Millised ettevõttevälised tegurid, nt muutused majanduskeskkonnas, konkurentide tegevus, tööturg, võivad isejuhtimise rakendamist takistada?

### Töötajate suhtumine

1. Kuidas Teie hinnangul ettevõtte töötajad suhtuvad isejuhtimise rakendamisse?
2. Selgitage, kuidas võib töötajate suhtumine isejuhtimise rakendamist soodustada või takistada?
3. Mida peaks ettevõtte tegema, et töötad isejuhtimise rakendamist rohkem toetaksid?

## Lisa 5. Isejuhtimise väidete hinnangud töötaja vanuse järgi

Nr	Väide	18-24	25-34	35-44	45-54	F	p
1.	Mulle meeldib, et mul on tööga seoses rohkem valikuvabadust	4,48	4,15	4,21	4,13	0,95	0,417
2.	Olen rohkem motiveeritud, kui teha asju, mida õigeks pean	4,60	4,59	4,79	4,38	1,36	0,258
3.	Mulle meeldib, kui saan tööl teha asju, mida paremini oskan	4,72	4,56	4,79	4,25	2,43	0,068
4.	Mulle meeldib kui ma saan tööl tegeleda erinevate ülesannetega	4,84	4,42	4,38	4,25	2,76	0,044
5.	Mul ei ole probleemi sellest, kui minu ülesanded sageli muutuvad	3,88	3,51	3,74	4,13	1,15	0,332
6.	Isejuhtimine annab mulle paremad arenguvõimalused	4,24	4,24	4,18	4,63	0,58	0,627
7.	Isejuhtimine soodustab töötajate koostööd	3,76	3,96	4,32	4,63	2,53	0,059
8.	Isejuhtimine muudab töötajate vahelised suhted paremaks	3,80	3,71	4,09	4,50	2,96	0,034
9.	Mulle meeldib töötada koos erinevate inimestega	4,68	4,29	4,24	4,63	1,76	0,157
10.	Mulle meeldib paralleelselt töötada mitmetes meeskondades ja erinevate projektidega	3,56	3,19	3,38	4,38	2,76	0,044
11.	Mul ei ole probleemi sellest, kui meeskondade koosseis muutub	3,96	3,54	3,65	3,88	1,11	0,349
12.	Ma ei karda, et isejuhtimise korral saan ma tööga liigselt ülekoormatud	3,00	3,28	3,62	4,13	2,26	0,084
13.	Mulle meeldib, kui ülemused minu tööd ei jälgi	4,16	3,93	4,12	4,63	1,50	0,217
14.	Ma soovin saada tagasisidelt pigem kolleegidelt kui ülemustelt	3,68	3,41	3,97	4,00	3,36	0,020
15.	Minu jaoks ei ole probleemiks, kui tagasisidet minu töö kohta antakse harvemini kui praegu	3,16	2,97	3,03	4,13	2,19	0,092
16.	Mulle sobib kui minu töötasu üle otsustavad minu kolleegid	2,48	2,77	1,94	3,50	4,52	0,005
17.	Pea ennast heaks muutustega kohanejaks	3,68	3,86	3,79	4,50	1,74	0,162
18.	Usun, et suudan isejuhtimise tingimustes edukalt hakkama saada	4,00	4,03	4,24	4,63	1,88	0,136
19.	Usun, et minu töötulemused parenevad isejuhtimise tingimustes	3,72	3,64	4,03	4,13	1,51	0,214
20.	Usun, et isejuhtimise rakendamine ei tekita ettevõttes töötajate vahelisi konflikte	3,48	2,84	3,03	4,00	4,08	0,008
21.	Usun, et Pipedrive töötajad on isejuhtimise rakendamiseks valmis	3,96	3,32	3,91	4,63	7,63	0,000
22.	Kokkuvõttes leian, et isejuhtimise rakendamine on Pipedrive jaoks kasulik	3,84	3,66	4,26	4,63	4,86	0,003

## Lisa 6. Isejuhtimise väidete hinnangud staaži järgi ettevõttes

Nr	Väide	Alla 1 a	1-2 a	3-4 a	5+ a	F	p
1.	Mulle meeldib, et mul on tööga seoses rohkem valikuvabadust	4,26	4,06	4,44	4,21	1,70	0,169
2.	Olen rohkem motiveeritud, kui teha asju, mida õigeks pean	4,63	4,56	4,89	4,62	1,01	0,391
3.	Mulle meeldib, kui saan tööl teha asju, mida paremini oskan	4,96	4,51	4,56	4,62	3,87	0,011
4.	Mulle meeldib kui ma saan tööl tegeleda erinevate ülesannetega	4,52	4,54	4,11	4,47	1,27	0,285
5.	Mul ei ole probleemi sellest, kui minu ülesanded sageli muutuvad	4,07	3,52	3,22	3,64	1,72	0,164
6.	Isejuhtimine annab mulle paremaid arenguvõimalused	4,52	4,15	4,11	4,25	1,36	0,257
7.	Isejuhtimine soodustab töötajate koostööd	4,63	3,57	3,89	4,04	15,32	0,000
8.	Isejuhtimine muudab töötajate vahelised suhted paremaks	4,07	3,62	3,33	3,84	5,78	0,001
9.	Mulle meeldib töötada koos erinevate inimestega	4,56	4,26	4,00	4,36	1,63	0,184
10.	Mulle meeldib paralleelselt töötada mitmetes meeskondades ja erinevate projektidega	3,52	3,43	2,11	3,35	3,54	0,016
11.	Mul ei ole probleemi sellest, kui meeskondade koosseis muutub	4,11	3,46	3,67	3,64	2,49	0,062
12.	Ma ei karda, et isejuhtimise korral saan ma tööga liigselt ülekoormatud	3,07	3,33	3,22	3,35	0,94	0,425
13.	Mulle meeldib, kui ülemused minu tööd ei jälgi	4,04	4,04	4,11	4,04	0,02	0,996
14.	Ma soovin saada tagasisidelt pigem kolleegidelt kui ülemustelt	4,00	3,25	4,22	3,60	8,06	0,000
15.	Minu jaoks ei ole probleemiks, kui tagasisidet minu töö kohta antakse harvemini kui praegu	3,67	2,81	2,67	3,07	3,95	0,010
16.	Mulle sobib kui minu töötasu üle otsustavad minu kolleegid	2,70	2,46	3,11	2,59	0,76	0,519
17.	Pean ennast heaks muutustega kohanejaks	3,85	3,78	3,44	3,85	1,65	0,181
18.	Usun, et suudan isejuhtimise tingimustes edukalt hakkama saada	4,19	4,05	3,67	4,10	1,46	0,227
19.	Usun, et minu töötulemused parenevad isejuhtimise tingimustes	4,22	3,78	3,67	3,76	3,09	0,029
20.	Usun, et isejuhtimise rakendamine ei tekita ettevõttes töötajate vahelisi konflikte	3,89	2,80	2,67	3,04	6,78	0,000
21.	Usun, et Pipedrive töötajad on isejuhtimise rakendamiseks valmis	4,19	3,58	3,67	3,60	4,36	0,006
22.	Kokkuvõttes leian, et isejuhtimise rakendamine on Pipedrive jaoks kasulik	4,22	3,84	4,22	3,86	2,44	0,067



## Lisa 7. Isejuhtimise väidete hinnangud meeskonnajuhiks olemise järgi

Nr	Väide	Ei ole meeskonnajuht	Meeskonnajuht	t	p
1.	Mulle meeldib, et mul on tööga seoses rohkem valikuvabadust	4,13	4,76	5,19	0,000
2.	Olen rohkem motiveeritud, kui teha asju, mida õigeks pean	4,57	4,95	5,18	0,000
3.	Mulle meeldib, kui saan tööl teha asju, mida paremini oskan	4,63	4,52	-0,74	0,462
4.	Mulle meeldib kui ma saan tööl tegeleda erinevate ülesannetega	4,45	4,62	1,37	0,180
5.	Mul ei ole probleemi sellest, kui minu ülesanded sageli muutuvad	3,61	3,86	0,85	0,399
6.	Isejuhtimine annab mulle paremad arenguvõimalused	4,18	4,67	2,42	0,017
7.	Isejuhtimine soodustab töötajate koostööd	3,99	4,38	1,63	0,106
8.	Isejuhtimine muudab töötajate vahelised suhted paremaks	3,79	4,19	1,88	0,062
9.	Mulle meeldib töötada koos erinevate inimestega	4,28	4,86	5,23	0,000
10.	Mulle meeldib paralleelselt töötada mitmetes meeskondades ja erinevate projektidega	3,28	3,76	1,68	0,095
11.	Mul ei ole probleemi sellest, kui meeskondade koosseis muutub	3,60	3,90	1,17	0,242
12.	Ma ei karda, et isejuhtimise korral saan ma tööga liigselt ülekoormatud	3,35	3,33	-0,07	0,943
13.	Mulle meeldib, kui ülemused minu tööd ei jälgi	3,99	4,38	1,68	0,094
14.	Ma soovin saada tagasisidelt pigem kolleegidelt kui ülemustelt	3,51	4,19	3,00	0,003
15.	Minu jaoks ei ole probleemiks, kui tagasisidet minu töö kohta antakse harvemini kui praegu	3,07	3,05	-0,08	0,937
16.	Mulle sobib kui minu töötasu üle otsustavad minu kolleegid	2,39	3,90	6,76	0,000
17.	Pea ennast heaks muutustega kohanejaks	3,79	4,29	2,38	0,018
18.	Usun, et suudan isejuhtimise tingimustes edukalt hakkama saada	4,01	4,71	3,96	0,000
19.	Usun, et minu töötulemused parenevad isejuhtimise tingimustes	3,68	4,29	3,62	0,001
20.	Usun, et isejuhtimise rakendamine ei tekita ettevõttes töötajate vahelisi konflikte	2,93	3,76	3,12	0,002
21.	Usun, et Pipedrive töötajad on isejuhtimise rakendamiseks valmis	3,52	4,19	2,79	0,006
22.	Kokkuvõttes leian, et isejuhtimise rakendamine on Pipedrive jaoks kasulik	3,78	4,43	2,80	0,006

## Lisa 8. Isejuhtimise väidete hinnangud osakonna järgi

Nr	Väide	Engineering	Product Management	G&A	Infra-structure	Ülejäänud	F	p
1.	Mulle meeldib, et mul on tööga seoses rohkem valikuvabadust	4,08	4,32	4,13	5,00	4,31	3,27	0,013
2.	Olen rohkem motiveeritud, kui teha asju, mida õigeks pean	4,65	4,56	4,75	4,50	4,56	0,40	0,810
3.	Mulle meeldib, kui saan tööl teha asju, mida paremini oskan	4,59	4,64	4,75	4,67	4,56	0,28	0,893
4.	Mulle meeldib kui ma saan tööl tegeleda erinevate ülesannetega	4,48	4,36	4,38	5,00	4,25	2,21	0,070
5.	Mul ei ole probleemi sellest, kui minu ülesanded sageli muutuvad	3,84	3,36	3,50	3,25	3,38	1,44	0,223
6.	Isejuhtimine annab mulle paremad arenguvõimalused	4,31	4,16	3,88	4,25	4,38	1,03	0,396
7.	Isejuhtimine soodustab töötajate koostööd	3,97	4,28	4,38	3,50	4,13	1,71	0,151
8.	Isejuhtimine muudab töötajate vahelised suhted paremaks	3,80	3,80	3,88	4,25	3,81	0,66	0,622
9.	Mulle meeldib töötada koos erinevate inimestega	4,35	4,36	4,25	4,75	4,19	0,80	0,528
10.	Mulle meeldib paralleelselt töötada mitmetes meeskondades ja erinevate projektidega	3,15	3,76	3,88	3,25	3,38	2,14	0,078
11.	Mul ei ole probleemi sellest, kui meeskondade koosseis muutub	3,77	3,28	3,88	4,17	2,81	4,50	0,002
12.	Ma ei karda, et isejuhtimise korral saan ma tööga liigselt ülekoormatud	3,48	3,12	3,56	3,33	2,75	1,48	0,211
13.	Mulle meeldib, kui ülemused minu tööd ei jälgi	3,84	4,28	4,63	4,33	4,00	3,03	0,019
14.	Ma soovin saada tagasisidelt pigem kolleegidelt kui ülemustelt	3,70	3,68	3,38	3,00	3,56	1,60	0,177
15.	Minu jaoks ei ole probleemiks, kui tagasisidet minu töö kohta antakse harvemini kui praegu	3,01	3,20	3,06	3,83	2,63	1,76	0,140
16.	Mulle sobib kui minu töötasu üle otsustavad minu kolleegid	2,88	1,80	2,13	2,67	2,50	3,81	0,006
17.	Peaaegu ennakust muutustega kohanejaks	3,97	3,76	3,56	3,67	3,75	1,03	0,395
18.	Usun, et suudan isejuhtimise tingimustes edukalt hakkama saada	4,00	4,16	4,13	4,33	4,38	1,14	0,339
19.	Usun, et minu töötulemused paranevad isejuhtimise tingimustes	3,97	3,04	4,00	3,50	3,63	4,76	0,001
20.	Usun, et isejuhtimise rakendamine ei tekita ettevõttes töötajate vahelisi konflikte	3,24	2,48	3,25	3,08	2,50	3,22	0,014

21.	Usun, et Pipedrive töötajad on isejuhtimise rakendamiseks valmis	3,63	3,32	3,88	3,42	3,75	0,91	0,461
22.	Kokkuvõttes leian, et isejuhtimise rakendamine on Pipedrive jaoks kasulik	4,00	3,68	3,94	3,42	3,63	1,47	0,213

## Lisa 9. Intervjuude kategooriad ja koodid

Kategooria	Koodid
Kasutatavad isejuhtimise põhimõtted	Agiilsed juhtimispõhimõtted Autonoomsed meeskonnad Püsivate juhtide puudumine traibi ja tiimi tasandil Otsustusõiguse delegeerimine Holakraatia
Isejuhtimise rakendamise põhimõtted	Isejuhtimise kohandatud rakendamine Töötajate kaasamine Katsetamine Koolituste korraldamine Mentorite rakendamine Rollide väljaselgitamine Järk-järguline rakendamine
Isejuhtimist soodustavad tegurid	Töötajate varasemad kogemused Sobivad töötajad Kiiresti muutuv keskkond
Isejuhtimise võimalused	Töötajatele suurema valikuvabaduse andmine Töötajatele arenguvõimaluste loomine Töötajate potentsiaali realiseerimine Võimekate töötajate organisatsiooni meelitamine Info liikumise paranemine Kiirem otsustamine Kvaliteetsemad otsused
Isejuhtimise ohud	Ühtsete põhimõtete puudumine Vanade otsustusprotsesside säilitamine Osapoolte vastuseis Vähene teadlikkus Majanduskriis

## Lisa 10. Lihtlitsents

### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina, Gredi Rohtla,

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

Isejuhtimise rakendamise võimalused töötajate ja ettevõtte vaatenurgast  
\_\_\_\_\_  
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Maris Zernand-Vilson

\_\_\_\_\_  
(juhendaja nimi)

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

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

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

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

---

<sup>1</sup>Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.