

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Pilleriin Masing

**JUHTIMISVEAD JA NENDE VÄLTIMINE
TOOTMISSETEVÕTETE JUHTIDE KOGEMUSTE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB, peeriala juhtimine ja töökorraldus

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö 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 12047 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Pilleriin Masing

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 154895TABB

Üliõpilase e-posti aadress: pilleriin.masing@gmail.com

Juhendaja: Virve Siirde, MSc:

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele.

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. JUHTIMISVIGADE TEOREETILINE KÄSITLUS	8
1.1. Juhtimisvigade olemus ja põhjused	8
1.2. Enamlevinud vead ja nende vältimine juhtimises	10
1.2.1. Töötajate juhtimise vead ja vältimise võimalused	11
1.2.2. Finantsjuhtimise vead ja nende vältimise võimalused	19
1.2.3. Juhtimisvead ja nende vältimine ettevõtte turunduse ja müügi organiseerimisel	20
1.2.4. Vähene innovatsioon	21
2. UURINGU METOODIKA	23
2.1. Uuringu eesmärk ja meetod	23
2.2. Uurimisprotsessi kirjeldus	24
3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	25
3.1. Vigade tegemine	25
3.2. Olulised juhtimisvead intervjueritavate arvates	26
3.3. Tootmisetevõtete juhtidele iseloomulikud vead	36
3.4. Alustavate juhtide vead	37
3.5. Järeldused ja ettepanekud	40
KOKKUVÕTE	44
SUMMARY	47
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	51
LISAD	54
Lisa 1. Intervjuude struktureeritud küsimused	54

Lisa 2. Uuringus osalejate taust ja juhtimiskogemus	55
Lisa 3. <i>Cross-case</i> analüüs: Tootmisettevõtete juhtide struktureeritud küsimuste vastused.....	57

LÜHIKOKKUVÕTE

Tallinna Tehnikaülikooli ärenduse eriala juhtimise ja töökorralduse suunal õppivad tudengid saavad juhtimisteooriast väga hea ettevalmistuse, kuid neil puudub praktiline kogemus. Kuna üks näitaja, mis eristab alustavaid juhte kogunud juhtidest, on tehtud juhtimisvigade arv, keskendub autor oma töös just juhtimisvigade selgitamisele ja nende võimalikule vältimisele.

Bakalaureusetöö eesmärk on kaardistada kõige sagedamini esinevad juhtimisvead tootmisettevõtete juhtimises ning esitada soovitusel nende juhtimisvigade võimalikuks vältimiseks. Lähtuvalt bakalaureusetöö eesmärgist püstitas autor kaks uurimisküsimust:

- 1) Millised on enamlevinud juhtimisvead?
- 2) Milliseid meetmeid rakendada juhtimisvigade vältimiseks?

Eesmärgi saavutamiseks tutvus töö autor erialase kirjandusega ning viis läbi kvalitatiivse uuringu. Uuringu käigus viis autor läbi poolstruktureeritud intervjuud kuue tootmisettevõtte juhiga, kellel on juhtimiskogemust vähemalt 20 aastat.

Töös keskendub autor neljale juhtimisvigade valdkonnale: 1) töötajate juhtimisega seotud vead, 2) finantsjuhtimise vead, 3) müügi ja turunduse vead, 4) vähene innovatsioon. Eranditult kõik intervjuueeritud juhid tõdevad, et kõige enam juhtimisvigu on seotud ettevõtte töötajatega. Inimeste juhtimise vigadest tuuakse peamiselt välja meeskonna kujundamisega seotud eksimusi. Kõik intervjuueeritavad leiavad, et vigadest õpitakse, kuid vaatamata sellele tuleb neid vältida. Juhtimisvigade vältimiseks on mitmeid erinevaid võimalusi, kuid määrava tähtsusega on pikema aja jooksul kasutatavad töövõtted. Näiteks usalduslik suhe töötajatega, töötulemuste ja vigade analüüsimine, tagasiside korjamine ning planeerimiseks piisava aja võtmine.

Võtmesõnad: juhtimisvead, juhtimisvigade vältimine, alustavad juhid, kogunud juhid.

SISSEJUHATUS

Ei ole olemas eksimatuid inimesi ega ka eksimatuid juhte. Kõik juhid teevad vigu, aga head juhid õpivad enda ja teiste vigadest.

Tallinna Tehnikaülikooli ärenduse eriala juhtimise ja töökorralduse suunal õppivad tudengid saavad juhtimisteooriast väga hea ettevalmistuse. Juhtimisraamatutest ja artiklitest on võimalik leida huvitavat lisamaterjali, mis ärenduse erialal õpitut kinnitavad ning täiendavad. Paratamatult puudub enamikul tudengitest praktiline juhtimiskogemus, mistõttu autor soovib oma töös läbiviidava uuringu kaudu esitada algavale juhile kõige enam levinud juhtimisvigu ja anda soovitusi nende vältimiseks.

Kogu juhtimise temaatika on väga lai. Kuna üks näitaja, mis eristab alustavaid juhte kogunud juhtidest, on tehtud juhtimisvigade arv, otsustas autor oma töös keskenduda just ettevõtte juhtimisel tehtavatele juhtimisvigade selgitamisele ja sellele, kuidas neid vältida.

Bakalaureusetöö eesmärk on kaardistada kõige sagedamini esinevad juhtimisvead tootmisettevõtete juhtimises ning esitada soovitusid nende juhtimisvigade võimalikuks vältimiseks.

Tulenevalt eelnevast on püstitatud kaks uurimisküsimust:

1. Millised on enamlevinud juhtimisvead?
2. Milliseid meetmeid rakendada juhtimisvigade vältimiseks?

Juhtide teoreetiliste teadmiste kõrval on väga tähtis kogemus. Kogunud juhid teavad, millised on juhtimisprotsesside ohukohad. Selleks, et kasutada kogunud juhtide teadmisi, viis autor käesoleva lõputöö raames läbi uuringu. Uurimismeetodiks valis autor kvalitatiivse meetodi. Uuringu käigus viis töö autor kuue tippjuhiga läbi poolstruktureeritud intervjuud. Kõik uuringus osalenud juhid töötavad hetkel või on varem töötanud tootmisettevõttes. Intervjueeritavate valikul lähtus autor kriteeriumist, et juhtidel oleks juhtimiskogemust vähemalt 20 aastat.

Bakalaureusetöö on jaotatud kolmeks peatükiks.

Esimeses peatükis annab töö autor teoreetilise materjali alusel ülevaade enamlevinud juhtimisvigadest ja nende tekkimise põhjustest ning tutvustatakse võimalusi enamlevinud juhtimisvigade vältimiseks.

Töö teises peatükis tutvustab töö autor uurimismeetodit. Selgitab töö autor uuringu eesmärki ja meetodi valikut ning kirjeldatakse tootmisettevõtete juhtidega läbi viidud intervjuusid.

Töö kolmandas peatükis keskendub autor uurimistulemustele ja nende analüüsile. Selles antakse ülevaade uuringu tulemustest ja võrreldakse intervjueeritavate seisukohti teoreetikute ja bakalaureusetöö autori omadega. Lisaks pakub autor omapoolseid ettepanekuid, kuidas vähese kogemusega või tulevased juhid saaksid tüüpilisemaid juhtimisvigu vältida.

Autor tänab töö valmimisel abiks olnud juhendajat Virve Siirdet ning uuringus osalenud juhte.

1. JUHTIMISVIGADE TEOREETILINE KÄSITLUS

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate kõige sagedamini esinevatest juhtimisvigadest ning analüüsib juhtimisvigade olemust ja tekkimise põhjusi.

1.1. Juhtimisvigade olemus ja põhjused

Järgnevalt on antud ülevaade juhtimisvigade olemusest.

- **Juhtimisvigade olemus**

Kuna töö autoril ei õnnestunud teoreetilistest allikatest head juhtimisvigade definitsiooni leida, siis pakub ta välja mõned endapoolsed variandid juhtimisvea mõiste selgitamiseks. Juhtimisvead on ettevõtte või töötajate juhtimisel tehtud vead. Pisut detailsemalt võiks juhtimisvigu defineerida kui juhtide poolt tehtud otsust, tegevust või käitumisviisi, mille tagajärjel ettevõtte kannab kahju või saab vähem tulu, kui oleks saanud mõne alternatiivse juhtimisotsuse, tegevuse või käitumisviisi kasutamisel.

Alati ei ole juhtimisvea tagajärjel tekkinud kahju otseselt ja koheselt rahas mõõdetav. On juhtimisvigu, mille tõttu jääb kasutamata hea ärivõimalus või kannatab ettevõtte maine. Sagedased on ka juhtimisvead, mille tagajärjel väheneb töötajate rahulolu või motivatsioon saavutada häid töötulemusi. Ka sellisel puhul kaasneb juhtimisveaga kahju ettevõttele, kuid see ilmneb ajalise viitega ja kulude tekkimise seos juhtimisveaga on peidetum.

Põhimõtteliselt võib juhtimisvigadeks lugeda kõiki juhtide poolt tehtud otsuseid ja tegevusi, mille puhul eiratakse õigeid juhtimisvõtteid.

Järgnevalt on toodud välja peamised juhtimisvigade tekkimise põhjused teoreetiliste teadmiste ning töö autori arvamuse alusel.

- **Juhtimisvigade tegemise põhjused**

Osa teoreetilistes materjalides käsitletud juhtimisvigade põhjustest on samad, mis ükskõik milliste teiste vigade puhul. Joseph T. Hallinan leiab, et vigade tegemine on peamiselt põhjustatud liigsest enesekindlusest. Inimesed küll vaatavad, kuid nad ei märka kogu informatsiooni ning meelde jääb vaid teatud osa. Tihti on see alateadlikult teave, mida soovitakse või loodetakse näha, et enda jaoks sobivaid otsuseid teha. Inimesed ei näe informatsiooni mitte nii, nagu see päriselt on, vaid nii, nagu nad soovivad, et see oleks. Hallinan leiab, et vigade vältimiseks tasub mõelda tagasihoidlikult ning mitte olla liialt enesekindel. Mõeldes vaid positiivselt, ei oska me alati ohte märgata. (Hallinan 2010)

Hallinan lisab, et vigu saab vältida, kui mitte tegeleda mitme asjaga korraga. Pole võimalik teha kahte mõttetööd samal ajal, kuna inimese aju suudab korraga mõelda vaid ühte mõtet. (*Ibid.*) Autor leiab, et juhtide päevaplaan on väga tihe ning seetõttu tuleb mitmeid ülesandeid korraga lahendada. Tähelepanu jaotamisest tingitud vead on kerged tekkima.

Paljud juhtimisvead on seotud eksliku otsuse vastuvõtmisega. On olukordi, kus olemasoleva informatsiooni põhjal võtab juht vastu esmapilgul õige otsuse. Viga tekib aga sellest, et ei kontrollita, kas otsuse aluseks olev informatsioon on ajakohane. Seega tasub enne otsuse langetamist ja tegutsemist mõelda, kas on olemas kogu vajalik informatsioon ning kuidas võiks toimida, et tagada ka hilisem heaolu. (Weidensaul 2015)

Autor leiab, et juhtimises tuleb sageli võtta otsused vastu olukorras, kus ei omata kogu otsuse vastuvõtmiseks vajalikku teavet ja see on üheks juhtimisvigade tekkimise peamiseks põhjuseks. Näiteks on võimatu ette näha kõiki majanduskeskkonna muutusi või prognoosida täpselt konkurentide tegevust.

Üheks juhtimisvigade põhjuseks on autori arvates see, et juhid ei leia igapäevategevuste kõrval piisavalt aega analüüsiks ja planeerimiseks. See on juhtimisvigade tegemise põhjus, mis muutub järjest olulisemaks. „Elutempo on tänasel päeval oluliselt kiirem kui 10 aastat tagasi ning see muutub veel kiiremaks“ (Pauts 2012, 362). Rutakas elutempo sunnib juhte tegema kiireid valikuid, mille tõttu jääb erinevate alternatiivide leidmiseks ja võrdlemiseks vähe aega. Hiljem tuleb kiirustamisest tekkinud vigade lahendamisele kulutada aga omakorda aega. Selliseid vigu saab vältida oskuslikuma ajaplaneerimisega ja tööülesannete prioritseerimisega. Panustades

rohkem aega eeltööle, hoitakse vigu ära ning hiljem ei ole vaja kulutada aega tekkinud probleemide lahendamisele.

Suurem osa juhtimisvigadest on tingitud õigete juhtimisvõtete eiramisest. Autor usub, et enamikel juhtudel on juhimisvigade tegemisel kaks baaspõhjust: 1) ebapiisavad teadmised juhtimismeetoditest ja -tehnikatest ning 2) vähene juhtimiskogemus ja sellest tulenev oskamatus teoreetilisi teadmisi praktikas rakendada.

1.2. Enamlevinud vead ja nende vältimine juhtimises

Keegi ei ole täiuslik ega eksimatu ning see kehtib ka juhtide puhul. Eeldades, et täiuslikkus eksisteerib, tekitab see vaid enesehinnangu langust või vastupidi tekitab olukorra, kus juht eirab kõiki oma tehtud vigu. Seega hea juht peab tegema õigeid valikuid, kuid sealjuures arvestama, et vigade tegemine on paratamatu. Juhtimiskvaliteedi tõstmiseks on vaja leida juhtimise kitsaskohad ning nende mõju kahandada. Selleks, et viia ellu vastavad muudatused, tuleb esmalt vigu märgata ning neid analüüsida. (Davidhizar 1991)

Üks asi on teadvustamine, et kõik teevad vigu ja nendest tuleb õppida, kuid palju keerulisem on enda poolt tehtud vigade märkamine. Tihti näevad inimesed endas ohvrit ning tunnistavad vaid õnnestumisi. Tehtud vead omistatakse kas meelega või tahtmatult teistele. (Belasco, Stayer 1993, 45)

Autor on töö jaoks valinud vead, mis esinesid erinevates allikates enim ning mis on autori arvates aktuaalsed. Juhtimisvead on grupeeritud nelja rühma: 1) inimeste juhtimise vead, 2. finantsjuhtimise vead, 3) müügi ja turundusega seotud juhtimisvead, 4) vähene innovatsioon.

Enamik juhtidest mõistab, et kõige tähtsam teema organisatsioonis on inimeste juhtimine, kuid tegelikkuses keskendutakse juhtimises peamiselt ettevõtte edukusele ja rahale (Crainer 1999, 198). Autor usub, et kuna juhtide tähelepanu oma töötajatele ei ole piisav, siis tehakse siin ka enim juhtimisvigu. Seetõttu on käesolevas lõputöös töötajate juhtimisel tehtavatele vigadele keskendunud rohkem kui teistele juhtimisvigadele.

1.2.1. Töötajate juhtimise vead ja vältimise võimalused

Juhid saavutavad eesmärgid koos oma meeskonnaga ning enamus juhtide tegevustest ja juhtimisotsustest on seotud töötajate juhtimisega. Personali juhtimine käsitleb kõiki organisatsiooni töötajate juhtimisega seotud küsimusi ning hõlmab nende koordineerimist, mõjutamist ja suunamist, et saavutada püstitatud eesmärgid (Siimon, Türk 2003, 175). Tööd oma inimestega peavad paljud juhid ja juhtimisraamatute autorid tulemuste saavutamisel kõige tähtsamaks, kuid tegelikkuses pööratakse töötajatele liialt vähe tähelepanu. Sellepärast on üsna loomulik, et enim juhtimisvigu on seotud just inimeste juhtimisega.

Ka töö autor leiab, et töötajate juhtimine on juhtimise puhul kõige olulisem. Kui juht hoolib oma töötajatest ning pöörab neile tähelepanu, on ka töötajad ettevõttele rohkem pühendunud. Nad tunnevad, et on ettevõtte ja juhtide jaoks olulised ning soovivad ettevõtte arengusse oma panuse anda. Omades tublisid ja motiveeritud töötajaid, on ettevõttel palju suurem tõenäosus saavutada edu.

Heal juhil peab olema tahtmine ja soov saavutada meeskonnaga koos püstitatud eesmärgid. Kõige selle juures peab juht pidama silmas, et nii nagu eksib tema ise, eksivad ka töötajad. Muidugi on suuremaid ja väiksemaid vigu, kuid üldiselt tuleb töötajaid mõista ning võtta eksimusi justkui võimalusi arenemiseks.

Meeskonna värbamine ja valik on inimeste juhtimisel esimesed tegevused. On väga oluline, et meeskonda valitaks sobilikud inimesed. Olles moodustanud sobiliku meeskonna, ei tohi pöörata vähem tähelepanu töötajate arendamisele. Järgnevalt on toodud võimalikud vead meeskonna kujundamisel ja nende vältimise võimalused.

- **Vead meeskonna kujundamisel**

Meeskonna kujundamine on ettevõtte eesmärkide saavutamiseks sobiliku tiimi moodustamine ja arendamine. Bakalaurusetöö autori arvates võib meeskonna kujundamisel tehtavad juhtimisvead rühmitada järgmiselt: 1) vead töötajate värbamisel, 2) vead meeskonna arendamisel, 3) vead positiivse õhkkonna loomisel, 4) vead töötajate vallandamisel.

Tänases Eestis on sobivate töötajate leidmine paljude ettevõtete jaoks tõsiseks probleemiks (Veide 2012, 77). Seetõttu on värbamisel tehtavate juhtimisvigade ärahoidmine eriti oluline. Autori hinnangul on oluline juhtimisviga, kui uute töötajate vajadus ning kompetents ei ole enne

värbamist piisavalt läbi mõeldud. Kui töötajate arv ja kompetents ei vasta tööde mahule ja keerukusele, siis langeb tööülesannete täitmise efektiivsus ning töötajate motivatsioon ja rahulolu.

Selleks, et tagada vajaliku personali olemasolu, on tähtis personali planeerimine. Tänu planeerimisele on ettevõttele teada, millist inimest on ettevõttele vaja ning milliste omaduste ja oskustega inimest värbamise ja valiku käigus otsitakse. Töötajate leidmisel tehakse tihti viga, üritatades maksimeerida kandidaatide arvu ning sobiliku kandidaadi puudumisel valitakse mitesobiv kandidaat. Tegelikult tuleb kandidaatide arvu maksimeerimise asemel viia fookus sobilike kandidaatide leidmisele ning ettevõtte jaoks vajaliku kandidaadi puudumisel korraldada võimalusel uus värbamine. Mitesobivaid kandidaate saab vältida, jagades organisatsiooni ning pakutava töökoha kohta piisavalt informatsiooni. (Siimon, Türk 2003, 184, 185)

On sagedane juhtimisviga, et värvates keskendutakse uue töötaja erialastele oskustele ning ei pöörata piisavalt tähelepanu tema isikuomadustele. Töötajate isiksustega mitte arvestamisel võivad tekkida meeskonnasisesed lahkkelid ja konfliktid, mis pärsivad oluliselt töö tegemise tulemuslikkust. Selle juhtimisvea vältimiseks tuleb enne värbamist lisaks töötajate arvu ja kompetentside planeerimisele teha kindlaks ka see, milliste isikuomadustega töötajaid otsitakse. Juhul, kui ettevõttesisesed konflikte pole suudetud ära hoida, on tähtis, et juht oskaks need kiiresti lahendada.

Autor leiab, et lisaks veendumusele, et töötaja sobib olemasoleva kollektiiviga, on oluline hinnata ka töötaja suhtumist, arenguperspektiivi, motiveeritust ja initsiatiivi. Vastasel juhul võib töötaja oma mugavustsooni pidama jääda ega suuda ettevõtte arengu ning vajadustega kaasas käia. Eriti tähtis on aga, et töötaja jagaks ning järgiks ettevõtte ja meeskonna väärtusi. Oskused on õpitavad, kuid väärtused ja isikuomadused sageli mitte.

Küllli Meieri, Helina Kibari ja Lia Ratniku sõnul on personali arendamise seisukohalt kõige olulisem organisatsioonikultuur. Õppimist toetav ja väärtustav kultuur soodustab organisatsiooni õppimise protsessi. Paljud juhid, kes väärtustavad töötajate arengut, teevad aga vea, kui arvavad, et areng toimub vaid läbi koolituste. Tänapäeval on personali arendamiseks märksa rohkem võimalusi. (Meier, Kibar, Ratnik 2012, 231-237)

Kui varem peeti personali arendamise puhul kõige tähtsamaks koolitust, siis CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development, 2010) toob lisaks koolitustele välja veel mõned efektiivsed võimalused (Meieri *et al.* 2012, 236):

1. sisekoolitus, väliskoolitus;
2. coaching, juhendamine, mentorlus;
3. töökohal õppimine;
4. rotatsioon, töövarjutamine, stažeerimine;
5. e-õpe.

Sagedane juhtimisviga on organisatsioonisisese värbamise vähene kasutamine. Autor on arvamisel, et reeglina tuleks eelistada organisatsioonisisest värbamist väljastpoolt organisatsiooni töötajate otsimisele. Töötajate jaoks on oluline teadmine, et tal on võimalus organisatsioonis areneda ning paremat tasu teenida. Lisaks aitab organisatsioonisisene värbamine töötajate kvalifikatsiooni tõhusamalt paigutada (Siimon, Türk 2003, 185). Paraku on paljude juhtide tähelepanu pööratud uute töötajate leidmisele ning olemasoleva meeskonna arendamine ja motiveerimine jääb tahaplaanile.

Ka organisatsioonisisese värbamise puhul teevad juhid vigu. Kui juht ei jaga kandidaatidele piisavalt informatsiooni valikukriteeriumite kohta, võib juhtuda, et valituks mitte osutunud töötajad on juhi otsuses pettunud. Kati Oja (2004, 100) kirjutab, et organisatsioonisisese värbamise puhul võib ebaprofessionaalne läbiviimine tekitada pingeid, kuid vastupidisel juhul on see üks töötajate arendamise ja motiveerimise võimalus. Ka Terje Veide (2012, 90) märgib, et selgete ja argumenteeritud valikukriteeriumite korral ei tasu organisatsioonisisel värbamisel mitte valituks osutunud kandidaatide solvumist karta.

Protsess, millega kaasneb palju negatiivseid emotsioone on vallandamine. Mõnikord viivitatakse otsuse vastu võtmisega liiga kaua, lootes, et töötaja muutub ning tulemused paranevad. Tegelikult jäetakse probleem lahendamata ning halvemal juhul tekib mitmeid uusi probleeme.

Olukorras, kus vallandamisotsus on vastu võetud, teevad juhid vea, kui jätavad ülejäänud personali vallandamise tagamaadest teavitamata. Selline käitumine tekitab töötajates põhjendamatu pingeid ning teadmatust. Töötajad on hirmul, kartes, et nemad võivad olla järgmised, kellega töösuhe lõpetatakse. Selleks, et ennetavalt pingeid vältida, tasub kutsuda kokku vastava osakonna töötajad. Vestluse käigus tuleb anda töötajatele võimalus karistuse osas

kaasa rääkida ning teha selgeks probleemi tagamaad ja otsuse vastuvõtmise põhjused. See väldib töötajate teadmatust ning loob neis usalduse tööandja vastu. Kui kollektiivne otsuse vastuvõtmine ei ole võimalik, on siiski oluline, et tööandja selgitaks ülejäänud personalile, miks otsus vastu võeti. (Saar 2004, 123, 124)

Olukorras, kus juht ei ole vallandamisprotsessi õigesti läbi viinud, võivad tekkida lisaks ettevõttesisestele probleemidele ka ettevõttevälised probleemid. Ebapiisava kommunikatsiooni tõttu võivad nii olemasolevad töötajad kui ka lahkujad levitada ettevõtte kohta negatiivset informatsiooni nii klientidele kui ka partneritele. Juhtide ülesanne on tagada, et probleemid ei suureneks ega liiguks ettevõttest väljapoole. Vaatamata töötaja ebasobilikule käitumisele või töötegemisele tuleb lisaks seadusandlusele jälgida ka eetikanorme. Sõltumata lahkumise põhjusest tasub alati viia läbi lahkumisintervjuu, mille eesmärk on saada töötajalt ettevõtte kohta tagasisidet ning omakorda anda töötajale vastused kõikidele küsimustele. (*Ibid.*, 124)

Järgnevalt on toodud välja juhtimisvead töötajate motiveerimisel ning antud teoreetiliste teadmiste alusel ülevaade võimalustest nende vältimiseks.

- **Töötajate motiveerimise vead**

Tulemuste saavutamise kõrval on tänapäevase juhi põhiülesandeks tagada töötajate kõrge motivatsioon ja rahulolu. Paraku paljud juhid teevad siin juhtimisvea ja ei mõtle oma töötajate motiveerimise peale piisavalt. Nad keskenduvad peamiselt tulemustele ja liiga vähe inimestele. Nende jaoks on oluline, et ettevõttes oleksid vajalikud töötajad, kuid nad ei teadvusta endale, et pühendunud ja teotahtelised töötajad tegutsevad palju tulemuslikumalt. (Jukina 2017)

Taavi Veskimägi leiab, et motiveeritud inimeste jaoks on töö justkui elu. Töö on nende elustiili osa ning nad naudivad seda. Parimad töölised on inimesed, keda huvitab tehtav töö ning nad ei tööta mitte palga vaid hea enesetunde pärast. (*Ibid.*)

Tänapäeval üritavad paljud juhid orgaisatsioonis stressi täielikult kõrvaldada. Alex Moore aga leiab, et mõõdukas stress on töö tulemuslikkusele kasulik. Küll aga tuleb stressi taset piirata ning pidada silmas, et kõik töötajad vajavad aega ka lõõgastumiseks ja puhkamiseks. (Moore 2016)

Autori arvates paljud juhid teevad vea, unustades, et motiveerimine ei ole pelgalt ühisürituste korraldamine ning kõrge palk on vaid lühiajaline motivaator. Tuleb mõista, et tööandja väärtuspakkumine ei koosne ainult materiaalsetest asjadest. Enamjaolt tegutsevad juhid enda

äranägemise järgi ega arvesta töötajate soovidega. On tähtis mõista, et kõiki inimesi ei kõida samad meetodid. Sageli on palgast olulisem töökeskkond, head suhted ülemuse ja kolleegidega, huvitavad tööülesanded, tööaeg, jne. Veel peab töötajal olema võimalus arenemiseks, seda nii karjääriredelil tõusmise kui ka erinevate koolituste ning uute väljakutsete näol. Töötaja koolitamine ja arendamine motiveerib neid ja parandab töö tulemuslikkust.

Väga sage juhtimisviga on liiga vähene või oskamatu tunnustamine. Töötaja jaoks on oluline teadmine, et tema tööd väärtustatakse ning talle antakse vastutust ja valikuvabadust. Juhid teevad vea, kui annavad tagasisidet mõtlematult. Selleks, et tagasiside töötajaid motiveeriks, peab see olema läbimõeldud ja aus.

Motiveeritud töötajatega kollektiivis on parem tulemuslikkus, väiksem voolavus, rohkem parendusettepanekuid, kõrgem töötajate rahulolu ja kergem on läbi viia muudatusi.

Järgnevalt on toodud välja infovahetusel tekkivad vead ja sobilikud käitumisviisid, et antud vigu mitte teha.

- **Infovahetusega seotud juhtimisvead**

Informatsiooni olemasolu on tähtis erinevate protsesside toimimiseks. Peamiselt on puudulik kommunikatsioon põhjustatud ebameeldivatest asjadest rääkimise vältimisest, et mitte häid suhteid rikkuda. Selline käitumine tekitab aga mitmeid arusaamatusi ning pikendab erinevate protsesside kulgu. Informatsiooni olemasolu on tähtis näiteks muudatuste läbiviimisel. Selle puudumisel lükkub protsess edasi ning pidurdab ettevõtte arengut. (Lehtsaar 2004, 143,144)

Harvemal juhul on veaks liigne informatsiooni jagamine, mistõttu on töötajatel keeruline selekteerida, mis on vajalik ja oluline. Sagedasem viga on süsteemsus informatsiooni jagamisel, mistõttu on töötajate jaoks keeruline teavet mõista ja omandada. Seetõttu tuleb järjest enam keskenduda sellele, kuidas informatsiooni edastada. Tähtis ei ole mitte informatsiooni sisu ja maht, vaid see, mida kuuldakse ja millest saadakse aru. (Pauts 2012, 362)

Kommunikatsiooni korraldus sõltub väga palju ettevõtte spetsiifikast. Tihti teevad juhid vea jättes arvestamata oma ettevõtte eripäradega. Näiteks toomisettevõtetes pole mõistlik kasutada elektroonilisi lahendeid, kuna paljudel töötajatel puudub töö ajal arvuti kasutamise võimalus. Samuti tuleb lähtuda ettevõtte suuruselt. Väiksema töötajate arvuga ettevõttes ei ole vajadust siselehe järele, kuid mitmesaja töötajaga ettevõtete korral küll. Seega tuleb igal ettevõttel leida

meetod, mis vastab konkreetse firma vajadustele. Kuna ühtset ja kõikjal toimivat lahendust ei eksisteeri, on iga organisatsiooni juhi otsustada, millist informatsiooni jagatakse, kellele, mis kanalite kaudu ning kui tihti. (*Ibid.*, 361, 362, 371)

Infovahetuse puhul on oluline ka tagasiside andmine töö tulemuslikkuse kohta. Kui töötaja on toiminud vastavalt ootustele, ei ole see keeruline. Tihti aga teevad juhid vea, kui tähelepanu tuleb juhtida mõnele töötaja eksimusele. Siinkohal on oluline, et juht teaks, kuidas tuleb ka negatiivset tagasisidet anda. Juhtides tähelepanu töötaja mineviku vigadele, on tulemuseks see, et töötaja hakkab end õigustama ning saab pahaseks. Möödunud tegevusi muuta ei saa. Küll aga saab teha töötajale selgeks, mida temalt tulevikus oodatakse. (Horstman 2017, 128)

Ka Liz Hughes leiab, et kriitika jagamisel tuleb seda teha privaatseks ning tulemuslikkuse alusel. Ei tohi minna liialt isiklikuks ning kõiki töötajaid tuleb hinnata samade standardide alusel. (Hughes 2003)

Kommunikatsiooni puhul on kõige olulisem ausus, kuna suhtekorralduse tulemiks on usaldus, mida on äärmiselt keeruline saavutada, kuid väga kerge kaotada. Usaldus on omadus, mida ei saa osta. See tekib vaid läbi kogemuste pika aja jooksul. Seetõttu on ebaaususe vältimine väga oluline. Iga vale tuleb välja ning siis on usalduse taastamine juba äärmiselt keeruline. (Eensalu 2012, 346)

On tähtis, et töötajad teaksid, millised on nende tööalased eesmärgid. Tihti pole juhid seda oma töötajatele selgeks teinud või töötajad ei tunne püstitatud eesmärkidega seotust. Järgnevalt on käsitletud töötajate eesmärgistamisel esinevaid eksimusi.

- **Vead töötajate eesmärgistamisel**

Organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks on oluline, et iga töötaja teaks oma isiklike tööalaseid eesmärke. Tihti aga keskenduvad juhid eesmärkide edastamise pealiskaudselt, need ei ole piisavalt läbi räägitud ega töötajatega kokku lepitud. Veel enam eksivad juhid, kui nad ei kaasa töötajaid eesmärkide püstitamisse. „Oluline on aru saada, et inimesed ei tee organisatsioonis tööd lähtuvalt juhi eesmärkidest, vaid lähtuvalt isiklikest eesmärkidest“ (Jukina 2017).

Selleks, et inimene töötaks organisatsiooni eesmärkide nimel pühendunult, on vaja, et ta tunneks eesmärkidega emotsionaalset seotust. Kaasates töötajaid juba alguses strateegia loomise

protsessi, mõjutab see neid kogu protsessi jälgima ja ettevõtte tulemustesse panustama. (Tiiman 2012, 200)

Autor leiab, et eesmärkide püstitamisel teevad juhid vea, kui ei hinda eesmärkide saavutatavust objektiivselt. Ebareaalselt saavutatavad eesmärgid võivad töötajates ebameeldivaid emotsioone, arvates tekitada, et nad ei saa oma tööga hakkama. Juhtimisviga on ka see, kui püstitatakse liialt lihtsad eesmärgid. Lihtsasti saavutatavad eesmärgid ei taga ettevõtte arengut ega motiveeri töötajaid rohkem pingutama.

Tulemusjuhtimise puhul on üks keerulisemaid ülesandeid mõõtmine, mida tuleb kindlasti teha. See on raske, kuna alati ei ole selge, milliseid tulemusi mõõtma peab. Paljud juhid teevad vea, kui hakkavad mõõtma lihtsalt määratletavaid suurusid, kuid mitte seda, mis tegelikult töötulemusi kajastab. Viga võib tekkida ka olukorras, kus teatakse, mida on vaja mõõta, kuid ei osata seda kuidagi teha. (*Ibid.*, 203)

Selleks, et tagada eesmärkide sujuv saavutamine, tuleb organisatsiooni eesmärkidest lähtuvalt määratleda kõikidele üksustele kuni erinevate tasandite töötajateni välja konkreetsemad eesmärgid ning koostada nende täitmiseks tegevusplaan. Kõike seda tuleb teha koostöös töötajatega. Eesmärgid peavad olema omavahel seotud ning toodud välja vaid kõige olulisemad. Kui eesmärke on liiga palju ning vähem tähtsad on olulistega segamini, võib fookus kaduda. (*Ibid.*, 201, 205)

Autori hinnangul on oluline anda eesmärkide täitmise osas töötajatele pidevat ja ausat tagasisidet. Olukorras, kus eesmärgid pole saavutatud, tuleb sellest töötajatega rääkida ning eesmärkide täitmise korral tuleb inimesi tunnustada.

Joan Margretta ja Nan Stone väidavad, et peaaegu kõik nõustuvad, et strateegia on organisatsiooni edukuse juures väga oluline, ent siiski on selle mõiste tähendus ning strateegia loomine tekitanud palju poleemikat. Ebaselge mõiste tõttu on juhte, kes suhtuvad strateegiasse skeptiliselt, kuid selle vältimine võib tuua ettevõttele suuri kahjusid. Eesmärki on lihtne sõnastada, kuid jättes strateegia koostamata, on eesmärgi täitmine tunduvalt keerulisem. (Margretta, Stone 2002, 69, 75)

Järgnevalt on esitatud põhilised vead ja nende vältimise võimalused töötajate mõjutamisel ja korralduste jagamisel.

- **Vead töötajate mõjutamisel ja korralduste jagamisel**

Alustavate juhtide seas on üks levinumaid vigu liigne kontroll. Nad soovivad kõike ise teha ning kontrollivad pidevalt teiste tööd. Nii võib juhust kujuneda eesmärkide saavutamisel hoopiski takistus, mitte abi. Sellise teguviisi põhjuseks võib olla juhi soov ennast tõestada ning teistele näidata. Algaja juht kardab jääda vanemate ja kogenud spetsialistide varju. (Frankel 1996, 44)

Ka James A. Belasco ja Ralph C. Stayer nõustuvad, et liigne kontroll ei tule ettevõtte edukusele kasuks. Olukorras, kus juht on harjunud kõiki otsuseid ise vastu võtma, ei julge ega oska töötajad enam iseseisvalt tegutseda. Juhi soov tagada läbi kontrolli parimaid tulemusi ning töötajate töö efektiivsust, on põhjustanud hoopiski töötajate suutmatuse saada hakkama teistsugustes olukordades. Sellises situatsioonis tehakse tööd vaid vastavalt juhi korraldustele, omaalgatuslikud tegevused on välistatud. Lisaks töötajate vastutusvõime puudumisele on selline juhtimisstiil väga koormav. Juht peab kulutama palju aega ja energiat korralduste jagamisele. (Belasco, Stayer 1993, 24,25)

Selleks, et vältida liigset kontrolli, on oluline anda töötajatele vastutust. See aga ei tähenda, et juhi kontroll kaoks täielikult. Töötajaid tuleb usaldada nii kaua, kuni nende tegevused on vastavuses ettevõtte eesmärkide ja juhi ootustega. Selleks, et mitte kaotada täielikku kontrolli, tasub perioodiliselt teha koosolekuid, kus kaardistatakse erinevad tegevused ning nende tulemuslikkus. Nii on juhil ettevõttes toimuvast ülevaade ning vajadusel võimalus oma töötajaid abistada. (Frankel 1996, 44)

Autori hinnangul on üks olulisemaid juhtimisvigu see, kui juht ei loo töötajatega usaldulikku suhet. Olukorras, kus töötajad oma juhti ei usalda, varjavad nad tehtud vigu ega ole organisatsioonile pühendunud. Autori arvates on usalduse puudumine sageli tingitud ebasobivast juhtimisstiilist. Kui juht on väga autoritaarne, siis töötajad kardavad teda ning ei julge teha omapoolseid ettepanekuid. Olles aga vastupidiselt liialt demokraatlik, võivad töötajad muutuda mugavaks ega tööta enam nii tulemuslikult kui võiks. Töö autor leiab, et äärmuslikud juhtimisstiilid ei ole tulemuslikud. Oluline on leida taskaal ning valida juhtimisstiil vastavalt ettevõtte vajadustele.

1.2.2. Finantsjuhtimise vead ja nende vältimise võimalused

Kõik juhtimisvaldkonnad on olulised, kuid neid ei saa juhtida ilma, et oleks kontroll rahaliste ressursside üle. Steven M. Braggi (2015, 207) sõnul on kõikide organisatsioonide puhul rahalist vahendite juhtimine määrava tähtsusega.

Finantsjuhtimisega seotud paljudest juhtimisvigadest toob autor välja kolm sagedamini esinevat liiki:

- 1) puudused finantsarvestuse organiseerimisel;
- 2) rahaliste vahendite juhtimise vead;
- 3) riskide vale hindamine ja puudulik maandamine.

Selleks, et võtta vastu õigeid juhtimisotsuseid on oluline, et ettevõtte juhtidel oleks objektiivne pilt ettevõttes toimuvast. Ettevõtte juht ilma piisava finantsinformatsioonita on nagu autojuht, kes sõidab kinniseotud silmadega.

Osa otsuseid langetatakse intuitiivselt, ilma et püütaks süstemaatiliselt koguda asjakohaseid andmeid. Seda võib põhjustada aja ja vahendite puudus või otsustaja asjatundmatus ning pinnapealsus. Ülemääraselt lahmiva lihtsustamise puhul võivad olulised finantstagajärjed jääda tähele panemata. Kogenud ja asjalik otsustaja analüüsib alternatiivseid võimalusi hoolikalt ja süstemaatiliselt ning enamasti leidub selle jaoks palju olulist andmestikku just finantsaruannetes. (Rünkla 2003, 43)

Vead rahaliste vahendite juhtimisel on sageli ränkade tagajärgedega. Ka kasumlik ettevõtte võib sattuda tõsisesse raskustesse, kui eksitakse rahavoogude prognoosimisel. Enim levinud rahaliste vahendite planeerimise vead on eksimused laekumiste ja maksete prognoosimisel, lühiajaliste vahendite paigutamine ebalikviidsetesse varadesse ja liiga väikesed likviidsuspuhvrid. Neid vigu saab vältida kompetentse eelarvestamisega, investeringute ja muude tehingute täpse planeerimisega ning rahavoogude jälgimisega. Mistahes rahaliste vahendite juhtimise tuumaks on rahaprognos. (Bragg 2015, 207)

Tulekahjud, avariid, valuutakursside muutused, tooraine ja materjalide hindade tõus, kriisid eksporditurgudel või klientide maksejõuetus – need on vaid mõned näited riskidest, mis vähendavad ettevõtte kasumit. Tavaline juhtimisviga on see, et ei analüüsita piisavalt riske või alahinnatakse riski realiseerumise tõenäosust ja riski realiseerumisega kaasneva kulu suurust.

Rünkla (2003, 77) sõnul ei ole äriedu saavutamine ilma riski võtmata võimalik, kuid riski võttes tuleb jälgida, et see oleks teadlik ja juhitud.

Selleks, et minimeerida ebasoodsate sündmuste tagajärjel tekkivat kulu, on vajalik riskide süsteemne kaardistamine ja analüüsimine. Kui juht oskab hinnata riski realiseerumise tõenäosusest ja sündmusega kaasnevat kulu, siis oskab ta teha paremaid valikuid ning saab valedest otsustest tingitud juhtimisvigu vähendada. Mõnikord tuleb riskide elimineerimiseks jätta tehing tegemata, kuid mõnikord on kasulikum riske maandada. Riskide vähendamiseks saab kasutada riskide hajutamist kindlustustooteid, garantiisid, tulevikutehinguid, akreditiive, varude või reservide soetamist ning muid vahendeid. Käesoleva töö autor on seisukohal, et sõltumata sellest, millist vahendit kasutatakse, on riskidega seotud juhtimisvigade vähendamise eelduseks see, et ettevõttes tegeletakse süsteemselt riskide kaardistamisega ja riskide hindamisega.

1.2.3. Juhtimisvead ja nende vältimine ettevõtte turunduse ja müügi organiseerimisel

Kõige esimene viga, mida müügi ja turunduse juhtimisel tehakse, on nõrk turundusplaan. Enne turule minekut ei tehta kindlaks, mida soovitakse saavutada ega osata hinnata turundusplaani tähtsust. Selleks, et turul edukas olla, tuleb hoolega läbi mõelda, mida soovitakse saavutada ning selle põhjal koostada turundusplaan. Turundusplaan peaks vastama kahele järgmisele küsimusele: 1. Milline hinnatase katab tõenäoliselt eeldatavad tootmiskulud pluss vastab kasumi eesmärkidele?; 2. Milliseid turundusmeetmeid tuleb hinna säilitamiseks rakendada? Plaanide tegemisel võidakse aga vahest minna hoogu ning endale ebarealistlikud eesmärgid seada. (Scott 2015)

Ka George E. Molly kirjutab, et turunduseesmärgid tuleb panna paika läbimõeldult ning selgelt. Vastasel juhul keskendutakse liialt palju ebaolulistele asjadele ning vajalikud tegevused jäävad tegemata. (Molly 1999)

Tänaseks on turundus muutunud peamiselt internetipõhiseks. Sellega kaasevad aga mitmed turundusvead. Kuna internetiturundust on lihtne teha ning see jõuab kiiresti potentsiaalsete klientideni, võib juhtuda, et liigne reklaam muutub informatiivsuse asemel hoopiski tüliks (Savet 2013, 49).

Tihti tehakse turunduses viga, kui jagatakse liiga palju informatsiooni. See, et juhid tahavad klientidega jagada palju informatsiooni, on positiivne, kuid sellega ei tohi minna liiale. Reklaam peab olema kaasahaarav ning inimestes tähelepanu äratama. Mida laialivalgavam ja

ebamäärasem on tekst, seda vähem oskab inimene sealt enda jaoks olulist leida ning seda vähem tekitab toode temas huvi. (Whittenburg 2017)

Tüüpiline viga on ka vale informatsiooni jagamine. Kui eelnevat viga märgates on võimalus kiiresti reageerida ja viga lahendada, siis vale informatsiooni levitamise korral on see tunduvalt keerulisem. Klientide usalduse taastamiseks peab nägema palju rohkem vaeva kui selle leidmiseks. Tänapäevases infotehnoloogias levib informatsioon kiiresti, mis tähendab, et teave pettuse kohta jõuab paljude inimesteni. (Savet 2013, 49)

Whittenburg märgib, et juhul, kui ettevõtte omab kliente ka välisriikides, tuleb arvestada nende riikide tavade ja reeglitega. Riikide kultuurid on väga erinevad ning nende kommete ja seaduste eiramine võib vastupidiselt edule tuua kaasa suuri kulusid. Lisaks materiaalsele kulule jääb klientidele ettevõttest negatiivne kuvand ning hiljem on samal turul tegutsemine ning enda tõestamine raskendatud. Selliseid vigu saab vältida vaid läbi kogemuste või antud turuga tuttava usaldusisiku palkamisel. Samas ei pea ta õigeks kõikide reeglite järgi toimist, kuna sellisel juhul jäävad juhid oma mugavustsooni ega ole innovatiivsed. (Whittenburg 2017)

Sagedane juhtimisviga on see, et ei tunta turgu. Sellest tulenevalt puudub ettevõttel konkurentsieelis, alahinnatakse konkurente ning keskkonda ja ärivõimalusi hinnatakse valesti. Konkurentsi olemasolust tulenevate ohtude vältimiseks tuleb esmalt määratleda, millises tegevusharus ettevõtte tegutseb. Kuna konkurentsijõud on ajas muutuv, on oluline, et juht oskas näha võimalusi ja ohte ning neile vastavalt ettevõtte strateegiat kujundada. (Ertis 2015, 21)

Autor leiab, et juhid teevad tihti vea, soovides tooteid müüa kõigile. Tegelikuses on oluline teada, kes on ettevõtte kliendid. Tundes sihtrühma, oskavad juhid valida õiged turustusmeetmed, mis vajalikke kliente köidavad. Keskendudes väiksemale klientide rühmale, on lihtsam nende soove tuvastada.

1.2.4. Vähene innovatsioon

Seni kirjeldatud juhtimisvead on sellised, kus juht võtab vastu vale otsuse või kasutab valesid juhtimisvõtteid. Tegelikult tuleb juhtimisveaks lugeda ka käitumist, kus juht jääb mugavustsooni, ei võta vastu uusi väljakutseid ja ei ole piisavalt initsiatiivikas.

Autori arvates on mugavustsooni jäämine ja arengule mitte keskendumine juhtimisviga. „Juhtidena me ei vastuta üksnes olukorra säilimise, vaid ka meeskonna kui terviku tulemuslikkuse parandamise eest“ (Horstman 2017, 37). Analoogilist seisukohta väljendab Eli Schragenheim (2001, 40): „Iga ettevõtte peab end igal juhul parandama, muidu pühib konkurentsi ta lihtsalt minema“.

Alec Ross keskendub oma raamatus „Tuleviku majandus“ valdkondadele, mis ajendavad muudatusi majanduses järgmise 20 aasta jooksul. Ta käsitleb olulisemaid majanduskeskonda mõjutavaid teemasid: robotikat, arenenud bioteadusi, raha koodimist, küberkaitset, suurandmebaase ning erinevaid kultuurilisi, geopoliitilisi ja põlvkondlikke kontekste. (Ross 2016) Head juhid arvestavad nende muutustega, mis võivad toimuda tulevikus, arvestavad klientide muutunud soovidega ning võtavad kasutusele uusi tehnoloogiaid.

Samuti on muutuvad inimesed. Y ja Z põlvkonna oskused, harjumused ja soovid erinevad suuresti meie vanemate ja vanavanemate omadest. Juhid, kes pakuvad noortele töötajatele ja klientidele eilseid lahendusi, eksivad.

Osa juhte ei ole suutnud ise ajaga kaasas käia ja nii on neil väga raske oma vastutusalas muudatusi läbi viia. Teistel jääb aga puudu julgusest. Igasuguste muudatuste läbiviimine kätkeb endas ohte ja sageli käivad muudatustega kaasas riskid. Reeglina kohtab muudatuse läbiviija vastuseisu oma meeskonna poolt, sest muudatus nõuab meeskonnaliikmetelt täiendavat pingutust. „Olla tõhus juht tähendab innustada ja inspireerida kõiki alluvaid saavutama paremaid tulemusi, isegi, kui nad ütlevad, et ei taha seda – sest te teate, et organisatsioon vajab seda konkurentsis püsimiseks“ (Horstman 2017, 37).

Kui üldiselt on autor seisukohal, et reeglina on juhtimisvead välditavad õigete juhtimisvõtete omandamisega, siis julgus alkatada ja viia läbi muudatusi on suuresti seotud juhi isikuomadustega. Siiski usub autor, et kui juht tunneb muudatuste läbiviimise ja projektijuhtimise tehnikaid, on juhil lihtsam mugavustsoonist väljuda.

Käesolev peatükis andis töö autor ülevaate erinevatest juhtimisvigadest ning õigetest võtetest, mis aitavad vigu vältida. Teooria osas käsitletud teemasid on kasutatud ka kvalitatiivses uuringus. Teoriast lähtuvalt koostati uuringu käigus läbiviidud intervjuude küsimused, mis aitavad selgitada välja sagedasemad juhtide poolt tehtavad vead. Hiljem võrreldi intervjuude käigus saadud tulemusi esimeses peatükis käsitletud teadmistega.

2. UURINGU METOODIKA

2.1. Uuringu eesmärk ja meetod

Uuringu eesmärk on kaardistada tootmisettevõtete juhtide kogemuste näitel enamlevinud juhtimisvead ning tuginedes teoreetilistele seisukohtadele teha saadud tulemuste põhjal ettepanekud juhtimisvigade vältimiseks.

Eesmärgi saavutamiseks on töö autor kasutanud kvalitatiivset uurimismeetodit. Antud meetod osutus valituks, kuna autor uurib juhtide praktikaid ja kogemusi ning huvitub nende arvamustest ja põhimõtetest. Uuringu käigus viis autor läbi kuus intervjuud.

Uurimuses kasutas autor poolstruktureeritud intervjuu meetodit. Intervjuu jaoks valmistas töö autor ette kaksteist küsimust (lisa 1), mida küsis kõikidelt juhtidelt ja lähtuvalt küsimuste vastustest, arendas teemat edasi, suunates juhte rääkima teoreetilises osas käsitletud teemapunktidest. „Poolstruktureeritud intervjuu on intervjuuerija poolt paindlikult juhitud vestlus, kus põhiküsimused ja –teemad on ettevalmistatud, kuid kasutatakse ka varem ettevalmistamata küsimusi, mis aitavad intervjueeritavat toetada või teda täpsemalt mõista“ (Veide 2012, 141). Intervjuu tüübina otsustas autor poolstruktureeritud intervjuu kasuks, et oleks võimalik erinevaid vastuseid omavahel võrrelda, kuid samuti on antud bakalaureusetöö teema puhul oluline iga juhi individuaalne kogemus ja nägemus. Iga juht on omamoodi ning ka tehtavad vead ja võimalikud lahendused varieeruvad suuresti. Seega üritas autor uurimise käigus keskenduda kõikide juhtide individuaalsele kogemusele, et pakkuda võimalike vigade lahendusteks erinevaid variante.

Intervjuu küsimused (lisa 1) on töö autor koostanud iseseisvalt, tuginedes teoreetilistele teadmistele. Küsimus 1 on informatiivne, et selgitada välja, milliseid vigu on juhid üldse juhtimises teinud ning kuidas nad tehtud vead lahendasid. Siimon ja Türk (2003) leiavad, et enamuse juhtide tegevustest ja juhtimisotsustest on seotud töötajate juhtimisega. Crainer nõustub,

et töötajad on organisatsiooni üks tähtsaim ja lahutamatu vara, mistõttu on inimeste juhtimine väga olulisel kohal, kuid ta leiab, et tegelikkuses keskendutakse juhtimises peamiselt ettevõtte edukusele ja rahale. Töö autor arvab, et seetõttu tekib kõige enam vigu just nimelt töötajate juhtimisel. Selleks, et uurida juhtide enda arvamusi, koostati küsimus 2. Davidhizar märgib, et keegi pole eksimatu ning vigade tegemine on paratamatu. Seega tuleks mõista ka töötajate tehtud eksimusi. Sellest tulenevalt koostas autor küsimuse 4. Antud töös keskendutakse peamiselt vigade vältimisele. Kuna alustavatel juhtidel puudub juhtimiskogemus, siis eriti oluline on see noortele juhtidele, et nad oskaksid näha ohte ning võimalikke vigu juhtimises vältida. Et selgitada välja, millised on levinumad vead alustajatena ning kuidas neid vältida, koostas autor küsimused 3, 5, 8, 9, 10 ja 11. Antud töös osales kuus tootmisettevõtte juhti. Küsimus 12 on autor koostanud selleks, et selgitada välja, millised on tootmisettevõtete juhtidele omased vead. Küsimused 6 ja 7 on informatiivsed, selgitamaks, kui tihti juhid tehtud vigade peale mõtleavad ning milliseid emotsioone vigade tegemine neis tekitab.

2.2. Uurimisprotsessi kirjeldus

Uuringu läbiviimiseks tutvus autor kõigepealt erialase kirjandusega, mille põhjal koostas intervjuu küsimused (lisa 1). Valimi moodustasid kuus tootmisettevõtete juhti, kellega võttis autor ühendust e-maili või telefoni teel. Vajalikud kontaktandmed leidis autor internetist.

Töö autor viis intervjuud läbi kuue tootmisettevõtte juhiga ning intervjuud kestsid 30-60 minutit. Kõik intervjuud toimusid vahemikus 02.04.2018 – 06.04.2018. Kuuest intervjuust viis toimusid juhtide kontorites, üks intervjuu skype'i teel. Vestlused salvestati ning hiljem transkribeeriti.

Intervjueeritavad ise olid nõus oma nime avaldama, kuid kuna intervjuude käigus käsitletud teemad puudutasid ka teisi töötajaid, on intervjuusid analüüsitud ilma, et neid konkreetsete juhtidega seostataks. Seega on tulemuste analüüsis juhid nimetatud juhuslikus järjekorras „intervjueeritav 1“, „intervjueeritav 2“, jne. Informatsioon uuringus osalejate tausta kohta on toodud lisades (lisa 2).

Intevjuu vastuste analüüsimiseks koostas autor *cross-case* tabeli (lisa 3). Tabelites on kõrvutatud kõikide intervjueeritavate struktureeritud küsimuste vastused ning toodud välja tähtsamad väited.

3. UURINGU TULEMUSED, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Käesolevas peatükis on välja toodud intervjuude tulemused. Intervjueeritavate kogemusi ja seisukohti võrdles autor omavahel ja ka lõputöö teooria osas käsitletud seisukohtadega. Lisatud on autori arvamused ja kommentaarid. Vestluste käigus said kõik vajalikud teemad kaetud, kuid sõltuvalt intervjueeritavast peatus autor mõnel teemal rohkem kui teistel.

3.1. Vigade tegemine

Davidhizar (1991) väitis, et vigu teevad absoluutselt kõik. Samal arvamusel on ka kõik kuus intervjueeritavat. Nad tõdesid, et juhtimisvead on paratamatud ning neid tuleb ikka ette. Muidugi on parem vigu üldse mitte teha, kuid äriühingutes tuleb sageli võtta otsused vastu olukorras, kus informatsiooni olemasolu on piiratud ja sellepärast on juhtimisvigade täielik vältimine keeruline. „*Vigu ei tee vaid see, kes midagi ei tee*“ (Intervjueeritav 1). Intervjueeritavad leiavad, et kui on eksitud, siis on oluline seda kiiresti märgata ning õigeaegselt reageerida. Vigu peab tunnistama, ning selleks, et tekkinud situatsioonile sobiv lahendus leida, tuleb oma vigu analüüsida. Vigade peale mõtlemine aitab neid tulevikus paremini vältida ning sarnastes olukordades targemaid otsuseid teha. „*Ma arvan, et kõik juhid eksivad mitu korda, kuid vigu analüüsid eksitakse nelja korra asemel hoopis kolm korda, kolme korra asemel kaks korda, jne*“ (intervjueeritav 4).

Intervjueeritav 1 leiab, et alati ei pruugi otsused, mida me peame juhtimisveaks, seda tegelikult olla. Me ei tea, kas teine otsus oleks tegelikult parem olnud. Ehk tegi juht vaatamata ebasobivale lahendusele siiski õige otsuse, kuna teine variant oleks võinud veelgi suuremaid kahjusid tekitada.

Viis intervjueeritavat tõdesid, et paratamatult tekitavad vead negatiivseid emotsioone. Vaid üks juht tõdes, et vigade tegemine ei mõjuta tema emotsioone. Ülejäänud viis juhti mõtlevad kõik, et see oli kogemus, kuid sellegipoolest on ka kehv tunne. „*Eks Sa teadlikult mõtled ikka, et see oli*

kogemus, aga tegelikult sellel hetkel, kui Sa saad aru, et tegid vea, siis on ikkagi paratamatult kehv tunne“ (Intervjueeritav 2). Juhid leidsid, et kõige paremini aitab ebameeldivaid tundeid leevendada aeg ning vahest ka vigade analüüsimine ja nende parandamine. Oma vigade peale tasub mõelda, kuid mitte keskenduda negatiivsetele emotsioonidele. Negatiivsed emotsioonid segavad lahenduste leidmist. „Situatsioon tuleb enda jaoks läbi mõelda. Tuleb suhtuda rahulikult ning hoida emotsioonid kontrolli all. Kui mingisugune jama on, siis tuleb kõigepealt maha istuda ja rahulikult järele mõelda, siis on võimalik see situatsioon ilma emotsioonideta lahendada.“ (Intervjueeritav 6)

Intervjueeritav 2 märgib, et kindlasti ei tohi juhtimisvigade tegemisse suhtuda ükskõikselt, eriti kui eksimus puudutab ka teisi. Selline mõtteviis on vastutustundetu. Olukorra parandamiseks peab mõtlema, mida edaspidi muuta või teistmoodi teha.

Erinevalt teistest intervjueeritavatest tõdeb intervjueeritav 1, et tema ei mõtle oma tehtud vigade peale. Ta leiab, et mõttetööga tuleb tegeleda enne, kui tegutsema hakatakse.

3.2. Olulised juhtimisvead intervjueeritavate arvates

Autori väide, et enim juhtimisvigu tekib just töötajate juhtimisel, sai kinnitust. Eranditult kõik juhid tõid välja, et kõige rohkem vigu esineb töötajate juhtimisel. Intervjueeritavate sõnul on juhtimisvead, mida nad on teinud seoses töötajate juhtimisega, sageli seotud meeskonna kujundamisega. Enim räägiti töötajate värbamise, arendamise ja vallandamisega seotud juhtimisvigadest. Järgnevalt on toodud intervjuude käigus ilmnunud meeskonna kujundamisega seotud juhtimisvead.

- **Meeskonna kujundamine**

Kõik intervjueeritavad mõõnsid, et nad on teinud juhtimisvigu töötajate värbamisel või vallandamisel. Töökohale valitakse inimene, kes tegelikult kollektiiviga ei sobi või ei saa tööülesannetega hakkama. Intervjueeritava 6 ettevõttes leidis aset juhtum, kus raamatupidaja värbamisel ei õnnestunud teha piisavat taustakontrolli. Vaatamata puudulikule taustinformatsioonile, otsustati uus raamatupidaja meeldiva intervjuu ja esmamulje põhjal siiski tööle võtta. Õige pea tekkisid aga palgatud töötajaga probleemid ning raamatupidajaga tuli töösuhe lõpetada. Antud näide kinnitab, et taustauuring on vajalik ka juhul, kui inimene jätab

töövestlusel korrektse ja viisaka mulje. Intervjueeritav 4 lisab, et tegelikult on värbamisel väga raske täpselt aru saada, kui hästi potentsiaalne töötaja tulevikus tööga hakkama saab ning kollektiiviga sobitub.

Kõik intervjueeritavad leiavad, et hetkel on tööturul olukord, kus on keeruline häid töötajaid leida ja seetõttu on värbamisel tehtavate juhtimisvigade vältimine eriti oluline. Mitme intervjueeritava sõnul teeb toiduainetetööstuste olukorra eriti raskeks asjaolu, et osa tootmisest toimub öösel. Intervjueeritav 5 tõi vestluse käigus näite nende ettevõttes toimuvast värbamisprotsessist. Kuna tegu on öötööga, siis tänase palgatasemega värvates ei ole võimalik uusi töötajaid leida. Hetkel ei ole juhtimisviga veel tekkinud, kuid valida on ainult halbade lahenduste vahel. Kui otsustada ilma põhjaliku analüüsita, siis on sellises situatsioonis lihtne eksida. Juhul, kui uutele töötajatele tullakse vastu ning antakse neile võimalus töötada kaheksast viieni või värvatakse nad kõrgema palgaga, siis suure tõenäosusega olemasolevad töötajad pettuvad ning nõuavad samu tingimusi. Kui aga värbamine ära jätta, siis peab vähendama tootmismahte ning sellega kaasnevad kaotatud müügitulu ja sanktsioonid klientidelt. Antud näide illustreerib hästi seda, et vigade vältimiseks tasub eelnevalt hoolega olukorda analüüsida ning teha otsus, millega kaasneb väiksem kahju.

Peaaegu kõik juhid mainisid intervjuude käigus vallandamisega seotud juhtimisvigu. Viis juhti nimetasid enda poolt tehtud juhtimisveana olukorda, kus töötaja vallandamist lükati liiga kaua edasi. Vallandamine on vastutusrikas ning suure mõjuga otsus. See mõjutab emotsionaalselt nii vallandatud töötajat, teisi töötajaid kui ka juhti ennast. Intervjueeritav 3 on ainus, kellel pole seni vallandamisega seoses vigu tekkinud, kuid sarnaselt teiste juhtidega leiab ta, et vallandamisotsusega viivitamine ei taga paremaid tulemusi.

Intervjueeritav 1 leiab, et ei tohi olla heasüdamlik ning vajadusel tuleb inimene kohe vallandada. Vastasel juhul muutub olukord vaid hullemaks

Intervjueeritavad 2 ja 4 ütlesid et nad on teinud juhtimisvigu, kus nad viivitasid vallandamisega liiga kaua. Esimesel juhul lükati ebakompetentse töötaja vallandamist edasi, kuna töötaja oli väga meeldiv inimene ja intervjueeritav 2 lootis, et ta tööalasel areneb. Kahjuks seda ei juhtunud. Sageli ongi vallandamise liiga pikalt edasilükkamise põhjus see, et see on nii töötaja kui ka juhi jaoks väga emotsionaalne otsus.

Ka intervjuueeritav 4 tõi näite juhtimisveast, kus ta lükkas edasi erialaselt kompetentse, kuid kaastöötajate ja kliendidega ebaviisakalt käitunud töötaja töölepingu lõpetamist. Antud juhtumi tagajärg oli see, et töötaja esitas ettevõtte jaoks keerulisel hetkel ultimaatum, et talle kas hakatakse kõrgemat palka maksma või ta lahkub töölt. Hetk oli väga ebasobiv, kuna ettevõtte ühines parajasti teise firmaga ja sellest tulenevalt olid käsil suured muutused.

Vaatamata sellele on intervjuueeritav 4 arvamusel, et inimesed suudavad oma käitumist muuta, kuid tuleb saada aru, kas inimene ise soovib muutuda. „*Teoreetikud väidavad, et väärtushinnanguid ei saa muuta, kuid mina usun, et mingil määral siiski saab, kuid see on palju keerulisem kui oskuste ja teadmiste arendamine*“ (intervjuueeritav 4). Ta leiab, et kui inimene ise soovib muutuda, siis tasub temaga vaeva näha. Vastasel juhul peab reageerima otsustavamalt ning töösuhte kiiremini lõpetama. Samas ta tõdeb, et otsustamise hetkel me tegelikult ei tea, milline valik on parim ja seetõttu kipumegi neid edasi lükkama.

Järgnevalt on kirjeldatud intervjuudes osalenud juhtide vead, mis on seotud motiveerimisega. Antud vigade vältimiseks on pakutud nii juhtide- kui ka teoreetikutepoolseid võimalusi.

- **Töötajate motiveerimine**

Intervjuueeritavatel 4 ja 5 on tulnud ette ka vigu töötajate motiveerimisel. Intervjuueeritav 4 leiab, et tema kõige sagedasem viga motiveerimise juures on töötajate vähene tunnustamine. Esmalt ei osanud intervjuueeritav tunnustamise tähtsust hinnata, kuid erinevates ettevõtetes töötades on ta saanud aru, et see on vajalik. Intervjuueeritav 4 märgib, et paljud teoreetikud soovivad tunnustada igasuguste pisiasjade eest, kuid tema sellega ei nõustu. Ta leiab, et tunnustada tuleb vaid siis, kui töötaja on teinud midagi silmatorkavat ja head. „*Tunnustamine on väärtuslik vaid siis, kui see paistab aus ja õiglane mitte ainult töötajale endale, vaid ka tema kolleegidele. Mina leian, et sellise pinnapealse, liiga kerge tunnustamisega seda tunnustamist devalveeritaksegi.*“ (intervjuueeritav 4)

Intervjuueeritav 5 toob näite juhtimisveast, mille tagajärjel tekkis töötajatel motivatsioonipuudus ning juht ei suutnud endist töötahet enam taastada. Töömahu vähenemise otsustati minna üle 3-päevasele töönalale. Aasta hiljem tekkis tööd juurde ning mindi tagasi 5-nädalasele tööpäevale. Paraku olid inimesed väiksema palga ja lühema töönalaga harjunud ega töötanud enam nii produktiivselt kui varem. Erinevad katsetused, töötajaid motiveerida, olid tulutud. Tagantjärele on juht mõelnud, et üleminek 3-päevasele töönalale oli vale ning selle asemel

oleks pidanud ka ülejäänud kaks tööpäeva nädalas tegevuses hoidma. Näiteks korraldada töötajatele täiendõpet. Juht tõdeb, et sel hetkel oleks see küll rahaliselt kahjulikum olnud, kuid see oleks taganud selle, et töötajad suudavad 5 päeva nädalas tööd teha.

Järgnevalt on toodud välja, kuidas juhid regeerivad töötajate eksimustele ning seda võrreldud teoreetikute seisukohtadega

- **Vale reageerimine töötajate eksimustele**

Olukorras, kus töötajad eksivad, teevad juhid vea, kui reageerivad tehtud vigadele liiga tugevalt. Teoreetikud on arvamusel, et vead on lubatud ning nende tegemist ei tasu liialt karta. Inimesed õpivad oma vigadest ning järgmisel korral oskavad nad sarnaseid eksimusi vältida. „Mida rohkem vigu ma teen, seda paremaks ma muutun“ (Sabourin 2017).

Suhtudes töötajate vigadesse väga negatiivselt, hakkavad autori hinnangul töötajad oma eksimusi varjama. Edaspidi töötajad kardavad vigu teha ning suurest hirmust järjekordselt eksida ei näita nad initsiatiivi, ei võta vastutust ega tee ettepanekuid. Kui valitseb autoritaarne juhtimisstiil ning kõikide eksimuste eest karistatakse, ei julge töötajad kaasa mõelda ega uusi kohustusi võtta. Autoritaarse juhtimisega kaasneb töötajate rahulolu ja motivatsiooni langus.

Autori ja teoreetikute väidetega sarnasel seisukohal on intervjueeritav 4. Ta märgib, et varem karistas ta töötajaid vigade tegemise eest tihti. Alles hiljem on ta mõistnud, et ei tasu liialt mineviku peale mõelda. Tuleb mõelda koos töötajaga, kuidas teha niimoodi, et tulevikus saaks paremini ja sama asja enam ei juhtuks. Näiteks kui on vaja täiendkoolitust, siis tuleb seda võimaldada. Samas ta lisab, et oluline on anda tagasisidet ja töötaja peab siiski mõistma, et tema selle vea tegi.

Intervjueeritava 3 vaated erinevad teoreetikute omadest kardinaalselt ning intervjueeritava 5 omad osaliselt. Intervjueeritav 3 on arvamusel, et head juhti iseloomustab õiglane suhtumine ja kiire karistamine. Ühtegi töötajat ei tohi eelistada tema meeldiva oleku tõttu. Tahtliku eksimuse, põhjuseta töölt puudumise või alkoholijoobes tööl viibimise korral karistab Intervjueeritav 3 töötajaid vallandamisega. Ta leiab, et vigade tegemise korral peab vastutama kogu vahetus. Neil on reegel, kui üks töötaja teeb vea, siis tuleb see viga koos ümber teha. Olukorras, kus eksimust enam parandada ei saa, peab kogu kollektiiv vastutama materiaalselt. Intervjueeritav 3 märgib, et nad on sellist meetodit kasutanud juba 15 aastat ning töötajad on selle omaks võtnud. Tänu sellele meetodile on töötajad palju tähelepanelikumad ning jälgivad ka teiste töötajate tegemisi.

Tahtliku eksimuse ning põhjusetu töölt puudumise korral karistab Intervjueeritav 3 töötajaid vallandamisega.

Ülejäänud neli juhti leidsid, et vigade tegemise eest karistamine oleneb kas töötajast või olukorrast. „*Kui ma näen, et viga juhtus kogemata, siis ei ütle ma midagi*“ (intervjueeritav 1). Nagu juba eelnevalt mainitud, siis intervjueeritav 1 on arvamusel, et vigu ei juhtu vaid siis, kui mitte midagi ei tehta. Teised kolm juhti nõustuvad intervjueeritavaga 1 ning lisavad, et ka nemad on teinud vigu, mistõttu on vale eeldada, et nende töötajad kunagi ei eksid. Seetõttu on nad ka töötajate eksimuste korral mõistvamad. Intervjueeritav 6 lisab, et üldjuhul ta töötajaid vigade tegemise puhul ei karista, kuid nähes, et töötaja eksib juba mitmendat korda ning see on tingitud kas lohakusest või suhtumisest töösse, siis tuleb ikkagi karmimaid meetmeid kasutada. Halvimal juhul võib selleks olla isegi vallandamine.

On huvitav, et juhtide arvamused on vigadele reageerimise osas erinevad. Autor lähtub juhtimisraamatute seisukohtadest ja leiab, et reeglina on töötajate range karistamine juhtimisviga.

Järgnevalt on esitatud intervjuude käigus välja tulnud vead töötajate mõjutamisel.

- **Vead töötajate mõjutamisel ja korralduste jagamisel**

Teoreetikud leiavad, et delegeerides tuleb anda alluvatele rohkem vabadust ning suuremat vastutust. Olukorras, kus juht on harjunud kõiki otsuseid ise vastu võtma, ei julge ega oska töötajad enam iseseisvalt tegutseda (Belasco, Stayer 1993, 24).

Intervjueeritavate 1 ja 3 vaated lähevad teoreetikute arvamustega vastuollu. Intervjueeritav 1 usub, et kui töötajatele liialt vastutust anda ning neid otsustusprotsessi kaasata, siis jäävad asjad täpselt nii, nagu oli enne ning ettevõtte ei arene. Ta toob näite oma tootmishoonete laiendusest, millega seoses suurenes ka koristuspind. „*Kui küsida koristajatelt, kes hakkab juurdeehituse osa koristama või kuidas olukord lahendada, siis ei muutu midagi. Töötajad on harjunud oma igapäevase tööga ning kartuses, et nende töökoormus suureneb, otsustavad nad asjad jätta nii, nagu need hetkel on. Iga juht peab olema oma töötajatest tase kõrgemal ning ütlema ise, kuidas asjad tulevikus olema hakkavad.*“ (intervjueeritav 1) Ta küll nõustub, et delegeerida võib, kuid sellisel juhul tuleb kogu protsessi väga hoolega jälgida. Ta leiab, et kontrolli kadudes võivad kaduda ka head tulemused.

Intervjueeritav 3 arvab sarnaselt intervjueeritava 1 väitega, et töötajate üle peab olema tugev kontroll ning leiab, et tootmisettevõtetes teistmoodi ei saa. Töötajaid tuleb pidevalt jälgida, et tagada korrektne töö tegemine. Intervjueeritav 3 toob näite ajast, millal ta alles alustas oma juhtimiskarjääri. Ta delegeeris töötajatele konkreetse tööülesande, mis seisnes selles, et töötajad pidid kauba vastu võtma ning selle hiljem tootmisse toimetama. Tulemus oli aga see, et kaup jäi töötajate vastutustunde puudumise tõttu vastu võtmata ning tehtud viga prooviti uute valedega varjata ja tarnijate süüks ajada. Intervjueeritav 3 peab seda üheks oma meeldejäävamaks veaks, mistõttu on ta peale seda intsidenti arvamusel, et juhi kohustus on oma töötajaid pidevalt jälgida.

Intervjueeritav 4 peab leiab, et igat detaili kontrollida ei tohiks. „*Kontrollima peab, kuid kontrollima peab õigeid asju*“ (intervjueeritav 4). Oluline on leida tasakaal. Kontrollima peaks püstitatud eesmärgid ning aeg-ajalt ka seda, kui kaugemale on jõutud. Eesmärkide püstitamise osas arvab ta analoogiliselt Terje Tiimaniga (2012, 200), et eesmärgid tuleb püstitada koos alluvaga.

Intervjueeritav 4 kirjeldab intervjueeritava 3 näitega sarnast juhtumit ajast, mil ta töötas Venemaal. Töötaja tegi vea ning hiljem proovis seda uute tegevuste ning paraku valede otsustega varjata. Lõpuks oli valedest otsustest tingituna tekkinud ettevõttele palju suurem kahju, kui see oleks olnud viga tunnistades.

Töö autor leiab, et kirjeldatud olukorrad võisid olla tingitud intervjueeritavate 3 ja 4 juhtimisvigadest. Ilmselt ei olnud juhid suutnud oma töötajatega luua usalduslikku suhet, mistõttu hirmust tehtud vigadest juhtidele rääkida otsustasid töötajad oma tegusid varjata. Kui töötajad on eelnevalt eksimuste eest karistada saanud, kardavad nad ka järgmine kord samas olukorras olla. Kartuses saada uuesti karistada, eelistavad töötajad oma eksimusi edaspidi varjata.

Intervjueeritav 4 on delegeerimist kogu karjääri jooksul õppinud ning tänaseks on ta jõudnud arusaamale, et delegeerimisoskus on juhi töös väga oluline. Ta tõdeb, et alustava juhina oli ta küll delegeerimisest lugenud, kuid praktikas asutas seda liiga vähe. Tihti tuli ette olukordi, kus ta teadis, et oskab ülesande ise paremini sooritada. Vahest jättis ta ülesande laiskusest delegeerimata, kuna teadis, et alluva õpetamisele kulub rohkem aega. Täna on ta arvamusel, et see oli juhtimisviga, kuna delegeerides õpib alluv selle asja ära ja järgmine kord on juhil juba palju lihtsam kas seda sama või uut ülesannet talle delegeerida. Kui töötaja on ühe vastutusrikka ülesande juba saanud, siis võtab ta uue väljakutse kergemini vastu. Vastupidiselt intervjueeritavatele 1 leiab intervjueeritav 4, et delegeerides peab juht vastutuse täielikult üle

andma, kuid vajadusel alluvat toetama ja abistama. Inimene peab tundma, et see on tema ülesanne ja see sõltub peaaugjalikult ainult temast. Intervjueeritaval on tunne, et kui ttajatel on vähe tööd, siis rahulolematust on palju rohkem kui normaalse töökoormuse juures.

Töö autor nõustub intervjueeritava 4 vaatega, et mitte delegeerimine on viga. Ettevõttes, kus juht teeb vaid ise otsuseid ning kontrollib pidevalt töötajate tegemisi, ei julge töötajad uusi lahendusi välja pakkuda. Nad ei ole harjunud vastutama ning kartuses, et juht pole nende ideedega pri, jätavad nad oma lahendustest rääkimata. Autori arvamust toetavad ka teoretikute väited. Belasco ja Stayer (1993) leiavad, et töötajatelt saab initsiatiivi ja vastutuse võtmist eeldada vaid juhul, kui nad on harjunud seda tegema. Olukorras, kus neil ei ole kunagi tulnud millegi eest vastutada, ei oskagi nad seda teha.

Ka ülejäänud kaks juhti on seisukohal, et vähene delegeerimine on juhtimisviga. Nad leiavad, et delegeerida tasub, kuna see arendab töötajaid ning jätab juhtidele rohkem aega oluliste ülesannetega tegelemiseks.

Intervjueeritavad 4 ja 6 usuvad, et delegeeritud ülesanded arendavad töötajaid. Mõlemad juhid leiavad, et töötajate arendamisel on olulised erinevad koolitused, kuid veel olulisemaks ja tõhusamaks meetodiks peavad nad õppimist läbi tlesannete. See aitab leida spetsialistidele ja keskastmejuhtidele järelkasvu olemasolevate töötajate seast.

Kuna intervjueeritavad 4 ja 5 on töötanud juhina ka Venemaal, siis palus autor neil võrrelda juhtimisvigade tegemist Eesti ja Venemaa juhtimiskultuuris. Mõlemad juhid leiavad, et Venemaal on juhtimiskultuur täiesti teine ning töötajad suhtuvad juhti hoopis teisiti kui Eestis. Sellest tingituna on erinevused ka juhtimisvigade osas. *„Venemaal valitseb autoritaarne juhtimine ning seal oodatakse otsust alati juhilt. Juhi otsusele ei vaielda kunagi vastu. Kui olla Venemaal demokraatlik juht, siis suhtutakse temasse pigem kui liiga pehmesse juhti ja inimesed ei täida tema töökorraldusi.“* (Intervjueeritav 4)

Intervjueeritav 4 leiab, et Venemaal töötades oli ta oluliselt vähem autoritaarne kui enamus kohalikke juhte ning ta sai selle eest töötajatelt positiivset tagasisidet. Kui ta aga sama juhtimisstiiliga Eestisse tuli, tegi ta juhtimisvea, olles liiga jõuline ja isegi autoritaarne juht. *„See, mis on Venemaal tavaline, on Eestis viga“* (Intervjueeritav 4).

Intervjueeritava 4 sõnul oli Venemaal sage probleem see, et töötajad ei julgenud vigu tunnistada ega näidanud initsiatiivi. *„Oli ka selliseid juhuseid, kui tagantjärele tuli mõni oluline töötajate*

töös tehtud viga välja ning küsides neilt, miks nad nii tegid, nad ju oskasid seda, siis vastus oli alati, et peainsener ütles nii ja ülemusel on ju alati õigus“ (intervjueeritav 4). Vene kollektiivide puhul tuleb väga hästi välja see, et kui juht on liiga autoritaarne, siis töötajad ei võta enam ise vastutust. „Venemaal on nii, et kui keegi nuriseb kehva või tegemata töö pärast, siis tuleb tal see sama töö ise teha“ (intervjueeritav 5). Autor usub, et see on ka põhjus, miks inimesed ei tee parandusettepanekuid ega näita initsiatiivi. Inimesed teavad, et olles aktiivne ning suunates tähelepanu kitsaskohtadele, tuleb neil see ise ära parandada. Lihtsam on vaikida ning tegeleda tavapärase tegevustega.

Järgnevalt on käsitletud finantsjuhtimisega seotud vigu, mida juhid on oma karjääri jooksul teinud.

- **Finantsjuhtimisega seotud juhtimisvead**

Finantsjuhtimisega seotud vigade puhul rääkisid intervjueeritavad pigem teiste juhtide poolt tehtud juhtimisvigadest ja enda tehtud vigadest ei räägitud. Intervjueeritavate arvates on tavalisemad vead lühiajaliste vahendite paigutamise pikaajalistesse varadesse ja rahavoogude puudulik planeerimine.

Intervjueeritavad 4 ja 5 on kohanud juhtimisvigasid, mille põhjus on ebatäpne omahinna arvutamine. Kõikides ettevõtetes on omahinna kalkuleerimine justkui toimib, kuid süüvides sellesse sügavamalt, selgub, et omahinna arvutus ei ole müügi- ja turundusotsuste jaoks piisavalt täpne ning sellest tulenevalt tekivad otsustusvead. „*Toiduainetetööstustes on marginaalid suhteliselt väikesed ja juba viie-kuue protsendiline viga omahinna arvutuses võib tuua kaasa väga valed otsused*“ (intervjueeritav 4).

Intervjueeritav 4 lisab, et omahinna arvutusse on oluline kaasata ka tootmisjuht. Selleks, et erinevate tasemete omahinda õigesti arvutada, peab tundma hästi ka ettevõtte tootmisprotsesse.

Järgnevalt on käsitletud turunduse ja müügiga seotud juhtimisvigu.

- **Turunduse ja müügi vead**

Intervjueeritav 1 leiab, et turundusvigu tuleb ikka ette, kuid need on justkui olmevead. Peamiselt on need vead tekkinud seoses küsimustega, missugust toodet ja missugusele turule toota ning kuidas seda turundada.

Intervjueeritav 5 nõustub Steve Scotti (2015) arvamusega, et turundusplaani koostamine ilma korralikult läbi mõtlemata on turunduses üks levinumaid baasvigu. Intervjueeritav 5 leiab, et juhtimistegevuse puhul on kõige olulisem see, et kõik tegevused algaksid lihtsast ja selgest eesmärgist ning sama kehtib ka turunduse ja müügi kohta. Igale ettevõtte juhile ja tema töötajatele peab olema selge, kellele toodet müüakse ja miks klient meie kaupa osta tahab. Ta toob näite toiduainetetööstusest, kus tehti aastaid tagasi väga olulisi müügi- ja investeringuotsuseid lähtuvalt sellest, et otsustati hakata tootma Venemaa turule. Paraku ei arvestatud otsuste juures sellega, et Venemaa on riskantne turg ja ühel hetkel sinna enam müüa ei õnnestunud. Kuna aga antud ettevõtte oli teinud investeerimisotsuseid suunaga müüa vaid ühele turule, ei suudetud enam uusi kliente leida ja tänaseks seda ettevõtet enam ei ole.

Analüüsi käigus tuleb mõelda ka selle peale, et turundusplaan koostataks ratsionaalselt ning vastavalt võimetele. Intervjueeritav 4 toob näite ettevõtte eelmise juhi tegemistest. Juht oli küll mõelnud selle peale, mis on nende konkurentsieelis müügis, kuid kaardistatud müügiplaan oli tehtud ebarealistlikult ning sellest tulenevalt oli ettevõtte sattunud väga suurtesse raskustesse.

Intervjueeritav 1 märgib, et turundusvaldkonna vead on sellised, mille puhul tehakse üks valik ega teata, kas teine valik oleks parem olnud. Samas on turundus ja müük valdkonnad, mille puhul on oluline teada võimalikult palju erinevaid nüansse. Ta toob näite pakendite kujundamisest. Põhjus, miks aastaid tagasi pakendite disaini muutma hakati oli selles, et pakendid kippusid transpordi käigus lahti tulema. Antud probleem lahendati, paigaldades pakenditele lisakinnitused. Leitud lahendus parandas küll pakendite tahtmatu avanemise probleemi, kuid tekitas omakorda uue probleemi. Nimelt kippus lisakinnitus triipkoodile ette jääma ning klienditeenindajad hakkasid selle üle nurisema. Ka see probleem lahendati, kuid need on vead, mida oleks saanud väga hõlpsasti vältida, kui oleks neid nüansse osanud ette näha.

Intervjueeritav 6 toob oma juhtimiskogemusest teistlaadi turundusvea näite. Ta leiab, et antud näite puhul olid tema suurimateks vigadeks liigne usaldus ning valdkonnaga mitte tutvumine. Algselt oli intervjueeritav 6 vaid ettevõtte investor ning juhtimisotsustes ise ei osalenud. Ettevõtet juhtisid valdkonna spetsialistid ning nemad tegid valiku nii kaubamärgi kui ka tooteportfelli osas. Probleem seisnes selles, et kaubamärk oli eksitav ning seostus tarbijate teadvuses ebakvaliteetse tootega. Mõne aja möödudes mõlemad juhid lahkusid ettevõttest ning tal ei jäänud muud üle, kui asuda ise ettevõtet juhtima. Tooteportfell sai välja vahetatud, kuid kaubamärk jäi samaks. Hiljem on ta kaubamärgi alles jätmise otsust kahetsenud, kuna see ei kutsu kliente emotsioonioste tegema.

Ka intervjueeritavad 4 ja 5 nõustuvad, et juhtimisvigad vältimiseks peavad juhil olema teadmised turundusest. On oluline, et kogu brändingu tegevus oleks ühtne. Väga sageli tehakse viga, kui valitakse ilus kaubamärk, kuid ei mõelda selle peale, millise kuvandi see klientides tekitab. Ei mõelda, kas kaubamärk äratav tähelepanu klientides, kellele tegelikult müüa soovitakse ja mida kogu brändiga öelda tahetakse.

Vähesest innovatsioonist tingitud vead, mis juhtidel on oma karjääri jooksul ette tulnud, on esitatud järgnevalt.

- **Vähene innovatsioon**

Intervjueeritav 1 toob näite puidutööstusest, kus ühe masina jupp kippus pidevalt lagunema. Korduv parandamine oli vajalik, kuna iga kord parandati kuluv jupp täpselt samamoodi. Intervjueeritav 1 leiab, et tegelikult oleks tulnud olukord teisiti lahendada ning kohe esimesel korral mõtlema, kuidas saaks selle jupi uutmoodi teha. „*Tuleb mõelda selle peale, kuidas kulunud osa teha nii, et sama probleem tulevikus ei juhtuks. Alati peab mõtlema, kuidas saab asju paremini teha, mitte jääda ühte kohta pidama. Kui Sa oled paigal, siis see tähendab, et Sa jääd maha ja teised lähevad mööda*“ (intervjueeritav 1).

Intervjueeritav 1 leiab, et väga paljud juhid kipuvad uutes lahendustes vaid tavaprobleeme nägema ega mõtle sellele, kuidas neid probleeme varasemast erinevalt lahendada saaks. Ta toob huvitava näite, mida ta kuulis raadiost ning mille järgi ta ka ise toimib. Kui peatoimetaja ütleb ajakirjanikule: „*Tooge mulle elevant siia ruumi!*“, siis tuleb küsida „*Kas ma toon India või Aafrika elevanti?*“, mitte põhjendada, miks seda teha ei saa. Intervjueeritav leiab, et selle asemel, et otsida põhjusi, miks ei saa teha, tuleb leida lahendusi, kuidas saaks. Olles julge ja loominguline võib probleemi pöörata võimaluseks.

Intervjueeritav 6 toob näite mugavustsooni püsima jäämisest. Ettevõttes on olemas pakkemasin, mis küll töötab, kuid ei võimalda tooteid ilusatesse ja tänapäevastesse pakenditesse pakkida. Töö autor leiab, et uutesse lahendustesse tuleks siiski investeerida. Hea väljanägemisega pakend on äärmiselt oluline, kuna poes teevad kliendid tihti esmase valiku pakendi järgi.

3.3. Tootmisettevõtete juhtidele iseloomulikud juhtimisvead

Selgus, et tootmisettevõtete puhul ei ole palju juhtimisvigu, mis on omased vaid tootmisettevõtete juhtidele, kuid mõned momendid siiski on. Küsimusele, kas tootmisettevõtetes esineb omapäraseid juhtimisvigu, vastati erinevalt. Osad juhid leidsid, et ei esine, ülejäänud aga arvasid, et tootmisettevõtetes esineb rohkem personaliga seotud vigu. Intervjueeritav 1 leidis, et üks aspekt, mis tootmisettevõtteid teistest ettevõtetest eristab ja juhtimisvigade tekkimist mõjutab, on naistöötajate suur osakaal. Naiskollektiivis tekib sageli lahkkelisid ja konflikte. Samuti on öötöö naiste jaoks muserdav ning uusi töötajaid on raske leida.

Intervjueeritavad 1 ja 3 leiavad, et tootmisettevõtete puhul on oluline autoritaarse juhi olemasolu. Vastasel juhul muutuvad töötajad mugavaks ning vead on kerged tekkima. Intervjueeritav 3 lisab, et tootmisettevõtetes toimib vaid hirm tugeva ja konkreetse juhi ees. *„Selliseid meetodeid vaevalt teistes ettevõtetes on“* (intervjueeritav 3). Selle puudumisel ei hoolita reeglitest ega käskudest ning töö tegemise efektiivsus langeb. Nad märgivad, et paljud juhid püüavad olla head inimesed, kuid tootmisettevõtetes see ei toimi. *„Kui Sul on teadmised ja pead sõna, siis oled hinnatud juht. Nad võivad sind muidugi vihata, aga vähemalt Sa oled õiglane. Täielikult meeldida ei saa Sa mitte kunagi“* (intervjueeritav 3).

Intervjueeritav 4 märgib, et tänapäeval on tõesti tootmisettevõtetes pigem autoritaarne juhtimine, kuid ta on teoreetikutega samal arvamusel ning leiab, et sellisest juhtimisstiilist tingituna võib tekkida erinevaid juhtimisvigu. Intervjueeritav 4 usub, et usalduslik suhe töötajatega aitab juhtimisvigu vältida ning kaasates töötajaid protsessidesse, mõtlevad nad ise rohkem kaasa ja teevad erinevaid ettepanekuid.

Intervjueeritavad 3, 4 ja 6 leiavad, et tootmisettevõtetes on oluline olla ka ise erialaselt kompetente. Vastasel juhul võib tekkida mitmeid juhtimisvigu. *„Ei pea alati olema kompetentsem kui töötajad, aga vähemalt peab oskama nendega asju arutada ja näidata, et ka juht tunneb tööd“* (intervjueeritav 4)

Intervjueeritav 3 lisab, et ta on tootmisettevõtete puhul märganud palju vigu, mis on seotud liigse usalduse ja katteta lubaduste andmisega. Ettevõtete juhid ei pea kokkulepetest kinni. Nad lubavad, kuid hiljem jätavad selle täitmata. Kõige selle tagajärjel kaotavad juhi suhtes usalduse nii ettevõtte töötajad, kliendid kui ka partnerid. Ta leiab, et need on põhivead, mida esineb tootmisettevõtetes rohkem kui teistes ettevõtetes.

3.4. Alustavate juhtide vead

Kõik intervjuudes osalenud juhid on alustanud oma juhtimiskarjääri rohkem kui 20 aastat tagasi. Järgnevalt on kirjeldatud tippjuhtide poolt tehtud vead, kui nad alles alustasid juhtidena.

- **Kogenud juhtide vead alustajana**

Osad juhid tõdesid, et nad tegid alustajatena rohkem vigu kui nüüd. Teised leidsid aga, et vigade tegemise arv ei ole vähenenud, kuid tehtavad vead on nüüd teistsugused. Mõeldes, millised juhid ise alustajatena olid, toodi kõige enam välja liigset julgust ja eksperimenteerimist. Intervjueeritava 1 esimene juhtimiskogemus oli aastal 1979. Ta leidis, et sellel ajal oli tema peamiseks veaks liigne julgus. Intervjueeritav 1 tõdeb, et tänu sellele sai tehtud palju õigeid valikuid ning üldjuhul sujus kõik hästi, kuid oli ka olukordi, kus kartmatusest võeti vastu otsuseid, mis polnud õiged ning hiljem tuli need ümber teha.

Intervjueeritav 2 lisab, et vead, mida ta tegi alustava juhina, on väga erinevad praegustest vigadest. Juhina alustades sai tehtud otsuseid tuginedes liigsele enesekindlusele ja mõtteviisile, et tema on kõige targem ja teab täpselt, millised on õiged valikud. Paraku see tegelikult nii ei olnud ning sellest tulenevalt tuli lahendada mitmeid eksimusi. Liigsest enesekindlusest ja nooruse uljusest tehti otsused ilma alternatiive kaalumata.

Intervjueeritav 3 pidas enda puhul kõige suuremateks vigadeks naiivsust ja liigset usaldamist. Ta tõi välja ühe juhtumi, kus ta usaldas oma töötajatele tööülesande ning saatis nad teise linna lähetusse. Tulemus oli see, et töötajad võtsid lähetust kui puhkust ning tööülesanded jäid sooritamata.

Intervjueeritav 4 leiab, et ta mõtles alustajana liialt palju sellele, kuidas ta välja paistab. Alustava juhina leidis ta, et juht peab olema autoritaarne, töötajad peavad teda kartma ning talle peab kuuluma võim. Täna peab ta seda juhtimisveaks. Autoritaarsest juhtimisstiilist tulenevalt peab ta alustava juhina oma veaks näiteks töötajate peale karjumist, mis tõi endaga kaasa palju konflikte. Nüüd leiab ta, et ta ei pea asju jõuga lahendama, vaid tegelikult saab neid lahendada ka läbirääkimiste ja kokkulepete teel.

Intervjueeritav 5 leiab, et alustava juhina oli tema peamine viga see, et ta võttis asju liiga lihtsatena. Ta uskus, et on olemas õige otsus ja vale otsus ning ei tunnistanud endale, et

tegelikult on olukorrad palju keerulisemad. „Iga inimene võib üllatada. Mõnikord teevad inimesed asju, mida Sa neilt ei oota.“ (intervjueeritav 5)

Intervjueeritav 6 tõdeb, et alustava juhina puudusid tal igasugused teadmised juhtimisest. Tal olid küll olemas erialased teadmised, kuid juhtimisest ei teadnud ta midagi. Sellest tulenevalt ei osanud ta õigeid juhtimismeetodeid valida ning toetus liialt teiste arvamustele ja hinnangutele.

Järgnevalt on esitatud praeguste alustavate juhtide vigu kogenud juhtide hinnangul ning neid võrreldud vigadega, mida tegid nüüdseks kogenud juhid alustajatena.

- **Praeguste noorte juhtide vead**

Alustavate juhtide puhul leiti, et nii, nagu ei ole kogenud juhtide seas kahte täpselt samasugust inimest, ei ole ka alustavate juhtide seas. Iga juht on niivõrd erineva stiiliga ning ka ette tulevad vead on varieeruvad. Kõik juhivad omamoodi, kuid mõned sarnased jooned alustavatel juhtidel siiski on. Kõige enam toodi välja noorte juhtide väheseid erialaseid teadmisi ning liigset julgust võtta riske. Tihti noored juhid ei mõtle asju korralikult läbi ning teevad otsuseid ilma põhjaliku analüüsita. Liigne uljaspäisus ja kiirustamine soosib valede otsuste tegemist, millel võivad olla negatiivsed tagajärjed.

Intervjueeritav 1 lisab, et praeguste alustavate juhtide vead on väga sarnased nende vigadega, mida ta ise alustava juhina tegi. Ka tänapäeval ei mõtle noored juhid erinevate alternatiivide peale piisavalt ning teevad valikud ilma kaalutlemata. Ka intervjueeritav 4 leiab, et alustavate juhtide vead on sarnased vigadega, mida tehti aastaid tagasi.

Intervjueeritav 4 märkis, et nii nagu tema alustajana, keskenduvad ka tänapäeva noored juhid liialt palju enesekehtestamisele. Nad kardavad jääda staažikamate ja kogenumate töötajate kõrval varju. Neil on hirm, et nad ei suuda oma töötajaid mõjutada, mistõttu üritavad nad kõige üle kontrolli omada. See aga tekitab töötajates hirmu ja ebamugavustunnet ning juhil endal jääb vähem aega ettevõtte edu jaoks oluliste asjadega tegelemiseks.

Vastupidiselt eelmistele juhtidele leiab intervjueeritav 3 aga, et tänapäeva noored juhid teevad hoopis teistsuguseid vigu, kui tema alustajana. Tema arvates on noorema põlvkonna juhtide põhivigadeks katteta lubaduste andmine ja kokkulepetest mitte kinni pidamine. Noored juhid ei mõtle piisavalt läbi, millised ressursid ja võimalused neil on. Sellest tulenevalt annavad nad katteta lubadusi, mida hiljem täita ei suudeta. Sellise käitumise tagajärjel kaob klientide usaldus

täielikult ning hiljem on väga keeruline edasi tegutseda. Veel lisab intervjuueeritav 3, et noored juhid keskenduvad palju teoreetilistele juhtimisalastele teadmistele, kuid konkreetse valdkonna tundmine ja praktika on väga kehvad.

Intervjuueeritav 6 nõustub, et tänapäeva noortel juhtidel ei ole piisavalt erialaseid teadmisi. Seetõttu ei oska noored vigu piisavalt hästi ette näha. Juhtimisalaste teadmiste osas leiab ta, et noored tunnevad juhtimisteooriaid hästi, kuid nad ei oska neid praktikas kasutada ning sellest tulenevalt teevad alustavad juhid rohkem vigu.

Intervjuueeritav 2 tõi suurima erinevusena välja noorte suhtumise töösse. Ta leiab, et tänapäeva alustavad juhid ei ole nii töökad, kui olid tema ajal alustavad juhid. Noored väärtustavad palju rohkem vaba aega, töötulemused on teisejärgulised. Intervjuueeritav 5 lisab, et tänapäeva noored ei ole piisavalt enesekriitilised ning sellest tulenevalt teevad nad rohkem mõtlematuid vigu.

Intervjuueeritav 4 lisab veel, et noored juhid kipuvad uute töötajate valikul keskenduma liialt erialasetele kompetentsidele, isiklikele väärtustele ja isikuomadustele pööratakse tähelepanu vähem. Muidugi on ka erialased teadmised olulised, kuid uue inimese palkamisel peab jälgima, kuidas ta meeskonda sobib.

Järgnevalt on toodud iga uuringus osalenud juhi soovitused noortele juhtidele juhtimisvigade vältimiseks.

- **Juhtide soovitused noortele juhtidele vigade vältimiseks**

Intervjuueeritav 1: „*Vaata ja õpi! Kui siht on silme ees, tuleb seda järgida. Kui Sa oled endas kindel, siis tee ära. Kui Sa ise ka ei oska, kes siis veel.*“

Intervjuueeritav 2: „*Minu soovitus kõikidele uutele ja alustavatele juhtidele on see, et ennekõike ole mõistlik inimene. Siis on alati võimalik asju lahendada. Peab saama aru, mida Sa teed, kaasama inimesi ja olema nende suhtes inimlik. Niipea, kui inimlikkuse mõõde nii öelda ära kaob ja võim hakkab pähe, siis juhina enam edukas olla ei saa. Juht üksinda ju ei tee absoluutselt mitte midagi. Ükskõik kui suur see meeskond on, ikkagi saavutad asju läbi nende. Inimikkuse ja inimeseks olemise mõõt peab olema kõige kõrgemaks prioriteediks, sest kui Sulle ei meeldi teiste inimestega suhelda ja suhestuda, siis ei sobi juhiks. Mida avatuma suhte Sa suudad oma meeskonnaga luua, olles ise usutav, seda rohkem Sa saad nii öelda reaalselt tagasi.*“

Intervjueeritav 3: „Enne töötada reaalselt lihttöölisena samal alal, mitte lihtsalt koolist saadud diplomiga tulla ja öelda, et ma hakkän nüüd tööstust juhtima. Kõik etapid tuleb ise läbi käia, kasvõi nädal aega ühe lõigu peal. Ma ise olen kõik algusest alustanud. Ma võin asendada üksipuha, millist töötajat, mistõttu oskan kaasa rääkida ning tean, kus eksimused võivad tulla.“

Intervjueeritav 4: „Olge üle ebakindlusest ja hirmudest. Ja nendest saab üle siis, kui korralikult ette valmistada. ... Alguses tuleb palju rohkem tööd teha kui pärast, kui asi juba selge. Kui kõvasti pingutada, endale asjad selgeks teha, siis saab hirmudest ja ebakindlusest üle. Ja veel, et enda kehtestamisega ei tohi üle pingutada, ärge lükake raskeid otsuseid edasi, eriti personaliotsuseid. Tundke oma alluvaid ja saavutage nendega usalduslik suhe. Asi, mida ma ise olen juhtimise käigus õppinud, et väga olulised on regulaarsed vestlused töötajatega. Selle pealt ei maksa aega kokku hoida. Olge kannatlikud, sest inimsuhetes ja ka juhtimises ei saa teha järske hüppeid. Asi, mida peaks ikkagi alati arvestama, on see, et Sinu töötajad näevad Sind ikkagi alati kui ülemust, mitte kui sõpra. Suhted kujunevad välja ajapikku. Ei maksa oodata kahe nädalaga, et sul tekib usalduslik suhe. See võtab ikkagi rohkem aega.“

Intervjueeritav 5: „Kõike ei tasu võtta puhta kullana“

Intervjueeritav 6: „Juhtimisõhimõtted on olulised, kuid ainult nendest ei aita. Sinna juurde tuleb igalühel vastavalt ettevõtte spetsiifikale eriala pool juurde õppida ja endale selgeks teha, et Sa teaksid, millest Sa räägid ja kuidas edasi minna. Kui mingis asjas mingit olulist otsust teed, siis Sa pead iseenda jaoks selle asja selgeks tegema. Alles siis suudad teha õige otsuse.“

3.5. Järeldused ja ettepanekud

Vigade tegemise juures tuleb pidada meeles, et eksimine on inimlik. Paraku praktikas suhtutakse vigade tegemisse halvaksnuga ning eksimuste korral saavad töötajad karistada. Oluline on viga avastada ja märgata, kuid hirm, et veale järgneb karistus, sunnib töötajaid vigu varjama. Tehtud veast mitte rääkimine võib aga veel suuremat kahju tekitada. Et sellist olukorda vältida, saab väga palju teha ära juht. Kui juht on töötajatele eeskujuks ning näitab, et ka tema eksib ning tunnistab oma vigu, julgustab see töötajaid oma ekimustest rääkima. Karistada tasub vaid siis, kui juht näeb, et töötaja on põhjustanud vea tahtlikult ega kahetse tehtut.

Intervjuude käigus sai kinnitust autori ja teoreetikute seisukoht, et kõige olulisemad juhtimisvead on seotud inimeste juhtimisega. Suur osa juhi tegevustest on seotud tema töötajatega ja sellepärast tekib kõige rohkem juhtimisvigu just töötajate juhtimisel.

Kõige sagedamini esinevad töötajate juhtimise vead on seotud meeskonna kujundamisega. Suures osas on vead töötajate värbamisel tingitud praegusest kehvast olukorrast tööjõuturul. Ettevõtte jaoks sobilikke juhte ja spetsialiste on väga raske leida ning eriti halb on olukord maapiirkondades. Autor leiab, et antud probleemi aitaks lahendada, kui koolitada inimesi ettevõtte seest. Samuti tasub uute töötajate valikul lähtuda erialaste kompetentside asemel hoopis isikuomadustest. Teadmised ja oskused on õpitavad, kuid väärtused ja isikuomadused enamjaolt mitte. Seetõttu tasubki tööjõu puuduse korral mõelda kas ettevõttesisesele värbamisele või välise värbamise korral hinnata ka töötaja isikuomadusi ning tahet teha tööd. Et ettevõttesisene värbamine oleks tulemuslik, tuleb panustada oma töötajate koolitamisega ja arendamisega.

Väga oluline on töötajate koolitamine, kuid autori hinnangul tehakse viga, kui jäetakse kasutamata teised arenguvõimalused. Autor nõustub teoreetikutega ning leiab, et koolituste kõrval on väga oluline delegeerida oma töötajatele ülesandeid, kuna läbi nende töötajad õpivad ja arenevad. Samuti tunnevad nad, et on ettevõtte jaoks olulised, neid usaldatakse ja nende panust väärtustatakse. See motiveerib töötajaid ning seetõttu teevad nad oma tööd suurema entusiasmiga.

Töö autor leiab, et eduka juhtimise aluseks on erinevate juhtimisteooriate tundmine. Vigade täielik vältimine ei ole alati võimalik, kuid nende vähendamine küll. Tutvudes erinevate juhtimisalaste õpikute ning teiste juhtide kogemustega, on suurem võimalus vigu ennetada. Teoorias on näited sageli väga primitiivsed ning tegelikkuses on olukorrad palju keerulisemad, kuid autor usub, et tutvudes teoreetiliste seisukohtadega, on siiski võimalik juhtimisvigu ette näha ja vältida.

Autor nõustub intervjuueeritavate seisukohtadega, et juhtimisteooriate tundmisest üksi ei piisa. Sama oluline on ettevõtte tegevusvaldkonna tundmine ning oskus teadmisi praktikas rakendada. Erialane kirjandus aitab vigu vältida, kuid sealjuures tasub pidada meeles, et see on vaid täiendus, mitte kogu tõde ja teadmine. Raamatute lugemine suurendab teadmiste hulka, mida on vaja aeg-ajalt uuendada. Küll aga pole teooriast üksi kasu ning teoreetilisi teadmisi tuleb osata ka praktikas rakendada.

Lisaks enda vigadest õppimisele saab õppida ka teiste vigadest. Omades võimalikult laia teadmistepagasit, on suurem tõenäosus teha targemaid valikuid ning märgata ohte. Parim viis teistelt juhtidelt õppimiseks on nendega suhtlemine ning tutvumine raamatutega, kus tippjuhid jagavad oma kogemusi ning nõuandeid.

Juhtide töös on olulisel kohal analüüs ning mõtlemine. Autor usub, et kõige olulisem on mõelda ja analüüsida enne otsuse tegemist. Planeerimine enne tegutsemist aitab juhtimisvigu vältida ja ennetada. Eelneva analüüsi kõrval on olulisel kohal ka tegevuste ning tulemuste ja tagajärgede analüüs. Olukorras, kus juhtimisviga on tekkinud, tuleb keskenduda ka vea analüüsile, et eksimusest õppida ning mitte järgmine kord sama viga teha. Tehtud vigade analüüs aitab sarnaseid olukordi tulevikus vältida ning targemaid valikuid teha.

Autor on teoreetikutega samal arvamusel ning leiab, et eesmärkide seadmisel on oluline, et juhid kaasaksid töotajaid nende püstitamisse. Selleks, et töötaja oleks motiveeritud ning töotaks eesmärkide saavutamise nimel, peab ta tundma, et on eesmärkidega seotud. Eesmärkide püstitamisel tuleb jälgida, et need ei oleks liialt keerulised ega lihtsad. Eesmärkide saavutamise osas tuleb anda töotajatele tagasisidet.

Tagasisidet tuleb anda ka protsesside käigus, kuid seda tuleb teha oskuslikult. Tänu tagasisidele oskavad töotajad tehtud tööd hinnata ning vajadusel enda oskusi arendada. Sama tähtis on juhi jaoks saada tagasisidet oma töotajatelt ja partneritelt, kuna see aitab iseenda käitumist objektiivselt hinnata. Juht ei pruugi alati ise oma vigu märgata, küll aga märkavad neid teised. Tänu tagasisidele märgatakse enda puudusi ning selle põhjal on juhtidel võimalus end arendada ning paremaks juhiks saada. Samuti annab tagasiside töotajatele märku, et juht hoolib nende hinnangust ning soovib end vastavalt sellele arendada. Usalduslike suhete loomine on pikk ja aeganõudev protsess, kuid see on oluline, et tagada ettevõttesisene positiivne õhkkond. Ettevõttes, kus töotajad usaldavad oma juhti, on tagasiside andmine lihtsam ning erinevatest probleemidest julgetakse avatumalt rääkida.

Paljud juhid pelgavad muudatusi ning kipuvad jääma mugavustsooni. Autor leiab, et selline teguviis on vale, kuna ettevõtte edu tagab pidev täiustumine ning ajaga kaasas käimine. Alati tuleb mõelda ehk saab kuidagi teistmoodi ja paremini teha. Olukorras, kus ettevõtte ei otsi võimalusi uuenduste rakendamiseks, lähevad teised ettevõtted oma arengus mööda. Maailm on pidevas muutumises, mis tähendab, et ka ettevõtted peavad panustama uuendusmeelsusele ning

pidevale arengule. Et tagada ettevõtte edu ka tulevikus, tasub mõelda innovatiivselt ning uuendusi mitte karta.

Autori arvates ei aita juhtimisvigu vältida ühekordsed otsused, vaid juhtimisvigade vähendamisel on määrava tähtsusega pikaajalised tegevused ja käitumisviisid. Näiteks töötajatega seotud juhtimisvigade vähendamise aluseks on juhi ja töötajate vahelise usaldusliku suhte väljakujunemine, töötajatest hoolimine, töötajate sihipärane ja pidev arendamine ning meeskonna koostöö ja arengu oskuslik juhtimine. Finantsjuhtimisvigu aitab vältida hea juhtimisarvestuse süsteem, süsteemne finantsinformatsiooni kogumine ja analüüsimine. Müügi ja kommunikatsiooniga seotud juhtimisvigu aitavad ära hoida pikaajalised ja ausad suhted äripartnerite ja teiste vastaspooltega.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli kaardistada kõige sagedamini esinevad juhtimisvead tootmisettevõtete juhtimises ning esitada soovitusel nende juhtimisvigade võimalikuks vältimiseks. Eesmärgi saavutamiseks tutvus töö autor erialase kirjandusega ning viis läbi kvalitatiivse uuringu, mille käigus intervjueris autor kuut tootmisettevõtte juhti.

Juhtimisviga on ettevõtte või töötajate juhtimisel tehtud viga. Pisut detailsema definitsiooni alusel on juhtimisviga juhtide poolt tehtud otsus, tegevus või käitumisviis, mille tagajärjel ettevõtte kannab kahju või saab vähem tulu, kui oleks saanud mõne alternatiivse juhtimisotsuse, tegevuse või käitumisviisi kasutamisel.

Juhtimisvigade tekkimise põhjuseid on erinevaid, kuid peamiselt on vead tingitud järgnevast:

1. otsuse tegemisel kasutatakse puudulikku või ebatäpset informatsiooni;
2. vähene analüüs ja planeerimine;
3. puudulikud teadmised juhtimisvõtetest või nende eiramine;
4. puudulikud erialased teadmised;
5. vähene kogemus.

Peamiselt tekib juhtimisvigu neljas valdkonnas:

1. töötajate juhtimisega seotud vead: vead meeskonna kujundamisel, ebapiisav meeskonna motiveerimine, töötajate puudulik eesmärgistamine, vead töötajate mõjutamisel ja korralduste jagamisel;
2. finantsjuhtimise vead: riskide vale hindamine ja puudulik maandamine, rahaliste vahendite juhtimise vead;
3. müügi ja turunduse vead: ei omata selget arusaamist ettevõtte konkurentsieelistest, nõrk turundusplaan;
4. vähene innovatsioon: ajaga mitte kaasas käimine, vähene initsiatiiv.

Eranditult kõik juhid tõdesid, et kõige enam juhtimisvigu on seotud ettevõtte töötajatega. Inimeste juhtimise vigadest toodi kõige rohkem välja meeskonna kujundamisega seotud eksimusi. Juhide hinnangul on eriti aktuaalsed töötajate värbamise ja valikuga seotud juhtimisvead. Hetkel on tööjõuturul uusi töötajaid keeruline leida ja sellepärast on juhtimisvigade vältimine värbamisel väga oluline.

Juhtimisvigade vältimiseks on mitmeid erinevaid võimalusi, kuid määrava tähtsusega on pikema aja jooksul kasutatavad töövõtted. Näiteks usalduslik suhe töötajatega, töötulemuse ja vigade analüüsimine, tagasiside korjamine, planeerimiseks piisava aja võtmine.

Teoreetiliste teadmiste ja uuringu tulemuste põhjal toob töö autor välja enda hinnangul 10 kõige olulisemat punkti, kuidas toimida, et juhtimisvigu vältida:

1. õppida teoreetilistest materjalidest õigeid juhtimisvõtteid ja neid järgida;
2. omandada erialaseid teadmisi ning osata neid praktikas rakendada;
3. õppida teiste juhtide vigadest ja edulugudest;
4. püstitada selged eesmärgid;
5. panustada aega planeerimiseks ja eelnevaks analüüsiks;
6. analüüsida pidevalt oma tegevuste ja otsuste tagajärgi ja töötulemusi;
7. korjata tagasisidet töötajatelt ja partneritelt ning anda töötajatele tagasisidet;
8. olla aus ja luua usalduslik suhe töötajatega;
9. arendada pidevalt oma töötajaid ja parandada meeskonna koostöövõimet;
10. otsida võimalusi innovatsiooniks ning julgeda käivitada ja läbi viia muutusi.

Reeglina on tootmisettevõtetes tehtavad juhtimisvead samad, mis teistes ettevõtetes, kuid mõned eripärad siiski on. Tootmisettevõtetes on eriti palju meeskonna kujundamisega seotud juhtimisvigu, sest teistest ettevõtetest eristavad tootmisettevõtteid rasked töötingimused ja töörežiim (öötöö). Tootmisettevõtetes on juhtimisvigu raskem vältida, sest nendes on keeruline motiveerida olemasolevaid töötajaid ja leida uusi töötajaid. Osad juhid leiavad, et tootmisettevõtetes toimib autoritaarne juhtimine, kuid teoretikud väidavad ja autor arvab, et paljud juhtimisvead on tingitud just nimelt autoritaarsest juhtimisstiilist.

Kõik juhid teevad vigu, kuid head juhti eristab oskus enda ja teiste vigadest õppida. Paraku tekitab vigade tegemine ka kogunud juhtides negatiivseid emotsioone. Peamiselt aitab negatiivsetest emotsioonidest vabaneda aeg ning tehtud vigade analüüs. Oma vigade peale tasub

mõelda, kuid mitte keskenduda negatiivsetele emotsioonidele. Tuleb võtta eesmärk nendest õppida ning ennast arendada. Juhtimisvigade tegemise puhul on oluline neid kiiresti märgata ning õigeaegselt reageerida. Vastasel juhul tehtud vea mõju suureneb.

Kogenud juhtide hinnangul on tänapäeva noorte juhtide peamine vigade tegemise põhjus vähesed erialased teadmised. Tänapäeva noorte teadmised juhtimisteooriatest on head, kuid nad ei tunne valdkonda, kus nad töötavad. Veel leiavad kogenud juhid, et alustavad juhid keskenduvad liialt palju enesekehtestamisele. Neil on hirm, et nad ei suuda oma töötajaid mõjutada, mistõttu üritavad nad kõige üle kontrolli omada. See aga tekitab töötajates hirmu ja ebamugavustunnet ning juhil endal jääb vähem aega ettevõtte edu jaoks oluliste asjadega tegelemiseks. Kogenud juhid tõdevad, et nii nagu tänapäeva alustavatel juhtidel, oli ka nende peamiseks vigadeks alustajatena liigne riskijulgus ja otsuste vastuvõtmine ilma piisava analüüsita.

Töö autori arvates on antud tööst eelkõige abi alustavatele ja vähese kogemusega juhtidele. Noored juhid ei oska kõike ette näha, kuid tutvudes teiste juhtide poolt tehtud vigadega, on võimalus nende vigadest õppida ning samu vigu oma töös vältida.

SUMMARY

MANAGEMENT MISTAKES AND HOW TO AVOID THEM BASED ON THE EXPERIENCE OF MANUFACTURING COMPANIES' MANAGERS

Pilleriin Masing

Students who are studying in the management and administration field of business curriculum in Tallinn University of Technology receive very good preparation in management theory. However, in addition it is possible to find interesting materials from management books and articles that integrate and complete what has been learned in the programme. It is inevitable that most students lack practical management experiences. The author decided to focus on avoidance of management mistakes, as the number of management mistakes made is one distinguisher of experienced and starting managers.

The aim of this bachelor thesis is to provide an overview of frequent management mistakes and make suggestions to avoid them. The purpose is realized when starting managers can prevent some management mistakes thanks to current work.

Based on the aim of this bachelor's thesis, the author formulated two research questions:

- 1) What are the most common mistakes made in business management?
- 2) What measures should be taken to avoid management mistakes?

To fulfill the aim of this thesis the author examined literature of current field and conducted a qualitative study among manufacturing companies' managers. Semi-structured interviews were held with six managers all with at least 20 years of management experience.

A management mistake is an inaccuracy made when leading a company or administering employees. In detailed definition, management mistake is a decision, action or manner of the

manager resulting in financial loss of the company or decreased income, compared to an alternative management decision, action or manner.

Reasons that cause management mistakes are different but mainly are mistakes caused by the following:

- 1) decisions are made using incomplete or inaccurate information;
- 2) lack of analysis and planning;
- 3) incomplete knowledge or avoidance of management practices;
- 4) incomplete professional knowledge;
- 5) lack of experiences.

Management mistakes occur mainly in four regions:

- 1) mistakes made when administering employees: making mistakes in combining teams, giving insufficient motivation, failing to define goals, making mistakes in influencing employees and giving orders;
- 2) financial management mistakes: errors in risk assessment and incomplete risk reduction, mistakes in managing financial resources;
- 3) sales and marketing mistakes: lack of clear understanding of competitive advantage, weak marketing plan;
- 4) insufficient innovation: not being up to date, poor initiative.

Exclusively all managers confirmed that most of the managing mistakes are in the field of administering employees. They mostly concern problems with combining teams, where most significant mistakes are made when selecting and recruiting staff. At the moment, it is difficult to find new employees in the labor market, and therefore avoiding management mistakes in recruitment is very important.

There are several different ways to avoid management mistakes, but work methods that are practiced over a long time period, such as trustful relationship with employees, analysis of work results and mistakes, collecting feedback and taking time for planning, are most effective.

Based on the theoretical knowledge and research findings, the author highlights 10 most important aspects to follow in order to avoid management mistakes:

- 1) learn the correct management techniques from theoretical literature and follow them;

- 2) acquire professional knowledge and learn to put it into practice;
- 3) learn from other managers' mistakes and from their success;
- 4) set clear goals;
- 5) take time for planning and prior analysis;
- 6) constantly analyze the consequences and results of your activities and decisions;
- 7) collect feedback from employees and partners, provide feedback to employees;
- 8) be honest and create a trusting relationship with employees;
- 9) constantly work towards employees' development and teamwork improvement;
- 10) seek opportunities for innovation and dare to launch and make changes.

Usually are management mistakes in manufacturing companies the same as they are in other companies, but there are some characteristic lines. In manufacturing companies there are particularly many problems with combining teams, as manufacturing companies differ from other companies in more difficult work conditions and severe work mode. It is harder to avoid management mistakes in manufacturing companies as it is challenging to motivate existing employees and find new labor. Some managers find that in manufacturing companies authoritarian leadership style works best, but theorists claim and the author thinks that many management mistakes occur precisely due to an authoritarian management.

All leaders make mistakes, but a good leader distinguishes the ability to learn from personal and other people's mistakes. Unfortunately, making mistakes also generates negative emotions even to experienced leaders. Time and analyzing the mistakes are considered to be the most effective aspects when dealing with negative emotions.

According to experienced managers, the main reason for the mistakes made by today's young leaders is limited professional knowledge. Today's young people's knowledge of management theory is good, but they do not know the area in which they work. Experienced managers also find that starting leaders focus too much on self-assertion. They are afraid that they will not be able to influence their employees, which is why they are trying to control everything. However, this creates fears and discomfort in employees, and the leader will have less time to deal with things that are important for the success of the company. Experienced managers recognize that, as well as the starting managers now, their major mistakes also consisted in excessive risk-taking and decision-making without any sufficient analysis.

Author believes that current work helps primarily the starting and less experienced managers. Young managers are not able to foresee everything, but when they come to know the mistakes made by others, they have the opportunity to learn from these mistakes and avoid the same mistakes in their future work.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Belasco, J. A., Stayer, R. C. (1993). *Piisoni lend*. Tartu: Goldratt Baltic Network.
- Bragg, M. S. (2015). *Uus finantsjuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Fontes.
- Crainer, S. (1999). *75 kõigi aegade edukaimat juhtimisotsust ... ja kõige kehvemat*. Tallinn: Koolibri.
- Davidhizar, R. (1991). The manager's right to fail – *Hospital Topics*. Vol. 69. No. 1, 27. Kättesaadav:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=47&sid=0b98e404-aa99-4f46-86f8-592ce0010174%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=9707270960&db=a9h>, 30. märts 2018
- Eris, H. (2015). Alustava ettevõtte Tallinna Suveniir OÜ äri- ja IT strateegia. (Magistritöö). Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn. Kättesaadav:
<https://digi.lib.ttu.ee/i/file.php?DLID=2987&t=1>, 29. Märts 2018
- Frankel, L. P. (1996). How to avoid the seven most common management mistakes. – *Employment Relations Today*. Vol. 23. No. 2, 43-52. Kättesaadav:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=13&sid=0b98e404-aa99-4f46-86f8-592ce0010174%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=9711210854&db=bth>, 15. märts 2018
- Hallinan, J. E. (2010). Ever make a mistake? – *Priest*. Vol. 66. No. 10, 53. Kättesaadav:
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4f7adc5f-a1b5-4759-8c1e-764ed3d45ee8%40sessionmgr101>, 30. märts 2018
- Horstman, M. (2017). *Tõhus Juht*. Tallinn: Äripäev AS.
- Hughez, L. (2003). Motivating your employees. – *Women in business*. Vol. 55, No. 2, 17. Kättesaadav:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=25&sid=500cc534-618c-457b-bbb5-afb2b8b25543%40sessionmgr4008>, 14. aprill 2018
- Juhi heade ideede raamat. (2004). /Toim. H. Lehtsaar. Tallinn: Äripäeva Kirjastus AS.
- Jukina, J. (2017). *Taavi Veskimägi: firmade arengut pärsib halb juhtimine*. Kättesaadav:
<https://www.aripaev.ee/uudised/2017/03/30/taavi-veskimagi-firmade-arengut-parsib-halb-juhtimine>, 14. aprill 2018

Kihnu Kala AS. Kihnu Kala AS. (2018) Kättesaadav: <http://kihnukala.eu/kihnu-kala-as/>, 01. mai 2018

Margretta, J., Stone, N. (2002). *Mis on juhtimine: Kuidas see töötab ja miks on see igäihe asi*. Tallinn: Pegasus.

Molloy, G. E. (1999) What's the worst marketing mistakes a facility can make. – *Nursing Homes: Long Term Care Management*. Vol. 48. No. 7, 34. Kättesaadav: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=b6f12785-34e1-4c55-83b3-1ed9efdaf616%40sessionmgr4007>, 21. märts 2018

Moore, A. (2016). Motivating employees with healthy stress. – *TD: Talent Development*. Vol. 70, No. 8, 10. Kättesaadav: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=3f91713b-7c11-47ce-a26b-4eb1fc3c94be%40sessionmgr102>, 14. aprill 2018

Personalijuhtimise käsiraamat. (2012). /Koostajad: R. Varts, K. Laurson. 2. tr. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

Ross, A. (2016). *Tuleviku majandus: homme on juba käes*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

Rünkla, J. (2003). *Ärianalüüs*. Tallinn: Külim.

Sabourin, R. (2017). Learning to make mistakes: Safe practice and the consequences of perfection – *Leadership Excellence Essentials*. Vol. 34, No. 11, 42-43. Kättesaadav: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=7bba5ac3-fd3d-4979-860e-e4ce2cdf909b%40sessionmgr103>, 29. märts 2018

Savet, L. (2013). Turundusmeetmestiku arendamine Viimsi poekeskuse näitel. (Lõputöö) TÜ Pärnu kolledž. Pärnu. Kättesaadav: http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/31601/liliann_savet.pdf, 21. märts 2018

Schragenheim, E. (2001). *Juhtimise vastuolud*. Tallinn: Goldratt Baltic Network.

Scott, S. (2015). Top 10 marketing mistakes growers make. – *Southeast Farm Press*. Vol. 42. No. 10, 19. Kättesaadav: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=f453f53e-a368-4c67-9e97-d66486d61b78%40sessionmgr120>, 21. märts 2018

Siimon, A., Türk, K. (2003). *Juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Tänane Estiko-Plastar. Estiko-Plastar AS. Kättesaadav: <https://estiko.ee/ettevotted/estiko-plastar>, 01. mai 2018

Weidensaul, S. (2015). You know less than you think you do. – *Vital Speeches of the Day*. Vol. 81. No. 8, 238-241. Kättesaadav: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=2b104567-9e9f-4eed-a92b-219fcb310c3b%40sessionmgr102>, 14. märts 2018

Whittenburg, Z. (2017). Marketing mistakes – *Dance Magazine*. Vol. 91. No. 6, 52. Kättesaadav:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=1&sid=d49f2995-2836-47db-88ef-dfbe5e7cd759%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=806875&db=a9h>, 21. märts 2018

LISAD

Lisa 1. Intervjuude struktureeritud küsimused

1. Milliseid juhtimisvigu olete Te teinud?
2. Millises juhtimisvaldkonnas tekib kõige enam juhtimisvigu?
3. Mida Te olete vigadest õppinud?
4. Kuidas Te reageerite, kui Teie alluvad teevad vigu?
5. Millest on kõige enam kasu juhtimisvigade vältimisel?
6. Kui tihti Te analüüsite enda tehtud vigu või nende peale mõtlete?
7. Milliseid emotsioone tehtud vead Teis tekitavad ja kuidas neist üle saada?
8. Milliseid vigu tegite Te alustava juhina?
9. Millised on Teie arvates kõige tüüpilisemad juhtimisvead, mida teevad praegused alustavad juhid?
10. Mida soovitate või millist nõu annate alustavatele juhtidele?
11. Kui Te võrdlete ennast alustava juhina ja praeguseid alustavaid juhte, siis milliseid erinevusi Te näete ning kas sellest tulenevalt on ka vead teistsugused?
12. Millised juhtimisvead on omapärased tootmisettevõtetele?

Lisa 2. Uuringus osalejate taust ja juhtimiskogemus

Antud uurimuses osalesid kuus tippjuhti, kes juhivad hetkel või on varem juhtinud tootmisettevõtet. Uuringus osalejatest neli on tootmisettevõtetest juhtinud vaid toiduainete-tööstust, üks juhtidest on tegutsenud pakenditootmisettevõttes ja kuuest juhist üks on juhtinud nii toiduainetetööstust kui ka teiste valdkondade tootmisettevõtteid. Kõikidel intervjueeritavatel on juhtimiskogemust vähemalt 20 aastat.

Triin Anette Kaasik

Triin Anette Kaasik alustas oma juhtimiskarjääri peale ülikooli lõpetamist 1995. aastal müügi- ja turundusdirektorina ettevõttes AS Sangar. Aastal 2005 asus ta tööle ettevõttes AS Estiko-Plastar, kus ta on tänaseni olnud juhataja juba 13 aastat. Estiko-Plastar AS on Eesti ettevõtte, kes tegutseb ka lähipiirkonna riikides. Hetkel on Estiko-Plastar AS üks juhtivatest kilepakenditootjatest Baltikumis, omades turuliidri seisust Eestis ja olulist turuosa nii Lätis kui ka Leedus. Ca 60% oma toodangust eksporditakse kõikidesse lähipiirkonna riikidesse. Tänu aastatepikkusele kogemusele, pakenditurul toimiva jälgmisie ning investeringutele inimressurssi, tehnoloogiasse ja tootearengusse on tagatud professionaalne, paindlik ja usaldusväärne koostöösuhe nii Eestis kui ka välismaal. (Estiko-Plastar AS... 2018)

Lisaks Estiko Plastarile on Triin Anette Kaasik juhatusse liige ka Satisfor OÜ-s, Otepää golfiklubi MTÜ-s ja Öko MTÜ-s.

Margus Mals

Margus Malsi esimene juhtiv töökoht oli Hoiupangas, kus ta alustas Tartu Rae kontori juhatajana, kuid hiljem jõudis töötada erinevatel vastutusrikastel ametikohtadel. Margus Mals on töötanud keskastme- ja tippjuhina erinevates tootmisettevõtetes. Ta on olnud AS Valko juhatusesimees, AS Ösel Foods tootmisdirektor ja juhatusesimees, AS Eesti Elektriraudtee juhatusesimees ning on juhtinud AS Premia Foods Peterburis asuvat jäätisetööstust juht. Täna töötab ta AS Tere Põlva tootmisüksuse juhina, kus tema alluvuses töötab 128 töötajat.

Sergei Kozlov

Sergei Kozlov sai esimese juhtimiskogemuse, kui asutas aastal 1994 ettevõtte AS Kihnu Kala. Antud ettevõttes on ta ainuomanikust juhataja tänaseni.

AS Kihnu Kala on kalaettevõtte, mis on asutatud 1994 aastal Kihnu saarel. 2005. aastal laieneti ning ehitati külmhoone ka Pärnusse. Ettevõtte tegevusalaks on värske kala müük ja kalatoodete valmistamine. Lisaks Eesti turule eksporditakse toodangut ka teistesse riikidesse, näiteks Ukrainasse, Moldovasse ja Valgevenesse. Ettevõtte pakub laias valikus vürtsi- ja soolakala, suitsukala, delikatess konserve, külmutatud forellimarja ja erinevaid kalatooteid marinaadides ja kastmetes. Kalaliikidest töödeldakse peamiselt kilu, räime ja heeringat. (Kihnu Kala AS... 2018)

Uno Kaldmäe

Uno Kaldmäe juhtimiskarjäär sai alguse Röpina tehnikumist, kus ta oli töökoja juhataja. Seejärel sai temast samas ettevõttes peainsener ning järgmisena peamehaanik. Aastal 1994 sai Uno Kaldmäest osakonna juhataja. Edasi sattus ta läbi kandideerimise pagariärisse. Tänapäevaks on ta Lõuna Pagarid AS juhataja ja juhatuse esimees. Lõuna Pagarid AS on Eesti erakapitalil põhinev ettevõtte, mille põhitegevusalaks on pagari- ja kondiitritoodete valmistamine ning turustamine. Ettevõttes töötab 70 inimest. Lisaks Lõuna Pagaritele on Uno Kaldmäe ka Remdal OÜ, Mikrotaim OÜ, Eesti leivaliit MTÜ, Kalimo OÜ, LC Põlva MTÜ, Põlvamaa Patrioot MTÜ, Põlva Äriklubi ja Röpina Ühisgümnaasiumi vilistlaskogu MTÜ juhatuse liige. Samuti on ta Eesti Leivaliidu president.

Raul Lusti

Raul Lusti on töötanud erinevatel juhtivatel ametikohtadel ettevõtetes AS Põlva Piim, AS Ühinenud Meiereid ja OÜ Põlva Piim Tootmine. Ta on olnud OÜ Põlva Piim Tootmine osanik ja juhatuse liige. Raul Lusti esimene juhtimiskogemus on ettevõtetes Põlva Piim, kus ta oli laojuhataja. Tema alluvusse kuulusid 15 laohoidjat ja 15 laadijat. Hetkel on ta tegevjuht ja juhatuse liige ettevõttes Lihapagar OÜ. Lisaks on Raul Lusti juhatuse liige organisatsioonides IDD solution OÜ, Edubowling klubi MTÜ ja Faasani kaubandus OÜ.

Margus Masing

Margus Masing on olnud AS Ühinenud Meiereid Ukraina ja Venemaa projektijuht, AS Põlva Piim kommertsteenistuse juht, AS Saaremaa Liha- ja Piimatööstuse müügi- ja tootmisdirektor ning juhatuse liige, AS Trigon Agri Venemaal Penzas asuvate tootmisettevõtete direktor ja AS Tere Põlva tehase juht. Lisaks tootmisettevõtetele on ta töötanud ka Hoiupanga Põlva ja Tõrva kontori juhatajana (esimene juhtiv töökoht) ning Swedbank AS Lõuna regiooni direktorina.

Lisa 3. Cross-case analüüs: Tootmisettevõtete juhtide struktureeritud küsimuste vastused

Küsimus	Intervjueritav 1	Intervjueritav 2	Intervjueritav 3	Intervjueritav 4	Intervjueritav 5	Intervjueritav 6
1. Milliseid juhtimisvigu olete Te teinud?	Vead meeskonna kujundamisel, töötajate vähene kontrollimine, vead delegerimisel. Vead detailide märkamisel. Vead uute lahenduste välja pakkumisel.	Vead meeskonna kujundamisel (otsusega viivitamine, mitte õigeaegne vallandamine). Millist toodet, kellele ja kuidas turustada.	Vead personali värbamisel ja valikul. Vead eksporditurgude valikul. Klientide liigne usaldamine ja vale hindamine. Vead delegerimisel.	Vallandamisotsusega viivitamine, on olnud liialt autoritaane juht, vale ülesannete prioriseerimine, vead värbamisel, pole eelnevalt enda jaoks asju läbi mõelnud, vead delegerimisel, vead usaldusliku suhte loomisel töötajatega, vähene töötajate tunnustamine, vead omahinna arvutamisel, vead tagasisidestamisel	Vead meeskonna kujundamisel, suutmatus töötajaid motiveerida, vead delegerimisel, konflikte lahendada; töötajate oskuste vale hindamine; töötajate hindamine samade näitajate alusel. Vead omahinna arvutamisel. Vead tuundusplaani koostamisel	Vead otsuste tegemata jätmisest, viivitamisest, valest otsusest. Vead töötajate värbamisel. Vale kaubamärgi valik, valed investeeringud, ei viinud end ettevõtte tegevusvaldkonnaga piisavalt kurssi. Liigne usaldamine, mugavustsoonis püsimine.
2. Millises juhtimisvaldkonnas tekib kõige enam juhtimisvigu?	Turunduses ja personali juhtimises	Töötajate juhtimisel	Töötajate juhtimisel	Töötajate juhtimisel	Töötajate juhtimisel	Töötajate juhtimisel
3. Mida Te olete vigadest õppinud?	Püüab sama viga mitu korda mitte teha. Ei tohi olla liiga heasüdamlik	Töötajad on ettevõtte üks tähtsaim osa. Inimesi tuleb kaasata ja nendega arvestada. kõik töötajad peavad meeskonda sobima ka isikuomaduste poolest.	Ei tohi liiga palju usaldada	Liiga autoritaarne juhtimine pole hea, töötajaid tuleb tunnustada, otsus tuleb kohe vastu võtta	Kõik töötajad on erinevad ning neist võib kõike oodata. Paljud asjad on keerulisemad ja rohkemate nüanssidega, kui esmapilgul tundub	Inimesi ei tohi pimesi usaldada. Asjad tuleb enda jaoks selgeks teha.

4. Kuidas Te reageerite, kui Teie alluvad teevad vigu?	Oleneb inimesest. Kui viga juhtus kogemata, siis ei tee juht midagi.	Oleneb olukorrast	kui üks töötaja teeb vea, siis vastutab kogu kollektiiv	Ei tasu liialt keskenduda sellele, et tehti viga, vaid keskenduda tuleb sellele, kuidas sama viga tulevikus vältida.	Katsub mitte liialt ärritada, kuid töödeb, et vea korral siiski pigem pahandab.	Üldjuhul ei karista, kui nähes, et viga tehakse juba mitmendat korda või selle tegemine on tingitud lohakusest, siis karistab.
5. Millest on kõige enam kasu juhtimisvigade vältimisel?	Ettevõtte tegevusala tundmisest. Teadmistest ja praktilisest kogemusest.	Pidev analüüs – enda, meeskonna, tegevuste, tulemuste, eesmärkide, jne.	Tuleb kõigeks valmis olla. Peab pidama meeles, et kõik ei ole nii lihtne, kui esmapilgul tundub.	Lai silmaring, teadmised, kogemused.
6. Kui tihti Te analüüsite enda tehtud vigu või nende peale mõtlete?	Vigu ei analüüsi, mõtleb enne tegutsemist.	Püüab tihti mõelda.	Iga päev	Olenevalt perioodist. Mõnel perioodil analüüsib kogu aeg.	aeg-ajalt	Kui tunneb, et viga hakkab tekkima, siis kohe analüüsib olukorda.
7. Milliseid emotsioone tehtud vead Teis tekitavad ning kuidas Te tekkinud emotsioonidest üle saate?	Ei tekita emotsioone.	Kehva tunnet, kuid pikalt „põdema“ ei jää. Peab mõtlema, mida muuta, kuidas järgmine kord teisiti teha.	Negatiivsed emotsioonid.	Paratamatult on enda peale pahane, kuid analüüsides emotsioonid nii tugevad ei ole. Emotsioonidest ülesaamiseks lahendust ei ole.	Negatiivsed emotsioonid. Selleks, et emotsioonidest üle saada, tuleb viga lahendada.	Esmane emotsioon on alati negatiivne. Hiljem üritab keskenduda sellele, kuidas olukorda lahendada. Situatsioon tuleb läbi mõelda.
8. Milliseid vigu tegite Te alustava juhina?	Liigne julgus, valede otsuste vastu võtmine, vähene analüüs.	Vead, mis tekkisid nooruse uljusest ja mõtteviisist „mina olen kõige targem“.	Naiivsus ja liigne usaldamine.	Liigne mõtlemine sellele, mida teised arvavad ning püüdis olla liialt autoritaarne.	Võttis asju „puhta kullana“.	Ei osanud kuskilt alustada ning sellest tulenevalt tegi valesid valikuid juhtimismeetodite osas.
9. Millised on Teie arvates kõige	Vähesed erialased teadmised, liigne	Noored ei ole pühendunud ning neil	Vähesed erialased teadmised,	Liigne enesekehtestamine	Puudub eneskriitika	Vähesed erialased teadmised, liigne

tüüpilisemad juhtimisvead, mida teevad praegused alustavad juhid?	riskijulgus. Liiga vähene analüüsimine.	puudub suur saavutusvajadus. Nad ei ole valmis pingutama ega oma isiklikust heolust loobuma, et edu saavutada.	praktilise kogemuse puudumine. Katteta lubaduste andmine, kokkulepetest mitte kinni pidamine.	ning muretsemine. Töötajate valikul keskendutakse liialt erialastele kompetentsidele, isikuomadustele vähem.		riskijulgus. Noortel on head juhtimisalased teadmised, kuid nad ei oska neid praktikas kasutada.
10. Mida soovitate või millist nõu annate alustavatele juhtidele?	Tuleb vaadata ja õppida. Olles endas kindel tuleb tegutseda ja ära teha.	Peab saama aru, mida tehekase, kaasama inimesi ja olema nende suhtes inimlik. Juht üksinda ei tee absoluutselt mitte midagi. Inimikkuse ja inimeseks olemise mõõt peab olema kõige kõrgemaks prioriteediks. Mida avatuma suhe meeskonnaga, olles ise usutav, seda rohkem saab juht reaalselt tagasi.“	Ainult teoreetilistest teadmistest ei piisa, oluline on ka praktika. Enne töötada lihttööisena samal alal. Tuleb alustada kõige madalamast astmest ning kõik etapid ise läbi käia.	Olla üle ebakindlusest ja hirmudest. Oluline on hea ettevalmistus. Enesekehtestamisega ei tohi üle pingutada. Raskeid otsuseid ei tohi edasi lükata. Alluvaid tuleb tunda ja nendega usalduslik suhe luua. Olulised on regulaarsed vestlused töötajatega. Tuleb olla kannatlik.	Asju ei tasu võtta „puhta kullana“. Kõik ei ole nii „must-valge“, kui tundub.	Lisaks juhtimis põhimõtetele tuleb teha selgeks ettevõtte tegevusala. Enne otsuse tegemist tuleb asi enda jaoks selgeks teha.
11. Kui Te võrdlete ennast alustava juhina ja praeguseid alustavaid juhte, siis milliseid erinevusi Te näete ning kas sellest tulenevalt on ka vead teistsugused?	Enamjaolt on stiilid ja tehtavad vead samad. Liigne riskijulgus ning sellest tulenevalt valede otsuste vastu võtmine. Vähene analüüs.	Tänapäev noored ei ole nii pühendunud kui tema ajal alustavad juhid. Noorte jaoks on oluline vaba aeg, millest ei soovita loobuda.	Väga erinevad. Tänapäeva noortel puuduvad erialased teadmised ja praktika. Antakse katteta lubadusi. varem seda polnud.	Pigem sarnased. Mõlema puhul on vigadeks liigne enesekehtesamine ja värbamisel pööratakse liiga vähe tähelepanu isikuomadustele.	Tänapäeva noored juhid keskenduvad rohkem tühistele asjadele. Tänapäeval viiakse läbi palju rohkem enese- ja töötajate hinnanguid kui varem.	Kindlasti on erinevad. Noored on innovaatilisemad ning lähtuvad rohkem juhtimisteooriatest.
12. Millised	Naistöötajate suur	...	Tootmisettevõttes	Reeglina ei sõltu	Öötöö, sellest	Vead, mis tekivad,

juhtimisvead on omapärased tootmisettevõtetele?	osakaal, öötöö. Sellest tulenevalt keeruline töötajaid leida ja paju konflikte.		tekivad vead, kui ei tunta valdkonda.	vead vaaldkonnast, kus töötatakse. Tootmisettevõtetes kasutatakse rohkem autoritaarset juhtimisstiili ja sellest tulenevalt on mõned vead rohkem. Tootmisettevõtetes peavad olema erialased teadmised, muidu tekivad vead.	tulenevalt vead motiveerimisel, meeskonna kujundamisel.	kui ei ole erialaseid teadmisi.
---	---	--	---------------------------------------	--	---	---------------------------------

Allikas: autori koostatud

