

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Liis Luik

**KAASAV JUHTIMINE TEENUSEPÕHISE JUHTIMISE
JUURUTAMISEL TERVISEKASSA NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava juhtimine ja turundus, peeriala äriprotsesside juhtimine digitaalühiskonnas

Juhendaja: Jana Kukk, PhD

Tallinn 2023

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 10388 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Liis Luik
(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 211842TATM
Üliõpilase e-posti aadress: liis.luik1@gmail.com

Juhendaja: Jana Kuk (PhD)

.....
(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:
Lubatud kaitsmisele

.....
(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	9
1.1. Kaasav juhtimine	9
1.2. Kaasamise etapid	13
1.3. Võimestamine kui kaasava juhtimise vahend	16
1.4. Kaasavat juhtimist toetavad ja takistavad tegurid	17
2. TERVISEKASSA TUTVUSTUS JA UURINGU METOODIKA	19
2.1. Tervisekassa tutvustus	19
2.2. Uurimismeetodid	21
2.3. Valimi kirjeldus ja uuringu läbiviimise protsess	21
2.4. Analüüsimetodid	23
3. EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSED	24
3.1. Uuringu tulemused ja analüüs	24
3.2. Järeldused ja ettepanekud	39
KOKKUVÕTE	45
SUMMARY	47
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	49
LISAD	54
Lisa 1. Intervjuu raamistik	54
Lisa 2. Lihtlitsents	57

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on teadmatus, milline on Tervisekassa töötajate hinnang teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis kaasatusele ja milline on olnud kaasava juhtimise tulemuslikkus teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessi vältel. Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada Tervisekassa töötajate hinnang kaasamisele ja kaasava juhtimise tõhusus teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis ning uuringu tulemustele tuginedes teha ettepanekud teenusepõhisele juhtimisele ülemineku protsessi sujuvaks elluviimiseks.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutab autor kvalitatiivset uurimismeetodit. Autor viib läbi kaheksa poolstruktureeritud intervjuud Tervisekassa töötajatega ning võrdleb seejärel kogutud andmeid kaasava juhtimise teoreetiliste seisukohtadega.

Käesolevast uuringust järeldub, et Tervisekassa näitel kaasati töötajaid teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis algusest peale ja see oli ka üheks võtmeteguriks protsessis. Töötajate motivatsioon teenusepõhisele juhtimisele üleminekul oli kõrgem, sest nende arvamust küsiti ja sellega valdavalt ka arvestati. Analüüsidest uuringu käigus kogutud andmeid selgus, et protsessi käigus esines ka kaasamise tõhusust takistavaid tegureid. Peamisteks probleemideks juurutamise protsessis oli töötajate erinev digipädevuse tase, puudulik ülevaade ressurssidest, protsessi käigus täpsustunud ja osaliselt muutunud eesmärgid ning muudatuse kommunikatsioon organisatsiooni töötajaskonnale.

Magistritöö autori soovitus on teenusepõhisele juhtimisele üleminekut planeerivatel organisatsioonidel kaasata töötajaid protsessi võimalikult varajases faasis, arvestada maksimaalselt erinevas formaadis nende antud tagasisidet, sest selle põhjal tehtud otsused on enamusele arusaadavad ja neid on lihtsam ellu viia. Magistritöös on välja toodud ettepanekud kaasava juhtimise tõhususe tõstmiseks ja juurutamise protsessi edukaks lõpuleviimiseks.

Võtmesõnad: kaasav juhtimine, kaasamine, võimestamine, teenusepõhine juhtimine.

SISSEJUHATUS

Üks olulisemaid ressursse organisatsiooni jaoks on motiveeritud ja lojaalsed töötajad, seda eriti just tänapäeva kiiresti muutuvus ühiskonnas, mis eeldab pidevat valmisolekut muudatusteks ning kus innovatsiooniga kaasaminek on paratamatu. Teadvustades muudatuse vajalikkust, on oluline järgmise sammuna luua selle elluviimist soodustav organisatsioonikultuur, panna paika strateegia ja üles ehitada toetav süsteem erinevate protsesside, tööriistade näol. Juhi roll on peegeldada toetavat suhtumist muudatustesse, julgustada ning tunnustada töötajaid sellesse panustamise eest.

Jones ja Recardo (2013, lk 34) on märkinud, et töötaja peab tundma, et ta on osake muudatusest. Pelgalt paberil häid tulevikuperspektiive näitav muutuste läbiviimiskava tekitab praktikas töötajate seas rahulolematust, motivatsioonilangust ja stressi. Selleks, et muudatused saaks edukalt ellu viidud, on oluline kaasata kõiki töötajaid, keda muudatused mõjutavad (Alas & Pramann Salu 2005, lk 142). Muudatused äriprotsessides toovad enamasti kaasa selle, et inimesed, nende tööharjumused ja ka hoiakud kipuvad muutuma. Suuremad väljakutsed muudatuste elluviimisel on seotud pikaajaliste töötajate väljatoomisega vanadest tööharjumustest ja ideede selgitamisega, miks muudatust vaja on (Aul & Ilves, 2021). Sageli töötajaid ei kaasata õigeaegselt ja järjepidev suhtlus ei toimu kogu protsessi vältel. Puudulik kommunikatsioon võib kaasa tuua demotiveeritud töötajad, mis omakorda pärsib muudatuste edukat elluviimist.

Magistritöös uuritava asutuse – Tervisekassa üheks strateegiliseks eesmärgiks on 2024. aastaks rakendada teenusepõhine juhtimine, mille eesmärk on tõsta asutuse võimekust vastates jätkusuutlikult riigi, partnerite ja klientide ootustele, arenedes kiirelt ja tagades teenuste toimivus ning panna organisatsiooni erinevad tasandid tegutsema ühise eesmärgi nimel. Oluline on tagada teenuste toimimine läbi jooksva jälgimise, kliendikeskse vaate, koostöös kindlate teenuse eest vastutajatega. Digitaliseerimine ja automatiseerimine on märksõnad, millest Tervisekassa meeskond oma igapäevatöös lähtub ning organisatsioonile on omane leida võimalusi korduva või rutiinse töö automatiseerimiseks läbi tehnoloogia oskusliku kasutamise. (Tervisekassa arengukava 2022-2025)

Teenusepõhisele juhtimisele üleminekul muutub asutuse organisatsioonikultuur ja juhtimispõhimõtted, fookus liigub protsessilt ja üksiku töötaja kitsalt tööloigult meeskonnatööle ning maatriksjuhtimisele (*Ibid.*), mis omakorda nõuab tihedamat kommunikatsiooni ja usaldust osaliste vahel. Wellmann (2007) on tõdenud, et maatriksjuhtimise puhul on juhi peamiseks rolliks edendada infovoogu organisatsioonis. Tõhus kommunikatsioon võimaldab organisatsioonil pidevalt määrata oma eesmärgid, seada prioriteete, töötada välja plaane, näha kitsaskohti ning vastavalt sellele oma eesmärgid kohendada. Oluline on tagada töötajate kaasatus ja pühendumine eesmärkidele.

Kuna antud muudatus puudutab kõiki asutuse töötajaid ning asutuse üldist toimimist, siis uurib magistr töö autor milline on olnud teenusepõhise juhtimise juurutamisel töötajate kaasatus ja rollitunnetus. Magistr töö autor leiab, et teenusepõhise juhtimise juurutamisel aitab töötajate õigeaegne kaasamine selgitada teenusepõhist mõtteviisi ja sellega kaasnevate muudatuste vajalikkust. Brown & Cregan (2008) on märkinud, et mida rohkem töötajale informatsiooni jagatakse ja teda otsustusprotsessi kaasatakse, seda vähem on vastuolu muudatustele. 2021. aasta Eesti juhtimisvaldkonna uuringust tuleb välja, et ka juhid ise peavad organisatsiooni edu saavutamisel äärmiselt oluliseks koostööd ja kaasavat õhkkonda, kus töötajatele jagatakse teavet, selgitatakse ja tihti ka püstitatakse eesmärgid ja nende saavutamise viisid (Vadi *et al.*, 2021, lk 9). Magistr töö autori arvates on töötajate õigeaegne ja järjepidev kaasamine protsessi vältel ning töötajate motivatsiooni hoidmine eelpool toodud strateegilise eesmärgi elluviimisel võtmeteguriteks.

Käesoleva magistr töö uurimisprobleemiks on teadmatus, milline on Tervisekassa töötajate hinnang teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis kaasatusele ja milline on olnud kaasava juhtimise tulemuslikkus teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessi vältel.

Magistr töö eesmärgiks on selgitada välja Tervisekassa töötajate hinnang kaasamisele ja kaasava juhtimise tõhusus teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis ning uuringu tulemustele tuginedes teha ettepanekud teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessi sujuvaks lõpuleviimiseks.

Magistritöös otsib autor vastuseid järgnevatele küsimustele:

- 1) Kuidas on toimunud töötajate kaasamine teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessi vältel;
- 2) Milline on töötajate hinnang kaasatusele teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis;
- 3) Millised takistused teenusepõhise juhtimise protsessi juurutamisel on tekkinud, kuidas neid edaspidi vältida ning millised oleks võimalikud parandustegevused?

Uuringu läbiviimisel kasutab autor kvalitatiivset uurimismeetodi ning viib andmete kogumise eesmärgil läbi poolstruktureeritud intervjuud. Selleks, et oleks võimalik uurida kaasamist teenusepõhisele juhtimisele ülemineku planeerimise faasist alates, on seadnud autor valimile piirangu. Intervjueeritavate valimi moodustasid Tervisekassa töötajad erinevatest piirkondadest ja tööpositsioonidelt, kes on organisatsioonis töötanud vähemalt 2 aastat või enam.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on autor seadnud uurimisülesanded:

- 1) Anda ülevaade kaasava juhtimise teoreetilistest seisukohtadest;
- 2) Töö empiirilises osas viia läbi uuring, saamaks tagasisidet kaasatuse osas ning saadud tagasisidet analüüsida ja kõrvutada teoreetilises osas väljatooduga;
- 3) Kaardistada probleemid/kitsaskohad teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis ja anda saadud tulemuste põhjal juhtkonnale parandusettepanekud protsessi edukaks lõpuleviimiseks.

Uurimustööst saadava tagasiside põhjal saab hinnata riske ja rakendada parandustegevusi, mille puhul on juurutamisprotsess edukas ja toetab asutuse arengukavast tuleneva strateegilise eesmärgi täitmist. Magistritöö uurimusest saadud tagasiside on väärtuslik erinevatele teenusepõhisele juhtimisele üleminekut planeerivatele asutustele ja organisatsioonidele, andes ülevaate kuidas teenusepõhise juhtimise juurutamisel paremini oma töötajaid kaasata ning moraali kõrgel hoida.

Magistritöös on toodud kolm peatükki. Esimeses peatükis annab autor ülevaate kaasava juhtimise teoreetilistes seisukohtadest, keskendudes kaasavale juhtimisele, kaasamise etappidele, võimestamisele kui kaasava juhtimise vahendile ning kaasamist toetavatele ja takistavatele teguritele. Teises peatükis annab autor ülevaate uuritavast organisatsioonist, keskendub uuringu metoodikale, valimi kirjeldusele, tutvustab uuringu läbiviimist ja analüüsimeetodi. Viimas

peatükis analüüsib autor uuringu tulemusi kõrvutades uurimusest saadud tulemused kaasava juhtimise teoreetiliste seisukohtadega ja teeb omapoolsed järeldused ning ettepanekud.

Magistritöö autor tänab lõputöö juhendajat Jana Kukk'e, kes oli alati toeks ja andis konstruktiivset tagasisidet. Lisaks tänab autor kõiki intervjueeritavaid, kes aitasid kaasa antud magistritöö valmimisele.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Käesoleva magistritöö esimeses peatükis annab autor ülevaate kaasava juhtimise teoreetilisest seisukohtadest, keskendudes kaasamise etappidele, võimestamisele kui kaasava juhtimise vahendile ning kaasamist toetavatele ja takistavatele teguritele.

1.1. Kaasav juhtimine

Tänapäeva organisatsioonikultuurid on nihkumas kaasava juhtimise poole, kus organisatsioonid kasutavad paremate otsuste tegemiseks erinevaid meeskondi. See on juhtimissuund, kus tegutsetakse koostöös ühise eesmärgi nimel, leidmaks lahendusi avatud ja konstruktiivse suhtluse teel, kus peamiseks töövahendiks on eelkõige arutelu ning formaalsed hierarhiad pole esmatähtsad. Eduka kaasamise korral on tehtud otsused kõigile arusaadavad ja võimalikult laiapõhjalised. (Kõnnusaar, 2020)

Kasutades ära personali erinevaid teadmisi ja oskusi, toimub kaasav juhtimine selliselt, et see on kasulik kogu organisatsiooni arengule (Wang *et al.*, 2014). Üksvärv (2008, lk 419) on toonud, et edu aluseks on töötajate kaasatõmbamine, neis peituva ja nende poolt antava täielik rakendamine. Läbi kaasamise tuuakse töötajates esile nende tegelikud võimed, leitakse uusi toimivaid lahendusi organiseerumiseks ja uuenduste loomiseks organisatsioonis (Jeedas & Traks, 2013).

Töötajate kaasamine aitab kaasa organisatsiooni tulemuslikkuse tõstmisele (Saks & Gruman, 2011), sest nii organisatsiooni, liikmete kui ka iseenda eesmärgi saavad juhid saavutada ainult koostöös alluvatega (Üksvärv 2004, lk 34). Töötaja kaasamine annab võimaluse positiivselt mõjutada organisatsioonilisi otsuseid. Kaasamise läbi tõuseb tehtavate otsuste kvaliteet, väheneb otsuste elluviimiseks kuluv aeg, paraneb töötajate suhtumine uuendustesse ning suureneb huvi organisatsiooni käekäigu vastu. (Kallaste & Jaakson, 2005)

Jeedas (2014) sõnul võimaldab kaasamine avada inimeste oskuste, teadmiste ja kogemuste potentsiaal, mille läbi leitakse uusi ja nutikaid lahendusi. Kaasamisel tekkiv ideede paljusus aitab

tema sõnul kaasa mõttemustrite lõhkumisele ning võib tuua suurepäraseid lahendusi nii uute strateegiade loomisel, ettevõtete ühinemisprotsessis kui ka toote ja teenuse arenduses. Lisaks toob ta välja, et kvaliteetne ja sisukas kaasamine eeldab selge eesmärgi püstitamist ja kaasamiseks sobiva keskkonna loomist. Kaasav keskkond välistab töötajate teadmatuse ja tõrjutuse tunde töökohal. Iga töötaja vajab kuuluvustunnet ja tunnet, et temaga arvestatakse. Kui eelpool toodud vajadused on täidetud võib olla kasu töötajast organisatsioonile märkimisväärne. (Mor Barak *et al.*, 2021)

Wellins *et al.*, (2005) on toonud välja viis tegevust, mille läbi juhid saavad luua kaasamist soodustava töökeskkonna:

- joondades eesmärgid strateegiaga;
- soodustades mõjuvõimu andmist töötajale;
- edendades ja julgustades meeskonnatööd;
- aidades töötajal erialaselt kasvada ja areneda;
- pakkudes töötajale tuge ja tunnustust.

Kaasamine sõltub suurel määral juhi käitumisest. Juhtkonna toetus ja usaldus on üks võtmetegureid kaasamise soodustamiseks. Usalduse tagamiseks peab juht soodustama teadmiste jagamist organisatsioonis, arendama suhtlusvõrgustikku ja edendama koostööd (Sharkie, 2009).

Kaasav juht on avatud ja kättesaadav, annab töötajale võimaluse osaleda otsustusprotsessides ja julgustab igakülgselt arvamust avaldama. Kui töötajad tunnevad, et neid ümbritseb psühholoogiliselt turvaline keskkond, kus arvamust avaldada ja ennast väljendada, kartmata negatiivseid tagajärgi, on tõenäolisem, et nad osalevad suuremal määral loomingulistes ettevõtmistes, mis lõppkokkuvõttes on oluline organisatsiooni efektiivsuse tagamisel. (Carmeli *et al.*, 2010) Lisaks loovad kaasavad juhid keskkonna, kus töötaja tunneb end väärtustatuna oma ainulaadsete mõtete ja ideede pärast. Need positiivsed juhiomadused annavad töötajale märku, et organisatsioon on sõbralik ja toetav, kõiki võetakse kuulda, tagasiside on väärtuslik ning kellegi arvamust ei alavääristata. (Mayer & Nishii, 2009)

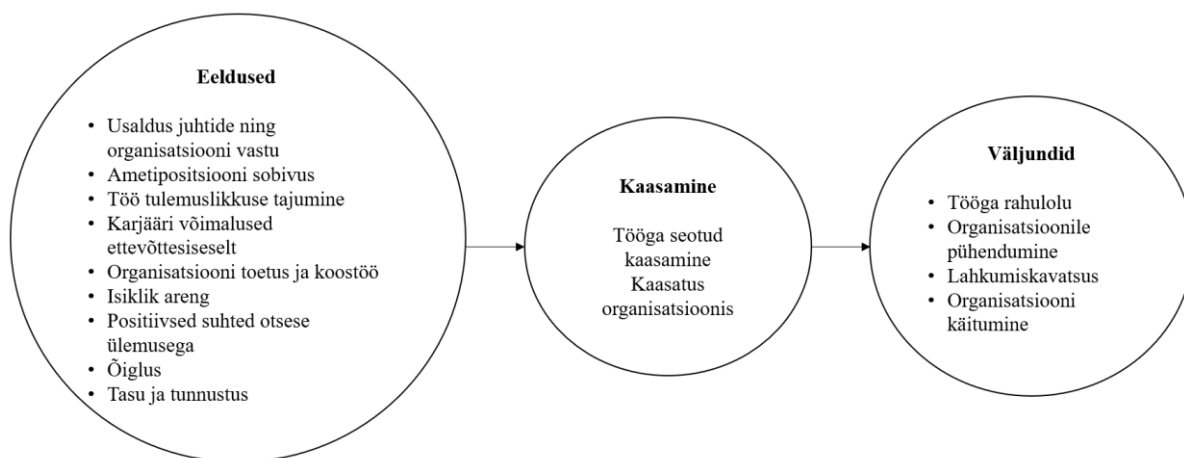
Kahn (1990) sõnul saab kaasamist võtta kui organisatsiooni liikmete rakendamist töörolli, läbi mille töötajad väljendavad ennast nii füüsiliselt, kognitiivselt kui ka emotsionaalselt. Ühtlasi on ta

leidnud, et kaasamine mõjutab oluliselt töötajate tulemuslikkust, sest kaasatud töötajad panustavad töö tegemisel nii füüsiliselt kui ka emotsionaalselt rohkem, on lojaalsemad ja teevad suurema töenäosusega organisatsiooni heaks ekstra lisapingutusi. Tõhusa kaasamise korral tunnevad töötajad tööandja suhtes rahulolu, ollakse valmis pühendama oma ressursse organisatsiooni edendamisele ning tuntakse emotsionaalset tugevat sidet organisatsiooniga.

Ka Richman (2006) on märkinud töötajate kaasamist kui emotsionaalset ja intellektuaalset pühendumist organisatsioonile, töötaja on valmis tegema ekstra lisapingutusi, et aidata organisatsiooni eesmärkide saavutamisele kaasa. Harter *et al.*, (2002) sõnul viitab kaasatus üksikisiku seotusele ja rahulolule ning entusiasmile töö vastu ning Truss *et al.*, (2006) märgivad kaasamist kui töötaja kirge töö vastu.

Organisatsiooni igapäevatoos mõjutavad töötajate kaasamise tulemuslikkust mitmed tegurid. Saks (2006) kaasatuse mudeli järgi on kaasamist mõjutavad tegurid eelkõige töö iseloom, tajutav toetus nii organisatsiooni kui juhi poolt, tasu ja tunnustus ning valitsev õiglus organisatsioonis. Töötajate kaasatus ja soov olla kaasatud oleneb paljuski töötaja usaldusest juhi ja organisatsiooni vastu, kolleegide toetusest ja koostööst ning positiivsetest suhetest otsese juhiga (Gibbons, 2006). Lisaks on olulisel kohal kaasamisel töö tulemuslikkuse tajumine, ametipositsiooni sobivus, isiklikud arengu- ja karjäärivõimalused organisatsioonis (*Ibid.*).

Magistritöö autor on kombineerinud eelpool kahe autori poolt toodud tegurid ühte mudelisse (Joonis 1).



Joonis 1. Kombineeritud kaasatuse mudel

Allikas: Saks (2006), Gibbons (2006); autori koostatud

Kaasaval juhtimisel on oluline, et organisatsioonis valitseks positiivne organisatsioonikultuur. Positiivse organisatsioonikultuuriga organisatsioonid keskenduvad töötajate tunnustamisele ja loovad keskkonna, kus töötajad saavad areneda ja kasvada ning kasutada kogu oma potentsiaali (Robbins & Judge, 2012). Töökeskkond, mis võimaldab ja lubab kaasatud olla, toob omakorda kaasa positiivseid hoiakuid töötaja poolt (Macey *et al.*, 2009). Kaasaval töökeskkonnal on positiivne mõju töötaja käitumisele ja hoiakutele. Kaasav töökeskkond aitab tõsta töötaja lojaalsust ja toetab pikaajaliste töösuhete tekkimist. (Wellins *et al.*, 2005)

Edukas kaasamine toob organisatsioonis kaasa stabiilsuse ja vähendab konfliktiolukordi. Mizrahi (2002) on toonud välja kaasamise puudumise kui organisatsiooni ebastabiilsuse allika. Sagie & Aycan (2003) leiavad, et töötajate kaasamine otsuste tegemisse loob kuuluvustunde tööjõusse ja õhkkonna, milles ollakse valmis looma stabiilne ja pikaajaline töösuhe.

Kaasav juhtimine loob seotust ja omanikutunnet asutuse eesmärkide saavutamisel, sest töötajad tunnevad end jõustatuna ja on valmis rohkem panustama. Rogers *et al.*, (2015, lk 46) on märkinud, et töötajate kaasamine on midagi enam kui lihtne tööga rahulolu, õppiva organisatsiooni sisekliima, positiivne organisatsioonikultuur või kõrge moraal. Nad toovad välja, et kaasamine on tugev isiklik seos organisatsiooniga, kus inimesed pingutavad rohkem, on kolleegidele lojaalsed, peavad organisatsiooni omaks ning tunnevad, et töötavad organisatsiooni hüvanguks.

Kaasav juhtimine on kahtluse alla seadnud traditsiooniliste juhtimisviiside tõhususe, sest keerulises ja killustunud maailmas peituvad lahendused ning loovus erinevate inimeste jagatud tarkuses, võimalus on tegutseda lihtsalt ja loovalt, puuduvad keerulised reeglid ja struktuurid. (Jeedas & Kärenberg, 2013)

Kaasava juhtimise tõhususe tagamisel mängib olulist rolli organisatsiooni ülesehitus ja struktuur. Kaasamine ja organisatsiooni eesmärkide täitmine on tõhusam lamedamal juhtimisel ja detsentraliseeritud ametiasutustega struktuuridel ning traditsioonilised ülalt-alla bürokraatlikud organisatsioonid seda ei toeta (Türk, 2005, lk 53).

Detsentraliseerimine võimaldab:

- vähendada probleemide keerukust, jaotades neid osadeks;
- suurendada paindlikkust ja operatiivsust probleemide lahendamisel;
- delegerida otsustamine pädevatele isikutele;

- vähendada tippjuhtkonna koormust ning keskenduda neil rohkem organisatsiooni strateegilistele küsimustele;
- kaasata töötajaid juhtimis- ja otsustamisprotsessi ning luua juhtkonnale järelkasv;
- väärtustada töötajaid ja saavutada seeläbi nende suurem tööle pühendumus. (*Ibid.*)

Kaasavat juhtimist toetab demokraatlik juhtimisstiil. Krips (2014) on toonud, et kaasav juhtimine tähendab initsiatiivi soodustamist, töötajatega arvestamist, kuulamist ning eelkõige nende kaasamist. Selle juhtimisstiili eelistena autokraatliku ees toob ta parema kvaliteedi, suurema töemotivatsiooni, rohkem originaalseid lahendusi ja parema organisatsiooni sisekliima. Demokraatlik juhtimine väärtustab koostööd ja juhtimises osalemist, mis omakorda võimaldab teha tasakaalustatud otsuseid (Türk, 2005, lk 397).

Kokkuvõtvalt saab öelda, et kaasamine on keeruline kontseptsioon, mida mõjutavad organisatsiooni struktuur, organisatsioonikultuur, usaldusel ja austusel põhinev juhtimisstiil ja organisatsiooni maine. Olulisel kohal on arenemis- ja karjäärivõimalused, töö- ja eraelu tasakaal ning võimalus osaleda otsuste tegemisel. Kui aga leida kaasamiseks sobivaim viis, siis see on üheks võtmeteguriks edu saavutamisel.

1.2. Kaasamise etapid

Lepa *et al.*, (2004) on öelnud, et kaasamine on kui katus, mille alla informeerimine, konsulteerimine ja osalemine koonduvad. Nad märgivad, et tõhus kaasamine on pigem suhtumine ja lähenemisviis ning see peaks moodustama loomuliku osa otsuste tegemise protsessis.

Kaasamine saab toimuda nii otseselt kui kaudselt, kuid Kallaste & Jaakson (2005) on märkinud, et teorias on otsene kaasamine efektiivsem, sest seda seostatakse töötaja suurema rahulolu, pühendumise, motivatsiooni ja tööviljakusega. Töötajate otsene kaasamine on muutunud üha olulisemaks ja selle tõhususse usuvad nii juhid kui ka töötajad (Summers & Hymen, 2005). Otsese kaasamise puhul saavad töötajad avaldada vahetult oma arvamust ja neil on võimalus saada juhtkonnalt otse infot ja tagasisidet (Kallaste & Jaaksoo, 2005).

Kübar & Hinsberg (2014) järgi võib kaasamine avalduda nii informatsiooni jagamises, konsulteerimises, koostöös, partnerluses kui ka võimestamises (Tabel 1).

Tabel 1. Kaasamise etapid

Tase	Nimetus	Selgitus
1	Informeerimine	Tööandja poolne info edastamine töötajatele enne otsuste tegemist. Kaasatav passiivses rollis.
2	Konsulteerimine	Arvamuse küsimine, kus osapoolele antakse võimalus kaasa rääkida ja oma arvamust avaldada.
3	Koostöö	Vastastikune suhtlemine ja arvestamine kogu protsessi vältel alates otsuse väljatöötamise kavatsusest kuni otsuse tegemiseni.
4	Partnerlus	Pidev mõlemapoolne koostöö erinevates otsustusprotsessides, ka mitteametliku suhtluse vormis.
5	Võimestamine	Juhtiva rolli andmine osalejatele koos kõigi selleks vajalike vahendite ja õigustega.

Allikas: Kübar & Hinsberg (2014); autori koostatud

Informeerimist, kus tööandja poolt edastatakse info töötajale enne otsuse tegemist, saab pidada kaasamise eelseks tegevuseks, sest siin etapis on töötaja kaasamine nõrk ja enamasti teadmata ulatuses. (Somelar & Käger, 2020) Informeerimisele järgneb konsulteerimine, mis eeldab juba otsest kontakti töötajaga, kas siis isiklikku või tehnoloogilise lahenduse vahendusel (*Ibid.*). Konsulteerimise puhul julgustab juhtkond töötajaid jagama oma arvamusi ja ettepanekuid, kuid õiguse teha otsuseid jätab siiski endale (Sisson & Storey, 2000; Cabrera *et al.*, 2002).

Koostöö ja partnerlus hõlmab nii kaasaja kui ka kaasatava pingutust ja koosloomet. Toimub mõlemapoolne pidev koostöö, mida iseloomustab ühiselt eesmärkide, protsessi ja põhimõtete kokkuleppimine ja loovate lahenduste leidmine. Osapoolte arvamusi, hinnanguid ja ettepanekuid peetakse tähtsaks ja võetakse arvesse. (Somelar & Käger, 2020) Kaasava juhtimise korral osalevad meeskonna liikmed sihtide seadmisel. See aitab tagada vastutuse võtmist eesmärkide saavutamise eest. Juhi roll on delegeerida eesmärkide saavutamiseks vajalikke õigusi ja volitusi, korraldada ja hankida vajalikud ressursid. (Elenurm, 2008)

Leitakse, et mida rohkem kaasatakse erineva taseme töötajaid otsustamise protsessi, mida suurem on töötajate kaasärääkimise õigus ja mida olulisemates otsustes saavad nad kaasa rääkida, seda intensiivsemaks saab töötajate kaasamist pidada (Kallaste & Jaakson, 2005). On teada, et peamine vastutus strateegilisel planeerimisel on tippjuhtkonnal, kuid uue tegevuse juurutamise faasis tuleks kaasata kõik töötajad ja eesmärgid siduda organisatsiooni strateegiaga (Davis *et al.*, 2012).

Somech (2002) on öelnud, et töötajate kaasamine otsuste tegemisse on parim asi organisatsiooni tulemuslikkuse tõstmisel või eesmärkide saavutamisel. Delegeerimise läbi tõuseb töötaja vastutus ja iseseisvus oma töö korraldamisel (Cabrera *et al.*, 2002). See omakorda tõstab töötaja motiveeritust ja rahuolu. Alas (2012) on märkinud, et töötajate kaasamine otsuste tegemisse võimalda panustada organisatsiooni edusse, see säästab aega ja raha ning suurendab organisatsiooni toimimise efektiivsust. Eelkõige seetõttu, kuna õiguste delegeerimine toob kaasa otsuste tegemise kohapeal, mistõttu saab aega kaotama tegutseda. Lisaks võib tihti alluv olla juhust üksikasjades kompetentsem ja võtta vastu parema otsuse.

Strauss (2006) näeb otsustamisel osalemises võimalust töötajatel oma tööd või töötingimusi mõjutada. Töötajate osalemine on omamoodi delegeerimine, mille käigus alluv saab rohkem kontrolli ja valikuvabadust juhtkonna ning töötajate vahelise suhtlusbarjääri ületamisel. Otsuste tegemisse kaasatud töötajatel on võimalus end väljendada ja oma teadmisi teistega jagada. See mitte ainult ei paranda juhi ja töötaja suhet, vaid soodustab ka tugevat meeskonnatöö tunnet. Erinevate ideede vahetamine algatab vestluse töökaaslaste vahel ja iga inimene panustab projekti oma ainulaadsete võimetega. Juhi vaates on see kindlasti suurepärane võimalus saada rohkem teavet oma meeskonna töomustrite ja koolitusvajaduste osas, mis omakorda annab lõppkokkuvõttes võimaluse tõhustada meeskonnatööd ja juhtimise tulemuslikkust.

Kaasamise viimane aste on võimestamine, kus töötajale antakse juhtiv roll koos kõigi vajalike vahendite ja õigustega lahenduste leidmiseks (Kübar & Hinsberg, 2014). Võimestamine on vahend, mis juhib töötaja käitumist ja parandab töötulemusi. Võimestatud töötajad näitavad üles sihikindlust ja loovust, pingutavad tööl ja on sisemiselt motiveeritud, mille tulemusel kasvab tööviljakus. (Malik *et al.*, 2021)

Kokkuvõtvalt saab öelda, et mida strateegilisem ja suurema mõjuga tehtav otsus on, seda suurem peaks olema osalemisvõimalus (Kübar & Hinsberg, 2014). Oluline on, et kaasamisprotsess tekitaks igas kaasatavas sarnase tunde, tuntakse, et antav sisend on oluline ja vajalik ning panustatud on millegi parendamisse. Töötajale antakse võimalus avada oma täielik potentsiaal, võtta vastu väljakutseid, teha koostööd ja ühtlasi seeläbi parandada oma töökogemust (Shore *et al.*, 2011). Kui juhid kohtlevad kõiki võrdselt ja õiglaselt, on töötajad valmis vastukaaluks rohkem panustama ja tegema ekstra lisapingutusi tulemuste toomisel (Choi *et al.*, 2015).

1.3. Võimestamine kui kaasava juhtimise vahend

Töötajate mõjuvõimu suurendamine on praegusel globaliseerumisajastul kriitiline nähtus, kuna see annab töötajatele võimaluse teha kiireid otsuseid ja kiiresti reageerida pidevalt muutuvale keskkonnale (Priyadharshany & Sujatha, 2016).

Juhid, kes rakendavad juhtimisel võimestamist, võivad positiivselt mõjutada ja parandada töötajate töötulemusi (Park *et al.*, 2021). Seda seetõttu, et mõjuvõimu suurendamine julgustab loovust, innovatsiooni ja paremaid tulemusi. Suureneb töötajate positiivne suhtumine ja väheneb tööstress ning tööga seotud ebakindlus.

Töötajate võimestamise tulemuslikkus sõltub suuresti organisatsiooni poolsest toetusest ja arendustegevuste võimaldamisest. Töötajate koolitamine ja arendamine on vajalik enamikes organisatsioonides, sest see toob kaasa kõrgeid tulemusi ja sellel on oluline mõju organisatsiooni edule (Mozael, 2015).

Kanter (1977) järgi on oluline juhil luua töö efektiivseks sooritamiseks vajalikud tingimused, tagades ligipääs informatsioonile, ressurssidele ja toele, mis toetavad tööülesannete täitmist. Juhil peab olema pädevus suurendada töötaja teadmisi ja oskusi, läbi motivatsiooni ja potentsiaali otsimise ning toetussüsteemide loomise (Aro & Puusepp, 2007).

Võimestamine on seotud sellega, kuidas töötajad tajuvad oma tähendustunnet, pädevust, enesemääratlust ning mõju oma tööle ja tulemustele (Allen *et al.*, 2016). Töötajad tahavad teada ja tunda, et neil on oma töökeskkonnale mõju (Deja & Wójcik, 2021). Võimestatud töötajad on rohkem pühendunud oma tööülesannete täitmisele, kuna nad tunnevad, et organisatsioon hindab neid. Võimestatud töötajad on pigem aktiivsed kui passiivsed, nad ei oota pidevat juhendamist, vaid võtavad oma töös vastutuse ja mõjutavad oma töökeskkonda selliselt, et see toob kaasa töö tõhusa edenemise (Allen *et al.*, 2016).

Töötajate võimestamine aitab kaasa lojaalsete ja pikaajaliste töösuhete tekkimisele. Seibert *et al.*, (2011) järgi on võimestamine lahkumiskavatsustega negatiivselt seotud, mis tähendab tööjõu volavuse vähenemist. Baumruk (2004) on oma uurimuses toonud, et töötaja kaasatuse tase organisatsioonis on kõrge esimesed kaks aastat alates tööle asumisest. Peale seda kaasatuse tase langeb ja alustab uuesti tõusmist siis kui töötaja on teinud karjääriredelil tõusu ja saanud juurde

rohkem vastutust. Võimestamise läbi suureneb tööga rahuolu ja pühendumus, mis toob organisatsiooni stabiilsuse ja soodustab pikaajalist töösuhet.

Võimestamine võimaldab kõigil töötajatel oma loominguliste võimete läbi parandada organisatsiooni tulemuslikkust ja oma tööelu kvaliteeti. Võimestamine on kui energia kogumine, et oma hääl kuuldavaks teha, lisada plaanidele ja valikutele, mis mõjutavad organisatsiooni eesmärke. (Anthony *et al.*, 1996) Töötajate mõjuvõimu suurendamine edendab organisatsioonis meeskonnatöö vaimu ja tõstab organisatsioon mainet. Hill (1991) järgi pakub see võimalust juhtkonna ja töötajate vaheliste suhete loomiseks, vähendab organisatsiooni toimimise jäikust ja vastupanu muudatustele.

Türk (2005, lk 408) on märkinud, et võimestatud töötajad mõistavad töö tähtsust ja mõju ning peavad seda mõttekaks. Võimestamine võimaldab oluliselt suurendada töötaja pühendumist organisatsioonile, sest nad hakkavad tegutsema kui omanikud, mis omakorda suurendab töötajate motiveeritust ning ergutab andma endast parimat.

Võimestamist saab defineerida erinevalt, kuid kokkuvõtvalt võib öelda, et see on juhtiva rolli andmine osalejatele koos kõigi selleks vajalike vahendite ja õigustega. Globaliseerimise ja innovatsiooni ajastul mängib töötajate võimestamine olulist rolli organisatsiooni edus ja konkurentsivõimes. Võimestamine tõstab oluliselt töötajate moraali ja kindlustunnet ning suureneb organisatsiooni toimise efektiivsust. Meeskonna ühtsustunne paraneb, sest võimestamine soodustab paremat sidet töötaja ja juhi vahel. Ka asutuse innovatsioonile annab võimestamine tuge, sest töötajad on aldis pakkuma rohkem uusi ja innovatiivseid mõtteid, mis tõstab konkurentsieelist ja tulemuslikkust.

1.4. Kaasavat juhtimist toetavad ja takistavad tegurid

Selleks, et kaasamine oleks tõhus peab organisatsioonis valitsema positiivne töökliima, kaasamist toetav struktuur ja juhi poolt tagatud tõhus ressursside juhtimine. Olulisel kohal on empaatia ja usaldusliku õhkkonna loomine juhi poolt, seda nii läbi kuulamise kui ka rääkimise. Lisaks on selgete eesmärkide püstitamine, tagasiside andmine ja saamine ning hinnanguist hoidumine kaasava juhtimise tõhususe tagamisel olulisel kohal. (Rogers *et al.*, 2015, lk 273-275) Kaasamist

toetava tegurina saab kindlasti võtta ka töötaja huvi organisatsiooni juhtimise ja organisatsioonis toimuva vastu (Burchell & Robin, 2011).

Kommunikatsioon ja avatud suhtlemine mängib kaasava juhtimise puhul olulist rolli. Puudulik infoliikumine ja teadmatus organisatsioonis toovad enamasti kollektiivis kaasa arusaamatusi ja vastumeelsust (Wittig, 2012). Usaldust ja muid positiivseid aspekte loob eelkõige pidev, avatud ja aus kommunikatsioon, seda nii töötaja kui ka tööandja poolt (Morgan & Hunt, 1994). Sisekommunikatsiooni kaudu kujundavad ja edastavad organisatsiooni juhid töötajatele organisatsiooni väärtusi ja missiooni ning kaasavad läbi selle töötajaid organisatsiooni eesmärkide täitmisesse (Welch, 2011).

Past (2009, lk 78) on märkinud, et kommunikatsiooni puhul tuleb kasuks, kui:

- kommunikatsioon on kahepoolne, toimub dialoog;
- kasutatakse eri kommunikatsioonikanaleid;
- informatsiooni ei jagata ülemäära;
- käimasolev muutus seostatakse mineviku arengutega, et inimestel tekiks arusaam muudatuste olemusest;
- selgitatakse, millised muudatused toimuvad organisatsiooni väärtustes, kultuuris, missioonis ja visioonis;
- selgitatakse, kuidas muutus puudutab iga inimese tegevust organisatsioonis.

Ta lisab, et oluline on luua infovoog, mis toidaks muudatuste protsessi kuni visiooni lõpliku elluviimiseni (*Ibid*).

Siinkohal saab kokkuvõtlikult öelda, et kaasamist võib lugeda piisavaks kui on loodud toetav keskkond (sh tehnilised võimalused), kus töötajad saavad ja julgevad arvamusi avaldada. Kaasaja poolt saadud informatsioon on selge, arusaadav ja rakendatav ning protsessis osalevad töötajad on rahuolevad ja motiveeritud. Kaasamine ei tohi olla ühekordne tegevus, vaid pidev täiustamise protsess, sest see annab võimaluse kaasata töötajaid kõige produktiivsemal viisil, mis omakorda aitab kaasa konkurentsieelise saavutamisele.

2. TERVISEKASSA TUTVUSTUS JA UURINGU METOODIKA

Käesoleva peatüki esimeses osas annab autor ülevaate Tervisekassast ja teenusepõhise juhtimise olemusest. Seejärel kirjeldab autor magistritöös kasutatud uuringu metoodikat, valimi moodustamise põhimõtteid ning analüüsi metoodikat. Autor avab uurimismeetodi ning kirjeldab uurimuse läbiviimist ning andmete analüüsi.

2.1. Tervisekassa tutvustus

Tervisekassa on avalik-õigusliku organisatsioonina peamine tervishoiu rahastaja Eestis. Tervisekassa ühiseks eesmärgiks on keskmise oodatava eluea ning tervena elatud aastate kasv ja ebavõrdsuse vähendamine tervishoius, luues võimalused sujuvate ja inimkesksete tervise- ja raviteekondade tekkimiseks. (Tervisekassa arengukava 2022-2025)

Tervisekassa visioon on toetada tervena elatud aastate kasvu ja tagada inimestele turvatunne terviseprobleemide lahendamisel. Tervisekassa missioon on tagada ravikindlustushüvitiste kättesaadavus. (*Ibid.*)

Tervisekassa kõrgeim juhtorgan on kuueliikmeline nõukogu, kuhu kuuluvad tööandjate, kindlustatute ja riigi huve esindavad inimesed. Tervisekassa tööd juhib nelja liikmeline juhatus. 2023. a märtsi lõpu seisuga on Tervisekassas 200 töötajat.

Tervisekassa juhindub oma tegevuses Tervisekassa seadusest, Tervisekassa põhikirjast ja teistest õigusaktidest ning Eesti Vabariigi tervishoiupoliitikast (Tervisekassa põhikiri, 2023).

Tervisekassa üheks strateegiliseks eesmärgiks on 2024. aastaks rakendada teenusepõhine juhtimine, mille eesmärk on tõsta asutuse võimekust vastates jätkusuutlikult riigi, partnerite ja klientide ootustele, arenedes kiirelt ja tagades teenuste toimivus ning panna organisatsiooni erinevad tasandid tegutsema ühise eesmärgi nimel. (Tervisekassa arengukava 2022-2025)

Oluline on tagada teenuste toimimine läbi jooksva jälgimise, kliendikeskse vaate, koostöös kindlate teenuse eest vastutajatega. Asutuse organisatsioonikultuur ja juhtimis põhimõtted muutuvad teenusepõhise juhtimise kasutuselevõttuga, fookus liigub protsessilt ja üksiku töötaja kitsalt tööloigult meeskonnatööle ning maatriksjuhtimisele. (*Ibid.*)

Teenusepõhise juhtimise eesmärk on tagada iga teenuse puhul kasutajakeskne vaade ja juhtimine, kus teenust arendatakse jooksvalt lähtuvalt sellest, kelle jaoks teenust osutatakse. Igal teenusel on kindel vastutaja, mis toob selguse rollides, fookustes ja prioriteetides. Teenuse kvaliteeti ja sellega rahulolu jälgitakse jooksvalt, mis tagab teenuse elukäigul võimalike probleemide ennetamise.

Teenusepõhisele juhtimisele üleminekut organisatsioonis ajendas eelkõige kliendile väärtust loovate teenuste pakkumine. Teenusepõhine juhtimine aitab tagada kvaliteetse teenuse osutamise kõikides teeninduskanalites, osutada teenuseid kliendile väärtust loovalt ning arendada ja hallata teenuseid lähtuvalt organisatsiooni eesmärkidest. Teenuste juhtimine on pidev prioriseerimine tulenevalt eesmärkidest, lahenduste väljatöötamine ja realiseerimine ning teenuse tõrgeteta osutamise tagamine.

Digitaliseerimine ja automatiseerimine on märksõnad, millest Tervisekassa meeskond oma igapäevatoos lähtub. Tehtav töö peab olema mõõdetav ja lisaväärtust loov. Organisatsioonile on omane leida võimalusi korduva või rutiinse töö automatiseerimiseks läbi tehnoloogia oskusliku kasutamise. Eesmärgiks on kasutajasõbralike digilahenduste loomine nii organisatsioonile endale, klientidele kui ka partneritele. (Tervisekassa arengukava 2022-2025)

Organisatsiooni väärtusteks on edumeelsus, hoolivus ja koostöö. See näitab töötajate kaasamist, partnerlust ja koostööd läbi informatsiooni jagamise ja arvamuse küsimise, mida tuleb võtta kui ühte alustala organisatsiooni juhtimisel.

Kaasavast juhtimisest on saanud oluline tegur, mida organisatsioonides uurida, arvestades selle mõju positiivsetele töötulemustele. Samas on vähe teada kaasava juhtimise mõjust tulemustele laiemalt ja ka erinevatele seostele kaasava juhtimise ning tulemuslikkuse vahel. Võttes arvesse inimeste erinevat jaotust töökohal, on ülioluline uurida kaasavat juhtimist kui vahendit töötajate annete täielikuks ära kasutamiseks ja avatud keskkonna loomiseks, kus kõigil on võrdne võimalus edu saavutamiseks.

2.2. Uurimismeetodid

Käesoleva magistritöö eesmärkide saavutamiseks ning uurimisküsimustele vastuste leidmiseks on autor valinud kvalitatiivse lähenemise, kasutades andmekogumise meetodina kvalitatiivset poolstruktureeritud intervjuud ning intervjuust saadud tulemuste analüüsiks kvalitatiivset sisuanalüüsi.

Autor on valinud magistritöö andmekogumise meetodiks poolstruktureeritud intervjuu. Intervjuu abil on võimalik koguda informatsiooni selle kohta, mida inimesed mõtlevad, tunnevad ja usuvad. (Laherand, 2010, lk 225) Kui uuringu eesmärgid nõuavad inimese käitumise mõistmist reaalse elu kontekstis, siis soovib Gillham (2000, lk 12) andmete kogumise viisiks intervjuerimist. Magistritöös uurib autor intervjueritavate kogemust kaasamisel ja kaasava juhtimise tõhusust teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis. Kuna kaasamine ja sellega seotud probleemide väljatoomine on organisatsioonis küllaltki delikaatne teema, arvab magistritöö autor, et eelpool toodud andmekogumise meetod on sobivaim eesmärgi saavutamiseks.

Intervjuu eelis teiste andmekogumise meetodite ees on paindlikkus, võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale muuta (Laherand 2008, lk 177). Poolstruktureeritud intervjuu puhul on võimalik küsimuste järjekorda muuta ja vajadusel täpsustada vastuseid lisaküsimuste teel. Intervjuerija võib vestluse käigus vastata küsimustele ja anda selgitusi. (Õunapuu 2014, lk 171) Hirsjärvi *et al.*, (2004) sõnul on intervjuu nagu medal, millel on kaks poolt. Intervjuu võtab palju aega, sest eeldab hoolikat kavandamist ning intervjuu läbiviimise õppimist.

Kvalitatiivse uuringu küsimustiku struktuuri koostamisel tugines autor töö teoreetilise osas kirjeldatud allikatele ning magistritöö eesmärgile ja uurimisküsimustele.

2.3. Valimi kirjeldus ja uuringu läbiviimise protsess

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuste saamiseks viis autor läbi kaheksa poolstruktureeritud intervjuud. Selleks, et oleks võimalik uurida kaasamist teenusepõhisele juhtimisele ülemineku planeerimise faasist alates, on seadnud autor valimile piirangu. Intervjueritavate valimi moodustasid Tervisekassa töötajad erinevatest piirkondadest ja tööpositsioonidelt, kes on organisatsioonis töötanud vähemalt 2 aastat või enam.

Poolstruktureeritud intervjuud viis autor läbi asutuse juhtkonna esindajaga ja kahe osakonna juhiga, kes on olnud teenusepõhise juhtimise juurutamise eestvedajad. Lisaks kolme teenusejuhiga, kellest kaks olid enne muudatust osakonnajuhi ja üks spetsialisti rollis, ühe teenusejuhiga, kes enne muudatust oli ametis peaspetsialistina ning ühe spetsialistiga, kelle ametikoht ei muutunud. Valimis on esindatud töötajad kõigist neljast Tervisekassa kontorist (Tallinn, Tartu, Jõhvi ja Pärnu). Eesmärgiks oli saada informatsiooni asutuse erinevate piirkondade töötajatelt ja organisatsiooni erinevatelt tasanditelt teenusepõhise juhtimise juurutamisel kaasatuse kohta.

Autor viis intervjuud läbi MS Teamsi rakenduse teel. Intervjueeritavatega lepidi kohtumised kokku e-kirja teel, kus tutvustati kontakteerumise põhjust ja võimalikku ajakulu. Intervjuud viidi läbi perioodil 22.02.2023-03.03.2023. Intervjuude kestuseks oli keskmiselt 55 minutit. Kõiki intervjueeritavaid teavitati intervjuu salvestamisest ja paluti nõusolekut andmete anonüümseks kasutuseks magistritöös. Kõik intervjueeritavad andsid selleks ka nõusoleku.

Kõik intervjuud salvestati ja transkribeeriti autori poolt. Transkriptsioonide analüüsimisel säilitas autor intervjueeritavate anonüümsuse, tuues tulemuste kirjeldamisel intervjueeritavate nimede asenduseks koondtähtsused I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, J8, kus I tähendab sõna „intervjuu“, J sõna „juhtkond“ ja number märgib intervjuude läbiviimise järjekorda (Tabel 2).

Tabel. 2 Intervjuu tehniline kirjeldus

Intervjueeritav	Töötanud organisatsiooni alates aastast	Intervjuu toimumise aeg
I1	2019	22.02.2023
I2	2013	27.02.2023
I3	2015	27.02.2023
I4	2005	28.02.2023
I5	1998	28.02.2023
I6	2003	03.03.2023
I7	2019	03.03.2023
J8	2013	03.03.2023

Allikas: autori koostatud

Intervjuude transkribeerimisel kasutas autor TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud tehnoloogial ja mudelitel põhinevat veebipõhist kõnetuvastust (Alumäe *et al.*, 2018). Transkribeeritud failid saadeti autori e-posti aadressile, peale mida autor tekste töötles, et tekst oleks paremini loetavam ja analüüsitavam. Transkribeeringud on kättesaadavad magistritöö komisjonile ja retsensendile nõude esitamisel.

2.4. Analüüsimeetodid

Läbiviidud intervjuude tulemused kõrvutab autor teorias toodud kaasava juhtimise seisukohtadega. Kogutud andmed grupeerib autor vastavalt viiele teemakategooriale, mille järel analüüsib autor teemakategooriate lõikes vastavust teorias toodud seisukohtadega.

Analüüsi käigus grupeerib autor intervjuueeritavate tagasiside vastavalt intervjuu kategooriatele järgmiselt: (1) organisatsioon ja juhtimine, (2) kaasamise etapid, (3) võimestamine kui kaasava juhtimise vahend, (4) kommunikatsioon ja info liikumine organisatsioonis, (5) takistused ja vastuseis.

Kaasava juhtimise tõhususe hindamiseks teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis kõrvutab autor intervjuueeritavate kogemused teorias toodud seisukohtadega. Kategooriates analüüsimine võimaldab autoril leida kitsaskohad, kus oleks võimalik teha parendusi vastavalt intervjuueeritavate tagasisidest saadud informatsioonile. Analüüsi käigus kõrvutab autor intervjuueeritavate tagasiside ning leiab sarnasused ja erinevused. Autor toob tekstiosadest välja illustreerivaid tsitaate.

Andmete analüüsimiseks kasutab autor kvalitatiivset sisuanalüüsi meetodit. Laherand (2008, lk 292) järgi pakuvad suunatud sisuanalüüsi tulemused teooriat toetavaid või mittetoetavaid tõendeid. Mittetoetavad tõendid võivad viia uue, vastupidise vaatenurgani või täpsustada, laiendada või rikastada olemasolevat teooriat.

3. EMPIIRILISE UURINGU TULEMUSED

Magistritöö kolmandas peatükis analüüsib autor uurimuse käigus läbiviidud intervjuude tulemusi ning seostab tulemused teorias toodud seisukohtadega. Teemad on jagatud viide kategooriasse. Autor kõrvutab tulemused teorias toodud seisukohtadega ning teeb ettepanekud, kuidas kaasavat juhtimist tõhustada selliselt, et teenusepõhise juhtimise juurutamisprotsess saaks edukalt lõpule viidud.

3.1. Uuringu tulemused ja analüüs

Läbi viidud intervjuusid analüüsis autor suunatud sisuanalüüsi teel ning kõrvutas teoreetilise osas toodud kaasava juhtimise teoreetiliste seisukohtadega. Intervjuude käigus kogutud andmed organiseeriti varem loodud kategooriatesse (Joonis 2).



Joonis 2. Kategooriad

Allikas: autori koostatud

Organisatsioon ja juhtimine

Intervjuu esimene plokk keskendus organisatsioonile ja juhtimisele ning kaasavale juhtimisele üldiselt. Intervjueeritavatele esitati küsimused seoses organisatsiooni ja juhtimisega ning keskenduti organisatsioonikultuuri, struktuuri, sisekliima, juhtimisstiili jms uurimisele. Toodud küsimused aitasid välja selgitada mil määral toetavad eelpool toodud tegurid kaasava juhtimise tõhusust teenusepõhise juhtimise juurutamisel organisatsioonis.

Eduka kaasamise puhul valitseb organisatsioonis positiivne sisekliima, organisatsiooni struktuur on kaasamist toetav ning juhtimisel lähtutakse demokraatlikust juhtimisstiilist. Töötajatele on loodud vastuvõetav ja tervitatav õhkkond oma ideede ja arvamuste avaldamiseks. Strateegilisest eesmärgist tulenev uus juhtimisviis on töötajale arusaadav, omaks võetud ja leiab töötaja poolt toetust.

Olulist rolli töötajate kaasamisel mängivad organisatsiooni ja töötajate omavahelised suhted, mida toetab eelkõige avatud organisatsioonikultuur, hooliv ja avatud juhtimisstiil ning organisatsiooni positiivne sisekliima. Kõigi intervjueeritavate vastustest nähtub, et organisatsioonis valitseb demokraatlik juhtimisstiil, mida omakorda toetab avatud organisatsioonikultuur ja positiivne sisekliima. Töötajate ja juhtkonna vahelist suhtlust iseloomustab ausus, usaldus, avatus, vabadus ja vastutus. Inimeste kuulamine, tagasiside andmine ja saamine on organisatsioonis olulisel kohal. Hinnatakse ja väärtustatakse julgust pakkuda välja lahendusi, avaldada arvamust, anda konstruktiivset tagasisidet, küsida nõu ja olla aus. Töötajad tunnevad, et nende arvamusega arvestatakse ja neil on võimalik osaleda otsustamisel, soodustatud on koostöö tekkimine ja meeskonnatöö.

... kindlasti on prioriteediks seesama avatus ja inimeste kuulamine... Ei ole nii, et sa pead mingit väga kindlat hierarhiat pidi või mingit bürokraatiat järgima, et saada oma mõte kusagil kuuldavaks. Julgust ja avatud tagasiside andmist on rohkem. J8

... hakati kuulama ja usaldama inimesi, anti võimalus kaasa rääkida juhtimisotsustes. Ühtäkki oli hierarhias nagu kõige allpool olev töötaja ka oluline, teda märgatakse, tunnustatakse. See tekitab ju hea enesetunde... I6

Küsimusele, mis uuris intervjueeritavate arvamust töötajate kaasamise olulisuse osas organisatsiooni juhtimisel tõid intervjueeritavad välja, et see on võtmetegur organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Eelkõige seetõttu kuna läbi kaasamise tõuseb töötaja motivatsioon, meeskonnatöö efektiivsus, kompetents ja tehtavate otsuste kvaliteet.

See on võtmetegur, ma tegelikult ei kujutaks ette, et vahet ei ole, kui suur või väike see organisatsioon on, et töötajaid ei ole kaasatud. J8

See on väga oluline, kas inimestele esitatakse lihtsalt asju, et nüüd on nii või antakse ka võimalus küsida, areneda. I1

Teenusepõhisele juhtimisele ülemineku eesmärgiks on eelkõige tõsta pakutavate teenuste kvaliteeti, läbi rutiinsete tööloikude automatiseerimise ja uute innovatiivsete lahenduste väljatöötamise. Kaasav juhtimine on olnud tõhus kui töötajateni on viidud teadlikkus muutuse olemusest, organisatsiooni liikmed mõistavad muutuse vajalikkust ja väärtust. Selleks, et mõista kas teenusepõhise juhtimise olemus ja eesmärk on töötajateni viidud ja neile mõistetav, paluti intervjueeritavatel kirjeldada oma nägemust ja arusaama teenusepõhisest juhtimisest.

Me saame pidevalt parendada teenust. Eesmärk on siiski rutiinsed tegevused automatiseerida, et kasutada vabanevat ressursi uute innovatiivsete tegevuste loomisel teenuse lõikes. Kui ei tekiks innovatsiooni, siis miks seda üldse teha. I3

Lisaks siis on igal teenusel olemas kindel vastutaja, mis aitab tagada kvaliteetse teenuse osutamist, lähtuvalt kliendi soovidest ja vajadustest. Samuti on teenus jooksvalt nagu kontrollitud. Igasugused äpardused on ennetatavad ja välditavad. I6

Analüüsist nähtub, et kõik intervjueeritavad teadvustavad ja mõistavad teenusepõhise juhtimise olemust ja eesmärki ning seda, mil viisil antud muudatus aitab täita asutuse strateegilisi eesmärke. Kaasav juhtimine on siinkohal intervjueeritavate puhul olnud efektiivne, teenusepõhise juhtimise olemus ja eesmärk on suuresti töötajateni viidud ja kõik intervjueeritavad mõistavad ning näevad põhjendatud vajadust organisatsiooni pakutavate teenuste puhul kliendikeskse vaate järele. Intervjueeritavate vastustest nähtub, et muutuse osas ollakse positiivselt meelestatud.

Teoorias toodud seisukohtade põhjal toetab kaasavat juhtimist võimalikult lame organisatsioon, kus struktuuris puudub liigne hierarhia ja juhtimisel liigne bürokraatia. Analüüsist nähtub, et uuritava organisatsiooni juhtimisstruktuur vastab eelpool toodule.

Meil ei ole enam selliseid püstakuid või silosid. Sa saad viia oma teenuse vaadet teise teenusesse, et lõpuks ühise eesmärgi nimel jõuaks ühise tulemuseni. I7

Ma ootan, et struktuurimuudatus aitab meie inimesi võimalikult efektiivselt panna teenuste heaks tööle. J8

Intervjueeritavad leiavad, et loodud struktuur toetab igati teenusejuhtide ja tuumikute tööd. Teenuste juurde moodustatud tiimidesse on kaasatud majaülevalt kompetents ja meeskonnatöö on muutunud tõhusamaks. Tuuakse välja, et koostöös meeskonnaga on tekkinud enam innovatiivseid mõtteid, on selginenud tööjaotus ning vastutus. Organisatsioon on kaotanud liigse bürokraatia, info liigub kiiremini, tehtavad otsused on kvaliteetsemad ja toetavad organisatsiooni strateegiliste eesmärkide elluviimist.

Kui teenuste vaates toetab uus juhtimisstruktuur rollide selgust, siis negatiivse poolena nähtub ebaselgus juhtimistasandil olevate rollide vastutuse ja pädevuse osas. Kolm intervjueeritavat tõid välja, et kui varasemalt pöörduiti küsimuste/probleemide korral osakonnajuhi poole, siis nüüd on tekitanud segadust, milliste teemadega pöörduda osakonnajuhi poole ja mis kuulub teenusejuhi pädevusse. Kohati on ette tulnud tegevuste, sõnumite ja seisukohtade edastamise dubleerimist. Samuti nähtub ühe intervjueeritava puhul, kes varasemalt oli osakonna juhi rollis ja liikus teenusejuhi kohale, et ta pole varasemast rollist välja tulnud ning tahab endiselt sekkuda osakonna juhi töösse.

Uurides kuivõrd on töötajad teenusepõhise juhtimise mõtteviisi omaks võtnud, märgitakse ära, et üldiselt on praeguseks uus mõtteviis omaks võetud. Analüüsist nähtub, et intervjueeritavad, kes on kaasatud mõne teenuse tuumiku juurde on teenusepõhise juhtimise mõtteviisi omaks võtnud ning lähtuvad sellest oma igapäevatöös. Seatud on selged eesmärgid ja oodatavad väljundid. Vastajate puhul on märgata rahuolu ja motiveeritust.

Meil on eesmärk selge, mida me tahame saavutada. Eesmärgid ei ole absoluutselt muidugi lihtsad, mida me tahame saavutada, aga meie majas ei ole kunagi peetud nii-öelda lihtsatest eesmärkidest lugu, et väike selline väljakutse peab ju ka olema. I3

Samas tuuakse välja, et organisatsioonis on ka inimesi, kes teenusepõhise juhtimise mõtteviisiga pole kaasa läinud. Need on töötajad, kes ei kuulu igapäevaselt teenuse tuumikusse, neid on saatnud juurutamise protsessi jooksul hirm ja tunne, et neid on kõrvale jäetud. Siinkohal nähtub intervjuueeritavate vastustest, et suurt rolli kaasamise tõhususe puhul juurutamise protsessis on mänginud tööiseloos ja töötaja ametipositsioon. Eelkõige on probleeme töötajatega, kelle igapäevatööd iseloomustavad rutiinsed tööloigud/tegevused, mida on võimalik läbi automatiseerimise tunduvalt vähendada. See omakorda on toonud töötajates esile ebakindlust tuleviku osas.

Eks ta ikka uus on.... alguses olid väga suured hirmud... kas mu töö jääb alles, hakatakse automatiseerima... I4

Ma kuulen palju tegelikult seda, et osad inimesed justkui ei oma teenust ja tunnevad ennast natukene kõrvalejäetuna ... I5

Keeruline on töötajate välja toomine „vanadest raamidest“, selgitamiseks miks muudatus organisatsioonile vajalik on.

Meil olid varem protsessid, kus igaüks vastutas ainult ühe oma lõigu eest ja me ei vaadanud nagu suures pildis seda tervikut. See meeskondade kokku sobitamine ja võib-olla ümberpaigutamine...selle arusaama inimesteni viimine on võtmeküsimus. J8

Juhtkonna esindaja vastusest nähtub, et just see on protsessi vältel olnud kõige suurem väljakutse ja töötajate mõtteviisi muutmisele kaasa aitamine on olnud üks aeganõudvamaid ning prioriteetsemaid tegevusi juurutamise protsessi vältel.

Kaasamise etapid (informeerimine, konsulteerimine, koostöö ja partnerlus)

Intervjuu teine plokk keskendus kaasamise etappidele, eesmärgiga välja selgitada, millised kaasamise etapid on juurutamise protsessis organisatsioonis kasutusel olnud. Kaasav juhtimine on

olnud tõhus, kui töötajatel on kaasaráäkimise õigus, võimalus avaldada vahetult arvamust, anda ja saada tagasisidet. Toimub pidev koostöö, mida iseloomustab ühiste eesmärkide, protsesside ja põhimõtete kokkuleppimine ja loovate ning innovatiivsete lahenduste leidmine.

Oluliseks teguriks juurutamise protsessis on see, kuidas ja mil viisil esmakordselt muudatuse planeerimisest kuulatakse. Töötajateni viidav sõnum peab olema selge ja arusaadav, mõistmaks uuenduste põhjuseid ja väärtusi. Intervjueeritavate kogemused antud teema puhul on erinevad. Nii I1, I4 kui ka I6 märgivad, et töötajateni toodi planeeritav muudatus ja selle eesmärk kogu organisatsiooni hõlmava infotunniga, siis kui otsus oli juba juhtkonna poolt tehtud. Kui I4 ja I6 on rahul saanud infoga, siis I1 toob välja, et plaanitava muudatuse kommunikatsioon ja sõnumi sisu oli algaasis puudulik. Vähemalt ühel juhul ei olnud pilooti minevate teenuste osas info tulevase teenusejuhini enne otsuse avalikustamist jõudnud. Tema kuulis ja nägi seda infotunnis, kus juhtkond organisatsiooni vastu võetud otsusest informeeris. Ka I2 tõi välja, et otsuse toomine töötajateni ei olnud hästi korraldatud ja seda oleks pidanud paremini ette valmistama.

Kui ma nüüd tagasi mõtlen eelmisele kevadele, võib-olla oli algus liiga nagu konarlik. I1

Kui enamike töötajateni viidi info planeeritavast muudatusest organisatsiooniüleles infotunnis, siis analüüsist nähtub, et osakonnajuhte on kaasatud strateegiliste eesmärkide väljatöötamise juurde, kus koostöös juhtkonnaga töötati välja planeeritav muudatus. Vastastikune suhtlus on toimunud kogu protsessis vältel alates otsuse väljatöötamise kavatsusest kuni otsuse tegemiseni.

Olin siis osakonnajuhi rollis ja osalesin strateegiliste eesmärkide seadmisel. Koostöö juhib koostööd, mis on nagu väga hea vorm minu meelest, seal tulebki just kaasatus ja kui sa tunned ennast kaasatuna, siis on tegelikult ka lihtsam oma meeskonda kaasa kutsuda. I3

Kokkuvõtlikult saab öelda, et töötajate informeerimine teenusepõhisele juhtimisele üleminekust oli juurutamise protsessis puudulik. Küll aga nähtub, et osakonnajuhtidel, kes olid muudatuse planeerimisse kaasatud ja strateegilise eesmärgi väljatöötamise juures, oli muudatuse eesmärk arusaadav ja nende motiveeritus muudatusega kaasa minna suurem, mis omakorda on lihtsustanud oluliselt meeskonna kaasamist.

Töötajate võimestamine kui kaasava juhtimise vahend

Intervjuu kolmandas plokis uuris autor, mil määral on organisatsioon juurutamise protsessi käigus töötajaid võimestanud, eesmärgiga välja selgitada võimestamise kui kaasava juhtimise vahendi tõhusus teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis. Teoorias toodud seisukohtade järgi peab olema organisatsioon töötajale loonud töö efektiivseks sooritamiseks vajalikud tingimused, tagatud on ligipääs informatsioonile, ressurssidele ja toele, mis toetavad tööülesannete täitmist. Juhtkonna ja töötajate vahelised suhted on positiivsed ja usalduslikud, organisatsiooni vastupanu muudatusele väheneb ning valitseb meeskonna ühtsustunne. Töötaja on toetatud koolituste ja arendustegevustega, mis aitavad kaasa kvaliteetse teenuse pakkumisele.

Uurides, mil määral on juurutamise protsessis julgustatud ja toetatud töötajate arengut ning millised võimalused on olnud neil viimase aasta jooksul teenusepõhise juhtimise vallas õppida ja areneda olid kõik intervjueeritavad arvamusele, et organisatsioon on igakülgelt toetanud ja julgustanud töötajate arengut teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessi käigus. Kõik intervjueeritavad on erinevate organisatsiooni poolt pakutavate koolituste ja arengutegevuste osas positiivselt meelestatud ja tänulikud.

Väga hästi on toetatud, ma olen kõrvalt imetlusega vaadanud seda ja ma ei oskaks nagu mitte midagi pakkuda, mida teistmoodi teha selles mõttes... I2

Töötajate pädevust teadmiste ja oskuste osas teenusepõhise juhtimise vallas on märgatavalt tõstnud organisatsiooni poolt läbi viidud teenusedisaini ja teenusepõhise juhtimise koolitused, kus osalemine on olnud kõigile töötajatele soovi korral kättesaadav. Organisatsioon on taganud töötajale igakülgse toe vajalike teadmiste ja oskuste omandamiseks teenusepõhise juhtimise vallas. Intervjueeritavate vastusest nähtub, et läbi koolituste on eelkõige selgelt välja tulnud teenusepõhise juhtimise eesmärk, sisu ja rollid. Mitu intervjueeritavat leiavad, et eelkõige aitab edasist pädevust tõsta teoorias saadud teadmiste praktikasse rakendamine, mille osas ollakse igati positiivselt meelestatud.

See teenusepõhise juhtimise koolitus ja teenuste kirjeldamine koolituse ajal, see võib-olla oli nagu hästi-hästi toimiv, saime kiiresti teele. J8

Koolituste mõttes ma olen küll mega koolitatud. Nüüd on veel vaja nagu rakendada praktikasse ja siis saab aru, et mis on puudu või mis on, saaks nagu teistmoodi teha. I1

Üldiselt ma ütlen, et ma olen küll palju targem kui aasta tagasi. I4

Juhtkonna esindaja tunnistab, et siiski jäädi töötajatele suunatud teenusepõhise juhtimise koolitustega hiljaks ja nendega oleks pidanud alustama juba juurutamise protsessi algfaasis. Selliselt oleks teenuste kirjeldamiseks ja kujundamiseks vajalikud baastadmised ja tööriistad ennetavalt olemas olnud ning kogu protsess oleks lihtsamalt läinud.

Koolitustega jäi natukene hiljaks, aga ma arvan, et see saigi alguse sellest, et me mingi hetk tegime selle kiirema spurdi, kui me võib-olla ise ka ootasime. J8

Arengu puhul mängib väga olulist rolli töötaja isiklik huvi, positiivne meelestatus muudatusele ja soov ennast arendada. Vastasel juhul ei pruugi pakutavate koolitustel osalemine olla tõhus. Intervjueeritavate vastustest nähtub, et ollakse positiivselt meelestatud pakutavate arenguvõimaluste osas. Kõik intervjueeritavad leiavad, et organisatsiooni poolt on loodud igati kaasav töökeskkond, mis soodustab töötajal erialaselt kasvada ja areneda. Kõigil töötajatel on võrdselt võimalus osaleda koolitustel, ligipääs infole ja leitakse, et selgitustööd on tehtud piisavalt.

Ma arvan, et lõppkokkuvõttes on see kahepoolne töö. Suuniseid on meil, võimalusi on meil tegelikult väga palju, aga olgem ausad, see, kas nendest nüüd kinni haarad või palju sa neid kasutad, see on väga sinu enda teha... I3

Mina lähen alati koolitusele selle mõttega, et igast asjast saab mingi uue teadmise. Need tööriistad, baastadmised sealt koolitustel on alustavale teenusejuhile ülimalt olulised. I2

... teenusepõhise juhtimise teemalised koolitused on hädavajalikud ja osalemist ei tohiks jätta vabatahtlikuks. Koolitustel tekivad elavad arutelud, mis innustavad töötajaid kaasa mõtlema. I1

Analüüsist nähtub, et töötajate motivatsiooni hoidmisele ja arengu igakülgsel toetamisel teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis on oluliselt kaasa aidanud juhi julgustus ja innustamine. Kõik intervjueeritavad toovad välja, et väga palju tuge on saadud otseselt juhilt,

märgitakse ära, et innustamisel on olulist rolli mänginud ka juhtkond. Organisatsioon on kaasamist soodustava töökeskkonna tekkimisele kaasa aidanud läbi töötajate toetamise ja tunnustamise.

See on väga super olnud, ma olen saanud väga palju toetust oma otseselt juhilt, juhatuse liikmetelt. Ma olen ise tundnud, et ma olen väga palju arenenud. Ma olen väga palju saanud oma võimeid proovile panna... I5

Töötajate innustamisel teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis kaasa töötama/mõtleva on olulist rolli mänginud eelkõige avatus ja läbipaistvus ning usaldusväärne juhtkond. Samas ei saa siinkohal ka märkimata jätta, et töötajate innustamise tõhusus sõltub siiski suuresti töötaja enda motiveeritusest ja tahtest uuendustega kaasa minna.

Seesugune avatus ja läbipaistvus on mulle ikkagi hästi mõjunud. Need infokirjad, koolitused, materjalid, infohommikud, teenuste tutvustused. I1

Analüüsist nähtub, et töötajatele on antud võimalus ja julgustatakse igakülgset tegema oma tööd puudutavaid otsuseid. Organisatsioonis ollakse seisukohal, et valesid otsuseid ei ole ning eksimine on inimlik, igast veast on midagi õppida ning selle läbi areneda ja midagi paremaks teha.

Tolereeritakse, et kõik me võime vigu teha ja eriti niisugusele uuele suunale üleminekuga, et kõik õpivad selles protsessis, ka teenusejuhid, juhid ise ja juhtkond, et see paindlikkus on seal selles mõttes olemas, et veast saab nagu midagi paremaks teha. I6

Võimalus teha oma tööd puudutavaid otsuseid hoiab tunduvalt aega kokku ning ühtlasi tõuseb ka tehtavate otsuste kvaliteet, sest tihti ei pruugi juhil otsustamist vaja mineva teema puhul olla piisavalt kompetentsi ja ressursi ning otsustamise protsess võib venida. Analüüsist nähtub, et otsustusõiguse delegeerimine organisatsioonis on mõjunud töötajatele positiivselt ning tõstnud juurutamise protsessi jooksul märgatavalt töötajate motivatsiooni. Juhtkonna esindaja leiab, et töötajate valmisolek ja julgus osaleda organisatsiooni otsustusprotsessides töötab. Töötajatele on antud võimalus osaleda otsustusprotsessis, igasugune arvamuse avaldamine ja konstruktiivne tagasiside on tervitatav. Töötajad julgevad vastutust võtta ja ei pelga otsustusprotsessis osalemist.

See on nagu väike töövõit, et vot ma teen ikkagi midagi hästi. I7

Meie majas on võib-olla kiirem ja lihtsam võtta otsuseid vastu ise, kui need lähevadki puusse, siis lihtsalt vabandad. I3

Ma arvan, et oleme täna jõudnud sinnani, et julgetakse. J8

Samas märgib I4 ära, et väga palju mängib otsustamise juures rolli ka otsene juht ning juhi poolne julgustus töötajal vastutust võtma.

Kui öeldakse, et tee nii nagu sa näed ja soovid, et sina oled oma ala ekspert, see annab ikkagi motivatsiooni juurde. Motivatsioonipaketis on alati ka raha, aga üldiselt ikkagi see tunnustus tekitab sellise hea tunde. I4

Kokkuvõtlikult saab öelda, et organisatsioon on oma tegevuses orienteeritud töötajate arendamisele ja julgustamisele ning see on toetanud igati teenusepõhisele juhtimisele ülemineku protsessi. Siinkohal nähtub, et Tervisekassal on õppiva organisatsiooni tunnused, kus töötajate teadmised, kogemused ja väärtused muutuvad jagamise kaudu ajas organisatsiooni väärtusteks.

Kommunikatsioon ja info liikumine organisatsioonis

Intervjuu neljas plokk keskendus küsimustele, mis uurisid töötajate hinnangut kaasamisele teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis, keskendudes eelkõige kommunikatsioonile ja info liikumisele organisatsioonis.

Tõhus ja efektiivne kommunikatsioon on eduka kaasamise alustalaks. Uurides intervjueeritavatelt kuidas on toimunud teenusepõhisele juhtimisele ülemineku kommunikatsioon organisatsioonis ja milline on nende hinnang sellele, siis siinkohal jäävad intervjueeritavad kohati eriarvamusele. Analüüsist saab kinnitust, et juurutamise protsessi alguses ei olnud kommunikatsioon muudatuse osas piisavalt selge, juhtkonna poolt tulevad sõnumid olid vastandlikud ning ebaselged. Lisaks ei suudetud piisavalt lahti seletada, millised muutused toimuvad organisatsiooni väärtustes, kultuuris, visioonis ja kuidas puudutab muudatus töötaja edasist tegevust organisatsioonis. Vastandlikud sõnumid tekitasid töötajates segadust ja arusaamatusi.

Kevadel kui alustati oli küll ebaselgust väga palju. Reaalselt olidki vastandlikud sõnumid. ...ütles ühte ja ... infotunnis näitas slaidi peal teist asja ja siis oli palju nagu sihukest ärevust. I1

Ka juhtkonna esindaja tunnistab, et mingil määral jäi juurutamise protsessi alguses kaasatus vajaka ning muudatuse eesmärki ei suudetud piisavalt selgelt töötajatele kommunikeerida.

... me oleks pidanud juhtkonna, juhtidena või juhatuse tasemel inimestele seda eesmärki rohkem lahti seletama, et kuhu me tahame jõuda, miks me seda teeme ja mis on meie plaanid. J8

Organisatsioon kasutab kahepoolset kommunikatsiooni, kus töötaja ja juhtkonna vahel on loodud võimalus avatud dialoogiks. Intervjueeritavad toovad vestluse käigus korduvalt välja, et kõigile töötajatele on antud sõnum, et kui midagi jääb arusaamatuks, siis on igati tervitatav kui täiendavalt küsitakse. Ka organisatsiooniülestel infotundidel ärgitatakse juhtkonna poolt töötajaid aktiivselt küsima ja arvamust avaldama. Siiski nähtub intervjueeritavate vastustest, et kõik organisatsiooni töötajad ei julge avalikult küsida ja arvamust avaldada.

Pidevalt julgustatakse ju pöörduma küsimustega, oma otsese juhi poole, otse juhtkonna poole, tuumiku liikmete poole... I6

Organisatsioonis kasutatakse erinevaid kommunikatsioonikanaleid, kus töötajal on võimalus info saamiseks valida just endale sobivaim lahendus, mis näitab, et ligipääs vajalikule informatsioonile on igakülgsest tagatud. Organisatsioonis on kasutusel erinevad digitaalsed tööriistad, mille eesmärk on toetada meeskonnatööd ja info kättesaamist igakülgsest.

Arenev ja ajas muutuv teenusepõhise juhtimise Confluence leht. I6

Mina ei tea, mina ei nurise selles mõttes, infotunnid on ju iga jumala nädal. Meil on kõik materjalid avalikud, ole vaid aktiivne. I3

Küsimusele kuidas töötaja on rahul saanud infoga teenusepõhise juhtimise olemusest ja kas teenusepõhise juhtimise olemust on protsessi jooksul töötajatele piisavalt selgitatud, siis on vastused küllaltki sarnased. Töötajatele on teenusepõhise juhtimisega seotud info ühtmoodi

kättesaadav, infot jagatakse piisava regulaarsusega ja järjepidevalt. Samuti on intervjueeritavad rahul teenusepõhise juhtimise plaani/tegevuskava hetkeseisu, ajakava ja väljundite osas info jagamise regulaarsusega.

On küll piisavalt selgitatud. Me kõik oleme ühes inforuumis olnud, väga palju võimalusi on antud, et ennast teemaga süvitsi kurssi viia. I2

Teenusepõhise juhtimise teemalisi ülevaateid antakse regulaarsetel infotundidel. Organisatsioon on loonud võimaluse infotundide salvestusi järele kuulata/vaadata, juhaks kui töötajal pole seda võimalik reaalajas teha. Juhtkonna poolt antavatele sõnumitele on ligipääs kõigile töötajatele võrdselt tagatud tänu kasutusel olevatele tehnilistele lahendustele, hoolimata töötaja piirkondlikust paiknemisest. Teenusepõhise juhtimisega seotud ajakohane info on talletatud Confluence rakenduses, mis on juurutamise protsessis eelkõige teadmusbaasi, teenuste kirjeldamise ja projektijuhtimise töövahendi eesmärgil organisatsioonis aktiivselt kasutusel. Töötajatele on loodud mitmeid erinevaid viise, et end teenusepõhise juhtimise teemaga kursis hoida.

Intervjueeritavate hinnangust otsese juhi tööle kaasamisel teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis nähtub, et juurutamise protsessi alguses jäi see mõne juhi puhul vajaka, kuid ajas on see tunduvalt paranenud. Vestluste käigus selgus, et töötajate kaasamist toetava mehhanismina kasutatakse regulaarseid 1:1-le kohtumisi otsese juhiga. Nii I1, I4 kui ka I7 toovad positiivse asjana välja juhi toetava hoiaku läbi kaasa mõtlemise, julgustamise ja innustamise.

Alati kuulab, leiab alati aja, ta mõtleb kaasa, pakub lahendusi. Ta on kättesaadav, mõtleb kaasa, toetab, julgustab, innustab. I1

See, et ta mind usaldab ja arvamust küsib, see on olnud väga oluliseks kogu protsessi juures. I7

Teenusepõhisele juhtimisele ülemineku protsessi arusaadavuse ja jõukohasuse (*sh ajaraam*) puhul olid kõik intervjueeritavad arvamusel, et algselt juhtkonna poolt välja tulnud plaan ei realiseerunud. Analüüsisist nähtub, et juurutamise protsessi alguses ei olnud töötajate seas piisavalt aktiivsust protsessis kaasalöömisel ja panustamisel ning ei teadvustatud piisavalt seatud eesmäärke. Vähene aktiivsus juurutamise protsessi algusfaasis võib olla seotud eelkõige puuduliku

kommunikatsiooniga, juhtkonna poolt antud sõnumis ei olnud piisavalt konkreetselt ja selgelt toodud planeeritav ajaraam, rollid ja juurutamise etapid.

Eelmine aasta hakkasime seda tegelikult väga jõudsalt tegema. Aga algus läks ikkagi kuidagi nagu väga rahulikult. Ja aasta lõpp läks kohutavaks rahmimiseks. Alguses oleks pidanud ikkagi kõik meie majas, kes teenustega tegelevad, aru saama, et me peame seda tegema. I3

Kõik intervjueeritavad tunnetasid positiivsena võimalust protsessis kaasatud olla ning seda, et kaasamine on mängib väga olulist rolli uuenduse elluviimisel. I1 toob välja, et kaasamine on äärmiselt oluline ja eriti tähtsaks peab ta seda, et juhtkonna poolt julgustataks küsima, kui midagi jääb arusaamatuks. Lisaks leiab intervjueeritav, et iganädalased regulaarsed teenuse tuumiku kohtumised, organisatsioonis kasutusel olevad digitaalsed tööriistad Confluence ja Jira näol on tõhustanud kaasamist ja meeskonnatööd veelgi. I5 ja I7 märgivad positiivses toonis, et tänu kaasamisele on saadud juurde otsustusõigust, mis omakorda on tõstnud töötaja motivatsiooni ja rahuolu juurutamise protsessi vältel.

Ma tunnen, et mind võib-olla kaasatakse sellistesse laiematesse aruteludesse nüüd rohkem, juht kaasab mind otsustesse nagu rohkem. Et see pall on nüüd ka nagu minu väravas. I7

Tegelikult antakse väga, väga vaba voli asju teha. Sa tead oma eesmäärke, mis sa pead ära tegema ja see, kuidas sa teed on nagu sinu asi ja leida inimesed, leida võimalused. I5

Juhtkonna esindaja sõnul on kaasamisel olnud väga suur roll teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis, kuid omapoolt on ta protsessi käigus tunnetanud, et paljude töötajate puhul on vaja siiski muudatuse algusfaasis rohkem individuaalselt lähenemist.

Ma olen aru saanud, et kui järgmine kord midagi uut oleks vaja teha, et kuivõrd palju individuaalset tööd inimestega peaks tegema. J8

Kokkuvõtlikult saab öelda, et kommunikatsiooniga oli probleeme eelkõige juurutamise protsessi algusfaasis. Juhtkonna poolt töötajateni viidud sõnum ei olnud piisavalt selge ja konkreetne ning muudatuse eesmärki ei selgitatud piisavalt.

Takistused ja vastuseis juurutamise protsessis

Intervjuu viimases plokis toodud küsimused keskendusid takistustele ja probleemidele, mis teenusepõhise juhtimise juurutamisel on ette tulnud. Küsimuste eesmärgiks oli välja selgitada valitsev olukord organisatsioonis. Tõhusa kaasava juhtimise korral vastuseis muudatusele puudub, töötajad mõistavad läbiviidava muudatuse väärtust. Organisatsiooni poolt antud eesmärgid ja sõnumid on selged ning üheselt mõistetavad. Loodud on tööd toetav keskkond, tagatud on ligipääs ressurssidele ning kasutusel on tööd soodustavad tehnilised lahendused.

Intervjueeritavate vastustest nähtub, et probleemid ja negatiivsed tegurid teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis on olnud eelkõige ebaselgus ressursside jaotusest teenuste lõikes, puudulik ajaressurss, pidev suuna muutus ning paralleelselt mitmes rollis olemine. Ka oodatavad tulemused jäid juurutamise algusfaasis töötajatele mõneti ebaselgeks. Il toob vestluse käigus korduvalt välja probleemid ressursside jaotuse osas. Palju segadust on olnud sellega, et milliseid töötajaid saab oma teenuse tuumikusse kaasata ja mitmesse erinevasse rolli. See näitab seda, et ressursside jaotusest teenuste lõikes puudub organisatsiooniülene ülevaade.

Sa istud kogu aeg nagu kahel toolil. Prioriteetide seadmise võimalus on oluline siinkohal.

I7

Takistavaks teguriks on olnud inimeste ajaressurss. Meil on nii palju tavatööd. Täna, kus meil on vaja see raamistik paika saada, siis mingil hetkel nagu on topelt tööd ja teatud inimestel see nii ongi, et nad lihtsalt jooksevad kokku sellega. J8

Digitaliseerimine ja automatiseerimine on märksõnad, millest organisatsioon oma igapäevatoös lähtub. Organisatsioon on seadnud eesmärgiks korduva või rutiinse töö automatiseerimise läbi tehnoloogia oskusliku kasutamise. Siinkohal saab öelda, et organisatsioonil on oma olemuselt küllaltki nõudlik tase digilahenduste osas. Analüüsist nähtub, et teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis kasutusel olevad digilahendused/platvormid eesmärgiga tõhustada meeskonnatööd, ei ole sada protsenti oma eesmärki täitnud. Eelkõige seetõttu, et töötajatele ei ole piisavalt selgitatud kasutusel olevate digilahenduste olemust ja eesmärki ning kasutamise otstarvet. Samuti tuuakse välja, et kasutusel olevad keskkonnad ei ole teenuste eripärade tõttu üheselt sobilikud.

Analüüsisist nähtub, et organisatsioonis kasutusel olevad digilahendused on põhjustanud paljudes töötajatest rahuolematust ja eelkõige nähtub intervjuueeritavate vastustest, et põhjuseks on puudulikud teadmised ja oskused erinevaid keskkondi igapäevatoos kasutada. Kõige enam tekitab töötajates pahameelt kasutusel olevate digitaalsete keskkondade funktsionaalsuse keerulisus, kasutusel olevate keskkondade paljusus ning otstarbe ebaselgus.

Nendele inimestele, kes ei ole nagu infotehnoloogiliselt nii säravate silmadega ja kellel samal ajal on osa teenusest, mida ei toeta iseenesestmõistetavalt näiteks Jira kontseptsioon, siis sellisel juhul võib ikka nagu räigelt närvi ajada, et sa nagu pead sinna kolima ... I1

Erinevate digilahenduste tõttu on väga paljud inimesed isegi lausa katki olnud. I2

Meil on kasutusel liiga palju keskkondi. Ja igaüks tahab oma keskkonda, tuleb keegi uus ja tahab oma keskkonda ja siis me tõlledama nende keskkondade vahel. Inimestele meeldib siiski stabiilsus... I3

Juhi toetav sõnum muudatusele juurutamise protsessis maandab töötajate hirme ning toob selgust muudatuse eesmärgi osas. Teadmatuse ja arusaamatuse muudatuse olemusest ning otsese juhi mittetoetav sõnum muudatusele juurutamise protsessis on olulised tegurid, mis mängivad rolli rahulolematuse tekkimisel.

Seda selgitustööd ma võib-olla tegin ka ise alguses natukene vähe, lootsin võib-olla nendele rohkematele infotundidele, lootsin sellele, et inimesed ise uurivad, vaatavad neid materjale, mis on ju üles pandud ja kõigile kättesaadavad, on ise aktiivsed. I3

Kõige suurem vastuolu tuli ikkagi eelmise tiimijuhi poolt, et temal kadus osakond ära, see oli nagu selline šokk tema jaoks ja ma tundsin ka seda, et see nagu mõjutas osakonna töötajaid, sest see hirm ikkagi levib. I4

Intervjuueeritavate vastustest nähtub, et meeskonnas esinenud vastuolu uuele juhtimisviisile ülemineku puhul on organisatsioon maandanud eelkõige läbi kaasamist toetavate mehhanismide. Tuge ja toetust vajavate töötajate puhul on kasutusele võetud coaching, mentorlus, supervisioon. Lisaks on töötajatel juhtidega regulaarsed 1:1-le kohtumised, kus on võimalus oma muredest ja

hirmudest privaatselt ning avatult rääkida. Analüüsist nähtub, et töötajad hindavad kõrgelt organisatsiooni poolt pakutavaid võimalusi.

Pehmeid väärtusi on toodud, coaching, mentorlus, igasugused supervisioonid. 1:1-le kohtumised kui sa avalikult ei ole soovinud oma hirme või kartusi välja öelda, siis see on nüüd küll see koht, kus sa kindlasti seda peaksid tegema... I6

Kokkuvõtlikult saab öelda, et uuritavas organisatsioonis on takistavateks teguriteks juurutamise protsessis on olnud eelkõige suur töökoormus seoses paralleelselt mitmes rollis olemisega, puudulik ülevaade ressursside jaotusest teenuste lõikes, pidev suunamuutus ja eesmärkide muutumine ajas, ebaselged sõnumid juurutamise protsessi algusfaasis ning töötajate puudulikud oskused organisatsioonis kasutusel olevate digilahenduste/platvormide kasutamisel protsessi käigus.

3.2. Järeldused ja ettepanekud

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada Tervisekassa töötajate hinnang kaasatusele, kaasava juhtimise tõhusus ja takistused/vastuseis teenusepõhise juhtimise juurutamisel ning teha ettepanekud juurutamise protsessi edukaks lõpuleviimiseks. Käesolevas alapeatükis võrdleb autor intervjuude käigus kogutud andmeid teoreetilises osas toodud seisukohtadega ja toob vastavalt parendusettepanekud ja soovitusel.

Organisatsiooni juhtimine ja kaasamise etapid

Teoorias toodud seisukohtade põhjal on kaasamine edukas, kui organisatsioonis valitseb positiivne sisekliima, organisatsiooni struktuur on kaasamist toetav ning juhtimisel lähtutakse demokraatlikust juhtimisstiilist. Töötajatele on loodud vastuvõetav ja tervitatav õhkkond oma ideede ja arvamuste avaldamiseks, võimalus on avaldada vahetult arvamust, anda ja saada tagasisidet. Toimub pidev koostöö, mida iseloomustab ühiste eesmärkide, protsessi ja põhimõtete kokkuleppimine ja loovate lahenduste leidmine. Strateegilisest eesmärgist tulenev uus juhtimisviis on omaks võetud ja leiab töötaja poolt toetust.

Tervisekassa puhul nähtub, et organisatsioonis on kaasamist soodustav organisatsioonikultuur, mida iseloomustab avatud ja vahetu suhtlus. Loodud struktuur toetab kaasamist, organisatsioonis valitseb demokraatlik juhtimisstiil, kus töötajate arvamuse avaldamine, tagasiside saamine ja otsustuprotsessis osalemine on prioriteetsel kohal. Töötajad tunnetavad, et neid usaldatakse ning nende arvamusega arvestatakse. Töötajad on teenusepõhise juhtimise mõtteviisi omaks võtnud ja lähtuvad sellest oma igapäeva töös. Organisatsiooni ja juhtimise vaates on juurutamise protsessi edukaks lõpuleviimiseks oluline, et organisatsioon oleks jätkuvalt avatud ja läbipaistev, kus töötajatel on protsessi käigus võimalik anda ja saada tagasisidet.

Väga olulist rolli muudatuse elluviimise protsessi mängib see, mil viisil viiakse info planeeritavast muudatusest töötajani. Oluline on kaasamine võimalikult varajases faasis, mis annab võimaluse töötajal arvamust avaldada, anda ja saada tagasisidet. Suuremate strateegiliste otsuse väljatöötamisel on oluline kaasata osakonna juhte, koostöös paika panna plaanid ja tegevuskava, sest selliselt on lihtsam viia eesmärk ja siht ka kõigi teiste töötajateni. Tervisekassa juhtkond kaasas planeeritava muudatuse väljatöötamise juurde osakonna juhte ning toimus pidev koostöö. Edukas koostöö osakonnajuhtidega on tõhustanud ja motiveerinud muudatusega kaasa minemist toetades plaanitava eesmärgi sisu ja vajaduse kommunikatsiooni teistele töötajatele. Teooriast nähtub, et otsuste tegemisse kaasatud töötajatel on võimalus end väljendada ja oma teadmisi teistega jagada, mis mitte ainult ei paranda juhi ja töötaja suhet, vaid soodustab ka meeskonnatööd. Seda kinnitavad ka eelpool toodud analüüsi tulemused, kus intervjueeritavad toovad korduvalt välja, et teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis on meeskonnatöö muutunud tõhusamaks.

Kaasamine on tõhus kui töötajatele on loodud vastuvõetav ja tervitatav õhkkond oma ideede ja arvamuste avaldamiseks. Uuringust nähtus, et kogu juurutamise protsessi jooksul on olnud kõigil töötajatel kaasarääkimise õigus, neid on pidevalt julgustatud arvamust avaldama ning konstruktiivset tagasisidet andma. Läbi selle on tõusnud töötajate motivatsioon, kuna nad tunnetavad, et nende tagasiside on väärtuslik ja nende arvamusega arvestatakse.

Uuringust nähtub, et kõik töötajad ei tunneta siiski kaasamist sarnaselt. Siinkohal saab kinnitust teoorias toodud seisukoht, et tööiseloom mängib olulist rolli töötaja kaasamisel. Töötajad, kes igapäevaselt ei kuulu oma ametipositsiooni ja tööiseloomu tõttu teenuste tuumikutesse, on tunnetanud, et neid ei ole piisavalt kaasatud. Lisaks kinnitab intervjueeritavate saadud tagasiside teoorias toodud seisukohta, et suure organisatsiooni puhul on töötajate kaasamine tunduvalt keerulisem ja kasutusele on vaja võtta kaasamist toetavaid mehhanisme.

Võimestamine kui kaasava juhtimise vahend

Teorias toodud seisukohtade põhjal on kaasav juhtimine tõhus kui organisatsioon on töötajale loonud töö efektiivseks sooritamiseks vajalikud tingimused, tagatud on ligipääs informatsioonile, ressurssidele ja toele, mis toetavad tööülesannete täitmist. Juhtkonna ja töötajate vahelised suhted on positiivsed ja usalduslikud, organisatsiooni vastupanu muudatusele väheneb ning valitseb meeskonna ühtsustunne. Töötaja on toetatud koolituste ja arendustegevustega, et pakkuda kvaliteetset teenust.

Uuringust nähtub, et organisatsioon on toetanud töötajate arengut kogu juurutamise protsessi vältel. Positiivseks on siinkohal see, et kõik intervjueeritavad hindasid väga kõrgelt organisatsiooni tuge töötajate arengu toetamisel. Kõigile töötajatele on loodud võrdsed võimalused osaleda erinevatel koolitustegevustel, kuid olulist rolli mängib siiski ka töötaja isiklik huvi ja motivatsioon arendustegevustes osa võtta.

Teorias toodu põhjal tõuseb läbi võimestamise töötaja motivatsioon ja suureneb omanikutunne. Uuringust nähtub, et teenuste juurde loodud tuumikud saavad oma töö tulemusi ise mõjutada ja organisatsiooni eesmärkidega kooskõlla viia. Tuumiktiimidel on võimalus koostöös meeskonnaga kujundada teenus, seada eesmärgid ja mõõdikud. See on tõstnud töötajates omanikutunnet, mis omakorda on kasvatanud motivatsiooni just eelkõige läbi selle, et töötajale on antud võimalus arvamust avaldada ja oma nägemuse järgi teenust kujundada.

Kaasamise tõhususe tõstmiseks on organisatsioon kasutusele võtnud supervisiooni, coachingu ja mentorluse, mis aitavad kaasa töötaja eneseavastamisele ja suunavad probleemidele lahenduste leidmisele. Uuringust nähtub, et kasutusel olevad kaasamist toetavad mehhanismid on teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis töötajate motivatsiooni hoidmisel olulisel kohal olnud.

Kommunikatsioon ja info liikumine organisatsioonis

Teorias toodud seisukohtade järgi on oluline luua infovoog, mis toimib läbi juurutamise protsessi kuni visiooni lõpliku elluviimiseni. Toimub kahepoolne kommunikatsioon, kasutatakse erinevaid kommunikatsioonikanaleid, edastatav sõnum on selge ja järjepidev.

Tervisekassa puhul nähtub, et just eesmärkide ja sõnumite selgus protsessi jooksul on olnud vajaka. Juhtkonna poolt tulevad sõnumid olid juurutamise protsessi algusfaasis ebaselged ja vastuolulised. Töötajad ei saanud protsessi algfaasis piisavalt selget sõnumit teenusepõhisele juhtimisele ülemineku eesmärgist ja vajadusest, millised muutused toimuvad organisatsiooni väärtustes, kultuuris ja visioonis. Juurutamise protsessi jooksul on esinenud pidevat suunamuutust ja seda ei ole suudetud piisavalt kommunikeerida. See on omakorda kaasa toonud rahuolematuse töötajate seas, mis omakorda on vähendanud kaasava juhtimise tõhusust.

Teoorias toodu puhul aitab kaasamisele kaasa kahepoolne kommunikatsioon, avatud dialoogiga. Siinkohal saab öelda, et uuritavas organisatsioonis esineb kahepoolne kommunikatsioon, kus töötajatelt küsitakse arvamust ja ettepanekuid ning igasugune konstruktiivne tagasiside on tervitatav. Pigem tuli uuringu käigus välja tõsiasi, et kõik töötajad ei ole valmis avalikult oma arvamust avaldama, hoolimata pidevast juhtkonna julgustusest kaasa rääkida. Siinkohal nähtus, et organisatsioon on kaasamist toetava meetmena kasutusele võtnud regulaarsed töötaja 1:1-le kohtumised juhiga, kus on võimalik anda ja saada tagasisidet rahulikumas ning turvalisemas õhkkonnas.

Organisatsioon kasutab kaasamise tõhustamiseks erinevaid kommunikatsioonikanaleid, mis võimaldavad töötajal valida just temale sobiv viis vajalikule infole ligipääsemiseks. Uuringust nähtub, et organisatsioonis on kaasamise tõhususele kaasa aidanud erinevad kasutusel olevad kommunikatsioonivahendid. Infot edastatakse üldjuhul rohkem kui kahe kanali kaudu, et töötaja saaks valida just omale sobivaima viisi. Ligipääs vajalikule infole on ühtmoodi kättesaadav kogu organisatsioonile. Uuringust nähtub, et organisatsioon on omaltpoolt teinud kõik, et tagada töötajatele igakülgne ligipääs infole, mida kinnitavad ka intervjueritavad.

Takistused ja vastuseis

Teoorias toodud seisukohtade põhjal on kaasav juhtimine olnud tõhus, kui vastuseis muudatusele puudub ja töötajad mõistavad läbiviidava muudatuse väärtust. Organisatsiooni poolt antud eesmärgid ja sõnumid on selged ning üheselt mõistetavad. Loodud on tööd toetav keskkond ning kasutusel on tööd soodustavad tehnilised lahendused.

Uuringust nähtus, et organisatsioonis täheldati vastuseisu teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessi algusfaasis eelkõige seetõttu, et ei mõistetud muudatuse väärtust. Siinkohal tunnetasid intervjueeritavad vastuseisu eelkõige töötajate seas, kes ei ole osalenud erinevatel organisatsiooni poolt pakutavatel koolitustel ning kes seetõttu ei mõista teenusepõhise juhtimise väärtust ja otstarvet. Samuti oli nähtav rahuolematust töötajate seas, kes ei ole oma tööiseloomu tõttu kaasatud kuskile teenuse tuumikusse. Nad ei mõista rutiinsete tööloikude automatiseerimise väärtust ja mis kasu toob erinevate tehnoloogiliste lahenduste kasutamine ning uute innovatiivsete lahenduste väljatöötamine strateegiliste eesmärkide täitmisel. Siinkohal peaks organisatsioon jälgima põhimõtet, et koolitustel ja arendustegevustel osalemine ei oleks töötajatel vabatahtlikkuse alusel. Koolituste läbimine ja arendustegevustest osavõtmine tõstab töötajate teadmisi, tõstes seeläbi kaasava juhtimise tõhusust.

Tööd toetav keskkond on üldjuhul töötajatele loodud, kuid on märgata kaasamist takistavate teguritena organisatsioonis kasutusel olevad digitaalsed tööriistad meeskonnatöö soodustamise ja teenuste kirjeldamise eesmärgil. Paljude töötajate digipädevus on puudulik, mis niigi uues olukorras on tekitanud töötajates rahuolematust, lisapingeid ning motivatsioonilangust. Töötajad ei ole saanud piisavalt tuge kasutusel olevate digitaalsete lahenduste omaksvõtmisel. Kasutusel on liiga palju erinevaid keskkondi, mille otstarvet ei ole töötajatele piisavalt selgitatud.

Samuti nähtub, et teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis on probleemiks olnud puudulik ülevaade ressursside jaotusest teenuste lõikes, mis omakorda on takistanud teenusejuhtidel teenuste juurde tuumiktiimide komplekteerimist.

Ettepanekud kaasava juhtimise tõhususe tõstmiseks ja teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessi edukaks lõpuleviimiseks

Magistritöö autor esitab ettepanekud, mis võimaldaksid kaasava juhtimise tõhusust tõsta ja seeläbi teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessi edukalt lõpule viia. Toodud ettepanekud on sobilikud kasutamiseks ka teistele organisatsioonidele, kel teenusepõhisele juhtimisele ülemineku teekond on käsil või tulevikus plaanis. Magistritöös uuringu tulemusena välja toodud järgnevad ettepanekud korreleeruvad töö teoreetilises osas toodud seisukohtadega.

1) Organisatsiooni juhtimisel on soovitatav luua ja hoida positiivset sisekliimat. Juurutamise protsessi edukaks lõpuleviimiseks on oluline, et organisatsioon oleks jätkuvalt avatud ja

läbipaistev, kus töötajatel on protsessi käigus võimalik anda ja saada tagasisidet. Soovitav on pöörata tähelepanu inimeste omavahelistele suhetele läbi avatud dialoogi, kasutades ka tehnilisi töövahendeid, mis avatud ja läbipaistvat protsessi toetavad (näiteks kasutades selliseid tarkvara-keskkondi nagu Confluence ja Jira).

2) Kaasamise tõhususe tõstmiseks on soovitav organisatsioonis kasutada supervisiooni, kootsingut (coachingut) ja mentorlust, mis aitavad kaasa töötaja eneseavastamisele ja suunavad neid ise probleemidele lahenduste leidmisele. Ühtlasi jätkata regulaarsete töötaja ja juhi vaheliste 1:1-le kohtumistega.

3) Toetada järjepidevalt töötajate arengut ja jätkata teenusepõhise juhtimise teemaliste arendustegevuste pakkumist organisatsioonile. Teenusepõhise juhtimise teemalised koolitused viia kogu organisatsioonini, osalemine ei tohiks olla vabatahtlikkuse alusel.

4) Kuna kriitilise tähtsusega muudatuste juhtimisel on efektiivne kommunikatsioon ja info liikumine organisatsioonis väga olulised, siis tuleb formuleerida selged eesmärgid ja sõnumid, jätkata regulaarselt teenusepõhise juhtimise teemalise info jagamisega juurutamise protsessi lõpliku elluviimiseni, kasutades üle organisatsioonilisi infotunde teabe viimiseks töötajaskonnani, jätkates kahepoolse kommunikatsiooniga. Täiendava kommunikatsiooni viimist töötajateni toetada läbi juhtide selgete ning ühtsete sõnumite edastamise. Info edastamiseks kasutada erinevaid kommunikatsioonikanaleid, et tagada töötajale igakülgne ligipääs informatsioonile.

5) Võtta kasutusele tööriist, mis võimaldaks teenusejuhtidel reaalajas saada ülevaadet ressursside jaotusest teenuste üleselt, mis aitaks teenusejuhtidel teenuste juurde ressursi tõhusamalt planeerida ja meeskondi komplekteerida.

6) Töötajate digipädevuse tõstmiseks ja vajalike oskuste tagamiseks tuleb läbi viia täiendavaid koolitusi, luua ja teha kättesaadavaks erinevate keskkondade kasutusjuhendid ning tagada vajadusel lisaks personaalne tugi.

7) Tagada teenusejuhtide toetamiseks piisav ressurss - teenusepõhise juhtimise konsultandid, kelle poole pöördumisel saaks operatiivset juhendamist ja tagasisidet.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada töötajate hinnang kaasamisele ja kaasava juhtimise tõhusus Tervisekassas teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis ning uuringu tulemustele tuginedes teha ettepanekud teenusepõhisele juhtimisele ülemineku protsessi sujuvaks lõpuleviimiseks.

Magistritöö eesmärkide saavutamiseks toetus autor teoreetilistes allikates toodud seisukohtadele. Autor kasutas kvalitatiivset uurimismeetodid ning viis läbi kaheksa poolstruktureeritud intervjuud asutuse töötajatega. Valimisse kuulusid Tervisekassa töötajad erinevatest piirkondadest ja tööpositsioonidelt, kelle tööstaaž oli vähemalt kaks aastat või enam. Uuringu tulemuste põhjal koostas autor ettepanekud kaasava juhtimise tõhususe tõstmiseks, et teenusepõhise juhtimise juurutamise protsess saaks sujuvalt lõpule viidud.

Uuringu tulemusena selgus, et Tervisekassa töötajaid on kaasatud teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis algusest peale ja see on olnud üheks oluliseks võtmeteguriks protsessis. Kaasatud töötajate motivatsioon teenusepõhisele juhtimisele üleminekul on olnud kõrgem, kuna nende arvamust küsiti ja sellega valdavalt ka arvestati. Teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessi käigus esines ka kaasamist takistavaid tegureid, mis omakorda on vähendanud kaasava juhtimise tõhusust organisatsioonis. Peamisteks takistusteks juurutamise protsessis olid töötajate erinev digipädevuse tase organisatsioonis kasutusel olevate tehnoloogiliste lahenduste kasutamisel, ebaselgus ressursside jaotuse osas, juurutamise protsessi jooksul täpsustunud ja osaliselt muutunud eesmärgid ning muudatuse kommunikeerimine organisatsiooni töötajatele.

Magistritöö eesmärgist tulenevalt leiab autor, et uuringu eesmärk on saavutatud. Uuringus kogutud andmed näitavad, millised probleemid ja takistavad tegurid kaasamisel on esinenud. Magistratöö autor tõi omaltpoolt välja soovitud ja ettepanekud, kuidas kaasava juhtimise tõhusust tõsta, et teenusepõhise juhtimise juurutamise protsess saaks edukalt lõpule viidud. Autori poolt toodud

ettepanekud on sobilikud kasutamiseks nii Tervisekassas kui ka teistes organisatsioonides teenusepõhise juhtimise juurutamisel kaasava juhtimise tõhususe tõstmiseks.

SUMMARY

INCLUSIVE MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF SERVICE-BASED MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF THE HEALTH INSURANCE FUND

Liis Luik

The research problem of this master's thesis was not knowing how involved the employees of Estonian Health Insurance Fund feel in the process of introducing the service-based management and what the effectiveness of inclusive management has been during the process of introducing the service-based management. The aim of the current master's thesis was to clarify employee's assessment on inclusion during the process of introducing service-based management and the effectiveness of inclusive management in implementing the change and, based on the results of the study, to make proposals for the smooth implementation of the transition process towards service-based management.

To achieve the goal of the master's thesis and find answers to research questions, the author used a qualitative research method. During the research, the author conducted eight semi-structured interviews with employees of the institution, and then compared the collected data with the theoretical positions of inclusive management.

Research questions:

- 1) In what way have the employees been included in the process of implementation of service-based management;
- 2) What is the employee's evaluation on the inclusion in the process of implementation of service-based management;
- 3) Which obstacles have appeared during the implementation of service-based management, what could be done to avoid these and what would be the potential actions for improvement?

This study concluded that on the example of Estonian Health Insurance Fund, employees were involved in the process of introducing service-based management from the very beginning, and this was also one of the key factors in the process. The motivation of employees in the transition to service-based management was higher, as their opinion was asked for and it was largely taken into account. After analyzing the data collected during the study, it also became clear that there were a few obstacles to the effectiveness of inclusion during the process. The main challenges in the implementation process were the different level of digital competence of the employees, the lack of overview of resources, the goals that were clarified and partially changed during the process, and the communication of the change to the organization's workforce.

The recommendation of the author of the master's thesis for organizations planning the transition to service-based management is to involve employees at the earliest possible stage of the process, to take the back communication given in different formats, because the decisions made on this basis are understandable to the majority and are easier to implement. The master's thesis outlines proposals for the successful completion of the implementation process.

Based on the objective of the master's thesis, the author considers that the objective of the study has been achieved. The data collected during the study shows which problems and obstacles to inclusion have occurred. The author of the master's thesis presented recommendations and suggestions how to increase the effectiveness of inclusive management so, that the process of implementing service-based management can be successfully completed. The suggestions given by the author are suitable and acceptable for use in the Health Insurance Fund as well as in other organizations in the introduction of service-based management to increase the effectiveness of inclusive management.

Keywords: inclusive leadership, engagement, empowerment, service-based leadership.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R. (2012, 6. märts). Juht ei pea kõike ise ära tegema. *Postimees*. Kasutatud 22. veebruar 2023
<https://majandus.postimees.ee/762580/juht-ei-pea-koike-ise-ara-tegema>
- Alas, R., Pramann Salu, M. (2005). Muudatuste meistriklass. Tallinn: Äripäeva kirjastus.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Sands, S. J. (2016). Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment. *Journal of Business Research*, 69(10), 4340-4347.
- Alumäe, T., Olev, A. (2022). "Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service"
Baltic HLT 2022.
- Anthony, W., Perewe, P., & Kacmar, K.M. (1996). Strategic Human Resource Management. The Dryden Press, Harcourt Brace & Company, New York.
- Aro, I., Puusepp, K. (2007). Võimestamine ja võimestumine – mõisteanalüüs. *Eesti Arst*, 86 (10).
- Aul, M., Ilves, K. (2021). Kaasamine- võtmetegur muudatuste õnnestumisel. Kasutatud 23. jaanuar 2023
<https://www.itera.ee/2021/05/kaasamine-votmetegur-muudatuste-onnestumisel/>
- Aycan, Z., Sagie, A. (2003). "A Cross- Cultural Analysis of Participative Decision-Making in Organizations". *Human Relations*, 56(4), 453-473.
- Baumruk, R. (2004). „the missing link: the role of employee engagement in business success”, *Workspan*, 47, 48-52.
- Brown, M., Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Burchell M. J., Robin, J. (2011). *The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters*.
- Cabrera, E.F., Ortega, J., & Cabrera, A. An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. – *Journal of World Business*, 2002, 38 (1), 43-54.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22 (3), 250–260.

- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931- 944.
- Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C. (2012). Fostering Strategic Awareness at an Organization's Boundary. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 322-341.
- Deja, M., Wójcik, M. (2021). Information culture and academic empowerment: Developing a Collective mindfulness strategy for embedded librarianship, *The Journal of Academic Librarianship*, 47(2).
- Elenurm, T. (2008). Meeskonna kujunemine ja tööjaotus. Juhiabi käsiraamat. Äripäeva käsiraamatud.
- Gibbons, J.M. (2006). Employee engagement: A review of current research and its implications. New York, USA: Conference Board.
- Gillham, B. (2000) Case Study Research Methods. Continuum, London.
- Gilbert, A., Rogers, J., & Whittleworth, K. (2015). „Juht kui treener. Uus tee tulemusteni“. Äripäeva kirjastus.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hill, S. (1991). Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed. *British Journal of Industrial Relations*, 29(4), 541-568.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). Uuri ja kirjuta. Medicina.
- Jeedas, P., Traks, K. (2013). Kaasav juhtimine võiks olla võti parema töökeskkonna juurde. *Postimees*. Kasutatud 22. veebruar 2023 <https://majandus.postimees.ee/1350134/kaasav-juhtimine-voiks-olla-voti-parema-tookeskkonna-juurde>
- Jeedas, P. (2014, 31. märts). Kaasav juhtimine loob ühist heaolu. *Äripäev*. Kasutatud 24. jaanuar 2023 <https://dea.digar.ee/article/apjuhtimine/2014/03/31/13.1>
- Jeedas, P., Kärgeberg, H. (2013). RUUMI LOOJAD kuidas kaasavalt juhtides muutusi luua.
- Jones, D. J., Recardo, R.J. (2013). Leading and Implementing Business Change Management: Making Change Stick in the Contemporary Organization. 34.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kallaste, E., Jaakson, K. (2005). Töötajate kaasamine Eestis: Juhtumiuuringutel põhinev analüüs.

- Kallaste, E., Kasemets, A., Illing, E., Lepa, R., & Lepp, Ü. (2004). Kaasamine otsustustegemise protsessi. Poliitikauuringute Keskus PRAXIS.
- Kanter, R. M. (1977). Men and women of the corporation. New York, NY: Basic Books.
- Kriips, H. (2014, 28. oktoober). Eesti edu võti: Kaasav juhtimine. *Äripäev*. Kasutatud 25. jaanuar 2023 <https://www.aripaev.ee/arvamused/2014/10/27/eesti-edu-voti-kaasav-juhtimine>
- Kõnnusaar, T. (2020, 28. veebruar). Teeniv juhtimine loob koolis hea õhustiku. *Õpetajate Leht*. Kasutatud 24. jaanuar 2023 <https://opleht.ee/2020/02/teeniv-juhtimine-loob-koolis-hea-ohustiku/>
- Käger, M., Somelar, A. (2021). Kaasamine kaasamise pärast või kui usaldusväarsust mõjutav protsess? Kasutatud 25. jaanuar 2023 <https://heakodanik.ee/uudised/kaasamine-kaasamise-parast-voi-kui-usaldusvaarsust-mojutav-protsess/>
- Kübar, U., H. Hinsberg (2014). „Kaasamine avalikus sektoris ja vabakonnas.“ Eesti mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit. Kasutatud 22. veebruar 2023 <https://heakodanik.ee/trykised/>.
- Laherand, M-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn. OÜ Sulesepp
- Laherand, M-L. (2010). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn. 2. tr. OÜ Sulesepp
- Macey, W., Scheinder, B., Barbera, K., & Young S. (2009). Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage. West Sussex: Wiley- Blackwell.
- Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of Psychological empowerment. 39(1), 10-20.
- Mayer, D. M., Nishii, L. H. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426.
- Mizrahi, S. (2002). Workers participation in decision-making processes and firm stability. *British Journal of Industrial Relations*, 40(4), 689-707.
- Mor Barak, M.E., Luria, G., & K.C. Brimhall. (2021). What Leaders Say versus What They Do: Inclusive Leadership, Policy-Practice Decoupling, and the Anomaly of Climate for Inclusion, 47(4).
- Morgan, R., Hunt, S. (1994.) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. – *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Mozael, B. M. (2015). Impact of training and development programs on employee performance. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(11), 38-42.
- Past, A. (2009). Too oma meeskond ühte paati. Tallinn: Äripäeva kirjastus.

- Park, I.-J., Doan, T., Zhud, D., & Kim, P. B. (2021). How do empowered employees engage in voice behaviors? A moderated mediation model based on work-related flow and supervisors' emotional expression spin. *International Journal of Hospitality Management*, 95(5).
- Priyadharshany, A. J., Sujatha, S. (2016). Psychological empowerment and individual creativity: millennium trend of management. *SONA Global Management Review*, 10(3), 73-84.
- Richman, A. (2006). 'Everyone wants an engaged workforce how can you create it?' *Workspan*, 49, 36-39.
- Robbins, S., Judge, T. (2012). *Essentials of Organizational Behavior*, 15. Pearson Prentice Hall.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A. M., Gruman, J. (2011). Manage Employee Engagement to Manage Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 4 (2), 204-207.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96 (5), 981–1003.
- Sharkie, R. (2009), "Trust in leadership is vital for employee performance", *Management Research News*, 32 (5), 491-498.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Holcombe Ehrhart, K., Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37, 1262-1289.
- Sisson, K., Storey, J. (2000). *The Realities of Human Resource Management: Managing the Employment Relationship*. Managing Work and Organizations. Open University Press.
- Somech, A. (2002). Explicating the Complexity of Participative Management: An Investigation of Multiple Dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38 (3), 341-371.
- Strauss, G. (2006) Worker participation – Some under-considered issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 45(4), 778–803.
- Summers, J., Hymen, J. (2005) *Employee Participation and Company Performance. A Review of the Literature*, Joseph Rowntree Foundation.
- Türk, K. (2005). *Inimressursside juhtimine*. Tartu Ülikooli kirjastus.
- Tervisekassa. (2022). Tervisekassa arengukava 2022-2025. Kasutatud 25. veebruar 2023 <https://www.tervisekassa.ee/>

Tervisekassa põhikiri. RT I, 05.04.2023. Riigiteataja. Kasutatud 15. aprill 2023
<https://www.riigiteataja.ee/akt/109012014020?leiaKehtiv>

- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006) Working Life: Employee Attitudes and Engagement 2006. London, CIPD.
- Vadi, M., Raun, M., Õunapuu, T., & Jaakson, K. (2021). Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2021.
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool, Tartu.
- Üksvärav, R. (2004). Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ Kirjastus.
- Üksvärav, R. (2008). Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ Kirjastus.
- Wang, D., Waldman, D., & Zhang, Z. (2014). A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. – Journal of Applied Psychology, 99 (2), 181-198.
- Wellman, J. (2007) Leadership Behaviors in Matrix Environments. Project Management Journal, 38 (2), 62-74.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. Corporate Communications: An International Journal, 16(4), 328–346.
- Wellins, R.S., Bernthal, P., & Phelps, M. (2005). Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage.
- Wittig, C. (2012). Employees Reaction to Organizational Change—OD Practitioner, 44 (2), 23-28.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu raamistik

Teemablokk	Küsimused	Eesmärk
Organisatsioon ja juhtimine	<p>Kuidas Sa iseloomustad Tervisekassa kultuuri, juhtimisstiili ning organisatsioonis valitsevat sisekliimat?</p> <p>Mida tähendab Sinu jaoks teenusepõhine juhtimine ja milliseid organisatsiooni strateegilisi eesmärke aitab teenusepõhisele juhtimisele üleminek saavutada?</p> <p>Kuidas on Sinu hinnangul töötajad teenusepõhise juhtimise mõtteviisi omaks võtnud?</p> <p>Kuidas uus juhtimisstruktuur ja teenusejuhtide positsioonide loomine toetab Sinu arvates teenusepõhisele juhtimisele üleminekut?</p>	<p><i>Teada saada kuivõrd toetab valitsev organisatsioonikultuur, juhtimisstiil, organisatsioon, jms kaasavat juhtimist.</i></p> <p><i>Teada saada, kas teenusepõhine juhtimisviisi olemus ja eesmärk on töötajani viidud ja kuivõrd on uus mõtteviis omaks võetud.</i></p> <p><i>Teada saada kuivõrd toetab uus juhtimisstruktuur töötajate arvates teenusepõhisele juhtimisele üleminekut ja kuivõrd teenuste juurde loodud tuumikud tõhustavad töötaja arvates organisatsiooni toimimist.</i></p>
Kaasamise etapid	<p>Kuidas toodi Sinuni plaanitav muudatus ja selle eesmärk?</p> <p>Millise hinnangu sellele annad?</p>	<p><i>Teada saada, milliseid kaasamise etappe on teenusepõhise juhtimise juurutamisel kasutatud, millisel viisil on planeeritav muudatus töötajateni viidud ja kui suur on olnud töötajatel kaasäräkimise võimalus protsessis.</i></p>

<p>Võimestamine kui kaasava juhtimise vahend</p>	<p>Kuidas on toetatud ja julgustatud Sinu arengut teenusepõhise juhtimise juurutamise perioodil?</p> <p>Millised võimalused on Sul olnud viimase aasta jooksul tööl õppida ja areneda?</p> <p>Kuidas Sa hindad oma teadmisi ja oskusi teenusepõhises maailmas?</p> <p>Kuivõrd on innustatud töötajaid teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis kaasa töötama/mõtleva?</p> <p>Kuivõrd on Sul võimalus teha ise oma tööd mõjutavaid otsuseid?</p>	<p><i>Teada saada kuivõrd on töötajate arengut toetatud teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessi vältel, milline võimalus on töötajatel osaleda otsustusprotsessides, hinnata läbiviidud arengutegevuste tõhusust ja töötajate motivatsiooni.</i></p>
<p>Kommunikatsioon ja info liikumine</p>	<p>Kuidas toimus teenusepõhisele juhtimisele ülemineku kommunikatsioon organisatsioonis?</p> <p>Millise hinnangu kommunikatsioonile annad?</p> <p>Kuidas oled rahul saadud infoga teenusepõhise juhtimise olemusest? Kas tunned, et teenusepõhise juhtimise olemust on piisavalt selgitatud?</p> <p>Kuivõrd sageli on tutvustatud teenusepõhisele juhtimisele ülemineku plaani/tegevuskava? Mil viisil seda tehakse?</p> <p>Kuidas oled rahul enda otsese juhi tööga kaasamisel teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis?</p> <p>Kuidas hindad teenusepõhisele juhtimisele ülemineku protsessi arusaadavust ja jõukohasust?</p>	<p><i>Teada saada kuivõrd õigeaegne oli planeeritava muudatuse kommunikatsioon, milliseid kanaleid infovahetuseks on kasutatud, kommunikatsiooni regulaarsus ja järjepidevus, sõnumite sisu selgus ja arusaadavus töötajatele.</i></p>
<p>Takistused ja vastuseis</p>	<p>Kui, siis milliseid probleeme või negatiivseid tegureid teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis oled täheldanud?</p>	<p><i>Kaardistada kitsaskohad, mis juurutamise protsessis on esinenud.</i></p>

	<p>Juhul kui meeskonnas oli vastuolu muudatustele, siis millised olid selle põhjused ning kuidas sellega tegeleti?</p> <p>Millised digilahendused on olnud teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessis kasutusel olnud? Kas ja kuidas on need toetanud juurutamise protsessi?</p> <p>Kuidas on Sinu nägemus kaasamisest teenusepõhise juhtimise juurutamise protsessi jooksul muutunud?</p>	
--	--	--

Lisa 2. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Liis Luik

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

Kaasav juhtimine teenusepõhise juhtimise juurutamisel Tervisekassa näitel

mille juhendaja on Jana Kukk,

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

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

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

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

09.05.2023

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.