



TEADUS- JA  
INNOVATSIOONI-  
POLIITIKA  
SEIRE PROGRAMM



Seirevaldkond 3: Teadus- ja arendusasetuste juhtimis- ja majandamismudelid

Uuring 3.1: Eesti teadus- ja arendusasetuste juhtimismustrid

# Strateegiline juhtimine ülikoolides

Uuringu raport

Töörühma juht: professor Maaja Vadi

Autor: Kaisa Kase

Tartu 2013

## Sisukord

Sissejuhatus .....	3
1. Ülikooli strateegilised otsused .....	5
1.1. Otsuste käsitlemise teoreetiline alus .....	5
1.2. Strateegiliste otsuste olemus .....	7
1.3. Strateegilised otsused ülikoolis .....	8
2. Ülikooli ülesanded .....	10
2.1. Organisatsiooni ülesannete käsitlemise teoreetiline alus.....	10
2.2. Ülikooli tegevused .....	11
2.2.1. Teadustöö ja haridus .....	12
2.2.2. Kommunikatsioon ja innovatsioon.....	12
2.3. Ülikooli ühiskonna teenimise ülesanne.....	13
2.3.1. Ühiskonna probleemide ja väljakutsete lahendamine.....	13
2.3.2. Üliõpilaste ettevalmistamine tööturu jaoks.....	15
2.3.3. Ülikooli regionaalne mõju .....	16
2.4. Ülikooli sotsiaalne vastutus.....	17
Järeldused ja soovitused: 1. ja 2. peatükk.....	18
3. Stiimulid ülikoolis .....	19
3.1. Konkurents ja rahalised stiimulid ülikoolis.....	19
3.3. Kontrolli võimalused organisatsioonis .....	23
Järeldused ja soovitused: 3. peatükk .....	25
4. Töötaja ülikoolis .....	26
4.1. Töökeskkonda kujundavad tegurid organisatsioonis.....	27
4.2. Loovust soodustavad tegurid organisatsioonis.....	28
Järeldused ja soovitused: 4. peatükk .....	29
Kasutatud kirjandus.....	30

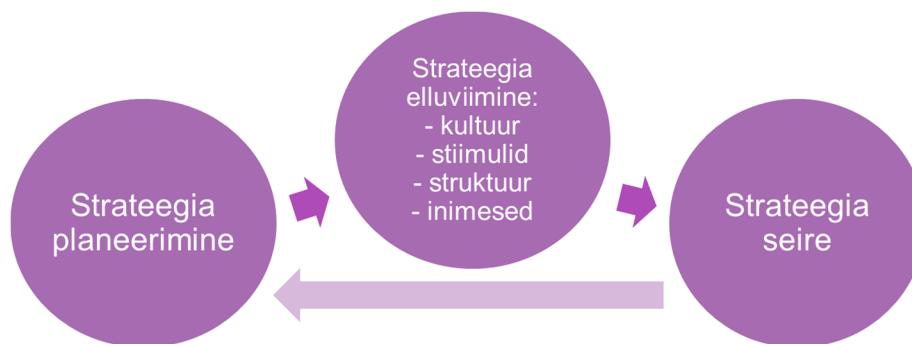
# Sissejuhatus

## Eesmärk

Raporti eesmärk on esitada soovitusel ülikooli strateegilise juhtimise protsessi kujundamiseks. Soovitusel põhinevad teaduskirjandusel ja ülikoolide strateegiate analüüsil. Uuringu ajalisest piirangust tulenevalt, ei ole raportis käsitletud kõiki strateegilise juhtimise protsessi etappe.

## Strateegilise juhtimise protsess

Strateegilise juhtimise protsess koosneb kolmest etapist: strateegia loomine, strateegia elluviimine ja strateegia seire (Cohen, Cyert 1973). Praeguses kiiresti muutuv keskkonnas on vajalik pidev õppimine, see tähendab - kavandatud ja esilekerkiva strateegia vahel tuleb leida tasakaal (Thompson, Martin 2005). Vastavalt seire tulemustele saab planeerimise kaudu parandada strateegiat ja selle elluviimist. Seosed on esitatud joonisel 1.



Joonis 1. Strateegilise juhtimise protsess (autori koostatud Cohen, Cyert 1973, Markides 1998, Thompson, Martin 2005 põhjal)

Kui strateegia ei realiseeru, on põhjuseks ebarealistlikud ootused strateegia elluviimise võime kohta, valehinnanguid keskkonna kohta või ettenägematud ootuste või keskkonna muutused strateegia elluviimise ajal (Minzberg 1978). Strateegia ei realiseeru kui strateegilised kavatsused ja tegelik käitumine on vastuolus. Tegelikku käitumist organisatsioonis kujundab organisatsiooni keskkond. Organisatsiooni keskkonna moodustavad organisatsioonikultuur, stiimulid, struktuur ja inimesed (Markides 1998). Teadlik organisatsiooni keskkonna seire ja suunamine toetavad strateegia elluviimist.

## Raporti uurimisküsimused ja seos strateegilise juhtimise protsessiga

Käesoleva raporti aluseks on valitud neli küsimust:

- 1) Millised on strateegilised otsused ülikoolis?
- 2) Milline sisu on ühiskonna teenimisel ülikoolide jaoks?
- 3) Millised stiimulid toetavad ülikooli strateegia elluviimist?
- 4) Kuidas luua strateegia elluviimist toetav töökeskkond?

Esimene ja teine uurimisküsimus on asjakohased strateegia planeerimise etapis. Kolmas ja neljas uurimisküsimus on seotud strateegia elluviimise etapi inimeste ja stiimulite osaga.

## Meetod

Ülikoolide strateegiate analüüsiks on valitud seitsme Euroopa tippülikooli strateegiaid. Nende valikul on aluseks võetud maailma ülikoolide pingerea QS World University Rankings<sup>1</sup> andmed. Pingerida on üks tuntumaid maailmas. Eesti suuremad ülikoolid jälgivad selle tulemusi<sup>2</sup>. Valiku tegemiseks on ülikoolid järjestatud 2012. aasta positsiooni põhjal. Võrreldavuse huvides on valitud alla 20 mln elanikuga Euroopa riikide ülikoolid, mis on tunnuste poolest sarnased Tartu ülikooliga. Välditud on samast riigist mitme ülikooli valimist. Kirjeldatud protsessi tulemusena koosneb valim seitsmest ülikoolist. Raportis kirjeldatud näited ja analüüs põhinevad nende kehtivate strateegiadokumentidel. Ülikoolide strateegiadokumentid olid kättesaadavad elektrooniliselt inglisis- või prantsuskeelsena. Ülikoolide loetelu ja tunnused on esitatud tabelis 1. Edaspidises tekstis on tabelis esitatud seitsmele ülikoolile viidatud kui ülikoolidele ja nende strateegiatele kui ülikoolide strateegiatele.

Tabel 1. Valimisse valitud ülikoolid ja strateegiad

Koht	Ülikool	Strateegia periood	Riik	Üliõpilaste arv	Teadustöö intensiivsus	Vanus
51	Kopenhaageni ülikool	2012-16	Taani	12 000-30 000	väga kõrge	>=100
67	Trinity kolledž	2009-14	Irish		kõrge	
71	Lundi ülikool	2012-16	Rootsi		väga kõrge	
74	Genfi ülikool	2012-20	Šveits		väga kõrge	
75	Leideni ülikool	2010-14	Holland		väga kõrge	
78	Helsingi ülikool	2013-16	Soome		väga kõrge	
111	Oslo ülikool	2010-20	Norra		väga kõrge	

Võrdluseks, Tartu ülikooli üliõpilaste arv jääb samasse vahemikku – 2012. aastal oli see 17 370 inimest<sup>3</sup>. Samuti on tegemist ajaloolise ülikooliga, mille vanus ületab 100 aastat. Teadustöö intensiivsusepoolest vastab Tartu ülikool samas pingereas kõrge teadustöö intensiivsuse tasemele. Vaadeldud ülikoolide teadustöö intensiivsus on väga kõrge (v.a. Trinity kolledž).

Ülikoolide strateegiad valimis on erinevad perioodi ja mahu poolest. Varaseimad on Trinity kolledži ja Leideni ülikooli strateegiad. Kaugemale vaatavad Genfi ja Oslo ülikooli strateegiad. Nende planeerimisperiod ulatub aastani 2020. Mahu poolest jäävad strateegiad vahemikku 13 leheküljest (Genfi ülikooli strateegia) 58 leheküljeni (Trinity kolledži strateegia). Strateegiadokumentidele viitamine on märgitud tekstis või teksti järel sulgudes.

Raportis viidatud teaduskirjanduse hulgas on ülekaalus vanemad artiklid. Valiku põhjuseks on varasemates artiklites esitatud lähenemised, mis loovad mõtlemisprotsessiks vajaliku raamistiku ning sobivad tänaseni kirjanduses toimuvate arutelude aluseks.

---

Raporti eesmärk on esitada soovitusel ülikooli strateegilise juhtimise protsessi kujundamiseks. Soovitused põhinevad teaduskirjandusel ning seitsme Euroopa ülikooli strateegiate analüüsil ja näidetel. Raporti uurimisküsimused on seotud strateegia planeerimise etapiga ning strateegia elluviimise etapi inimeste ja stiimulite osaga.

---

<sup>1</sup> <http://www.topuniversities.com/university-rankings>

<sup>2</sup> <http://www.ut.ee/et/uudised/tartu-ulikool-parandas-oma-kohta-maailma-ulikoolide-edetabelis>, <https://www.ttu.ee/ttu-uudised/uudised/avaleht-8/ttu-tousis-maailma-parimate-ulikoolide-hulka/>

<sup>3</sup> <http://www.ut.ee/et/ulikoolist/avalik-teave-ja-statistika/oppestatistika/yliopilased>

# 1. Ülikooli strateegilised otsused

## 1.1. Otsuste käsitlemise teoreetiline alus

Otsuseid on erinevat laadi, peatükis on käsitletud dilemmal ja paradoksil põhinevaid otsuseid. Dilemma puhul on vajalik ühe alternatiivi valimine; paradoks ei nõua valiku tegemist – vastandlikud seisundid on samaaegselt esindatud ja aktsepteeritud (Cameron 1986).

### Paradoksid

Kui paradoksi puhul tehakse üks valik, väheneb organisatsiooni võimalus eduks, mille annab mõlema valiku vahel tasakaalu leidmine. Kõrgharidusasutuste uurimisel<sup>4</sup> on leitud, et organisatsioonide tõhususe paranemist aja jooksul selgitasid järgnevate paradokside ehk vastandlike seisundite koeksisteerimised (Cameron 1986):

- ajaloo ja uute ideede järgimine, seda väljendasid järjepidevus ja stabiilsus juhtkonnas ning värskete vaadetega uute juhtide lisandumine;
- töötajate väärtustamine, tööõhkkonna tugevdamine ning välistele nõudmistele reageerimine.

Tabelis 2. on kirjanduses ja ülikoolide strateegiates välja toodud paradoksid juhtimises. Töökeskonna tugevdamise ja väliskeskonnaga kohandumise paradoksi ei ole strateegiates eraldi sõnastatud, kuid see on nähtav neis tervikuna: rõhutatakse nii töötajate väärtustamist, kui vajadust vähenevate ressurssidega ebakindlas keskkonnas toime tulla.

Tabel 3. Paradoksid ülikoolide juhtimises

Paradoksid		Näited
Ajalugu, järjepidevus ja stabiilsus (Cameron 1986; Thompson, Martin 2005)	Uued ideed, muudatused	Strateegiline plaan esindab nii järjepidevust kui uuendusi (Lundi ülikool) Strateegilise plaani taustaks on jätkuv pingeline järjepidevuse ja uuenduste vahel (Oslo ülikool)
Töötajate väärtustamine ja tööõhkkonna tugevdamine (Cameron 1986)	Väliskeskonnaga kohandumine	
Prioriteetsed uurimissuunad	Uued uurimisteemad ja initsiatiivid	Kindlakskujunenud valdkonnad ning uute hea potentsiaaliga valdkondade määratlemine ja toetamine (Trinity kolledž)
Interdistsiplinaarsus	Akadeemiline sügavus	Distsipliinide vaheline koostöö nõuab põhjalikku valdkonna tundmist (Lundi ülikool) Interdistsiplinaarsus ei ole eesmärk omaette, vaid peaks põhinema akadeemilisel sügavusel (Kopenhaageni ülikool)
Lühiajalise perspektiiviga uuringud	Pikaajalised alusuuringud	Uurija poolt juhitud alusuuringud tagavad pideva teadmiste uuendamise ja toetab ka kasumile suunatud rakendusüuringuid (Helsingi ülikool)

Paradoksides toimetulek ei ole lihtne - selleks peavad juhid kommunikeerima üldist visiooni, säilitama organisatsiooni struktuuri, mis ei ole sisemiselt järjepidev, juhtima konflikte, mõtlema pikaajaliselt ja terviklikult. See on vastuolus psühholoogilise vajadusega järjepidevuse, konfliktide vältimise ning selge, lineaarse, ratsionaalse mõtlemise järele. (2010 Smith jt)

<sup>4</sup> Valim 334 USA nelja-aastase õppega kolledžit ja ülikooli

## Dilemmad

Kui dilemma puhul jäetakse otsus tegemata ja säilitatakse mõlemad valikud võib see viia väärtuste konfliktini organisatsioonis. Konflikt väärtuste vahel on üks teguritest, mis võib viia läbipõlemiseni ning see omakorda madalama organisatsioonile pühendumiseni (Schaufeli *jt* 2009). Väärtused hõlmavad antud kontekstis ka laiemaid strateegilisi suunitlusi, näiteks tajutud vastuolu kõrge kvaliteediga teenuse ja kulude madalal hoidmise eesmärkide vahel.

Väärtuspõhised konfliktid võib tekkida:

- isiklike ja organisatsiooni väärtuste vahel;
- organisatsiooni ametlike väärtuste ja tegevustes järgitavate väärtuste vahel;
- ametlike väärtuste endi vahel (Leiter, Maslach 2004).

Tabel 4. Väärtuskonfliktid ülikoolis

Väärtuskonfliktid	
Teadustöö mõju, lähtumine huvist, ajakulu tööle	Publikatsioonide mõõtmine, lähtumine kasumlikkusest, ajakulu taotluste kirjutamisele
Rahvusvahelistumine	Õppekvaliteet, kohalike töötajate pühendumine
Töökoormus, rahastus	Koostöö
Formaliseeritus, efektiivsus	Vabadus, intellektuaalsus, vastutus, järjepidevus
Teadmisjanu, õppekvaliteet, koostöö	„Massiülikool“, rahastus

Allikas: autori koostatud (Jaakson, Reino 2013 põhjal)

Dilemmal põhineva otsuse puhul ei tähenda ühe alternatiivi valimine teise täielikku välistamist, vaid ühe alternatiivi seadmist prioriteediks konflikti sisaldavates olukordades.

Kokkuvõttes, strateegilistes valikutes on eristatavad dilemma ja paradoks. Dilemma nõuab ühe alternatiivi valimist, paradoks mitte. Paradoksi puhul on vastandlikud seisundid esindatud ja aktsepteeritud. Dilemma puhul viib otsustamata jätmine väärtuste konfliktini organisatsioonis. Paradoksi puhul valikut tehes väheneb võimalus eduks, mille annaks mõlema valiku vahel tasakaalu leidmine.

## 1.2. Strateegiliste otsuste olemus

Strateegiat võib määratleda kui kogumit strateegilisi otsuseid (Shirley 1982, Cameron, Tschirhart 1992, Markides 1998). Strateegilistest otsustest lähtuvad organisatsiooni tegevused, ressursside jagamine ja igapäevased otsused.

Tegu on strateegilise otsusega kui see vastab kõigile järgnevatele tingimustele:

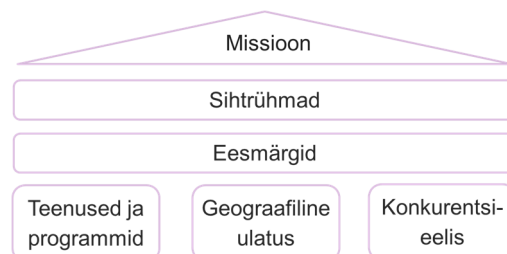
- 1) määratleb organisatsiooni suhte väliskeskkonnaga;
- 2) seondub organisatsiooni kui tervikuga;
- 3) vajab sisendit mitmest funktsionaalsest valdkonnast;
- 4) seab suuna ja piirangud kogu organisatsiooni administratiivsete ja põhitegevuste jaoks;
- 5) on oluline organisatsiooni edu jaoks (Shirley 1982).

Autori kohaselt võib asendada sõna „organisatsioon“ sõnaga „allüksus“, kui tegu on allüksuse tasandi strateegilise otsusega. Funktsionaalsete valdkondade kohta see ei kehti. Funktsionaalsed valdkonnad organisatsioonis on näiteks personalijuhtimine ja turundus.

Strateegiliste otsuste valdkonnad on ülikoolides (Shirley 1982 ja Conway jt 1994 põhjal):

- 1) **Missioon** – organisatsiooni ühendav peamine eesmärk ja olemasolu põhjus.
- 2) **Sihtrühmad**, nende omadused ja vajadused, organisatsiooni suhted sihtrühmadega.
- 3) **Eesmärgid** sihtrühmade vajaduste rahuldamiseks.
- 4) Eesmärkide saavutamiseks pakutavad **teenused ja programmid**.
- 5) **Geograafiline ulatus** - organisatsiooni tegevuste füüsilised piirid.
- 6) **Konkurentsieelis** – kuidas eristutakse teistest sama valdkonna organisatsioonidest.

Strateegiliste otsuste valdkonnad ja autori poolt pakutud seosed nende vahel on esitatud kokkuvõtvalt joonisel 2.



Joonis 2. Strateegiliste otsuste valdkonnad (autori koostatud Shirley 1982 ja Conway jt 1994 põhjal)

Peale strateegiliste otsuste mõjutavad organisatsiooni arengut sümboolsed otsused. USA erakolledžite uurimisel<sup>5</sup> leiti, et finantsiliste raskuste perioodist taastumist ennustavad optimismi tekitavad sümboolsed sündmused. Optimismi tekitavate sündmuste all peeti silmas näiteks selgeid otsuseid tuleviku suhtes, edukat värbamist või rahastuse leidmist. Vastupidiste näidetena toodi välja märkimisväärseid koondamisi ja segadust õppekavadega. (Chaffee 1984)

Kokkuvõttes, strateegiat võib defineerida kui kogumit strateegilisi otsuseid. Teaduskirjanduse põhjal on strateegilised otsused ülikooli jaoks missioon, sihtrühmad, teenused, geograafiline ulatus, eesmärgid ja konkurentsieelis. Lisaks nendele mõjutavad organisatsiooni edu sümboolsed otsused.

<sup>5</sup> Valim 14 USA erakolledžit

### 1.3. Strateegilised otsused ülikoolis

#### Missioon

Missioon on strateegia kavandamisel vajalik alguspunkt. Tähtsusetik missioon sisaldab organisatsiooni uskumusi, väärtusi, püüdlusi ja/või konkurentsieeliseid. See on väliskeskkonnast tulenev ning väljendab seetõttu arusaamist sihtgruppide vajadustest ja ootustest. Sisust tähtsam on missiooni tähendus organisatsiooni liikmete jaoks. Missioon ei tohi olla niivõrd spetsiifiline, et see kiiresti aegub. Samas ei tohi missioon olla universaalne või ilmetu, nii et see ei inspireeri ega juhi inimesi. (Conway jt 1994 põhjal) Seitsme ülikooli strateegiatest oli missioon sõnastatud neljas. Need missiooni on esitatud joonisel 3.

<p><b>Lundi ülikool</b> on külalishke uute ideede kohtumispaiik. Me oleme täieulatuslik ülikool, mis pakub mitmekesisust ja tugevat keskkonda hariduse, teadustöö ja innovatsiooni jaoks ning tegeleb keerukate intellektuaalsete probleemide ja globaalsete väljakutsetega. Me töötame koos, et mõista, selgitada ja parandada meie maailma ja inimeste olukorda.</p> <p>Lundi ülikoolis õpivad uued põlvkonnad üliõpilasi uurima ja mõistma ennast ning maailma enda ümber. Nad arendavad võimet töötada koos teistega, et tegeleda nõudlike probleemidega. Nad loovad aluse eluaegseks õppimiseks, mis põhineb teadmistel, loovusel ja demokraatlikel väärtustel. Lundi ülikool harib tuleviku teadmiste loojaid, probleemide lahendajaid ja juhte.</p>	<p><b>Helsingi ülikool</b> on kõige laialt ulatuslikum kõrgharidus- ja teadusasutus Soomes. Ülikool on tuleviku teerajaja ja looja.</p> <p>Kaasame teadustöö ja õpetamise kaudu üliõpilasi ja ühiskonda teadmiste otsingusse, püüdleme suurepärasuse poole kõiges, mida teeme, ning vastame loovuse ja kujutlusvõimega tuleviku väljakutsetele ja võimalustele. (<b>Trinity kolledž</b>)</p>
<p><b>Leideni ülikool</b> positsioneerib end Euroopa teadusülikoolina ning seisab kõrge kvaliteedi eest teadustöös ja akadeemilises õpetamises. Meie õpe on lähedalt seotud teadustöoga, õppekeskkond on väljakutseid pakkuv ja järjest rahvusvahelisem. Meie tudengid valmistuvad võtma positsioone akadeemilises maailmas või väljaspool seda, kus nad saavad enda akadeemilisi teadmisi ja oskusi hästi kasutada.</p> <p>Meie teadustöö vastab kõrgeimale rahvusvahelisele standardile, panustab teadmiste suurendamisesse ja innovatsiooni ning keskendub heaolule, kultuurile ja jätkusuutlikule ühiskonnale. Meie teedrajav teaduslik uurimistöö on inspireeritud tuleviku teaduslikest ja ühiskondlikest probleemidest.</p>	

Joonis 3. Näited ülikoolide missioonidest

Vaadeldud ülikoolide missioonid sisaldasid ülikooli põhitegevusi (teadustöö, õpetamine, innovatsioon), püüdlust kõrge kvaliteedi poole ning rõhutasid ülikooli panust ühiskonda ja tulevikku kujundavat rolli.

Seega, missioon väljendab organisatsiooni olemasolu põhjust, see sisaldab organisatsiooni väärtusi ja püüdlusi, väljendab arusaamist väliskeskkonna vajadustest ja ootustest ning omab tähendust organisatsiooni liikmete jaoks. Ülikoolide missioonides kajastuvad nende põhitegevused, püüdlus kõrge kvaliteedi poole ning väliskeskkonnale suunatud panust ühiskonda ja tuleviku kujundamise rolli.

## Eesmärgid

Ülikoolide strateegiates on eesmärkide all või asemel esitatud strateegilised suunad, millele planeeritava perioodil rõhku pööratakse. Erandiks on Helsingi ülikooli strateegia, milles on esitatud üks spetsiifiline eesmärk – olla 50 juhtiva ülikooli seas maailmas. Mahuliselt suurema osa strateegiadokumentidest moodustabki strateegiliste suundade sisu põhjalikum avamine. Ülevaade nendest suundadest on koondatud tabelisse 5.

Tabel 5. Strateegilised suunad ülikoolides

Ülikool	Strateegilised suunad
Lundi ülikool	1) distsipliinide ülene koostöö; 2) rahvusvahelistumine; 3) kvaliteedi tõstmine; 4) juhtide, õpetajate ja töötajate suurepärasus
Kopenhaageni ülikool	1) sisemise koostöö ja jagatud identiteedi tugevdamine; 2) välise rahvusvahelise koostöö tugevdamine; 3) hariduse parandamine; 4) jätkuv teadustöö arendamine, parandamine ja toetamine (seotud kolme esimese suunaga)
Helsingi ülikool	1) koht 50 maailma juhtiva ülikooli seas; 2) vastutustundlik sotsiaalne jõud; 3) edukas ja inspireeriv kogukond; 4) jätkusuutlikud finantsid.
Leideni ülikool	1) inspireeriv õpetamine; 2) suurepärase teadustöö; 3) teadmiste ülekanne; 4) inimesed ja organisatsioon
Oslo ülikool	1) piire ületav ülikool (interdistsiplinaarsus ja rahvusvaheliskus); 2) teadustööl põhinev haridus; 3) ülikooli roll ühiskonnas (teadustööl põhineva teadmise panus ühiskonna probleemide lahendamisesse); 4) ülikooli ressursid ja administratiivne tugi; 5) ülikool töö- ja õppekeskkonnana
Trinity ülikool	1) haridus; 2) teadmiste loomine ja ülekanne; 3) tudengite kogemus; 4) seotus ühiskonnaga
Genfi ülikool	1) prioriteetsete valdkondade määramine; 2) atraktiivne haridus; 3) teadustöö kõrge tase; 4) kohalolu piirkonnas; 5) rahvusvahelise mõõtme tugevdamine; 6) juhtimise parandamine; 7) võimaluste võrdsuse toetamine.

## Konkurentsieelis

Konkurentsieelise on strateegias esitanud kolm ülikooli seitsmest. Lundi ülikooli konkurentsieelis on võimekus kasutada ülikooli koondunud oskusi, infrastruktuuri ja atraktiivseid keskkondi. Leideni ülikooli eristuv konkurentsieelis on rahvusvaheline ekspertis teaduskondades ja lai ulatus distsipliine, et vastata teaduslikele ja ühiskondlikele küsimustele. Oslo ülikooli eelis on samuti lai ulatus distsipliine ning see võimaldab vastata 21. sajandi ulatuslikele probleemidele, mis ei järgi distsipliinide ega geograafilisi piire.

Ülejäänud strateegiliste otsuste valdkondi (sihtrühmad, teenused ja programmid, geograafiline ulatus) peatükis põhjalikumalt ei käsitleta. Spetsiifilisi teenuseid ja programme ei ole ülikooli tasandi strateegiates põhjalikult käsitletud. Peamise sihtrühmana on strateegiates nähtud ühiskonda tervikuna ning tegutsemise geograafilist ulatust määratletakse sellest lähtuvalt. Nende ilmumist ülikoolide strateegiates on käsitletud raporti järgmises, 2. peatükis.

## 2. Ülikooli ülesanded

### 2.1. Organisatsiooni ülesannete käsitlemise teoreetiline alus

Teaduskirjanduses on esitatud kaks lähenemist organisatsioonile ja strateegia otstarbele – adaptiivne ja interpretatiivne lähenemine. Ülikooli ülesannete käsitlemine strateegiates vastab mõlema lähenemise tunnusjoontele.

**Adaptiivse lähenemise** järgi on organisatsiooni peamine ülesanne ressursside hankimine. Strateegia peab määratlema tegevused ressursside hankimiseks, see tähendab vastama küsimusele: „Mida me teeme?“. Strateegilised tegevused hõlmavad üldjuhul teenuste muutmist või mitmekesistamist ning turu muutuste ennetamist.

Ressursside hankimine on organisatsioonile tegutsemiseks vajalik tingimus. Ainuüksi sellist lähenemist valides tuleks sihtrühmadena käsitleda riiklikke rahastajaid, üliõpilasi, vilistlasi ja teisi, kes võimaldavad organisatsioonil ressursse hankida. Organisatsioon peaks enda tegevustes keskenduma efektiivselt nende ootustele vastamisele. Vaadeldud ülikoolid on välja toodud, et tegutsetakse ebakindlates oludes ning üheski rahastusallikas ei saa kindel olla. Strateegiates on väljendatud vajadust keskenduda tegevustele, mis suurendavad välisrahastust (näiteks praktilise suunitlusega probleemidele keskendumine ja koostöö).

**Interpretatiivse lähenemise** korral käsitletakse organisatsiooni kui sotsiaalset kokkulepet. Strateegia ülesanne on saavutada usutavus, vastates rahuldavalt küsimusele: „Miks me organisatsioonina koos oleme?“ Usutavust võimaldavad tõsta sümbolse tähendusega otsused ning kommunikatsioon sisemiste ja väliste huvigruppidega. (Chaffee 1984)

Lisaks vajadusele ressursse hankida, rõhutatakse vaadeldud strateegiates ülikooli ülesannet teenida ühiskonda. Antud lähenemise kohaselt võimaldab see suurendada ka organisatsiooni usutavust liikmete silmis, vastates küsimusele, mis on koostoimimise põhjuseks. Ühtne suund toetab ka organisatsiooni juhtimist – strateegiliste vastuoludega toimetulekuks peavad juhid olema muuhulgas võimelised kommunikeerima üldist visiooni, mõtlema pikaajaliselt ja terviklikult (2010 Smith jt).

Vajadust ühtse identiteedi järele on rõhutatud Kopenhaageni ülikooli strateegias järgnevalt: „Ülikoolis tervikuna peab olema tunne, et on olemas kõikehõlmav ühendav missioon, hoolimata individuaalsetest projektidest ja vajadustest. Hoolimata isiklikust fookusest, peab igaüks tundma, et panustame suurepärasesse teadustöösse, teaduspõhisesse õppesse, meie võrgustike parandamisesse ning meie suhtlusesse ja teadmiste jagamisse ühiskonnaga“

Ressursside hankimine on organisatsioonile tegutsemiseks vajalik tingimus. Otsus esile tõsta ka organisatsiooni olemasolu põhjust on strateegiline valik. Antud valikust sõltuvad olulisel määral ülejäänud tegevused ja nende sisu. Ülikoolide näitel on mitmed autorid rõhutanud (Stilwell 2003, Adler, Harzing 2009), et tegevused ressursside hankimiseks ei kattu alati sellega, mis on soovitatav mõju ühiskonna jaoks - rahaliselt kasulikumate teemade ja sihtrühmade õpetamine ei vasta tingimata sellele, mis on vajalik ühiskonna jaoks ning teaduspublikatsioonide hulk või isegi tase ei väljenda tingimata seda, kuivõrd panustatakse tegelike probleemide lahendamisesse või teadmiste märkimisväärselt edasiviimisesse.

## 2.2. Ülikooli tegevused

Strateegiates on ülikooli tegevused esitatud põhitegevuste, eesmärgi või missiooni all. Kokkuvõtte nendest on koondatud tabelisse 6.

Tabel 6. Ülikoolide tegevused

	Kopenhaageni ülikool	Lundi ülikool	Helsingi ülikool	Genfi ülikool	Oslo ülikool	Leideni ülikool	Trinity kolledž
Koht strateegias	põhitegevused	Eesmärk	põhikohustused	eesmärk	eesmärk	missioon	missioon
Teadustöö	+	+	+	+	+	+	+
Õpetamine	+	+	+	+	+	+	+
Kommunikatsioon					+		
Innovatsioon		+		+	+		
Suhted ühiskonnaga		+	+				

Ülikoolid, mis on märkinud põhitegevusteks õpetamise ja teadustöö, toovad kaudsemalt välja ka teisi tegevusi ning panust ühiskonda.

- Kopenhaageni ülikool on märkinud strateegias on põhiteenustena kitsamalt alusuuringud ja teaduspõhine õppe, kuid laiemal määral loob ülikool raamistiku tipptasemel teadustööks, pakub õppeprogramme ning teeb ühiskonnaga koostööd teadustöö, innovatsiooni, kommunikatsiooni ja avaliku sektori teenuste valdkonnas.
- Leideni ülikooli missiooni kohaselt on teadustöö aluseks muuhulgas ühiskonna seisukohast olulised küsimused ning teadustöö panustab ühiskonda.
- Trinity kolledži kaasatus ühiskonda toimub läbi hariduse ja teadustöö ning nendest tulenevate innovatsioonide.

Ülikooli ülesannete laienemine traditsiooniliselt õppe- ja teadustöölt on tingitud suurenevast finantsilisest ebakindlusest ja konkurentsist. Ühiskonda panustamise keskele kohale seadmine toetab nii organisatsiooni jaoks ressursside hankimist kui ka organisatsiooni liikmete ühendamist ja vastuoludega toimetulekut, kuid võib põhjustada ka pidevaid väärtuskonflikte.

Lähtuvalt teoreetilisest raamistikust, mis eristab organisatsiooni tegevusi ja olemasolu põhjust, on eraldi käsitletud ülikoolide tegevusi (teadustööd, õpetamist, kommunikatsiooni ja innovatsiooni) ning ülikoolide ühiskonna teenimise ülesannet, mis on strateegiates välja toodud ühena tegevustest või ülejäänud tegevuste eesmärgina.

### 2.2.1. Teadustöö ja haridus

Ülikooli traditsioonilised rollid – teadustöö ja haridus - konkureerivad sageli samade ressursside pärast. Võrdluseks valitud ülikoolides lahendatakse õppe ja teadustöö kooseksisteerimise küsimust eelkõige nende suurema integreerimise kaudu. Kopenhaageni ülikool on ainsana seadnud eesmärgiks põhitegevuste fookust kallutada - viimastel aastatel on ülikool tugevdanud teadustööd ning seda on plaanis kasutada stardipakuna strateegiaperioodil hariduse parandamise jaoks.

Strateegiates rõhutatakse, et pakutav haridus on järjest enam teaduspõhine ning selle aluseks on ülikooli tipptasemel teadustöö. Üliõpilasi soovitakse rohkem kaasata teadustöösse (Oslo ülikool) ning pakkuda haridust, mis kaasab üliõpilasi uurimisülesandeid püstitama ja uurimisprojekte läbi viima.

Teadustööle ja haridusele võrdsema kaalu andmiseks plaanitakse akadeemiliste töötajate värbamisel ja edutamisel pöörata suuremat rõhku tõendatud õpetamise ja kommunikatsioonipädevustele ilma teadustöö pädevuse osas kompromisse tegemata (Kopenhaageni ülikool). Töötajate sooritust hinnatakse nii teadustöö kui õppe valdkonnas (Leideni ülikool).

Kokkuvõttes, ülikooli põhitegevuste - teadustöö ja õpetamise - vahelist seost kavandatakse tugevdada teaduspõhise õppe ja üliõpilaste teadustöösse kaasamise kaudu. Tegevustele võrdsema kaalu andmiseks plaanitakse näiteks töötajate värbamisel, edutamisel ja hindamisel arvestada nii teadustöö- kui õppealaseid pädevusi.

### 2.2.2. Kommunikatsioon ja innovatsioon

Ülikooli rollide laienemine on tingitud suurenevast finantsilisest ebakindlusest ja konkurentsist. Kommunikatsiooni ja avaliku maine parandamine on üheks vahendiks, mis võimaldab ülikoolil edukamalt konkureerida üliõpilaste, personali, ressursside ja nähtavuse osas (Helsingi ülikool). Kommunikatsioon võimaldab ka organisatsioonisisestele sihtrühmadele ülikooli väärtuseid ja identiteeti edastada (Trinity kolledž).

Kommunikatsiooni võimalikud eesmärgid on:

- teavitada ühiskonda ülikooli saavutustest õpetamise, teadustöö ja innovatsiooni valdkonnas, levitada teadustulemusi ning rõhutada ülikooli töö olulisust ja mõju ühiskonnas (Trinity kolledž);
- anda panus ühiskondlikesse aruteludesse (Leideni ülikool);
- tekitada noortes huvi teaduse ja ülikooli vastu akadeemiliste üksuste ja muuseumide kaudu (Oslo ülikool);

Innovatsioon ning teadmiste ja tehnoloogia ülekanne ühiskonda on mitmetes strateegiates ühiskonna teenimise vahendiks. Rolli täitmiseks kavandatakse suuremat uurimiskoostööd väliste partneritega, toetusteenuseid ning innovatsiooni- ja ettevõtlusalast koolitust. Suuremat rõhku pööratakse uurimistulemuste kommersialiseerimise etapile.

Kokkuvõttes, kommunikatsioon toetab ülikooli konkureerimist üliõpilaste, personali, ressursside ja nähtavuse osas. Kommunikatsioonitegevuste eesmärk on teavitada ühiskonda ülikooli saavutustest, vajalikkusest ja mõjust ühiskonnas, mõjutada ühiskondlikke arutelusid ning tekitada huvi teaduse ja ülikooli vastu. Innovatsioon ning teadmiste ja tehnoloogia toetamiseks kavandatakse strateegiates uurimiskoostööd, toetusteenuste pakkumist ja innovatsiooni ettevõtluse integreerimist õppesse.

### 2.3. Ülikooli ühiskonna teenimise ülesanne

Vaadeldud strateegiates jagunevad ühiskonna teenimise sihid kolme rühma: ühiskonna väljakutsete ja probleemide lahendamine, üliõpilaste ettevalmistamine tööturul osalemiseks ning panus linna ja regiooni arengusse. Järgnevalt on põhjalikumalt kirjeldatud iga ühiskonna teenimise sihi olemust ning meetmeid mõju saavutamiseks. Vaatluse all on üksnes tegevused, mille puhul on strateegias otseselt välja toodud seos ühiskonna teenimise rolliga.

#### 2.3.1. Ühiskonna probleemide ja väljakutsete lahendamine

Kõige sagedamini on strateegiates ülikooli rollina märgitud lahenduste otsimist ühiskonna probleemidele ja väljakutsetele (Kopenhaageni, Lundi, Helsingi ja Oslo ülikooli strateegia). Lahendusstrateegiatena näevad ülikoolid peamiselt interdistsiplinaarust ja rahvusvahelistumist. Nende vajalikkust on põhjendatud Oslo ülikooli strateegias järgnevalt: „Paljud 21. sajandi globaalsed väljakutsed, mis on seotud valdkondadega nagu kliima, energia, tervis, vaesus ja inimõiguste rikkumised, ei järgi distsipliinide piire ega geograafilisi piire“. See tingib vajaduse interdistsiplinaarse ja rahvusvahelise koostöö järele. Interdistsiplinaarsuse ja rahvusvahelistumisega seondub ka prioriteetsete uurimissuundade määratlemine.

Strateegiates rõhutatud vajadust leida tasakaal rakendatavate teadmiste loomise ja alusuuringute vahel. Leideni ülikooli strateegia kohaselt tegutseb ülikool olukorras, kus ühiskonna poolt suureneb surve luua otseselt rakendatavaid uusi teadmisi. Ülikool on otsustanud vastusena arvestada teadmisküsimusi ühiskonnalt, kuid samal ajal säilitada võimalus uurimisel teadustööks, mille puhul ei ole võimalik eelnevalt määrata tulemuste rakendatavust. Kopenhaageni ja Helsingi ülikooli strateegias on samuti väljendatud pikaajaliste alusuuringute ja lühemas perioodis rakendatavate uuringute kooseksisteerimist akadeemilistes tegevustes.

#### Interdistsiplinaarsus

Interdistsiplinaarsuse all mõeldakse valdkondade ülest teadustööd ja haridust ning traditsioonilisi valdkondade piire ületavate ideede ja projektide julgustamist (Lundi ülikool). Interdistsiplinaarsus ei ole eesmärk omaette, sellele lisaks on vajalik säilitada akadeemiline sügavus (Lundi ja Kopenhaageni ülikool).

Näited meetmetest interdistsiplinaarsuse toetamiseks

- Rahastusmehhanismide väljatöötamine interdistsiplinaarsete tegevuste ja algatuste jaoks (Oslo ülikool, Lundi ülikool).
- Interdistsiplinaarse õppe võimaluse pakkumine üliõpilastele (Oslo ülikool), multidistsiplinaarsed bakalaureuseõppe programmid (Helsingi ülikool).
- Kokkupuudete soodustamine läbi teaduskondade vaheliste akadeemiliste töötajate visiitide ning ülikoolisest uurimisseminaride (Helsingi ülikool), võimalus tudengitele ja akadeemilistele töötajatele karjääri alguses teiste valdkondadega kokku puutuda ja koostööd teha, füüsiliste ja virtuaalsete kohtumispaikade loomine koostööks (Lundi ülikool).
- Uurimisinstituudid ja -keskused või tippkeskused mille fookus on multidistsiplinaarsel teadustööl ja õppel (Trinity kolledž, Genfi ülikool, Lundi ülikool, Leideni ülikool).

Interdistsiplinaarsust soodustatakse seega rahastusmehhanismide väljatöötamise, interdistsiplinaarse õppe, erinevate valdkondade töötajate ja üliõpilaste kokkupuudete suurendamise ning uurimiskeskuste loomisega.

## Rahvusvahelistumine

Rahvusvahelistumist peetakse oluliseks ülikooli positsiooni säilitamisel. Rahvusvaheline koostöö parandab nii teadustööd kui haridust, see annab ülikoolile parema positsiooni kohaliku ja rahvusvahelise teadusrahastuse tagamisel ning parimate teadlaste ja tudengite värbamisel (Kopenhaageni ülikool). Rahvusvahelistumine hõlmab erinevaid mõõtmeid. Selle olemust on strateegiates mõtestatud järgnevalt:

- järjest suurem osa akadeemilisest personalist on pärit välisriigist või seal töötanud;
- üliõpilaste kogemus on rahvusvahelisem läbi õppe või praktika välismaal, samuti kasvab vastuvõetavate välisüliõpilaste hulk;
- teadlased osalevad rahvusvahelistes võrgustikes, koostöö teadustöös on organiseeritud rahvusvaheliselt või partnerlustena teiste ülikoolidega Euroopas või maailmas.

Näited rahvusvahelistumise meetmetest

- Aktiivne värbamine ja rahvusvaheliste akadeemiliste töötajate osakaalu suurendamine (Helsingi ülikool).
- Üliõpilaste rahvusvahelise mobiilsuse arendamine (Genfi, Helsingi ülikool).
- Rahvusvaheliste õpilaste ja töötajate parem vastuvõtt ja integreerimine (Oslo, Helsingi, Leideni, Genfi ülikool), majutuse, kommunikatsiooni, inglise keele taseme tagamine (Leideni ülikool), vastuvõtukeskuse loomine (Genfi ülikool).
- Keeleoskuste tõstmine (Oslo, Leideni, Lundi ülikool), ingliskeelse õppe osakaalu suurendamine (Helsingi ülikool), keelepoliitika määratlemine (Genfi, Helsingi ülikool).
- Koostöö strateegilistele eesmärkidele vastavate väliste akadeemiliste partneritega (Oslo, Helsingi, Genfi ülikool).
- Rahvusvaheliste partnerite kohalolu suurendamine ülikooli keskustes või instituutides (Genfi ülikool).

Rahvusvahelistumise all mõeldakse seega nii akadeemilise personali kui üliõpilaste rahvusvahelisust ning rahvusvahelist teaduskoostööd. Meetmed rahvusvahelistumise suurendamiseks hõlmavad üliõpilaste ja töötajaskonna värbamist, vastuvõttu ja integreerimist, keelepoliitika kujundamist ja teaduskoostööd.

## Prioriteetsed uurimissuunad

Keskendumine piiratud hulga uurimissuundadele võimaldab ülikoolil enda tugevusi paremini positsioneerida, neile suuremat nähtavust tagada, välisele rahastusallikatele konkureerida ning tõsta atraktiivsust teadlaste jaoks (Leideni ülikool). Prioriteetsed uurimissuunad võivad olla distsipliinide ülesed (Genfi ülikool). Näide ülikooliüleselt uurimissuundade sidumisest on Trinity kolledži strateegias, kus katusteemaks on valitud „Jätkusuutlik ühiskond“.

Ülikoolis on vaja leida tasakaal prioriteetsete uurimissuundade ja uute uurimisideede esilekerkimise vahel. Nii Oslo, Helsingi kui Kopenhaageni ülikooli strateegias on rõhutatud, et põhisuundade kõrval jäetakse võimalus ka uute uurimisteemade esile kerkimiseks ning suunatakse ressursse uutesse initsiatiividesse.

### 2.3.2. Üliõpilaste ettevalmistamine tööturu jaoks

Vaadeldud ülikoolid näevad organisatsiooni teise olulise panusena ühiskonda tagada tudengite sobivus ja toimetulek tööturul. Rõhutatakse nii atraktiivsust tööandjatele kui ülikooliteadmiste rakendatavust. Kopenhaageni ülikooli strateegias kirjeldatakse antud rolli järgnevalt: „Ülikooli peamine panus kasvu ja tööhõivesse on pakkuda haridust, mille tulemusena on tudengid võimelised innovatiivselt mõtlema, on omandanud enda uurimistöö kaudu teadmisi avalikust ja erasektorist ning on võimelised probleemide lahendamiseks kasutama uusimaid teadmisi maailmas“. Oslo ülikooli seisukoht on, et teadmiste levik ühiskonda toimub kõige efektiivsemalt lõpetajate kaudu.

Näited meetmetest üliõpilaste paremaks ettevalmistamiseks:

Koostöö

- Lähedasemad partnerlussuhted rohkemate ettevõtete ja avaliku sektori organisatsioonidega, seda mõõdetakse osakaaluga magistritöödest, mille tegemiseks on leping tudengi ja välise osapoole vahel ning programmide arvuga, kus on korraldatud lõpetajate tööturu valmiduse uuring (Kopenhaageni ülikool)
- Parema kokkupuude töökohtadega õpingute jooksul (Oslo ülikool), programmide ja kursuste olulisuse tagamine ühiskonna jaoks läbi sidemete tööstusega ja praktika-võimaluste. (Lundi ülikool)
- Avaliku ja erasektori aktiivne kaasatus õppeprogrammide arendamisesse ja hindamisse (Oslo ülikool)

Õppe vorm ja sisu

- Üliõpilaste suurem teadlikkus saadud kompetentside rakendamise võimalustest töökohal (Oslo, Leideni ülikool)
- Ühiskonna muutuvate vajadustega kohandatud haridus, mis paneb lisaks teoreetilistele teadmistele rõhku praktilistele teadmistele ja eetilistele kaalutlustele (Genfi ülikool).
- Pedagoogiliste innovatsioonide arendamine (Genfi ülikool).
- Programmide ühendamine äriõppega või humanitaarteaduste puhul nn praktilise õppega (rahvusvaheline juhtimine ja kultuur, Euroopa Liidu uuringud, ajakirjandus ja uus meedia, raamatud ja kirjastamine, õpetamine) (Leideni ülikool)
- Võimalus õppida ettevõtluse, eestvedamise ja juhtimise kohta, üliõpilaste toetamine innovatsioonitegevustes (Helsingi ülikool)

Kokkuvõttes, üliõpilaste ettevalmistamine tööturul toimetulekuks tähendab nende sobivuse ja teadmiste rakendamise võime tõstmist. Kavandatud meetmed selleks hõlmavad suuremat koostööd era- ja avaliku sektoriga ning õppe ja programmide kohandamist rakenduslikumaks.

### 2.3.3. Ülikooli regionaalne mõju

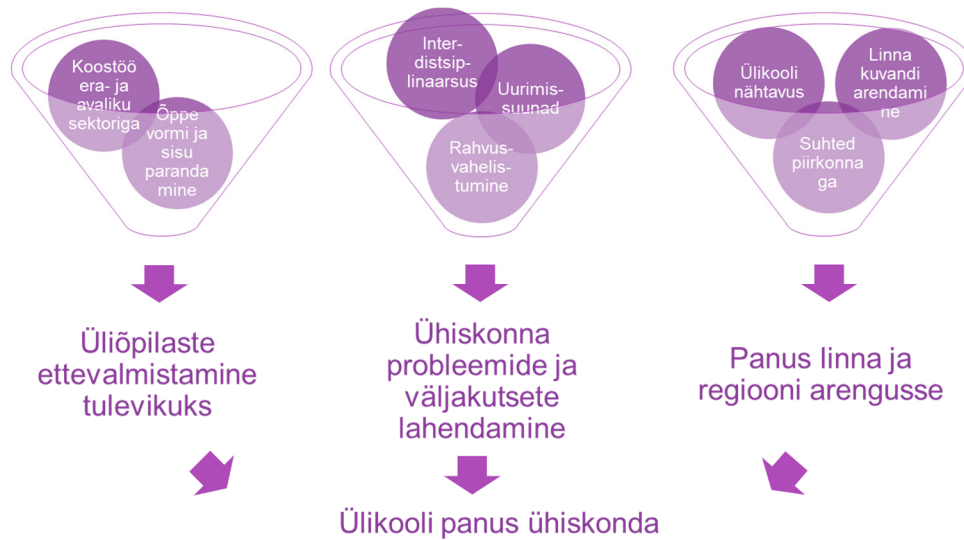
Ühiskonna teenimise rolli käsitlemisel on ülikoolid valinud rahvusvahelise fookuse. Vähesel määral vaadeldakse kitsamalt Euroopa tasandit, kuid sel juhul peamiselt rahvusvahelistumise toetajana. Euroopa tasandil positioneeritakse ennast võrdluses teiste ülikoolidega, see mõjutab üliõpilaste ja personali värbamist ka väljastpoolt Euroopat (Leideni ülikool). Teadusalast koostööd Euroopas nähakse kui platvormi rahvusvaheliseks koostööks (Oslo ülikool).

Rahvusvahelise tasandi kõrval on strateegiates esindatud ülikoolide soov panustada kohalikkude linna ja regiooni. Need on esindatud vähesemal määral kui kaks eelmist ühiskonna teenimise eesmärki. Vastastikku kasuliku mõju saavutamiseks regioonis ja linnas soovivad ülikoolid luua tihedamaid suhteid teiste osapooltega, anda panus linna kuvandi kujundamisesse ning suurendada ülikooli nähtavust.

- **Tihedamaid suhteid** planeeritakse luua linna ja regiooni ettevõtlussektori ja elanikkonnaga (Oslo ülikool), kohalike organisatsioonidega (Trinity kolledž), teadusasutuste ja teadumusintensiivsete ettevõtetega (Kopenhaageni ülikool). Genfi ülikool on antud eesmärki väljendatud kõige laiaulatuslikumalt – üheks strateegiliseks arenguvaldkonnaks on ülikooli regionaalse kohalolu suurendamine, selleks tugevdatakse partnerlust regiooni majandusliku, sotsiaalse, kultuurilise ja poliitilise keskkonna ning rahvusvaheliste organisatsioonide ja mittetulundussektoriga. Meetmetena on Genfi ülikooli strateegias kavandatud suurendada regiooni liikmete ligipääsu teaduskompetentsidele ja edendada sidemeid rahvusvaheliste organisatsioonidega koostöölepete kaudu. Eraldi rõhutatakse koostööd teiste kõrgharidusasutustega kohalikul ja regionaalsel tasandil (Genfi, Lundi ülikool).
- **Linna kuvandi arendamise** on strateegias eesmärgiks seadnud kolm vaadeldavat ülikooli. Helsingi ülikooli jaoks on linn võtmepartneriks ning eesmärk on kujundada linna kuvandit kui atraktiivset tudengite sihtkohta, aga ka piirkonna konkurentsieelistele tähelepanu pöörata. Piirkonna ja linna atraktiivsuse ja konkurentsieelise tõstmiseks planeeritakse koostööd teiste ülikoolidega.  
Trinity kolledž soovib propageerida Dublinit kui õppimise, kultuuri ja innovatsiooni linna ning suurendada ülikooli panust linna muutmisel rahvusvaheliselt tuntud ülikoolilinnaks.  
Leideni ülikooli strateegia järgib sarnast mustrit - strateegiline partnerlus linnaga hõlmab tegevusi linna propageerimiseks ja selle nähtavuse suurendamiseks, millest on kasu nii ülikooli kui ärisektori ja teiste organisatsioonide jaoks.
- **Ülikooli nähtavuse tõstmist** kavandatakse nii hoonete kui tegevuste kaudu. Ülikooli hoonete all peetakse silmas õppehooneid ja linnakut (Oslo, Kopenhaageni ülikool), samuti muuseumi, raamatukogu ja botaanikaaeda (Oslo, Lund). Avalikkusele orienteeritud tegevusi kavandavad suurendada Oslo ja Lundi ülikool.

Linna ja regiooni panustamiseks planeeritakse seega tihedamate suhete loomist kohalike organisatsioonide ja elanikega, linna kuvandi ühist arendamist ja ülikooli nähtavuse tõstmist piirkonnas.

Peatükis kajastatud ideed on koondatud joonisele 4.



Joonis 4. Ülikooli panus ühiskonda (autori koostatud ülikoolide strateegiate põhjal)

## 2.4. Ülikooli sotsiaalne vastutus

Ülikooli sotsiaalset vastutust on käsitletud Oslo, Helsingi, Genfi ja Leideni ülikooli strateegias. Ülikooli rolli nähakse peamiselt eeskujuna ebavõrdsuse vähendamisel ja keskkonnasäästlikkuse tõstmisel.

- Ebavõrdsuse vähendamise all mõeldakse sotsiaalse ebavõrdsuse vähendamist läbi vähemuse taustaga noorte vastuvõtu, sugulise võrdsuse soodustamise ning diskrimineerimise ja tõrjutuse välistamise.
- Keskkonnasäästlikkuse osas kavandatakse keskkonnasäästlikku tegevust ja hoonete haldamist. Helsingi ülikool osaleb *Green Office* keskkonnaprogrammis ülikooli ökoloogilise jalajälje vähendamiseks. Leideni ülikool on sõlminud leppe jätkusuutlike hangete korraldamiseks ja energiasäästmiseks.

Ülikooli sotsiaalset vastutust on kirjeldatud mitmes strateegias, kuid tagasihoidlikult. Selle all mõistetakse üldjuhul sotsiaalse ja soolise ebavõrdsuse vähendamist ning keskkonnasäästlikkust.

## Järeldused ja soovitused: 1. ja 2. peatükk

---

1) Organisatsioonides esineb vajadust otsustada vastandlike nõudmiste ja ootuste tingimustes. Eduka toimimise jaoks on mõnede otsuste puhul vajalik prioriteetide seadmine (dilemmad), teised nõuavad pidevat tasakaalu otsimist (paradoksid).

Ülikoolis tuleb leida **tasakaal järgmiste vahel vastandlike valikute vahel:**

- ajalugu ja uuenduslikkus;
- töötajate väärtustamine ja väliskeskonnaga kohandumine;
- prioriteetsed uurimissuunad ja uued initsiatiivid;
- interdistsiplinaarsus ja distsipliinisene sügavus;
- lühiajalise perspektiiviga uuringud ja pikaajalised alusuuringud.

Vastandlike valikutega aitavad toime tulla üldise visiooni kommunikeerimine, struktuuri kohandamine, konfliktide juhtimine ning pikaajaline ja tervikust lähtuv mõtlemine.

Ülikoolis tuleb teha **otsused ka väärtuskonfliktide lahendamiseks**, millest ülevaade on esitatud Jackson, Reino 2013 uuringus. Väärtuskonfliktide püsimine viib soovimatute tagajärgedeni töötajate ja organisatsiooni jaoks.

Ülikooli tegevuses võib **pidevaks väärtuskonfliktide allikaks** olla kaks kohati vastandlikku ülesannet: hankida ressursse ja saavutada mõju ühiskonnas. Tegevused ressursside hankimiseks ei kattu iga kord sellega, mis on soovitatav mõju ühiskonna jaoks - rahaliselt kasulikumate teemade ja sihtrühmade õpetamine ei vasta tingimata sellele, mis on vajalik ühiskonna jaoks ning teaduspublikatsioonide hulk või isegi tase ei väljenda tingimata seda, kuivõrd panustatakse tegelike probleemide lahendamisesse või teadmiste märkimisväärselt edasiviimisesse.

3) Teaduskirjanduse ja ülikoolide strateegiate sünteesi põhjal **võiks ülikooli strateegias kajastuda:**

- missioon – organisatsiooni ühendav peamine eesmärk ja olemasolu põhjus
  - strateegilised suunad – valdkonnad, mille arendamisele planeeritud perioodil rõhku pööratakse
  - konkurentsieelis – organisatsiooni nägemus enda tugevustest ja eristumisvõimalusest
- Sihtrühmade ja geograafilise ulatuse käsitlused lähtuvad ühiskonna teenimise rollist.

4) **Soovituslik on eristada strateegias ülikooli tegevused ja ühiskonna teenimise ülesanne**, sest ühiskonna teenimine toimub osaliselt ülikooli tegevuste kaudu. Mitmed ülikoolide strateegilised suunad on samuti vahendiks ühiskonda panustamisel, Tegevustena käsitletakse ülikoolide strateegiates põhiliselt teadustööd ja õpetamist, neile lisanduvad mõnedes strateegiates kommunikatsioon, innovatsioon ja suhted ühiskonnaga

5) **Ülikoolide panus ühiskonda väljendub vaadeldud strateegiate põhjal:**

- 1) Üliõpilaste ettevalmistamises tulevikuks (toetavad suunad: koostöö ja õppe parandamine)
  - 2) Ühiskonna probleemide ja väljakutsete lahendamises (toetavad suunad: interdistsiplinaarsus, prioriteetsete uurimissuundade määratlemine, rahvusvahelistumine)
  - 3) Vähesemates strateegiates panuses linna ja regiooni arengusse (suunad: ülikooli nähtavuse tõstmine, linna kuvandi toetamine, suhted piirkonnaga).
-

### 3. Stiimulid ülikoolis

Strateegilise juhtimise protsessi võib jagada kolme etappi: strateegia loomine, elluviimine ja seire (Cohen, Cyert 1973). Kui eelmised kaks peatükki keskendusid strateegia loomise etapile, siis järgnevate põhirõhk on strateegia elluviimisel. Üks põhjustest, miks strateegia ei realiseeru, on vastuolud strateegiliste kavatsuste ja tegeliku käitumise vahel organisatsioonis. Tegelikku käitumist mõjutab organisatsiooni keskkond, mis koosneb: organisatsioonikultuurist, stiimulitest, struktuurist ja inimestest (Markides 1998). Nendest neljast organisatsiooni keskkonna aspektist on järgnevalt käsitletud stiimuleid. Mitmed autorid on seisukohal, et ebasobivad stiimulid viivad soovimatu käitumiseni organisatsioonis.

Stiimulite all on käesolevas töös mõeldud eesmärgistamise, tunnustamise ja tasustamise viise organisatsioonis, mis kujundavad selle liikmete käitumist. Stiimulid võivad olla materiaalsed (tulemustasustamine) või mittemateriaalsed (edutamine, tunnustamine) ning eesmärkide saavutamise seotud või nendest sõltumatud. Stiimuleid saab käsitleda indiviidi, organisatsiooni ja ühiskonna tasandil.

#### 3.1. Konkurents ja rahalised stiimulid ülikoolis

Ülikoolide fookus on liikunud järjest enam äriliste kriteeriumite suunas. Ärilisi kriteeriume võetakse aluseks otsustamisel, milliste tegevustega tasub tegeleda õpetamises, teadustöös ja administratiivtöös (Stilwell 2003). Ülikoolide puhul loodetakse järjest enam konkurentsi ja rahaliste stiimulite reguleerivale mõjule. Selle eeldused ja mõjud on saanud teaduskirjanduses kriitilise tähelepanu osaliseks. Erasektoriga sarnase lähenemise sobimatusest kõrgharidussektoris poliitika kujundamiseks on põhjalikumalt kirjutanud näiteks Winston (1990). Järgnevalt on välja toodud teoreetilised eeldused, mis on vajalikud ülikoolide käsitlemiseks sarnaselt eraettevõtetele, kuid mis avalikõiguslikes ülikoolides enamasti ei kehti.

##### Indiviidi tasand

Erinevalt erasektorist on kõrgharidusasutustes vastutused ebaselged. Majandusteooriast lähtuvalt puuduvad ülikoolides individidid, kes sarnaselt ettevõtte omanikega kannavad riski ja saavad osa järele jäävast tulust (Fama 1980). Ülikoolis ei kanna enamasti keegi otsustest või otsustamatusest otsest isiklikku materiaalset kahju. Juhtidel on madalam stiimul seiret teostada ja ressursside õiget kasutamist tagada. Individuaalse vastutuse puudumine loob ohu individuaalselt sobivate või sotsiaalselt soovitatavate otsuste tegemiseks võrreldes organisatsiooni kui terviku eest seismisega.

Lisaks on tõstatatud kirjanduses küsimus, kuidas ülikooli töötajad motiveeritud rahaliste tegurite poolt. Stilwelli (2003) kohaselt vajab põhjalikumalt uurimist, kas akadeemilised töötajad maksimeerivad sissetulekut või on nende käitumine määratletud keerukamate isiklike eesmärkide poolt. Võrdluseks - uuringus on leitud, et rahalised stiimulid innustavad vähe töötajaid, kes näevad enda tööd kui kutsumust – panust ühiskonda (Bunderson ja Thompson 2009). Töötajate vaheline konkurents võib alla suruda ka teadmiste jagamist kui rahalised tasud ja edasiliikumine on seotud individuaalse teadmiste omamise ja kasutamisega (Milne 2007).

## Organisatsiooni tasand

Organisatsiooni tasandil muutub suhe rahaliste stiimulite ja käitumise vahel keerukamaks (Stilwell 2003). Ärioloogika kohaselt peaks vähenevate ressursside korral tegema analüüsi ning loobuma nõrgematest programmidest ja allüksustest, selle asemel et kogu organisatsiooni karistada (Hardy 1990). Kahe Kanada ülikooli kogemuse analüüsi põhjal järeldab autor, et sellist loogikat ei ole ülikoolides kerge rakendada. Erinevalt eraettevõtetest on ülikoolid decentraliseeritumad, spetsialiseerunud valdkondadega, keerukate otsustusprotsessidega ning sõltuvad valitsuse rahastusest ja regulatsioonidest, akadeemilisest vabadusest ja töölepingute piirangutest.

Kui allüksuste sulgemine on äärmuslikum lahendus, siis leebem võimalus on suunata konkurentsipõhiselt vähem ressursse nõrgematesse allüksustesse. See tähendab aga, et institutsioonisisene konkurents ei „karista“ mitte üksnes osakondi, millel on madalamad tulemused, vaid selle tulemusena ka üliõpilasi ja teisi huvigruppe. Kui avalikus sektoris vähendatakse eelarveid juhtide ja töötajate madalamate tulemuste tõttu, siis kannatavad sellest ka kliendid (Swiss 2005). Ülikoolis on mõju klientidele mõistetav kui mõju üliõpilastele ja ühiskonnale.

## Ühiskonna tasand

Ühiskonna tasandil muutub konkurentsi ja rahaliste stiimulite loomiseks sobivate soorituse mõõdikute valik järjest keerulisemaks ning mõõdetavate tunnuste parandamine võib kaasa tuua kvaliteedi ohvriks toomise. Adler ja Harzing (2009) on keskendunud probleemile, et ülikoolid ei täida enam enda missiooni adresseerida ühiskonna jaoks kõige olulisemaid keerukaid probleeme. Täpsemalt seavad nad kahtluse alla, kas akadeemilise edu, ühiskonda panustamise mõõtmise ja tasustamise aluseks on parim võtta tipptasemel ajakirjades ilmunud publikatsioonid. Samal ajal tunnustavad autorid, et süsteemi muutmine on keerukas selle isevõimenduva omaduse tõttu.

### Konkurentsi ja rahaliste stiimulite kasutamise eeldused

#### Indiviidi tasand

- töötajad on sissetulekut maksimeerivad inividid
- organisatsioonis on „omanikud“, kes kannavad rahalist riski ja saavad osa järele jäävast tulust

#### Organisatsiooni tasand

- nõrgemate programmide ja allüksuste ressursside vähendamisel puudub negatiivne mõju klientidele või sihtrühmadele

#### Ühiskonna tasand

- on olemas sobivad väljundimõõdikud konkurentsi ja rahaliste stiimulite loomiseks.

Joonis 5. Konkurentsi ja rahaliste stiimulite kasutamise eeldused (autori koostatud Fama 1980, stilwell 2003, Swiss 2005, Adler, Harzing 2009 põhjal)

Peatükis käsitletud eeldused on koondatud joonisele 5. Kui konkurentsi ja rahalisi stiimuleid soovitakse kasutada, on vaja välistele osapooltele hästi mõistetavaid objektiivseid mõõdikuid. Vaadeldud ülikoolide strateegiatest tuleb samuti esile suurenev finantsiline ebakindlus, konkurentsipõhisus ning ootus, et ülikooli poolt loodud väärtus oleks käegakatsutav ja mõõdetav. Selline väljundite mõõtmine peab ka organisatsiooni jaoks olema lihtsalt

teostatav, see tähendab mitte kaasa tooma liigset ressurside ja ajakulu. Järgmises peatükis on käsitletud laiemalt väljundite mõõtmisel põhineva kontrolli võimalusi ja ohtusid.

### 3.2. Väljundite mõõtmise võimalused ja ohud

Väljundite mõõtmine võimaldab seada kvantitatiivselt hinnatavaid eesmärke. Eesmärkide seost käitumisega on psühholoogiaalases kirjanduses viimastel aastakümnetel uuritud eesmärgistamise teooria autorite poolt. Uuringute kohaselt viivad spetsiifilised väljakutset pakkuvad eesmärgid parema soorituseni kui „indiviid on pühendunud eesmärgile, tal on vajalikud võimed selle saavutamiseks ning tal ei ole vastuolus olevaid eesmärke“ (Locke. Latham 2006: 265). Rahaliste stiimulite mõju suurendab pühendumist eesmärgile, kui rahaline tasu on piisavalt suur, eesmärke tajutakse saavutatavatena ning inimesed väärtustavad raha (Locke. Latham 1990). Eesmärkide ja soorituse suhte kohta uuringutes leitud, et

- eesmärgile pühendumine suureneb kui eesmärke tajutakse olulisemana ja indiviidide uskumus enda võimetesse on kõrgem;
- tulemuste teadmine koos eesmärgistamisega viib paranenud tulemuslikkuseni;
- suhe eesmärkide ja soorituse vahel sõltub keerukate ülesannete puhul indiviidi võimest avastada sobivaid lahendusstrateegiaid (Locke ja Latham 2002).

Ülikooli töötajate ülesanded on keerukad ja loovust nõudvad. Samuti on eesmärgid sageli mitmekülgsed (kvantiteedi ja kvaliteedi saavutamist eeldavad) ja vastuolulised lähtuvalt ülikooli erinevatest ülesannetest. Rahalised stiimulid ei pruugi viia soovitud käitumiseni kui tasusid ei tajuta piisavana, eesmärgid ei tundu saavutatavad või inimesed ei ole motiveeritud üksnes rahalistest tasudest.

Kokkuvõttes, töötajate sooritust lihtsamates ülesannetes tõstavad selged väljakutset pakkuvad eesmärgid, kui nendega kaasnevad eesmärgile pühendumine, saavutuseks vajalikud võimed ja vastuoluliste eesmärkide puudumine. Eesmärkide saavutamisele aitab kaasa nende olulisusest teadlik olemine ning protsessi jooksul tulemuste teadmine. Rahalised stiimulid toetavad eesmärkide saavutamist kui tasu on piisav, eesmärgid saavutatavad ja inimesed väärtustavad raha stiimulina.

Harvardi ülikooli uurijad (Ordonez jt 2009) on seisukohal, et eesmärkide seadmisesse tuleb suhtuda ettevaatlikkusega. Autorite kriitika põhineb elulistel näidetel ja valikul uuringutel ning nad toovad välja järgmised riskid.

- Liiga spetsiifilised eesmärgid viivad kitsa fookuseni ning ülejäänud oluliste töö aspektide tähelepanuta jätmiseni.
- Liiga palju eesmärke viib neist ühe või mõne valimiseni.
- Ebasobiv ajahorisont viib lühiajaliste kasude maksimeerimiseni ja/või eesmärkide laeks seadmiseni.
- Liiga kõrget väljakutset pakkuvad eesmärgid võivad viia ülemäärase riskeerimiseni või ebaeetilise käitumiseni – see hõlmab nii ebaeetiliste meetodite kasutamist kui soorituse tasemete ebaõiget kajastamist.

Liiga kõrged eesmärgid võivad viia rahulolematuse ja teiste negatiivsete psühholoogiliste tagajärgedeni, kui tulemusi ei saavutata. Lisaks võivad eesmärgid takistada õppimist ja uute meetodite proovimist, luua konkurentsikultuuri ja kahjustada sisemist motivatsiooni. Eelnevad näited kehtivad eelkõige indiviidide käitumise kohta, kuid võivad väljenduda ka suuremas ulatuses organisatsiooni tasandil.

Eesmärkide seadmise teooria autorid (Locke, Latham 2009) on eeltoodud argumente kritiseerinud, kuna need põhinevad konkreetsetel näidetest ja valitud teadusuuringutel, mitte ulatuslikul ja süstemaatilisel kirjanduse ülevaatel. Samas ei lükka autorid ümber saadud järeldusi, märkides, et eesmärgistamise ohud on välja toodud ka nende varasemates töödes. Nad rõhutavad, et kirjeldatud ohud on eelkõige seotud eesmärkide sidumisega rahaliste stiimulitega. Tabelis 7. on teaduskirjanduses esitatud ohud ühendatud ülikoolides tavapäraselt kasutatud mõõdikutega.

Tabel 7. Konkurentsi ja rahaliste stiimulitega seotud väljundite mõõtmise ohud

Mõõdik	Ohud
Õppijate arv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• madalamad vastuvõtukriteeriumid või eesmärgi laeks seadmine</li> <li>• näitaja ei mõõda kvaliteeti</li> </ul>
Lõpetanute arv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• madalamad kriteeriumid lõpetamiseks</li> <li>• näitaja ei mõõda kvaliteeti</li> </ul>
Publikatsioonide arv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keskendumine lühiajalisele perspektiivile</li> <li>• kitsas fookus</li> <li>• soorituse taseme ebaõige kajastamine (<i>slicing</i>-strateegia)</li> <li>• küsitav mõju ühiskonnale (Adler, Harzing 2009)</li> </ul>
Tulude näitajad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kitsas fookus - tegevuste valikul lähtumine tuludest</li> </ul>
Töötajate rahulolu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• soorituse taseme ebaõige kajastamine</li> <li>• rõhk tulemuse saavutamisel, mitte parendamisel</li> </ul>
Üliõpilaste rahulolu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• soorituse taseme ebaõige kajastamine</li> <li>• lühiajaline perspektiiv – rahulolu ei pruugi mõõta õpiväljundeid</li> <li>• rõhk tulemuse saavutamisel, mitte parendamisel</li> </ul>

Kvantitatiivsete väljundimõõdikute kasutuselevõtmiseks on hea põhjus - organisatsioonides on vajadus lihtsate, kvantitatiivsete, objektiivsete ja nähtavate standardite järele soorituse mõõtmiseks (Kerr 1975). Selle negatiivse kõrvalmõjuna saavad aga objektiivsemad mõõdikud suurema väärtuse. Kerri (1975) kohaselt väärtustavad akadeemilised töötajad teadustööd rohkem kui õpetamist, sest teadustöö on lihtsamalt mõõdetav - suurepärase õpetamine pakub vähem eeliseid ja kehvema õpetamisega kaasneb madal tõenäosus karistuseks. Autor soovib uurida, mida töötajad tajuvad tegelikult tasustatud ja karistatud tegevustena ning võrrelda nende vastavust strateegiliste eesmärkidega.

Kokkuvõttes, kui strateegia elluviimisel asetada põhirõhk üksnes väljundimõõdikute reguleerivale mõjule, ei vii see soovitud tulemusteni, kui ülikooli töötajate ülesanded on keerukad ja loovad ning eesmärgid mitmekesised või vastuolulised. Väljundimõõdikute kasutamine osaliste informeerimiseks on positiivse mõjuga, kuid nende sidumine rahaliste tuludega toob kaasa mitmed ohud: liiga spetsiifilised või väljakutset pakkuvad eesmärgid võivad viia liiga kitsa fookuse valimiseni, lühiajalise kasu maksimeerimise, liigse riskeerimise või ebaeetilise käitumiseni. Väljundimõõdikud võivad vähendada ka õppimist, innovatsiooni, koostööd ja sisemist motivatsiooni.

### 3.3. Kontrolli võimalused organisatsioonis

Järgnevalt on vaadeldud teisi lähenemisi lisaks tavapärasele väljundite mõõtmisele. Peale väljundi mõõtmise ja kontrolli on võimalik strateegia elluviimisel rakendada protsessi ja sisendite kontrolli (Frey jt 2013). Lähenemise autor Ouchi (1979) on aluseks võtnud seisukoha, et mõõta on võimalik töötajate käitumist või nende käitumiste väljundeid ehk tulemusi.

**Protsessi kontrolli** on sobilik kasutada siis, kui põhjuste ja tagajärgede suhe teada. Autor toob näiteks plekkpurkide tehase, kus töötajate käitumise ja masinate toimimise fikseerimisel võib kindel olla, et tegevuse tulemuseks on plekkpurgid, isegi ilma väljundit kontrollimata (Ouchi 1979).

**Väljundi kontrolli** näitena toob sama autor naistele kõrgmoodi pakkuva poe, kus sisseostjatele on keeruline ette anda reeglite nimekirja, mis tagaks sisseostetava kauba müügiedu. Selle asemel saab mõõta iga sisseostja poolt valitud riiete müügimahtu, kasumimarginaali ja ülejääke. Frey jt (2013) toovad välja, et väljundi kontrolli sobib kasutada siis, kui väljundeid on lihtne mõõta, kuid protsess või põhjus-tagajärg seosed ei ole selged. Väljundi kontrollimine on atraktiivne väliste huvigruppide jaoks, kellele see pakub lihtsaid, arusaadavaid ja kvaliteetseid andmeid. Sageli loovad väljundi mõõdikud aga illusiooni kontrolli omamisest – avalikus sektoris on soovitatavad tulemused nagu hea tervis või hea haridus oluliselt ebamäärasemad. Võib juhtuda, et saavutatakse eesmärk, kuid mitte soovitud mõju. Sellest tulenevalt soovitatatakse kasutada väljundi kontrolli lihtsamate ülesannete puhul.

**Protsessi ja väljundi üheaegse kontrolli** sobivuse näitena on Ouchi (1979) toonud Apollo programmi kuule jõudmiseks. Selle puhul olid teada protsessi sammud, mis olid vajalikud mehitatud kapsli kuule ja tagasi jõudmiseks ning protsessi tulemust oli võimalik mõõta ühese tulemuse mõõdikuga – kapsel jõuab kuule ja tagasi või mitte.

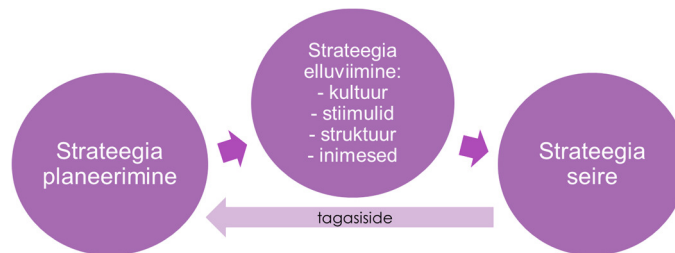
**Sisendi kontroll** on sobiv näiteks uurimislabori jaoks, kus puuduvad käitumisreeglid, mille järgimine viib oodatud teaduslike läbimurreteni, mis omakorda võivad viia turustatavate uute toodeteni. Teadusliku avastuse lõpliku edu ilmnemiseks võib kuluda kümme kuni viiskümmend aastat (Ouchi 1979). Sisendi kontroll on sobiv juhul, kui väljundeid on raske mõõta ning puuduvad teadmised põhjus-tagajärg suhete kohta. Sisendi kontroll on sobiv keeruliste ja mitmetahuliste ülesannete korral. (Frey jt 2013) Sisendi kontroll tähendab töötajate värbamist vastavalt nende sobivusele organisatsiooni normide ja professionaalsete standarditega. Sellise meetme nõrgad küljed on aga oht rühmamõtlemiseks ja homogeensuseks. (Frey jt 2013). Lisaks kuulub sisendi kontrolli juurde teatud tseremooniate austamine (nt professionaalsete ühingu kohtumised teadlaste puhul). Nende eesmärk on tasustada töötajaid, kes väljendavad hoiakuid ja väärtusi, mis on vajalikud organisatsiooni edu jaoks. Kontrolli liigid ja nende sobivused on esitatud joonisel 6.

		Teadmised põhjus-tagajärg seostest	
		Täielikud	Ebatäielikud
Võimekus mõõta väljundeid	Kõrge	<b>Protsessi või väljundi mõõtmine</b> Näide: Apollo programm	<b>Väljundi mõõtmine</b> Näide: naiste kõrgmoe butiik
	Madal	<b>Protsessi mõõtmine</b> Näide: plekkpurkide tehas	<b>Rituaalne/ tseremoniaalne/sisendi kontroll</b> Näide: uurimislabor

Joonis 6. Kontrolli võimalused organisatsioonis (Ouchi 1979, kohandatud Frey jt 2013 põhjal)

Frey jt (2013) pakuvad välja, et organisatsioonis stiimulite loomiseks on sobilik kasutada väljundite mõõtmist töötajate teavitamise eesmärgil. See tähendab, et neid ei seota konkurentsi ja rahaliste tasudega. Lisaks soovivad nad jälgida protseduurilist õiglust, sest uuringutulemuste põhjal aktsepteerivad inimesed endale ebasobivaid lahendusi kui tajuvad protsessi õiglasena. Käitumisökonomika tulemuste põhjal pakuvad autorid välja ka auhindade kasutamise tunnustamiseks, kuid nende eelduseks on ootamatus auhinna saajate jaoks (st rituaalne otstarve), vastasel juhul on tegu väljundieesmärgiga, mille saavutamisele järgneb tasu.

Informatiivse ja konkrentsil põhineva väljundi mõõdikute kasutamise erinevust sobib illustreerima raporti alguses esitatud joonis strateegilise juhtimise protsessist, mis on all uuesti välja toodud.



Joonis 7. Strateegilise juhtimise protsess (autori koostatud Cohen, Cyert 1973 ja Markides 1998 põhjal)

Seos strateegia seire ja sisendite vahel on kahe erineva lähenemise puhul erinev:

- Kui väljundite mõõtmist kasutatakse informeerival otstarbel, siis eesmärkide mitte täitmise või madalate tulemuste korral võib tagasiside tulemusena osutada vajalikuks sisendi vähendamise või suurendamise.
- Kui kasutatakse konkrentsil ja rahalistel stiimulitel põhinevat väljundite mõõtmist, siis eesmärkide mitte täitmine või madalad tulemused viivad sisendi vähendamiseni.

Seega, informeeriva seire puhul on tagasiside protsess kohandava iseloomuga – vajadusel suurendatakse sisendite hulka, et saavutada soovitud eesmäärke või vähendatakse ebaefektiivseid tegevusi. Konkrentsipõhise mõõtmise korral on tagasiside protsess vähendava iseloomuga - negatiivsete tulemuste korral võetakse ressursse vähemaks.

## Järeldused ja soovitused: 3. peatükk

---

1) **Ülikoolide käsitlemine sarnaselt ettevõtetega ei ole sobiv**, sest ülikoolis ei ole täidetud selleks vajalikud eeldused.

- Puuduvad inividid, kes sarnaselt ettevõtte omanikega kannavad riski ja saavad osa järele jäävast tulust, see tähendab kannavad isikliku materiaalselt vastutust.
- Teadmata on, kas ülikooli töötajad käituvad sissetulekut maksimeerivate inivididena või on nende käitumine määratletud keerukamate eesmärkide poolt.
- Kui ülikooli allüksuste eelarveid vähendatakse juhtide ja töötajate madalate tulemuste tõttu, võib see avaldada negatiivset mõju ka üliõpilastele ning valdkonna arengule ühiskonnas.
- Ülikooli poolt ühiskonnas loodava väärtuse mõõtmine on keeruline. Kui selleks kasutatavad väljundi mõõdikud on seotud konkurentsi ja rahaliste stiimulitega, kaasnevad nende kasutamisega ohud: kitsas fookus, lühiajaline perspektiiv, ebaeetilised meetodid, soorituse taseme ebaõige kajastamine, eesmärkide laeks seadmine, kvaliteedi ohverdamine, kvantitatiivselt mõõdetavate tegevuste suurem väärtustamine jms.

2) **Ülikool jaoks sobivaim kontrolli meetod on sisendi kontroll**, mis tähendab töötajate värbamist vastavalt nende sobivusele organisatsiooni normide ja professionaalsete standarditega ning nende tunnustamine vastavalt oodatud hoiakute ja väärtuste väljendamisele ning tulemustele. Seda täiendab väljundite mõõtmine, mille eesmärk on osaliste informeerimine ning sisendi või tegevuste korrigeerimine.

---

## 4. Töötaja ülikoolis

### Teema tähtsus

Strateegia seisukohast on inimestele hea keskkonna loomine mitte eesmärk omaette, vaid strateegia võimaldaja. Ülikoolide strateegiates kajastub seisukoht, et suureneva rahvusvahelistumise, avatuse ja teadlikkuse olukorras peavad ülikoolid võimekate töötajate ja üliõpilaste värbamiseks ja organisatsioonis hoidmiseks pakkuma neile head töö- ja õppekeskkonda.

Lundi ja Oslo ülikooli strateegias on väljendatud mõtet, et ülikooli kõige olulisem ressurss on inimesed, kes seal töötavad ja õpivad. Teistes strateegiates on samuti rõhutatud, et konkurents võimekate inimeste osas on järjest kasvav ning nende ligiõmbamine ülikooli jaoks oluline ülesanne.

Strateegiates tuuakse välja vajadust parema juhtimise järele. Seda tingib suurenev keskendumine kvaliteedile (Oslo ülikool). Juhtidel ja eestvedajatel on võtmeroll organisatsiooni liikmete heaolus (Helsingi ülikool). Vajatakse kommunikatiivset juhtimist, mis põhineb ülikooli visioonil ja põhiväärtustel ning näitab suunda muutuste ajal (Lundi ülikool).

Viisid parema keskkonna loomiseks on ülikoolide strateegiates järgmised.

- Füüsiliselt ja psühholoogiliselt tervisliku õppe- ja töökeskkonna pakkumine (Kopenhaageni ülikool).
- Akadeemiliste väljakutsete pakkumine (Kopenhaageni ülikool), professionaalse arengu võimaldamine (Lundi ülikool)
- Kaasatuse suurendamine:
  - Dialoogi ja kaasatuse võimaldamine töötajate ja üliõpilaste jaoks kõigil organisatsiooni tasanditel (Kopenhaageni ülikool).
  - Üliõpilaste osalemine planeerimis- ja otsustusprotsessides kõigil tasanditel ja kõigis osades ülikoolist nende kaasamine arendustesse ja kvaliteedi tõstmisesse (Lundi ülikool).
  - Töötajate ja üliõpilaste teadlikkuse tõstmine selle kohta, kus otsuseid tehakse ja kuidas neid otsuseid saab mõjutada, nende julgustamine ülikooli demokraatias osalema (Oslo ülikool).
- Inimeste teadlikkuse tõstmine selle kohta, kuidas nende töö ja õpingud panustavad ülikooli üldistesse tegevustesse (Helsingi ülikool).
- Administratiivsete protsesside tõhustamine, et optimeerida töötunde ja vabastada ressursse teadustöö ja õpetamise jaoks (Helsingi ülikool), teadustöötajate ja õpetajate jaoks administratiivse koormuse vähendamine (Genfi ülikool).

Kokkuvõttes, inimesed on strateegia elluviimise võimaldajad. Konkurents võimekatele inimestele on suurema avatuse olukorras järjest kasvav. Võimekate töötajate ja üliõpilaste värbamiseks ja organisatsioonis hoidmiseks tuleb pakkuda neile head töö- ja õppekeskkonda. Strateegiates rõhutatakse inimeste tähtsust ja vajadust parema juhtimise järele. Parema töö- ja õppekeskkonna loomiseks võimaldatakse professionaalset arengut, suurendatakse töötajate ja üliõpilaste kaasatust organisatsiooni otsustusprotsessidesse, rõhutatakse inimeste panust ülikooli tegevustesse ning vähendatakse administratiivset koormust.

#### 4.1. Töökeskkonda kujundavad tegurid organisatsioonis

Kui 3. peatükis oli rõhutatud õigete töötajate värbamise tähtsust, siis nende organisatsioonis hoidmine on samuti strateegiline ülesanne. Järgnevalt on refereeritud teadusartikleid, mis käsitlevad lihtsalt mõistetavalt tegureid, mis loovad soodsa pinnase töötamiseks ning mille puudumine väljendub töötajate rahulolematuses ja lahkumiskavatsustes.

Harvardi uurijad (Nohria jt 2008) väidavad, et inimesi juhivad neli põhilist emotsionaalset vajadust. Need on töökeskkonda tõlgituna vajadus ressursside järele, vajadus stimuleerivat tööd teha, vajadus olla teistega seotud ning vajadus kontrolli järele. Autorite kohaselt on kõik neli vajadust üksteisest sõltumatud; neid ei saa hierarhiliselt järjestada või teineteisega asendada. Nende vajaduste teadmine annab hea aluse näiteks töötajate rahulolematuse allikate kategoriseerimiseks.

Teooria kohaselt kogevad inimesed heaolu, kui nende vajadus ressursside järele on täidetud ning rahulolematust kui see on takistatud. Lisaks materiaalsetele ressurssidele kehtib see ka kogemuste ning sündmuste kohta, mis parandavad inimese sotsiaalset staatust (nt edutamine). Vajadus ressursside järele on suhteline - inimesed võrdlevad alati enda omanduses olevat teiste inimeste omandiga. Üheks lahenduseks pakutakse tulemustasustamise kasutamist (Nohria jt 2008) Raporti autori hinnangul on tulemustasustamise süsteem seotud ka töötajate seotuse ning õigluse vajadusega ning peaks sellest lähtuvalt olema nendega kooskõlas.

Rahaliste ressursside ebapiisavus, nende konkurentsivõimetuna või ebaõiglasena tajumine tekitab inimestes rahulolematust. Positiivse kogemuse jaoks ei piisa aga ainuüksi materiaalsetest teguritest. Töötajate jaoks võivad millegi olulise tegemise tunne ja selle hästi tegemine olla samavõrd tähtsad kui välised tasud, kui mitte tähtsamad (Leiter, Maslach 2004). Inimesi innustavad ülesanded, mis pakuvad neile väljakutset ning võimaldavad kasvada ja õppida ning nende teovõime on halvatud kui ülesanne tundub üksluine või tupikusse viiv (Nohria jt 2008). Töö intensiivsus peaks aga olema optimaalne. Kui töönõudmised ületavad inimese piirid ning tööülesannete täitmiseks on liiga vähe aega ja ressursse, tekib läbipõlemise oht (Leiter, Maslach 2004).

Kui töötajate vajadus olla teistega seotud on rahuldamata, kaasnevad sellega negatiivsed emotsioonid nagu üksindus ja pidetus. Mõjusaim viis selle vältimiseks on organisatsioonis kultuuri loomine, mis toetab töötajate vahelist usaldust, avatust, sõprust, koostööd ja meeskonnatööd ning parimate praktikate jagamist. (Nohria jt 2008)

Vajadus kontrolli järele väljendub erinevates omavahel seotud mõõtmetes: õiglustundes, vajaduses piisava autonoomsuse järele ning võimaluse järele kaasa rääkida enda tööd ja organisatsiooni puudutavates otsustes. Inimesed tunnevad ennast turvalisemana organisatsioonides, mis toetavad õiglust, millel on selged eesmärgid ja kavatsused ning mis võimaldavad inimestel enda ideid ja arvamusi väljendada. Vajadusele aitab vastata õiglaste, usaldusväärsete ja läbipaistvate protsesside kujundamine (Nohria jt 2008).

Ebaõiglustunnet võivad tekitada ebaõiglus töökoormuses, töötasus, vahendite jaotuses ja võimaluste andmises. Samuti tekitab rahulolematust petmine ning hindamiste ja edutamiste ebasobiv läbiviimine (Leiter, Maslach 2004). Seega ei tähenda inimeste kesksus kindlasti kehvide tulemuste aktsepteerimist, vaid õiglast kohtlemist.

Töötajad vajavad ka autonoomsust, mis tähendab valikute tegemise kogemist ning ennast oma tegevuste algatajana tundmist (Baard, Deci 2004). Lisaks on töötajatele vajalik võimalus mõjutada tema tööd puudutavaid otsuseid ning saada vajalikele ressurssidele ligipääsu (Leiter, Maslach 2004).

## 4.2. Loovust soodustavad tegurid organisatsioonis

Indiviidi tasandi loovus loob aluse loovuseks ja innovatsiooniks organisatsioonis. Need on omakorda seotud organisatsiooni soorituse ja toimetulekuga. Loovus on vajalik esmane samm ja eeldus innovatsiooniks. Peatükk põhineb uurijate Shalley ja Gilsoni (2004) ulatuslikul ülevaatel loovuse teemal tehtud uuringutest. Ülevaate põhjal on indiviidi tasandil loovusega positiivselt seotud mitmed eelnevates peatükkides kirjeldatud tegurid.

Loovuse toetamiseks soovitatakse töötajaid hinnata nii nende loovate pingutuste kui tulemuste osas. Sealjuures on tähtis informeeriv, mitte kontrolliv hindamine. Loovust toetab pigem sisemine motivatsioon kui väline ootus tasutatud saada. Seetõttu toetavad tasud loovust siis, kui need kannavad endas informatsiooni – nende informatsiooniline osa on seotud sisemise motivatsiooni ja loovusega.

Loovust soodustavad stimuleeriv ja nõudlik töö ja töötaja autonoomsus. Töö intensiivsuse ja aja vahel tuleb leida tasakaal. Loovuse jaoks on kriitiline on piisava aja olemasolu, mis võimaldab loovalt mõelda, erinevaid perspektiive avastada ja ideedega mängida. Ajasurve all on loovuse tõenäosus väiksem. Samas võib liialt palju aega tekitada igavust.

Loovuse jaoks on samuti vajalik seotus teiste inimestega, kellelt on võimalik saada sisendit ja tuge. Loovuseks on vajalik, et inimesed saavad vabalt teistega infot jagada ja otsustesse sisendit anda. Uuringutes leitud ja seos juhi toe ja loovuse vahel. Näiteks on leiti konkreetselt teadlaste uurimisel, et nende loovus oli suurem kui juhid kuulasid töötajate muresid ja küsisid sisendit otsustesse, mis neid mõjutasid. Negatiivne tagasiside juhtidelt vähendas teadlaste loovust. Teadustöös on oluline ka suhtlus teiste valdkondade esindajatega - teadlased, kellel oli ligipääs erinevatele teaduslikele distsipliinidele hinnati loovama panusega enda valdkonda.

Loovus on suurem töökeskkondades, mis on õiglasemad. Õiglasem kontekstis saavad inimesed keskenduda tööle - neil ei ole vajadust muretseda sellepärast, kuidas otsuseid tehakse või inimesi koheldakse. Õiglus tähendab, et info täpsus, vigade kõrvaldatavus ja eetika on olulised põhimõtted, mille alusel tehakse otsuseid ressursside jaotuse ja indiviidide kohtlemise kohta.

Eelnevalt käsitletud tegurid mõjutavad loovust indiviidi tasandil. Lisaks mõjutavad loovust ootused ja eesmärgid organisatsioonis. Uurijad on leidnud, et selgelt sõnastatud missioon ja organisatsioonilised eesmärgid toetavad loovust. Eesmärkides peaks sisalduma ka ootus loovateks tulemusteks – uuringutes on leitud lihtne seos, et kui inimesed teavad, et loovus on tähtis, on nad ka suurema tõenäosusega loovamad. Samas vähendavad loovust teistele soorituse aspektidele (näiteks kvantiteedile) suunatud eesmärgid.

Organisatsiooni tasandil on loovuse jaoks vajalik ka kultuur, kus riskide võtmine on julgustatud ning ebamäärasust ei väldita. See loob psühholoogilise turvalisuse õhkkonna – uusi ideid ja senisest erinevat ei süüdistata ega karistata. Samuti on oluline, kuidas tajutakse konflikte. Loovuse seisukohast on nende mitte vältimine kasulik – erimeelsused töötegemise viiside kohta viivad uute ideede ja lahendusteni. Autorid teadvustavad, et organisatsiooni kultuuri on raske muuta. Nad soovitavad juhtidele luua ja toetada õhkkonda, kus riskide võtmine ja konstruktiivsed konfliktid on julgustatud.

## Järeldused ja soovitused: 4. peatükk

---

1) **Hea töökeskkond organisatsioonis** vastab järgmistele tingimustele.

- Töö tagab sissetuleku, edasiliikumise võimalused ja hüved, mis vastavad inimese vajadustele ning on võrdlusrühmi arvestades konkurentsivõimelised.
- Tööülesandeid tajutakse olulisena need pakuvad saavutatavaid väljakutseid. Töö tegemiseks eraldatud aeg ja ressursid on piisavad töö kvaliteedi ja töötaja taastumise võimaldamiseks.
- Töötajate vahel toimub koostöö ja teadmiste jagamine, töökeskkonda iseloomustavad avatus ja usaldus.
- Tagatud on tegevuste ja otsuste läbipaistvus ja õiglus, töötajatel on piisavalt autonoomsust ning võimalus kaasa rääkida enda tööd ja organisatsiooni puudutavates otsustes.

2) **Loovust organisatsioonis soodustavad** indiviidi tasandil: tasude ja hindamise informeeriv roll, optimaalne töö intensiivsus, toetus ja sisend teistelt, juhi tugi ja kaasamine ning õiglus ressursside jaotamisel ja inimeste kohtlemisel

Organisatsiooni tasandil soodustavad loovust: ootused ja eesmärgid töötajate loovateks tulemusteks (vastandina nt kvantitatiivsetele eesmärkidele), psühholoogiliselt turvaline õhkkond, kus riskide võtmine on julgustatud, ebamäärasust ja konflikte ei väldita ning uusi ideid ja senisest erinevat ei süüdistata ega karistata.

---

## Kasutatud kirjandus

1. Adler, N. J. Harzing, A.-W. 2009. When Knowledge Wins: Transcending the Sense and Nonsense of Academic Rankings. *Academy of Management Learning & Education*, 8 (1): 72-95.
2. Baard, P. P., Deci, E. L. 2004. Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings, *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (10): 2045-2068.
3. Bunderson, J. S. Thompson, J. A. 2009. The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work. *Administrative Science Quarterly*, 54 (1): 32-57.
4. Cameron, K. S. 1986 Effectiveness as Paradox: Concensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, 32 (5): 539-553.
5. Cameron, K. S. Tschirhart, M. 1992. Postindustrial Environments and Organizational Effectiveness in Colleges and Universities. *The Journal of Higher Education*, 63 (1): 87-108.
6. Chaffee, E. E. 1984. Successful Strategic Management in Small Private Colleges, *The Journal of Higher Education*. 55 (2): 212-241.
7. Cohen, K.J. Cyert R.M. 1973. Strategy: Formulation, Implementation, and Monitoring. *The Journal of Business*, 46 (3): 349-367.
8. Conway, T. Mackay, S. Yorke, D. 1994 Strategic Planning in Higher Education: Who are the Customers. *International Journal of Educational Management*, 8 (6): 29-36.
9. Fama, E.F. 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88 (2): 288-307.
10. Frey, B.S. Homberg, F. Osterloh, M. 2013. Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service. *Organization Studies*.
11. Hardy, C. 1990. 'Hard' Decisions and 'Tough' Choices: The Business Approach to University Decline. *Higher Education*, 20 (3): 301-321.
12. Jaakson, K., Reino, A. 2013. . The impact of Estonian research, development and education policies on perceived value conflicts in universities. *Higher Education at a Crossroad: The Case of Estonia*, 217-246.
13. Kerr, S. 1975. On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18 (4): 769-783.
14. Leiter, M.P., Maslach, C. 2004. Areas of Worklife: A Structured Approach To Organizational Predictors of Job Burnout - Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies, 91-134.
15. Locke, E.A. Latham, G.P. 1990. Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*.
16. Locke, E.A. Latham, G.P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57 (9): 705-717.
17. Locke, E.A. Latham, G.P. 2006. New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*.

18. Locke, E.A. Latham, G.P. 2009. Has Goal Setting Gone Wild, or Have Its Attackers Abandoned Good Scholarship? *Academy of Management Perspectives*.
19. Markides, C. 1998. Strategic Innovation in Established Companies. *Strategic Management Review*.
20. Milne, P. 2007. Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*, 11 (6): 28-38.
21. Minzberg, H. 1978. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24 (9): 934-948.
22. Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L.-E. 2008. Employee Motivation: A Powerful New Model - *Harvard Business Review*, 78-84.
23. Ordonez, L.D. Schweitzer, M.E. Galinsky, A.D. Bazerman, M.H. 2009. Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting. HBR Working Paper.
24. Ouchi, W. G. 1979. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*. 25 (9): 833-848.
25. Schaufeli, W. B. Leiter, M. P. Maslach, C. 2009. Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14 (3): 204-220.
26. Shalley, C. E. Gilson, L. L. 2004 What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15: 33-53.
27. Shirley, R. C. 1982. Limiting the Scope of Strategy: A Decision Based Approach. *The Academy of Management Review*, 7 (2): 262-268.
28. Smith, W. K. Binns, A. Tushman, M. L. 2010. Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, article in press.
29. Stilwell, F. 2003. Higher Education, Commercial Criteria and Economic Incentives. *Journal of Higher Education Management*.
30. Swiss, J.A. 2005. A Framework for Assessing Incentives in Results-Based Management. *Public Administration Review*, 65 (5): 592-602.
31. Thompson, J. Martin, F. 2005 *Strategic Management. Awareness and Change*.
32. Winston, G. 1999. Subsidies, Hierarchy and Peers: The Awkward Economics of Higher Education. *Journal of Economic Perspectives*, 13(1):13-36.

## **Strategiad**

1. Best for the World. Strategic Plan for the University of Helsinki 2013-2016.
2. Inspiration and Growth. Institutional Plan 2010-2014. Leiden University.
3. Strategic Plan 2009-2014. Trinity College Dublin.
4. Strategic Plan 2012-2016. Lund University.
5. Strategy of the University of Copenhagen - 2016. University of Copenhagen, June 2012.
6. Une vision pour 2020. Plan strategique de l'UNIGE, edition 2011.
7. University of Oslo Strategy 2020.