TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Eerika Vaikmäe-Koit

MAATRIKSORGANISATSIOONI RAKENDAMINE SEB PANGAS GREINERI ARENGUMUDELI RAAMISTIKUS

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks strateegilise juhtimise erialal

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2016

Kaitsmisele lubatud “ “……. 2016. a

……

(juhendaja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

……

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS 5

1. ORGANISATSIOONI ARENGUMUDELITE NING MAATRIKSORGANISATSIOONI TEOREETILISED ALUSED 9

1.1. Organisatsiooni arengumudelid ning nende seos organisatsioonistruktuuriga ... 9

1.2. Maatriksorganisatsiooni mõiste ja rakendamine 21

1.3. Maatriksorganisatsiooni rakendamine organisatsiooni arenguetapist lähtuvalt 29

2. MAATRIKSORGANISATSIOONI RAKENDAMISE ANALÜÜS SEB PANGAS 33

2.1. Uurimisobjekti ja -meetodite ning uuringu protsessi tutvustus 33

2.1.1. SEB Panga tutvustus 33

2.1.2. SEB Pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni empiirilise uuringu meetodid ja protsess 37

2.1.3 SEB Pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni empiirilise uuringu valim 42

2.2. SEB Pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni analüüs organisatsiooni arenguetapi raamistikus 44

2.2.1. Maatriksorganisatsiooni kohaldamise põhjendatus SEB Pangas ettevõtte arenguetapist lähtuvalt 44

2.2.2 Maatriksorganisatsiooni rakendamise positiivsed ja negatiivsed järelmid SEB Pangas. 57

2.3. Soovitused maatriksorganisatsiooni edasiarendamiseks SEB Pangas 67

KOKKUVÕTE 73

VIIDATUD ALLIKAD 78
LISAD 84
Lisa 1. Ankeetküsitlus SEB Panga ja Balti Divisjoni juhtidele 84
Lisa 2. Intervjuu Mats Torstedahl'iga 87
Lisa 3. Intervjuu Stefan Stignäs'iga 90
Lisa 4. SEB Panga ja Balti Divisjoni juhtide hinnangud organisatsiooni arengu erinevatele tunnustele vastavalt Greineri arengumudelile. 92
SUMMARY 94

SISSEJUHATUS

Viimaste aastakümnete organisatsiooniteooria üks arengusuundi on olnud organisatsioonide ja nende arengu käsitlemine elusorganismi metafoori kaudu, mis pakub lihtsa ja prognoositava meetodi organisatsioonide arengu modelleerimiseks (Schwartz 2011: 2) - organisatsioonide kasvades, küpsedes ja keerukamaks muutudes toimub neis eeldatavalt rida tüüpilisi muutusi. Nende muutuste üks aspekte on organisatsiooni struktuuri muutumine - organisatsiooni rahvusvahelistumine ja edukas tegutsemine erinevates riikides ja turgudel eeldab sellise organisatsioonistruktuuri juurutamist, mis lubab erinevaid territoriaalseid ja funktsionaalseid üksusi tõhusalt suunata, koordineerida ja kontrollida. Selliste komplekssete juhtimisülesannete täitmiseks on organisatsioonid ühe võimalusena juurutanud maatriksorganisatsiooni.

Maatriksorganisatsioon pakub ettevõtetele võimaluse ühtviisi edukalt toime tulla nii toodete, tehnoloogiate kui turgude kiirete muutuste ning arengutega. Siiski ei ole maatriksorganisatsiooni mudel lihtne ega odav juhtimismoodus ning selle edukaks rakendamiseks peab organisatsioon oma arengus olema paigutunud sellisesse arenguetappi, mil keeruka maatriksorganisatsiooni rakendamine on põhjendatud ja näidustatud.

Vaatamata maatriksorganisatsiooni levinud rakendamisele ei ole sellekohased uuringud laialdaselt kättesaadavad. Tulenevalt organisatsiooni eest seisvate ülesannete iseloomust ja nende tegutsemiskeskkonnast võivad erinevad maatriksorganisatsioonid üksteisest oluliselt erineda, mis muudab iga maatriksorganisatsiooni ainukordseks ning raskendab üldistamist. Suurettevõtted ei tähtsusta piisavalt oma sisemiste struktuuride teaduslikku analüüsi ega ole huvitatud analüüsi tulemuste laiemast avalikustamisest – nii ongi maatriksorganisatsiooni puudutavaid empiirilisi tõendeid raske leida,

vaatamata teema paljudele käsitlustele akadeemilises kirjanduses ning laialdasele kasutusele praktikas (Joyce 1986: 536).

Põhjalikumad uuringud maatriksorganisatsiooni erinevate aspektide kohta finantssektoris üldiselt või Eesti organisatsioonides praktiliselt puuduvad. Samas on maatriksorganisatsiooni edukas rakendamine Eesti ettevõtetes olulise tähtsusega, kuna paljud Eesti suurettevõtted kuuluvad rahvusvahelistele omanikele, kes juhivad oma ettevõtete tegevust Eestis nii funktsionaalses kui territoriaalses mõõtmes, st läbi maatriksorganisatsiooni mudeli. Eriti oluline on välisomanike mõju Eesti finantssektoris, kus enam kui 90% turust kuulub Põhjamaiste suurpankade tütarettevõtetele või filiaalidele (Pankade turuosad, 2016). Käesolev töö püüab seda tühimikku mõnevõrra täita.

SEB Pangas on maatriksorganisatsiooni rakendatud alates 2009. aastast, mil Balti tütarpankade juhtimiseks loodi SEB Balti Divisjon. Kuigi panga juhtkond on mõistnud maatriksorganisatsiooni rolli olulisust organisatsiooni ees seisvate eesmärkide saavutamisel, ei ole seni pööratud piisavalt tähelepanu rakendatud maatriksorganisatsiooni analüüsimisele ja arendamisele ning tema toimimise tõhususe suurendamisele.

Käesoleva töö eesmärgiks ongi pakkuda välja soovitusi maatriksorganisatsiooni parendamiseks SEB Pangas Greineri arengumudelist lähtudes. Selleks kaalutakse Greineri arengumudelile tuginedes maatriksorganisatsiooni rakendamise põhjendatust ettevõttes ning analüüsitakse maatriksorganisatsiooni tugevusi ja nõrkusi. Töö autor loodab, et uuringu tulemused pakuvad lisaväärtust SEB Panga juhtkonnale, omanikele ja töötajaile ning seeläbi panga klientidele laiemalt.

Töö eemärgi täitmiseks läbi viidavad uurimisülesanded on:

1. tutvustada organisatsiooni arengutsüklite erinevaid käsitlusi, sealhulgas empiirilise uuringu aluseks olevat Greineri arengumudelit ning arengumudelite seost organisatsioonistruktuuriga;
2. selgitada maatriksorganisatsiooni mõistet, selle rakendamise näidustusi ning rakendamise positiivseid ja negatiivseid järelmeid;

3. analüüsida maatriksorganisatsiooni rakendamise põhjendatust SEB Pangas läbi organisatsiooni arengutsüklite käsitluse, toetudes Greineri arengumudelile;
4. tuua välja maatriksorganisatsiooni rakendamise positiivsed ja negatiivsed järelmid SEB Pangas ning tuginedes ettevõtte arenguetapile anda soovitusi maatriksorganisatsiooni täiustamiseks.

Kahe esimese uurimisülesande lahendamiseks rakendatakse teoreetilist uuringut, millele tugineb empiiriline uuring kahe viimatinimetatud uurimisülesande täitmiseks.

Maatriksorganisatsiooni rakendamise põhjendatuse analüüsi raamistiku moodustab autoripoolne analüüs. Analüüs tugineb Greineri arengumudelis toodud organisatsioonilise arengu olulisematele kriteeriumidele, mida analüüsitakse nii erinevate andmeallikate (SEB Panga aastaaruanded, finantssektori statistika jms) kui ka intervjuude alusel SEB Panga omanike esindajatega. Analüüsi tulemuste mitmekesisamiseks viiakse läbi ankeetküsitlus SEB Panga juhtide ning SEB Balti Divisjoni juhtide seas. Tulemusi kontrollitakse fookusgrupi intervjuu abil sõltumatute hindajatega.

Maatriksorganisatsiooni rakendamise positiivsete ja negatiivsete järelmite analüüsil kasutatakse kriitiliste juhtumite meetodit, kuna maatriksorganisatsioonide tugevused ja nõrkused jäävad tihtipeale varjatuks ning ilmnevad vaid mõne kriitilise juhtumi esinedes. Selleks intervjueeritakse nii neid SEB Panga juhte, kes töötavad otseselt maatriksorganisatsioonis, st neil on kaks võrdväärset juhti, kui ka SEB Balti Divisjoni juhte, kellele SEB Eesti juhid alluvad. Intervjuude tulemuste analüüsimiseks kasutatakse sisuanalüüsi meetodit, mille abil teksti sisu kodeeritakse, et tuvastada sarnaseid mustreid ja teemasid. Sisuanalüüsi tulemuste valideerimiseks palutakse ankeetküsitluse vormis SEB Panga ja Balti Divisjoni juhtidel hinnata analüüsi tulemusel selgunud positiivsete ja negatiivsete järelmite esinemine sagedust SEB Pangas ning küsitluse vastuseid analüüsitakse Spearmani korrelatsioonikordaja abil. Lõplikke tulemusi kasutatakse parendusettepanekute tegemiseks SEB Pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni täiustamiseks. Parandusettepanekutele tagasiside ja hinnangu saamiseks viiakse läbi fookusgrupi intervjuu.

Uuringu teostamise tulemusena tehtud parendusettepanekud esitatakse SEB Panga ning SEB Balti Divisjoni juhtkondadele nende rakendamise kaalumiseks. Kuna

juhtimismehhanismide edukas toimimine riikide üleselt on nii SEB Panga kui SEB Balti Divisjoni edukuse seisukohalt olulise tähtsusega ning loodetavasti loovad töös esitatavad parendusettepanekud lisaväärtust panga juhtimismudeli täiustamisel, on juhtkonna huvi töös esitatavate soovituste rakendamiseks suur.

Töö ülesehitus koosneb teema teoreetilisest käsitlusest töö esimeses peatükis ning empiirilistest uuringutest töö teises peatükis.

Autor tänab oma kolleege SEB Pangas ja SEB Balti Divisjonis, kes pühendasid oma aega maatriksorganisatsiooni üle arutlemisele, intervjuudele ja ankeetküsitlustele vastamisele ning fookusgrupis osalemisele, SEB Panga personali- ja koolitusdivisjoni juhti May-Liis Mustingut analüüsiprotsessis kaasamõtlemise eest ning sõltumatuid hindajaid fookusgrupis osalemise eest.

Autor tänab südamest oma töö juhendajat professor Maaja Vadit, kelle targa suunamiseta käesolevat uurimustööd sündinud ei oleks.

Töö märksõnadeks on arengumudelid, Greineri arengumudel, maatriksorganisatsioon.

1. ORGANISATSIOONI ARENGUMUDELITE NING MAATRIKSORGANISATSIOONI TEOREETILISED ALUSED

1.1. Organisatsiooni arengumudelid ning nende seos organisatsioonistruktuuriga

Käesolevas peatükis antakse ülevaade organisatsiooni arengumudelite teoreetilistest käsitlustest ning arengutsüklite seostest organisatsioonistruktuuriga. Selleks tutvustatakse organisatsiooni arengumudelite erinevaid aspekte ning organisatsioonistruktuuri olemust erinevatel arenguetappidel. Põhjalikumalt tutvustatakse Greineri arengumudelit, mida kasutatakse SEB Pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni analüüsimiseks töö empiirilises osas.

Viimaste aastakümnete organisatsiooniteooria üks olulisemaid arengusuundi on olnud organisatsioonide ja nende arengu käsitlemine elusorganismi metafoori kaudu, mille alusel saab organisatsioone pidada avatud süsteemideks, mis peavad kohanema keskkonnaga, organisatsiooni tervist ja arengut mõjutavate teguritega ning millel on elutsüklid (Morgan 2008: 46). Elutsükkel on üks kõige laialdasemalt kasutatavaid kontseptsioone sotsiaalteadustes ning ta väljendab küpsemise ja vananemise protsesse üldistatult (O'Rand, Krecker 1990: 241). See sotsiaalteadustes laialdaselt kasutusel olev metafoor pakub ka lihtsa ja prognoositava meetodi organisatsioonide arengu modelleerimiseks (Schwartz 2011: 2) - organisatsioonide kasvades, küpsedes ja keerukamaks muutudes toimub neis eeldatavalt rida tüüpilisi muutusi.

Organisatsiooni arengumudeli peamine eeldus on, et iga organisatsiooni areng järgib prognoositavat mustrit, mida iseloomustavad üksteisele järgnevad ja üksteisest selgelt eristuvad etapid (Dodge, Robbins 1992: 27). Organsatsioonides toimuvate muutuste

mustrit võib iseloomustada kui arenguetappe või –tsükleid (Miller, Friesen 1984: 1161). Arenguetapp eeldab üksteisele järgnevate muutuste toimumist, mis viitavad arenguprotsessi teatavale mustrile ning organisatsioonide vananedes nende ette tõusetuvate probleemide üldistatavusele (O´Rand, Krecker 1990: 257). Organisatsiooni sisemised tunnused (näiteks strateegia, struktuur, protsessid jms) ning väline kontekst (nt keskkond, tegevusharu, tehnoloogiad jms) erinevad iga arenguetapi puhul (Kallunki, Silvola 2008: 62). Samal seisukohal on ka Hanks *et al* (1995: 5) – organisatsioonide areng on järjepidev ja prognoositav.

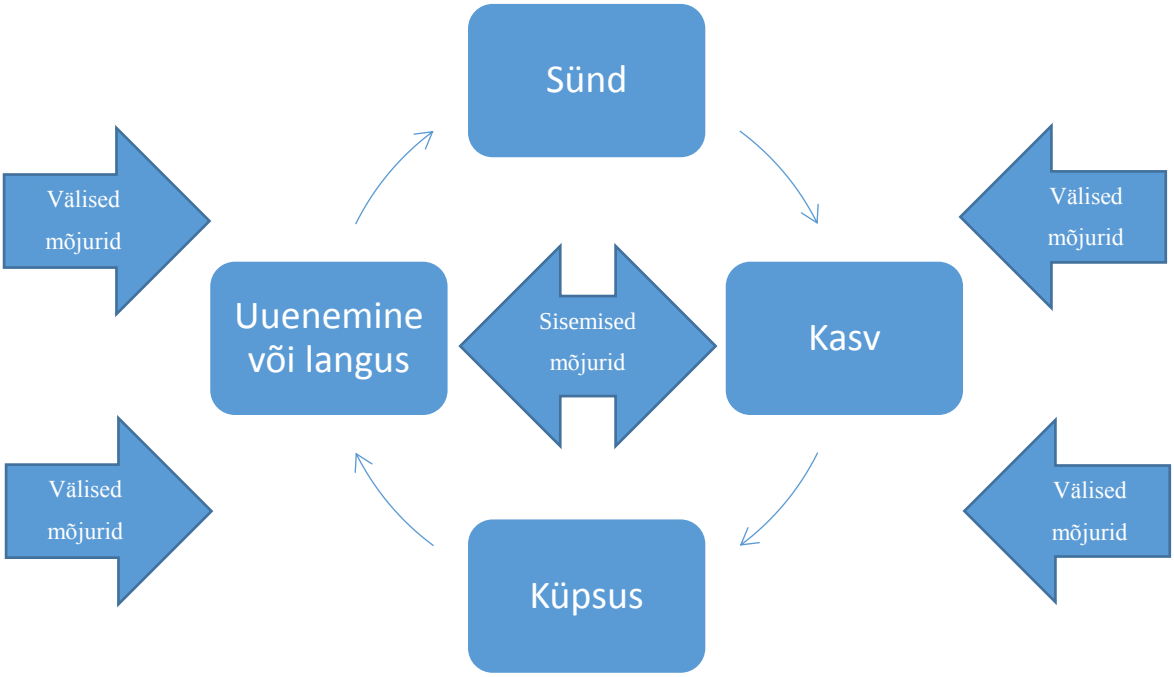
Arengumudelite käsitluse väärtuseks võib pidada organisatsiooni arengu dünaamilise ja muutuva loomuse rõhutamist ning teoreetilise raamistiku loomist, selgitamaks organisatsiooni evolutsiooni ajalisi mõjusid organisatsiooni erinevatele etappidele. (Wang, Singh 2014: 144-145). Arengumudel kaardistab organisatsiooni kasvamisel ja komplekssuse kasvul toimuvaid võimalikke muutusi, samuti sellel teekonnal valitsevaid võimalikke ohte, mida vältida (Lester e*t a*, 2003: 341). See võimaldab organisatsiooni juhtidel otsustada, millal on õige aeg minevikus edukaks osutunud strateegiatest või praktikatest lahti lasta, sest need võivad takistada organisatsiooni kasvu tulevikus.

Quinn ja Cameron (1983: 33) on välja toonud, et organisatsiooni arenguetapid :

- on oma olemuselt järgnevad;
- toimivad hierarhilises järgnevuses, mida ei saa lihtsalt tagasi pöörata;
- sisaldavad endas väga erinevaid organisatsiooni tegevuste ja struktuuri aspekte.

Kuigi erinevad autorid vaatlevad ja rõhutavad oma käsitlustes erinevaid organisatsiooni tunnuseid, käsitletakse organisatsiooni arengut läbi mitmete sarnaste arenguetappide (nt; Greiner 1972, Lyden 1975, Kimberly 1979, Mintzberg 1979, Adizes 1979, Miller, Friesen 1984, Smith *et al* 1985, Downs 1991, Dodge, Robbins 1992, van de Ven, Poole 1995, Lester *et al* 2003 jne). Kõikides mudelites on olemas organisatsiooni loomise etapp (varajane innovatsioon, loovus, ettevõtlikkus), kasvu etapp (kiire kasv, pühendumus, ühekuuluvuse loomine, kollektiivsuse tekkimine), küpsuse etapp (stabiilsus, institutsionaliseerumine, formaliseerituse ja kontrolli loomine) ja uuenemise või languse etapp (keerukuse kasv, detsentraliseerimine, kohandumine, struktuuri viimistlemine) ning organisatsiooni liikumist ühest arenguetapist teise mõjutavad nii

sisemised kui välised tegurid (vt joonis 1). Erinevate arenguetappide arv organisatsooni arengus ulatub erinevate allikate alusel kolmest kuni kümneni (Duobiene 2013: 585).



Joonis 1. Peamised etapid organisatsiooni arengus.
Allikas: autori analüüs.

Organisatsiooni arengumudelite teoreetiliste käsituste autorid on erinevatel seisukohtadel selles, kas organisatsioonid läbivad arenguetappe kindlas deterministlikus järgnevuses või on võimalik arenguetappe vahele jätta ning läbida hilisemaid etappe enne kui varasemaid. Nii väidavad Miller ja Friesen (1984: 1161), Quinn ja Cameron (1983: 40), Phelps *et al* (2007: 13), Drazin ja Kazanjian (1990: 324), Wang ja Singh (2014: 145) ning Lester *et al* (2003: 340), et kuigi organisatsiooni arengumudeli etapid on sisemiselt sidusad ja eriilmelised, ei ole nad üksteisega seotud mingis deterministlikus või prognoositavas järgnevuses – küpsuse etapile võib näiteks järgneda nii languse, taassünni kui isegi kasvu etapp, kasvuetapile võib järgneda küpsuse või languse etapp jne. Organisatsioonidel on võimalik läbida mitmeid erinevaid siirde- või muutuste teekondi sõltuvalt väliskeskkonna mõjudest, ettevõtte tegevusvaldkonna või majandussektori arengutsüklitest, olulistest muutustest ettevõtte peamistes eesmärkides, juhtimisstiilis või töötajaskonnas (Drazin, Kazanjian 1990: 324, Quinn, Cameron 1983:

40). Siiski enamik arengumudelite teooriaid (nt Greiner 1972, Adizes 1979, Mintzberg 1979, Schwarz, 2012) sellist lähenemist ei toeta, väites, et organisatsiooni arenguetapid järgnevad üksteisele ette määratud lineaarses ja pöördumatus järgnevuses.

Organisatsiooni arengumudelite loojad ei seo üldjuhul organisatsiooni arengu etappe konkreetsete ajaperioodidega nende etappide läbimiseks – organisatsiooni liikumine ühest arenguetapist teise võib kujuneda väga kiireks või vastupidi, organisatsioon võib iga arenguetapil püsida pikka aega. Lippitt ja Schmidt (1967: 105) väidavad, et organisatsiooni vanusel ja arenguetapil ei täheldata omavahelist tugevat korrelatsiooni. Samuti ei ole tõendusi selle kohta, kuivõrd on omavahel seotud arenguetapi pikkus ja organisatsiooni tegevusvaldkond (Drazin, Kazanjian 1990: 321). Organisatsooni arengu kiirus ühest etapist teise võib olla mõjutatud äärmiselt erinevatest teguritest - nii on Mintzberg (1979: 242) toonud näite, kuidas suureks paisunud ettevõtlikkuse etapil asuv organisatsioon võib püsida samas arenguetapis pool sajandit, kuid on seejärel sunnitud järsult liikuma järgmisesse etappi, kui lahkub ettevõtte autokraatlik juht. Milleri ja Frieseni (1984: 1176) poolt uuritud 36 ettevõtte puhul oli lühim arenguetapp 18 kuud ning pikim 20 aastat, keskmiselt kestis üks arenguetapp 6 aastat.

Mitmed organisatsiooni arengumudeleid pööravad enam tähelepanu organisatsiooni esimestele arenguetappidele - ettevõtte loomisele, kiire kasvu ja organisatsiooni formaliseerituse tekkimise etapile (Downs 1991, Lippitt, Schmidt 1967, Kimberly 1979, Lyden 1975, Kazanjian 1988), kusjuures osad neist nagu näiteks Downs'i, Lyden'i, Kazanjian'i ja Kimberly mudelid ei käsitle väga küpse organisatsiooni arenguetappe üldse, samas kui teised mudelid (Greiner 1972, Adizes 1979, Hanks *et al* 1993) keskenduvad elutsüklite tegurite analüüsile ja organisatsiooni arengule ka suuremate organisatsioonide ja hilisemate arenguetappide puhul. Enamik mudeleid keskendub organisatsiooni kasvule ja küpsemisele ning vaid mõned neist (Adizes 1972: 13, Hanks *et a,* 1993: 21, Lester *et al* 2003: 343) käsitlevad põhjalikumalt ka organisatsioonide languse ja kadumise etappi (vt tabel 1).

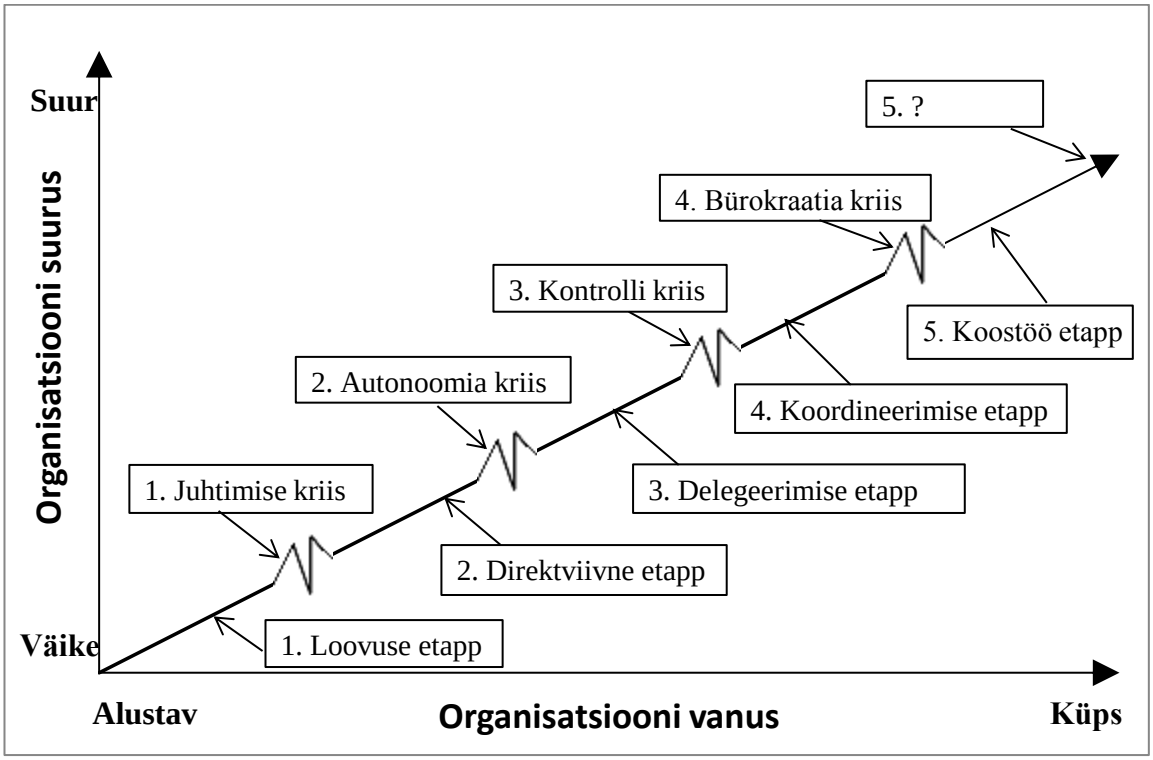
Tabel 1. Organisatsiooni arenguetapid erinevates teoreetilistes käsitlustes.

Arenguetapi iseloomustus	Etapi nimetused erinevates mudelites	Allikas
I Ettevõtte loomise etapp		
Ettevõte on noor, väike, ideederikas, ettevõtet juhib omanike ettevõtlikkus.	Sünni etapp	Lippitt, Schmidt 1967
	Loovuse etapp	Greiner 1972
	Kurameerimise etapp. Alaealise organisatsiooni etapp	Adizes 1979
	Esimene etapp	Kimberly 1979
	Ettevõtlikkuse etapp	Quinn, Cameron 1983
	Sünd	Miller, Friesen 1984
	Eostamine ja areng. Kommertsialiseerumine	Kazanjian 1988
	Võitlus iseseisvuse eest	Downs 1991
	Loomine	Dodge, Robbins 1992
	Start-up	Hanks et al 1993
	Eksisteerimine	Lester at al 2003
II Kiire kasvu etapp		
Kiire müügikasv, ressursside koondamine organisatsiooni kiire kasvu eeliste ärakasutamiseks.	Noorus	Lippitt, Schmidt 1967
	Go-go organisatsiooni etapp	Adizes 1979
	Teine etapp. Kolmas etapp	Kimberly 1979
	Kollektiivsuse etapp	Quinn, Cameron 1983
	Kasv	Miller, Friesen 1984
	Kasv	Kazanjian 1988
	Kiire kasvu etapp	Downs 1991
	Varajane kasv	Dodge, Robbins 1992
	Laienemine	Hanks et al 1993
	Ellujäämine	Lester et al 2003
III Küpse ettevõtte etapp		
Müügimahud stabiliseeruvad, keskkond on heterogeensem. Komplekssete juhtimis-, kontrolli- ja analüüsisüsteemide rakendamine.	Küpsus	Lippitt, Schmidt 1979
	Direktiivne etapp	Greiner 1972
	Täiskasvanuiga. Parim iga. Küpsus	Adizes 1979
	Neljas etapp	Kimberly 1979
	Formaliseerimise ja kontrolli etapp	Quinn,Cameron 1983
	Küpsus	Miller, Friesen 1984
	Stabiilsus	Kazanjian 1988
	Aeglustumise etapp	Downs 1991
	Hilisem kasv. Stabiilsus.	Dodge, Robbins 1992
	Konsolideerumine	Hanks et al 1993
	Edu	Lester et al 2003
IV Ettevõtte uuenemise või languse etapp		
Toodete ja turgude mitmekesistumine ja laienemine, dünaamiline ja konkurentsitihe keskkond, eesmärgiks on pigem	Delegeerimise etapp. Koordineerimise etapp. Koostöö etapp.	Greiner 1972
	Aristokraatlik faas.	Adizes 1979

stabiilsus kui kasv või muutumine. Stagnatsioon, turgude küllastumine või kokkukuivamine.	Bürokraatlik etapp. Surm	
	Neljas etapp	Kimberly 1979
	Struktuuri viimistlemise etapp	Quinn, Cameron 1983
	Uuenemine. Langus	Miller, Friesen 1984
	Diversifitseerumine. Langus	Hanks et al 1993
	Uuenemine. Langus	Lester at al 2003

Allikas: Autori analüüs.

Üks kõige põhjalikumalt organisatsioonide hilisemaid arenguetappe käsitlevaid mudeleid on Larry Greineri arengumudel (Greiner 1972), milles viiest etapist kolm analüüsivad just suure, kompleksse ja väga küpse organisatsiooni arengut. Greineri arengumudel tugineb eeldusele, et kasvavad organisatsioonid arenevad läbi viie selgelt eristuva etapi, millest igaüks koosneb suhteliselt rahulikust kasvuperioodist ja lõpeb teatud juhtimiskriisiga, mis tuleb lahendada enne järgmise kasvuperioodi algust (vt joonis 2). Iga etapp on eelmise etapi tulem ja järgmise etapi põhjus.



Joonis 2. Greineri arengumudel (Greiner 1972).

Kirjeldame allpool lühidalt Greineri mudeli viit etappi.

Loovuse etapp on ettevõtte loomise periood, kus põhitähelepanu on nii toote kui turu loomisel ja arendamisel. Seda perioodi iseloomustavad järgmised tegurid:

- ettevõtte asutajate füüsiline ja vaimne energia on täielikult keskendunud uue toote loomisele ja selle müügile, juhtimistegevusi ei peeta oluliseks;
- töötajatevaheline kommunikatsioon on tihe ja mitteformaalne;
- pikki töötunde tasustatakse tagasihoidlikult, oluline on ootus saada omanikutulu;
- tegevusi kontrollitakse kohese tururеaktsiooni alusel, juhtkonna reageering sõltub klientide reageeringust.

Loovuse etapile järgneb juhtimiskriis – organisatsiooni kasvades ei piisa enam mitteametlikust kommunikatsioonist või töö käigus õpitud oskustest, uued töötajad ei ole sama motiveeritud kui ettevõtte asutamisel osalenud töötajad, ettevõte vajab lisakapitali, juurutada tuleb kontrolli- ja finantsmehhanisme jne. Seega peavad ettevõtte asutajad hakkama tegelema soovimatute juhtimisülesannetega ja keegi peab võtma rolli kogu ettevõtte kui terviku juhtimises. Samas on ettevõtet asutajail tihtipeale raske ettevõtte juhtimist kellegi teise kätte usaldada. See on ettevõtte esimene kriitiline arenguotsus – leida ja värvata tugev ärijuht, keda omanikud aktsepteerivad ja kes suudab organisatsiooni ühe eesmärgi suunas tööle panna.

Direktiivse etapi jooksul järgneb ettevõtetel, kes esimese kasvuetapi edukalt läbivad, jätkusuutliku kasvu periood. Seda perioodi iseloomustab:

- ettevõttes juurutatakse funktsionaalne organisatsioonistruktuur, mis eraldab omavahel nt tootmis- ja turundustegevused ning ametikohad muutuvad enam spetsialiseerituks;
- juurutatakse arvestussüsteemid põhivara ja sisseostude üle;
- juurutatakse eelarve, tasustamissüsteemid ja tööeeskirjad;
- kommunikatsioon muutub formaliseeritumaks ja vähem personaalseks sedavõrd, kuidas areneb organisatsiooni hierarhiline süsteem ja ametikohad selles;
- ettevõtte juht ja tema meeskond võtavad põhivastutuse ettevõtte arengusuundade eest, madalama taseme juhid on pigem funktsionaalsed spetsialistid kui iseseisvalt otsuseid langetavad juhid.

Direktiivsele etapile järgneb autonoomia kriis – kuigi uus direktiivne juhtimisstiil rakendab töötajate energiat senisest tõhusamalt kasvu heaks, muutub see mingil hetkel suurema, mitmekesisema ja komplekssema organisatsiooni juhtimiseks ebasobivaks. Madalama taseme töötajaid piirab keeruline ja tsentraliseeritud hierarhia. Neil on turust, klientidest, tehnoloogiatest jms suuremad teadmised kui tippjuhtidel ja nad tunnevad, et on sunnitud valima protseduuride järgimise ja initsiatiivi võtmise vahel. Seega tunnevad madalama taseme juhid vajadust suurema iseseisvuse järele, mis toob kaasa delegeerimise vajaduse. Tippjuhtkonnal on raske oma senisest vastutusest ja otsustusõigusest loobuda ja ka madala taseme juhid ei pruugi olla valmis iseseisvaid otsuseid vastu võtma. Seega satub ettevõte revolutsioonilisse perioodi, mille käigus otsustustasandid ja vastutus peaksid liikuma organisatsiooni madalamatele tasemetele.

Mudeli kolmas, delegeerimise etapp käivitub detsentraliseeritud organisatsioonistruktuuri rakendumisega, mil kasv saavutatakse madalamate juhtimistasemete suurema motiveerimise teel. Tänu otsustusõigusele ja motivatsioonile suudavad detsentraliseeritud üksuste juhid siseneda uutele turgudele, vastata kiiremini klientide ootustele ja arendada uusi tooteid. Delegeerimise etappi iseloomustab:

- tehaste ja piirkondlikele juhtidele antakse palju suurem vastutus;
- juhte ja töötajaid motiveeritakse kasumiüksuste ja boonuste kaudu;
- peakontori tippjuhtkond piirdub pigem juhtimisega läbi erandite, mis tugineb regulaarsel aruandlusel;
- tippjuhtkond tegeleb enam uute ettevõtete ülesostmisega, mida pärast omandamist juhitakse detsentraliseeritult nagu ka seniseid üksuseid;
- kommunikatsioon tippjuhtkonna poolt on harv.

Delegeerimise etapile järgneb kontrolli kriis – ilmselt tekib mingil hetkel piisavalt suur probleem, samas kui tippjuhtkond tunneb, et nad on tegevuse üle kontrolli kaotamas ning püüab seetõttu kontrolli taastada. Mõnikord püüavad tippjuhid taastada tsentraliseeritud juhtimist, kuid see tavaliselt ebaõnnestub operatsioonide suure ulatuse tõttu. Ettevõtted vajavad uusi lahendusi tegevuste koordineerimiseks.

Koordineerimise etappi iseloomustab formaalsete süsteemide kasutuselevõtt, et saavutada suurem koordineerimine ja tippjuhtkonna poolt vastutuse võtmine. See saavutatakse uute süsteemide rakendamisega, milleks võivad olla näiteks:

- detsentraliseeritud üksused ühendatakse tootegruppideks;
- juurutatakse ja pidevalt täiustatakse formaalseid planeerimisprotsesse;
- suurendatakse arvukalt juhtimis- ja tugipersonali peakontoris, et ehitada üles üle-ettevõttelisi kontrolliprogramme;
- investeeringuid kaalutakse hoolikalt üle organisatsiooni;
- igat tootegruppi käsitletakse kui investeerimiskeskust, kus omakapitali tootlikkus on oluline kriteerium ressursside jaotamisel;
- teatud tehnilised funktsioonid, nt infotehnoloogia, tsentraliseeritakse peakontorisse, samas kui igapäevased operatiivsed otsused jäävad detsentraliseerituks;
- võetakse kasutusele aktsiaoptsioonid ja üle-ettevõttelised kasumijagamise programmid, et tugevdada ühtekuuluvustunnet kogu ettevõttega.

Koordineerimise etapis kasutusele võetavate koordineerimissüsteemide eesmärk on kasv ettevõtte piiratud ressursside tõhusama jaotamise kaudu, sundides juhte vaatama laiemat pilti kui vaid nende üksuse vajadus. Kuigi juhtidel on säilinud suur osa otsustusõigusest, õpivad nad hoolikamalt põhjendama oma tegevusi peakontori üksustele.

Koordineerimise etapp juhatab organisatsiooni bürokraatia kriisi – erinevate juhtimisstruktuuride ning peakontori ja allüksuste vahele tekib ajapikku usalduse puudus. Uute süsteemide, programmide ja kontrollimehhanismide kasv on kiirem kui nende kasulikkuse kasv. Allüksuste juhid ei hinda juhtnööre, mis tulevad kohalikke olusid mittetundvast peakontorist, peakontori töötajad kurdavad allüksuste vähese koostöövalmiduse üle ning kumbki pool ei ole rahul aina kasvava bürokraatiaga. Protseduuride järgimine on olulisem kui probleemide lahendamine ja innovatsioon kängub. Sõnaga – organisatsioon on muutunud liiga suureks ja kompleksseks, et seda saaks juhtida formaalsete programmide ja jäikade süsteemide kaudu.

Mudeli viies, koostöö etapp rõhutab tugevat isiksustevahelist koostööd, et ületada bürokraatia kriisi. Kui eelmises etapis juhiti protseduuride ja süsteemide kaudu, siis see etapp rõhutab juhtimistegevuste suuremat spontaansust, meeskonnatööd ja isiksustevaheliste erinevuste oskuslikku vastandamist. Sotsiaalne kontroll ja

enesedistsipliin on olulisemad kui formaalsed kontrollid. Selline üleminek on eriti raske neile juhtidele ja spetsialistidele, kes eelmised süsteemid ja meetodid loonud olid.

Koostöö faasi iseloomustab:

- probleemide kiire lahendamine meeskondade ühistegevuse abil;
- meeskonnad tekivad erinevate üksuste baasil;
- peakontori tugipersonali arv väheneb ja paigutatakse ümber ning neist moodustatakse interdistsiplinaarsed meeskonnad, kes nõustavad, mitte ei juhi allüksusi;
- õigete meeskondade moodustamiseks kasutatakse tihti maatriksi-tüüpi struktuure;
- varasemaid formaalseid süsteeme lihtsustatakse;
- võtmejuhtidele korraldatakse tihti konverentse probleemide lahendamiseks;
- kasutatakse koolitusprogramme, et arendada juhtide käitumuslikke oskusi, et parandada meeskonnatööd ja konfliktide lahendamist;
- igapäevaste juhtimisotsuste tegemiseks juurutatakse reaalajas infosüsteemid;
- Organisatsioon julgustab uute praktikate katsetamist.

Kuigi Greineri arengumudel avaldati esmakordselt juba 1972. aastal, kasutatakse seda siiani edukalt organisatsioonide arenguga kaasnevate probleemide ning nende lahenduste mõju analüüsimiseks. Põhjuseks, miks mudelit ei ole oluliselt täiendatud ja ka väga hilistes urimustes kasutataksesda seda just tema algsel kujul, võib pidada asjaolu, et juba mudeli originaalversioon kujutab endast tõhusat tööriista muutuste planeerimiseks ja juhtimiseks, võimaldades (Sîrbu 2013: 1667) :

- kasutada ühist keelt ja terminoloogiat muudatuste analüüsiks ja muutuste protsessi puudutavate kogemuste jagamiseks;
- analüüsida, millisesse arenguetappi organisatsioon oma arengus on jõudnud ja prognoosida probleeme, mida organisatsioon tulevikus oodata võib;
- illustreerida vajadusi muudatuste järele erinevates arenguetappides.

Greineri arengumudelit ongi rakendatud enim potentsiaalsete takistuste analüüsimiseks organisatsiooni arengus ning organisatsiooni võimekuste prognoosimiseks oodatavate

kasvutakistuste ületamiseks (Pries-Heje *et al* 2005: 18; de Woestyne et al 2010: 41: , Odehnalová, Olševičová 2009: 78). Kuna iga etappi mõjutab olulisel määral sellele etapile eelnenud etapp ning Greineri mudel toob esile oodatavad takistused organisatsiooni järgmises arenguetapis juba enne, kui organisatsioon on sellesse etappi jõudnud, suudab juhtkond, kes tunnetab oma organisatsiooni ajalugu, ette aimata järgmist arengukriisi ja selleks valmistuda.

Mudeli väärtuseks võib pidada ka asjaolu, et mudel rõhutab ettevõtete probleeme käsitledes, et need johtuvad enam ettevõtte enda minevikuotsustest kui hetkesündmustest või väliskeskkonna dünaamikast (Greiner 1972: 38).

Oluliseks väärtuseks Greineri mudeli rakendamisel organisatsioonide analüüsil võib ka pidada kahe strateegilise aspekti omavahelise sobivuse tähtsustamist toetamine (Baird, Meshoulam 1988: 116): väline sobivus, st organisatsiooni struktuuri, süsteemide ja juhtimispraktikate sobivus organisatsiooni arenguetapiga ning sisemine sobivus, st struktuuri, süsteemide ja juhtimispraktikate sobivus üksteisega, nende omavaheline täiendamine ning toetamine.

Teoreetilisest kirjandusest ei ole leida näiteid Greineri arengumudeli rakendamisest finantssektori ettevõtete analüüsil. Siiski kasutatakse käesolevas uurimustöös Greineri mudelit SEB Pangas maatriksorganisatsiooni juurutamise põhjendatuse hindamiseks järgmistel põhjustel:

- mudel keskendub organisatsiooni sisemise arengu ja otsuste olulisusele, mitte niivõrd sõltuvusele väliskeskkonna teguritest;
- mudel käsitleb mitmeid erinevaid arengukriteeriume lisaks tavapärastele aspektidele nagu organisatsiooni suurus, vanus ja kasvukiirus, kusjuures eriti olulised on organisatsiooni struktuuri, juhtimise ja rakendatavate planeerimis- ja kontrollisüsteemidega seotud aspektid;
- mudel keskendub enam suurte, vanemate ja küpsemate organisatsioonide arenguetappidele;
- mudel defineerib lisaks evolutsioonilistele arenguetappidele ka dünaamilised kriisisituatsioonid organisatsiooni arengus, võimaldades prognoosida probleeme ning organisatsiooni suutlikkust kriisidega toime tulla.

Organisatsiooni arenguetapp ja organisatsiooni juhtimiseks rakendatav organisatsioonimudel ja -struktuur on omavahel tihedas seoses – organisatsiooni arenedes kerkivad tema ette teistsugused probleemid, mis nõuavad teistsuguseid juhtimisoskusi, prioriteete ja struktuurilist ülesehitust (Hanks *et al* 1993: 5).

Ülevaate organisatsiooni struktuurist organisatsioon erinevatesl etappides annab tabel 2.

Tabel 2. Organisatsiooni struktuur organisatsioonide arengu erinevates etappides.

Organisatsiooni arenguetapp	Organisatsiooni struktuur ja juhtimine
Ettevõtte loomine	Mitteformaalne, agiilne, diferentseerimata, võim tugevalt tsentraliseeritud.
Kiire kasvu etapp	Funktsionaalse struktuuri tekkimine, võim on teataval määral delegeeritud kesktaseme juhtidele. Protseduuride ja otsustusprotsesside formaliseerimine ja standardiseerimine. Hierarhiline juhtimismudel või detsentraliseeritud tooteüksuste mudel.
Küpsuse etapp	Formaalne, bürokraatlik, mõõdukalt tsentraliseeritud ja diferentseeritud. Keskendumine sisemise tõhususe suurendamisele eesmärgiga tagada sujuv ja tõhus toimimine ja kontroll.
Uuenemise või languse etapp	Suuremad ja komplekssemad organisatsioonilised üksused, et juhtida komplekssemaid ja heterogeensemaid turge/tooteid. Maatriksorganisatsiooni ja kahekordse käsuahela rakendamine. Keskmine kuni kõrge diferentseeritus ja tsentraliseeritus. Keerulisemad kontrolli-, planeerimis- ja otsustusprotsessid.

Allikas: autori koostatud Greiner 1972: 43, Mintzberg 1979: 242, Adizes 1979: 17, Hanks *et al* 1993: 12, Miller, Friesen 1984: 1164-1173, Kazanjian 1988: 274, Milliman *et al* 1991: 331, Quinn, Cameron 1983: 48, Kallunki, Silvola 2008: 63, Phelps *et al* 2007: 10 põhjal.

Kui ettevõte luuakse, siis ei ole esialgu vajadust väga rangelt struktureeritud organisatsioonimudeli järgi – tööjaotus, juhtimine ja kommunikatsioon kujunevad loomulikul moel, vajadus kindla struktuuri moodustamiseks on väike, kuid koos organisatsiooni kasvamise ja arenemisega muutuvad komplekssemaks ka organisatsiooni struktuur ja otsustusprotsessid (Greiner 1972: 43, Mintzberg 1979: 242, Adizes 1979: 17, Hanks *et al* 1993: 12, Miller, Friesen 1984: 1164-1173, Kazanjian 1988: 274, Milliman *et al* 1991: 331, Quinn, Cameron 1983: 48, Kallunki, Silvola 2008: 63, Phelps *et al* 2007: 10). Nii on näiteks Hank *et al* (1993: 18) välja toonud, et

erinevate juhtimistasandite arv on organisatsooni varasemates etappides keskmiselt 2,2 ning ulatub organisatsioon hilistes arenguetappides kuni 5,7-ni.

Kuna organisatsiooni strateegia edukaks elluviimiseks peaks seda toetama ja kajastama ka sobilik organisatsioonistruktuur, eeldab küpsemas arenguetapis oleva, komplekssema ja erinevate väljakutsetega üheaegselt tegelema pidava organisatsiooni juhtimine sellise organisatsioonistruktuuri rakendamist, mis lubab erinevaid territoriaalseid ja funktsionaalseid üksusi tõhusalt juhtida, koordineerida ja kontrollida. Selliste komplekssete juhtimisülesannete täitmiseks on organisatsioonid ühe võimalusena juurutanud maatriksorganisatsiooni.

1.2. Maatriksorganisatsiooni mõiste ja rakendamine

Nagu eelmises alapeatükis välja toodi, on üks suurtele ja komplekssetele organisatsioonidele omaseid võimalikke organisatsioonistruktuure maatriksorganisatsioon. Käesolevas alapeatükis tutvustatakse maatriksorganisatsiooni olemust, selle rakendamise näidustusi ning positiivseid ja negatiivseid järelmeid.

Esimesed maatriksorganisatsioonid tekkisid 1960ndatel aastatel kosmosetööstuses, mil kosmose vallutamise võidujooksu tingimustes oli kosmosetööstusettevõtetel ühevõrra oluline arendada nii tehnoloogiaid ja ettevõtte tehnilisi võimekusi kui ka ettevõttesisest koostööd ja koordineerimist, et välja töötatud tehnoloogilised lahendused võimalikult kiiresti ja tõhusalt ellu rakendada (Galbraith 1971: 30, 39). Selle tulemusena loodi maatriksorganisatsiooni mudel, mille eesmärgiks on saavutada ühekorraga nii funktsionaalse kui projektipõhise organisatsiooni eelised, võimaldades erineva funktsionaalse taustaga töötajatel oma oskused ja võimed ühise eesmärgi nimel ühendada (Morgan 2008: 66). Kosmosetööstusest levis maatriksorganisatsiooni rakendamine kiiresti ka teistesse tööstusharudesse, näiteks keemiatööstusesse, pangandusse, kindlustusse, elektroonika- ja arvutitööstusesse jms ning erinevatesse valdkondadesse, nagu näiteks haiglad, valitsusettevõtted jms (Lawrence, Kolodny, Davis 1977: 47). Tänapäeval on maatriksorganisatsiooni rakendatud väga mitmetes erinevates tegevusvaldkondades.

Maatriksorganisatsiooni mõiste selgitusi leidub kirjanduses mitmeid (vt tabel 3) ning paljudel neist on sarnane lähtekoht. Enamik allikaid toob kõige olulisemana välja juhtimise aspekti - maatriksorganisatsioonis allub juht kahele või enamale juhile. Olulise aspektina rõhutatakse erinevate juhtimistasandite üheaegse rakendamise ning tasakaalu saavutamise vajadust vertikaalse ja horisontaalse või funktsionaalse ja projekti/toote/kliendi/valdkonna dimensiooni vahel. Paljud autorid viitavad maatriksorganisatsiooni selgituses ka selle keerulisele loomule.

Tabel 3. Maatriksorganisatsiooni mõiste eri autorite käsitluses.

Maatriksorganisatsiooni mõiste	Allikas
Kahekordne võimusuhe mingis organisatsiooni osas, kusjuures kehtib võimutasakaal tootejuhtimise ja funktsionaalse poole vahel.	Galbraith 1971: 35
Kahekordse käsuliini rakendamine organisatsioonis – mõned juhid alluvad kahele, mitte ühele juhile.	Davis, Lawrence 1978: 134
Kahene võimustruktuur.	Mintzberg 1979: 170
Organisatsiooni seesugune struktuuriline korraldus, kus osakonnastumise kaks vormi tegutsevad tasakaalustatud prioriteetide ja võimu tingimustes suhteliselt püsivalt.	Burns 1989: 350
Maatriksjuhtimine on ühe või mitme juhtimis- või allüksuse kihi lisamine olemasolevale organisatsiooni vormile.	Burns, Wholey 1993: 106
Iga madalama taseme juht allub kahele või enamale juhile.	Harris, Raviv 2002: 852
Keerukas võrgustik, kus inimesed ja rollid on läbi põimunud, osutades teenuseid nii funktsiooni sees kui projektidele ja protsessidele horisontaalselt üle üksuste.	Atkinson 2003: 8
Keeruline struktuur, mille eesmärgiks on ühendada nii funktsionaalse kui toote/teenuse/kliendi/ala mõõtme tõhusus ja kasutegur.	Janićijević, Aleksić 2007: 28
Nii horisontaalse kui vertikaalse juhtimise üheaegne rakendamine organisatsioonis.	Derven 2010: 42
Kahekordne alluvussuhe.	Krell 2011: 69
Kahe või enama lihtsa või ühemõõtmelise struktuuri üheaegne rakendamine.	Egelhoff *et al* 2013: 205
Organisatsioon, kus on kaks struktuuri, millest kumbki kuulub erineva juhtide grupi vastutusalasse.	Hatch 2013: 276

Allikas: autori koostatud

Maatriksorganisatsiooni rakendamise näidustused on tihedalt seotud tema olemusega. Kuna maatriksorganisatsiooni toimimine eeldab kahese võimutasakaalu kehtestamist ja säilitamist, sobib see organisatsioonidele, mis on võimelised võimalikke konflikte lahendama mitte niivõrd formaalsetele võimustruktuuridele toetudes, kuivõrd läbi mitteformaalsete läbirääkimiste võrdsete osapoolte vahel (Mintzberg 1979: 170) – seega sobib maatriksmudel organisatsioonidele, kes paiknevad organisatsioonilise arengu hilisemates etappides.

Kuna maatriksorganisatsioon on oma olemuselt kompleksne, on seda mõistlik rakendada suuremate, komplekssemate organisatsioonide ja organisatsiooniliste väljakutsete puhul (Davis, Lawrence, 1978: 134, Chadwin 1983: 306), mille puhul:

- on oluline, et organisatsioon reageeriks ülima kiirusega muutustele kahes sektoris üheaegselt (näiteks turud ja tehnoloogiad) ning seetõttu on vajalik neid kaht perspektiivi tasakaalustada või ühendada;
- organisatsiooni tegutsemiskeskkond on kompleksne, dünaamiline, seetõttu ka määramatu ning võimalused ja probleemid tekivad arvukalt ning kiiresti ning nõuavad informatsiooni kiire töötlemise võimet;
- organisatsiooni ees seisvad eesmärgid ja ülesanded on kiiresti muutuvad ja keerulised. Sellisel juhul on peakontori rolliks muutuste lahtimõtestamine kindlateks juhisteks, uute ärimudelite kujundamine, ressursijaotuse planeerimine, raporteerimis- ja kontrollimehhanismide väljatöötamine jms – st tegelemine ülesannetega, mis on muutuvad, esmakordsed ja mille tulemus on raskesti ette ennustatav;
- organisatsioonid peavad tegutsema inim- või finantsressursi piiratud tingimustes ning neid ressursse jagama.

Lisaks organisatsiooni arenguetapile, tema tegutsemiskeskkonna ja tema ees seisvate ülesannete olemusele on maatriksorganisatsiooni mudelit hinnatud parimaks mooduseks rahvusvaheliste korporatsioonide (Davis, Lawrence 1978: 131; Egeloff *et al* 2013: 205) ning ülimalt reguleeritud sektoris tegutsevatele suurettevõtete (Derven 2010: 42) organisatsiooniliseks korralduseks, kuna maatriksorganisatsioon aitab säilitada kontrolli probleemide üle, mis on sarnased maailma erinevates piirkondades ning saavutada sealjuures maastaabisäästu.

Maatriksorganisatsiooni peamiseks tugevuseks võib pidada selle paindlikkust (Lawrence, Kolodny, Davis 1977: 43) – maatriksorganisatsiooni rakendamine annab võimaluse ühendada organisatsiooni paindlikkus, mis tavapärastes, ühese käsuliiniga suurtes organisatsioonides tihtipeale puudub, suurorganisatsioonide tugevustega nagu näiteks üksuste-ülese koordineerimise ja maastaabisäästuga.

Maatriksorganisatsiooni peamised positiivsed järelmid on eelkõige seotud koordineerituse ja kaasatuse kasvu, kompetentside ja parimate praktikate rakendamise, konkurentsivõime suurenemise ning ressursside tõhusama kasutamisega (vt tabel 4).

Parem koordineeritus võimaldab organisatsioonil kiiremini reageerida keskkonnas toimuvatele muutustele – muutunud turutingimustele või tehnoloogilistele nõudmistele (Lawrence, Kolodny, Davis 1977: 43). Maatriksorganisatsiooni rakendamine suurendab organisatsiooni informatsiooni töötlemise ja otsuste tegemise võimet, kuna loob lisaks kehitavatele hierarhilistele kommunikatsioonikanalitele formaalsed, külgsuunalised kommunikatsioonikanalid, mis täiendavad ja toetavad horisontaalseid kanaleid (Joyce, 1986: 536).

Kommunikatsiooni kvantiteet, veel enam aga selle kvaliteet ja laad mõjutavad otsuste tegemise kvaliteeti – nii on Lawrence, Kolodny ja Davis (1977: 49) välja toonud, et maatriksorganisatsioonis ei langeta otsuseid projekti- või äriüksuste juhid ainusikuliselt, vaid nad juhivad otsuste langetamise protsessi nii, et selle käigus tuuakse esile eriarvamused ja vajadusel tehakse terviku huvides kompromisse. Juhid peavad kasutama oma teadmisi, kompetentse, suhteid, isiklikku jõudu ja oskusi selleks, et teatud grupp inimesi teeks seda, mis on organisatsiooni kui terviku eduks vajalik.

Maatriksorganisatsiooni olulise tugevusena tuuakse välja ka erinevate üksuste eesmärkide ja tegevuste koordineerimine ühiste eesmärkide nimel – näiteks emaettevõtte poolt erinevatel turgudel ja erinevatel ajaperioodidel omandatud tütarettevõtjate tegevuse liitmisel ja ühitamisel (Krell, 2011: 69). Oluliseks aspektiks on siinjuures üksuste ja funktsioonidevahelise võimutasakaalu loomine ning konkureerivate prioriteetide (nt globaalne *vs* lokaalne, toode *vs* piirkond) tasakaalustamine.

Kaasatuse suurendamise aspektist tuuakse maatriksorganisatsiooni rakendamise ühe suurima positiivse järelmine välja kommunikatsiooni kvantiteedi kasv (Joyce 1986: 536) ning tihedam suhtlus, millega tagatakse, et inimesed ei tunneks end isoleerituna (Krell 2011: 69). Maatriksjuhid rakendavad tõenäoliselt rohkem kaasavat ja osalevat juhtimisstiili, kuid nad võivad rakendada enam ka otsest või käskivat käitumist (Joyce 1986, Lawrence, Kolodny, Davis 1977: 47) – probleeme ja raskusi pigem käsitletakse

avalikult kui silutakse või püütakse peita. Töötajaid kaasatakse senisest enam aruteludesse ja probleemide lahendamisse, et tasakaalustada mitme juhi ja vastukäivate eesmärkide ohtu.

Tabel 4. Maatriksorganisatsiooni juurutamise peamised positiivsed järelmid erinevate autorite hinnanguil.

Järelm	Avaldumise vormid	Allikad
Koordineerituse kasv	• Üksustevahelise koostöö kasv. • Koostöö eesmärkide saavutamisel ja väljakutsete lahendamisel. • Informatsiooni kiirema töötlemise võime. • Parem reageerimisvõime turu muutustele. • Parem otsuste kvaliteet. • Üksustevahelise võimutasakaalu loomine. • Vastanduvate prioriteetide tasakaalustamine.	Galbraith 1971: 29 Lawrendce, Kolodny, Davis 1977: 45 Davis, Lawrence 1978: 132 Kolodny 1981: 19 Chadwin 1983: 306 Joyce 1986: 536 Janićijević, Aleksić 2007: 29 Derven 2010: 43 Krell 2011: 69 Egeloff *et al* 2013: 205
Kaasatuse kasv	• Suurem kuuluvustunne. • Kaasava kommunikatsiooni kasv. • Osalev juhtimine. • Suurem tõenäosus, et probleemide ja raskuste üle arutletakse, mitte neid ei siluta. • Üksusteülene probleemide lahendamine. • Koostöö kasv.	Joyce 1986: 537-538 Krell 2011: 69 Derven 2010: 43 Katzenbach, Michaels 2013: 1
Kompetentside kasv ja parimate praktikate rakendamine	• Väärtuslike spetsialistide maksimaalne kasutamine. • Ligipääs parimatele erioskustele ja teadmistele. • Parimate praktikate jagamine. • Tööülesannete suurem varieeruvus.	Galbraith 1971: 30 Kolodny 1981: 19 Chadwin 1983: 306 Derven 2010: 43 Hatch 2013: 278
Konkurentsivõime kasv	• Parem kliendikogemus. • Toodete ja teenuste kiirem turuletoomine. • Innovatsiooni edendamine.	Lawrence, Koldony, Davis 1977: 43 Derven 2010: 43 Krell 2011: 70
Organisatsiooni tõhususe kasv	• Maastaabisääst. • Paindlikkus ressursside jagamisel.	Lawrence, Koldony, Davis 1977: 43 Kolodny 1981: 19 Janićijević, Aleksić 2007: 29 Derven 2010: 43 Hatch 2013: 278

Allikas: autori koostatud.

Kompetentside kasvu ja parimate praktikate jagamist, samuti nagu ka organisatsiooni poolt langetatavate otsuste ja lahendite kvaliteeti mõjutab positiivselt maatriksorganisatsiooni poolt pakutav võimalus tuua kokku eksperte erinevatest funktsionaalsetest üksustest, et töötada ülesande kallal, mis nõuab suuremat teadmiste ja kogemuste kogumit, kui seda võib leida ühest funktsionaalsest üksusest (Galbraith 1971: 30). See võimaldab maksimeerida organisatsiooni kasu kõrgelt tasustatud tippspetsialiste palkamisest – spetsialistide ühist ressurssi saab kasutada väga erinevate projektide või üksuste heaks ning nende koostöö võimaldab organisatsioonil saavutada kvaliteetsema tulemuse kui iga spetsialisti individuaalne töö killustatud struktuuri erinevates osades (Hatch 2013: 278). Nii kasutatakse kogu ettevõttes olemasolevaid teadmisi ja kogemusi parimal moel kindla eesmärgi huvides.

Organisatsiooni konkurentsivõimet mõjutab organisatsiooni innovatsioonivõime (Derven 2010: 43), mida maatriksorganisatsiooni puhul soodustab võime tegeleda võtmeprobleemidega väga erinevate vaatenurkade alt, samuti parem reageerimisvõime turu muutustele, mistõttu maatriksorganisatsioon on võimeline tooteid ja teenuseid kiiremini turule tooma.

Organisatsiooni tõhususe kasv tuleneb ressursside tõhusamast kasutamisest ning kulusäästlikkusest ressursside võimenduse, sisemise tõhustamise ja koostöö tagajärjel.

Maatriksorganisatsiooni olulisimad negatiivsed järelmid seostuvad oskusega juhtida konflikti, mis tuleneb kahekordse käsuliini rakendamisest organisatsioonis (Hatch 2013: 277) ning sellega seotud puudujääkidega tegevuste koordineerimisel (vt tabel 5).

Võimalikud vastuolud eri juhtide poolt seatud ootuste vahel võivad mõjutada töötajate rollitunnetust ja suhtumist töösse ning suurendada rollikonfliktide ohtu. Kahekordne juhtimisstruktuur ja sellest tulenevad nõuded toovad kaasa konflikte erinevate ootuste ja inimeste võimekuse vahel neid ootusi täita (Hatch 2013: 277). Nii näiteks võidakse töötajailt oodata samaaegselt keerukate tööülesannete filigraanset täitmist ning kulude kokkuhoidu ja äärmiselt pingelist ajagraafikut.

Tabel 5. Maatriksorganisatsiooni rakendamise peamised negatiivsed järelmid erinevate autorite hinnanguil.

Järelm	Avaldumise vormid	Allikad
Ebapiisav koordineeritus	• Ebaselge ja aeglane otsuste langetamise protsess. • Ebaselge ja vähenenud vastutus. • Rollide ebaselgus, rollikonflikti oht. • Vastukäivad eesmärgid ja ülesanded. • Ebaselgus prioriteetides. • Ebaselgus tulemuste hindamises. • Sisemine konkurents, võimuvõitlus. • Raskused tasakaalu säilitamisel üksuste vahel.	Reeser 1969: 464 Butler 1973: 90 Knight 1976: 123 Davis, Lawrence 1978: 132 Jouyce 1986: 536 Janićijević, Aleksić 2007: 29 Derven 2010: 44 Krell 2011: 70 Hatch 2013: 277
Vähenev kaasatus	• Kõrged kommunikatsioonikulud. • Väiksem rahulolu tööga, juhtimisega, tasustamisega, kolleegidega. • Ebasoodsad sotsiaal-psühholoogilised mõjud. • Ebaselge lojaalsus.	Reeser 1969: 464 Butler 1973: 90 Knight 1976: 123 Chadwin 1983: 309 Joyce 1986: 536 Krell 2011: 70 Hatch 2013: 277
Organisatsiooni tõhususe vähenemine	• Bürokraatia kasv. • Juhtimiskulude kasv. • Keskendumine sisemistele protsessidele. • Kliendifookuse kadumine. • Arengu ja loovuse lämmatamine. • Negatiivne mõju ettevõtlikkusele.	Butler 1973: 90 Knight 1976: 123 Davis, Lawrence 1978: 132 Kolodny 1981: 17 Janićijević, Aleksić 2007: 29 Derven 2010: 44 Krell 2011: 70
Organisatsiooni-struktuuriga seotud aspektid	• Organisatsioonistruktuuri keerukuse kasv. • Maatriksorganisatsiooni rakendamine liiga madalates organisatsiooni kihtides. • Organisatsiooni struktuuri kihtide kasv.	Davis, Lawrence 1978: 132 Kolodny 1981: 18 Hatch 2013: 281
Organisatsiooni-kultuuri ja juhtimisega seotud aspektid	• Kultuuride erinevused. • Maatriksjuhtimisele sobimatu organisatsioonikultuur ja juhtimine. • Ebapiisavad juhtimisoskused. • Kohanematus muutunud käitumuslike nõuetega.	Davis, Lawrence 1978: 132 Kolodny 1981: 21 Joyce 1986: 538 Derven 2010: 44 Krell 2011: 71 Nesheim, 2011: 112 Hatch 2013: 277 Katzenbach, Michaels 2013: 2

Allikas: autori koostatud.

Nii töötajail kui juhtidel võib olla suurem ebaselgus oma prioriteetide, tulemuste hindamise ja otsustusprotsessi osas. Koordineerimatusest tulenev konfliktioht omavahel vastuolus olevate eesmärkide ja vastutuste tõttu on maatriksorganisatsiooni puhul eriti

tugev, kuna maatriksorganisatsioonis ei toimi üksustevahelised piirid, mis tavapäraselt kaitsevad juhte ja nende võimutäiust mingi valdkonna või tegevuse üle (Knight 1976: 123).

Maatriksorganisatsiooni ülesehitus rikub juhtimise selliseid klassikalisi põhimõtteid, mis puudutavad käsu selgust ja astmelist võimuahelat, samuti raskendab vastutuse hägustumine või ebamäärasus otsuste langetamise protsessi (Joyce 1986: 536, Butler 1973: 91). Seesugused hälbed suurendavad rollikonflikti ohtu ja rollijaotuse ebamäärasust ning neil on negatiivne mõju sellistele töötamist puuduvatele hoiakutele nagu näiteks rahulolu tööga ja kaasatus.

Kaasatust nõrgendavad ka kõrged kulutused kommunikatsioonile ning potentsiaalsed ebasoodsad sotsiaal-psühholoogilised mõjud üksuse liikmetele (Chadwin 1983: 309). Nii on näiteks maatriksorganisatsioonis töötavatel inseneridel täheldatud suuremat rolli ambivalentsust, kõrgemat rahulolematust personalijuhtimise protsesside ja juhtimisega ning väiksemat lojaalsust ettevõtte suhtes (Reeser 1969: 464). Sarnase järelduse on välja toonud ka Knight (1976: 123-126), kes nendib, et maatriksorganisatsioon võib olla stressirohke mitte ainult juhtidele, kellele maatriksorganisatsioon võib kaasa tuua ebakindlust ja konflikte, vaid ka nende alluvate jaoks – rohkem kui ühele juhile allumine toob kaasa rollikonflikte, vastakaid nõudmisi ja ülemäärase koormuse.

Kasvavad ka kulud administreerimisele ja kommunikatsioonile, kuna inimesed peavad enam aega veetma koosolekutel ja aruteludes, mitte töötades ning vajadus suhelda ning vahetatava informatsiooni hulk kasvab (Krell 2011: 70, Dervin 2010: 44). Ulatuslikum kommunikatsioon ja otsustusprotsess ning ebaselgemad eesmärgid ja hägustunud vastutus võivad kaasa tuua ka bürokraatia kasvu ning sisemistele protsessidele keskendumise kliendikesksuse asemel.

Seega võib maatriksorganisatsiooni keeruline struktuur kaasa tuua soovimatuid tagasilööke nii kiiruse, innovatsiooni kui koostöö osas (Lawrence, Kolodny, Davis 1977: 47). Siinkohal on oluline selge organisatsioonistruktuuri loomine, vastutuste ja rollide määratlemine ning üheselt mõistetavate ja ühiste eesmärkide, prioriteetide ja mõõdikute kehtestamine (Rogers, Davis-Peccoud 2011: 3). Ühised ja üheselt

mõistetavad rollid, eesmärgid ja mõõdikud on maatriksorganisatsiooni puhul eriti olulised, kuna nad peavad ühendama ja tasakaalustama erinevate üksuste prioriteete.

Organisatsioonikultuuri aspektist on oluline silmas pidada, et maatriksorganisatsioonile on omane selge kultuuriline dimensioon, keeruline formaalsete ja mitteformaalsete suhete, tegutsemise ja vastastikuse mõju võrgustik, mis kujundab selle, kuidas organisatsioonis asjad tegelikult toimivad (Katzenbach, Michaels 2013: 2). Isegi kui maatriksorganisatsiooni toimimine on selgelt kirjeldatud, mõjutab maatriksorganisatsiooni kultuur tegelikku käitumist kehtestatud struktuurist sõltumata. Seetõttu on lisaks struktuuri määratlemisele oluline muuta ja mõjutada ka maatriksorganisatsioonile sobiliku organisatsioonikultuuri arengut (Nesheim 2011: 112). Organisatsioon peab aktsepteerima konflikte ning olema valmis neid lahendama formaalsete ja mitteformaalsete läbirääkimiste, mitte hierarhia ja ametlike võimuorganite kaudu

Kuna maatriks on duaalse iseloomuga, nõuab see ka koostööle suunatud kultuuri ja oskusi. Maatriksorganisatsiooni edukas juurutamine seab organisatsioonide, nende juhtide ja töötajate ette tunduvalt teistsuguseid nõudmisi kui ühedimensioonilise hierarhilise organisatsiooniskeemi rakendamine.

1.3. Maatriksorganisatsiooni rakendamine organisatsiooni arenguetapist lähtuvalt

Eelmistes alapeatükkides toodi esile organisatsiooni arenguetappide erinevad käsitlused ning tutvustati põhjalikumalt SEB Panga maatriksorganisatsiooni analüüsiks kasutatavat Greineri arengumudelit, samuti anti ülevaade maatriksorganisatsiooni olemusest ja selle rakendamise erinevatest aspektidest. Käesolevas alapeatükis analüüsitakse põhjalikumalt organisatsiooni arenguetapi ja maatriksorganisatsiooni omavahelist seost.

Nagu alapeatükis 1.1. tõdeti, on organisatsiooni arengutsükkel ja organisatsiooni juhtimiseks kasutatav organisatsioonistruktuur omavahel tihedas seoses. Organisatsiooni kasvades ja arenedes muutuvad komplekssemaks ka organisatsiooni struktuur ja otsustusprotsessid (Greiner 1972: 43, Mintzberg 1979: 242, Adizes 1979: 17, Hanks *et al* 1993: 12, Miller, Friesen 1984: 1164-1173, Kazanjian 1988: 274,

Milliman *et al* 1991: 331, Quinn, Cameron 1983: 48, Kallunki, Silvola 2008: 63, Phelps *et al* 2007: 10). Organisatsioonilise arengu hilisemates etappides asuvaid organisatsioone iseloomustab nende sisemiste ning väliste tegurite keerukus ja komplekssus ning tegurite omavaheline sõltuvus. Sellised organisatsioonid võivad olla sisenenud erinevatele turgudele ja erinevatesse tegevus- või tootevaldkondadesse, mis sunnib organisatsioone rakendama ka sellist organisatsioonistruktuuri, mis lubab erinevaid territoriaalseid ja funktsionaalseid üksusi tõhusalt suunata, koordineerida ja kontrollida.

Erinevatel turgudel ja tegevusvaldkondades tegutsedes on organisatsiooni erinevad osad üksteisest sõltuvuses, seetõttu on oluline nende omavaheline integratsioon, kuid samas on oluline ka vastavus kohalike turgude nõudmistele (Milliman *et al* 1991: 331-333). Selliste komplekssete juhtimisülesannete täitmiseks on organisatsioonid ühe võimalusena juurutanud maatriksorganisatsiooni, mis on omane just organisatsiooni arengumudeli hilisematele etappidele.

Nii on näiteks Mintzberg (1979: 247) ning Burns (1989: 349) välja toonud, et üks organisatsiooni arengu viimasele etapile vastavaid organisatsioonistruktuure on maatriksorganisatsioon. Samal seisukohal on Harris ja Raviv (2002: 855), kes väidavad, et nii, nagu organisatsioonidel on arenguetapid, on ka organisatsiooni struktuuril elutsüklid vastavalt organisatsiooni ja selle keerukuse kasvamisele – organisatsiooni struktuur areneb lamedast, tugevalt tsentraliseeritud ülesehitusest läbi osakonnastumise ja funktsionaalse hierarhia kuni maatriksorganisatsioonini.

Burns ja Wholey (1993: 111 - 112) on samuti osundanud, et organisatsiooni ees seisvate ülesannete mitmekesisus ja organisatsiooni suurus on positiivselt seotud maatriksjuhtimise juurutamise tõenäosusega.

Seega võib väita, et organisatsioonid läbivad kasvades erinevaid arenguetappe, mille üheks väljenduseks on muutuv organisatsioonistruktuur. Maatriksorganisatsiooni mudel on iseloomulik organisatsioonidele nende hilisemates arenguetappidel, mil suurtel ettevõtetel on vajadus omavahel tasakaalustada ning mitte eelistada erinevatel alustel loodud struktuurilisi üksusi – näiteks geograafilisi, toote- või funktsonaalseid üksusi. Ühe dimensiooni eelistamine tooks kaasa negatiivseid tagajärgi teisele aspektile,

seetõttu luuakse selline organisatsiooni mudel, kus on võimalik ühendada kahe või enama tunnuse alusel loodud struktuuriüksuse huvid ning neid tasakaalustatult juhtida. Nimetatud eesmärki täidabki maatriksorganisatsiooni juurutamine, mille käigus rakendatakse üheaegselt erinevaid juhtimistasandeid ning püüeldakse tasakaalu saavutamise suunas vertikaalse ja horisontaalse dimensiooni vahel. Seega võib kokkuvõtlikult öelda, et maatriksorganisatsiooni põhimõtted ja näidustused on sobilikud täitma küpsemates arenguetappides asuvate organisatsioonide eesmärke.

Maatriksorganisatsiooni erinevatele iseloomulikele aspektidele on oma arengumudeli neljanda, koordineerimise ja viienda, koostöö etapi kirjeldustes viidanud ka Larry Greiner (Greiner 1972: 43). Koordineerimise etapi peamine eesmärk on kontrolli taastamine organisatsiooni üle ning selle eesmärgi täitmiseks kasutusele võetavate protsesside ja kontrollsüsteemide üks olulisemaid funktsioone on saavutada organisatsiooni kasv läbi ettevõtte piiratud ressursside tõhusama kasutamise. Nagu kirjeldatud alapeatükis 1.2, on see ka üks olulisemaid maatriksorganisatsiooni positiivseid järelmeid ja rakendamise eesmärke. Seega on maatriksorganisatsioon üks võimalikest lahendustest neljanda arenguetapi eesmärkide täitmisel.

Greineri mudelis rõhutatakse organisatsiooni üle kontrolli saavutamise olulise tööriistana ka vajadust sundida allüksuste juhte vaatama laiemat pilti kui vaid nende üksuste vajadus. Juhid peavad langetama otsuseid mitte vaid nende üksuse vaid kogu organisatsiooni eesmärkidest lähtuvalt. Seesugune koordinatsioonimehhanism on samuti maatriksorganisatsiooni üks kõige olulisemaid järelmeid ja seega sobib maatriksorganisatsioon oma olemuselt Greineri arengumudeli neljanda arenguetapi eesmärkide täitmiseks.

Greineri arengumudeli koordineerimise etapile järgneva bürokraatia kriisi rakendumine viitab omakorda otseselt maatriksorganisatsiooni mitmete negatiivsete järelmite avaldumisele. Nii võib organisatsiooni uute struktuuride, süsteemide ja kontrollmehhanismide kasv olla kiirem kui nende kasulikkuse kasv, mistõttu kasvab lõhe ja usaldamatus peakontori ja allüksuste vahel ning väheneb rahulolu. Nimetatud ilmingud viitavad ebapiisava koordineerituse ja väheneva kaasatusega seotud negatiivsetele aspektidele maatriksorganisatsiooni rakendamisel. Nii Greineri

bürokraatia kriis kui maatriksorganisatsiooni negatiivsed järelmid viitavad mõlemad ka organisatsiooni tõhususe languse ja innovatsiooni kängumise võimalusele.

Kui eelpoolnimetatud seosed Greineri arengumudeli neljanda etapi ja maatriksorganisatsiooni tunnuste vahel tulenevad nende sisulistest sarnasustest, siis Greineri viienda, koostöö etapi kirjelduses on maatriksorganisatsiooni rakendamisele juba ka otseselt viidatud (Greiner 1972: 44): koostöö etapi ees seisvate arenguülesannete täitmiseks ning sobilike meeskondade formeerimiseks rakendavad organisatsioonid sageli maatriksorganisatsiooni tüüpi organisatsioonistruktuure. Seega näeb Greineri arengumudel ette maatriksorganisatsiooni rakendamist kui üht võimalust bürokraatia kriisist väljumiseks ning organisatsiooni kasvuks koostöö kaudu.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et maatriksorganisatsiooni rakendamine on üks mooduseid organisatsioonilise arengu hilisemates etappides asuvate organisatsioonide ees seisvate eesmärkide saavutamiseks ning maatriksorganisatsioonil on kindel seos Greineri arengumudeli neljanda ja viienda arenguetapiga.

2. MAATRIKSORGANISATSIOONI RAKENDAMISE ANALÜÜS SEB PANGAS

2.1. Uurimisobjekti ja -meetodite ning uuringu protsessi tutvustus

2.1.1. SEB Panga tutvustus

Käesoleva uuringu objekt AS SEB Pank (edaspidi: SEB Pank) on Eesti juhtiv finantsgrupp, mis on tekkinud mitmete pankade liitumise ja ülevõtmise teel. SEB Pank moodustus Eesti Ühispanga nime all viieteistkümne maapanga liitumise teel 1992. aastal. 1997. aastal liideti Eesti Ühispangaga Põhja-Eesti Pank ning 1998. aastal Tallinna Pank. Rootsi juhtiv finantsteenuste pakkuja, börsil noteeritud Skandinaviska Enskilda Banken AB (edaspidi: SEB Grupp) omandas 1999. aastal Eesti Ühispangas 30% osaluse ning sai panga ainuomanikuks 2000. aastal. 2009. aastal muudeti panga nimi SEB Pangaks. Kõikide ühinemiste ja ülevõtmiste tulemusena on pangas üle võetud omandatud pankade või emapanga oskusi, teadmisi ja protsesse, mis on oluliselt kujundanud SEB Panga organisatsiooni- ja kliendikultuuri ning tooteid ja teenuseid. Eriti olulisel kohal SEB Panga arengus on olnud panga omaniku, SEB Grupi mõju ning Baltikumi tütarpankade juhtimise eest vastutava Balti Divisjoni loomine 2009. aastal.

SEB Grupp on kliendisuhetele keskenduv pank, mis pakub Rootsis ja Balti riikides universaalpanga teenust ning Taanis, Soomes, Norras ja Saksamaal keskendub korporatiiv- ning investeerimispangandusele, osutades täisteenust äriühingutele ja avaliku sektori asutustele. SEB Grupi äritegevuse rahvusvahelist iseloomu kinnitab tõsiasi, et pangal on esindused 20 riigis üle maailma, kus töötab ligi 16 000 töötajat (AS SEB Pank Aastaaruanne 2015: 6).

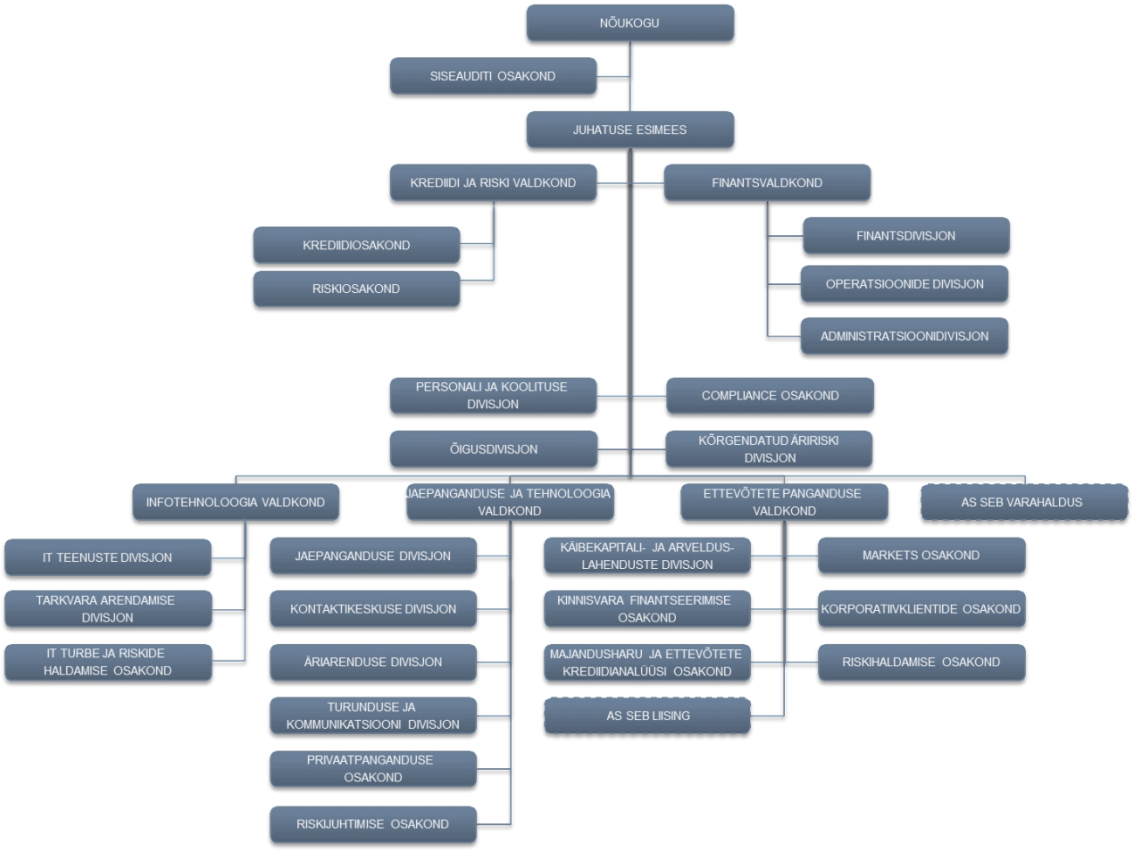
Nagu SEB Grupp, peab ka SEB Pank Eestis oluliseks innovaatilist mõtlemist, rahvusvahelisust ja pikaajalisi suhteid. Pank usub, et uuenduslikud ettevõtted ja lennukad mõtted aitavad luua parema maailma ning panga rolliks on aidata oma klientidel saavutada eesmärke ja olla edukad nii headel kui halbadel aegadel. SEB visiooniks on pakkuda oma klientidele maailmatasemel teenust (Meie roll ühiskonnas 2016).

SEB Grupp on kokku leppinud ettevõtte põhiväärtused, mis ühendavad kõiki SEB töötajaid üle maailma sõltumata asukohariigi kultuurist või äritavadest ning mille baasil ettevõte saab ellu viia ühtset missiooni, visiooni ja strateegiat. SEB põhiväärtused on kliendikesksus, pühendumus, koostöö ja lihtsus (Põhiväärtused 2016). Pank püüdleb selle poole, et need väärtused kajastuksid kõikides igapäevastes tegevustes, sh suhtluses klientide, kolleegide ja teiste osapooltega.

SEB Panga jaoks on oluline osa ettevõtte strateegiast ja eristumise alus jätkusuutlik ettevõtlus. Pank on aastaid keskendunud sotsiaalse vastutustundlikkuse erinevatele aspektidele: vastutustundlik laenamine ja investeerimine, parim tööandja, ettevõtte ökoloogilise jalajälje vähendamine, finantskirjaoskuse arendamine ühiskonnas, heategevuslik töö vanemliku hoolitsuseta laste heaks, eetilisus partnersuhetes, ettevõtte tarneahela „puhtus“, Eesti kultuuri ja rahvaspordi toetamine jne. SEB Panka on tunnustatud jätkusuutliku ettevõtluse indeksi põhjal hõbetaseme kvaliteetmärgisega aastail 2013 - 2015 (AS SEB Pank Aastaaruanne 2015: 9, AS SEB Aastaaruanne: 2014: 9, AS SEB Aastaaruanne 2013: 9).

SEB Pank mõistab enda olulist rolli Eesti majanduses ja tunneb vastutust Eesti arengu eest rahavoogude vahendajana, tööandjana, toodete ja teenuste pakkujana ja tarbijana, maksumaksjana ning kogukonna liikmena.

SEB Panga organisatsioonistruktuur koosneb valdkondadest, neile alluvatest divisjonidest ning divisjonide alluvusse kuuluvatest osakondadest ja gruppidest. Ülevaate SEB Panga struktuurist annab joonis 3.



Joonis 3. AS-i SEB Pank organisatsioonistruktuur.

Allikas: autori koostatud SEB Panga siseveebi materjalide põhjal.

SEB Panga juhtimine on jagatud viie valdkonna vahel:

- jaepanganduse ja tehnoloogia valdkond vastutab eraklientide ning väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete teenindamise eest. Antud valdkonna vastutada on kõikide toodete ja teeninduskanalite arendamine ja korrashoid, kuid ka panga turundus ja äriarendus laiemalt. Viimase ülesandeks on väärtuspakkumise väljatöötamine erinevatele kliendisegmentidele ning vastavate toodete ja teenuste arendamine ning turuletoomine;
- ettevõtete panganduse valdkond vastutab suurte äriklientide teenindamise eest kliendisuhete arendamise kaudu, samuti vastutab valdkond raha- ja kapitaliturgude, liisingu, klientide varade ja rahavoogude juhtimise ning analüüsi funktsiooni eest kogu pangas;

- finantsjuhtimise ja operatsioonide valdkond vastutab juhtimisotsuste tegemiseks vajaliku info kogumise eest ning kõikide operatsioonide tsentraliseeritud elluviimise eest, et oleks tagatud nende tõhusus, kiirus ja kvaliteet;
- infotehnoloogia valdkonna vastutada on ettevõtte IT poliitika ja IT süsteemide ajakohasus ja tõhusus ning toodete ja kanalite arendamine panga IT süsteemides;
- krediidivaldkonna vastutada on ettevõtte laenuandmise ja riskijuhtimise kvaliteet.

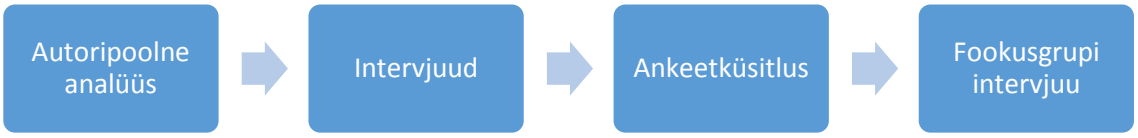
Balti Divisjoni loomise järel loodi SEB Eestis 2009. aastal maatriksorganisatsioon, kus lisaks riigipõhisele vertikaalsele juhtimismudelile rakendati ka toodete ja kliendisegmentidepõhine horisontaalne juhtimisstruktuur. Nii näiteks allub SEB Eesti jaepanganduse ja tehnoloogia valdkonna juht lisaks SEB Eesti juhatuse esimehele ka Balti Divisjoni jaepanganduse juhile, turunduse ja kommunikatsiooni divisjoni juht allub SEB Eesti jaepanganduse ja tehnoloogia valdkonna juhile ning samas ka Balti divisjoni turunduse ja kommunikatsiooni juhile jne. Mõlemad alluvussuhted on ühesuguse tugevusega (panga terminoloogias „*double solid line*“) ning kõikide olulisemate otsuste langetamiseks tuleb ühevõrra kaasata mõlemat osapoolt.

Maatriksorganisatsiooni mudelist tulenevalt on SEB Eesti tippjuhtidel, kes igaüks vastutab konkreetse valdkonna eest pangas, lisaks ka funktsionaalne juht, kellega olulisemad otsused ja plaanid läbi arutatakse ning kellega koos otsus vastu võetakse. Seega on vastutus langetatud otsuste eest jagatud, kuigi panga juriidiline struktuur sellist jagatud vastutust ette ei näe – SEB Pank on SEB Grupi tütarfirmana iseseisev juriidiline isik ning panga juhatuse liikmed ning üksuste juhid on seadusest tulenevalt täielikult ning iseseisvalt vastutavad kõikide otsuste, tegevuste ja tulemuste eest.

Põhjalikum ülevaade SEB Panga ärimahtudest, turupositsioonist ja sisemistest protsessidest esitatakse organisatsiooni analüüsi raames käesoleva töö alapeatükis 2.2.1.

2.1.2. SEB Pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni empiirilise uuringu meetodid ja protsess

Jõudmaks järeldusele, millises organisatsiooni arenguetapis paikneb SEB Pank ning kuidas see mõjutab pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni, analüüsiti SEB Panga arengu erinevaid aspekte Greineri arengumudelile (Greiner 1972) tuginedes järgmiste meetoditega (vt joonis 4):



Joonis 4. SEB Pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni analüüs Greineri arengumudeli alusel - kasutatud meetodid.

Allikas: autori koostatud.

Analüüsiprotsessi olulisemad etapid olid:

- autori poolt koostöös SEB Panga personali ja koolituse divisjoni juhi May-Liis Mustinguga läbi viidud analüüs organisatsiooni arengu erinevate aspektide hindamiseks vastavalt Greineri arengumudelile;
- intervjuud SEB Panga omaniku SEB Grupi esindajatega:
    - SEB Grupi juhatuse liikme, Rootsi jaepanganduse juhi Mats Torstendahl'iga, kes vastutas muuhulgas ka SEB Gruppi kuuluvate Baltikumi pankade omanikupoolse juhtimise ja järelevalve eest 2009. aastal ning on alates 2016. aastast SEB Panga nõukogu liige (lisa 2);
    - Balti Divisjoni jaepanganduse juhi Stefan Stignäs'iga, kes on olnud võtmeisikuks Balti Divisjoni loomise ja juhtimise juures alates selle loomisest 2009. aasta sügisel kuni tänaseni ning on SEB panga nõukogu liige (lisa 3);

- ankeetküsitlus SEB Panga ning Balti Divisjoni juhtide seas - autoripoolse analüüsi ja läbi viidud intervjuude tulemuste valideerimiseks küsitleti ankeetküsitluse vormis SEB Panga ning Balti Divisjoni juhte ning paluti neil hinnata erinevate tunnuste olemasolu või puudumist SEB Pangas (vt lisa 1);
- fookusgrupi intervjuu nelja sõltumatu osapoolega, kellest kaks olid SEB Panga kliendid, üks konkurentpanga ning üks koostööpartneri esindaja.

SEB Pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni positiivsete ja negatiivsete järelmite analüüsimiseks ning parandusettepanekute tegemiseks kasutati kriitiliste juhtumite meetodit, kuna maatriksorganisatsiooni tugevused või nõrkused jäävad tihtipeale varjatuks ning ilmnevad vaid mõne kriitilise juhtumi esinedes. Uuringu protsess on esitatud joonisel 5.

Kriitiliste juhtumite meetod on kvalitatiivne intervjueerimisprotsess, mis võimaldab uurida vastajate poolt välja toodud olulisi juhtumeid (sündmusi, juhtumisi, protsesse või probleeme) ning seda, kuidas neid juhtumeid hallatakse ning nende järelmeid vastavalt tajutud tagajärgedele. Meetodi eesmärgiks on mõista juhtumeid üksikisiku vaatenurgast, arvestades nende kognitiivseid, tundmuslikke ja käitumuslikke elemente (Gremler 2004: 66). Kuna antud meetodil kogutud andmed kajastavad küsimustele vastaja isiklikku vaatenurka, saavad vastajad ise otsustada, millised juhtumid on antud teema uurimise puhul kõige olulisemad ning kasutada sündmuste kirjeldamiseks enda poolt valitud sõnu ja väljendeid (Stauss, Weinlich 1997: 36). Vastajatele ei sunnita peale mingit etteantud raamistikku, vaid neil palutakse lihtsalt teatud sündmusi meenutada (*Ibid*: 36). Samas on oluline meeles pidada, et kriitiliste juhtumite meetod on kasulik vaid juhul, kui intervjuude käigus kogutud informatsioon on üksikasjalik ja detailne (Jaakson 2009: 75). Kriitiliste juhtumite meetodi puuduseks võib pidada asjaolu, et vastajatel on tihtipeale raske eraldada kriitilisi juhtumeid tavajuhtumisest ning seetõttu võivad viimased, kuigi nad on olulised, tähelepanuta jääda (Stauss, Weinlich 1997: 37). Samuti ei võimalda meetod eristada juhtumeid nende kriitilisuse alusel – kõik vastanute poolt märgitud asjaolud loetakse olevat samavõrra olulised.



Joonis 5. Uuringu protsess.
Allikas: autori koostatud.

Uuringuga kaasatud juhtidele esitati intervjuu käigus kaks küsimust:

a) *Kirjelda kolme juhtumit viimase kolme aasta jooksul, kus maatriksorganisatsioonist tulenev suhete tüüp on soodustanud sinu tööd, seda lihtsamaks või paremaks teinud.*

b) *Kirjelda kolme juhtumit viimase kolme aasta jooksul, kus maatriksorganisatsiooni rakendamine on sinu tööd takistanud, seda raskemaks teinud.*

Kõik intervjuud viis läbi töö autor. Intervjueeritavate nõusolekul kõik intervjuud salvestati, samal ajal ka intervjuu käigus märkmeid tehes. Salvestused transkribeeriti. Intervjuud viidi läbi materjali küllastumise ehk saturatsiooni põhimõttel – hetkeni, mil ei lisandu enam uusi kategooriaid (Andersson, Nilsson 1964: 399).

Intervjuude käigus kogutud andmeid analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil, mille käigus teksti sisu tõlgendatakse läbi kodeerimise ja teemade või mustrite tuvastamise süstemaatilise klassifitseerimise protsessi käigus (Hsieh, Shannon 2005: 1278). Positiivseid ning negatiivseid juhtumeid analüüsiti eraldi. Vastused kodeeriti, et jagada kõik nimetatud juhtumid kategooriatesse. Kategooriad ei olnud ette defineeritud, vaid kujunesid analüüsi käigus. Sisuanalüüsi käigus loeti kõik intervjuud korduvalt põhjalikult läbi, märkides iga intervjuudes toodud juhtumi korral teksti kõrvale märksõna või fraasi, mis tõi välja selle juhtumi kõige olulisemad aspektid või tegurid. Olles analüüsinud ca viiendikku kõikidest intervjuudest, kujundas töö autor esialgse nimekirja potentsiaalsetest kategooriatest. Ülejäänud intervjuusid analüüsides klassifitseeriti intervjuudes välja toodud aspektid kujundatud kategooriate alla või lisati kategooriaid, kui nähtus ei sobinud ühegi olemasoleva kategooria alla. Intervjuus välja toodud juhtumite puhul võis ühes juhtumist leida aspekte, mis kuulusid erinevate kategooriate alla (nt negatiivse juhtumi tingis nii rollide ja vastutuse ebaselgus ühelt poolt kui ka protsesside jäikus teiselt poolt), seega oli kodeeritud ilminguid arvuliselt enam kui intervjuude käigus toodud näiteid.

Pärast kõikide andmete kategoriseerimist analüüsiti andmeid kategooriate kaupa, et kontrollida nende sobivust antud kategooria alla ning et vältida kategooriate kattuvusi. Mõned kategooriad jagati kaheks uueks kategooriaks, samas kui osad olemasolevad kategooriad liideti kokku uueks ühiseks kategooriaks. Eesmärgiks oli saavutada kategooriad, mis oleksid sisemiselt nii sarnased kui võimalik ning väliselt nii erinevad kui võimalik.

Tekkinud kategooriate ja järelmite kategooriatesse jaotamise valideerimiseks kasutas töö autor sõltumatut hinnangut, paludes oma kolleegil, kes igapäevaselt juhib analüüsi- ja arendusfunktsiooni pangas, samuti läbi lugeda, analüüsida ja kategoriseerida ca 25% juhtumistest (Butterfield *et al* 2005: 486). Pärast seda võrreldi sõltumatu hindaja analüüsi tulemusi töö autori poolt moodustatud kategooriatega ning analüüsiti ja arutati kattuvusi ning erinevusi. Leiti ühisosad, kus kahe hindaja tulemused langesid täielikult kokku (ca 50% juhtudest) ning analüüsiti kategooriaid, kus hindajate arvamused erinesid (ca 50% juhtudest). Peamised erinevused tekkisid kategooriate ulatuslikkuse määratlemisel – näiteks, kas aspektid nagu „rollide ja vastutuse ebaselge jaotus“ ning „ühiste eesmärkide puudumine“ kuuluvad koos kategooriasse „koordineerimine“ või moodustavad nad omaette kategooriad. Arutelu tulemusel revideeritud kategooriaid rakendati kogu vastuste valimi suhtes, analüüsides kõik vastused uuesti vastavalt muutunud kategooriatele.

Kõige levinumad positiivsete ja negatiivsete järelmite kategooriaid valideeriti intervjueeritavatele saadetud küsimustiku vormis (vt lisa 1), paludes vastajail iga aspekti kohta märkida selle asjaolu esinemissagedus nende töös (iga nädal, iga kuu, iga kuue kuu jooksul, aasta jooksul, kolme aasta jooksul). Vastavalt esinemissagedusele arvutati kõikide aspektide olulisus 5 punkti skaalal („iga nädal“ = 5 punkti, „iga kuu“ = 4 punkti jne kuni „kord kolme aasta jooksul“ = 1 punkt). Vastuste omavahelisi seoseid analüüsiti Spearmani korrelatsioonikordaja abil.

Intervjuudest, küsitlustest ja analüüsist saadud tulemuste põhjal kujundati ettepanekud maatriksorganisatsiooni edasiseks arendamiseks SEB Pangas. Autori poolt tehtud ettepanekute paikapidavuse kontrollimiseks tutvustati ettepanekuid SEB Panga juhtidest moodustatud fookusgrupile, kus osales kolm SEB Eesti ning kaks Balti Divisjoni juhti. Fookusgrupi poolt tehtud märkused ning kommentaarid sisalduvad töö alapeatükis 2.2.3. esitatud ettepanekutes.

2.1.3 SEB Pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni empiirilise uuringu valim

Kõikidel SEB Panga valdkondade ja divisjonide juhtidel on kahene alluvus – nad alluvad oma otsesele juhile Eestis (divisjoni juhi otseseks juhiks on üldjuhul valdkonna juht, valdkonna juhil juhatuse esimees) ning samas ka Balti Divisjoni sama funktsiooni juhile.

Läbi viidud uurigu valimiks oli kaks juhtide gruppi:

1. SEB Panga juhid, kellel on kaks võrdset juhti;
2. Balti Divisjoni juhid, kellele alluvad SEB Panga juhid.

Esimesena nimetatud grupi suuruseks SEB Pangas on ca 40 juhti. Nendeks on viis valdkondade ning kolmteist divisjonide juhti. Järgmiste juhtimistasandite - osakondade ja gruppide – juhtide puhul üldjuhul maatriksorganisatsiooni ei rakendata, kuid siiski on lisaks valdkondade ja divisjonide juhtidele ca kakskümmend juhti, kellel on nii kohalik kui maatriksjuht.

Valimisse ei kaasatud juhte, kes on maatriksorganisatsioonis töötanud alla ühe aasta. Kuna SEB Panga juhtkonnas on 2015.a aasta jooksul toimunud rida personalimuudatusi, oli selliseid juhte seitse. Kokku intervjueeriti 21 juhti ehk enam kui 70% kauem kui aasta aega maatriksorganisatsioonis töötanud juhtidest. Valimist 62% olid nais- ning 38% meesjuhid, mis on vastavuses SEB Eesti kõikide juhtide vastava näitajaga – SEB Eesti juhtidest on 57% nais- ning 43% meessoost. Vaid 29% juhtidest olid oma ametikohale asunud enne maatriksorganisatsiooni juurutamist, 71% juhtide puhul on neil olnud kaks juhti oma tänasele ametkohale asumise esimesest tööpäevast alates.

Küsitluse teise valimi moodustasid Balti Divisjoni juhid, kes on Eesti juhtidele funktsionaalsed ehk maatriksjuhid. Selliseid juhte on kokku 25. Valimist jäeti välja juhid, kes oma praegusel ametikohal on töötanud vähem kui aasta või kes on siirdumas uuele ametikohale (kokku seitse juhti). Kokku küsitleti kümmet Balti Divisjoni juhti. Antud valimist moodustasid naised 20% ja mehed 80%, kõikidest funktsionaalsetest

juhtidest moodustavad naised 26%. Kahe valimigrupi peale kokku viidi läbi 31 intervjuud.

Kuigi intervjueeritavatelt küsiti kolme positiivset ja kolme negatiivset juhtumit, ei järgitud intervjuude käigus rangelt reeglit, et intervjueeritavad võivad või peavad tooma täpselt kolm näidet kummaski kategoorias – oli juhte, kes tõid vaid kaks näidet, kuid oli ka intervjueeritavaid, kes soovisid jagada enam kui kolme juhtumit. Intervjuude tulemusena esitati kokku 121 positiivset ja 142 negatiivset juhtumit. Lisaks toodi 18 juhtumit, mida ei saa hinnata ei negatiivseks ega positiivseks, vaid pigem neutraalseks hinnanguks maatriksorganisatsiooni toimimisele. Neid 18 juhtumit ei kaasatud järgnevasse analüüsi etappi, kuid nende sisu on arvesse võetud uuringu järelduste tegemisel.

Tuginedes eelnevates peatükkides esitatud teoreetilistele seisukohtadele ning Greineri arengumudeli käsitlusele, võtame käesoleva uurimustöö aluseks järgmised eeldused:

1. SEB Pank paikneb sellises organisatsioonilises arenguetapis, kus on põhjendatud maatriksorganisatsiooni rakendamine ettevõtte juhtimisel.
2. Ettevõttes rakendatud maatriksorganisatsioonil on ettevõtte juhtide hinnangul avaldunud selged positiivsed ja negatiivsed järelmid, mis loovad eeldused parendusettepanekute tegemiseks maatriksorganisatsiooni edasiarendamiseks SEB Pangas.

2.2. SEB Pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni analüüs organisatsiooni arenguetapi raamistikus

2.2.1. Maatriksorganisatsiooni kohaldamise põhjendatus SEB Pangas ettevõtte arenguetapist lähtuvalt

Analüüsimaks, kas SEB Panga organisatsioonilise arengu mõistes on ettevõttes olemas näidustused maatriksorganisatsiooni rakendamiseks, analüüsiti ettevõtte erinevaid aspekte vastavalt Greineri mudeli viie arenguetapi kriteeriumidele (vt tabel 6).

Tabel 6. Hinnang SEB Panga organisatsioonilise arengu erinevatele aspektidele Greineri arengumudelist lähtuvalt.

Kategooria	Kategooria põhjendus	SEB Panga lühiiseloomustus	Hinnang arenguetapile
Vanus	Organisatsioonilise arengu erinevad aspektid ning juhtimispõhimõtted muutuvad ajas.	24 aastat.	4-5. etapp
Suurus	Organisatsiooni ees seisvad väljakutsed ja nende lahendused muutuvad oluliselt töötajate arvu ning tegevusmahtude kasvuga.	1069 töötajat. Omakapital 932 miljonit eurot. Ca 750 000 klienti. 23% turuosa Eestis.	4-5. etapp
Tööstusharu kasvukiirus	Organisatsiooni arengu kiirus läbi erinevate arenguetappide sõltub ettevõtte tegevusharu kasvukiirusest ja tegevuskeskkonnast.	Mõõdukas kuni aeglane mahtude kasv (ca 4-8% aastas).	4-5. etapp
Juhtimise fookus	Organisatsiooni ees seisev peamine väljakutse	Konsolideerumine, tõhususe suurendamine.	4. etapp
Organi-satsiooni struktuur	Organisatsiooni ülesehitus.	Duaalne juhtimismudel - kohalik hierarhiline juhtimisstruktuur ning funktsionaalne SEB Grupi juhtimisstruktuur.	4. etapp
Tippjuhtkonna juhtimisstiil	Juhtkonna tegevus organisatsiooni kasvu saavutamiseks.	Kontrolliv.	4. etapp
Kontroll-süsteemid	Rakendatavad praktikad organisatsiooni tegevuse	Plaanid (äriplaan, eelarve, tegevusmõõdikud,	4. etapp

	juhtimiseks ja kontrolliks.	riskimõõdikud jms) ja investeerimisotsused, mis tuginevad omakapitali tootlusele.	
Juhtkonna tasustamise peamine fookus	Juhtkonna peamised materiaalse motiveerimise vahendid organisatsiooni ees seisvate eesmärkide saavutamiseks.	Kasumijagamine ja aktsiaoptsioonid.	4. etapp

Allikas: Greiner 1972: 39-45, autori analüüs andmeallikatele, intervjuudele ja ankeetküsitlusele tuginedes.

Organisatsiooni vanuse hindamisel tuleb arvestada, et SEB Eesti eelkäija Eesti Ühispank loodi 1992. aastal. Panga arenguprotsessis on olulisimad strateegia- ja suunamuutused toimunud tulenevalt panga omanike vahetusest 2000. aastal, mil SEB Grupp omandas 100% Eesti Ühispanga aktsiatest ning läbitud majandustsüklitest ja -kriisidest. Organisatsiooni vanust võib pidada Eesti kontekstis küpseks organisatsiooniks, mis eeldab ettevõtte paiknemist Greineri mudeli hilisemas arenguetapis.

Organisatsiooni suuruse hinnang tugineb mitme erineva kriteeriumi hindamisel. SEB Eestis töötas 2015.a lõpu seisuga 1069 inimest (AS SEB Pank Aastaaruanne 2015: 7), mille alusel võib SEB Panka pidada Eesti mõistes suureks organisatsiooniks. Töötajate arv on viimaste aastate jooksul kahanenud – 2007. aasta lõpus töötas SEB Panga Grupis 1633 töötajat (AS SEB Pank Aastaaruanne 2007: 5). Töötajate vähenemise põhjusteks võib pidada:

- majanduse aeglast toibumist 2007.- 2009. aasta kriisist, mis pärsib tulude kasvu ning suunab sellega organsatsiooni keskenduma kulude kokkuhoiule;
- tegevuste pidevat automatiseerimist, digitaliseerimist ja tõhustamist, mis vähendab vajadust inimtööjõu järele;
- muutust kliendikäitumises, mis on pidevalt vähendanud vajadust füüsilise kontorivõrgu järele;
- läbi viidud struktuurimuudatusi.

Lisaks arvulisele suurusele võib SEB Panka pidada ka laialdast ja kompleksset teenust pakkuvaks ettevõtteks – SEB on Eestis universaalpank, seega pakub ta kõikidele kliendigruppidele ja –segmentidele (eraisikud, äriettevõtted, avalik sektor)

finantsnõustamist ning laia valikut finantsteenuseid, mis eeldab muuhulgas ka komplekssete regulatsioonide järgimist ja allumist mitmetasandilisele järelevalvele (AS SEB Pank Aastaaruanne 2015: 7).

Organisatsioon on suur ka ärimahtude poolest - panga varade maht on 5,2 miljardit eurot (AS SEB Pank Aastaaruanne 2015: 6). SEB Panga olulisemate tegevusmahtude dünaamikast annab ülevaate tabel 7.

Tabel 7. SEB Panga tegevusmahtude dünaamika aastail 2013-2015.

Näitaja	31.12.2015	31.12.2014.	31.12.2013
Võlgnevus klientidele (miljon eurot)	3 316,1	3 188,7	2 724,0
Nõuded klientidele (miljon eurot)	4 096,3	3 963,4	3 813,1
Omakapital (miljon eurot)	932,4	854,8	774,6
Puhaskasum (miljon eurot)	75,0	79,4	72,8
Omakapitali tulukus (ROE)	8,39%	9.75%	9,86%
Klientide arv	749 400	888 600	873 700
Pangakontorite arv	22	27	29
Pangaautomaatide arv	240	253	308
Deebet- ja krediitkaartide arv	797 700	552 000	539 000
Töötajate arv	1069	1086	1071

Allikas: AS SEB Pank Aastaaruanne 2015: 8, 23, 26 AS SEB Pank Aastaaruanne 2014: 7, 20, AS SEB Pank Aastaaruanne 2013: 6, 22.

SEB Pangal on arvestatav turuosa - 2014. aasta lõpu seisuga omas pank Eestis 23% turuosa varade mahu järgi, olles sellega suurusest teine finantsasutus Eestis (Pankade turuosad 2016).

Töötajate arvu, ärimahtude ja nende dünaamika ning ettevõtte poolt pakutavate toodete ja teenuste komplekssuse alusel võib eeldada SEB paiknemist Greineri mudeli hilisemas arenguetapis.

Tööstusharu kasvukiiruse hindamiseks tuleb analüüsida Eesti pangandussektori senist arengut. SEB Pank tegutseb majandussektoris, mille kasvukiirus on viimastel aastatel oluliselt aeglustunud. Pärast Eesti panganduse tegevusmahtude ja kasumite kiiret kasvu aastail 2005-2008, mil näiteks Eesti krediidiaustuste laenujäägi aastane juurdekasv ulatus 47 protsendini aastas ning tegevustulude kasv 76 protsendini aastas (vt tabel 8), on alates viimasest majandus- ja finantskriisist toimunud olulised muutused selle sektori kasvukiiruses. Aastail 2008 - 2015 on aastased laenude ja hoiuste jäägi juurdekasvud

jäänud vaid ühekohaliste kasvunumbrite juurde ning tegevustulude kasv on olnud äärmiselt volatiilne. Eesti panganduse kasvukiirus on sõltuvuses ka Eesti majanduse kasvukiirusest, mil aastane sisemajanduse kogutoodangu kasv on jäänud parimal juhul paari protsendi piiresse, tarbijahinnaindeksi kasv peatunud ning ekspordimahud on langustrendis (Eesti majanduskasv…2016).

Tabel 8. Eesti krediidiasutuste tegevusmahtude ja kasumi muutused aastail 2005 - 2015 (miljonites eurodes).

Aasta	Laenujääk 31.12 (miljon €)	Laenujäägi aastane juurdekasv	Hoiusejääk 31.12 (miljon €)	Hoiusejäägi aastane juurdekasv	Neto tegevus-tulud (miljon €)	Neto tegevus-tulude aastane juurdekasv
2005	6 070	47%	8 018	36%	672	23%
2006	7 843	29%	11 368	42%	891	33%
2007	9 112	16%	15 307	35%	1 565	76%
2008	9 516	4%	16 626	9%	663	-58%
2009	10 049	6%	15 641	-6%	492	-26%
2010	10 509	5%	14 776	-6%	538	9%
2011	11 569	10%	14 110	-5%	909	69%
2012	12 611	9%	14 118	0%	558	-39%
2013	13 650	8%	14 427	2%	673	21%
2014	14 879	9%	15 049	4%	603	-10%
2015	15 535	4%	16 292	8%	941	56%

Allikas: Eesti Pank 2016.

Üks olulisemaid pangandussektori kasvukiiruse mõjutajaid on alates 2008. aasta finantskriisist pankade ette erinevatest regulatsioonidest ja seadusandluslikest muudatusest tulenevad ülesanded, mis sunnivad finantsasutusi olulisel määral muutma oma ärimudeleid, limiteerides sellega tulude kasvu potentsiaali ning suurendades vastavuskontrolli täitmiseks tehtavaid kulutusi (Regulatory Change Management 2015: 2, Retail Banking 2020 2014: 39).

Pankade arengut mõjutavad olulisel määral ka tehnoloogia areng ning muutused klientide finantskäitumises ja –eelistes (Retail Banking 2020 2014: 11-18), samuti mitmete uute konkurentide (nii krediidiasutuste kui maksevahendajate) sisenemine Eesti finantsturule.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et pangandussektor Eestis on läbinud kiire arengu etapi ning jõudnud küpsemasse arenguetappi, kus edasine kasv on piiratud ja kasvukiirus raugenud.

2008. aasta majandus- ja finantskriisi tagajärgedega tegelemiseks Baltimaades loodi SEB Grupis 2009.aastal Balti Divisjon (AS SEB Pank Aastaaruanne 2009: 7), mille eesmärk oli konsolideerida kolm Baltikumi tütarpanka ning leevendada finantskriisi mõjusid Baltikumi pankadele ning klientidele. Divisjoni loomisest alates on selle juhtide peamine fookus olnud tugevama kontrolli saavutamisel Baltikumi tütarettevõtete üle – omanikud tundsid, et nad on Balti tütarpankade üle kontrolli kaotanud (Torstendahl 2016, Stignäs 2016, intervjuud toodud lisas 2 ja 3). Kohalike pankade toonased juhid tundsid end sisuliselt panga omanikena – „*Kohalikud juhid olid omanike üle võidu saavutanud. Võib-olla oli kriisi vaja selleks, et omanikud avastaksid, et nad ei kontrolli oma omandit. Kontrolli taastamiseks pidime kohalikelt juhtidelt piltlikult öeldes ajutiselt juhiload ära võtma*." (Torstendahl 2016). Olulisemaks kui kasv või turuosa suurendamine muutus pankade krediidiportfelli kvaliteet, tõhus riskikontroll, omakapitali tootlus, tõhusus, tütarettevõtete omavahelise sünergia ja koostöö saavutamine, SEB Grupi juhiste, poliitikate ja eeskirjade omaksvõtmine ning SEB Grupi organisatsioonikultuuri juurutamine. Omanike soov on oluliselt lähendada kolme Balti panga ärikultuuri ja tegutsemisstandardeid SEB Grupi ja laiemalt Skandinaavia panganduse standarditele ja nõudmistele. Seega võib öelda, et SEB Eesti juhtimise peamine fookus on konsolideerumine.

Organisatsiooni konsolideerumisel keskendutakse SEB Balti Divisjonis ja tema tütarpankades olulisel määral ka piiriülesele koostööle. Selleks on SEB Baltikumis alustanud ulatuslikku programmi erinevate funktsioonide nagu infotehnoloogilise arenduse ja tehnilise teeninduse ning toote- ja äriarenduse tsentraliseerimiseks eesmärgiga saavutada parem tegevustõhusus ja kvaliteet. Erinevad funktsioonid tsentraliseeritakse ühte riiki, kust teistele riikidele ja üksustele osutatakse teenust vastavalt sõlmitud teenindustasemelepingutele (*Servcie Level Agreements*).

Balti Divisjoni juhtide üks võtme-eesmärke oli ka SEB Grupi organisatsioonikultuuri juurutamine Baltikumi tütarpankades. Panga omanikud tundsid, et pärast Balti tütarpankade ostmist lubati sealsetes pankades säilitada senine organisatsioonikultuur

„*Peamine põhjus oli ilmselt see, et pärast Balti pankade omandamist ei olnud me suutnud luua seal SEB kultuuri, olime lubanud areneda erinevatel kultuuridel, mis lähtusid Balti pankade päritolust, nende enda kultuurist, sellest, kust nad alguse olid saanud"* (Torstendahl 2016). Ühise kultuuri ja väärtushinnangute juurutamiseks korraldati ulatuslikke koolitusprogramme ja konverentse juhtidele ja võtmetöötajatele, et välja töötada ja teadvustada ühiseid lahendusi organisatsiooni ees seisvatele olulisematele väljakutsetele. Juhtidele ja võtme-ametikohtadele (näiteks kliendihaldurid, ja nõustajad) loodi ühised koolitusprogrammid nagu kliendihaldurite akadeemia, teeninduse akadeemia, muutuste juhtimise arendusprogramm, ROBE (ärikapitali tootluse) akadeemia, *Compliance* seminarid keerulisemate situatsioonide lahendamise mõistmiseks (töö raskustesse sattunud klientidega, huvide konflikti vältimine jms) (Stignäs 2016). Igal aastal kogutakse Balti pankade 300 juhti ja tippspetsialisti SEB Baltikumi aastakonverentsile, kus jagatakse SEB Grupi ja Balti Divisjoni eesmärke, arenguplaane, tähtsamaid suundumusi jms selleks, et kõik olulisemad osapooled oleksid sarnasel seisukohal organisatsiooni tegutsemispõhimõtete, tulemuste, plaanide ja ees seisvate väljakutsete osas.

Tippjuhtkond on väga tugevalt keskendunud ühtse organisatsioonikultuuri arendamisele, selleks töötati välja näiteks SEB Väärtuste mäng (Stignäs 2016). Kõikide nimetatud koolitusprogrammide eesmärk oli arendada ja ühtlustada organisatsioonikultuuri, anda juhtidele ja töötajaile selge sõnum organisatsiooni poolt oodatavate hoiakute ja suhtumiste kohta ning arendada konkreetseid oskusi. SEB ühtse kultuuri juurutamiseks toodi Baltikumi tööle mitmeid juhte ja tipp-spetsialiste SEB Grupist, kelle ülesandeks oli kohalike organisatsioonide abistamine, kontroll nende üle ning Skandinaavia panganduse omaste põhimõtete ja väärtuste juurutamine Baltikumis (Torstendahl 2016).

Organisatsiooni struktuuri, juhtimise fookuse ja juhtimisstiili ning peakontorist lähtuvate initsiatiivide hulga poolest võib SEB Panga paigutada Greineri arengumudeli neljandasse, koordineerimise etappi.

Analüüsides rakendatavaid kontrolli- ja planeerimissüsteeme, on oluline märkida, et Balti Divisjoni loomise ning maatriksorganisatsiooni kehtestamise üks eesmärke oli tugevama kontrolli saavutamine SEB Grupi Balti tütarettevõtete üle. „*Meie vaates*

põhjustas kriisi see, et peakontor arvas, et me olime Baltikumis juurutanud samad reeglid (nt krediidikultuur, riskijuhtimise kultuur) mis Rootsis – ja need reeglid olidki juurutatud, aga tihti vaid paberil. Tegelikult, päris elus, neid reegleid tõlgendati igas kolmes riigi täiesti erinevalt" (Stignäs 2016). Riskide ja tegevuse kontrollimiseks mehitati Balti Divisjon vastavalt funktsionaalsete, toote- või kliendisegmendipõhistele juhtidele, kes koordineerisid, kontrollisid ja ühtlustasid tegevusi oma valdkonnas kõigis kolmes Balti pangas (Stignäs 2016, Torstendahl 2016). Juurutati erinevad kontrolli- ja aruandlusmehhanismid, kasutusele võeti mitmeid SEB Grupi infotehnoloogilisi süsteeme ja lahendusi. „*Alustasime kodupanga strateegia loomist täiesti puhtalt lehelt, juurutasime soovitud ärikriteeriumid (Business Acceptance Criteria) ja soovitud riskikriteeriumid (Risk Acceptrance Criteria) ning sektoripoliitikad*" (Stignäs, 2016).

SEB Grupis rakendatavad eeskirjad, poliitikad, protseduurid jms on kohustuslikud ka grupi Baltikumi tütarpankadele. Pangas on loodud erinevad komiteed, mille eesmärgiks on riske adekvaatselt hinnata ja juhtida – näiteks krediidikomiteed, varade ja kohustuste juhtimise komitee, operatsiooniriski juhtimise komitee, ärikomitee, äriarenduskomitee, töö tasustamise komitee, auditi ja vastavuskontrolli komitee jne. Komiteede liikmeteks on nii kohalikud kui Balti Divisjoni ja SEB Grupi juhid.

SEB Panga nõukogu, mis koosneb SEB Grupi ja Balti Divisjoni esindajatest, kes on igapäevaselt kaasatud ka SEB Panga juhtimisse, vastutab kõikide riskide juhtimise, kontrolli ja koordineerimise peamiste põhimõtete kehtestamise eest pangas ning kehtestab panga üldise soovitud riskitaseme. Panga juhatus vastutab selle eest, et pangas oleks kehtestatud kõikide äritegevusega seotud riskide mõõtmiseks, agregeerimiseks, hindamiseks ja analüüsimiseks sobiv organisatsioonistruktuur, protseduurid ja süsteemid. Panga juhatus annab aru SEB Grupi vastavatele komiteedele.

Eelmine finantskriis on paljuski ümber defineerinud panganduse olemust ja sellega seotud riske. Panga jaoks on senisest aina olulisem maailmapraktikatest õppida ja analüüsida võimalusi nende rakendamiseks SEB-s. Selleks on oluliselt tõhustatud koostööd SEB Panga ja SEB Grupi vahel, et kasutada kogu SEB Grupi teadmisi ja kogemusi ning edendada nende juurutamist Eestis.

SEB Panga äriplaneerimise protsess on tihedalt seotud SEB Grupi pika- ja lühiajaliste eesmärkidega. SEB Grupis on loodud visioon aastani 2025 ning sellest lähtuvad lühiajalisemad eesmärgid kolmeaastaste perioodide lõikes. Nendest eesmärkidest lähtuvalt kujundatakse ka grupi allüksuste, sh Baltikumi pankade ja SEB Panga ärilised ja finantseesmärgid järgmiseks kolmeks aastaks ning eelarve ja tulemusmõõdikud järgmiseks aastaks. Pangas on välja töötatud laialdane tegevuseesmärkide, tulemusmõõdikute (*Key Performance Indicators*) ja riskimõõdikute (*Key Risk Indicators*) süsteem, millest lähtuvad panga kõikide juhtimistasandite (valdkond, divisjon, osakond, grupp) eesmärgid ja mõõdikud ning mis on integreeritud ka kõikide töötajate arendus- ja tulemusjuhtimise süsteemi nende isiklike eesmärkide näol.

Üheks kõige olulisemaks tegevuseesmärgiks SEB Pangas on investeeritud ärikapitali tootlus (ROBE – *Return on Business Equity*), mille abil hinnatakse nii äritehingute, klientide, tootegruppide kui panga erinevate üksuste tulemuslikkust ning langetatakse investeerimisotsuseid. Lisaks kapitalitootlusele on tulemuste hindamisel olulisteks kriteeriumiteks klientide rahulolu pangateenustega, mida mõõdetakse *Net Promoter Score* metoodika alusel ning töötajate rahulolu tööandjaga, mida mõõdetase iga-aastase rahuloluküsitlusega *Insight*.

Kõik SEB panga üksused on jagatud tulu- või kuluüksusteks, kusjuures on rakendantud äärmiselt keeruline kulude ja tulude ümberjaotamise mudel, mille alusel jagatakse kõik pangas tekkivad kulud tulu teenivate üksuste vahel ning kõik tulud vastavalt klientidele ja kliente haldavatele üksustele.

Tippjuhtkonna juhtimisstiili ning rakendatud planeerimis-, kontrolli- ja riskijuhtimissüsteemide taseme põhjal võib eeldada SEB Panga paiknemist Greineri arengumudeli neljandas etapis.

SEB Balti Divisjoni ja SEB Eesti tippjuhtkonda tasustatakse igakuise fikseeritud töötasu, tulemuspalga, soodustuste ja pensionimaksete kaudu. Tulemuspalga ja boonusprogrammide põhisisu on kasumi jagamine ja aktsiaoptsioonid, mis viitab selgelt Greineri arengumudeli neljandale etapile. Kõikidele SEB Grupi töötajatele makstakse boonust vastavalt SEB Grupi (mitte meeskondade ega personaalsetele) tulemustele ning boonuse suurus on seotud SEB Grupi kasumi suuruse ning aktsia tootlusega. Lisaks on

tippjuhtidele mõeldud pikaajalised aktsiaprogrammid, mille raames premeeritakse tippjuhte ning piiratud arvu võtmetöötajaid teatud eesmärkide saavutamisel pikaajaliste SEB aktsiaoptsioonidega, mis realiseeruvad kolme ja viie aasta jooksul.

Kõik eelpoolkirjeldatud organisatsiooni arengu aspektid lubavad SEB Panga paigutada selgelt Greineri arengumudeli neljandasse, koordineerimise etappi.

Ülaltoodud analüüs tulemuste valideerimiseks viidi SEB Panga juhtide seas läbi ankeetküsitlus, mille paluti neil hinnata erinevate tunnuste olemasolu või puudumist SEB Pangas (vt lisa 1). Autori poolt küsitlusega hõlmatud tunnused iseloomustavad Greineri arengumudeli kolmandat (viis tunnust), neljandat (seitse tunnust) ja viiendat (viis tunnust) arenguetappi (Greiner 1972: 42-44, vt tabel 9).

Tabel 9. Greineri arengumudeli 3., 4. ja 5. etappi iseloomustavad tunnused ning nende tõlgendus ning esinemissagedus SEB Panga kontekstis.

Tunnus Greineri arengumudeli põhjal	Tunnusele vastav arengu-etapp Greineri mudelis	Tunnuse väljendus SEB Panga kontekstis	Osakaal juhtidest, kes kinnitasid selle tunnuse esinemist SEB Pangas
Juurutatakse formaalsed planeerimisprotsessid.	4	Meil on rakendatud Baltikumi-ülesed planeerimisprotsessid.	92%
Riikide ja tehaste juhtkondade vastutust suurendatakse oluliselt.	3	Kohalike juhtide vastutust on viimasel ajal oluliselt suurendatud.	20%
Teatud tehnilised funktsioonide tsentraliseeritakse peakontorisse.	4	Meil on funktsioone, mis on tsentraliseeritud riikide üleselt.	92%
Riikide/tehaste juhid langetavad nii strateegilisi kui operatiivseid otsuseid	3	Kohalikud juhid langetavad nii strateegilisi kui operatiivseid otsuseid.	32%
Tippjuhtkond langetab strateegilisi otsuseid, riikide/tehaste juhid vastutavad igapäevase operatiivjuhtimise eest.	4	Strateegilisi otsuseid langetatakse riikide üleselt, kohalikud juhid vastutavad pigem operatiivse juhtimise eest.	80%
Juhtkonda premeeritakse individuaalsete boonustega.	3	Juhte ja töötajaid motiveeritakse isiklikust tööpanusest ja tulemustest sõltuvate boonuste maksmise kaudu.	4%
Eelmiste faaside formaalseid süsteeme lihtsustatakse.	5	Formaalseid struktuure lihtsustatakse pidevalt.	20%
Investeeritud kapitali tootlikkus	4	Omakapitali tootlikkus on	76%

on oluline kriteerium vahendite jaotamisel.		oluline kriteerium otsuste tegemisel.	
Probleeme lahendatakse kiiresti meeskondade ühise, hästi koordineeritud tegevuse tulemusel.	5	Probleeme lahendatakse kiiresti meeskondade ühise, hästi koordineeritud tegevuse tulemusel.	68%
Organisatsiooni juhitakse formaalsete süsteemide ja protseduuride kaudu.	4	Organisatsiooni juhitakse protseduuride ja süsteemide kaudu.	80%
Kogu organisatsioonis julgustatakse uute praktikatega eksperimenteerimist.	5	Organisatsioon julgustab uute praktikate katsetamist.	52%
Tippjuhtkond võtab kasutusele uued, formaalsed süsteemid organisatsiooni tegevuse koordineerimiseks ja kontrollimiseks.	4	Balti Divisjoni erinevate funktsioonide juhid suunavad ja kontrollivad meie tööd.	84%
Peakontori töötajate arv kasvab.	4	Balti Divisjoni tsentraalsete funktsioonide töötajate arv on viimasel ajal pigem kasvanud.	96%
Peakontori töötajate arv kahaneb.	5	Balti Divisjoni tsentraalsete funktsioonide töötajate arv on viimasel ajal pigem vähenenud.	4%
Tippjuhtkond on keskendunud uute ettevõtete omandamisele, mida juhitakse sarnaselt seniste detsentraliseeritud ettevõtetega.	3	SEB peakontori ja Balti Divisjoni tsentraalsete funktsioonide juhid tegelevad uute ettevõtete omandamise ja uute ärivõimlaluste leidmisega.	12%
Sotsiaalne kontroll ja enesejuhtimine muutuvad olulisemaks kui varasem formaalne kontroll.	5	Sotsiaalne kontroll ja enesejuhtimine on olulisem kui formaalne kontroll.	68%
Tippjuhtkonna poolne kommunikatsioon on harv.	3	Balti divisjoni erinevate funktsioonide juhid suhtlevad meiega harva.	40%

Vastajate arv: n = 27.
Allikas: Greiner 1972: 42-45, autori analüüs.

Küsitluse tulemuste (vt tabel 9 ning lisa 4) põhjal võib väita, et sarnaselt autori poolt läbi viidud analüüsile, paigutavad ka küsitletud juhid SEB Panga selgelt Greineri arengumudeli neljandasse etappi – kolme selle etapi tunnuse puhul on enam kui 90% juhtidest hinnanud, et pangal esineb selline tunnus. Nendeks tunnusteks on peakontori töötajate arvu kasv, tsentraalsete planeerimisprotsesside rakendamine ning teatud funktsioonide tsentraliseerimine riikide üleselt. Vähemalt 80% ulatuses kinnitati ka järgmise kolme tunnuse esinemist: strateegilisi otsuseid langetatakse eelkõige peakontori juhtimisel ja kohalike juhtide vastutus on pigem operatiivne, organisatsiooni

juhitakse eelkõige protseduuride ja süsteemide kaudu ning peakontori töötajad kontrollivad ja suunavad SEB Panga juhtide tegevust. 76% puhul juhtudest anti positiive vastus ka omakapitali tootlikkuse kui olulise kriteeriumi kohta otsuste langetamisel ja ressursside jagamisel.

Küsitlusele vastustele toetudes võib väita, et SEB Pangas ei esine olulisel määral Greineri arengumudeli kolmanda, delegeerimise etapi tunnuseid, mis iseloomustaksid kohalike juhtide vastutuse kasvu, peakontori poolset initsiatiivi uute ettevõtete omandamisel, juhtide ja töötajate motiveerimist boonuste kaudu ning kohalike juhtide strateegilist vastutust.

Vastupidiselt kolmanda etapi tunnustele, mille esinemist SEB Pangas küsitlus ei kinnitanud, vastati positiivselt kolmele tunnusele, mis iseloomustavad Greineri mudeli viiendat, koostöö arenguetappi. Kaks kolmandikku vastajaist leidis, et organisatsioonis lahendatakse probleeme kiiresti meeskondade ühise, hästi koordineeritud tegevuse tulemusel ning sotsiaalne kontroll ja enesejuhtimine on organisatsioonis olulisem kui formaalne kontroll. Pisut enam kui pooled vastajatest leidsid ka, et organisatsoon julgustab erinevate praktikate katsetamist. Siiski ei leidnud kinnitust viienda arenguetapi teised tunnused nagu peakontori töötajate arvu vähenemine ja formaalsete struktuuride lihtsustamine.

Koostöö arenguetapile omaste tunnuste esinemist organisatsioonis võib pidada äärmiselt positiivseks ning töö autori hinnangul on see toimunud kolmel põhjusel:

1. Meeskondadevahelise koostööle ja uute praktikate katsetamise julgustamisele on kaasa aidanud panga juhtkonna poolt viimaste aastate jooksul esile tõstetud fookus innovatsioonile ning sellega kaasnevatele tegevustele organisatsioonis nagu näiteks iga-aastase innovatsioonilabori korraldamine klientidele, ettevõttesisese inkubaatori loomine innovatsioonivõimekuse suurendamiseks ning ideedega katsetamiseks, innovatsiooni aastakonverentsi korraldamine organisatsiooni kõikidele töötajatele, partnerite laialdasem kaasamine uuenduslike kliendilahenduste turuletoomisel jms. Uuenduslikkus ning lennukad mõtted on väärtused, mis on välja toodud ka SEB Grupi peamise eesmärgi iseloomustamisel (AS SEB Pank Aastaaruanne 2015: 6).

2. Oluliseks põhjuseks viienda arenguetapi tunnuste esinemise kohta organisatsioonis on SEB Grupi väga tugev organisatsioonikultuur ja põhiväärtused, mis rõhutavad pühendumust, koostööd ning ettevõtte ja iga selle üksikliikme sotsiaalselt ja eetilist vastutust oma otsuste ja tegevuste eest. Organisatsioon soodustab tegevusi, kus ettevõtte erinevad üksused töötavad koos parimate lahenduste nimel ning kus töötajad võtavad vastuse oma tegude ja tegematajätmiste eest. Ettevõtte sisemised poliitikad ning organisatsiooni juhtidele esitatavad nõuded erinevates eetilise ja sotsiaalse vastutuse küsimustes (näiteks ärieetika koodeks, eetikapoliitika, huvide konflikti vältimine, võitlus korruptsiooni vastu, klientide vara kaitsmine ja hoidmine, turukuritarvituse vältimine jms) on alati rangemad kui minimaalne nõutav standard. Oluliseks ei peeta ainult seda, et organisatsiooni ja töötajate tegevus on eetiline ja õiglane, vaid ka selle tegevuse äärmist läbipaistvust ja üheselt mõistetavust.
3. SEB Grupi juhtkond on järgmiseks paariks aastaks kogu grupi töötajate ette seadnud kaks peamist sisemist ülesannet, millest üks on seotud digitaliseerimise ja teine panga kõikide aspektide (nagu nt protsessid, juhtimine, tooted, teenused kommunikatsioon, väärtuspakkumine, tehnilised süsteemid ja lahendused jms) ülima lihtsustamisega. Eesmärgi *Brutal Simplicity*! rakendamise kaudu loodetakse panga kõiki aspekte lihtsamaks, kiiremaks ja kliendikesksemaks muuta ning bürokraatia taset organisatsioonis oluliselt vähendada. Seepärast lisati 2016. aastal lihtsus ka SEB Grupi põhiväärtuste nimekirja.

Greineri viienda arenguetapi tunnustele ja seda neljast etapist lahutava bürokraatia kriisile viitas oma intervjuus ka Mats Torstendahl, väites, et oleme ilmselt tsentraliseerimise ja bürokraatia kasvuteekonna lõpusirgel – „*peame instruktsioonide poolt juhitud pangast muutuma väärtuste poolt juhitud pangaks*“ (Torstendahl, 2016). Panga tegevuse aluseks peavad olema jagatud väärtused, mitte tegevusjuhiste ootamine. „*Baltikumi pangad on saamas piisavalt küpseks, et olla osa ühisest SEB Grupi väärtuspõhisest juhtimismudelist. Kirjalike instruktsioonide toel ei suuda me iial pakkuda oma klientidele maailmatasemel teenust, sest me jääme liiga paindumatuks ja bürokraatlikuks. Me peame oma töötajaid usaldama ja ei saa neid enam samas mahus kontrollida. Ei saa ületada kliendi ootusi, kui püüame iga olukorda ette prognoosida*

ning anda juhiseid, kuidas igas situatsioonis käituda. Selleks peame tegelema oma hoiakute ja suhtumistega, väärtustega, organisatsioonikultuuriga“ (*Ibid*).

Greineri viienda, koostöö etapi tunnuste hindamise puhul võis ankeetküsitluse vastanud juhtide seas märgata suurimat erinevust kohalike ja Balti Divisjoni juhtide arvamustes. Kuigi mõlemad grupid paigutavad organisatsiooni erinevate tunnuste lõikes samasse arenguetappi, on Balti Divisjoni juhtide hinnangul viienda etapi tunnused SEB Pangas rohkem levinud kui kohalike juhtide arvates. Kohalikud juhid seevastu hindavad mõnevõrra tugevamaks kolmandat arenguetappi iseloomustavaid aspekte nagu kohalike juhtide vastutuse kasv ning harv kommunikatsioon peakontori juhtide poolt. Kokkuvõtlikult võib öelda, et kuigi nii kohalikud kui Balti Divisjoni juhid paigutavad SEB Panga Greineri mudeli neljandasse arenguetappi, tuues selgelt välja ka viienda arenguetapi tunnuseid, tunnetavad kohalikud juhid mõnevõrra enam ka kolmanda etapi iseloomulikke aspekte (vt tabel 10).

Tabel 10. Juhtide hinnangud SEB Panga paiknemisele vastavalt organisatsiooni arengu tunnustele Greineri arengumudeli järgi.

	1.etapp	2. etapp	3. etapp	4. etapp	5. etapp
Juhtimise peamine fookus	Tootmine ja müük	Operatsioonide tõhusus	Turu kasv	Organisatsiooni konsolideerumine	Probleemide lahendamine ja innovatsioon
Organisatsiooni struktuur	Mitteformaalne	Tsentraliseeritud ja funktsionaalne	Detsentraliseeritud ja geograafiline	Hierarhiline ning tootepõhine struktuur	Meeskondade maatriks
Tippjuhtkonna juhtimisstiil	Individualistlik ja ettevõtlik	Direktiivne	Delegeeriv	Kontrolliv	Osalev
Kontrollsüsteemid	Turu tulemused	Standardid ja kuluüksused	Aruanded ja kasumiüksused	Plaanid ja investeeringute keskused	Vastastikune eesmärkide seadmine
Juhtkonna tasustamise põhirõhk	Osalus ettevõttes	Palga ja boonuste kasv	Personaalne boonus	Kasumijagamine ja aktsiaoptsioonid	Meeskondlikud boonused

Allikas: Autori analüüs SEB Panga arenguetapi tunnuste kohta Greineri arengumudeli (Greiner 1972: 45) põhjal.

Eelnevast arutelust võib järeldada, et SEB Pank paikneb Greineri arengumudeli neljandas etapis, millele iseloomulike eesmärkide saavutamiseks on

maatriksorganisatsiooni rakendamine põhjendatud, nagu järeldati käesoleva töö alapeatükis 1.3. Maatriksorganisatsiooni rakendamise näidustuse olemasolu SEB Pangas on kokkuvõtlikult esitatud tabelis 11.

Tabel 11. Maatriksorganisatsiooni näidustuste esinemine SEB Pangas.

Teoreetiline seisukoht	Näidustuse olemasolu SEB Pangas	Selgitus
Organisatsioon paikneb organisatsioonilise arengu hilisemates etappides.	Esineb.	SEB Pank paikneb Greineri arengumudeli neljandas etapis.
Kompleksne, dünaamiline keskkond, vajadus kiiresti reageerida turu arengutele.	Esineb.	Digitaliseerumine ja sellega seotud tehnoloogiate ning klientide ootuste areng. Uute pankade ja maksevahendajate teke Eestis. Majanduskeskkonna areng.
Organisatsiooni ees seisvate ülesannete muutuvus ja keerulisus.	Esineb.	Digitaliseerimine. Vajadus ülima lihtsustamise järele. Innovatsiooni- ja organisatsioonikultuuri edendamine. Kliendikesksus.
Piiratud ressursid, vajadus ressursse jagada.	Esineb.	Turu väiksusest tulenev vajadus maastaabisäästu järele. Funktsioonide tsentraliseerimine riikide üleselt.
Rahvusvahelisus.	Esineb.	Kuulumine SEB Gruppi.
Tegutsemine reguleeritud turul.	Esineb.	Regulatsioonide kiire kasv pangandussektoris alates 2008. aastast.

Allikas: autori analüüs, ankeetküsitlus.

Kokkuvõtlikult võib väita, et SEB Panga organisatsiooni arenguetapp, tema ees seisvate ülesannete iseloom ning pangandusturu arengu trendid loovad hea eelduse maatriksorganisatsiooni edukaks rakendamiseks SEB Pangas.

2.2.2 Maatriksorganisatsiooni rakendamise positiivsed ja negatiivsed järelmid SEB Pangas.

Eelmises alapeatükis põhjendati maatriksorganisatsiooni rakendamist SEB Pangas Greineri arengumudelist lähutvalt. Käesolevas alapeatükis analüüsitakse pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni tugevusi ja nõrkusi kriitiliste juhtumite meetodil

läbi viidud uuringu ning kvalitatiivse sisuanalüüsi ja Spearmani korrelatsioonianalüüsi põhjal. Juhtide poolt välja toodud positiivsed järelmid on esitatud tabelis 12.

Tabel 12. Maatriksorganisatsiooni rakendamise positiivsed järelmid SEB Pangas.

Teoreetiline seisukoht	Järelmite avaldumise väljundid SEB Pangas	Osakaal kõikidest esitatud positiiv-setest järel-mitest	Järelmi keskmine esinemis-sagedus*
Koordi-neerituse kasv	• Kvaliteetsemad otsused ja lahendused. • Vastavus Grupi visiooni ja strateegiaga. • Pikaajaline vaade, suure pildi nägemine. • Arvamuste paljusus, objektiivsus. • Kvaliteetne analüüs. • Selgelt jagatud rollid ja vastutusvaldkonnad. • Vastutuse võtmine. • Ühised eesmärgid, prioriteedid, mõõdikud. • Toimiv tulemusjuhtimise süsteem.	40%	4,0
Kaasatuse kasv	• Suurem meeskond. • Toetus ja tagasiside kahelt juhilt. • Rohkem infot. • Kaasatus aruteludesse ja otsustamisse. • Laiem koostöövõrgustik. • Rahvusvaheline areng. • Uudsed olukorrad. • Kokkupuude erinevate kultuuridega. • Paremad karjäärivõimalused. • Töö mitmekülgsus, suurem mõjuulatus. • Isiklik areng.	22%	3,6
Kompetent-side kasv ja parimate praktikate rakenda-mine	• Nelja riigi parimate kogemuste ja kompetentsi jagamine. • Üksteiselt õppimine. • Uued tööstandardid ja –võtted ning kvaliteedinõuded.	18%	4,4
Organi-satsiooni tõhususe kasv	• Maastaabisääst. • Tugevam läbirääkimisjõud. • Kulude kokkuhoid. • Parem hind. • Ressursside jagamine.	14%	3,3
Konkurent-sivõime kasv	• Parem kliendikogemus. • Sarnased lahendused klientidele kolmes riigis. • Terviklik lahendus. • Parem väärtuspakkumine. • Innovatsiooni edendamine.	6%	3,2

*Esinemissagedus on toodud skaalal: 1 – kord kolme aasta kohta; 2 – kord aastas; 3 – kord poolaastas; 4 – kord kuus; 5 – kord nädalas.

Vastajate arv: n= 31.
Allikas: autori analüüs, ankeetküsitlus

SEB Pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni olulisimad tugevused on seotud parema koordineeritusega - laiema pildi nägemise ning otsuste ja lahenduste kvaliteedi, pikaajalise vaate ja jätkusuutlikkusega („*Kui me selle asja vaid Eesti jaoks arendaksime, oleksime väga piiritletud sellega, mis meil siin väikesel turul täna-eile juhtub*“). Positiivselt hinnatakse ka ühiste eesmärkide olemasolu („*Kui eesmärgid olid erinevad, siis igaüks tõmbas tekki oma poole. Nüüd meil üks selge eesmärk*“) ning rollide ja vastutuse jagunemise selgust („*Erinevad teemad on mu kahe juhi vahel selgelt ära jaotatud, tean, kellega millest rääkida*“).

Olulisel kohal maatriksorganisatsiooni tugevuste seas on töötajate laiem kaasatus („*Saan kaasa rääkida teemadel, mis otseselt mind ei puudutagi*“), sh laiem koostöövõrgustik („*Maatriksjuht leiab minu jaoks üles õige inimesed, keda vaja kaasata*“) ja infovahetus. Vähem oluliseks ja harvem esinevaks hinnatakse selliseid kaasatusega seotud aspekte nagu meeskonnatunnetus, mitmekülgsed rahvusvahelised arengu- ja karjäärivõimalused *(„Minu töö on täna oluliselt dünaamilisem“)* ning tagasiside ja tunnustuse saamine kahelt juhilt („*Kui kaks inimest annavad sulle tagasisidet, siis suurem võimalus, et saad sealt enda jaoks adekvaatsema pildi“).*

Mõnevõrra vähem oluliseks positiivseks järelmiks on hinnatud kogemuste ja parimate praktikate jagamist ning üksteiselt õppimist („*Minu valdkond on nii spetsiifiline, et Eestis pole selles vallas kelleltki õppida, vaid Rootsist saan uusi teadmisi*“), samuti maatriksorganisatsioonist tulenevat kasu ettevõtte konkurentsivõimele ja parema kliendikogemuse pakkumisele („*Kolmes riigis tegutsev klient saab meilt ühe lahenduse, mitte kolm erinevat“)* ning koostööst tulenevat kulude või aja kokkuhoidu („*Üksi me ei oleks iial nii head hinda saanud kui nelja riigi peale kokku“).*

Kohalike juhtide ning Balti Divisjoni juhtide hinnangud ei erine omavahel oluliselt, kuid viimased on oma hinnangutes maatriksorganisatsiooni tugevuste esinemissageduse suhtes positiivsemad kui kohalikud juhid.

Rõhutamist väärib, et küsitletud juhid tõid iseseisvalt välja asjaolu, et vaatamata maatriksorganisatsiooni tugevustele ja nõrkustele on sellise mudeli kasutamine ettevõte

praegusel arenguetapil ainuõige ning ilma kahesuunalise juhtimiseta ei suudaks pank edukalt toime tulla tema ees seisvate väljakutsetega tehnoloogia arengu, karmistuvate regulatsioonide, kliendikäitumise muutuste ja organisatsioonikultuuri arendamise vallas. Muutuste edukaks elluviimiseks on vaja osapoolt, kes muutusi juhiks organisatsioonide ja riigipiiride üleselt ning sellise käivitava jõuna nähakse just funktsionaalseid juhte. Ka olid intervjueeritavad seisukohal, et maastaabisäästu saavutamine on Balti riikide väikestel turgudel elutähtis küsimus - ilma turgudeülese maastaabisäästu saavutamiseta ning arvestades Balti riikide panganduse madalat kasvukiirust, võib kaduda omanike huvi sellesse regiooni pikaajaliselt investeerida.

Maatriksorganisatsiooni rakendamise olulisimad negatiivsed järelmid SEB Pangas on kokkuvõtlikult esitatud tabelis 13.

Tabel 13. Maatriksorganisatsiooni rakendamise negatiivsed järelmid SEB Pangas.

Teoreetiline seisukoht	Järelmite avaldumise kategooriad SEB Pangas vastavalt läbi viidud uuringule	Osakaal kõikidest esitatud negatiivsetest järelmitest	Järelmi keskmine esinemissagedus*
Ebapiisav koordineeritus	• Ebaselge rollide ja vastutuse jaotus. • Valmisolek võtta vastutust. • Ebaselged käsuliinid ja prioriteedid. • Omavahel vastuolus olevad eesmärgid ja prioriteedid ning sellest tulenev töökoormuse kasv. • Kompromissina kokku lepitud lahenduste sobimatus kõikidele osapooltele. • Otsuste läbipaistvus. • Ebaselged ja koordineerimata mõõdikud. • Tasakaalustamata tulemusjuhtimine. • Aeglane otsustusprotsess.	42%	3,0
Organisatsiooni- ja juhtimis-kultuuride erinevus, ebapiisavad juhtimis-oskused	• Koostöötahe. • Ausus. • Avatus. • Kultuuride erinevus. • Rahvuslikud eripärad. • Varjatud kavatsused. • Usaldus. • Riikidevaheline konkurents. • Poliitiline korrektsus. • Kaugtiimide juhtimise oskused. • Maatriksis tegutsemise oskused.	22%	3,1
Ebapiisav	• Liiga vähe või liiga palju infot.	14%	3,6

kaasatus	• Vastuoluline info. • Liiga kitsas vaade. • Vaadete paljusus, vastuolulisus. • Huvitatud osapoolte paljusus. • Ebaselge lojaalsus. • Geograafiline eraldatus meeskonnast, juhtidest.		
Organisat-siooni tõhususe vähenemine, protsesside jäikus	• Bürokraatia kasv. • Ebaefektiivsuse kasv. • Protsesside aeglus ja keerukus. • Protsesside jäikus. • Madal valmisolek muutuda. • Innovatsiooni pärssimine. • Sisemistesse protsessidesse takerdumine. • Protseduuride ja reeglite kasvav tähtsus. • Vähene valmisolek kaaluda ebastandardseid lahendusi. • Aruandluse kasv.	13%	3,6
Organisat-siooni-struktuuride erinevus	• Ebaselge struktuur. • Erineva tugevusega maatriks organisatsiooni erinevates osades. • Liiga madalatele organisatsiooni tasemetele arendatud maatriks. • Kohalike organisatsioonide struktuuride erinevus. • Juriidilised aspektid. • Liiga palju juhte.	10%	3,0

*Esinemissagedus on toodud skaalal: 1 – kord kolme aasta kohta; 2 – kord aastas; 3 – kord poolaastas; 4 – kord kuus; 5 – kord nädalas.
Vastajate arv: SEB Eesti juhid n= 31, Balti Divisjoni juhid n=10.
Allikas: autori analüüs, ankeetküsitlus.

Maatriksorganisatsiooni olulisimad tunnetatud nõrkused on seotud ebapiisava koordinatsiooniga, millest olulisimal kohal on ebaselguse rollide ja vastutuse jaotus („*Kes vastutab kohalike koostööpartneritega läbirääkimiste eest – mina või mu maatriksjuht*?“, „*Kes on probleemi omanik?*“). Eesmärkide ja prioriteetide sarnasus on tihedamini esinev nähtus kui nende erinevus, kuid siiski on vastajad olulise probleemina esile toonud prioriteetide erinevusest tingitud töökoormuse kasvu *(„Üks juht tahab üht ja teine juht teist asja, mõlemad kuhjavad mu lauale asju – aga mul laud juba enne täis!“),* otsustusprotsesside aegluse ja jäikuse, vastuolulise mõõdikutesüsteemi ning lahenduste kvaliteedi.

Kõige tihedamini esinevaks nõrkuseks peetakse liigset või liiga vähest kaasamist ja kommunikatsiooni („*Üks juht arvab, et saan infot teiselt juhilt – ja nii ma jäängi*

infosulgu“, „*Kogu aeg peaks kõigiga suhtlema ja kõiki kaasama, aga ei ole aega*“, „*Pead nii tohutult paljudele osapooltele midagi selgeks tegema*“), sageduselt järgmisel kohal on organisatsiooni tõhusa toimimise, paindlikkuse ja uuenduslikkusega seotud teemad („*Mingeid asju peaks juba ammu muutma, aga kõikide osapooltega kokkuleppimine võtab nii kaua aega, et selleks ajaks on klient juba ammu loobunud“, „Ei julgegi mingi arendusideega välja tulla, kui tead, kui palju pead pärast seda bürokraatiaga tegelema“, „Arendusinimestel silm ei sära enam, sest midagi päris uut luua on raske“)* ning raskused ühistele seisukohtadele jõudmisel, mis samuti pärsivad arengut, innovatsiooni ning parimaid lahendusi („*Maatriksjuht vaatab oma toote kitsast lõiku, aga mina vaatan kogu Eesti turgu*“, „*Grupiülene otsus võetakse vastu, aga Eestis ei lubagi seadusandlus seda rakendada*“, „*Võib-olla on riikidelt liiga palju otsustusjõudu ära võetud“).*

Väga olulisel kohal esile toodud nõrkuste osas on organisatsiooni- ja juhtimiskultuuri erinevused, mistõttu erinevate riikide töötajate koostöö on raskendatud („*Leedu kolleegid tormavad kohe tegema, kui eestlased alles aru peavad*“, „*Sa pead arvestama, et leedulane oma juhile avalikult vastu ei vaidle*“, „*Ärapanemine ja sisemine konkurents ei motiveeri*“). Seda nõrkust võimendab ka kohalike organisatsioonistruktuuride erinevus ning maatriksorganisatsiooni mudeli erinev rakendamine organisatsiooni erinevates osades („*Ma ei saa aru, kes mu vestluspartner Leedus selles küsimuses on*“), samuti maatriksorganisatsiooni põhimõtete rakendamine liiga madalatel juhtimistasemetel (*„Neid järgmise taseme juhte tuleb muudkui juurde. Lõpuks ei olegi mina mitte juht, vaid aruannete esitaja kõikidele maatriksjuhtidele“)* ning maatriksjuhtimise oskuste puudus.

Nii nagu maatriksorganisatsiooni positiivsete aspektide puhul, hindavad ka nõrkuste puhul Balti Divisjoni juhid ilmingute esinemissagedust suuremaks kui kohalikud juhid, samuti on nende jaoks olulisemad juhtimis-ja organisatsioonikultuuride erinevus ning oskuste puudus maatriksorganisatsioonis tegutsemiseks.

Positiivsete ja negatiivsete järelmite võrdlemisel on näha, et koordineeritus, kaasatus ning organsatsiooni tõhusus ja paindlikkus on samavõrra olulisel kohal nii positiivsete kui negatiivsete järelmite hulgas, seetõttu tuleb juurutatud maatriksorganisatsiooni parendamiseks neile tähelepanu pöörata nii vajakajäämiste silumisel kui hästi toimivate

aspektide rõhutamisel ja teadvustamisel. Lisaks tuleb keskenduda maatriksorganisatsiooni hea toimimise kui SEB Panga kompetentse ja konkurentsivõimet tõstva teguri teadvustamisele ning tegeleda organisatsioonistruktuuride ja –kultuuride ühtlustamisega panga eri osades ja Baltikumis üldiselt. Lootusrikkaks võib pidada asjaolu, et juba praegu hindavad juhid maatriksorganisatsiooni tugevuste esinemissagedust kõrgemaks kui nõrkuste esinemist, seega on organisatsioon enesele teadvustanud maatriksorganisatsiooni rakendamisest tulenevaid tugevusi.

SEB Pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni positiivsete ja negatiivsete järelmite põhjalikumaks uurimiseks analüüsiti uuringu tulemusi ka Spearmani astak-korrelatsiooni abil. Analüüsi tulemusel selgunud olulisemad seosed maatriksstruktuuri rakendamise erinevate järelmite vahel on esitatud tabelis 14.

Korrelatsioonianalüüs näitab, et kõige enam olulisi seoseid maatriksorganisatsiooni rakendamise teiste järelmitega on organisatsiooni tõhususega seotud aspektidel – see valdkond on tugevalt või mõõdukalt seotud kuue erineva järelmiga.

Kõige tugevam korrelatsioon töö ebaefektiivsuse, protsesside jäikuse ja innovatsiooni pärssimisel on seotud organisatsiooni raskustega kujundada ühiseid seisukohti ning langetada otsuseid– omavahel vastuolus, väga erinevad nägemused tingivad ka ebaefektiivsed ja aeglased otsustus- ja arendusprotsessid, mille tulemusena sündivad lahendused ei pruugi olla sobivad ühelegi osapoolele. Teiselt poolt raskendab protsesside jäikus ja aeglus ühiste seisukohtade kujundamist ja sobivate lahenduste leidmist. Mõlemal puhul on tulemuseks aeglus ja otsustusvõimetus, mis pärsivad innovatsiooni ja töötajate tahet uute ideedega välja tulla, mis omakorda mõjutab ettevõtte konkurentsivõimet pikemas perspektiivis.

Eelnevat kinnitab ka analüüsi tulemusel selgunud positiivne korrelatsioon laiema tervikpildi nägemise vahel ühelt poolt ning parema kliendikogemuse ja suurema konkurentsivõime vahel teiselt poolt. Raskused ühise seisukoha kujundamisel ja parimate otsuste langetamisel on samuti korrelatsioonis töötajate ebaadekvaatse kaasamise ja infojagamisega ning juhtimis- ja organisatsioonikultuuri erinevustega –

organisatsioonis on raske üles leida õigeid inimesi, keda kaasata ning lisaks ärilistele vaadetele erinevad omavahel ka erinevate inimeste ja üksuste hoidakud ja suhtumised.

Tabel 14. Olulisemad seosed maatriksorganisatsiooni rakendamise erinevate järelmite vahel SEB Pangas.

Järelm	Järelm	Järelmite omavahelise korrelatsiooni tugevus ja suund (ρ values ≥ 0,4)	Järelmite omavahelise korrelatsiooni usaldatavus (p≤ 0,01).
Tegevustõhususe, protsesside paindlikkuse ja innovatsiooniga seotud järelmid.			
Ebaefektiivsus.	Tõhus otsustusprotsess.	0,693	0,000
Tõhusus.	Konkurentsieelis.	0,579	0,002
Tõhusus.	Laiem vaade.	0,559	0,002
Ebaefektiivsus.	Oskuste ja teadmiste puudumine.	0,522	0,005
Tõhusus.	Töötajate areng ja motivatsioon.	0,512	0,006
Ebaefektiivsus.	Organisatsiooni-struktuuride keerukus	0,507	0,007
Rollide ja vastutuse selgusega seotud järelmid.			
Rollide selgus.	Rollide ebaselgus.	-0,648	0,000
Rollide ebaselgus.	Organisatsiooni-struktuuride erinevus.	0,610	0,001
Rollide selgus.	Töötajate areng ja motivatsioon.	0,601	0,001
Rollide selgus.	Ühised eesmärgid.	0,542	0,003
Ühiste eesmärkidega seotud järelmid.			
Erinevad eesmärgid.	Organisatsiooni-struktuuride keerukus.	0,681	0,000
Ühised eesmärgid.	Töötajate areng ja motivatsioon.	0,606	0,001
Ühised eesmärgid.	Erinevad eesmärgid.	-0,505	0,007
Tervikpildi nägemise ja otsuste kvaliteediga seotud järelmid.			
Tõhus otsustusprotsess.	Ebaadekvaatne kaasamine.	0,536	0,004
Laiem vaade.	Konkurentsieelis.	0,527	0,005
Tõhus otsustusprotsess	Kultuuride erinevus.	0,490	0,010
Muud.			
Töötajate areng ja motivatsioon.	Konkurentsieelis.	0,594	0,001

Vastajate arv n = 27.
Allikas: autori koostatud.

Nimetatud seostele ja nende tagamaadele tuleb organisatsioonis kindlasti tähelepanu pöörata, kuna erinevate vaadete vahel kokkulepete saavutamine on kvaliteetsete otsuste langetamisel määrava tähtsusega ning viimane on erinevate teoreetiliste käsitluste alusel

üks olulisemaid maatriksorganisatsiooni rakendamise positiivseid järelmeid – ilma selle tugevuse realiseerumiseta jääb suurem osa maatriksorganisatsiooni potentsiaal rakendamata.

Täheldada võib ka vastupidist seost – organisatsiooni tõhusus on mõõdukalt positiivselt seotud laiema vaate ja tervikpildi nägemisega. Siinkohal on positiivne, et laiema tervikpildi nägemine on juhtide hinnangul kõige sagedamini ilmnev maatriksorganisatsiooni rakendamise tulem SEB Pangas (esinemissagedus 4,48 5-punkti skaalal), mis näitab, et organisatsioonis on olemas võimekus erineva informatsiooni tõhusaks töötlemiseks ja otsuste langetamiseks, kuid selle potentsiaal on täiel määral rakendamata.

Vastajate hinnanguil on aja- ja ressursisäästlikkus ning protsesside kiirus positiivselt seotud ka parema kliendikogemusega. Kahe viimatinimetatud seose alusel võib väita, et kui organisatsioonis on loodud võimalused maatriksorganisatsiooni tugevuste avaldumiseks, on neil positiivne mõju panga konkurentsieelise kasvule nii kliendikogemuse kui tegevustõhususe kaudu. Sarnasele järeldusele on jõutud ka töö esimeses osas toodud erinevate teoreetiliste käsitluste võrdlemisel – maatriksorganisatsiooni rakendamine suurendab organisatsiooni informatsiooni töötlemise ja otsuste tegemise võimet ning parandab viimaste kvaliteeti, tõstes sellega organsatsiooni innovatsiooni taset ja konkurentsivõimet.

Analüüsist selgub, et organisatsiooni ebaefektiivsus, protsesside jäikus ja innovatsiooni pärssimine on mõõdukalt positiivselt seotud ka organisatsioonistruktuuride erinevuse ja keerukusega ning teadmiste ja oskuste puudumisega maatriksis tegutsemiseks. Seega võimaldab organisatsioonistruktuuride ühtlustamine ja lihtsustamine ning maatriksorganisatsioonis töötavate inimeste oskuste ja teadmiste kujundamine samuti tõsta organisatsiooni tõhusust.

Kaks järgmist järelmite gruppi - rollide ja vastutuse jagunemise selgus ning ühiste eesmärkide olemasolu - korreleeruvad mõõdukalt omavahel ning tugevalt kahe teise olulise järelmite valdkonnaga - organisatsioonistruktuuride lihtsusega ning töötajate arengu ja motivatsiooniga.

Rollide ja vastutuse jagunemise ebaselgus ning ühiste eesmärkide puudumine korreleeruvad tugevalt organisatsioonistruktuuride keerukuse ja juhtimistasandite rohkusega. Kuna nimetatud seosed võivad olla mõlemasuunalised, ei saa kindlalt väita, kumb neist järelmitest on põhjus ja kumb tagajärg, kuid võib järeldada, et mida keerulisemad ja erinevamad on omavahel erinevate riikide ja üksuste organisatsioonistruktuurid, mida erinevamalt ja sügavamalt on juurutatud maatriksorganisatsioon ning mida rohkem on juhtimistasandeid, seda raskem on töötajatel ja juhtidel mõista, kes millist rolli täidab, kes mille eest vastutab ja millised võiksid olla nende ühised eesmärgid. Analüüsi selline tulemus on vastavuses töö teoreetilises osas esitatud seisukohtadega, mille alusel organisatsioonistruktuuride ühtlustamine ja lihtsustamine on olulise tähtsusega rollikonfliktide, vastanduvate nõudmiste ja ülemäärase töökoormuse vähendamisel.

Samuti on nii rollide ja vastutuse selgus kui ühiste eesmärkide olemasolu tugevalt positiivselt seotud juhtide võimalustega arendada ja motiveerida oma meeskondi. Seega, nii juhtide kui töötajate motiveeritus ja kaasatus suureneb, kui juhtidel ja töötajatel on selge, millises rollis ja vastutusvaldkonnas iga töötaja areneb ning milliste ühiste ja individuaalsete eesmärkide saavutamisel võib töösooritust pidada edukaks. Samuti on oluline, et vastutus, rollid ja eesmärgid on omavahel tasakaalus. Kuna töötajate areng ja motivatsioon oli üks kõige harvemini esinevaid maatriksorganisatsiooni rakendamise positiivseid järelmeid SEB Pangas (esinemissagedus 2,9) ning sellel on tugev seos rollide, vastutuse ja eesmärkide selgusega, on viimatinimetatud aspektide arendamine ja nendevahelise tasakaalu suurendamine olulise tähtsusega panga maatriksorganisatsiooni tõhustamisel tulevikus. Töötajate arendamine ja motivatsiooni tõstmine on määrava tähtsusega ka seetõttu, et nimetatud aspekt on positiivses korrelatsioonis organisatsiooni võimega tagada parem kliendikogemus ja saavutada seeläbi konkurentsieelis. Seega suurendab selge rollijaotus ja ühiste eesmärkide olemasolu nii organisatsiooni sisemist võimekust kui välist konkurentsieelist.

Omavahel negatiivses korrelatsioonis on nii rollide ja vastutuse selgus ja nende ebaselgus kui ka ühiste eesmärkide olemasolu ja nende puudumine. See on ka mõistetav, kuna nad on teineteist välistavad hinnangud. Siinkohal on ilmselt olulisem nende hinnangute esinemissagedus.

Rollide ja vastutuse selguse esinemissagedus vastajate hinnanguil oli 3,6 ning ebaselgus 3,2. Seega on rollide ja vastuse jagunemine juhtidele pigem selge kui ebaselge, kuigi nende esinemissagedus ei erine oluliselt ning organisatsioon peaks püüdlema veelgi suurema selguse loomise poole, et vältida rollide ambivalentsusest ja vastutuse hägustumisest tekkivaid negatiivseid ilminguid.

Ühiste eesmärkide esinemissagedus on vastajate hinnanguil oluliselt kõrgem kui erinevuste esinemine, mis annab tunnistust sellest, et pigem hinnatakse eesmärke ja prioriteete sarnasemaks kui erinevaks. Samas on nende kahe vastanduva hinnangu vaheline seos vaid mõõdukalt, mitte tugevalt negatiivne, mis võib märkida teatava ambivalentsuse olemasolu ka töötajaile seatud eesmärkide ja nende selguse osas.

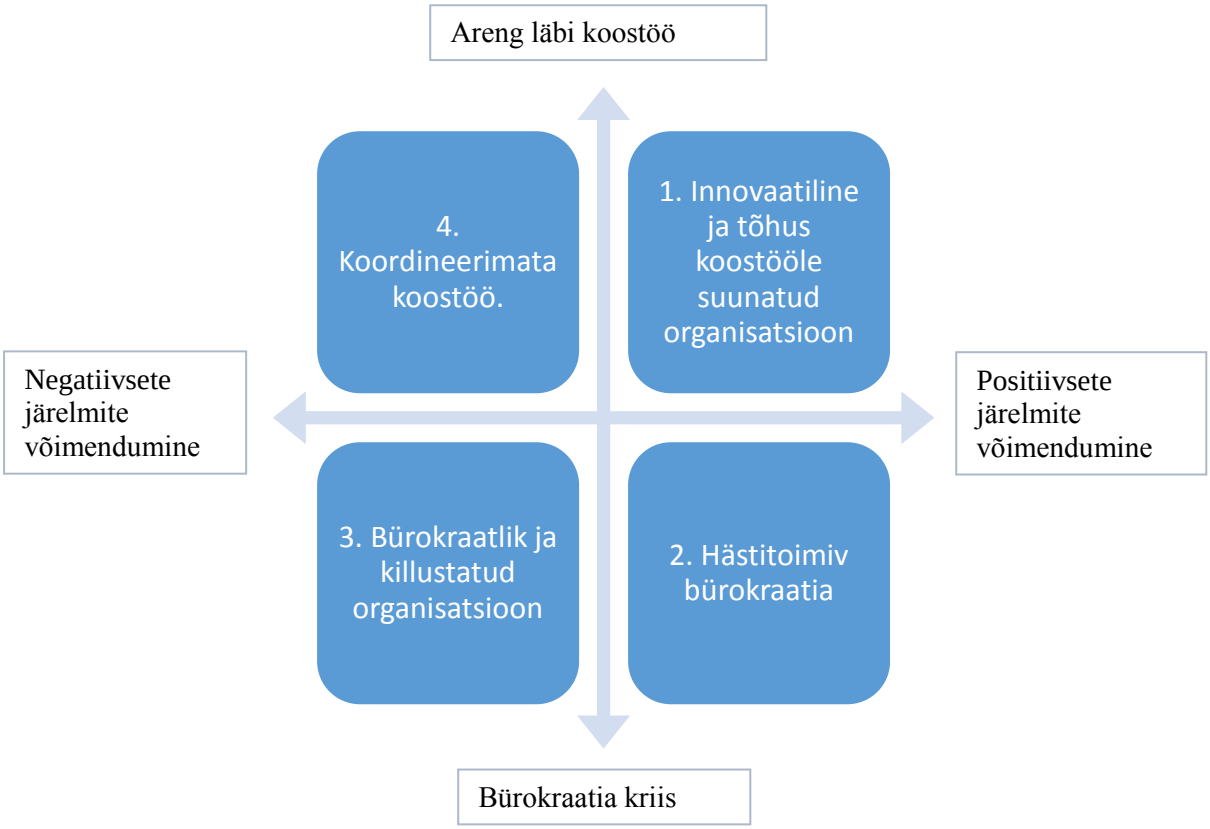
Kuna rollide, vastutuse ja eesmärkide selgusel on oluline seos nii mitmete maatriksorganisatsiooni rakendamise järelmiga, on organisatsiooni jaoks oluline senisest veelgi enam nende aspektide arendamisele keskenduda ja neid prioritiseerida, et koordineeritus organisatsiooni sees ja organisatsioonide üleselt kasvaks veelgi, mis võimaldaks organisatsioonil paremini rakendada maatriksorganisatsiooni mudelis peituvat potentsiaali.

2.3. Soovitused maatriksorganisatsiooni edasiarendamiseks SEB Pangas

Töö eelnevates osades põhjendati SEB Panga paiknemist Greineri arengumudeli neljandas etapis ning analüüsiti maatriksorganisatsiooni rakendamise positiivseid ja negatiivseid järelmeid ettevõttes. Nimetatud kahele dimensioonile tuginedes esitatakse alljärgnevalt SEB Panga maatriksorganisatsiooni potentsiaalsed arengustsenaariumid ning tuuakse välja soovitused organisatsiooni edasiseks arendamiseks.

Organisatsiooni võimalikud arengustsenaariumid on esitatud joonisel 6, kus vertikaaltelg kujutab Greineri arengumudelist tulenevaid ohte (suubumine sügavasse bürokraatia kriisi) ja võimalusi (bürokraatia kriisi vältimine ning sujuv üleminek

viiendasse, koostöö etappi) ning horisontaaltelg positiivsete ja negatiivsete järelmite avaldumisest tulenevaid organisatsioonilisi tugevusi ja nõrkusi.



Joonis 6. SEB Panga maatriksorganisatsiooni edasised võimalikud arengustsenaariumid lähtuvalt Greineri arengumudeli ohtudest ja võimalustest (vertikaaltelg) ning maatriksorganisatsioonist tulenevatest tugevustest ja nõrkustest (horisontaaltelg).

Allikas: Autori koostatud.

Empiiriline uuring näitas, et kuigi SEB Pank paikneb selgelt Greineri arengumudeli neljandas etapis, on organisatsioonis osaliselt avaldunud ka viiendale, koostöö etapile omased tunnused. Seega võib väita, et kuigi neljandale arenguetapile järgneb bürokraatia kriis, on organisatsioon selle kriisi olemust ja tõenäosust osaliselt juba tunnetanud ning asunud üles ehitama võimekusi, mis loodetavasti aitavad oodatavaid kasvutakistusi leevendada ning kriisi mõju vähendada. Võimaliku kriisi ennetamine ning mõjude leevendamine on võimalus, mida panga omanikud ja juhtkond saavad organisatsiooni arengu huvides ära kasutada

1. Positiivse arengu korral suudab organisatsioon tugevdada ja rõhutada maatriksorganisatsiooni tugevusi, tegeleda nõrkuste kõrvaldamisega ning senisest enam juurutada Greineri arengumudeli viiendale arenguetapile iseloomulikke tunnuseid. See eeldab keskendumist maatriksorganisatsiooni lihtsustamisele; rollide, vastutuse ja eesmärkide harmoniseerimisele; koostöö arendamisele, sotsiaalse kontrolli ja ühtse väärtustepõhise organisatsioonikultuuri edendamisele; protsesside paindlikumaks muutmisele ning innovatsiooni ja uute oskuste edendamisele. Jagatud väärtustel põhinevale koostööle ja innovatsiooni arendamisele toetudes suudab pank realiseerida oma visiooni olla uuenduslikele ja ettevõtlikele klientidele toeks parema maailma loomisel ning pakkuda neile maailmatasemel teenust, parandades sellega nii konkurentsivõimet kui organisatsiooni tõhusust.

2. Kui organisatsioon suudab võimendada avaldunud positiivseid järelmeid ja neutraliseerida negatiivsete järelmite mõju, kuid ei suuda ületada bürokraatia suurenemisest tulenevaid ohte, võivad ettevõtte erinevad üksused ja töötajad küll olla koostööle orienteeritud, kuid see koostöö ei ole suunatud mitte niivõrd innovatsiooni ja kliendikesksuse edendamisele, kuivõrd bürokraatlike süsteemide, programmide ja kontrollimehhanismide juurutamisele. Kokkuvõttes ei suurenda selline koostöö ei organisatsiooni sisemist tõhusust ega välist konkurentsivõimet ning panga turupositsioon ning kasumlikkus pikemas perspektiivis halveneb..

3. Kõige negatiivsema arengustsenaariumi korral ei suuda organisatsioon üle saada senistest nõrkustest ning need võimenduvad ajas, mis omakorda vähendab täheldatud positiivsete aspektide tugevust. Kontrolli- ja juhtimismehhanismide kasv on kiirem kui nende kasulikkuse kasv. Protseduuridest kinnipidamine on olulisem kui probleemidele lahendust leidmine ning innovatsiooni kängub. Organisatsiooni struktuuri ja protsesside keerukus ja jäikus, rollide ja vastutuse ebaselgus, ebaadekvaatne kaasamine ja infovahetus, innovatsiooni ja uuendusmeelsuse pärssimine, organisatsioonikultuuride erinevus ja juhtimisoskuste nappus juhivad organisatsiooni vältimatult Greineri mudelis

esitatud bürokraatia kriisi suunas, mis raskendab veelgi senist koostööd, vähendab motivatsiooni ja tegutsemisvõimet. Organisatsioon ei ole turul konkurentsivõimeline, kuna ta ei ole võimeline kiiresti ja paindlikult vastama kliendivajaduste muutustele, tehnoloogia arengule ning ei suuda pakkuda motiveerivat ja inspireerivat töökeskkonda. Omanike huvi sellise potentsiaaliga ettevõttesse investeerida kaob ning nad otsivad tulusamaid investeeringuid, mis võib kaasa tuua väljumisstrateegia rakendumise Eestis.

4. Maatriksorganisatsiooni negatiivsete järelmite võimendumine ja positiivsete tegurite sumbumine muudab koostöö ebaefektiivseks ja koordineerimatuks. Kuigi ettevõte ei keskendu Greineri mudeli bürokraatiamehhanismide ehitamisele, takistavad ebaefektiivsus, koordineerimata koostöö, erinevused eesmärkides, rollides ja vastutustes, madal kaasatus ja organisatsioonikultuuride erinevus ettevõttel edu saavutada, muutudes pikemas perspektiivis konkurentsivõimetuks ja ebatõhusaks.

Positiivsete arengustsenaariumide rakendumiseks tuleb pangal tegeleda maatriksorganisatsiooni edasiarendamisega. Soovitused organisatsiooni maatriksmudeli arendamiseks tuginevad eelneva uuringu tulemustele ning nende paikapidavuse kontrollimiseks viis töö autor läbi fookusgrupi arutelu SEB Eesti ning Balti Divisjoni juhtidega. Allpool on toodud enim positiivset tagasisidet leidnud soovitused SEB Panga maatriksorganisatsiooni tõhustamiseks.

1. Selge ja võimalikult lihtne organisatsioonistruktuur, otsustusprotsess, rollid ja vastutused.
    a. Töötada välja optimaalne organisatsioonistruktuur, mis sobib SEB Panga omanike ja juhtide visiooniga Baltikumi tütarpankade edasise arengu ja nende ees seisvate ülesannete osas. Kaasata arutelusse tänaseid maatriksorganisatsioonis töötavaid juhte, kellega koos töötada välja parim organisatsioonistruktuur ning rollide ja vastutuse jagunemine. Selgelt kokku leppida rollid, vastutus, eesmärgid ja prioriteedid ning protsess nendeni jõudmiseks.

b. Kuna juurutatud maatriksorganisatsioon on dokumenteerimata, kaaluda võimalusi maatrikstasandite, rollide ja vastutuste jaotuse ning otsustus- ja kaasamisprotsesside täpsemaks dokumenteerimiseks, et luua kõigile üheselt arusaadav raamistik.
c. Maatriksorganisatsiooni edasiarendamise võtmeküsimuseks on protsesside, struktuuride jms lihtsustamine. Paljudes valdkondades on ettevõte sellega ka algust teinud, kuid seni ei ole pööratud tähelepanu maatriksorganisatsiooni ja sellega kaasnevate protsesside lihtsustamisele. Seda saab teha kaasamise ja initsiatiivgruppide loomise abil. Oluline on otsustus- ja kontrollitasandite ning erinevate komiteede arvu vähendamine ning juhtimisstruktuuri paindlikkuse suurendamine.

2. Maatriksorganisatsiooni edukat toimimist toetava organisatsiooni- ning juhtimiskultuurikultuuri arendamine ning vastavate oskuste kujundamine.
   a. Analoogselt varem organisatsioonis edukalt läbi viidud organisatsioonikultuuri ja kvaliteedistandardite arendusprogrammidele (SEB Väärtuste mäng, SEB Hea Tava jms), kaaluda maatriksorganisatsiooni Hea Tava koostamist ja koolitamist, et teadvustada juhtidele maatriksorganisatsiooni rakendamise eesmärgid, võimalused ja ohukohad ning ootused maatriksorganisatsioonis töötavale juhile. Programmi saab lisada näiteid ja arutelusid ning mängida läbi erinevaid võimalikke situatsioone, mida maatriksjuhid oma igapäevatöös kohtavad (nt palga- või tulemus- ja arenguvestluste läbiviimine maatriksorganisatsioonis, kahe juhi erinevate ootuste ja seisukohtade juhtimine jms).
   b. Otsida mooduseid organisatsioonisisese usalduse suurendamiseks, mis võimaldaks suuremat otsuste delegeerimist maatriksis. Maatriksorganisatsiooni edukuse eelduseks on kahe juhi omavaheline usaldus - nad aktsepteerivad seda, et neil võivad olla erinevad, teineteist täiendavad vaated lahendamist vajavale küsimusele, kuid nad mõistavad ja respekteerivad teineteise seisukohti. Selleks suurendada avatust, koostööd, kaasamist ja üksuste- ning juhtidevahelist kommunikatsiooni.

c. Juhtimiskompetentside ja -kultuuri arendamine – arendada erinevates riikides töötavate meeskondade juhtimise, meeskonna- ja kuuluvusetunde tekitamise, kaugel töötavate töötajate motiveerimise ja juhendamise oskusi ning muutuste juhtimise kompetentse.

3. Innovatsiooni, organisatsiooniülese õppimise ja parimate praktikate jagamise arendamine ja soodustamine.
    a. Innovatsioonikultuuri arendamine ettevõtte kõikidel tasanditel, jätkates ja laiendades seniseid tegevusi nii klientide, töötajate kui koostööpartnerite suunal.
    b. Arendusprotsesside kiiremaks ja paindlikumaks muutmine.
    c. Innovatsioonifondi loomine ettevõtte eelarves.
    d. Riikide ja üksusteülese koostöö edendamine, rahvusvaheliste meeskondade ja arendusprojektide laiem kasutuselevõtt.

SEB Panga organisatsioonikultuur, ettevõtte senine areng ning tippjuhtkonna pühendumus muutuste elluviimisel loovad soodsad eeldused maatriksorganisatsiooni edasiarendamiseks ja täiustamiseks ettevõttes.

KOKKUVÕTE

Magistritöös käsitleti organisatsiooni arengumudelite teoreetilist raamistikku, nende seost organisatsioonistruktuuri arenemisega ning maatriksorganisatsiooni rakendamisega. Greineri arengumudelile tuginedes analüüsiti maatriksorganisatsiooni rakendamise põhjendatust SEB Pangas. SEB Pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni positiivseid ja negatiivseid järelmeid analüüsides toodi välja maatriksorganisatsiooni edasised arengustsenaariumid ning tehti ettepanekuid maatriksorganisatsiooni tõhustamiseks pangas.

Töö teoreetilises osas jõuti järeldusele, et organisatsiooni areng järgib prognoositavat mustrit ning nende mustrite muutusi võib iseloomustada kui arenguetappe. Organisatsiooni sisemised tunnused (näiteks strateegia, struktuur, protsessid jms) ning väline kontekst (nt keskkond, tegevusharu, tehnoloogiad jms) erinevad iga erinevad arenguetapi puhul. Organisatsioonide liikumine ühelt arenguetapilt teise võib toimuda kas sujuvalt antud etapi pöördumatu küpsemise teel või ettemääratud ja prognoositavate kriiside kaudu, kusjuures organisatsiooni kasvuvõimekust ja arengut mõjutab oluliselt just juhtide oskus potentsiaalseid kriisisituatsioone ette aimata ning rakendada organisatsiooni ressursse ja võimekusi kriiside vältimiseks või leevendamiseks.

Organisatsiooni arenguetapp ja organisatsiooni juhtimiseks rakendatav organisatsioonimudel ja -struktuur on omavahel tihedas seoses. Kui ettevõte luuakse, ei ole esialgu vajadust väga rangelt struktureeritud organisatsioonimudeli järgi – tööjaotus, juhtimine ja kommunikatsioon kujunevad loomulikul moel, vajadus kindla struktuuri moodustamiseks on väike. Koos organisatsiooni kasvamise ja arenemisega muutuvad komplekssemaks ka organisatsiooni struktuur ja otsustusprotsessid.

Kuna organisatsiooni struktuur kajastab ja järgib organisatsiooni strateegiat, nõuab organisatsiooni rahvusvahelistumine ja edukas tegutsemine erinevates riikides ja turgudel sellise organisatsioonimudeli juurutamist, mis lubab erinevaid territoriaalseid

ja funktsionaalseid üksusi tõhusalt suunata, koordineerida ja kontrollida. Selliste komplekssete juhtimisülesannete täitmiseks on organisatsioonid ühe võimalusena juurutanud maatriksorganisatsioon, mis on omane just organisatsiooni arengutsüklite hilisematele etappidele.

Maatriksorganisatsiooni defineeritakse kõige sagedamini läbi juhtimise perspektiivi - maatriksjuhtimist rakendavas organisatsioonis allub juht kahele või enamale juhile. Olulise aspektina rõhutatakse erinevate juhtimistasandite üheaegse rakendamise ning tasakaalu saavutamise vajadust vertikaalse ja horisontaalse või funktsionaalse ja projekti/toote/kliendi/valdkonna dimensiooni vahel. Tihti viidatakse maatriksorganisatsiooni selgituses ka selle keerulisele loomule.

Maatriksorganisatsiooni peamiseks tugevuseks võib pidada selle paindlikkust – maatriksorganisatsiooni rakendamine annab võimaluse ühendada organisatsiooni paindlikkus, mis tavapärastes, ühese käsuliiniga suurtes organisatsioonides tihtipeale puudub, suurorganisatsioonide tugevustega - üksuste-ülese koordineerimise ja maastaabisäästuga. Nii ongi maatriksorganisatsiooni peamised positiivsed järelmid eelkõige seotud koordineerituse ja kaasatuse kasvu, kompetentside ja parimate praktikate rakendamise, konkurentsivõime kasvu ning ressursside tõhusama kasutamisega.

Maatriksorganisatsiooni olulisimad negatiivsed järelmid seostuvad oskusega juhtida konflikti, mis tuleneb kahekordse käsuliini rakendamisest organisatsioonis ning sellega seotud tagasilöökidega tegevuste koordineerimisel, töötajate kaasamisel ning organisatsiooni tõhusal toimimisel. Kuna maatriksorganisatsioon on duaalse iseloomuga, nõuab see ka koostööle suunatud kultuuri ja oskusi. Maatriksorganisatsiooni edukas rakendamine seab organisatsioonide, nende juhtide ja töötajate ette tunduvalt teistsuguseid nõudmisi kui ühedimensioonilise hierarhilise organisatsiooniskeemi rakendamine.

Töö teoreetilises osas anti ülevaade ka uurimustöös rakendatud Greineri arengumudelist, mis tugineb eeldusele, et kasvavad organisatsioonid arenevad läbi viie selgelt eristuva etapi, millest igaüks koosneb suhteliselt rahulikust kasvuperioodist ja lõpeb teatud juhtimiskriisiga, mis tuleb lahendada enne järgmise kasvuperioodi algust.

Greineri arengumudelit SEB Pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni põhjendatuse hindamiseks, kuna antud mudel keskendub organisatsiooni sisemise arengu ja otsuste olulisusele, mitte niivõrd sõltuvusele väliskeskkonna teguritest, see käsitleb mitmeid erinevaid arengukriteeriume lisaks tavapärastele aspektidele nagu organisatsiooni suurus, vanus ja kasvukiirus, kusjuures eriti olulised on organisatsiooni struktuuri, juhtimise ja rakendatavate planeerimis- ja kontrollisüsteemidega seotud aspektid ning see keskendub enam suurte, vanemate ja küpsemate organisatsioonide arenguetappidele.

Töö empiirilises osas analüüsiti maatriksorganisatsiooni rakendamise põhjendatust SEB Pangas läbi organisatsiooni arenguetappide käsitluse Greineri arengumudeli raamistikus ning toodi esile maatriksorganisatsiooni rakendamise positiivsed ja negatiivsed järelmid SEB Pangas. Viimastele tuginedes anti soovitusi maatriksorganisatsiooni täiustamiseks organisatsioonis. Uuringu valimiks olid SEB Panga juhid, kes töötavad otseselt maatriksorganisatsioonis ning neid juhtivad SEB Balti Divisjoni juhid.

Uuringust selgus, et SEB Pank paikneb Greineri arengumudeli neljandas etapis. Sellele etapile iseloomulike kriteeriumide täitmine võimaldab organisatsioonil kasvada tänu ettevõtte piiratud ressursside tõhusamale jaotamisele. Juurutatud mehhanismid sunnivad kohalikke juhte vaatama asjadele laiemalt kui vaid kohalike üksuste vajadusest lähtuvalt ning kuigi kohalikel juhtidel on suur otsustusmandaat, peavad nad oma otsuseid peakontori kontrollfunktsioonidega ja juhtidega kooskõlastama ja põhjendama. Vajadus langetatavate otsuste võimalikke mõjusid kaaluda laiemalt kui ühe üksuse vaatekohast on üks olulisi maatriksorganisatsioonile iseloomulikke tunnuseid.

Uuring kinnitas, et SEB Panga organisatsiooni arenguetapp, tema ees seisvate ülesannete iseloom ning pangandusturu arengu trendid loovad hea eelduse maatriksorganisatsiooni rakendamiseks SEB Pangas.

Uuringu empiirilise osa teise uurimisülesandena analüüsiti kriitiliste juhtumite meetodil läbi viidud uuringu ning sellele järgnenud sisuanalüüsi ning Spearmani korrelatsioonianalüüsi tulemusel maatriksorganisatsiooni rakendamise tugevusi ja nõrkusi SEB Pangas.

SEB Pangas rakendatud maatriksorganisatsiooni olulisimad tugevused on seotud parema koordineeritusega - laiema pildi nägemise ning otsuste ja lahenduste

kvaliteediga, pikaajalise vaate ja jätkusuutlikkusega. Positiivselt hinnatakse ka ühiste eesmärkide olemasolu, töötajate laiemat kaasatust ja laiemat koostöövõrgustikku ning infovahetust. Vähem oluliseks ja harvem esinevaks hinnatakse selliseid kaasatusega seotud aspekte nagu meeskonnatunnetus, mitmekülgsed rahvusvahelised arengu- ja karjäärivõimalused. Mõnevõrra vähem oluliseks positiivseks järelmiks on hinnatud ka kogemuste ja parimate praktikate jagamist ning üksteiselt õppimist, samuti maatriksorganisatsioonist tulenevat kasu ettevõtte konkurentsivõimele ja parema kliendikogemuse pakkumisele.

Küsitletud juhid tõid välja asjaolu, et vaatamata organisatsiooni maatriksmudeli tugevustele ja nõrkustele on maatriksorganisatsiooni mudeli kasutamine ettevõte praegusel arenguetapil ainuõige ning ilma kahesuunalise juhtimiseta ei suudaks pank edukalt toime tulla tema ees seisvate väljakutsetega tehnoloogia arengu, karmistuvate regulatsioonide, kliendikäitumise muutuste ja organisatsioonikultuuri arendamise vallas.

Maatriksorganisatsiooni olulisimad tunnetatud nõrkused SEB Pangas on seotud ebapiisava koordinatsiooniga, millest olulisimal kohal on ebaselguse rollide ja vastutuse jaotus. Eesmärkide ja prioriteetide sarnasus on tihedamini esinev nähtus kui nende erinevus, kuid siiski on vastajad olulise probleemina esile toonud prioriteetide erinevusest tingitud töökoormuse kasvu, otsustusprotsesside aegluse ja jäikuse, vastuolulise mõõdikutesüsteemi ning lahenduste kvaliteedi. Kõige tihedamini esinevaks nõrkuseks peetakse liigset või liiga vähest kaasamist ja kommunikatsiooni, sageduselt järgmisel kohal on organisatsiooni tõhusa toimimise, paindlikkuse ja uuenduslikkusega seotud teemad ning raskused ühistele seisukohtadele jõudmisel, mis samuti pärsivad arengut, innovatsiooni ning parimaid lahendusi.

Väga olulisel kohal esile toodud nõrkuste osas on organisatsiooni- ja juhtimiskultuuri erinevused, mistõttu erinevate riikide töötajate koostöö on raskendatud. Nimetatud nõrkust võimendab ka kohalike organisatsioonistruktuuride erinevus ning maatriksorganisatsiooni erinev rakendamine organisatsiooni erinevates osades, samuti maatriksorganisatsiooni põhimõtete rakendamine organisatsiooni liiga madalatel juhtimistasemetel.

Uuringus esitati võimalikud arengustsenaariumid SEB Panga maatriksorganisatsiooni arengus, mis tuginevad Greineri arengumudelist lähtuvatele ohtudele ja võimalustele ning SEB Pangas läbi viidud maatriksorganisatsiooni uuringu tulemustest lähtuvatele tugevustele ja nõrkustele. Kõige positiivsema arengustsenaariumi korral suudab organisatsioon tugevdada ja rõhutada maatriksorganisatsiooni tugevusi, tegeleda nõrkuste kõrvaldamisega ning senisest enam juurutada Greineri arengumudeli viiendale arenguetapile iseloomulikke tunnuseid, mis tugevdavad nii panga konkurentsisituatsiooni kui sisemist tõhusust. Negatiivseima arengustsenaariumi korral ei suuda organisatsioon üle saada täheldatud nõrkustest ning need võimenduvad ajas, mis omakord vähendab täheldatud positiivsete aspektide tugevust ning tulemuseks on bürokraatlik, konkurentsivõimetu ja ebaefektiivne organisatsioon.

Positiivse stsenaariumi rakendumiseks tuleb pangal tegeleda oma organisatsiooni ja maatriksorganisatsiooni edasiarendamisega ning uuring pakkus selleks välja soovitused. Nendeks oli selge ja võimalikult lihtne organisatsioonistruktuur, selge rollide ja vastutuste jaotus, maatriksorganisatsiooni põhimõtete dokumenteerimine ja teadvustamine; protsesside ja struktuuride lihtsustamine; maatriksiorganisatsiooni toimimist toetava organisatsiooni- ning juhtimiskultuurikultuuri arendamine ning vastavate oskuste kujundamine ning innovatsiooni, organisatsiooniülese õppimise ja parimated praktikate jagamise arendamine ja soodustamine.

Töö autor usub, et SEB Panga organisatsioonikultuur, ettevõtte senine areng ning tippjuhtkonna pühendumus loovad soodsad eeldused maatriksorganisatsiooni edasiarendamiseks ja täiustamiseks organisatsioonis.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adizes, I.** Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life Cycle Problems in Organizations. - Organizational Dynamics, Summer 1979, pp. 3-24.
2. **Andersson, B.-E.; Nilsson, S.-G.** Studies in the Reliability and Validity of the Critical Incident Technique. - Journal of Applied Psyhcology, 1964, Vol. 48, No. 6, pp. 398 – 403.
3. AS SEB Pank Aastaaruanne 2015. AS SEB Pank, 2016, 104 lk. [seb_pank_aastaaruanne_2015.pdf]. 10.04.2016.
4. AS SEB Pank Aastaaruanne 2014. AS SEB Pank, 2015, 105 lk. [seb_pank_aastaaruanne_2014.pdf]. 10.04.2016.
5. AS SEB Pank Aastaaruanne 2013. AS SEB Pank, 2014, 95 lk. [seb_pank_aa_2013.pdf]. 10.04.2016.
6. AS SEB Pank Aastaaruanne 2009. AS SEB Pank, 2010, 105 lk. [Seb_Pank_Aastaaruanne2009.pdf]. 10.04.2016.
7. AS SEB Pank Aastaaruanne 2007. AS SEB Pank, 2008, 92 lk. [Aastaaruanne_2009.pdf]. 10.04.2016.
8. **Atkinson, P. (2003).** Managing Chaos in a Matrix World. - Management Services, 2003, Nov, pp. 8- 11.
9. **Baird, L; Meshoulam, I, 1988.** Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. - Academy of Management Review, 1988, Vol. 13, No. 1, pp. 116 – 128.
10. **Burns, L.** Matrix Management in Hospitals: Testing theories of matrix. - Administrative Science Quarterly, 1989, 34 (3), pp. 349 – 368.
11. **Burns, L; Wholey, D.** Adoption and Abandonement of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks. - Academy of Management Journal, 1993, Vol. 36, No. 1, pp. 106 – 138.

12. **Butler, A.** Project Management: A study of organizational conflict. - Academy of Management Journal, 1973, 16, pp. 84-102.
13. **Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., Maglio, A-S. T.** Fifty years of of the critical incident technique: 1954 – 2004 and beyond. - Qualitative Research, Sage Publications, 2005, pp 475 – 497.
14. **Chadwin, M. L.** Managing Program Headquarter Units: The Importance of Matrixing. - Public Administration Review, July/August 1983, pp. 305 – 314.
15. **Davis, M; Lawrence, P.** Problems of Matrix Organisations. - Harvard Business Review, May-June 1978, pp.131-142.
16. **Derven, M.** Managing the Matrix in the New Normal. - T+D. American Society for Training and Development. July 2010, pp. 42 – 47.
17. **De Woestyne, M. v, Dewettinck, K, Bruystegem, K. v.** Human Resources Challenges for Small Growing Companies in Flanders. - Global Business and Organiszational Excellence, May/June 2010, pp. 40 – 52.
18. **Dodge, H. R, Robbins, J. E.** An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival. - Journal of Small Business Management, 1992, Vol. 30, Issue 1, pp.27-37.
19. **Downs, H. E.** Organizational Decline: NASA and the Life Cycle of Bureaus. - Public Administration Review, 1991, Vol. 51, No. 4, July – August, pp. 308 – 315.
20. **Drazin, R., Kazanjian, R. K.** A reanalysis of Miller and Friesen's life cycle data. - Strategic Management Journal, 1990, Vol. 11, pp. 319 – 325.
21. **Duobiene, J.** Corporate Entrepreneurship in Organisational Life-Cycle. - Economics and Management, Kaunas University of Technology, 2013, Vol. 18 Issue 3, pp. 584 – 595.
22. Eesti majanduskasv oli 2015.a viimase kuue aasta aeglaseim. Eesti Pank. [http://www.eestipank.ee/press/eesti-majanduskasv-oli-2015-aastal-viimase-kuue-aasta-aeglaseim-06042016]. 10.04.2016.
23. **Eesti Pank.** Krediidiasutuste kasumi koondaruanne. Hoiused. Laenud. 10.04.2016. [http://statistika.eestipank.ee/?lng=et#listMenu/2092/treeMenu/FINANTSSEKTOR/147/645] 10.04.2016, [http://statistika.eestipank.ee/?lng=et#listMenu/936/treeMenu/FINANTSSEKTOR/147/900], 10.04.2016.

24. **Egelhoff, W.G; Wolf, J; Adzic, M.** Designing Matrix Structures to Fit MNC Strategy. - Strategic Management Society, 2013, pp. 205 – 226.
25. **Galbraith, J. R.** Matrix Organisation Designs. How to combine functional and project form. - Business Horizons, 1971, 14, pp.29-41.
26. **Greiner, L. E.** Evolution and revolution as organizations grow. - Harvard Business Review, July-August 1972, pp 37 – 46.
27. **Gremler, D. G.** The Critical Incidets Technique in Service Reserach. – Journal of Service Research, 2004, Vol. 7, No. 1, pp. 65-89.
28. **Hanks, S. H.,Watson, C. J., Jansen, E. Chandler, G.N**. Tightening the Life-Cycle Construct: a Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. - Entrepreneurship: Theory and Practice, 1993, Vol. 18, Issue 2, pp. 5- 30.
29. **Harris, M; Raviv, A.** Organization Design. - Management Science, 2002, Vol 48, No 7, pp. 852 – 865.
30. **Hatch, M**. Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. Oxford: Oxford University Press, USA, 2013. 385 p.
31. **Hsieh, H.-F.; Shannon, S. E.** Three approaches to qualitative content analysis. – Qualitative Health Research, 2005, Vol. 15, No. 9, pp. 1277 – 1288.
32. **Jaakson, K**. Management by values: the analysis of influencing factors and its theoretical and practical implications. – Dissertationes Rerum Oeconomicarum Universitatis Tartuensis. Vol. 27. Tartu: Tartu University Press, 2009, 225 p.
33. **Janićijević, N; Aleksić, A.** Compexity of Matrix Organisation and Problems Caused by its Inadequate Implementation. - Faculty of Economics, University of Belgrade. 2007, pp. 28 – 43.
34. **Joyce, W.** Matrix organisation: A social eksperiment. - Academy of Management Journal, 1986, 29 (3), pp. 536 – 562.
35. **Kallunki, J.P., Silvola, H**. The effect of organizational life cycle on the use of activity-based costing. - Management Accounting Research, 2008, 19, pp. 62-79.
36. **Kazanjian, R. K.**. Relation of dominant problems to stanges of growth in technology-based new ventures. - Academy of Management Journal, 1988, Vol. 31, No. 2, June, pp. 257 – 279.

37. **Katzenbach, J. R.; Michael, A.** Life in the Matrix. – Strategy + Business Magazine, 2013, Issue 72, pp. 1- 6.
38. **Kimberly, J.R.** Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. - Academy of Management Journal, 1979, Vol. 22, pp.437 – 457.
39. **Knight, K.** Marix organization: A Review. – The Journal of Management Studies, 1976, Vol. 13, Issue 2, pp 111-130.
40. **Kolodny, H.** F. Managing in a Matrix. – Business Horizons, 1981, Vol. 24, Issue 2, pp.17-24.
41. **Krell, E.** Managing the Matrix. - HR Magazine, 2011, Vol. 56, Issue No 4. Pp. 69-71.
42. **Lawrence, P. R., Kolodny, H. F., Davis, S.M.** The Human Side of Matrix. - Organizatuonal Dynamics, Summer, 1977, pp 43 – 61.
43. **Lester, D. L, Parnell, J.A., Carraher, S.** Organizational Life Cycle: a Five-Stage Empirical Scale. - The International Journal of Organizational Analysis, 2003, Vol 11, No. 4, pp. 339-354
44. **Lippitt, G. L., Schmidt, W. H.** Crises in a Developing Organization. - Harvard Business Review, 1967, Vol. 45, Issue 6, 1967, pp. 102-112.
45. **Lyden, F. J.**. Using Parson's Functional Analysis in the Study of Public Organizatins. - Administrative Science Quarterly, 1975, Vol. 20, No 1, March, pp. 59-70.
46. Meie roll ühiskonnas. SEB. [http://www.seb.ee/seb/seb-uhiskonnas/vastutustundlik-ettevotlus/meie-roll-uhiskonnas] 10.04.2016.
47. **Miller, D., Friesen, P.** A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. - Management Science, 1984, Vol. 30, No. 10, October, pp. 1161 – 1183.
48. **Miiliman, J., von Glinow, M.** A., Nathan, M. Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory. – The Academy of Management Review, 1991,Vol. 16, No. 2, , pp. 318 – 339.
49. **Mintzberg, H.** The Structuring of Organizations. Prentice-Hall Inc, Upper Saddle Rier, NJ, 1979, 512 p.

50. **Morgan, G.** Organisatsiooni metafoorid. Tallinn, Eesti Päevalehe AS, 2008. 528 lk.
51. **Nesheim, T.** Balancng Process Ownership ad Line Management in a Matrix-Like Organization. – Knowledge and Process Management, 2011, Vol. 18, No. 2, pp. 109-119.
52. **Odehnalová, P, Olševičová, K.** Agent-based Simulation of Development Stages of Family Business. - Ekonomika A Management, 4/2009, pp 77- 83.
53. **O´Rand, A, Krecker, M.** Concepts of the Lyfe Cycle: Their History, Meanings, and Uses in the Social Sciences. - Annual Review of Sociology, 1990, 1/1, Vol. 16, pp. 241 – 262.
54. Pankade turuosad. Eesti Pangaliit. [http://www.pangaliit.ee/et/kasulik/pangandusinfo]. 11.04.2016
55. Põhiväärtused. SEB.[http://www.seb.ee/seb/ettevottest/pohivaartused]. 11.04.2016
56. **Phelps, R. A., Adams, R., Bessant, J.** Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. - International Journal of Management Reviews, 2007, Vol 9 (1), March, pp. 1-30.
57. **Pries-Heje, J; Baskerville, R., Ianshina Hansesn, G.** Strategy Models for Enabling Offshore Outsourcing: Russian Short-Cycle-Time Software Development. - Information Technology for Development, Wiley Periodicals, 2005, Inc, Vol. 11 (1), pp. 5-30.
58. **Quinn, R. E.; Cameron, K.** Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. - Management Science, 1983, Vol. 29, No. 1, January 1983, pp. 33 – 51.
59. Regulatory Change Management. Accenture, 2015, 8 p. [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qSEvSV-mxSgJ:https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-5/Accenture-Regulatory-Change-Management.pdf+&cd=1&hl=et&ct=clnk&gl=ee]. 10.04.2016
60. **Reeser, C.** Some Potential Human Problems of the Project Form of Organization. – The Academy of Management Journal, 1969, Vol. 12, No. 4, pp. 459 – 467.
61. Retail Banking 2020: Revolution or Evolution. PWC Banking 2014, 44 p. [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nBm-1AeN0U0J:https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-

2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf+&cd=3&hl=et&ct=clnk&gl=ee]. 10.04.2016.

62. **Rogers, P.; Davis-Peccoud, J.** Decision Insights: Networked organizations: Making the matrix work. - Bain & Company, Inc, 2011, pp 1-5.
63. **Schwarz, G. M.** Temporal Effects and Life Cycle of Organizational Change Research. - Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2011, pp. 1-5.
64. **Schwarz, G. M.** Shaking Fruit out of the Tree: Temporal Effects and Life Cycle in Organiszational Change Research. The Journal of Applied Behavioral Science, 2012, Vol. 48, Issue 3, pp. 342 – 379.
65. **Sîrbu, J.** Organizational Development in the Field of Postal Services. - Annals of the University of Oradea: Economic Science, 2013, Vol 1, isuse 1, pp 1665 – 1674.
66. **Smith, K. G, Mitchell, T. R., Summer, C. E.** Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle. - Academy of Management, 1985, Vol. 28, No. 4, 1085, pp. 799 – 820.
67. **Stauss, B.; Weinlich, B.** Process-oriented measuremanet of service quality. – Eurpean Journal of Marketing, 1997, Vol. 31., Issue 1, pp. 33-55.
68. **Stignäs, S.** (SEB Grupi Baltikumi jaepanganduse juht). – Autori intervjuu. Üleskirjutus. Stockholm, 18.02.2016.
69. **Torstendahl, M.** (SEB AB juhatuse liige, jaepanganduse valdkonna juht). – Autori intervjuu. Üleskirjutus. Stockholm, 18.02.2106.
70. **Van de Ven.** Suggestions for studying strategy process: A reserach note. – Strategic Management Joural, Vol 13, 1992, pp. 169 – 188.
71. **Van de Ven, Poole**
72. **Wang, G, Singh, P.** The Evolution of CEO Compensation over the Organizational Life Cycle: A Contingency Explanation. - Human Resource Management Review, 2014, Vol. 24, pp. 144 – 159.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitlus SEB Panga ja Balti Divisjoni juhtidele

1. Palun märgi, kui tihti oled oma töös kokku puutunud alljärgnevate maatriksorganisatsiooni aspektidega:

	Iga nädal	**Iga kuu**	**Iga kuue kuu tagant**	**Iga aasta**	**Kord kolme aasta jooksul**
Tänu maatriksorganisatsioonile me…					
… vaatame asju laiemalt, erinevatest vaatenurkadest, mis tagab meile parema tervikpildi nägemise					
… jagame omavahel kogemusi, küsime ja anname nõu ning õpime üksteiselt					
… töötame tõhusamalt, hoiame kokku aega aja ressursse					
… räägime kaasa rohkematel teemadel, meil on laiem koostöövõrgustik ja rohkem infot					
..meil on selge, kes millist rolli täidab ja mille eest vastutab					
…meil on ühised eesmärgid					
… meil on lihtsam arendada ja motiveerida end ja oma meeskonnaliikmeid					
… tagame parema kliendikogemuse ja meil on eelis konkurentide ees					
… meil on rollid ja vastutuse jagunemine ebaselged					
… meie juhtimis- ja organisatsioonikultuur on erinevad					
… erinevaid osapooli kaasatakse ja infot jagatakse kas liiga vähe või liiga palju					
… töötame ebaefektiivsemalt, meie protsessid on liiga aeglased ja jäigad, pärsime innovatsiooni					
… meil on raskusi ühiste seisukohtade ja kokkulepete kujundamisel, mistõttu otsused ja					

lahendused ei pruugi kummalegi osapoolele sobivaimad olla					
… meie organisatsioonistruktuurid on erinevad, meil on erinevalt ja erinevatel tasanditel juurutatud maatriksorganisatsioon ning liiga palju juhtimistasandeid					
… meil on erinevad eesmärgid ja prioriteedid					
….meil ei ole piisavalt teadmisi ja oskusi maatriksis edukalt tegutsemiseks					

2. Kas on mõni oluline maatriksorganisatsioonist tulenev aspekt, mis on jäänud nimetamata:

……

……

……

3. Palun märgi, kas Sinu hinnangul iseloomustavad alljärgnevad nähtused SEB Panka:

	Jah, see on üldiselt nii	Ei, see ei ole meil tavapärane
Meil on rakendatud Baltikumi-ülesed planeerimisprotsessid		
Kohalike juhtide vastutust on viimasel ajal oluliselt suurendatud		
Meil on funktsioone, mis on tsentraliseeritud riikide üleselt		
Kohalikud juhid langetavad nii strateegilisi kui operatiivseid otsuseid		
Strateegilisi otsuseid langetatakse riikide üleselt, kohalikud juhid vastutavad pigem operatiivse juhtimise eest		
Juhte ja töötajaid motiveeritakse isiklikust tööpanusest ja tulemustest sõltuvate boonuste maksmise kaudu		
Formaalseid struktuure lihtsustatakse pidevalt		
Omakapitali tootlikkus on oluline kriteerium otsuste tegemisel		
Probleeme lahendatakse kiiresti meeskondade ühise, hästi koordineeritud tegevuse tulemusel		
Organisatsiooni juhitakse protseduuride ja süsteemide kaudu		
Organisatsiooni julgustab uute praktikate katsetamist		
Balti divisjoni erinevate funktsioonide juhid suunavad ja kontrollivad meie tööd		
Balti divisjoni tsentraalsete funktsioonide töötajate arv on viimasel ajal pigem kasvanud		
Balti divisjoni tsentraalsete funktsioonide töötajate arv		

on viimasel ajal pigem vähenenud		
SEB peakontori ja Balti divisjoni tsentraalsete funktsioonide juhid tegelevad uute ettevõtete omandamise ja uute ärivõimlaluste leidmisega		
Sotsiaalne kontroll ja enesejuhtimine on olulisem kui formaalne kontroll		
Balti divisjoni erinevate funktsioonide juhid suhtlevad meiega harva		

Lisa 2. Intervjuu Mats Torstedahl'iga

Stockholm, 18.02.2016

Intervjueeritav: Mats Torstedahl, SEB AB juhatuse liige, jaepanganduse valdkonna juht.

Intervjueerija: Eerika Vaikmäe-Koit

Sissejuhatus organisatsiooni arengutsüklite ja maatriksorganisatsiooni koostoime ning Greineri arengumudeli tutvustamiseks.

1. Milline oli alti pankade olukord 2008. aastal omanike pilgu läbi?

2007. aastal saime me aru, kriis tuleb, kõigepealt Eestis ja siis teistes Balti riikides. Me ei suutnud majanduse pöörast kasvukiirust juhtida ega pidurdada. Kriisi tulek näitas omanikele selgelt, et Balti pankade omanik, SEB Grupp oli Baltikumi üle kontrolli kaotanud.

Peamine põhjus oli ilmselt see, et pärast Balti pankade omandamist ei olnud me suutnud luua seal SEB kultuuri, olime lubanud areneda erinevatel kultuuridel, mis lähtusid Balti pankade päritolust, nende enda kultuurist, sellest, kust nad alguse olid saanud. Balti pankade juhtkondade enesekindlus oli väga kõrge, töötajad tundsid, et hoopis nemad on panga omanikud ja juhid. Tekkinud oli palju imelikke hoiakuid, väärtusi ja organisatsioonikultuuri ilminguid. Kohalikud juhid olid omanike üle võidu saavutanud. Võib-olla oli kriisi vaja selleks, et omanikud avastaksid, et nad ei kontrolli oma omandit. Kontrolli taastamiseks pidime kohalikelt juhtidelt piltlikult öeldes ajutiselt juhiload ära võtma.

Selleks tühistasime algul paljud otsustus- jm õigused – ka neis aspektides, kus peaks tegelikult kohalikult otsustama. Siis algas protsess uue kultuuri, uute väärtuste juurutamiseks organisatsioonides – selliste, mida omanikud õigeks pidasid. Üks mooduseid selleks oli teise, paralleelse juhtimistasandi sisse toomine, nii et iga kohalik juht allus korraga kahele juhile – nii kohalikule juhile kui SEB Grupi juhile. Viimatinimetatud juhipositsioonid mehitasime rootslastega, SEB peakontori inimestega. Neid nähti kohalikes organisatsioonides kui kontrolle, mitte niivõrd kui abistajaid kriisi juhtimisel ja sellest väljumisel.

Loodi Balti Divisjon, et kontrollida ja aru saada, kuidas me peaksime Baltikumi juhtima. Osaliselt vahetasime välja kohalikke juhte. Mõistsime siiski väga ruttu, et Baltikumi peitus väga palju häid ärivõimalus ja väga palju häid inimesi. Järk-järgult usaldus taastus.

2. Mis iseloomustab Balti tütarpanku, sh SEB Eesti arengut ja organisatsiooni praegusel hetkel?

Võime öelda, et Balti Divisjoni loomisega juurutati maatriksorganisatsioon. Praeguseks on oht, maatriksorganisatsioon võib olla liiga tugevaks muutunud, bürokraatia liiga suureks kasvanud – Baltikumi turud ei ole nii suured ja nad on ikka osaliselt erinevad. Muidugi on oluline koos töötada, parimaid praktikaid ja kompetentse jagada, ühise infotehnoloogilise süsteemi rakendamine annab tõhusust ja säästu. Aga ma arvan, et varsti jõuame Baltikumis maatriksorganisatsiooni tugevdamise teekonna lõppu. Me teeme liiga palju asju, et kontrollida ja oleme liiga käskude-keeldude põhised. Peame instruktsioonide poolt juhitud pangast muutuma väärtuste poolt juhitud pangaks. Peame aina enam jagama samu väärtusi, saama aru, miks me midagi teeme. Me ei saa käitumist juhtida instruktsioonide abil, me peame enam mõistma, millist käitumist meilt oodatakse osana SEB organisatsioonist. Baltikumi pangad on saamas piisavalt küpseks, et olla osa ühisest SEB Grupi väärtuspõhisest juhtimismudelist. Kirjalike instruktsioonide toel ei suuda me iial pakkuda oma klientidele maailmatasemel teenust, sest me jääme liiga paindumatuks ja bürokraatlikuks. Me peame oma töötajaid usaldama ja ei saa neid enam samas mahus kontrollida.

Meie uue visiooni aastaks 2025 saavutame ainult väärtustel põhineva juhtimisega. Käskude ja keeldudega ei saa me kunagi paremaks kui meie konkurendid. Me ei saavuta eelist kliendikogemuse osas, kui püüame alati leida vastust instruktsioonist. Selliseid instruktsioone ei ole olemas. Teenindussektoris niimoodi edu ei ole võimalik saavutada – siin peab tegema otsuseid vastavalt hetkehinnangule. Ei saa ületada kliendi ootusi, kui püüame iga olukorra ette prognoosida ning anda juhiseid, kuidas igas situatsioonis käituda. Selleks peame tegelema oma hoiakute ja suhtumistega, väärtustega, organisatsioonikultuuriga – ja see töö ei saa kunagi otsa. Ajuti võime sellel teekonnal olla väga pessimistlikud, arvata, et organisatsioon ei mõista iial, ei saa meie ootustest ja sõnumist aru, me ei muutugi. Aga see läheb üle. Me peame oma sõnumit järjepidevalt ja

väsimatult levitama, siis hakkavad asjad juhtuma. Ja kui nad hakkavad juhtuma, siis on oht, et tekib palju erinevaid tõlgendusi – me peame suutma oma nägemust ja kogukonda koos hoida.

Me liigume praegu õigel teel. Halastamatu lihtsustamine (Brutal Simplicity!), mille oleme endale eesmärgiks võtnud, on üks mooduseid bürokraatia vähendamiseks, bürokraatiast ja kontrollist edasi liikumiseks. Me lihtsustame seda, kuidas me asju teeme, selleks peame inimesi rohkem usaldama ja mitte nii palju ette kirjutama. See eeldab suuremat dialoogi väärtuste, õige ja vale üle, käitumise üle. Väärtused on liim, mis meid koos hoiab.

Lisa 3. Intervjuu Stefan Stignäs'iga

Stockholm, 18.02.2016

Intervjueeritav: Sefan Stignäs, SEB Balti Divisjoni jaepanganduse valdkonna juht.

Intervjueerija: Eerika Vaikmäe-Koit

Sissejuhatus organisatsiooni arengutsüklite ja maatriksorganisatsiooni koostoime ning Greineri arengumudeli tutvustamiseks.

1. Milline oli Balti pankade olukord 2008. aastal omanike pilgu läbi?

Riigid tegutsesid nii, nagu paremaks pidasid. Meie vaates põhjustas kriisi see, et peakontor arvas, et me olime Baltikumis juurutanud samad reeglid (nt krediidikultuur, riskijuhtimise kultuur) mis Rootsis – ja need reeglid olidki juurutatud, aga tihti vaid paberil. Tegelikult, päris elus, neid reegleid tõlgendati igas kolmes riigi täiesti erinevalt.

Kui asjad halvaks läksid ja kriis puhkes, oli Balti Divisjoni loomise järel meie ülesanne kõigepealt aru saada, mida Baltikumis tehtud oli. Alguses oli see puhas kriisijuhtimine. Alustasime kodupanga strateegia loomist täiesti puhtalt lehelt, juurutasime soovitud ärikriteeriumid (*Business Acceptance Criteria*) ja soovitud riskikriteeriumid (*Risk Acceptrance Criteria*), sektoripoliitikad.

Siis oli maatriksorganisatsioon lihtne, sest me ei puudutanud „südant" – arendust, infotehnoloogiat. 2011, kui kriis oli üle, siis tuleviku jaoks pidime looma täieliku maatriksorganisatsiooni, mis sisaldaks ka arendust ja väärtuspakkumist jms. Siis läks töö raskemaks – pidime asju rohkem koordineerima.

Meile üllatuseks oli organisatsioonikultuur Eestis, Lätis ja Leedus Rootsi kultuurist väga erinev. Usun, et SEB Väärtuste mängu juurutamine 2008.-2009. aastal oli üks olulisemaid tööriistu meie ühise kultuuri defineerimisel ja iga töötajani viimisel.

Klienditeeninduse ja –suhtluse ühtlustamiseks töötasime välja Teenindusakadeemia, Kliendihaldurite Akadeemia, *Compliance* seminarid.

Enne Balti Divisjoni oli selline kerge maatriksorganisatsioon, *holding structure*. SEB oleks ilmselt juba varem, 2000-ndate algul pidanud määrama tugevama meeskonna Baltikumi integreerima ja lähendama. See oli võib-olla õigemgi aeg.

2. Mis iseloomustab Balti tütarpanku, sh SEB Eesti arengut ja organisatsiooni praegusel hetkel?

Arengud kõiguvad – algul oli Eestil maatriksiorganisatsiooni kõige lihtsam vastu võtta, kuna siia jõudis kriis ja probleemid kõige esimesena, samuti tehti muutused juhtimises kõige varem. Läti järgnes ja Leedu kõige hiljem. Irooniline, et täna, olles Baltikumi lahenduseks valinud Eesti süsteemid ja paljud eestlased on väga vastutusrikastes rollides, on Eesti pisut tagasi andnud. Praegu on Eestil maatriksorganisatsiooni uskumine raskem kui kolm aastat tagasi, kasvõi alateadlikult. Üldiselt inimesed saavad aru, kuidas selles toimida ja tunnetavad nii positiivseid kui negatiivseid tagajärgi.

Balti pankadel on väga raske omavahel koostööd teha, sellele peab pidevalt eraldi keskenduma. Üheks meetodiks sundida pankasid koostööle on kulusurve – pidev kulude kärpimine, et pangad tunnetaksid, et nad peavad koostöö tegema. Sest muudmoodi ei ole võimalik nii väikestel turgudel omanikele piisavalt tootlust luua.

Lisa 4. SEB Panga ja Balti Divisjoni juhtide hinnangud organisatsiooni arengu erinevatele tunnustele vastavalt Greineri arengumudelile.

		Kõik juhid		**SEB Panga juhid**		**Balti Divisjoni juhid**	
	Vastav arengu-etapp	Jaata-vate vast-uste osa-kaal	Eita-vate vast-uste osa-kaal	Jaata-vate vast-uste osa-kaal	Eita-vate vast-uste osa-kaal	Jaata-vate vast-uste osa-kaal	Eita-vate vast-uste osa-kaal
Meil on rakendatud Baltikumi-ülesed planeerimisprotsessid	4	92%	8%	90%	10%	100%	0%
Kohalike juhtide vastutust on viimasel ajal oluliselt suurendatud	3	20%	80%	26%	74%	0%	100%
Meil on funktsioone, mis on tsentraliseeritud riikide üleselt	4	92%	8%	90%	10%	100%	0%
Kohalikud juhid langetavad nii strateegilisi kui operatiivseid otsuseid	3	32%	68%	31%	69%	33%	67%
Strateegilisi otsuseid langetatakse riikide üleselt, kohalikud juhid vastutavad pigem operatiivse juhtimise eest	4	80%	20%	79%	21%	83%	17%
Juhte ja töötajaid motiveeritakse isiklikust tööpanusest ja tulemustest sõltuvate boonuste maksmise kaudu	3	4%	96%	5%	95%	17%	83%
Formaalseid struktuure lihtsustatakse pidevalt	5	20%	80%	10%	90%	50%	50%
Omakapitali tootlikkus on oluline kriteerium otsuste tegemisel	4	76%	24%	68%	34%	100%	0%
Probleeme lahendatakse kiiresti meeskondade ühise, hästi koordineeritud tegevuse tulemusel	5	68%	32%	58%	42%	100%	0%
Organisatsiooni juhitakse protseduuride ja süsteemide kaudu	4	80%	20%	84%	16%	67%	33%
Organisatsiooni julgustab uute praktikate katsetamist	5	52%	48%	47%	53%	67%	33%
Balti divisjoni erinevate funktsioonide juhid suunavad ja kontrollivad meie tööd	4	84%	16%	79%	21%	100%	0%
Balti divisjoni tsentraalsete funktsioonide töötajate arv on viimasel ajal pigem kasvanud	4	96%	4%	100%	0%	83%	17%

Balti divisjoni tsentraalsete funktsioonide töötajate arv on viimasel ajal pigem vähenenud	5	4%	96%	5%	95%	0%	100%
SEB peakontori ja Balti divisjoni tsentraalsete funktsioonide juhid tegelevad uute ettevõtete omandamise ja uute ärivõimlaluste leidmisega	3	12%	88%	5%	95%	33%	67%
Sotsiaalne kontroll ja enesejuhtimine on olulisem kui formaalne kontroll	5	68%	32%	63%	34%	83%	17%
Balti divisjoni erinevate funktsioonide juhid suhtlevad meiega harva	3	40%	60%	47%	53%	17%	83%

Vastajate arv: SEB Eesti juhid n= 20, SEB Balti Divisjoni juhid n=7

Allikas: autori analüüs

SUMMARY

IMPLEMENTATION OF THE MATRIX ORGANIZATION IN SEB BANK IN THE CONTEXT OF GREINER'S DEVELOPMENT MODEL

Eerika Vaikmäe-Koit

The objective of the current Master's thesis is to offer recommendations for further improvement of the matrix organization of SEB Bank. The following research tasks have been set:

- to illustrate the different approaches on organizational development models and Greiner's development model in particular as that model has been used to analyse the matrix organization of SEB Bank. Also the relationship between development models and organizational structure have been explained;
- to define the matrix organization and outline its positive and negative implications;
- to analyse the suitability of the matrix organization model for managing SEB Bank, based on the Greiner's development model;
- to illustrate positive and negative consequences of matrix organization implementation in SEB Bank.

Matrix organization models have been deployed by many large companies to manage, coordinate and control different, complex territorial and functional units. The goals and challenges that the matrix organizations face may vary significantly as do the environments they operate in. Therefore also matrix organizations may differ from each other substantially, making each one of them unique. Large organizations do not often engage in scientific analysis of their internal structures and are not interested in public display of the results of the research, conducted in their organizations. That is the reason

why despite the wide-spread usage of matrix organizational models, the research on that topic is not wildley available

The situation is similar also in Estonia – no theoretical or empirical studies have been conducted on the matrix organization implementation in Estonian organization. At the same time, successful implementation of matrix organizations are of critical importance for larger Estonian organizations as they are very often owned by international owners who have applied both the functional and territorial aspects for managing their local organizations. The current research attempts to fill that void.

The theoretical part of the thesis concluded that the development of organizations follows a predictable pattern and changes of those patterns could be characterized as development stages. Internal characteristics of organizations like strategy, structure, processes etc as well as external context like environment, industry sector, technologies etc differ at each development stage. Organizations can move from one development stage to another smoothly through evolving of the current development stage or through pre-determined and predictable criseses. The ability to grow and development paths of the organizations are substantially impacted by their managers' ability to predict the potential crises and deploy organization's resources and capabilities to avoid or alleviate the crises.

Organizational development stage and the organization's management structure are closely interlinked. When an organization is being created, there is no imminent need to establish a strict organizational structure – split of roles and responsibilities, leadership and communication evolve naturally. As the organization grows and matures, the organizational structure and decision-making processes become more complex.

As the organizational structure reflects and supports the strategy of the organization, larger organizations have to adopt a more complex structural model which allows them to manage, coordinate and control efficiently different territorial and functional units. Matrix model designs have been established as one of the solutions to solve that kind of complex managerial tasks. Matrix model designs are the most characteristic to organizations which are located at later development stages.

Matrix organizations are often defined through the managerial perspective – in a matrix organization, a manager reports to two or more higher level managers. Simultaneous implementation of different managerial layers (e.g. vertical and horizontal or functional and project/product/customer dimensions) as well as the importance of maintaining a healthy balance between those dimensions is also often emphasised. Also, the matrix organization description often refers to its complicated nature.

The main positive impacts of a matrix organization derive from its flexibility - implementing a matrix organization allows to combine the flexibility, often lacking in traditional big organizations with a single line of command, with the strenghts of large organizations – cross-unit coordination and economies of scale. Thus, the most important positive aspects of matrix organization model implementation relate to an increase of coordination and engagement, adoption of best competences and practices as well as increase in competitiveness and efficient deployment of resources.

The most significant negative impacts of matrix organization implementation are related to the ability to manage the conflict which arises from the adoption of dual line of command in the organization and negative implications of coordination of activites, engagement of employees and organizational efficiency. Due to the dual nature of the matrix organization, the demands on collaboration-driven organizational culture are high. Successful implementation of a matrix organization requires organizations, its managers and employees to behave in a clearly different way than in a single-dimensional hierarchical organization structure.

In the theoretical part of the thesises, an oveview was given of the Greiner development model which is built on an assumption that growing organizations develop through five distinctive stages and five management crisises. The crisises need to be solved before the organization can evolve into the next development stage. The Greiner model has been chosen to be used for analysing the matrix organization in SEB Bank due to its ability to focus on the internal aspects of organizational development, rather that external ones. Also, the model aggregates many more development criteria in addition to the regular criteria like size, age and growth rate of the organization, used in most models. The Greiner model also focuses on bigger, older and more mature organizations.

In the empirical part of the paper, an analysis was conduectd on the suitability of the matrix organization structure for SEB Bank in its current development stage, based on the Greiner development model. Also, positive and negative implications of implementing the matrix organization structure were analysed. Based on the aforementioned analysis, suggestions were given for further development of the matrix organizational model of SEB Bank. The empirical studies were carried out among managers of SEB Bank who work in a matrix model, i.e report to two managers; and their managers.

The research showed that SEB Bank is located at the fourth stage of Greiner's development model – the co-ordination stage. That stage facilitates organizational growth through more efficient allocation of limited resources. Implemented mechanisms require the local managers to have a broader view on mattes at hand and although they have a large decision mandate, they also have to align and anchor their decisions with headquarter managers and control functions. The requirement to evaluate impacts of a decicon from a more broader perspective is an important characteristic of a matrix organization.

The research also verified that the current development stage of SEB Bank's organization, the nature of the challenges the bank is facing as well as the general trends of the banking industry create suitable pre-conditions for a successful matrix organization implementation in SEB Bank.

As the second research task of the empirical studies, positive and negative implications of the matrix organization implementation in SEB Bank were analysed. Critical incidents method was used for the studies, followed by qualitative content as well as correlation analysis.

The most significant positive impacts of the matrix organization implementation are related to improved coordination – e.g. an ability to see the bigger picture, quality of decision-making, long-term view and sustainability. Having common goals, better engagement among employees, broader networking abilities and better information flows are also higly appreciated. Less significant and less frequent positive factors are the team spirit, international development and career opportunities, sharing of

knowledge and best practices as well as improving the competitiveness and customer offering of the bank.

Opinions of local managers and Baltic Division managers do not differ substantially, although the latter are more positive in their evaluations when it comes to the frequency of appearance of the positive aspects.

Managers pointed out that regardless of the positive and negative aspects of the matrix organization, impelementation of the matrix model is inevitable as without the dual management lines, the bank would not be sufficiently equipped to manage the challenges it is facing in tehcnologial development, massive implementation of regulations, changes in customer behaviour and organizational culture.

The most significant weaknesses of the matrx organization of SEB Pank are related to the unsufficient coordination, especially unclarity of roles and responsibilities. The latter leads to an increase in work load, controversial system of key performance indicators as well as slow and inflexible decision-making processes. The most frequent downsides of the matrix organization are inadeqate engagement and communication levels, ineffective organization, lagging flexibility and innovation as well as inability to reach a common understaning and mutually beneficial solutions.

Very important aspects of the perceived weaknesses are related to the differences in organizational and leadership cultures which makes cross-border cooperation difficult. Those weaknesses are amplified by differences in organizational structures and different approaces to matrix model implementation in countries.

As the result of the theoretical and empirical studies, four potential development scenarios were presented for SEB Bank's matrix oganization. The scenarios are based on the opportunities and threats, deriving from the Greiner development model as well as strenghts and weaknesses of the current matrix organization. In case of the most positive scenario, the bank will be able to strenghten the positive consequences of the matrix organization, overcome the negative aspects and implement structural features, characteristic to the fifth stage of Greiner's development model. That would significantly improve the bank's competitiveness and efficiency. In case of the most negative scenario, the bank would not be able to overcome the perceived weaknesses,

fail to capitalize on the strenghts and would experience a hard crisis of bureaucracy, foreseen by the Greiner model. That would materially limit the bank's competitiveness and efficiency.

In order to increase the likelihood of gearing towards the positive scenario, the bank has to focus on developing its matrix organization further by substantial simplification of its matrix structure, implementing clear split of roles and responsibilities, documenting and communicating how the organization works. Processes and procedures need to be simplified, relevant organizational and leadership culture needs to be reinforced and suitable skills should be trained. The organization needs to focus more on fostering innovation, organizational learning and best practice sharing.

The author believes that the current organizational culture, stated future vision of the bank and top management's commitment will create good prerequisites for further development and improvement of the matrix organization of SEB Bank.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Eerika Vaikmäe-Koit,
(autori nimi)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Maatriksorganisatsiooni rakendamisest SEB Pangas Greineri arengumudeli raamistikus,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on prof Maaja Vadi,
(*juhendaja nimi*)

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace´i kaudu alates **30.06.2021** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, **24.05.2016**