

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ettevõtetmajanduse instituut

Maret Teder

**JUHTIMISKONTROLLI KORRALDAMINE ETTEVÕTTES  
AAVE TRANSPORT**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Doktorant Eneli Kindsiko

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2013. a.

Juhtimise õppetooli juhataja .....  
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....  
Maret Teder

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. KONTROLLI KUI JUHTIMISFUNKTSIOONI TEOREETILINE RAAMISTIK.....	8
1.1. Kontrolli olemus ja seda kujundavad tegurid.....	8
1.2. Kontrolli kujunemine sõltuvusteooria raamistikus .....	17
2. JUHTIMISKONTROLL AAVE TRANSPORT NÄITEL.....	25
2.1. Aave Transport iseloomustus ja teema uurimise aktuaalsus antud ettevõttes.....	25
2.2. Juhtimiskontrolli avaldumine ettevõttes Aave Transport .....	32
KOKKUVÕTE.....	47
VIIDATUD ALLIKAD .....	51
LISAD .....	56
SUMMARY .....	57

## SISSEJUHATUS

Kontrolli organisatsioonis kirjeldati juba iidsetes tekstides, mis pärinevad Hiinast 1100 aastat eKr. Tekstid kirjeldavad kontrolli organisatsioonis kui suhet alluvate ja ülemuste vahel, mis on reguleeritud süsteemide ja reeglitega. Idamaised kontrollikäsitlused baseerusid inimestevahelistel suhetel, kus tõsteti esile harmoonilisust ja vastastikust austust.

20. sajandil tuli kontrolli uurimine uuesti päevakorda. Kontrolli organisatsioonides muuhulgas uurinud autorid nagu Fayol (1949), Hopwood (1974), Ouchi (1979), Tannenbaum (1968) ja Anthony (1988). Käsitlused sarnanevad selle poolest, et põhiliseks kontrolli aluseks loetakse reeglite süsteemi, millele toetudes luuakse töötasu jagamise süsteem.

Sageli eeldavad kontrolli uurijad kindlapiiriliste ja lihtsate lahenduste pakkumist. Näiteks Ouchi (1987) on välja toonud ideaalsed organisatsioonitüübid, mille puhul on selge, millist kontrollimehhanismi peaks rakendama. Need kontrollimehhanismid jaotatakse klassikalise käsitluse järgi kolmeks: turumehhanismid, bürokratlikud mehhanismid ja klannimehhanismid. Kuigi nende käsitluste alusel on võimalik organisatsioonile sobivaid kontrollimehhanisme valida, ei arvesta need käsitlused kõikide teguritega, mis seda valikut kaasaegsetes organisatsioonides mõjutavad.

Viimastel aastatel on huvi organisatsioonilise kontrolli vastu uuesti suurenenud. Ettevõtete ja töö iseloom on muutunud ja kõikidel ametikohtadel ei ole sageli võimalik täpselt töötajate panust mõõta. Kuna valdav osa kontrollialaseid käsitlusi pärineb XX sajandi keskpaigast, siis on teadlased viidanud vajadusele uurida kontrolli korraldamist kaasaegsetes ettevõtetes.

Antud töös on võetud põhiliseks aluseks Chenhalli (2003) käsitlus, mis keskendub kontrollile kaasaegsetes ettevõtetes ja kiiresti muutuvates majandustingimustes. See tähendab et organisatsioon sõltub lisaks sisemisele keskkonnale ka teda ümbritsevast keskkonnast. Sõltuvusteooria kohaselt tuleb organisatsiooni vastavalt talle ainuomasele tegevusvaldkonnale mõista süsteemina – kas avatud või suletud süsteemina. Näiteks, mida vähem sõltuvam on organisatsioon väliskeskkonnast, seda suletumaks organisatsiooni kui süsteemi loetakse. Mida sõltuvam on aga organisatsioon oma väliskeskkonnast, seda avatuma süsteemiga on tegemist. Mõned organisatsioonid, tulenevalt oma tegevusvaldkonna spetsiifikast eeldavad väga paindlikke ja sageli kompleksseid kontrollimehhanisme.

Käesolevas bakalaureusetöös analüüsitakse logistika valdkonnas tegutsevat ettevõtet Aave Transport. Logistika valdkond on juba oma olemuselt ambivalentne – ühelt poolt peab logistika valdkonna ettevõtte üles näitama äärmist paindlikkust väliskeskkonnast tulenevate ootamatuste suhtes, samas eeldab logistikaettevõtte tegevus äärmist täpsust ja kontrolli (näiteks tagades, et õige toode oleks õigel ajal ja õiges kohas). Käesolevas töös keskendutakse konkreetsele juhtimiskontrolli hõlmavale problemaatikale, milleks on autojuhtide töö- ja puhkeaja seadusandluse mitmekesine tõlgendamine organisatsiooni erinevate osapoolte, partnerite ja institutsioonide vahel. Seetõttu on käesoleva töö eesmärgiks selgitada, milliste kontrollimehhanismide abil on võimalik leevendada autojuhtide töö- ja puhkeaja mitmekesise tõlgendamisega kaasnevaid probleeme ettevõttes Aave Transport. Antud teema on aktuaalne, sest ettevõttel puudub kontrollisüsteem, mille abil ennetada ja leevendada autojuhtide töö- ja puhkeaja mitmekesisest tõlgendamisest tekkivaid arusaamatusi. Tegelikuses ei ole kontrollisüsteemi loomisele kontrolliteooriate valguses üldse tähelepanu pööratud.

Uurimiseesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- Kontrolli olemuse ja selle vajalikkuse selgitamine ettevõtte jaoks
- Ülevaate andmine klassikalistest kontrollikäsitlustest

- Kontrolli kujunemise kirjeldamine sõltuvusteooria raamistikus
- Uuritava organisatsiooni ja uurimismetoodika iseloomustamine
- Autojuhtide töö- ja puhkeaja problemaatika avamine ettevõttes intervjuude abil
- Intervjuu tulemuste analüüsimine
- Ettevõtte kontrollisüsteemi analüüsimine
- Vajadusel ettevõttele parandusettepanekute tegemine

Kirjandusallikadena kasutatakse eesti- ja inglisekeelseid organisatsiooniteooria alaseid raamatuid ja teadusartikleid.

Töö on jagatud kaheks peatükiks, millest mõlemad omakorda jagunevad kaheks alapeatükiks. Töö esimene peatükk on teoreetiline osa, mis annab ülevaate kontrolli olemusest erinevate käsitluste põhjal. Alapeatükis 1.1 annab autor ülevaate erinevatest kontrolli definitsioonidest ja käsitlustest, tutvustab kontrolli temaatikaga seotud probleemkohti kirjanduses ja tutvustab kontrolli olemust ettevõtte sees. Alapeatükis 1.2 kirjeldatakse lähemalt bakalaureusetöös vaatluse all oleva ettevõtte spetsiifikale sobivat sõltuvusteooriat. Sõltuvusteooria lähtub ettevõtte ja seda ümbritseva keskkonna vaatlemisest ühtse süsteemina ning võimaldab lisaks ettevõtte sisesele infole kontrollimehhanismide valikul arvestada ka ettevõtet väljastpoolt mõjutavate teguritega.

Töö teine osa keskendub ettevõtte Aave Transport kontrollimehhanismide rakendumisele seoses autojuhtide töö- ja puhkeaja mitmekesise tõlgendamisega. Alapeatükis 2.1 tutvustatakse ettevõtet ja kasutatud uurimismeetodeid. Alapeatükis 2.2 antakse ülevaade Aave Transpordis läbiviidud uuringu tulemustest ja teostatakse analüüs, mille põhjal antakse ettevõttele soovitus, millist liiki kontrollimehhanisme peaks kasutama.

Metodoloogiliselt on töös kasutatud tegevusuuringut, mis tähendab, et uurija aktiivsel osalemisel püütakse lahendada reaalset probleemi. Autor on Aave Transpordi töötajana organisatsiooni liige ja samal ajal ka uurija. Meetodiks on poolstruktureeritud intervjuu, mis jätab piisavalt võimalusi lisaküsimuste küsimiseks ning võimalikult suure hulga informatsiooni saamiseks.

Intervjuud viidi läbi ettevõtte kahe omanikuga, kahe tegevjuhiga ning nelja autojuhiga erinevatel suundadel sõitvast grupist ning lisaks esindajatega partnerfirmadest. Kokku viidi kahe nädalase perioodi jooksul läbi 9 intervjuud 26 isikuga. Ajaliselt kulus intervjuudele keskmiselt 45-60 minutit.

# 1. KONTROLI KUI JUHTIMISFUNKTSIOONI TEOREETILINE RAAMISTIK

## 1.1. Kontrolli olemus ja seda kujundavad tegurid

Kontrollil on organisatsiooni juhtimise toimimise juures tähtis roll. Kontrolli käsitlused on ajalises horisondis olnud pidevas muutumises samamoodi nagu on muutunud organisatsioonide olemus. Sellest tulenevalt tutvustab autor käesolevas peatükis kontrolli mõiste kujunemist vastavalt keskkonna ja organisatsioonide muutumisele.

Esimesed kontrolli kirjeldavad tekstid pandi kirja samal ajal, kui esimesed organisatsioonid tekkisid. Rindova ja Starbuck (1997) tuginevad 1100 aastat eKr kirjutatud tekstile „The Officials of Chou“ kuidas iidset hiinlased nägid organisatsioone ning uurisid inimestevahelisi suhteid, et konstrueerida alternatiivseid võimalusi kontrolli korraldamiseks. Tekst kirjeldab kontrolli kui reeglite süsteemi, mille alusel kontrollitavad ja kontrollijad võtavad vastu otsuseid. Märkimisväärne on, et sellise süsteemi toimimise tähtsaks aluseks peeti inimestevahelisi häid suhteid, mille puudumisel reegleid ei järgita.

20. sajandil elavnes kontrolli uurimine uuesti. Põhja- Ameerikas tekkisid suured tootmisettevõtted, mille juhtimise hõlbustamiseks oli vaja välja töötada just nendele ettevõtetele sobivad kontrollisüsteemid. Traditsioonilise lähenemise järgi on Fayol (1949) kontrolli kirjeldanud ühena viiest juhtimisfunktsioonist organiseerimise (*organising*), planeerimise (*planning*), koordineerimise (*coordinating*) ja võimustamise (*commanding*) kõrval.

Definitsioone kontrollile on suhteliselt palju. Kontrolli teema raskuse väljatoomiseks on tabelisse 1.1 koondatud erinevate kontrollikäsitluste definitsioonid.

**Tabel 1.1.** Kontrolli definitsioonid

<b>Uuriija</b>	<b>Kontrolli definitsioon</b>
Shewhart (1931)	Fenomen on kontrolli all kui toetudes mineviku kogemusele saame ennustada, vähemal mingites piirides, kuidas fenomen võiks käituda tulevikus. Ennustamine piiride raames tähendab siin, et saame vähemalt umbkaudu öelda, et vaadeldav fenomen langeb ette seatud piiridesse.
Fayol (1949)	Kontroll koosneb veendumises, et kõik kulgeb plaanipäraselt, vastavalt juhiste ja põhimõtetele. Eesmärgiks on tuua esile nõrkused ja vead, need parandada ja takistada nende kordumist.
Koontz (1958)	Alluvate tegevuste hindamine ning korrigeerimine kindlustamaks seda, et organisatsiooni plaanid realiseeruksid.
Malcolm (1960)	Normide, protseduuride ja informatsiooni käsitlemise reeglite kogum, mille ülesandeks on suunata tegevusi, jõuda eelnevalt kindlaksmääratud eesmärkideni, mõõta progressi nende eesmärkideni jõudmisel ning vajadusel viia sisse ka korrekture.
Tannenbaum (1968)	... kontroll on iga protsess kus isik, grupp või organisatsioon otsustab ehk mõjutab sihipäraselt teise isiku, grupi või organisatsiooni käitumist.
Eilon (1971)	Kontrolli kontseptsioon, oma fundamentaalsete koostisosadega standardite, mõõtmiste, tagasiside ja parandava tegutsemise osas täiustab kogu juhtimise haldusala.
Storey (1980)	... olemise seisund, võib olla absoluutne lõpptulemus, mis järgneb strateegiate edukale kohandamisele. Kontrolli vahendid juhtide käsutuses ei ole limiteeritud käskudele ja distsipliinile. Kuigi need võivad olla otseselt äratuntavad kontrollimeetodid, jäävad nad nüüd keerulisemate ja kaudsemate strateegiate varju. Viimaseid ei tunnetata pealesunnitaks või lämmitavaks. Kui neid õigesti rakendada võib tunduda, et kontroll puudub.
Eisnehardt (1985)	Kontroll on organisatsiooni disainimehhanism, kus tööülesande eripärad määravad ära, mis sorti kontrollitüüp on olemasolevale situatsioonile kõige adekvaatsem.
Anthony (1988)	Juhtimise kontroll on protsess mille kaudu juhid mõjutavad teisi organisatsiooni liikmeid rakendama organisatsiooni seatud strateegiaid.
Taylor (1991)	Juhtimise kunst on defineeritud kui teadmine täpselt mida inimestelt oodatakse ja veendumine, et nad teevad seda parimal ja kokkuhoidlikumal viisil
Beer (1995)	Kontrollimehhanismid töötatakse välja, et situatsioonid kujuneksid vastavalt soovitud eesmärkidele
Simons (1994)	Kontrollisüsteemid on ametlikud, informatsioonil põhinevad tegevused ja toimingud mida juhid kasutavad, et säilitada korrapära organisatsiooni tegevustes
Kirsch (2002)	Kontroll on mehhanismide süsteem mis on välja töötatud isikute motiveerimiseks, et saavutada soovitud eesmäärke
Bijlsima-Frankema ja Costa (2010)	Süsteem, mille läbi juhid püüavad töötaja oskusi, tegevusi ja suutlikkust seada vastavusse organisatsiooni eesmärkidega

Allikas: autori koostatud tabelis kajastatud allikate baasil.

Klassikalistes 20. sajandi kontrollikäsitlustes on vaikivaks aluseelduseks võetud suurtele tootmisettevõtetele sobivad kontrollimehhanismid. Töö autori arvates on Otley (1994) tabavalt märkinud, et üldine lähenemine kontrolli kirjanduses ei ole suunatud väiksematele organisatsioonidele ja nendele firmadele, mis toimivad väljaspool angloameerikalikku traditsiooni. Näiteks Jaapani ja Euroopa ettevõtted on väiksemad, kontsentreetud ühele tegevusvaldkonnale, väiksema hulga hierarhiaga ja sõltuvad rohkem teistest turul olevatest ettevõtetest. Kaasaegsete organisatsioonide kontekstis muutuvad üha olulisemaks paindlikkus, kohanemisvõime ja pidev õppimisvõime, kuid sellised näitajad on klassikalises käsitluses kõrvale jäetud.

Antud töö autori arvates on ühtse definitsiooni andmine kontrollile keerukas seetõttu, et tegemist on väga laiahaardelise teemaga ning ühtne lahendus ei sobi kõikidele turul tegutsevatele ettevõtetele. Tabelis 1.1 toodud kontrolli definitsioonid näitavad selgelt, et kontroll ei ole üheselt piiritletud teema. Välja võib tuua, et kontroll on protsess, mille eesmärgiks on võime toime tulla erinevate olukordadega (Shewart 1931; Fayol 1949; Anthony 1988; Kirsch 2002; Bijlsma-Frankema ja Costa 2010, jne), mida mõjutavad ettevõtte sise- ja väliskeskkond. Lisaks võib märgata, et definitsiooni järgi on pigem tegemist ennetavate käsitlustega, kuid soovitud eesmärgi saavutamise viiside kohal jagunevad autorite käsitlused kaheks. Esimesel juhul keskendutakse pigem reeglitele ja normidele ja teisel juhul peetakse tähtsaks inimestevahelisi suhteid. Vastavalt nendele kahele eristusele saab Ouchi (1978: 294) baasil eristada kahte organisatsioonilise kontrolli tüüpi, mis on järgnevalt esile toodud ka tabeli 1.2 näol.

**Tabel 1.2.** Kaks ideaalset organisatsioonilise kontrolli tüüpi.

Võrdluse alus	Kontrollitüüp A	Kontrollitüüp Z
Tööalase suhte (töölepingute) pikkus	Lühiajaline	Pikaajaline
Otsuste vastuvõtmine	Individaalne	Kollektiivne
Hindamise ja edutamise tihedus	Sagedane	Harva
Hindamise ja edutamise alus	Formaalne, mitteisiklik	Mitteformaalne, subjektiivne
Organisatsiooni side oma töötajatega	Segmenteeritud	Holistlik

Allikas: (Ouchi 1978: 294).

Esimesel juhul kontrollitüüp A juures on tegemist lühiajalise tööalase suhtega, kus igaüks langetab otsuseid ise ja ka vastutab nende eest, sest hindamine on sagedane ja vastavalt tulemustele on võimalik ettevõttele kasulikul viisil käitudes liikuda hierarhias üles ja vastupidi käitudes ettevõttele mitte sobival viisil on võimalik töösuhte lõpetamine. Sellisel juhul on viidud võimalikult väikeseks tõenäosus, et töötaja saab tegutseda organisatsioonile mittekasulikul viisil. Kontrollitüüp Z puhul aga on tegemist pikaajalise suhtega, kus omavahelised suhted on olulised ja igalt töötajalt oodatakse koostöövalmidust ning lojaalsust. Organisatsioonil on töötajatega tugev side ning ühised eesmärgid. Otsuseid võetakse vastu kollektiivselt, sest need mõjutavad kogu organisatsiooni. Hindamist viiakse läbi harva ja töötajatel on kindlustunne oma positsioonil. Tüüp A juures kasutatakse formaalseid ja tüüp Z juures mitteformaalseid kontrollimehhanisme.

Ka Cardinal et al. (2010) liigitavad kontrollimehhanismid formaalseks ja mitteformaalseks. Formaalne kontroll on kirjutatud reeglid ja direktiivid nagu näiteks ametijuhend. Mitteformaalne kontroll on väärtused, normid ja uskumused, mis juhivad töötaja tegutsemist ja suhtumist. Samas rõhutavad nad, et tegelikkuses võib formaalsetel kontrollimehhanismidel esineda mitteformaalsete kontrollimehhanismide omadusi ja vastupidi.

Jaworski (1988) järgi on formaalseteks kontrollimehhanismideks kirjutatud reegleid, mis on algatatud organisatsiooni juhatuse poolt ning mõjutavad tõenäosust, et töötajad või grupid käituvad vastavalt organisatsiooni soovidele. Mitteformaalseid kontrollimehhanisme kirjeldab ta kui mitteametlikke, tüüpiliselt töötajate initsiatiivil loodud mehhanisme, mis aga mõjutavad samuti töötajaid ja gruppe organisatsioonis.

Tähtis roll kontrolli teooria kujunemisel oli Ouchi (1979) töö. Tema klassikalise käsitluse järgi jagunevad kontrollimehhanismid kolmeks: turumehhanismid, bürookraatlikud mehhanismid ja klannimehhanismid. Eelpool nimetatud kontrollimehhanisme on võimalik eraldi käsitleda, kuid tegelikkuses need kattuvad ja esinevad erinevate kombinatsioonidena.

Turgu kui väga efektiivset kontrollimehhanismi kirjeldas ka Arrow (1974), kelle hinnangul peitub kogu otsustamiseks vajalik informatsioon hindades ja kuna otsused tuleb vastu võtta ühe kriteeriumi alusel, on tasu arvestus lihtne. Töö autori arvates aga ei toimi turg alati nii

üheselt mõistetavalt. Ouchi (1979) kohaselt võimaldavad turumehhanismid kasutada kindlaid mõõtmisi ja tasustada individuaalset panust. Bürokratlik kontroll tähendab stiimuli andmist, otsest järelvalvet ja selle abil arvestatud tasu arvestamist. Klannimehhanismid toetuvad suhtlusprotsessile, mis seavad ühised töökspidamised ja eesmärgid. Suhtluse abil saavutatakse olukord, kus organisatsiooni liikme ja organisatsiooni enda eesmärgid kattuvad. Tabel 1.3 annab ülevaate, millistel tingimustel kohanduvad kontrollitüübid kõige paremini eesmärgiga.

**Tabel 1.3.** Kontrollimehhanismide sõltuvus normatiivsetest ja informatiivsetest eeldustest

Kontrolli vorm	Normatiivsed eeldused	Informatiivsed eeldused
Turg	Vastastikkus	Hinnad
Bürokraatia	Vastastikkus Õiguspärane võim	Reeglid
Klann	Vastastikkus Õiguspärane võim Ühised väärtused ja uskumused	Traditsioonid

Allikas: Ouchi (1979: 838)

Normatiivsed nõuded viitavad põhilistele sotsiaalsetele kokkulepetele, mis kõikidel ühe süsteemi liikmetel peavad olema, et funktsioneerida efektiivselt. Gouldner (1961) järgi on vastastikkuse norm ühiskonnas universaalne, olenemata ajast ja kultuurist. Vastastikkus tähendab, et millegi saamiseks tuleb midagi vastu anda. Sellele toetuvad kõik vahetusmehhanismid. Õiguspärane võim on oluline kahel põhjusel. Ülemusel on õigus täpselt määratleda alluva tööülesandeid ja hinnata töötulemust väga täpselt. Ühised väärtused ja uskumused loovad organisatsiooni liikmetele ühised huvid ja vähendavad tõenäosust, et tegutsetakse omakasupüüdlikult.

Hinnad, reeglid ja traditsioonid on informatsiooniliste nõuete eelduseks. Otsuste tegemisel on hinna puhul tegemist väga keerulise informatsiooni vormiga. Õige hinna juurde on keeruline jõuda. Seda eriti siis, kui ilmneb tehnoloogiline erinevus, uuendused või muu kiiresti muutuv mõjutaja. Reeglid aga on suhteliselt algeline informatsiooni vahend. Reegel vastab tavaliselt mingile kindlale probleemile ja seetõttu on vaja väga suurt reeglite süsteemi, mis vastaks kõikidele organisatsiooni probleemidele. Võib öelda, et võimatu on

luua reeglite süsteemi, mis suudaks arvestada kõikide ootamatustega. Traditsioonid ei ole tihti selgelt sõnastatud ja täpselt määratletud. Nad on tavaliselt põhimõttelised ja neid tuleb vastavalt olukorrale kohandada.

Weber (1978) on välja toonud, et bürokraatliku mehhanismi puhul kasutatakse järelvaatajate poolt vahetut jälgimist töötajate üle. Luuakse kindlad reeglid, millele tulemus peab vastama. Järelvaataja võrdleb reaalselt tulemust eeldatuga ja otsustab siis, kas ülesanne on edukalt täidetud või mitte.

Ka Hopwood (1974) jagab organisatsioonilise kontrolli tüüpide järgi kolmeks: administratiivne kontroll, sotsiaalne kontroll ja enesekontroll. Reeglid ja juhendid on kõige ilmsemad administratiivse kontrolli näited. Johnson ja Gill (1993) kirjeldavad administratiivset kontrolli kui mehhanisme, tehnikaid ja protsesse, mis on teadlikult ja eesmärgipäraselt loodud, et kontrollida isikute, gruppide ja organisatsioonide käitumist.

Tannenbaum (1962) kohaselt põhineb sotsiaalne kontroll inimestevahelistel suhetel. Enesekontrolli osas väljendub see järgnevalt: töötajad kellel on suurem võim iseenda kontrollimiseks saavad paremini läbi oma järelevaatajate ja juhatajatega kui töötajad, kelle kontrollimist teostab teine isik. Kirsch ja Cummings (1996) lisavad, et kui juht eeldab, et töötaja tegeleb enesekontrolliga, muudab ta töökeskkonda selliselt, et see on juhitav enesekontrolli abil.

Arrow (1974) on kirjeldanud hierarhiat, mille järgi jagatakse organisatsioonides liikmed kõrgema taseme liikmeteks, kellel on võim ja staatus, kes juhivad ja tasustavad ning madalama taseme liikmeteks, kes täidavad ülesandeid ja alluvad kõrgematele liikmetele. Tegelikuses esineb organisatsioonides mõlemat tüüpi kontrolli.

Lisaks definitsioonide ja kontrollimehhanismide liigitamise rohkusele esineb kontrolli teema juures veel olulisi probleemkohti. Tutvudes kontrolli käsitleva kirjandusega oli läbivaks probleemiks töö autori arvates materjali rohkus, kuid puudulik ülevaatlik lähenemine, mis muudaks teema üheselt mõistetavaks ja arusaadavaks.

Kontrollimehhanismide sellise käsitluse juures jäävad olulised tegurid vaatluse alt välja ja tulemused võivad olla eksitavad.

Samale järeldusele jõudsid ka Cardinal et al (2010). Nad kirjeldavad nelja probleemi kontrolli kirjanduses: puudub kontseptuaalne üksmeel, on killustatus, singulaarsus ja puudulik tähelepanu kontrolli arengule. Puudulik kontseptuaalne üksmeel tähendab, et erinevaid mõisteid kasutatakse sisuliselt ühesuguste kontseptsioonide kohta ning üht mõistet erinevate kontseptsioonide kirjeldamiseks. Killustatus seisneb selles, et teadlased, kes uurivad kontrollimehhanisme eraldi, keskenduvad suures osas formaalsele kontrollile. Singulaarsus väljendub selles, et klassikalise käsitluse järgi tuleb eelistada üht kontrollimehhanismi teisele, ehk ühe kasutamine välistab teise, kuigi tegelikkuses eksisteerivad kontrollimehhanismid sageli kombinatsioonidena. Organisatsioonid on muutunud ja arenenud, kuid kontrolli teoreetikud ei ole leidnud vastavalt dünaamilisi lahendusi. 20. sajandi lõpus kerkisid esile uued organisatsioonivormid ja selle tulemusena muutusid traditsioonilised kontrolliteooriad vähem oluliseks.

Kirsch ja Couldhury (2010) kirjeldavad töö olemust, mis kaasaegsetes organisatsioonides on muutunud teadmiste põhisemaks ning töö protsess ei ole etteaimatav. Töötajate iseseisvus on suurenenud ja sellest tulenevalt on suurem tähelepanu meeskonnatööl. Töö olemus on muutunud tiimile orienteerituks, kolleegidele toetuvaks, virtuaalseks. Oluline on pöörata tähelepanu suhetele seoses kontrolliga nii kontrollija kui kontrollitava seisukohast.

Dunbar ja Statler (2010) leiavad, et organisatsioonis kontrolli loomiseks ei ole alati vajalik töötajat lähedalt jälgida. Juhid peaksid alluvatele andma hoopis rohkem autonoomiat, et luua eesmärged ja viise kuidas nende eesmärkideni jõuda. Kaasav juhtimine paneb juhid ja alluvad kõrvuti seisma, luues soovitud käitumist ja probleemide lahendamist. Tulenevalt sellest on ka autor nõus Long (2010) väitega, et kontrollitava ja kontrollija vaheliste suhete iseloom mõjutab kontrolli viisi valikut. George ja Qian (2010) lisavad, et valitud kontrolli tüüp mõjutab suhet töötaja ja organisatsiooni vahel. Need suhted omakorda mõjutavad kontrollitüübi sobivust ettevõtte jaoks.

Sheppard ja Sherman (1998) on jaganud suhted kontrollitava ja kontrollija vahel nende vormi ja sügavuse järgi neljaks: madala sõltuvusega suhe, sügava sõltuvusega suhe, madala vastastikuse sõltuvusega suhe ja sügava vastastikuse sõltuvusega suhe. Iga suhetüübi puhul tuleb kasutada just sellele suhtele sobivat kontrollimehhanismi. Kirsch ja Couldhury (2010) arendasid seda tööd ja kirjeldavad neid suhetüüpe. Madala sõltuvusega suhtega on tegemist siis kui ühe osapoole soovitud tulemus sõltub teise osapoole tegevusest. Sügava sõltuvusega suhte puhul mõjutab samuti ühe osapoole tegevus teist, kuid tegemist on kohustusega teise osapoole ees. Madala vastastikuse sõltuvusega suhte puhul on nii kontrollitaval kui kontrollijal ühine eesmärk, kuid nende tegevused ei mõjuta teineteist väga oluliselt. Sügava vastastikuse sõltuvusega suhte puhul on kontrollijal ja kontrollitaval ühine eesmärk ning ühe tegevus mõjutab otseselt teise tulemust.

Kui klassikalised käsitlused keskenduvad kontrolli teemale võttes arvesse ennekõike organisatsiooni sisemisi tegureid, siis kaasaegsetes organisatsioonides tuleb kontrollimeetodite valikul arvestada ka väliste teguritega. Organisatsioonid tegutsevad globaliseerivas majanduses, kus olukord võib väga kiiresti muutuda, mis omakorda muudab raskeks tuleviku ennustamise. Nagu ilmselt peatüki alguses välja toodud kontrolli definitsioonidest, on kontrolliteooriate puhul olemuslikult tegu ennustavate mudelitega, mille abil võrreldakse erinevate kontrollimehhanismide mõju.

Otley (1994) on välja toonud, et ettenägemise võime vähenemisel, väheneb ka võime kontrollida organisatsiooni tulevikku. Seega, mida paindlikumad ja kiiresti kohanevad on kontrollimehhanismid, seda suurem võime ennetada võimalikke probleeme. Kiiret keskkonna muutust põhjustavad erinevad tegurid: eetilised, tehnoloogilised, sotsiaalsed ja poliitilised muutused. Eetilised muutused ei ole nii kiired kui tehnoloogilised, sotsiaalsed ja poliitilised muutused, kuid nad võivad olla radikaalsemad ja fundamentaalsemad. Organisatsiooni juhtimine pidevalt muutuv keskkonnas vajab otsuseid rohkematelt organisatsiooni liikmetelt ning tekib vajadus suurendada enese-kontrolli ja gruppide usaldusväarsust. Kontrollisüsteemi eesmärk tänapäeval on julgustada isikuid ja gruppe kõikidel organisatsiooni tasemetel võtma rohkem kontrolli endi kätte ja rakendama seda nii, et organisatsioon reageeriks kiiresti keskkonna muutustele.

Kuigi kaasaegsed kontrolliteooriad erinevad esialgselt oma sisu poolest on neis siiski säilinud mõned ülalpool nimetatud probleemkohad. Teooriale lähenetakse ühekülgelt ja eelpool toodud näidetest on näha, et kontrollimehhanismide liigitamisel on sisuliselt sama põhimõttega süsteemi autorid tõlgendanud väga erinevalt. Ouchi (1979) vaatleb küll turumehhanismidele käsitluses ka ettevõtteid väliselt mõjutavaid tegureid, kuid siiski leiab bakalaureusetöö autor, et sellisest liigitamisest jääb ettevõttele sobilike kontrollimehhanismide valiku tegemiseks väheks. Kontrolli teooria seisukohalt püütakse leida ettevõttele tervikuna üht kindlat kontrollisüsteemi, mis koosneb erinevatest kontrollimehhanismidest.

Esimeses alapeatükis anti ülevaate kontrolli olemusest ja kontrolli liikidest organisatsioonis. Kaasaegseid organisatsioone ei saa aga vaadata eraldi keskkonnast, kus nad eksisteerivad. Nad on lisaks sisemistele teguritele tugevasti sõltuvad ka välistest teguritest ning seetõttu on järgnevas peatükis lähemalt kirjeldatud kontrolli kujunemist sõltuvusteooria raamistikus, mille puhul kontrollimehhanismide valikul käsitletakse organisatsiooni kui süsteemi osa.

## 1.2. Kontrolli kujunemine sõltuvusteooria raamistikus

Seni oli kontrollimehhanismide valikul arvestatud põhiliselt ettevõttesiseste teguritega. Ettevõtte aga ei tegutse iseseisvalt, vaid koos teda ümbritseva keskkonnaga. 1980. aastate algusest hakati rohkem uurima kontrolli väliselt mõjutavaid tegureid. Järgnevas alapeatükis kirjeldab autor, miks on kontrollimehhanismide valikul vajalik arvesse võtta nii ettevõtte sisesed kui välised tegurid.

Ouchi (1979) märkis, et võimetus kasutada õiget kontrollimehhanismi organisatsiooni unikaalses kontekstis viib suure tõenäosusega organisatsiooni pikas perspektiivis eksiteele ning kui on soov kontrollida, tuleb midagi mõõta. Kontrolli seisukohalt on võimalik mõõta käitumist ja käitumisele järgnevat tulemust. Joonisel 1.1 on toodud neli organisatsioonitüüpi, mille puhul tuleb kasutada erinevaid kontrollimehhanisme.

		Teadmised protsessist	
		Täiuslikud	Ebatäiuslikud
Võime mõõta tulemit	Kõrge	<b>Käitumise või tulemuse mõõtmine</b> <b>Näide: Apollo kosmoseprogramm</b>	<b>Tulemuse mõõtmine</b> <b>Näide: naiste ilusalong</b>
	Madal	<b>Käitumise mõõtmine</b> <b>Näide: Konservitehas</b>	<b>“Klanni” kontroll</b> <b>(rituaalidel ja traditsioonidel põhinev)</b> <b>Näide: Teaduslaboratoorium</b>

**Joonis 1.1.** Käitumise ja selle tulemuse mõõtmist määratlevad tingimused. Allikas: (Ouchi 1979: 843)

Kui on olemas täiuslikud teadmised protsessist ja võime täpselt määratleda igit sammu selle protsessi juures ja samal ajal on olemas võime mõõta eksimatult tulemust tuleb mõõdetav näitaja valida vastavalt sellele, kumb toob kaasa vähem kulutusi. Näiteks sellisest organisatsioonist on kosmoseprogramm, kus tulemuse seisukohal on oluline missiooni õnnestumine ja käitumist saab mõõta vastavalt sellele, kas kõik sammud missiooni edukaks täitmiseks on tehtud.

Juhul kui teadmised protsessist on ebatäiuslikud ja võime mõõta tulemust kõrge, tuleb keskenduda tulemuse kontrollimisele. Selleks peab olema järelvaataja, kes jälgib tulemusi ja teeb parandusi otsuste vastuvõtmise protsessis. Sellise organisatsiooni mõõdetav näitaja võib olla näiteks müügitulemus. Kuidas aga selle tulemusteni täpselt jõutakse on ebaselge, sest ei saa luua reegleid ostjatele. Taolise lahenduse võib leida näiteks naiste ilusalongist.

Tundes protsessi täiuslikult algusest lõpuni võib töötajate käitumise hindamise järel olla kindel, et saavutatakse soovitud eesmärk. Sellised protsessid on tavalised tootmisettevõtetes. Kui on kontrollitud, et töötajad käituvad vastavalt reeglitele võib olla kindel, et protsessi lõpus on olemas soovitud toode. Joonisel 1.1 vastab sellele konservitehas.

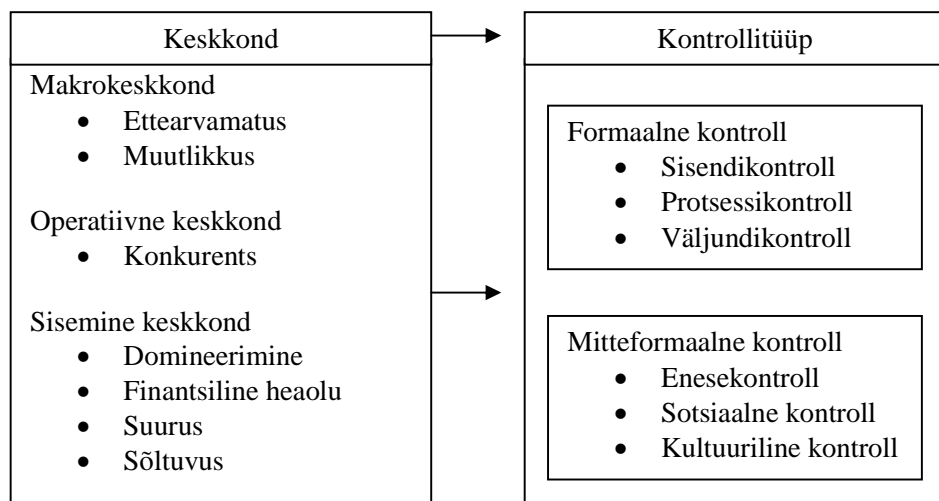
Olukorras, kus on ebatäiuslikud teadmised protsessist ning madal võime mõõta tulemust ei ole ratsionaalset viisi õige kontrolli valimiseks. Sellisel juhul toetub organisatsioon mitteformaalsetele klannikontrollile, millel puuduvad kindlad reeglid. Selline organisatsioon on näiteks teaduslaboratoorium, kus ei ole kindlat viisi tulemuse mõõtmiseks ja pole kindlat reeglistikku, mis paneks paika protsessi, kuidas läbimurdeliste tulemusteni jõuda.

Kontrollimehhanismide valikul on oluline arvesse võtta ka ettevõtteid väljastpoolt mõjutavaid tegureid. Bakalaureusetöös uurimise alla võetud ettevõtte tegutseb logistikavaldkonnas, kus tingimused on väga kiiresti muutuvad ning sõltuvus partneritest on suur. Kontrolli probleematika avamisel tuleb võtta arvesse tegureid, mis mõjutavad ettevõtte töö- ja puhkeajaga seotud probleematikat nii ettevõtte siseselt kui väljastpoolt.

Kuigi esimeses peatükis kirjeldatud Ouchi (1979) käsitluse järgi jagatakse kontrollimehhanismid kolmeks: turumehhanismid, bürookraatlikud mehhanismid ja grupimehhanismid, kus turumehhanismid võtavad arvesse ettevõtet väljast mõjutavaid tegureid, leiab autor, et antud bakalaureusetöös empiirilises osas vaatluse alla tuleva ettevõtte Aave Transport jaoks sobib ettevõtte spetsiifikat arvestades paremini Grant ja King (1982) käsitlus. Nad jagavad ettevõtet ümbritseva keskkonna kolmeks: makrokeskkond, operatiivne keskkond ja sisekeskkond.

Galbraight (1977) kirjeldab käsitlust täpsemalt: makrokeskkond on rahvuslik ja globaalne kontekst sotsiaalsetele, poliitilistele, regulatiivsetele, majanduslikele ja tehnoloogilistele tingimustele. Operatiivse keskkonna moodustavad tarnijad, kliendid ja teised huvigrupid, kellega organisatsioon otseselt seotud. Viimane, sisekeskkond, on organisatsiooni sees toimuvad protsessid ja süsteemid.

Joonisel 1.2 on seosed keskkonna ja erinevate kontrollitüüpide vahel. Igal keskkonna tasandil on iseloomulikud tunnused, mis mõjutavad kontrollimehhanismide valikut.



**Joonis 1.2.** Seosed keskkonna ja kontrollitüüpide vahel. (Allikas: Autori koostatud Jaworski (1998: 25) alusel)

Jaworski (1998) kohaselt, mida ettearvamatum ja muutavam on makrokeskkond, seda suurema tõenäosusega kasutatakse mitteformaalseid kontrollimehhanisme. Operatiivse

keskkonna puhul, mida suurem on konkurents, seda vähem kasutatakse mitteformaalseid ja rohkem kasutatakse formaalseid kontrollimehhanisme. Sisekeskkonna puhul on mõjutajaid rohkem. Mida rohkem domineerivad osakonnad teineteise üle, mida suurem on ettevõtte ja mida keerulisem on finantskeskkond ettevõtte sees, seda suurema tõenäosusega kasutatakse formaalseid kontrollimehhanisme. Kui ettevõtte sees on tegemist tugeva vastastikuse sõltuvusega, kasutatakse pigem mitteformaalseid kontrollimehhanisme.

Taolise vastastikuse sõltuvuse toob autori arvates väga hästi esile ka Chenhalli (2003) lähenemine, kes tugineb oma kontrollikäsitluses organisatsiooni olemuse avamisele, kus organisatsiooni mõistetakse süsteemina. Vastavalt sellele, kuivõrd sõltuv on organisatsioon oma keskkonnast, kujunevad ka temale sobivad kontrollimehhanismid – orgaaniline või mehhaaniline. Mehhaaniline kontrollisüsteem toetub ametlikele reeglitele ja standardite järgi tegutsemisele. Orgaaniline kontrollisüsteem on pigem paindlik, vastuvõtlik, sisaldab vähem reegleid ja standarditele vastavat käitumist. Orgaanilised ja mehhaanilised kontrolliliigid on oma sisult sarnased esimeses peatükis käsitletud formaalsete ja mitteformaalsete kontrollimehhanismidega.

Siinkohal võibki tuua paralleeli esimeses peatükis kirjeldatud kontseptsioonilise üksmeele puudumine kontrolli käsitlevas kirjanduses. Autorid kasutavad siin erinevaid mõisteid sisuliselt sarnaste kontseptsioonide kohta. Sisu poolest ei ole vahet, kas tegemist on mehhaanilise või formaalse kontrollimehhanismiga. Sama kehtib orgaanilise ning formaalse kontrollimehhanismi kohta, kus tegelikkuses peetakse silmas samu mehhanisme. Kuna autor on bakalaureusetöö kirjutamisel aluseks võtnud Chenhalli käsitluse, kasutatakse edaspidi mõisteid orgaaniline ja mehhaaniline kontrollimehhanism.

Sõltuvusteooria järgi on oluline võtta arvesse keskkonda nii ettevõtte sees kui väljaspool. Lisaks keskkonnale on rida teisi mõjutajaid nagu tehnoloogia, struktuur, ettevõtte suurus, strateegia ja kultuur, mille analüüsimise abil saab teha otsuseid selle kohta, millist liiki kontrollimehhanisme kasutada. Seetõttu leiab autor, et kontrollimehhanismi valikut mõjutavaid tegureid tuleb analüüsida kõikidel ettevõtte tasanditel eraldi. Seejärel tuleb teha

järelused, millisel tasandil erinevad tegurid kõige rohkem esile tulevad ning millised mõjurid mõnel tasandil üldse olulised ei ole.

Tabeli 1.4 põhjal võib järeldada, et ettearvamatu väliskeskkonna puhul peab kontrollisüsteem olema avatud ja väljapoole suunatud. Kuigi ettearvamatu väliskeskkonna puhul kasutatakse mehhaanilisi kontrollimehhanisme, on seal tõenäoliselt kasutusel samal ajal ka orgaanilised kontrollimehhanismid.

**Tabel 1.4.** Kontrollimehhanismi valikut mõjutavad tegurid

Mõjutaja	Kontrollimehhanismi valik
Keskkond	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mida ebakindlam keskkond, seda avatum ja väljapoole suunatud kontrollimehhanism</li> <li>• Mida vaenulikum keskkond, seda rohkem kasutatakse mehhaanilisi kontrollitüüpe</li> <li>• Tugeva kontrolli ja ebakindla keskkonnaga koos tuleb kasutada paindlikku suhtlemisviisi</li> </ul>
Tehnoloogia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mida standardiseeritum ja automatiseeritum on protsess, seda mehhaanilisemad on kontrollimehhanismid</li> <li>• Ebamääraste tööülesannete puhul on kontrollimehhanismid pigem orgaanilisemad</li> <li>• Mida rohkem tehnoloogiad teineteisest sõltuvad, seda orgaanilisemad on kontrollimehhanismid</li> <li>• Paindliku tehnoloogia puhul kasutatakse pigem orgaanilisi kontrollimehhanisme või orgaanilisest ja mehhaanilisest kombineeritud kontrollimehhanisme</li> </ul>
Struktuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suured organisatsioonid, keerulise tehnoloogia ja detsentraliseeritud struktuuriga kasutavad pigem mehhaanilisi kontrollimehhanisme</li> <li>• Tiimidele orienteeritud organisatsioonid kasutavad pigem orgaanilisi kontrollimehhanisme</li> </ul>
Suurus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mida suurem organisatsioon, seda keerulisemad kontrollimehhanismid. Kasutatakse mehhaaniliste ja orgaaniliste kontrollimehhanismide kombinatsioone</li> </ul>
Strateegia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konservatiivsed, kaitsepositsioonil olevad ja kulude optimeerimisele suunatud strateegiate puhul kasutatakse pigem mehhaanilisi kontrollimehhanisme</li> <li>• Konkurentsistrateegia puhul kasutatakse kombinatsioone orgaanilistest ja mehhaanilisest kontrollimehhanismidest.</li> </ul>
Kultuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultuur mõjutab kontrollimehhanismide valikut erinevatel viisidel ja võib olenevalt olukorrast soodustada nii orgaaniliste kui mehhaaniliste kontrollimehhanismide valikut</li> </ul>

Allikas: (Autori koostatud Chenhall (2003) põhjal)

Vaenulik ja pidevalt muutuv väliskeskkond toob kaasa pigem mitteformaalsemate kontrollimehhanismide kasutamise. Khandwalla (1977) on öelnud, et kui organisatsioonile avaldatakse väljast survet kõigepealt tõmmatakse kontrollimist koomale, kuna see aitab lühiajaliselt paremini hakkama saada ning peale seda võetakse kasutusele pigem orgaanilisemad kontrollimehhanismid. Granlund ja Lukka (1998) nimetavad surve allikateks majandustingimusi, käske erinevatelt institutsioonidelt, sotsiaalset positsiooni ja soovi matkida edukalt töötavaid ettevõtteid.

Teiseks oluliseks kontrollimehhanismide valiku mõjutajaks organisatsioonides on tehnoloogia. Tehnoloogia mõjutab kontrollimehhanismide valikut eelkõige ettevõtte sisetasandil. Khandwalla (1977) kohaselt seostatakse standardiseeritud ja automatiseeritud tehnoloogiaid pigem mehhaaniliste kontrollimehhanismidega. Seda kinnitab ka Hirst (1983) viidates, et organisatsioonides, kus on tegemist väga spetsialiseeritud tehnoloogiatega ja tegevjuhtidel puuduvad detailsed teadmised, on keeruline mõõta tulemust ning tuleb kasutada pigem orgaanilisemaid kontrollimehhanisme. Chenhall ja Morris (1986) seostavad kõrget tehnoloogilist sõltuvust laiahaardelise kontrollisüsteemidega, mille puhul on kasutusel kombinatsioonid mehhaanilistest ja orgaanilistest kontrollimehhanismidest. Oma hilisemas uuringus on Chenhall (1997) jõudnud järeldusele, et kaasaegsete madala analüüsivusega ning kiire muutlikkusega tehnoloogiate puhul tuleks kasutada orgaanilisi kontrollimehhanisme. See on ilmselt tingitud asjaolust, et 20. sajandi keskpaigas muutusid ettevõtted oluliselt ning seetõttu muutus ka kontrollimehhanismide valikut mõjutavate tegurite tähtsus.

Burnsi ja Waterhouse (1975) kohaselt kasutavad suured ettevõtted, millel on keeruline detsentraliseeritud struktuur pigem mehhaanilisi kontrollisüsteeme. Tiimidele orienteeritud ettevõtetes kasutatakse tiimisisest mitteformaalseid kontrollimehhanisme kuid ettevõtte selle laiemas tähenduses kasutab tõenäoliselt pigem formaalseid kontrollimehhanisme. Seega ei saa väita, et ettevõtte struktuuril on määrav tähtsus kontrollimehhanismi liigi valikul, kuid sellega tuleb siiski arvestada. Evan (1966) väidab, et organisatsiooni struktuuri määrab pigem keskkond, kus ta tegutseb mitte juhatuse strateegiline valik.

Ettevõtte suurusel ei ole otsest mõju kontrollimehhanismide valiku juures, kuid Child ja Mansfield (1972) ütlevad, et ettevõtte kasvades tuleb ettevõtte juhtidel mingil hetkel võtta kasutusele formaalsed kontrollimehhanismid. Nendele vaidlevad vastu Bruns ja Waterhouse (1975), kes on siiski loonud seose ettevõtte suuruse ja kontrollimehhanismide vahel. Nad seostavad administratiivset kontrolli suurte ettevõtetega ning leiavad et väikestest ettevõtetes on tegemist personaalse kontrolliga. Tõenäoliselt, mida suurem on ettevõtte, seda keerulisemat kontrollisüsteemi kasutatakse. See on mõistetav, sest mida suuremaks ettevõtte muutub, seda keerulisem on seda hallata ja kontrollida iga isiku tegevusi.

Miles ja Snow (1978) kirjeldavad, et organisatsioonides millel on konservatiivsed, kaitsepositsioonil olevad ja kulude optimeerimisele suunatud strateegiad kasutatakse tavaliselt mehhaanilisi kontrollimehhanisme. Toote eristamisele ja konkurentide ennetamisele suunatud strateegiatega seostatakse pigem orgaanilisi kontrollimehhanisme. Bakalaureusetöö autori arvates võib ärilisi strateegiaid seostada tegelikult vastavalt spetsiifikale nii orgaaniliste kui mehhaaniliste kontrollimehhanismidega.

Kultuuri tähtsus tuleb esile suurtes ettevõtetes, mis on rahvusvahelised. Globaalselt on tegemist väga kireva kultuuriruumiga ja seega ei mõju kontrollimehhanismid igal pool üheselt. Kultuurilised erinevused võivad tekitada probleeme kui ettevõttes on palju erinevast rahvusest ja erineva haridustasemega inimesi.

Võttes arvesse eelpool nimetatud keskkonna tasandeid ja lisades nendele tegurid, mis mõjutavad kontrollimehhanismide valikut saab tabelist 1.5 ülevaate, millistele teguritele kontrollimehhanismide valikul suuremat tähelepanu pöörata ning millised on vähemtähtsad. Võib väita, et ettevõtte erinevatel tasanditel on kontrollimehhanismi valikut mõjutavatel teguritel erinev tähtsus. Kontrollimehhanism, mis on oluline ettevõtte ühel tasandil ei pruugi olla sama oluline teistel tasanditel. Seetõttu leiab autor, et ühe ettevõtte erinevate probleemide kontrollimiseks peab kasutama just selle probleemi seisukohalt olulist kontrollimehhanismi. Probleemile tuleb läheneda kõikidelt ettevõtte tasanditelt ja alles seejärel valida välja sobiv kontrollimehhanism lähtuvalt probleemi spetsiifikast. Tulenevalt

sellest on bakalaureusetöö teises osas autor keskendunud ettevõttes kindla problemaatika avamisele ja sobiva kontrollimehhanismi valikule lähtuvalt probleemkoha iseärasustest.

**Tabel 1.5.** Ettevõtet mõjutavate tegurite seos tegevustasanditega.

Tegur/tegevustasand	Makrotasand	Operatiivne tasand	Ettevõtte sisene tasand
<b>Keskkond</b>	Tugev	Tugev	Tugev
<b>Tehnoloogia</b>	Nõrk	Tugev	Tugev
<b>Struktuur</b>	Nõrk	Nõrk	Tugev
<b>Suurus</b>	Tugev	Tugev	Tugev
<b>Strateegia</b>	Nõrk	Tugev	Tugev
<b>Kultuur</b>	Tugev	Tugev	Nõrk

Allikas: autori koostatud.

Bakalaureusetöö autori arvates ei saa ühegi ettevõtte puhul väita, et ilmneb sajaprotsendiliselt üks või teine kontrollimehhanism, vaid pigem esinevad mõlemad teatud kombinatsioonina, kus üks võib domineerida enam kui teine. Näiteks väliskeskkonnast vähem sõltuv organisatsioon võib küll rajaneda domineerivalt mehhaanilisel kontrollimehhanismil, ent siiski leidub ka seal kindlasti märke orgaanilisest kontrollimehhanismist. Seetõttu tuleb iga probleemi lahendamiseks kasutada just temale sobivat kontrollimehhanismi.

Eespool toodust selgub, et sobiva kontrollimehhanismi valiku tegemisel on vaja arvestada väga paljude teguritega. Arvesse tuleb võtta nii ettevõtte sisekeskkonda, operatiivkeskkonda kui ka makrokeskkonda. Igal keskkonnatasandil on seda mõjutavad tegurid. Kui on määratletud, millisel ettevõtte tasandil probleem tekib, saab liikuda edasi ning vaadata, millised tegurid probleemi mõjutavad ning vastavalt sellele valida kas peaks kasutama pigem orgaanilisi või mehhaanilisi kontrollimehhanisme.

## **2. JUHTIMISKONTROLL AAVE TRANSPORT NÄITEL**

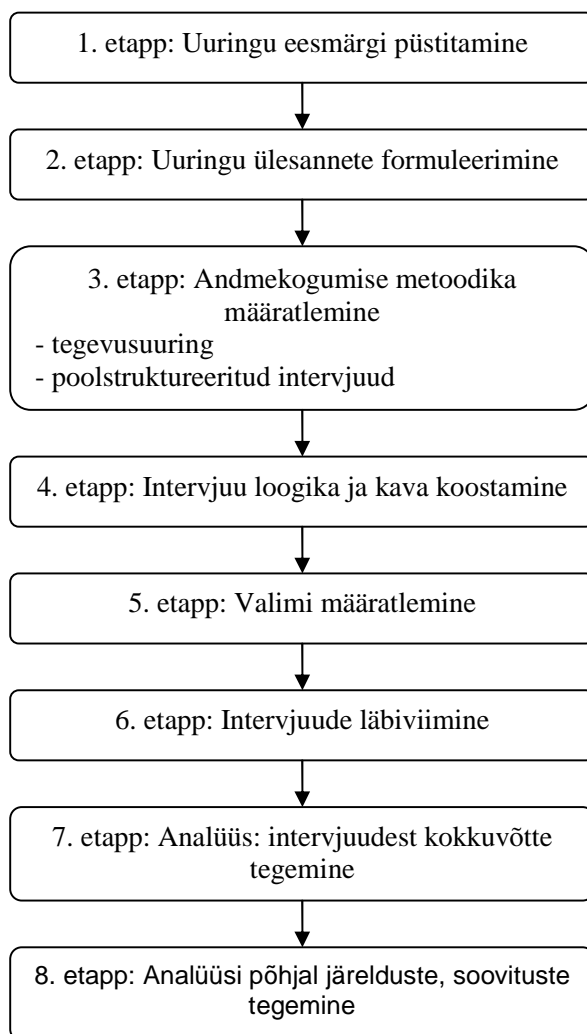
### **2.1. Aave Transport iseloomustus ja teema uurimise aktuaalsus antud ettevõttes**

Käesolevas töös vaadeldakse juhtimiskontrolli toimimist autojuhtide töö- ja puhkeaja mitmekesise tõlgendamise seisukohalt ettevõttes Aave Transport OÜ. Järgnevalt selgitab autor, miks on kontrollisüsteemi uurimine antud ettevõttes oluline ja annab ülevaate uurimismetoodikast.

Uuritavaks ettevõtteks on autor valinud Aave Transport OÜ, mis on 1996. aastal asutatud logistikavaldkonnas tegutsev transpordiettevõtte. Ettevõtte tegevusaladeks on riigisisene- ja rahvusvaheline transport ning sõidu- ja pakiautode hooldus ja remont. Antud töö puhul on autor vaatluse alla võtnud ainult logistikaga seotud ettevõtte osa, jättes kõrvale autoremondi.

Logistika on valdkond, mis on väga tundlik välistele mõjudele, mis muudavad antud ettevõtte uurimise huvitavaks just sõltuvusteooria seisukohalt. Ettevõtte toimib väga avatud süsteemis, mida ühelt poolt mõjutavad näiteks pidevalt muutuvad kütuse hinnad maailmaturul ja teiselt poolt tugev konkurents tegevusharus. Lisaks on väga oluline täpsus, mis eeldab hästi toimivaid infosüsteeme ja usaldusväärset tehnikat.

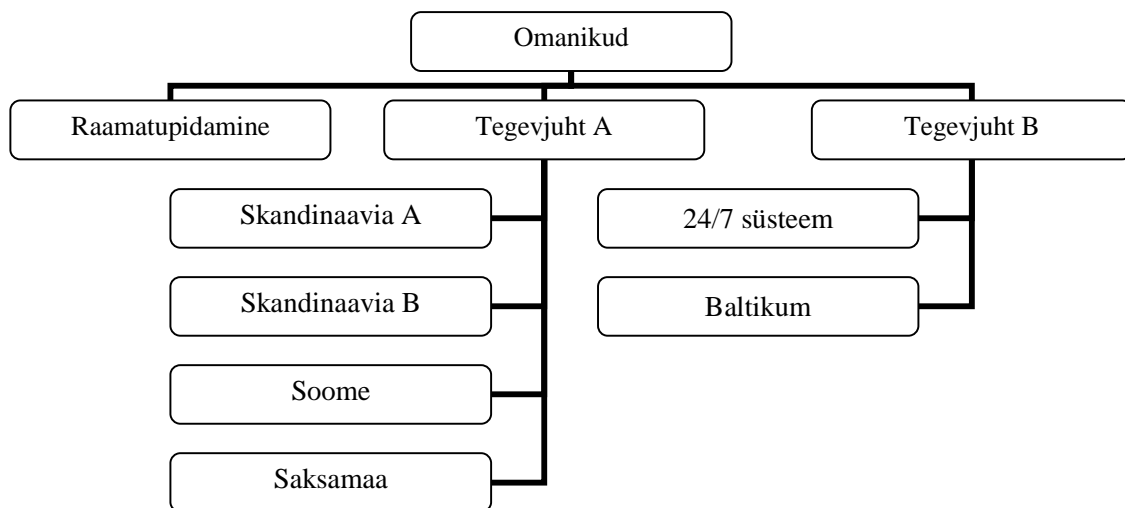
Ettevõtte valikul sai määravaks asjaolu, et ettevõttega tutvumisel selgus, et juhtkonnas ei ole korrapäraselt püütud luua kontrollisüsteeme, mis teooria järgi ettevõttele peaksid sobima. Kontrolli korraldamine antud ettevõttes on välja kujunenud aja jooksul ning vastavalt vajadusele. Selleks, et paremini mõista, kuidas kontrolli probleematikale Aave Transpordis läheneti on tabelis 2.1 toodud uuringu läbiviimise etapid.



**Joonis 2.1.** Uuringu läbiviimise etapid (Allikas: autori koostatud)

Ettevõttes töötab kokku 75 inimest. Ettevõttel on kaks omanikku, kes tegelevad ettevõtte juhtimisega. Lisaks neile töötab ettevõttes veel kaks keskastme juhti, kellest üks tegeleb riigisiseste ja teine rahvusvaheliste vedude korraldamisega. Ettevõtte struktuuri paremaks mõistmiseks on autor koostanud joonise 2.2.

Rahvusvahelise transpordi pool ettevõttes jaguneb kolmeks: Skandinaavia, Soome ja Saksamaa koos Hollandi ja Belgiaga. Need kolm haru toimivad üksteisest sõltumata, igal suunal töötavad kindlad autod ja kindlad juhid. Samuti on erinev nende tööde iseloom. Skandinaavia suund jaguneb omakorda vastavalt kahele logistikaettevõttele suunatuna.



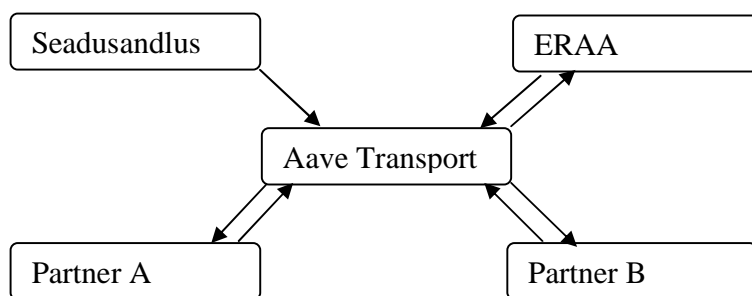
**Joonis 2.2.** Ettevõtte struktuur. (Allikas: autori koostatud).

Ettevõttel on kaks põhilist partnerit, kellele veeteenust osutatakse. Sellist ettevõtet on kontrolli seisukohalt huvitav vaadelda seetõttu, et tegemist ei ole traditsioonilise ülemusalluv suhtega. Autojuhid saavad oma käsud otseselt ülemuselt, kuid samal ajal ollakse tihedas kontaktis ka teise ettevõtte logistikuga, kellel on samuti õigus vajadusel anda autojuhtidele juhiseid ülesannete täitmiseks.

Siinkohal võib väita, et antud ettevõtte ja kaks partnerfirmat moodustavad oma partnerlusega virtuaalettevõtte, kus Aave Transpordi poolne kompetents on korralikud ja töökorras veokid koos kogenud juhtidega ning partnerid pakuvad oma poolt väga head kliendibaasi transporditeenuste maailmas.

Lisaks partneritele on ettevõtte seotud ka Eesti rahvusvaheliste autovedajate assotsiatsiooniga (ERAA). ERAA lihtsustab autovedajate ning riigiasutuste vahelist koostööd Eestis ja välismaal. Kui ettevõttel tekib olukord või küsimus, millele lahendust ettevõtte sees ei leita, pöörduetakse ERAA poole, kellel on rahvusvahelised partnerid ja

teadmised, millistest organisatsioonidest välisriikides abi saab. Joonisel 2.3 on näidatud ettevõtte ja teda ümbritseva keskkonna vahelised seosed. Seadusandlus mõjutab ettevõtet, kuid ettevõtte seadusandlust otseselt mitte. Teiste osapooltega on tegemist vastastikuse sõltuvusega.



**Joonis 2.3.** Aave Transport ja väliskeskkond. (Allikas: autori koostatud).

Kontrolli analüüsimine antud ettevõttes on tähtis, sest puudub teadlik lähenemine kontrollisüsteemidele. Antud ettevõtte on avatud keskkonnas toimiv keskmise suurusega ettevõtte, mille käsitlemisel on vaja küllaltki spetsiifilist lähenemist. Seetõttu võtab autor süvaintervjuudel arutlemisele konkreetse organisatsiooni jaoks aktuaalse problemaatika - autojuhi töö- ja puhkeaja direktiivi mitmekesise tõlgendamise. Vaadeldakse, millised kontrollimehhanismid seoses Töö- ja Puhkeaja direktiivi tõlgendamisega rakenduvad ja kuidas leiab aset kontrolli korraldamine.

Autojuhi töö ja puhkeaja reguleerib Euroopa Parlamendi ja Nõukogu direktiiv 2002/15/EÜ autovedude alase liikuva tegevusega hõivatud isikute tööaja korralduse kohta. Direktiiv määrab ära kui palju ööpäeva jooksul võib tööd teha, kui pikad peavad olema puhkepausid, kui palju võib teha tööd nädalas summeeritult ning mitu töötundi võib keskmiselt olla kvartalis. Probleemaatiline on direktiivi järgimine seetõttu, et igal Euroopa liidu liikmesriigil on õigus seda endale sobivalt kohandada.

Ettevõttel on kohustus käituda vastavalt seadustele, kuid samas tulla vastu partnerettevõtetele. Ettevõtte sees tähendab see, et juhtide otsused, mida võtavad vastu kõrgema astme töötajad mõjutavad olulisel määral autojuhtide igapäevast tööd. Tegevjuht

võib väga olulise saadeti puhul võtta vastu otsuse, et tähtaeg on tähtsam ja paluda seadust eirata. Kui teel teostatakse kontrolli on sellisel juhul kannatajaks autojuht. Lisaks peab ettevõtte andmeid säilitama ühe aasta, mille jooksul on Tööinspeksioonil õigus autojuhtide töö ja puhkeaja korrektset täitmist kontrollida. Viimasel juhul võib karistuse saada ka ettevõtte.

Autor on probleemi käsitlemiseks kasutanud tegevusuuringut (*action research*), mis tähendab, et uurija aktiivsel osalemisel püütakse lahendada reaalselt probleemi (Elden ja Chisholm, 1993; Shanks et al., 1993). Autor on Aave Transpordi töötajana organisatsiooni liige ja samal ajal ka uurija. McKay ja Marshall (2001) selgitavad, et tegevusuuring tähendab seda, et uuringu protsessi toimimiseks on vaja koostööd uurija ja „probleemi omaniku“ vahel. Erinevalt teistest uurimismetodoloogiatest, mille puhul võib tekkida probleeme reaalsesse maailma sobimisega, toimub tegevusuuring ise reaalses maailmas ja seega hoiab ära võimaliku eraldumise teooria ja praktika vahel. (Baskerville ja Wood-Harper, 1996; Susman ja Evered, 1978; Avison ja Wood-Harper, 1991).

Kui bakalaureusetöö metodoloogiliselt lähtub tegevusuuringust, siis uurimismeetodiks on süvaintervjuu ettevõtte töötajatega. Küsimustiku väljatöötamisel on rakendatud Lewis ja Grimes (1999) poolt välja pakutud komplekssete probleemide avamiseks mõeldud mõtteraamistikku. Nad soovivad keeruliste organisatsiooniliste probleemide uurimisel rakendada mitmeastmelist küsimist, kus intervjueritav suunab intervjueritavat tekkinud problemaatika üle sügavamalt reflekteerima ja seda etapp-etapi haaval lahti mõtestama.

Esimeseks etapiks on probleemi sõnastamine. Selleks rakendatakse lineaarset küsimist, mille eesmärgiks on probleem võimalikult täpselt sõnastada. Veel enam, kui uurimusse on kaasatud erinevaid osapooli, antud ettevõtte puhul ettevõtte juhtkond, veoautojuhid ja partnerettevõtte töötajad, võimaldab lineaarne küsimine tuua välja erisused probleemi tõlgendamises ja probleemi olemuse avamises.

Teise etapina kasutatakse tsirkulaarset küsimist, mille eesmärgiks on teadvustada, milles seisneb probleemi raskuskese ja dilemma. Tsirkulaarse küsimise läbi püütaksegi esile tuua vastandlikke positsioone, näiteks küsides, milline on intervjueritava arvates teiste

osapoolte nägemus ja arusaam probleemist. Tsirkulaarne küsimine annab võimaluse välja tuua alternatiivid probleemi avamisel.

Kolmandaks etapiks on reflektiivne küsimine, kus keskendutakse eelmises etapis loodud alternatiivide võimalikele tulemitele. Selline küsimine aitab teada saada, kuidas üks või teine probleemi tõlgendamine mõjutab ettevõtet, tema partnereid jne.

Neljandaks, viimaseks etapiks on strateegiline küsimine, mille raames püütakse esile tuua kui realistlikud on võimalikud lahendused probleemi lahendamiseks. Siinkohal peaks vastaja olema suuteline hindama iga alternatiivi realiseerimise tõenäosust. Kokkuvõtlikult on ülalnimetatud neli küsimise viisi esitatud ka tabelis 2.1.

**Tabel 2.1** Komplekssete probleemide avamise raamistik süvaintervjuu tarbeks.

<b>Küsimise viis</b>	<b>Küsimise eesmärk</b>
Lineaarne küsimine	Probleemi võimalikult täpne sõnastamine
Tsirkulaarne küsimine	Probleemi raskuskese, dilemmade väljatoomine.
Reflektiivne küsimine	Probleemi tõlgendamisviiside alternatiivide väljatoomine, erinevate tõlgendamisvõimaluste tulemite nägemine.
Strateegiline küsimine	Võimalike tõlgendamisvõimaluste realiseerumise tõenäosuse tuvastamine.

Allikas: autori koostatud Lewis ja Grimes (1999) alusel.

Intervjuu viidi läbi ettevõtte kahe omanikuga, kahe tegevjuhiga, kahe partnerfirma esindajaga ning 20 autojuhiga, kes olid vastavalt töö iseloomule jaotatud nelja kaupa gruppidesse. Esimese neljast liikmest koosneva grupi moodustasid Saksamaa ja Hollandi suunal sõitvad autojuhid. Teine grupp koosnes neljast Soome suunal sõitvast autojuhist. Skandinaavia suunal sõitvad autojuhid, kellest oli moodustatud kaks gruppi vastavalt kahele partnerettevõttele, moodustasid kolmanda ja neljanda grupi. Viimane grupp oli Baltikumis sõitvatest autojuhtidest.

Ettevõtte kõikide tasandite esindajad, kellega autor oli plaaninud töö- ja puhkeaja direktiivi mitmekesise tõlgendamise probleemi intervjuud läbi viia, olid kohal ja osalesid intervjuudes. Intervjuud viidi läbi kahe nädala jooksul perioodil 18. veebruar kuni 3. märts 2013.

Intervjueeritavad olid kõik meessoost. Kõige vanem vastaja oli 65 aastane ja kõige noorem 23 aastane. Keskmine vanus intervjueeritavate hulgas oli 42. Intervjuudes osalesid kõik ettevõtte omanikud ja ettevõttes töötavad tegevjuhid. Partnerettevõtete esindajateks olid logistikud, kes otseselt tegelevad Aave Transport OÜ autojuhtidega. Autojuhid valiti juhuslikkuse alusel, vastavalt sellele, kuidas igasse gruppi kuuluvate juhtide sõidugraafik neil võimaldas intervjuus osaleda.

## 2.2. Juhtimiskontrolli avaldumine ettevõttes Aave Transport

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade autojuhtide töö ja puhkeaja probleematikaga tutvumiseks tehtud intervjuude tulemustest. Vastavalt nendele tulemustele antakse soovitusel kontrollimehhanismide valiku tegemiseks.

Intervjuu esimese osa eesmärgiks oli probleemi formuleerimine. Selleks küsis autor, milles vastaja arvates seisneb töö- ja puhkeaja probleematika ettevõttes. Ootuspäraselt toodi seda probleemi välja kõikidel ettevõtte tasanditel. Lineaarse küsimise probleemi sõnastamise tulemused on kokkuvõtvalt tabelis 2.2.

**Tabel 2.2.** Süvaintervjuu I etapp: lineaarne küsimine

Intervjueeritav	Probleemi sõnastamine
<b>Omanikud</b>	
Omanik A	Kuidas kasutada juhtide tööaega selliselt, et jõuaks teha võimalikult palju tööd seaduseid rikkumata.
Omanik B	Püüda optimeerida töö ja puhkeaga nii, et võimalikult palju tööaega jääks kasulikule ajale
<b>Tegevjuhid</b>	
Tegevjuht A	Töö- ja puhkeaja direktiivi tõlgendatakse erinevalt autojuhtide, seadusandja, ettevõtte ja politsei poolt. Samuti on erinevusi tõlgendamisel riigiti.
Tegevjuht B	Liiga palju bürokraatiat.
<b>Autojuhid</b>	
Saksamaa suuna autojuhid	Seadusandlus lubab liiga vähe tööd teha ja ei arvesta laevasõiduga
Skandinaavia suuna autojuhid	Seaduse erinev tõlgendamine tekitab probleeme politseiga
Soome suuna autojuhid	Töö ja puhkeaja arvestusel ei pöörata piisavalt tähelepanu pikkadele laevasõitudele
Baltikumi autojuhid	Ei leia, et see on antud ettevõttes probleem
24/7 süsteemis töötavad juhid	Palju paberitööd graafikuga töötaja kohta
<b>Partnerid</b>	
Partnerettevõtte A	Töö ja puhkeaja arvestus ei ole piisavalt paindlik
Partnerettevõtte B	Autojuhid tõlgendavad vahel töö- ja puhkeaga endale kasulikul viisil

Allikas: Autori koostatud.

Ettevõtte omanike arvates võiks tööaega kasutada maksimaalselt palju ning seaduse piirides. Üks tegevjuhtidest sõnastas sarnaselt autoriga probleemi, et seadust tõlgendatakse erinevalt. Partnerettevõtete esindajad eelistaksid, et piirangud puuduksid, et oleks võimalik teenindada võimalikult palju kliente. Laevaga sõitvad Saksamaa ja Skandinaavia suuna autojuhid leiavad, et nad jõuaksid teha palju rohkem, kui seaduses lubatud. Baltikumis sõitvad autojuhid tõid välja, et seadus on liiga üldine ja ei arvesta sellega, et autojuht võib olla näiteks poole tunni sõidu kaugusel kodust, kuid ei või sinna siiski sõita kuna tööaeg on piiratud. 24/7 süsteemi autojuhid ning nende otsene ülemus leiavad, et igapäevane tahhograafi täitmine on üleliigne töö juures, kus neil on kindel töögraafik. Baltikumis sõitvad autojuhid on töö- ja puhkeaja tõlgendamisega rahul, kuna nende sõite see seadus ei puuduta.

Järgmiseks palus autor selgitada, millest on probleem tingitud. Kõik vastanutest tõid intervjuu käigus põhiliseks probleemi allikaks liiga üldise seadusandluse. Tegevjuht A tõi välja juhtumi, kus autojuht oli kõik teinud reeglite järgi ja vastavalt sellele, kuidas talle oli autojuhi koolitusel õpetatud. Politseil oli aga teise ameti tõlgendus samale direktiivile. Vaidlus võttis nii kaua aega, et autojuht ei jõudnud õigeaks ajaks sihtkohta, mis põhjustas omakorda viivituse järgmiste kaubalaadimistega.

Probleemseks peetakse ka töö-ja puhkeaja direktiivi erinevat tõlgendamist riigiti. Näiteks tõi tegevjuht välja erinevuse nn mereriikide ja mittemereriikide vahel. Mereriikide puhul, kellele on laevatühendus oluline ei teki probleemi kui autojuht, kes on laevas puhanud sõidab kaile ja jätkab seal oma puhkepausi. Selline märge töögraafikus aga mõnes teises riigis, näiteks Poola, toob suure tõenäosusega kaasa trahvi.

Tegevjuht tõi ka näite sellest, et on mitmel korral pöördunud ERAA poole küsimustega, mida üks või teine aspekt seaduses täpselt tähendab ja vastuseks on olnud, et võrreldes inglise keelse variandiga võib direktiivi eesti keelne tõlge olla eksitav. Tegevjuht A arvates on direktiivi aluseks olev seadus pärit ajast kui kehtisid veel tollipiirid Euroopa riikide vahel ja on seetõttu vananenud. Ta nimetas seadust pigem konkurentsiseaduseks, selgitades, et kontoritöötaja võib teha pika tööpäeva ja lisaks veel lisa töötunde ja ta võib

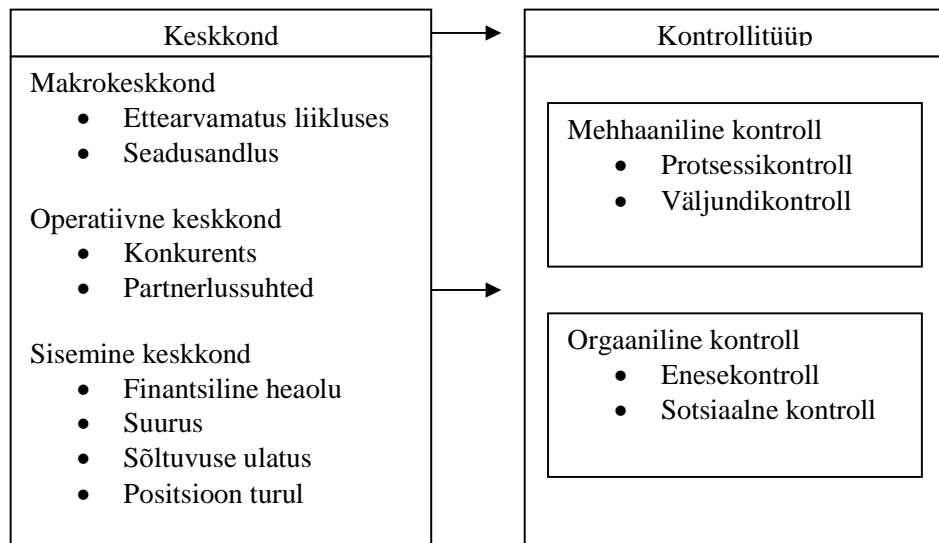
seejärel autoga koju sõita kuid autojuhile pole see lubatud. Seetõttu leiab ta et antud seaduse ainsaks eesmärgiks ei ole ohutuse tagamine.

Küsimusele mida, see ettevõttele tähendab, vastati samuti väga erinevalt. Toodi välja, et ettevõtte ei saa kasutada ressursse kogu võimekuse piirides. Sellega nõustusid ka autojuhid, kes usuvad, et on võimelised tegema rohkem. Tegevjuhi A arvates võiks selline seadusandlus lihtsustada tema tööd ja muuta süsteemi paremini toimivaks, kuid sellises vormis nagu seda praegu tõlgendatakse tekitab rohkem segadust. Mõlemad partnerettevõtete esindajad väitsid, et neil on olnud pingeid autojuhtidega seetõttu, et seadust tõlgendatakse erinevalt.

Üks Soome suunal sõitev autojuht tõi näite sellest, kuidas ainult Soomes sõites ei pea liiga palju töö- ja puhkeaja pärast muretsema ning inimlikud eksimused antakse enamasti andeks. Ta selgitas, et need väikesed eksimised, mis Soomes probleemi ei tekita mõjutaksid kindlasti tema otsust, kui tööandja paluks sõita mujale. Soome juhtide arvamus järgi suurendab probleemi kindlasti see, kuidas erinevates riikides politsei käitub. Mõnes riigis ei olda nii palju suunatud karistamisele kui teistes. Hirm kaheselt mõistetavate seadusepunktide tõlgendamise kohal toob tihti vaidlusi tegevjuhtide ja autojuhtide vahel.

Intervjuu esimeses etapis ilmnes, et ettevõtte erinevatel tasanditel on erinevad arvamused seisnevad autojuhtide töö- ja puhkeajaga seotud probleemiga antud ettevõttes. Vastajatel on erinev nägemus sellest, milleks ja kuidas töö- ja puhkeajaga arvestatakse ning kelle jaoks see vajalik on.

Antud ettevõtte puhul on makrokeskkonna mõjutajaks autojuhi töö- ja puhkeaja direktiivi järgimine. Operatiivseks keskkonnaks on tihedad suhted partnerettevõtetega, kelle soovidele on oluline vastu tulla, et konkurentsipüüdis püsida. Sisekeskkond on suhted ettevõtte omanike, tegevjuhtide ja autojuhtide vahel. Joonis 2.4 annab ülevaate, kuidas keskkonna erinevad tasandid on seotud kontrollitüübiga antud ettevõttes.



**Joonis 2.4** Seosed keskkonna ja kontrollitüüpide vahel. (Allikas: Autori koostatud Jaworski (1998: 25) alusel)

Intervjuu teises etapis selgitas autor, et intervjuu eesmärgiks on keskenduda autojuhtide töö- ja puhkeaja mitmekesise tõlgendamise probleemile ja palus vastajatel sellele toetudes välja tuua, kuidas nende arvates iga teiste gruppide liikmed võiksid antud probleemi kirjeldada.

Omanike arvates ei tohiks autojuhtide ja tegevjuhtide vahelisi probleeme tekkida, sest mõlemad on koolitatud seadust tundma ja selle järgi tegutsema. Tegevjuhtidele on antud suhteliselt vabad käed ja omanike soov on, mitte seadusi rikkuda. Omanikud lisasid veel, et lepingute sõlmimisel on nad alati rõhutanud, et tööd tehakse lubatud piirides, kuid reaalsuses see olukord alati nii ei lahene.

Autojuhtide arvates, ei näe tegevjuhid ja partnerettevõtted piisavalt hästi reaalset olukorda. Seatakse tähtaegu, mida tegelikult ei ole võimalik täita ning kui autojuht õigeks ajaks kõikide ülesannetega valmis ei saa, tekitab see konflikte. Üks autojuhtidest mainis, et logistikutel ei ole tegelikku pilti välismaal toimuvast ja ta peab seda põhjuseks, mis tekitab probleeme suhtlemisel. Lisaks arvasid autojuhid, et kontroll tööaja üle ei ole mitte otsesel

ülemusel vaid partnerettevõtte töötajal, kes on seotud oma ettevõttega. Autojuhid rääkisid mitmest juhtumist, kus nende kolleegid on trahvi saanud selliste rikkumiste eest, mida nende ettevõttes ei tõlgendata rikkumiseks. Tegevjuhi käest on küsitud, mis edasi peab tegema. Tema tõlgendus olukorrale on, et võib sõita kuid politsei teel tõlgendab seaduse sama kohta teisiti.

Tegevjuhtide nägemus oli, et omanike jaoks ei ole see probleem enne oluline, kui esinevad sellised rikkumised, mis toovad kaasa karistuse. Vaikiv kokkulepe tegevjuhtide ja omanike vahel on, et vajadusel võivad nad probleemide tekkimisel pöörduda omanike poole kuid omanikud ei sekku tegevjuhtide töösse, kui nad seda palunud ei ole. Autojuhtide kohta arvasid tegevjuhid, et ilmselt ei suutu nad probleemi täie tõsidusega, kuna tihti ei järgita reegleid piisavalt. Tuleb ette olukordi, kus toob autojuhi enda ebakorrektnete ülesannete täitmine toob kaasa probleeme politseiga. Tegevjuhid ütlesid, et partnerettevõtete esindajatele on mõnikord keeruline seletada, miks mõnes riigis ollakse nõus tegema järelandmisi ning teistes mitte.

Partnerettevõtte A esindaja seisukoht on, et probleemi autojuhi töö- ja puhkeaja arvestuse kontrollimisega võetakse liiga tõsiselt. Tema arvates on logistikutel piisavad teadmised autojuhi töö- ja puhkeajast ja nende tööülesannete hulka kuulub ka vedude korraldamine nii, et seadust ei rikuta. Samas arvab ta siiski, et kui seaduste järgimine ühes ettevõttes muutub liiga piiravaks teguriks tuleb leida teine partner, kellele see ei ole probleemiks.

Teise etapi tulemused näitavad, et olenemata sellest, et probleemile lähenetakse põhiliselt enda seisukohast ei olda teadmatud teiste osapoolte arvamusest. Alternatiivse nägemusena tuuakse ära praktiliselt kõik probleemkohad, mida nimetati ka küsimise esimeses etapis. Oluliseks peetakse omavahelisi hästi toimivaid suhteid ning töö- ja puhkeaja direktiivi mitmekesise tõlgendamise mõju tunnetavad nii ettevõtte omanikud, tegevjuhid, partnerettevõtete esindajad kui autojuhid. Probleemi põhiliseks tekkeallikaks peetakse ebasobivat seadusandlust. Siiski ei peeta seda ainsaks probleemkohtade tekitajaks ettevõttes, vaid nimetatakse ka rida teisi põhjuseid. Süvaintervjuu teises etapis avaldunud probleemkohad on välja toodud tabelis 2.3.

**Tabel 2.3.** Süvaintervjuu II etapp: tsirkulaarne küsimine

<b>Grupp</b>	<b>Alternatiivne nägemus</b>
Omanikud	<ul style="list-style-type: none"><li>• Võivad näha problemaatikat liiga üldiselt</li><li>• Püüavad jääda seadustega lubatud piiridesse</li></ul>
Tegevjuhid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vajadusel teevad järeleandmisi autojuhtidele</li><li>• Vajadusel teevad järeleandmisi partnerettevõtetele</li><li>• Püüavad tegutseda seaduse piirides</li></ul>
Autojuhid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Näevad töö- ja puhkeaja kontrolli, kui neid piiravat tegurit</li><li>• Unustavad tihti ise õigesti käituda</li><li>• Jätavad probleemseid kohti tähelepanuta</li></ul>
Partnerettevõtte A	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ei mõista, miks nii hoolega seadust järgitakse</li></ul>
Partnerettevõtte B	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arvestab tavaliselt ka töö- ja puhkeaja direktiivis ettenähtuga</li></ul>

Allikas: Autori koostatud.

Järgmiseks küsiti, kuidas intervjuueeritavad lahendaksid autojuhtide töö- ja puhkeaja mitmekesise tõlgendamise probleemi. Omanike seisukoht on, et tuleks kas direktiivi muuta või see siis kõigile üheselt selgeks teha. Seda nii ettevõtte sees, partnerettevõtetes kui ka makrotasandil.

Tegevjuhi A seisukoht on, et järelvalve võiks olla ühe asutuse käes, sest antud olukorras jälgitakse töö- ja puhkeaja täitmist politsei ning tööinspektsiooni poolt. Mida rohkem on asutusi, kes probleemiga tegelevad, seda rohkem on tõlgendusi ja see suurendab segadust. Tegevjuht B lähenes probleemile oma töötajate poolt vaadatuna ja arvas, et graafikuga töötavatel juhtidel võiks olla vähem paberimajandust, kuid leidis siiski, et praegune olukord võimaldab ettevõttel samuti saada parema ülevaate tööst.

Saksamaale sõitvad autojuhid leidsid, et probleemi lahendus võiks olla riikidevahelises koostöös, kus mereriikide esindajad selgitaksid nn mittemereriikide esindajatele, miks on nende poolt erandid kasutusele võetud. Siis saaksid riigid ühtlustada seadusandlust ja suhtuksid mõistvamalt erandjuhtudesse, ning see muudaks seaduste tõlgendamise ühtlasemaks. Skandinaavia suunal sõitvad autojuhid aga lähenesid antud küsimusele ettevõtetevahelisel tasandil ning arvasid, et probleemi lahenduseks võiks olla autojuhtidele ja logistikutele ühesuguste koolituste korraldamine. Samas leiab autor, et see lahendus ei

oleks samuti piisavalt laiahaardeline, sest see lahendaks ainult logistikute ja autojuhtide vahelise seaduse mitmekesise tõlgendamise probleemi kuid jätkaks käsitlemata probleemi teistel ettevõtte tasanditel.

Partnerettevõtte A esindaja ütles et logistiku seisukohalt on lahenduseks ka see, et võetakse tööd teostama teine ettevõtte, kes on nõus rohkem järelandmisi tegema. Sellisel juhul on võimalik teha rohkem tööd kiiremini, kuid kaasnevad ka riskid. Samas arvab ta, et selline lahendus ei ole pikas perspektiivis elujõuline ja tegelik lahendus peaks peituma mujal. Partnerettevõtte B esindaja leidis, et lahendus praeguses olukorras ongi edasi töötada nii, nagu on juba välja kujunenud. Teha võimalikult palju koostööd autojuhtidega ning jõuda ühistele kokkulepetele, kuidas kaup võimalikult kiiresti ja väikeste kuludega kohale viia, sealjuures seadusi rikkumata.

Kolmandas etapis paluti vastajatel ka arutleda, millised võiksid olla teiste osapoolte nägemused lahendustest. Omanike arvamus oli, et probleemile ei olegi ühtset rahuldavat lahendust seni, kuni seadust loovad inimesed, kes tegelikkuses reaalse olukorraga teedel kursis ei ole. Siiski märkisid nad, et autojuhid võiksid lahenduseks välja pakkuda võimaluse rohkem ise oma tööaja üle otsustada. Tegevjuht A selgitas, et üldjuhul ta ei ootagi, et autojuhid iseseisvalt lahendusi välja pakuksid. Neil on omavaheline kokkulepe, et probleemi ilmnmisel teel või on küsimuste tekkimisel, tuleb oma otsese ülemusega ühendust võtta ja siis leitakse koos lahendus. Sama kinnitasid ka autojuhid, kes väitsid, et nad ei lahendaks probleemi ise vaid pöörduksid hoopis ülemuse poole. Kokkuvõtvalt on intervjuude kolmanda etapi tulemused tabelis 2.4.

Kolmas etapp andis veelkord kinnitust, et problemaatika on selgelt päevakorras. Seda on arutletud ettevõtte kõikidel tasanditel ja üldiselt olid intervjuueeritavad hästi kursis teise poole nägemusega. See annab põhjust arvata, et ettevõtte siseselt on teemat arutatud. Pakutud lahendused olid aga väga erinevad ning üldine tendents on, et kui seaduses muudatusi ei tehta, siis olukord märkimisväärselt paraneda ei saa. Sellele viitasid peaaegu kõik intervjuude osapooled.

**Tabel 2.4.** Süvaintervjuu III etapp: Reflektiivne küsimine

<b>Intervjueeritav</b>	<b>Lahendus</b>
<b>Omanikud</b>	
Omanik A	Koolitada ühte moodi logistikuid ja autojuhte
Omanik B	Seaduste muutmine
<b>Tegevjuhid</b>	
Tegevjuht A	Järelvalvet peaks teostama üks asutus
Tegevjuht B	Graafikuga töötajatel võiks olla teised reeglid
<b>Autojuhid</b>	
Saksamaa suuna autojuhid	Laevalt maha sõitmine puhkeajal võiks olla lubatud
Skandinaavia suuna autojuhid	Logistikutel peaks olema seadustest samasugused teadmised kui autojuhtidel
Soome suuna autojuhid	Ühtsustada arusaamist seadustest riikide lõikes
Baltikumi autojuhid	Ei oska lahendada
24/7 süsteemis töötavad juhid	Tuleb seadusandlust järgida
<b>Partnerid</b>	
Partnerettevõtte A	Seadust kergemalt võtta, otsida teised partnerid
Partnerettevõtte B	Seada töö korraldus nii, et seadustega vastuollu ei minda

Allikas: Autori koostatud.

Viimases, strateegilise küsimise etapis, paluti intervjueeritavatel valida üks lahendus, mis olukorda nende arvates parandaks. Omanikud jõudsid järeldusele, et probleem ei ole ainult ühepoolne ja rohkem on vaja igale olukorrale läheneda inimlikult. Kui on näha, et tegelikkuses on autojuht puhanud ja ei kaldu reeglite rikkumisele võiks muuta tema tööaja paindlikumaks.

Tegevjuht jäi kindlaks enda arvamusele, et vananenud seadust tuleb oluliselt muuta. Ta pakkus välja konkreetse lahendusena, et tööaja jagamist sõiduajaks ja muuks tööks võiks reguleerida nii, et autojuhil ja logistikul oleks võimalik tööd planeerida vastavalt erinevatele ettenägematutele olukordadele. Samasuguse vastuse andsid ka autojuhid, kelle arvates töö- ja puhkeaja kontrollimine ohutuse seisukohalt on oluline kuid leiavad, et liiga vähe arvestatakse eranditega.

Neljandas küsimise etapis jäi partnerettevõtte A esindaja endale kindlaks juba eelmises küsimise etapis öeldule. Tema arvates leidub ettevõtteid, kes ei ole töö- ja puhkeaja seadusandlusest endale teinud takistavat tegurit ja on nõus vajadusel seadust rikkuma, kui logistikul peaks seda vaja olema. Partnerettevõtte B esindaja on praeguse olukorraga

enamjaolt rahul ja leidis, et mõistva suhtumise puhul ei ole ületamatuid probleeme ja on võimalik leida lahendused, mis on mõlemale osapoolale vastuvõetavad. Strateegilise küsimise tulemused on esitatud tabelis 2.5.

**Tabel 2.5.** Süvaintervjuu IV etapp: strateegiline küsimine

<b>Grupp</b>	<b>Lahendus</b>
Omanikud	Parandada koostööd ettevõtte, partnerite ja kontrollijate vahel
Tegevjuhid	Direktiivi tuleb muuta
Autojuhid	Tuleb rohkem arvestada eranditega
Partnerettevõtte A	Leida uus partner
Partnerettevõtte B	Jätkata vanaviisi

Allikas: Autori koostatud

Kuna tegemist oli poolstruktureeritud intervjuudega oli intervjuueeritavatel võimalus avaldada arvamust seoses kõikide aspektidega, mis võiksid otseselt või kaudselt mõjutada Autojuhtide Töö- ja Puhkeaja Seaduse tõlgendamise seotud problemaatikat ettevõttes. Vastamise käigus tekkis arutelu ja teema sai erinevate tahkude pealt hoolikalt läbi töötatud. Intervjuude kokkuvõtlikud tulemused on toodud tabelis 2.6. Selgub, et võimalusi antud olukorda parandada on intervjuueeritavate arvates küll, kuid alustada tuleks siiski Autojuhtide Töö- ja Puhkeaja Seaduse korrigeerimisega, sest sellele kogu problemaatika raskuskese koondub.

**Tabel 2.6.** Intervjuude tulemuste koondülevaade

<b>Grupp</b>	<b>Lineaarne küsimine: rõhuasetus probleemi sõnastamisel</b>	<b>Tsirkulaarne küsimine: probleemi tuuma määratlemine</b>	<b>Reflektiivne küsimine: alternatiivide nägemine</b>	<b>Strateegiline küsimine: lahenduste pakkumine</b>
Omanikud	Efektiivsuse suurendamine ja ettevõtte ressursside optimeerimine.	Seadusandlus	Omanikud sõlmivad lepinguid võttes arvesse töö- ja puhkeajaseaduse nõudeid.	Parandada koostööd ettevõtte osapoolte vahel.
Tegevjuhid	Seaduse tõlgendamisvõimaluste rohkus erinevate osapoolte poolt. Liigne bürokraatia.	Seadus on vananenud ja omab riigiti liiga palju erinevaid tõlgendusi	Tegevjuhid kui läbirääkija rolli täitjad erinevate osapoolte vahel	Muuta seadust.
Autojuhid	Seadus ei arvesta reaalsusega.	Liiga palju erinevaid institutsioone teostab kontrolli	Tegevjuht aitab probleemidele lahendusi leida	Erandite lubamine.
Partnerettevõtted	Autojuhtide töö- ja puhkeajaga võetakse liiga tõsiselt.	Vedajad võtavad probleemi liiga tõsiselt	x	Ettevõtte seisukohalt mittesobivad lahendused.

Allikas: autori koostatud.

Intervjuude tulemusena selgus samuti, et tegemist on organisatsiooniga, kus tulemust on kerge mõõta. Lihtne on kontrollida, kas kaup on jõudnud sihtkohta õige ajaks või mitte. Samas teadmised protsessist on üldjoontes täiuslikud, sest kõigile osapooltele on selge, kuidas kaupa kohale toimetada. Autojuhid on saanud koolituse selle kohta, kuidas autot juhtida, mismoodi dokumentidega ümber käia, kuidas käituda ohtlikes olukordades jne. Siiski tuleb ette olukordi, kus protsess muutub ettenägematute asjaolude tõttu. Nendeks on ootamatused teel ja samuti ka Töö- ja Puhkeajaseaduse mitmekesine tõlgendamine riigiti. Sellest järeldub, et organisatsioonis oleks otstarbekas kasutada nii tulemuse kui ka käitumise mõõtmisel põhinevaid kontrollimehhanisme. Joonisel 2.5 toodud Aave Transpordis esinev mõõtmise võime ja teadmised protsessist

		<b>Teadmised protsessist</b>	
		Täiuslikud	Ebatäiuslikud
<b>Võime mõõta tulemit</b>	Kõrge	<p><b>Käitumise või tulemuse mõõtmine</b></p> <p><b>Sobib uuritavale ettevõttele</b></p>	<p><b>Tulemuse mõõtmine</b></p> <p><b>Sobib uuritavale ettevõttele</b></p>
	Madal	<p><b>Käitumise mõõtmine</b></p> <p><b>Ei sobi uuritavale ettevõttele</b></p>	<p><b>“Klanni” kontroll</b></p> <p><b>(rituaalidel ja traditsioonidel põhinev)</b></p> <p><b>Ei sobi uuritavale ettevõttele</b></p>

**Joonis 2.5.** Käitumise ja selle tulemuse mõõtmist määratlevad tingimused Aave Transpordis. Allikas: Autori koostatud.

Eelpool toodud tabel annab vastuse, millist kontrollimehhanismi peaks kasutama logistika valdkonna ettevõtte. Autojuhtide Töö- ja Puhkeaja seaduse mitmekesise tõlgendamise

seisukohalt aga ei tohi jääda nii lihtsakoelise tulemuse juurde. Eesmärgiks antud ettevõttes, erinevalt teooria põhilistele eesmärkidele, ei ole tulemuslikkuse parandamine vaid konfliktsete olukordade vähendamine. Selleks, et täita seda eesmärki on toodud välja Autojuhtide Töö- ja Puhkeaja seaduse mitmekesisest tõlgendamist mõjutavad tegurid, mis on koondatud tabelisse 2.7.

**Tabel 2.7.** Ülevaade kontrollimehhanismide valikut mõjutavatest teguritest Aave Transpordis

Mõjutaja	Olukord ettevõttes
Väliskeskkond	Väga muutlik ja ettearvamatu
Tehnoloogia	Võimalikult kaasaegsed lahendused
Struktuur	Lihtne struktuur, otsused mõjutavad kõiki ettevõtte töötajaid, töötajad jagunevad töö suuna järgi mitteametlikult gruppidesse
Suurus	Keskmise suurusega ettevõtte
Strateegia	Konkurentsistrateegia
Kultuur	Ühtlane kultuuriline taust töötajate seas

Allikas: Autori koostatud

Intervjuu tulemusena selgus, et väga avatud süsteemina on Aave Transport OÜ kontrollimehhanismid mõjutatud nii sise- kui väliskeskkonnast. Töö- ja puhkeaja erinev tõlgendamine esineb ettevõtte sisemisel tasandil, ettevõtetevahelisel tasandil ning makrotasandil. Seega saab ettevõtte kontrollida ainult väikest osa kogu probleemist.

Seadusandlus, mis on kõige suurem makrotasandi mõjutaja eeldab juba oma nõuete poolest tugeva mehhaanilise kontrolli kasutamist. Kirjutatud reeglid näevad ette tahhograafi ketaste igapäevase täitmise. Tööinspeksioonil on õigus kontrollida tagasiulatuvalt aasta jooksul arvestatud töö- ja puhkeajaga. Autojuhi ametijuhendi järgi peavad juhid iga 28 päeva möödudes esitama oma tahhograafi kettad ettevõttele, kus need siis kontrollitakse.

Autojuhi töö- ja puhkeaja seaduse tõlgendamise seisukohast on tehnoloogial mõju kontrollimehhanismide valimisel. Mõne aasta eest võeti tahhograafi ketaste asemel kasutusele autojuhikaart, mis näeb välja nagu isikut tõendav dokument ja salvestab kogu info autojuhi tegevuste kohta. Kuna autojuhi kaardil olevat infot ei saa muuta jäävad rikkumised näha pikaks ajaks. Seega mida rohkem tehnoloogia täiustub seda tugevamalt

tajutakse kontrolli. Sellises olukorras tuleks kasutada orgaanilisi kontrollimehhanisme mehhaaniliste kõrval. Tuleb suhelda autojuhtidega ning neile selgitada, miks üht või teist nende tegevust kontrollitakse ja püüda vähendada sellest tekkivat stressi.

Ettevõtte struktuurile sobivad pigem orgaanilised kontrollimehhanismid, sest tegemist ei ole küll otseselt tiimidele orienteeritud struktuuriga, kuid ühel suunal töötavad autojuhid puutuvad tihedamalt kokku ja arutavad omavahel autojuhtide töö- ja puhkajaga seotud teemasid omavahel tihti. Mehhaaniliste kontrollimehhanismide kasutamine antud ettevõtte struktuuri juures ei oleks võimeline piisavalt paindlikult vastavalt olukorrale muutuma.

Strateegia seisukohalt on oluline säilitada häid suhteid partnerettevõtete esindajatega. Selle saavutamiseks tuleb kasutada orgaanilisi kontrollimehhanisme. Hoides häid suhteid partnerettevõtte esindajatega on võimalik arutluse teel probleemide tekkimisel erimeelsused lahendada.

Kuna kultuuriline erinevus ei ole ettevõttes märkimisväärselt suur, ei ole vaja selle aspektiga kontrollimehhanismide valikul arvestada. Ettevõtte suuruse järgi peaks nii suure ettevõtte puhul kindlasti kasutusel olema mehhaanilised kontrollimehhanismid.

Tuginedes intervjuus arutletud autojuhi töö- ja puhkeaja problemaatikale selgub, et autojuhtide töö- ja puhkeaja mitmekesise tõlgendamise probleemi kontrollimiseks Aave Transpordis tuleb kasutada kombinatsiooni orgaanilisest ja mehhaanilistest kontrollimehhanismidest. Intervjuude käigus selgus, et ettevõttes on juba kasutusel nii mehhaanilisi kui orgaanilisi kontrollimehhanisme. Mehhaaniliste alla kuuluvad kindlasti tahhograafi ketaste ja autojuhikaartide kasutamine. Autod on tegevjuhile interneti vahendusel kättesaadavad, seega on võimalik nende asukohta kontrollida. Töö iseloomust tulenevalt peavad kasutusel olema orgaanilised kontrollimehhanismid. Tähtis on autojuhtide, tegevjuhtide ja partnerettevõtete vaheline suhtlus. Kui omavahel häid suhteid ei hoita, oleks keeruline koostööd teha.

Kuna uuritava ettevõtte puhul oli intervjuudes osalemas ettevõtte erinevad osapooled, siis on võimalik Ouchi (1978) baasil välja tuua ka uuritavale ettevõttele iseloomulikuma

kontrollitüübi sõltuvalt ettevõttes ilmnevate suhete iseloomust. Kuna antud bakalaureusetöö keskendus autojuhtide tööd kõige enam puudutavat probleematikat ning antud juhul kontrollimehhanismid on selle grupi poole suunatud, siis võetakse võrdluse subjektiks autojuhtide grupp.

**Tabel 2.8.** Kaks ideaalset organisatsioonilise kontrolli tüüpi.

<b>Võrdluse alus</b>	<b>Grupp autojuhid</b>
Töölase suhte (töölepingute) pikkus <i>A: Lühiajaline</i> <i>Z: Pikaajaline</i>	x x
Otsuste vastuvõtmine <i>A: Individuaalne</i> <i>Z: Kollektiivne</i>	x
<i>Hindamise ja edutamise tihedus</i> <i>A: Sagedane</i> <i>Z: Harv</i>	x
<i>Hindamise ja edutamise alus</i> <i>A: Formaalne, mitteisiklik</i> <i>Z: Mitteformaalne, subjektiivne</i>	x
<i>Organisatsiooni side oma töötajatega</i> <i>A: Segmenteeritud</i> <i>Z: Holistlik</i>	x

Allikas: (Autori koostatud Ouchi 1978 baasil).

Ettevõttel on nii kontrollitüüp A kui Z omadusi. Sellisel juhul ei ole tegemist ideaalse vormiga ja kasutusele tuleb võtta kombinatsioonid nendele kontrollitüüpidele sobivad kontrollimehhanismid. Tegemist on pikaajaliste tööalaste suhtega, sest autojuhid töötavad tähtajatu lepingu alusel. Otsuste vastuvõtmine tööprotsessi toimumise ajal on individuaalne. Põhilise aja oma tööst veedab autojuht üksi. Hindamise ja edutamise tihedus on harv ning edutamine uuema ja parema auto saamiseks käib vastavalt sellele, kes kauem ettevõttes töötanud on. Side autojuhtide ja ettevõtte vahel on holistlik, arvestatakse autojuhtide soovidega ning seeläbi oodatakse sama vastu ka autojuhtidelt ettevõtte suunas.

Analüüsi tulemusena võib väita, et ettevõttes aja jooksul ja vastavalt vajadusele välja kujunenud kontrollisüsteem on sellele ettevõttele sobilik. Kasutusel on nii mehhaanilised kui orgaanilised kontrollimehhanismid. Mehhaaniliste kontrollimehhanismide kasutamine

on osaliselt ette nähtud Autojuhtide Töö- ja Puhkeaja Seadusest lähtuvalt. Samal ajal on kasutusel süsteem, mille abil kontrollitakse autojuhtide tegevust interneti teel. See lisab kindlustunnet tegevjuhtidele, kellel on autopargist ülevaade ning kindlasti mõjutab see autojuhtide otsuseid kui nad teavad, et nende tegevusest jääb jälg maha. Seetõttu on olulised ka ettevõttes kasutusel olevad orgaanilised kontrollimehhanismid. Kuigi ettevõttes käib pidev suhtlus nii autojuhtide, tegevjuhtide kui partnerettevõtete vahel jäävad nad sõltuvalt töö iseloomust siiski üksteisest suhteliselt kaugemale ja kõikide probleemide arutamiseks ei jää tihtipeale aega ning telefoni teel ei ole see otstarbekas. Selle probleemi lahendamiseks korraldab ettevõtte ühiseid koosviibimisi. Käiakse teatris, võetakse osa ERAA suvepäevadest jne.

Kokkuvõtteks võib öelda, et kuigi ettevõttes ei ole otseselt teooriale tuginedes loodud kontrollisüsteemi, on see iseenesest välja kujunenud vastavalt võimalustele ja töö iseloomule küllaltki ideaalilähedane. Analüüsist selgub, et problemaatika raskuskese asub ettevõtetest väljaspool ja seetõttu saab olukorda parandada ettevõtte sisesel ja operatiivsel tasandil teatud piirini.

## KOKKUVÕTE

Kontrolli puhul on tegemist osaga juhtimisest, mis koosneb reeglite süsteemist, mille alusel organisatsioonis kontrollijad ja kontrollitavad võtavad vastu otsuseid. Traditsioonilise lähenemise järgi on tegu ühega viiest juhtimisfunktsioonist.

Kaasaegsetes organisatsioonides on tulenevalt ettevõtete muutumisest rohkem suhetele ja teadmistele orienteeritaks vajalik kasutada kombinatsioone erinevatest kontrollimehhanismidest. Klassikalises käsitluses ei ole sageli sellele piisavalt tähelepanu pööratud.

Kuigi klassikalise käsitluse järgi liigitatakse kontrollimehhanismid kolmeks: turumehhanismid, bürokraatlikud mehhanismid ja klannimehhanismid, ei ole see tihtipeale sobilik kaasaegsetele organisatsioonidele. Kontrollimehhanisme liigitatakse mitmeti, kuid kõige selgemalt jagunevad need vastavalt oma iseloomule ning keskkonnaga seotuse alusel mehhaanilisteks ja orgaanilisteks. Mehhaanilised kontrollimehhanismid on kirjutatud reeglid ja direktiivid, näiteks ametijuhend. Tavaliselt on tegu kirjutatud reeglitega, mis on algatatud organisatsiooni juhatuse poolt ning mõjutavad tõenäosust, et organisatsioon liigub püstitatud eesmärkide poole. Orgaanilised kontrollimehhanismid mõjutavad inimestevahelised suhteid, väärtuseid, norme ja uskumusi.

Kontrolli teema juures tuleb tähele panna nelja probleemi: olemasolevas kirjanduses puudub kontseptuaalne üksmeel, on killustatus, singulaarsus ja puudulik tähelepanu kontrolli arengule. Sisuliselt erinevaid mõisteid kasutatakse ühe kontseptsiooni kirjeldamiseks ja vastupidi. Killustatus väljendub selles, et uurimisel keskendutakse väikesele osale kontrollist ja sellise lähenemisega võivad tulemused olla eksitavad. Singulaarsus tähendab, et tuleb eelistada üht kontrollimehhanismi teisele, kuigi ka käesolev

bakalaureusetöö toob välja, et tegelikkuses oleks otstarbekas kasutada kombinatsioone orgaanilistest ja mehhaanilistest kontrollimehhanismidest.

Töö teoreetilises osas on toodud erinevate autorite poolt esitatud kontrolli definitsioonid. Lisaks on esitatud ka erinevate autorite poolt välja pakutud kontrollimehhanismide liigitused, mille alusel kontrollitüüpi valitakse. Lisaks ettevõtet seestpoolt mõjutavatele teguritele on vaadeldud kontrolli avaldumist tuginedes sõltuvusteooriale ja võttes arvesse ettevõtet ümbritsevat keskkonda, ning oluline on arvesse võtta ka ettevõtteid väljastpoolt mõjutavaid tegureid. Võimetus kasutada õiget kontrollimehhanismi organisatsiooni unikaalses kontekstis viib suure tõenäosusega organisatsiooni pikas perspektiivis valede järelduste tegemiseni.

Kontrollile saab läheneda erinevatelt keskkonna tasanditelt. Tasandid on jagatud kolmeks: makrotasand, operatiivne tasand ja ettevõttesisene tasand. Makrokeskkond on rahvuslik ja globaalne kontekst, operatiivse keskkonna moodustavad tarnijad, kliendid ja teised huvigrupid, kellega organisatsioon on otseselt seotud, ning ettevõtte sisene tasand on ettevõtte sees toimuvad protsessid. Vastavalt sellele, kui sõltuv on organisatsioon oma keskkonnast, kujunevad ka temale sobivad kontrollimehhanismid. Käesolevas töös tugines autor valdavalt liigitusele, kus kontrollimehhanismid jagatakse vastavalt nende iseloomule mehhaaniliseks ja orgaaniliseks.

Töö teoreetilises osas tehti järeldus, et kontrollimehhanismide valikul tuleb keskenduda eesmärgile, mida soovitakse saavutada. Seetõttu on empiirilises osas võetud analüüsimiseks konkreetne uuritavale ettevõttele oluline problemaatika. Aave Transpordis valiti selleks problemaatikaks autojuhtide töö- ja puhkeaja nõuete mitmekesisest tõlgendamise. Autojuhtide töö ja puhkeajaga reguleerib Euroopa Parlamendi ja Nõukogu direktiiv 2002/15/EÜ autovedude alase liikuva tegevusega hõivatud isikute tööaja korralduse kohta. Direktiiv määrab ära kui palju ööpäeva jooksul võib tööd teha, kui pikad peavad olema puhkepausid, kui palju võib teha tööd nädalas summeeritult ning mitu töötundi võib keskmiselt olla kvartalis.

Direktiivi mitmekesine tõlgendamine toob kaasa probleeme autojuhtide igapäevases töös. Probleemid tekivad nii autojuhtide kui tegevjuhtide vahel ning ettevõtte ning tema partnerite vahel.

Võttes arvesse kontrollimehhanismide valikut mõjutavaid tegureid nagu keskkond, tehnoloogia, struktuur, suurus, strateegia ja kultuur analüüsiti, millised neist mõjutavad enim autojuhtide Töö- ja Puhkeaja seaduse mitmekesise tõlgendamise problemaatikat organisatsioonis.

Bakalaureusetöös on analüüsimiseks valitud logistika valdkonnas tegutsev ettevõtte Aave Transport. Logistika puhul on tegemist välistele mõjudele vastuvõtliku valdkonnaga, mistõttu analüüsiti probleemi sõltuvusteooria seisukohtadele toetuvalt. Aave Transpordi juhatus ei olnud enne bakalaureusetöö autori palvet ettevõtte kontrollisüsteemi analüüsida sellele teemale otsest tähelepanu pööranud. Kontrolli korraldamine oli ettevõttes välja kujunenud aja jooksul vastavalt vajadusele.

Probleemaatika paremaks mõistmiseks viidi läbi intervjuud ettevõtte omanike, ettevõtte töötajate ja partnerettevõtete esindajatega. Kokku viidi ajavahemikul 18. veebruar kuni 3. märts 2013 läbi üheksa intervjuud 26 isikuga. Intervjuu läbiviimiseks kasutati küsimist, mis viidi läbi neljas etapis. Intervjuu küsimuste kava on toodud lisas 1. Autor jättis vastajatele suhteliselt vaba voli arutleda teema üle, et saada võimalikult palju informatsiooni autojuhtide töö- ja puhkeaja arvestusega seotud problemaatikast ettevõttes. Intervjuude käigus avaldus palju taustinformatsiooni ning välja toodi problemaatikat nii otseselt kui kaudselt mõjutavaid tegureid.

Esimeseks etapiks on probleemi sõnastamine, milleks rakendatakse lineaarset küsimist. Eesmärgiks on probleem võimalikult täpselt sõnastada. Teise etapina kasutatakse tsirkulaarset küsimist, mille eesmärgiks on teadvustada, milles seisneb probleemi raskuse ja dilemma. Tsirkulaarne küsimine annab võimaluse välja tuua alternatiivid probleemi avamisel. Kolmandaks etapiks on reflektiivne küsimine, kus keskendutakse eelmises etapis loodud alternatiivide võimalikele tulemitele. Selline küsimine aitab teada saada, kuidas üks või teine probleemi tõlgendamine mõjutab ettevõtet, tema partnereid jne.

Neljandaks, viimaseks etapiks on strateegiline küsimine, mille raames püütakse esile tuua kui realistlikud on võimalikud lahendused probleemi lahendamiseks.

Autojuhtide töö- ja puhkeaja problemaatika seisukohalt vaadatuna on võime tulemit mõõta kõrge, sest konkreetselt on võimalik kindlaks teha, kas kaup jõudis kohale või mitte. Samas võib teadmisi protsessist ühest küljest pidada ideaalseteks kuna kõigil on informatsioon, kuidas protsess peaks toimima. Teistpidi on transpordis kõik kiiresti muutuv ja olukord ei ole alati ühesugune. Tulenevalt sellest peakski ettevõttes keskenduma kas tulemuse mõõtmisele või käitumise mõjutamisele.

Võttes arvesse kontrolli mõjutavaid tegureid selgus, et antud ettevõttes on õige kasutada korraga nii orgaanilisi kui mehhaanilisi kontrollimehhanisme. Ühelt poolt on tegemist seadusest tugevasti mõjutatud problemaatikaga, mis nõuab mehhaanilisi kontrollimehhanisme. Samuti annab üha kiiremini arenev tehnoloogia eelise mehhaanilistele kontrollimehhanismidele. Nende kasutamine on otstarbekam ka kulude seisukohalt. Sellises olukorras aga võib muutuda kontroll liiga jäigaks ja vastukaaluks tuleks kasutada ka orgaanilisi kontrollimehhanisme. Struktuuri järgi sobivad ettevõttele nii orgaanilised kui mehhaanilised kontrollimehhanismid. Kultuuriliselt on tegemist pigem ühtlase ettevõttega, kus tuleks keskenduda teistele teguritele.

Analüüsidest omavahel intervjuude käigus saadud informatsiooni ning töö esimeses osas kirjeldatud kontrollimehhanismi valikut mõjutavaid teooriaid jõudis autor töö lõpus järeldusele, et Autojuhtide Töö- ja Puhkeaja Seaduse mitmekesise probleemi tõlgendamise raskuse ei asu ettevõtte sees ning seetõttu on ettevõttel võimalik olukorda kontrollida kindla piirini. Ettevõttes juba kasutusel olevad kontrollimehhanismid on ettevõtte spetsiifikat ja töö iseloomu arvestades kujundatud selliselt nagu teooria järgi see peakski olema.

Töö edasiarendusena võiks uurida kontrolli teistes logistikavaldkonnas tegutsevates ettevõtetes. Lisaks võiks autojuhtide töö- ja puhkeaja arvestamise temaatikale kontrolli kontekstis läheneda seadusandja poolt vaadatuna.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Anthony, R. N.** The management control function. Boston: The Harvard Business School Press, 1988, 216p.
2. **Arrow, K. J.** The limits of organization. New York, 1974, NY: Norton, 86p.
3. **Avison, D. E., Wood-Harper, A. T.** Conclusions from action research: the multiview experience. – Systems Thinking in Europe. Edited by Jackson, M. C., Mansell, G. J., Flood, R. L., Blackham, R. B. and Probert, S. V. E. New York: Plenum Press, New York, 1991, pp. 591-596.
4. **Baskerville, R. L., Wood- Harper, A. T.** A critical perspective on action research as a method for information systems research. – Journal of Information Technology, Vol. 11, No. 4, 1996, pp. 235-246.
5. **Beer, S.** Decision and control. The meaning of operational research and management cybernetics. Chichester: John Wiley & Sons, 1995, 556p.
6. **Bijlsma, K. M., Costa, A. C.** Consequences and antecedents of managerial and employee legitimacy interpretations of control: a natural open system approach. – Organizational control. Edited by Sitkin, S. B., Cardinal, L. B. and Bijlsma-Frankema, K. M. New York: Cambridge University Press, 2010. pp 396-433.
7. **Bruns Jr., W. J., Waterhouse, J. H.** Budgetary control and organizational structure. – Journal of Accounting Research, Autumn, 1975, pp. 177-203
8. **Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., Long C. P.** A configurational theory of control. – Organizational control. Edited by Sitkin, S. B., Cardinal, L. B. and Bijlsma-Frankema, K. M. New York: Cambridge University Press, 2010, pp. 51-79.

9. **Chenhall, R. H.** Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. – *Accounting, Organizations and Society*, 2003, Vol. 28, No. 2-3, pp 127-168.
10. **Chenhall, R. H., Morris, D.** The impact of structure, environment and interdependencies on the perceived usefulness of management accounting systems. – *Accounting Review*, 1986, Vol. 61, No. 1, pp. 16-35.
11. **Child, J., Mansfeld, R.** Technology, size and organizational structure. – *Sociology*, 1972, Vol. 6, No. 2, pp. 369-393
12. **Dunbar, R. L. M., Statler, M.** A historical perspective on organizational control. – *Organizational control*. Edited by Sitkin, S. B, Cardinal, L. B. and Bijlsma-Frankema, K. M. New York: Cambridge University Press, 2010, pp. 16-48.
13. **Eilon, S.** *Management control*. London: Macmillan, 1971, 207p.
14. **Eisenhardt, K. M.** Control: organizational and economic approaches. – *Management Science*, Vol. 31, No. 2, 1985, pp. 134-149.
15. **Elden, M. Chisholm, R. F.** Emerging varieties of action research: introduction to the special issue. – *Human Relations*, 1993, Vol. 46, No. 2, pp. 121-142.
16. Euroopa Parlamendi Ja Nõukogu direktiiv 2002/15/EÜ autovedude alase liikuva tegevusega hõivatud isikute tööaja korralduse kohta. Alates 11. märtsist 2002. a. [<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:080:0035:01:ET:HTML>] 03.01.2013
17. **Evan, W. M.** The organization-set: toward a theory of interorganizational relations. – *Approaches to organizational design*. Edited by Thompson, J. D. Pittsburg: University of Pittsburgh Press, 1966, pp. 177-180.
18. **Fayol, H.** *General and industrial management*. London: Pitman, 1949, 110p.
19. **Galbraith, J. R.** *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1977, 426p
20. **George, E., Qian, C.** Organizational identity and control: can the two go together? – *Organizational control*. Edited by Sitkin, S. B, Cardinal, L. B. and Bijlsma-Frankema, K. M. New York: Cambridge University Press, 2010, pp. 167-190.

21. **Gouldner, A. W.** The norm of reciprocity: a preliminary statement. – American Sociological Review, 1960, Vol. 25, No. 2, pp. 161-179.
22. **Granlund, M., Lukka, K.** It's a small world of management accounting practices. – Journal of Management Accounting Research, 1998, Vol. 10, pp. 153-179.
23. **Grant, J. H., King, W. R.** The logic of strategic planning. Boston: Little, 1982, 206p
24. **Hirst, M. K.** Reliance on accounting performance measures, task uncertainty and dysfunctional behaviour. – Journal of Accounting research, 1983, Vol. 21, No. 2, pp. 596-605.
25. **Hopwood, A.** Accounting and human behavior. London: Prentice Hall, 1974, 213p.
26. **Jaworski, B. J.** Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. – Journal of Marketing, Vol. 52, No. 3, 1988, pp. 23-39.
27. **Johnson, P., Gill, J.** Management control and organizational behavior. London: Paul Chapman Publishing, 1993.
28. **Khandwalla, P.** Design of organizations. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1977, 713p.
29. **Kirsch, L. J., Choudhury, V.** Toward a theory of relational control. – Organizational control. Edited by Sitkin, S. B, Cardinal, L. B. and Bijlsma-Frankema, K. M. New York: Cambridge University Press, 2010, pp.301-323
30. **Kirsch, L. J., Cummings, L. L.** Contextual influences on self-control of IS professionals engaged in systems development. – Accounting, Management and Information Technologies, 1996, Vol. 6, No. 3, pp. 191-219.
31. **Koontz, H.** A preliminary statement of principles of planning and control. – Journal of the Academy of Management, 1958, Vol. 1, No. 1, pp. 45-61.
32. **Lewis, M. W., Grimes, A. J.** Metatriangulation: building theory from multiple paradigms. – The Academy of Management Review, 1999, Vol. 24, No. 4, pp. 672-690.

33. **Long, C. P.** Control to cooperation: examining the role of managerial authority in portfolios of managerial actions. – Organizational control. Edited by Sitkin, S. B., Cardinal, L. B. and Bijlsma-Frankema, K. M. New York: Cambridge University Press, 2010, pp. 365-395.
34. **Malcolm, D. G.** Exploring the military analogy – real-time management control. In Management control systems. Edited by Malcolm, D. G. and Rowe, A. J. New York: John Wiley & Sons, 1960.
35. **McKay, J., Marshall, P.** The dual imperatives of action research. – Information Technology & People, 2011, Vol. 14, No. 1, pp 46-59.
36. **Miles, R. W., Snow, C. C.** Organizational strategy, structure and process. – The Academy of Management Review, 1978, Vol. 3, No. 3, pp. 546-562.
37. **Otley, D.** Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. –Management Accounting research, 1994, No. 5, pp. 289-299
38. **Ouchi, W. G.** A conceptual Framework for the design of organizational control Mechanisms. – Management Science, 1979, Vol. 25, No. 9 , 833-848.
39. **Ouchi, W. G.** The transmission of control through organizational hierarchy. – The Academy of Management Journal, 1978, Vol. 21, No. 2, pp. 173-192.
40. **Rindova, V. P., Starbuck, W.H.** Ancient Chinese theories of control. – Journal of Management Inquiry, 1997, Vol. 6, pp. 144- 159
41. **Shanks, G., Rouse, A., Arnott, D.** A review of approaches to research and scholarship in information systems. Proceedings of the 4<sup>th</sup> Australian Conference on Information Systems, University of Queensland, Brisbane, 1993, 15p.
42. **Sheppard, B. H., Sherman, D. M.** The grammars of trust: a model and general implications. – Academy of Management Review, 1998, Vol. 22, No. 3, pp. 422-437.
43. **Shewhart, W.A.** Economic control of quality manufactured product. Princeton: D. Van Nostrand Company, 1931, 501p.
44. **Simons, R.** Levels of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1994, 232p.

45. **Storey, J.** The challenge to management control. London: Kogan Page Limited, 1980, 192p.
46. **Susman, G. I., Evered, R.D.** An assessment of the scientific merits of action research. – Administrative Science Quarterly, 1978, Vol. 23, No. 4, pp. 582-603.
47. **Tannenbaum, A. S.** Control in organizations. New York: McGraw-Hill, 1968, 325p.
48. **Tannenbaum, A. S.** Control in organizations: individual adjustment and organizational performance. – Administrative Science Quarterly, 1962, Vol. 7, No. 2, pp. 236-257.
49. **Taylor, F. W.** The principles of scientific management. New York: Harper, 1911
50. **Weber, M.** Economy and society: an outline of interpretative sociology. Berkeley, CA: University of California Press, 1978, 1470p.

## **LISAD**

### **Lisa 1.** Süvaintervjuu küsimuste kava

#### I etapp

1. Milles seisneb autojuhtide töö- ja puhkeajaga seotud problemaatika Aave Transpordis?
2. Millest on Teie arvates see probleem tingitud?
3. Mida need probleemid ettevõttele kaasa toovad?

#### II etapp

1. Milline võib Teie arvates olla omanike/tegevjuhtide/autojuhtide/partnerettevõtte esindajate nägemus autojuhtide töö- ja puhkeaja mitmekesise tõlgendamise probleemist?

#### III etapp

1. Mismoodi oleks võimalik leevendada autojuhtide töö- ja puhkeaja mitmekesise tõlgendamise probleemi ettevõttes?

#### IV etapp

Milline lahendus oleks kõige tõenäolisemalt sobilik autojuhtide töö- ja puhkeaja mitmekesise mõistmise kontrollimiseks?

## **SUMMARY**

### CONTROL DESIGN IN AAVE TRANSPORT

Maret Teder

Organizational control was described in ancient texts in China when the first organizations developed. The controlling process was described as a relationship between employers and employees that is based on systems and regulations.

In the 20th century control theory was researched again by many authors and control theory was influenced by development in organizations. However in recent years researchers have shown new interest in organizational control.

Contemporary organizations need new concepts because the theories that were common in the last century do not meet all the requirements that have risen. Contemporary companies are also not structured the same way. They tend to be smaller and more croup and clan oriented.

Even though most of the classical control theorists have concentrated on the factors that influence control mechanisms within the organization, this paper has taken into consideration both internal and external factors that influence the design of Control. The company has to be viewed as a part of a system with regulations given by the government and relationships between partners.

The purpose of this paper is to find the right control types for the organization to alleviate the problem of diversity in interpreting the directive on the organization of the working time of persons performing mobile road transport activities. The directive dictates the rules regarding how much truck drivers are allowed to work. The problem is that the directive

can and is interpreted differently within countries, institutions and even by employees of the company.

The paper has been divided into two parts. The first part gives an overview of control definitions. Descriptions how authors have divided control mechanisms are also included. The classical theory says that control mechanisms should be divided into three groups. These groups are referred to as market, bureaucracy, and clan controls. One other possibility is to describe them as formal and informal control mechanisms. The author has used contingency based theory to give even better look at the design of control in Aave Transport. In contingency based theory control mechanisms are divided into mechanic and organic control mechanisms.

Mechanic control mechanisms are written rules and directives. They are usually provided by the organizations and are meant to be followed by everyone. Organic control mechanisms are based on communication and good relations between members of an organization. They consist of beliefs and norms that develop within groups over time.

An overview of basic problems in control literature is provided. These include the lack of conceptual consensus, fragmentation, singularity and lack of attention to control development. Lack of conceptual consensus means that the same terms are used to describe different concepts and also there are many terms in use that are in fact describing the same concept. Fragmentation means that researchers concentrate on a small amount of the control and they usually focus more on mechanic control. Singularity here means that it is usually needed to prefer one mechanism to another. In reality they are both used in combinations. Last but not least, theories do not consider that organizations change over time and that means control has to change as well.

Next, four types of organizations are described by their ability to measure output and much knowledge is provided of the work process. To view the problem from every level of organization the environment has been divided into three levels: macro-, operational and internal environment. The other factors like environment, technology, structure, size of

organization, strategy and culture that are important in organizational control design are also analyzed.

In the second part of the paper the author has analyzed the control design in Aave Transport. Aave Transport is a transportation company that deals with international road transport. The company has 75 employees which makes it a rather large in size. The company also owns a car workshop that was not included in the research. Because it was understood in first part of the paper that in order to be able to choose right form of control it is essential to know what the purpose of the control mechanism is one problem in the company was chosen.

To get a better understanding of factors influencing the problem on interpreting the working hours of truck drivers a four phase interview was held in the company. Nine interviews with 26 participants were held. The participants were as follows: the two owners of company, two managers, two representatives from partner companies and 20 truck drivers from Aave Transport. Each interview took about 45-60 minutes.

The interview was held in four rounds. The first round was defining the problem. The second was to find out what is causing the problem. The third part was trying to see alternatives and the last part was trying to find solutions to the problem.

After gathering information about the problem, the author analyzed it using the theories given in the theoretical part of the paper. The conclusion was rather easy. The problem with diversity in interpreting the directive does not lie within the organisation. The problem starts from the outside of the company.

The company has a high ability to measure output and the knowledge of process is also high. Sometimes the conditions change fast but most of the time it is known how the process should be. Both measuring output and influencing the behavior of employees suit the company.

When considering other factors it was understood that both mechanic and organic control should be used at the same time. The company has to use mechanical control because of the requirements of the law. Also the more technology develops the easier and cheaper it is to use mechanic control. From the perspective of structure in the company it doesn't matter what kind of control mechanisms are used. Also the culture in the company is also rather even so that should be the last factor to consider when choosing control mechanisms.

Lastly the comparison with ideal types A and Z companies indicates that the company has parts that fit both of them. That also means that both organic and mechanic control mechanisms should be used.

Considering the types of control mechanisms already being used in the company it can be said that the center of the problem is outside of the company and there is not too much the company can do to improve the situation.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina **Maret Teder** (isikukood: 48708280224)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „**Juhtimiskontrolli korraldamine ettevõttes Aave Transport**“, mille juhendaja on **doktorant Eneli Kindsiko**,
  - 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 ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 28. mai 2013

---

(allkiri)