

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Angelika Tint

**ORGANISATSIOONI ARENG JA  
MUUTUMISVAJADUS VÄIKEETTEVÖTTE  
TECHNOBALT EESTI OÜ NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: Pille Mõtsmees

Tartu 2015

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

Kaitsmisele lubatud "....." ..... 2015. a.

Juhtimise õppetooli juhataja Maaja Vadi

.....  
(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.

.....  
(töö autori allkiri)

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. ORGANISATSIOONI ARENEMINE, VAJADUS MUUTUDA JA JUHI ROLL MUUTUSTES.....	8
1.1. Organisatsiooni olemus, areng ja elutsükkel .....	8
1.2. Muutumisvajaduse põhjused ja läbiviimise protsess .....	23
1.3. Juhi roll muudatuste protsessis .....	29
2. VÄIKEETTEVÖTTE TECHNOBALT EESTI OÜ ARENG JA MUUTUMISVAJADUSE ANALÜÜS .....	35
2.1. Ettevõtte, uurimismetoodika ja valimi tutvustus .....	35
2.2. Juhtumiuuringu tulemused.....	43
2.2.1. Ankeetküsimustik .....	43
2.2.2. Finantsanalüüs .....	48
2.2.3. SWOT analüüs.....	54
2.3. Ettepanekud Technobalt Eesti OÜ arendamiseks .....	56
KOKKUVÕTE.....	61
VIIDATUD ALLIKAD .....	66
LISAD.....	71
Lisa 1. Technobalt Eesti OÜ struktuur .....	71
Lisa 2. Ankeetküsimustik .....	72
Lisa 3. Valimi kirjeldus tööstaaži järgi .....	78
Lisa 4. Technobalt Eesti töötajate küsitluse tulemused .....	79
Lisa 5. Ankeetküsitlusele antud hinnangud .....	81
Lisa 6. Peamised finantsnäitajad ja suhtarvud 2011-2014.....	83
Lisa 7. Ettevõtte tegevusala suhtarvud 2011-2013 .....	85
Lisa 8. Ühendatud SWOT analüüs .....	85
SUMMARY .....	89

## SISSEJUHATUS

Organisatsiooni arendamise eesmärgiks on suurendada organisatsiooni võimet saavutada seatud eesmärgid. Seoses keskkonna keerukamaks muutumisega on organisatsiooni jaoks oluline ümbritseva keskkonna, strateegia ja struktuuri omavaheline sobivus. Ka eduka ettevõtte majandustulemust võivad mõjutada tarbijate eelistuste muutumine, tooraine hind, innovaatilised tooted konkurentidelt, poliitilised otsused jpm. Selleks, et keskkonnas toimuvatest muutustest ees olla, on arenevas organisatsioonis antud võimalus uute teadmiste ja tegevuste omandamiseks ning loodud töötajate arenguks vajalikud tingimused organisatsioonisiselt. Ühtse visiooni loomine juhtkonna poolt kindlustab töötajate pühendumise pikemas perspektiivis. Visioonist tulenevad eesmärgid peavad välja tooma nende täitmisest saadava kasu kõikidele osapooltele: nii töötajatele, juhtidele, omanikule kui ka klientide. Ühes oma loengus tõi Tartu Ülikooli turunduse õppejõud Andres Kuusik piltliku näite kaasamisest kui pildi maalimisest, kus kõik osapooled on peal, igaüks oma vajalikus rollis. Lähtuvalt sellest sõltub juhi edukus kui hästi ta suudab meeskonna pildile maalida ehk tulemuslikult kaasata, motiveerida ja tööle panna.

Ehkki väikese ja keskmise suurusega ettevõtted (VKE) moodustavad enamuse tegutsevatest ettevõtetest kõikides riikides on nende uurimise vastu hakatud huvi tundma üsna hiljuti – alles 1980-ndatest aastatest, mil fookus nihkus suurtelt väiksematele (Karadag 2015: 26). Eestis moodustavad VKE-d 98% ettevõtete koguarvust (Statistikaamet 2015). VKE-de tähtsust sotsiaalses ja majanduslikus kontekstis on raske alahinnata. Põhjus iseenesest on lihtne – VKE-d aitavad kaasa majandusarengule nii töökohtade loomise kui ka innovatsiooni stimuleerimise läbi ning seetõttu on nende kasvul riigi majandusarengule oluline mõju. VKE- de tugevaks küljeks peetakse seda, et nad suudavad võrreldes suurte ettevõtetega reageerida kiiremini poliitilistele, tehnoloogilistele ning majanduskeskkonna muutustele.

Keskkonnamuutustega kohanevatel ettevõtetel on suurem tõenäosus püsida elujõulisena ja ka kasvada. (Karadag 2015: 34). Seega tugevama sisemise võimekusega ettevõtted on suutelised lihtsamalt toime tulema väliskeskkonna muutustega ja seega peaks ettevõtte juhil olema suur huvi arendada ettevõtet seestpoolt, et püsida stabiilselt edukana ja kasvada.

Käesoleva magistritöö teema valikul osutus määravaks huvi organisatsiooni arengut soodustavate ja pidurdavate faktorite vastu ja aastane töökogemus kasvavas, 20-aastase ajalooga väikeettevõttes. Technobalt Eesti OÜ oli aastatel 2010-2012 Äripäeva TOP Gaselli edetabelis kiiresti kasvavate ettevõtte hulgas 366 kohal. See koht saavutati kolme aasta eduka tegutsemise tulemusena (Eriväljanne...2013). 2013. aastat pidas ettevõtte juhtkond läbi aegade parimaks, sest käibe kasv jätkus ja kasumi ootused ületati. 2014. aastal ei saavutatud eelarvestatud tulemit ei käibes ega ka kasumis. Selline tulemus pani mõtlema, mida sai 2014. aastal tehtud teistmoodi. Tsiteerides Technobalt Eesti OÜ omaniku uusaastatervitust 2015. aastaks, olid kehva aastatulemuste põhjused järgmised (Männasalu 2015): „Lõppenud aastal pidime tegutsema keerulises olukorras, kus Eesti majandus liikus teosammul, naaberriikides käis sõda ja meie põhilisel eksporturul Soomes oli majandus languses. Kõik see avaldas oma mõju ka Technobalti majandustulemustele. Oleme kaugel oma parimate aastate tulemusest ja veel kaugemal oma võimetele kohastest tulemustest”. Seega kasvu takistavate faktoritena toodi välja peamiselt ettevõtetest mitteolenevad välised mõjutajad. Väliskeskkond toob alati kaasa teatud annuse ebakindlust ja mõjutab organisatsioone suuremal või väiksemal määral, kuid mida saanuks ettevõttes teha kasvu jätkumiseks.

Magistritöö autorit huvitabki, mis võis saada 2014. aastal takistuseks eesmärkide täitmisel, millest jäi puudu ja mida oleks võinud teha ettevõtte sees teisiti muutuva väliskeskkonna mõjusvääris.

Lähtuvalt sellest on käesoleva magistritöö eesmärgiks kaardistada väikeettevõtte arenguga kaasnevad kitsaskohad, mis võivad saada takistuseks ettevõtte eesmärkide saavutamisel ja teha Technobalt Eesti OÜ juhtkonnale ettepanekud muudatusteks .

Töö eesmärgini jõudmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade organisatsiooni elutsükli käsitlustest ja tuua välja organisatsiooni arengut takistavad tegurid;
2. Anda ülevaade muutumisvajaduse tekkepõhjustest ja muutuste läbiviimise protsessist;
3. Tuua välja juhi võtmerollid ettevõtte arendamisel ja muudatuste rakendamisel;
4. Viia läbi juhtumiuuring, mis sisaldab ankeetküsitlust Technobalt Eesti OÜ töötajate seas, ettevõtte finantsnäitajate analüüsi ja SWOT analüüsi;
5. Saadud andmete süstematiseerimine, analüüsimine ja sünteesimine ning nende põhjal ettepanekute tegemine Technobalt Eesti OÜ juhtkonnale.

Autor leiab, et uuringust saadud informatsioon on organisatsiooni juhtkonna jaoks väärtuslik materjal, mille oskuslik kasutamine võiks aidata kaasa ettevõtte sisemisele arengule ja efektiivsuse kasvule. Magistritöös leitu võiks olla abiks ka teistele arenevatele väikeettevõtetele.

Käesolev magistritöö koosneb kahest osast - teoreetilisest ja empiirilisest. Teoreetilises osas käsitletakse organisatsiooni arengutsükleid, muudatusi ja juhi rolli ettevõtte arengul ja muudatuste rakendamisel. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse lühidalt organisatsiooni olemust, antakse ülevaade organisatsiooni elutsükli etappidest erinevate autorite käsitlustest, võrreldakse neid ja tuuakse välja organisatsiooni arenemist takistavad tegurid. Teoreetilise osa teises alapeatükis antakse ülevaade muutumisvajaduse tekkepõhjustest ja muutuse läbi viimise protsessist. Kolmandas alapunktis kirjeldatakse erinevaid rolle juhi töös ning tuuakse välja juhi määrav tähtsus ettevõtte arengul ja võtmerollid muudatuste juhtimisel. Magistritöö empiirilise osas analüüsitakse ettevõtte arengut ja muutumisvajadust Eestis 20 aastat tegutsenud väikeettevõtte Technobalt Eesti OÜ näitel, võttes aluseks käesoleva magistritöö raames läbi viidud juhtumiuuringu. Analüüsitulemuse alusel teeb magistritöö autor ettevõtte juhtkonnale ettepanekud kuidas soodustada edaspidist ettevõtte arengut.

Magistritöö uurimisülesannete täitmiseks vajalik teoreetiline tagapõhi ja meetodika põhineb inglise- ja eestikeelsel erialasel kirjandusel. Allikatena on kasutatud mitmesuguseid teemakohaseid raamatuid, teadulikke artikleid, teadusuuringuid ja

erinevates meediakanalites avaldatud väljaandeid. Töös on leidnud kajastust mitmed olulisi autoreid nagu Drucker, Adizez, Greiner jpt.

Magistritöö peamiseks märksõnadeks on: organisatsioon, muutus, elutsükkel, juht, väikeettevõtte.

Autor soovib tänada juhendajat Pille Mõtsmeest, samuti Technobalt Eesti OÜ tegevjuhti Ivo Raadlat ja kõiki uuringus osalenuid, kes on andnud oma panuse käesoleva töö valmimisele.

# **1. ORGANISATSIOONI ARENEMINE, VAJADUS MUUTUDA JA JUHI ROLL MUUTUSTES**

## **1.1. Organisatsiooni olemus, areng ja elutsükkel**

Käesolevas peatükis antakse esmalt ülevaade organisatsioonist kui tänapäeva ühiskonna koostegutsemise levinud vormist. Järgnevalt käsitletakse organisatsiooni arengut ja elutsükli etappe erinevate autorite töödes ning tuuakse välja organisatsiooni arenguks vajalikud muudatused organisatsiooni sees kirjeldatud arengufaasidest lähtuvalt. Lisaks tutvustatakse käesolevas alapeatükis ka mõningaid seonduvaid uuringuid, sh. antakse ülevaade kahest Eestis toimunud uuringust, kus on välja toodud ettevõtete arengut takistavaid tegureid.

Igapäevaselt organisatsioonides töötades ja nendega kokku puutudes on jõutud arusaamisele, et inimeste koostöö loob suuremat väärtust kui üksikindiviid omaette tegutsedes. Organisatsioonidena võib käsitleda erinevaid inimühendusi, nii äritegevuseks loodud ühendusi, samuti ka valitsust, koole, ühinguid jne. Üks lihtsam määratlus mõistele organisatsioon on antud Huczynsky ja Buchanani (2001, viidatud Senior 2002:4 vahendusel) poolt ja see on järgmine: organisatsioon on sotsiaalne kooslus, mis luuakse, et juhtida inimeste sooritust kollektiivsete eesmärkide saavutamisel. Alas (1997: 9) lisab, et organisatsioon on ükskõik milline asutus või ettevõtte ning Seniori (2002: 4) meelest vajavad organisatsiooni liikmed organiseerimist, seal võivad olla koostöö elemendid ja kontroll eesmärkide saavutamise üle ning kui liikmeid on kümme või rohkem, on vaja omavaheliste suhete struktuuri. Organisatsiooni võib vaadelda kui omavahel seotud komponentide süsteemi, mis suhtleb pidevalt teda ümbritseva keskkonnaga (Alas 2002: 9). Magistritöö autori hinnangul on



oletada, et kõik ettevõtjad soovivad teenida palju raha, tuli väike- ja mikroloomeettevõtete arengutsükli uuringust välja, et rahaline motiiv ei ole esmatähtis, peamiseks põhjuseks peeti eneseteostust (Tafel-Viia *et al* 2011: 10). Ettevõtte kasvuga kaasneb oht, et ei saa tegeleda armastatud tegevusega ja selle asemel nõuab palju aega hoopis administreerimine ja finantsmajandus. Sõltuvalt asjaolust, millise eesmärgiga ettevõtte luuakse kujuneb ka selle edaspidine areng ja rajatavad ettevõtted on erineva kasvupotentsiaaliga. Eristada saab kolme erinevat ettevõtluspraktika tüüpi: kasvuorientatsiooniga, elustiilisuunitlusega ning kasvu ja elustiili kombineerijad ettevõtted. Kasvuorientatsioonile viitavad otseselt sellised tegurid nagu töötajate arvu suurenemine, tegevjuhi palkamine, ekspordiperspektiivi ja kasvuambitsioonidega ärimudeli olemasolu ning samuti tegutsemine kasvavatel turgudel. Lisaks toetavad kasvu mitmed teisedki tegurid nagu selge positsioneeritus turul, pidev toodete arendus, ettevõtte alustamine kahe või enama partneriga ning valmisolek täiendavate finantside kaasamiseks. Kasvu ja elustiili kombineerijad kujutavad endast küllalt huvitavat kombinatsiooni kahest esimesest: ühelt poolt on tegemist elustiiliettevõtetele iseloomulike tunnustega nagu näiteks domineeriv püüdlus eneseteostusele mingi konkreetse valdkonna raames, sõltumatule loojale vajaliku iseseisvuse ja vabaduse säilitamine jmt., samas aga, olid olemas ka majandusliku ja organisatsioonilise arenguga seotud motiivid (Tafel-Viia *et al* 2011: 10).

Kui vaadelda statistikaameti (Statistikaamet 2015) andmeid statistilise profiili järgi, kus kuni kümne töötajaga mikroettevõtteid on kõigist ettevõtetest 2014. aastal 90%, siis võib järeldada, et enamik ettevõtteid jääb elustiiliettevõtteks. Neid iseloomustab väike töötajate arv, suhteliselt lihtne tehnoloogia ja orienteeritus kohalikule turule. Väikeettevõtteid töötaja arvuga 10-49 töötajat, mis moodustas kogu ettevõtete valimist 2014. aastal 8% (Statistikaamet 2015), võib pidada kasvuettevõteteks, mis eeldab eelkõige ettevõtliku vaimu, soovi kasvada ja laieneda ning sellega seoses kasvab ka töötajate arv. Loomeettevõtete uuringust (Tafel-Viia *et al* 2011: 10) selgus, et ettevõtte kasvamise ja laienemise võimalikkust nägi kolmandik intervjueritud loomeettevõtjatest. Ka sellest saab järeldada, et enamus ettevõtte asutajaid jäävad elustiiliettevõtjateks.

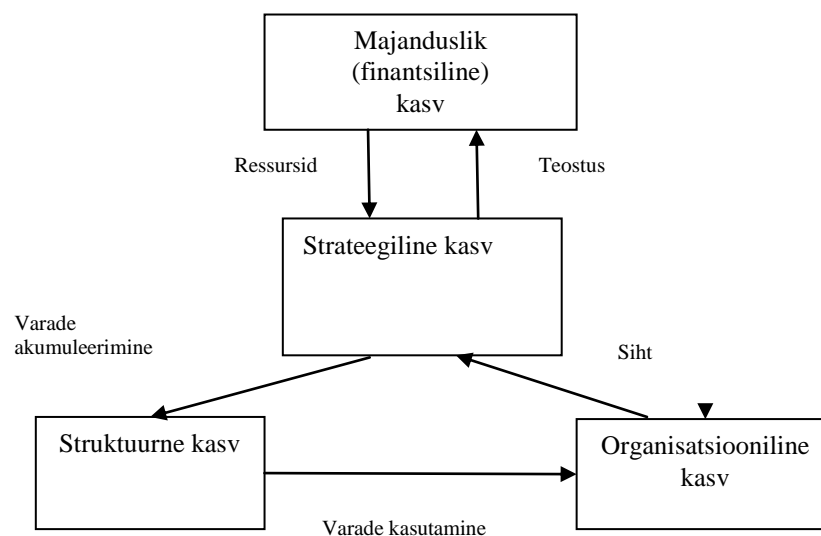
Et kasvust ühtemoodi aru saada, defineerib magistritöö autor sõna kasv: – „nähtuse (süsteemi) arenemine või suurenemine eeskätt temast endast olenevatest asjaoludest,

millele välistegurid võivad avaldada olulist mõju, seda soodustada või takistada, ent mida nad ei suuda esmaselt esile kutsuda“ (Mereste 2003: 512). Olulisem järelalus, mis sellest definitsioonist tuleneb on see, et organisatsiooni kasv tuleneb olulisel määral ettevõtte seest.

Erinevate uurimistulemuste arvessevõtmise tulemusel eristab Wickham (2006: 516) organisatsiooni dünaamiliseks kasvamiseks nelja olulist kasvuperspektiivi: majanduslik, strateegiline, struktuurne ja organisatoorne kasv (vt joonis 2) ja järgnevalt kõigist neist veidi lähemalt.

1. Majanduslikku kasvu finantstulemuste paranemise mõttes iseloomustavad eelkõige sellised näitajad nagu käive ja kasum.
2. Strateegiline kasv seostub sellega, kuidas muutuvad ettevõtte kui terviku ja tema tegevuskeskkonna vastastikused mõjutused. Eeskätt taandub see küsimusele, kuidas ettevõtte arendab oma võimeid turul tegutsemisest kasu lõikamiseks ja millistel ressurssidel baseerub püüde luua püsiv konkurentsieelis.
3. Struktuurse kasvu puhul on küsimus muutustes, mis toimuvad juhtide rollides ja vastutusalas, aruandlussüsteemis, kommunikatsioonis, ressursside kontrollsüsteemides jms.
4. Organisatsiooniline kasv seostub organisatsiooni protsesside, kultuuri ja hoiakute muutuste ning arenguga. See puudutab ka muutusi, mis peavad toimuma ettevõtja rollis ja juhtimisstiilis koos ettevõtte kasvuga.

Kirjeldatud neli kasvuperspektiivi ei ole üksteisest sõltumatud, kuna tegemist on sama protsessi eri tahkudega. Strateegiline vaatenurk on eelmainitud vaatenurkadest keskseim, sest just see ühendab klientide vajadused neid teenindava ettevõttega. Strateegilisel kasvul on suund, mis on ettevõtja visiooni ja tema juhtimistegevuse tulemus (Wickham 2006: 518).



**Joonis 2.** Ettevõtte dünaamiline kasv (Wickham 2006:518)

Paljud majandusteadlased on uurinud ettevõtte kasvu mõjutavaid tegureid, eluea pikkust ning elukäiku ja see on tekitanud neis huvi, mis on eluea pikkuse peamised mõjutajad. Esimesena kasutas organisatsiooni elutsükli mõistet Kenneth Boulding 1950. aastal (viidatud Vadi 2001: 315 vahendusel). Mitmed uurijad on seostanud, et nii nagu looduslikel organismidel, on ka organisatsioonide puhul võimalik eristada mitmeid arengufaase, samas pole jõutud üksmeelele kui palju arengufaase olema peaks ja erinevatel uurijatel (Greiner 1972, Adizes 1979, Miller ja Friesen 1980, Mintzberg 1984, Kazanjian 1988, Lester et al. 2003) on neid kolmest kuni kümneni. Arie De Geusi toob juhtimisteooriaase termini elav ettevõtte ja käsitleb organisatsiooni kui elavat ettevõtet ja tema meelest ainult elavad ettevõtted suudavad õppida, vastasel juhul oleks need vaid aktive kogumid (De Geus 1999: 116). Elav organism sünnib, kasvab, saavutab küpsuse, vananeb ja lõpuks sureb. Magistritöö autori arvates idee, et organisatsioonid oleksid võrreldavad organismidega, on pööranud tähelepanu ellujäämisele ja kohanemisvajadusele nagu muudel liikidel looduses. Kui kohaneda ei suudeta, siis on oluliselt muutuvaid tingimusi raske üle elada. Organisatsioonides on täna iga päev vaja teha muutusi. Suur väljakutse organisatsioonidele on arendada nii kultuuri, sisekliimat ja juhtimise strateegiaid, mis võimaldaksid toime tulla väljakutsetega nagu kärpimine, ümberkorraldamine, globaalne konkurents ja uue

tehnoloogia kasutuselevõtt jne. Osad organisatsioonid surevad enneaegselt ka seetõttu, et kiire kasvuga kaasnevaid probleeme ja ohte ei osata ära tunda ning need saavad saatuslikuks. De Geus (1999: 18) on oma uurimuses jõudnud järeldusele, suremus on suurem just arengu varajastes faasides.

Kõige klassikalisemaks organisatsiooni kasvufaaside mudeliks peetakse erialases kirjastuses Larry E. Greineri organisatsiooni viie-etapilist kasvumudelit, mille ta töötas välja juba aastal 1972 (viidatud Hotamisli *et al* 2009 vahendusel). Greiner oli esimene, kes märkas, et organisatsiooni arengus toimuvad kindlas järjekorras üksteisele järgnevad perioodid - rahulikud nn. evolutsioonilised ja järske muudatusi nõudvad ehk revolutsioonilised perioodid. Kasvufaaside mudel määratlebki olukorrad, kus muudatusi on vaja teha. Organisatsiooni elutsükli faaside hindamiseks eristas Greiner viit peamist mõõdet. Need on ettevõtte vanus, suurus, arengufaas, kriisifaas ja sektori kasvutempo (viidatud Hotamisli *et al*. 2009 vahendusel). Greineri (1998) käsitluses tuuakse välja organisatsiooni arengus tüüpilised arenguetapid. Erinevates etappides toimub kasv toetudes erinevatele teguritele, kuid perioodiliselt jõutakse kriisini, mida lahendamata ähvardab ettevõtet pöördumine languse teele. Kasvumudel koosneb viiest kasvufaasist, mis lõppevad erinevate kriisidega:

1. Kasv läbi loominguilisuse > juhtimiskriis
2. Kasv läbi juhtimise > autonoomuskriis
3. Kasv läbi delegeerimise > kontrollimiskriis
4. Kasv läbi koordineerimise > koostöö kriis
5. Kasv läbi koostöö > selle koha pealt jäi mudel poolikuks

Igat kriisi iseloomustab domineeriv juhtimisprobleem, mis tuleb lahendada, et kasv saaks jätkuda. Seega vahelduvad evolutsioonilised perioodid revolutsiooniliste perioodidega, mil teravnenud kriisi lahendamiseks on vaja teha olulisemaid ümberkorraldusi, sh. muuta sõltuvalt ettevõtte arenguetapist juhtimisstiili. Greiner (1998) avastas, kuidas iga järgnev kriis organisatsiooni arengus on tegelikult ette ennustatav, sest see sisaldub eelmise kriisi lahenduses. Samad juhid ei pruugi sobida organisatsiooni juhtima kogu vaadeldavad arengu jooksul. Probleemiks on aga see, et

jooksvalt on sageli väga raske määratleda, kus organisatsioon oma arengu käigus täpselt paikneb. Magistritöö autori arvates on kriise ka pärast viiendat etappi, kuid Greiner mudel ei käsitle neid. Etapid võivad hakata korduma ka ettevõttesiseselt, näiteks osakondade sees. Samuti ettevõtte kiire laienemisega võib tekkida korduvalt autonoomia kriis kui ei jõuta struktuure ümber korraldada.

Lisaks Greinerile on organisatsiooni arengutsükleid kirjeldanud ka teised autorid. Miller ja Friesen (1983) analüüsisid kokku 36 erinevat organisatsiooni 161 erineval ajaperioodil ning lõid organisatsiooni elutsükli mudeli, kus on viis etappi: sünd, areng, küpsus, eluspüsimine ja langus. Elutsükli etapp sõltub nende käsitluses kahest numbriliselt mõõdetavast kriteeriumist – ettevõtte vanusest ja käibe kasvust. Järgnevalt antakse ülevaade Milleri ja Frieseni elutsükli etappidest:

Sünd - ettevõtte pole vanem kui 10 aastat, omab mitteametliku struktuuri ja ettevõtet juhib omanik. Selle perioodi lõpuks otsustatakse tavaliselt, millisel määral omanike ringi laiendada ja kas kasutada palgalise juhtkonna tööd.

Kasv - müügi kasv on suurem kui 15 % aastas, struktuur on organiseeritud funktsioonide järgi, juhtimine on formaalne. Palgatöötajad toovad uusi ideid, sest näevad kasvavates organisatsioonides oma arenguvõimalusi.

Küpsus - käibe kasvab vähem kui 15% aastas, juhtimine on bürookraatlikum, olulisemateks aspektideks on innovaativsus asemel tootlikkuse ja jõudluse suurendamine. Lisaks keskendutakse üha enam liikmetele ja tegeletakse nende harimisega.

Taassünd - käibe kasvab rohkem kui 15 % aastas, tootevalik on mitmekesisem, kasutatakse kontrolli ja planeerimise süsteeme.

Langus - käibe kasv puudu, nõudmised toote tasandil lõppevad, madal toodete innovatiivsus ja kasumlikkus hakkab langema. Niipea kui organisatsiooni tegevus, võistluslikkus ja aktiivsus hakkab hääbuma, jõutakse eluspüsimise faasi, puutudes kokku probleemidega nagu arengu aeglustumine ja ressursside ammendumine.

Järgnevalt on vaatluse all Adizese käsitlus. Ichak Adizes (1979) ei kasuta organisatsiooni vanuselise asukoha määramiseks elutsüklikõveral aega, vaid

organisatsiooni kui terviku põhilist käitumisjoont. Nimetatud käitumisjoon näitab ära, kas tegemist on noore ja kasvava organisatsiooniga või on see vananev ja hääbuv. Adizesi teooria järgi saab organisatsiooni elukäiku analüüsida PAEI mudeli järgi, kus tähed tähistavad nelja erinevat juhtimisrolli: **(P)** praktiline **(A)** administreerimine **(E)** ettevõtlikkus **(I)** integreerimine. Ülevaate rollikombinatsioonidest vastavalt organisatsiooni arengutsüklile antakse joonisel 3, kus suurte tähtedega on rõhutatud rolli olulisus. Nimetatud rollide kombinatsioonid on erinevates elutsükli etappides erinevad ja väga vähestel juhtidel on olemas võime kõiki neid rolle täita. Praktilise juhtimisrolli eesmärk on produtseerida teadlikult tulemusi, administreerivas rollis peab efektiivsuse saavutamiseks programmeerima, süstematiseerima, organiseerima. Ettevõtlikus rollis on tähtis esmajoonel loovus ja riski võtmise julgus ning võime näha tulevikku. Integreeriva rolli sisu on sellise organisatsioonikultuuri loomine ja säilitamine, mis annaks ettevõttele võimaluse ka pikaajalises perspektiivis efektiivne olla. See eeldab visiooni olemasolu ja ettevõtte liikmed peavad seda samuti teadma (Adizes 1979).

Järgnevalt on kirjeldatud organisatsiooni elukäigu etapid Adizese (1979) käsitluses ja need on järgmised (vt ka joonisel 3):

1. Ideefaasis tekib äriidee ja usk äriidee elujõulisusse, selle tulemusena luuakse tõenäoliselt organisatsioon. Selles faasis on kõik neli juhtimisfunktsiooni esindatud, kuid kõige olulisem ettevõtlik roll.
2. Käivitusfaasis tuleb organisatsiooni tegevus käivitada. Selles faasis on asutaja(te) roll väga suur. Põhiprobleemiks on ressursside nappus. Kui õnnestub vältida ettevõtte varajast surma, jõutakse kasvufaasi. Juhtimisstiili võib iseloomustada kui kriisijuhtimist ja selles faasis on see normaalne nähtus. Käivitusfaasis on kõige olulisem juhtimisroll praktiline tegevus, ka teised rollid on esindatud, kuid mitte nii intensiivselt.
3. Käimahakkamise faasi tunnuseks on tugeva positiivse rahavoo saavutamine. See võib muuta organisatsiooni hooletuks ja enesekindlaks. Ümbritseva keskkonna soodustav mõju võib omakorda neid tendentse süvendada. Kasvavad ettevõtted ei näe probleeme, vaid ainult võimalusi ja tegemist on ehtsa juhtimiskriisiga. Ettevõtlik asutaja ei tule sageli toime enam ettevõtte juhtimisega, liiga paljude

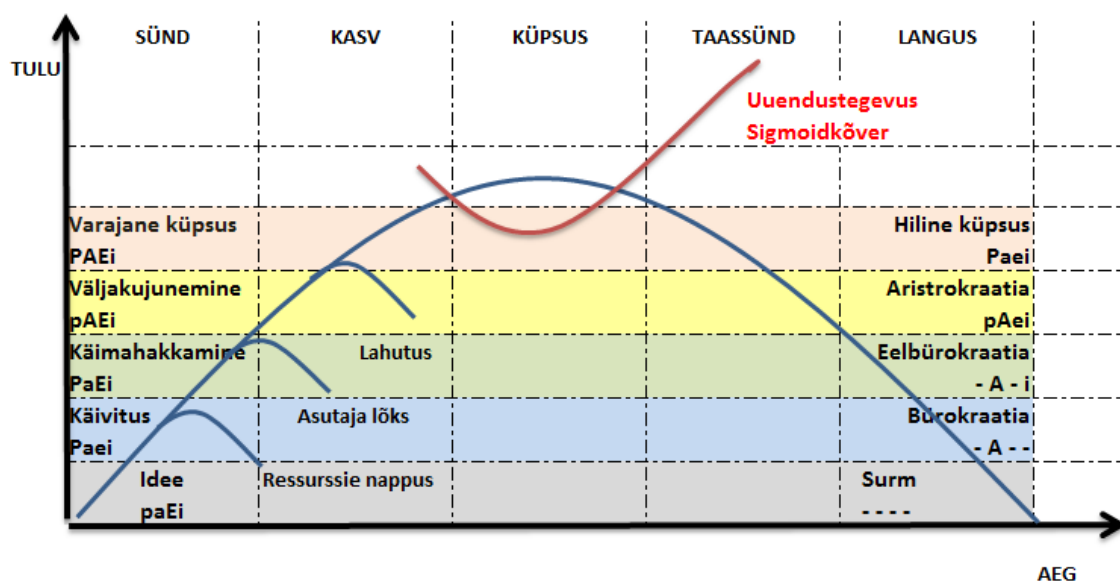
detailidega arvestamine, distsipliini ja enesekontrolli vajadus ei lähe kokku omaniku loomulise iseloomuga. Ettevõtte on organiseeritud inimeste, mitte töö järgi. Kuna ettevõtte kasv on planeerimata, siis reageeritaksegi võimalustele planeerimise asemel. Selleks, et organisatsioon selle faasis ellu jääks, tuleb luua süsteem, tuleb välja selgitada tõelised prioriteedid. Edasine areng sõltub sellest, kuidas töötatakse välja reeglid, protseduurid, kuidas luuakse juhtimistasandid ja määratletakse funktsionaalsed valdkonnad. Selles faasis tuleb delegeerida ja detsentraliseerida juhtimine. Juhtimis-funktsioonide kombinatsioonis on eriti oluline tegutsemine ja ettevõtlikus.

4. Väljakujunemise faasis peaks organisatsioon eemalduma asutajast ja hakkama elama iseseisvat elu. Väljakujunevat organisatsiooni iseloomustavad vastuolud ja konfliktid. Selles faasis on organisatsioonil kolm väljakutset. Esiteks delegeerimine, juhtimisstiili muutumine ja eesmärkide ümberhindamine. Organisatsioon peab muutuma professionaalsemaks. Kontrollmehhanismide rakendamise tõttu hakatakse tähelepanu pöörama töö efektiivsusele ja kasumile. Eriline juhtimisroll on administreerimisel ja ettevõtlikkusel. Kui kiires kasvufaasis on fookus enamasti käibe kasvatamisel ja efektiivsus jääb tihtipeale tahaplaanile, siis hiljemalt väljakujunemisfaasis peaks organisatsioon järjest tõsisemat tähelepanu pöörama kasumi kasvatamisele.
5. ja 6. Väljakujunemisfaasist jõuab organisatsioon oma parimasse ikka – küpsusfaasi. Adizes jaotab selle veel kaheks: varajaseks ja hiliseks küpsuseks. Varajane küpsus ehk õitseng, kus on märgata veel kasvujooni ja hiline küpsus ehk stabiilsus, kus ilmnevad esimesed vananemise märgid. Just siin on viimane aeg mõelda tõsiselt uuendustegevusele. Muudatused strateegias, struktuurides või stiilis peavad aset leidma siis, kui organisatsioon on veel edukas ja oma elukaare tipus. Küpses ettevõttes on kõik juhtimisfunktsioonid esindatud maksimaalselt. Kui ettevõtlik roll muutub nõrgaks, hakkab ettevõtte pöörduma vananemisele.
7. Aristokraatia faasis olev ettevõtte on väga heas seisukorras, tugeval järjel olev organisatsioon. Kasvuootused on tagasihoidlikud või vähenenud võrreldes eelmiste faasidega. Ei hinnata loovust vaid lojaalsust ja suuri muudatusi

välditakse. Aristokraatlik ettevõtte on alles allakäigu alguses ja seega on innovaatiliste uuenduste läbiviimine suhteliselt kerge. Kui aristokraatlik juhtimisstiil ei muutu, jõuab organisatsioon bürokraatiani.

8. Eelbürokratia faasis on tegemist inimestevaheliste suhete kaosega organisatsioonis, kus ettevõtlikud ja võimekad inimesed lahkuvad ettevõttest, ülejäänud personal rivaalitseb ja püüab tagada isiklikku heaolu. Ei üritata probleeme lahendada, vaid püütakse leida süüdlasi. Eelbürokratliku ettevõtte päästmiseks on vaja radikaalselt muuta ettevõtte juhtimisstiili, organisatsioonikultuuri ja protsesse. Vaja on tagasi tuua ettevõtlikkus ja loov energia.
9. Bürokraatlik ettevõtte on ajusurmas, mida hoitakse elus omanike või juhtkonna poolt ja kus pole enam võimalik produtseerida eluks vajalikke ressursse. Bürokraatlikus organisatsioonis on väga palju reegleid ja protseduure, kuid need on kõik ilma funktsionaalse tähenduseta. Alles on jäänud vaid administraatorid. Ettevõttel puudub kliendiorientatsioon ja muud majanduslikule organisatsioonile omased tunnused.
10. Surm saabub siis, kui puuduvad ressursid ja keegi ei taha tööle tulla ning puudub pühendumus.

Handy kasutas muudatusteks sobiva ajahetke määramiseks sigmoidkõverat (1996: 62). Kui Adizese hinnangul on sobiv aeg muudatuste sisseviimiseks sel ajal, kui organisatsioon on oma elukaare tipul, siis Handy (1996: 62) väidab, et pideva kasvu saladuseks on alustada uut sigmoidkõverat enne kui vana hääbub (vt joonis 3). Kuid tavaliselt hakatakse muutusi ellu viima siis, kui häving on silmaga näha ehk esimese kõvera langusfaasis. Selles punktis on vaja väga suurt jõupingutust, et tõsta ennast sinna, kus nüüdseks peaks oldama teisel kõveral. Olukorra teeb halvemaks see, et juhid on selleks ajaks juba ennast diskrediteerinud, sest leitakse, et nad on organisatsiooni allamäge juhtinud, tagavarad on ammendatud ning energiat on vähe. Teine kõver - olgu tegu uue toote, uue tegutsemisviisi, uue strateegia või kultuuriga - hakkab vanast üha enam eristuma ja see on paratamatu.



**Joonis 3.** Elutsüklil Adizesi järgi ja Handy sigmoidkõver (autori koostatud) Allikad: Adizes (1979), Handy (1996: 62)

Inimesed, kes hakkavad juhtima teist kõverat, ei ole need, kes juhtisid esimest kõverat. Nõnda peavad uued ideed ja uued inimesed alguses eksisteerima koos vanadega. See peaks kestma niikaua kui teine kõver on kehtestunud ja esimene hakkab hääbuma (Handy 2006: 62).

Peter Drucker (1986: 26) jagas ettevõtte suuruse järgi nelja etappi - väiksed, keskmised, suured ja väga suured ettevõtte ning sarnaselt Adizese (1979) ja Handyga (2006: 62) väidab ta, et organisatsiooni eluiga sõltub tema võimest muutuda ja uuendustega kaasa minna. Druckeri meelest on ettevõtte suurim probleem kasv ehk üleminek ühest staadiumist teise läbi keerukate muudatusprotsesside. Muudatuste läbiviimine nõuab juhtidelt hoopis muid oskusi kui operatiivse juhtimistöo tegemiseks vaja on. Tippjuhi pärusmaa on strateegia. Väiksed ettevõtte kasvavad suureks, sest need teevad head tööd, kohandavad oma toodet vastavalt kliendi kasvavatele nõudmistele. Väikeste ettevõtete kasvu takistuseks peab Drucker tihti juhtkonna ebapädevust. Väikeettevõtte juhi positsioon nõuab suuremat mitmekülgust ja pädevust kui sama positsioon suures või väga suures ettevõttes. Väikeettevõtte ei suuda maksta sama töötasu esmaklassilisele juhile nagu suudab seda teha suur või väga suur ettevõtte. Teine tüüpiline probleem, mis takistab väikese ja keskmise suurusega ettevõtetel kasvada

on see, et sageli on tegemist perefirmaga. Kõrgema juhi ametikoht on tihti reserveeritud perekonnaliikmele, kes pole sellel positsioonil kompetentne. Drucker soovib väikestel ja keskmise suurusega ettevõtetel värvata juht väljast, et laiendada oma nägemust ja silmaringi. Pereettevõtetele soovib ta mitte värvata pereliikmete seast juhti, kes pole seda oma teadmiste ja oskustega ära teeninud (Drucker 1986: 227).

Selleks, et anda ülevaade erinevatest organisatsiooni elutsükli etappidest erinevate autorite käsitlustes, koondas magistritöö autor need kokku ühte tabelisse. Tabel 1 näitab, et uurijatel puudub üksmeel, millised ja kui mitu etappi on organisatsiooni elutsükli. Kolmes esimeses etapis organisatsioonid kasvavad ja saavutavad oma küpsuse. Kui suudetakse arendada tooteid või laiendada turge, toimub ettevõtte uuenemine ehk taassünd või vastupidi kui ei toimu sisulist kasvu ja arengut, pöördub organisatsioon vananemisele.

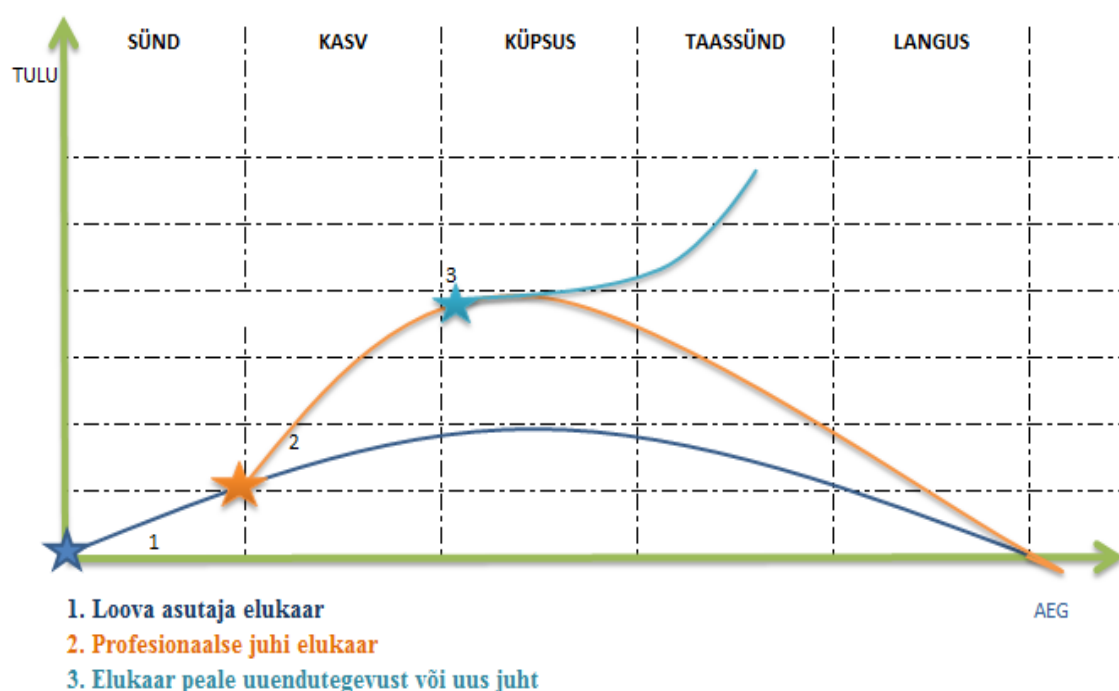
Drucker'i (1986) meelest on ettevõtte suurim probleem kasv, ehk üleminek ühelt staadiumilt teisele, mis eeldab keerukaid muudatusprotsesse. Ettevõtte kasvufaasi jõudmiseks, peavad uurijad Greiner (1998), Adizes (1979) ja Drucker (1986) oluliseks takistuseks kompetentse juhi puudumist ja see eeldab muudatust asutaja poolt, kes saab ise aru, et tal pole juhi võimeid ja tekib vajadus palgata professionaal ettevõtet juhtima. Kasvufaasist ettevõtte kõige paremasse ikka - küpsusfaasi jõudmiseks peavad Adizes (1979) ja Greiner (1998) oluliseks vastustuse delegerimist. Kasvufaasis ettevõtte peab muutuma professionaalsemaks ja tänu sellele efektiivsemaks ja kasumlikumaks (Adizes 1979, Miller ja Friesen 1983). Säilitama peab pidev rahavoog, mis eeldab pidevat uuendustegevust näiteks tootearenduses või personali koolituses (Adizes 1979, Miller ja Friesen 1983, Handy 1996).

**Tabel 1.** Organisatsiooni elutsükli etapid (autori koostatud).

Autor	Organisatsiooni elutsükli etapid				
	1.Käivitamine	2.Kasv	3.Küpsus	4.Uuenemine	5.Langus
Greiner (1972)	1. Loovus	2. Juhtimine	3. Delegeerimine	4.Koorinatsioon 5.Koostöö	
Adizes (1979)	1. Embrüofaas 2. Imik	3. Käima- hakkamine 4.välja- kujunemine	5. Varajane küpsus 6.Hiline küpsus		7. Aristokraatia 8.Varajane bürokratia 9.Bürokratia 10.Surm
Miller ja Friesen (1983)	1. Sünd	2. Kasv	3. Küpsus	4. Uuenemine	5. Langus
Mintzberg (1984)	1. Kujunemine	2. Areng	3Küpsus		4 Langus
Drucker (1986)	1 väike ettevõtte	2. keskmise	3 Suured	4 väga suured	
Kazanjian (1988)	1. Kontsepsioon ja väljaarendamine 2. Kommertsialiseerumine	3. Kasv	4. Stabiilsus		
Lester et al. (2003)	1. Eksistents	2. Ellujäämine	3. Edu	4. uuenemine	5. Langus

Allikas: Greiner 1972, Adizez 1979, Miller ja Friesen 1983, Mintzberg 1984, Drucker 1986, Kazanjian 1998

Kõik tabelis toodud elutsükli teooriad käsitlesid ettevõttesisest arenguvajadust, et kasvada. Eelpool käsitletud uurijate elutsüklike teooriatest saab välja tuua ettevõtte uusi arenguetappe käivitavad tegurid, milleks on professionaalse tegevjuhi tulek organisatsiooni omaniku asemele ja uuendustegevus hiljemalt ettevõtte küpsusfaasis, mida illustreerib joonis 4. Kui joonisel märgitud murdepunktid jäävad toimumata, pöördub elutsüklikõver langusesse.



**Joonis 4.** Peamised murdepunktid organisatsiooni arengutsüklis (Teooria põhjal autori koostatud)

Järgnevalt toob magistritöö autor välja uuringutulemused Eestist, mis on saanud takistuseks ettevõtete arengul. 2012. aastal poliituuringute keskuse Praxis poolt avaldatud uuring „Väike ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuunad“, toodi Eesti ettevõtete arengut takistavate teguritena välja üldises majandusolukorrast tulenevad probleemid nagu suur maksukoormus, turu leidmine, arvete maksmata jätmine klientide poolt, finantsvahendite kättesaadavus ja veidi vähemal määral olukord tööturul. Suurim takistus on jätkuvalt suur maksukoormus, mis on probleemiks 56% -le VKE- st. Tööturu arengut iseloomustab lihttöölise arvu vähenemine ning tippspetsialistide ametikohtade hõivatute arvu kasv. Uuring näitab, et aastatega on hõlbustunud töötajate leidmine lihtsamatele ametikohtadele, kuid keskastme spetsialistide, tehnikute ja tippspetsialistide leidmine on muutunud VKE-le keerulisemaks. Tippspetsialisti leidmist pidas 2011. aastal raskeks 70% uuritavatest ettevõtetest. (Kaarna *et al* 2012).

Kui poliituuringute keskuse Praxis (Kaarna *et al* 2012) poolt tehtud uuring tõi arengut takistavate faktoritena välja pigem üldisest majandusolukorrast tulenevad takistused, siis teine Tallinna Ülikooli Eesti Tuleviku-uuringute Instituudi poolt 2011. aastal

avaldatud uuring „Väike- ja mikro- loomeettevõtete arengutsükkel“ tõi välja kasvu takistava faktorina ettevõttesisesed probleemid, mis on seotud raskustega või soovimatusega minna üle väikeettevõttele omaselt paindlikult ja informaalset tegutsemis- ja juhtimisstiililt rangemale, täpsema rollijaotusega, enam planeeritumale ja süstematiseeritumale. Mingis mõttes ka enam „bürookraatlikule“ struktuurile, vähemalt loomingulise inimese pilguga hinnatuna. Peamisteks laienemist takistavateks teguriteks pidasid loomeettevõtjad finantsilist ebakindlust ja ebamäärasust tööga kindlustatuse osas. Kõige ebameeldivamaks pidasid küsitletud loomeettevõtjad riski võtmise ja väljakandmise ning organisatsiooni paikapaneku ja käigushoidmise rolli. Viimane viitab sellele, et loomeettevõtjad tegeleksid meelsamini oma loominguga kui äritegemisega (Tafel-Viia *et al* 2011). Joseph Alois Schumpeter on juba oma 1934. aastal väljaantud raamatus „The Theory of Economic Development“ öelnud, et organisatsiooni areng ei ole pelgalt kvantitatiivne kasv ja laienemine. Areng on sisemise võimekuse olemasolu ja rakendamise oskuse tulemus, mitte väliste faktorite mõju (Schumpeter 1934, viidatud Michanclides, Kardasi 2010 vahendusel). Magistritöö autor teeb kahe Eestis läbiviidud uuringu põhjal järelduse, et enamikul loomeettevõtetest jääb puudu juhtimisalasest kompetentsidest ja kogemusest, et olla kasvusuunitlusega ettevõtte. Kui võrrelda uuringute valimit ja tulemusi, siis üldine valim kõikide VKE-de kohta tõi välja peamiselt väliskeskkonnast tulenevad mõjurid, mis arengut takistavad, siis teine valim loomeettevõtete kohta tõi välja takistavate teguritena kompetentside puudumise ettevõtte sees. Uuringutulemused võisid magistritöö autori arvates olla sellised, sest VKE-de uuringu valim koosnes kauem tegutsenud ettevõtetest ja nende olemasolev tegutsemisviis ei sobinud enam kokku väliskeskkonnaga, aga loomeettevõtjad olid pigem alles alustanud ja tegelesid rohkem iseendaga toimetuleku kui ümbritseva keskkonna mõjudega.

Käesolevas osas määratleti organisatsiooni ja toodi välja selle peamine eesmärk - sisenditest genereerida organisatsiooni sees tulem väliskeskkonda tarbijatele jaoks. Selgus, et kui tulem on edukas ja juht võimekas, tekitab see soovi olla kasvusuunitlusega ettevõtte. Kasvades läbib organisatsioon mitmeid etappe ja need nõuavad pidevaid muutusi ettevõtte sees. Peamised muutumissurved tulevad väliskeskkonnast ja sellest annab ülevaate järgmine alapeatükk.

## 1.2. Muutumisevajaduse põhjused ja läbiviimise protsess

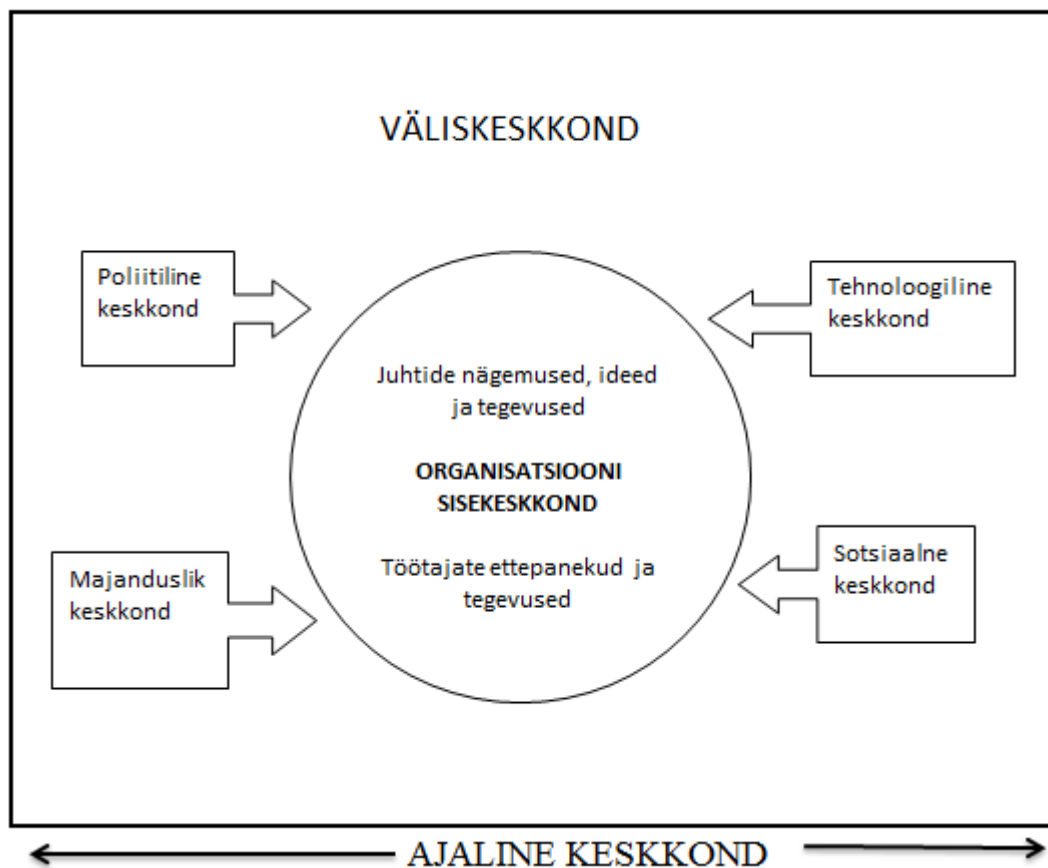
Eelmises alapeatükis selgus, et arengu toimumiseks organisatsioonis on vaja võimet muutuda, selleks et kohaneda ümbritseva väliskeskkonnaga ja ellu jääda. Käesolev alapeatükk annab ülevaate, milliste keskkondadega peab ettevõtte arvestama ja milliseid abivahendid aitavad ettevõttel keskkonnamuutusi välja selgitada. Lisaks käsitletakse muutuste läbiviimise protsesse ja nende etappe.

Uurijad on pööranud palju tähelepanu organisatsioonide toimimise efektiivsemaks muutmisele, muudatuste läbiviimisele organisatsioonis ja inimeste osalemine selles protsessis. 1950. aastatel pandi alus teadusharule, mida hakati nimetama organisatsioonide arendamiseks (*organization development*). Cummings ja Worley (2009:3) on defineerinud organisatsiooni arengut kui süstemaatilist käitumisteadustest pärit teadmiste rakendamist organisatsiooni efektiivsuse tõstmise eesmärgil, planeerides ja arendades organisatsiooni strateegiat, struktuuri ja protsesse. French ja Bell (1999: 1) lisavad, et sisemine areng on väliskeskkonnas toimivate muudatustega toimetuleku suurendamiseks. Sellest tulenevalt saab väita, et ettevõtte iga tegevust, nii sisse- kui ka väljapoole suunatud, tuleb süstemaatiliselt ja pidevalt täiustada ning see nõue kehtib nii toote ja teenuse, tootmisprotsessi, turunduse, teeninduse, tehnoloogia, töötajate väljaõppe ja arendamise kui ka informatsiooni kasutamise kohta. Drucker'i (2003:92) väitel nõuab pidev täiustamine otsust selle kohta, mida kujutab endast tegutsemistulemus antud valdkonnas ja see aitab eesmärgi poole liikuda. Pidevad täiendused ükskõik millises valdkonnas muudavad lõpuks kogu organisatsiooni (Drucker 2003: 92).

Algatuse viisi järgi on muudatusi jagatud planeeritud või juhuslikud ehk planeerimata muudatused (French ja Bell 1999: 2) ning nende ulatus või olla suur või väike (Senior 2002: 30), see võib mõjutada organisatsioonis ainult üksikuid või paljusid elemente (Boonestra 2004: 5), see võib olla kiire (revolutsiooniline) või aeglane (evolutsiooniline) (Greiner 1998). Planeeritud muutus, mis kerkib esile sisekeskkonnast, toimuvad muudatuse teostaja spetsiaalse ja sihikindla tegevuse tulemusena (French ja Bell 1999: 2) ja hõlmab protsesse ja tehnikaid, mis aitavad ettevõttel konkreetset

muudatust saavutada ning on otseselt fokusseeritud organisatsiooni efektiivsuse saavutamisele (Boonestra, 2004: 75). Planeerimata muudatused tekivad spontaanselt (French ja Bell 1999: 2).

Eelmises alapeatükis selgus, et organisatsioon toodab oma tooteid või teenuseid väliskeskkonda ja selleks on oluline jälgida, mis seal toimub. Organisatsioon peab hakkama saama kolme erinevat tüüpi keskkonnaga (ajaline, välis- ja sisekeskkond), mis koos moodustavad ettevõtte töökeskkonna (Sadler 1989: 174). Organisatsiooni mõjutavatest keskkondadest annab ülevaate joonis 5.



**Joonis 5.** Organisatsiooni mõjutavad keskkonnad (autori koostatud). Allikas: Sadler (1989: 174).

Kui ettevõtte tegutseb pikaajaliselt, siis kogub ta teadmisi ja kogemusi (*know how*) ja selle kohta võib kokkuvõtvalt öelda ajaline keskkond, mis mõjutab organisatsiooni

kahel viisil. Esimene üldisemalt, läbi ajaloo toimunud tööstuse innovatsiooniga, mis on organisatsioonides põhjustanud rida arenguid ja teine organisatsiooni enda elutsükkel, mis on mõjutatud asutajast ning aitab aru saada väljakujunenud strateegiast, kultuurist, poliitkast ja juhtimisstiilist. Organisatsiooni väliskeskkonnast mõjutavad ettevõtet muutused poliitikas, tehnoloogias, majanduses ja sotsiaalses. Muutused ajas ja väliskeskkonnas sunnivad ettevõtet kohanema sisekeskkonnas (Sadler 1989: 174).

Muudatusvajadust organisatsiooni sees aitavad strateegilises planeerimises tuvastada SWOT ja PEST analüüsid. PEST (*political, economical, social, technological*) analüüs annab ülevaate erinevatest väliskeskkonda kirjeldavatest teguritest, millega ettevõtte peab arvestama ja analüüs on töövahend mõistmaks muutusi turul, hindamaks ettevõtte positsiooni ja võimalusi ning kavandamaks ettevõtte tegevust. SWOT analüüsi puhul on kõige olulisem määratleda, millised meetmed võimaldavad ühitada väliskeskkonna võimalusi organisatsiooni tugevate külgedega. Hea strateegia on kokkuvõttes selline, mis tugineb organisatsiooni tugevustel, kasutab ära nendega kokkusobivad võimalused ja väldib nõrkuste ja väliskeskkonnast tulenevate ohtude mõju. PEST analüüs võimaldab väliskeskkonna muudatuste trendi pealt prognoosida SWOT analüüsi jaoks võimalusi ja ohtusid (Goldglantz, 2012).

Eelmises alapeatükis käsitletud organisatsiooni elutsükli mudelid aitavad samuti tuvastada organisatsiooni muutumisvajadusi. Iga elutsükli etapp annab hoiatuse järgmisele kriisile, kus murdepunktiks on üleminek ühest faasist teise. Näiteks Greineri (2008) mudel loob võimaluse planeerimaks paremini muudatusi ettevõtte juhtimise ja struktuuri kohta, kui ollakse suutelised paika panema, kus faasis asutakse.

Muudatuse läbiviimise käik näitab, kas tegemist on juhtkonna juhitud või kõigi töötajate aktiivsel kaasabil toimuva organisatsioonilise muudatusega. Esimesel juhul jätab juhtkond võimu ja otsustamisõiguse endale, teisel juhul jagab võimu ja vastutuse töötajaga, kuigi vastutab ja juhib endiselt (Marcella *et al* 2012). Igasugune muutus, mida inimene ise pole välja mõelnud, kutsus temas esmalt esile vastuseisu ja sellepärast tuleb planeeritud muudatuste läbiviimisel kõige rohkem tegeleda töötajate motiveerimisega muudatuste protsessis osalemiseks (Marcella *et al* 2012). Inimeste liikumapanevaks jõuks on nende vajadused (Sengupta 2011). Vajaduse rahuldamise

nimel ollakse nõus muutma oma käitumist ja õppima midagi uut (Goldglantz 2012). Töötajad vajavad infot firma eesmärkide kohta, et otsustada, mida need muudatused konkreetselt neile kaasa toovad ja millist kasu nad võivad aktiivsest osalemisest saada (Gareis 2010). Hilli ja Jonesi (2001: 15) seisukoht on, et strateegilist planeerimist peaks alustama missioonist ja strateegilistest eesmärkidest, visiooni loomine on tööriistaks just töötajate kaasamisel, et tekitada ka neis soovi tegutseda ühes ja samas suunas. Magistritöö autor teeb siit järelduse, et kui ettevõtte juht on hakanud tegelema visiooni loomise või uuendamise ja strateegia väljatöötamisega, on see märk sellest, et ta on teadvustanud muutumis-vajaduse.

Muutumine on pidev protsess, mille edukuse tagavad töötajate teadlikkus ja aktiivsus ning arengut toetava keskkonna loomine juhi poolt (Fairest 2014). Kõige sagedamini käsitletakse organisatsioonides toimunud muudatusi kui üksteisele järgnevate sammude jada ning kõige tuntum muutumise protsess on Kurt Lewini nn. “jääkuubiku mudel” Lewin eristab muudatuste läbiviimise protsessis kolme sammu: lahtisulamist, muutumist ja kinnikülmumist (French ja Bell 1999: 74).

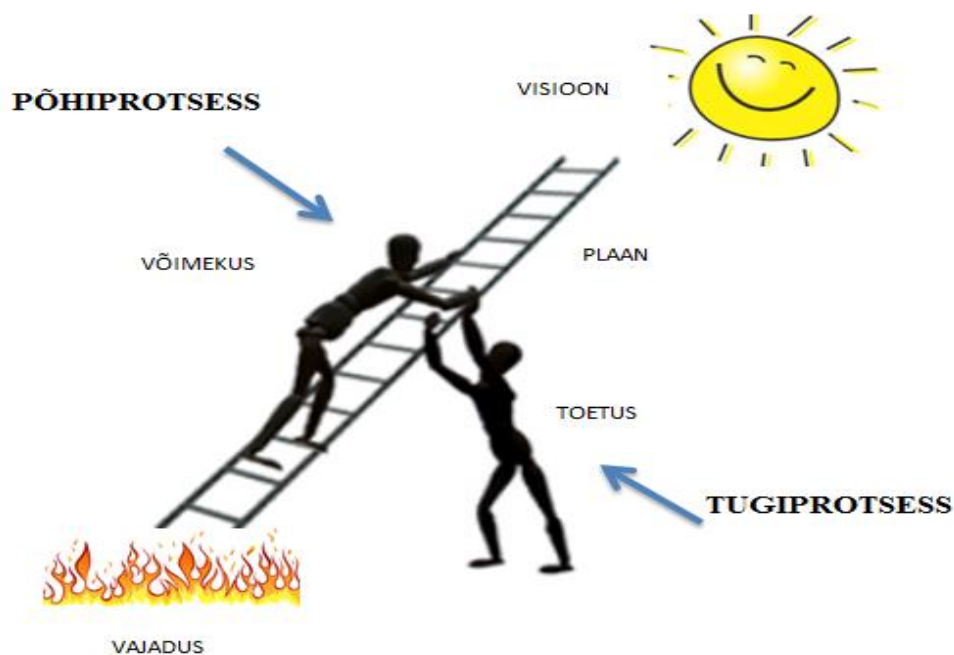
Lahtisulatamise käigus võetakse omaks mõte sellest, et vanamoodi ei saa enam edasi minna, vaja on muudatusi. Muutmise etapis omandatakse uusi oskusi ja käitumisviise, mis kinnikülmutamise etapis muudetakse protseduuridesse kirjutatuna organisatsiooni igapäevatöö osaks (Alas, Pramann Salu 2005: 31).

Üks populaarsemaid muutumise mudeleid on Kotteri kaheksast sammust koosnev muudatuste protsessi mudel (Kotter ja Kohen 2004). Kotteri eduka muudatuse kaheksa sammu on järgmised:

1. Suurendada möödapääsmatuse tunnet
2. Panna kokku juhtgrupp
3. Panna paika visioon
4. Edasta sõnum toetuse saamiseks
5. Anna tegevusvabadus
6. Saavuta lühiajalised tulemused
7. Tegutse edasi
8. Kinnista muudatus

Kõigi kaheksa sammu keskne väljakutse on muuta inimeste käitumist. Strateegia, süsteemid või kultuur pole kesksel kohal. Need ja muudki asjad võivad olla väga olulised, kuid kõige tuum on vaieldamatult käitumine, mida inimesed teevad ning vajadus märkimisväärseteks niheteks nende tegevuses. Esimesed neli sammu on mõeldud lahtisulamiseks, järgneva kolme sammu abil viiakse muudatused sisse ja viimane samm sarnaned kinnistamisega Lewini mudelis. Cummings'i ja Worley'i näevad muudatuste läbiviimise protsessi viiesammulisena, millest esimesed kolm on mõeldud lahtisulamiseks: muutusteks motiveerimise käigus luuakse muudatusteks valmisolek ja ületatakse muudatustele vastuseis, seejärel luuakse visioon. Protsessi lõpetab uute oskuste ja kompetentside arendamine ning uute käitumisviiside kinnistamine toimunud muudatuste säilitamiseks (viidatud läbi Caluwe & Vermaak 2003: 89). Kõik muudatuste protsessimudelid (Kotteri kaheksasammuline mudel, Cummings'i ja Worley'i viiesammuline mudel ning paljud teised) saab taandada Lewini kolmele sammule.

Muudatuste elluviimise käigus teostatud tegevused on jagatud põhi- ja tugiprotsessideks (Caluwe, Vermaak 2003: 103) ja neid kirjeldab joonis 6. Põhiprotsessi käivitab mõni organisatsioonist väljaspool või organisatsiooni sees toimunud sündmus. Peale põhiprotsessi, milleks võib pidada põhjaliku Kotteri kaheksa sammu mudelit on veel palju tugiprotsesse, milleta muudatuste elluviimine on ebareaalne ja mistõttu nendega tuleb tegeleda kõigi põhiprotsessi sammude ajal (Kotter ja Kohen 2004). Põhiprotsessi on lülitatud tegevused, mille puhul on oluline nende järjekord: eelneva sammu toimimine on eelduseks järgneva sammu toimimisele. Kõige olulisemad tugiprotsessid on töötajate informeerimine, kaasamine ja koolitamine, milleta ei saa läbi ühegi muudatuse ajal (Alas, Pramann Salu 2005: 31). Iga muudatus, mis inimest isiklikult puudutab, kutsub esile emotsioone, mis võivad töö efektiivust vähendada ja takistada uute oskuste omandamist. Seega tuleb inimesi toetada ja suunata konstruktiivsete lahenduste väljatöötamisele (Alas, Pramann Salu 2005: 31).



**Joonis 6.** Muudatuste elluviimise põhi- ja tugiprotsessid (autori koostatud). Allikas: Kotter, Kohen (2004) . Caluwe, Vermaak 2003: 103 põhjal)

Iga muudatus, mis inimest isiklikult puudutab, kutsub esile emotsioone, mis võivad töö efektiivust vähendada ja takistada uute oskuste omandamist. Seega tuleb inimesi toetada ja suunata konstruktiivsete lahenduste väljatöötamisele (Alas, Pramann Salu 2005: 31). Drucker'i (2003: 103) meelest mitte miski ei häiri järjepidevust ega riku suhteid muudatuste protsessis rohkem kui mittepiisav või mitteusaldusväärne informatsioon. Iga ettevõtte peab isegi väiksema muutuse puhul esitama küsimuse: „Keda peaks sellest informeerima?“. See muutub üha tähtsamaks, kuna inimesed ei pruugi ilmtingimata enam üksteise vahetus läheduses töötada ega pruugi üksteist mitu korda päevas näha. Fairest (2014) peab kõige levinumaks muudatuste tõrjumise põhjuseks teadmatust – inimesed ei ole probleemi olemasolu endale teadvustanud ja ei pea muudatust hädavajalikuks. Seega Fairesti (2014) meelest olulise info puudumisel peetakse muudatust õigustamatuteks.

De Geus (1999: 115) ja Wheatley (2006) on üksmeelel, et osad juhivad eelistaksid olukorda, kus ärimaailm oleks samasugune kui asjade maailm, alati harmoonias

ümbritsevaga, passiivne ja oma tahet evimata, ootamas vaid tõuget juhtide poolt, tänu millele saadakse ennustatav ja mõõdetav tulemus. Kuid selle asemel on organisatsioon De Geusi meelest elava organismina alati kindlusetu, ebastabiilne, alati sõltuv firma ja ümbritseva maailma vahelistest muutuvatest suhetest. Wheatley (2006) väidab, et juhtidel ei õnnestu saavutada edukaid tulemusi organisatsioonides, kuna eiratakse endiselt kõige tähtsamat, milleks on inimfaktor. Inimfaktori arvestamine tähendab lähtuda inimeste vajadusest üksteist usaldada, vajadusest mõtestatud töö järele, soovist anda panus ja saada selle eest tänu ja tasu osaliseks. Muutuse ja järjepidevuse tasakaal peab töötajale väljenduma kompensatsioonis, tunnustuses ja tasustamises. Kui muudatuste elluviijaid korralikult ei tasustata jääb innovatsioon organisatsioonis läbi viimata ning kui innovaatoreid ei arvata kõrgema astme juhtkonda, tippjuhtkonnast rääkimata, ei suuda ettevõtte innovatsiooni läbi viia (Drucker 2003: 104). Magistritöö autor teeb sellest järelduse, et töötajate motivatsioonipakett on ülimalt oluline, et hoida häid töötajaid, kes oleks alati kaasa minema ettevõtte arenguks vajaliku muutumise protsessiga.

Alapunktist saab peamisena välja tuua, et kuna organisatsioon toodab väljundeid väliskeskkonda, siis tuleb toimuvaid muutusi ebastabiilses väliskeskkonnas jälgida ja saada tagasisidet, sest muutused võivad saada ettevõttele uueks võimaluseks või tekkivaks ohuks ja võimalusi oskuslikult kasutades säilitab organisatsioon võimaluse suurema süsteemi osana püsima jääda. Väliskeskkonna muutustele toimetulekuks peab ettevõtte suutma kiiresti kohaneda. See eeldab head juhilt töötajate kaasatõmbamist, sest vastasel korral ettevõtte ei muutu ja langeb konkurentsist välja. Juhi võtmerollist muusatuste juhtimisel räägib järgmine alapeatükk.

### **1.3. Juhi roll muudatuste protsessis**

Esimeses alapeatükis selgus, et juht on üks olulisematest faktoritest ettevõtte arengus ja selleks vaatleme järgnevas alapeatükis, millised rolle peab ettevõtte juht täitma, et edukalt muudatusi läbi viia.

Juhi rollid on osa organisatsiooni tööst ja on seotud ettevõtte muutumisega. Läbi juhtimisprotsessi ja liikmete jõupingutuste on ettevõtte koordineeritud ja suunatud, et

saavutada eesmärgid (Senior 2002: 221). Seega on juht efektiivsuse saavutamise nurgakivi, töötades välja organisatsiooni protsessid ja nende täideviimine (Mullins 1999: 166). Fayol juba 1949. aastal esitles viit elementi juhtimises - planeerimine, organiseerimine, eestvedamine, koordineerimine ja kontrollimine, mis on seotud formaalse organisatsiooni süsteemiga (Fayol 1949 viidatud Senior 2002: 221 vahendusel). Nebeker'i ja Tatum'i (2002) uurimuses on planeerimine tegevus, mille käigus mõeldakse põhjalikult läbi tulevikus saavutatav eesmärk ja selleni viivad teed, et valida eesmärgile jõudmiseks kõige sobivamaid tegevusviise. Organiseerimine on protsess, mille kaudu juht loob koostööks sobiva keskkonna, et tagada püstitatud eesmärkide ning plaanide ja strateegiate elluviimine. Eestvedamine on olulisel määral seotud töötajate motiveerimisega, põhinedes suhtlemisel ja mõjutamisel läbi veenmisprotsessi. Kontrollimise käigus võrreldakse tulemusi standarditega ja seotud eesmärkidega ning antakse võrdlustele tuginedes hinnang toodete/protsesside/tegevuste kvaliteedile. Mintzberg (1973: 93-94) jagab rollid kolme gruppi - suhtlemise, eestvedamisega ja otsustamisega seotud rollid. Juhi töö on rollide kombinatsioon. Mõned rolliga seotud ülesanded täidab juht ise, teised delegerib organisatsiooni liikmetele. Mintzbergi(1973: 93-94) käsitluses on juhi rollid järgmised:

- Suhete ja suhtlemisega seotud informaalset rollid (esindusroll sees ja väljas, eestvedaja, mentor, sidepidaja, meeskonna looja ja innustaja, tugiisik ja abistaja tööprotsessis).
- Informatsiooniga seotud rollid (kõnemees, info andja sisse ja välja, informatsioonisüsteemi kujundamine, info kogumine seest ja väljast, info vastuvõtmine, selekteerimine ja vahendamine, ettekanded, horisontaalse infoliikumise soodustamine, aktiivne osalemine sisesuhtluses).
- Otsustamisega seotud rollid (muudatuste juhtija, prioriteetide määraja, ressursside jagaja, kriiside juhtija, personaliga seotud otsused, valdkonna muudatuste täideviimise juhtija, oma valdkonna finantsotsused ja personaliotsused, toodete/teenustega seotud otsused).

Lisaks rollile eristatakse erinevaid juhtimisstiile, mis on juhi situatsioonist tulenev tegutsemisviis püstitatud eesmärkide realiseerimisel. Juhtimisstiilid erinevad üksteisest

eelkõige selle poolest, kuidas juht suhtub töötajatesse ja kuidas kaasab neid koostegevusse, juhtimisse ja otsustamisse (Skinner ja Ivancevich: 1992).

Kõige üldisemalt eristatakse kolme peamist juhtimisstiili (Skinner ja Ivancevich: 1992):

- Demokraatlik juhtimine – juht delegeerib võimu, toetub töötajate teadmistele ning tema mõju põhineb suurem määral töötajatepoolsel austusel.
- Autokraatlik juhtimine – väärtustab korraldused, kontrolli ja juhipoelse domineerimise.
- Passiivne juhtimine – juht sekkub minimaalselt töötajate tegevusse, eeldades enesekontrolli olemasolu. See võib olla ebakompetentsuse tulemus.

Magistritöö autori meelest juhtimisstiilide valikul tuleks arvestada olukorda ja rakendamisel konkreetset situatsiooni ja töötajate tööalast küpsust. Kompetentsed töötajad vajavad pigem demokraatlikku juhtimist ja vähemkompetentsemad autokraatlikku juhtimist. Elutsükli teoorias selgus ka, et mida küpsemaks saab ettevõtte, seda demokraatlikum peab see olema. Kasvufaasist polnud võimalik ilma delegeerimata küpsusfaasi jõuda.

Inglisekeelses erialases kirjanduses on kaks sõna - “*management*” ja “*leadership*”- mõlemad võiks eesti keelde tõlkida sõnaga juhtimine, kuid neil on erinev tähendus ja ulatus. Zeleznik (1998) ja Kotter (1990) väidavad, et eestvedamine (*leadership*) ja juhtimine (*management*) võivad olla mõnel juhul sarnased, kuid nendel on väga palju selgeid erinevusi. Mõlemal juhul liikumine eesmärgi suunas ja motiveeritakse töötajaid. Juhtimine on pigem seotud formaalse organisatsiooniga, millele on määratud töökohustused ja spetsiifilised tööülesanded. Eestvedamine on seotud informaalsete organisatsioonide poolega - on sotsiaalse olemusega ja moodustuvad sõpruse ja ühiste huvide alusel (Senior 2002: 220). Eestvedamise ülesandeks on muuta töötajad energilisemaks ja motiveerida neid eelkõige samastumise kaudu, mitte läbi hüvitiste või karistuse (Wheatley 2006). Juht (manager) planeerib ja eelarvestab, liider (*leader*) seevastu määrab suuna. Juht organiseerib ja mehitab, liider haarab inimesi kaasa. Juht kontrollib ja lahendab probleeme, liider motiveerib ja inspireerib. Lõpuks juht loob standardeid, stabiilsuse, prognoosi ja reeglistiku, samas kui liider kutsus esile potentsiaali muutusteks, kaoseks ja isegi ebaõnnestumiseks (Kottermann 2006, Nebeker

ja Tatum (2002). Juhtimise ja eestvedamise tabelis 2. Seega on eestvedamine Nebekeri ja Tatum kirjeluses ainult üks juhi rollidest. Kotter (1990) lisab, et eestvedamine põhineb liidri ja järgijate mõjusuhetel ning loomupoolest karismaatilistel inimestel on siin omajagu eeliseid mõjuvõimu saamisel. See tähendab, et organisatsiooni tegutsemise edukus ja käekäik sõltub suuresti seal sees olevatest inimestest. Hea juht taipab eestvedajana, et ettevõtte või asutuse käekäiguks ja edasiminekuks on vajalik nii inimeste tõhus tegutsemine kui ka koostöö (Türk 2001: 9).

**Tabel 2.** Juhtimise ja eestvedamise erinevused

	<b>Juhtimine</b>	<b>Eestvedamine</b>
Tegevuse loomine	Planeerimine, eelarvestamine	Suuna määramine
Võrgustiku loomine	Organiseerimine, mehitamine	Inimeste kaasa haaramine, kommuniqueerides visiooni
Plaanide teostamine	Kontrollimine, probleemide lahendamine	Motiveerimine, inspireerimine
Tulemus	Korrastatud, potentsiaal saavutamaks eesmärke	Muutused, potentsiaal saavutada muudatusi.

Allikas: Kottermann 2006

Et paremini eesmärke saavutada, on De Geusi (1999: 141) meelest edukad firmad väga valivad inimeste suhtes, keda nad võtavad oma liikmete hulka. Alati tuleb tähelepanu pöörata sellele, et tagatud oleks uute annete juurdevool, et firma püsiks värskena. Uutel liikmetel peavad olema õiged erialased oskused, kuid sama tähtis on kooskõla liikme ja institutsiooni vahel (De Geus 1999: 141). Õigete inimeste olulisust muudatuste protsessis rõhutab ka Fairest (2014).

Gilley et al (2009) uuringust selgus, et tõhusalt läbiviidav muudatus eeldab spetsiifilist eestvedamisoskust ning juhtimisoskused on olulise tähtsusega tulemuslike muutuste

läbiviimisel. Need juhid, kes tegelevad töötajate motiveerimise ja tagasisidestamisega, viivad muudatusi läbi tõenäoliselt edukalt. Ka suhtlemis- ja veenmisoskused on juhtidele muudatuste läbiviimisel väga vajalikud, sest töötajad aktsepteerivad juhte, kes suudavad neid innustada ja tekitada huvi muudatuste läbiviimise vastu.

Porras ja Hoffer (1986) uurisid edukaid liidreid muudatuste läbiviimisel ja leidsid, et nende käituses esines ühise joonena töötajate kaasamine otsustamisse, juhtimine visiooni abil, võimaluste loomise info vabaks liikumiseks ja töötajate arendamine. Edukatele liidritele oli iseloomulik strateegiline lähenemine juhtimisele.

Austraalias läbi viidud uuringust VKE –te kohta selgus samuti, et äärmiselt oluline on juhi roll organisatsioonis ja sellel nähti mitmekordset mõju ettevõtte strateegilistele kompetentsidele. Vaja on paindlikku ja kohandatud juhtimisstiili, et pidevalt reageerida potentsiaalsetele ohtudele püüdes samal ajal ära kasutada võimalusi. Kriitilisteks teguriteks ettevõtte arengul peeti veel finants- ja turundustegevust (Mazzarol *et al* 2014).

Google otsustas uurida ettevõttesiseselt, mida teevad parimad juhid teisiti (Garvin 2013). Põhjus uurimiseks algatati, kuna ettevõttes levis arvamusi, et juhid töötulemusi ei mõjuta, kuna võimekaid inimesi pole vaja juhtida - nad juhivad end ise. Samas esines ettevõtte siseselt suur lahknevus tiimide tulemuses. Analüüsi 1000 juhti ja jõuti järeldusele, parimad juhid juhivad tõepoolest teisiti võrreldes ülejäänud juhtidega. Projekti algatajad teadsid, et töötaja lahkub töölt üldjuhul ühel põhjusel kolmest: nõrk side firma missiooniga, ebameeldivad kolleegid või kohutav ülemus. Nendest viimast pidasid nad kõige hägusamaks. Seetõttu hakkas Google-i teadlaste meeskond analüüsima soorituste tulemusi, tagasiside uuringuid ning otsima korrelatsioone kasutatavate fraaside, sõnade, kiituste ja laimuste vahel. Selgunud kaheksa fakti sõnastati Google juhtide reegliks ja need on olulisuse järgi:

1. Ole hea treener (coach)
2. Ära mikrojuhi ja anna meeskonnale võimu
3. Näita üles huvi meeskonnaliikmete vastu, hoolitse et nad tunneks end hästi
4. Ole tõhus ja tulemusele orienteeritud

5. Ole hea suhtleja- kuula ja jaga informatsiooni
6. Arenda oma meeskonnaliikmete karjääri
7. Oma selget visioon ja strateegiat
8. Valda tehnilisi võtmeoskuseid, et saaksid oma meeskonnale nõu anda

Neist olulisem oli järeldus, et vastupidiselt seni kehtinud arusaamisele ei väärtusta insenerid kõige rohkem oma otsese ülemuse insenerioskuseid ja suutlikkust tehnilistest probleemidest aru saada, vaid tema valmisolekut näost-näkku kohtumisteks, küsimistega juhtimise oskust ning huvitumist alluva tööst ja eraelust (Garvin 2013).

Kokkuvõtvalt toob magistritöö autor välja teooriast selgunud olulisemad juhi võimed või rollid muutumisprotsessi juhtimisel. Need on võime kohandada juhtimisstiili vastavalt olukorrale, valida oma meeskonda õiged inimesed, juhtida visiooni abil, motiveerida ja anda tagasisidet, juhendada (coaching) ja olla hea suhtleja kuulates ja jagades informatsiooni. Suur roll on suhtlemisel ja Google'i läbi viidud uuringus selgunud peamine juhi oskus oli olla hea treener (*coach*), mis on magistritöö autori meelest kooskõlas elutsükli teorias välja tulnud delegerimisoskusega. Tegevuste ja vastutuse üle andmine alluvatele eeldab võimet ja tahet sellega järjepidevalt tegeleda.

## **2. VÄIKEETTEVÖTTE TECHNOBALT EESTI OÜ ARENG JA MUUTUMISVAJADUSE ANALÜÜS**

### **2.1. Ettevõtte, uurimismetoodika ja valimi tutvustus**

Technobalt Eesti OÜ on asutatud 1994. aastal ja kuulub kohalikul kapitalil põhineva Technobalt Grupi koosseisu. Ettevõtte põhitegevus on konveiersüsteemide erilahenduste tootmine ja müük ning kõrvaltegevusena konveierkomponentide edasimüük. Technobalt Eestis toimub konveieri projektlahenduste ja erinevate tööstusseadmete väljatöötamine, projektide elluviimine, paigaldus- ja hooldusteenuste osutamine ning seadmete ja komponentide müük (Technobalt Eesti koduleht 2015). Oma 20 aasta pikkuse ajaloo jooksul on Technobalt Eesti OÜ arenenud ja muutunud koos ärimahuga. Algselt lihtsustatud ülesehitusega konveieri komponentide hulgimüügist Eestis, kus müügimehe kohustuste hulka kuulus ka ostutegevus, on tänaseks saanud ettevõtete, milles on selgelt eristuvate funktsioonidega struktuuriüksused (vt lisa 1).

Techobalt Eesti OÜ kontor, ladu ja tootmine asuvad Harjumaal Mõigu tehнопargis. Müügikontorid on lisaks veel Tartus alates 2003. aastast ja alates 2014. aastast Jõhvis. 2015. aasta maikuu seisuga on ettevõttes 35 töötajat, mida on 15 töötajat rohkem kui oli magistritöös vaadeldava perioodi alguses 2011. aastal kui töötajaid oli 20. Seega liigitub Technobalt Eesti suuruse järgi määratlades väikeettevõtete (10 - 49 töötajat) alla (Statistikaamet 2015). Kolmandik ettevõtte töötajatest on töötanud ettevõttes 10 aastat või kauem. Technobalt Eesti OÜ funktsionaalse struktuuri järgi jaguneb personal viide osakonda: haldus, müük, ost, tootmine ja hooldusteenus. Kõige enam töötajaid on tootmises, täpsemalt on töötajate arvud osakondades toodud lisa 1.

Konveieri komponentide müük on ettevõtte vanim tegevusvaldkond. Aegade jooksul on müüginimekirjas olevate tööstustarvikute valik ja prioriteedid muutunud. Aastal 2002 laiendati tegevusvaldkonda ja loodi projektiosakond ning hakati tootma tehnoloogilisi transpordisüsteeme väljastpoolt oma ettevõtet tellitud projektide põhjal. 2007. aastal värvati tööle esimene ettevõttesisene projekteerija ja 2015. aastaks on tootmisosakond kasvanud ettevõtte kõige suuremaks osakonnaks. Tehnoloogiliste lahenduste müügi valdkonna alla kuulub kogu tegevus, mis on seotud komplektsete transportööriidga, hõlmates endas projekteerimist, tootmist, komplekteerimist, montaaži, käivitamist ja järelhooldust (Töötaja meelespea 2012). Suuruselt teine on hooldusteenuse osakond, kus teostatakse lepingujärgseid perioodilisi ja ühekordseid hooldustöid, samuti tootmisjärgset montaaži ja häälestust ning kogu edaspidist hooldust ja muid analoogseid töid (Töötaja meelespea 2012). Komponentide müük on säilinud peamiselt tugiosakonnana, mis aitab oma käibega hoida jooksvalt rahavoogu ajal kui projektilahendusi toodetakse.

Ettevõtte omatoodangut turustatakse Technobalti kaubamärgi all Baltikumis. Lisaks on ettevõtte mitmete tuntud tööstusseadmete ning komponentide tootja esindajaks Balti riikides. Esindatavate kaubamärkide hulka kuuluvad näiteks Contitech, Getriebebau Nord, Trelleborg, Sandvik, SNR-NTN jm. (Kvaliteedikäsiraamat 2012).

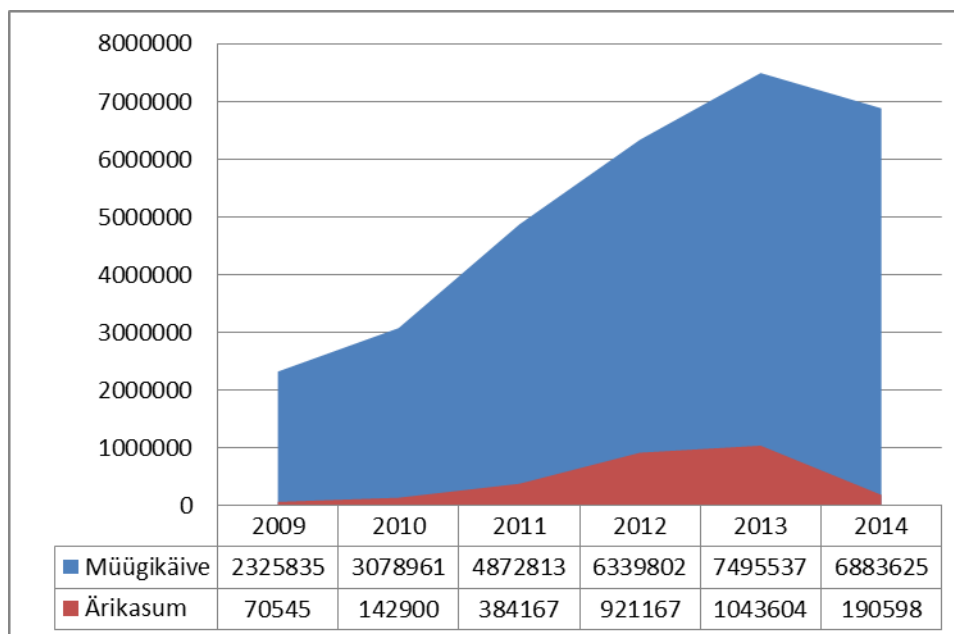
Ettevõttel on eelnimetatud teenuste osutamiseks vajalikud litsentsid ja tegevusload olemas ning jälgitakse keskkonna-, kvaliteedijuhtimise ning töötervishoiu ja tööohutuse juhtimise süsteeme. Aastal 2012 omistati ettevõttele ISO 9001: 2008 kvaliteedijuhtimise sertifikaat.

Mitmed Eestis, Lätis ja Leedus valminud suured ja keerukad insenertehnilised konveiersüsteemide terviklahendused on ettevõtte käivet vaadeldava perioodi jooksul järjepidevalt kasvatanud. Technobalt Eesti OÜ toodangut Eestis kasutavad järgmised tuntud ettevõtted: Eesti Energia Mäetööstus AS, Eesti Pandipakend OÜ, Farm Plant Eesti AS, Horizon Tselluloosi ja Paberi AS, Kunda Nordic Tsement AS, Ragn-Sells AS, Salvest AS, VKG Kaevandused AS, VKG Oil AS jne (Kvaliteedikäsiraamat 2012).

Eriti olulised kliendid on ettevõttele need, kes vahetavad samm-sammult välja vananenud tehnoloogia, seades tehnoloogilistele lahendustele üha kõrgemaid nõudmisi ning kes peavad Technobalti Eestit oma võrdväärseks partneriks ja nõuandjaks. Kõrgekvaliteedilised tooted ja professionaalne hooldusteenus aitab klientidel saavutada märkimisväärse ressursi ja aja kokkuhoiu, mis kajastub tootmise kui põhitegevuse efektiivsusnäitajates.

2013. aastal kasvas ettevõtte müügikäive 18% ja oli läbi ajaloo parim. Projektilahenduste osakaal käibest oli 66%, komponendi müük 32% ja teenuse müük 2% (Aastaaruanne 2013). Äripäeva koostatud masina- ja metallitööstuse topis oli Technobalt Eesti OÜ 2012. aastal viiendal ja 2013. aastal neljateistkümnendal kohal. Koht edetabelis langes, kuigi ettevõtte käive oli 2013. aastal suurem kui 2012. aastal, kuna edetabelis seati ettevõtted pingeritta kuue näitaja põhjal, milleks on müügitulu, müügitulu kasv (võrreldes eelmise aastaga), aasta ärikasum, kasumi kasv (võrreldes eelmise aastaga), rentaablus ja varade tootlikkus (Tööstus...2014). Lisa 4 annab ülevaate kahe aasta võrreldud andmetest, kus on selgelt näha, et 2012. aasta majandustulemused kasvasid kiiremini kui 2013. aastal. 2010.-2012. aasta Äripäeva TOP Gaselli edetabelis oli Technobalt 1115 ettevõtte hulgas oma pideva kasvutulemiga 366-ndal kohal (Eriväljanne...2014).

Selgitusena töö autori poolt olgu lisatud, et antud kontekstis on gasellfirma ettevõtte, mis kasvatas aastatel 2010-2012 käivet ja kasumit vähemalt 50%. Lõppenud 2014. aasta ettevõttele enam nii edukas ei olnud. Ülevaate Technobalt Eesti OÜ müügikäibest ja ärikasumist aastate 2009-2014 jooksul annab joonis 7.



**Joonis 7.** Müügikäibe ja ärikasumi võrdlus aastatel 2009-2014 (autori koostatud)  
Allikas: 2010-2014 Techobalt Eesti OÜ aastaaruanne.

Jooniselt 7 on näha, et käibe kasvas kiirelt aastatel 2010-2013 ning et 2014. aastal ei olnud ettevõtte müügikäibe enam tõusuteel, vaid langes 2012. aasta tasemele.

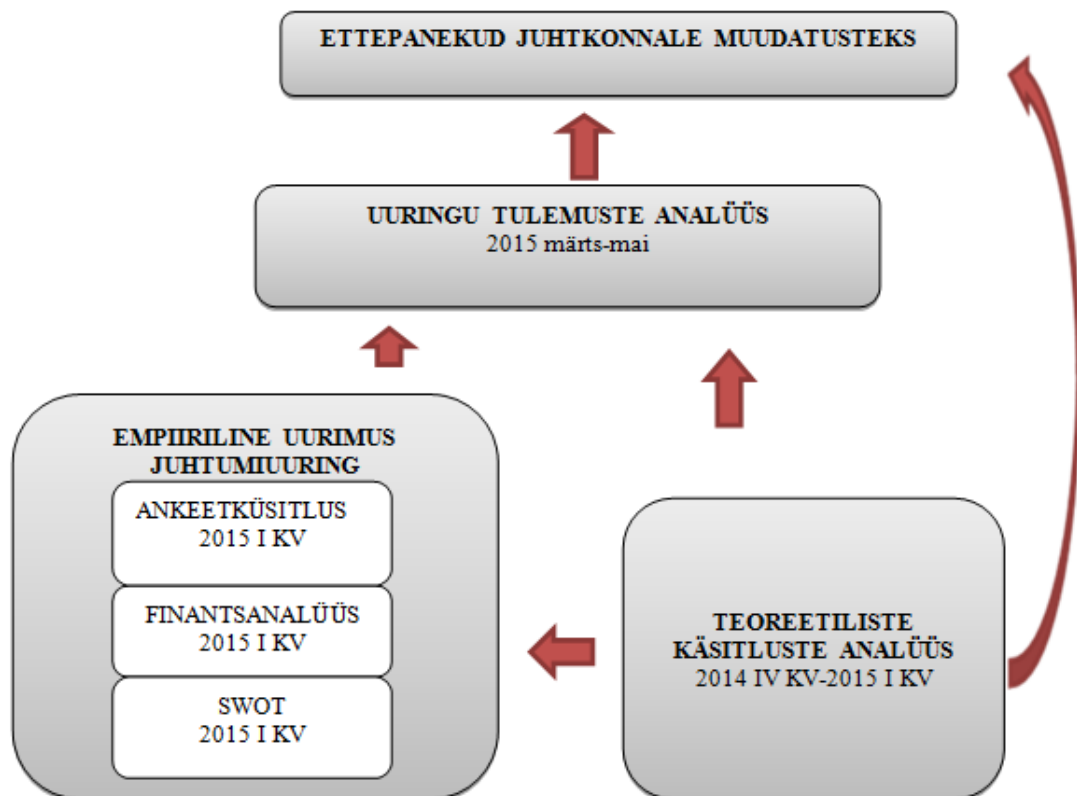
Technobalt Eestis on ettevõtte ühe eesmärgina sõnastatud ka ettevõtte finantseesmärk, milleks on müügikäibe kasv 20% ja käibe rentaablus 10%. Lisaks on seatud ärilised eesmärgid, milleks on:

- Saada Baltimaade juhtivaks konveiersüsteemide pakkujaks.
- Teenida oma tuludest 40% Balti riikidest, 40% Skandinaaviast ja 20% Venemaalt.
- Tegutseda tasakaalustatud müügiportfelli tingimustes, kus 40% tuludest annab tehnoloogia müük, 40% allhange ja 20% järelhooldus ning ühe kliendi osatähtsus ei ületa 30% ettevõtte käibest (Technobalt Grupi strateegia 2015-2020: 2014).

Teoreetilises osas käsitletud ettevõtte kasvupotentsiaali järgi (Tafel-Viia et al 2011:10) on Technobalt Eestil kasvuettevõttele omased eesmärgid ja halvemaks muutunud

finantsnäitajad ajendasid magistritöö autorit uurima, mis ettevõttega toimub ja miks seni nii käivet kui ka kasumit kasvatanud väikeettevõtte 2014. aastal seda enam teha ei suutnud? Sellest lähtuvalt sõnastati uurimisprobleem ja oli võimalik valida ülesandele sobiv uurimismeetod. Käesoleva töö eesmärgi juhtkonnale muudatusettepanekute tegemiseks – täitmiseks tuleb kaardistada väikeettevõtte arenguga kaasnevad kitsaskohad, mis võivad saada takistuseks ettevõtte eesmärkide saavutamisel ning seejuures on otstarbekas kasutada juhtumiuuringut (*case study*). Meetodi valik on tingitud soovist saada ettevõtte arenemisest detailsemat ja sügavutiminevat pilti ning sellisel puhul on peamiseks analüüsiühikuks üksikjuhtum (Laherand 2008:76). Juhtumiuuring koosneb kolmest osast: ankeetküsimustikust, finantsnäitajate analüüsist ja SWOT analüüsist. Teemafookused said valitud teoreetiliste käsitluste järgi ning mitme vaate kasutamine annab terviklikuma ja mõtteseostest tihedama pildi uuritavast objektist. Uuringule eelnes teoreetiliste käsitlustega tutvumine ja analüüs. Uuringut kirjeldab joonis 8.

Juhtumiuuringu esimeses jaos viiakse magistritöö autori poolt läbi küsitlus (lisa 2) Technobalt Eesti OÜ töötajate seas, et saada ülevaade ettevõtte hetkeseisust. Küsitluse loomisel on aluseks võetud Carnelli (1999: 174) organisatsiooni diagnostika küsimustik, millesse on tehtud omapoolsed muudatused. Osad küsimused eemaldati, sest need ei sobinud uuringu fookusega ja poleks antud uuringule kaasa aidanud. Lisatud on väited töötasu kohta, kuna tuginedes teoreetilises osas välja toodud Drucker (2003: 104) väitele, mille kohaselt muutuste ja järjepidevuse tasakaal organisatsioonis väljendub kompensatsioonis, tunnustuses ja tasustamises, on töötasule tähelepanu pööramine magistritöö autori meelest oluline. Veel lisati juurde küsimusi, mis aitaksid välja selgitada kitsaskohti ettevõtte arengus. Personalile suunatud anonüümne ankeetküsitlus koosnes kokku 48 küsimusest. Vastajatel paluti hinnata üldjuhtimise, otsese juhi, motivatsiooni, töötasu, töösoorituse, toetuse, kolleegide ja muudatustesse suhtumise kohta käivaid väiteid. Igale väitele sai töötaja anda hinnangu Likerti viieballisel skaalal - olen nõus, pigem nõus, neutraalne, pigem ei ole nõus ja ei ole nõus. Magistritöö autor kaalus ka seitsmepallist skaalat, mis oli ka aluseks võetud originaalküsimustikus, kuid kontrollides küsimustiku arusaadavust potentsiaalsete vastajate seisukohalt selgus, et väga raske on teha vahet hinnangul täiesti nõus ja nõus.



**Joonis 8.** Ettevõtte arengut takistavate tegurite väljaselgitamise uuringu läbiviimise etapid (autori koostatud).

Keskmete hinnangute arvutamiseks kodeeriti vastused arvudeks järgnevalt: olen nõus = 5, pigem nõus = 4, neutraalne = 3, pigem ei ole nõus = 2 ja ei ole nõus = 1. Keskmise hinnang arvutatakse aritmeetilise keskmisena. Lisaks 48 väitele, tuli uurimuses osalejatel vastata vastajat puudutavale küsimusele, mis asusid küsimustiku lõpus. Lisaküsimused puudutasid vanust, tööstaaži ja haridustaset. Täpsemad andmed vastajate kohta väikses kollektiivis oleks seadnud kahtluse alla anonüümsuse ja konfidentsiaalseks jäämise.

Kutse osaleda uuringus ja küsimustiku link koos lühikese selgitusega (vt lisa 2) saadeti uuringusse kaasatud 32-le töötajale elektronposti aadressidele 10.03.2015. Välja jäid kaks

teenuse osakonna töötajat, sest neil ei olnud meiliaadressi. Ajavahemikul 10.-22.03.2015 tagastati 30 täidetud küsimustikku, mis moodustab 93,7% laiali jagatud ankeetidest. Suurele osalemise aktiivsusele aitas kaasa uuringu saatmine läbi veebilehe [www.ankeet.ee](http://www.ankeet.ee), mis võimaldas saata meeldetuletusi neile, kellel veel ankeet täitmata oli. Kõrget osalusprotsenti arvesse võttes saab väita, et töötajate vaade hetkeolukorrast Technobalt Eesti OÜ-s 2015. aasta I kvartalis on esinduslik. Järgnevalt toob autor välja vastajaid iseloomustavad tunnused (valimi kirjeldus tabelis 3 ja valimi kirjeldus staaži järgi on toodud lisa 3).

Väidete vastuste statistilise analüüsi läbiviimiseks importis töö autor saadud tulemused Microsoft Excel'isse aritmeetilise keskmise ja standardhälbe arvutamiseks ning tõi välja moodi, miinimumi ja maksimumi (vt lisa 3).

**Tabel 3.** Valimi kirjeldus

		Laekunud vastuseid	Vastajate osakaal vastava tunnuse lõikes (%)
Tööstaaž (n= 30)	alla 1 aasta	6	20
	1-5 aastat	12	40
	6-10 aastat	9	30
	11-15 aastat	3	10
Vanus (n= 30)	20-30	10	33
	31-40	13	43
	41-50	6	20
	51-60	1	3
Haridus (n=30)	Põhiharidus	1	3
	Keskharidus	7	23
	Keskeriharidus	6	20
	Kõrgharidus	16	53

Allikas: (Autori koostatud küsitluse põhjal)

Ettevõtte töötajate keskmine vanus on 37,5 aastat. Kõige rohkem töötajaid on staažiga 1-5 aastat (40%). Need ja alla ühe aasta Technobalt Eestis olnud töötajad on kõik lisandunud eelkõige seoses ettevõtte kasvuga. Enim töötajaid on vanuses 31-40 aastat (43%) ja veidi üle poole töötajatest (53%) omavad kõrgharidust, kellest enamik on lisandunud ettevõttesse viimase viie aasta jooksul seoses projektiosakonna kasvuga (vt.

lisa 3). Arvestades asjaolu, et viimase kolme aastaga on töökohti lisandunud 15 ja töötajaid staažiga kuni 5 aastat on 18, siis nende andmete järgi võib personali lugeda stabiilseks.

Juhtumiuuringu teises osas võrreldakse Technobalt Eesti OÜ 2011. - 2014. aasta finantsnäitajaid, sest hästikorraldatud finantsjuhtimisest on abi ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Analüüsis kasutatakse ettevõtte vaadeldavate aastate bilansse ja kasumiaruandeid aasta lõpu seisuga ja arvutatakse suhtarvud, mille valemid on toodud lisa 6. Analüüsiga püütakse leida ettevõtte tegevuses riskikohad, mis võivad tulevikus tekitada probleeme likviidsuse, kasumlikkuse või efektiivsuse tagamisel. Antud analüüsimeetod valiti, sest see toetub teoreetilises osas käsitletud Wickhami (2006: 516) majandusliku kasvu perspektiivile, mida iseloomustavad eelkõige sellised näitajad nagu käive ja kasum. Lisaks oli teoreetilises osas käsitletud Milleri ja Frieseni (1983) elutsükli etappide jagunemisel üheks kriteeriumiks käibe kasv.

Juhtumiuuringu kolmandas osas viiakse läbi SWOT analüüs, sest see on oluline osa strateegia planeerimisel ja aitab kaardistada ettevõtte tugevaid ja nõrku külgi ning nende mõju organisatsiooni eesmärkidele ning majanduskeskkonnast tekkinud võimalusi ja ohtusid, millele ettevõttel tuleb tegevusega reageerida (Hill ja Jones 2001:5). Analüüsil võetakse aluseks Tehnobalt Eesti OÜ-s müügiosakonna ja tegevjuhi ühistööna (vt lisa 8) koostatud SWOT ja teine osa teostatakse ajurünnakuna magistr töö autori, projekterimisosakonna juhti ja ostujuhi poolt ning selles saadud täiendav tulemus lisatakse esimese grupi poolt koostatule. Lisan 8 on teise grupi mõtted toodud kaldkirjas.

Empiirilise uurimuse viimase tegevusena süstematiseeritakse ja analüüsitakse kogutud materjal. Seejärel tõlgendatakse ja seostatakse informatsioon teoreetilises osas kogutud materjaliga, antakse hinnang saadud tulemustele ja töötatakse välja ettepanekud juhtkonnale.

## **2.2. Juhtumiuuringu tulemused**

Käesolevas peatükis antakse ülevaade Technobalt Eesti OÜ-s läbi viidud juhtumiuuringu tulemustest, mis esitatakse osade kaupa. Esmalt on vaatluse all töötajate küsitluse tulemused, seejärel antakse ülevaade finantsnäitajate analüüsist ja viimasena esitatakse SWOT analüüsi tulemused. Alapeatüki lõpus hindab magistritöö autor Technobalt Eesti OÜ võimalikku asukohta elutsüklikõveral.

### **2.2.1. Ankeetküsimustik**

Tuginedes inimfaktori võtmerollile ettevõtte arengu protsessis, mis teoreetilises osas on välja toodud Wheatley (2006) poolt, pidas magistritöö autor vajalikuks ankeetküsitlusega selgeks teha, kuidas töötajad suhtuvad töösse ja ettevõttesse. Juhtumiuuringu esimeses osas läbi viidud töötajate küsitluse tulemusena püütakse välja selgitada hetkeolukord ettevõttes töötajate hinnangul ning seostada saadud tulemused organisatsiooni elutsükli ja arenguga. Järgnevalt antaksegi ülevaade töötajate hinnangutest vaatlusaluste teemade lõikes, analüüsitakse keskmisi hinnanguid ja hinnangute sagedusi.

Esimesena on vaatluse all töötajate hinnangud juhtimisele. Küsimustest juhtimise kohta selgus, et visiooni teadmine vastajate poolt on alla veidi alla keskmise (2,8) ja strateegiliste eesmärkide selgus on veidi üle keskmise (3,2 mood 2 ja 3). Juhtimise väidetest sai kõige madalama hinnangu (2,6 ja mood 2) väide: info liikumine on ettevõttes hästi korraldatud. Küsitlusest selgus ka, et koosolekute korraldamine info vahetamiseks ei pruugi olla regulaarne - keskmine 3,1 ning mood 2 ja 3. Vastuste jaotumine näitab (vt lisa 5), et vastajaid, kes on väitega nõus või pigem nõus on sama palju kui vastajaid, kes pigem ei ole väitega nõus või ei ole väitega nõus (vastavalt 11 töötajat vs 11 töötajat) Sellest järeldub, et info vahetamiseks korraldatakse koosolekuid, kuid seda pigem osakonnasiseselt või projektimeeskondades ja seda mitte eriti regulaarselt. Töötajaid, kes ei osale üldse või pigem ei osale üldse koosolekutel on kokku 11 ja neist 8 on olnud ettevõttes 6 aastat või kauem (vt. lisa 5). Siit saab järeldada, enim vahetavad infot kuni 5 aastat ettevõttes töötanud inimesed ja tõenäoliselt on nad seotud tootmisosakonnaga. Vaemate olijatega, kes on eelkõige seotud konveieri

komponendi müügi- ja ostuosakonnaga, regulaarselt koosolekuid ei pea. Siin võib olla põhjuseks ka asjaolu, et konveierite tootmine on ettevõtte põhisuund ja sellega tegeletakse rohkem. Komponentide müük on tugisuund ja sellega tegelemine on jäänud tahaplaanile. Väitele: ettevõtte juhtkond rakendab efektiivsust loovat juhtimisstiili keskmine hinnang on 3,1. Vaadates vastuste jaotumist lisast 5, kus 8 inimest selle väitega ei nõustu või pigem ei nõustu, võivad arvamused erineda osakondade lõikes, kuid magistritöö autor seda kindlalt väita ei saa. Väitele: meie organisatsiooni liikmed on uhked selle üle, et nad sellesse organisatsiooni kuuluvad anti keskmiseks hindeks 3,8 ja väide: meie organisatsiooni töötajad ei räägi ettevõttest teistele halba keskmine sai hinnangu 4,0. Nende väidete keskmised viitavad sellele, et töötajad ei leia kurtmiseks põhjust ja on rahul oma tööandjaga.

Otsese juhi plokis antud hinnangud olid enamasti positiivsed. Töötajatepoolne soov oma otsese juhiga koostööd teha on olemas kõigil töötajatel, sest küsimuse miinimumhinnang on 3 ja aritmeetiline keskmine on 4,2. Samuti pigem nõustuti väitega, et juhi juurde on vajadusel lihtne pääseda (4,2) ning juhi tööstiil on eeskujuks (3,7), kuid regulaarse tagasiside hinnang on pigem keskmine (3,3). Vastuste jaotust vaadates (vt. lisa 5) 6 vastajat pigem ei saa või ei saa tagasisidet, ülejäänud jäävad neutraalseks või on väitega pigem nõus. Väide: otsese juhi tööstiil aitab mul saavutada häid tulemusi keskmine hinnang on 3,5, kuid väitega mittenõustujaid oli vaid 4 (vt lisa 5).

Motivatsiooni ploki väidetega pigem nõustuti ja töötajad on pigem motiveeritud (3,7), samuti hinnati fakti, et Technobalt Eesti OÜ soodustab mitmekülgselt töötaja teadmiste täiendamist (3,9) ja oma edasist karjääriarengut nähakse selles organisatsioonis (3,6). Väitele: minu arenguvajaduse väljaselgitamiseks korraldab otsene juht regulaarselt arenguveestlusi on keskmine hinnang 2,6 ja lisast 5 on näha, et väitega nõustujaid kogu valimist on vähe. Ettevõttes arenguveestlusi küll peetakse, aga see pole regulaarne tegevus. Arenguveestlused oleks hea vahend ettevõtte arengusuundade ja töötajate vahelist seost paremini tekitada, et mõlema poole eesmärgid saaksid täidetud.

Töömotivatsioon on teatud sisemiste ja väliste jõudude mõju tulemus, mis põhjustab inimese tegutsemise ja käitumise teatud kindlal viisil. Ideaaljuhul on see käitumine

suunatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisele (Boonestra 2004: 31). Sellest tulenevalt oli küsimustikku lisatud ka uuriv küsimus, mida peavad töötajad motivatsiooni soodustavateks teguriteks lisaks töötasule. Küsimuses: mis motiveerib sind kõige paremini tööle lisaks palgale, pidid töötajad reastama motivaatorid olulisuse järjekorras, kus 1 motiveerib kõige rohkem ja 6 kõige vähem. Magistritöö autor välistas motivaatorina palga, sest teda huvitasid mitterahalised motivaatorid. Lisaks rahale soovivad töötajad enim, et nende töö sisu oleks huvitav ja sisukas. Järgmisena on olulised hea sisekliima ja töökeskkond. Täpse ülevaate motivaatoritest annab tabel 4.

**Tabel 4.** Motivatsioonitegurid Technobalt Eesti OÜ töötajate hinnangul

	Mis motiveerib sind kõige paremini tööle lisaks palgale ?	Aritmeetiline keskmine	Mood
1	Töö sisu	3,0	1
2	Hea sisekliima	3,1	1
3	Töökeskkond	3,2	3
4	Selged tööülesanded	3,8	3 ja 5
5	Tunnustus	4,0	5
6	Võimalus saada edutatud	4,7	6

Allikas: Küsitluse alusel autori koostatud

Töötasu plokis väide: minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes samalaadse töö eest tööturul makstavaga on hinnangute keskmine 3,3 ja väitele: minu töötasu vastab minu oskustele ja tööpanusele hinnangute keskmine on 3,0. Väide: kas töötasu on vastavuses vastutuse määraga hinnati keskmiselt 2,9. 11 töötajat ei olnud väitega nõus või pigem ei olnud nõus. Sama palju inimesi jäid selles küsimuses neutraalseks ja 8 töötajat olid pigem nõus või nõus selle väitega. Täpse ülevaate annab lisa 5. Niisugusele tulemusele võib olla põhjuseks asjaolu, et töötaja ja tööandja näevad vastutuse määra erinevalt ja sellest ka osade töötajate mittenõustumine väitega. Väitele: saan oma töö eest õiglast tasu aritmeetiline keskmine on 2,9 ja mood 2. Lisast 5 on näha, et 12 töötajat pigem ei ole nõus või ei ole nõus selle väitega ning 6-st viimase aasta jooksul lisandunud töötajast 3 ja tööstaažiga kuni 1-5 a oli viis töötajat, kes sai enda arvates ebaõiglast tasu. Tunnetatud ebaõiglus palga suhtes on üks tugevamaid demotivaatoreid. TNS Emori (2013) uuringu andmetel palk väärtustab töötajat, näitab, et ettevõtte hoolib oma töötajast ja on karjäärivõimalusi pakkuv. Tööturul eksisteerib suhteliselt selge

korrelatsioon organisatsioonis makstava palgataseme ja selle vahel, millise kvaliteediga inimesi suudab organisatsioon värvata ja milliseid tulemusi saavutatakse.

Töösoorituse plokis väitele: meie organisatsioonis on otsustamine aeganõudev protsess sai aritmeetiliseks keskmiseks 3,8. Väitele: mul on täpselt teada, mis ma pean tegema oli keskmine hinnang 3,8. Väitele: juhid annavad töötajatele regulaarselt ülevaateid organisatsiooni majandustulemustest sai keskmiseks hinnanguks 2,9. Vastuste jaotumist näeb lisa 5, kus on näha, et umbes kolmandik saab infot selle kohta, umbes kolmandik ei saa ja kolmandik jäävad neutraalseks. Väitele: töötaja on käsutäitja, ise mõtlemine ja tegutsemine on pärsitud, oli keskmine hinnang 2,0 (max 4), see näitab, et pigem selle väitega ei nõustunud ja ise mõelda saab. Väitele: mul on õigeaegselt olemas kogu informatsioon, et teha on tööd hästi oli aritmeetiline keskmine 2,6.

Plokis suhted kolleegidega hinnati kõrgelt koostööd ja kaastöötajate abi. Väitele: kui mul on tööga seotud probleem, siis saan alati rääkida kellegagi kolleegidest keskmine hinnang oli 4,6 (mood 5). Väitele: mu suhted töökaaslastega on head oli samuti aritmeetiline keskmine 4,6 (mood 5). Väitele: me teeme efektiivset koostööd, et töö saaks tehtud on keskmine hinnang 4,5 (mood 5). Eri valdkondade vaheline koostöö soodustab tegutsemise efektiivsust. Hea koostöö soodustab ka töötajatevahelise diskussiooni tekkimist, kust on võimalik midagi õppida. Head suhted kolleegidega muudavad tööpäeva meeldivamaks ja valitseva õhkkonna positiivsemaks. Väitele: suhtlen kolleegidega ka väljaspool tööaega on aritmeetiline keskmine 3,4 (mood 5). Väite vastuste jaotumises (vt. lisa 5) saab järeldada, et ettevõttes on olemas nii neid, kes suhtlevad või seda pigem teevad ja ka neid kes üldse ei suhtle. Ettevõttes on peamiseks ühisüritusteks jõulupidu ja suvepäevad. Muid ühistegevusi, mis aitaks tervel meeskonnal osakonnaväliselt paremat ühtekuuluvustunnet tekitada ja töörutiinist välja lülitada, ettevõttes ei korraldata ja see põhjendab ka vastuste iseloomu.

Plokis suhtumine muudatustesse esitatud väidete: ettevõttes algatusvõimet pigem julgustatakse on hinnangute keskmine 4,0, otsitakse pigem võimalusi, et töötada paremini (4,1) ja pigem on olemas usk, et ettevõtte on võimeline muutuma (4,1). Samas positiivsete muutuste toimumist hinnatakse keskmiseks (3,2). Vastuste jaotuse järgi (vt. lisa 5) põhjal saab järeldada, et enamikel töötajatest puudub kindel hoiak selles

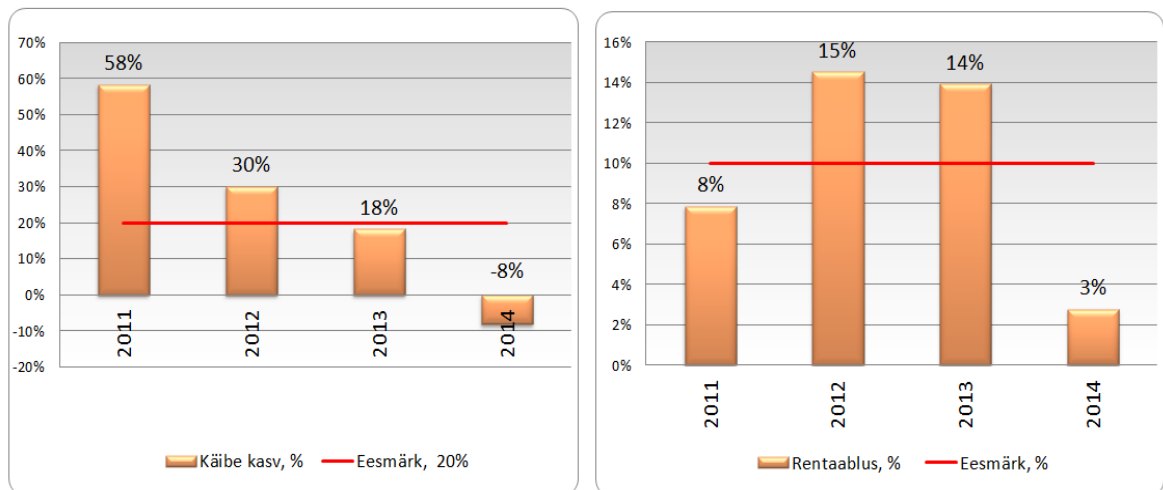
küsimuses. Väitele: on olnud olukordi, kus ma tahaks teha vabamalt oma töös muutusi keskmine hinnang on 3,6. 17 inimest on selle väitega pigem nõus ja 3 täiesti nõus. Selline hinnang viitab ka tõsiasjale, et ettevõttes otsustab pigem otsene juht kui töötaja ise.

Ankeetküsitluse vastuste keskmiste hinnangute järgi võib kokkuvõtvalt väita, et ettevõttes kasutatavad juhtimissüsteemid (info- ja palgasüsteem) ja töökorraldus võivad olla takistuseks ettevõtte arengul. Sellele viitab see, et töötajad pole rahul palgaga ja info liikumisega. Viimane lausa takistab töötajatel efektiivselt töötamist. Põhjus võib olla ettevõtte kasvus ja info liikumist takistavas ümberkorraldamata struktuuris. See järeldus on kooskõla teoreetilises osas vaatluse all olnud Greiner (1998) ja ka Adizes (1979) käsitlustega, kes rõhutasid pidevat ümberstruktureerimise vajadust ettevõtte kasvufaasides. Struktuuri ebasobivusele viitab ka see, otsustamise ettevõttes on aeganõudev protsess, sest enamus otsuseid võetakse vastu juhiga kooskõlastatult. See tähendab, et firma käekäigu eest vastutab endiselt üks inimene. Seoses ettevõtte kasvuga on juhil palju ülesandeid, juhi töö efektiivsus langeb ja ta võib jätta endast ebakompetentse mulje. Ettevõtte juht ei ole tegelenud vastutuse delegeerimisega ja see võib takistada ettevõtte arengut. See järeldus on kooskõlas teoreetilise osa elutsükli teooriaga, kus arengut takistavaks teguriks peeti nii Greineri (1998) ja Adizesi (1979) käsitlustes delegeerimise puudumist. Küsitluses selgus ka, et töötajatel puudub selge arusaam ettevõtte visioonist ja strateegilistest eesmärkidest. Lähtudes Hilli ja Jonesi (2001: 15) teoreetilises osas selgunud käsitlusest, on ettevõtte juhi ülesanne liikumissuuna paikapanemine, eesmärkide ja visiooni viimine iga töötajani, et kõigil oleks ühine siht organisatsiooni arenguks. Hetkeolukorrale antud hinnangute järgi tundub, et Technobalt Eesti OÜ-s pole visiooni tutvustamisega sihipäraselt tegeletud. Oluliseks takistuseks visiooni kommunikeerimisel on asjaolu, et uuringu teostamise ajal puudus ettevõttel sõnastatud visioon üldse. Teoreetilises osas käsitletud Jonesi ja Hilli (2001: 15) seisukoht oli, et visiooni loomine on tööriistaks just töötajate kaasamisel, et tekitada ka neis soovi tegutseda ühes ja samas suunas. Ettevõtte eesmärkidest tulenevalt on soov küll kasvada, aga selle saavutamise teed juhtkonna poolt kommunikeeritud. Jääb mulje, et ettevõtte ei väärtusta inimfaktori mõju ettevõtte arengus, sellepärast ei kommunikeerita pikemaid eesmärke ja ei anta ka tagasisidet majandustulemuste kohta

ning seegi võib olla üks takistus ettevõtte arengul. See järeldus on kooskõlas Wheatley (2006) väitega, et juhtidel ei õnnestu saavutada edukaid tulemusi organisatsioonides, sest eiratakse endiselt kõige tähtsamat, milleks on inimfaktor. Kuna inimkapitali ei peeta oluliseks ei ole ilmselt juhtkonna meelest vaja pidada regulaarselt ka arenguveestlusi. Hea tava kohaselt just arenguveestluse käigus kaardistatakse töötaja arengvajadus, seatakse töötajatele ettevõtte visiooni saavutamiseks isiklikud eesmärgid ja ühildatakse need töötaja võimetega, et ettevõtte eesmärgi paremini täita. Kuid selle kõige juures on töötajad pigem motiveeritud, sest arenevas ettevõttes on töö vaheldusrikas ja huvitav, mis on pidevaks motivaatoriks Technobalt Eesti töötajatele, lisaks soodustab arenev ettevõtte töötaja isiklikku arengut. Motiveeritud töötajatega on ettevõtte arendamine ja muudatuste sisseviimine lihtsam. See väide on kooskõlas teoreetilises osas käsitletud Gilley *et al* (2009) väitega, et tõenäolisemalt viiakse muudatusi ellu motiveeritud töötajatega. Kuid arvestades seda, et nii paljud töötajad Technobalt Eestis on alles noored, siis võib olla oht, et ettevõtet kasutatakse hüppelauana. Organisatsioonis saadakse väljaõpe ja praktiline kogemus, et siis edukatesse ettevõtetesse edasi liikuda või oma ettevõtte asutada. Siinkohal võiks mõelda lahkuva töötaja väljaõppeperioodil tehtud vigadele kui suurtesse arenduskuludesse. Spetsiifilisel erialal uue töötaja koolitamine on aeganõudev ja kulukas.

### **2.2.2. Finantsanalüüs**

Finantsseisu analüüsiks kasutas töö autor Technobalt Eesti OÜ 2011-2014. aasta aastaaruandeid. Ülevaate algandmetest annab lisa 6. Kuna uuritav ettevõtte on seadnud oma finantseesmärkideks käibe kasvu 20% ja käibe ärirentaabluse vähemalt 10% aastas, siis pidas magistritöö autor vajalikuks esmalt uurida neid näitajaid. Ülevaate muutustest käibes ja ärirentaabluses annab joonis 18.

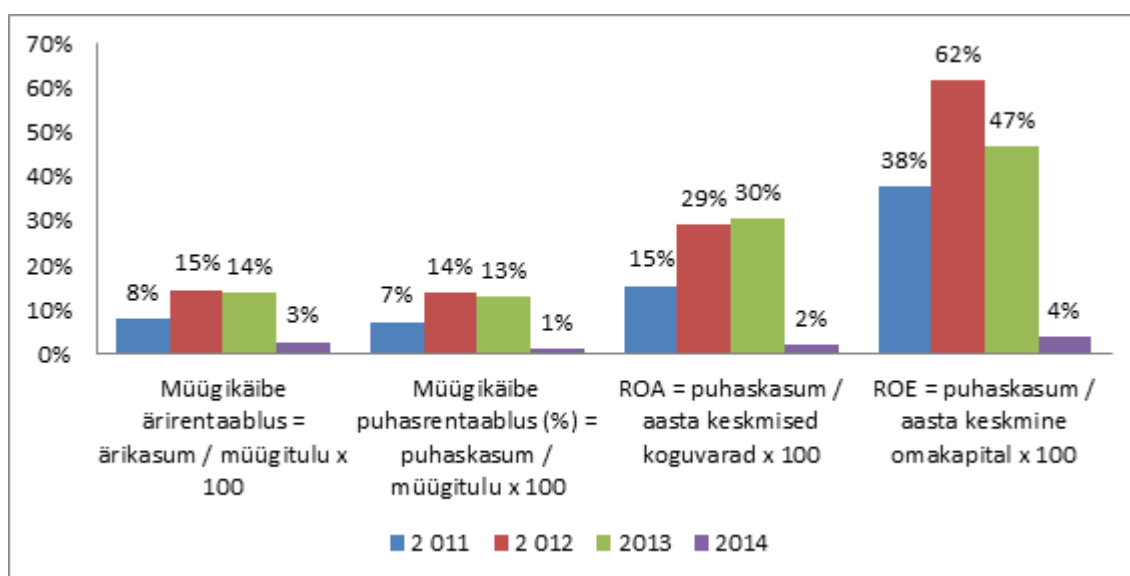


**Joonis 9.** Ettevõtte käibe ja ärirentaabluse täituvus 2011-2014 (autori koostatud).

Käibe kasvas kolmel esimesel uuritud aastal, käibe eesmärk saavutati 2011. ja 2012. aastal. 2014. aasta käibe jäi tugevalt alla planeeritud ootustele. Planeeritud ärirentaablus 10% täideti 2012. ja 2013. aastal. 2011. ja 2014. aastal eesmärke ei täidetud. 2014. aastal tehti kulutusi mitmete tuleviku projektide jaoks, mille raames kasvas ka töötajate arv, kuid tulu veel nendest projektidest 2014. aastal ei saadud. 2011. aastal hangiti esimene suur projekt VKG-st, ning aastatel 2011-2014 tuli 80% Eesti turu projektimüügi tulu sealt. 2014. aastal teostatud projektis tegi ettevõtte 300 000 euro eest lisakulutusi, et klienti mitte kaotada. Veel kajastati 2014. aastal ühe projekti lõpetamise kulusid, mille enamik tulusid jäi 2013. aastasse. Oma osa planeeritud müügitulu vähenemisel mõjutas kindlasti välispoliitiline olukord ja sellega kaasnev ebakindlus tellijate poolt. Tuginedes teoreetilises osas käsitletud Adizese (1979) käimahakkamise faasi kirjeldusele, sest põhisuuna areng tundub olema just selles faasis, võis ka ettevõtte 2014. aasta planeeritud majandustulemuste saavutamisele saada takistuseks eelmiste aastate tugev positiivne rahavoog, mis muutis organisatsiooni hooletuks ja enesekindaks ning eeldati, et töö on tehtud ja edaspidised tulemused tulevad ise.

Rentaablussuhtarvud iseloomustavad firma finantsedukust ning efektiivusest kasumi teenimisel. Kasumit võrreldakse käibega, koguvarega ja omakapitaliga (Alver, Reinberg 2002: 319). Rentaabluse näitajatest annab ülevaate joonis 10.

Müügikäibe ärirentaablus näitab müügikäibe iga euro tasuvust peale müüdü toodangu kulu, turustus- ja üldiste halduskulude mahaarvamist ning kajastab tegevuse efektiivsust. Technobalt Eesti OÜ-s on see näitaja 3-15% (vt joonis 10). 2012. ja 2013. aastal võis sellise tulemusega rahule jääda, sest juhtkond oli seadnud eesmärgiks 10%. 2014. aasta näitaja viitab ebaedukale majandusaastale võrreldes eelmistega. Võrreldes tulemusi tegevusala keskmisega, kus müügitulu ärirentaablus oli 2011. aastal 3,09%, 2012. aastal 8,6% ja 2013. aastal 5,75 % (vt lisa 7), siis Technobalt Eesti tegutses kasumlikumalt.



**Joonis 10.** Tulukuse näitajate võrdlus aastatel 2011-2014 (autori koostatud).

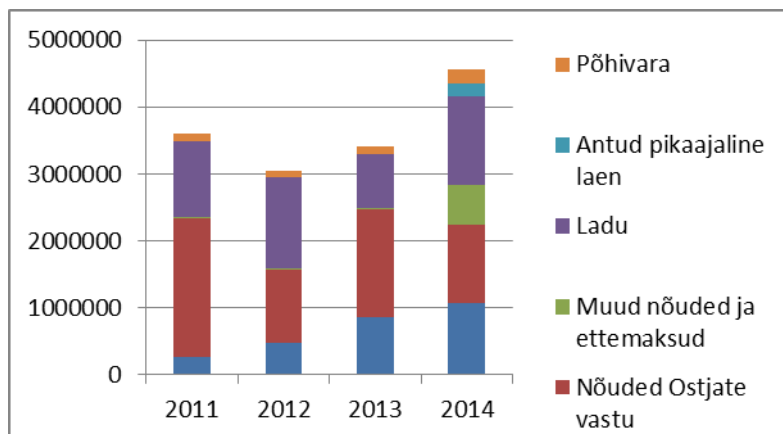
Müügikäibe puhasrentaablus näitab, et ettevõtte müügikäibest aastate lõikes 1-14% moodustas puhaskasum. Puhasrentaabluse protsendi järgi oli kõige efektiivsem aasta 2012, mil käive oli 6,3 miljonit ja kasum 867,3 tuhat eurot, 2014. aastal oli sarnase käibe juures kasum kõigest 85,7 tuhat eurot. 2014. aastal teenis iga müügikäibe euro kõigest ühe senti. Põhjuseid on mitmeid, aga eelkõige see, et erilahendused on alati seotud riskiga. Algsetest lihtsatest projektidest on välja kasvanud julgus ja võime toota väga suuremahulisi projekte, mille hinnad on miljonites eurodes. Iga projekt on tihti kordumatu ja ainulaadne, seega standardlahendusi peaaegu pole. Selline situatsioon nõuab pidevat riskivõtmise julgust, sest oht eksida on suur. Tooted on suured ja kallid ning väiksemgi viga maksab kallist hinda. Paljude projektidega ongi kaasnenud lisakulud, sest projektimeeskonnal puuduvad isiklikud pikaajalised kogemused.. Hetkel

on seda võetud kui kooliraha, lähtudes põhimõttest, et pole paha teha viga, vaid on paha mitte õppida oma vigadest. Siit järeldeb, et ettevõttel on seni aidanud kasvada riskivõtmise julgus, mis on kooskõlas teoreetilises osas välja toodud Adizese (1979) juhi ettevõtte igas kasvuetapis olulise ettevõtliku rolliga. 2014. aasta majandustulemusi analüüsid, peaks ettevõtte leidma põhjused, miks tekkisid lisakulud, et samu vigu tulevikus vältida. Võrreldes puhasrentaablust tegevusala keskmisega (vt lisa 7) teenis Technobalt Eesti vaadeldavatel 2011- 2013 aastal käibelt suurema kasumi.

Koguvara puhasrentaablust peetakse sageli tähtsaimaks suhtarvuks ja see on edukuse üks võtmenäitajaid. Antud näitajad võib võrrelda deposiidi intressimääraga, et saada teada, kas poleks mõttekam paigutada firma varade all olev raha kuhugi mujale. Technobaldis on vaadeldaval perioodil ROA 2-30%. Kui 2011.-2013. aastal võis selle finantsnäitaja väärtusega rahule jääda, siis 2014. aastal seoses suurenenud kulutustega on see näit murettekitav. Kui võrrelda tulemust tegevusharu keskmisega (vt. lisa 7), kus aastatel 2011-2013 jäävad näitajad vahemikku 3-11%, siis Technobalt Eesti varad on sel perioodil parema tootlusega. 2014. aasta kohta konkurentide andmed puuduvad ning vastavaid järeldusi teha ei saa.

Omakapitali puhasrentaablus (ROE) mõõdab omanike poolt ettevõttesse paigutatud raha tulutoovust. Mida kõrgem on omakapitali rentaablus, seda efektiivsemad on investeeringud antud firmasse. Technobaldis on see näit jäänud 4-62 % vahele. Kõige kehvem aasta oli 2014. Tegevusharu keskmisega võrreldes oli ka seal edukaim aasta 2012, kus näitaja oli 16,33. Techobaldis oli 2012. aastal ROE 62%. Sellest saab järeldada, et Technobalt Eesti omanik on teeninud rohkem tulu kui teised sarnase profiiliga ettevõtte omanikud.

Järgmisena analüüsitakse bilanssi, sest see näitab ettevõtte varasid ja nende finantseerimise allikaid majandusaasta alguse ja lõpu seisuga. Bilansimahu muutusi näitab 2011.-2014. aastate lõikes joonis 11.

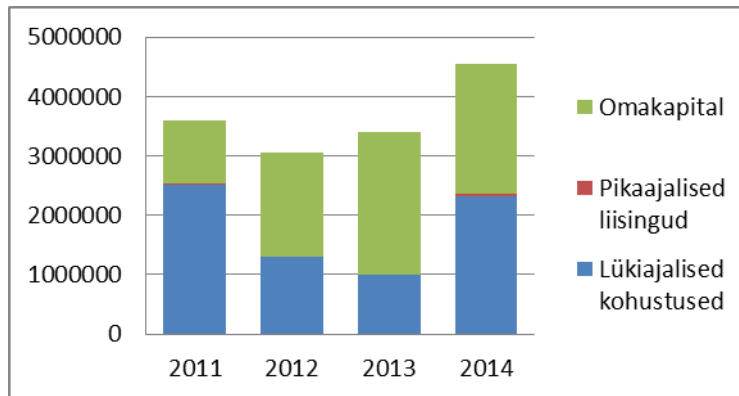


**Joonis 11.** Bilansimahu muutused ja aktive struktuur aastatel 2011-2014 (autori koostatud).

Viimaste kolme aastaga on põhilise varade suurenemise tekitanud vaba raha jääk, nõuded ostjate vastu ja varud. Kui välja jätta seisvate varude hulk, mida on 2014. aasta lõpu seisuga umbes 260 000 eurot, siis kõik ülejäänud näitajad ohtu ei kujuta. Varude kasv bilansis aasta lõpul on tingitud sellest, et projekti kaubad on ostetud lattu, aga toodang pole veel valmis ja aasta lõpus on müügiarve tegemata. Hankijatele tasumata arvete jääk ei kujuta ka ohtu, sest likviidsed vahendid raha näol on olemas. Palju vaba raha kontol on pigem probleem, sest edukuse aluseks on raha kasutamise efektiivsus ja majanduslikult otstarbekas suund peaks olema selline, et rahakontode jäägid oleks võimalikult väikesed, sest vaba raha võiks olla investeeritud. 2014. aastal anti grupisest laenu, sest emaettevõtte soetas gruppi juurde metallitootmise ettevõtte. Analüüsiv ettevõtte tootmiseks põhivara ei vaja, sellest ka selle väike osakaal varades. Käibevarade reaalselt väärtust vähendab seisev laovarude, mis tuleks õiglaselt väärtustada.

Joonis 12 näitab ettevõtte varade finantseerimise allikaid. Ettevõtte on finantseeritud enamjaolt omakapitali ja lühiajaliste kohustustega. Omakapital näitab ettevõtte omanike osaluse suurust. Hea reegel on 50% võõrkapitali ja 50% omakapitali, kuid ettevõtte

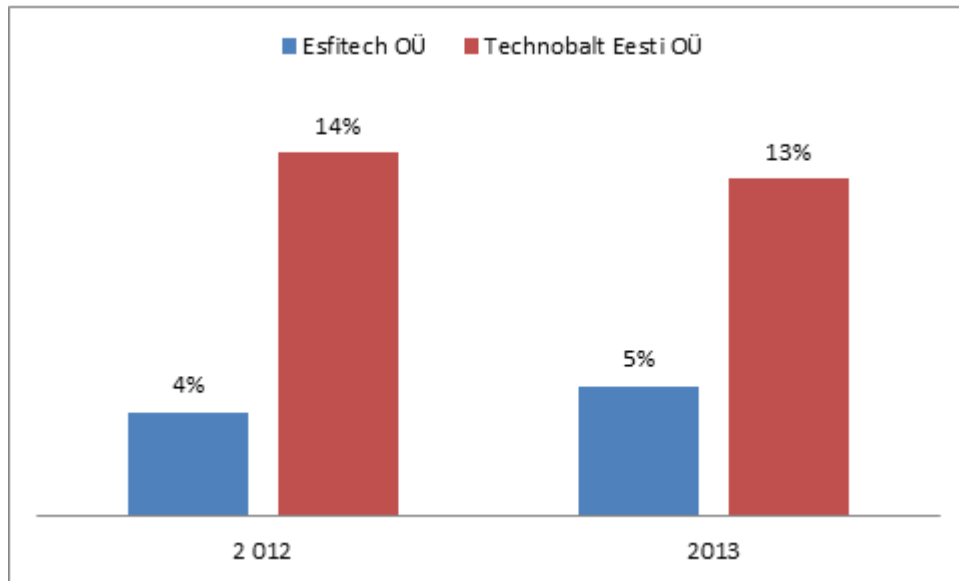
suudab edukat tegutseda ka 60-70% võlakordaja korral (Alver ja Reinberg 2002: 321).



**Joonis 12.** Varade finantseerimise allikad aastatel 2011-2014 (autori koostatud).

Suurenev omakapital 2011.-2013. aastal näitab, et omanike vara on kasvanud. 2014. aastal lühiajalised kohustused on suurenenud, sest kliendi käest saadi suur ettemaks projektiga alustamiseks. 2014. aastal lisandusid pikaajaliste kohustustena kapitalirendi liisingud, mis oli tingitud käibemaksuseaduse muutmisest. Maksevõimega viimastel aastatel probleeme pole palju olnud ja äripartneritele peaks sellised varade finantseerimise allikad usaldusväärsed tunduma.

Uuritava ettevõtte tulmusi võrreldi kõige sarnasema ettevõttega Eesti turul, kelleks on Esfitech OÜ (Esfitech OÜ 2013). Konkureeriv ettevõtte tegeleb kaevandus-konveierite tootmise ja projekteerimisteenuse pakkumisega. Nende aastakäive oli 2012. aastal 1 392 tuhat eurot, käibe puhasrentaablus 4% ja 2013. aastal 1 612 tuhat eurot, käibe puhasrentaablus 5%. Sarnaselt Technobalt Eesti OÜ-ga 2013. aastal majandustulemused paranasid võrreldes eelmise aastaga (Joonis 13). Rentaabusnäitajad kahel võrreldaval aastal olid Techobalt Eesti OÜ-l paremad, mis näitab, et tegutseti efektiivsemalt. Kahjuks pole teada, kuidas möödus konkurendil 2014. aasta. Muid näitajaid ei pea magistritöö autor vajalikus võrrelda, sest tegutsemismahult on see konkurent kordades väiksem.



**Joonis 13.** Puhasrentaabluse võrdlus 2012. ja 2013. aastal (autori koostatud).

Kokkuvõtvalt finantsnäitajate kohta võib analüüsi tulemusel öelda, et ettevõtte on tegutsenud aastatel 2011-2013 efektiivsemalt kui teised sarnase profiiliga ettevõtted ja ettevõtte kiire kasv aastatel 2011-2013 võis tekitada mulje, et on ohutum tegutseda viisil, mis on varem edu toonud ning ettevõttes pole vaja muutusi pole sisse viia. 2014. aasta majandustulemused näitavad siiski selgelt, et muutusi on vaja.

### 2.2.3. SWOT analüüs

Ettevõttesiseselt toimus SWOT analüüsi tegemine kahes jaos, kõigepealt tegevjuht koos müügiosakonnaga aprillis 2015 ning teises jaos maikuu projektierimisosakonna juhi, ostujuhi ja magistritöö autori poolt, kus täiendati esimese grupi koostatud SWOT-i. Ülevaate nendest saab lisast 8. Kõigepealt vaatlleb autor ettevõtte nõrkusi, sest otsitakse kitsaskohti, mis takistavad ettevõtte arengut. Olulisemad on oskamatus oma toodet õiglase hinna eest müüa ja ühelt kliendilt tuleb 80% käivet projektimüügis. Kuna praegune müügivõrk on üles ehitatud vaid näost näkku suheldes ja isiklike kontakte luues, siis ettevõtte ise pole pidanud vajalikuks kulutada raha reklaamile ja turundusele. Kahjuks on nii, et kui panna interneti Google otsingumootoris otsingusõna konveier, siis Technobalt Eesti OÜ esilehele ei ilmu. Puuduvad ka veenvad argumendid, rääkida oma toode nii heaks, et klient oleks nõus selle eest küsitud hinda maksma. 2011. aastal

sai Technobalt esimese müügi VKG-st ja sellest ajast suur osa Eesti müügist on tulnud sealt. 2014. aastal oli ettevõtte nõus tegema projekti raames vastuhakuta lisakulusid, sest ei tahetud kliendiga riidu minna kartuses edaspidistest hangetest ilma jääda. See vähendaski oluliselt 2014 aasta kasumit. Sisemised nõrkused: protseduurid ei jõua ettevõtte kasvule järgi, informatsiooni kehv kommunikatsioon ja töötajate välja-jätmine strateegiliste plaanide koostamisest on märk sellest, et ettevõtte kasvades juht pigem tegeleb tulekahjude kustutamisega erinevates valdkondades ja ei jõua tegeleda iseenda tööga. Juhi sellise ajakasutuse tõttu kannatab kogu meeskond ja ka juht ise. Kuna töötajatel pole otsustusõigust oma töösse puutumas, siis „delegeerivad“ nemad omakorda probleemid juhile lahendamiseks. Ka ankeetküsitluses tuli töötajate vastustest välja, et info liikumine on kehv ja takistab töötegemist, sest puudub info ja otsuseid võtab vastu juht. Analüüsis märgitakse veel nõrka kvaliteedijuhtimissüsteemi, samas uhkusega presenteeritakse ISO kvaliteedijuhtimise sertifikaati. Siiski tundub, et ISO 9001 ei lahenda iseenesest süsteemi vigu, mis hetkel toodab ebaefektiivsust, kuigi võiks olla abi konkurentsieelise hoidmisel. Nõrkusena on toodud ka ettevõtte suured püsikulud ja et komponendi ja teenuseosakonna tulud ei kata ära igakuiseid püsikulutusi kuid ettevõttes panustatakse tootmistegevusse ja komponentide müük on jäänud tahaplaanile. SWOT-i täiustamise käigus toodi välja veel nõrkusena projektilahenduste hinnapakkumiste pealiskaudne tegemine, millega kaasnevad planeerimata kulude lisandumine ja oodatud kasumi vähenemine. Lisaks toodi välja ettevõtte suuna ebamäärasus töötajatele. Et see tõesti nii on, näitas ka ankeetküsitluse vastused visiooni mitteteadmise kohta. SWOT analüüsi järgi on Technobalt Eesti OÜ peamised tugevused, mida võiks ettevõtte heaks tööle panna, kokkuhoidev ja koostööaldis kvalifitseeritud stabiilne personal ja töötajatele lähedal asuv juhtkond. Kui vaadelda seda kui võtmeressurssi, siis võiks ettevõtte kasvada olemasolevalt baasilt edasi. Paraku saab siin takistuseks personaliküsitluses selgunud visiooni ja kaugemate eesmärkide teadmatus ja tänu sellele võimetus liikuda koos eesmärkide suunas. Suurim võimalus Eesti siseselt müüki lähiaastatel kasvatada on keskenduda prügilatele ja jäätmesorteerimiskeskustele. SWOT-i täiendamise käigus lisati veel mõtte arengust koos kliendiga. Seda just sellepärast, et pakume erilahendusi ja klient tuleb oma nägemusega tootest ja ettevõtte ei pea pidevalt tegema turuuuringuid, et mis kliendile võiks meeldida.

Suurimaks väliseks ohuks on odava hinnaga konkurendid, kellega Technobalt Eesti võistelda ei suuda, sest eesmärk on müüa kvaliteeti, aga alati ei suudeta põhjendada head hinna ja kvaliteedi kliendile. Lihtaim viis oleks muidugi kohanduda ja tellida ka komponendid Saksamaa asemel Hiinast ning nii püsida nendega konkurents, aga see pole Techobaldi eesmärk. Eesti turul on projektimüügi võimalikule tulule ohuks ka madal nafta toorhind, sest see mõjutab otseselt Technobalt Eesti suurklienti VKG-d. Riigi poolt tulenevad peamised ohud on maksuseaduste muutmine ja kvaliteetse kutseharidusega tööjõu vähene lisandumine tööturule, keda ettevõttele oleks vaja teenuse osakonda

Tuginedes teoreetilistele käitlustele ja juhtumiuuringu analüüsile hindas magistritöö autor väikeettevõtte Technobalt Eesti OÜ asukohta organisatsiooni elutsükli. Milleri ja Frieseni (1984) elutsükli teooria järgi hinnates ettevõtte langenud käivet ja vanust üle 10 aasta oli ettevõtte 2014 aasta seisuga langufaasis. Greineri (2008) mudeli järgi võiks öelda, et ettevõttes on liiga lai vastutusala koondunud juhi kätte ja ettevõttel on autonoomsuse kriis, kus kasv saabuks läbi delegeerimise. Viimaste aastate tugev positiivse rahavoog, tänu millele ettevõtte muutus enesekindlaks ja nähes ainult võimalusi, mitte probleeme viitab sellele, et Adizese (1979) teooria järgi on ettevõtte põhisuuna areng käimahakkamise faasis. Selles faasis ettevõtte kasv on planeerimata, siis reageeritaksegi võimalustele planeerimise asemel. Kogu ettevõtte areng tundub olevat Adizese (1979) elutsükli järgi väljakujunemise faasis, kus ettevõtte suurimaks väljakutseks on muutumine professionaalsemaks ja käibe kasvatamise kõrval peaks ettevõtte tõsisemalt tähelepanu pöörama kasumi kasvatamisele tänu professionaalsetele administraatoritele. Väljakutseks juhile selles faasis on delegeerimine, juhtimisstiili muutumine ja eesmärkide ümberhindamine.

### **2.3. Ettepanekud Technobalt Eesti OÜ arendamiseks**

Käesolevas alapeatükis tehakse Technobalt Eesti OÜ juhtkonnale ettepanekud ettevõtte arendamiseks tuginedes läbi viidud juhtumiuuringule. Ettepanekute tegemisel võeti aluseks selgunud ettevõtte toimimise kitsaskohad ning seostati neid teoreetilises osas

käsitletud vajadustega muutusteks tulenevalt elutsüklist, muutumisvajadustest ja juhi rollist selles protsessis.

Magistritöö autor teeb Technobalt Eesti OÜ juhtkonnale järgmised ettepanekud ettevõtte arengu edaspidiseks soodustamiseks:

*1. Visiooni ja selle saavutamiseks püstitatud eesmärkide viimine iga töötajani ja seda pidevalt*

Nii ankeetküsitluse kui ka SWOT analüüsi tulemustest tuli välja, et ettevõtte juhtkond ei ole töötajatele kommunikeeritud oma tulevikunägemust. Mida lihtsamini ja jõulisemalt nägemus luuakse ja sellest räägitakse, seda suurem on võimalus eesmärgile jõuda. See ettepanek on kooskõlas Wheatley (2006) väitega, et juhtidel ei õnnestu saavutada edukaid tulemusi organisatsioonides kui eiratakse inimfaktorit ja Hilli ja Jonesi (2001: 15) teoreetilise käsitlusega, kus visiooni peeti juhi tööriistaks just töötajate kaasamisel.

*2. Informatsiooni jagamise süsteemi loomine*

Ankeetküsitluse tulemustest selgus, et töötajatel puudub õigeaegselt informatsioon, et teha oma tööd hästi ja et otsustamine on ettevõttes aeganõudev protsess. Ka SWOT analüüsis toodi ettevõtte sisemise nõrkusena välja kehva ja organiseerimata informatsiooni. Info sellest, mida tehakse, kuhupoole liigutakse ja miks just ühed või teised otsused vastu võetakse, on olulised muutumisprotsessis. Ilma sellise infota ei ole organisatsioon võimeline väliste muutustega kohanema. See ettepanek on kooskõlas Garesise (2010) käsitlusega, kus töötajad vajavad infot, et otsustada, mis need muudatused konkreetselt neile kaasa toovad ja millist kasu võiks nemad sellest saada. Ka Caluwe ja Vernaak (2003: 103) tõid muutuse tugiprotsessina välja informatsiooni, mis on oluline komponent muudatuste protsessis. Lisaks on töötajaskond tööks vajaliku info ootel, mis on tööaja ebaefektiivne kasutamine ja seesugune raiskamine lõpeb kokkuvõttes hukatuslikult.

### *3. Juhipoolne vastutuse delegeerimine*

Ankeetküsitlusest tuli välja, et otsustamine on aeganõudev protsess ja info ei liigu. See näitab, et on tekkinud „pudelikael“ juhi ja struktuuri alumiste osade vahel. Ettevõtte kasvades on lai vastutusala koondunud juhi kätte ning paraku ei jõua ta enam kõigega tegeleda. Selle asemel, et tegeleda strateegia ja eesmärkidega, tuleb tal tegeleda tulekahjude kustutamisega. Mittedelegeerimine võib kaasa tuua kasvuettevõtte enneaegse vananemise. Greineri (2008) mudeli järgi on ettevõttel tegu autonoomsuskriisiga, kus kriisi lahendus on juhtimisstiili muutmine ja delegeerimine. Samuti on ettepanek kooskõlas Adizese (1979) väljakujunemise faasi juhi väljakutsega, milleks on delegeerimine, et jõuda järgmisesse kasvufaasi.

### *4. Õiglase ja vastusest sõltuva palgasüsteemi loomine*

Töötajate uuringutulemuste alusel saab väita, et ettevõttel on vajadus edasi arendada töötasusüsteemi, sest hinnangutest tuli välja, et töötajate meelest palgasüsteem pole õiglane, vastutus ja palk pole seoses, tasu ei vasta oskustele ja tööpanusele ning ka arenguestlusi ei korraldata regulaarselt. Magistritöö autori meelest võiks ära kasutada regulaarseid arenguestlusi, et selgitada välja rahulolematuse põhjus ja see likvideerida. See ettepanek on kooskõlas Gilley *et al* (2009) uuringutulemustega, kus selgus, et juhid, kes tegelevad töötajate motiveerimise ja tagasisidestamisega, viivad muutusi tõenäolisemalt läbi.

### *5. Kulude kontroll läbi õigete mõõdikute seadmise ja täpsema kuluarvestussüsteemi loomise*

Müügikäibe puhaskasumit arvutus näitas, et 2014. aastal teeniti puhaskasumit 1% kogukäibest, mis viitab sellele, et kulud on kontrolli alt väljas. SWOT analüüsis toodi välise ohuna välja odavat hinda pakkuvad konkurendid ja sisemise nõrkusena toodi, et projektimüügi hinnapakkumisi koostatakse pealiskaudselt ja hooletust eelarvestamisest tekivad lisakulud. Oht saada suuremaid kulusid kui planeeritud on olemas niikuinii, sest kõik projektid on erilahendused. Selleks, et mitte vahetada oma eristumise konkurentsieelist hinnaliidri konkurentsieelise vastu, tuleks ka pigem hinnavõit

saavutada parema planeerimise ja ajajuhtimisega kui odavamate komponentidega. See ettepanek on kooskõlas teoreetilises osas käsitletud Adizese (1979) elutsükli väljakujunemise faasiga, kus ettevõtte peab muutuma professionaalsemaks läbi kontrollmehhanismide rakendamise ja pöörama tähelepanu töö efektiivsusele ja kasumile.

#### *6. Tegeleda sihipäraselt turundustegevusega.*

Kasumiaruannete võrdluses selgus, et 2014. majandusaastal ettevõtte käive vähenes võrreldes eelmise aastaga. SWOT analüüsis toodi sisemise nõrkusena välja, et komponendimüügist teenitud kasum ei kata ära igakuised püsikulused. Selleks, et müügikäivet suurendada ja müügitegevust toetada, tuleks pöörata rohkem tähelepanu sellele, kuidas potentsiaalsele kliendile paremini silma jääda. Kodulehe informatiivsemaks ja leitavamaks muutmine aitaks uue kliendi ja ettevõtte lihtsamini kokku viia. Praegune komponentide müügistrateegia on üles ehitatud isiklikele suhetele ja paljud projektitellimused on tulnud endistelt ja praegustelt komponendimüügi klientidelt. Eesti turul projektimüügi inimest täna ei ole, kes sellega sihipäraselt tegeleks, pigem on kombineeritud teed, kuidas projektitellimus Technobalt Eestisse jõuab. See ettepanek on kooskõlas teoreetilises osas käsitletud Wickhami (2006: 516) käsitlusega, kus organisatsiooni kasvu juures on oluline ka majanduslik kasv, mida iseloomustavad eelkõige sellised näitajad nagu käive ja kasum. Miller ja Friesen (1983) mõõtsid ettevõtte arengut käibe järgi ja vähenev käibe viib ettevõtte elutsükli langusesse.

#### *7. Seisva laovaru hindamine ja likvideerimine*

Laovarusid käsitlev ettepanek tuleneb finantsanalüüsi tulemustest. Seisev laovaru on külmutatud raha, millega keegi praegu ei tegele. Eravestlustes tegevjuhiga on selgunud, et osa kaubast on tänaseks ebastandardne, sest laovaru soetamist on standard muutunud ja kaup jäi seisma. Aga kindlasti on ettevõtteid, kellel on just selliste komponentidega seadmed ja neil puudub teave, et Technobaltis on sellised laovarud. Laovarude likvideerimine tuleks müügimehele konkreetselt ülesandeks teha. Hetkel puudub neil

motivatsioon müüa allahinnatud kaupa, sest nende boonussüsteem on üles ehitatud müügikattele. Tasuks mõelda allahinnatud kaupade nimekirjade koostamisele ja nende saatmise potentsiaalsetele klientidele, kellele minevikus on müüdnud seadmeid selliste tänaseks ebastandardsete komponentidega. Läbi selle suureneks käive ja vabaneks seisev raha. See on kooskõlas teoreetilises osas käsitletud Butleri (1991) käsitlusega, kus organisatsioon peab suunama kõik oma varad tulemuste saavutamiseks.

Käesolevas magistritöös toodud parendamist vajavad valdkonnad on omavahel seotud, seetõttu ettepanekuid rakendades avalduks positiivne mõju ettevõttesisesele arengule ja efektiivsusele. Olulisemaks ettepanekuks peab magistritöö autor tulevikuvisioni viimist töötajateni, et koos saavutada eesmärk ja mõista paremini juhtkonna tehtud otsuseid.

## KOKKUVÕTE

Väikeettevõtte arengu uurimine on oluline mitmel põhjusel. Omanik teenib läbi selle rohkem tulu, töötaja saab rohkem raha, riigi jaoks väheneb tööpuudus läbi uute töökohtade loomise jpt. Läbi selle on väikeettevõtetele riigi majandusarengule oluline mõju. Uurimisprobleem on aktuaalne, sest väikeettevõtteid on Eestis 98% ettevõtete koguarvust.

Organisatsioon on üks levinumaid ühiskonna koostegutsemise vorme, kus organiseeritult koos saavutatakse eesmärged. Organisatsioonidena võib käsitleda erinevaid inimüksusi, nii äritegevuseks loodud üksusi, kui ka valitsust koole, ühinguid jne. Ettevõtte eesmärk on anda väljundeid väliskeskkonnale ja läbi selle luua tulu ettevõtte omanikule. Kasvupotentsiaali järgi liigitatakse ettevõtteid elustiili või kasvuettevõtteks. Organisatsiooni kasvuga seonduvaid tegureid uurides on leitud, et kasvades läbib ettevõtte mitmeid arengutsükleid nagu elusorganismidki. Ka organisatsioon sünnib, kasvab, saavutab küpsuse, vananeb ja lõpuks sureb. Seega on uurijad pööranud tähelepanu ettevõtte ellujäämisele ja vajadusele kohaneda nagu muudel liikidel looduses.

Lähtudes uurimisülesandest: anda ülevaade organisatsiooni elutsükli käsitlusest ja tuua välja organisatsiooni arengut takistavad tegurid, andis autor magistr töö teoreetilise osa esimeses alapeatükis ülevaate mitmete uurijate organisatsiooni elutsükli teooriatest. Erinevad autorid eristasid mitmeid arengufaase, üksmeel selles osas puudub ja neid on neid kolmest kümneni. Olulisemad faktorid ettevõtte arengu jaoks on professionaalse juhi tulek organisatsiooni omaniku asemele ja pidev uuendustegevus nii protsessides, reeglites, struktuuris, juhtimistasandites kui ka strateegias ja tootearenduses. Kui neid tegevusi ei teha, pärsib see ettevõtte arengut.

Lähtudes uurimisülesandest: anda ülevaade muutumisvajaduse tekkepõhjustest ja muutumisprotsessist, käsitleti teoreetilise osa teises alapeatükis organisatsiooni arengu

seost väliskeskkonna muutustega. Kuna organisatsioon toodab väljundeid väliskeskkonda, siis tuleb toimuvaid muutusi ebastabiilses väliskeskkonnas jälgida ja saada tagasisidet, sest muutused võivad saada ettevõttele uueks võimaluseks või tekkivaks ohuks. Võimalusi ja ettevõtte tugevusi oskuslikult kasutades säilitab organisatsioon võimaluse suurema süsteemi osana püsima jääda. Sisemise võimekuse saavutamiseks vajavad organisatsiooni liikmed ühist tulevikuvisioni ja pidevat muutumist paremaks, mis saavutatakse kompetentse juhi eestvedamisel. Edukas juht mõistab, et ettevõtte üks suurem väärtus on töötajad ja ettevõttes muudatuste läbiviimiseks tuleb eelkõige saada nende toetus. Selleks vajavad töötajad arusaama, milliseid muudatusi on vaja ja milline on nende roll ja kasu sellest. Kõige levinud muudatuste läbiviimise protsess on kolmesammuline. Esimeses etapis tekib möödapääsmatuse tunne, teises etapis toimub muutumine ja kolmandas etapis toimub uute käitumisviiside kinnitamine muudatuste säilitamiseks.

Teoreetilise osa kolmandas alapeatükis lähtuti uurimisülesandest: tuua välja juhi võtmerollid ettevõtte arendamisel ja muudatuste rakendamisel. Professionaalsel juhil on võime kohandada juhtimisstiili vastavalt olukorrale. Paljud juhid ei suuda seda teha ja sellepärast võib ettevõtte arengu huvides ettevõtte erinevatel arenguetappidel olla vaja erinevaid juhte. Edukas juht valib meeskonda õiged inimesed, jagab nendega võimu, motiveerib ja läbi visiooni määrab suuna, juhendab ja annab tagasisidet, loob süsteeme ja reegleid. Muudatuste juhtimisel on kõige olulisem jagada infot meeskonnale, põhjendada otsust ja tuua välja ka kasu töötajale, vastasel juhul töötaja ei teadvusta probleemi olemasolu ja ei pea muutusi hädavajalikus. Selleks on väga oluline, et juht oleks hea suhtleja.

Magistritöö teoreetilise osa kokkuvõttena toodi välja ettevõtte arengut takistavad tegurid vaadeldud käsitluste põhjal. Need on võimetuse ajas muutuda ja kohaneda, ressursside nappus, oskuste ja kogemuste puudus, omaniku soovimatus juhtimist üle anda professionaalsele juhile, efektiivsuse jätmine tahaplaanile, kasvuplaani puudumine, mõõdikute puudumine, personali vähene kompetents, eestvedaja puudumine ja innovatiivsuse puudumine, standardite ja reeglistiku puudumine.

Käesolevas magistritöö raamel selgitati välja töö eesmärgist lähtuvalt Technobalt Eesti OÜ arengut takistada võivad tegurid ja nende põhjal tehti ettevõttele ettepanekud muutusteks. Ettevõtte arengut takistavate tegurite tuvastamiseks Technobalt Eesti OÜ-s kasutati juhtumiuuringut, kuna tegu on üksikjuhtumiga ja oli soov saada ettevõtte arengust detailsemat pilti. Juhtumiuuring koosnes kolmest osast: ankeetküsimustikust, finantsnäitajate analüüsist ja SWOT analüüsist.

Empiirilise osas tutvustati uuritavat organisatsiooni, valimit ja uurimismeetodeid. Uurimisobjektiks on väikeettevõtte Technobalt Eesti OÜ, mis on tegutsenud 20 aastat ja mille põhitegevuseks on konveiersüsteemide tootmine ja müük. Ettevõtte käive oli vaadeldava 2011.-2013. perioodi vältel pidevalt kasvav, kuid 2014. aastal languses. Teemafookused olid valitud teoreetilise käsitluse järgi ning terviklikuma pildi saamiseks kasutati mitut vaadet. Juhtumiuuringu esimeses jaos kasutas magistritöö autor küsimustikku, milles töötajatel paluti anda hinnang väidetele üldjuhtimise, otsese juhi, motivatsiooni, töötasu, töösoorituse, toetuse, kolleegidega suhete ja muudatustesse suhtumise kohta. Peamised probleemid, mis esile kerkisid, olid visiooni mitteteadmine, informatsiooni kehv liikumine, otsustamise aeganõudev protsess, arenguvestluste ebaregulaarsus ning palka ei peetud õiglaseks ja vastusele määrale vastavaks. Heaks hinnati motiveeritust, otsest juhti, ettevõtte sisest koostööd, valmisolekut muutusteks, samuti tunnevad töötajad uhkust, et on selle organisatsiooni liikmed ja näevad oma edasist arengut selles organisatsioonis.

Juhtumiuuringu teises jaos analüüsis Finantsseisu hindamiseks kasutas magistritöö autor bilanssi ja kasumiaruannet. Nende järgi võrreldi erinevaid majandusaastate tulemusi ning arvutati rentaabluste suhtarvud. Käive kasvas kolmel esimesel uuritud aastal ja käibe eesmärk saavutati 2011. ja 2012. aastal. Planeeritud ärirentaablust saavutati 2012. ja 2013. aastal, 2011. ja 2014. eesmärke ei saavutatud. Puhaskasumi rentaablust võrreldi konkurendi ja tegevusala keskmisega ning selle järgi tegutses Technobalt Eesti OÜ teistega võrreldes efektiivsemalt aastatel 2012-2013. 2014. aastat võrrelda ei saanud, sest konkurendi aastaaruanne 2014. aasta kohta ei olnud magistritöö kirjutamise ajal veel kättesaadav. Analüüsi järgi oli ettevõtte finantsseis aastatel 2011-2013 hea, 2014. murettekitav. Ettevõttel pikaajalisi kohustusi peaaegu pole ja varad on peamiselt finantseeritud omakapitaliga.

Juhtumiuuringu kolmandas osas viidi kahes grupis läbi SWOT analüüs ja selgitati ettevõtte sisemisi tugevusi ja nõrkusi ning väliseid võimalusi ja ohtusid. Magistritöö autor pööras eelkõige tähelepanu nõrkustele, sest eesmärgiks oli leida üles kitsaskohad ettevõtte arengus. Selgus, et peamisteks nõrkustena saab välja tuua, et sisemised protsessid ei jõua kasvule järgi, kõrged püsikulud, organiseerimata kommunikatsioon, ebamäärane tulevikusuund töötajate jaoks ja ühe kliendi suur osatähtsus Eesti projektimüügi. Ettevõtte peamisteks tugevusteks on turuliidri positsioon konveiersüsteemide erilahenduste pakkumises ja kõik ühest kohast (ideest teostuseni) kontseptsioon. Peamise võimalusena nähakse välisturge ja prügi jäätmekäitlemise regulatsiooni aastast 2020, mil tohib prügimäele viia maksimaalselt 15% jäätmetest ja peamise ohuna nähakse, et klient eelistab odavat Venemaa konkurendi toodangut.

Tuginedes teoreetilistele käitlustele ja analüüsile hindas magistritöö autor väikeettevõtte Technobalt Eesti OÜ asukohta organisatsiooni elutsükliks. Aluseks võttes ettevõtte langenud käivet ja vanust üle 10 aasta oli ettevõtte Milleri ja Frieseni (1984) elutsükli teooria järgi hinnates 2014. aasta seisuga langusfaasis. Greineri (2008) mudeli järgi võiks öelda, et ettevõttes on liiga lai vastutusala koondunud juhi kätte ja ettevõttel on autonoomsuse kriis, kus kasv saabuks läbi delegeerimise. Viimaste aastate tugev positiivse rahavoog, tänu millele ettevõtte muutus enesekindlaks ja nähti ainult võimalusi, mitte probleeme viitab sellele, et Adizese (1979) teooria järgi on ettevõtte tootmisosakonna areng käimahakkamise faasis. Selles faasis, mil ettevõtte kasv on planeerimata, reageeritaksegi võimalustele planeerimise asemel. Kogu ettevõtte areng tundub olevat Adizese (1979) elutsükli järgi väljakujunemise faasis, kus ettevõtte suurimaks väljakutseks on muutumine professionaalsemaks ja käibe kasvatamise kõrval peaks ettevõtte tõsisemalt tähelepanu pöörama kasumi kasvatamisele. Väljakutseks juhile selles faasis on delegeerimine, juhtimisstiili muutumine ja eesmärkide ümberhindamine. Juhtimisrollidest on olulisim administratiivne roll, kus efektiivsuse saavutamiseks peab programmeerima, süstematiseerima ja organiseerima.

Lähtuvalt analüüsist ja ettevõtte arengufaasist teeb magistritöö autor ettevõttele seitse ettepanekut arendamist vajava valdkonna kohta:

1. Visiooni ja selle saavutamiseks püstitatud eesmärkide viimine iga töötajani ja seda pidevalt.
2. Informatsiooni jagamise süsteemi loomine.
3. Õiglase ja vastusest sõltuva palgasüsteemi loomine.
4. Juhipoolne vastutuse delegeerimine.
5. Kulude kontroll läbi õigete mõõdikute seadmise ja täpsema kuluarvestussüsteemi loomise.
6. Tegeleda sihipäraselt turundustegevusega.
7. Seisva laovaru hindamine ja likvideerimine.

Uurimist oleks võimalik edasi arendada mitmel viisil: saaks täiendada iga ettepaneku juures konkreetse tegevuskava väljatöötamisega; teha turu-uuring tootmisettevõtete seas ja uurida Eesti turu võimalikku nõudlust konveierite erilahendustele; analüüsida ettevõtte olemasoleva kliendibaasi rahulolu toodetega ja hinnata selle mõju korduvostule ja käibe.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adizes, I.** Organizational Passages – Diagnosing and Treating Lifestyle Problems of Organizations. *Organizational Dynamics*. 1979, Vol. 8 Issue 1, pp. 3-25
2. **Alas, R.** Juhtimise alused. Tallinn: Kirjastus Külim, 1997, 192 lk.
3. **Alas, R.** Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Kirjastus Külim, 2002, 143 lk.
4. **Alas, R., Pramann Salu, M.** Muudatuste Meistriklass. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS, 2005, 291 lk.
5. **Alver, J., Reinberg, L.** Juhtimisarvestus. Teine täiendatud väljaanne Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 2002, 431 lk.
6. **Boonstra, J.** Dynamics of Organizational Change and Learning. West Sussex: John Wiley & Sons, 2004, 447 p.
7. **Butler, R.** Designing Organizations. A Decision-Making Performance. London: Routledge. 1991, 304 p.
8. **Caluwe, L., Vermaak, H.** Learning to Change: a guide for organization change. California: Sage, 2003, 330p.
9. **Carnell, C.A.** Managing Change in Organizations. Third Edition. Harlow: Financial Times/ Prentice Hall, 1999, 277 p.
10. **Cummings, T., Worley, C.** Organizational Development and Change. Canada: South-Western Cengage Learning, 2009, 810 p.
11. **De Geus, A.** Elav ettevõtte. Tallinn: OÜ Fontese Kirjastus OÜ. 1999, 248 lk.
12. **Drucker, P.** Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks. Tallinn: Pegasus 2003, 222 lk.
13. **Drucker, P.** The Practice of Management. New York: Harper&Row, 1986. 404lk.
14. EAS koduleht. 10 põhjust ettevõtlusega alustamiseks.  
[<http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/aeriidee-ja-aeriplaani->

koostamine/ettevotjaks-saamisega-seotud-teemade-laebimotlemine/top-10-pohjust-ettevotlusega-alustamiseks] 01.05.2015

15. Eriväljaanne Gaselli Top - Äripäev, 20.04.2014, lk 13.
16. Esfitech OÜ Aastaruanne 2013
17. **Fairest, J.** Leading employees Through Major Organizational Change. Ivey Business Journal. Jul/Aug 2014, pp. 5-8.
18. **French, W.L., Bell, C.H.** Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1999, 343 p.
19. **Gareis, R.** Changes of organizations by projects. International Journal of Project Management 28 (2010), 314–327 p.
20. **Garvin, D.A.** How Google Sold its engineers on Management. Harvard Business Review. Dec 2013, Vol. 91 Issue 12, pp 74-82.
21. **Gilley, A., Gilley, J. W., McMillan, H.** Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. Performance Improvement Quarterly, 2009 21/4, 75-94 p.
22. **Goldglantz, H.F.** Take A SWOT At Yourself. Pest Management Professional. Jan 2012, Vol. 80 Issue 1, p52-53
23. **Greiner, L, E.** Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review. May/Jun 2008, Vol. 76 Issue 3, pp. 55-68.
24. **Handy, C.** Tühi vihmamantel: tuleviku paradoksid. Tallinn: Fontes PMP, 1996, 255 lk.
25. **Hill, C. W.L., Jones, G.R.** Strategic Management Theory. An Integrated Approach. Fifth Edition. New York: Houghton Mifflin Company. 2001, 512 p.
26. **Jindrichovska, I., Ugurlu, E., Kubickova, D.** Changes in Capital Structure of Czech SMEs: A Dynamic Panel Data Approach, Ekonomika a Management, 2013 2(3): 36-49.
27. **Kaarna, R., Masso, M., Rell, M.** Väike ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuunad, Praxis. 2012. 106 lk.  
[[http://www.arengufond.ee/upload/Editor/ettevotlus/VKE\\_arengusuundumused\\_uuri\\_ng\\_2012%20praxis.PDF](http://www.arengufond.ee/upload/Editor/ettevotlus/VKE_arengusuundumused_uuri_ng_2012%20praxis.PDF)] 28.04.2015

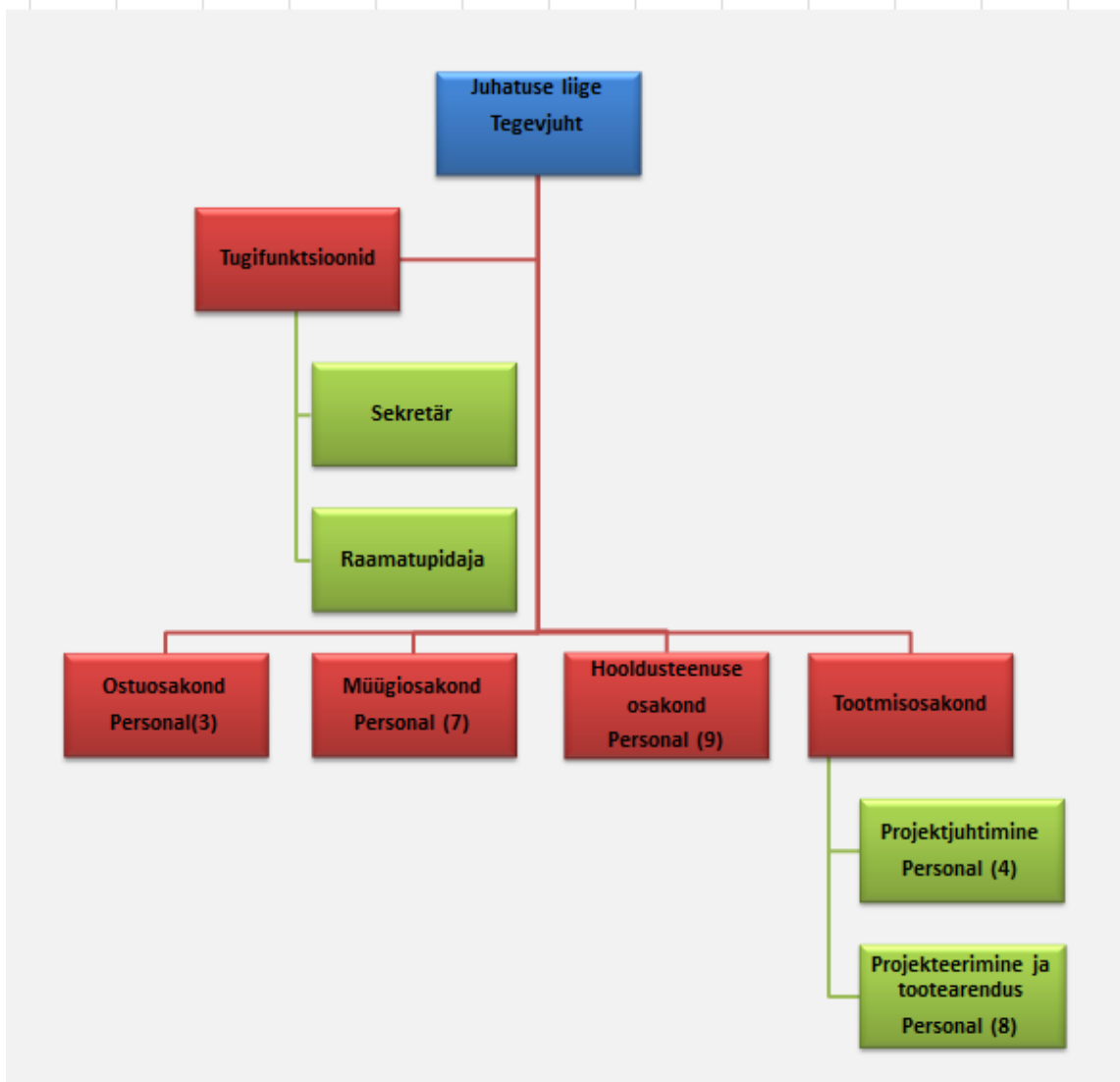
28. **Karadag, H.** Financial Management Challenges In Small and Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach. EMAJ: Emerging Markets Journal. 2015, Vol. 5 Issue 1, pp. 26-40.
29. **Kotter, J, P, Cohen, D, S.** Muudatuste keskmes. Tõsilood organisatsioonide mutmisest. Tallinn: Pegasus, 2002, 188 lk
30. **Kotter, P.** What leaders really do? Harward Business Review. 1990, 68 (May-Jun), pp. 103-111.
31. **Kotterman, J.** Leadership Versus Management: What`s the Difference? The Journal for Quality & Participation, June 1, 2006, pp. 13-17.
32. **Laherand, M.** Juhtumiuuring. Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: OÜ Infotrükk, 2008, 384 lk
33. **Lester, D. L., Parnell, J.A., Carraher, S.** Organizational lifw cycle: A five- stage empirical scale. The International Journal of Organizational Analysis, 2003, 11(4) pp. 339-354.

34. **Mazzarol, T., Clark, D. N., Reboud, S.** Strategy in action: Case studies of strategy, planning and innovation in Australian SMEs. *Small Enterprise Research*. Aug 2014, Vol. 21 Issue 1, pp. 54-71.
35. **Mereste, M.** *Majandusleksikon I*, A-M. Tallinn: Tallinna Raamatutrukikoda. 2003. 644 lk.
36. **Michaelides, P. Kardasi, O.** Schumpeter`s theory of leadership: a brief sketch. Greece: *The Journal of Philosophical economics III*, 2010, pp. 122-133
37. **Miller, D., Friesen, P.** A Longitudinal study of the corporate Life Cycle, *Management Science*, vol.30 No.10 (October 1983). pp. 1161-1183.
38. **Mintzberg, H.** Power and Organization Life Cycles. *The Academy of Management review* Vol. 9, No. 2 (Apr., 1984), pp. 207-224.
39. **Mintzberg, H.** *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973, 298 p.
40. **Männasalu, T.** Ettevõtte omaniku uusaastatervitus 2015. E-kiri. 05.01.2015
41. **Porras, J.I., Hoffer, S.J.** Common Behavior Changes in Successful Organizations Development Efforts *The Journal of applied Behavioral Science*. 1986, 22(4) pp. 477-494.
42. **Sadler, P.** .Management Development, in Sisson, K.(ed.). *Personal management in Britain*. 2<sup>nd</sup> edn. Oxford:Blackwell. 1989. 177 p.
43. **Schein, E. H.** The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 1983, Vol. 12, No. 1, pp. 13-28.
44. **Sengupta, S.S.,** Growth in Human Motivation:Beyond Maslow. *Indian Journal of Industrial Relations*, 7/1/2011, Vol. 47, Issue 1, pp. 102-116.
45. **Senior, B.** *Organizational Change*. Financial Times Prentice Hall, 2002, 372 p.
46. **Skinner, S., Ivanchevich, J.,** *Business for the 21st Century*. Irwin, 1992, 864 p.
47. Statistikaameti koduleht. Statistilisse profiili kuuluvad ettevõtted töötajate arvu ja tegevusala (EMTAK 2008) järgi.  
[<http://pub.stat.ee/pxweb.2001/Dialog/varval.asp?ma=ER025&ti=STATISTILISSE+PROFIILI+KUULUVAD+ETTEV%D5TTED+T%D6%D6TAJATE+ARVU+JA+TEGEVUSALA+%28EMTAK+2008%29+J%C4RGI&path=../Database/Majandus/10Majandusuksused/045Ettevõtjad/&lang=2>] 04.04.2015

48. **Tafel-Viia, K., Viia, A., Terk, E., Ibrus, I., Lassur, G.** Väike-ja Mikroloomeettevõtete arengutsükkel. Esimene etapp. Lõppraport. Tallinn: TÜ Eesti Tuleviku-uuringute Instituut, 2011, 242 lk.  
 [[http://www.lmk.ee/static/users/Lilian/loomeettevotluse\\_uuring\\_loppraport\\_TLY\\_ETI\\_2011.pdf](http://www.lmk.ee/static/users/Lilian/loomeettevotluse_uuring_loppraport_TLY_ETI_2011.pdf)] 28.04.2015
49. Technobalt Eesti AS. Kvaliteedikäsiraamat 2012.
50. Technobalt Eesti OÜ. Aastuaaruanne 2010
51. Technobalt Eesti OÜ. Aastuaaruanne 2011
52. Technobalt Eesti OÜ. Aastuaaruanne 2012
53. Technobalt Eesti OÜ. Aastuaaruanne 2013
54. Technobalt Eesti OÜ. Aastuaaruanne 2014
55. Technobalt Grupp. Strateegia 2015-2020 tööversioon. 27.10.2014
56. Technobalt Grupp. Töötaja meespea.
57. Technobalt Eesti OÜ koduleht [ [www.technobalt.ee](http://www.technobalt.ee)]
58. **TNS emor.** Palk vs muud tegurid pühendumuse & tööandja maine kujunemisel. 2013. [ [http://www.pare.ee/sites/default/files/mari-liis\\_eensalu.pdf](http://www.pare.ee/sites/default/files/mari-liis_eensalu.pdf)] 12.04.2015
59. Tööstus. Masina- ja metallitööstuse topp - Äripäev, 23.10.2014, lk. 12-13  
 [<http://cutform.ee/wpcontent/uploads/2013/docs/Aripeav%20Toostus%20Oct%202014.pdf>] 20.11.2014
60. **Türk, K.** Eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda, 2001, 191 lk.
61. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2001, 339 lk.
62. **Wheatley, M.J.** Real Leadership. Leadership Excellence., 2006, October 1, pp. 8-9.
63. **Wickham, P.A.** Strategic entrepreneurship. Financial Times/Prentice Hall, 2006, 613 p.

# LISAD

Lisa 1. Technobalt Eesti OÜ struktuur



Allikas: autori koostatud

## Lisa 2. Ankeetküsimustik

### KÜSIMUSTIK



*Hea kolleeg!*

*Pöördun Teie poole seoses uuringuga, mida viin läbi oma magistritöö raames. Vastates järgnevatele küsimustele aitate luua pildi Tecnobalt Eesti OÜ-st 2015. aasta alguses. Palun leidke pisut aega ja head tahet ning vastake küsimustele võimalikult ausalt ja avameelselt. Tegemist on anonüümse küsimustikuga ja küsimustega, kus pole õigeid ega valesid vastuseid. Teie vastused on konfidentsiaalsed ning neid kasutatakse üksnes üldistatud kujul. Vastamisel palun märkige igal real variandi number, mis sobib Teie arvamusega kõige paremini. Palun andke oma hinnang 5-pallisel skaalal, kus "1" näitab väitega mittedõustumist ja "5" nõustumist.*

*Ette tänades,*

*Angelika*

### JUHTIMINE

*Kuivõrd nõustud järgnevate juhtimist puudutavate väidetega: Skaala: 1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 - neutraalne, 4– pigem nõus, 5 – nõus*

	1	2	3	4	5
Meie organisatsioonil on selged strateegilised eesmärgid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tean ettevõtte visiooni (terviklikku nägemust tulevikusituatsioonist)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtte juhtkond rakendab efektiivsust loovat juhtimisstiili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meie organisatsiooni töötajad ei räägi võõrastele organisatsioonist halba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meie organisatsiooni liikmed on uhked selle üle, et nad sellesse organisatsiooni kuuluvad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Info vahetamiseks korraldatakse regulaarselt koosolekuid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Info liikumine ettevõttes on hästi korraldatud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Lisa 2. järg

### OTSENE JUHT

Kuivõrd nõustud järgnevate otsese juhti puudutavate väidetega: Skaala: 1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 - neutraalne, 4– pigem nõus, 5 – nõus

	1	2	3	4	5
Otsese juhi juhtimisstiil aitab mul saavutada häid töötulemusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otsene juht annab regulaarselt tagasisidet minu töösoorituse kohta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otsese juhi jutule on lihtne pääseda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötajaid koheldakse juhi poolt võrdselt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tahan otsese juhiga koostööd teha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mu otsene juht on oma tööstiiliga heaks eeskujuks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### MOTIVATSIOON

Kuivõrd nõustud järgnevate motivatsiooni puudutavate väidetega: Skaala: 1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 - neutraalne, 4– pigem nõus, 5 – nõus

	1	2	3	4	5
Minu arenguvajaduse väljaselgitamiseks korraldab otsene juht regulaarselt arenguveestlusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen oma tööd tehes motiveeritud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töö Technobaldis soodustab mitmekülgset tööalaste teadmiste täiendamist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma potentsiaali väljaarendamiseks saan osaleda koolitustel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inimesed, keda edutatakse, on selle väga heade tulemustega ära teeninud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen oma enda tulevikku ja karjääri arengut selles organisatsioonis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Lisa 2. järg

### TÖÖTASU

Kuivõrd nõustud järgnevate töötasu puudutavate väidetega: Skaala: 1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 - neutraalne, 4– pigem nõus, 5 – nõus

	1	2	3	4	5
Tulemustasu süsteem on arusaadav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötasu on vastavuses vastutuse määraga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan oma töö eest õiglast tasu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötasu vastab minu oskustele ja tööpanusele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu töötasu on konkurentsivõimeline, võrreldes samalaadse töö eest tööturul makstava tasuga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### TÖÖSOORITUS

Kuivõrd nõustud järgnevate töösooritust puudutavate väidetega: Skaala: 1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 - neutraalne, 4– pigem nõus, 5 – nõus

	1	2	3	4	5
Mulle on täpselt teada, mida ma pean tegema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saavutan tulemusi, sest ma olen tööle pühendunud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juhid annavad töötajatele regulaarselt ülevaateid organisatsiooni majandustulemustest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötajad kasutavad ettevõtte ressursse parimal viisil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meie organisatsioonis on otsustamine aeganõudev protsess	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötaja on kui käsutäitja, ise mõtlemine ja tegutsemine on pärsitud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töö on minu jaoks eelkõige raha teenimise koht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Lisa2. järg

### TOETUS

Kuivõrd nõustud järgnevate toetust puudutavate väidetega: Skaala: 1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 - neutraalne, 4– pigem nõus, 5 – nõus

	1	2	3	4	5
Teised osakonnad abistavad vajadusel meie osakonda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osakonnad töötavad koos hästi ja saavad hea tulemuse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mul on õigeaegselt olemas kogu informatsioon, et teha oma tööd hästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juhtkond seab ettevõttele realistlikud eesmärgid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötaja tööalased õigused, kohustused ja vastutus on selgelt määratletud ja töötajale selgitatud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 8. SUHTED KOLLEEGIDEGA

Kuivõrd nõustud järgnevate kolleegi puudutavate väidetega: Skaala: 1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 - neutraalne, 4– pigem nõus, 5 – nõus

	1	2	3	4	5
Kui mul on tööga seotud probleem, siis ma alati saan rääkida kellegagi kolleegidest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minu suhted töökaaslastega on head	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me teeme efektiivset koostööd, et töö saaks tehtud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtlen kolleegidega ka väljaspool tööaega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma tean kolleegide harrastustest ja töövälisest tegevusest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Lisa 2. Järg

### 9. SUHTUMINE MUUDATUSTESSE

Kuivõrd nõustud järgnevate väidetega: Skaala: 1 – ei ole nõus, 2 – pigem ei ole nõus, 3 – neutraalne, 4 – pigem nõus, 5 – nõus

	1	2	3	4	5
Ettevõtte on võimeline muutuma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Algatusvõimet julgustatakse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõttes otsitakse pidevalt võimalusi, kuidas töötada paremini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On olnud olukordi, kus ma tahaks vabamalt teha oma töös muutatusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meie organisatsioonis toimuvad pidevalt positiivsed muutused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juhid küsivad töötajatelt ettepanekuid vajalike muutuste ja paranduste kohta ning arvestavad neid oma tegevuses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 10. Mis motiveerib sind kõige paremini tööle lisaks palgale

Reasta olulisuse järjekorras, kus 1 motiveerib kõige rohkem ja 6 kõige vähem

- Hea sisekliima
- Töökeskkond (juhtimine, töötingimused)
- Töö sisu (huvitav ja sisukas)
- Võimalus saada edutatud
- Selged tööülesanded
- Tunnustus

Järgneb informatsioon teie kohta :

#### Palun märkige ogranisatsioonis töötatud aeg

- alla 1 aasta
- 1- 5 aastat
- 6- 10 aastat
- 11-15 aastat
- üle 15 aasta

## Lisa 2. järg

### Palun märkige oma vanus

- 20- 30 aastat
- 31- 40 aastat
- 41-50 aastat
- 51-60 aastat
- üle 60 aasta

### Palun märkige oma haridustase

- põhiharidus
- keskharidus
- keskeriharidus
- kõrgharidus

**Lisa 3.** Valimi kirjeldus tööstaaži järgi

	Jaotus tööstaaži järgi				Kokku	Osakaal %
	Alla 1 aasta	1-5 aasta	6-10 aasta	11-15 aasta		
Tööstaaž	6	12	9	3	30	100%
<b>Vanuseline jaotus</b>						
Vanus 20-30	4	6	0	0	10	33%
Vanus 31-40	0	4	6	3	13	43%
Vanus 41-50	1	2	3	0	6	20%
Vanus 51-60	1	0	0	0	1	3%
<b>Jaotus hariduse järgi</b>						
Põhiharidus	1	0	0	0	1	3%
Keskharidus	1	3	2	1	7	23%
Keskeriharidus	2	0	3	1	6	20%
Kõrgharidus	3	9	3	1	16	53%

Allikas: autori koostatud.

**Lisa 4.** Technobalt Eesti töötajate küsitluse tulemused

<b>VÄITED</b>		<b>Aritmeetiline keskmine</b>	<b>Standardhälve</b>	<b>Mood</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
<b>JUHTIMINE</b>						
1	Meie organisatsioonis on selged strateegilised eesmärgid	3,2	1,15	2 ja 3	1	5
2	Tea ettevõtte visiooni	2,8	1,12	4	1	5
3	Ettevõtte juhtkond rakendab efektiivsust loovat juhtimisstiili	3,1	1,09	3 ja 4	1	5
4	Meie organisatsiooni töötajad ei räägi võõrastele organisatsioonist halba	4,0	0,76	4	3	5
5	Meie organisatsiooni liikmed on uhked selle üle, et nad sellesse organisatsiooni kuuluvad	3,8	0,83	4	2	5
6	Info vahetamiseks korraldatakse regulaarselt koosolekuid	3,1	1,26	2 ja 3	1	5
7	Info liikumine ettevõttes on hästi korraldatud	2,6	0,86	2	1	4
<b>OTSENE JUHT</b>						
8	Otsese juhi juhtimisstiil aitab mul saavutada häid töötulemusi	3,5	1,04	4	1	5
9	Otsene juht annab regulaarset tagasisidet minu töösoorituse kohta	3,3	1,06	4	1	5
10	Otsese juhi jutule on lihtne pääseda	4,2	0,95	4	1	5
11	Töötajaid koheldakse juhi poolt võrdselt	3,7	1,09	4	1	5
12	Tahan otsese juhiga koostööd teha	4,2	0,71	4	3	5
13	Mu otsene juht on oma tööstiiliga heaks eeskujuks	3,7	0,92	4	1	5
<b>TÖÖTASU</b>						
14	Tulemustasu süsteem on arusaadav	3,7	1,21	4	1	5
15	Töötasu on vastavuses vastutuse määruga	2,9	1,13	3	1	5
16	Saan oma töö eest õiglast tasu	2,9	1,01	2	1	5
17	Töötasu vastab minu oskustele ja tööpanusele	3,0	1,10	2	1	5
18	Minu töötasu on konkurentsivõimeline, võrreldes samalaadse töö eest tööturul makstava tasuga	3,3	1,06	3	1	5
<b>MOTIVATSIOON</b>						
19	Minu arenguvajaduse väljaselgitamiseks korraldab otsene juht regulaarselt arenguveestlusi	2,6	1,03	3	1	5
20	Olen oma tööd tehes motiveeritud	3,7	1,14	4	1	5
21	Töö Technobaldis soodustab mitmekülgset tööalaste teadmiste täiendamist	3,9	0,94	4	2	5
22	Oma potentsiaali väljaarendamiseks saan osaleda koolitustel	3,6	0,96	4	2	5

23	Inimesed, keda edutatakse, on selle väga heade tulemustega ära teeninud	3,7	1,12	3	1	5
24	Näen oma tulevikku ja karjääri arengut selles organisatsioonis.	3,6	1,19	4	1	5
<b>TÖÖSOORITUS</b>						
25	Mulle on täpselt teada, mida ma pean tegema	3,8	1,02	4	1	5
26	Saavutan tulemusi, sest olen tööle pühendunud	4,1	0,73	4	2	5
27	Juhid annavad töötajatele regulaarselt ülevaateid organisatsiooni majandustulemustest	3,0	1,07	2 ja 3	1	5
28	Töötajad kasutavad ettevõtte ressursse parimal viisil	3,6	0,93	4	2	5
29	Meie organisatsioonis on otsustamine aeganõudev protsess	3,8	0,91	4	2	5
30	Töötaja on kui käsutähta, ise mõtlemine ja tegutsemine on pärsitud	2,0	0,96	1	1	4
31	Töö on minu jaoks eelkõige rahateenimise koht	2,7	1,34	2	1	5
<b>TOETUS</b>						
32	Teised osakonnad abistavad vajadusel meie osakonda	4,2	0,70	4	2	5
33	Osakonnad töötavad koos hästi ja saavad hea tulemuse	3,8	0,85	3 ja 4	2	5
34	Mul on õigeaegselt olemas kogu informatsioon, et teha oma tööd hästi	3,1	1,07	4	1	5
35	Juhtkond seab ettevõttele realistlikud eesmärgid	3,1	0,94	3	2	5
36	Töötaja tööalased õigused, kohustused ja vastutus on selgelt määratletud ja töötajatele selged	3,7	1,01	4	1	5
<b>SUHTED KOLLEEGIDEGA</b>						
37	Kui mul on tööga seotud probleem, siis ma saan alati rääkida kellegagi kolleegidest	4,6	0,50	5	4	5
38	Minu suhted töökaaslastega on head	4,6	0,56	5	3	5
39	Me teeme efektiivset koostööd, et töö saaks tehtud	4,5	0,78	5	2	5
40	Suhtlen kolleegidega ka väljaspool tööaega	3,4	1,45	5	1	5
41	Ma tean kolleegide harrastustest ja töövälisest tegevusest	3,7	1,02	4	1	5
42	Kolleegid jagunevad tööd isiklikult võtavad meie ja käegaloomismeeleolust nakatunud nemad	2,6	0,97	2 ja 3	1	4
<b>SUHTUMINE MUUDATUSTESSE</b>						
43	Ettevõtte on võimeline muutuma	3,9	0,87	4	2	5
44	Algatusvõimet julgustatakse	3,9	0,94	4	2	5
45	Ettevõttes otsitakse pidevalt võimalusi, kuidas töötada paremini	3,9	0,80	4	2	5
46	On olnud olukordi, kus ma tahaks teha vabamalt oma töös muudatusi	3,6	1,01	4	1	5
47	Meie organisatsioonis toimuvad pidevalt positiivsed muutused	3,1	0,83	3	1	5
48	Juhid küsivad töötajatelt ettepanekuid vajalike muudatuste ja paranduste kohta ning arvestavad neid oma tegevustes.	3,4	1,04	4	1	2

**Lisa 5.** Ankeetküsitlusele antud hinnangud

<b>Väited juhtimise kohta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Meie organisatsioonil on selged strateegilised eesmärgid	1	9	9	6	5
Tean ettevõtte visiooni (terviklikku nägemust tulevikusituatsioonist)	4	8	8	9	1
Ettevõtte juhtkond rakendab efektiivsust loovat juhtmisstiili	3	5	10	10	2
Meie organisatsiooni töötajad ei räägi võõrastele organisatsioonist halba	0	0	9	13	8
Meie organisatsiooni liikmed on uhked selle üle, et nad sellesse organisatsiooni kuuluvad	0	2	7	15	6
Info vahetamiseks korraldatakse regulaarselt koosolekuid	3	8	8	6	5
Info liikumine ettevõttes on hästi korraldatud	2	13	10	5	0

<b>Juhtimine</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Otsese juhi juhtimisstiil aitab mul saavutada häid töötulemusi	2	2	10	12	4
Otsene juht annab regulaarselt tagasisidet minu töösoorituse kohta	2	4	10	11	3
Otsese juhi jutule on lihtne pääseda	1	1	2	14	12
Töötajaid koheldakse juhi poolt võrdselt	1	3	8	10	8
Tahan otsese juhiga koostööd teha	0	0	5	14	11
Mu otsene juht on oma tööstiiliga heaks eeskujuks	1	2	7	16	4

<b>Motivatsioon</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Minu arenguvajaduse väljaselgitamiseks korraldab otsene juht regulaarselt arenguveestlusi	4	9	13	2	2
Olen oma tööd tehes motiveeritud	1	4	6	10	9
Töö Technobaldis soodustab mitmekülgset tööalaste teadmiste täiendamist	0	3	5	13	9
Oma potentsiaali väljaarendamiseks saan osaleda koolitustel	0	4	8	12	6
Inimesed, keda edutatakse, on selle väga heade tulemustega ära teeninud	2	0	12	7	9
Näen oma enda tulevikku ja karjääri arengut selles organisatsioonis	2	3	7	10	8

**Lisa 5. Järg**

<b>Töötasu</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tulemustasu süsteem on arusaadav	2	4	5	10	9
Töötasu on vastavuses vastutuse määraga	3	8	11	5	3
Saan oma töö eest õiglast tasu	1	11	9	7	2
Töötasu vastab minu oskustele ja tööpanusele	2	10	7	9	2
Minu töötasu on konkurentsivõimeline, võrreldes samalaadse töö eest tööturul makstava tasuga	1	6	10	9	4

<b>Töösooritus</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Mulle on täpselt teada, mida ma pean tegema	2	0	6	15	7
Saavutan tulemusi, sest ma olen tööle pühendunud	0	1	3	17	9
Juhid annavad töötajatele regulaarselt ülevaateid organisatsiooni majandustulemustest	2	9	9	8	2
Töötajad kasutavad ettevõtte ressursse parimal viisil	0	4	9	12	5
Meie organisatsioonis on otsustamine aeganõudev protsess	0	2	9	11	8
Töötaja on kui käsutäitja, ise mõtlemine ja tegutsemine on pärsitud	11	9	8	2	0
Töö on minu jaoks eelkõige raha teenimise koht	6	9	6	5	4

<b>Toetus</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Teised osakonnad abistavad vajadusel meie osakonda	0	1	2	18	9
Osakonnad töötavad koos hästi ja saavad hea tulemuse	0	1	11	11	7
Mul on õigeaegselt olemas kogu informatsioon, et teha oma tööd hästi	2	7	8	11	2
Juhtkond seab ettevõttele realistlikud eesmärgid	0	7	16	3	4
Töötaja tööalased õigused, kohustused ja vastutus on selgelt määratletud ja töötajale selgitatud	1	3	5	15	6

**Lisa 5. Järg**

<b>Suhted kolleegidega</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Kui mul on tööga seotud probleem, siis ma alati saan rääkida kellegagi kolleegidest	0	0	0	12	18
Minu suhted töökaaslastega on head	0	0	1	10	19
Me teeme efektiivset koostööd, et töö saaks tehtud	0	1	2	9	18
Suhtlen kolleegidega ka väljaspool tööaega	5	3	6	7	9
Ma tean kolleegide harrastustest ja töövälisest tegevusest	1	2	9	11	7
Kolleegid jagunevad tööd isiklikult võtavad meie ja käegalõõmismeeleolust nakatunud nemad	4	10	10	6	0

<b>Suhtumine muudatusesse</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ettevõtte on võimeline muutuma	0	2	6	14	8
Algatusvõimet julgustatakse	0	3	6	13	8
Ettevõttes otsitakse pidevalt võimalusi, kuidas töötada paremini	0	1	8	14	7
On olnud olukordi, kus ma tahaks vabamalt teha oma töös muudatusi	2	2	6	17	3
Meie organisatsioonis toimuvad pidevalt positiivsed muutused	1	4	19	4	2
Juhid küsivad töötajatelt ettepanekuid vajalike muutuste ja paranduste kohta ning arvestavad neid oma tegevuses	1	6	6	14	3

Allikas: autori koostatud.

**Lisa 6. Peamised finantsnäitajad ja suhtarvud 2011-2014**

	2011	2012	2013	2014
<b>Müügitulu</b>	<b>4 872 813</b>	<b>6 339 802</b>	<b>7 495 537</b>	<b>6 883 625</b>
Müügitulu kasv (%) = (müügitulu - müügitulu (-1 aasta)) / müügitulu(-1 aasta) x 100	58%	30%	18%	-8%
<b>Ärikasum</b>	<b>384 167</b>	<b>921 167</b>	<b>1 043 604</b>	<b>190 599</b>
Ärikasumi kasv (%) = (ärikasum - ärikasum(-1 aasta)) / ärikasum(-1aasta) x 100	149%	140%	13%	-82%
Müügikäibe ärirentaablus = ärikasum / müügitulu x 100	7,88%	14,53%	13,92%	2,77%
<b>Puhaskasum</b>	<b>356 011</b>	<b>867 311</b>	<b>966 939</b>	<b>85 749</b>
Puhaskasumi kasv (%) = (puhaskasum 2009 - puhaskasum 2008) / puhaskasum 2008 x 100	152%	144%	11%	-91%
Müügikäibe puharentaablus	7,3%	13,7%	12,9%	1,2%
Lühivõlgade kattekordaja = käibevara/ lühiajalised kohustused	1,5	2,4	3,3	2,0
Maksevalmiduse kordaja = Raha/lühiajalised kohustused	0,1	0,4	0,9	0,5
ROA = puhaskasum / aasta keskmised koguvarad x 100	15%	29%	30%	2%
ROE = puhaskasum / aasta keskmine omakapital x 100	38%	62%	47%	4%
Bilansimaht	3 601 623	3 046 619	3 410 889	4 552 103
Aasta keskmised koguvarad	2 309 804	2 976 315	3 182 414	3 981 782
Lühiajalised kohustused	1 919 872	1 212 027	1 002 287	2 110 278
Aasta keskmine omakapital	942 472	1 404 132	2 071 257	2 297 600
Raha	255 972	483 057	853 390	1 072 261
Ärikulud	4 558 935	5 453 570	6 463 888	6 690 570
Käibevarad	2 888 969	2 851 693	3 303 135	4 149 217

Allikas: 2011-2014 Technobalt Eesti Aastaaruanne (autori koostatud).

## Lisa 7. Ettevõtte tegevusala suhtarvud 2011-2013

EM023: ETTEVÕTETE TEGEVUSALA SUHTARVUD --- Aasta, Tegevusala (EMTAK 2008), Tööga hõivatud isikute arv ning Näitaja

C28991 Mujal liigitamata erimasinate tootmine  
Töötajate arv 20-49

Aasta	Omakapitali puhasrentaablus, %	Vara puhasrentaablus, %	Müügitulu ärentaablus, %	Müügitulu puhasrentaablus, %	Lühiajaliste kohustuste kattekordaja, korda	Maksevõime- kordaja, korda
2011	4,7	3,04	3,09	2,48	1,96	1,44
2012	16,33	10,85	8,6	8,18	2,41	1,68
2013	8,67	5,53	5,75	4,61	2,42	2,01

Allikas: Statistikaamet

## Lisa 8. Ühendatud SWOT analüüs

### 1. Ettevõtte sisemised tugevused:

- Professionaalne, kvalifitseeritud arenemisvõimeline tööjõud
- Stabiilsed töötajad (kaadrivoolavus väike)
- Turuliider konveiersüsteemide erilahenduste pakkumises
- Kõik ühest kohast (ideest teostuseni) Konstrueerimine-projekteerimine-komponentide ostmine otse tootjalt-oma metallkonstruktsioonide tootmise tehased-varuosade müük-hooldus
- Kliendisõbralik lähenemine
- Omaniku huvi investeerida ettevõttesse ja selle tegevusse
- Parim saadaolev konstrueerimise tarkvara
- Arenguvõimalus grupi siseselt
- Kokkuhoidev personal
- Juhtkond töötajatele lähedal
- Rahvusvaheline ettevõtte (kogemused erinevatelt turgudelt, võimlaus erinevateks lähenemisteks, paindlikud pakkumised )
- Välispartnerite võrk B2B
- *Areneme koos klientidega*

### 2. Ettevõtte sisemised nõrkused:

- Kõrged püsikulud
- Osa tootevalikust lihtsalt kopeeritav
- Ei oska kvaliteetset toodet õige hinnaga müüa
- Kalli hinnaga ettevõtte maine
- Protseduurid ei jõua ettevõtte kasvule järele
- Komponenti ja hoolduse müük ei kata ära igakuiseid kulutusi (rahavoogude probleem)
- Kehv kvaliteedijuhtimise süsteem (osaline töötajate vastuolu)
- Kogu personal ei saa aru kvaliteedijuhtimise süsteemi vajadusest.

## **Lisa 8. järg**

- Suur mitteliikuvate laokaupade varu
- 1 klient toob 80% käibest projektimüügis
- Kehv kommunikatsioon (Arusaam selle vajalikkusest)
- Liiga palju räägitakse ja mõeldakse rahast
- Vähene töötajate kaasamine ettevõtte strateegiate väljatöötamisse
- Puudub selge eristumine konkurentidest
- Puudub projektijuhtimise tarkvara (eelarvestamine ja ressursside planeerimine )
- *Ettevõtte struktuur, mis ei võimalda tegeleda kõikide vajalike tegevustega põhjalikult.*
- *Organiseerimata kommunikatsioon*
- *„Laeva“ suund määramata*
- *Insenerid koolis õpivad kõike natuke ja kuna ettevõttel puudub spetsialiseerumine kindlale valdkonnale, siis läheb kogemuste saamisega kaua aega.*

### **3. Ettevõtte väliskeskkonnast tulenevad võimalused:**

- Riigipoolne võrdne poliitika kaevandusettevõtete suhtes
- Avatud välisturud
- Välispoliitika paranemine ja läbi selle turgude arendamine
- Sanktsioonid mittekvaliteetsete toodete pakkujatele
- Uute kaevandusettevõtete tekkimine (uued investeeringud Kiviõli Keemiatööstus)
- Muutuv jäätmekäitluse regulatsioon (2020 tohib prügimäele viia maksimaalselt 15% jäätmetest) Läbi selle investeerivad ettevõtted uutesse tehnoloogiatesse ja meil tekib võimalus uuteks arenguetappideks.
- Koolist tulevad riigi tellimusel pädevad insenerid. Iga aasta kasvab masinaehituse inseneride arv. Meie võimalus pädeva personali hankimiseks

## Lisa 8. järg

### 4. Ettevõtte väliskeskkonnast tulevad ohud:

- Madala toornafta hind maailmaturul (õlitööstuse ettevõtted külmutavad investeeringud, sulgevad tehased )
- Kvaliteetse kutseharidusega tööjõu puudumine (mehatroonika)
- Seadusest tulenevate maksumuudatustega kaasnev kulutuste kasv
- Ostja eelistuste muutumine (ostetakse madala hinnaga vene toodangut)
- Agressiivne konkurent venemaalt (AKONIT) Müük läbi altkäemaksu
- Riiklike ettevõtete loomine (Tallinna prügila, Iru põletusjaam) vähendab eraettevõtete investeeringute mahtu.

## **SUMMARY**

# **ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND NEED FOR CHANGE VIA THE EXAMPLE OF THE SMALL ENTERPRISE TECHNOBALT EESTI OÜ**

Angelika Tint

The importance of Small and Medium Size Enterprises (SMEs) has been recognized in its social and economic context throughout the world, especially after 1980 – and since that time the factors which influence SME development and SME growth has been one of the major concerns in state institutions, academic circles and business communities. The reason is clear, SMEs help along with economic development both in creating jobs and stimulating innovation. That's why the SME growth has an important impact on every state economy.

Compared to large companies the strength of SMEs is considered to be their reaction speed to political, technological and economic changes and businesses have a bigger chance of vitality and growth through adjusting to change. In order to grow in the economy which is rapidly changing, activity planning is required – however, future cannot be foreseen and the upcoming changes cannot be fully projected. Any successful business can be influenced by change in consumer preferences, price of raw material, innovation from competitors, political decisions etc.

Businesses which have strong inner capacity are able to more easily cope with changes from the external environment. Therefore it should be in the highest interest of each

business executive to develop the business from the inside, so they can remain successful and grow.

Several researchers (Adizes, Greiner, Drucer etc.) have recognized a number of phases in an organization's development. Just as natural organisms, an organization is born, grows, matures, grows old and eventually dies. Different theorists have described this growth differently and resulting from that the projected number of lifecycle phases range from 3 to 10. Lifecycle, however, is not related to time but the general behavior of an organization. Some businesses go through their lifecycle in a year, yet some highly successful organizations may take hundreds of years to reach their lifecycle's end. A number of great ideas die premature for the reason that threats and problems, which accompany an organization's fast growth, cannot be recognized and become fatal. The beginning phases of any company are all organic with very few exceptions, only much later the growth of business includes mergers and acquisitions.

The subject area of this thesis was picked due to an increase of author's interest towards contributing and impeding factors of organizational development as well as her 1 year long work experience in a small enterprise with 20 years of history. The turnover of this business was constantly increasing in 2011-2013; however, it was in decline in 2014. Based on that matter of fact the objective of this thesis is to map out the company's developmental bottlenecks, which may become obstacles in reaching its goals, and to make proposals for change. Founded on the thesis objective, thesis author posed the following research goals:

1. To give an overview of the company's lifecycle and to highlight the factors, which would impede its further development;
2. To give an overview of the root causes of the need for change and describe their impact to the business growth;
3. To highlight the key roles of the management in developing the company and implementing required changes;
4. To carry out a case study, which includes a questionnaire among the employees of Technobalt Eesti OÜ, business financials and SWOT analysis;

5. To systematize and analyze the data, and based on that make proposals to the management.

The thesis at hand is made of two parts – theoretical and empirical. The theoretical part deals with the development cycles of an organization, change management and importance of the management role in implementing changes. In the first chapter the essence of an organization is described and an overview is given of different interpretations of lifecycle phases, these interpretations are then compared and impeding factors are highlighted. In the second chapter of theory an overview is given of change management as a way to develop an organization. In the third chapter an overview of different roles of management is given and the importance of management's role in business growth and change management is described.

In the empirical part the prior development and need for change is analyzed based on the example of Technobalt Eesti OÜ, which has been active in the Estonian market for 20 years, based on the research carried out. As a result of the analysis, thesis author makes proposals how to induce the further growth of the company.

The theoretical background and methodology of this thesis paper is based on both Estonian and English literature. Several thematic books, scientific articles, scientific research and media articles are used as source. Works of several acknowledged theorists is integrated, such as Drucker, Adizez, Greiner.

Based on lifecycle theories of several researchers, impeding factors for enterprise development are mapped out. These are as follows: inability to change and adapt over time, lack of resources, lack of skills and experience, owner's unwillingness to pass on the management to a professional manager, leaving effectiveness behind, no growth plan, lack of measurables, lack of competence of personnel, no leadership and innovation, lack of standards and rules.

In order to evaluate the factors impeding the company's growth thesis author composed a questionnaire for the personnel of Technobalt Eesti OÜ, which comprised of 48

questions that were formulated as assertions and covered areas of general management, direct manager, motivation, salary, performance, support, relationship with colleagues and attitude to change. Main problems that were pointed out include not knowing the long-term vision, bad communication, time-consuming decision-making processes, lack of personal assessment interviews and unfair salaries. The manager, business internal collaboration, willingness for change, pride of being part of the organization and wanting to remain part of the organization were assessed as most positive.

In order to evaluate the financial status, thesis author analyzed the balance sheet and profit and loss statement, and calculated the profitability ratios. The conclusion is that in the years in question the turnover and profit expectations were not met.

In order to evaluate the business's internal strengths and weaknesses, and external opportunities and threats, author used a combined SWOT analysis, which was first composed by the executive in collaboration with the sales team, and then further adjusted by combined efforts of thesis author, engineering planning team leader and purchasing manager.

Thesis author focused on strengths based on which the business could continue to grow. The two strengths were as follows: market leader position in offering special solutions for conveyer systems, and all-from-one-place (from idea to realization) concept. The biggest opportunities lie in export markets and the waste management regulations according to which from 2020 onwards only maximum 15% of industrial garbage can be taken to the dumping ground. The major weaknesses are that internal processes do not match the speed of growth, unorganized communication, uncertainty of long-term direction for employees, and large bulk of Estonian project sales coming from one single client source.

Founded upon the theoretical approach and empirical analysis, thesis author assessed the location of Technobalt Eesti OÜ within the lifecycle phases. According to Miller and Friesen (1984) and considering the decrease in turnover and the organizational age of 10 years, the company was in the decline phase in 2014. According to the Greiner

model (2008) there is too broad spectrum of responsibility managed by the executive director alone and the enterprise is in a crisis of autonomy where growth would happen through delegation. The positive cash flow of recent years, which increased the confidence levels of the company and turned into seeing only possibilities whereas not recognizing the recurring problems, according to Adizes (1979) refers to the production department's generating phase. In that phase the company's growth is unplanned and in reaction instead of planning the opportunities. According to Adizes the entire company seems to be in the phase of shaping and the biggest challenge is becoming more professional and increasing profitability in addition to turnover. The challenge for the management in this phase is delegation, change of leadership style and reevaluating the objectives. Out of all the leadership roles, the administrative one is most important as right now it's required to program, systematize and organize in order to achieve efficiency.

Based on the analysis and the company's phase of development, thesis author proposes 7 different areas for improvement:

1. Taking the vision and the long-term objectives to each employee, continuously;
2. Creating the system for information sharing;
3. Creating a fair salary system, which depends on individual responsibilities;
4. Delegation of responsibility by the management;
5. Cost management through setting appropriate measurables and creating a more precise cost management system;
6. Planning marketing activities;
7. Assessing inventory and liquidizing the stagnant inventory.

The research can be further improved by working out an activity plan for each proposal; however, this is not the purpose of this thesis paper.

Thesis author wants to thank her supervisor Pille Mõtsmees, and the executive director of Technobalt Eesti OÜ Ivo Raadla, as well as all those who completed the questionnaire and who have contributed to the preparation of this thesis paper.

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

Mina, Angelika Tint

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Organisatsiooni areng ja muutumisvajadus väikeettevõtte Technobalt Eesti OÜ näitel“, mille juhendaja on Pille Mõtsmees
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **31.12.2025** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus **21.05.2015**