

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Madli Uin

**MAATRIKSORGANISATSIOON KUI TÖÖTAJATE  
ARENDAMISE KESKKOND ENICS EESTI AS NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks turunduse ja  
finantsjuhtimise erialal

Juhendaja: Professor Maaja Vadi

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele .....

Professor Maaja Vadi

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2018. a

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

.....

Madli Uin

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. MAATRIKSORGANISATSIOON KUI TÖÖTAJATE ARENDAMISE KESKKOND: TEOREETILISED ALUSED .....	7
1.1. Enam levinud organisatsiooni struktuurid .....	7
1.2. Maatriksorganisatsioon ning sellest tulenevad võimalused ja ohud .....	13
1.3. Töötajate arendamine ja arenguestlused: maatriksorganisatsiooni perspektiiv ..	16
2. MAATRIKSORGANISATSIOONIS ENICS EESTI AS TÖÖTAJATE ARENDAMINE .....	23
2.1. Maatriksorganisatsiooni Enics Eesti AS-i tutvustus, uurimistöö metoodika ja valim .....	23
2.2. Töötajate arendamine ja sellega seotud protsessid maatriksorganisatsioonis Enics Eesti AS .....	34
2.3. Töötajate arvamused maatriksorganisatsioonis töötamise ja arenguestluse protsessi kohta.....	43
2.4. Ettepanekud, kuidas täiustada töötajate arendamisega seotud protsesse maatriksorganisatsioonis Enics Eesti AS.....	54
KOKKUVÕTE.....	57
VIIDATUD ALLIKAD.....	60
LISAD	
Lisa 1. Enics Group käive 2004-2016.....	64
Lisa 2. Enics Eesti AS-i areng.....	65
Lisa 3. Enics Eesti AS-i struktuur.....	66
Lisa 4. Ärikliendihalduri (CFT juhi ehk kliendimeeskonna juhi) ametijuhend.....	67
Lisa 5. Küsimustik Enics Eesti AS spetsialistidele ja juhtivtöötajatele.....	70
SUMMARY .....	76

## SISSEJUHATUS

Maatriksorganisatsioon on kombineeritud organisatsiooni vorm, kus tavapärane vertikaalne hierarhia on kattuvuses mõne kõrvalosakonna mõju või kommunikatsiooniga. Seega maatriksorganisatsioon sisaldab rolle, mille suhtes on kahekordne mõju ja mis rõhutab külgmiste suhete koordineerimist, mis ületavad osakondade piire. (Knight 1976: 113). Maatriksorganisatsioon on populaarne organisatsiooni tüüp, mis on laialdaselt kasutuses ka Eestis tegutsevates ettevõtetes. Maatriksorganisatsiooni ajaloost, ülesehitusest, selle positiivsetest ja negatiivsetest külgedest on kirjutatud palju, kuid vähem on uuritud maatriksorganisatsiooni mõju töötajate arengule. Kuna viimastel aastatel on Eestis spetsialistide puudus ja üldine töötuse määr madal, siis inimesed valivad oma tulevast tööandjat mitte ainult pakutava töötasu alusel, vaid ka selle järgi, mida ettevõtte neile suudab pakkuda.

Drucker (2003) usub, et teadmistel põhinevate tööstusharude suutlikus sõltub organisatsiooni köitvusest, teadmistega töötajate hoidmisest ja motiveerimisest. Organisatsiooni köitvust võivad mõjutada erinevad tegurid, kuid kindlasti on selleks ka töötajate arenguvõimalused ettevõttes. Selleks, et vähendada tööjõu voolavust ja kasutada olemasolevaid spetsialistide ressursse võimalikult efektiivselt, tuleks keskenduda töötajate arendamisele ja karjääri eesmärkidele, et töötajatel säiliks motivatsioon töötada ettevõttes edasi. Sellele aitab kaasa töötajate ootuste mõistmine ning töökogemuse kujundamine vastavalt. Tänapäeva töökoht peab olema rohkem avatud mobiilsusele organisatsiooni sees, sellise võimaluse loob just maatriksorganisatsioon. Maatriksorganisatsioon võimaldab inimestel töötada projektidega ja teha koostööd eri osakondadega, arendades töötajate oskusi ning andes

võimaluse uuteks teadmisteks. Selline valikuvabadus on üldiselt korrelatsioonis töötajate pühendumusega.

Antud magistritöö uurimisobjektiks on Enics Eesti AS. Tegemist on rahvusvahelise maatriksorganisatsiooni ettevõttega, mis kuulub Enics Group' i. Enics Group on üks suuremaid tööstuselektronika tootmise teenust pakkuv ettevõtte maailmas. Ettevõttesse on juurutatud traditsiooniline maatriksstruktuur, mis annab võimaluse välja uurida maatriksorganisatsioonis töötamise mõjud töötajate arengule antud ettevõtte näitel.

Magistritöö eesmärgiks on teha Enics Eesti AS-le ettepanekuid, kuidas täiustada töötajate arendamisega seotuid protsesse maatriksorganisatsiooni kontekstis. Töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- analüüsida maatriksorganisatsiooni ning sellest tulenevaid võimalusi ja ohte;
- tuua välja teoreetilised alused, kuidas toimub töötajate arendamine maatriksorganisatsioonis arenguevestluse protsessi abil;
- analüüsida maatriksorganisatsiooni kontseptsiooni Enics Eesti AS-s;
- analüüsida maatriksorganisatsioonis Enics Eesti AS-i inimeste arendamisega seotuid protsesse;
- analüüsida teoreetiliste käsituste põhjal Enics Eesti AS-i töötajate arvamust maatriksorganisatsiooni võimalike positiivsete ja negatiivsete mõjude avaldumisest;
- analüüsida Enics Eesti AS-i töötajate arvamust arenguevestluse protsessist ettevõttes ja töötada välja ettepanekud töötajate arendamisega seotud protsesside täiustamiseks.

Analüüsimeetodina kasutab autor kvalitatiivset meetodit dokumendianalüüs ja kvantitatiivset deduktiivset analüüsi. Dokumendianalüüs hõlmab inimeste arendamisega seotud Enics Eesti AS-i protsesside analüüsi. Kvantitatiivse meetodi jaoks kogutakse andmeid ankeetküsitlusega ettevõtte töötajate seas, kus küsimustiku saajate valimi suuruseks oli 66 ja vastanuid 52% küsitletutest.

Magistritöö struktuur lähtub püstitatud eesmärgist. Töö teoreetiline peatükk uurib enam levinud organisatsiooni struktuure, kirjeldab funktsionaalset-, divisionaalset- ja maatriksstruktuuri ning toob välja nende omavahelisi erinevusi. Magistritöö eesmärkidest tulenevalt käsitleb käesolevas töös autor põhjalikumalt maatriksorganisatsiooni, tuues ülevaate maatriksorganisatsiooni kontseptsioonist ja maatriksorganisatsioonis töötamise positiivsetest- ja negatiivsetest mõjudest. Magistritöö esimese peatüki lõpus loob autor ülevaate töötajate arendamisest maatriksorganisatsioonis. Magistritöö teises peatükis tutvustatakse Enics Eesti AS-i ja antakse ülevaate ettevõtte maatriksorganisatsiooni kontseptsioonist ning tutvustatakse valitud uurimismetoodikaid ja valimit, mille alusel teostati empiiriline uuring. Teise peatüki lõpus kirjeldatakse ja analüüsitakse maatriksorganisatsiooni Enics Eesti AS-i töötajate arendamisega seotuid protsesse ja tuuakse välja töötajate arvamused maatriksorganisatsioonis töötamise ning töötajate arendamise kohta. Viimase sammuna on koostatud ettepanekud töötajate arendamisega seotud protsesside parendamiseks maatriksorganisatsioonis Enics Eesti AS.

Antud magistritööd iseloomustavad järgmised märksõnad: maatriksstruktuur, maatriksorganisatsioon, töötajate arendamine, arenguveestlus.

# 1. MAATRIKSORGANISATSIOON KUI TÖÖTAJATE ARENDAmise KESKKOND: TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Enam levinud organisatsiooni struktuurid

Keegi ei kujuta ette enam tänapäeva maailma ilma organisatsioonideta. Organisatsioon on inimeste grupp, kes töötavad ühiste eesmärkide nimel ja kus on paika pandud omavaheliste suhete struktuur. Tippjuhtidel lasub vastutus määratleda ettevõtte struktuur, mis võtab arvesse vertikaalse ja horisontaalse informatsiooni liikumise tasakaalu. Tasakaalu leidmine on ajas muutuv ning sõltub ettevõtte vajadusest kohaneda muutuvate vajaduste ning turu olukorraga. Vertikaalse struktuuri puhul on eesmärgid seotud efektiivsuse ja stabiilsusega, horisontaalse puhul on kesksel kohal ettevõtte ja töötajate innovatsioon, paindlikkus ning õppimisvõime. (Daft *et al.* 2007: 126). Organisatsiooni olemasolu võimaldab kõik vajalikud tööd ja kohustused ära jagada organisatsiooni kuuluvate inimeste vahel ning sellest tekib tööjaotus, mida väljendab organisatsiooni struktuur.

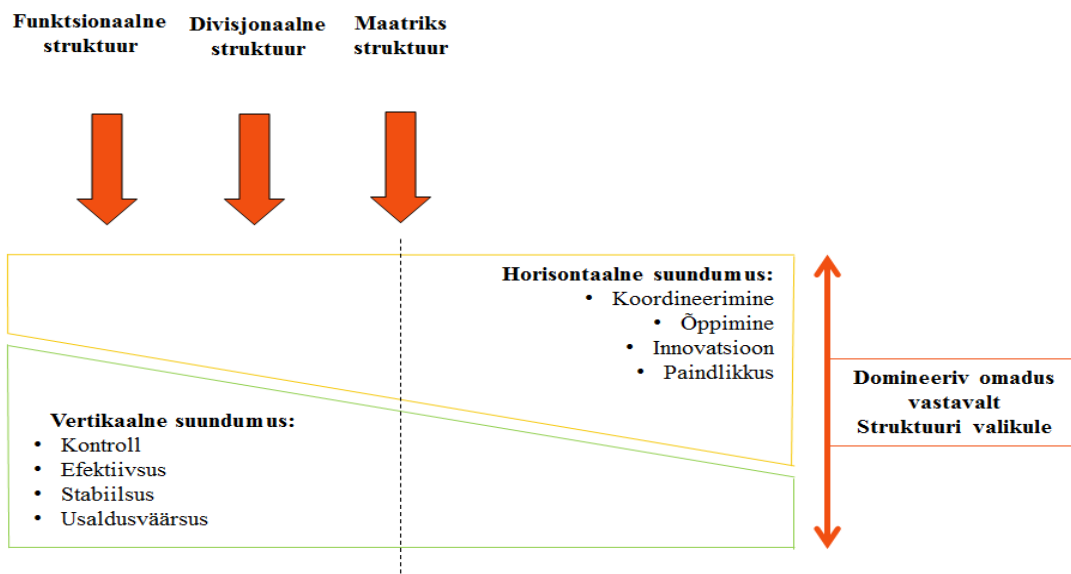
Organisatsiooni struktuur määratleb, kuidas organisatsioonis on korraldatud kaks peamist protsessi, tööjaotus ja tegevuste koordineerimine. Tööjaotus ja koordineerimine omakorda määravad, kuidas on organisatsioonisiselt ülesanded jaotatud, kuidas toimub raporteerimine ning formaalsed koordinatsioonimehhanismid. Struktuur määrab töö sisu ja vastutuse. (Lemmik 1999: 5). Seda kirjeldab oma raamatus ka P. G. Aquinas

(2008: 118), kus ta rõhutab kahe peamise eesmärgi täitmise olulisust. Nimelt saab organisatsiooni struktuure liigitada erinevalt, kuid see peab täitma kahte eesmärki:

- esimene eesmärk määratleb kuidas tööülesanded ja vastutused on jagatud, grupeeritud ja juhitud;
- teine eesmärk loob mehhanismi, mis koordineerib ja seob organisatsiooni ühtseks tervikuks.

Organisatsiooni struktuuri parameetritest ja eesmärkidest lähtuvalt eristatakse mitmeid erinevaid struktuuritüüpe. Iga uus ajastu hõlmab uut tüüpi organisatsioonide teket, kuna silmitsi seistakse üha uute probleemidega. Näiteks kirjeldab Thommen (1995: 485) nelja olulist struktuuritüüpi: staabi-liini struktuur, divisjonaalne struktuur, meeskonna struktuur ja maatriksstruktuur, kuid uuemas kirjanduses Cunliffe (2008: 27-29) ja Aquinas (2008: 97) on juba kesksel kohal funktsionaalne-, divisjonaalne- ja maatriksstruktuur. Selle ajaga on oluliselt turg ja organisatsioonide vajadused muutunud ning need on loonud vajaduse uuteks organisatsiooni struktuuritüüpideks.

Oma töös kirjeldab autor lähemalt maatriksstruktuuri, kuid toob ülevaate ka funktsionaalsest- ja divisjonaalsest struktuurist, et tõsta esile maatriksstruktuuri erisusi. Funktsionaalsete-, divisjonaalsete- ja maatriksstruktuuride omavahelist erinevust läbi domineerivate omaduste (vt joonis 1) kirjeldab Daft (*et al.* 2007: 127) .

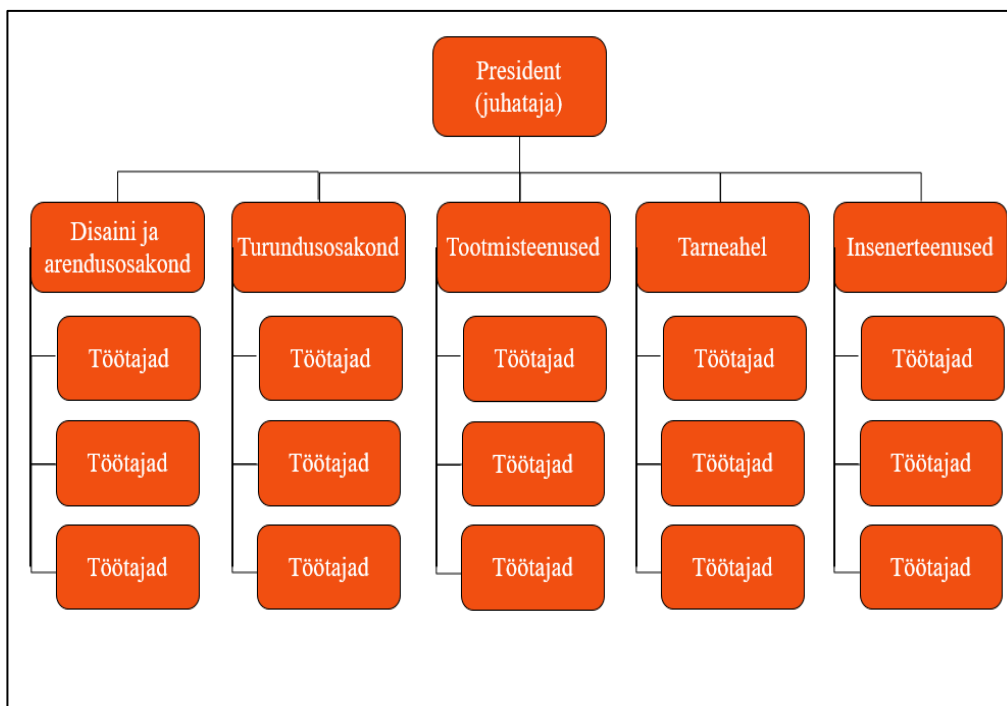


**Joonis 1.** Domineerivate omaduste avaldumine vastavalt struktuuri valikule

Allikas: (Daft *et al.* 2007: 127)

Funktsionaalse struktuuri puhul taotletakse kõrget efektiivsust ja selle käigus antakse tööülesanded töötajatele ette ning nende üle käib pidev kontroll. Töötajad on enamasti kõik oma ala spetsialistid ning alluvad oma otsesele juhile. Oma jäikuse tõttu sobib selline struktuur stabiilsesse töökeskkonda, sest puudub vajadus horisontaalseks info jagamiseks. Seega antud struktuur sarnaneb käsuliiniga, kus informatsioon liigub vertikaalselt. Vertikaalne info liikumine on omakorda jäik, sest väliste muutustele reageerimine on väga aeganõudev. (Daft *et al.* 2010: 107).

Järgnevalt toob autor graafilise näite (vt joonis 2) tüüpilisest funktsionaalsest struktuurist.



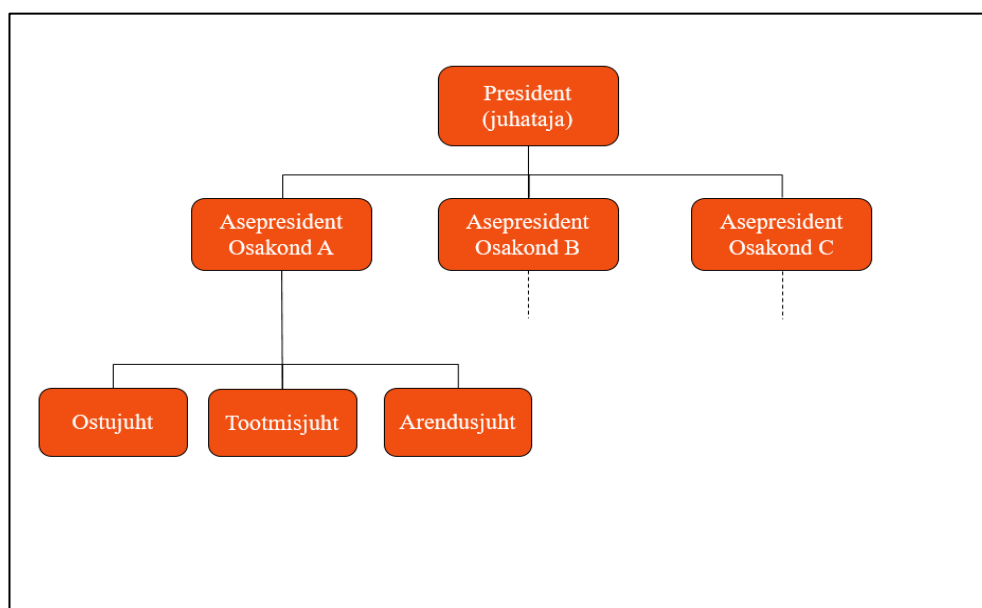
**Joonis 2.** Näide funktsionaalsest struktuurist organisatsioonis

Allikas: (Hill, Jones 2009: 222)

Funktsionaalse struktuuri positiivseks pooleks on, et oma ala spetsialistid töötavad koos ning nende areng on otseselt seotud tööiseloomu ja erialase haridusega. Suhtlus on osakonna sisene ja lahendatakse enamasti ühiseid probleeme. (Cummings, Worley 2015: 342). Nii on inimesed oma töös tootlikud ning produktiivsed. Nad saavad üksteise tegemistel silma peal hoida, et keegi ei upuks töösse. Lisaks sellele omavad juhid kontrolli, mis ettevõttes toimub. (Hill, Jones 2009, 221 – 222). Negatiivseteks külgedeks on lisaks jäikusele veel rutiinsed tegevused ning keskendumine ainult ette antud eesmärkidele. Selliselt on antav lisandväärtus ettevõtte eesmärkide täimiseks väike. (Cummings, Worley 2015: 342). Peale selle puudub osakondade vaheline koostöö, mis võimaldaks tegeleda suurte probleemide lahendamistega. Kui ettevõtte peaks kasvama suurettevõtteks, tekivad kontrolli ja koordineerimise probleemid kommunikatsioonis, strateegias, asukohas ning tulemuste mõõtmises. (Hill, Jones 2009, 222). Sellistel juhtudel lasub tippjuhtidel vastustus analüüsida struktuuri sobilikkust ettevõttele ja teha vajalikud muudatused.

Funktsionaalne struktuur on omane keskmise suurusega ettevõtetele ja seetõttu tekis suurettevõtetel vajadus täiendavate struktuurivõimaluste järele. Sellistel juhtudel liigub

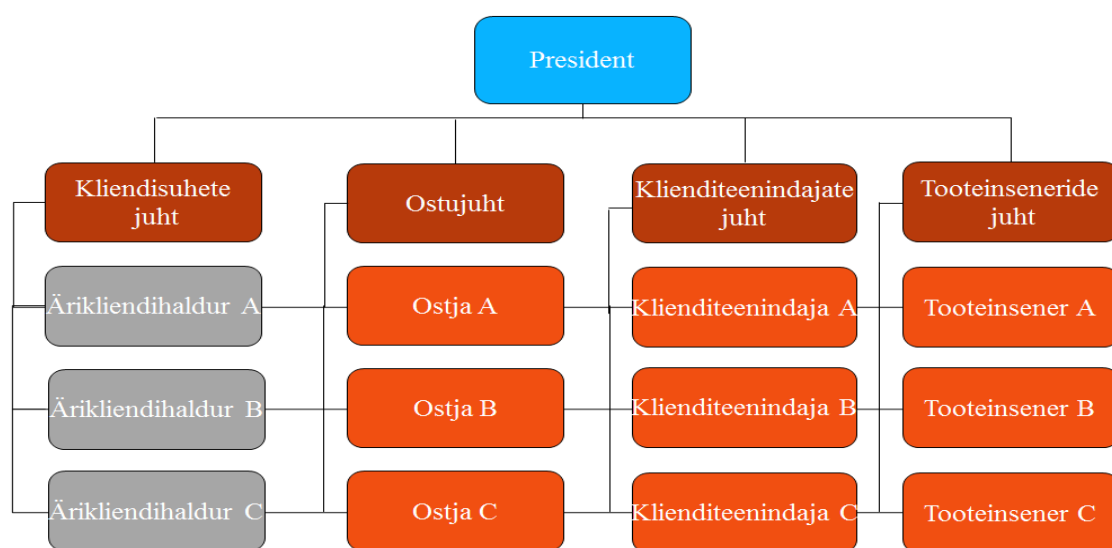
enamus organisatsioone tavaliselt funktsionaalselt struktuurilt divisjonaalsele struktuurile. Divisjonaalne struktuur on fundamentaalselt erinev teistest struktuuridest, mis töötati välja üheaegselt mitme suuretevõtte poolt (Cummings, Worley 2015: 318). Divisjonaalne struktuur keskendub eelkõige ettevõtte eesmärkidele ning on fokuseeritud klientidele kaupade ja teenuste müümiseks (Lewis *et al.* 2007: 216). Sellise struktuuriga (vt joonis 3) töötab iga osakond autonoomselt ühtse juhi alluvuses, kuigi osakondi omavahel võrreldes võivad neil olla ühesugused funktsioonid (Riggio 2016: 407).



**Joonis 3.** Näide divisjonaalse organisatsiooni struktuurist  
Allikas: (Cummings, Worley 2009: 343)

Selle struktuuri eelisteks on osakonna juhi ainuvastutus, kellele kõik töötajad raporteerivad. Kuna töötajad omakorda on erivaldkonna esindajad, siis võimaldab see juhil arenda ja rakendada erakordset juhtimisoskust. (Fontaine 2009: 22-23). Sellises organisatsioonis tajutakse vastastikkust sõltuvust ja keskendutakse tööle ning ressurssidele lõppeesmärki silmas pidades. Selline tulemustele orienteeritus tagab meeskonna usaldusväarsuse ja vastutuse. Ühest küljest annab see võimaluse omandada lisaoskusi, kuid teisalt on inimeste areng sellise struktuuriga ettevõtetes piiratud. (Cummings, Worley 2015: 318). Negatiivse poolena tuuakse välja veel raiskamist, mida põhjustab asjaolu, et iga osakond sisaldab samasuguseid funktsioone.

Kuigi divisjonaalne struktuur lahendab ära mastaapsuse probleemid ning tagab ettevõtte toimimise erinevates geograafilistes piirkondades, jääb siiski puudu koostööst erinevate osakondade vahel. Selliselt tekkis vajadus maatriksstruktuuri järele. Maatriksjuhtimine on kombinatsioon funktsionaalsest ja divisjonaalsest struktuurist (Larson, Gobeli 1987: 126). Maatriksstruktuuris (vt joonis 4) toimub raporteerimine üheaegselt horisontaalselt ja vertikaalselt, seega käib aruandmine paralleelselt vähemalt kahele juhile (Mullins 2010: 570).



**Joonis 4.** Näide maatriksorganisatsiooni struktuurist

Allikas: (Mullins 2010: 570), autori kohandused

Erasektoris tagab nimetatud struktuur tootmise kõrgema taseme, sest keskendutakse tootele ja kvaliteedile. Ühtlasi on tegu ka kuluka struktuurivalikuga kuna mitmeid otsuseid tuleb erinevate juhtide vahel kooskõlastada, samas kuuluvad palgaläbirääkimised, koolitused ja arenguestlused funktsionaalse juhi vastutusalasse. (Lemmik 1999: 23). Juhtide vastutuse ühisosa muudab need organisatsioonid keerukaks ja sõltuvaks meeskonnatöö oskustest. Sõltumata oma keerukusest on maatriksstruktuur kõige tasakaalukam organisatsiooni struktuur, võttes arvesse funktsionaalse ning divisjonaalse organisatsiooni positiivseid omadusi.

## 1.2. Maatriksorganisatsioon ning sellest tulenevad võimalused ja ohud

Selleks, et mõista maatriksstruktuuri olemust, tuleb vaadata tagasi selle arengu algusele (Numerof, Abrams 2002: 42). Erinevate autorite, nagu Mee (1964: 70), Larson, Gobeli (1987: 126) sõnul arenes maatriksorganisatsioon välja koos kosmosetööstuse võidukäiguga. Esimesed tõendusdokumendid selle kasutamise kohta pärinevad 1950-ndatest. Pidev vajadus mitme erineva projekti üheaegseks haldamiseks viis projekti meeskonnad uue struktuurini, mis lisandus funktsionaalse ja divisjonaalse juurde. Kuuekümnendateks oli see kontseptsioon jõudnud ka erasektoritesse ning seitsmekümnendatel saavutas see kõrghetked. (Egelhoff, Wolf 2017: 27). Philips oli üks esimesi suuretevõteteid, kes läks üle maatriksstruktuurile.

Maatriksstruktuuri rakendati ka sõjatööstuses. Selle kohene edu seisnes võimaluses kaasata erinevate valdkondade spetsialistid ühte projekti. Enamasti olid sõjalised projektid väga pikaajalised ja kallid, kuid seda ei saanud kiiresti progresseeruvast sõjast endale juhida enam lubada. Analoogses situatsioonis on ka meie ettevõtteid täna, sest toimub uute ja vanade toodete ning teenuste pidev muutmine. Sellises olukorras on ettevõtete jaoks elulise tähtsusega leida struktuur, mis võtaks arvesse üha keerukamat ning konkureerivat turuolukorda. (Numerof, Abrams 2002: 42). Maatriksstruktuur on sobilik just ettevõtetele, mis peavad hakkama saama nii toodete kui ka turuolukordade mitmekesisusega.

Mukherjee (2005: 104) on sellise maatriksstruktuuri eelistena välja toonud suurema efektiivsuse võrreldes teiste struktuuridega, paindlikkuse ja kohanemisvõime pidevalt muutuvates oludes. Positiivse poolena on välja toodud ka inimeste arenguvõimalused nii üldiselt kui ka erialaselt, osakondade vaheline koostöö ning suuremad tööülesanded töötajatele. Töötamine maatriksstruktuuris võib tõsta ka inimeste moraali, produktiivsust, loomingulisust ning innovatsiooni (Pride et al. 2014: 201). Puudustena on Mukherjee (2005: 104) välja toonud frustratsiooni ja segadust tekitavas olukorras, mida põhjustab raporteerimine kahele või enamale juhile. Samuti koosolekute rohkus, mis põhjustab rohkem arutelusid kui tegutsemist ning inimsuhted ja võimukus ehk kes on juhina domineerivam.

Egelhoff ja Wolf (2017: 28) on oma raamatus välja toonud erinevate autorite seisukohad, milliseid probleeme maatriksstruktuur organisatsioonile läbi aja on põhjustanud:

- ebaselged vastutusala, mis põhjustavad ebamäärasust ja konflikte;
- probleeme jälgitavuse ja kontrollimisega;
- tülisid ja võimuvõitlust juhtide vahel, kellel on jagatud vastutus;
- ülemäärast ajakulu otsuste tegemisel;
- üleliigseid lisakulusid;
- maatriksi kontseptsiooni moondumist anarhiaks.

Hoolimata oma positiivsetest külgedest on maatriksstruktuur saanud siiski rohkesti kriitikat, selle populaarsus langes 1990-deks märkimisväärselt. Peamisteks põhjusteks on maatriksorganisatsiooni kulukus ning segadus töökohustuste vahel. Sellest hoolimata on paljud ettevõtted leidnud uuesti tee maatriksorganisatsiooni kasutamise juurde ning enamikel juhtudel kasutatakse maatriksstruktuuri positiivseid külgi ettevõtte struktuuri juurutamisel. (Gottlieb 2007: 1-3). Galibraith (2008) esitab oma raamatus küsimuse, miks siis ikkagi kasutatakse maatriksstruktuuri. Seda tehakse, kuna tänapäeva äristrateegiad eeldavad edukust üheaegselt mitmes erivaldkonnas. Näiteks selleks, et võita uusi projekte võib ettevõttel olla vajadus uute tehnoloogiate ja seadmete järele. Siinjuures on oluline, et inimeste oskused, arenguvõimalused ja teadmised seotakse investeringute ja uute toodete juurutamisega. Lisaks eeldavad kliendid ettevõtte ühtsust erinevates riikides ja see on põhjuseks miks valitakse maatriksjuhtimine. Sellises olukorras on ettevõtte globaalne kui võetakse vastu uusi projekte ning lokaalne, kui teenindatakse kliente. Kuigi Gottlieb (2007: 1-3) toob välja tööjõu kulukuse kui ühe suure kulukoha, on Galibraith (2008) arvamusel, et see tasub ennast siiski ära. Nimelt jagatakse ettevõtte siseselt oskusi ning kalleid ressursse.

On ilmne, et ettevõtte eesmärkide saavutamiseks tuleb hoolikalt organiseerida töötajate tööd, infovoogu ja ressursside kasutamist. Vastavalt ettevõtte tegevusvaldkonnale on loodud ka ettevõttele sobilik struktuur. Igal ettevõttel on oma nägemus, kuidas organiseerida juhtimist ning vajalikke töid, seega pole võimalik väita, et ühe ettevõtte organisatsiooni struktuur on parem kui teisel. Tähtis on, et juurutatud organisatsiooni

struktuur toetab ettevõtet eesmärkide saavutamisel. Siiski ei tohi ära unustada valitud struktuuri tugevusi ja nõrkusi. Järgnevalt esitab autor koondtabelina maatriksorganisatsiooni struktuuri tugevused ja nõrkused (vt tabel 1).

**Tabel 1.** Maatriksstruktuuri tugevused ja nõrkused

Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> <li>• paindlikus ja kohanemisvõime muutuv keskkonnas;</li> <li>• sobib keskmise suurusega organisatsioonile;</li> <li>• arendav;</li> <li>• horisontaalne ja vertikaalne suhtlus;</li> <li>• koordineerituse kõrgeim tase;</li> <li>• suuremad tööülesanded;</li> <li>• suurem efektiivsus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kahene alluvus;</li> <li>• kulukas;</li> <li>• võimalik võimuvõitlus;</li> <li>• töötajale ebaselged vastutusala ja ülesanded;</li> <li>• täiendav raporteerimine;</li> <li>• koosolekute rohkus;</li> <li>• inimsuhted;</li> <li>• keerukas tööde jälgitavus ja kontrollimine;</li> <li>• ülemäärane ajakulu otsuste tegemisel;</li> </ul>

Allikas: (Mukherjee 2005, Lemmik 1999, Egelhoff, Wolf 2017)

Kokkuvõtvalt on vajadus maatriksstruktuuri järele muutuv ärikeskkonnas aktuaalne ning möödapääsmatu, kui soovitakse olla edukas mitmes valdkonnas üheaegselt. Maatriksorganisatsioon annab eelise konkurentide ees ning võimaldab kliendi jaoks olla ühtne. Töötajatele annab maatriksorganisatsioon võimaluse areneda ja täiendada oma teadmisi erinevatest valdkondadest. Kõikide nende võimaluste juures, mida maatriksorganisatsioon annab on seal ka omad ohud, mis on enamjaolt seotud alluvussuhetega, kuid autori arvates on need ohud maandatavad kui ettevõtte teadvustab neid. Samas ei muuda kõige sobilikuma struktuuri valik ettevõtet veel edukaks. Kõik organisatsioonid soovivad olla edukad, isegi praeguses keskkonnas, mis on väga konkurentsivõimeline. Seepärast püüavad ettevõtted, sõltumata suurusest ja turust, säilitada parimad töötajad, teadvustada nende olulisust ja mõju organisatsiooni

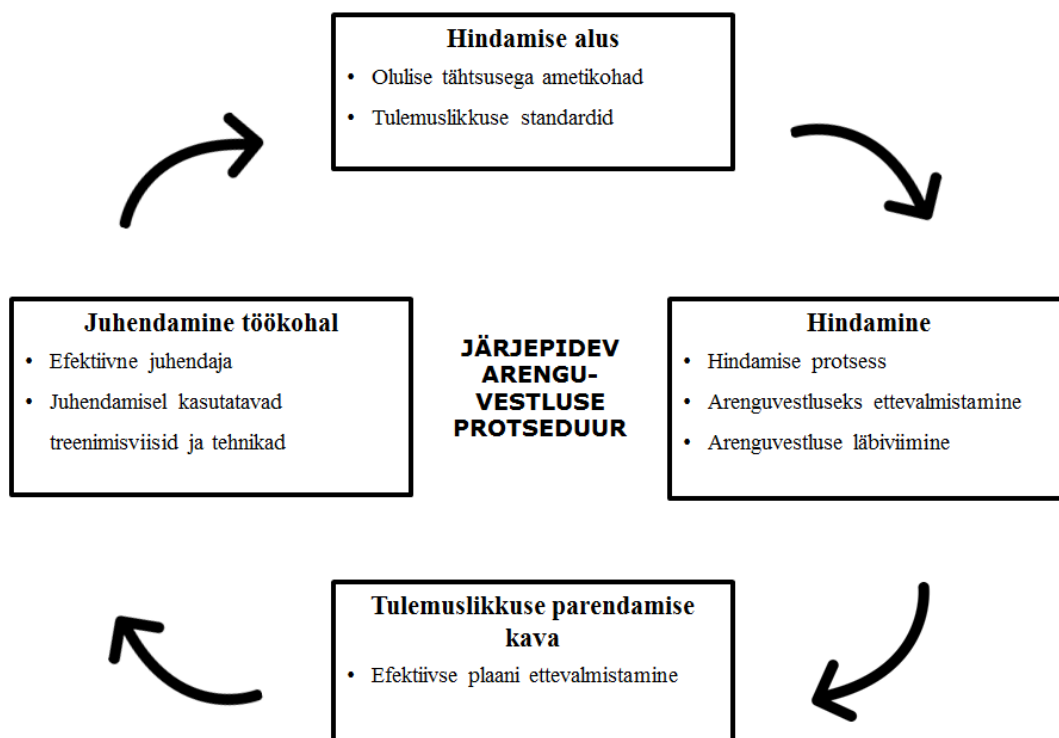
efektiivsusele. (Dobre 2013: 53). Rahulolevad ja motiveeritud töötajad aitavad organisatsioonil saavutada edu.

### **1.3. Töötajate arendamine ja arenguestlused: maatriksorganisatsiooni perspektiiv**

Töötajad on ettevõtte suurim vara. Töötajad on need, kelle abil saavutatakse ettevõttes tulemusi ehk ettevõtte edukus on sõltuv töötajate teadmistest, töötajate oskustest, töötajate kompetentsist, töötajate motiveeritusest ja juhtide oskusest kaasata töötajaid eesmärkide täitmisesse.

Töötajate arendamine on pidevalt suunamist vajav protsess. Järjest enam kasvab juhi roll töötajate arendajana, kes hindab ja kaardistab töötajate sooritust ning koostöös töötajaga koostab arenguplaani ja määratleb vajalikud koolitused. Tavaliselt kasutatakse töötajate arendamise juhtimiseks ja selle korrapäraseks läbiviimiseks arenguestluse protsessi. Arenguestlus on üks võimalikke lähenemisi tulemuslikkuse juhtimiseks (Laihonen, Mäntylä 2017: 423). Arenguestlus on regulaarne, hästi ettevalmistatud vestlus, mida kasutatakse töötajate arendamiseks. Seal arutatakse tulevikuplaane, pädevuste arendamise võimalusi ning tehakse kokkulepped tulevase perioodi tegevuste suhtes. Arenguestluse käigus arutatakse, kuidas saab juht alluva poolt püstitatud eesmärkide saavutamisele kaasa aidata. Arenguestluse ajaks on nii juht kui alluv läbi mõelnud, mida soovitakse arutada. Carter *et al.* sõnul (2012) on arenguestlusel kaks peamist käsitletavat teemat. Nendeks on ettevõtte või vastava osakonna jaoks oluliste mõõdikute ehk soovitud tulemuste defineerimine ja vastutuse määramine ning töötaja arengu ja karjääri arutelu, millega saab tagada kiiremat tulemuslikkust.

Arenguestluste korrapärane ning sisuline läbiviimine on eduka juhi üks peamisi kohustusi, kuid vähesed võtavad seda tõsiselt. Iga töötaja soovib saada enda kohta tagasisidet, et teada, kas nad teevad oma tööd hästi ning täidavad seatud eesmärgid. (Graves 2017). Selleks, et arenguestlus oleks korrapärane, tuleb defineerida järjepidev arenguestluse protseduur. Sellist protseduuri (vt joonis 5) kirjeldab Kirkpatrick (2006: 1).



### Joonis 5. Arenguvestluse protseduur

Allikas: (Kirkpatrick 2006: 1)

Üldiselt on arenguvestluse kõige esimene samm teadmine ja teadvustamine, mida ettevõtte ja tema juhid töötajalt ootavad. Teine samm on arengu hindamine läbi arenguvestluse, mille tulemusena on kolmandaks sammuks töötaja arengutegevuse planeerimine. Neljandaks on arengut puudutavate tegevuste, näiteks koolituste elluviimine.

Töötajate arendamises läbi arenguvestluse protsessi on oluline järjepidevus, kuna ainult see tagab efektiivsuse tõusu. Organisatsioonid, mis planeerivad süsteemselt koolitusi ja töötajate arengule mõeldud tegevusi, on edukamad. Töötajate arenguks on ettevõtte seisukohast vaja koolitusvajaduse ja koolituse sisuanalüüsi, koolituse planeerimist ning läbiviimist ja töötajate arengu pidevat hindamist.

Personalipoliitikat käsitleb enamasti ettevõtte juhtimissüsteemi käsiraamat. Varendi ja Teder (2008: 82) kirjeldavad koolitusvajaduse planeerimist kolmel tasandil (vt tabel 2).

**Tabel 2.** Koolitusvajaduste kaardistamise erinevad tasandid ettevõttes

Tasand	Koolitusvajadus
Organisatsioon	Analüüsitakse organisatsiooni tegevust ja selle puudujääke, mida saab koolitusega kõrvaldada
Töökoht	Analüüsitakse teostatavaid töid ja püütakse koolituse kaudu tõsta personali tootlikkust ja kvaliteeti
Töötaja	Analüüsitakse konkreetse töötaja tööd ja püütakse tõsta tema panust ja vajalikkust organisatsioonile

Allikas: (Varendi ja Teder 2008: 82)

Töötaja koolitusvajadus selgub enamasti arenguveestluse käigus, kus analüüsitakse töötaja vastavust tööülesannete täitmiseks tema ametikoha järgi. Analüüsi tulemustest lähtuvalt selgitatakse välja oskuste ning pädevuste kitsaskohad ning planeeritakse koolituste läbiviimine. Pädevuse küsimuses peavad juhid olema teadlikud oma ametikoha ja ettevõtte eesmärkidest (Varendi, Teder 2008: 82). Koolitusvajaduse hindamisel peavad juhid hindama keda nad koolitavad, miks nad neid koolitavad ja kuidas nad soovivad koolitused oleks läbi viidud ja mis meetodit kasutatud. Töötaja arendamiseks on olemas erinevaid koolitusvõimalusi, mida ettevõtte saab kasutada selleks, et kasutada oma väärtuslikumat ressursi võimalikult efektiivselt ja hoida töötajad motiveeritud (vt tabel 3).

**Tabel 3.** Koolitusmeetodid ja nende lühikirjeldus

Koolitusmeetod	Lühikirjeldus
Loenguvormis	Teadmiste edastamiseks suuremale hulgale töötajatele.
Grupitöö	Õppimise vorm, mille käigus toimub lahenduse otsimine väikestes gruppides. Leitud lahendus esitatakse kogu rühmale. Grupitöö ergutab rühma üldist intellektuaalset arengut ning motivatsiooni. Grupitööd kasutatakse tavaliselt selleks, et genereerida ideid, lahendada raskemaid ülesandeid ning tekitada meeskonnatunnet.
Meeskonnatöö	Meeskonnatöö mäng on koolituse üks meetod, kus kaastakse eri suurusega meeskondi. Koolitusmäng on interaktiivne harjutus, mis illustreerib tegevuse või juhtumi lahendamise varal koolituse teemat, aidates seda omakorda omandada ja kinnistada.

	Koolitusmängu peamine eesmärk on pakkuda praktilist kogemust ja anda tagasisidet.
Muud võimalused	Kasutatakse vastavalt juhtumile, näiteks töötaja juhendamine uute oskuste omandamiseks, simulatsioonide rakendamine oskuste ja vilumuste kujundamisel

Allikas: (Varendi ja Teder 2008: 83)

Sealjuures tuleb arvestada meeskondade juhtimisel ettevõtte ja personali ootustega (vt tabel 4).

**Tabel 4.** Ettevõtte ja personali ootuste ülevaade

<b>Ettevõtte ootused</b>	<b>Personali ootused</b>
Töö tulemuslikkus	Saadav tasu
Kompetentsus	Karjäärivõimalused
Loovus	Staatus
Lojaalsus	

Allikas: (Varendi ja Teder 2008: 73)

Tabelist 4 selgub, et ettevõtte ja personali ootused on väga erinevad. Selleks, et töötajad ei pettuks ettevõttes ja ettevõtte töötajates on vaja regulaarseid arenguestlusi, kus kõik osapooled võtavad aja, et leppida kokku eesmärkides ja ootustes järgneva aastaks.

Graves (2017) kirjeldab oma raamatus uurimust, mille kohaselt töötajad on huvitatud sagedasematest arenguestlustest kui seda on üks kord aastas. Lisaks sellele on ta välja toonud erinevate uurimustööde alusel töötajate tagasiside arenguestluse kohta. Tulemustes selgub, et 20% töötajatest on arvamisel, et nende juht ei mõtle enne töötaja arengu peale kui tegelik arenguestlus aset leiab ja 42% juhtidest ei mõtle sellele, kas nende töötajad on piisavalt tasustatud nende panuse eest. 44% töötajatest on arvamisel, et nende juht ei ole arenguestluses piisavalt aus ja otsekohene. 20% töötajatest on arvamisel, et arenguestlusel antud hinnang on nende suhtes ebaõiglane. Üllatav on fakt, et Graves (2017) kirjeldatud uurimustöö järgi 90% töötajatest on arvamisel, et arenguestlus on raske ja ebaefektiivne ning 58% juhtidest on arvamisel, et arenguestlus ei ole nende jaoks efektiivne ajakasutus ja 95% juhtidest ei ole oma ettevõttes arenguestluse protseduuriga rahul. Ainult 8% ettevõtteid on arvamisel, et arenguestlus annab neile suurt lisandväärtust.

Kirjeldatud uurimistöö tulemustest selgub veel, et 45% personaliosakonna juhtidest on arvamusel, et arenguvestluse tulemus ei vasta tegelikkusele ja 90% personaliosakonna juhtidest on arvamusel, et arenguvestlusel saadud tagasiside ei põhine täpsetel faktidel isegi. Samas tuleb välja, et töötajad on hinnanguliselt neli korda efektiivsemad kui arenguvestlused toimuksid tihedamalt kui kord aastas, näiteks kord igas kvartalis ja ettevõtted, kes annavad töötajatele tagasisidet tihedamalt kui kord aastas omavad 15% paremaid kasumlikkuse numbreid.

Gravesi (2017) kirjeldatud uurimistöö põhjal võib järeldada, et arenguvestlused on olulised nii töötaja kui ka ettevõtte arengule. Samas võib ka järeldada, et kuna nii personaliosakond kui ka töötajad ei ole rahul arenguvestlustega, siis esineb arenguvestluse protsessis või selle läbiviimises puudujääke. Gravesi (2017) töös on kirjeldatud erinevate organisatsioonide negatiivset tagasisidet, kuid kui vaadata töötajate arendamist arenguvestluse protsessi abil maatriksorganisatsioonis, läheb asi veel keerukamaks, kuna töötajatel on kaks juhti.

Maatriksjuhtide ja töötajate vahelisi pingeid mõjutab teadmine, et maatriksjuhid ei ole tiimiliikmete otsesed juhid ja tiimiliikmed peavad raporteerima teemadel, mis ei pruugi olla nende enda pädevuses. Tekib ootuste vaheline konflikt kuna töötajaid ei ole selleks tööks arenguvestlusel hinnatud. (National Research Council 2002: 63-64). Võimuprobleemide vältimiseks tuleb kõikidele töötajatele selgitada maatriksorganisatsiooni olemust ning selgelt piiritleda töötaja õigused ja määratleda ootused tema poolt tehtavale tööle.

Keerukus seisneb veel selles, et kuigi igapäevane koostöö ja tulemuslikkus on nähtav maatriksjuhile, siis tegelikud volitused ja otsused tulemuslikkuse üle jäävad funktsionaalsele juhile. Kuigi funktsionaalne juht vastutab töötajate eest üldiselt, siis kas ta on ka parim hindamaks igapäevast tööd ja panust? (Appelbaum *et al.* 2008:238-240). Küsimus on igati aktuaalne, kuna töötajad soovivad, et nende töö sooritust hinnataks õiglaselt, sest sellest sõltub nende töötasu ja tulevased arenguvõimalused ettevõttes.

Töötaja otsene juht ei ole vastutav maatriksmeeskonna töö eest ja tema esmane kohustus on keskenduda töötaja arengule. Sellest lähtuvalt saab otsene juht töötaja

seisukohast otsustada, milliseid arendavaid tööülesandeid ning projekte talle määratakse. Otsene juht on vastutav nii individuaalse kui ka organisatoorse arendamise eest. (Clarkson 2001: 148). Samas Carter (Carter *et al.* 2012) kirjeldab Motorola maatriksjuhtimise näitel, et üldjuhul on arenguvestlusesse kaasatud mõlemad juhid. Selle peamine eesmärk on saavutada ühine arusaam töötaja ning tema juhtide vahel. Lisaks arenguvestlusele toimuvad kord kvartalis vahekokkuvõtted, kuhu on kaasatud võtmeisikud ja maatriksjuhid. Motorolas kasutatavat lahendust, kus maatriksjuht on kaasatud arenguvestlusesse, käsitlevad oma väljaandes Horney ja O`Shea (2009: 10-11). Nende hinnangul on maatriksstruktuuris täieliku edu saavutamiseks oluline produktiivne suhtlus funktsionaalse ja maatriksjuhi vahel (vt joonis 6).



**Joonis 6.** Otsese juhi ja maatriksjuhi tökohustused ning nende omavaheline ühisosa  
Allikas: (Horney ja O`Shea 2009: 11)

See hõlmab endas eelkõige maatriksstruktuurist tingituna ühisosaga töötamist kuid ka ühist meeskonnatöötajate tulemuslikkuse hindamist. Mõlemal juhil on omad vastutusosalad, kuid edu saavutamiseks on oluline teha teadlikult omavahel koostööd.

Motorolas kasutatav süsteem pole kahjuks juurutatud enamustes ettevõtetes. Stanleigh (2006) kirjeldatud uurimistöö näitab, et 68%-l vastanud maatriksorganisatsioonidest puudub protsess, kuidas hinnata meeskonnaliikmete tulemusi. Tulemus on hirmutav, kuna Appelbaum *et al.* (2009:9) sõnul on maatriksjuhtimine saanud standardiks teatud tööstusharudes ning võimaldab suurendada ettevõtte väärtust, kui ressursse kasutatakse ära igal määral. Sellest tulenevalt tuleb mõista, et töötajaid on vaja efektiivselt hinnata. Selleks, et töötajate hindamine oleks efektiivne ja õiglane, leiavad nii Farh *et al.* (1988:141) kui ka Appelbaum *et al.* (2009:13) ja Kolodny (1979:547), et maatriksstruktuurid peaksid kasutama töötajate hindamisel mitmekordset hindamise süsteemi. Antud süsteem saab pakkuda maatriksorganisatsioonidele usaldusväärseid ja ühtseid mõõdikuid, mille abil mõõta oma töötajaid, nii et see oleks õiglane ja objektiivne. Kuna töötajaid mõjutavad mitmed allikad, siis see võimaldab organisatsioonil ja eelkõige juhtidel mõista töötajate tugevusi ja nõrkusi. See võiks aidata juhte tööülesannete jagamisel ja töötajate arendamisel sellises keerulises struktuuris nagu maatriks.

Edukas maatriksstruktuuris töötavad töötajad, kelle oskused määravad edu. Sellised töötajad on valmis töötama teatud umbmäärasuses, saavad hakkama erisuste ja konfliktidega ning mõistavad sellise töö positiivset mõju. (Numerof, Abrams 2002: 45). Samas kui neid valdab üldine rahulolematuse arenguestluste korraldusliku poole osas ning võimalik arvamus, et neid ei ole hinnatud objektiivselt, on see nende arengule ja motivatsioonile pärssiv. Selliseid konflikte saab märkimisväärselt leevendada arenguestluste planeerimisega, kuhu on kaasatud kõik osapooled (töötaja, maatriksjuht, otsene juht) (National Research Council 2002: 63-64). Kuna erinevate juhtide kokkupuude töötajaga on erinev, siis otsene juht ja maatriksjuht peaksid andma iga oma töötaja kohta tagasisidet ning hinnangut läbi arenguestluste protseduuri. Selliselt toetavad mõlemad juhid läbi oma funktsioonide töötajaid ning juhtide ootused üksteisele ja töötajatele on teada.

## **2. MAATRIKSORGANISATSIOONIS ENICS EESTI AS TÖÖTAJATE ARENDAMINE**

### **2.1. Maatriksorganisatsiooni Enics Eesti AS-i tutvustus, uurimistöö metoodika ja valim**

Käesolev alapeatükk annab ülevaate Enics Eesti AS ajaloost, maatriksorganisatsiooni ülesehitusest ja ettevõtte tegevusvaldkonnast. Samuti kirjeldab autor uurimistöö kasutatud metoodikaid ja valimit.

Enics Eesti AS kuulub Enics Group'i, mille enamusosanikuks on erakapitalifirma Ahlström Capital. Enics Group asutati 2004. aastal Šveitsis, kui juhtkond ostis osa elektroonikatootmisettevõttest Elcoteq.

Enics Group on üks suurimaid tööstuselektronika tootmise teenust pakkuv ettevõtte maailmas. Enics Eesti AS-i klientideks on rahvusvahelised ettevõtted, kes toodavad tööstuselektronikat, elektroonika ning elektri- ja mõõtetehnika seadmeid. Näiteks võib Enicis valmistatud tooteid kohata enamikes autosid valmistavates tehastes ja ka kõrghoonetes üle maailma.

Enics Group'il on tänaseks 10 erinevat tehist üle maailma: 2 tehist Rootsis, 2 Soomes, 1 Slovakkias, 1 Šveitsis, 1 Eestis ja 3 Hiinas (vt joonis 7). Enics Group'i peakontor asub Šveitsis. Kokku on Enics Group'il umbes 3500 töötajat ja 2016. aasta käive oli 501miljonit eurot (vt lisa 1).

## Enics facilities around the world

### 10 plants in Europe & Asia

- Volume units: In China, Estonia and Slovakia
- Proximity units: In Finland, Sweden and Switzerland

### Headquarters

- Zürich, Switzerland

~3500 employees



© Enics Group | 2017  
enics

## Joonis 7. Enics Group'i tehased

Allikas: ( Enics'i siseveeb 2018)

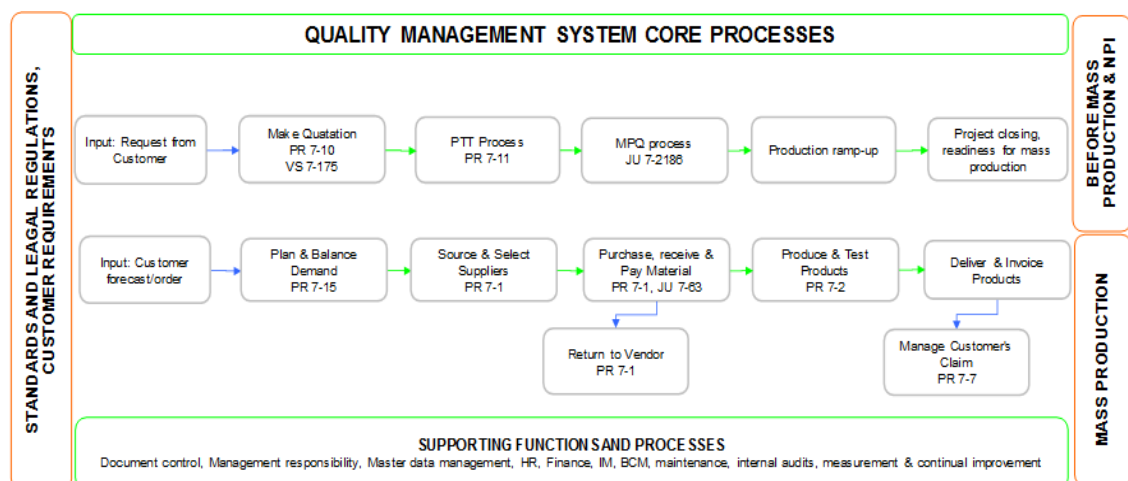
Enics Group on kasvanud oma neljateistkümne tegevusaasta jooksul jõudsalt ja eesmärgid tulevikuks on ambitsioonikad, seda näitab ka Enics Group'i visioon ja missioon. Enics Group'i visiooniks on olla elektroonika tootmise teenust pakkuv valikpartner tööstuselektronika valdkonnas. Enics Group'i missiooniks on olla parim, kogu toote elutsükli hõlmavaid teenuspakette pakkuv ülemaailmne partner elektroonika seadmete tootjatele (Enics'i siseveeb: 2018).

Selleks, et teostada Enics Group'i visiooni ja missiooni, loodi ka Enics Eesti AS, mis asub Elvas. Elvas tehase asutati 1992. aastal AS Finesat RF nime all, kus valmistati satelliidi seadmeid. 2001. aastal võttis tehase üle Ahltronix OY ja tehase nimeks sai Ahltronix Eesti AS. 2004. aastal alustas samas majas Enics Eesti AS ning 01.01.2005. Ahltronix Eesti AS ühendati Enics Eesti AS-ga (vt lisa 2). Tänapäevaks on Enics Eesti AS kasvanud 653 töötajaga ja 100 miljonilise käibega suurimaks Lõuna-Eesti tööandjaks. (Enics'i siseveeb: 2018). Enics Eesti AS on maatriksorganisatsioon, kus maatriksstruktuur on juurutatud terves ettevõttes. Ettevõtte omab kaasajast tootmishoonet, kus on kasutuses kõrgtehnoloogiline masinapark, millega suudetakse täita klientide ja turu poolt seatud erinevad nõudmised.

Selles kõrgtehnoloogilises tehases, kus kõiki tööoperatsioone siiski ei saa teostada masinatega, töötab 549 tootmistöötajat, kes käivad vahetustega tööl, kuna tehase töötab

seitse päeva nädalas ja igal päeval 24 tundi. Selleks, et hoida tootmist töös sellise süsteemi järgi, on ettevõtte töötajad jagatud nelja vahetusse, kus iga vahetus töötab 12 tundi järjest. Vahetustes töötavate inimeste tööd koordineerivad vahetuse juhid ehk meistrid, kes on maatriksjuhid tootmistöötajatele oma vahetuses, kuid nende otsesed juhid on tootmise osakonnajuhid. Eelpool kirjeldatud süsteem tagab Enics Eesti AS-le vajaliku võimsuse ja klientidele lühikesed tarneajad. Igal aastal vähenevad Enics Eesti AS-i klientide tarneajad oma lõppklientidele ja sellest tulenevalt on vaja hoida toote tootmise aeg võimalikult lühike, et püsida konkurentsisis.

Vastavalt Enics Eesti AS juhtimissüsteemi käsiraamatule (Enics'i siseveeb: 2018) toimub ettevõtte töö juhtimissüsteemi alusel, mis on sertifitseeritud ISO 9001 (rahvusvaheline kvaliteedijuhtimise standard), ISO 14001 (rahvusvaheline keskkonnajuhtimise standard), OHSAS 18001 (rahvusvaheline töötervishoiu ja ohutuse juhtimise standard) ja IRIS (rahvusvahelise raudteetööstuse standard) nõuetele. Juhtimissüsteemi ja juhtimispoliitika koostamisel on arvestatud erinevate eelpool nimetatud standardite nõuded, Enics Group'i kehtestatud reegleid, visiooni ja missiooni ning klientide nõudeid. Kõige eelneva täitmiseks on välja töötatud erinevad juhendid, protseduurid ja eeskirjad. Juhtimissüsteemis üldisest skeemist võib näha ettevõtte põhiprotsesside ja tugiprotsesside vahelised seoseid ning protseduure, mis konkretiseerivad vajalikud tegevused (vt joonist 8).

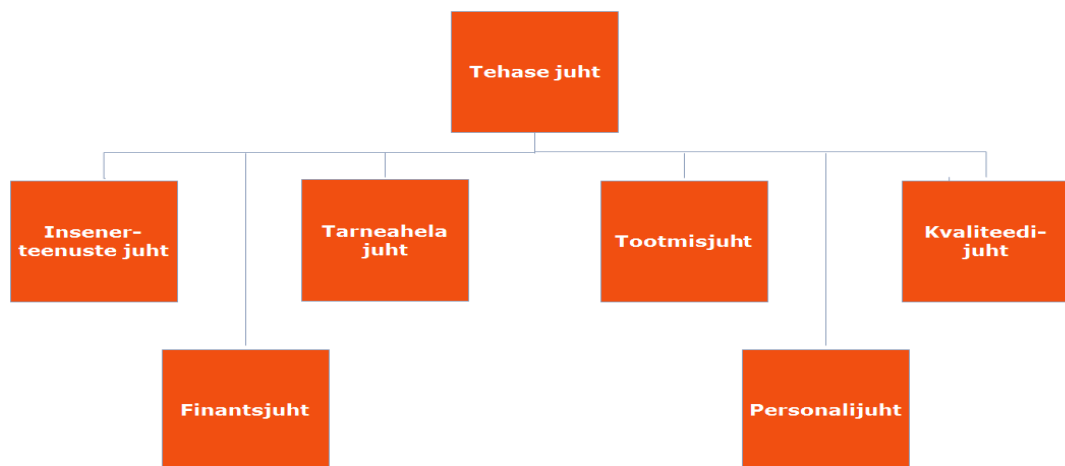


**Joonis 8.** Enics Eesti AS juhtimissüsteemi üldine skeem  
Allikas: (Enics'i siseveeb 2018)

Juhtimissüsteemi üldisel skeemil kirjeldatud tegevuste stabiilselt kõrge kvaliteedi kaudu realiseeritakse kõigi huvipoolte (kliendid, omanikud, ettevõtte töötajad, riigiasutused, tarnijad) nõuded ja soovid, mis on rakendatavad nii toodete osas kui kogu tegevuse keskkonnamõjude ning tervishoiu- ja tööohutuse kontrolli all hoidmisel.

Enics Eesti AS juhtimissüsteemi eest vastutab 7 liikmeline juhtkond (vt joonis 9).

## Enics Elva Juhtkond



### Joonis 9. Enics Eesti AS juhtkond

Allikas: ( Enics'i siseveeb 2018)

Enics Eesti AS juhtimiskäsiraamatu (Enics'i siseveeb: 2018) järgi loob juhtkond eeldused tegevuste, kvaliteedi ja keskkonna ning kogu juhtimissüsteemi mõjususe pidevaks parendamiseks. Juhtkond vastutab vajalike ressursside eraldamise, eesmärkide püstitamise ja tagasiside andmise eest. Juhtimispoliitika täitmist jälgitakse standardikohaste siseauditite ning igapäevaste tegevuste käigus.

Enics Eesti AS organisatsiooni juhtimine toimub protsessipõhiselt. Alljärgnev joonis (vt joonis 10) illustreerib Enics Eesti AS juhtimismudelit, kust võib välja lugeda, et võtmestruktuurid on projektijuhtimine, kliendisuhed ning tarneahel ja tootmisteenused ja insenertugi. Võtmestruktuure toetavad tugifunktsioonid, milledeks on kvaliteet ja arendus, personalijuhtimine, finantsjuhtimine ning infotehnoloogia.

Sisendid antud üksustele tulevad klientidelt ning koostööpartneritelt. Klientidelt tuleb toote tootmiseks vajalik info ja koostööpartneritelt saadakse vajalikud materjalid ja seadmed, millega tooteid toota.

KLIENDID	Projektijuhtimine	Kliendisuhted	Tameahela (nõudlus ja ost) juhtimine	Tootmisteenus, inseneritugi	Tegevjuht
	PTT juht	Äriklendihaldur	Nõudluse juhtimine ja planeerimine	Tootmine	Kvaliteet ja arendus
	Projekti juht	Äriklendihaldur	Operatiivne ost	Tehnoloogia	Personalijuhtimine
	Projekti juht	Äriklendihaldur	Strateegiline ost	Tootmise inseneritugi	
	Projekti juht	Äriklendihaldur	Logistika	Haldus ja turva	Finantsjuhtimine, IT
PARTNERID					

**Joonis 10.** Enics Eesti AS juhtimismudel

Allikas: (Enics'i siseveeb 2018)

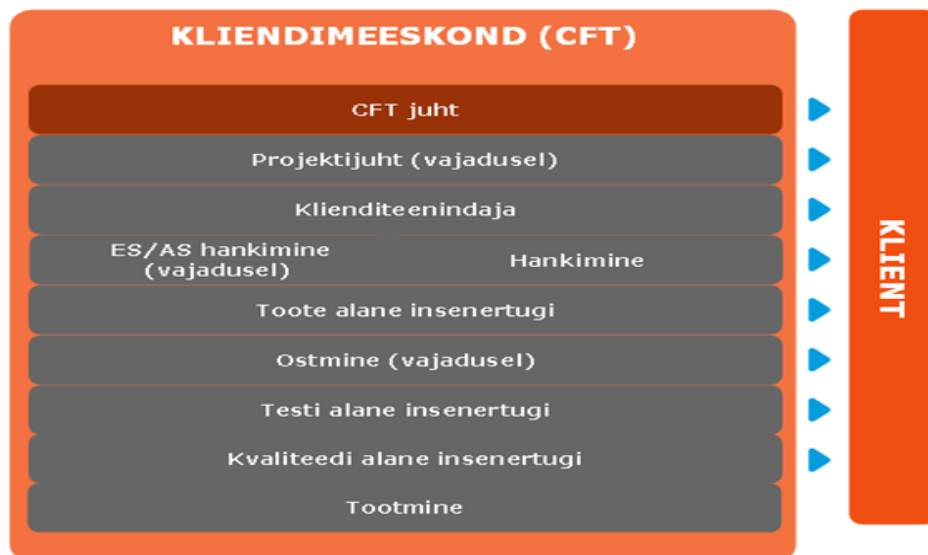
Selleks, et tagada jätkusuutlikkus ettevõttes ja olla konkurentsivõimelised, on Enics Eesti AS kehtestanud juhtimisalased põhimõtted, mis on välja toodud ettevõtte juhtimiskäsiraamatus.

Juhtimisalased põhimõtted Enics Eesti AS-s (Enics'i siseveeb: 2018):

- järgida Enics Group'i visiooni, väärtusi ja missiooni;
- arvestada huvipoolte ootuste ja vajadustega kogu koostöö vältel;
- edendada ja pidevalt parendada klientide rahulolu ja kliendisuhteid, tooteid ja teenuseid, keskkonnahoidu ning töökeskkonda;
- kindlustada protsesside toimimine, et oleks tagatud toote funktsionaalsuse ohutus;
- toimida kooskõlas kehtivate seaduste, määruste, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 13485, ISO/TS 16949, IRIS ning teiste ettevõtte poolt aktsepteeritud standarditega;
- vältida vigastusi ja tervisekahjustusi ning tagada kõikidele töötajatele ohutu töökeskkond;

- arendada ettevõtte personali kompetentsi;
- tagada ettevõtte jätkusuutlikkus ja tegevuse vastavus juhtimispoliitikale;
- pidevalt täiustada juhtimissüsteemi.

Eduka ettevõtte eelduseks on kindlalt formuleeritud ja jälgitavad pikaajalised eesmärgid. Enics Eesti AS juhtimiskäsiraamatu (Enics'i siseveeb: 2018) järgi on Enics Eesti AS põhieesmärk kasumi tootmine, klientide ootuste ja vajaduste rahuldamine ning jätkusuutlikkuse kindlustamine. Tänapäevases turuolukorras on vaja, et klientide ootused ja vajadused oleksid ettevõttele teada ja üheti mõistetavad. Selleks, et Enics Eesti AS suudaks täita oma põhieesmärgi ja järgida juhtimisalaseid eesmärke, on ettevõtte loonud kliendimeeskonnad (vt joonis 11), mida on ettevõttes kuus. Iga meeskond töötab kindlaks määratud klientidega.



**Joonis 11.** Enics Eesti AS kliendimeeskonna mudel  
Allikas: (Enics'i siseveeb 2018)

Kliendimeeskonnad (CFT- *Customer Focus Team*) on üles ehitatud erinevate osakondade töötajatest. Antud meeskonna juhiks on CFT juht ehk ärikliendihaldur, kes on maatriksjuhiks kliendimeeskonnale. CFT juht vastutab kliendi tulemuslikkuse ja rahulolu eest ning meeskonna juhtimise eest. CFT juhi otseseks juhiks on kliendisuhete juht, kelleks Enics Eesti AS-s on tehase juht ja maatriksjuhiks on globaalne

äriklendihaldur, kes vastutab globaalselt terves Enics Groupis kliendi rahulolu ja tulemuste eest.

Kliendimeeskonna põhiliikmeteks on (Enics'i siseveeb: 2018):

- Klienditugi, kes tegeleb kliendi ennustuste, tellimuste ja arvetega ja sellealase suhtlusega kliendi suunas. Klienditoe otseseks juhiks on klienditarvete haldur ja maatrikssüsteemis CFT juht.
- Projektiootja, kes tegeleb antud kliendi puuduolevate materjalide ja laovarude jälgimise ning uute projektide materjalide tellimisega. Kogu materjalidesse puutuv suhtlus kliendiga toimub projektiootja poolt. Projektiootja otseseks juhiks on vanemotja ja maatrikssüsteemis CFT juht.
- Tooteinsener, kes vastutab antud kliendi toodete toodetavuse ja toote muudatuste elluviimise eest Elva tehases. Kogu sellealane suhtlus kliendiga käib läbi tooteinseneri. Tooteinseneri otseseks juhiks on tooteinseneeria valdkonna juht ja maatrikssüsteemis CFT juht.
- Tootespetsialist, kes on paremaks käeks tooteinsenerile. Tema töö on tegeleda jooksvate küsimuste lahendamisega, mis tulevad antud kliendi toodete kohta tootmisest. Lisaks tegeleb ta toodete juhendite loomise ja uuendamisega. Tootespetsialisti otseseks juhiks on tooteinseneeria valdkonna juht ja maatrikssüsteemis CFT juht.
- Testiinsener (ICT- In Circuit Test), kes vastutab antud kliendi toodete testimiseks kasutatavate ICT rakiste ja testiprogrammide, uuenduste ja testitulemuste eest. Testiinseneri otseseks juhiks on testiinseneride juht ja maatrikssüsteemis CFT juht.
- Testiinsener, kes vastutab antud kliendi toodete testimiseks kasutatavate testrite, rakiste testiprogrammide (välja arvatud ICT) ning nende uuenduste ja testitulemuste eest. Testiinseneri otseseks juhiks on testiinseneride juht ja maatrikssüsteemis CFT juht.
- Kvaliteediinsener, kes vastutab antud kliendi toodete kvaliteedi eest ja kogu kvaliteedialase suhtluse eest kliendiga. Kvaliteediinseneri otseseks juhiks on kvaliteedijuht ja maatrikssüsteemis CFT juht.

- Osakonnajuht, kelle ülesandeks on organiseerida antud kliendi lõppkooste osakonna tööd ja jälgida, et kõik tooted jõuaksid õigel ajal väljastuslattu. Osakonnajuhi otseseks juhiks on tootmisjuht ja maatriksüsteemis CFT juht.

Kui kliendiga on käimas uute toodete tehasesse toomise ja juurutamise projektid, siis on tiimi kaasatud ka projektijuht, kes on samuti maatriksjuhiks CFT liikmetele ja ise maatriksjuhitav CFT juhi poolt.

Maatriksorganisatsiooni kõikidel osalejatel on vaja endale selgeks teha oma eesmärgid ning vajalikud tegevused nende teostamiseks. Eraldatud on eesmärkide horisontaalne ning vertikaalne aspekt. Vertikaalsed eesmärgid tulevad kindla osakonna eesmärkidest, kus meeskonnaliige töötab ja horisontaalsed eesmärgid tulevad kliendimeeskonna eesmärkidest.

Kliendi meeskonna eesmärkideks on (Enics'i siseveeb: 2018):

- tagada kliendikesksus;
- müügitegevuse ja kliendisuhete arendamine, juhtimine ja haldamine;
- omada ajakohast infot kliendi vajaduste ja ootuste kohta;
- anda panus Enics Eesti AS-i ajakohaste strateegiate väljatöötamisse;
- võimalik maksimaalne müük ja kasum;
- kõrge kliendi rahulolu.

Enics Eesti AS-s töötab kokku 104 erineva ala spetsialisti ja juhti, kes kõik on seotud ettevõtte juhtimismudelil kirjeldatud funktsioonidega otseselt või kaudselt (vt lisa 3). Kliendimeeskondadesse kuuluvad nendest 73 inimest (Enics'i siseveeb: 2018), ülejäänud töötavad osakondades, kelle teenuseid kasutatakse kaudselt.

Tootmisorganisatsiooni ja kliendimeeskonna kirjeldus Enics Eesti AS-s vastab täpselt Mullinsi (2010: 570) kirjeldatud maatriksorganisatsiooni struktuurile, kus toimub raporteerimine üheaegselt horisontaalselt ja vertikaalselt. Maatriksstruktuur on

kasutuses lisaks Enics Eesti AS-le ka kogu Enics Groupis. Enics Group'i näol on tegemist globaalse maatriksstruktuuriga, kus juhid on paigutatud samuti protsesside järgi ja kõik Enics Group'i juhtkonnaliikmed on maatriksjuhtideks Enicsi tehaste vastavate funktsioonide osakonnajuhtidele.

Selleks, et saada aru, kas eelmises peatükis kirjeldatud maatriksorganisatsiooni mõjud avalduvad ka Enics Eesti AS-i töötajatel ning millised on protsessid Enics Eesti AS-s töötajate arendamiseks, otsustas autor viia läbi dokumendianalüüsi ja uurimuse Enics Eesti AS spetsialistide ja juhtivtöötajate seas.

Uurimistöid kasutatakse erinevate otsuste tegemiseks. Näiteks, kuidas parandada töökeskkonda nii, et kasvaks töötajate tööviljakus ja rahulolu, kuidas kõige paremini lahendada sotsiaalteenuseid vajavate inimeste probleeme, mis tüüpi haridusprogrammid toovad parimaid tulemusi (Patten, Newhart 2018). Autori eesmärk on samuti antud uurimistööst saada vajalikku informatsiooni ettevõttele. Autor kasutab oma töös kahte analüüsimeetodit püstitatud uurimisülesannete lahendamiseks ja töötajate arvamuste saamiseks inimeste arendamisega seotud protsesside kohta Enics Eesti AS-s.

Kõigepealt viiakse läbi kvalitatiivne dokumendianalüüs, kus autor kirjeldab ja analüüsib Enics Eesti AS-s kasutuses olevate inimeste arendamisega seotud protsesse, et saada ülevaade hetke olukorrast ettevõttes. Teise analüüsimeetodina kasutatakse kvantitatiivset deduktiivset meetodit (vt joonis 12).



**Joonis 12.** Deduktiivne meetod, kvantitatiivses uurimuses  
Allikas: (Tallinna Ülikool)

Kvantitatiivse uuringu käigus viidi läbi ankeetküsitlus, kus küsitletavad inimesed vastavad varem koostatud küsimustele. Autor kasutas ankeetküsitlust, kuna see lubab kaasata suuremat hulka inimesi väiksema ajaga. Küsimustik (vt lisa 5) viidi läbi ajavahemikul 05.03-09.03.2018. Osalemise kutse sisaldas uuringu lühitutvustust, linki küsimustikule ning palvet osaleda küsitluses. Kutse osaleda uurimuses saadeti välja e-maili teel. Küsimustiku tegemiseks ja vastamiseks kasutati interneti keskkonda „Google Form“. Küsimustik oli eestikeelne.

Kokku saatis autor küsimustiku 66-le Enics Eesti AS spetsialistile ja juhtivtöötajale, kes on otseselt seotud kliendimeeskondadega või on otsesed juhid kliendimeeskonna liikmetele. Nimekirja koostamiseks sai autor vajalikku infot Enics Eesti AS siseveebist, kus on olemas kõikide kliendimeeskondade liikmed ja Enics Eesti AS-i osakonnajuhid ning nende kontaktid. Kõik küsimustiku saanutest on maatriks juhitud. Küsimustiku saajate seas olid kuue erineva osakonna töötajad. Valitud osakondades töötab kokku 73 inimest. 10% nendest jäeti valimist välja, kuna tegemist on uute töötajatega, kes pole veel kokku puutunud arenguveestluse protsessiga. Autor loeb valimi suurust piisavaks, kuna arvutuse kohaselt (vt joonis 13), usaldusnivoo (95%) ja veapiir (+/-5) juures, valimi soovitavaks suuruseks tuleb 61, mis on isegi väiksem, mida autor kasutas. Autori valimi suurusega 66, tuleb veapiiriks 3,8%.

### Determine Sample Size

Confidence Level:

Confidence Interval:  (%)

Population:

**Sample Size:**

### Find Confidence Interval

Confidence Level:

Sample Size:

Population:

Percentage:  (%)

**Confidence Interval:**  (%)

**Joonis 13.** Valimi suuruse kalkulatsiooni tulemused

Allikas: (MaCorr Research Solutions Online), autori sisendid

Vastuste saatmiseks pidid vastajad lisama oma e-posti aadressi, mille järgi sai autor tuvastada osakonna, kuhu vastaja kuulub. Kokku vastas küsimustikule 35 Enics Eesti AS töötajat, millest autor loeb tõeseks 34 vastust, kuna üks vastanutest ei kasutanud ametlikku Enicsi e-maili aadressi ja seega polnud võimalik tema kuuluvust organisatsioonis tuvastada.

Küsimustik koosnes 27-st küsimusest, kus kõikidele küsimustele oli kohustuslik vastata. Küsimused koostati esimeses peatükis käsitletud informatsiooni põhjal. Küsimused jagunesid kolme rühma. Rühmade liigitus tuleneb vastusevariantide erinevusest.

Esimese rühma küsimustele oli kaks vastusevarianti (JAH ja EI). Esimese rühma küsimuste eesmärgiks oli tuvastada, kas vastanu on maatriksjuhitav ja/või maatriksjuht ja/või otsene juht.

Teine rühm koosnes 23-st küsimusest, kus oli kasutuses Likert'i viiepalline skaala vastuste kodeerimiseks, kus vastusevariant „e“i võrdub 1-ga, „pigem ei“ võrdub 2-ga, „nii ja naa“ 3-ga, „pigem jah“ 4-ga ning „jah“ võrdub 5-ga.

Kodeerimist määratletakse kui uuringute andmete kontseptualiseerimise protsessi ja nende liigitamist mõttekasse ja asjakohasesse kategooriasse andmete analüüsi ja tõlgendamise eesmärgil (Singh 2007: 82). Likert'i skaala annab subjektile võimaluse hoiakute otseseks väljendamiseks (Levine, Parkinson 1994: 336). Enamlevinud põhjus, kasutada Likert'i viiepallist skaalat, on uurida vastajate nõusolekut ühe või mitme ettevõtte jaoks iseloomuliku tunnuse suhtes (Azzara 2010: 104).

Kolmandasse rühma kuulus üks avatud küsimus, kus vastaja pidi kommenteerima, kas ta on rahul arenguvestluse protseduuriga ja tegema ettepanekuid muudatusteks.

Autor ei kirjeldanud maatriksorganisatsiooni mõistet küsitlejatele ankeetküsitluse kutses, kuna maatriksorganisatsiooni mõiste on antud ettevõttes igapäevaselt kasutuses ja kõikidele töötajatele tutvustatakse organisatsiooni olemust kohe kui nad alustavad tööd Enics Eesti AS-s.

Lisaks küsimustiku tulemustele, kasutab autor kvantitatiivses analüüsis veel töötajate tööstaaži ning sooritusi iseloomustavaid andmeid. Info on saadud Enics Eesti AS-i personaliosakonnalt.

## **2.2. Töötajate arendamine ja sellega seotud protsessid maatriksorganisatsioonis Enics Eesti AS**

Maatriksorganisatsioon on keerukas organisatsiooni tüüp, kus töötajad on silmitsi ebaselgete alluvussuhetega ja suurenenud operatiivse iseseisvusega. Selleks, et tagada inimeste valmidus töötamiseks sellises organisatsioonis ja anda neile vajalikke teadmisi enda ametikohustuste täitmiseks, on Enics Eesti AS välja töötanud protseduurid, mis tagavad inimressursside asjakohased teadmised, oskused ja kogemused. Nendeks on koolituse, juhendamise, töötajate hindamise ja arenguvestluse protseduurid ning arenguvestluse juhendmaterjal.

Autor keskendub töös rohkem koolituse, arenguvestluse ja töötajate hindamise protseduurile ja juhendmaterjalile, kuna need protseduurid on Enics Eesti AS-s kasutusel spetsialistide ja juhtide arendamiseks. Juhendamise protseduuri autor ei

käsitle, kuna antud protseduur on loodud tootmistöötajate juhendamiseks ja ei loo antud töös väärtust.

Töötajate hindamine on vajalik karjääriotsuste tegemisel, palgatasemete määramisel ja inimeste arenguplaanide koostamisel nii töötajale kui ka organisatsioonile. Töötajate hindamise protseduuri (Enics'i siseveeb: 2018) kohaselt on Enics Eesti AS-s juhtivtöötajate ja spetsialistide hindamise eesmärgiks hinnata töötaja vastavust ametikoha nõuetele, töösooritust, tööalast tegevust ja käitumist. Hindamine viiakse läbi kord aastas arenguveestluse käigus. Arenguveestlusel hindab töötaja vahetu juht töötajale püstitatud eesmärkide tulemusi, töötaja käitumise vastavust Enics Eesti AS-i väärtustele, kompetentsitaset ning potentsiaali uute rollide ning vastutusvaldkondade osas. Hindamise aluseks on töötaja enesehinnang, otsese juhi tähelepanekud, töötaja töö tulemused vastavalt tulemusmõõdikutele ning teised tõendusdokumendid nagu sertifikaadid, tunnistused, seletuskirjad.

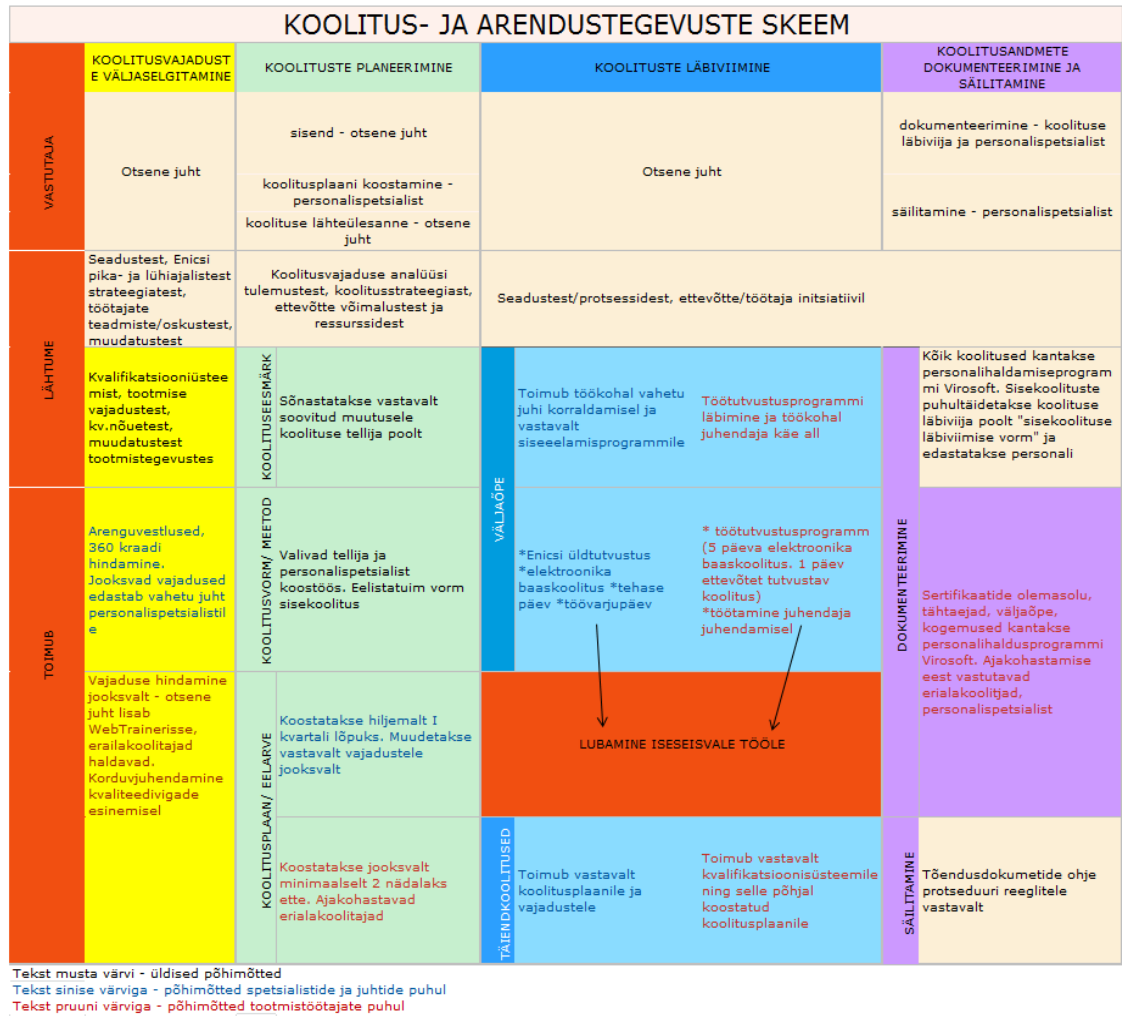
Töötajate hindamise protseduuris (Enics'i siseveeb: 2018) on mainitud veel, et juhtivtöötajate ja spetsialistide hindamiseks võidakse kasutada ka 360° tagasisidet kui personali hindamise meetodit. 360° tagasiside puhul on tegemist erinevatelt kaastöötajatelt (otsene juht, alluvad, maatriksjuht, maatriksüsteemis alluvad, kolleegid) ja partneritelt saadud tagasisidega, mida antakse hinnatud töötajale viisil, et ta saab adekvaatseid suuniseid tema käitumismalli ja tegevuste kohta ning sellega seoses on võimalik välja selgitada arenguvajadus konkreetsetes valdkondades. Lisaks partneritele ja kaastöötajatele, hindab hinnatav ennast ka ise. Saadud mudeli info põhjal tekib terviklik pilt, mis välistab ainult otsese juhi antud hinnangu subjektiivsuse. Kasutades 360° tagasiside meetodit, mõõdetakse töötaja töist käitumist vastavalt kirjeldatud kompetentsiskaalade alusel. Kasutatava küsimustiku aluseks on organisatsiooni kompetentsimudel ja ametiprofiil. Uuring viiakse läbi anonüümselt, kasutades veebipõhist küsitluskeskkonda. Uuringu tulemusel saab töötaja enda kätte tagasiside raporti, kus hinnatav näeb põhjalikku ülevaadet oma tegevusest, tugevatest võtmeoskustest, kasutamata potentsiaalidest ning arenguvajadusest. Hindamise tulemusena tehakse ettepanekud palgaastme muutmiseks, kavandatakse tema karjäärivõimalusi Enics Eesti AS-s ning vajadusel koostatakse individuaalne

arenguprogramm. Töötajate hindamise vastutus on otsesel juhil koostöös personaliosakonnaga.

Vastavalt Enics Eesti AS koolituse protseduurile (Enics'i siseveeb: 2018) lasub ka koolitusvajaduste väljaselgitamise ja toimumise vastutus vahetule juhile kõigi alluvate osas. Alluvatel on õigus teha ettepanekuid koolituste saamiseks, kuid otsustab ainuisikuliselt otsene juht. Juhtivtöötajate ja spetsialistide puhul toimub erialaste kompetentside ja teadmiste arendamine vastavalt aasta koolitusplaanile, mis on aasta jooksul vajadusel ja võimalusel muudetav ning kooskõlas koolituseelarvega. Koolitusvajaduste kindlaksmääramisel on aluseks on töötajate teadmiste ja oskuste profiil ning Enics Eesti AS-i strateegia ja strateegilised eesmärgid. Kui töötaja olemaolevad teadmised ja oskused ei võimalda tal parimal viisil Enics Eesti AS-i strateegiat ja eesmärke täita, määratakse talle koolitusvajadused tema otsese juhi poolt. Pädevuse nõuded igale ametikohale on sätestatud Enics Eesti AS-s ametijuhendites (Enics'i siseveeb: 2018), mille allkirjastab iga uus töötaja, kui alustab tööd ettevõttes.

Arenguvestluse protseduuri (Enics'i siseveeb: 2018) kohaselt juhtide ja spetsialistide koolitusvajaduste väljaselgitamine viiakse reeglina läbi arenguvestluse käigus, mis toimub vähemalt üks kord aastas vastavalt arenguvestluste protseduurile ja arenguvestluse juhendmaterjalile. Arenguvestlustel välja selgitatud koolitusvajadustest teevad kõik juhid, kes omavad otseseid alluvaid, kokkuvõttes ning saadavad personalijuhile. Kui aasta jooksul tekib vajadus lisakoolitusele, siis need vajadused edastab otsene juht koheselt personalispetsialistile.

Täpsema ülevaate koolituse protsessist annab koolits- ja arendustegevuste skeem, kus on kirjeldatud lisaks koolituse protsessile ka inimeste väljaõppe protsessi, millele autor antud töös ei keskendu (vt joonis 14).



**Joonis 14.** Koolituse- ja arendustegevuste skeem

Allikas: (Enicisi siseveeb 2018)

Töötajate hindamise- ja koolituse protseduurid on tugiprotseduurid arenguvestluse protseduurile. Arenguvestluse protseduur on aluseks Enicisi Eesti AS-is töötajate arendamiseks, kirjeldades teatud osasid arenguvestlusest (vt tabel 5).

**Tabel 5.** Koolituse ja spetsialistide ning juhtivtöötajate hindamise protseduuri kokkuvõttev tabel

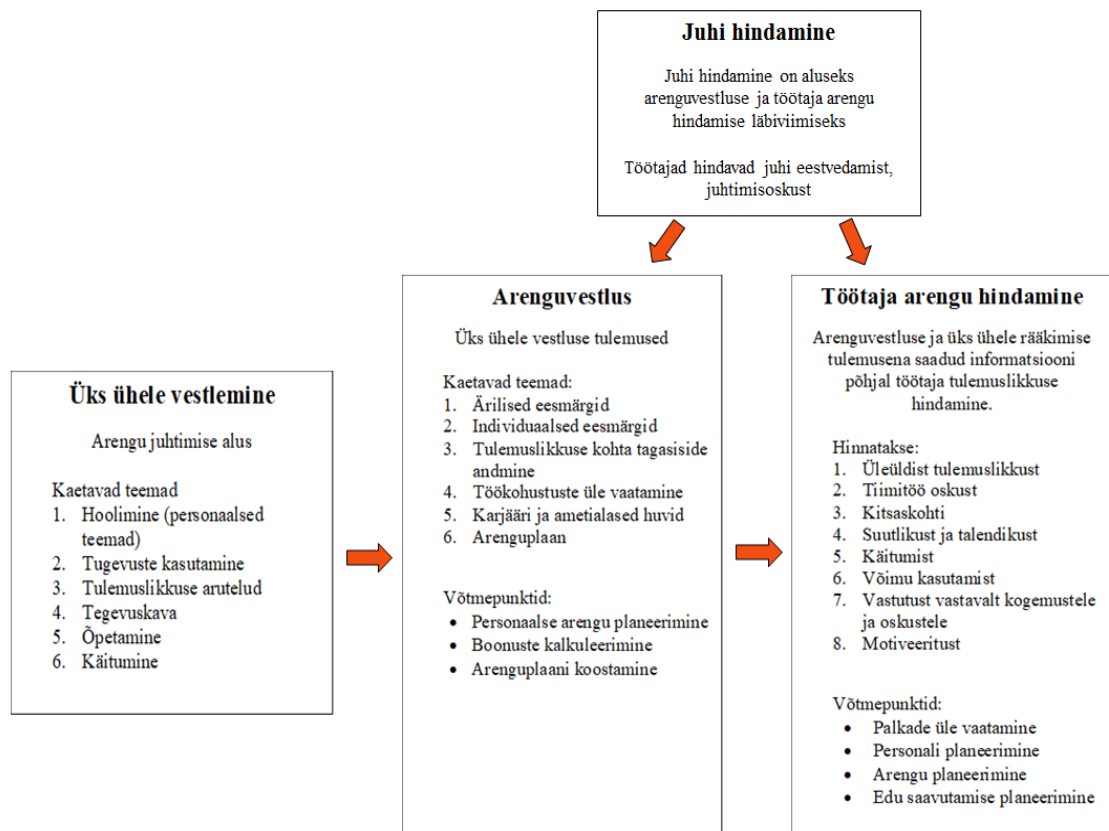
	<b>Koolituse protseduur</b>	<b>Töötajate hindamise protseduur</b>
<b>Protsessi eesmärk</b>	- Kirjeldada ettevõtte töötajate koolitusprotsessi korraldust.	- Välja tuua vormid, kriteeriumid ja tegevused hindamiseks ametikohti ja töötajate töösooritust.
<b>Põhimõtted</b>	Hõlmab ettevõtte kõikide töötajate: - Koolitusvajaduse väljaselgitamist; - Koolituse planeerimist, - läbiviimist, -tulemuse hindamist ja - seonduvate tõendusdokumentide säilitamist.	Hõlmab ettevõtte kõikide töötajate töösoorituse vastavuse väljaselgitamist tema ametikohast tulenevatele nõuetele ning töötaja ametikoha keerukuse, spetsiifilisuse ja olulisuse hindamist organisatsiooni suhtes.
<b>Protsessi kirjeldus spetsialistidele ja juhtivtöötajatele</b>	- <b>Koolitusplaan pannakse kokku otseselt juhtidel saadud tagasiside alusel peale arenguevestluste läbiviimist.</b> - Koolituse määramise aluseks on töötajate teadmiste ja oskuste profiil ning Enics'i strateegia ja strateegilised eesmärgid. - Koolitusplaan on aasta jooksul vajadusel ja võimalusel muudetav.	- Hinnatakse töötaja vastavust ametikoha nõuetele, tema töösooritust ning tööalast tegevust/käitumist. - Hindamisel kasutatakse otsese juhi tagasisidet ja töö sooritust vastavalt kindlaks määratud mõõdikutel baasil. - Vajadusel kasutatakse 360 kraadi hindamise meetodit. - Hindamise tulemusena tehakse ettepanekud töötaja palgaastme muutmiseks ja kavandatakse tema karjääri võimalusi või individuaalse arenguprogrammi koostamist. - <b>Hindamine viiakse läbi kord aastas arenguevestluse käigus vastavalt arenguevestluse protsessile.</b>
<b>Vastutaja</b>	- <b>Otsene juht</b> (koolitusvajaduste väljaselgitamine ja toimumine). - <b>Personaliosakond</b> (koolituste organiseerimine ja läbiviimine).	- <b>Otsene juht</b> ( töötaja töösoorituse ja ametikoha hindamine)

Allikas: (autori koostatud)

Enics Eesti AS-s on arenguevestlus (*Performance Dialog*) protsess, mis viiakse läbi Enics Group'i poolt kinnitatud juhendmaterjali *Performance Dialogue Management* (Enicsi siseveeb: 2018) alusel. Tegelikuses näeb Enics Eesti AS arenguevestluse juhendit kui tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, mis peab looma töökeskkonna, kus töötajad on võimelised andma endast parima. See on protsess, mis tegelikult algab õigete töötajate palkamisega õigetele positsioonidele ja nende ametikohustuste määramisega. Kuigi Enics Eesti AS-s nähakse seda protsessi suuremalt, siis reaalsuses on juhendi eesmärgiks kirjeldada arenguevestluse protsessi ennast, keskendudes

eesmärkide seadmisele, jälgimisele ja tagasisidele ning arenguvestluse tulemuste dokumenteerimisele.

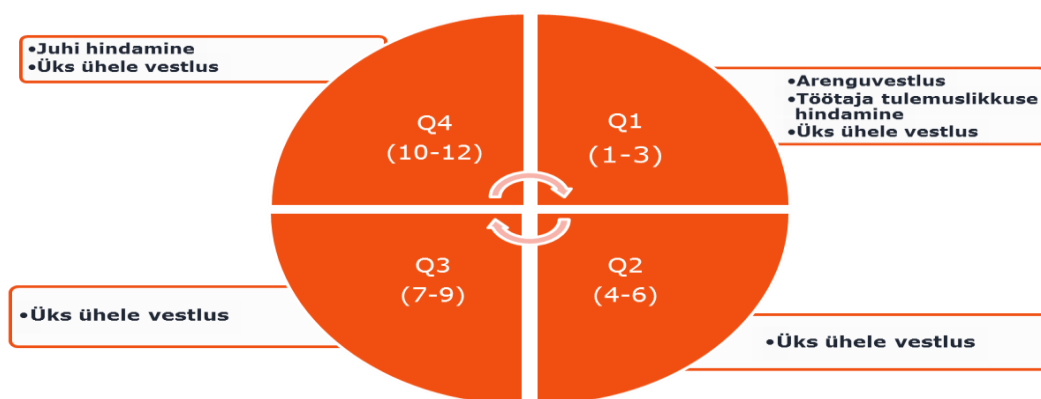
Tulemuslikkuse juhtimise süsteem kasutab nelja tööriista (vt joonis 15), milleks on üksteisele vestlus (*121 Discussion*), arenguvestlus (*PD* ehk *Performance Dialogue*), töötaja tulemuslikkuse ülevaatus (*EPR* ehk *Employee Performance Review*) ja juhi hindamine (*ME* ehk *Manager Evaluation*). All olevalt jooniselt võib näha kuidas need neli tööriista on seotud üksteisega ja kuidas need toetavad tervet arenguvestluse protsessi.



**Joonis 15.** Enics'Group'i tulemuslikkuse juhtimise süsteem spetsialistidele ja juhtivtöötajatele

Allikas: ( Enics'i siseveeb 2018)

Tulemuslikkuse juhtimine on 12 kuud kestev protsess (vt joonis 16), kus igale tegevusele on määratletud kindel periood, kuna see peab olema teostatud.



**Joonis 16.** Enics Group'i tulemuslikkuse juhtimise aastane kell

Allikas: (autori koostatud)

Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi olulisem osa on arenguvestlus, kuid vajalikku sisendit annavad selleks aasta vältel peetud üks-ühele vestlused ja enne arenguvestlust läbi viidud juhi hindamine ning töötaja tulemuslikkuse hindamine (vt tabel 6) .

**Tabel 6.** Arenuvestluse protseduuri tööriistade kirjeldus

Arenuvestluse protseduur				
Arenuvestluse juhend ( tulemuslikkuse juhtimise süsteem)				
	Üks ühele vestlus	Arenuvestlus	Töötaja tulemuslikkuse ülevaatus	Juhi hindamine
Protsessi eesmärk	-Anda võimalus juhile, maatriks-juhile ja töötajale arutada oma mõtteid ja tundeid protsessis kirjeldatud teemadel.	-Hinnata ja anda tagasiside töötaja eelmise aasta tulemustele; - Määrata töötaja eesmärgid uueks aastaks.	-Kasutada otsese juhi hinnangut arenguplaanis, kui tekib vajadus; - Kasutada sisendina arenguvestlusel; - Kasutada tulemust igaaastasel töötaja palga üle vaatamisel.	-Igal spetsialistil ja juhtival töötajal on võimalus hinnata oma otsest juhti ja maatriksjuhti;

<p><b>Põhimõtted</b></p>	<p>-Vestlused peavad toimuma vähemalt kord kvartalis ja olema dokumenteeritud ja kättesaadav kõigile osapooltele; -Vajalik ettevalmistus peab olema tehtud kõikide osapoolte poolt.</p>	<p>-Vestlus peab olema dokumenteeritud; -Arenguvestluses kasutatakse üks ühele vestluse infot; -Vestlusel on kindel vorm, mille täitmise eest vastutab juht. Töötaja peab kinnitama hiljem täidetud vormi.</p>	<p>-Juht hindab alluva tulemusi ja täidab vastava vormi. Alluvad ei näe ega ei tea tulemust. Info jagatakse alluvale arenguveestluse ja üks ühele vestluse käigus; -Hindamise aluseks on hinnatava ametijuhend; -Hindamisel tuleb arvesse võtta pikaajalist sooritust ja mitte ainult nõrkusi ja tugevusi.</p>	<p>-Hindamiseks kasutatakse spetsiaalset vormi; -Tulemused presenteeritakse kokku arvatud keskmiste väärtustega; -Hinnangu tulemused saadetakse hinnatava otsesele juhile, kes saab neid kasutada sisendina arenguveestlusel;</p>
<p><b>Protsessi kirjeldus spetsialistidele ja juhtivtöötajatele</b></p>	<p>Soovituslik on vestelda järgnevatel teemadel: -Kuidas töötaja on motiveeritud ja milline on töö keskkond; -Kas töötaja on saanud kasutada kõiki oma tugevusi ja kas ta leiab, et on õigel positsioonil; -Vaadata üle töötaja eesmärgid ja hetke tulemused,; -Arutada ja uurida töötaja võimalikke arengu suundasid; -Saada aru töötaja tööga seotud vajadustest ja raskustest.</p>	<p>Põhilised teemad, mida käsitletakse: -Tagasiside töötaja töö tulemuste ja eesmärkide täitmise osas; -Hinnata eelmise aasta tulemuste saavutusi; -Informeerida töötajat ettevõtte järgneva aasta eesmärkidest ja määrata töötaja eesmärgid; -Vaadata üle töötaja ametikirjeldus; -Arutada, millised on töötaja võimalused edasiseks arenguks ja karjääriks; -Koolitusvajaduste kaardistamist.</p>	<p>Hinnang tehakse: -Üleüldisele sooritusele; -Töötaja väärtusele tiimi liikmena; -Töötaja madalale sooritusele; -Töötaja potentsiaali võimalustele; -Töötaja käitumisele vastavalt Enicsi eeskirjadele; -Kas töötaja kasutab oma tugevusi ja mis määral; -Kohustuste täitmisele; -Ametipositsioonile vastavale pädevusele.</p>	<p>-Küsimustik sisaldab 13 küsimust juhi juhtimisoskuste, kommunikatsiooni ja juhendamise pädevuse kohta. Vastajal on võimalus on lisada igale vastusele omapoolne kommentaar juurde.</p>
<p><b>Vastutaja</b></p>	<p>- <b>Juht</b> - <b>Alluv</b></p>	<p>- <b>Juht</b> - <b>Alluv</b></p>	<p>- <b>Juht</b></p>	<p>- <b>Enics Group'i personalispetsialist</b> - <b>Alluv</b> - <b>Otsene juht</b></p>

Allikas: (Autori koostatud Enics'i siseveebi info põhjal)

Juhi hindamine viiakse läbi perioodil november kuni detsember (Enics'i siseveeb: 2018). Enne arenguveestlust peavad olema kõik juhid hinnatud. Hinnatakse nii otseseid juhte kui ka maatriksjuhte. Kõikidel spetsialistidel ja juhtivtöötajatel on soovituslik hinnata nii oma otsesest juhti kui ka maatriksjuhti. Hindamine toimub vastava vormi alusel ja hindamise tulemusi kasutatakse arenguveestluse sisendina. Ükski hinnatav ei näe täpseid tulemusi, kuid saab üldist tagasisidet oma otseselt juhilt arenguveestluse käigus. Töötaja tulemuslikkuse hindamine toimub perioodil jaanuar kuni veebruar, kuid peab olema samuti teostatud otsese juhi poolt igale spetsialistile ja juhtivtöötajale enne arenguveestlust. Töötaja tulemuslikkuse hindamine on oluliseks sisendiks juhile arenguveestluseks ja palga üle-vaatamisel.

Arenguveestluse protseduuri kohaselt (Enics'i siseveeb: 2018) peetakse arenguveestlused perioodil detsember kuni veebruar. Veebruari lõpuks peavad olema kõik otsesed juhid viinud läbi vestluse oma alluvatega. Antud vestluse eesmärgiks on hinnata ja anda tagasiside töötaja eelmise aasta tulemustele ning määrata töötaja eesmärgid uueks aastaks. Põhilised teemad, mida käsitletakse, on töö tulemused, eemärkide täitmine, järgneva aasta eesmärgid, ametikirjelduse vastavus reaalsusele, arengu- ja karjäärivõimalused ning koolituste vajadus.

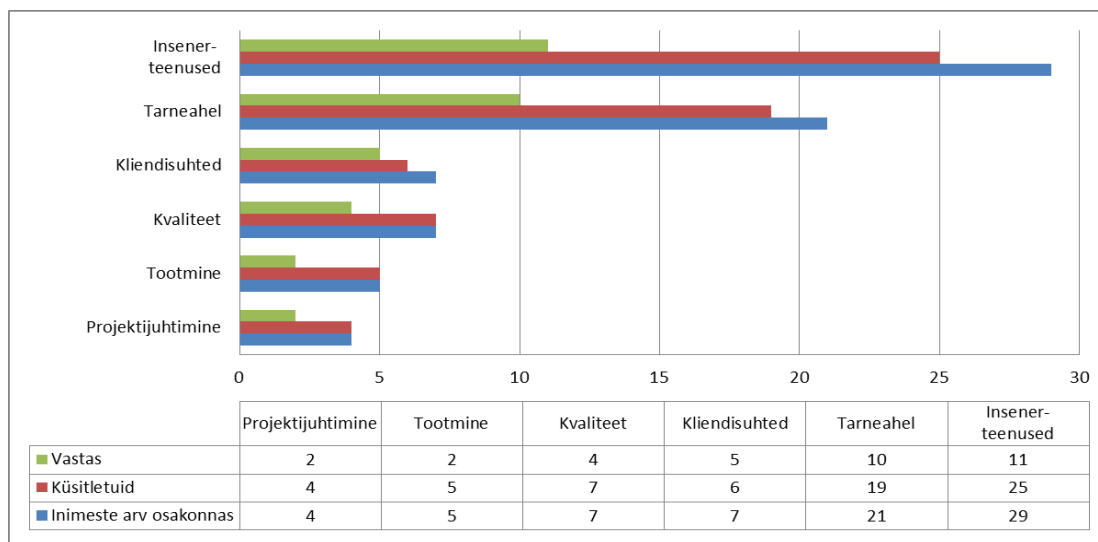
Autori teostatud dokumendianalüüsist selgub, et Enics Eesti AS-is on töötajate arengu peale mõeldud ja selleks on loodud vajalikud protseduurid. Olemas on arenguveestluse protsess, mida toetavad erinevad tugiprotseduurid nagu töötajate hindamine ja koolituse protseduur. Analüüsist selgub aga, et Enics Eesti AS ei ole võtnud loetletud protseduuride loomisel täielikult arvesse, et tegemist on maatriksorganisatsiooniga, kus enamustel spetsialistidel ja juhtivtöötajatel on kaks juhti. Kõikide protseduuride läbiviimise kohustus on otsesel juhil ja otsene juht vastutab töötajate arendamise eest ning maatriksjuhti pole sinna kaasatud. Seda näitab ka ärikliendihalduri kui peamise maatriksjuhi ametijuhend (vt lisa 4), mis ei sisalda töötajate arendamise soovitusi või kohustust. Enics Eesti AS-is pole olukord nii kriitiline kui Stanleigh (2006) kirjeldatud uurimistöös, kus 68%-l vastanud maatriksorganisatsioonidest puudus protsess, kuidas hinnata meeskonnaliikmete tulemusi. Tegelikult on Enics Eesti AS-s algus tehtud, sest töötajate hindamise protseduur annab võimaluse korraldada 360° tagasiside küsitluse

ning üks ühele protseduur soovitab kaasata maatriksjuhti vestlustele, kuid kahjuks kumbki protseduur ei kohusta neid tegevusi.

### 2.3. Töötajate arvamused maatriksorganisatsioonis töötamise ja arenguveestluse protsessi kohta

Nagu peatükis 2.1. mainitud koostas autor ankeetküsitluse uurimisülesannete lahendamiseks ja töötajate arvamuste saamiseks maatriksorganisatsiooni mõjude ja Enics Eesti AS-i kehtivale arenguveestluse protsessi kohta. Küsimustiku eesmärk oli saada tagasisidet, kas teoorias käsitletud maatriksorganisatsiooni võimalused ja ohud avalduvad ka Enics Eesti AS-i spetsialistide ning juhtivtöötajate seas. Samuti analüüsida küsimustikus vastanute arvamust arenguveestluse protsessist ja maatriksjuhi kaasatusest sellesse.

Esmalt tehti analüüs, mis osakonnad ja millises osakaalus on esindatud vastanute seas. Vastanute e-posti aadresside analüüsist selgus, et kõik küsimustiku saanud osakonnad on esindatud antud uurimuses. Kahe osakonna vastanute protsent, võrreldes küsimustiku saanutega, oli alla viiekümne. Insenerteenustes 38% ja tarneahelas 48%, teistes osakondades oli vastanuid rohkem kui 50% . Kokku oli vastanuid 52% .



**Joonis 17.** Küsimustiku saajate ja vastanute ülevaade osakondade kaupa  
Allikas: (autori koostatud uuringu tulemuste põhjal)

Küsimustikust saadud tulemused sidus autor Enics Eesti AS-i juhtide hinnangutega oma alluvate kohta (talent, mitte-talent) ning tööstaaži ja töötaja karjääriga ehk mitu erinevat positsiooni on olnud töötajal ettevõttes (vt tabel 7). Pealse seda klassifitseeris autor vastanud kolme gruppi: talent, mitte-talent ja juhtkond. Selline klassifitseerimine on kasutuses Enics Eesti AS-s ja sisendid sai autor selle kohta personaliosakonnast, kellel on info kõikide töötajate hindamistulemuste kohta. Nagu eelnevalt kirjeldatud, siis kõiki spetsialiste ja juhtivtöötajaid hinnatakse nende juhi poolt. Enics Eesti AS on välja töötanud valemi, mis arvutab kokku erinevate kriteeriumite hinnetest, kas tegemist on talendiga või mitte. Enicsi Eesti AS-i talendi all mõeldakse inimest, kelles nähakse rohkem potentsiaali ja kelle arengusse soovib Enics Eesti AS panustada suuremalt. Juhtkonnaliikmeid ei klassifitseerita selle alusel, kuna tegemist on võtme positsioonidega ja neid ei hinnata talentideks või mitte-talentideks.

**Tabel 7.** Talentide, mitte-talentide ja juhtkonna liikmete jaotus, nende keskmine tööstaaž ning nende erinevate positsioonide arv Enics Eesti AS-s.

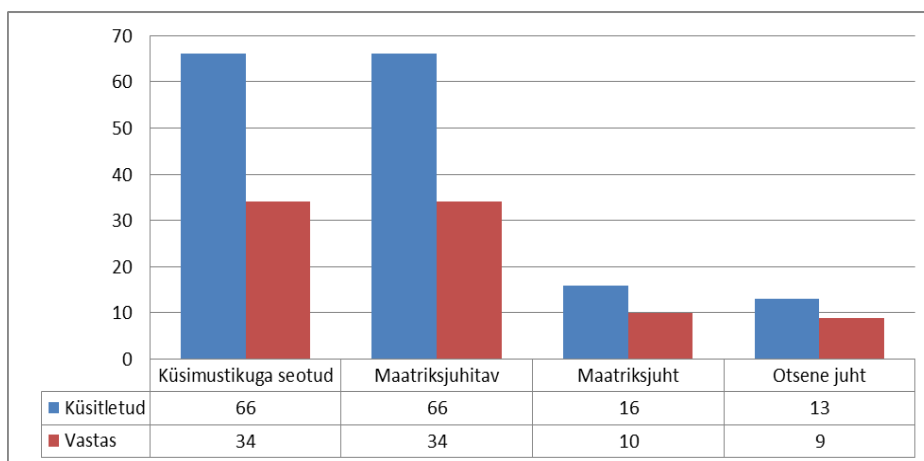
	<b>Talent</b>	<b>Keskmine tööstaaž</b>	<b>Erinevate positsioonide arv</b>
Ei ole talent	23	5,13	1,74
Juhtkond	3	8,44	1,33
Talent	8	5,79	2,38
<b>Kokku</b>	<b>34</b>	<b>5,57</b>	<b>1,85</b>

Allikas: (autori koostatud Enics Eesti AS-i andmete põhjal)

Tulemustest joonistub välja, et kõige kõrgema tööstaažiga on juhtkonnaliikmed, järjestuses teisel kohal Enics Eesti AS-i talendid. Lisaks näitab analüüs, et talendid on kõige rohkem teinud Enics Eesti AS-s karjääri. Neil on olnud keskmiselt 2,38 erinevat positsiooni. Samas on näha, et karjääri on võimalik teha ka mitte-talenditel, kes on keskmiselt vahetanud ametipositsiooni 1,74-l korral. Seda, mida näitab analüüs, märkab autor ka igapäevaselt töötades Enics Eesti AS-s. Maatriksorganisatsioonis töötamine pakub tihedat koostööd osakondade vahel, mille tulemusena on töötajad teadlikumad erinevate ametite töökohustustest ja on julgemad kandideerima vabadele ametikohtadele. Lisaks soosib ettevõtte kultuur sisemist liikumist. Näiteks on autoril olnud selles ettevõttes juba kuus ametikohta 11 aasta jooksul.

Küsimustiku esimene osa sisaldab küsimusi töötajate positsiooni kohta maatriksorganisatsioonis. Osalejad pidid vastama, kas nad on maatriksjuhid ja/või

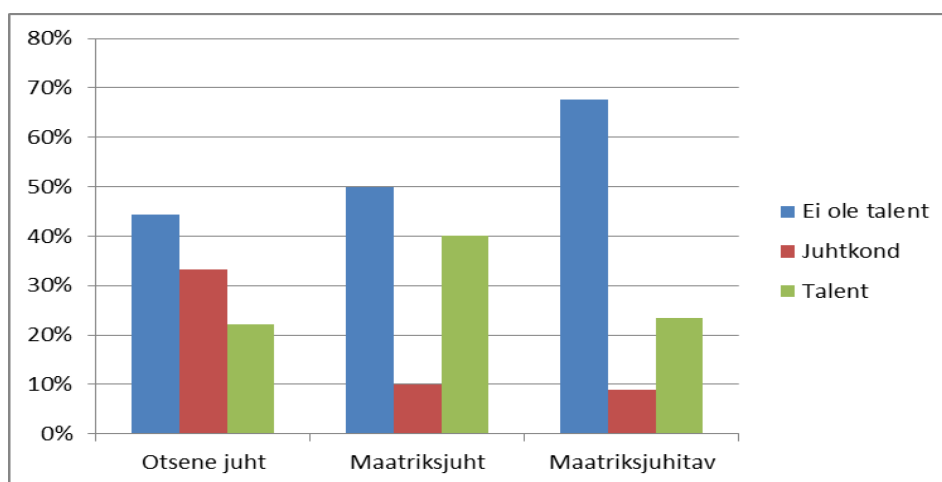
maatriksjuhitavad ja/või otsesed juhid. Võimalus oli ka jätta valimata ükski eelnevatest valikutest (vt joonis 18).



**Joonis 18.** Küsimustikus osalejate ja vastanute ülevaade gruppide kaupa  
Allikas: ( autori koostatud uuringu tulemuste põhjal)

Vastustest selgub, et kõik vastanud klassifitseerisid ennast maatriksorganisatsiooni, kus nad on maatriksjuhitavad. Lisaks maatriksjuhitavaks olemisel on mõned vastajad ka maatriksjuhid ja/või otsesed juhid. Joonis 18 näitab, et kõik uuritavad grupid olid esindatud ja vastanute osakaal oli suurem kui 50%, mida loeb autor piisavaks jätkamaks analüüsidega.

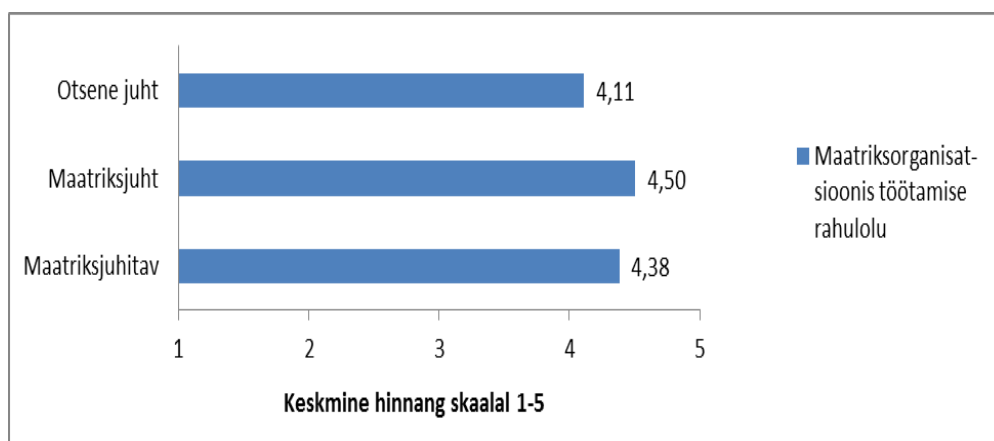
Järgnevalt uuris autor, millisesse gruppi kuulub kõige rohkem talente (vt joonis 19).



**Joonis 19.** Seos talentide ja maatriksjuhtide vahel  
Allikas: ( autori koostatud uuringu tulemuste põhjal)

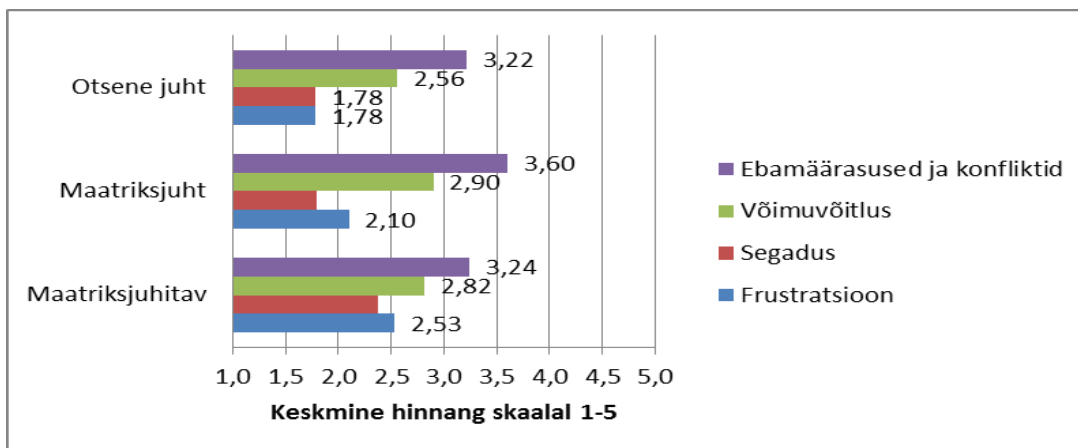
Talente leidub antud ettevõttes kõige rohkem maatriksjuhtide seas. Tulemus ei olnud autorile üllatav. Kuna maatriksjuhid peavad Enics Eesti AS-s juhtima meeskonda, kus on esindatud 6 osakonna töötajad, ilma omamaks mõju nende koolituste ja töötasude üle. See nõuab head meeskonna juhtimise, motiveerimise ja koostöö oskusi, mis peaks talentidel olema olemas.

Ankeetküsitluse teise rühma küsimustega uuriti magistritöö käsitletud teooriast lähtudes, et kas uuringus osalejad on rahul maatriksorganisatsioonis töötamisega ning kas nad tunnetavad maatriksorganisatsiooni positiivseid ja negatiivseid mõjusid ka Enics Eesti AS-s töötades. Vastustest selgub, et kõige rohkem on rahul maatriksorganisatsioonis töötamisega maatriksjuhid, kuid ka otseste juhtide ja maatriksjuhitavate rahulolu oli kõrge (vt joonis 20).



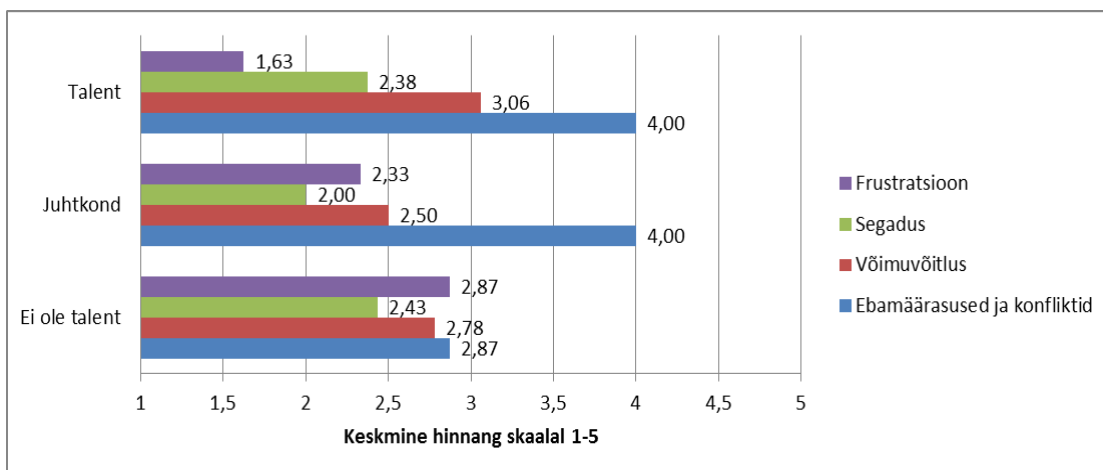
**Joonis 20.** Keskmine hinnang maatriksorganisatsioonis töötamise kohta  
Allikas: (autori koostatud uuringu tulemuste põhjal)

Maatriksorganisatsiooni mõjude avaldumise küsimuste vastustest selgus, et uuritavatele ei avaldu joonisel (vt joonis 21) toodud maatriksorganisatsioonis töötamise võimalikud negatiivsed küljed tugevasti, kuna enamus keskmisi hinnanguid oli alla 3-e. Kõige kõrgema keskmise hinnangu 3,24 sai küsimus „Kas maatriksorganisatsioonis töötamine on põhjustanud ebamäärasusi ja konflikte tööülesannete täitmise osas?“ ja maatriksjuhtide seas 3,6.



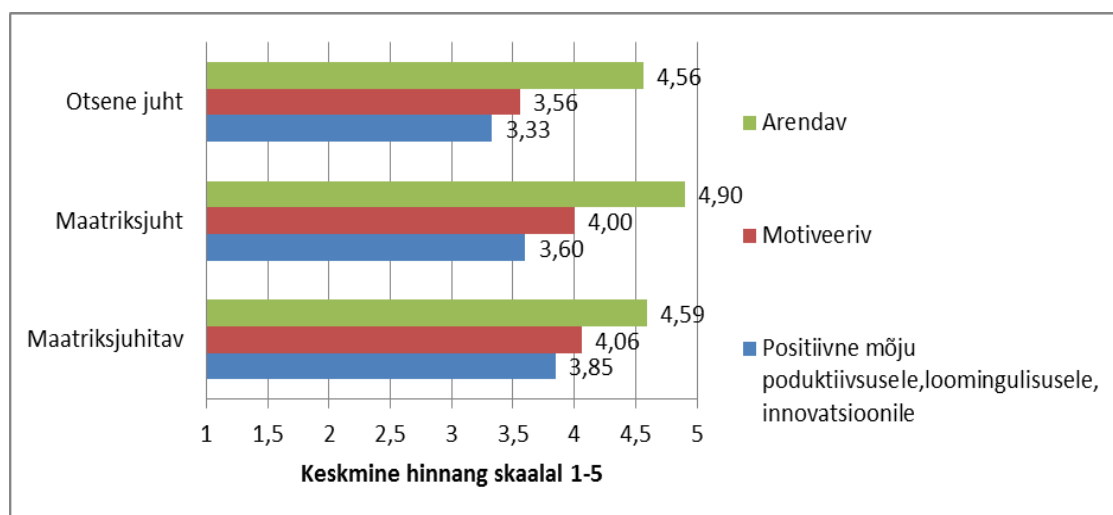
**Joonis 21.** Keskmise hinnangu maatriksorganisatsioonis töötamise negatiivsete mõjude kohta (maatriksorganisatsiooni kuuluvuse tunnuse alusel)  
 Allikas: (autori koostatud uuringu tulemuste põhjal)

Analüüsisides samu vastuseid, kuid jaotades vastused talentide tunnuse alusel selgub (vt joonis 22), et nii talendid kui juhtkonna liikmed on silmitsi maatriksorganisatsioonis töötades ebamäärasuste ja konfliktidega rohkem kui mitte-talendid. Tulemus on positiivne, kuna see näitab, et negatiivne mõju ei kandu edasi mitte-talendidele, kellest enamus on maatriksjuhtide ja juhtkonnaliikmete alluvad. Talendid tunnetavad ka rohkem võimuvõitlust kui teised, kuid see võib tingitud olla sellest, et enamus talente on maatriksjuhid, kes kasutavad ettevõttes erinevate funktsioonide ressursse, mis võib tekitada võimuvõitlust nagu selgus maatriksorganisatsiooni teoreetilisi aluseid uurides.



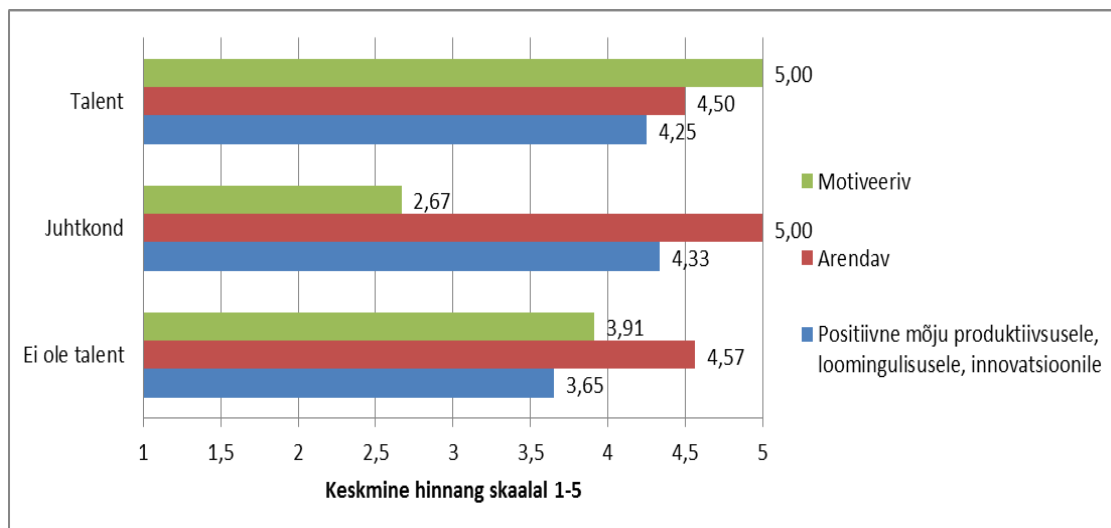
**Joonis 22.** Keskmise hinnangu maatriksorganisatsioonis töötamise negatiivsete mõjude kohta (talendi tunnuse alusel)  
 Allikas: (autori koostatud uuringu tulemuste põhjal)

Maatriksorganisatsioonis töötamise positiivsete mõjude analüüsist (vt joonis 23) selgus, et vastanud hindasid kõige kõrgemalt maatriksorganisatsiooni positiivset mõju nende arengule (keskmine hinnang 4,59). Teisel kohal oli positiivne mõju motivatsioonile (keskmine hinnang 4,06) ja kolmandal positiivne mõju produktiivsusele, loomingulisusele ja innovatsioonile (keskmine hinnang 3,85).



**Joonis 23.** Keskmine hinnang maatriksorganisatsioonis töötamise positiivsete mõjude kohta (maatriksorganisatsiooni kuuluvuse tunnuse alusel)  
Allikas: (autori koostatud uuringu tulemuste põhjal)

Analüüsides samu vastuseid talentide tunnuse alusel (vt joonis 24), selgub, et kõik talendid tunnevad, et maatriksorganisatsioonis töötamine on motiveeriv (keskmine hinnang 5) ning kõik juhtkonnaliikmed arvavad, et see on väga arendav (keskmine hinnang 5). Samas ei pea juhtkonnaliikmed maatriksorganisatsioonis töötamist aga motiveerivaks (keskmine hinnang 2,67). Kui vaadata negatiivsete mõjude hinnanguid juhtkonna poolt, siis tõenäoliselt on selle põhjuseks ebamäärasused ja konfliktid.

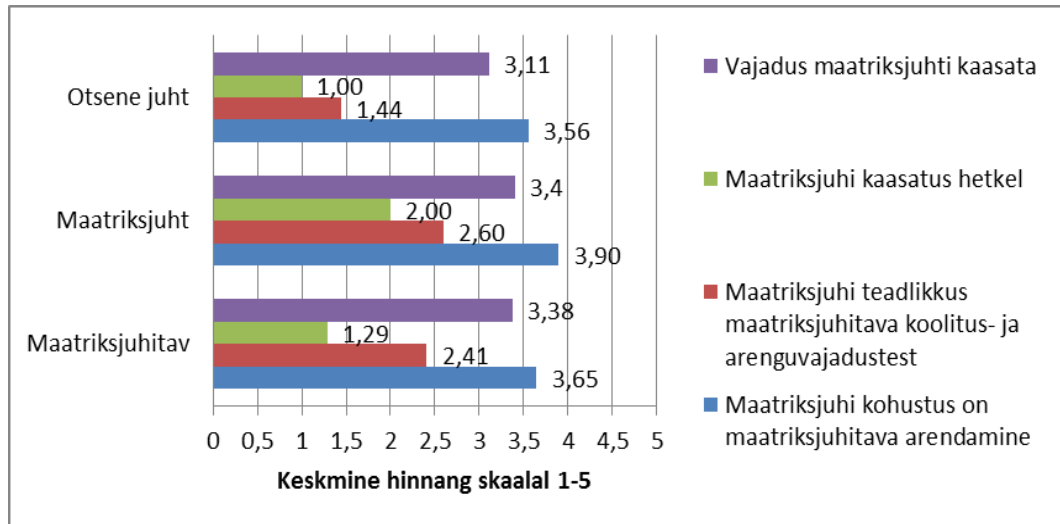


**Joonis 24.** Keskmine hinnang maatriksorganisatsioonis töötamise positiivsete mõjude kohta (talendi tunnuse alusel)

Allikas: (autori koostatud uuringu tulemuste põhjal)

Järgnevalt keskendub autor töötajate hinnangutele maatriksjuhtide teadlikkusest maatriksjuhitavate arenguvajadustest ja töötajate arvamusele, et kas maatriksjuhtide üks ametikohustus peaks olema oma tiimiliikmete arendamine. Samuti uuris autor küsimustiku abil, mida arvavad Enics Eesti AS-i töötajad hetkel kehtivast arenguestluse protsessist ning kas maatriksjuhid on tänasel päeval kaasatud arenguestluse protsessi ja kas nad peaksid olema üldse kaasatud. Autor otsustas uurida neid küsimusi, kuna esimeses peatükis käsitletud teorias ilmnes, et inimesed ei ole rahul ettevõtetes juurutatud arenguestluse protsessiga. Samuti selgus seal, et paljudes ettevõtetes hindavad töötajaid ainult otsesed juhid, kuid käsitletud teooria põhjal ilmnes ka, et see pole õiglane töötajate suhtes, kuna tulemused ei pruugi olla objektiivsed.

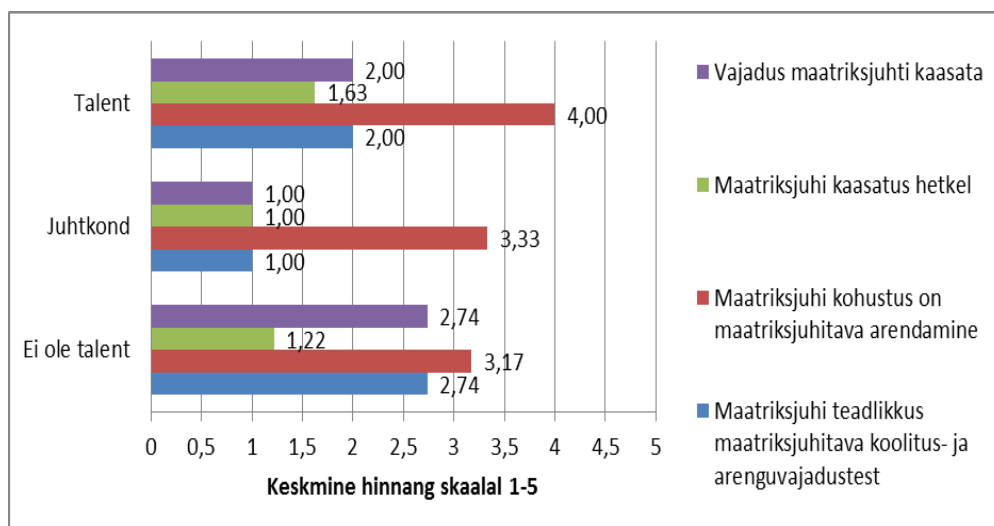
Tulemusi analüüsid selgus, et kõik uuritavad arvasid (vt joonis 25), et maatriksjuhid pigem ei tea maatriksjuhitavate koolitus- ja arenguvajadusi (keskmine hinnang 2,42) ja nad ei ole kaasatud arenguestlustesse. Madalaim hinnang antud küsimusele tuli juhtkonnaliikmetelt (keskmine hinnang 1,44). Samas näitavad küsitluse tulemused, et kõik osapooled on pigem nõus, et maatriksjuhtide kohustuseks peaks olema maatriksjuhitavate arendamine (keskmine hinnang 3,65). Kõik vastanud leidsid, et maatriksjuhid pigem ei ole tänasel päeval kaasatud arenguestluse protsessi, kuid näevad, et maatriksjuhid pigem peaksid ikkagi olema kaasatud.



**Joonis 25.** Maatriksjuhi teadlikkus maatriksjuhitava koolitus- ja arenguvajadustes ja kohustus osaleda arendamises ning maatriksjuhtide kaasatus arenguestlusesse ja selle vajadus (maatriksorganisatsiooni kuuluvuse tunnuse alusel)

Allikas: (autori koostatud uuringu tulemuste põhjal)

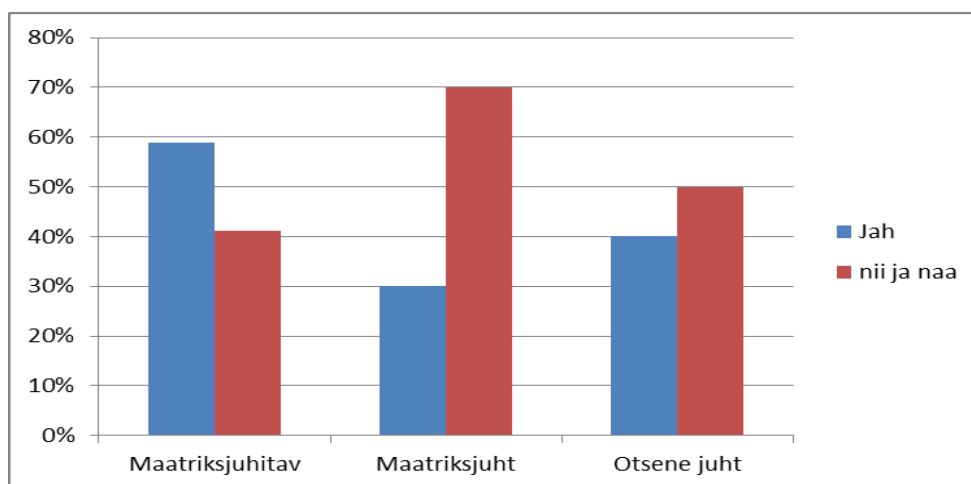
Analüüsid samu küsimusi talentide tunnuse alusel (vt joonis 26), selgub et kõik grupid pooldavad mõtet, et maatriksjuhid peaksid arendama oma tiimiliikmeid, seda arvas ka juhtkond, andes keskmise hinnangu 3,33. Samas tekitab autoris segadust juhtkonna arvamus maatriksjuhtide kaasatusest arenguestlustesse. Kõik vastanud juhtkonnaliikmed arvasid, et maatriksjuhid ei ole hetkel ja ei peaks ka olema tulevikus kaasatud arenguestlustesse (keskmine hinnang 1). Siin näeb autor vastuolu, kuna Enics Eesti AS protseduuride järgi töötajate arendamine toimub läbi arenguestluse protseduuri ja selleks, et maatriksjuhid saaksid töötajate arendamises olla kaasatud, peaksid nad olema kaasatud ka arenguestluste protsessis.



**Joonis 26.** Maatriksjuhi teadlikkus maatriksjuhitava koolitus- ja arenguvajadustes ja kohustus osaleda arendamises ning maatriksjuhtide kaasatus arenguestlusesse ja selle vajadus (talendi tunnuse alusel)

Allikas: (autori koostatud uuringu tulemuste põhjal)

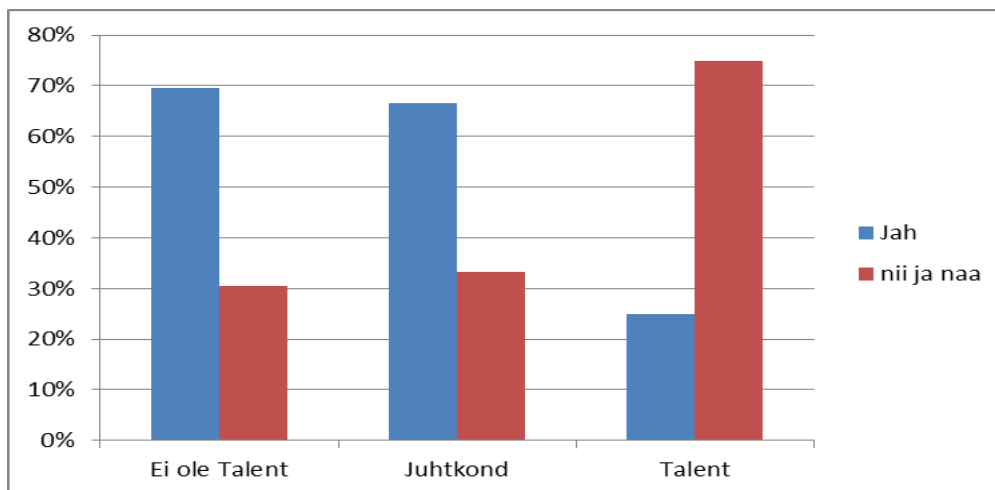
Läbiviidud küsimustiku viimasest osast, kus vastajad pidid kommenteerima kas ta on rahul arenguestluse protsessiga ja tegema ettepanekuid muudatusteks, selgus et 59% vastanutest on rahul hetke protsessiga. Kõige suurem rahulolematuse valitseb maatriksjuhtide seas, kus 70% neist soovisid teatud muudatusi arenguestluse protsessis (vt joonis 27).



**Joonis 27.** Rahulolu hinnang arenguestluse protseduurile (maatriksorganisatsiooni kuuluvuse tunnuse alusel)

Allikas: (autori koostatud uuringu tulemuste põhjal)

Vaadates asja jälle talendi tunnuse pealt, siis selgub, et üle 70% talentidest on arvamusel, et arenguvestluse protseduuri tuleks muuta, kuid pea 70% juhtkonnast on sellega aga rahul (vt joonis 28).



**Joonis 28.** Rahulolu hinnang arenguvestluse protseduurile (maatriksorganisatsiooni kuuluvuse tunnuse alusel)

Allikas: (autori koostatud uuringu tulemuste põhjal)

Analüüsid lähemalt, et millega töötajad ei ole rahul arenguvestluse protsessis, siis selgub et kümnest maatriksjuhist neli tõid välja sama probleemi, mida eelnev analüüs tõestas. Nende arvates maatriksjuhid ei ole piisavalt kaasatud maatriksjuhitavate arenguvestluse protsessi ning soovivad, et see muutuks tulevikus. Näiteks üks maatriksjuht arvas: „Maatriksjuht peaks olema kaasatud arenguvestlusesse, kuna maatriksjuhile on töötaja motiveeritus, oskused, arenguplaanid jne vähemasti sama olulised kui otsesele juhile. Maatriksjuht peaks saama ka info arenguvestluse sisust ning kinnitama protokolle.“ Teise maatriksjuhi kommentaar oli järgmine: „Kuna töötan ise maatriksis ning olen ka maatriksjuht, siis pean kindlasti vajalikuks anda ja saada tagasisidet struktuuris olevate inimeste kohta, sest väga suur osa tööst toimub just seal ning otsene juht tihti pole kõigega kursis või ei näe kohti mida võiks proovida parendada.“

Küsitluse vastused näitasid, et maatriksjuhi kaasatuse poolt on ka otsesed juhid. Näiteks arvas üks vastanutest: „Oleks hea mõte, et CFT juhid osaleksid samuti oma tiimi inimeste arenguvestlusel, sest lõviosa kohustusi tuleb just sealt. Üldises plaanis on

*praegu arenguveestluste protseduur väga lahtine, iga juht ise otsustab mismoodi ta selle üles ehitab.“*

Sarnaseid arvamusi tuli ka maatriksjuhitavate poolt. Nenditi, et: *“Arenguveestluste protsess ei kaasa CFT juhti, kuigi tema on igapäevases suhtluses oma juhitavatega. Arenguveestluste protsessile võiks eelneka kahe tasandi juhi omavaheline vestlus või siis CFT juht võiks olla arenguveestlusesse kaasatud. Täna seda Enicis ei ole.“* Leiti ka, et: *„Töötaja arenguprotsessi peaks olema kaasatud mõlema tasandi juhid, sest otsesel juhil ei pruugi olla täielikku arusaama töötaja arenguvajadusest, kuna ei puutu töötajaga igapäevaselt kokku.“*

Üldiselt olid küsitletud rahul Enics Eesti AS-i arenguveestluste protsessiga, kuid lisaks eelpool mainitud maatriksjuhi kaasatuse vajadusele toodi veel välja järgnevad kitsaskohad ja ettepanekud:

- arenguveestlus peaks olema rohkem suunatud inimese arengule;
- arenguveestlus ei peaks toimuma igal aastal, kuna aastaga ei suuda inimene nii palju areneda;
- rohkem võiks kuulata töötajapoolseid arenemise soovet. Koolitused pannakse küll kirja, kuid koolitust ei pakuta;
- liiga palju keskendutakse Enics Eesti AS-i eesmärkidele;
- otsene juht võiks vestluse käigus avaldada mida ta ootab oma alluvatel;
- arenguveestluste läbiviimise koolitust on vaja, kuna noored juhid kipuvad võtma seda ainult eesmärkide seadmise tööriistana ja ei keskendu inimesele ning tema vajadustele, soovidele ja rahulolule;
- arenguveestluste vormi peaks arendama sellises suunas, et see aitaks arenguveestlust paremini läbi viia;
- arenguveestluste vormist peaks olema hea väljaprintitav versioon, millele vestluse ajal oleks lihtne märkmeid teha;
- arenguveestlus ei tohi olla nagu tulemusteta koosolek.

Eelnevates peatükkides toodud teoreetilised käsitlused ja küsitluste tulemused tõestavad, et maatriksjuhi kaasatus arenguveestluste protsessi on oluline ja seda arvavad nii

maatriksjuhid, maatriksjuhitavad kui ka otsesed juhid. Samas on rõõm tõdeda, et maatriksorganisatsioonis töötamine siiski meeldib Enics Eesti AS töötajatele ja nad leiavad, et teoorias käsitletud võimalikud negatiivsed mõjud neid suuresti ei mõjuta. Samas kogetakse maatriksorganisatsiooni positiivset mõju oma arengule.

## **2.4. Ettepanekud, kuidas täiustada töötajate arendamisega seotud protsesse maatriksorganisatsioonis Enics Eesti AS**

Armstrong (2000:8) on öelnud, et tulemuslikkuse juhtimine on vertikaalse ja horisontaalse jõu ühendamine. Maatriksjuhtide ja otseste juhtide koostöö vajadust näevad nii Farh *et al.* (1988:141) kui ka Appelbaum *et al.* (2009:13), Kolodny (1979:547) ning Carter *et al.* (2012). Sellise koostöö vajadust nähakse enim töötajate hindamise osas. Vajadust kaasata maatriksjuhte arenguvestluse protsessi nägid ka uuringus osalenud Enics Eesti AS-i spetsialistid ja juhtivtöötajad.

Tulenevalt teoreetilistest alustest ja empiirilise analüüsi tulemustest on autor arvamusel, et Enics Eesti AS-s on töötajate arendamisele mõeldud ja selleks loodud ka vajalikud protsessid. Põhiline puudujääk seisneb aga maatriksjuhtide mitte kaasamises töötajate arengusse. Kuna tegemist on tõsise puudujäägiga, siis autori ettepanekud juhtkonnale ongi peamiselt seotud maatriksjuhtide kaasamisega. Autori arvates peaks juhtkond ettepanekutega arvestama, kuna inimesed on ettevõtte kõige suurem vara. Nende motiveeritus ja kestev areng peaks olema ettevõtte üheks olulisemaks eesmärgiks.

Autori ettepanekud ettevõtte juhtkonnale on järgmised:

1. Täiustada ärikliendihalduri (kliendimeeskonna juhi) ametijuhendit.

Ametijuhendisse lisada ärikliendihalduri kui maatriksjuhi kohustuse arendada oma meeskonnas olevaid maatriksjuhitavaid. Lisada veel töötaja tulemuslikkuse ülevaatuses (*Employee Performance Review*) ning arenguvestluse protsessist osavõtmise kohustus.

2. Täiustada arenguvestluse protsessi.

Arenguvestluse protseduuri lisada:

- Otsese juhi kohustus kaasata maatriksjuhti vähemalt pooltele üks ühele vestlustele (*121 Discussion*). Maatriksjuhi kohustus võtta osa ja olla ettevalmistunud antud kohtumistele tulles. Otsese juhi kohustus anda tagasidet koolituste toimumise või mitte toimumise kohta, põhjendades olukorda.
  - Töötaja tulemuslikkuse ülevaatus (Employee Performance Review) protseduuri lisada maatriksjuhitavate hindamine kliendimeeskonna juhi poolt ja töötada välja kindel vorm ja protsess selle jaoks. Autori ettepanek on teha antud protsess kaheks, kus üks osa kirjeldab hetkel kehtivat protsessi ning teine osa kirjeldaks väikeste muudatustega maatriksjuhile kehtivat protsessi.
  - Otsese juhi kohustus võtta arvesse arenguestlustel seda tagasisidet, mis maatriksjuht on andnud antud töötaja kohta. Jagada seda ka töötajaga. Autor ei soovita kaasata maatriksjuhte arenguestlustele, kuna otsestel juhtidel on palju alluvaid ja maatriksjuhtidel palju maatriksjuhitavaid. Otsene kaasamine ohustaks arenguestluste läbiviimise perioodi pikkust ja oleks liiga koormav. Lisaks mõnedel töötajatel on mitu maatriksjuhti, kelle kõigi kaasamine vestlustesse võib muuta vestluse õhkkonna ebasobivaks.
  - Otsese juhi kohustus jagada arenguestluste täidetud vormi maatriksjuhiga ja maatriksjuhi kohustus see allkirjastada.
3. Töötada välja arenguestluste koolitus ja viia see läbi kõikide otseste juhtide ja maatriksjuhtide seas. Kõik uued juhid peavad saama antud koolituse vahetult peale juhiks (otseseks juhiks või maatriksjuhiks) määramist kuid mitte hiljem kui enne arenguestluste perioodi algust.
4. Parendada arenguestluste vormi, et see oleks kasutajasõbralikum.

Autor jagab magistritöö teoreetilisi käsitlusi ja empiirilist uuringut ettevõtte juhtkonnaga põhjendamaks autori ettepanekuid muudatusteks. Samuti on autor nõus toetama ettevõtet vajalikes tegevustes, et magistritöös tehtud ettepanekud realiseeruks.

## KOKKUVÕTE

Käesolevas töös keskendus autor töötajate arendamisega seotud protsesside võimalikule muutmisevajadusele maatriksorganisatsioonis Enics Eesti AS-is. Teema on aktuaalne, kuna Eestis esineb vähesel määral tööpuudust ja Eesti ei ole enam odav tööstusriik. Ettevõtted peavad tegema järjest suuremaid pingutusi töötajate leidmiseks ja nende arendamisele. Kvalifitseeritud töötajate leidmine ning nende hoidmine on muutunud järjest raskemaks. Enics Eesti AS-i põhieesmärk on kasumi tootmine, klientide ootuste ja vajadustega arvestamine ning jätkusuutlikkuse kindlustamine, kuid just selleks vajab ettevõtte kvalifitseeritud ja motiveeritud töötajaid. Seetõttu leiab autor, et inimeste arendamine ja läbi selle nende motiveerimine peaks olema ettevõttes tähtsal kohal.

Selleks, et mõista töötajate arendamist maatriksorganisatsioonis, milleks Enics Eesti AS on, alustas autor oma tööd enam levinud organisatsiooni struktuuride kirjeldamisega, keskendudes enim maatriksorganisatsioonile. Maatriksorganisatsioon on keerukas organisatsiooni tüüp ja seetõttu tõi autor välja erinevaid teoreetilisi käsitlusi maatriksorganisatsiooni positiivsete ja negatiivsete mõjude kohta töötajatele. Seejärel uuris autor, kuidas toimub töötajate arendamine ettevõtetes. Autor keskendus arenguvestluse protsessile, kuna töötajate arendamise juhtimiseks ja korrapäraseks läbiviimiseks kasutatakse ettevõtetes tavaliselt arenguvestluse protsessi.

Magistriöös kasutatud kirjandusest selgus, et põhiliseks küsimuseks, mis on seotud inimeste arendamise ja arenguvestluse protsessiga on maatriksjuhtide kaasatus sellesse

protsessi. Töös käsitletud enamik autoreid leidsid, et töötajaid peavad hindama kõik osapooled ja maatriksjuhid peavad tegema tihedat koostööd funktsionaalsete juhtidega.

Teoreetilistest käsitlustest tulenevalt koostas autor empiirilise uuringu tarbeks küsitluse, kus uuris töötajate arvamust maatriksorganisatsioonis töötamise kohta. Autor uuris, kas maatriksorganisatsiooni võimalikud positiivsed ja negatiivsed mõjud töötajatele avalduvad ka Enics Eesti AS-i spetsialistidel ja juhtivtöötajatel. Küsitluse tulemusena sai autor teada, et uuringus osalenud Enics Eesti AS-i spetsialistidele ja juhtivtöötajatele meeldib töötada maatriksorganisatsioonis ja nad ei leia, et teoorias käsitletud negatiivsed efektid neid mõjutavad. Samas leiavad vastanud, et kogevad teoorias välja toodud positiivseid mõjusid.

Magistritöös uuris autor ka ettevõtte protsesse, mis on seotud inimeste arendamisega ja kaardistas nende protsesside eesmärgid, põhimõtted ja vastutajad. Selle tulemusena selgus, et Enics Eesti AS-l on olemas vajalikud protsessid töötajate arendamiseks ning selgus ka, et töötajate arendamise vastutus lasub ainult otsestel juhtidel. Kuna autori poolt uuritud erinevad teoreetilised käsitlused leiavad, et mõlemad juhid peaksid olema kaasatud töötajate arendamisse ja hindamisse, siis uuringu tarbeks koostatud küsitluse teine osa hõlmab just Enics Eesti AS spetsialistide ja juhtivtöötajate arvamust sellest. Küsitluse vastuste analüüsist selgus, et vastajate arvamus ühtib enamjaolt käsitletud teooriaga. Enamus vastanuid arvab, et maatriksjuhtide üheks kohustuseks peaks olema maatriksjuhitavate arendamine. Samas üllatavaks oli juhtkonna arvamus, kus vastanud juhtkonnaliikmed leidsid, et maatriksjuhid pigem peaksid arendama maatriksjuhitavaid, kuid kindlasti ei peaks olema kaasatud arenguveestluse protsessi. Tulemus oli üllatav, kuna see on vastuolus teoreetilistes käsitlustes antud soovitustele ja vastuolus juhtkonna enda arvamusel. Selleks, et töötajaid arendada süsteemselt Enics Eesti AS-s, peaksid maatriksjuhid olema kaasatud arenguveestluse protsessi, mis on antud ettevõttes põhiprotsessiks töötajate arendamisel. Uurimusest tulevad välja ka vastajate arvamusel Enics Eesti AS-is töötajate arendamisega seotud protsesside puudujääkidest, millest loob autor magistritöös ka ülevaate.

Eelnevast tulenevalt koostas autor ettepanekud muudatusteks Enics Eesti AS-i juhtkonnale. Muudatused puudutavad nii ärikliendihalduri (CFT juhi) ametijuhendi täiendamist kui ka inimeste arendamisega seotud protsesside täiustamist. Muudatuste

eesmärgiks on kaasata maatriksjuhte maatriksjuhitavate arendamisesse ja võimaldada neile tagasiside andmine oma tiimiliikmete töösoorituse kohta. Autor toob magistritöös välja, millist osa protsessidest selleks peaks muutma ja teeb oma ettepaneku muudatuse sisule.

Küsitluse tulemusena selgub veel puudujääke arenguvestluse protsessis ja vormis, mida autor oma töös ka kajastab ja vastavalt tagasisidele sellekohaseid ettepanekud ettevõttele teeb.

Kokkuvõttes nendib autor, et Enics Eesti AS-i spetsialistid ja juhtivtöötajad on üldiselt rahul maatriksorganisatsioonis töötamisega, kuid arvavad, et nende arengusse ja arenguvajadustesse võiks ettevõtte rohkem panustada läbi maatriksjuhtide kaasamise. Autor soovib tehtud ettepanekutele tuginedes võimaldada ettevõttel suurendada töötajate rahulolu töötajate arendamisega seotud protsessidega ja aidata kaasa töötajate motiveerimisele ja arendamisele.

Autor on veendunud, et magistritöös käsitletud teoreetilised seiskohad ja töö käigus saadud uuringu tulemused on piisavad tegemaks magistritöös esitletud ettepanekuid. See on Enics Eesti AS-ile väärtuslik info, millele nad saavad tugineda ja jätkata oma töötajate arendamisega seotud protsesside parendamist.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Appelbaum ,S.H., Nadeau, D., Cyr, M.** Performance evaluation in a matrix organization: a case study (Part One), *Industrial and Commercial Training*, vol.40, iss: 5, 2008, 9-14 lk.
2. **Appelbaum ,S.H., Nadeau, D., Cyr, M.** Performance evaluation in a matrix organization: a case study (Part Three), *Industrial and Commercial Training*, vol.41, iss: 1, 2009, 236-241lk.
3. **Aquinas, P.G.** *Organization Structure ja Design: Applications And Challenges*, Reprint. Excel Books India, 2009, 97 – 118 lk.
4. **Armstrong, M.** *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*, 2nd ed. Kogan Page, Great Britain, 2000, 6-7 lk.
5. **Azzara, C.V.** *Beyond linear thinking – an interactive approach: Questionnaire design for business research*. Tate Publishing & Enterprises, LLC, 2010, 104 lk.
6. **Carter, L., Ulrich, D., Goldsmith, M.** *Best Practices in Leadership Development and Organization Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership*, 18th ed. John Wiley ja Sons, 2012, 1 – 512 lk.
7. **Clarkson, M.** *Developing IT Staff: A Practical Approach, Illustrated Edition*. Springer Science & Business Media, 2001, 148 lk.
8. **Cummings, G.T., Worley, G.C.** *Organization Development And Change*, Tenth Edition. Cengage Learning, 2015, 318 – 343 lk.
9. **Cunliffe, L.A.** *Organization Theory*, Sage Course Companions series. SAGE, 2008, 27 – 29 lk.
10. **Daft, L.R., Murphy, J., Willmott, H.** *Organization Theory and Design*. Cengage Learning EMEA, 2010, 107 – 127 lk.

11. **Dobre, O.I.** Employee motivation and organizational performance. Review of Applied Socio- Economic Research, vol.5, iss.1, 53-60 lk.
12. **Drucker, P.F.** New trends in management. Executive Excellence, vol. 20, iss. 8, 2003, 8-9 lk.
13. **Egelhoff, G.W., Wolf, J.** Understanding Matrix Structures and their Alternatives: The Key to Designing and Managing Large, Complex Organizations. Springer, 2017, 27 – 28 lk.
14. **Enicsi siseveeb, käsiraamat**
15. **Farh, J.-L., Werbel, J.D. and Bedeain, A.G.** An empirical investigation of self-appraisal-based performance evaluation. Personnel Psychology Inc., vol. 41, 1988, 141-56 lk.
16. **Fontaine, W.C.** Organizational Psychology Essays, Guides for a Human Capital Approach to Driving Performance. Lulu.com, 2009, 22 – 23 lk.
17. **Galibraith, R.J.** Designing Matrix Organizations that Actually Work: How IBM, Proctor & Gamble and Others Design for Success. John Wiley & Sons, 2008, 1 – 272 lk.
18. **Gottlieb, R.M.** The Matrix Organization Reloaded: Adventures in Team and Project Management, Creating Corporate Cultures. Greenwood Publishing Group, 2007, 1 – 3 lk.
19. **Graves, K.** The Management and Employee Development Review: Competitive Advantage through Transformative Teamwork and Involved Mindsets. CRC Press, 2017, 1 – 176 lk.
20. **Hill, W.L.C., Jones, R.G.** Essentials of Strategic Management – Strategic Management Series, 2nd ed. Cengage Learning, 2008, 221-222 lk.
21. **Horney, N., O`Shea, T.** Matrix Organizations: Design for Collaboration and Agility. Aquility Consulting & Training, 2009, 10 – 11 lk.
22. **Kirkpatrick, L.D.** Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching, Illustrated Edition. AMACOM Div American Mgmt Assn, 2006, 1 lk.
23. **Knight, K.** Matrix organization: a review. Journal of Management Studies, vol.13, Iss.2, 1976,110-130 lk.

24. **Kolodny, H.F.** Evolution to a matrix organization. The Academy of Management Review, vol. 4, 1979, 543-553 lk.
25. Kvantitatiivse ja kvalitatiivse uurimustöö võrdlus. Tallinna Ülikool.  
URL: [[http://www.google.ee/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjru8D6pf3aAhXGICwKHeIvC24QFggoMAA&url=http%3A%2F%2Fhtk.tlu.ee%2Ficampus%2Fmod%2Ffile%2Fdownload.php%3Ffile\\_guid%3D216169&usg=AOvVaw0051YGDgb1WUQL2iSq65X2](http://www.google.ee/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjru8D6pf3aAhXGICwKHeIvC24QFggoMAA&url=http%3A%2F%2Fhtk.tlu.ee%2Ficampus%2Fmod%2Ffile%2Fdownload.php%3Ffile_guid%3D216169&usg=AOvVaw0051YGDgb1WUQL2iSq65X2)]  
17.03.2018.
26. **Laihonen, H., Mäntylä, S.** Principles of performance dialogue in public administration. International Journal of Public Sector Management, vol. 30, Iss.5, 2017, 423 lk.
27. **Larson, W.E., Gobeli, H.D.** Matrix Management: Contradictions and Insights. Volume XXIX, Number 4. The Regents of the Univeristy of California, 1987, 126 – 129 lk.
28. **Lemmik, J.** Organisatsiooni struktuur ja disain. Tallinn, 1999, 5 – 23 lk.
29. **Levine, G., Parkinson, L.** Experimental methods in psychology. Lawrence Elbraum Associates, Inc., 1994, 336 lk.
30. **Lewis. P., Goodman, S., Fandt, P., Michlitsch, J.** Management: Challenges for Tommorow`s Leaders, 5th ed., Illustrated. Cengage Learning, 2006, 216 lk.
31. MaCorr Research Solutions Online. Sample Size Methodology.  
URL: [ <http://www.macorr.com/sample-size-calculator.htm> ]  
17.03.2018.
32. **Mee, F.J.** Matrix Organization, Issue 2, Vol 7. Business Horizons, 1964, 70 lk.
33. **Mukherjee, S.** Organisation & Management And Business Communication. New Age Inernational, 2005, 104 lk.
34. **Mullins, J.L.** Management & Orgnaisational Behaviour, 9th ed. Pearson Education Limited, 2010, 570 lk.
35. **National Research Council.** An Assessment of the National Institute of Standards and Technology Measurement and Standards Laboratories: Fiscal Year 2002. National Academies Press, 2002, 63 – 64 lk.

36. **Numerof, E.R., Abrams, N.M.** Matrix Management: Recipe for Chaos?. MLR Holdings LLC, 2002, 42 – 45 lk.
37. **Patten, M.L., Newhart, M.** Understanding Research Methods: An Overview of Essentials, 10th ed. New York and London: Routledge, 2018, 1-338 lk.
38. **Pride, M.W., Hughes, J.R., Kapoor, R.J.** Business, 12th ed., Illustrated. Cengage Learning, 2013, 201 lk.
39. **Riggio, R.** Introduction to Industrial and Organizational Psychology, Illustrated ed. Routledge, 2015, 407 lk.
40. **Rogoff, G.E.** Bankable Business Plans for Entrepreneurial Ventures. Rowhouse Publishing, 2007, 151 lk.
41. **Singh, K.** Quantitative Social Research Methods. Sage Publications, 2007, 82 lk.
42. **Stanleigh, S.,** Business Improvement Architects Shows Matrix Management is Failing With Current Employee Performance Evaluation. Toronto, 2016.  
[URL:\[https://www.businesswire.com/news/home/20060410005255/en/Business-Improvement-Architects-Shows-Matrix-Management-Failing\]](https://www.businesswire.com/news/home/20060410005255/en/Business-Improvement-Architects-Shows-Matrix-Management-Failing)  
 10.05.2018
43. **Thommen, J.P.** Betriebswirtschaftlehre. Repetitionsfragen. Aufgaben. Lösungen. Versus Verlag, Zürich, 1995, 485 lk.
44. **Varendi, M., Teder, J.** Mis toimub ettevõttes? Ettevõtte Hindamine ja Arendamine. OÜ Infotrükk, 2008, 73 – 83 lk.

**Lisa 1.** Enics Group käive 2004-2016



Allikas: Enics'i siseveeb

## Lisa 2. Enics Eesti AS-i areng



Allikas: Enics'i siseveeb



## Lisa 4. Ärikliendihalduri (CFT juhi ehk kliendimeeskonna juhi) ametijuhend

### Ärikliendihaldur (*Account Manager*) AMETIJUHEND

Nimi	
Koht struktuuris	<i>kliendisuhete osakond (CRM)</i>
Roll ettevõttes	spetsialist
Vahetu juht	<i>ärikliendisuhete juht</i>
Vahetud alluvad	ei ole
Asendatavad ja asendajad	teised ärikliendihaldurid või määratud spetsialist

#### TOO EESMARK

Müügitegevuse ja kliendisuhete arendamine, juhtimine ja haldamine. CFT (*Customer Focus Team*) juhina anda panus Elva BU ajakohaste strateegiate väljatöötamise ning püstitatud plaanide elluviimisse koostöös vastava kliendi GAP-ga (*Global Account Plan*) moel, mille tulemuseks on võimalik maksimaalne müük, kasum ja rahulolevad kliendid.

#### TOO ISELOOM

Töö on vaimset laadi, suuresti vahelduva iseloomuga – püsiv dokumentatsiooniga tegelemine ja mõttetöö vaheldub aktiivse suhtlemise ja töölähetustega. Töö ei oma kindlaid töövõtteid. Töö eeldab planeerimist, innovaatsust, paindlikkust ning aktiivset suhtlemist nii ettevõttes sees kui väljas, nii eesti kui võõrkeeltes (inglise, soome vm). Töökoormus on hooajati varieeruv ja pingeline. Esineb töölähetusi klientide juurde välismaale kui ka Eesti siseseid töölähetusi.



PEAMISED VASTUTUSVALDKONNAD, TÖÖÜLESANDED	NÕUTAVAD TULEMUSED
CFT KPI-d ( <i>Key Performance Indicators</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eesmärkide plaanipärane täitmine, korrigeerivad meetmed (OTD, FPV, Sales, MM, EBIT, ITO, EFR jt)</li> </ul>
Kliendi eelarve	<ul style="list-style-type: none"> <li>Müügi ennustamine, eelarvestamine, kontroll kulude üle</li> </ul>
Info liikumise koordineerimine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koostöö tagamine/arendamine tehase erinevate meeskondade vahel</li> <li>Kliendialase informatsiooni liikumiskanalite kujundamine</li> </ul>
Tehase arenguprojektides osalemine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panustamine tehase arengusse läbi kliendi müügi suurendamine BU tasandil</li> </ul>
CFT juhtimine/eestvedamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hindade uuendamine, müügi ennustamine</li> <li>CFT esindamine ja CFT töö koordineerimine</li> <li>CFT liikmete osalemisaktiivsuse, vastutuse võtmise tagamine</li> <li>Kliendistrateegia koostamine ning ajakohastamine</li> </ul>
GAP ( <i>Global Account Plan</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osalemine GAP loomisel ja uuendamisel</li> </ul>
Elva BU ja grupi teenuste müük kliendile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kliendipoolse nõudluse loomine, teenuste müügivõimaluste analüüs</li> </ul>
<b>Osalemine arendustegevustes, informatsioonilevi, koostöö ja muud kohustused</b>	
Dokumentide säilitamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kõik dokumendid on säilitatud, vajadusel</li> </ul>

VO 6-13 v1.3

## Lisa 4 järg

	arhiveeritud, nõuetekohaselt, järgides seadustest ja turvaprotseduuridest tulenevaid nõudeid.
Osalemine tervishoiu ja tööohutuse alases teavituses ja tegevustes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Töötaja on teadlik oma töövaldkonna ohuteguritest, töökeskkonna riskianalüüsi tulemustest ning tervisekahjustuste vältimiseks rakendatavatest abinõudest. Ta on tutvunud stendidel, siselehtedes ja sisevõrgus oleva informatsiooniga. Vajadusel on ta ise aktiivselt vajalikku teavet otsinud.</li> <li>Töötaja järgib tervishoiu alaseid soovitusi.</li> <li>Töötaja on teinud ettepanekuid oma töökeskkonna parandamiseks ja terviseriskide vältimiseks.</li> </ul>

NÕUDED KVALIFIKATSIOONILE	
<b>Haridus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kõrgem, soovitatavalt majandus- või tehniline</li> </ul>
<b>Teadmised ja kogemused</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mitmeaastane kogemus analoogsel ametikohal</li> <li>strateegilise juhtimise kogemus</li> <li>kasuks tuleb tootmisettevõttes juhtival kohal töötamise kogemus</li> <li>kasuks tulevad elektroonikaalased teadmised ning tööstuselektronika tootmise kogemus</li> </ul>
<b>Tööks vajalikud oskused</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>läbirääkimiste oskus</li> <li>enesekehtestamise oskus</li> <li>ülihea kuulamis- ja argumenteerimisoskus</li> <li>esitluste koostamise ja läbiviimise oskus</li> <li>juhtimiskogemus</li> <li>ladus eesti ja inglise keel</li> <li>arvutikasutamise oskus spetsialisti tasemel</li> </ul>
<b>Olulised isikuomadused</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>initsiatiivikus, proaktiivsus</li> <li>korrektsus</li> <li>avatud suhtlemismaneer, positiivne ellusuhtumine</li> </ul>
<b>Füüsilised nõuded</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puuduvad vastunäidustused kõrge vaimse ja emotsionaalse pingetasemega, kuvariga töö suhtes</li> </ul>
<b>Erinõuded</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vajadusel olla valmis asendamisteks</li> <li>valmisolek töölähetusteks</li> </ul>

KOHUSTUSED
<ul style="list-style-type: none"> <li>kasutama tööaega efektiivselt</li> <li>täitma ametijuhendist tulenevaid tööülesandeid ning vahetu juhi ja teiste juhtkonnaliikmete seaduslikke korraldusi</li> <li>täitma töölepingust, töösisekorra eeskirjadest ning teistest aktiivsetest tulenevaid nõudeid</li> <li>täitma kõiki kvaliteedi- ja keskkonnajuhtimissüsteemist tulenevaid nõudeid</li> <li>täitma kehtestatud tervishoiu, töö- ja tuleohutuse eeskirju</li> <li>kasutama tema käsutuses olevaid töövahendeid ja tehnikat ning ettevõtte vara heaperemehelikult, hoidma neid alati korrasolevatena</li> <li>osalema ettevõtte poolt korraldatavatel täiendõpetel</li> </ul>

## Lisa 4 järg

OIGUSED		
<ul style="list-style-type: none"><li>• kasutada ettevõtte tööruume ja -vahendeid tööülesannete täitmiseks</li><li>• saada vajalikku infot oma tööülesannete täitmiseks</li><li>• teha juhtkonnale ettepanekuid töö paremaks organiseerimiseks</li><li>• keelduda täiendavatest iseseisvatest tööülesannetest, milleks tal puuduvad oskused ja väljaõpe</li><li>• saada tööks vajalikku täienduskoolitust, kui see on vajalik ettevõtte majandustegevuse tõhustamiseks</li></ul>		
VASTUTUS		
Ariklendihooldur vastutab käesoleva ametijuhendiga temale pandud tööülesannete ja kohustuste täitmata jätmise eest seaduse või haldusaktiga sätestatud korras.		
KINNITUSED		
	allkiri	kuupäev
Vahetu juht		
Töötaja		

Allikas: (Enics'i siseveeb)

## **Lisa 5. Küsimustik Enics Eesti AS spetsialistidele ja juhtivtöötajatele**

Tere,

Olen poolel teel, magistrikaadi saamisel. Uurin oma magistritöös maatriksorganisatsiooni kui töötajate arendamise keskkonda. Töö eesmärgiks on teha maatriksorganisatsiooni omavale Enics Eesti AS-le ettepanekud arenguvestluse protseduuri muutmiseks. Selleks, et sihtpunkti jõuda on mul vaja Teie kõigi abi.

Palun vastake kirjaga kaasas olevale küsimustikule hiljemalt kolmapäeval 09.03.18.

Küsimustiku täitmiseks palun vajutahe lingile "Maatriksjuhtimine".

Suur suur tänu kõigile juba ette!

Madli Uin

## Lisa 5 järg

### Maatriksjuhtimine

\* Kohustuslik

E-posti aadress \*

Teie e-posti aadress

1. Kas Te olete ettevõttes maatriksjuhitav? \*

JAH

EI

2. Kas Te olete ettevõttes maatriksjuht? \*

JAH

EI

3. Kas Te olete ettevõttes kellegi otsene juht? \*

JAH

EI

4. Kas Teile meeldib töötada maatriksorganisatsioonis? \*

JAH

PIGEM JAH

NII JA NAA

PIGEM EI

EI

5. Kas Teis on tekitanud frustratsiooni raporteerimine kahele või enamale juhile? \*

JAH

PIGEM JAH

NII JA NAA

PIGEM EI

EI

6. Kas Teis on tekitanud segadust raporteerimine kahele või enamale juhile? \*

JAH

PIGEM JAH

NII JA NAA

PIGEM EI

EI

## Lisa 5 järg

7. Kas Teil on tekkinud võimuvõitlust (ressursi ja prioriteetide osas) Teie otsese juhi ja maatriksjuhi vahel? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

8. Kas Teil on tekkinud võimuvõitlust (ressursi ja prioriteetide osas) otsese juhina maatriksjuhiga? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI
- MA EI OLE OTSENE JUHT

9. Kas Teil on tekkinud võimuvõitlust (ressursi ja prioriteetide osas) maatriksjuhina otsese juhiga? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI
- MA EI OLE MAATRIKSJUHT

10. Kas maatriksjuht määrab Teile rohkem tööülesandeid kui otsene juht? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

11. Kas maatrikorganisatsioonis töötamine arendab Teid rohkem kui töötamine mõne teise struktuuriga organisatsioonis? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

## Lisa 5 järg

12. Kas maatriksorganisatsioon eeldab Teilt paremat kohanemisvõimet ja paindlikkust kui töötamine mõne teise struktuuriga organisatsioonis? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

13. Kas Te teete igapäevaselt koostööd Teiste osakondadega? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

14. Kas maatriksorganisatsioonis töötamine on põhjustanud ebamäärasusi ja konflikte tööülesannete täitmise osas? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

15. Kas Teie maatriksjuht on olnud kaasatud arenguveestluse protsessi? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

16. Kas maatriksjuht peaks olema kaasatud maatriksjuhitava arenguveestluse protsessis? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

## Lisa 5 järg

17. Kas Te teete igapäevaselt rohkem koostööd oma maatriksjuhiga kui otsese juhiga? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

18. Kas maatriksorganisatsioonis töötamine on mõjunud positiivselt Teie produktiivsusele, loomingulisusele, innovatsioonile? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

19. Kas maatriksorganisatsiooni poolt pakutavad erinevad tööülesanded ning koostöö erinevate üksuste vahel on arendanud Teid? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

20. Kas muutuvus olukorras olete kiire kohanemisevõimega? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

21. Kas Te suudate toime tulla maatriksorganisatsioonist tingitud pingeliste olukordadega? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

22. Kas Teie otsene juht on kursis Teie igapäevase tööalase panusega maatriksorganisatsioonis? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

## Lisa 5 järg

23. Kas maatriksorganisatsioonis töötamine on motiveeriv? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

24. Kas Teie maatriksjuht on teadlik Teie üldistest arengu- ja koolitus vajadustest? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

25. Kas maatriksjuhi üheks ameti kohustuseks peaks olema maatriksjuhitavate arendamine? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

26. Kas Teie arvates tunneb Teie otsene juht piisavalt huvi Teie oskuste arendamise vastu? \*

- JAH
- PIGEM JAH
- NII JA NAA
- PIGEM EI
- EI

27. Kas te olete rahul hetkel Enicosis toimiva arenguvestluse protsessiga? Palun kommenteerige, mida võiks arenguvestluse protsessis muuta? \*

Teie vastus

---

SAADA ÄRA

Ärge andke perioole kunagi Google'i vormide kaudu.

Allikas: autori koostatud

## **SUMMARY**

### MATRIX ORGANIZATION AS AN EMPLOYEE DEVELOPMENT ENVIRONMENT ON THE EXAMPLE OF ENICS EESTI AS

Madli Uin

Matrix organization is a combined organization where the normal vertical hierarchy overlaps with the influence or communication of a side department. Matrix organization contains roles, which have a double effect and emphasize the coordination of lateral relationships that exceed the boundaries of the departments. (Knight 1976: 113). Matrix organization is a popular type of organization that is widely used in companies operating in Estonia. A lot has been written about matrix organization history, structure, its positive and negative aspects, but there is less explored impacts of matrix organization on the people development. Since there is a shortage of specialists and the general unemployment rate is low in Estonia, people choose their future employer not only on the basis of the salary but also according to what the company can offer to them. Drucker (2003) believes that the performance of knowledge based industries depends on how attractive the organization is and also on holding, and motivating knowledge workers. Different factors can influence the attractiveness of the organization, but it is definitely also the development opportunities for employees.

The research subject of this Master's thesis is Enics Eesti AS. This is an international matrix organization that belongs to the Enics Group. Enics Group is one of the largest industrial electronics manufacturing companies in the world. In this company, there is

implemented traditional matrix structure, which provides an opportunity to explore the matrix organization effects for employee's development in this company.

Enics Eesti AS is a growing company, where is a constant shortage of specialists and increased labor turnover. The author's experience shows that in the major industrial electronics manufacturing countries in Europe, such as Germany, Finland and Sweden, it is natural that a person works for one company for 10 to 25 years, but in Estonia it is now quite likely that a person will stay in one job for 1.5-3 years and then will go somewhere where he can move forward. In order to reduce labor turnover and use existing resources of professionals as efficiently as possible, more focus should be placed on employee development and career goals, so that employees retain motivation to work in the company further. This is facilitated by understanding the expectations of employees and shaping work experience accordingly. Today's workplace must be more open to mobility within the organization; it is the matrix organization that creates this possibility. A matrix organization allows people to work on projects and collaborate with different departments, developing employee skills and providing an opportunity for new knowledge. This freedom of choice is generally in line with employee commitment.

The aim of the Master's thesis is to make proposals to Enics Eesti AS on how to improve processes that are related to employee development in the context of a matrix organization. The following research tasks have been set to achieve the goal:

- To analyze the matrix organization and its opportunities and threats;
- To outline the theoretical foundations of how the development of employees through the performance dialogue process in the matrix organization takes place;
- To analyze the matrix organization concept in Enics Eesti AS;
- To analyze the processes that are related to the people development in the matrix organization Enics Eesti AS;
- To analyze, based on theoretical concepts, Enics Eesti AS employees perceptions of the potential positive and negative effects of the matrix organization;

- To analyze the opinion of Enics Eesti AS employees on the people development in the company and to work out proposals for improvement of processes what are related to the development of employees.

The master thesis consists of two parts: theoretical and empirical. The theoretical chapter of the work examines the more common organizational structures, describing the functional, divisional, and matrix structure and highlights the differences between them. Based on the objectives of the Master's thesis, the author in more detail describes the matrix organization, giving an overview of matrix organization concept and about the positive and negative effects working in the matrix organization.

For employees, the matrix organization is giving the opportunity to develop and complete its knowledge of various fields. With all the possibilities that a matrix organization gives to workers and to the company (development, flexibility, high level of coordination etc), there are also possible threats, which are mostly related to subordination relationships. These threats are hedged when the company recognizes them. All the topics what are impacting workers, positive or negative ways, should be discussed with managers. Normally there is used performance dialogue for that.

The performance dialogue is one possible approach to managing performance management (Laihonen, Mäntylä 2017: 423). A performance dialogue is a regular, well-prepared conversation used for employee development. There will be discussed future plans, options for developing competencies, and agree on future activities. Also through this process normally all performance appraisals and training mappings are done. Unfortunately today this process is not well implemented into companies still. According to Graves (2017) described research, 95% of managers are not satisfied with performance dialogue process in their companies and 90% of employees think that the performance dialogue is difficult and ineffective.

Situation is not better in matrix organization where the complexity lies in the fact that while day-to-day co-operation and performance are visible to the matrix manager, the actual powers and decisions on performance will remain on the functional manager. This means that both managers need to have good co-operation and processes needs to support that. Research from Stanleigh (2006) shows that 68% of the matrix

organizations (who replied to questionnaire) did not have a process to evaluate team member results.

To understand, what is the situation with people development in Enics Eesti AS, the author created firstly an overview of Enics Eesti AS and the matrix organization concept there. Then the author made documentation analyses and examined the processes of the company that are related to the development of people and mapped the goals, principles and responsibilities of these processes. As a result, Enics Eesti AS revealed that there are necessary processes for employee development, and it became clear that responsibility for the development of employees lies solely with direct managers. Since the different theoretical approaches studied by the author suggest that both managers should be involved in the development and evaluation of employees.

The author made also a survey to understand the opinion of specialists and managers of Enics Eesti AS about it. The analysis revealed that the respondents' opinion is in line with the theory. Most respondents think that matrix managers need to develop people in their team. At the same time, it was surprising management's opinion that matrix managers should rather develop yes people in their teams, but certainly should not be involved in the performance development process. The result was surprising, as it contradicts the recommendations given in the theoretical approaches and contradicts the opinion of the management. In order to systematically develop employees in Enics Eesti AS, they should be involved in the process of performance dialogue, which is the main process for the development of employees in the company.

The survey also includes respondents' opinions about the shortcomings in people development processes overall in Enics Eesti AS, where the author gives also overview about that and some proposals to company.

Based on the above, the author drew up proposals for amendments to the management of Enics Eesti AS. The changes concern the upgrading of the Account Manager (Customer Focus Team Leader) job description, as well as improvement of people development processes. The purpose of the changes is to include matrix managers in the performance dialogue process so that they have possibility and responsibility to be part

of people development. The author gives overview which process and what need to be changed there.

In conclusion, the author states that the specialists and managers of Enics Eesti AS are generally satisfied with the work in the matrix organization, but they believe that the company could contribute more to their development and development needs through the involvement of matrix managers. The author wishes to enable the company to increase employee satisfaction with processes related to the development of employees and to help motivate and develop employees.

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

Mina, Madli Uin,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Maatriksorganisatsioon kui töötajate arendamise keskkond Enics Eesti AS näitel“, mille juhendaja on Maaja Vadi,
  - 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 kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus/Tallinnas/Narvas/Pärnus/Viljandis, **24.05.2018**