

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Marit Tisler

**KRIISJUHTIMISE PLAANI KOOSTAMINE  
TOOTMISETTEVÕTTE PUIDUKODA OÜ NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Arvi Kuura

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Marit Tisler

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. KRIISIJUHTIMISE PLAAN KUI VAHEND TAGADA ÄRI	
JÄTKUSUUTLIKKUS .....	8
1.1. Kriisijuhtimise olemus, eesmärk ning kriiside tüübid.....	8
1.2. Äri jätkusuutlikkuse plaani hindamise võimalused ja kriisiplaani ülesehitus.	18
2. KRIISIJUHTIMISE OLUKORD JA SEONDUV UURING PUIDUKODA OÜs	36
2.1. Puidukoda OÜ kriisijuhtimise olukorra ülevaade ja väljakutsed .....	36
2.2. Kriisijuhtimise uuringu meetodika ja tulemused .....	38
2.3. Järeldused ja ettepanekud kriisijuhtimise plaani loomiseks Puidukoda OÜ-le ..	
.....	50
KOKKUVÕTE.....	55
VIIDATUD ALLIKAD .....	57
LISAD .....	62
Lisa 1 Peamised kriiside tüübid .....	62
Lisa 2 Kriisimeeskonna rollid valdkondadest lähtuvalt .....	63
Lisa 3 Kriisiplaani ülesehitus .....	64
Lisa 4 Intervjuude kokkuvõtte kategooriate lõikes .....	65
Lisa 5 Intervjuu plaan (Puidukoda OÜ tootmisjuht, müügidirektor, logistikajuht, tarneahelajuht, tehnikajuht, grupi arendusjuht kvaliteedikonsultant) .....	66
Lisa 6 ankeetküsitluse plaan (valdkonna töötajad (müük, logistika, ost), umbes 32 töötajat) .....	67
Lisa 7 Magistritöö uuringu kaaskiri ja küsimustik „Küsitlus kriisidest Puidukoda OÜs“ .....	69
Lisa 8 Soovituslik kriisiplaani ülesehitus Puidukoda OÜs .....	78
SUMMARY .....	79

## SISSEJUHATUS

1980ndate aastate ulatuslikud tööstus- ja keskkonnakatastroofid käivitasid kriisijuhtimise uurimise ja seda peetakse avalike suhete kõige olulisemaks protsessiks. Kriisijuhtimine on tänapäeva ettevõtetele võib-olla veelgi asjakohasem ja olulisem andmete kaitsmise, eetiliste tarneahelate, kultuuride vahelise suhtlemise, ohutute toodete ja inimeste poolt põhjustatud keskkonnakatastroofide osas. (Merendino, 2016)

PricewaterhouseCoopersi, kes on üks maailma suuremaid nõustamis- ja audiitoriettevõtteid (lühendatult PwC), poolt 2019. aastal läbiviidud ülemaailmses kriisuuringus toodi välja, et 95% uuringule vastanutest eeldavad, et nad kogevad kriisi järgmise kahe aasta jooksul. Kriisiolukord võib häirida organisatsiooni tegevust, kahjustada mainet, hävitada organisatsiooni väärtust ja käivitada muid ohte. Uuringus küsitleti 2084 juhtivtöötajat 25 tööstusharust ja 43 riigist ning neist 1430 olid viimase viie aasta jooksul kogunud vähemalt ühte kriisi, kokku analüüsiti 4515 erinevat kriisi. Ligi seitse juhti kümnest (69%) oli viimase viie aasta jooksul kogunud vähemalt ühte kriisi ettevõttes. (PricewaterhouseCoopers, 2019)

COVID-19 pandeemia on veelgi süvendanud olemasolevaid väljakutseid, mille tagajärjel kannatavad paljud organisatsioonid ja töötajad. Nagu paljudes teistes tööstusharudes, on ka metsaga seotud tarneahelates tekkinud häired põhjustanud ekspordi ja impordi järsu languse kogu maailmas. Ülemaailmne nõudlus puidu ja puittoodete, sealhulgas troopilise puidu, graafilise paberi ja puitmööbli tootmise osas on langenud. Teisest küljest on olnud stabiilne või isegi suurenenud nõudlus muude puidutoodete, sealhulgas pakkematerjalide, puidust kaubaaluste ning viimistlusmaterjalide järele. Nõudlus tootmise järele on aga saeveskites ja puidutöötlemistehastes, kus tegevus on jätkunud, viinud selleni, et töötajate vahel füüsilise distantsi hoidmine on sageli keeruline ja piisavad hügieenimeetmed ei pruugi olla hõlpsasti kättesaadavad. (Fabiél *et al.*, 2020, lk 1)

Puidupõhiste toodete eksport Eestis oli 2020. aasta kuue kuuga üle 1,1 miljardi euro, mis on 10% väiksem võrreldes 2019. aasta sama perioodiga. Puidupõhiste toodete import oli kuue kuuga 372 miljonit eurot, mis on 3% väiksem võrreldes 2019. aasta sama perioodiga. Puidupõhised tooted on Eesti väliskaubanduse bilansi üks kõige olulisemaid tasakaalustajaid. (Eesti Metsa- ja Puidutööstuse Liit, 2020)

Eksportivate majandusharude seiskumise mõju saab tundma väga suur hulk Eesti inimesi, sest vaid eksport toob riiki lisaraha. Kriisi ajal on metsa- ja puidusektor olnud üks väheseid sektoreid, kus hõivatute osakaal kasvas. (Metsamajandus...,2020) Ernst & Young Baltic AS, kes on ülemaailmne kindlustus-, maksu-, tehingu- ja nõustamisteenuste osutaja, viis Eesti Metsa- ja Puidutööstuse Liidu tellimusel läbi Eesti metsa- ja puidusektori sotsiaalmajandusliku mõju analüüsi, mille eesmärk oli analüüsida metsa- ja puidusektori rolli Eesti majanduses. Analüüsi kohaselt on iga 10 töökoht Eestis seotud metsa- ja puidutööstusega. Hõivatute osakaal on suurim Kesk - Eestis (20%) ja Lõuna - Eestis (15%). Metsa- ja puidutööstusega on Eestis seotud umbes 60 000 töökohta peamiselt maapiirkondades. (Friedenthal, 2019, lk 6, 21)

Käesolev magistritöö teema on aktuaalne 2020. aasta kevadel alguse saanud pandeemia olukorrast, mis tõi esile vajaduse pidevale valmisolekule muutusteks, nende muutuste intensiivsus ja aina varieeruv ulatus, on olulised organisatsiooni jätkusuutlikkuse seisukohalt ning vajadus on plaanide järele, mille alusel toimida. Esile kerkinud küsimustele oli vaja reageerida korraka ja kohe ning vajati teadmisi, kuidas muutusi keerulisel ajal võimalikult tõhusalt läbi viia. Organisatsioonid seisid teadmatus olukorras, kus plaani oli vaja kogu organisatsiooni protsessidele - tootmisest kuni tarneahela juhtimiseni, kliendisuhetest kuni värbamise protsessideni ning täiesti uue mõõtme olid saanud ohutusmeetmed.

Magistritöö analüüsi aluseks on tootmisettevõtte Puidukoda OÜ. Puidukoda OÜ asutati 1997. aastal eesmärgiga toota ja turustada kõrgema lisandväärtusega okaspuu hõövelmaterjali. Ettevõtte asub Viljandimaal, Mulgi vallas, Karksi asulas. Hõövlitööstusettevõtete toormest enamik pärineb Eesti saeveskitelt, kuid kohaliku puidu omaduste ja saetööstusettevõtete tehniliste võimaluste tõttu tuleb osa tooret vajaliku kvaliteedi ja mõõtude saamiseks hankida väljaspool Eestit. Ehkki ametlikult tõstavad kokkuostuhindu saetööstusettevõtted ise, dikteerib tegelikult hinnatõusu toormepuudus –

seega varustajad. 2020. aasta kevadel alguse saanud koroonakriis tekitas hetkelise pausi turgudel, kuid kuna kodudesse saadetud inimesed hakkasid oma maju ja maakodusid renoveerima, toimus välis- ja sisevoodrilaua müügi kiire kasv. Esile kerkis risk tööjõu ja toormaterjali osas. Kuna tegemist on Karksi külas asuva ettevõttega, siis töötajaskonna leidmine on pidev riskikoht. Antud kriisiolukorras suurenes see, sest haiguskolde tekkimisel ei oleks olnud tegevusjuhiseid, kuidas tagada tootmisliinide töös hoidmine. Toormaterjaliga varustamine peamiselt Venemaalt ja Soomest ei jõudnud enam tänu piiride sulgemisele kohale. Venemaa hakkas eelistama Hiinat ja Soome keskendus oma turule. Probleem tekkis vastutusjaotuses ja otsuste langetamisel. Organisatsioon ei osanud ette näha mida teha, kui pandeemia levib ettevõtte siseselt ning tootmisliinid tuleb seisma panna aga samal ajal nõudlus turul kasvas päevadega. Ettevõtte probleemiks kujunes teadmatus kuidas kriisideks valmistuda ning seetõttu tegutseti improviseerides. Puidukoda OÜ tunneb vajadust olla kriisideks reageerimisel teadlikum ning valmistunud.

Magistritöö eesmärk on selgitada tootmisettevõtte Puidukoda OÜ vajadus ja valmisolek kriisijuhtimisega tegelemiseks ja välja töötada ettepanekud kriisijuhtimise plaani koostamiseks. Magistritöö pakub lahendusi Puidukoda OÜ omanike probleemidele. Kuigi töö on tehtud ühe organisatsiooni põhjal, on tulemused suuresti üldistatavad teistele tootmisettevõtetele, kes otsivad võimalusi kriisiolukordades teadlikumalt tegutsemiseks.

Eesmärgist lähtuvalt otsitakse vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

- Mis on olulised komponendid ja muutujad kriisijuhtimise plaanis?
- Kuidas äri jätkusuutlikkuse plaan mõjutab kriisijuhtimise plaani ülesehitust?
- Missugune on kriisijuhtimise valdkonna hetkeseis Puidukoda OÜs?

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Esitada kriisijuhtimise teoreetiline käsitlus teaduslike allikate põhjal ning anda ülevaade kriisijuhtimist mõjutavatest teguritest.
- Viia läbi empiiriline uuring Puidukoda OÜ kriisijuhtimise korralduse kohta ja kaardistada hetkeseis kriiside juhtimises.
- Uurimuse ja teooria põhjal tehtud järelduste alusel selgitada välja kriisijuhtimise vajadus ja valmisolek ettevõttes ning teha ettepanekuid Puidukoda OÜ-le kriisijuhtimise plaani väljatöötamiseks.

Eestis on palju kirjutatud kriisireguleerimisest. Hädaolukorra seaduses (HOS) paragrahvis 15 on kirjas, et hädaolukorra lahendamiseks koostatakse hädaolukorra lahendamise plaan. Nimetatud plaan on koostöökokkulepe, milles hädaolukorra lahendamist juhtiv asutus ja hädaolukorra lahendamisse kaasatud asutus või isik lepivad kokku hädaolukorra lahendamise korralduse. Need ettevõtjad, kellel on ohtlik ettevõtte, teevad riskianalüüsi ja koostavad ettevõtte hädaolukorra lahendamise plaani kemikaaliseaduse alusel. Suure ohuga kiirgustegevuse korral teeb kiirgustegevusloa omaja riskianalüüsi ja koostab hädaolukorra lahendamise plaani kiirgusseaduse alusel. (Hädaolukorra ..., 2017). Kuid eelnev ei sisalda endas ärikriiside ennetamise plaani.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, milles teooria osas selgitatakse erialase kirjanduse põhjal kriisijuhtimise olemust ja kriisiplaani ülesehitust. Töö empiirilises osas tutvustatakse lähemalt uuringu läbiviimiseks valitud organisatsiooni ja antakse ülevaade läbiviidud uuringust. Analüüsi põhjal tehakse põhjendatud järeldusi ja ettepanekuid uuringus osalenud organisatsioonile.

# 1. KRIISIJUHTIMISE PLAAN KUI VAHEND TAGADA ÄRI JÄTKUSUUTLIKKUS

## 1.1. Kriisijuhtimise olemus, eesmärk ning kriiside tüübid

Käesolevas peatükis käsitletakse kriisi mõistet ja selle olemust sarnaste mõistete kontekstis. Lisaks tuuakse välja, mis on kriisijuhtimise eesmärk ning millistest etappidest kriis koosneb. Viimaseks antakse ülevaade kriisitüüpidest millega organisatsioonid võivad kokku puutuda.

Kriisid on üks osa elukeskkonnast. Inimesed kogevad neid nii isiklikul tasandil kui ka organisatsiooni liikmetena. Kriisideks võib olla valmistunud, kuid ikka juhtuvad nad ootamatult. Kriisi mõistet kasutatakse kergekäeliselt. Kriis on näiteks kohe see, kui me võtmed ära kaotame või kui koopiomasina tooner hakkab otsa saama. Ettevõtte elus peaks sõna kriis olema reserveeritud konkreetsetele sündmustele. Kriis on ettearvamatu, suur oht, mis võib ebaõige käitlemise korral negatiivselt mõjutada organisatsiooni, tööstust või huvirühmi. Ehkki võime ette näha kriiside tekkimist, ei tea me, millal need juhtuvad. (Coombs, 2006, lk 2)

Muutuv keskkond ja inimlik ebakindlus on need, mis soodustavad kriiside tekkimist ja takistavad kriiside ajal adekvaatset tegutsemist, et ellu jääda. Kriisijuhtimine on paratamatu, mis tähendab seda, et organisatsioonid mõtlevad läbi sündmusi, mida tegelikkuses keegi oma igapäeva tegevusse ei oota, kuid mille tekkimise võimalus on siiski olemas. Kriisijuhtimine tähendab paljudele organisatsioonidele tegutsemist, siis kui kriis on juba kohale jõudnud. Kuna planeerimine nõuab sageli investeringute tegemist ja see ei ole otseselt nõutud tegevus, nii nagu paljudes organisatsioonides ei pöörata tähelepanu tööohutusele või personalijuhtimisel, ei pruugi kriisiks valmistumise puudumist pidada ebatavaliseks. (Herbane, 2010, lk 978)



Pidev loodusõnnetuste voog kogu maailmas koos viirusepandeemiatega annab märku sellest kui halvasti on organisatsioonid kriisideks valmistunud. Kuigi looduskatastroofid ohustavad organisatsioonide elujõulisust, seisavad nad tavalisemalt silmitsi kriisidega, mis tulenevad organisatsiooni ja turu dünaamikast, mitte loodusjõududest. Lõppude lõpuks on loodusõnnetused nagu maavärinad loodusaktid, mille üle inimestel pole kontrolli. (Carmeli & Schaubroeck, 2008, lk 179)

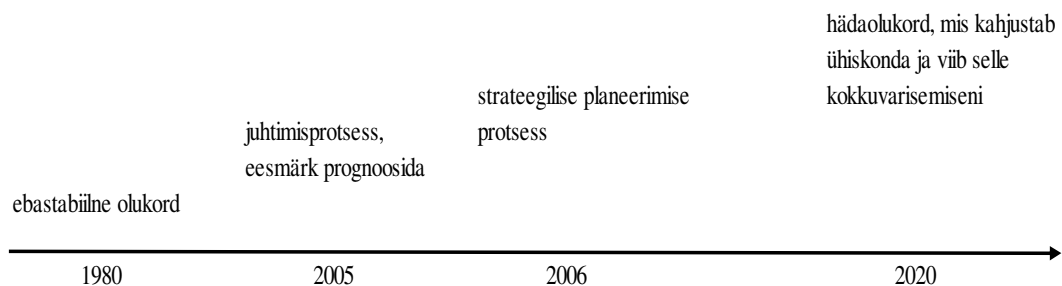
Inimesed oskavad ohte tähelepanuta jätta. Otsustatakse ignoreerida, et teatud tegevused, näiteks rasvase toidu söömine, võivad põhjustada terviseprobleeme. Miks inimesed ikka suitsetavad, joovad ja sõidavad, kui ohud on hästi teada? Ka juhtkond on kõigest inimesed ja võivad ignoreerida, et organisatsioonil on olemas riskid kriiside juhtumiseks. (Coombs, 2006, lk 2) Ettevõtted on haavatavad paljude kriiside suhtes ning keskkonnas toimuvaid muutusi märgates võiksid organisatsioonid rohkem pühendada oma tähelepanu kriisideks valmistumisele, kuivõrd hilisemalt nende likvideerimisele.

Kriis ja kriisijuhtimine, risk ja riskijuhtimine on oma olemuselt sarnased, kuid mõistetelt erinevad. Risk on võimalus, et midagi ebaseeldivat on juhtumas. Kriis seevastu on tavapäratu olukord, mis kujutab organisatsioonile suurt riski ja kui sellele ei pöörata tähelepanu võib see muutuda katastroofiks. See tähendab, et kui kriis võimendub võib see lõppeda katastroofiga. Katastroof on harva esinev sündmus, mis põhjustab suureulatuslikke kahjusid, kaotusi, katkestusi, vigastusi ja inimeste kaotusi. Organisatsioonide vastuvõtlikkus kriiside ja katastroofide suhtes on toonud välja vajaduse mõelda läbi kõige efektiivsemad viisid kuidas neid juhtida. (Sawalha *et al.*, 2013, lk 212)

Riski mõiste on kirjeldatud läbi kolme põhielemendi esiteks tulemused, mis mõjutavad seda, mida inimene hindab ja teiseks esinemise tõenäosus (määramatus) ning kolmandaks konkreetne kontekst, milles risk võib realiseeruda. (Battistelli & Galantino, 2019, lk 66) Riski mõistet kasutatakse tavaliselt mitmetähenduslikul viisil ja riskid võib liigitada kahte kategooriasse: majanduslikud riskid, kuna nende olemasolu on tingitud osalemisest majanduselus, ja vastupidi majandusvälistest riskidest, mille olemasolu ei tulene majandustegevusest, sellised riskid võivad mõjutada ka majandustegevust, kuid teda puudutab ainult majanduslik risk. Kindlustusterminoloogia komitee tegi 1966. aastal ettepaneku määratleda riski kui määramatust sündmuse tulemuse osas, kui on olemas

kaks või enam võimalust. Hoolimata riski määramise viisist, mõjutab selle olemasolu majandustulemusi ja seab seetõttu piirangud ressursside optimaalsele jaotamisele ja majandusarengule. (Outreville, 1998, lk 2) Kuid riski ja määramatuse vahel on endiselt segadust, paljud kasutavad neid mõisteid omavahel segades. Näiteks defineeritakse riski üldiselt kui ebakindlat sündmust või tingimust, mis on seotud äritegevusega välisturgudel ja millel võib olla ettevõttele negatiivne mõju. Määramatust aga kui teadmiste puudumist tuleviku sündmuste tõenäosuste kohta, mis võib ettevõtet mõjutada. Peamine erinevus riski ja määramatuse vahel on see, et enamikku riske on võimalik ette näha ja mõõta erineva tõenäosusega, samas kui määramatus on subjektiivne, mitmemõõtmeline mõiste, mis varieerub lähtekoha ja kogetuse järgi - seega on seda raske mõõta. (Sharma *et al.*, 2020, lk 189)

Kriisiga seotud arusaamised (vt joonis 1) on erinevate aegade ja autorite kaudu toonud erinevaid arutelusid selle mõiste üle. 1980ndatel, määratleti kriisi kui ebastabiilset olukord, mis võib viia soovimatute tagajärgedeni, kui asjaosalised ei soovi ja ei suuda ohtu ohjata ja ka nendest eemale hoida. Kui kriisi tuleb reguleerida, siis on see pidev juhtimisprotsess, mille eesmärk on juba prognoosida võimalikke kriise ja koondada olemasolevaid ressursse, et kriisi ennetada või siis, et kriisiga tulla paremini toime, et tekkivad kahjud oleksid võimalikult väikesed. Eelnevale lisandus juurde teadmine, et kriisijuhtimine on strateegiline planeerimisprotsess, mis nõuab, et organisatsioon langetaks kriisi situatsioonis kindla aja jooksul õiged otsused, mille eesmärk on kriisi sündmustele korralikult reageerida või kriisi eskaleerumise ärahoidmine ja negatiivsete tulemuste minimaliseerimine. (Al Eid & Arnout, 2020, lk 2)



**Joonis 1.** Kriisiga seotud arusaamad aastate lõikes. Allikas: Al Eid & Arnout, 2020, lk 2

Kriis on organisatsiooni jaoks ebastabiilne aeg, mille ajal on olemas võimalus, et tulemus ei ole organisatsioonile soosiv. See mittesoovitav tulemus võib häirida organisatsiooni tavapärasest tegevust, ohustada avalikkuses seni olevat organisatsiooni positiivset kuvandit või põhjustada meedia või valitsuse poolt pidevat kontrollimist. Kui mõelda katastroofile, siis võib olla see tulekahju, üleujutus, tornaadod, maavärin, pommiplahvatus. Lisaks võib kriis olla ka see, kui organisatsioonil tuleb ette toote riknemist, toote ohutuse probleeme, toote tootmise protsessi rikkeid, tooteturu muutusi ning selle tagajärjeks on negatiivne organisatsiooni maine, mis mõjutab organisatsiooni negatiivselt ja eelnevast tulenevalt võivad tekkida finantsprobleemid. (Devlin, 2007, lk 5) Devlin (2007) rõhutab, et: „pidage meeles, et kriis ei tähenda ainult ohtu. See tähendab ka võimalust.“ (lk 5). Nimetatud väitel võib siiski olla kaks poolt. Ühelt võib see tähendada suurt innovatsiooni või uute ideede genereerimist. Teisalt võib tekkida pöördumatu tagajärg, mis lisaks majanduslikule kaotusele võib kaasa tuua ohu inimestele ja varale.

Kuigi kirjandusest on välja kasvamas mõte kriisiolukorra positiivsest tulemusest, on kriisi idee negatiivse olukorrana endiselt kõige levinum tõlgendus. Mõiste „kriis“ on organisatsioonides erinev. Mõned organisatsioonid eelistavad sõna "kriis" asendada sõnaga "probleem". Pole ühtset, üldtunnustatud kriisi määratlust, kuigi valitseb üldine üksmeel, et kriis on sündmus, mis võib hävitada või mõjutada tervet organisatsiooni. Seega, kui miski mõjutab ainult organisatsiooni osa või ühte üksust, võib see olla kriis või siis põhjustada kriisi. (Shaluf *et al.*, 2003, lk 29) Erinevate autorite poolt käsitletud teooriate koondamiseks on tabelis 1 toodud välja mõisted, mis väljendavad kriisi ja selgitatud kuidas see mõjub organisatsioonile.

**Tabel 1.** Mõisted kriisi väljendamiseks

Mõiste	Kriis	Katastroof	Risk	Määramatus
Selgitus	Tavapäratu, ettenägematu olukord.	Harva sündmus.	esinev Võimalus, et juhtub midagi ebameeldivat.	Subjektiiivne, ei tea kindlalt kas juhtub või ei.
Väljund	Ebastabiilne aeg, tulemus ei pruugi olla ettevõtet soosiv.	Suureulatuslikud kahjud ja kaotused.	Negatiivne mõju ettevõttele.	Sündmused, mis võivad ettevõtet mõjutada.

Allikas: Sawalha *et al.*, 2013, lk 212; Devlin, 2007, lk 5; Outreville, 1998, lk 2; Sharma *et al.*, 2020, lk 189 alusel

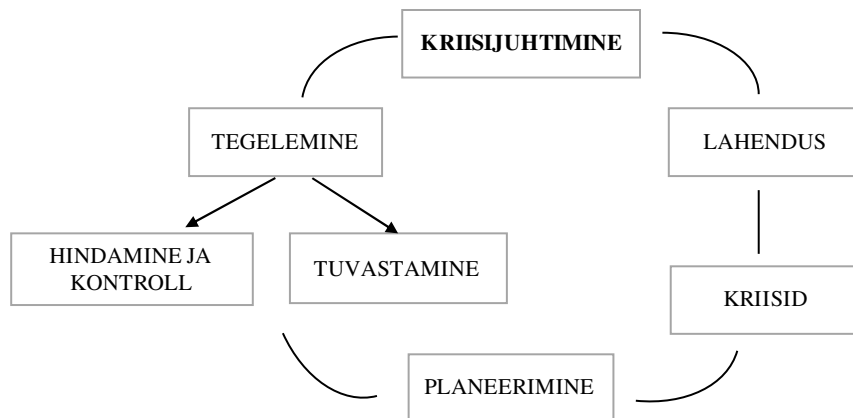
Käesolevas magistritöös kasutatakse mõistet kriis kontekstis, mis tähendab väljakutset või muutust eeldavat olukorda, kus varasemad kogemused ja reageerimisviisid ei ole olukorraga toimetulekuks piisavad. Kriise saab ennetada planeerides ja ennetada nende negatiivset mõju.

Kriisijuhtimisel on kaks põhieesmärki: esmalt vältida kriisi tekkimist ja teisalt vähendada kriisist tulenevat kahju, kui see juhtub. Ekspertid väidavad, et kõigil kriisidel on hoiatavad märgid. Paar väiksemat õnnetust näitavad, et võib juhtuda suurem. Valesti läbiviidud kvaliteedikontroll võib põhjustada kahjulike toodete turule jõudmise. Kriise juhtivad spetsialistid püüavad leida hoiatavaid märke ja ennetada kriisi. Probleem aga on nende hoiatusmärkide äratundmises. Mõnikord on raske öelda, et milline signaal on hoiatav märk, kuni on liiga hilja ja kriis puhkeb. (Coombs, 2006, lk 4) Kriisijuhtimine on organisatsiooni ettevalmistav tegevus katastroofiliste sündmuste või juhtumite ennetamiseks ja neile ohutu ning tõhus reageerimine. (Lockwood, 2005, lk 2) Tuginedes mitmete kriisijuhtimise ekspertidele on kriisijuhtimine see, kui võetakse kasutusele spetsiaalsed abinõud, et lahendada ära probleemid, mille on tekitanud kriis. Hea kriisijuhtimine peaks sisaldama rohkemat kui lihtsalt võimaliku kahju minimaliseerimist. See peaks leidma võimaluse ka kasutada ära igat ettetulnud võimalust. Hea kriisi juhtiv juht saavutab mõlemad, see tähendab, et lahendab kriisi ning leiab sellest uued võimalused. (Devlin, 2007, lk 1) Põhjuseid miks kriisiks valmisoleku planeerimine puudub on palju, ulatudes ressursside vähesusest kuni valede eeldusteni, et organisatsioon on kriisi suhtes immuunne. Organisatsioonid muutuvad tehnoloogiliselt keerukamaks, rahvusvahelisteks ja tegutsevad turbulentsmates keskkondades, sellest tulenevalt tuleb kriisijuhtimine viia kooskõlla äristrateegiaga, et võimalikku haavatavust vähendada. Kriisijuhtimine nõuab organisatsiooni spetsiifiliste oskuste väljatöötamist, mis võimaldavad kriisijuhtimise meeskonnal tuvastada kriisisündmusi, neile reageerida ja nendest taastuda. Kriisijuhtimise plaanide edukas rakendamine nõuab kõrgetasemelist strateegilist integreerimist inimressursside, organisatsiooni struktuuri, kultuuri ja strateegia vahel. (Wang *et al.*, 2009, lk 23)

Organisatsioonide nõrkus kriiside ja katastroofide suhtes võimendab vajadust mõelda kõige tõhusamatele viisidele nende juhtimiseks. Sellegipoolest puudub ühtne ja

üldtunnustatud lähenemisviis kriisi- ja katastroofijuhtimisele, mis sobib kõikidele riikidele ja organisatsioonidele. (Coombs, 2006, lk 5)

Kriisijuhtimise planeerimise protsessi osaks on hinnata, kas organisatsioonis võib tekkida kriis ja millist tüüpi kriisidega organisatsioon võib silmitsi seista. Seejärel peab organisatsioon välja töötama strateegia selle kohta, kuidas ta saab kriisi korral hakkama. Iga organisatsioon peaks läbi viima riskianalüüsi, mis teeb kindlaks kõige tõenäolisemad kriisitüübid, mis nende organisatsioonil esineda võivad. See võimaldab kõigepealt keskenduda plaani koostamisel kõige tõenäolisematele kriisidele. Isegi pärast riskihindamise etapi lõppu on paljud organisatsioonid seisnud silmitsi kriisiga, mida ei tuvastatud või ühte või mitut, mida ei tuvastatud üldse. (Devlin, 2007, lk 25) Kokkuvõtvalt on kriisijuhtimine (vt joonis 2) oskus tuvastada riski, hinnata olukorda ja asjakohaselt sellele reageerida.



**Joonis 2.** Kriisijuhtimise olemus. Allikas: Devlin, 2007, lk 25; Coombs, 2006, lk 5

Kriisijuhtimine on mitme-astmeline protsess, mis koosneb viiest faasist: kriisieelne faas, ettevalmistumine kriisieelseks faasiks, piirangute või kahjustuste piiramise etapp, lühi- ja pikaajalise taastumise faasid ning õppimise- ja kriisijärgne etapp. (Sawalha *et al.*, 2013, lk 212) Kriisi on jagatud ka neljaks etapiks: kriisieelne staadium, äge kriisi staadium, horisontaalne kriisi staadium ja kriisi lahendamise etapp. Kriisi eripära on selles, et see on lühike. Kui kriis peaks kestma pikemat aega, ei oleks see kriis, vaid üldine probleem. (Shaluf *et al.*, 2003, lk 30)

Kriisijuhtimise alaste raamatute ja artiklite autorid on näidanud kriisi läbi nelja kuni kuue erineva etapi, kuid ühise joonena saab kriisi käsitlemisel välja tuua kolm kriisietappi: kriisieelne etapp on see, kui algab kriitiline olukord ja organisatsioon saab sellest teada; kriisi staadium on siis, kui kriisieelses staadiumis kriitilist olukorda ei kontrollita ja see muutub nähtavaks väljaspool organisatsiooni; kriisijärgne staadium toimub siis, kui kriis on maandatud ja organisatsioon üritab oma mainet ja kaotusi tagasi saada. (Devlin, 2007, lk 107) Võttes aluseks kolmeastmelise kriisietappide käsitluse, saab selle kokkuvõtvalt välja tuua tabelis 2, mis annab ülevaate kriisijuhtimise etappidest ning lühidalt kirjeldatakse etappide olemust.

**Tabel 2.** Kriisijuhtimise etapid

Etapp	Kriisieelne etapp - ennetamine	Kriisietapp - tegelemine	Kriisijärgne etapp
Kirjeldus	Defineerida riskid ja valida tegevused, kuidas riske minimaliseerida.  Töötada välja kriisijuhtimise plaan.	Kriisijuhtimise plaani rakendamine.  Kriisimeeskonna kokkukutsumine.  Kriisikommunikatsioon töötajate ja avalikkusega.	Plaanide üle vaatamine, kohandamine ja uuendamine.  Kriisimeeskond jätkab tegevust kuni olukorra normaliseerumiseni.

Allikas: Coombs & Laufer, 2018, lk 200; Devlin, 2007, lk 107; Sawalha *et al.*, 2013, lk 213 alusel

Kriisieelne etapp hõlmab kõiki ennetavaid protseduure, mis väldivad kriisi tekkimist ning mille eesmärk on tuvastada sündmusele eelnevad varajased märgid võimalikust kriisist. Varajast hoiatamist peetakse esimeseks kriiside ja katastroofide vastaseks kaitseliiniks. See aitab probleeme kontrollida enne, kui need pole liiga suured. Parimad tavad kriiside ja katastroofide ohjamiseks nõuavad ennekõike ettevalmistamist ja ennetamist. Ettevalmistus ennetavate meetmete ettevalmistamiseks on oluline, et vältida võimalikke riskide muutumist kriisideks või katastroofideks. (Sawalha *et al.*, 2013, lk 213) Alguses on kriisile vastuvõtlikkuse nähud nähtamatud, kuna need ei kõida tähelepanu. Need on tuntud märkamata sündmused, mida nimetatakse anomaaliateks. Organisatsioonides on need anomaaliad nii normaalsed, et muutuvad nähtamatuks. Kriisieelses etapis ei häiri need kõrvalekalded organisatsiooni tavapärast tööd. (Roux-Dufort, 2009, lk 7)

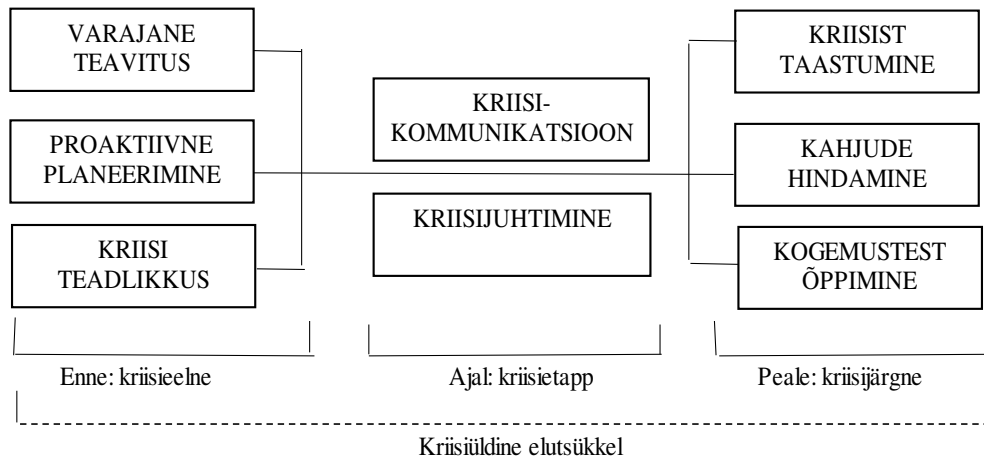
Kriisieelset etappi on kõige rohkem uuritud ja siin on rõhuasetus riskide juhtimisel. Riski teadvustamine on kriisidega tegelemise peamine alustala. Enamik juhte alustab kriisijuhtimisprotsessi ülesehitamisest, hinnates oma riske ja kasutades seda teadmist kriisi planeerimisel. Organisatsioonid tunnevad riskijuhtimist kui ühte oma valdkonda, seega riskimine on loomulik, kuna juhtkond on riskiga seotud. (Coombs & Laufer, 2018, lk 200)

Kriisi liikumine kriisieelsest staadiumist ägedasse staadiumisse ja kui see muutub nähtavaks organisatsioonist väljaspool, siis seda nimetatakse kriisietapiks. Sellel hetkel pole juhtidel muud valikut kui kohale jõudnud situatsiooniga tegelema hakata. Ennetavaid meetmeid on liiga hilja planeerida. Kui probleem on liikunud ägedasse staadiumisse, tuleks kriisijuhtimise meeskond aktiveerida. Kriisijuhtimise meeskonna peamine tegevus on kahju minimeerimine. Need sammud hõlmavad kiiret juhtimist, faktide tuvastamist, oma loo rääkimist ja probleemi lahendamist. (Devlin, 2007, lk 108)

Kui esimese faasi jooksul ei tehta korduvate anomaaliate kõrvaldamiseks midagi, võib hakata tekkima teatud arv tõrkeid. Vähemalt üks osa organisatsioonist on häiritud või on neist rikest teadlik. Kiirus tegutseda on selles etapis peamine. Kõik juhtub nii, nagu oleks kaos ja ebakindlus üheskoos ning juhid ei taha jätkuvalt tunnistada, et nad on kriisis. Võimetus tuvastada kriisi algust on sagedane. Kui asjad lähevad liiga kaugemale või tekib jõuetuse tunne, võib parim väljapääs olla enda veenmine, et toimuv ei ole kriis. Eitamine on sageli seotud liigse kiirustamise või süüdistamisega, isegi keeldumisega tunnistada vastutust. See toob kaasa mitmeid mugavaid või kiirustavaid reageerimisi ja välditakse tegelikku olukorda. (Roux-Dufort, 2009, lk 8)

Kriis liigub pärast selle ohjeldamist kriisi staadiumist kriisijärgsesse staadiumisse kui organisatsioon üritab oma tekkinud kahju likvideerida. Juhid peavad kliendile, aktsionärile ja kogukonnale näitama, et organisatsioon hoolib kriisi põhjustatud probleemidest. (Devlin, 2007, lk 108) Lühijärgse ja pikaajalise taastumisfaasi eesmärk on taastada juba infrastruktuurile ja muudele organisatsiooni osadele tekkinud kahjust ning taastada äriefunktsioonid. (Sawalha *et al.*, 2013, lk 213) Uurimiste tulemused näitavad, et nii kriisieelses kui ka kriisietapis, pööratakse vähem tähelepanu mitmesugustele strateegiatele, mida saaks nendes etappides kasutada. Keskendatakse ainult kriiside taastamise juhtimisele pärast suuremaid vahejuhtumid. Kõige tähtsam on asjaolu, et

strateegiad, mida rakendatakse peakisid olema omavahel hästi seotud, et tagada kriiside ja katastroofide tõhus juhtimine (vt joonis 3).



**Joonis 3.** Kriisi kavandatud tegevused. Allikas: Sawalha *et al.*, 2013, lk 213; Roux-Dufort, 2009, lk 8

Organisatsioonis on kriis igapäeva normaalse tegevuse katkemine, mis seab kahtluse alla töötajate eeldused toimivale süsteemile, milles nad töötavad. Et situatsioon muutuks kriisiks, peab kokku sattuma kaks tingimust. Esiteks kogu süsteem peab olema niivõrd oluliselt häiritud, et mitte ainult põhilised operatsioonisüsteemid ei ole mõjutatud vaid ka juhtide ja töötajate senised teadmised on pandud proovile. Teiseks peab olema organisatsiooni ellujäämisele tõsine oht. Selline erakorraline olukord sisaldab endas järgmisi võimalikke riske: häirete edasine eskaleerumine organisatsiooni sees; edasine tegevuse halvenemine, mis on seotud järelkajaga meedia ja ametivõimude poolt; sekkumine organisatsiooni tavapärastesse tegevustesse; kahjustada nii organisatsiooni kui ka selle juhtide ning omanike mainet ja kahjustada tootlikkust. Organisatsiooni sisene kriis loob valiku ümberorienteerumise ja rehabilitatsiooni või halva või hea pöördepunkti vahel. Kogemustest õppimise tähtsus on oluline väiksemates ebaõnnestumiste (kriisielsetes) olukordades. Selles osalejad saavad tuvastada vigased eeldused, mis on tehtud ja vajadusel õppida nendest eeldustest tulenevat käitumist korrigeerima, selle asemel, et tegeleda sobivama käitumismustri otsimisega, mis võib muuta organisatsiooni tuleviku kriiside suhtes vähem haavatavamaks. (Carmeli & Schaubroeck, 2008, lk 179)



Kriisid võivad välja areneda nii poliitilistest, majanduslikest kui ka katastroofidest. Iga kriis tuleneb sotsiaaltehnoloogilistest teguritest organisatsiooni ja keskkonna vastas mõjudest. Kogukondlike kriise, mis on põhjustatud looduslikest või tehnoloogilistest teguritest, katastroofidest ja konfliktiolukordadest, nagu sõjad, rahutused ja kogukonnavälistest katastroofikriisidest, näiteks enamik transpordiõnnetusi, mis ei mõjuta tüüpikogukonna toimimist. (Shaluf *et al.*, 2003, lk 30)

Defineerida saab seitset kriisitüüpi, millega juhid võivad vastamisi seista. Need varieeruvad looduskatastroofidest kuni tehnoloogiliste vigadeni ja hõlmates välise vastasseisu või otsese pahatahtliku tegevuse poolt põhjustatud kriise. Nendeks kriisitüüpideks on: looduskatastroofid, tehnoloogilised katastroofid, konfiskeerimiskriisid, pahatahtlikud teod, valesti määratletud juhtimisväärtused, pettused, juhtkonna väärkäitumine. (Kippenberger, 1999, lk 24) Devlin (2007) seevastu toob väga lihtsustatud kujul välja kriiside jaotumise kui mittefüüsilised ja füüsilised kriisid. (Devlin, 2007, lk 10) Arvestades erinevate autorite käsitlusi tuuakse välja kokkuvõtliku ülevaate põhilistest kriisitüüpidest, mis on esitatud töö lisa 1.

Mittefüüsilisteks kriisideks on majanduskriis, infokriis, personalijuhtimine, maine kriis ja psühropaatilised toimingud. Füüsilised kriisid on: looduskatastroofid ja oluliste rajatiste häving. Viimased on need, mis on silmaga näha ja mõjutavad suuremal määral organisatsiooni või inimeste vara. Ükskõik, millise kriisiga kaasneb varade kaotus. Üldiselt liigitatakse varad materiaalseks ja immateriaalseks varadeks. Materiaalse põhivara hulka kuuluvad muu hulgas kogu äriorganisatsiooni füüsiline vara, sealhulgas toorainevaru, valmistoodang, tehased ja masinad, kontoriseadmed, mööbel ja sisustus. Immateriaalne põhivara katab firmaväärtuse, täpsemalt turuosa ja maine. Finantskriisi võib põhjustada turuosa vähenemine või klientide taganemine teatud juhtumite, halva maine või mis tahes muu tagajärjel. Kriisiolukorras olev organisatsioon peab mõlemad varad taastama, et oleks võimalik normaalselt kaubelda ja tekitada võimalikult lühikese aja jooksul samad rahavood kui enne kriisi. (Aba-Bulgu *et al.*, 2006, lk 30)

Loodusjõudude tekitatud hävingud võib olla üks valdkond, kus juhtkond ei peaks vastutama. Kuigi erinevalt teistest kriisitüüpidest on looduskatastroofid ainukesed, mida on võimalik ette ennustada ainult, et nende toimumise aeg ja tõsidus jääb teadmata. Kui

päästeteenistusel on katastroofide taastamisel peamine roll, siis juhtkond peab olema riskidest aru saanud ja vastavalt ette valmistunud. (Kippenberger, 1999, lk 24)

Organisatsioonid, kes on loonud endale kriisijuhtimise plaanid ja kaasajastavad neid, võivad märkimisväärselt vähendada organisatsioonile tekkivaid kahjusid. Kokkuvõtvalt võib öelda, et kriis on organisatsiooni jaoks ebastabiilne aeg, mille ajal on olemas võimalus, et see periood ei ole organisatsiooni soosiv. Kuid selle ennetamiseks on oluline pöörata organisatsioonis tähelepanu kriiside ennetamisele, kus ettevalmistava tegevusena saab tuvastada riskid ja luua kriisijuhtimise plaan, mis annab võimaluse kriisietapis reageerida selliselt, et kahju oleks võimalikult minimaalne. Oluline roll on kriisijuhtimise meeskonnal, kes kriisijärgsel etapil saab plaane korrigeerida ja uuendada. Kogemustest õppimine on oluline, sest kriisitüüpe on erinevaid ning kõikideks ei ole võimalik valmistuda, oluline on õppida eeldustest tulenevat käitumist korrigeerima.

Esimese alapeatüki tulemusena selgus kriisi mõiste ja kriisijuhtimise olemus. Kriisijuhtimisel on kaks põhieesmärki: vältida kriisi tekkimist ja vähendada kriisist tulenevat kahju. Kriisijuhtimise olemuse on oskus tuvastada risk, hinnata olukord ja sellele asjakohaselt reageerida. Kriisijuhtimine on mitme astmeline protsess, koosnedes kolmest etapist: kriisieelne etapp- ennetamine; kriisietapp- tegelemine ja kriisijärgne etapp. Kriisid jaotuvad mittefüüsilisteks (majanduskriis, infokriis, personalijuhtimine, maine kriis, psühhopaatilised toimingud) ja füüsilisteks kriisideks (looduskatastroofid ja rajatiste/hoonete kaotus).

## **1.2. Äri jätkusuutlikkuse plaani hindamise võimalused ja kriisiplaani ülesehitus**

Kriisijuhtimise ja jätkusuutlikkuse plaanid on omavahel seotud, kuid erinevad. Kriisijuhtimise plaani üksikasjad on kriisi lahendamiseks vajalikud sammud. Jätkusuutlikkuse plaan loetleb missioonikriitiliste äritegevuste järjepidevuse tagamiseks tehtavad sammud. Kriisijuhtimise plaan on üldise jätkusuutlikkuse plaani komponent. Kriisi ajal peaks organisatsioon täitma kriisijuhtimise plaani ja katastroofi korral jätkusuutlikkuseplaani. Kriisi või katastroofi lahendamise otsustusprotsessi juhhib kõrgem juhtkond. Vajaliku kriisile reageerimise teostamine ning juhul, kui keelatakse juurdepääs inimestele, protsessile ja infrastruktuurile, viiakse ellu taastamismeetmed vastavalt

taastamisstrateegiatele ja jätkusuutlikkuse kavadele. Segadust tekitab kriisidele reageerimise tegevuste kattumine ja operatsioonide järjepidevus. Mis tahes arutelu on hea alustada kriisi ja katastroofi määratlusest. Juhtumi tekkimisel on küsitav küsimus: „Kas see on kriis või katastroof?“. (Goh, 2018)

Traditsioonilised põhimõtted ja suunised organisatsiooniliste kriiside ohjamiseks on levinud mitmel erialal ja organisatsiooni protsessides, sealhulgas riskijuhtimine, kriisijuhtimine, kriisikommunikatsioon, äritegevuse jätkusuutlikkus, hädaolukorra lahendamise planeerimine ja katastroofide taastamine, mida käsitletakse enamasti vaigistatud ja halvasti kooskõlastatud viisil. Kõigil neil protsessidel on üllas eesmärk, milleks on päästa organisatsiooni ohust ja minimeerida kahjusid. Nendel protsessidel on ühine suhteliselt homogeenne instrumentaalne kriisijuhtimise lähenemisviis, mis hõlmab järgnevate kindlate sammude jada. Need sammud algavad riskide hindamisest ja ohtude kindlakstegemisest ning seejärel juhtumite käsitlemiseks ja nendest taastumiseks vajalike ettevalmistuste rakendamiseks. Lihtsamalt öeldes väidetakse, et organisatsioonid peaksid läbima tundmatu territooriumi kaardistamise protsessi, luues riskiregistrid, et arvestada võimalike kriiside mõju ning kujundada inimeste ja tehnoloogiate süsteemid ellujäämiseks ja taastumiseks. (Koronis & Ponis, 2018, lk 32)

Äri jätkusuutlikkuse plaan ja kriisiplaan kui peamised olukorraplaanid on organisatsioonides väljatoodud eraldi erinevatel ajahetkedel. Jätkusuutlikkuse plaani eesmärk on katastroofieelsel ajal välja töötada sobivad plaanid, et taastada põhitegevus vähemalt miinimum tasemel. Teisalt kriisijuhtimise plaan püüab tagada kõigi katkestatud toimingute täieliku taastamise oma tavapärasel äritegevuses katastroofijärgsel ajal. Organisatsiooni vastupidavuse kontseptsioon äratav akadeemikute ja praktikute seas üha suuremat tähelepanu. Lühidalt palutakse organisatsioonidel välja töötada tõhusad plaanid nii katkestatud sündmuste lühiajaliseks taastamiseks kui ka pikaajaliseks taastamiseks. (Sahebjamnia *et al.*, 2015, lk 261)

Jätkusuutlikkus organisatsioonilises kontekstis on igavene ootus ja kohanemine sügavate ilmalike suundumustega, mis võivad püsivalt kahjustada põhitegevuse teenimisvõimet. See tähendab muutumisvõime olemasolu enne, kui muutuste juhtum meeletult ilmsiks saab. Sisuliselt tähendab see seda, et organisatsiooni vastupanuvõime on proaktiivne, mitte reaktiivne. Oluline on märkida, et selline arusaam organisatsiooni

vastupidavusest tõstab esile tähenduse selles valguses, et see ei tähenda ühekordsetele kriisidele reageerimist ega tagasilöögist taganemist, see on terviklik muutus organisatsiooni toimimises. Tugeva organisatsiooni vastupanuvõime loomine algab organisatsiooni otsustajatest. Juhtkonnad, kes keskenduvad koostöölahendustele, kus kõik on kõigea seotud, igal pool ja kogu aeg, on tänapäeva turuliidrid. (Walker, 2019)

Eraisikutena püüame vältida või minimeerida oma isikliku vara kahjustamist või kaotamist, rakendades mitmesuguseid meetmeid, sealhulgas turvalisuse parandamine, piisav kindlustuskaitse, samuti valvsus ja ettevaatlikkus. Meil on käepärast hädaabinumbreid selliste teenuste jaoks nagu torutööd ja katusetööd. Sisuliselt ennetame oma varale ähvardavaid ohtusid (nii tahtlikke kui ka juhuslikke) ja näeme ette nende ohtudega toimetuleku. Planeerimine on ühendatud elustiili hoiakute pideva muutmisega, et minimeerida mõju ja kaotusi. Organisatsioonilises kontekstis on jätkusuutlikkuse juhtimine kujunenud protsessiks, mis tuvastab organisatsiooni kokkupuute sisemiste ja väliste ohtudega ning sünteesib tugevad ja pehmed varad, et tagada tõhus ennetamine ja taastumine. Selle edukuse jaoks on oluline paljude (sisemiste ja väliste) ohtude põhjalik mõistmine ning tõdemus, et tõhusa reageerimise määrab töötajate käitumine organisatsiooni taastamise protsess. Organisatsioonid, kes suudavad kriisidest kiiresti ja põhjalikult taastuda, kahjustavad vähe nende konkurentsipositsiooni. Kui organisatsioon ei suuda kiiresti taastuda või kui sidusrühmad arvavad, et taastusprotsessi on ebaefektiivselt juhitud, võib mõju selle mainele ületada kriisi otseseid tagajärgi. (Herbane *et al.*, 2004, lk 435)

Organisatsioonid mõistavad üha enam ennetavate lähenemisviiside tähtsust, eelkõige kaitsmaks töötajate elu, organisatsiooni mainet ja kaubamärki, vähendamaks rahalist kahju ja oluline on katkematu teenindamise jätkumine. Integreeritud äritegevuse jätkusuutlikkus ja kriisist taastumise planeerimine võib aidata juhtidel analüüsida erinevaid jätkusuutlikkuse ja taastamisplaane piiratud ressursside ja eelarve tõhusa kasutamise kontekstis. Sel moel suudavad organisatsioonid oma kriitilised funktsioonid maksimaalselt toimimas hoida pärast katkestusi. Selle tulemusena suudab organisatsioon end muuta vastupidavaks olemasolevate ressursside jaotamisel. (Sahebjamnia *et al.*, 2018, lk 63) Jätkusuutlikkuse kavandamine algab mõistmisest, milliste riskidega ettevõtte võib kokku puutuda. (Phillips & Landahl, 2020, lk 1) Äri jätkusuutlikkus on

juhtimisprotsess, mis tuvastab potentsiaalsed tegurid, mis organisatsiooni ohustavad, ning loob raamistiku vastupanuvõime suurendamiseks ja tõhusaks reageerimiseks. (Speight, 2011, lk 529) Protsess tähendab tegelikult seda, et see on korratav ja sellega saavad hakkama paljud inimesed, kellel on erinevad kogemused ja staaž, ning siiski on võimalik saavutada püsivaid ja kvaliteetseid tulemusi. Äri jätkusuutlikkuse distsipliin hõlmab poliitikat ning inimeste ja meeskondade moodustamist organisatsioonis, kes vastutavad mitmesuguste sammude eest ja tagavad, et kõik püsivad heas töökorras. Inimesed vastutavad juhtumite jälgimise eest, et tegevuse katkemise korral viidataks jätkusuutlikkuse tagamise plaanidele võimalikult kiiresti ellu. (Watters, 2014, lk 3)

Äri jätkusuutlikkuse plaani väljatöötamisel tuleb arvestada nelja põhikomponendiga nagu poliitika, protsess, personal ja infrastruktuur. Poliitika on juhised töötajatele järgimiseks. Poliitika peaks sisaldama organisatsiooni eesmärke, põhimõtteid, lähenemisviise ja tulemusi, mis toetavad äri jätkusuutlikkuse plaanile lähenemist. Protsess on tegevuste kogum, mis selgitab tulemusi, et saavutada jätkusuutlikkuse plaani poliitika-eesmärgid. Personali määratletakse nii töötaja kohustuste kui ka vajaliku asjatundlikkusena igas kaasatud jätkusuutlikkuse protsessis. Infrastruktuur on terviklik tehnoloogia ja rajatised ärifunktsioonide toetamiseks, pidades silmas riske, mis tekivad peamiselt kriitiliste äritegevuste korral. (Aziz *et al.*, 2019, lk 490)

Jätkusuutlikkuse planeerimine on äritegevuse jätkusuutliku juhtimise aspekt, mis määrab kindlaks organisatsiooni ellujäämise pärast tavapärasest tegevust mõjutanud suurõnnetust. Jätkusuutlikkuse planeerimist võib vaadelda kui neljaetapilist tsükli:

1. Maandamine: riskide vähendamine ja juhtimine.
2. Valmisolek: kõigi vajalike meetmete kehtestamine, eriti planeerimis- ja hoiatusüsteemid.
3. Reageerimine: hädaolukorra või kriisi ohjamine.
4. Taastumine: normaalsuse taastamiseks vajalike tegevuste väljaselgitamine. (Speight, 2011, lk 535)

Maandamise kavandamine toimub ideaalis enne sündmuse toimumist, pöörates tähelepanu võimalike mõjude vähendamisele inimeste eludele (töötajad ja kliendid), omadustele, varudele ja ärifunktsioonidele. Maandamise planeerimine algab tavaliselt ohu väljaselgitamise ja riski hindamisega. Taastumise kavandamise käigus vaatavad

hädaolukordade juht ja planeerimismeeskonna liikmed (sageli kogu kogukonnast) üle piirkonna ohud ning määravad kindlaks nende sageduse ja varasemad mõjud. Valmisolek hõlmab laia valikut tegevusi alates plaanide kirjutamisest kuni inimeste koolitamiseni ja seejärel plaanide harjutamiseni, mida teha. Harjutamine hõlmab tavaliselt töötubasid või konverentse, täismahus harjutusi plaani testimiseks ning seejärel plaani läbivaatamist ning õppuste käigus avastatud puuduste kõrvaldamist. Ideaaljuhul kulgeb reageerimis-periood piisavate taastumis meetmete ja valmisoleku korral sujuvamalt, vähemate negatiivsete mõjudega. Reaalses olukorras juhtub enamik surmajuhtumeid ja vigastusi enne, kui politsei reaalselt kohale jõuab. Just sel põhjusel võivad organisatsioonid soovida korraldada koolitusi või pakkuda esmaabitunde, et võimaldada hädaolukorras paremat reageerimist. Taastumisperiood võib kesta päevadest aastateni, sõltuvalt organisatsiooni võimetest ja võimalustest taastuda tagasilöökidest. Plaan katastroofist taastumiseks on oluline, sest see võib tähendada erinevust majandusliku ellujäämise või allakäigu vahel. (Phillips & Landahl 2020, lk 14)

Jätkusuutlikkuse plaan peaks olema dünaamiline ja arenema pidevas muutuvas ärikeskkonnas. Plaanis olevaid protseduure tuleb praeguste muudatuste põhjal ajakohastada, et plaan oleks valmis reageerima riskidele, mis võivad äritegevuse keelata. Jätkusuutlikkuse plaanil peab olema kolm omavahel seotud protsessi: peamise äririski väljaselgitamine, plaanide väljatöötamine tuvastatud riskide mõju vähendamiseks ning personali koolitamine ja testimine, et tagada plaani tõhusus. (Aziz *et al.*, 2019, lk 490) Meid ümbritsev konkurentsi-, seadusandliku- ja sotsiaalse maailma ebakindlus nõuab paindlikku strateegilist mõtlemist äri jätkusuutlikkuse üle: kui asjad lähevad valesti, siis need, kellel on plaanid saavad paremini mõelda, tegutseda ja ärikatkestustega kohaneda. (Herbane *et al.*, 2004, lk 455)

Kontseptuaalselt peegeldab jätkusuutlikkuse juhtimine palju laiemat kriisijuhtimist, mis on alates 1970ndatest levinud, keskendudes ennetusele, suunates otsuste tegemisele ja sotsiaaltehnilisele süsteemide perspektiivile. Jätkusuutlikkuse plaani päritolu jälgi võib tuua välja 1970ndatest, kui organisatsioonid kasutasid sama põhimõtet situatsiooni ja katastroofide taastamise kavandamisena. Kõige silmapaistvam kontekstuaalne surve, mis viis tänase päeva jätkusuutlikkuse juhtimise arenguni, on tuntud kui oli tehnoloogiline revolutsioon, mis käivitati 1965. aastal *International Business Machines Corporation*

(edaspidi IBM) mudeli 360 ja 1970. aastal asustatud mudeli 370 kasutuselevõtmisega. Teedrajavad üldotstarbelised arvutid, mis pakkusid organisatsioonidele integreeritud ühtset juhtimisinfosüsteemi. Uue infotehnoloogia tulekuga 1970ndail hakkasid organisatsioonid keskenduma andmetöötuse vastuvõtlikkusele, süsteemide uudsusele ning organisatsiooni ja operaatori kogenematussele. (Herbane, 2010, lk 981)

Kriisijuhtimise planeerimine on termin, mida kasutatakse juhtide poolt kriisile reageerimiseks ja selle juhtimiseks kasutatava meetodika kirjeldamiseks. Eesmärk on olukord kiiresti kontrolli alla saada, et organisatsioon saaks kriisi tõhusalt juhtida ja vähendada selle negatiivset mõju. Kriisijuhtimise plaan aktiveeritakse kui kriis tabab organisatsiooni ning kriisijuhtimise meeskond juhib kriisi kuni selle lõppemiseni. Äri jätkusuutlikkuse plaanis, kui katastroof juhtub näiteks arvutikeskuses, põhjustades vigastusi töötajatele või kahjustades varustust või on oht hoonetele, siis infotehnoloogia osakond vajab tuge. Kriisijuhtimise meeskond aktiveeritakse ja pakub tuge infotehnoloogiale, kuni osakonna äritegevus on normaliseerunud. Selle meeskonna tugi on sisuliselt kriisijuhtimise tugi. (Devlin, 2007, lk 82) kriisiplaani ja äri jätkusuutlikkuse plaani teoreetiline erinevus on kokku võetud tabelis 3.

**Tabel 3.** Erinevus kriisiplaani ja äri jätkusuutlikkuse plaani vahel

	Kriisijuhtimise plaan	Äri jätkusuutlikkuse plaan
Ulatus	tegeleb juhtumitega, mis ei põhjusta ettevõtte varale füüsilist kahju	käsitleb juhtumeid, mis põhjustavad ettevõtte varale füüsilist kahju
Kriisijuhtimise meeskonna tegevused	kriisijuhtimise meeskond juhib kriisi selle lõpuni	kriisijuhtimise meeskond toetab mõjutatud äriüksusi seni, kuni äriüksused jätkavad tavapärasest tegevust.
Stsenaarium	koostatakse plaan konkreetsete kriisitüüpide lahendamiseks	äriüksused koostavad oma plaanid ühe stsenaariumi põhjal, halvimal juhul katastroofi stsenaariumi järgi; nad ei koosta plaani, kuidas jätkata äritegevust igat liiki katastroofide korral, mida nad võiksid kogeda (nt tulekahju, plahvatus, sisemised üleujutused, tormikahjud jne).

Allikas: Sahebjamnia et al., 2015, lk 261; Speight, 2011, lk 535; Goh, 2018 alusel

Liiga paljud juhivad arvavad, et lihtsalt kriisijuhtimise plaani omamine ongi kriisijuhtimine. Sageli hinnatakse ettevalmistust küsimusega: “Kas teil on kriisijuhtimise plaan?” Plaani olemasolu ise ei ole kriisijuhtimine. Kriisiplaan ei aita organisatsioonil igapäevaselt

kriisidega võidelda. Kriisijuhtimise plaan on lisand. Mõned organisatsioonid on astunud sammu edasi ja korraldanud näiteks meediakoolituse, kus organisatsiooni liikmeid koolitatakse kriisiolukordades meediaküsimustele vastama. Kriisijuhtimise plaan ja meediakoolitus koos on need, mis loovad väärtust. Need pole aga eesmärgid, vaid vahendid eesmärgi saavutamiseks. Oluline on lõpptulemus, et tõeline ennetamine ja ettevalmistus moodustavad kriisijuhtimise kui lahutamatu osa organisatsioonist. (Coombs, 2006, lk 5)

Jätkusuutlikkuse planeerimine soodustab organisatsiooni vastupanuvõimet läbi hoolika ja järkjärgulise jõupingutuse otseste ja kaudsete mõjude, seisakute ja ümberpaigutuste kõrvaldamise. Tuvastades kriitilised tegevused ja kuidas organisatsioon oma missiooniga seotud häireid lahendab, meeskonnad ja planeerijad teevad jõupingutusi, et arendada hoonete, töötajate, tootmisvõimsuste, tarneahelate ja klienditeeninduse vastupidavust. Planeerimine, koolitus ja harjutused süvendavad veelgi organisatsioonilisi võimeid katastroofide põhjustatud vastupanu osutamiseks, selle vastu võitlemiseks, taastumiseks ja kohanemiseks. Ülemaailmne pühendumus vastupanuvõime suurendamisele on ilmnunud viimase kümne aasta jooksul, keskendudes jõupingutuste jätkumisele partnerlussuhete leevendamise algatuste kaudu. (Phillips & Landahl, 2020, lk 158)

Organisatsiooni vastupanuvõime on juhtimisteoorias uuem traditsioon, mis hõlmab nii toimetuleku- kui ka ettenägematute teooriate teadmisi. Organisatsiooni vastupanuvõimet on viidatud sageli organisatsiooni võimele neelata koormust ja säilitada (või parandada) toimimist vaatamata raskustele. See viitab ka organisatsiooni võimele soovimatutest sündmustest taastuda või tagasi pörgata. Mõned teadlased näevad organisatsioonilist vastupidavust lihtsalt võimena taastuda ootamatutest, stressirohketest ja ebasoodsatest olukordadest ning jätkata sealt, kus pooleli jäid, teised aga peavad seda struktuuri ja kaose vaheliseks turvapadjaks. (Koronis & Ponis, 2018, lk 33) Vastupanuvõime võib olla ka võime normaliseeruda või ka omadus, kui organisatsioon õpib raskustega kohanema ja selle käigus tugevdab oma võimekust, et üle saada tulevastest väljakutsetest. (Teo *et al.*, 2017, 136)

Organisatsiooni vastupidavust parandab organisatsiooni osalemine riskide maandamises ja kriiside ettevalmistamise protsessides. Veelgi enam, nagu väidavad kriisijuhtimise teadlased ja praktikud, parandab inimeste koolitamine ja inimeste kaasamine probleemide



ja kriiside lahendamisse kiirema ja tõhusama taastumise võimalusi. Kirjanduses on levinud arusaam, et inimesed võivad toimida katalüsaatoritena lahenduste lauale toomisel või kriisi mõju võimendamisel, tehes vigu ja otsustusvigu. (Koronis & Ponis, 2018, lk 36) Vastupidavuse arenguperspektiiv on abiks kriisiolukorras olevate organisatsioonide kohanemise teooria kujundamisel, kuna protsessipõhine lähenemine võimaldab rohkem kaasata kontekstitegureid, ning tõdeb, et vastupanuvõime arendamine tugineb riski- ja kaitsetegurite komplekssele koosmõjule üksikisikus; sotsiaalsel ja organisatsioonilisel tasandil. (Teo *et al.*, 2017, lk 137)

Organisatsiooni võime reageerida väljakutsele õigeaegselt ja konstruktiivselt mõjutab kriitiliselt selle vastupidavust. Selles ettepanekus on aja ja organisatsiooni automatiseerimise element eriti oluline, kuna struktureeritud ja ratsionaalne otsus tehakse sageli siis, kui on liiga hilja. Organisatsiooni võime muutuda ja kohaneda uue reaalsusega toob kaasa parema vastupidavuse. Vastupanuvõime õppimise aspekt on seotud valmisolekukultuuriga, kuna hiljem luuakse riskihinnanguid ja tulevikuks sobivaid teadmisi, mida on käsitletud kriisitunnetavate võrgustikena. Organisatsiooniõpe ja organisatsiooni võime teadmisi omastada ja kriisidest õppida suurendab selle vastupidavust. Kriis või strateegiline väljakutse ja kriisijuhtimise protsess on püsivad olukorrad, mis toimuvad etappidena ja hõlmavad organisatsiooni tervikuna, mitte funktsionaalse üksusena. Organisatsiooni usaldus, töötajate kaasatus ja samastumine, samuti avatud suhtlemise ja vigadeta kultuuride olemasolu suurendavad organisatsiooni vastupanuvõimet. (Koronis & Ponis, 2018, lk 37)

Äri jätkusuutlikkuse plaani toimimiseks on peamine, et põhitegevus toimiks vähemalt miinimumtasemel ja ohud on juhtkonna poolt põhjalikult mõistetud ning töötajate käitumine taastamisprotsessis tõhus. Jätkusuutlikkuse plaani toimivust saab hinnata selle alusel, kuidas on hinnatud riskid. Koostatud plaan peab olema korratav, see tähendab, et plaani elluviimisega saavad hakkama organisatsiooni kõik liikmed ning saavutatakse edu olenemata inimeste vahetumisest. See on koostöö, milles organisatsioon sisemiselt tugeneb ja plaani toimimist näitab organisatsiooni võimekust kohaneda uute väljakutsetega ja sellega koos muutuda.

Kriisijuhtimine on süsteemne vastus ootamatutele sündmustele, mis võib ohustada organisatsiooni inimesi, vara ja äri jätkusuutlikkust. Kriisijuhtimine tugineb hädaolukordade ohjamise tavadele, riskijuhtimise põhimõtetele ning riski- ja kriisikommunikatsiooni elementidele, see on kontseptsioon äri jätkusuutlikkusest, hädaolukorra planeerimisest ja turvalisusest. On mitmeid juhtimiskontseptsioone, mis käsitlevad organisatsiooni kriisijuhtimise probleeme. Enamik keskendub avalikele suhetele, meediasuhetele või arvutisüsteemi taastamisele. Kuid selleks, et organisatsioon oleks täielikult võimeline erinevatele olukordadele reageerima, peab plaan olema suunatud organisatsiooni kõikidele juhtimisfunktsioonidele ja tuleb välja töötada kriisijuhtimise plaan. Kriisijuhtimiseplaan pakub integreeritud kriisijuhtimist organisatsiooni igal tasandil läbi planeerimise, organisatsiooni arendamise, koolituse, treenimise pideva parendamise kaudu. Sellise plaani peamine eesmärk on luua raamistik, mis võimaldab organisatsioonil kriisi olukorras tõhusalt ja tulemuslikult hakkama saada. Hästi välja töötatud kriisijuhtimise plaan sisaldab selliseid valdkondi nagu juhtumite käsitlemine ja äri jätkusuutlikkus ning selles antakse ülevaade võimalikest otsustest, et toetada hea taastumistava raamistikku ja aidata organisatsioonile tavapärase äritegevuse juurde naasta nii kiiresti kui ka võimalikult tõhusalt. Asjakohaste riskijuhtimisvahendite ja -meetodite väljatöötamine peaks olema äristrateegia lähtepunkt. Igasuguse turvalisuse tagamiseks, et strateegia oleks efektiivne, on vaja, et see oleks seotud organisatsiooni tegevusega ja et kriisiolukorras oleks see vajalik. (Speight, 2011, lk 539)

On tõsiasi, et ettevalmistus on tõhusa kriisijuhtimise võti. Teine fakt on see, et parem on kriisi ennetada kui seda kogeda. Ennetamine võib päästa elusid, raha ja mainet. Mõned eksperdid vaidlevad selle üle, et justkui teatud kriisid on vajalikud, et viia läbi muutusi. Kriis on aga halb meetod muudatuste juhtimiseks. Ennetamise võti on avastamine. Võimaliku kriisi vältimiseks peab selle kõigepealt tuvastama. Kriisijuhid peavad otsima varajased sümptomeid või hoiatavaid märke. Hoiatusmärgid on nõrkused või riskid, mis võivad areneda kriisiks. (Coombs, 2006, lk 66)

Planeeritud või planeerimata kriisi saab strateegiliselt tõhusamalt juhtida, kui organisatsioon teeb ära kodutöö kriisi juhtimiseks. Ennetava organisatsiooni üks võtmeteguritest on võime ja kohustus võtta vastutus oma tegude eest. Kuigi paljud organisatsioonid plaanivad oma finantskasvu ja edu, siis kriisiga toimetulekuks ei võta

paljud aktiivseid tegevusi ette. Stsenaariumide kavandamine kui kriisijuhtimis strateegia pakub vahendeid, mille abil mõelda läbi erinevad võimalused, milline stsenaarium on parim. (Lockwood, 2005, lk 4)

Kriisid ei arene üleöö. Need on juurdunud süsteemidesse, mis saadavad signaale, kuid mida enamik juhte eirab. Kuna kõik organisatsioonid kogevad mingil ajahetkel kriisi, peavad nad teadma, kuidas nad reageerivad kriisile juba enne selle algust. Kriise ei saa aga enam pidada haruldasteks või ebatõenäolisteks. Tegelikult on kriiside esinemine ja mitmekesisus meie ühiskondades suurenenud. Seega on kriitilise tähtsusega, et organisatsioonid valmistuksid kriisidele reageerimiseks aegsasti ette. (Bowers *et al.*, 2017, lk 553)

Kriisijuhtimise plaan koosneb kohustustest organisatsiooni juhtkonnale, mida järgida, kui organisatsiooni on tabanud katastroof või mittefüüsiline kriis. Kriisijuhtimise plaani olemasolu on kriitilise tähtsusega, sest ilma selleta võivad stressis olevad inimesed langetada halbu otsuseid ning võivad kriisi tahtmatult pikendada või süvendada. Kiire ja konstruktiivne tegutsemine võib olla organisatsiooni ellujäämise võti. Kriisi ajal hoiab plaan töötajaid keskendumas organisatsiooni peamistele prioriteetidele ning võitleb hirmu ja ebakindlusega, mis võivad kahjusid veelgi suurendada. Pealegi aitab plaani koostamine tuvastada ohud, vähendada nende tõenäosust ja parandada reageerimist. Planeerimisprotsess on pidev protsess, mille eesmärk on tuvastada potentsiaalsed ohud organisatsioonile ja võimalus, et oht saab reaalsuseks (Devlin 2007, lk 44).

Lockwood (2005) toob välja neli sammu kriisiplaani väljatöötamiseks, võttes aluseks Föderaalsete Hädaolukordade Haldamise Agentuuri (*Federal Emergency Management Agency*, edaspidi FEMA) poolt 1993. aastal loodud juhendis kirjeldatud soovitusel. FEMA peamine eesmärk on koordineerida reageerimist katastroofidele Ameerika Ühendriikides. Need neli sammu koos Devlini (2007) käsitlesega on väljatoodud kokkuvõtvalt tabelis 4. Mõlemad rõhutavad, et kõige esimene ja peamine samm on luua kriisijuhtimise meeskond, kes vastutab kogu planeerimisprotsessi eest.

**Tabel 4.** Etapid kriisiplaani planeerimisprotsessis

1.	Kriisijuhtimise meeskonna loomine Ajakava ja eelarve koostamine
2.	Riskide hindamine ja võimete analüüsimine Väliste gruppidega kohtumine (valitsus organisatsioonid, kogukonnad ja kommunaalteenuste osutajad). Tutvuda eeskirjadega, mis võivad kohalduda ettevõttele riigi kui ka kohalikul tasandil. Kindlaks teha sisemised ja välised ressursid ning võimed. Hinnata tõenäosust ja võimalikku mõju.
3.	Plaani väljatöötamine Töötada välja hädaolukorra lahendamise protseduurid. Teha kindlaks väljakutsed ja seada tegevused tähtsuse järjekorda. Koostada koolitusplaan. Mõelda läbi kommunikatsiooniplaan.
4.	Plaani juurutamine Plaani integreerimine ettevõtte tegevusse.

Allikas: Lockwood, 2005, lk 4; Devlin 2007, lk 44 alusel

Kriisid ja juhtimine on omavahel tihedalt seotud nähtused. Inimesed kogevad kriise ohu ja ebakindluse episoodidena ja see nõuab kiiret tegutsemist. Sellises hädas on loomulik kaldumus juhtide poole pöörduda, et nad teeksid midagi. Kui kriisijuhtimise tagajärjel väheneb stress ja naaseb normaalsus, kuulutavad inimesed oma tõelisi juhte. Edukas esinemine kollektiivse stressi ajal muudab juhid riigimeesteks. Kuid kui kriis ei suuda hajuda ja normaalsus ei naase, on juhid ilmsed süüdlased. (Boin & Hart, 2003, lk 544)

Kui ootamatu hädaolukord katkestab tavapärase tegevuse ja ähvardab organisatsiooni kahjustada, moodustatakse eri teadmiste valdkondi esindavatest isikutest sageli kriisimeeskonnad. Need meeskonnad peavad olukorra lahendamiseks kiiresti teavet jagama ja tegema arvukalt otsuseid. Näiteks peavad kriisi haldamise meeskonna liikmed kiiresti jagama ainulaadset teavet, et luua kollektiivne arusaam oma olukorrast ja otsustada asjakohaste lahenduste üle. Organisatsioonilised kriisireguleerimise meeskonnad peavad kiiresti jagama teavet ja mõtestama ootamatuid kriitilisi sündmusi, et piirata mõju oma organisatsioonidele. (Uitdewilligen & Waller, 2018, lk 731)

Kriisimeeskond on inimeste rühm, kes hakkab juhtima organisatsiooni reageerimist kriisile. Kriisimeeskonnad koosnevad tavaliselt inimestest järgmistest osakondadest: õigus, turvalisus, tehniline, ohutus, avalikud suhted, kvaliteedi tagamine, finants teenused

ja tegevjuhi esindaja. Funktsiooni põhine liikmete valiku alus on vajadus omada meeskonnas teatud teadmisi (s.t juriidilised ja toimingud), oskuseid (st suhtekorraldus) ja volitusi (nt tegevjuhi esindaja). Vaja on inimesi, kellel on kriisiga võitlemiseks vajalikud teadmised ja oskused. Kriisimeeskonna teine oluline valiku kriteerium peaks olema isikuomadused. Teatud isikuomadused toimivad kriisiolukorras hästi ja teised mitte. Eelistatud kriisimeeskonna tunnused on oskus stressiga toime tulla, kõrge sallivus ebaselguse suhtes ja ei ole hirmu suhtlemise ees. (Coombs, 2006, lk 78)

Üldiselt on kriisimeeskondadel konkreetne funktsioon ja mõned rollid, mis on universaalsed. Näiteks peab igal meeskonnal olema määratud juht ja kommunikatsioon toimimine, administraator, logistika ning äri- või funktsionaalne esindatus. Kriisimeeskondi võib olla mitu, kusjuures igaüks neist võib aktiveeruda eraldi ja annab olukorrast sõltuvaid juhiseid. Näiteks võib infotehnoloogial olla kriisimeeskond, mis aktiveerub seoses tegelike või võimalike infotehnoloogiaga seotud katkestustega, ilma et ükski teine ala oleks sellest isegi teadlik. (Long, 2018) Ühtegi kriisi ei saa edukalt ja tõhusalt juhtida, kui see pole kõigepealt tuvastatud ja isoleeritud. Kriisimeeskonna liikmed peaksid olema valmis kriisi ja selle tagajärgi võimalikult hästi organisatsioonile tutvustama ja vajadusel isoleerima. Meeskond peab analüüsima kriisi, millega nad silmitsi seisavad. Nad peaksid olema piisavalt targad, et olukorda mõista ja hinnata ning pakkuda välja lahendusi, mis aitaksid organisatsioonil probleemidega toime tulla. (Devlin, 2007, lk 263)

Õige juhi valimine kriisi ohjamiseks pole ilmselgelt lihtne üksühele valik. Pannes kriisi juhtima vale juhi võib praktiliselt olla garanteeritud katastroofiline tulemus. Juht, kes sobib hästi antud organisatsioonikultuuri konkreetse kriisi juhtimiseks, ei pruugi sobida teistsuguse kriisi juhtimiseks teises organisatsioonikultuuris. Organisatsioonid saavad katastroofilisest kriisist toibuda inimese juhtimisel, kelle stiil sobib kõige paremini organisatsiooni kultuuri ja antud kriisi spetsiifilise dünaamikaga. Seega tuleb arvestada organisatsioonikultuuri ja kriisi iseärasustega, mis sobivad kriisijuhtimise juhi ja kriisi vahel kõige paremini. (Bowers *et al.*, 2017, lk 554) Lisas 2 on kokkuvõtvalt välja toodud kriisimeeskonna rollid valdkondadest lähtuvad, mis peaksid olema kriisimeeskonnas esindatud ja täpsustuse selle kohta, mida tavaliselt teevad kõik selles rollis olevad inimesed. Peamised valdkonnad, mida on väljajoonud on juhtimine, administratiivne tugi,

rahandus ja haldus, personalijuhtimine, IT, õigus, riskid ja turvalisuse nõuetele vastavus ning turundus- ja kommunikatsioon. Kriisimeeskonna loomine on üks oluline etapp, kellega koos saab looma hakata kriisijuhtimise plaani. Kriisijuhtimise levinud lähtepunkt on loetelu loomine kõigist võimalikest kriisidest, mis võivad organisatsiooni tabada. Seda tegevust nimetatakse kriisiriski hindamiseks. Tegelikult luuakse pigem nimekiri kriisi riskidest kui tegelikest kriisidest. Mõistetakse riske, mis võivad tekkida kriiside tekkimisel. Riskiallikateks on personal, tootmisprotsess ise, tootmisprotsessis kasutatud materjalid ja seadmed, loodud kaubad või teenused ning geograafiline asukoht. Parima lähtepunkti pakub terviklik loetelu riskidest, mis võivad organisatsiooni jaoks kriisiks saada. (Coombs, 2006, lk 70)

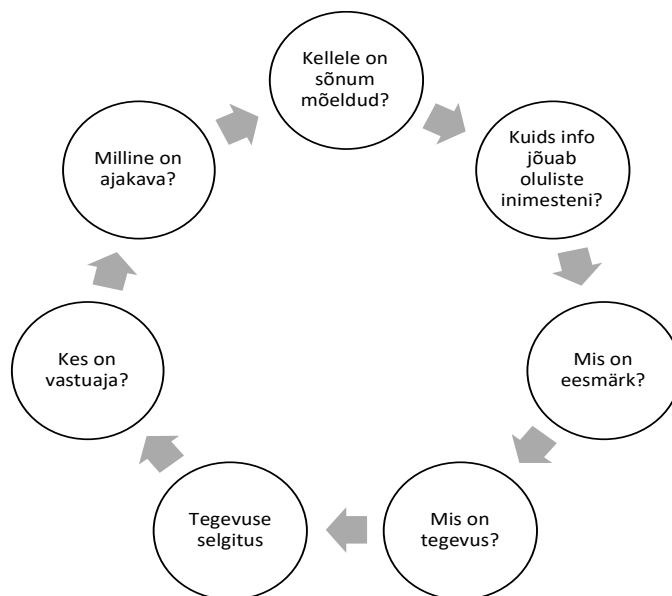
Uurides, mis juhtus teiste kriisi või katastroofi kogenud organisatsioonidega, on hea võimalus selgitada võimalust, et oht võib reaalsuseks saada. Hea on uurida, kas piirkonnas on seda tüüpi katastroofe aset leidnud või kas seda tüüpi kriise on toimunud mõnes teises organisatsioonis, eriti samas valdkonnas. Uurides tuleks ühe osana vaadelda ka esinemissagedust. Kui katastroof või kriis juhtub mõnikord, võiks selle lisada plaani. Kuid seevastu kui see on juhtunud vaid ühel korral, ei tasuks sellele reageerimiseks kulutada palju aega ega raha. Juhid pole huvitatud potentsiaalse kasumi kulutamisest millelegi, mida tõenäoliselt ei juhtu. Organisatsioonid puutuvad kokku mitut tüüpi kriisidega, seega peab plaanis määratlema mitmete erinevate kriisistsenaariumide põhjal kasutusele võetavad meetmed. Kavas määratletakse need tegevused konkreetse kriisitüübi põhjal. Tooteohutusprobleemide jaoks vajalikud toimingud erinevad tõenäoliselt toimingutest, mis tuleb teha siis, kui organisatsioon kogeb organisatsiooni maine kahju või finantskriisi. (Devlin, 2007, lk 2)

Kriisiplaan ei ole samm - sammuline juhend kriisiga toimetulekuks. Sellist kava ei saa kuidagi koostada vaid pigem on see plaan kus on hoolikalt korraldatud teabevalik, mis võib aidata kriisimeeskonda. Aeg on kriisi ajal väärtuslik kaup. Kriisiplaan säästab kriisi ajal aega. Plaanis on eelnevalt kogutud kriitiline info, millele on plaanis lihtne ligi pääseda ja teha otsuseid, määrates eelnevalt kindlaks vastutusala ja ülesanded. Kogutud teave sisaldab kontaktandmeid inimeste kohta, keda võib kriisi ajal vaja minna. Kiirus ja kiirustamine võivad põhjustada inimestes vigu. Kriisijuhtimise plaan tuletab meelde, mida tavaliselt tuleb kriisi ajal teha. Muidugi muudetakse täpseid tegevusi, et need

vastaksid konkreetse organisatsiooni kriisile. (Coombs, 2006, lk 79) Kriisiplaanil on kolm põhikomponenti: (1) dokumentatsioon, (2) kontaktandmed ja (3) meeldetuletused. Komponendid ei sisalda järkjärgulisi juhiseid kriisi lahendamiseks. Dokumentatsioon hõlmab ettevalmistamist ja kriisidele reageerimist. Ettevalmistuse dokumentatsioon sisaldab plaani kinnitamise kuupäeva ja plaani läbiharjutamise aega. Tunnustus on töötajate näitaja, et nad on kriisiplaani lugenud ja mõistavad oma vastutust kriisi ajal. (Coombs, 2015, lk 116) Kõikide kriiside planeerimine toob kaasa keerulised plaanid, mille täitmine võib osutuda keeruliseks. Enamasti koostatakse plaane, mõistes, et paljud funktsioonid jäävad kriisiliigist hoolimata samaks. Mõttekam on planeerida pigem üldiselt kui konkreetselt, eriti neile, kes alles alustavad kriisiplaneerimise ja jätkusuutlikkuse teemaga. (Phillips & Landahl, 2020, lk 65) Kriisijuhtimise plaani sisu küll luuakse iga organisatsiooni individuaalsusest ja vajadusest lähtuvalt, kuid arvestades erinevaid käsitlusi on kujunenud välja teooria põhjal struktuur teemadest ja valdkondadest, mis on saanud kriisiplaani sisuloome juures olulisteks osadest. Kriisiplaani olulise ülesehituse osad on välja toodud lisas 3, mida kasutatakse empiirilises osas.

Kriiside ületamiseks on kommunikatsioon hädavajalik, kuna see hoiab vajalikke inimesi kursis. Kriisiolukorras ootavad töötajad juhtkonnalt juhtimist ja juhendamist. Piisava suhtlemiseta võivad inimesed rääkida või eksida. Suhtlemise puudumine võib põhjustada ka ohutusprobleeme. Hästi koostatud kommunikatsioonistrateegia on organisatsiooni liikmetele praktiline abimaterjal, mis aitab hoida tegevused ja sõnumid fookuses ning tagada nende eesmärgipärasus.

Kriisikommunikatsioon pärineb avalikest suhetest ning selle eesmärk on selgitada konkreetset kriisisündmust, selgitada välja tõenäolised tagajärjed ja tulemused ning pakkuda kahjustatud kogukondadele konkreetset kahjude vähendamiseks vajalikku teavet. Suhtlemine peab olema kriisijuhtimise regulaarne osa ning kriisiolukorra ajal otsuste tegemine nõuab avatust. (Palttala *et al.*, 2012, lk 3) Kriisikommunikatsiooni võib üldjoontes määratleda kui kriisiolukorra lahendamiseks vajaliku teabe kogumist, töötlemist ja levitamist. Kokkuvõtvalt kirjeldab kriisikommunikatsiooni plaani sisu joonis 4.



**Joonis 4.** Kriisikommunikatsiooni plaan koostamise sisu. Allikas: Palttala *et al.*, 2012, lk 7; Coombs & Holladay, 2010, lk 20

Kriisieelsel ajal käib kriisikommunikatsioon kriisiriskide kohta teabe kogumise, võimalike kriiside ohjamise otsuste langetamise ja kriisijuhtimise protsessi kaasatavate inimeste koolitamise ümber. Koolitusel osalevad kriisirühma liikmed, kriiside eestkõnelejad ja kõik inimesed, kes aitavad reageerimisel. Kriisikommunikatsioon hõlmab kriisirühma otsuste tegemiseks teabe kogumist ja töötlemist ning kriisisõnumite loomist ja levitamist meeskonnaväliste inimestele. (Coombs & Holladay, 2010, lk 20)

Tänu uutele meediavormidele, nagu blogid, foorumid, e-kirjad ja tekstsõnumid, mis võimaldavad tarbijatel, kodanikel ja töötajatel igasugust teavet edastada ja vastu võtta, ei saa kriisijuhtimine enam olukorda täielikult kontrollida. Pealegi kiiresti levides teave moonduv. Veelgi hullem on see, et uued meediavormid panevad kasutajaid uskuma nende läbipaistvusse, mis on illusioon, samas kui ettevõtte suhtlemisse suhtutakse kahtlustavalt. Kiireks tegutsemiseks on hädavajalik huvigrupid prioritseerida ja teha teatud valikud. On ebareaalne arvata, et organisatsioon suudab kõigi huvigruppidega korraga toime tulla. (Anthonissen, 2008, lk 194) Kriisijuhid peavad püüdma mõista, kuidas iga uus kanal võib seni kogetud praktikat mõjutada. Kriisijuhid peavad õppima sotsiaalmeedia jõudu ära kasutama, integreerides selle kriiside otsimiseks ja jälgimiseks. Väljamõeldud kriisid on kõige tihedamalt seotud väljakutsete, kuulujuttude ja tootekahjustuste kriisidega. Need



hägustavad kriise ja kriisidele reageerimist eraldavaid jooni. Sotsiaalmeedia on oma väärtust kriisidele reageerimisel juba tõestanud. Sellegipoolest puudub teadmine selle täpse väärtuse kohta teabe jagamisel ja sellest, kuidas kõige paremini kasutada sotsiaalmeedia interaktiivset olemust kriisi ajal. Väljakutse seisneb selles, kuidas tõhusalt koordineerida kriisijärgset kommunikatsiooni. Teine probleem on arusaamine, kuidas integreerida tehnoloogia kriisimeeskonna operatsioonidesse. Massiteatetarkvara pole staatiline ja kriisijuhid peavad hindama, kuidas kõik muudatused kriisikommunikatsioonis neid aitavad. Tehnoloogiat saab kasutada, et hoida kriisirühma liikmeid infoväljas, kui nad viibivad erinevates asukohtades, ja pakkuda tarkvara, mis aitab hallata kriisi ajal vajalikku infotöötlust. (Coombs, 2015, lk 211) Praeguste kriiside keerukus nõuab kommunikatsioonistrateegiaid, mis vastavad erinevate sidusrühmade ootustele kriisi eri tüüpides ja faasides. Üks kriisifaas nõuab sageli erinevaid kommunikatsiooni meetodeid, tulenevalt sihtrühma mitmekesisusest.

Kriisiplaaniga valmisolekut saab kõige paremini juurutada väljaõppe abil. Väljaõpe on praktika, mis viib organisatsiooni liikmed lihtsustatud kriisistsenaariumisse. Simuleeritud sündmused nõuavad organisatsiooniliikmetelt nende funktsioonide / ülesannete täitmist, mida neilt reaalse kriisi korral oodatakse. Praktikast on kasu nii individuaalsel koolitusel, kui inimesed harjutavad oma rolle, kui ka süsteemi täiustamisel, kui organisatsioonid parandavad oma vastuseid. Väljaõpe võib paljastada kriisiplaani nõrkusi, selgitada rolle ja vastutust, parandada organisatsiooni koordineerimist ja suhtlemist, parandada individuaalseid tulemusi ja tuvastada individuaalseid nõrkusi. (Coombs, 2006, lk 82) Organisatsioonid peaksid kavandama kriisimeeskonna liikmete harjutamist simulatsiooniharjutusega vähemalt kord aastas ja eelistatavalt kaks korda aastas. Lisaks kriisimeeskonna harjutamisele peaks kord aastas läbi viima ka juhtkonna õppuse. Pärast harjutuse lõppu tuleks hinnata selle tulemusi. Kas eesmärgid olid mõõdetavad? Üks eesmärk on välja selgitada, kas meeskonna liikmed teavad, mida teha. Seda saab mõõta osalejate jälgimisel õppuse ajal. (Devlin, 2007, lk 455) Pärast harjutusi on oluline tulemused üle vaadata, arutada, mis toimus ja mis mitte, ning teha plaanis vajalikud muudatused.

Organisatsioonil võivad olla plaanid, strateegiad, mitme erineva ettetuleva kriisi osas, kuid inimfaktor on see, mis on kogu kriisiplaani suurim mõjutaja. Juhtkond ei saa eeldada,

et inimesed on hoolsad ja ei saa ka eeldada, et organisatsiooni sisesed kindlad rutiinid ja protseduurid leevendavad inimeste ebaõnnestumisi. Olemasolev kirjandus usaldusväärsete organisatsioonide kohta väidab, et väga keerulistes ja üksteisest sõltuvates süsteemides on õnnetused siiski normaalsed. Viimastel aastatel on suur huvi tekkinud erinevate autorite seas, kuidas inimesed ise loovad oma ebaõnne ja ehitavad selle üles süsteemides, mis on loodud selle takistamiseks. Artiklis „*Organizational zemblanity*“<sup>1</sup> arutlevad teadlased Costa Concordia juhtumi baasil tahtliku ebaõnnestumise olulisuse üle organisatsioonis otsuste tegemisel, mis toimuvad kriisiolukorras. Autorid analüüsivad, kuidas inimesed loovad enda ebaõnne süsteemides, mis on kavandatud selle takistamiseks. Negatiivset varjundit tekitab tahtlik ebaõnnestumine lõi saatusliku kombinatsiooni. Halbade valikute jada tulenes organisatsioonilise kontrolli puudumisest, mis oleks võimeline vähendama juhi illusiooni mõju tema volituste ulatusest. Isegi sektoris, mida iseloomustab kõrge usaldusväärsus (reisimine) ning standardite ja protseduuride kõrge tase. Artikli keskne väide on see, et teaduskirjanduses siiani defineerimata tahtliku ebaõnnestumise mõiste võib aidata valgustada põhjust, miks organisatsioonid loovad mõnikord sündmuste plaanid nii, mis lõpuks üllatavad ja lõppevad halvasti. (Giustiniano *et al.*, 2016, lk 7) Artiklis kasutatakse terminit *zemblanity*, mis tähendab "ebameeldiv üllatus". Käesolevas töös pakutakse mõiste selgitamiseks välja vaste „teadlik ebaõnnestuja“. Kui on olemas organisatsiooni siseselt paika pandud reeglid ja protseduurid, siis neid ei tohiks asendada töötaja enda otsusega, mis aitab tal ohuolukorda lahendada justkui optimistliku sooviga mängida kangelas ja tekitades sellega teadlikult ebaõnnestumise kriisi lahendamisel.

Organisatsioonid püüavad saavutada konkreetseid eesmärke, mida on võimalik saavutada kollektiivse tegutsemisega. Sageli häirivad nende eesmärkide saavutamist protsessid, mis viivad ebaturvalise käitumiseni, peaaegu juhtumite ja õnnetusteni. See asjaolu on sundinud organisatsiooni psühholooge käsitlema mõningaid põhiküsimusi: miks organisatsioonides esinevad vead? Kas on olemas võimeid või pädevusi, mis võimaldavad inimestel järjepidevalt, usaldusväärset ja turvaliselt töötada? Selle arutelu

---

<sup>1</sup> Sel ajal kui laev vaikselt merel ja pilves ilmaga sõitis andis kapten Francesco Schettino välja loa Itaalia (Toscana) lääneranniku lähedal asuva Isola del Giglio saare tervitamiseks. Tervituse tagajärjel põrkas Costa Concordia saare läheduses oleva kivi vastu. Löök rebis laevakere sadamapoolsele küljele tohutu lõhe (50 m), mis ujutas peagi masinaruumi osad, põhjustades elektrisüsteemide kriitilise seiskumise.

tulemusena töötati välja mitmeid mudeleid, mis käsitlevad tegelemist vigade ja vigade leevendamist organisatsioonides. Inimfaktori uuringud on järeleandmatult osutanud asjaolule, et ebaõnnestumised tulenevad harva üksnes hooletusest, kuid on pigem viga provotseerivate asjaolude tagajärg. (St. Pierre *et al.*, 2016, lk 337) Kriisiplaani rakendamine võib jääda puudulikuks, kui edu mõõduks peetakse lihtsalt kriisijuhtimise plaani olemasolu. Edu saab kuulutada siis, kui organisatsioon jälgib regulaarselt riske ja ohte, teostab kriisijuhtimise plaani vähemalt kord aastas, laiendab kriisimõtlemist kõigi töötajate ohutusõppustele, vaatab korrapäraselt läbi kriisijuhtimise plaani. Kriisijuhtimisprotsessi muutmine organisatsiooni osaks nõuab pühendumist ja hästi planeeritud jõupingutusi. (Coombs, 2006, lk 101)

Kokkuvõtvalt käsitles teine alapeatükk äri jätkusuutlikkuse ja kriisijuhtimise omavahelist seost ning toodi välja kriisijuhtimise plaani komponendid. Äri jätkusuutlikkuse plaan ja kriisiplaan kui peamised olukorraplaanid on organisatsioonides väljatoodud eraldi erinevatel ajahetkedel. Jätkusuutlikkuse plaani eesmärk on katastroofieelsel ajal välja töötada sobivad plaanid ja kriisijuhtimise plaan püüab tagada tavapärasel äritegevuse katastroofijärgsel ajal. Peamine, mis kriisiplaanis peab olema on: plaani sissejuhatus; millal plaani läbi mängiti; kriisimeeskonna nimekiri; teiste kontaktide nimekiri; hinnatud kriisid, kriisiplaani tööleht; huvirühmade kontaktid; viide äri jätkusuutlikkuse plaanile; ülevaade kriisijuhtimise keskusest ja tööriistad, kuidas hinnata kriisi järgseks hindamiseks.

Oluline osa kriisis on kriisimeeskonnal, kes hakkab juhtima organisatsiooni reageerimist kriisile. Sinna meeskonda on vaja inimesi, kellel on kriisiga toimetulekuks vajalikud teadmised ja oskused. Kriiside ületamiseks on oluline kriisikommunikatsioon, kuna see hoiab inimesed informeerituna õigel ajahetkel ja õige infoga. Hästi koostatud kommunikatsiooniplaan on organisatsiooni liikmetele praktiline abimaterjal, mis tagab sõnumite eesmärgipärasuse vastavalt huvirühmadele. Kriisiplaani on vaja realselt läbi harjutada, et see kinnistuks ning ei tekiks „inimfaktorist“ tekkiva mõju ohtu, sest kindlad rutiinid leevendavad inimeste ebaõnnestumisi. Oluliseks mõjutajaks kriisis jääb inimene, kes tahtlikult võib oma ego tõstmise eesmärgil soovida kriisi lahendamisel teadlikult ebaõnnestuda. Selle kohane mõiste võetakse töös esmakordselt kasutusele.

## **2. KRIISIJUHTIMISE OLUKORD JA SEONDUV UURING PUIDUKODA OÜs**

### **2.1. Puidukoda OÜ kriisijuhtimise olukorra ülevaade ja väljakutsed**

Puidukoda OÜ (edaspidi Puidukoda) on kiirelt arenev puitu väärtustav 1997. aastal asutatud Prantsuse kapitalil põhinev hõõvliitööstus. Ettevõtte on orienteeritud ekspordile ning toodab ehitusele rikkalikus valikus kandekonstruktsioon- ja profiilmaterjale. Ettevõtte asub Viljandimaal, Mulgi vallas, Karksi asulas. Puidukoda omab uusi tootmishooneid ning kaasaegset ja paindlikke täisautomatiseeritud tootmisliine, millega on võimalik täita kõiki turu poolt toodetele esitatavaid nõudmisi. Ettevõttes töötab noor ja arenemishimuline kollektiiv, kes läbi pideva arengu ja täiendusprotsessi on motiveeritud tootma kõrgkvaliteedilisi tooteid, et saavutada klientide igakülgne rahulolu. Puidukoda põhitegevuseks on kõrge väärtusega okaspuu hõõvelmaterjali (kuusk, mänd ja siberi lehis) tootmine ning turustamine. Puidukojal on kaasaegne ja paindlik täisautomatiseeritud tootmisliin (sorteerimisest saagimise, hõõveldamise ja kiletamiseni). Puidukoda seisab kirglikult parema elukeskkonna loomise eest. Puit on hinnatud miljöö looja ning looduslik keskkonna hoidja nii siseruumides kui ka väliskeskkonnas. Toormaterjalina kasutatakse kõrgekvaliteedilist põhjamaist okaspuu puitu, millest peamine osa ostetakse Põhja-Venemaalt ja Soomest. Lisaks pakutakse mitmeid järeltöötamise võimalusi – värvimine, kappimine, otsatapp, immutus. (Puidukoda, n.d.)

Puidukoda on loonud, dokumenteerinud ja juurutanud oma juhtimissüsteemi vastavalt Rahvusvahelise Standardiorganisatsiooni standardi (*International Organization for Standardization*, edaspidi ISO) 9001:2015 nõuetele, tagades sellega toodete ja teenuste stabiilselt kõrge kvaliteedi ning kõigi huvipoolte (sh kliendid, ettevõtte töötajad, tarnijad, omanikud, riigiasutused jt koostööpartnerid) nõuete täitmise ja tööprotsesside pideva parendamise. ISO on rahvusvaheline standardeid kehtestav asutus, mis koosneb erinevate

riiklike standardorganisatsioonide esindajatest. ISO ütleb, et juhtimine peab olema riskipõhine, st et riskide ja ohtudega tuleb arvestada. Praegu see on riskihindamine lihtsalt tabel, mida täidetakse, enne ISO auditit. Riskihaldus võiks olla osa suuremast kriisiplaanist. ISO raames on ka analüüsitud riske, nõrkusi tugevusi ja ohtusid ning võimalusi, aga see on üldine ja pinnapealne. Puidukoja peamised juhtumid, mida võib nimetada ettevõtte jaoks kriisideks on füüsilised kriisid - tuleõnnetused, mis toimusid 2011 ja 2012. aastal. Võib öelda, et 2011. aasta tulekahju tuli ootamatult, kuid selle järgselt saadud õppetunde rakendati koheselt - õppused, tuleohutuse koolitused kogu kollektiivile, professionaalne kiire tegutsemine, tuleohutusnõuete järgimine. Teine kriiside kategooria mittefüüsilised kriisid, mis on tööõnnetused, kus suurimad kannatanutega õnnetused toimusid 2017, 2019 ja 2020. aastal. Tööohutusalane juhendamine on toimunud regulaarselt. Kolmandaks kriisiks, mis on organisatsiooni tugevalt mõjutanud on personaliga seotud kriisid. Juhtkonna muudatus, kus väga lühikese ajaperioodi jooksul vahetus väga suur osa juhtkonnast ning mille tagajärgede lahendamiseks ei tegeletud. Omaniku poolt oli justkui ootus, et see laheneb ise, otsides küll aktiivselt lahendust kuid tehes seda enda vaatepunktist lähtuvalt mitte niiväga organisatsiooni inimeste seisukohast.

2020. aasta neljandas kvartalis oli ja 2021. aasta esimeses kvartalis püsib puittoodete aktiivne nõudlus ja tööstused töötavad Eestis võimsusel, mida tooraine kättesaadavus võimaldab. Sel ajal, kui palghinnad kasvavad, on kütte- ning hakke hinnad väga madalad. Kokkuostjad ja edasimüüjad teevad oma partneritega pikaajalisi lepinguid ning on teada, et puidu kokkuostuhindade üle on mõnel pool kokkuleppeid sõlmitud juba 2021. aasta kolmandaks kvartaliks. See annab alust spekulatsioonidele, et käesoleva aasta esimese kolme kvartaliga mingit drastilist puiduhinna langust karta pole ja see jääb stabiilselt kõrgele. See toob kaasa toormehinna märgatava tõusu ja raskem on tarnijatelt toormaterjali kätte saada. Aktiivseks on muutunud USA puiduturg, kus tootmised toorme vähesuse tõttu seisavad. Tekkinud on vaakum, mida on vaja täita ja kõrged saematerjali hinnad avalduvad ka nendes hindades, mida siinsed metsaomanikud saavad oma palgi eest. (Hepner 2021) Toormaterjali saadavus ja hind turul on üks valdkond, mis mõjutab tugevalt Puidukoja tegevust, lisaks sellele vajaliku tööjõu leidmine tulenevalt piirkondlikust eripärast, kus lähiümbruse suurlinnaga Viljandi käib tööjõu osas tihe

konkurents. Puidukoja kriisjuhtimise väljakutseks on juhtide hinnangul võimalike kriiside tuvastamine ja nende tõenäosuse hindamine.

## **2.2. Kriisijuhtimise uuringu metoodika ja tulemused**

Magistritöö empiirilise osa läbiviimiseks kasutatakse meetodite triangulatsiooni, mis tähendab, et probleemist arusaamiseks ning töö eesmärgi täitmiseks rakendati erinevate meetodite kombinatsiooni. Uuringuprotsess oli kolmetasandiline. Kõigepealt uuriti kriisijuhtimise olukorda ettevõttes ning protsessidest ja juhenditest, mis toetavad kriisidega tegelemist, selleks kasutati dokumendianalüüsi. Dokumendianalüüs viidi läbi enne intervjuusid.

Teiseks etapiks oli saada ülevaade juhtide seisukohtadest kuidas on kriisid organisatsiooni mõjutanud ja kas kriisijuhtimise on aktuaalne ning vajaks põhjalikumalt tegelemist ning uurida kas on olemas plaanid kuidas kriisiolukorras tegutseda. Selleks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud juhtidega, kelle vastutusvaldkonnad on seotud ettevõtte põhiülesannetega. Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 17.–23. märts 2021. aastal. Intervjueeriti kuute Puidukoda OÜ juhti, kelle ametikoht on seotud protsessidega, mis omavad kriisijuhtimise seisukohast olulist rolli ning üks kvaliteedikonsultant, kelle vastutus on olnud Puidukoda juhtimissüsteemi loomine. Intervjuude kestvus varieerus 20 minutist kuni 35 minutini. Intervjuud viidi läbi silmast silma inglise ja eesti keeles. Intervjuus oli 11 küsimust, mis koostati teooriast saadud info põhjal ning kasutati nii avatud kui suletud küsimusi. Intervjuud transkribeeriti ning analüüsiti vastajate nägemust ning ettepanekuid kriisijuhtimise tuleviku suhtes. Andmete analüüsi on illustreeritud väljavõtetega intervjuudest, mis on nummerdatud kronoloogiliselt ja lühendiga „J“ ja „K“, kus „J“ tähistab juhti ja „K“ konsultanti (vastaja, näiteks J1 jne, K1).

Kolmandaks oli eesmärk selgitada välja Puidukoja spetsialistide ja juhtide kogemus seoses kriisidega ja kriisiga kokku puutuvate osapoolte pädevust kriisiolukordade lahendamiseks ning uurida, mida peaks Puidukoda kriiside lahendamisel tegema teisiti, kui seda siiani on tehtud. Selleks kasutati poolstruktureeritud veebipõhist küsitlust, mis koostati arvestades teoreetilise osa seisukohti, mis on täpsemalt väljatoodud lisas 7. Ettevõttes töötas küsitluse hetkel kokku 126 töötajat, kellest eesmärgist lähtuv valim oli 32 töötajat, kes töötavad kontoris ja ei ole seotud igapäevase tööga tootmisliinidel ning

lõpliku valimi moodustas 20 töötajat. Ankeetküsitlus viidi läbi 15.–19. märts 2021. aastal, vastajatel kulus sellele vastamiseks keskmiselt 32 minutit. Vastajatele saadeti vastamise meeldetuletus kahel korral. Peale uuringu tulemuste selgumist viidi läbi võimaliku kriisimeeskonna koosseisuga fookusgrupi intervjuu, kus esitleti läbiviidud uuringutest saadud tulemusi ning tõi välja ettepanekuid kuidas võiks tulevane kriisimeeskond Puidukoda OÜs alustada kriisjuhtimise plaani koostamisega. Järgnev tabel 5 kirjeldab kokkuvõtlikult uuringu andmete kogumise meetodeid.

**Tabel 5.** Uuringu metoodika kirjeldus

Meetodid	Valim	Aeg	Väljund
Dokumendianalüüs	Puidukoda OÜ juhtimissüsteemi käsiraamat Puidukoda SWOT analüüs Riskide hindamine Töökeskkonna riskianalüüs Töökeskkonna sissejuhatav juhendamine	Veebruar, 2021	Selgitada välja kriisjuhtimise hetkeseis Puidukoda OÜs
Poolstruktureeritud intervjuud	tootmisjuht, müügidirektor, tehnikajuht, logistikajuht, grupi arendusjuht, tarneahelajuht, kvaliteedikonsultant	Märts, 2021	Kriisjuhtimise seisukohalt oluliste valdkondade juhtide hoiaku ja arvamise väljaselgitamine kriisjuhtimise hetkeseisust ning vajalikkusest organisatsioonis.
Ankeetküsitlus (vt lisa 6 ja 7)	Kontoritöötajad, kes ei tööta tootmisliinidel, üldkogum 32 inimest ja valim 20 inimest.	15.03.21 – 19.03.21	Selgitada välja Puidukoda OÜ spetsialistide ja juhtide kogemus seoses kriisidega ja selgitada välja kriisiga kokku puutuvate osapoolte pädevus kriisiolukordade lahendamiseks ning uurida, mida peaks Puidukoda OÜs kriiside lahendamisel tegema teisiti, kui seda siiani on tehtud.
Fookusgrupi intervjuu	Võimaliku kriisimeeskonna liikmed, milles on arvestatud nii töötja valmisolekut panustada kui enda valdkonna olulisust kriisjuhtimises.	11.05.21	Selgitada välja milline on Puidukoda OÜ plaan kriisiplaani koostamiseks, millises mahus ressursse vajatakse, milline on tegevuskava.

Dokumendianalüüsi puhul oli kriteeriumiks leida dokumendid, milles oleks kirjeldatud organisatsiooni riske ja rolli jaotust otsustusprotsessis, millest oleks võimalik aru saada

ettevõtte hetkeolukorrast kriisijuhtimises. Dokumendid on kõigile töötajatele kättesaadavad võrgukettal. Tabelis 6 on väljatoodud dokumendid, mida analüüsiti.

**Tabel 6.** Uuringus analüüsitud dokumendid

Dokumendi nimetus	Koostamise aeg
Puidukoda OÜ juhtimissüsteemi käsiraamat	Viimane versioon 08.01.2021
Puidukoda SWOT analüüs	18.12.2019
Riskide hindamine	2020
Töökeskkonna riskianalüüs	2019
Töökeskkonna sissejuhatav juhendamine	2016

Puidukoda OÜ juhtimiskäsiraamatu koostamisel on aluseks võetud standardi ISO 9001:2015 nõuded. Juhtimissüsteemi käsitusala hõlmab viimistletud ja viimistlemata hõvelmaterjali, puitbriketi ja puidugraanuli tootmist ning müüki. Puidukoda on loonud, dokumenteerinud ja juurutanud oma juhtimissüsteemi vastavalt standardi ISO 9001:2015 nõudele, tagades sellega toodete ja teenuste stabiilselt kõrge kvaliteedi ning kõigi huvipoolte (sh kliendid, ettevõtte töötajad, tarnijad, omanikud, riigiasutused jt koostööpartnerid) nõuete täitmise ja tööprotsesside pideva parendamise.

Käsiraamatus esitatakse juhtimissüsteemi kõigi elementide kirjeldus ja vastavad viited protsessiskeemidele ja juhenditele, näidates, et Puidukoda täidab standardite, seadusandluse, kliendi ja muid nõudeid. Käsiraamat on mõeldud kasutamiseks nii ettevõttesiseselt kui ka ettevõtte tutvustamiseks klientidele ja koostööpartneritele. Puidukoda SWOT analüüs on tehtud juhtimissüsteemi käsiraamatu raames ning on ära hinnatud kõik aspektid: tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud ning seda 2019 aasta lõpu seisuga. Riskide hindamine on viidud läbi 2020 lõpu seisuga. Selles on väljatoodud strateegilised riskid ja tegevusriskid, hinnatud nende riskide tõenäosus ning mis võivad olla negatiivsed tagajärjed ja positiivsed tagajärjed ehk võimalused. Planeeritud on riskide maandamiseks tegevuseesmärgid.

Töökeskkonna riskianalüüs on meetod, mille abil tööandja selgitab välja ja hindab ning kontrollib töökeskkonna ohutegureid, mis võivad töötajaid töökohal ohustada. Riskianalüüsi eesmärgiks on selgitada välja kui suure ohuga on tegemist ja kas riski vältimiseks või vähendamiseks on rakendatud piisavalt ettevaatusabinõusid või on vaja ette võtta midagi enam tervisekahjustuste ennetamiseks. Protsessi käigus selgitatakse välja töökeskkonna füüsilised-, keemilised-, bioloogilised-, füsioloogilised- ja



psühhosotsiaalsed ohutegurid ning korraldatakse vajadusel nende parameetrite mõõdistamised. Eelnevalt on riskianalüüs läbi viidud aastal 2013 ja 2014. Käesolev analüüs on läbi viidud detsember 2018 - jaanuar 2019. a. Järgmine analüüs viiakse läbi vastavalt tehnoloogiate, seadmete või töö- ja asukohtade muudatustele või muul seadusest lähtuval juhul. Riskianalüüsi viiakse läbi kõikidel ametikohtadel, et selgitada välja töötajate töökeskkonna ohutegurid ning hinnata nende mõju tervisele. Sissejuhatava juhendamise eesmärgiks on anda Puidukoda OÜ-s töötajale üldteadmisi kehtivate töötervishoiu ja tööohutuse nõuete ja korraldamise kohta ettevõttes. Sissejuhatava juhendiga tutvumine tööle asumisel on kohustuslik kõigile töötajatele sõltumata nende erialast, kvalifikatsioonist ja positsioonist.

Dokumendianalüüsi esimeseks kategooriaks, oli kriisi tuvastamine. Kõikides uuritud dokumentides on riskid hinnatud. Täpsemalt on kriisitüübid olid tuvastatud SWOT analüüsis, milles tuuakse välja, et Puidukoda võib tabada majanduskriisi tulenevalt olukorrast kogu maailmas, kõikuv toormaterjali hinnad ja saadavus, tööturuga ja loodusega seotud kriisid ning klientide kaotamine. Riskide hindamise tabelis on jaotatud eelnimetatud veel strateegiliseks ja tegevusriskideks. Teadlikkus riskidest ja kriisidest on kõige selgemine tuvastatav töökeskkonnaga seotud dokumentides ja ka riskide hindamise tabelis.

Kriisiks ettevalmistumise kategoorias on dokumentides kajastatud vaid rollide ja vastutuse jaotust. Juhtimissüsteemi raames on vastutused kirjeldatud vastutusmaatriksis. Riskide hindamise tabelis on vastutus pandud riskide maandamisega seotud tegevuseesmärkide täitmisel ning töökeskkonna sissejuhatavas juhendis on määratletud töötaja ja juhi vastutus juhendamise osas. Puudub igasugune info kriisiplaani või millegi sarnase olemasolu kohta, samuti viited juhenditele või siis õppustele, mida ohuolukordade puhul jälgitakse. Kriisiga tegelemine ei ole leidnud kajastamist uuritud dokumentides. Võib teha laiemat määratluse kriisimeeskonna kohta, kus seda töökeskkonna mõistes on mainitud kui rühma inimesi, kes vastutavad esmaabiandmise ja tööõnnetuste uurimise eest. Kriisist väljumise kategooria osas saab välja tuua töökeskkonna riskianalüüsi ja riskide hindamise tabeli, kus on kirjeldatud puuduste likvideerimist, kui siis parendusettepanekuid ohuolukordade likvideerimiseks. Kriisikommunikatsiooni ei ole otseselt, kuid juhtimiskäsiraamatus on olemas alapeatükk

sisekommunikatsioonist. Juhtkond on kindlaks määranud ettevõttesise infovahetuse korralduse, mis aitab täita ettevõtte missiooni, püstitatud ülesandeid ning eesmärke. Puidukoda tagab organisatsioonisisese ja -välise kommunikatsiooni juhtimissüsteemi ja selle mõjususega seonduvates küsimustes, kasutades selleks avatud omavahelist suhtlemist ning ettepanekute asjakohasel tasandil läbiarutamist, mis vajadusel vormistatakse kirjalikult. Töötajate vahelist suhtlemist hõlbustab erinevate kommunikatsioonikanalite ja -vahendite kasutamine. Kirjalikeks informatsiooni kanaliteks on määratud serveri kettad, teadete tahvlid ja E-post ning dokumenteeritud teave paber kandjal.

Dokumendianalüüsi kokkuvõtteks võib öelda, et üheski dokumendis ei ole otseselt käsitletud kriisijuhtimist ega ka riskijuhtimist. Puudub igasugune viide sellele, kuidas organisatsioon tagab oma äri jätkusuutlikkuse. Analüüsitud dokumendid on suhteliselt uued, mis annab alust arvata, et organisatsioonis on olemas kompetents valdkonnaga tegelemiseks, kuid ei ole määratletud vajadust ning teadlikkus kriisijuhtimisest puudub. Selleks, et saada ülevaade, mida arvavad kriisijuhtimisest ning selle vajalikkusest organisatsiooni valdkonnajuhid ning ülejäänud spetsialistid ja juhid viidi läbi intervjuud ja ankeetküsitluse, mille tulemused on esitatud järgnevas kahes peatükis.

Intervjuud viidi läbi Puidukoda OÜ valdkonnajuhtide seas, eesmärgiga saada ülevaade, kuidas võib kriis mõjutada nende valdkonda ning organisatsiooni tervikuna ning eesmärk oli saada juhtide ettepanekuid kuidas kriisijuhtimisega organisatsioonis edasi minna. Uuriti intervjuueeritavate töötamise staaži kohta Puidukojas ja vastutusvaldkonda. Keskmiselt on juhid seotud olnud Puidukojaga neli aastat ja konsultant kümme aastat. Vastutusvaldkonnad jagunesid järgmiselt: logistika ja haldusvaldkond; tehnikavaldkond; tarneahela juhtimine; tootmise juhtimine; ettevõtte arendus grupi tasandil ning müügijuhtimine. Lisaks ettevõtte väline konsultant, kelle vastutada on olnud juhtimiskäsiraamatuga seonduv. Seejärel uuriti kuidas hinnatakse eelmise aasta finantstulemusi ettevõttes ja mis on aidanud kaasa selliste tulemuste saavutamisel ning kas on olnud takistusi. Kõik vastasid, et eelmine aasta oli Puidukoja jaoks rekordaasta, kuigi arvestades 2020. aasta märtsist alguse saanud pandeemiast, ei osanud keegi seda ette prognoosida.

Juhi sõnul:

Kokkuvõtvalt oli eelmise aasta tulemus ootuspäraselt veel parem, keegi ei osanud oodata, et see kulmineerub nii hästi meie jaoks. Ja suuresti see sõltus situatsioonist maailmas, kus nõudlus suurenes, [...]. Loomulikult oleks saanud ka paremini, kui see kogu teadmatus eelmise aasta kevadel pihta hakkas ega me ka kogenud inimesed ei olnud ja tagasiulatuvalt oleks võinud see tulemus olla veel parem. (J3)

Täpsustavalt uuriti pandeemia kohta kuidas see on organisatsioonile mõju avaldanud ja kas selleks oldi ka valmistunud ja kuidas olukorraga hakkama saadi. Ka siin leidsid kõik juhid üheselt, et pandeemia määras suurt rolli ettevõtte positiivses majandustulemuses, kuna inimesed jäid kodukontoritesse ning seetõttu suurenes puittoodete nõudlus. Leiti ka, et pandeemiaga hakkama saamist võib pidada heaks, kuna organisatsioon ei ole selliseks kriisiks ette valmistanud ega seda eelnevalt kogenud, siis näitas meeskonna kohanemisvõime head tulemust. „Kuna meil ei ole siiani juhtunud midagi hullu, siis võib hakkama saamist hinnata heaks, kindlasti oleks saanud rohkem teha aga ma arvan et on ka oluline, et me ei läinud paanikaga kaasa ja võtsime pigem rahulikumalt“ (J4).

Kriise on erinevaid ja uuriti intervjueeritavate tausta, missuguste kriisidega on nad Puidukojas kokku puutunud. Intervjuu küsimuses anti ette loetelu kriisidest (vt lisa 5), mida intervjueeritavad pidid kommenteerima ning vastama kuidas nende kriiside puhul käituti ja kas oli olemas mõni juhise või pigem improviseeriti sündmuse lahendamist. Peamine, mida mainiti oli tulekahju, küll ei olnud intervjueeritavatest keegi ise sellel ajal tööl Puidukojas aga kuna tegemist oli suure katastroofiga, siis on see lugudena edasi kantud. Kuid, mida juhid ise on kogenud on olnud tootega seotud kriisid ja töösuhetega seotud probleemid. Toote kriiside puhul teadis kuuest kaks, kuidas seda lahendada ning tunnistasid, et selleks on ka olemas juhised. Kuid töösuhete probleeme on olnud palju ja kriisiks nimetasid kuuest neli kogu juhtkonna vahetust, mis ei olnud kommuniqueeritud ja selle lahendamine toimus omanike poolt ilma igasuguse plaanita.

Juhi sõnul:

[...] väga lühikese ajaperioodi jooksul vahetus väga suur osa juhtkonnast ja selle lahendamiseks küll mingit plaani või ettekirjutust ei olnud. See kuidas see kriis lahendati oleks saanud olla veidike parem. (J5)

Teise juhi sõnul:

[...] probleemid ilmnedid spontaanselt, püüdsime sellistes olukordades paanikasse mitte minna ja improviseerisime enamuse olukordade jaoks. Ma arvan, et meeskond on olnud hea (7/10). Me õpime, et sellise kriisi korral on alati vaja protsessi ja struktureerimist. (J6)

Kriisijärgse analüüsiga ei ole juhid kokku puutunud. Kvaliteedikonsultandi sõnade kohaselt toimus põhjalikum analüüs peale tulekahjusid, kui juhtide tasandil analüüsiti kriisjärgselt riske, rakendati ennetavaid meetmeid, sh töötajate teadlikkuse tõstmine, väljaõpe, vahendid (tulekustutid, voolikud, sprinklersüsteem), süsteemide korrasoleku pidev kontroll, mida tehti koostöös Tartu Tuli OÜ-ga. Ülejäänud juhid, kes ise isiklikult tulekahjudega ei puutunud kokku, leidsid, et juhtkonna tasemel ei ole tekkinud ohuolukordi analüüsitud, võib olla on seda tehtud väiksemas ringis. „Pigem on see jäänud mingite arutelude tasemele. Tuleohutuse puhul kindlasti on väga palju meetmeid, mida saab edaspidi vältida“ (J2).

Informatsiooni kohta, kas täna organisatsioonis on olemas plaan või teadmine selle kohta, millised kriisid võiksid Puidukoda tabada, jäid juhid kahtlevale seisukohale. Kaks juhti teavad kindlasti ISO süsteemi olemasolust, mida kinnitab kvaliteedikonsultant, kuna tema selle valdkonna eest ka vastutab. Tootmisjuhi hinnangul on tehtud riskianalüüs, pidades siinkohal silmas töötervishoiu ja tööohutuse seadusest tulenevat nõuet, ettevõttel koostada riskianalüüs. Kuid kolm juhti ei tea kindlasti, et oleks organisatsioonis kriise või riske kaardistatud. „Vaevalt, võib olla keegi on seda teinud bürokraatia mõttes aga kas seda ka teadvustatud ettevõtte siseselt on [...]“ (J3).

Hinnates organisatsiooni valmisolekut kriisidega toimetulekuks ja teadmist, millised riskid võivad Puidukoda tabada, siis juhid arvasid, et lahendused leitakse jooksvalt, senine hakkamasaamine on olnud puhas juhus ja improvisatsioon. Kui vaadata pandeemia

vaatest, siis tootmisjuhi hinnangul on suures pildis ettevõttel nägemus olemas. Kõik juhid kinnitavad, et täna küll kriisijuhtimise plaani ei ole aga peaks kindlasti olema. Põhiline kasutegur võiks olla tervikliku ülevaate omamine kriisijuhtimisest ja erinevatest võimalikest ohu olukordadest. Oluline on, et kõik oleksid ühes infoväljas ja on hea teada, et kui on olukord x, siis läheb käiku plaan A. Üheselt oluliseks peetakse kriisikommunikatsiooni. Tuues näiteid viimastest juhtumitest, siis leiti, et seal oli väga palju segadust. Organisatsioonis ei olnud vastutavaid, kes mis punktiga peab tegelema. Kes teavitab meediat, kes vastab sisemistele küsimustele, kes teavitab töötajaid jne. See kõik toimus kuidagi nii, et kes ligi sai see tegi. Juhtkonna sees olid erinevad arusaamad, mida meediale peaks ütlema või ei peaks ütlema. Tegutsemisjuhist ei olnud. Juhid leiavad, et kriisikommunikatsiooni puhul ei teeks juhised halba, sest info liikumine peaks olema ülevalt alla ja ka vastupidi teatud kanaleid pidi, mitte kusagilt ringiga. „Ega ei olegi toiminud. Kriisis peab olema kommunikatsioon üks ja ühene ja nii välis- kui sisekommunikatsioon“ (J1).

Intervjuude kokkuvõtteks võib öelda, et kriisijuhtimise teemas on juhtidel ühesugused ootused, oluline on, et ettevõttel on kriisijuhtimise plaan ja meeskond, üldiselt hinnatakse, et selle valdkonnaga tegeletakse. Kriitilised oldi oma valdkonna suhtes, kus öeldi, et jah ma oma valdkonnas ei ole sellega tegelenud, kuid ma tean, et teisel juhil on kõik riskid hinnatud ja olemas on plaan. Ja nii rääkisid kõik juhid, mis kokkuvõttes näitas, et tegelikult loodetakse teistele ja arvatakse nagu oleks teema kaetud, kuid kahjuks on ainult kvaliteedikonsultant, kes on ISO juhtimissüsteemi raames kaardistanud esialgse ja sinna kahjuks ongi jäädud, edasist arendust ei ole tehtud.

Juhi sõnul:

Algab ilmselt potentsiaalsete ohtude kaardistamisega. Ja kindlasti on ka prognoosimatu kriis. Sealt edasi saab määrata vastutajad ja välja töötada konkreetse kava ja oleks siis piisavalt kommunikeeritud ja selle võrra me võidame juba päevi, kui et hakata käigupealt lahendust välja mõtlema. (J5)

Lisas 4 on kokkuvõtvalt toodud intervjuueritavate vastused kriisijuhtimise teemade suhtes, mis olid kajastatud intervjuu küsimustes lisas 5. Kõige paremini on

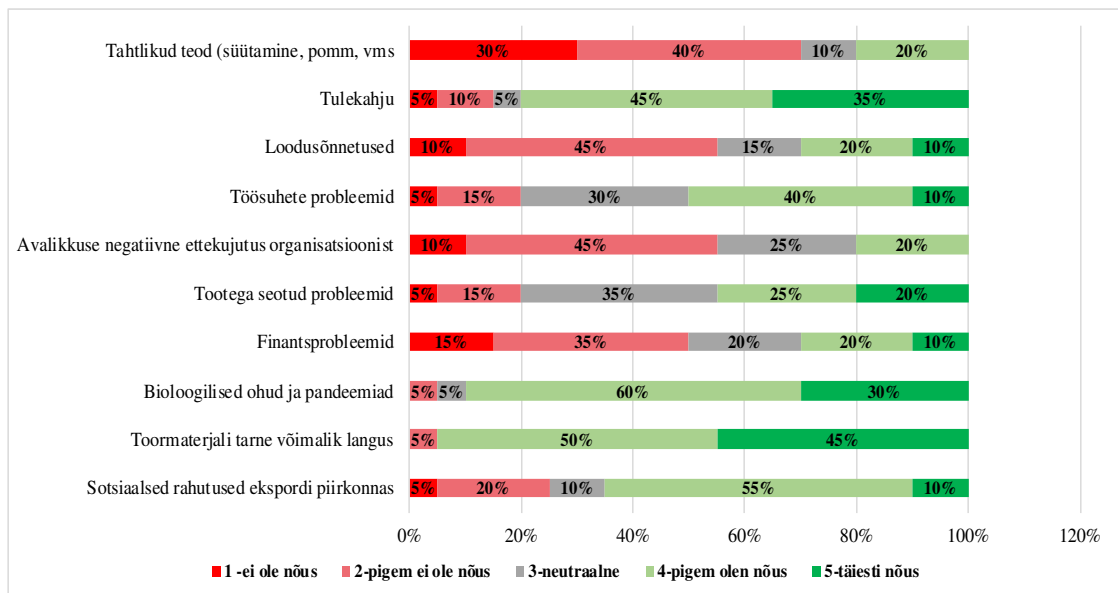
kriisijuhtimisest teadlik kvaliteedikonsultant ning kolmel juhil kuuest on olemas teadmine, et riskid on hinnatud.

Ankeetküsitlus saadeti 32 töötajale ning vastas 20, mis teeb vastamismääraks 62,5%. Kõige rohkem oli vastajate seas spetsialiste, kokku 14 (70%), kes peamiselt on keskharidusega ja töötanud Puidukojas üle 5 aasta ning jäävad vanuse vahemikku 26-40 eluaastat. Spetsialistidest 6 olid mehed ja 8 naised ning kõrghariduse osakaal oli suurem naiste seas. Juhtide staaž on Puidukojas 1-5 aastat, peamine vanusegrupp on 26-40 eluaastat. Vastajate seas on ülekaalus mehed, kellel enamusel on keskharidus. Uuringu üldandmete tulemustena koostati ülevaate andmiseks tabel 7.

**Tabel 7.** Ankeetküsitlustele vastajate demograafiliste näitajate ülevaade

	Alla 1 aasta	Üle 5 aasta	Kokku
<b>Mees</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
Keskharidus	1	1	5
26-40 a			3
Juht			2
Spetsialist			1
41-55 a	1	1	2
Spetsialist	1	1	2
Kõrgharidus		2	3
26-40 a		1	2
Juht			1
Spetsialist		1	1
41-55 a		1	1
Spetsialist		1	1
Põhiharidus		1	1
26-40 a		1	1
Spetsialist		1	1
<b>Naine</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>11</b>
Keskharidus	1	2	4
26-40 a		1	2
Spetsialist		1	2
41-55 a		1	1
Spetsialist		1	1
Kuni 25 a	1		1
Spetsialist	1		1
Kõrgharidus	1	2	7
26-40 a		1	4
Spetsialist		1	4
41-55 a	1	1	3
Juht	1		2
Konsultant		1	1
<b>Kokku</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>20</b>

Uuringu esimeses osas sooviti teada saada, milline on Puidukoja kontoritöötajate kokkupuude kriisiga, kuidas nad tunnetavad kriisi oma töös ja organisatsioonis. Hinnangu andmiseks kasutatakse 5 punkti skaalat, kus 1 tähendab väitega mitte nõustumist ja 5 täiesti nõustumist. Keskmine hinnang oli 2.9, mis tähendab, et töötajad oma igapäeva töös pigem ei puutu kriisidega kokku. Kriise oma igapäevatöös ei tunneta vastanutest 35%, kellest enamuses olid naised ja positsioonilt spetsialistid. Pigem on kriisid igapäevatöös 35% töötajatest, kes enamuses on mehed ja samuti spetsialistid, kuid tegutsevad operatiivsel tasandil nagu logistika, tehnika ja tootmisvaldkond. Teooriast tulenevalt (Carmeli & Schaubroeck, 2008; Sawalha *et al.*, 2013) anti küsimustikus ette kõige sagedamini esinevad kriisid ning palus vastajatel määratleda, millised kriisid võiksid Puidukoda üldiselt tabada. Tulemustest selgus kolm peamist kriisi (joonis 5), millest 45% leidis, et Puidukoda võib tabada toormaterjali tarne langus, 35% arvas, et võib tekkida tulekahju ja 30% arvas, et arvestama peab bioloogiliste ohtude ja pandeemiaga. Kõige ebatõenäolisemalt võib tabada Puidukoda tahtlikud teod (30%) ja finantsprobleemid (15%).

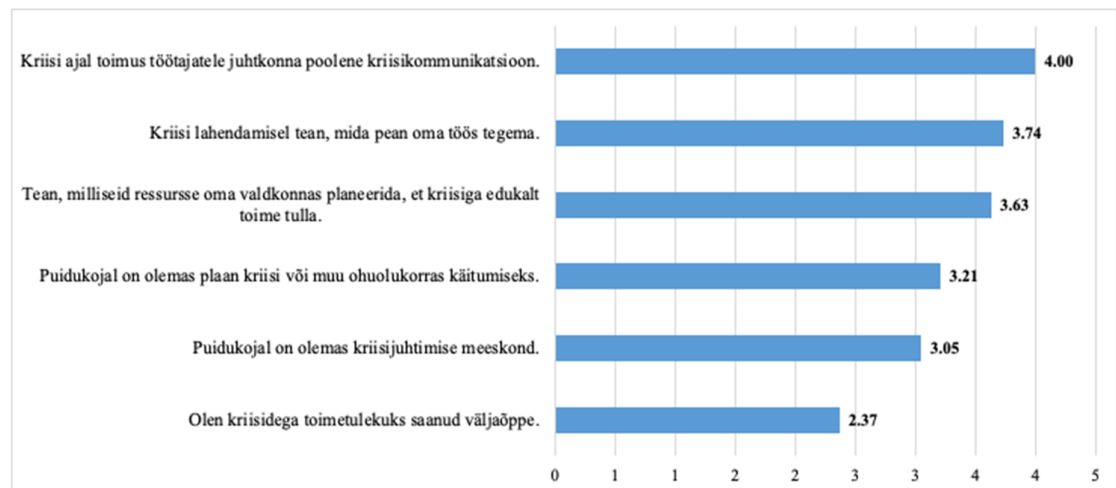


**Joonis 5.** Puidukoda OÜd tabada võivad kriisid

Oma ametikohast tulenevalt näevad vastajad, et peamised kriisid võivad olla toormaterjali tarne langusega seotud (30%), bioloogilised ohud ja pandeemiaga seotult (25%) ja töösuhetega (15%). Viimase aasta jooksul on töötajad kokku puutunud toote ja töösuhete

probleemide ning loodusõnnetustega. Töösuhetega probleemi on tõstatanud spetsialistid, kes on töötanud organisatsioonis 1-5 aastat ning valdkonnana domineerib administratiivtöö tegijad.

Uuringu teises osas uuriti, kuidas on töötajad kriisidega toimetunud mõeldes perioodile 2020. aasta märts kuni 2021. aasta märts. Vastajatel paluti hinnangu andmiseks kasutada 5 punkti skaalat, kus 1 tähendab väitega mitte nõustumist ja 5 täiesti nõustumist. 80% vastajatest andis hinnangu, et eelmise ja selle aasta kriis (Covid-19) on pigem mõjutanud nende tööd. Kriisi või muu ohuolukorras käitumise plaani olemasolust Puidukojas ei osatud vastata, jäädes selle küsimuse osas neutraalseks, 30% vastajatest pigem nõustus, et plaan on olemas. Samas 65% vastajatest teab, milliseid ressursse peab ta oma valdkonnas planeerima, et juhtuva kriisiga edukalt toime tulla ning 75% on teadlikud, mida kriisi lahendamisel oma töös tegema peab. Küll aga on ainult 5% vastajatest saanud väljaõppe sellest kuidas kriisidega toime tulla ning hinnangut ei osatud anda kriisijuhtimise meeskonna olemasolule, eelistades anda neutraalse vastuse. Pigem ollakse rahul (70%) juhtkonna poolse kriisikommunikatsiooniga, mis 40% vastajate hinnangul toimus läbi Puidukoja Facebooki grupi. Arvestades viimase aasta kriise, siis 80% leidis, et pigem hästi toimis töötajate omavaheline kommunikatsioon ja meeskonnatöö oli efektiivne (75%). Teine uurimise osa võetakse kokku joonisel 6, mis näitab vastajate keskmise hinnangu esitatud küsimustele kriisiga toimetuleku kohta.



**Joonis 6.** Kriisiga toimetulek Puidukoda OÜs



Küsitluse teise osa lõpus selgub, et pigem ollakse nõus, et juhtkonna poolne info jagamine kriisi ajal oli olemas. Kriitilisem hinnang anti sellele, et organisatsioon ei ole töötajatele tutvustanud kriisiplaani ning ei nõustuta sellega, et Puidukojal on olemas kriisiplaan, samuti on puudulik rollide ja vastutuse selgus. Siin olid kriitilisemad spetsialistid ja nemad vastasid ka madalamat sellele, et nad on saanud väljaõppe kriisiga toimetulekuks. Peamine, mida seoses pandeemiaga oodatakse on rohkem teavitustööd ja inimestega suhtlemist. Leitakse, et oluline oleks olnud kriisiplaani koostamine enne pandeemiat, mille järgi käituda. Riske tuleks järjepidevalt analüüsida, et kriise ennetada.

Uuringu kolmandas osas andsid vastajad hinnangu kuidas tulevikus kriisidega, mis on võimalikud ohud kriisi ajal ja mida nende hinnangul peaks kriisiplaan endas sisaldama. 85% peab väga oluliseks ohuks klientide kaotamist ning 75% arvab, et kriisi ajal võib olla oluline oht töötajate vigastusteks või kaotuseks. Pigem ebaoluliseks peetakse infrastruktuuri, rajatiste ja hoonete kahjustumist. Kriisiplaani olemasolu peab oma ametikohal oluliseks 85% vastanutest, kellest kõik viis vastanud juhti arvasid, et plaani olemasolu on oluline ning valdkonna poolest peetakse plaani oluliseks tootmises ja logistikas. Kriisiplaan peaks kindlasti sisaldama vastajate jaoks kolme kõige olulisemat komponenti: kriisile reageerimise kava (100%), sisekommunikatsiooniplaani (100%) ja riskide hindamist ning vastutusjaotust (95%). Pigem ei olda nõus, et kriisiplaan peaks sisaldama töötajate oskuste arendamise plaani. Avatud küsimusena anti ettepanekud, kes võiksid organisatsioonist kuuluda kriisjuhtimise meeskonda, siis valdav enamus leidis, et selleks võiks olla tänane juhtkond. Vastuste kolm kõige enam pakutud variantidest on toodud välja tabelis 8.

**Tabel 8.** Puidukoda OÜ kriisjuhtimise meeskonna koosseisu ettepanek

Vastuse variant	Vastamise sagedus
Juhtkond	4
Juhatus + osakonnajuhid	2
Osakondade juhid, tegevjuht	2

Et olla kriisideks valmis peaks vastajate hinnangul Puidukoda teadvustama ohtusid, mõtestama kriisid läbi, aitama osata neid ette näha ja hinnata ning koostama tegevusplaani. Oluline on pidev ettevõttesisene suhtlus kõikide töötajatega, kiire reageerimine ja meeskonnatöö. Puidukoda peaks enda inimesi hoidma ja neid toetama

sest see teeb Puidukojast Puidukoja. Kindlasti on vaja plaani ning varuda reserve, koolitada töötajad ja moodustada kriisimeeskond. Rohkem tuleks teha ennetustööd ja kaasata töötajaid kaasa mõtlema ning omapoolseid arvamusi avaldama. Kindlasti peaks ka vaatama, kuidas on ettevalmistatud ja mida on tehtud teistes samalaadsetes tootmisettevõtetes. Tänu paremale kriisijuhtimise reguleerimise tundmisele, on ettevõttel võimalik läbi oskusliku planeerimise suurendada valmisolekut kriisideks ja nendega toimetulekuks. Järgnevas alapeatükis tuuakse välja soovitusi paremaks kriisijuhtimise juurutamiseks, pidades silmas kolme uuringu tulemusi. Lisaks tehakse uuringu tulemustest lähtuvalt, ettepanekud kriisijuhtimise plaani loomiseks.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud kriisijuhtimise plaani loomiseks Puidukoda OÜ-le**

Selles alapeatükis tehakse uuringuprotsessis kasutatud meetodite tulemuste ja varasemalt käsitletud teaduskirjanduse põhjal järeldused, millest johtuvalt teeb ettepanekud kriisijuhtimise plaani koostamiseks.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks läbiviidud uuringutulemuste põhjal võib järeldada, et kriisiga ollakse Puidukojas kokku puutunud ning nagu teooria väidab (Herbane, 2010, lk 978), siis kriisijuhtimine tähendab paljudes organisatsioonides tegutsemist, siis kui kriis on juba kohale jõudnud, nii ka Puidukojas, kus siiani on saadud hakkama improvisatsiooni ja juhuse toel. Puidukojal on eelnevatest kriisidest olnud võimalik õppida ning selle pinnalt ja tuginedes uuringus vastanute enamuse arvamusele kriisiplaani vajalikkusest, tehakse ettepanek luua kriisiplaan lähtuvalt Phillips & Landahl (2020, lk 65) ja Coombs (2015, lk 116) teoreetilisest käsitlusest.

Kuna valdkonnajuhid leidsid, et plaan peaks olema pigem üldise suunitlusega ning ka teoreetikud leiavad, et mõttekam on planeerida pigem üldiselt, kui konkreetselt, eriti veel alles kriisijuhtimisega alustaval ettevõttel, siis lähtutakse ettepaneku tegemisel just eelpoolnimetatud aspektidest. Peamine, mida oodatakse on nõ plaan, mis annab pidepunkti, millele toetuda kui stressis olevad inimesed peavad hakkama langetama otsuseid. Tuginedes Lockwoodile (2005, lk 4) võiks läbida planeerimisprotsessi nelja etapina, et kriisiplaan välja töötada ning selleks kaasata tulevane kriisijuhtimise meeskond. Siinkohal on Bowers *et al.*, (2017, lk 554) sõnul oluline õigesti valitud

kriisijuht, kes peab sobima organisatsioonikultuuriga ja arvestada tuleb ka kriisiolemust, millest tulenevalt kriisimeeskonna juhtimine ei pea olema ilmtingimata tegevjuhi ülesanne. Long (2018) ja Coombs (2006, lk 78) leiavad, et kriisimeeskonna juhi ülesanne on olla meeskonna abistaja, mitte diktaator. Uuringu küsitlusest selgus, et oluline on vastutusjaotus, mis tähendab selgete rollide loomist kriisimeeskonnas ja valdkondade kindlaks määramist, mille eest vastutatakse. Lisaks selgus uuringust, et väga oluliseks peetakse kommunikatsiooni, täna on see valdkonna juhtide sõnul olnud kaootiline ja vajab kindlasti tähelepanu kriisiplaani loomise juures, et vältida erineva info jõudmist nii sise- kui väliskommunikatsioonis. Kuna uuringust selgus, et organisatsioonis olevaid dokumente, mis puudutavad riske ja ohtusid paljud ei tea või pole kuulnud, on eriti oluline pöörata tähelepanu töötajate koolitamisele ja teavitamisele, sh kriisiplaani läbimängimisele.

Analüüsi kokkuvõtteks saab öelda, et ettevõttel on olemas alginformatsioon selleks, et alustada kriisijuhtimise juurutamist ja senised kriisid on saanud lahendatud õppetundidest lähtuvalt ning edasi saab minna muutes olukorda paremaks. Uuringus osalenud ei hinda kriisidega tegelemist negatiivselt, kuid siiski oodatakse, et organisatsioonil on plaan või kava, millest kriisiolukordades lähtutakse. Kokkuvõtvalt soovitatakse Puidukojal koostada kriisijuhtimise plaan lähtuvalt kriisijuhtimise ja kriisikommunikatsiooni teoreetilistest lähtekohtadest, mis annab organisatsioonile kindlustunde sündmuste juhtimiseks. Lisas 8 on toodud kokkuvõtlik tabel kriisiplaani ülesehitusest, milline võiks olla Puidukoda OÜ kriisiplaan.

Kriisiplaani koostamine peaks algama kriisimeeskonna loomisega ja ajakava kinnitamisega, kuidas plaani koostamisega edasiliigutakse ning millist eelarvet selle tegemiseks vajatakse. (Lockwood, 2005, lk 4) Kriisijuhtimise meeskonna roll on kiiresti ja tõhusalt reageerida, pakkudes oma asjatundlikkust ja tuge. Kriisimeeskonda on vaja inimesi, kellel on kriisiga võitlemiseks vajalikud teadmised ja oskused. (Devlin, 2007, lk 468) Kriisimeeskonda peaks Puidukojas kuuluma arvestades Long (2018) ja Coombs (2006) soovitusi: tootmisjuht, tarneahelajuht, logistika- haldusjuht, tehnikajuht, personalijuht, tegevjuht. Lisaks peaks olema administratsiooni tugiisikuna logistika assistent, kelle ülesandeks on jälgida ja teha märkmeid kriisimeeskonna tööst. Soovitus on kindlasti kaasata väliseid partnereid valdkondades, mille pädevus täna

organisatsioonis puudub (nt õigus, IT). Oluline on kokku leppida märkides, mis käivitavad kriisiplaani ja ka omakorda lõpetavad. Kriisireguleerimise planeerimise protsessi osaks on hinnata, kas organisatsioonis võib tekkida kriis, ja seda tüüpi kriise, millega organisatsioon võib silmitsi seista. Riskide hindamise puhul on Lockwood (2005) ja Devlin (2007) leidnud, et alustada võiks sisemiste ja väliste ressursside kindlaks tegemisega. Hinnata erinevate riskide ja ohtude tõenäosust ning võimalikku mõju. Kui riskid on hinnatud, siis tuleks need kriisiplaani panna üldiselt, mis annaks plaanile paindlikkuse erinevateks kriisideks reageerimisele ja ei seaks piiranguid, kuna planeeritud on liiga kitsalt. Sest kriisiplaan ei ole Coombs (2006) hinnangul samm – sammuline juhend kriisiga toimetulekuks, vaid pigem, milles on valik teavet, mis aitab kriisijuhtimise meeskonnal kriisi lahendada.

Kriisikommunikatsiooni loomise puhul tuleb Puidukojas valida kindel kõneisik, kes koolitatakse meediaga suhtlema ning vastutab kogu kriisi ajal toimuva suhtluse ja sõnumite koostamise eest. Ettepanek on töötada välja ka tüüpsõnumid, mida kasutada. Mida rohkem organisatsioon on valmis, seda lihtsam on kriis kontrolli alla saada. Need, kes on valmis, neid ei segata kriisi ajal ebaoluliste telefonikõnedega; inimesed teavad, kuhu nad peavad minema (Anthonissen 2008). Siinkohal on oluline õpetada ka töötajatele, kuidas nad peaksid reageerima kriisiolukordades, kuidas nad peaksid ajakirjanikega hakkama saama, kui neil pole õigust ajakirjanikega rääkida. Kriisiplaan võib jääda puudulikuks, kui sellest ei tea keegi ja kui seda ei analüüsita peale igat kriisi. Nii nagu uuringust selgus, siis Puidukojal on olemas mingil määral riskid hinnatud, kuid sellest teatakse minimaalselt. Seega on oluline plaani juurutamine.

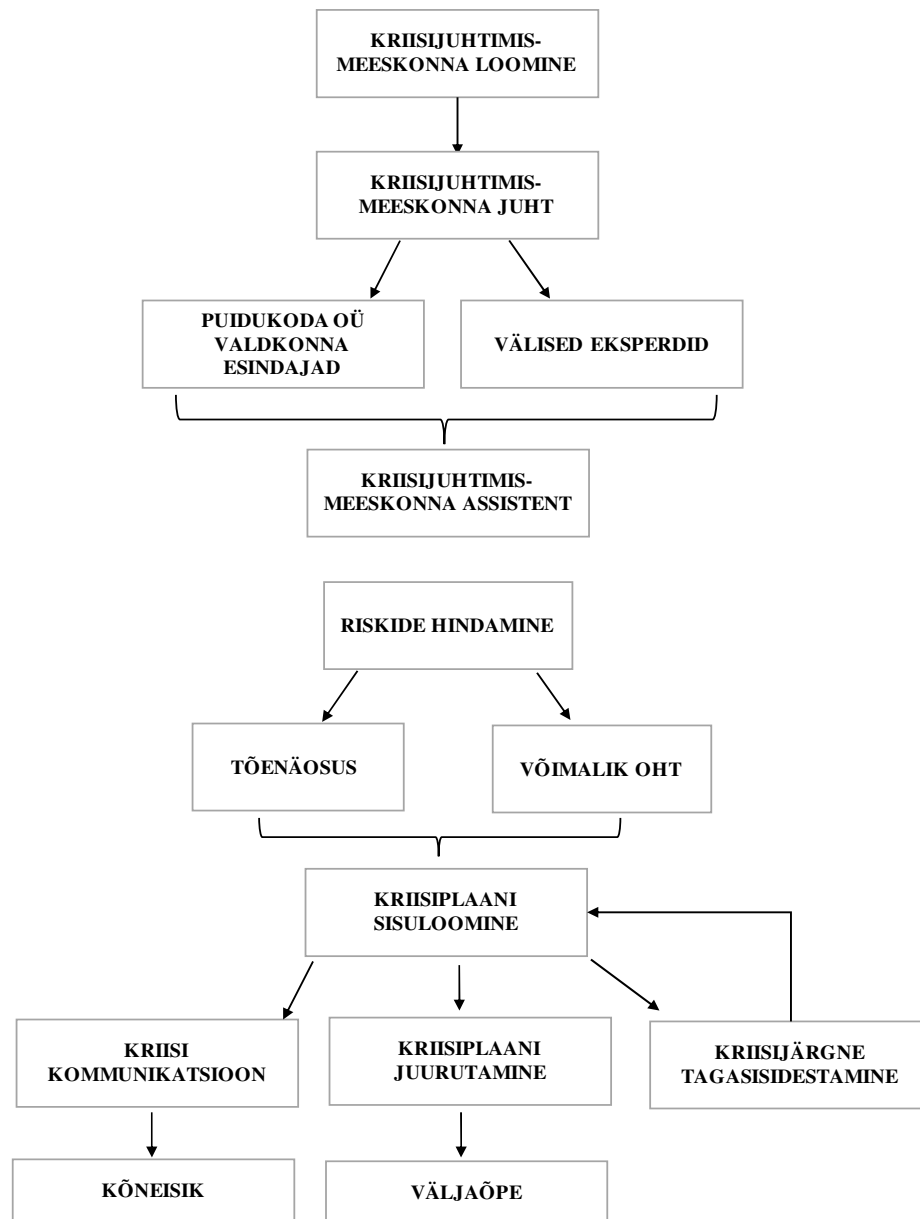
Koolitus annab meeskonnaliikmetele võimaluse lahendada probleeme, mida tavapärastes äritingimustes peaaegu kunagi ei esineks, ja teha seda vabamas õhkkonnas. Väljaõpped pakuvad võimalust meeskonnaliikmetel süsteemide kasutamist võõras keskkonnas, kriitiliste ülesannete täitmiseks minimaalsete ressurssidega ning meeskonna suhtumise ja protsesside arendamiseks, mis on vajalikud edukaks taastumiseks. (Devlin 2007) Kriisijärgses staadiumis tuleb kindlasti vaadata tagasi ja teha täiendusi kriisiplaanis. Selleks peaks välja töötama võimalikult operatiivse tagasisidestamise vormi, milles kriisimeeskonnaliikmed annavad oma hinnangu ja neid assisteerinud administratiivtöötaja saab koos hinnangutega teha analüüsi kriisilukorra lahendamiseks.

Peamised järeldused, mida kriisijuhtimisele suunatud teemadel Puidukoda OÜle tehti, on toodud kokkuvõtvalt järgnevas tabelis 9.

**Tabel 9.** Puidukoda OÜ-le suunatud ettepanekud kriisijuhtimise plaani koostamiseks

Järeldused teooria ja empiirilisest osast	Ettepanekud
Kriis tekib äärmiselt lühikese etteteatamisajaga ning tekitab töötajates hirmu ja ebakindluse tunde. Juhtide jaoks on hädavajalik tajuda varajasi kriisimärke ja hoiatada töötajaid selle eest. Kui kriis on avastatud, peavad töötajad kiiresti tegutsema ja kiiresti langetama otsuseid. Organisatsioonid moodustavad kriisijuhtimise meeskonna, et otsustada edasise tegevuse üle ja töötada välja strateegiad, mis aitaksid organisatsioonil rasketest aegadest võimalikult kiiresti välja tulla.	Moodustada kriisijuhtimise meeskond: tootmisjuht, tarneahelajuht, logistika- ja haldusjuht, tehnikajuht, personalijuht, tegevjuht ja administratsiooni tugisikuna logistika assistent. Kaasata väliseid partnereid. Määrata kriisijuhtimise meeskonnajuht.
Kriisijuhtimise planeerimise protsessi osaks on kriisi hindamine. Iga organisatsioon peaks tegema riskianalüüsi, mis tuvastaks kõige tõenäolisemad kriisitüübid, mis nende organisatsioonil esineda võivad. See võimaldab plaanis keskenduda esialgu tõenäolisematele kriisidele.	Riskid tuleb vaadata üle konkreetsemalt, sest teadmine on täna üldsõnaline ja vajaks konkreetsemat lähenemist.
Kriisi ajal on impulsiivsete ja kiirustavate otsuste langetamine kuritegu. On hädavajalik mõelda ratsionaalselt ja välja töötada strateegiad, mis ohuolukordades kõige paremini toimiksid.	Koostada kriisiplaan, mis on paindlik erinevateks kriisideks reageerimisel ja ei seaks piiranguid, kuna planeeritud on liiga kitsalt.
Kriiside ületamiseks on kommunikatsioon hädavajalik, kuna see hoiab vajalikke inimesi kursis. Kriisiolukorras ootavad töötajad juhtkonnalt juhtimist ja juhendamist.	Valida kõneisik ja töötada välja tüüpsõnumid, mida kasutada.
Kriisiplaan võib jääda puudulikuks, kui sellest ei tea keegi. Hästi läbi harjutatud ja regulaarselt ajakohastatud kriisiplaan pakub kriisi järel parimaid võimalusi ettevõtte jätkusuutlikkuseks.	Kriisijuhtimise meeskonna väljaõpe ja töötajate koolitamine. Kaasata välispartnereid, nt Päästeamet, psühholoogid.
Oluline on organisatsioonidel oma kriisidele reageerimise plaanide järel hindamine ehk tagasisidestamine. Edukas tagasisidestamine on see, kui kõik hindamistes osalejad saavad organisatsiooni ja kriisilahendamisel osalejate panuse üle hinnangu anda kartmata kriitikat.	Lua kriisijuhtimise tagasisidestamise küsimustik.

Puidukoda OÜ kriisiplaani loomine on toodud välja kokkuvõtvalt joonisel 7, mis aitab visualiseerida kriisijuhtimise plaani etappidena ning toob esile teadmise, et peale igat kriisi on oluline kriisijärgne tagasisidestamine, mille tulemusena minna uuesti kriisiplaani sisuloome juurde, kus tehakse tagasisidest tulenevalt parandusettepanekuid või täiendusi.



**Joonis 7.** Puidukoda OÜ kriisiplaani loomise struktuur

Kriisijuhtimine valmistab inimesi julgelt ja kindlameelselt vastu ootamatutele arengutele ja ebasoodsatele tingimustele organisatsioonis. Töötajad kohanevad organisatsiooni ootamatute muutustega hästi ning saavad aru kriisi põhjustest, oskavad neid analüüsida ning sellega parimal võimalikul viisil toime tulla. Kriisijuhtimine aitab juhtidel välja töötada strateegiad ebakindlatest olukordadest väljumiseks ja tagada töötajate ohutus.

## KOKKUVÕTE

Kriiside juhtimine on olnud fookuses nii Eestis kui maailmas üldiselt viimase aasta jooksul seoses pandeemiaga, millel võib olla laastav mõju ettevõttele, kes aga mängivad võtmerolli töötajate ohutuse kaitsmisel ning majandusliku stabiilsuse hoidmisel. See on tõstatanud küsimuse, kuidas on kujunenud olukordadega võimalik hakkama saada ja kas oleks võinud ettevõtte strateegiates selliseid kriise ette näha. Planeerimine võib olla aitaks vähendada viiruse levikut töökohal, mis vähendab haigestuvate või surevate inimeste arvu. Kuid igapäevaselt on selge, et selline võimalike ohtude tuvastamine ja ressursside planeerimine ei ole organisatsioonides juurdunud ning kriisid tulevad alati ootamatult.

Magistritöö eesmärgiks oli selgitada tootmisettevõtte Puidukoda OÜ vajadus ning valmisolek kriisijuhtimisega tegelemiseks ja välja töötada ettepanekud kriisijuhtimise plaani koostamiseks. Töö eesmärgi täitmiseks viidi läbi kolmetasandiline empiiriline uuring. Selle tegemisel võeti aluseks teoreetiline käsitus kriisijuhtimise erinevatest etappidest, planeerimisprotsessist ning kriisiplaani ülesehitusest. Töö teoreetilises osas selgus, et kriisiplaan ei ole detailne juhend kriisiga toimetulekuks ning plaani ei saa koostada selliselt, et seal on iga kriisi jaoks stsenaarium, vaid oluline on plaan, mis annab kriisijuhtimise meeskonnale valikud infost, mis aitab kriisi võimalikul parimal viisil lahendada. Aeg on kriisi ajal väärtuslik kaup ning kriisistaadiumis säästab kriisiplaan kriisi ajal aega. Plaanis on eelnevalt kogutud kriitiline info, millele on plaanis lihtne ligi pääseda ja teha otsuseid, määrates eelnevalt kindlaks vastutusalad ja ülesanded. Ei saa luua eeldust, et inimesed on hoolsad ja ei saa ka eeldada, et organisatsiooni sisesed kindlad rutiinid ja protseduurid leevendavad inimeste ebaõnnestumisi. Olemasolev kirjandus usaldusväärsete organisatsioonide kohta väidab, et väga keerulistes ja üksteisest sõltuvates süsteemides on õnnetused siiski normaalsed. Kriiside ületamiseks on oluline kriisikommunikatsioon, kuna see hoiab inimesed informeerituna õigel ajahetkel ja õige

infoga. Isegi, kui kriis ei puuduta hetkel organisatsiooni, tuleb teha ettevalmistusi ja jagada olemasolevat infot töötajatele.

Magistritöö raames teostati empiiriline uuring, millega selgitati välja Puidukoda OÜ vajadus ja valmisolek kriiside juhtimiseks. Magistritöö empiirilises osas selgus, et üheski uuritud organisatsiooni dokumendis ei ole otseselt käsitletud kriisijuhtimist ega ka riskijuhtimist. Puudub igasugune viide sellele, kuidas organisatsioon tagab oma äri jätkusuutlikkuse. Läbiviidud intervjuudest selgus, et kriisijuhtimise teemas on juhtidel ühesugused ootused, oluline on, et ettevõttel on kriisijuhtimise plaan ja meeskond, üldiselt on ootus, et selle valdkonnaga tegeletakse. Et olla kriisideks valmis peaks ankeetküsitluse vastajate hinnangul Puidukoda teadvustama ohtusid, mõtestama kriisid läbi, aitama osata neid ette näha ja hinnata ning koostama tegevusplaani. Oluline on pidev ettevõttesisene suhtlus kõikide töötajatega, kiire reageerimine ja meeskonnatöö. Puidukoda peaks enda inimesi hoidma ja neid toetama.

Magistritöös püstitatud eesmärk ja sellest tulenevad uurimisülesanded said täidetud. Vajadus ning valmisolek kaardistati ja viidi läbi analüüs. Uuringu eesmärgist lähtuvalt esitati ettepanekuid ettevõttele ning üks peamisi soovitusi uuringu tulemuste põhjal on koostada kirjalik kriisijuhtimise plaan, kuhu oleks koondatud kriisimeeskonna nimekiri, võimalikud vajalikud kontaktid, ära oleks hinnatud kriisid ning kindlasti peaks olema sise- ja väliskommunikatsiooniplaan. Kriisiplaani paremaks juurutamiseks Puidukoda OÜ igapäeva tegevusse tuleb keskenduda väljaõppele ja kriisijärgselt anda hinnang kuidas kriisiga toime tuldi. Ettepanekuid esitleti tulevasele kriisimeeskonnale ning nende poolsest tagasisidest lähtuvalt saab kinnitada, et Puidukoda OÜ võtmeisikud on teadlikumad kriisijuhtimisest ning on motiveeritud alustama kriisiplaani koostamisega vastavalt töös tehtud ettepanekutele.

Antud lõputöös käsitletud teooria, teostatud uuringud ja esitatud ettepanekud võiksid osutada kasulikuks ka teistele tootmisettevõtetele. Lõputöö teema pakub mitmeid edasiarendamise võimalusi näiteks võiks uurida personalijuhtimise rolli kriisijuhtimises. Kriisijuhtimine nõuab ettevõtte spetsiifiliste võimete arendamist, et oleks võimalik tulemuslikult tuvastada kriisisündmusi, neile reageerida ja nendest taastuda.



## VIIDATUD ALLIKAD

- Aba-Bulgu, M., & Sardar, M. N. Islam. (2006). *Corporate Crisis and Risk Management: Modelling, Strategies and SME Application*. Amsterdam: Elsevier.
- Al Eid, N. A., & Boshra, A. A.. (2020). Crisis and Disaster Management in the Light of the Islamic Approach: COVID -19 Pandemic Crisis as a Model (a Qualitative Study Using the Grounded Theory). *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.2217>
- Anthonissen, P.F. (2008). *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Aziz, N.M.A.A., & Jambari, D.I. (2019). *Proceeding of 2019 International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICEEI), July 9th-10th, 2019 Bandung, Indonesia*. <https://doi.org/10.1109/ICEEI47359.2019.8988804>
- Battistelli, F., & Galantino, M. G. (2019). Dangers, Risks and Threats: An Alternative Conceptualization to the Catch-All Concept of Risk. *Current Sociology*, 67(1), 64–78. <https://doi.org/10.1177/0011392118793675>
- Boin, A., & Hart, P. (2003). Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?. *Public Administration Review*, 63(5), 544–53. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00318>
- Bowers, M. R., Hall, J.R., & Srinivasan, M.M. (2017). Organizational Culture and Leadership Style: The Missing Combination for Selecting the Right Leader for Effective Crisis Management. *Business Horizons*, 60(4), 551–63. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.04.001>
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2008). Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning*, 41(2), 177–96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.01.001>
- Coombs, W. T. (2006). *Code Red in the Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA*. Westport, Conn.: Praeger.

- Coombs, W. Timothy. 2015. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Fourth edition. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Coombs, W. T., & Holladay, S.J. toim. (2010). *The handbook of crisis communication*. Chichester, U.K. ; Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global Crisis Management – Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199–203. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>
- Devlin, E. S. (2007). *Crisis management planning and execution*. Auerbach Publications Taylor & Francis Group.
- Eesti Metsa- ja Puidutööstuse Liit. (2020). *Puidupõhiste toodete väliskaubandus 2020 6 kuud*. <https://empl.ee/wp-content/uploads/2020/09/Puidup%C3%B5histe-toodete-v%C3%A4liskaubandus-2020.a-6-kuud.pdf>
- Fabeil, N. F., Pazim, K.H., & Langgat, L. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy. *Journal of Economics and Business* 3(2). <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.02.241>
- Friedenthal, K. (2019). *Metsa- ja puidusektori sotsiaalmajandusliku mõju analüüs*. Ernst & Young Baltic AS. [https://empl.ee/wp-content/uploads/2019/10/EY\\_EMPL\\_metsa-ja-puidusektori-uuring\\_24.10.2019.pdf](https://empl.ee/wp-content/uploads/2019/10/EY_EMPL_metsa-ja-puidusektori-uuring_24.10.2019.pdf)
- Giustiniano, L., Pina e Cunha, M., & Clegg, S. (2016). Organizational Zemblanity. *European Management Journal*, 34(1), 7–21. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.12.001>
- Goh, M. H. (2018, January 14). Crisis Management and Business Continuity Management: Why Is It Often Confused? *BCM Institute Blog*. <https://blog.bcm-institute.org/blog/crisis-management-and-business-continuity-management-why-is-it-often-confused>
- Hepner, H. (2021). *Ülevaade 2020. aasta IV kvartali puiduturust*. Erametsakeskus. <https://www.eramets.ee/uuringud-ja-statistika/hinnainfo/>
- Herbane, B. (2010). The Evolution of Business Continuity Management: A Historical Review of Practices and Drivers. *Business History*, 52(6), 978–1002. <https://doi.org/10.1080/00076791.2010.511185>

- Herbane, B., Elliott, D., & Swartz, E. M. (2004). Business Continuity Management: Time for a Strategic Role? *Long Range Planning*, 37(5), 435–57. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.07.011>
- Hädaolukorra seadus. (2017). *Riigi Teataja I*, 03.03.2017, 1. <https://www.riigiteataja.ee/akt/117052020003?leiaKehtiv>
- Kippenberger, T. (1999). Facing Different Types of Crisis. *The Antidote* 4(3), 24–27. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006697>
- Koronis, E., & Ponis, S. (2018). Better than before: The Resilient Organization in Crisis Mode. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 32–42. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0124>
- Lockwood, N. R. (2005). *Crisis Management in Today's Business Environment: Hr's Strategic Role*. Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/documents/1205rquartpdf.pdf>
- Long, R. (2018, May 9). CMT 101: Crisis Management Team Roles. *MHA Consulting Blog*. <https://www.mha-it.com/2018/05/09/crisis-management-team-roles/>
- Merendino, A. (2016, September 15). The Importance of Crisis Management in Business. *Coventry University Business Blog*. <http://blogs.coventry.ac.uk/business/2016/09/15/the-importance-of-crisis-management-in-business/>
- Metsamajandusuudised. (2020, May 18). <https://www.metsamajandusuudised.ee/uudised/2020/05/18/metsa-ja-puidutoostus-esitas-valitsusele-ettepanekud-eeesti-majanduse-vee-peal-hoidmiseks>
- Outreville, J.F. (1998). The Meaning of Risk. *Theory and Practice of Insurance*. pp. 1–12. Boston, MA: Springer US. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-6187-3\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-6187-3_1)
- Palttala, P., Boano, C., Lund, R., & Vos, M. (2012). Communication Gaps in Disaster Management: Perceptions by Experts from Governmental and Non-Governmental Organizations: Communication Gaps in Disaster Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 20(1), 2–12. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00656.x>

- Phillips, B. D., & Landahl, M. (2020). *Business continuity planning: increasing workplace resilience to disasters*. 1. tr. Waltham: Elsevier.
- PricewaterhouseCoopers. 2019. *Crisis Preparedness as the next competitive advantage: Learning from 4,500 crises*. <https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/pwc-global-crisis-survey-2019.pdf>
- Puidukoda OÜ. (2021, May). <https://www.puidukoda.eu/meist/#s-1>
- Roux-Dufort, C. (2009). The Devil Lies in Details! How Crises Build up Within Organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 4–11. doi: 10.1111/j.1468-5973.2009.00563.x.
- Sahebjamnia, N.S., Torabi, A., & Mansouri, S. A. (2015). Integrated Business Continuity and Disaster Recovery Planning: Towards Organizational Resilience. *European Journal of Operational Research*, 242(1), 261–73. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.09.055>
- Sahebjamnia, N. S., Torabi, A. & Mansouri, S. A. (2018). Building Organizational Resilience in the Face of Multiple Disruptions. *International Journal of Production Economics*, 197, 63–83. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.009>
- Sawalha, H. S., Ihab, L.E.J., & Al-Qudah, K.A.M. (2013). Crisis and Disaster Management in Jordanian Hotels: Practices and Cultural Considerations. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 22(3), 210–28. <https://doi.org/10.1108/DPM-09-2012-0101>
- Shaluf, I.M., Ahmadun, F., & Said, A. M. (2003). Review of Disaster and Crisis. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 12(1), 24–32. <https://doi.org/10.1108/09653560310463829>
- Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P. J., Nebojsa S. D., & Cardinali, S. (2020). Managing Uncertainty during a Global Pandemic: An International Business Perspective. *Journal of Business Research*, 116, 188–92. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.026>
- Speight, P. (2011). Business Continuity. *Journal of Applied Security Research*, 6(4), 529–54. <https://doi.org/10.1080/19361610.2011.604021>
- St. Pierre, M., Hofinger, G., & Simon, R. (2016). *Crisis Management in Acute Care Settings: Human Factors and Team Psychology in a High-Stakes Environment*. 3rd ed. 2016. Cham: Springer International Publishing : Imprint: Springer.

- Teo, W.L., Lee, M., & Lim, W.S. (2017). The Relational Activation of Resilience Model: How Leadership Activates Resilience in an Organizational Crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 136–47. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12179>
- Uitdewilligen, S., & Waller, M. J. (2018). Information Sharing and Decision-Making in Multidisciplinary Crisis Management Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 731–48. <https://doi.org/doi:10.1002/job.2301>
- Walker, D. (2019, March 8). What Is Organisational Resilience And Why Is It So Important? *ReadiNow*. <https://www.readinow.com/blog/what-organisational-resilience-why-important>
- Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22–53. <https://doi.org/10.1177/1534484308330018>.
- Watters, J. (2014). *Disaster Recovery, Crisis Response, and Business Continuity A Management Desk Reference*. Berkeley, CA: Apress.

## LISAD

### Lisa 1 Peamised kriiside tüübid

Mittefüüsilised kriisid				Füüsilised kriisid		
Majandus kriis	Infokriis	Personali-juhtimine	Maine kriis	Psühhopaatilised toimingud	Looduskatas troofid	Oluliste rajatiste häving
Tööjõu streigid	Varalise ja konfidentsiaalse teabe kadumine	Võtmejuhtide kaotus	Pahatahtlik laim	Toote võltsimine / rikkumine	Maavärin	Põhiressursi ja materjalivaru kaotus
Töötajate rahutused	Vale informatsiooniga teavitamine	Võtmetöötajate kaotus	Kuulujutud	Inimröövid	Tulekahju	Peamiste seadmete ja masinate tõrge
Aktsiahinna oluline langus ja kõikumised	Failide rikkumine	Puudumiste arvutõus	Haiged naljad	Pantvangi võtmine	Plahvatus	Põhi- võimaluste kaotamine
Turukokkukukkumine	Põhiteabe kaotamine klientide tarnijate osas	Vandaalitsejate ja õnnetuste arvu kasv	Organisatsiooni maine kahjustamine	Terrorirünnakud	Üleujutused	Suured häired tehastes
Sissetulekute suur langus		Vägivald töökohal	Korporatsioonilõhkurikkumine	Vägivald töökohal (sisekonfliktid)	Voolukatkestus	

Allikas: Devlin, 2007, lk 10; Aba-Bulgu *et al.*, 2006, lk 30 alusel

## Lisa 2 Kriisimeeskonna rollid valdkondadest lähtuvalt

Valdkond	Roll
Juhtimine	Juhib meeskonda, tagab töötajate turvalisuse ja heaolu ning hõlbustab äritegevuse õigeaegset jätkamist. Juht on meeskonna abistaja, mitte diktaator, julgustades arutelu ja arutelu, et tagada oluliste asjade nõuetekohane arvestamine. Kui peamine juht ei ole kättesaadav, peaks olema ka määratud asendusliige.
Administratiivne tugi	Juhi ja liikmete toetamine. Teavad, kus kõik on ja kuidas asju korda saata. Nad teevad märkmeid, jälgivad tegevusi. Ilma tõhusa ja pädeva administraatori tugiisikuta ei ole kriisireguleerimise meeskond sama edukas ega tulemuslik.
Rahandus ja haldus	Selles rollis oleva isiku peamine ülesanne on organisatsiooni finantsstabiilsuse juhtimine sündmuse ajal. Et aidata organisatsioonil kriisist üle saada, võib see isik teha selliseid otsuseid nagu krediidiilimiidi tõstmine või aruandlusega viivitamine.
Personalijuhtimine	Personalivaldkonda hõlmav isik vastutab ajutiste töötajate, hüvitiste küsimuste või leinanõustajate kaasamise eest. Samuti on personalitöötaja kaasatud töötajate teavitamise kriisi asjakohastest aspektidest; näiteks võivad nad töötajatele teatada, et ületunnitöö taotlused kiidetakse heaks järgmise kahe nädala jooksul.
Infotehnoloogia	Infotehnoloogia töötaja peamine ülesanne on sündmuse või toimingutega seotud Infotehnoloogia mõjudega seotud konteksti ja teabe koordineerimine ning edastamine.
Õigus	Õigusala hõlmava kriisirühma liige annab kõigile liikmetele nõu ja õigusabi vastutuse, kommunikatsiooni, seaduslikkuse, ettevaatlikkuse ja õiguslike tagajärgedega seoses.
Risk, turvalisus ja nõuetele vastavus	Neid valdkondi hõlmavas meeskonnas olev isik on organisatsiooni riskide, nõuetele vastavuse ja turvalisusega (sh füüsiline ja andmeturve) tegelevate meeskondade eestkõneleja. Ta teeb tihedat koostööd kohaliku omavalitsuse, õiguskaitse- ja uurimisasutustega.
Turundus ja kommunikatsioon	Selle valdkonna inimene kaalub kriisi mõju ja kõiki kavandatavaid vastuseid turundus- ja kommunikatsioonifunktsioonidele. See inimene tegeleb selliste küsimustega nagu näiteks, mida ja kellele suhelda, kui kriis põhjustab inimkaotuse.

Allikas: Long, 2018; Coombs, 2006 alusel

### Lisa 3 Kriisiplaani ülesehitus

Teemad	Sisu
Sissejuhatus	need aitavad inimestel saada teada plaani olulisusest. Oluline on kas
Plaani harjutamise kuupäevad	dokument on konfidentsiaalne või avalik ning mis on dokumendi viimane muutmise kuupäev.
Kriisimeeskonna nimekiri	meeskonnaliikmed, nende põhikohustused, millal tuleks kriisiplaan aktiveerida (mis on kriis). Kontaktlehel on kontaktandmed kriisimeeskonna
Kontaktide nimekiri	liikmete ja nende asendusliikmete jaoks. Oluline on asendusliikmete olemasolu, kui meeskonnaliige pole kättesaadav.
Teisejärguline kontaktide nimekiri	nimekiri inimestest, keda võib kriisi ajal vaja minna, näiteks kindlustusselts.
Hinnatud kriisid	see hõlmab organisatsiooni erinevate kriiside väljaselgitamist ja hindamist. Kriisiplaani pannakse dokumenteerimise eesmärgil tabeli kokkuvõtte kriisiriski hinnangust.
Kriisiplaani strateegia tööleht	kriisimeeskonnad peavad pidama täpset arvestust kriisi ajal tehtu üle. Kriisimeeskonnad vajavad seda teavet oma kriisijuhtimis alaste jõupingutuste hindamisel ja organisatsioon vajab seda teavet kriisist põhjustatud kohtuasjade või valitsuse juurdluste käsitlemisel.
Huvirühmade kontaktileht	kui huvirühm esitab teabenõude, siis on teada kes on huvirühm, kuidas organisatsioon reageeris ja kas organisatsioon vastas. Sageli pole kriisiolukorras meeskonnal küsimusele vastust ja lubatakse sellele hiljem vastata. Huvirühmade kontakti tööleht võimaldab meeskonnal jälgida taotlusi ja veenduda, et lubatud järelpärimised on täidetud. Tavaliselt keskendutakse meediale reageerimiseks, selleks tuleb valida pressiesindaja, st üks kõneisik.
Viide äri jätkusuutlikkuse kavale	on meeldetuletus, et ettevõtte võib võtta meetmeid tavapärase äritegevuse tagamiseks. Äri jätkusuutlikkuse plaan on eraldi dokument. Kuid see võib nõuda muudatusi, mida kriisimeeskond peab oma tegevuses arvestama.
Kriisijuhtimise keskus	on füüsiline asukoht, kus kriisimeeskond kohtub. See võib olla spetsiaalne ruum või lihtsalt nõupidamiste ruum. Juhul kui esmane kriisijuhtimise keskus hävitati või sinna ei pääse, tuleb lisada alternatiivsed kohad.
Kriisijärgse hindamise tööriistad	kriis järgse hindamise vahendid on rida intervjuuküsimusi ja küsitlusi. Kriisijärgsed hindamisvahendid pakuvad juhiseid kriisist õppimiseks.

Allikad: Phillips & Landahl, 2020, lk 65; Coombs, 2015, lk 116 alusel



## Lisa 4 Intervjuude kokkuvõte kategooriate lõikes

Kategooriad	Koodid	J1	J2	J3	J4	J5	J6	K1
Kriisi tuvastamine	Teadlikkus							
	Riskid on hinnatud	x			x	x		x
Kriisiks ettevalmistumine	Kriisitiübid							
	Kriisijuhtimise plaan							
	Rollid/vastutus				x	x		
	Juhendid					x		x
Kriisiga tegelemine	Õppused		x					x
	Kriisimeeskond					x	x	
	Otsustusprotsess							x
Kriisist väljumine	Analüüs							x
	Puuduste likvideerimine					x		x
Kriisi- kommunikatsioon	Teabe kogumine							
	Teabe levitamine		x					x

Lisa 5 Intervjuu plaan (Puidukoda OÜ tootmisjuht, müügidirektor, logistikajuht, tarneahelajuht, tehnikajuht, grupi arendusjuht kvaliteedikonsultant)

Teema	Küsimused	Viide kirjandusele
Intervjuu sissejuhatus	Tutvustan ennast, räägin magistritööst. Soojendusküsimused: Kui kaua olete Puidukoda OÜs töötanud? Mis on teie valdkond, mille eest organisatsioonis vastutate?	
Puidukoda OÜ majanduslik toimetulek ja mõjutused seoses pandeemiaga	Kuidas hindate eelmise aasta tulemusi ettevõttes? Mis on aidanud kaasa selliste tulemuste saavutamisel? Mis on olnud takistuseks? Kas pandeemia mõjutas organisatsiooni? Kas olite selleks valmistunud? Kuidas hindate selle olukorraga hakkama saamist?	
Kriisijuhtimise hetkeseis Puidukoda OÜs	Kriisid jagunevad füüsilisteks ja mittefüüsilisteks kriisideks. Näiteks kas te olete Puidukojas kokku puutunud mõne järgneva kriisiga: tooteprobleemid, avalikkuse negatiivne ettekujutus organisatsioonist, rahalised probleemid, töösuhete probleemid, loodusest tulenevad õnnetused (nt üleujutus), õnnetused (tulekahju, pikaajaline elektrikatkestus jne) või tahtlikud teod (nt pomm või süütamine)? Kui jah, siis: Kuidas te käitusite? Kuidas meeskond toimis? Kas olid juhised mida järgisite või kui ei, siis mille alusel toimisite? Või pigem oli tegu improvisatsiooniga? Kuidas hindate kriisi likvideerimist? Kas õppisite sellest?	Devlin, 2007; Aba-Bulgu <i>et al.</i> , 2006
Senine kriisiga toimetulek	Kuidas toimub kriisi järgne analüüs kes, mida, millal ja kuidas erinevat tüüpi olukordade lahendamise puhul analüüsib? Kas organisatsioonis on täna olemas plaan või info selle kohta, millised kriisid võivad ettevõtet tabada? Kuidas hindate Puidukoda OÜ valmisolekut kriisidega toimetulekuks? Kas te olete ära hinnanud riskid, mis võivad olevat organisatsiooni tabada? Kas teil on olemas kriisjuhtimise plaan? Kui ei, siis kas peaks olema?	Herbane, 2010; Devlin, 2007; Coombs, 2006; Lockwood, 2005
Kriisiga toimetulek tulevikus	Kriisijuhtimises on oluline roll kriisijuhtimise meeskonnal ja kriisikommunikatsioonil. Kui te mõtlete tagasi Puidukojas olnud kriisidele, siis kuidas toimis kriisijuhtimise meeskond ja kriisikommunikatsioon? Intervjuu lõppedes, kuidas te tunnete, kas antud teema on teie ettevõtte jaoks oluline ning te vajaksite kriisiplaani loomist või selle kaasajastamist? Mis on olulised sammud, mida esimesena ette võtaksite? Kui see teema ei vaja teie arvates arendamist, siis kuidas plaanite kriise ennetada või nendega tegeleda?	Devlin, 2007; Long, 2018; Coombs 2006; Palttala <i>et al.</i> , 2012
Intervjuu lõpetamine	Sõna andmine veel vastajale, kas on midagi eelnevale jutule lisada?	

## Lisa 6 ankeetküsitluse plaan (valdkonna töötajad, umbes 32 töötajat)

Teema	Küsimused	Viide kirjandusele
Ankeedi sissejuhatavat tekst	Info enda kohta ja kirjeldus, magistritöö tutvustus ning info selle kohta miks ja kuidas andmeid kogun.	
Vastaja tuvastamine üldandmed	Osakond, ametikoht, staaž organisatsioonis, haridustase, vanus, sugu.	
Kokkupuude kriisidega	<p>Väidetele vastamine:            Kriis on minu igapäeva töö osa.            Puidukoda OÜd võiksid tabada järgmised kriisid: sotsiaalsed rahutused ekspordi piirkonnas toormaterjali tarne võimalik langus; bioloogilised ohud ja pandeemiad; finantsprobleemid; tootega seotud probleemid; avalikkuse negatiivne ettekujutus organisatsioonist; töösuhete probleemid; loodusõnnetused; tulekahju; tahtlikud teod (süütamine, pomm, vms).            Sinu ametikohal võivad esineda järgmised kriisid: sotsiaalsed rahutused ekspordi piirkonnas toormaterjali tarne võimalik langus; bioloogilised ohud ja pandeemiad; finantsprobleemid; tootega seotud probleemid; avalikkuse negatiivne ettekujutus organisatsioonist; töösuhete probleemid; loodusõnnetused; tulekahju; tahtlikud teod (süütamine, pomm, vms).            Viimase aasta jooksul olen Puidukojas kokku puutunud mõne järgneva kriisiga: finantsprobleemid; tootega seotud probleemid; avalikkuse negatiivne ettekujutus organisatsioonist; töösuhete probleemid; loodusõnnetused; tulekahju; tahtlikud teod (süütamine, pomm, vms).</p>	Carmeli & Schaubroeck, 2008; Sawalha <i>et al.</i> , 2013
Kriisiga toimetulek	<p>Väidetele vastamine:            Eelmise ja selle aasta kriis (Covid-19) mõjutas minu tööd.            Puidukojal on olemas plaan kriisi või muu ohuolukorras käitumiseks.            Tean, milliseid ressursse oma valdkonnas planeerida, et kriisiga edukalt toime tulla.            Kriisi lahendamisel tean, mida pean oma töös tegema.            Olen kriisidega toimetulekuks saanud väljaõppe.            Puidukojal on olemas kriisijuhtimise meeskond.            Kriisi ajal toimus töötajatele juhtkonna poolne kriisikommunikatsioon.            Vali väidetest kõige sobivamad:            Kriisikommunikatsiooniks kasutati järgmisi kanaleid: Facebooki grupp; siseveeb; kokku kutsutud üldkoosolekud; meediakanalid</p>	Herbane, 2010; Devlin, 2007; Coombs, 2006; Lockwood, 2005

	Avatud küsimus: Mida soovite veel lisada seoses Covid- 19 kriisiga toimetuleku osas?	
Hinnang Puidukojale kriisidega toimetulekuks	Väidetele vastamine: Arvestades viimase aasta kriise, siis kuidas hindate Puidukoja toimetulekut? Juhtimisotsuste tegemine oli tõhus; Meeskonnatöö oli efektiivne Kriisiplaan oli olemas Kriisiplaani oli töötajatele tutvustatud Rollide ja vastutus oli selge Juhtkonna poolne info jagamine oli olemas Töötajate omavaheline kommunikatsioon oli olemas Väliste osapooltega suhtlemine nagu peamised partnerid ja peamised tarnijad toimis	
Kriisiga toimetulek tulevikus	Reasta olulisuse järjekorras Kriisi ajal võivad Puidukoda tabada järgmised ohud, kui olulised need on? Klientide kaotus Ettevõtte maine kahjustamine Edasimüüjate usalduse kaotamine Infrastruktuuri, rajatiste ja hoonete kahjustamine Töötajate vigastus või kaotus Tööjõu puudumine Vasta väitele: Kuivõrd oluline on sinu ametikohal kriisiplaani olemasolu? Mida peaks kriisiplaan sisaldama? Riskide hindamine Juhtimise plaan (juhtkonna tegevus, vastustusjaotus) Kriisile reageerimise kava Sisekommunikatsiooni plaan Väliskommunikatsiooni plaan Üksikasjalik ressursside plaan Töötajate oskuste arendamise plaan Kriisiplaani aktiveerimise juhised Vasta avatud küsimustele: Kuidas peaks Puidukoda OÜ valmistuma, et olla kriisideks valmis, mida peaks tegema? Kes peaksid olema Puidukoda OÜ kriisijuhtimise meeskonnas?	Sawalha <i>et al.</i> , 2013; Long, 2018;

## Lisa 7 Magistritöö uuringu kaaskiri ja küsimustik „Küsitlus kriisidest Puidukoda OÜs“



### Küsitlus kriisidest Puidukoda OÜs

Koostan magistritööd teemal "KRIISJUHTIMISE PLAANI KOOSTAMINE TOOTMISETTEVÕTTE PUIDUKODA OÜ NÄITEL". Magistritöö eesmärk on välja selgitada Puidukoda OÜ valmisolek kriisiolukordadeks ja välja töötada ettepanekud kriisijuhtimise plaani koostamiseks. Sellest tulenevalt on mul vaja Sinu abi järgneva ankeedi täitmisel.

Ankeedi eesmärk on teada saada Puidukoda OÜ spetsialistide ja juhtide kogemus seoses kriisidega ja selgitada välja kriisiga kokku puutuvate osapoolte pädevus kriisiolukordade lahendamiseks ning uurida, mida peaks Puidukoda OÜs kriiside lahendamisel tegema teisiti, kui seda siiani on tehtud.

Kriis antud ankeedis tähendab väljakutset või muutust eeldavat olukorda, kus varasemad kogemused ja reageerimisviisid ei ole olukorraga toimetulekuks piisavad.

Loodusõnnetus – loodusjõudude tegevusest põhjustatud hävitava toimega sündmus, sealhulgas sündmus, mis seab ohtu elu, tervise, loodus- või tootmiskeskonna

OLEN SULLE VÄGA VÄGA TÄNULIK, KUI VÕTAD ~ 20 MINUTIT AEGA JA JÕUAD KÜSIMUSEGA LÕPUNI.

Marit

#### KOKKUPUUDE KRIISIDEGA

Hinda kuivõrd oled nõus järgmiste väidetega skaalal 1-ei ole nõus, 2-pigem ei ole nõus, 3-neutraalne, 4-pigem olen nõus, 5-täiesti nõus

##### 1. Kriis on minu igapäeva töö osa? \*

*Hinda kuivõrd oled nõus järgmiste väidetega skaalal 1-ei ole nõus, 2-pigem ei ole nõus, 3-neutraalne, 4-pigem olen nõus, 5-täiesti nõus*

1   2   3   4   5

2. Puidukoda OÜd võiksid tabada järgmised kriisid: \*

	1-ei ole nõus	2-pigem ei ole nõus	3-neutraalne	4-pigem olen nõus	5-täiesti nõus
Sotsiaalsed rahutused ekspordi piirkonnas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toomaterjali tarne võimalik langus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bioloogilised ohud ja pandeemiad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finantsprobleemid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tootega seotud probleemid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avalikkuse negatiivne ettekujutus organisatsioonist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töösuhete probleemid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loodusõnnetused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulekahju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tahtlikud teod (süütamine, pomm, vms)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Sinu ametikohal võivad esineda järgmised kriisid: \*

	1-ei ole nõus	2-pigem ei ole nõus	3-neutraalne	4-pigem olen nõus	5-täiesti nõus
Sotsiaalsed rahutused ekspordi piirkonnas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toomaterjali tarne võimalik langus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bioloogilised ohud ja pandeemiad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finantsprobleemid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tootega seotud probleemid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avalikkuse negatiivne ettekujutus organisatsioonist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töösuhete probleemid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loodusõnnetused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulekahju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tahtlikud teod (süütamine, pomm, vms)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Viimase aasta jooksul olen Puidukojas kokku puutunud mõne järgneva kriisiga \*

	1-ei ole nõus	2-pigem ei ole nõus	3-neutraalne	4-pigem olen nõus	5-täiesti nõus
Finantsprobleemid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tootega seotud probleemid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avalikkuse negatiivne ettekujutus organisatsioonist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töösuhete probleemid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loodusõnnetused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulekahju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tahtlikud teod (süütamine, pomm, vms)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### KRIISIGA TOIMETULEK

Selles blokis mõtle kriisile seonduvalt perioodile märts 2020-märts 2021

Hinda kuivõrd oled nõus järgmiste väidetega skaalal 1-ei ole nõus, 2-pigem ei ole nõus, 3-neutraalne, 4-pigem olen nõus, 5-täiesti nõus

5. Eelmise ja selle aasta kriis (Covid-19) mõjutas minu tööd. \*

1   2   3   4   5

6. Puidukojal on olemas plaan kriisi või muu ohuolukorras käitumiseks. \*

1   2   3   4   5

7. Tean, milliseid ressursse oma valdkonnas planeerida, et kriisiga edukalt toime tulla. \*

1   2   3   4   5

8. Kriisi lahendamisel tean, mida pean oma töös tegema. \*

1 2 3 4 5

9. Olen kriisidega toimetulekuks saanud väljaõppe. \*

1 2 3 4 5

10. Puidukojal on olemas kriisijuhtimise meeskond. \*

1 2 3 4 5

11. Kriisi ajal toimus töötajatele juhtkonna poolene kriisikommunikatsioon. \*

1 2 3 4 5

12. Kriisikommunikatsiooniks kasutati järgmisi kanaleid: \*

	1-ei ole nõus	2-pigem ei ole nõus	3-neutraalne	4-pigem olen nõus	5-täiesti nõus
Facebooki grupp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siseveeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokku kutsutud üldkoosolekud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meediakanalid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mida soovite veel lisada seoses Covid-19 kriisiga toimetuleku osas? \*

Sisestage oma vastus



14. Arvestades viimase aasta kriise, siis kuidas hindate Puidukoja toimetulekut? \*

	1-ei ole nõus	2-pigem ei ole nõus	3-neutraalne	4-pigem olen nõus	5-täiesti nõus
Juhtimise ja otsuste tegemine oli tõhus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meeskonnatöö oli efektiivne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriisiplaan oli olemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriisiplaani oli töötajatele tutvustatud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rollide ja vastutus oli selge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juhtkonna poolne info jagamine oli olemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötajate omavaheline kommunikatsioon oli olemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välise osapooltega suhtlemine nagu peamised partnerid ja peamised tarnijad toimis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## KRIISIGA TOIMETULEK TULEVIKUS

Reasta olulisuse järjekorras 1- ebaoluline, 2-pigem ei ole oluline, 3-neutraalne, 4-oluline, 5-väga oluline

15. Kriisi ajal võivad Puidukoda tabada järgmised ohud, kui olulised need on? \*

	1- ebaoluline	2-pigem ei ole oluline	3-neutraalne	4-oluline	5-väga oluline
Klientide kaotus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtte maine kahjustamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edasimüüjate usalduse kaotamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infrastruktuuri, rajatiste ja hoonete kahjustamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötajate vigastus või kaotus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tööjõu vähesus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Kuivõrd oluline on sinu ametikohal kriisiplaani olemasolu? \*

Reasta olulisuse järjekorras 1- ebaoluline, 2-pigem ei ole oluline, 3-neutraalne, 4-oluline, 5-väga oluline

1   2   3   4   5

17. Mida peaks kriisiplaan sisaldama? \*

Hinda kuivõrd oled nõus järgmiste väidetega skaalal 1-ei ole nõus, 2-pigem ei ole nõus, 3-neutraalne, 4-pigem olen nõus, 5-täiesti nõus

	1-ei ole nõus	2-pigem ei ole nõus	3-neutraalne	4-pigem olen nõus	5-täiesti nõus
Riskide hindamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juhtimise plaan (juhtkonna tegevus, vastustusjaotus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriisile reageerimise kava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisekommunikatsiooni plaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Väliskommunikatsiooni plaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üksikasjalik ressursside plaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötajate oskuste arendamise plaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriisiplaani aktiveerimise juhised	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Kuidas peaks Puidukoda OÜ valmistuma, et olla kriisideks valmis, mida peaks tegema? \*

19. Kes peaksid olema Puidukoda OÜ kriisijuhtimise meeskonnas? \*

## ÜLDANDMED

20. Millises osakonnas töötad? \*

- Logistika
- Müük
- Tootmise üldosakond
- Raamatupidamine
- Ost
- Administratsioon
- Muu

21. Ametikoha positsioon \*

- spetsialist
- juht
- Muu

22. Staaž Puidukoda OÜs \*

- Alla 1 a
- 1-5 a
- üle 5 a

23. Sinu haridustase \*

- põhiharidus
- keskharidus
- kõrgharidus

24. Sinu vanus \*

- kuni 25a
- 26 - 40a
- 41- 55
- üle 55a

25. Sugu \*

- Naine
- Mees

## Lisa 8 Soovituslik kriisiplaani ülesehitus Puidukoda OÜs

Kriisiplaani teemad	Teema sisu
Sissejuhatus	Selgitus kriisiplaani olulisusest Puidukoda OÜs. Annab ülevaate dokumendi kasutamisest, selgitab mis on kriis ja märgitakse ära plaani viimase versiooni kuupäev.
Plaani aktiveerimine	Leppida kokki märgid, millest algab kriisile reageerimine. Kuna kriisiolukorra loomulik esimene reaktsioon on kaos, siis tuleks kokku leppida asjaolud, mis aktiveerivad konkreetse kriisile reageerimise. Võttes arvesse kriisi tüüpi või asukohta kus kriis aset leiab, peaks plaani aktiveerimise staadiumis olema kokkulepitud kuidas töötajad peaksid reageerima. Samas peab selles blokis olema ka kokkulepitud märguanne või juhised, mis annab märku kriisi lõpust.
Kriisimeeskonna nimekiri	Siin on kirjas kogu meeskonna kontaktandmed ning kindlasti ka nende asendusliikmete andmed. Kindlasti on oluline asendusliikmete olemasolu, kui meeskonna liige ei ole kättesaadav. Siin tuleks iga meeskonnaliikme nime järgi kirjutada lahti tema vastutusvaldkonnad ning milliste ressursside olemasolu eest keegi vastutab.
Võimalikud vajalikud kontaktid	Kontaktandmed nende kohta, keda võib vaja minna, sealhulgas väliskonsultandid ja teemaasjatundjaid.
Kriisimeeskonna juhtimiskeskus	Siin peaks olema määratletud kriisijuhtimise füüsiline asukoht, kus kriisimeeskond koguneb.
Hinnatud kriisid	Kriisiplaani tuleks panna kokkuvõtte hinnatud kriisidest. Kriiside hindamiseks võiks kirjeldada stsenaariume, millega Puidukoda OÜ kokku puutub. Nende võimalike juhtumite täpsem tundmine aitab planeerida.
Sise- ja välis kommunikatsiooniplaan	Tuleb luua plaan kuidas kiireloomulist teavet levitatakse kõigile töötajatele, kuidas jagate sisemiselt tundlikke uudiseid, milliseid kanaleid kasutatakse. Tuleks kaardistada peamised huvirühmad määrata pressiesindaja. Läbi tuleks mõelda kommunikatsiooni tüüpsõnumid, mida erinevate olukordade puhul edastatakse.
Väljaõpe	Kriisiplaani läbimängimine aitab kriisimeeskonnal oma individuaalset rolli ja koostööd harjutada. Oluline on stsenaariume läbi mängida kogu organisatsiooniga, et kõik teaksid, märke, mis käivitab kriisi ja mis lõpetab sellega tegelemise. Siia käivad kindlasti ka evakuaatsiooniõppused, esmaabiandmine jne.
Kriisijärgne hindamine	Oluline on, et peale kriisi toimuks analüüsimine ja peaks olema ette koostatud küsitlused, millega saab koheselt anda hinnangu kriisi lahendamisele. Oluline on õppida ning muuta sellest tulenevalt ka kriisiplaani.

## SUMMARY

### PREPARATION OF CRISIS MANAGEMENT PLAN ON THE EXAMPLE OF MANUFACTURING COMPANY PUIDUKODA OÜ

Marit Tisler

This master's thesis topic is timely from the pandemic situation that started in the spring of 2020, which highlighted the need for constant readiness for change, the intensity and ever-varying extent of change, are important for the sustainability of the organization and the need for action. It was necessary to respond to the questions that arose at once and immediately, and to know how to implement change as effectively as possible in difficult times. Organizations were in a state of ignorance where a plan was needed for the entire organization's processes - from production to supply chain management, customer relationships to recruitment processes, and safety measures had taken on a whole new dimension.

The aim of the master's thesis is to clarify the need and readiness of the production company Puidukoda OÜ to deal with crisis management and to develop proposals for the preparation of a crisis management plan. The master's thesis offers solutions to the problems of the owners of Puidukoda OÜ. Although the work is done on the basis of one organization, the results are largely generalizable to other production companies that are looking for ways to act more consciously in crisis situations.

Based on the goal, is being searched answers to the following research questions:

- What are the important components and variables in a crisis management plan?
- How does the business sustainability plan affect the structure of the crisis management plan?
- What is the current state of crisis management in Puidukoda OÜ?

In order to achieve this goal, the following research tasks have been set:

- To present a theoretical approach to crisis management based on scientific sources and to provide an overview of the factors influencing crisis management.
- Carry out an empirical study on the crisis management organization of Puidukoda OÜ and map the current situation in crisis management.
- On the basis of research and theory, to find out the need and readiness of crisis management in the company and to make proposals to Puidukoda OÜ for the development of a crisis management plan.

In the theoretical part of the work, it became clear that the crisis plan is not a detailed guide to dealing with the crisis and cannot be designed with a scenario for each crisis, but an important plan that gives the crisis management team choices of information to help resolve the crisis. Time is a valuable commodity during a crisis, and in a crisis stage, a crisis plan saves time. The plan contains pre-collected critical information that is easy to access and make decisions by defining responsibilities and tasks in advance. It cannot be assumed that people are diligent, nor can certain routines and procedures within an organization be expected to alleviate people's failures. However, the existing literature on trustworthy organizations suggests that accidents are normal in very complex and interdependent systems. Crisis communication is important for overcoming crises, as it keeps people informed at the right time and with the right information. Even if the crisis does not currently affect the organization, preparations must be made and existing information shared with employees.

The empirical part of the master's thesis is carried out using triangulation of methods, which means that a combination of different methods was used to understand the problem and fulfill the aim of the thesis. The research process was three-tiered. First, the situation of crisis management in the company and the processes and guidelines that support crisis management were studied, using document analysis. The second stage was to get an overview of the managers' views on how the crises have affected the organization and whether crisis management is relevant and would need to be addressed in more detail and whether there are plans for how to act in a crisis situation. Then semi-structured interviews were conducted with managers whose responsibility are related to the company's main tasks. Thirdly, the aim was to find out the experience of the specialists



and managers of the Puidukoda OÜ in relation to crises and the competence of the parties exposed to the crisis to solve crisis situations, and to examine what the Puidukoda OÜ should do differently in crisis management than has been the case so far. To do this, there were used a semi-structured web-based survey.

The goal set in the master's thesis and the resulting research tasks were fulfilled. Needs and readiness were mapped and analysis was performed. Based on the aim of the study, there were made suggestions to the company, and one of the main recommendations based on the results of the study is to draw up a written crisis management plan, a list of crisis teams, possible necessary contacts. In order to better implement the crisis plan in the daily activities of Puidukoda OÜ, it is necessary to focus on training and post-crisis assessment of how the crisis was coped. The proposals were presented to the future crisis team and based on their feedback, it can be confirmed that the key people of Puidukoda OÜ are more aware of crisis management and are motivated to start compiling a crisis plan according to the presented proposals.

The theory, research and proposals presented in this thesis could be useful for other production companies as well. The topic of the dissertation offers several opportunities for further development, for example the role of personnel management in crisis management could be studied. Crisis management requires the development of the company's specific capabilities in order to be able to effectively identify, respond to and recover from crisis events.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Marit Tisler,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose,  
KRIISJUHTIMISE PLAANI KOOSTAMINE TOOTMISETTEVÕTTE PUIDUKODA  
OÜ NÄITEL

mille juhendaja on Arvi Kuura,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi  
DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Marit Tisler*

*19.05.2021*