

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Marko Pöder

**ORGANISATSIOONILISE ÕPPIMISVÕIME
TÕSTMINE PAULIG GRUPI
ETTEVÕTETES EESTIS**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: PhD Kurmet Kivipõld

Tartu 2014

Soovin suunata kaitsmisele.....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud " ".....2014.a.

.....õppetooli juhataja.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. ÕPPIVA ORGANISATSIOONI TEOREETILISED ALUSED	8
1.1 Õppiva organisatsiooni olemus ja olulisus majanduse laiemas kontekstis	8
1.2 Ülevaade õppiva organisatsiooni mõõtmisvahenditest ja nende erinevustest ..	18
1.3 Õppiva organisatsiooni mõõdiku kasutusulatus ja uurimistulemuste erinevused	27
2. ÕPPIVA ORGANISATSIOONI EMPIIRILINE ANALÜÜS PAULIG GRUPI	
ETTEVÕTETES EESTIS	33
2.1 Uurimisobjekti, uuringu meetodika ja valimi kirjeldus	33
2.2 Õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumise analüüs	39
2.3 Järeldused ja ettepanekud organisatsioonilise õppimisvõime tõstmiseks	45
KOKKUVÕTE	52
KASUTATUD ALLIKAD	56
LISAD	62
Lisa 1. Dimensions of Learning Organization Questionnaire (inglise keelne)	62
Lisa 2. Õppiva organisatsiooni küsimustik (eesti keelne)	69
Lisa 3. Üksuste põhine dimensioonide vaheline Wilcoxon'i paaris test	74
Lisa 4. Paulig Grupp Eesti korrelatsioonianalüüs	75
SUMMARY	76

SISSEJUHATUS

Ettevõtlus on nagu võidujooks, pidevalt arenevas ja kiiresti muutuv ühiskonnas. Parimaks toimetulekuks on organisatsioonidel vaja suhtuda oma tegevusse kriitiliselt ja arvestada väliskeskkonnast tulenevate mõjutustega, mis toovad kaasa üha uusi väljakutseid ja ettevõtluse standardeid organisatsioonide edukaks toimimiseks. Lisaks ilmestab tänast ettevõtluskeskkonda tööjõu vaba liikumine, oskustöölise ja tippspetsialistide puudus, muutuste mastaapsuse kasv ja turgude kõikumised. Seetõttu peavad organisatsioonid olema suutelised kiiresti kohanema muutustega, plaanide ülevaatamist ning ressursside ja võimekuste pidevat ümberjagamist. Et tagada organisatsioonide jätkusuutlikkus tänapäeva tugevnenud konkurentsitingimustes, on vaja uusi ja laiapõhjalisemaid juhtimisalaseid teadmisi ning oskusi, mida ei ole võimalik saavutada mitte ainult tehnoloogiliste eeliste abil, vaid paralleelselt peab organisatsioonis arendama õppimisega seotud protsesse ning tegelema teadmiste omandamise, jagamise ja kinnistamisega.

Õppimine ja organisatsioon käivad käsikäes, mistõttu on kahte justkui sarnast terminit, *organisatsiooniline õppimine* ja *õppiv organisatsioon*, uuritud aastakümneid. Esimesed uuringud pärinevad 70-st aastatest ning aastakümnetega on juhtimine muutuste juhtimise seisukohast muutunud aina aktuaalsemaks. Õppimine on muutunud organisatsioonidele küll loomulikuks tegevuseks, kuid jätkusuutlikkuse ja konkurentsieelise tagab eristumine, ehk konkurentidest kiirem, oskuslikum ja järjepidevam areng. Örtenblad (2001: 128) on oma raamatus kirjutanud, et õppivat organisatsiooni ja organisatsioonilist õppimist on kasutatud omavaheliste alternatiividena ning vaadeldud kui samu mõisteid või isegi kasutatud sünonüümidenä. Kontseptsioonilises mõttes on mõisted selgelt väga erinevad, kuigi mõned teadlased ei näe vajadust neid eristada.

Selguse huvides on autor valinud uurimustöö läbivaks teemaks õppiva organisatsiooni, mis väärtustab uusi teadmisi ja ideid, põhineb osaleval juhtimisel ning mille aluseks on töötajate süsteemne õpe ja teadusjuhtimine. Lisaks on mitmed uuringud kinnitanud, et õppivad organisatsioonid on reguleeritumad, paindlikumad, konkurentsivõimelisemad ja kohanevad muutuva keskkonnaga kiiremini.

Magistritöö teema valikul osutusid määravaks lisaks teema aktuaalsusele, autori huvi õppiva organisatsiooni teooriate vastu ning isiklik töökogemus Paulig Coffee AS-is. Eestis tegutseva Paulig Grupi alla kuuluvad lisaks Pauligile veel AS Santa Maria, Saue Production OÜ ja Vendor Eesti OÜ. Õppiva organisatsiooni uuringu raames keskendub autor Paulig Grupile Eestis, kirjeldades ja andes hinnangu nelja üksuse praegusele olukorrale õppiva organisatsiooni kontseptsioonist lähtuvalt. Uurimuse Paulig Grupi Eesti ettevõtete põhjal teeb kõitvamaks see, et organisatsioonid tegutsevad erinevates tegevusharudes (Paulig – kohvi hulгимүүк; Santa Maria – maitseainete väikepakendite tootmine ja hulгимүүк; Saue Production – tööstuslikud maitseained ja Vendor – pakub tehnoloogilisi täisteenuslahendusi HoReCa sektorile), mistõttu on autori huvi hinnata erinevates tegevusharudes tegutsevate organisatsioonide õppimist. Toetudes Torokoff (2008: 15) uuringutele, siis antud uurimuse juures on oluline teada, et Eestis on vähesel määral läbi viidud õppiva organisatsiooni uuringuid (tootmis-, tehnoloogilise täisteenus lahenduse- ja müügiettevõtetes), mis teeb töö huvitavamaks ja ka väljakutsuvamaks. Teaduslikult tõestatud õppiva organisatsiooni uurimused on peamiselt hõlmanud meditsiini-, haridusasutusi, IT- ja pangandussektoreid.

Uurimuse juures on oluline teadmine, et Paulig Grupi Eesti organisatsioonides ei ole läbi viidud uurimusi õppiva organisatsiooni kontekstist lähtuvalt. Seepärast on autor veendunud, et uurimusest võib olla kasu Paulig Grupi Eesti organisatsioonidele, kuna saadud tulemused võimaldavad analüüsida grupi ettevõtteid, anda hinnangut õppivale organisatsioonile, määratleda kasvupotentsiaal ning kasutada sisemisi kitsaskohti organisatsioonilise õppimisvõime tõstmiseks.

Magistritöö eesmärgiks on töötada välja ettepanekud tõstmaks organisatsioonilist õppimisvõimet Paulig Grupi ettevõtetes Eestis. Autor leiab, et uurimusest saadud info on väärtuslik materjal organisatsiooni juhtidele, mille oskuslik kasutamine annab ülevaate õppimist soodustavatest teguritest.

Töö eesmärgist tulenevalt püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

1. Õppiva organisatsiooni olemuse määratlemine ja erinevate mõõdikute ülevaade teoreetilise kirjanduse abil;
2. Õppiva organisatsiooni küsimustiku kasutusvõimalused ja erinevate sektorite uurimistulemuste eripärad;
3. Teostada õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumise uuring vastavalt uurimisraamistikule;
4. Saadud andmete süstematiseerimine, analüüsimine ja nende põhjal soovitusettepanekute välja töötamine õppiva organisatsiooni teooriast lähtuvalt.

Magistritöö uurimisülesannete täitmiseks vajalik teoreetiline tagapõhi ja meetodika põhineb eesti ja inglise keelsel erialasel kirjandusel. Allikatena on kasutatud mitmesuguseid teemakohaseid raamatuid, teaduslikke artikleid ning erinevates meediakanalites avaldatud väljaandeid. Töös leiavad kajastust mitmed olulisemad õppiva organisatsiooni teoreetikud nagu Peter Senge (1990), kelle teos “Viies distsipliin” (The Fifth Discipline) ilmus esmakordselt 1990. aastal, Pedler *et al.* (1997), De Geus (1999), Chris Argyris (1976), Marquardt (2002, 2010), Sydänmaanlakka (2002), Torokoff (2008) ja Moilanen (2005).

Autor on keskendunud uurimustöö koostamisel palju tähelepanu pälvinud Watkins ja Marsick (1993, 1996) integreeritud õppiva organisatsiooni mudelile DLOQ (inglise keelne nimetus - Dimensions of Learning Organization Questionnaire), mida on peetud kui kõige täiuslikumaks õppiva organisatsiooni kontseptsiooni mudeliks. Lisaks on nende poolt välja pakutud õppiva organisatsiooni mudel olnud paljudele teistele teoreetikutele toetuspunktiks.

Täitmaks töö eesmärki ja püstitatud uurimisülesandeid, koosneb magistritöö kahest peatükist. Töö esimeses peatükis antakse ülevaade õppiva organisatsiooni olemusest, erinevatest käsitlustest ja õppiva organisatsiooni mudelitest koos eeliste ja puudustega nende rakendamisel ning tuuakse näiteid õppivate organisatsioonide uurimuste kohta. Empiirilises osas tutvustatakse Paulig Gruppi ja nelja üksust, viiakse läbi õppiva organisatsiooni kvantitatiivne uurimus Marsick ja Watkinsi õppiva organisatsiooni teooriast lähtuvalt ning analüüsitakse õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumist. Uurimusest saadud andmed süstematiseeritakse, analüüsitakse Grupi ja nelja üksuse

tulemusi, võrreldakse omavahel, viiakse läbi tulemuslikkuse analüüs, tuuakse välja olulisemad järeldused ning töötatakse välja ettepanekud tõstmaks organisatsioonilist õppimisvõimet Paulig Grupp Eestis. Magistritöö koostaja on seisukohal, et õppiva organisatsiooni uurimus on abiks Eestis tegutseva Paulig Grupi organisatsioonidele ja nende juhtidele, andmaks täiendavat sisendit Grupi ettevõtete jätkuval arengul.

Autor tänab oma juhendajat Kurmet Kivipõldu, retsensenti Kadri Karmat ja Paulig Grupi Eesti organisatsioone, kelle abiga osutus antud magistritöö kirjutamine võimalikuks.

1. ÕPPIVA ORGANISATSIiooni TEOREETILISED ALUSED

1.1 Õppiva organisatsiooni olemus ja olulisus majanduse laiemas kontekstis

Tegevuskeskkonna ettearvamatus ja määramatuse kasv tingivad muutusi organisatsiooni struktuuris ning seetõttu on kasvanud vajadus kohaneda või ennetada kiireid muutusi organisatsiooni ümbritsevas väliskeskkonnas. Õppiva organisatsiooni mõiste on saanud üha rohkem tähelepanu organisatsiooniliste uuringute valdkonnas ja kujunenud oluliseks faktoriks õppimise arendamisel. Tuginedes mitmete autorite arvamusele (Senge 2001, Nikkanen *et al* 2005, Collinson 2007) on üheks oluliseks toimetuleku võimaluseks rakendada õppiva organisatsiooni paradigmat, mis kaasab kogu organisatsiooni erinevaid tegutsemistasandeid eneseanalüüsi- ja arenguga.

Elkin *et al*² (2009: 71) arvates on tänapäeva ettevõtete peamiseks eduteguriks võime kohaneda muutuva keskkonna, konkurentsi ja turusituatsiooniga. De Geus (1999: 36) lisab, et saada hakkama muutuva maailmaga, peab igaüks suutma edasi liikuda ja muutuda, arendada uusi oskusi ja lähenemisviise - suutma õppida. Paljudes firmades toimuvad debatid inimeste potentsiaali, kogemuste ja lojaalsuse kaotamisest ning on üle koormatud muredest inimkapitali kaotsimineku üle. Seepärast vajavad organisatsioonid uut mõtlemisviisi edukuse mõõtmiseks ning edukus sõltub oskuslikkusest inimestega suhtlemises, teadmiste baasi loomisest ja järjepidevast arendamisest.

Õppiva organisatsiooni eelduseks võib pidada põhjalikku muutust õpetamisega seotud lähenemisviisis 20.sajandi teisel poolel, mis muutis eelkõige õpilase ja õpetaja vahelisi suhteid läbi dialoogi – õppimine on jagatud vastutus (Burkey 1993, viidatud Cors 2003: 8 vahendusel). Võrreldes varasemate ideoloogiatega tõi selline lähenemine õppiva organisatsiooni valdkonda suure nihke.

Vaatamata sellele, et „õppiva organisatsiooni“ kontseptsiooni uuritakse üle mitmekümne aasta, põhjustab segadust sarnasus kahe mõiste vahel ning arvatakse, et need terminid on asendatavad: *organisatsiooniline õppimine (organizational learning)* ja *õppiv organisatsioon (learning organization)*. Ehkki osa autoritest seob neid või kasutab sünonüümina, on need mõisted kontseptuaalselt siiski erinevad. Türk (2005: 332) kirjeldab õppivat organisatsiooni, mis väärtustab uusi teadmisi ja ideid, tagades nende genereerimise, rakendamise ja säilitamisega organisatsioonis. Põhineb osaleval juhtimisel ning selle arengu eelduseks on intellektuaalne kapital, mille aluseks on töötajate süsteemne õpe ja teadmusjuhtimine Örtenblad (2001: 125). Jamali *et al.*² (2009: 113) toovad välja, et õppiv organisatsioon on tulemus ja organisatsiooniline õppimine on protsess selle tulemuse saavutamiseks. Õppiv organisatsioon keskendub organisatsioonilistele protsessidele ja struktuuridele, mis loovad või parandavad õppimisvõimalusi, lisavad Armstrong *et al* (2003: 74).

Tuues välja organisatsioonilise õppimise ja õppiva organisatsiooni erinevused, siis kokkuvõtvalt võib öelda, et organisatsiooniline õppimine on eelkõige tegevus või protsess ning õppiv organisatsioon on seevastu kontseptsioon või seisund ning kui läbimurre mõtlemises. Kahe kontseptsiooni keerukus seisneb selles, et õppiva organisatsiooni mõiste tekkimisel olid selle organisatsiooni omadused selgemini väljendunud ja rohkem eristatavad võrreldes organisatsioonilise õppimise mõistega. Kahe mõiste vahelised erinevused siiski eksisteerivad, ning seepärast keskendub autor uurimuses õppivale organisatsioonile ja sellealastele erinevatele teoreetilistele käsitlustele.

Õppiva organisatsiooni teerajajateks ja peamiseks vundamendiks on olnud kolm peamist distsipliini: Argyris & Schön, 1978 („Organizational Learning: A Theory of Action Perspective Reading“), Senge, 1990 („The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization“) ja Watkins & Marsick, 1993 („Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systematic Change“). Song *et al.*² (2009: 45) Need distsipliinid olid õppiva organisatsiooni eelkäijateks, kuid traditsiooniliselt peetakse selleks Massachusettsi Ülikooli professorit Peter Senget, kes selle mõiste esimesena sõnastas ja sellele ka tähenduse andis - Tema raamat „The Fifth

Discipline: „The Art and Practice of the Learning Organization“ sai 1990.aatal bestselleriks ja pani aluse õppiva organisatsiooni kontseptsiooni aktiivsele uurimisele.

Selleks, et anda ülevaade erinevatest õppiva organisatsioonide märksõnadest ja definitsioonidest, koondas autor need kokku ühte tabelisse (vt. Tabel 1.1, lk 11). Tabel sisaldab Roots (2004: 157) poolt kogutud eri autorite õppiva organisatsiooni määratlusi, millele on käesoleva magistritöö autor lisanud Torokoff (2008: 24) kogutud märksõnad.

Organisatsiooni vajadust püüelda õppivaks organisatsiooniks on kirjeldatud erinevate teoreetikute poolest mõneti erinevalt. Senge (2003: 20) on veendumusel, et organisatsioonid suudavad õppida ja muutuda vastavalt neid ümbritsevast keskkonnast lähtuvalt. Ta uskus, et õppiv organisatsioon on midagi enam kui indiviidide summa organisatsioonis. Senge (1990) kohandas õppiva organisatsiooni põhilisi tunnusoone, pakkudes välja eduka õppiva organisatsiooni viis põhilist elementi: 1) süsteemne mõtlemine, 2) isiklik meisterlikkus, 3) mõttemudelid, 4) jagatud visioon ja 5) meeskondlik õppimine. Sydänmaanlakka (2002: 33) defineerib organisatsioonilist õppimist järgmiselt, „See on organisatsiooni võime muuta ja uuendada oma tegevusi.“ Ta on välja toonud, et organisatsiooni võib vaadelda nii mehaanilise mudelina või kui elusorganismi mudelina. Organisatsioonid suudavad õppida just nagu individuaalsel tasandil, kuid kui see käitub kui elusorganism, ehk on avatud süsteemid, mis toimivad koos ümbritseva keskkonnaga. Nendel on olemas võimekus käsitleda õppimise oskusi, õppida osata paremini õppida, luua kontakte ning pidevalt ümber korraldada oma tegevusi.

Roots & Sarv (2008: 5) arvates on õppiva organisatsiooni kontseptsioon juhtimisteoorias tekkinud eelkõige organisatsioonide vajadusest kohaneda või ennetada kiireid muutusi ümbritsevas väliskeskkonnas. Seega, tuleb end positioneerida, määratleda eesmärgid laiemas ühiskondlikus kontekstis, juhtimises, ülesehituses, organisatsioonikultuuris, koostöös, teabevahetuses jne. Autor võib järeldada, et pidev õppimine ning arenemine on olulised ettevõtte eesmärkide saavutamisel, sest läbi pideva õppimise saavad liikmed ja meeskonnad mõjutada ka kõige tugevamaid ettevõtte barjääre, mis on loodud inimeste soovide, ootuste, uskumuste ja harjumuste poolt.

Tabel 1.1 Õppiva organisatsiooni määratlused

Autorid	Õppiva organisatsiooni määratlused	Märksõnad
Senge (1990; 2006)	Organisatsioonid, kus inimesed jätkuvalt suurendavad oma võimet saada neid tulemusi, mida nad tõepoolest taotlevad, kus edendatakse uusi avatud mõttemalle, kus on lahti tee ühistele püüdlustele ning kus inimesed pidevalt õpivad, kuidas üheskoos õppida.	Õppiv keskkond, süsteemsed seosed, meeskondlik õppimine, vaimsed mudelid, isiklik meisterlikkus ja jagatud visioon.
Pedler, Burgoyne, Boydell (1991; 1997)	Õppiv firma on selline organisatsioon, mis edendab kõigi oma liikmete õppimist ning kujundab teadlikult ümber iseennast ja enda konteksti.	Õppimise protsess, juhtimine, õppimine kogu organisatsioonis.
Nonaka (1991)	Edukad on need firmad, mis järjekindlalt loovad uut teadmist, levitavad seda laialt üle kogu organisatsiooni ning leiavad sellele kiire rakenduse uute tehnoloogiate ja toodete näol.	Õppimise protsess, konkurentsivõime, uute teadmiste loomine, kiire kohanemine.
Garvin (1993)	Õppiv organisatsioon oskab teadmist luua, omandada ja edasi anda, aga samuti ümber kujundada oma käitumist, et see paremini peegeldaks uut teadmist ja mõistmist.	Õppimise protsess, teadmiste omandamine ja käitumise muutmine.
Watkins, Marsick (1992)	Õppiv organisatsioon on selline organisatsioon, mis õpib pidevalt ja muudab ennast senikaua, kui organisatsiooni võimekus on saavutatud.	Õppiva töökeskkonna loomine ja vastutuse jagamine läbi väärtuste.
De Geus (1997)	Elavatel firmadel on kujunenud oma isiksus, mis võimaldab neil harmooniliselt areneda. Nad teavad, kes nad on, saavad aru, kuidas nad ümbritsevasse maailma sobivad, nad väärtustavad uusi ideid ja uusi inimesi ja kulutavad oma raha sellisel säästliku viisil mis lubab neil endil määrata enda tulevikku.	Õppiv töökeskkond, ettevõtte nägu, väliskeskkonda arvestav, majandusressursse hindav.
Argyris (1978)	Õppimine organisatsioonis on saavutatud, kui on täidetud kaks tingimust: esiteks, õppimine on toimunud, kui kavandatud tegevus on saavutatud; teiseks, kui tegevus ei ole saavutatud, kuid on leitud põhjused ja uued lahendused.	Organisatsiooni keskkond, mis on võimeline õppima, põhjustagajärg-seos areng.
Sydänmaanlakka (2002)	Õppival organisatsioonil on võime jätkuvalt õppida ja muutuda vastavalt keskkonna muutustele. Ta suudab õppida enda kogemustest, talle on omane muuta kiiresti töömeetodeid. Ollakse valmis õppima uusi meetodeid ja tõstma tööalast kompetentsi ning neid koheselt ka töösse rakendama.	Õppimise protsess, pidev uuene-mine, töökeskkonnaga seotud uus töötamise, intelligentne juhtimine.

Allikas: (Roots 2004: 157; Torokoff 2008:24), autori poolt kokku koondatud.

Senge (1994: 28) vaatleb õppimist kui organisatsiooni konkurentsivõime vundamenti ja eeltingimust, mis on määrav osa pideval kohanemisel ning muutumisel. Õppivat organisatsiooni võib defineerida kui muutust, arengut, kasvu ja küpsemist, kuid seda tuleb alati käsitleda kui pidevat ja jätkuvat protsessi on veendunud Sydänmaanlakka (2002: 16). Samas on Nikkanen & Lyytinen (2005: 26) avastanud, et kuigi indiviidi õppimine on vältimatu, ei ole see piisav eeldus organisatsiooni õppimisele. Türk (2001:45) toetab eelnevat oma mõttega ja lisab, et tänapäeva organisatsioon peab olema iseõppiv, arenev ja loov, mis nõuab töötajatelt pidevat enesearendamist ja aktiivset osalemist juhtimises ning seeläbi tõstes oma võimekust. Clegg *et al*² (2008: 326) jõudsid järeldustele, et toetamaks õppimist organisatsioonis, peavad protsessid sisaldama olemasoleva teadmise muutmist, sest mistahes vormis õppimine on selektiivne ning uus informatsioon filtreeritakse ja seostatakse eelnevalt kogetuga. Tsiteerides Nikkaneni & Lyytineni (2005: 26): „Õppimine õppivas organisatsioonis ei ole enam eraldiseisev tegevus, mis toimub enne tööellu asumist – see on töö uus vorm. Töö muutuv olemus esitab seega õppimisele väljakutse“. See on jätkuv protsess, ütleb Sydänmaanlakka (2002: 15), sisaldades endas muutust, arengut, kasvu ja küpsemist.

Paljud teadlased on leidnud erinevaid definitsioone, kirjeldamaks õppivat organisatsiooni ja samaaegselt täiendades Senge (1999) mudelit. Vastavalt Moilanen (2005: 71) nägemusele, tuleks Senge (1999) mudelile anda terviklikum nägemus. Silins *et al*². (2002: 27) määratlevad seitset mõõdet, mis iseloomustavad õppivat organisatsiooni: keskkonna skaneerimine, visioon ja eesmärgid, initsiatiivi ja riskivalmidust, tulemuste läbivaatamist, tunnustamist ja julgustamist ja jätkuvat ametialast arengut. Teisalt tutvustavad Pedler *et al*². (1997: 15) õppiva organisatsiooni omadusi, mida on kokku üksteist (õppiv lähenemine strateegiale, osalemine poliitika kujundamises, informatiivsus, raamatupidamise arvestuse ja -kontrolli kujunemine, sisekommunikatsioon, premeerimissüsteemi paindlikkus, struktuuriline integratsioon, keskkonnateadlikud töötajad, ettevõttesisene uurimustegevus, õhkkonna uurimine ja enesearendamise võimalused. Moilanen (2001: 11) seevastu esitleb õppiva organisatsiooni mudelit "õppiva organisatsiooni teemant", sisaldades viit põhielementi: liikumapanevad jõud, eesmärgistatus, küsimuste esitamine, mõjuvõimustamine ja hindamine.

Kuigi mõned autorid viitavad otseselt tegevuskeskkonnale ja mõned jällegi mitte ning teised taas räägivad uue teadmise loomisest ja omandamisest, kuid mõned ainuüksi selle omandamisest, võib välja tuua ka teatavaid olulisi ühisjooni. Autori poolt kokku koondatud erinevad õppiva organisatsiooni määratlused ja märksõnad (vt. tabel 1.1, lk 11) toovad välja peamised märksõnad, milleks on keskkonnateadlikkust ja organisatsiooniline õppimine, rõhutatud tähelepanu uue teadmise loomisele, selle levitamisele ja rakendamisele, enesevõimet teadlikult areneda ning võime ümber kujundada kogu organisatsioon, selle funktsioneerimine jne.

21. sajandi üks olulisemaid väljakutseid organisatsioonidele konkurentsipüsimiseks on keskkonnas toimuvaid muudatusi ennetavate muutuste läbiviimine organisatsioonide sees. Sealjuures on oluline, et organisatsioonid suudaks muutuste vajadused töötajatele arusaadavaks teha ja luua muudatusi toetava ning õppimist soodustava töökeskkonna. Seega oleneb muudatuste edukus töötajate hoiakutest, eestvedamisest ja organisatsioonikultuuri omadustest (Alas 2002: 7).

Õppiva organisatsiooni teooria teerajajad on veendunud, et organisatsioonid kohanevad vastavalt nende keskkonnale. See omakorda tõi kaasa uute ideede arengu, ning juhtis organisatsioonide tähelepanu vajadusele kohaneda kiiremini ning saada õppivaks organisatsiooniks. Roots (2004: 150) lisab, et maailma mõtestamine, omandatud kogemuse teadvustamine, ühiste tähenduste loomine on kollektiivne protsess. Kui dialoogi ei ole, siis see ei toimi. Kollektiivset õppimist rõhutas ka Peter Senge (2003: 56), kui ta kujutas õppivat organisatsiooni kohana, kus inimesed pidevalt õpivad üheskoos õppima. Organisatsioon kui organism peab pidevalt muutumas tegevuskeskkonnas edukalt toime tulemiseks oma õppimisvõimet jätkuvalt tõstma (Roots 2004: 158). Seepärast tuli õppiva organisatsiooni kontekstis käibe metafoor, mis hilisemalt leidis palju kõneainet ja oli õppiva organisatsiooni teooria märgusõnaks – õppiv organisatsioon ei ole masin, vaid kui organism (Senge 2003: 21).

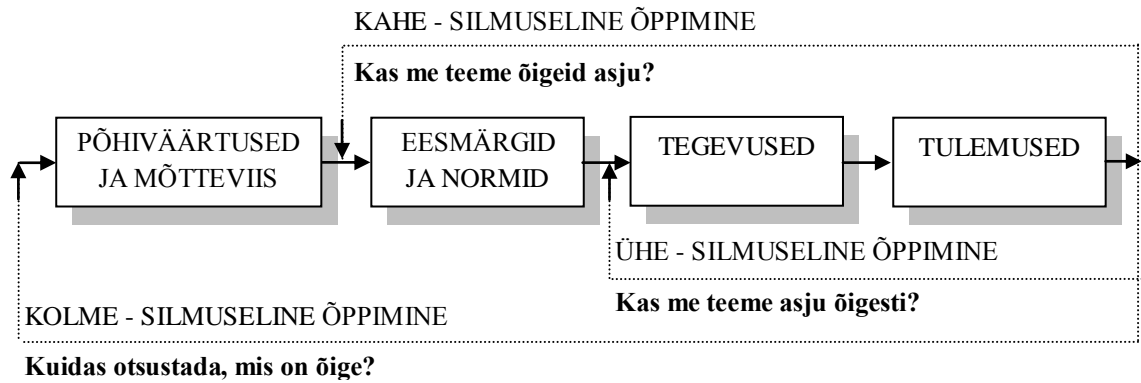
Geus (1999: 59) ja Roots (2004: 158) arvates on hukatuslik mitte pöörata tähelepanu õppivatele rühmadele või siis indiviididele, kuna organisatsioonilise õppimise all silmas ikkagi inimesi, kes töötavad organisatsioonis. Seetõttu on tänapäeva organisatsioonid vastamisi muudatuste vajadusele, mis on seotud nii sisemiste- kui ka väliste protsessidega ning nende ainus jätkusuutlik võimalus on õppida kiiremini kui nende

konkurendid. Ettevõtted ei saa investeerida ainult uutesse tehnoloogiatesse, et suurendada tõhusust ja efektiivsust, vaid ka teadmisesse, mis on jätkusuutliku äri aluseks.

Autor leidis, et õppiva organisatsiooni kontekstis mõisteti ühe rohkem, et läbi inimkapitali arengu on võimalik toetada õppiva organisatsiooni arengut ja seeläbi saavutada paremaid tulemusi. Seepärast olid erinevad teoreetikud arvamusel, et töökollektiivi üksikliikmete õppimine ei taga veel organisatsiooni õppimist, aga ka ilma selleta ei toimu õppimist ning põhiülesandeks oli teadmiste avardamine uut loovas tähenduses. Õppiv organisatsioon on välja kasvanud teadmusest, kus läbi õppiva organisatsiooni arengu on võimalik saavutada ühe uusi ja suuremaid väljakutseid.

Erinevad autorid teevad vahet õppiva organisatsiooni erinevatel tasanditel. Senge (1994: 28) eristab kohanduvat ja generatiivset õppimist, Fiol ja Lyles (1985: 803) eristavad madalama taseme õppimist ja kõrgema taseme õppimist. Argyris ja Schön (1977, 1978) pakkusid välja mitmesilmuselise kontseptsiooni ning seepärast peetakse neid õppiva organisatsiooni teerajakas ning oma hilisemates artiklites kirjeldavad kognitiivse keskkonna aspekte organisatsioonilise õppimise seisukohast. Watson (2012: 36), toetub Chris Argyrisele (1978) ja toob välja õppiva organisatsiooni kolm vormi (vt. joonis 1.1, lk 14), milleks on ühe- (single-loop learning), kahe- (double-loop learning) ja kolmesilmuselise õppimine (triple-loop learning ehk deuterio learning). Õppimine toimub nulltasemel, kui organisatsioon ei suuda parandada oma tegevust vastavalt muutustele.

Ühesilmuselise õppimine vastab küsimusele: kas me teeme asju õigesti? Õpe viitab võimele õppida uusi oskusi läbi pideva arengu saavutamise enamat. See seisneb käitumise korrigeerimises ja teadmiste omandamises olemasoleva ülesande piires. Sellel õppimistasandil piirduakse vigade parandamisega, ülesande püstitust kahtluse alla ei seata ning keskendutakse probleemide sümptomitele. Watson (2012: 36) Tegevustele antakse hinnang ja vajadusel proovitakse teistsuguseid lähenemisi. Yeo (2005: 377) täiendab Argyris ja Schöni oma arvamusega järgmiselt. Organisatsioone, kes tegutsevad vastava õppimise järgi, luuakse protseduuridele jäigad reeglid ja strateegiad ning hilisemalt kulutatakse palju aega probleemide avastamiseks ja kõrvalekallede likvideerimiseks.



Joonis 1.1 Ühe-kahe- ja kolmesilmuseline õppimine (Argyris 1977, 1978, Watson 2012: 36), autori koostatud.

Kahesilmuselise õppimise käigus pannakse kahtluse alla organisatsiooni eesmärgid ja väljakujunenud normid ning vajadusel neid muudetakse. Argyris (1976: 367) toovad välja, et õppimise käigus leitakse vastus küsimusele: Kas me teeme õigeid asju? Kahesilmuselise õppimise puhul analüüsitakse kogu süsteemi väärtusi ja lähtealuseid, korrigeeritakse neid, muudetakse tegutsemisstrateegiaid ning seejärel ollakse valmis ümber kujundama üldisi põhimõtteid, mis puudutavad nii käitumist kui ka hoiakuid. Organisatsiooni liikmed on võimelised peegeldama tekkinud kõrvalekaldeid, koos alternatiivsete lahendustega ning sealjuures ka ise vastavalt muutuma. See eeldab organisatsioonilt loovat mõtlemist ning on abiks mõistmaks, miks konkreetne lahendus aitab paremini probleeme lahendada või eesmärke saavutada ning kes tegutsevad kiiresti muutuvus ärikeskkonnas (Watson 2012: 36).

Kolmesilmuseline õpe (vt. joonis 1.1, lk 14) vastab küsimusele: kuidas otsustada, mis on õige? Eesmärgiks on muuta inimeste arusaamu ja mõtlemisviisi ning õpitakse tundma õppimise protsessi ennast. (Argyris 1976: 367) Lisaks tegevuse, tulemuse, tagajärje ja mõjurite analüüsile, tuleb lisada õpiprotsessi ja õpikeskkonna loomisega seotud tegevused. Selleks analüüsitakse üksikasjalikult vigade põhjusi ning räägitakse senini vaikitud teemadest. Selle tulemusena peaksid muutuma põhiväärtused, kuigi see on keeruline ja raske ülesanne. (*ibid*: 1976, 2012) Argyris ja Schön (1978: 212) olid veendumusel, mida kõrgem on organisatsioonilise õppimise tase, seda parem on selle kvaliteet.

Tutvudes erinevate teooriatega, ollakse veendunud, et õppimine toimub erinevatel tasemetel, mis on vastavuses õppiva organisatsiooni muutuste kolme tüübiga: areng, üleminek ja läbimurre. Arengu saavutamiseks piisab ühesilmuselisest õppimisest, kuid ei piisa sügavamateks muudatusteks. Kahesilmuselist õppimist on vaja üle-minekuks, kuid sellest ei piisa läbimurdeks – selleks on vaja kolmesilmuselist õppimist. Autor on veendunud, et organisatsioonis, kus põhiline majanduslik ressurss ei ole kapital vaid töötaja, tuleb üha enam mõista, kuidas rakendada teadmisi rohkemal määral ja veelgi tõhusamalt. Võime loovalt õppida on edukate protsesside aluseks. Seepärast organisatsioonid peavad toetama ja ergutama organisatsioonisest õppimist, sest läbi töötajate jätkuva õppe saab organisatsioon kasvada, toetades õppiva organisatsiooni arengut.

Kuidas me siis saame traditsioonilise organisatsiooni paradigmat vastukaaluks välja tuua õppiva organisatsiooni mõiste tähenduse. Nikkanen & Lyytinen (2005: 33) on seda teinud järgmiselt: õppivat organisatsiooni kirjeldatakse organismina, mis pidevalt ja kõigi võimalike vahenditega soodustab oma liikmete ja meeskondade õppimist, arvestab oma sise- ja välisruumi rühmadega, on teadlik oma teemapädevustest ja muudab ennast teadlikult, muutes oma tegutsemisviisid ja strateegiate kujundamise, kriitilise hindamise, arendustegevuste juurutamise ja arendustegevused kõrgetasemeliseks õpiprotsessiks, arendab iseend ja oma keskkonna vastastikuste suhete tulemusena saadavat informatsiooni ning suurendab oma võimet luua ise endale tulevikku.

Roots (2006: 61) näeb traditsioonilise ja õppiva organisatsiooni erinevust nii, et ühel juhul liigub juhtide tarkus organisatsioonis ülalt alla ja teisel juhul liiguvad juhitavate teadmised alt üles. Oluline on info liikumise puhul see, mis tähendus ja mõte signaalile omistatakse. Seepärast on küsimuse all on maailma mõtestamine, omandatud kogemuse teadvustamine, ühiste tähenduste loomine, ja see on kollektiivne protsess. Õppival organisatsioonil on võime pidevalt kohaneda uute olukordadega, muutuda ja uueneda ise vastavalt keskkonna nõudmistele ning õppimine toimub läbi kogemuste ja sealjuures suudetakse kiiresti muuta töötamise viise. Õppivast organisatsioonist rääkides võib öelda, et kõik organisatsioonid on õppivad organisatsioonid, kuid mõned õpivad kiiremini kui teised ning õppimise ja töö käigus tehakse ka vigu, kuid põhiline on see, et õpitakse enda tehtud vigadest (Sydänmaanlakka 2002: 35).

Vastavalt Watkins ja Marsick (1993) õppiva organisatsiooni mõistele, võib seda tõlgendada järgmiselt: „pidev õppimine annab võimaluse iseeneslikuks muutuseks.“ Õppimine on pidev, strateegiliselt kasutatud meetod, mis on integreeritud organisatsiooni ja mis toimib paralleelselt tööga. Õppimine toetab ka organisatsioonilist suutlikkust tagades innovatsioon ja oodatud kasv. Eesmärgiks oli rohkem keskenduda süsteemile tervikuna, milleks oli töökoht ja toetavad töökeskkonna tegurid, mis soodustavad püsiva õppe protsesse. Crossan *et al*³ (1999: 533) võttis aluseks Argyris ja Schön (1978) ja Duncan ja Weiss (1979) ja defineerisid organisatsioonilist õppimist kui kollektiivse õppimise protsessi, mille kaudu jagatakse mõtteid ja tehtut, mis on mõjutatud institutsiooni kliimast. Roots ja Sarv (2008: 15) ja Watkins *et al.* (1993: 154) on veendunud, et organisatsioonid suudavad õppida läbi kogemuste jagamise, kuid kui kohandada kellegi teise lahendust läbi erinevate tasandite integreerimise, siis see ei täida loodetud eesmärki. Õppimine toimub läbi orgaanilise kasvu.

Lisaks eelnevatele õppiva organisatsiooni teooriatele, pakkus Sydänmaanlakka (2002: 35) välja omapoolse nägemuse. Võttes arvesse õppiva organisatsiooni võimet strateegiliselt õppida ja kiiresti kohaneda muutuva keskkonnaga. Õppivat organisatsiooni ei saa kutsuda õppivaks organisatsiooniks, vaid hoopis intelligentseks organisatsiooniks, sest nad arenevad tänu oma liikmete võimekusele õppida, pidevalt kohaneda ümbritseva keskkonnaga, kaasa minna uuendustega ja õppida saadud kogemustest. Garvin (1993: 80) Sealjuures on õppivale organisatsioonile iseloomulikud järgmised aspektid: missiooni ja visiooni selgus ja nende toetamine, jagatud juhtimine ja töötajatele kaasatus otsustusprotsessidesse, uute asjade katsetamist toetav kultuur, teabevahetus teiste organisatsioonidega, töö väiksemates rühmades ja koostöö (Roots & Sarv 2008, viitega Goh 1998). Senge (2004: 19) lisab siia juurde, et õppiv organisatsioonil on visioon, mis eksisteerib eelkõige kollektiivses kogemuses ja kujutlusvõimes ning enneolematul määral julgustatakse inimesi ideede ja toetuste leidmiseks kiikama üle oma organisatsiooni piiravate müüride. Sydänmaanlakka (2002: 8) arvates muutuste juhtimine toob endaga kaasa erinevaid lähenemisi ja analüüse individuaalsel ja ka organisatsiooni tasemel ning oluline on paindlikkus erinevatel tasemetel. Seega, kui me ei mõista muutusi, siis meil on raske neid muutusi kontrollida ja nendega kohaneda. Kuid kui me suudame muutustest tingitud kaosega kaasa minna, siis me suudame sellega kohaneda ja ka seda juhtida.

Eelnevatele teooriatele tuginedes võib öelda, et vaatamata mitmetele dekaadidele, mil on õppiva organisatsiooni mõistet uuritud ja defineeritud, ei ole ühest ja selget definitsiooni välja töötatud. Õppiva organisatsiooni olulisus seisneb võimes end jätkuvalt kohandada, muuta ja uuendada, vastavalt tegevuskeskkonna nõuetele, õpib oma kogemustest ja suudab vajadusel kiiresti muuta enda toimimise viise. Seetõttu saavad organisatsioonides kasvamisele kõige enam kaasa aidata liikmed, kes on pühendunud ning alluvad distsipliinide. Need inimesed on valmis arendama oma võimeid, otsima uut visiooni, andma tagasisidet, oskavad küsida küsimusi ning seeläbi mõistavad tervet kollektiivi ja tervet süsteemi.

Vastavalt autori poolt läbi viidud materjalide analüüsile võib väita, et sobivaima viisi ettevõtte arenguks peab iga ettevõtte ise valima. Paljuski sõltub see ettevõtte strategiast ja ressurssidest ning samuti kohanemisvõimelistest ja õppimisvõimelistest töötajatest.

Teoreetilise osa on hea kokku võtta Drucker (2003:21) sõnadega: „Pole olemas ühte ja ainuõiget organisatsiooni. On üksnes organisatsioonid, igal oma erilised voorused, puudused ja rakendus. Organisatsioon ei ole absoluut, vaid on vahend, mille abil saab inimeste koostööd produktiivsemaks muuta.“

1.2 Ülevaade õppiva organisatsiooni mõõtmisvahenditest ja nende erinevustest

Tuginedes teoreetilises osas käsitletud õppiva organisatsiooni teooriatele, esitasid erinevad teoretikud oma nägemuse õppivast organisatsioonist, seda defineerides ja peamisi märksõnu välja tuues. Järgnevas peatükis keskendub autor erinevatele õppiva organisatsiooni mõõdikutele ja toob välja nende peamised erinevused.

Uurimustele tuginedes jõudsid teoretikud järeldusele, et organisatsioon on õppimisvõimeline, kui see pidevalt õpib ja muutub. Õppimine toimub üksikisiku, meeskonna ning kogu organisatsiooni ja isegi kogukonna tasandil, kellega konkreetne organisatsioon suhtleb. Pakuti välja, et õppimine on jätkuv strateegiline protsess, mis on integreeritud organisatsiooni töösse igal tasandil, ehk õppimine kulgeb tasanditega paralleelselt. Nad on õppivast organisatsiooni rääkides rõhutanud kolme

võtmekomponenti: pidev organisatsiooni erinevaid tasandeid kaasav õppimine, õppimise suunamine uue teadmise loomisele ning organisatsiooni majanduslike tulemuste ja intellektuaalse kapitali kasv.

Lähtuvalt erinevatest teoreetiliste käsitluste suundadest saab organisatsioon muuta ennast õppivaks organisatsiooniks, kui arenguks luuakse vajalikud tingimused. Torokoff (2008: 26) arvates tuleb töötajatele võimaldada aktiivselt osaleda organisatsiooni tuleviku kujundamisel, aset leiavad juhtimisstiili muutused nii, et hierarhia ülemised ja alumised tasemed tulevad üksteisele lähemale ning otsuste tegemise õigused ja volitused on organisatsiooni eri tasanditel ümber jaotatud. Peamiseks küsimuseks oli leida võimalus, kuidas mõõta õppivat organisatsiooni ja anda sellele hinnang.

Jättes tahaplaanile erinevad teooriad, on olnud üheks tähtsamaks küsimuseks praktiliste ja valideeritud mõõtmisvahendite puudus (Song *et al.*² 2009: 44). Song *et al.*² (2009: 44) arvates oli peamiseks probleemiks õppiva organisatsiooni kui organisatsiooni toetava süsteemi usaldusväärsete mõõdikute vähesus. Sellest hoolimata oli suur vajadus töötavate mõõdikute järgi, mis võimaldaksid organisatsioonidel diagnoosida oma praegust olukorda ja suunata muutusi ning teisalt tahtsid teadlased paremaid mõõdikuid võrdlemaks organisatsioone ja uurida omavahelisi seoseid organisatsioonilisel õppimisel ja töötulemustel.

Lahenduseks oli välja töötada usaldusväärne mõõdik ja töövahend, mis katab erinevate osapoolte vajadused, kuna tulemuste mõõtmine või siis diagnoosimine on raskem kui kontseptsiooni määramine ja kirjeldus. Õppiva organisatsiooni mõõtmisvahendid aitavad leida praktilisemat ja rakenduslikumat informatsiooni ning seetõttu kaasneb konkreetsete organisatsiooni arenguteede leidmine olemasoleva õppiva organisatsiooni rakendamiseks, arvab Moilanen (2005: 71). Moilanen (2001: 10) võrdles omavahel kaheksa erineva autori poolt koostatud küsimustikku (Tabel 1.2), ja järeldas, et Watkins ja Marsick (1998) õppiva organisatsiooni dimensiooni küsimustik (DLOQ – Dimensions of the Learning Questionnaire, Lisa 1) on üks täiuslikumaid, usaldusväärsemaid ja teaduslikult põhjendatumaid küsimustikke.

Tabel 1.2 Õppiva organisatsiooni mõõtmisinstrumentide kirjeldus

Uurimisinstrumendi nimetus	Arhetüüp	Terviklikkus	Usaldusväärsus	Kontroll
Pedler <i>et al.</i> (1991, 1997): The Learning Company Questionnaire	-	JAH	JAH	-
Mayo ja Lank (1994): The Complete Learning Organization Benchmark	-	JAH	JAH	-
Tannenbaum (1997): Learning Environment Survey	-	-	JAH	JAH
Pearn <i>et al.</i> (1995): The Learning Audit	-	-	-	-
Sarala ja Sarala (1996): Recognizing Your Organization	JAH	-	JAH	-
Otala (1996): A quick test of learning organization	-	JAH	-	-
Redding ja Catalanello (1997): Learning Organization Capability Assessment	JAH	JAH	-	-
Watkins ja Marsick (1998): Dimensions of the Learning Organization Questionnaire	-	JAH	JAH	JAH

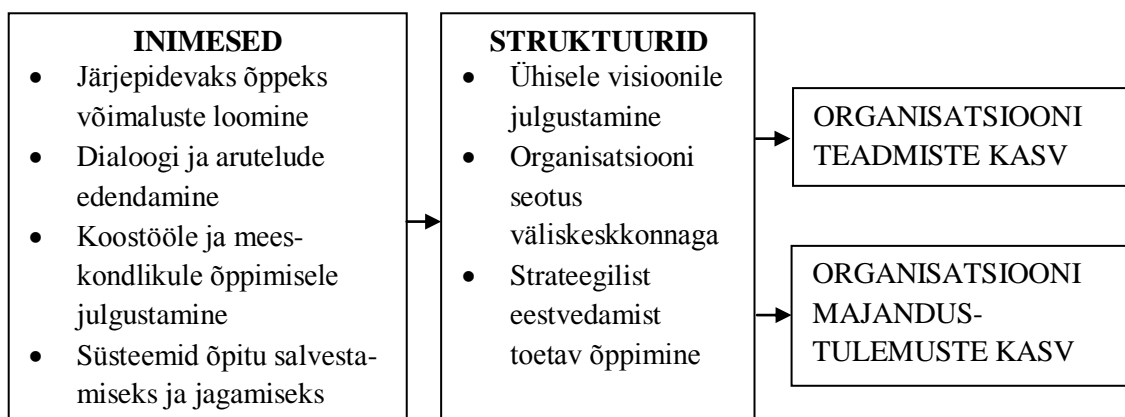
Allikas: (Jamali *et al.*² 2009: 109, Moilanen 2001: 10)

Lisaks kolmele põhilisele mõõtmist toetavale dimensiooniile, milleks on terviklikkus, usaldusväärsus ja kontroll, lisab Moilanen (2001: 10) loetellu juurde veel neljanda mõõdiku - arhetüüp. Nelja näitajat võib kirjeldada järgmiselt: 1) arhetüüp - õppiva organisatsiooni mudelit peetakse üheks paljudest, millele vastavust ettevõtte puhul kontrollitakse, 2) terviklikkus - näitab, kas tegemist on võimalikult laia kontseptsiooniga, 3) usaldusväärsus - esitatud instrumendi usaldusväärsus, 4) kontrollimine - küsimustiku usaldusväärse statistiline kontrollimine.

Integreeritud õppiva organisatsiooni küsimustik on välja töötatud Watkins ja Marsick poolt, aastatel (1993, 1996), mille põhiidee kasvas välja teadustööst ja praktikast, ning mida on hilisemalt korduvalt testitud ja kohandatud läbi taaskordsete uuringute (Marsick *et al* 2003: 142; Yang *et al.*² 2004: 108). Lisaks eelpool mainitule on Watkins ja Marsick (2003: 133) veendunud, et küsimustik mõõdab olulisi nihkeid organisatsiooni kliima ja kultuuri, süsteemi ja struktuuride vahel, andes individidele võimaluse õppimiseks ning luues oskust siduda omavahel kogetu.

Tuginedes nii teoreetilisele kirjandusele, kui ka erinevatele uurimustele, valis autor uurimustöö aluseks Marsick ja Watkinsi (1993, 1996) poolt välja töötatud õppiva organisatsiooni kontseptsiooni, sest see sisaldab erinevaid õppimise käsitlusi ning lisaks on teiste teadlaste poolt tunnustatud.

Watkins ja Marsicki (1996, 2003) toetusid varasematele õppiva organisatsiooni uuringutele ja väitsid, et õppimine on protsess, läbi mille omandatakse uusi teadmisi ja kogemusi terve elu jooksul. Õppiv organisatsioon sisaldas organisatsiooni kaht peamist dimensiooni: inimesed ja struktuurid (Joonis 1.2). Kuna õppimine on muutunud organisatsiooni eduteguriks ja on muutunud elutähtsaks protsessiks, siis tuleb mõista erinevate indiviidide õppimisvõimet ning õppimise protsesse tervikuna.

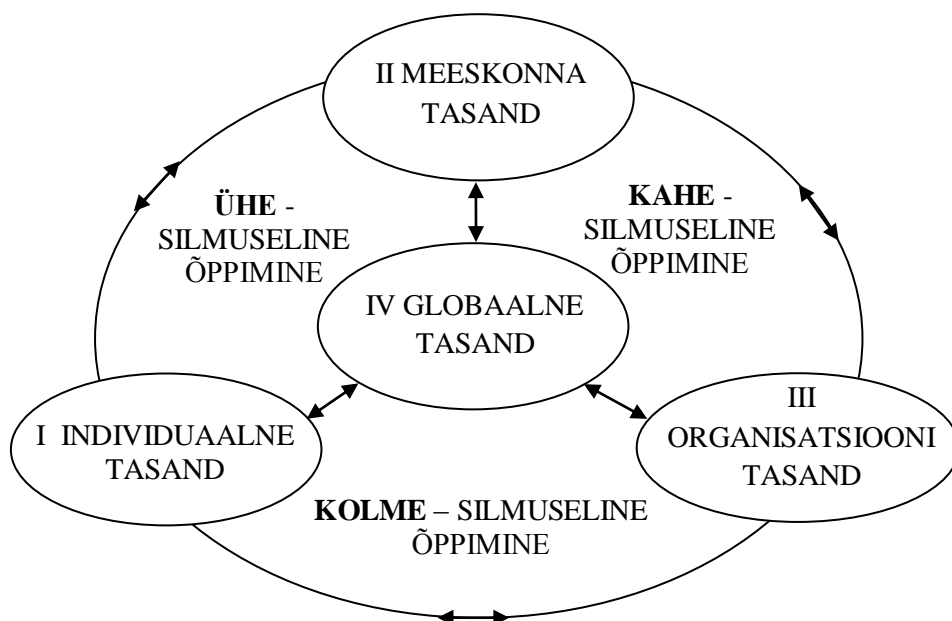


Joonis 1.2 Õppiva organisatsiooni mudeli dimensioonid (Yang *et al.*² 2004: 41)

Peamine rõhk on kolmel põhikomponendil, milleks on elukestev õpe süsteemsel tasandil (inimesed), jätkuvaks õppeks loodud teadmiste talletamise ja jagamise võimalused (struktuurid), mis aitavad parandada organisatsiooni tegevust ning muuta lõpuks selle väärtust (organisatsiooni teadmiste ja majandustulemuste kasv) (Marsick *et al* 1999: 77). Õppiva organisatsiooni mudel tähtsustab jätkuvat õppimist erinevatel tasanditel ja saadud teadmiste tulemuste haldamist, mis on organisatsiooni paremate tulemuste eelduseks, mida saab mõõta nii rahaliselt kui ka mitterahalise intellektuaalse kapitali kaudu. Kui arenguvaldkondade määratlemine on tehtud, siis tuleb valida ühine strateegia, mis aitaks organisatsiooni ahela igal lülil paremini mõista organisatsiooni plaane, eesmärke ja visioone.

Õppimine toimub neljal tasemel, olid Marsick ja Watkins (1996) veendunud. Nende arvates toimub õppimine neljal tasandil, milleks on individuaalne, meeskondlik, organisatsiooniline ja globaalne tasand. Nende poolt loodud kontseptsioon kajastub joonisel 1.3 ning tasanditepõhised selgitused on välja toodud alljärgnevalt.

Õppimine *individuaalsel tasandil* on igasuguse õppimise vundamendiks, sest antud tasandil toimub õppimine esimesena, ütleb Sydänmaanlakka (2002: 30). Selle protsessi jooksul kogutakse teadmisi, oskusi, hoiakuid, kogemusi ja kontakte, mis juhivad nende muudatusteni. Õppimise protsessis pööratakse kogemused pädevuseks, pädevus oskuseks, oskus praktikasse ning seejärel kasutatakse neid teadmisi erinevate ühenduste loomiseks (Marsick *et al* 2003: 37, 134).



Joonis 1.3 Nelja tasandiline õppiv organisatsioon (Argyris 1976, Watkins *et al* 2003, Watson 2013), autori koostatud.

Organisatsioonid tegutsevad üha enam *meeskonna tasandil*, moodustades väikesi gruppe. Nendel on ühised eesmärgid, tulemuslikud eesmärgid, tegevusmudelid ning seepärast võetakse ühine vastutus eesmärkide saavutamise ees, mille juurde kuulub veel meeskonna hea ja tugev vaimsus (Marsick *et al* 2003: 134; 2013: 37). Nii nagu individuaalsel tasandil, on õppimine protsess, mille käigus meeskond omandab teadmised, oskused, hoiakud, kogemused ja kontaktid, mis juhivad meeskonna käitumuslike muudatusteni. Sydänmaanlakka (2002: 31) koondab kokku eelneva järgmiselt: „Meeskondlik kompetents on suurem kui on nende üksikute liikmete teadmiste summa.“

Kolmandaks tasandiks on *organisatsiooni tasand*. Marquardt (1996: 27) ütleb, et organisatsiooniline õppimine erineb küll individuaalsest ja meeskondlikust õppimisest,

kuid nende ühisosadeks on jagatud arusaam, kompetents ja mõtlemise mudelid. Õppiv organisatsioon baseerub eelnevatel töömeetoditel, protsessidel ja määrustel. Marsick *et al* (2003: 135) lisavad, et sellel tasandil toimuvad kollektiivsed õppimised, kus indiviide julgustatakse looma ühist visiooni ning kus jagatakse saadud kogemusi. Valitakse strateegia või tegevuskava, mis põhineb indiviidide kognitiivsel või afektiivsel arusaamisel ning kui strateegia on paigas, siis see viiakse ellu. Saavutamata oodatud tulemusi, püütakse mõista põhjuseid ning siis käivitatakse sama tsükkel uuesti. Pedler *et al.* (1997: 3) on veendunud, et õppiva organisatsiooni keskkond lihtsustab oma liikmete õppimist ja pakub vahendeid enese teadlikumaks muutmiseks.

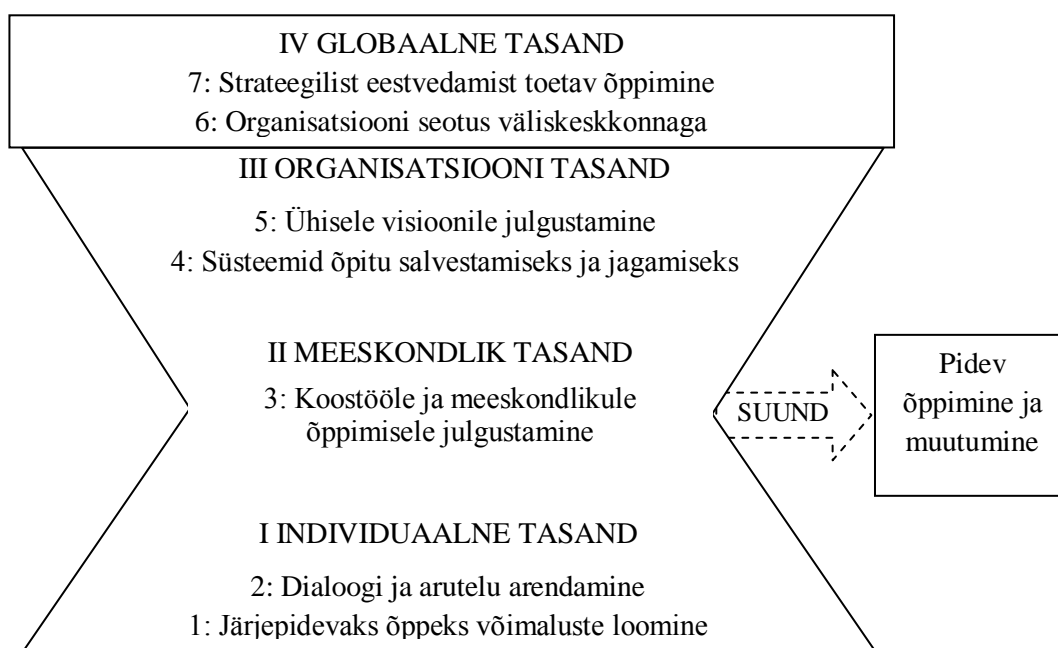
Globaalsel tasandil tegutsemine annab võimaluse ühendada omavahel organisatsiooni sise- ja väliskeskkonda. (Yang 2004: 34; Watkins 2013: 37) arvates tähendab see töötajate valmisolekut ja tahet näha oma töö mõju tervele organisatsioonile. Selleks jälgitakse ennast ümbritsevat keskkonda ja vajadusel kohandatakse töövõtteid. Sellele tasandile on omane strateegilise eestvedamise mõiste, kus juhid toetavad õppimist ning samuti integreeritakse õppimine äristrateegiatesse.

Eelneva analüüsi põhjal on selge, et individuaalne ja meeskonna õppimine on õppivale organisatsioonile äärmiselt oluline. Torokoff (2008: 13) lisab siia juurde, et luues uusi ja kvaliteetseid ärijuhtimise strateegiaid tuleb otsida uusi võimalusi, kuidas reageerida keskkonnas toimuvatele muutustele. Sealjuures on oluline leida tasakaal uute ideede rakendamisel tugevas konkurentsisis. Muutustest õppimine on peamiseks võtmeteguriks organisatsiooni konkurentsivõime tagamisel. Kommenteerides Watkinsi ja Marsicki poolt välja pakutud mudelit (vt. joonis 1.3, lk 22), oli antud mudel just see õige, mis salvestab, kasutab ning jagab teadmisi, lähtuvalt väljakutsete iseärasustele ja ümbritsevatest keskkonnamuutustest. Seega on mudeli ideeks õppimine, mis aitab inimestel luua ja hallata teadmisi, põhinedes süsteemi intellektuaalsel kapitalil läbi aja.

Marsick ja Watkins (1999) definitsioonid tuginevad seitsmele omavahel väga tugevalt seotud dimensioonile, mis omakorda kajastuvad nelja tasemenä, milleks on individuaalne, meeskondlik, organisatsioon ja globaalne. Joonisel 1.4 toob töö autor välja need tegevusnõuded (neli taset ja seitse dimensiooni), mida ettevõtte peavad

täitma, et tagada õppivale organisatsioonile kohane areng. Jamali *et al.*² (2009: 110) toetuvad Marsick *et al* joonisele ning toovad välja mudeli kaks olulist funktsiooni.

Esiteks rõhutab *järjepideva õppimise* olulisust mitte ainult individuaalsel tasemel vaid meeskondlikul ja organisatsiooni tasandil ning erinevate tasandite vaheline õppimine saab toimuda vaid juhul, kui organisatsioonis on selleks loodud integreeritud süsteem. Argyris ja Schön (1992, viidatud Marsick *et al.* 1999: 11 vahendusel) arvates peab toimival süsteemil olema väljakujunenud struktuur, protsessid ja ettevõttesisene kultuur, et toetada organisatsiooni jätkuvat arengut.



Joonis 1.4 Õppiva organisatsiooni arendamise strateegiline mudel: 4 tasandit ja 7 dimensiooni (Jamali *et al.*² 2009: 110), autori koostatud.

Teine funktsioon, teadmiste juhtimine, on teadliku õppimise tulemus ning õppimine on protsess, mille kaudu teadmiste kasutamine muutub mõttekas. Et organisatsiooniline õppimine toimuks, peaks organisatsioonis olema loodud vastavad mehhanismid ja rakendamise võimalused, mis kannavad teadmisi edasi üle kogu organisatsiooni (Jamali *et al.*² 2009: 110).

Tuginedes Watkins ja Marsick (2003: 135) organisatsioonisisese- kui ka välispoliitilise keskkonna kaardistamisele, võimaldatakse organisatsioonil kujundada oma vastuseid. Edu võtmeks on organisatsiooni võime tegutseda ühtse süsteemina, kujundades oma

nägemust selles, mida tehakse, jagatud kavatsustes ja võimekuses töötada üle piiride. Koostöö suutlikkuse kasv on tingitud ühisest soovist tegutseda. Kui organisatsioon reageerib antud muutustele, siis saavad üksikisikud ja osakonnad teha positiivseid järeldusi sellise käitumise tõhususest.

Lähtuvalt eelpool välja toodud õppiva organisatsiooni joonisest (vt. Joonis 1.4, lk 24) pakuvad Watkins ja Marsick välja integreeritud õppiva organisatsiooni mudeli (Tabel 1.3). Autor on alljärgnevalt välja toonud õppiva organisatsiooni seitsme dimensiooni kirjeldused, toetudes järgmistele allikatele: Marsick *et al.* 1999: 11; 2003: 134; Yang *et al.*² 2004: 33

Tabel 1.3 Õppiva organisatsiooni integreeritud mudeli kirjeldus

Tasandid	Dimensioonid	Dimensiooni kirjeldused
Individuaalne	Järjepidev õppimine	Järjepidevaks õppeks võimaluste loomine
	Dialoog ja arutelu	Dialoogi ja arutelu arendamine
Meeskondlik	Meeskondlik õppimine	Koostööle ja meeskondlikule õppimisele julgustamine
Organisatsiooni- line	Salvestamine süsteemidesse	Süsteemid õpitu jäädvustamiseks ja jagamiseks
	Võimustamine	Ühisele visioonile julgustamine
Ühiskondlik	Süsteemsed seosed	Organisatsiooni seotus väliskeskkonnaga
	Strateegiline eestvedamine	Strateegilist eestvedamist toetav õppimine

Allikas: (Marsick *et al.* 2003: 139, Yang *et al.*² 2004: 41); autori koostatud.

Alljärgnevalt toob autor välja õppiva organisatsiooni seitsme dimensiooni definitsioonid (Yang *et al.*² 2004: 41; Marsick *et al.* 2003: 139).

1. *Järjepidev õppimine*: Õppimine on integreeritud töösse nii, et õpitakse töö käigus; loodud võimalused hariduse jätkamiseks ja enesearenguks;
2. *Dialoog ja arutelu*: Organisatsiooni kultuur toetab dialoogi, tagasisidet ja eksperimenteerimist. Samuti omandatakse produktiivse mõtlemise oskus, väljendada oma seisukohti ning võimet kuulata ja uurida teiste liikmete seisukohti;
3. *Meeskondlik õppimine*: Töötatakse gruppina, mis aitab integreerida erinevaid mõtlemisviise. Seetõttu õpitakse üksteiselt ning ollakse teineteisele toeks. Organisatsioonikultuur väärtustab koostööd ja premeerib seda;

4. *Salvestamine süsteemidesse:* Õpitud kogemuste jagamiseks luuakse, säilitatakse ning integreeritakse vajalikud süsteemid tagamaks juurdepääsud kõrg- ja madaltehnoloogilistele süsteemidele;
5. *Võimustamine:* Meeskonna liikmed on seotud ühise visiooni loomise, rakendamise ja selle eest vastutamisega. Vastutus jaotub nii, et liikmed on motiveeritud õppima süvenema sellesse, mille eest nad vastutavad;
6. *Süsteemsed seosed:* Organisatsiooni liikmetel aidatakse näha, kuidas nende töö mõjutab kogu organisatsiooni. Liikmed tunnevad üldist keskkonda ja kasutavad teavet, et kohandada töötavasid. Organisatsioon on seotud oma kogukondadega;
7. *Strateegiline eestvedamine:* Juhtide mudel, toetamaks õppimist terves organisatsioonis; juhtide eestvedamine toetab strateegiliste eesmärkide saavutamist.

Õppiva organisatsiooni kontseptsioon ei tähenda ainult teatud tulemuseni jõudmise ajalisi raame, kuna selle mõiste arendamine on igas ettevõttes individuaalne ja loominguiline protsess. Kuid siin puudub võimalus vähemalt osaliselt hinnata tulemusi, mida on vaja saavutada selleks, et olla kindel, kas valitud suund, meetodid ja tegevused on õiged. Selleks et teha kindlaks, mil määral ettevõtte vastab õppiva organisatsiooni mõistele, on teadlased tänapäeval välja töötanud mitmeid meetodeid ja vahendeid.

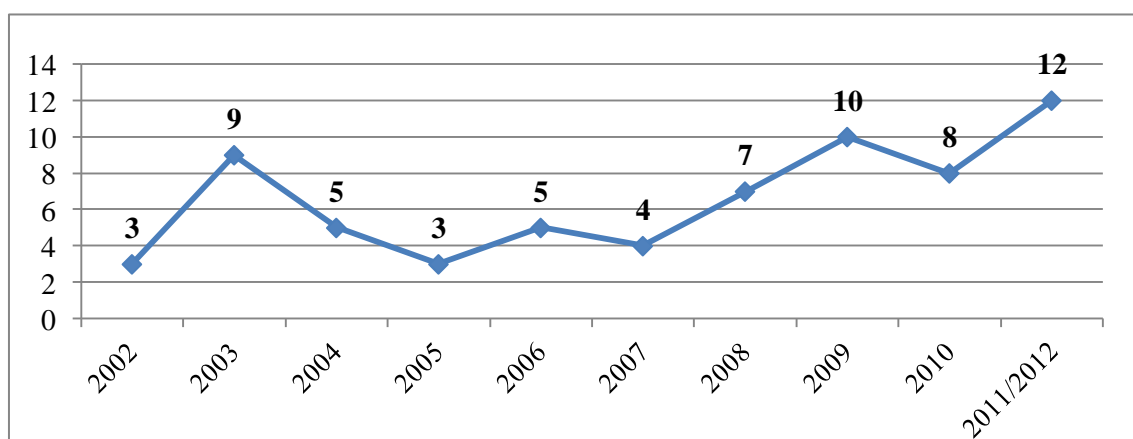
Autor juhib tähelepanu õppiva organisatsiooni mudeli valikule ning peab oluliseks arusaama, kui tõhus see on ja kuidas ta kohandub erinevat liiki andmete saamiseks, võimaldamaks hinnata tuleviku arengut, selle dünaamikat ja saada soovitud tulemusi tehtud töö ja arengu kohta. Moilanen (2001: 11, viidatud Nunnally ja Bernstein 1994) leiab, et määratlemata õppiva organisatsiooni sisemust, ei taga hea mõõdik piisavalt usaldusväärseid andmeid.

1.3 Õppiva organisatsiooni mõõdiku kasutusulatus ja uurimistulemuste erinevused

Kahes eelmises peatükis andis autor ülevaate õppiva organisatsiooni rollist ja olulisusest majanduses, käsitles mitmeid teoreetilisi määratlusi ning tõi välja erinevate mõõtmisvahendite käsitlused ja eripärad. Järgnevalt antakse ülevaade erinevates valdkondades läbi viidud õppiva organisatsiooni uuringutest ja tuuakse välja rohkem uuritud sektorite eripärad, Marsick ja Watkins (1996, 1999) õppiva organisatsiooni kontseptsioonist lähtuvalt.

Õppiva organisatsiooni kiirele arengule, nii teaduslikust kui ka praktilisest aspektist, on suuresti kaasa aidanud õppiva organisatsiooni küsimustiku teaduslik tagapõhi ning laialdane kasutus erinevatel kontinentidel. DLOQ küsimustik töötati algselt välja USAs, nii täiskasvanuhariduse kui ka inimressursside arendamiseks, kuid aja möödudes on avaldatud veel mitmeid uurimusi valdkondadest nagu juhtimine, psühholoogia ja õendusabi, jne Song *et al.*² (2009: 49). Teaduslikel alustel on õppiva organisatsiooni uurimuse küsimustikku (DLOQ) kasutatud 14 erinevas riigis ning arvukalt ka erinevates organisatsioonides, mis näitab ühtlasi selle laialdast kasutust.

Ülevaate teaduslikel eesmärkidel teostatud õppiva organisatsiooni küsimustikust annab joonis 1.5. Aastatel 2002 – 2012 teostatud uuringute väljavõte on näidatud alljärgneval joondiagrammil.



Joonis 1.5 DLOQ teaduslike artiklite ilmumise sagedus (Song *et al.*² 2013: 230).

Jooniselt võime välja lugeda üleüldist teadusuuringute kasvu, kuid aastatel 2004 – 2007 on olnud (DLOQ) põhiste teadusuuringute osas langus. Langustrend võib olla tingitud ülemaailmsest majanduskriisist ja ka paljudest teistest muutujatest, milleks võib olla teadusuuringute valmimise hilinemine, hoolimata sellest, et ideed on küpsenud ja välja kujunenud juba varasemas etapis (Song *et al*² 2013: 227). Kuigi mõningatel perioodidel on näha uuringute langustrendi, on aastatel 2007 ja 2008 kasvanud teadusartiklite ilmumise sagedus.

Song *et al*² (2013: 230) toetuvad oma uurimusele ja väidavad, et rohkem kui 80% vaadeldud DLOQ uurimustest on kasutatud sisend tegurina. See tähendab, et teadlased on keskendunud rohkem organisatsioonikultuuri üldisemale õppele nagu iseseisvad muutujad ja nende muutujate mõjust teistele muutujatele. Põhjus võib olla ka selles, et organisatsiooni kultuuri on nii raske muuta (*ibid*: 231), või siis on tingitud eelnevate teadustööde erinevast lähtepunktist, milleks on olnud õppiva organisatsiooni üldine kultuur, eesmärgiga parandada muid aspekte organisatsiooni töö tootlikkuse tõstmisel (Watkins & Marsick, 1996). Siinjuures on oluline organisatsiooni võimekus, arendada ja täiustada paralleelselt õppiva organisatsiooni kultuuri, ehk teisisõnu tuleb mõista, milliseid meetmeid tuleb õppiva organisatsiooni loomisel kasutusele võtta.

Nii nagu eelnevalt mainitud, siis 82% uuringutest on läbi viidud USA-s ja Aasias ning ülejäänud uurimused (18%) Lähis-Idas, Lõuna-Ameerikas ja Euroopas (*ibid*: 231). Esmalt võib järeldada, et USA-s välja töötatud uuringut ongi rohkem kasutatud Ameerikas, kui mujal maailmas. Teisena ehk see, et USA ja Aasia ettevõtete juhid on huvitatud õppiva organisatsiooni kontseptsioonist, organisatsiooni arendamisest, selle õppekorraldusest ning seetõttu on neil ka suurem huvi ja valmisolek panustada uurimuste läbiviimisse. Jamali *et al*² (2009: 112) täiendavad põhjuseid, tuues välja organisatsioonide erinevused rahvuskultuuride erisustest tingituna.

Song *et al*² (2013: 231) on oma uurimuses väitnud, et kuna siin puudub selge seos või seosetus rahvuskultuuride vahel, siis on oluline läbi viia teaduslikke uurimusi, mis tuginevad õppiva organisatsiooni kultuuride erinevustele USA-s, Aasias, Lähis-Idas ja Euroopas. Siiski on antud küsimuses läbi viidud mitmeid teaduslikke uurimusi, mis omakorda tõestavad õppiva organisatsiooni küsimustiku (DLOQ) laialdast kasutust ja suutlikkust ületada võimalikke mandritevahelisi piire. Lisaks on õppiva organisatsiooni

küsimustik (DLOQ) seotud finantstulemuslikkuse mõõtmisega, toob välja Ellinger *et al.*³: 2002), andes mõõdikule laiaulatusliku haarde õppivat organisatsiooni kontekstist lähtuvalt. Teaduslikult tõestatud õppiva organisatsiooni küsimustiku (DLOQ) kasutusvõimalused on laialdased, mistõttu on küsimustik oluliseks toetuspunktiks õppiva organisatsiooni arendamisel väljaspool personali arendamise valdkonda nagu haridus-, põetus- ja sotsiaaltöö. Nimetatud valdkonnad on vaid mõned, mis tuginevad küpsemale teadustööle ja on valmis edasiseks arenguks.

Autori peamine eesmärk oli leida Paulig Grupp Eesti valdkondadega seotud teaduslikke uurimusi, nii Eesti kui ka lähiriikide kontekstis. Sellekohaseid õppiva organisatsiooni uurimusi läbi viidud ei ole, mis ühtlasi vastab eelnevalt (lk, 28) väljatoodud statistikale, kus 82% uuringutest on läbi viidud USA-s ja Aasias ning ülejäänud uurimused (18%) Lähis-Idas, Lõuna-Ameerikas ja Euroopas Song *et al*² (2013: 230). Peamisteks uurimisvaldkondadeks on olnud organisatsioonikultuuri ja organisatsiooni muutuste kontekstis (Torokoff 2008: 15). Tutvudes erinevates riikides õppiva organisatsiooni tunnuste mõõtmisel kasutatud Marsick ja Watkins (1993, 1996) uuringutega, antakse järgnevalt ülevaade õppiva organisatsiooni kontseptsiooni rakendamise uuringutest väljaspool Eestit ja Eestis asetsevate IT, panganduse ja teenindusettevõtte sektorist ning tuuakse välja dimensioonide keskmised tulemused (Tabel 1.4).

Tabel 1.4 Õppiva organisatsiooni dimensioonide keskmised Eesti ja Liibanoni ettevõtetes

Dimensioonid	Pangandus Liibanonis	Pank Eestis	IT valdkond Liibanonis	IT ettevõtte Eestis	Majutus- ja SPA ettevõtte Eestis
Järjepidev õppimine	3,79	3,94	4,21	3,56	3,46
Dialog ja arutelu	3,81	3,96	4,48	3,81	3,29
Meeskondlik õppimine	3,55	3,99	4,21	3,75	3,12
Salvestamine süsteemidesse	3,66	3,96	4,17	3,00	3,95
Võimustamine	3,35	3,51	4,01	3,14	3,38
Süsteemsed seosed	3,84	4,03	4,19	3,49	3,78
Strateegiline eestvedamine	3,96	4,20	4,43	3,56	4,26

Allikas: (Jamali *et al*² 2009, Pross 2011, Vovdenko 2013); autori koostatud.

Selgitamaks nii Liibanonis kui ka Eestis teostatud õppiva organisatsiooni tulemusi, võrreldakse esmalt omavahel Liibanoni panganduses ja IT sektoris toimunud uuringute tulemusi. Järgmisena võrreldakse Eesti ühes pangas ja IT üksuse õppiva organisatsiooni

keskmisi tulemusi ja ning siis võrreldakse omavahel Liibanoni ja Eesti IT ja panganduse keskmisi.

2009. aastal viidi Liibanoni pankades ja IT sektoris läbi õppiva organisatsiooni teooria küsimustikul põhinev uuring (Jamali *et al*² 2009). Saadud andmete põhjal võib järeldada, et sektorite tulemused on erinevad. Kõrged keskmised avaldusid IT-sektoris (vahemikus 4,01 – 4,48), seda eriti dialoogi ja arutelu ning strateegilise eestvedamise dimensioonide osas. Veidi nõrgemad hinnangud on antud salvestamine süsteemidesse organisatsiooni tasandil ning võimustamisele. Liibanoni panganduse keskmised tulemused on madalamad kui panganduse valdkonnas (vahemikus 3,35 – 3,96), kuid siinkohal ei ole näha dimensioonide suuri erinevusi saadud keskmiste osas. Kõrgemat homogeensust on näha globaalsel tasandil ning madalaimad keskmised avaldusid organisatsioonilisel ja meeskondlikul tasandil. Seega on kahe valdkonna keskmised erinevad, tuues välja IT valdkonna kõrgemad keskmised.

Aastatel 2011 ja 2013 Eesti IT, panganduse ning majutus ja SPA ettevõtetes läbiviidud uuringud (Pross 2011, Vovdenko 2013) kinnitavad, et aritmeetilised keskmised olid üle keskmise tulemuse kuid avaldusid teatud erinevustega. Kõrgeimad keskmised eristusid pangas (vahemikus 3,94 – 4,20), mis võib kinnitada panganduse selget strateegiat oma valdkonnas ning töötajate olulisust organisatsiooni arengusse. Keskmise tulemusega (vahemikus 3,12 – 4,26) järgnes majutus- ja SPA teenust pakkuv ettevõtte, mille nelja dimensiooni keskmised sarnanevad pangaga Eestis. Dimensioonide madalamad keskmised tulemused anti IT ettevõttes (vahemikus 3,00 – 3,81). Ühest küljest on IT sektor nagu finantssektor, jõudsalt kasvavaid, rangemalt reguleeritud, kindlate struktuuride, täpsemate eeskirjade- ja standardprotseduuridega majandusharused, kuid saadud analüüsidele tuginedes, dimensioonide keskmised hinnangud seda ei kinnita. Kolme dimensiooni kõrgemad keskmised tulemused sarnanesid panga keskmistele, kuid ülejäänud nelja dimensiooni keskmised tulemused on kolme Eesti organisatsiooni võrdluses madalaimad. Saadud tulemused kinnitavad, et IT ettevõtte Eestis pigem ei ole homogeenne ja õppiva organisatsiooni kontekstis on vaja oluliselt rohkem pöörata tähelepanu neljale madalaimale dimensioonile, et toetada õppimist terves organisatsioonis.

Saadud andmete põhjal võib järeldada, et erinevates riikides on tulemused erinevad. Saadud tulemusi illustreerib tabel 1.4, lk 29. Näiteks Liibanoni IT sektori keskmised (vahemikus 4,01 – 4,48) erinevad Eesti IT ettevõtte madalamatest keskmistest (vahemikus 3,00 – 3,81), kuid panganduses on olukord pigem vastupidi ning suuri erinevusi ei saa täheldada. Pangandussektori erinevate riikide kõrgemad keskmised võivad tuleneda nii Eestis kui ka Liibanonis kehtestatud kõrgete normidest, mis on kindlate struktuuridega, täpsete eeskirjadega protseduurid, millest kõrvale kaldumine ei ole lubatud.

Järgmisena toetutakse Moilanen (2005: 73) poolt läbi viidud Soome organisatsioonide uuringule, mis hõlmab erinevate sektorite organisatsioonide keskmisi hinnanguid (Tabel 1.5). Saadud tulemustest selgub, et vastajate hinnangud õppiva organisatsiooni tunnustele „*Moilaneni teemandid*“ olid üsna võrdses vahemikus.

Tabel 1.5 Soome erinevate majandussektorite keskmised tulemused

	Avalik sektor (n = 148)	Info- tehnoloogia (n = 109)	Tootmine (n = 52)	Pangandus (n = 219)	Koolitus (n = 105)	Jae- ja hulгимүүк (n = 53)
Organisatsiooniline tasand						
Juhtimine	2,25	2,01	2,08	2,33	2,41	2,80
Eesmärgistamine	2,52	2,42	2,51	2,72	2,83	3,06
Küsimuste esitamine	2,32	2,03	2,10	2,37	2,43	2,59
Võimustamine	2,62	2,37	2,41	2,73	2,67	3,07
Hindamine	2,21	1,84	2,03	2,41	2,35	2,46
Indiviidi tasand						
Eestvedamine	2,74	2,36	2,69	2,74	2,95	2,88
Eesmärgistamine	3,13	3,03	3,13	3,15	3,20	3,37
Küsimuste esitamine	2,78	2,76	2,93	2,78	2,72	2,91
Võimustamine	2,85	2,70	2,72	2,86	2,91	2,93
Hindamine	3,12	3,02	3,15	3,15	3,18	3,23

Allikas: (Moilanen 2005).

Moilanen (2005: 81) toetub uurimusele ja toob üldisemal kujul välja omapoolsed tähelepanekud ja järeldused. Tabeli vasaku poole organisatsioonide (avalik sektor, infotehnoloogia ja tootmisettevõtted) keskmised on väiksemad kui tabeli paremal poolel asuvate ettevõtete omad (pangandus, koolituse- ning jae- ja hulгимүүк) ning saadud keskmiste erinevused on statistiliselt märkimisväärsed. Moilanen (2005: 81) pakub valdkondadest lähtuvalt välja järgmised selgitused. Keskmiste erinevused võivad olla

tingitud tarbijakesksematest organisatsioonidest (otseses kontaktis klientidega), nagu pangandus, hotellindus, jaekaubandus, jne. Avaliku sektori keskmised näitavad keskpäraseid tulemusi, sest nendes organisatsioonides ei ole otsest kokkupuudet ei lõpptarbijate ega toote tootmisega. Seevastu traditsioonilist töötlevat tööstust ja infotehnoloogiat iseloomustab suuresti toote tootmine ja ka edasimüük vahendajatele kui ka tarbijatele. Infotehnoloogia kätkeb endas loomingulist osakonda nagu tootearendus, kuid põhiline orientatsioon on rohkem (tehnoloogiline) kui (inimese keskne).

Töötades läbi uuringuid (Moilanen 2005, Jamali *et al.*² 2009) ja uurimustööd (Pross 2011, Vovdenko 2013) võib autor väita, et mõõtmistulemuste erinevused võivad olla tingitud nii organisatsioonide erinevustest kui ka rahvuskultuuride erinevustest. Seepärast ei saa võtta uuringutest saadud tulemusi eeskujuks, vaid annavad pigem indikatsiooni. Mida tarbijakesksemad on organisatsioonid, seda kõrgemad võivad olla keskmised hinnangud, mistõttu võivad töötleva tööstuse keskmised võivad olla madalamad, kuna sellistel organisatsioonidel puudub otsene kokkupuude tarbijatega. Lisaks eelnimetatud põhjusele on ka palju muid mõjutajaid, kuid peamine küsimus on organisatsiooni toimimisviisis.

Autor saab siinkohal järeldada, et ei ole olemas kindlat sektorit ega valdkonda, kus õppiva organisatsiooni tunnused on tugevamalt arenenud. Kõik sõltub konkreetsest organisatsioonist, tema juhtidest ja organisatsioonikultuurist. Autori hinnangul ei erine tootmis-, hulgimüügi- ja teenindusvaldkond õppiva organisatsiooni kontseptsiooni rakendamise mõttes oluliselt teiste valdkonna ettevõtetest. Ehkki olles vähem rangemalt reguleeritud majandusharu kui IT ja pangandus sektor, kus on kindlad protseduurid ja reguleeritud tööprotsessid, avalduvad tootmis-, hulgimüügi- ja teenindussektoris õppiva organisatsiooni tunnused olulisel määral. Juhil on määrav roll ettevõtte arengus, kus juht saab luua organisatsioonis õppimist soodustava keskkonna. Juhtimine õppivas organisatsioonis on ettevõtte ja töötajate eesmärkide ning vajaduste ühisosa leidmine ning juht peab ühendama kogu organisatsiooni ühise visiooni saavutamiseks. Seepärast on õppivas organisatsioonis oluline tugev side juhtimise ja õppimise vahel.

2. ÕPPIVA ORGANISATSIOONI EMPIIRILINE ANALÜÜS PAULIG GRUPI ETTEVÕTETES EESTIS

2.1 Uurimisobjekti, uuringu meetoodika ja valimi kirjeldus

Pauligi kontserni asutas Gustav Paulig, 1876. aastal Helsingis, mil hakati maale tooma ja turustama vürtse, kohvi, jahu, soola ja brändit. Väikesest ettevõttest kasvasid välja maailmas tuntud kaubamärgid nagu Paulig, Santa Maria ja Discovery, tegutsedes edukalt nii toidlustussektoris kui ka toiduainetööstuses. Põhjamaade suurima ettevõtte äritegevus on laienenud tervesse Euroopasse, olles esindatud 15 Euroopa riigis. Tööd antakse 2000 inimesele ning 2012 aasta müügitulu oli 858MEUR. Grupp jaguneb 3 divisjoniks: maailmaköök ja maitseained (475MEUR, 1300 töötajat), kohv (344MEUR, 570 töötajat) ja tööstusmaitseained (52MEUR, 130 töötajat). (Paulig Group 2013)

Edasiselt keskendub töö autor Eestis tegutsevatele tütarettvõtetele (Tabel 2.1.), milleks on Paulig Coffee AS, Vendor Eesti OÜ, AS Santa Maria ja Saue Production OÜ. Ettevõtted tegutsevad kolmes ärivaldkonnas, jagunedes vastavalt neljaks üksuseks.

Tabel 2.1. Uuritavasse valimisse kuuluvate organisatsioonide lühiülevaade

Ettevõtte Eestis	Teenus	Valdkond	Peamised kliendid	Töötajate arv	Asutamise aasta	Käive milj / €
Paulig Coffee AS	Hulgimüük	Kohvitooted	Jaekaubandus, hulgimüüjad	7	1997	12,0
AS Santa Maria	Tootmine ja hulgimüük	Maitseained	Jaekaubandus, hulgimüüjad	126	2007	5,2
Saue Production OÜ	Tootmine	Tööstuslikud maitseained	Tootmisettevõtted	95	2007	32,4
Vendor Eesti OÜ	Tehnoloogilised täiستنus lahendused	Kohvitooted	Hotellid, baarid, restoranid, kontorid	38	2003	3,7

Allikas: (Paulig Grupi organisatsioonide ülevaade 01.03.2013), autori koostatud.

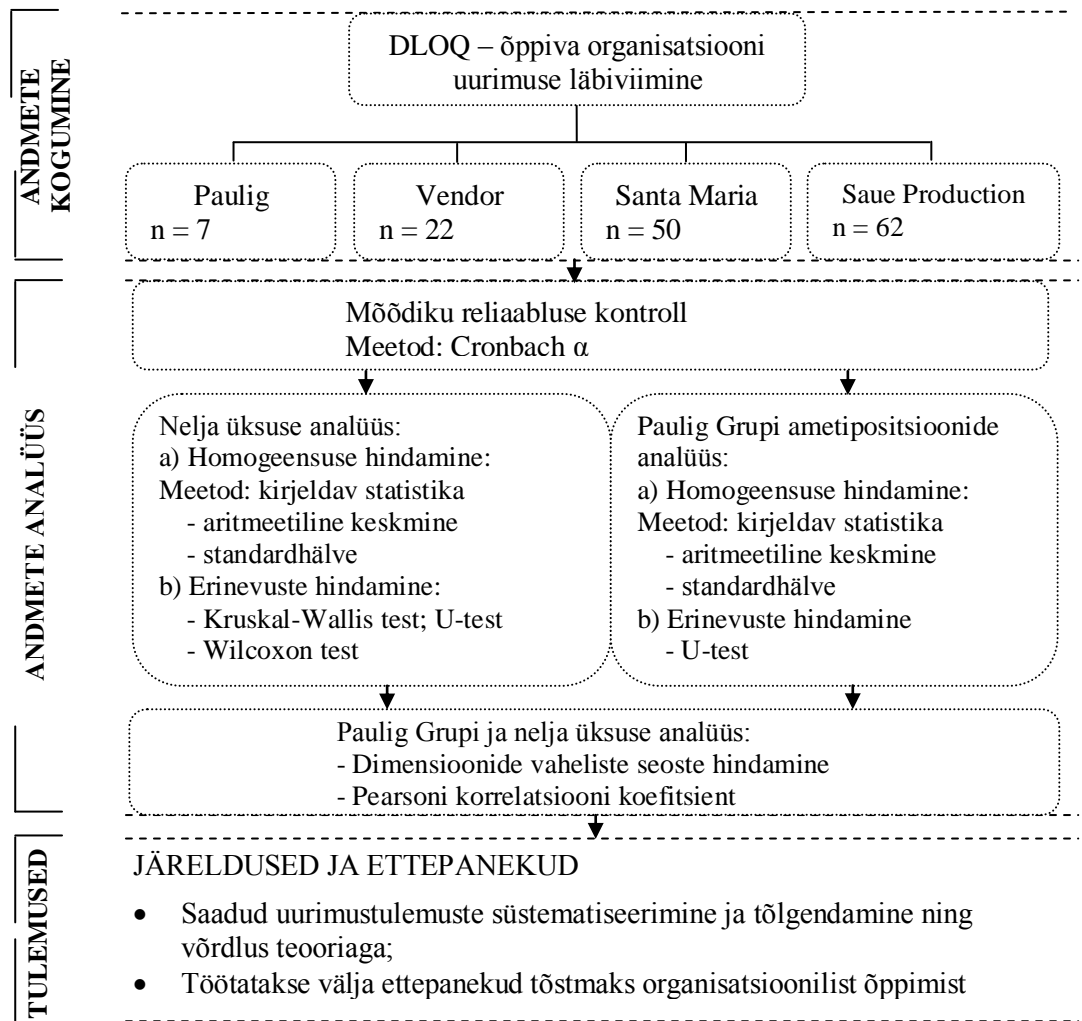
Paulig Coffee AS põhiliseks tegevusalaks on kohvi müük jaekaubandusettevõtetele ja hulgemüüjatele. Ettevõtte koondab enda alla lisaks kolm juriidilist ettevõtet (Lätis, Leedus ja Kaliningradis), ühtekokku 15 töötajat. Baltikumi müügitulu 2012. aastal 25 MEUR ning hinnanguline turuosa on 40%. (Paulig Group 2013)

AS Santa Maria vastutab maitseainete toodete tootmise, müügi ja turunduse eest Balti riikides, Venemaal, Poolas, Ukrainas, Valgevenes, Kasahstanis ja Aserbaidžaanis, pakkudes tööd 159-le inimesele. Valikus on nii jaetooted kui ka suurköökidele (Food Service) suunatud maitseained (grillitooted, mitmed India ja Tai päritoluga toodete seeriad, etnilised road ning mehhikopärased tooted). Müügitulu 2012. aastal oli 29,9 MEUR, millest moodustas 52,56% müük Euroopa Liidu riikidesse, 21,19% müük Eestisse ning 26,25% eksport kolmandatesse riikidesse. Hinnanguline turuosa 69%. (Paulig Group 2013)

Saue Production OÜ on spetsialiseerunud tööstuslike maitseainete tootmisele. Ettevõtte klientideks on Paulig Grupi tööstusmaitseainete divisjoni kuuluvad ettevõtted Lihel OY Soomes, Nordfalks Industri AB Rootsis ja Ingredia AS Norras ning toodangu lõpptarbivateks Skandinaavia juhtivad toiduainetööstused. 2012. aastal oli Saue Production OÜ müügitulu 32,4 MEUR, millest 92% moodustas müük Euroopa Liidu riikidesse, 6,5% müük Eestisse ning 3,5% eksport Lätti ja Leetu. (Industrial Flavoring Division 2013)

Vendor Eesti OÜ on kohvitehnoloogilisi täisteenus lahendusi pakkuv ettevõtte (multi-funktsionaalsed kohvimasinad, hooldus, lisatarvikud, finantseerimine ja materjal), eesmärgiga pakkuda erinevaid kohvilahendusi HoReCa sektoris. Juriidilised tütarettevõtted Eestis, Lätis ja Leedus on asutatud 2004. aastal ning kogu juhtimine toimub Tallinna kontori kaudu. Baltikumis töötab 72 inimest. Baltikumi müügitulu 2012. aastal 5,6 MEUR ning hinnanguline turuosa ca 35%. (Vendor Eesti 2013)

Lähtuvalt töö eesmärgist, viiakse läbi empiiriline uurimus, mis koosneb kvantitatiivsest meetodist. Uurimuse etapid ja tegevused on kirjeldatud Joonisel 2.1.



Joonis 2.1 Empiirilise uurimuse etapid ja kasutatavad meetodid (autori koostatud).

Õppiva organisatsiooni tunnuste välja selgitamiseks viidi läbi kvantitatiivne uurimus. Saadud andmete usaldusväärsust hinnati usaldusväärsuse koefitsiendi abil, analüüsiti aritmeetilisi keskmisi ja standardhälvet, teostati erinevuste hindamine ning hinnati dimensioonide vahelisi seoseid korrelatsiooni koefitsiendiga.

Empiirilise uurimuse läbiviimiseks kasutab autor kahe teadlase, Watkins ja Marsicki (1993, 1996) poolt välja töötatud õppiva organisatsiooni küsimustikku (DLOQ – Dimensions of Learning Organization Questionnaire, Lisa 1). Peamiseks põhjuseks on asjaolu, et õppiva organisatsiooni küsimustik on üks täiuslikumaid, usaldusväärsemaid ja teaduslikult põhjendatumaid küsimustikke, mis vastab kolmele põhilisele mõõtmist toetavale kriteeriumile - terviklikkus, usaldusväärsus ja kontroll. Integreeritud õppiva organisatsiooni küsimustiku (vt. tabel 1.3, lk 25) põhiidee kasvas välja teadustööst ja

praktikast, mida on hilisemalt korduvalt testitud ja kohandatud läbi taaskordsete uuringute (Yang et al.² 2004: 108). Lisaks toetab küsimustik uurimustöö eesmärki, õppiva organisatsiooni teooriast lähtuvalt. Uurimustöös on kasutatud Kristi Prossi magistritöö (2012) raames eesti keelde kohandatud küsimustikku (Pross 2012: 102).

Uurimuse sissejuhatavas osas andis autor lühikese ülevaate õppivast organisatsioonist, kirjeldati uurimuse läbiviimise eesmärki, töö koostamise põhjuse ning andis juhtnöörid küsimustiku täitmise- ja ka tagastamise osas. Õppiva organisatsiooni küsimustik koosnes 43-st väitest, mis on jagatud seitsmeks dimensiooniks. Esimeseks dimensiooniks on pidev õppimine, mis vastab 7 väitele; järgnevad dimensioonid dialoog ja arutelu, koostöö ja meeskondlik õppimine, salvestamine süsteemidesse, võimustamine, süsteemsed seosed ja viimane seitsmes dimensioon strateegiline eestvedamine koosnevad 6 väitest. Küsimustikus toodud dimensioonidele on võimalik vastata 6-pallisel hindamisskaalal, kus 1 tähendas „peaaegu mitte kunagi“ ja 6 tähendas „peaaegu alati“. Lisaks 43 väitele, tuli uurimuses osalejatel vastata 6-le lisaküsimusele, mis asusid küsimustiku lõpus. Lisaküsimused puudutasid sugu, vanust, üksust, tööstaazi, ametipositsiooni ja haridustaset. Eesti keelne õppiva organisatsiooni küsimustik asub töö lisas (vt. lisa 2). Saadud tulemused süstematiseeriti programmis Excel ja seejärel analüüsiti küsimustiku tulemusi tabelarvutusprogrammiga SPSS.

Õppiva organisatsiooni hindamisel viidi läbi nelja üksuse põhine struktureeritud ankeetküsitlus, mis jagunes kaheks etapiks. Esimeses etapis kaasati küsitluse Santa Maria ja Saue Productioni tootmistöölised, kes vastasid paberi kujul olevatele küsimustele. Küsitlus viidi läbi ajavahemikul 27.01 – 07.02.2014. Teise etapi elektrooniline küsitlus toimus ajavahemikul 03.02 – 16.02.2014 ja milles osalesid Pauligi, Vendori ja Santa Maria kontoritöötajad. Paulig Grupi Eesti uurimusest annab ülevaate järgnev tabel (vt. tabel 2.2, lk 37), mille kaudu tuuakse välja nelja organisatsiooni ja sotsiaaldemograafilised näitajad.

Uurimuse raames tagastatud ankeetide hulk oli 141 ankeeti, ehk (51,3%). Valim esindab üldkogumit küll hästi, kuid valim on üldkogumi suhtes nihkes. Üldkogumi suhtes on Pauligi, Saue Productioni ja Vendori valimid kasvanud ning Santa Maria valim kahanenud. Lisaks üldkogumile ja koguvalimile toob autor järgnevalt välja mõned olulisemad demograafilised tunnused.

Tabel 2.2. Valimi iseloomustus

	Üldkogum		Valim	
	NÜ*		NV*	
Organisatsioon	275	%	141	%
Paulig Coffee AS	7	2,5%	7	5,0%
AS Santa Maria	124	45,0%	50	35,5%
Saue Production OÜ	105	38,0%	62	44,0%
Vendor Eesti OÜ	39	14,5%	22	15,5%
Sotsiaaldemograafilised näitajad				
Juhte	37	13%	22	16%
Spetsialiste	238	87%	119	84%
Mehi	142	52%	73	52%
Naisi	133	48%	68	48%

*Märkus: NÜ - üldkogum; NV - valim

Allikas: autori arvutused.

Üksuste töötajate keskmine vanus oli juhtidel 36,1 (st.hälve=7,66) ja spetsialistidel 36,4 (st.hälve=9,8) ning keskmine tööstaaž üksuses on juhtidel 4,9 aastat (st.hälve=3,87) ja spetsialistidel 4,6 (st.hälve=3,71). Kesk-, kesk eri- või muu hariduse osakaal koguväljavalimisel oli 74% ning kõrgharidusel 26%. Toetudes sotsiaaldemograafilistele näitajatele, ei erine juhtide ega spetsialistide keskmine vanus ega ka tööstaaži teineteisest, ehk on sarnase variatiivsusega.

Enne andmeanalüüsi läbiviimist, tuli autoril hinnata küsitlusest saadud andmete usaldusväarsust. Selleks kasutati usaldusväarsuse koefitsienti Cronbach α , mis on üldtuntud ja tunnustatud usaldusväarsuse mõõdikutest. Saadud tulemused kajastuvad tabelis 2.3.

Tabel 2.3 Cronbach α väärtused dimensioonide lõikes

Tasandid	Dimensioonid	Cronbach α	Väidete arv
Individuaalne	Järjepidev õppimine	0,79	7
	Dialog ja arutelu	0,86	6
Meeskondlik	Meeskondlik õppimine	0,86	6
Organisatsiooniline	Salvestamine süsteemidesse	0,79	6
	Võimustamine	0,89	6
Globaalne	Süsteemsed seosed	0,87	6
	Strateegiline eestvedamine	0,89	6

Allikas: autori arvutused.

Cronbach α näitab, kui kõrge on skaalat moodustavate muutujate omavaheline korrelatsioon, ehk kõrgema usaldusväarsuse tagamiseks peab saadud väärtus olema 0,7

või kõrgem. Üldised soovitused Cronbach α tõlgendamisel on järgmised: ($\alpha > 0,9$ =väga hea, $\alpha > 0,8$ =hea ja $\alpha > 0,7$ = aktsepteeritav) Osula (2010: 23).

Vastavalt andmeanalüüsile (Tabel 2.3) olid seitsme dimensiooni usaldusväarsuse näitajad aktsepteeritavad. Andmed väljendasid statistilist olulisust, sest dimensioonide usaldusväarsuste tõenäosused olid ümardatult (0,80 – 0,9). Paulig Gruppi Eesti nelja üksuse, Paulig, Santa Maria, Saue Production ja Vendor, dimensioonide analüüsimisel viiakse läbi homogeensuse hindamine, arvutades aritmeetilised keskmised ja standardhälbed. Hindamaks nelja üksuse keskmiste hinnangute erinevusi, viib autor läbi mitteparameetrilise Kruskal-Wallise testi, mis mõõdab rohkem kui kahte rühma. Kahe üksuse keskmiste hinnangute erinevuste hindamisel teostatakse mitteparameetriline U-test (Remm *et al.* 2012: 59). Üksuste põhiste dimensioonide vaheliste keskmiste erinevusi analüüsitakse Kruskal-Wallise testiga ning kahe valimi keskmiste hinnanguid hinnatakse Wilcoxon testiga.

Dimensioonide vaheliste seoste olemasolu, tugevust ja statistilist olulisust mõõdetakse korrelatsioonianalüüsiga, kasutades Pearsoni korrelatsiooni koefitsient. Korrelatsiooni koefitsient on oluline, kui tõenäosuse p väärtus on olulisuse nivool (α) väiksem või võrdne tasemel (0,05) (Paas 2013: 37).

Samuti on autor huvitatud ametipositsioonide keskmiste hinnangute erinevustest, ehk kas juhid ja spetsialistid annavad erinevaid hinnanguid. Selleks viiakse läbi kahe ametipositsiooni homogeensuse hindamine, kasutades mitteparameetrilise Mann-Whitney U-testi. Welman, Kruger (2001: 213) arvates on iseseisev mitteparameetriline U-test kõige sobivam mõõtmaks kahe rühma erinevusi. Kui kahe grupi erinevused piisavalt suured, siis on olulisuse tõenäosuse näitaja p väärtus väiksem või võrdne olulisuse nivool ($\alpha - 0,05$).

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

2.2 Õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumise analüüs

Õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumise analüüsi etapis viib autor esmalt läbi nelja üksuse seitsme dimensiooni homogeensuse hindamise, arvutab aritmeetilise keskmise ja standardhälbe (Tabel 2.4). Nelja üksuse seitsme dimensiooni keskmised hinnangud olid üle keskmise, neist madalaim hinnang anti dimensioonile koostöö ja meeskondlik õppimine (3,26) ning kõrgeima keskmise hinnangu sai dimensioon strateegiline eestvedamine (4,73). Tulemustele tuginedes on Santa Maria standardhälbe varieeruvus väiksem kui Pauligil, kuid suurem Saue Productionist ja Vendorist. Saadud tulemustest saab järeldada, et nelja üksuse võrdluses on Paulig kõrgete hälvete poolest kõige vähem homogeensem ja Vendor madalaimate hälvetega.

Tabel 2.4 Nelja üksuse kirjeldav statistika

Dimensioonid	Kirjeldav statistika	Paulig Coffee n=7	Santa Maria n=50	Saue Production n=62	Vendor Eesti n=22
Järjepidev õppimine	keskmine	3,69	3,46	3,67	4,25
	standardhälve	1,08	0,86	0,79	0,94
Dialoog ja arutelu	keskmine	3,50	3,52	3,63	4,19
	standardhälve	1,10	1,01	0,91	0,78
Meeskondlik õppimine	keskmine	3,26	3,44	3,70	4,23
	standardhälve	1,12	0,98	0,87	0,90
Salvestamine süsteemidesse	keskmine	3,40	3,47	3,66	4,10
	standardhälve	1,04	0,84	0,83	0,81
Võimustamine	keskmine	3,36	3,34	3,28	4,29
	standardhälve	1,22	1,01	1,09	1,04
Süsteemsed seosed	keskmine	3,79	3,86	3,63	4,27
	standardhälve	1,03	1,09	0,96	0,87
Strateegiline eestvedamine	keskmine	3,98	3,94	4,00	4,73
	standardhälve	1,14	1,03	1,03	0,92

Allikas: autori arvutused.

Pauligi väiksema homogeensuse põhjus võib olla seletatav väheste vastajate arvuga grupis (n=7) ning ka sellest, et üksuse erinevate tööfunktsioonide täitjad võivad olla erinevate oskuste ja kompetentsidega. Väikese koguvalimiga töötajate grupis täiendatakse ja toetatakse rohkem teineteist, kuid sellest hoolimata vastajate hoiakud ei muutu sarnaseks, mida näitab ka suur hinnangute hajuvus.

Pauligi vastajate suur hajuvus võib väljendada töötajate rahulolematust seoses aset leidvate muutustega: uute juhtivtöötajate (Baltikumi tegevjuhi- ja turundusjuhi)

liitumine organisatsioonidega ning Paulig Grupi kahest üksusest (Paulig ja Vendor) moodustatakse üks juriidiline keha (Paulig Professional). Lisaks, nimetatud kaks üksust viiakse kokku kolmanda Paulig Grupi üksuse (Santa Maria) kontoritöötajatega ja luuakse ühine kolme ettevõttega avatud kontor. Sellest tingituna võivad osad töötajad tunnetada ebakindlust nii tuleviku- kui ka võimalike muudatuste suhtes.

Santa Maria vastuste hajuvus on Saue Productioni ja Vendori võrdluses kõrgem, mis võib viidata üksuse mittehomoogensusele. Tegu on nii hulгимүүgi- kui tootmisettevõttega ja olulise osakaaluga tootmistöölisi on sarnase tööiseloomuga ning nad võivad hinnata olukorda sarnaselt. Sarnaselt Pauligiga, viiakse Santa Maria töötajad kolme üksusega (Paulig ja Vendor) ühisele kontoripinnale, kuid autor ei tähelda muutustest tingituna vastajate hälbeid. Suurim hälve on kommunikatsioonis, mis võib peegeldada töötajate suurimast soovist tähelepanu pöörata töökeskkonnale laiemas mõistes.

Saue Production peegeldab nelja üksuse võrdluses homogeenset valimit, kuna keskmised hinnangud on kõrgemad kui Pauligil ja Santa Marial ning veidi madalamad Vendori keskmistega võrreldes. Töötajad on arvamuste osas üksmeelsed, mida näitab ka üksuste võrdluses madalam keskmiste hälve.

Paulig Grupi Eesti neljast üksusest on Vendori puhul tegemist organisatsiooniga, mille liikmed hindasid seitset dimensiooni kõrgeimate hinnangutega, sealjuures vastajate hinnangute hälve oli üksuste võrdluses kõige madalam. Saadud näitajad võivad viidata üksuse kõrgele homogeensusele, mis ühest küljest võib olla tingitud ettevõtte valdkonna eripärast. Kõrgem homogeensus võib olla tingitud üksuse töötajate teineteisest sõltuva töö iseloomust (kohviaparaatide hooldusmeeskond, ladu, kliendihaldurid, müügijuhid, jne.), kes võivad anda dimensioonidele sarnaseid hinnanguid. Lisaks erineb Vendor teistest üksustest dimensioonide (dialoog ja arutelu, kommunikatsioon ja strateegiline eestvedamine) madalate hälvete poolest.

Selleks, et hinnata nelja üksuse keskmiste hinnangute erinevusi, viib töö autor läbi Kruskal-Wallise testi. Saadud tulemused kajastuvad alljärgnevas tabelis (vt. tabel 2.5, lk 41).

Tabel 2.5 Pauligi, Santa Maria, Saue Productioni ja Vendori erinevuste hindamine Kruskal-Wallise testiga

Tõenäosus	Järjepidev õppimine	Dialoog ja arutelu	Meeskondlik õppimine	Salvestamine süsteemidesse	Võimustamine	Süsteemsed seosed	Strateegiline eestvedamine
(p)	0,004	0,013	0,003	0,006	0,002	0,046	0,017

Allikas: autori arvutused.

Tabel 2.5 kajastab nelja üksuse (Pauligi, Santa Maria, Saue Productioni ja Vendori) seitsme dimensiooni keskmisi erinevusi, kus (p) väärtused on vahemikus (0,002 – 0,046). Saadud andmed näitavad, et nelja üksuse võrdluses on keskmiste hinnangute erinevus statistiliselt oluline. Kuna nelja üksuse seitse dimensiooni on statistiliselt erinevad, otsustab autor teostada täiendavaid analüüse kolme üksusega, milleks on Paulig, Santa Maria ja Saue Production (vt. tabel 2.6).

Tabel 2.6 Pauligi, Santa Maria ja Saue Productioni erinevuste hindamine Kruskal-Wallise testiga

Tõenäosus	Järjepidev õppimine	Dialoog ja arutelu	Meeskondlik õppimine	Salvestamine süsteemidesse	Võimustamine	Süsteemsed seosed	Strateegiline eestvedamine
(p)	,198	,358	,080	,045	,998	,571	,765

Allikas: autori arvutused.

Kolme üksuse (Paulig, Santa Maria ja Saue Production) analüüs toob tabelis 2.6 välja kuue dimensiooni (järjepidev õppimine, dialoog ja arutelu, meeskondlik õppimine, võimustamine, süsteemsed seosed ja strateegiline eestvedamine) keskmiste statistilised sarnasused (vahemikus 3,26 – 4,00), mis erinevad Vendori kõrgematest keskmistest (vahemikus 4,19 – 4,73) (vt. tabel 2.4, lk 39). Autor saab teha esmased järeldused, et kolme üksuse ja kuue dimensiooni keskmised on sarnased ning seepärast puudub vajadus täiendavaks analüüsiks.

Analüüsist tuli välja, et Pauligi, Santa Maria ja Saue Productioni keskmised erinevad ühe dimensiooni (süsteemidesse salvestamise) osas, kus Kruskal-Wallise p väärtus on (0,045). Üksuste vaheliste erinevuste väljaselgitamiseks teostatakse mittepameetrilised paaris testid, kasutades U-testi (vt. tabel 2.7). Esmalt teostatakse Pauligi ja Santa Maria ühe dimensiooni (süsteemidesse salvestamise) erinevuste

hindamine, mis ei näidanud keskmiste hinnangute erinevusi, ehk Pauligi ja Santa Maria keskmised on selle faktori osas sarnased (Tabel 2.7). Saadud p väärtus oli (0,581). Kuna tulemused ei ole statistiliselt olulised, siis ei ole vaja neid täiendavalt analüüsida.

Tabel 2.7 Üksuste erinevuste hindamine, U-testi väärtus ($p < 0,05$)

Üksuste erinevuste hindamine	Salvestamine süsteemidesse (p)
Paulig ja Santa Maria	,581
Saue Production ja Vendor	,047

Allikas: autori arvutused.

Saue Productioni ja Vendori erinevuste analüüs (Tabel 2.7) toob välja kahe üksuse keskmiste statistilised erinevused, kus p väärtus on (0,047). Tulemustest võib järeldada, et süsteemidesse salvestamise dimensiooni osas on Pauligi ja Santa Maria keskmised sarnased, jäädes vahemikku (3,40 – 3,47), madalamad Saue Productioni keskmisest (3,66) ning Vendor eristub kõrgeimate keskmiste poolest (4,10) (vt. tabel 2.4, lk 39).

Selgitamaks välja nelja eraldiseisva üksuse seitsme dimensiooni omavahelised erinevused, viiakse täiendavalt läbi üksuste põhiste dimensioonide vahelised analüüsid, kasutades selleks mitteparameetrilist Kruskal-Wallise testi (Tabel 2.8).

Tabel 2.8 Üksuse põhine ja dimensioonide vaheline Kruskal-Wallise test

Üksused	Statistiline olulisus (p)
Paulig	,856
Santa Maria	,002
Saue Production	,005
Vendor	,400

Allikas: autori arvutused.

Nelja üksuse põhine seitsme dimensiooni omavaheline analüüs ei too Pauligi ja Vendori puhul välja keskmiste hinnangute erinevusi, ehk statistiliselt olulisi seoseid ei ole (vt. tabel 2.8). Kuna Santa Maria ja Saue Productioni seitsme dimensiooni omavaheline analüüs kajastab keskmiste hinnangute erinevusi, kus Santa Maria p väärtus on (0,002) ja Saue Production p väärtus on (0,005), siis mõlema üksuse seitse dimensiooni vajavad

täiendavat analüüsimist. Autor leiab, et sobivaimaks testiks on mitteparameetriline Kruskal-Wallise test. Saadud tulemused kajastuvad tabelis 2.9.

Tabel 2.9 Üksuse põhine dimensioonide hindamine Kruskal-Wallise testiga

Üksused	Kruskal-Wallise test	Statistiline olulisus (p)
Santa Maria	*Dimensioonide 1,2,3,4,5 analüüs	,853
Saue Production	*Dimensioonide 1,2,3,4,5,6 analüüs	,176

*Märkus: Dimensioon 1 - Järjepidev õppimine; Dimensioon 2 - Dialoog ja arutelu; Dimensioon 3 - Meeskondlik õppimine; Dimensioon 4 – Salvestamine süsteemidesse; Dimensioon 5 – Võimustamine; Dimensioon 6 – Süsteemsed seosed; Dimensioon 7 - Strateegiline eestvedamine

Allikas: autori arvutused.

Tuginedes Santa Maria seitsme dimensiooni omavahelisele analüüsile, osutusid dimensioonide (1–5) keskmised sarnasteks ega osutunud statistiliselt olulisteks (vt. tabel 2.10). Sama üksuse kahe dimensiooni (süsteemsed seosed ja strateegiline eestvedamine) erinevuste hindamisel kasutatud Wilcoxon paaris test näitab nende dimensioonide keskmiste hinnangute sarnasusi, kus p väärtus on (0,186). Wilcoxon paaristestide tulemused asuvad töö lisas (vt. lisa 3, lk 75). Saadud andmete põhjal saab öelda, et dimensioonide (1-5) keskmised (vahemikus 3,34 – 3,52) erinevad dimensioonidest (6-7) keskmistest (vahemikus 3,86 – 3,94) madalamate väärtuste poolest.

Saue Productioni seitsme dimensiooni omavaheline analüüs (vt. tabel 2.9) toob välja kuue dimensiooni keskmiste sarnasused, kus Kruskal-Wallise p väärtus on tasemel (0,176). Analüüsist saab välja järeldada, et dimensioonide (1-6) keskmised, mis on vahemikus (3,28 – 3,7) erinevad seitsmest dimensioonist (keskmine väärtus 4,00) madalamate keskmiste poolest.

Andmeanalüüsi teise osana viib autor läbi juhtide ja spetsialistide kirjeldava statistika. Ametipositsiooni lõikes on gruppide suurus erinevad, juhte on 22 ning spetsialiste kokku 119. Tabelile 2.10 tuginedes saab autor järeldada, et 6-pallisel hindamisskaalal kajastusid ametipositsioonide keskmised väärtused üle keskmise.

Vastajate madalaima keskmise hinnang anti dimensioonile võimustamine (3,34) ning kõrgeim keskmine hinnang anti dimensioonile strateegiline eestvedamine (4,79). Toetudes ametipositsioonide kirjeldava statistika analüüsile (Tabel 2.10), eristuvad

juhid ja spetsialistid oluliselt. Kõigi seitsme dimensiooni lõikes on juhtide keskmised kõrged ning juhid eristuvad spetsialistidest hinnangute suure varieeruvuse poolest.

Tabel 2.10 Ametipositsioonide kirjeldav statistika

Dimensioonid	Kirjeldav statistika	Juhid n=22	Spetsialistid n=119
Järjepidev õppimine	keskmine	4,14	3,61
	standardhälve	1,00	0,84
Dialog ja arutelu	keskmine	4,14	3,59
	standardhälve	1,06	0,91
Koostöö ja meeskondlik õppimine	keskmine	4,14	3,58
	standardhälve	1,19	0,89
Salvestamine süsteemidesse	keskmine	4,00	3,59
	standardhälve	1,08	0,80
Võimustamine	keskmine	4,11	3,34
	standardhälve	1,25	1,04
Süsteemsed seosed	keskmine	4,28	3,73
	standardhälve	1,09	0,98
Strateegiline eestvedamine	keskmine	4,79	3,96
	standardhälve	1,03	1,00

Allikas: autori arvutused.

Juhtide hinnangute erinevuste põhjuseid võib olla mitmeid, kuid autori arvates üheks peamiseks põhjuseks on juhtide erinevad isiksuse tüübid, hoiakud, kompetents ning küsimus võib olla ka juhtide erinevates nägemustes organisatsioonist ja tulevikust, mistõttu nad ei pruugi olla ühel meelel. Suure hajuvuse taga võib olla ka juhid, kes on väiksema juhi kogemusega ning ei ole saanud 100%-liselt osa võtta nii Grupi- kui ka üksuse tasandil läbiviidud koolitustest. Samuti võib põhjus olla juhi võimes vastu võtta otsuseid, ehk osa juhte tunnevad suuremat vajadust enda võimustamise järele, mis tõstaks nende motivatsiooni ja soovi panustada veelgi enam üksuse arengusse.

Spetsialistide hinnangud on seitsme dimensiooni osas üle keskmise, kuid jäävad juhtide keskmistele hinnangutele oluliselt alla. Vastupidiselt juhtidele, on spetsialistide hinnangute hajuvus juhtide omast madalam. Tulemused peegeldavad spetsialistide sarnaseid isiksusi, nende arvamusi ja hoiakuid ning sellest võib järeldada, et tegu on homogeensema vastajate grupiga. Madalamate keskmiste põhjuseid tuleb otsida kõigist seitsmest dimensioonist, sest saadud keskmiste hinnangud oli juhtidega võrreldes ühtlaselt madalad.

Autor peab oluliseks hinnata kahe rühma, juhtide ja spetsialistide, keskmiste hinnangute erinevusi, viies läbi Mann-Whitney U testi, mis võimaldab mõõta kahte rühma (Tabel 2.11).

Tabel 2.11 Ametipositsioonide erinevuste hindamine U-testiga

Tõenäosus	Järjepidev õppimine	Dialog ja arutelu	Meeskondlik õppimine	Salvestamine süsteemidesse	Võimustamine	Süsteemsed seosed	Strateegiline eestvedamine
(p)	0,015	0,013	0,026	0,044	0,007	0,019	0,000

Allikas: autori arvutused.

Tabel 2.11 toob välja juhtide ja spetsialistide kõikide dimensiooni erinevused, kus U-testi p väärtused on väiksemad kui (0,05). Autor hindab saadud andmeid statistiliselt oluliseks, kuna juhtide keskmised erinevad spetsialistide hinnangutest kõigi seitsme dimensiooni osas.

2.3 Järeldused ja ettepanekud organisatsioonilise õppimisvõime tõstmiseks

Tuginedes uurimustöö teoreetilisele osale, on organisatsioonilise õppimise eelduseks kohaneda kiiresti muutuva keskkonna-, konkurentsi- ja turusituatsiooniga. Seepärast on ennekõike vajalik kaardistada organisatsiooni kitsaskohad, määratleda üldine olukord, koostada tegevuskava ning leida parim lähenemine organisatsioonilise õppimisvõime tõstmiseks. Kaardistamiseks organisatsioonilist õppimisvõimet, viis töö autor läbi Paulig Grupi nelja üksuse empiirilise analüüsi, kasutades Marsick ja Watkins poolt välja töötatud õppiva organisatsiooni küsimustikku.

Nelja üksuse, Paulig, Santa Maria, Saue Production ja Vendor, organisatsioonilist õppimist hinnati neljal tasemel (individuaalne, meeskondlik, organisatsiooniline ja globaalne) ja seitsmel dimensioonil (järjepidev õppimine, dialog ja arutelu, meeskondlik õppimine, salvestamine süsteemidesse, võimustamine, süsteemsed seosed ja strateegiline eestvedamine). Paulig Grupi Eestis tegutsevatest organisatsioonidest olid esindatud neli üksust, mille koguvalim oli (141) ning jagunes üksuste vahel järgmiselt:

Paulig (7), Santa Maria (50), Saue Production (62) ja Vendor (22). Ametipositsioonidest osalesid uuringus 2 gruppi, juhte 22 (16%) ja spetsialiste 119, ehk (84%) (vt. tabel 2.2, lk 37). Järgnevalt toob töö autor välja nelja üksuse ja ametipositsioonide sisuanalüüsi põhjal tehtud peamised järeldused ja töötab välja soovitusettepanekud tõstmaks organisatsioonilist õppimist Paulig Grupp Eestis.

Nelja üksuse analüüsist selgus, et Pauligi, Santa Maria ja Saue Productioni keskmised on sarnased, kuid erinevad Vendorist madalamate keskmiste poolest (vt. tabel 2.7, lk 42). Sealjuures kolme üksuse (Paulig, Santa Maria ja Saue Productioni) keskmised sarnanevad kuue dimensiooni keskmiste osas (järjepidev õppimine, dialoog ja arutelu, meeskondlik õppimine, võimustamine, süsteemsed seosed ja strateegiline eestvedamine).

Õppiva organisatsiooni seisukohast võib autor eeldada, et Grupis tegutsevate üksuste õppimine on omandatud ühesugusel tasemel, kuid kas ka tegevusvaldkondade eripärast tingituna. Autor tugines Moilaneni Põhjamaade organisatsioonide uuringust saadud andmetele (vt. peatükk 1.3, Tabel 1.3, lk 32) ja võrdles neid Paulig Grupi nelja üksuse keskmistega. Andmed kinnitavad, et sellist tüüpi ettevõtetel nagu Vendor, ongi kõrgemad keskmised ning need organisatsioonid mis tegelevad tootmisega, on madalamate keskmistega. Seega, tegevusspetsiifikast tulenevalt võivad Santa Maria keskmised olla nelja üksuse võrdluses kõrgemad Saue Productionist kuid madalamad Pauligist ja Vendorist. Siinjuures aga eristub Paulig, mille puhul on näha keskmiste erinevusi Vendorist. Nelja üksuse võrdluses on oluline parandada õppimist Pauligis, kuna tegevusvaldkonna spetsiifikast lähtuvalt võiksid Pauligi keskmised sarnaneda Vendori keskmistele.

Empiirilise analüüsi põhjal teeb autor ettepaneku liita Pauligi üksus Vendoriga, sest seeläbi on võimalik tõsta organisatsioonilist õppimisvõimet Pauligis.

Tänapäeval hetkel on Paulig muutuste alguses ja toimub ühinemisprotsess Vendoriga, ehk lõimumise protsessi raames on kahest üksusest saamas üks juriidiline keha, ühisnimetusega Paulig Professional. Autor on seisukohal, et ühe juriidilise keha loomine on ainuõige mõte, sest ühinemine loob tugevad eeldused organisatsioonilise õppimisvõime tõstmiseks Pauligis. Samuti on soovitatav kiirendada protsessi läbiviimist

ning jagada üksuste töötajatele sellekohast ja olulist infot, mõistmaks tekkinud olukorda ja sellega kaasnevaid muutusi.

Nelja üksuse seitsme dimensiooni hindamisel selgus, et ühe dimensiooni osas (salvestamine süsteemidesse) on kaks üksust (Paulig ja Santa Maria) sarnaste ja madalamate keskmistega. Sealjuures on Saue Productioni keskmised kõrgemad Pauligist ja Santa Mariast, kuid erinevad Vendorist madalamate keskmiste poolest (Tabel 2.8, lk 43). Üksuste tegevusspetsiifikat arvesse võttes võivad Saue Productioni keskmised erineda Vendori kõrgematest keskmistest, seevastu Pauligi ja Santa Maria keskmised ei saa olla madalamad Saue Productionist.

Paulig Grupp Eesti seisukohast on süsteemidesse salvestamise näol tegu läbiva probleemiga. Peamised kitsaskohad tulenevad nii Pauligist kui ka Santa Mariast, kus salvestamine süsteemidesse osas on üksuste keskmised madalaimad. Saue Productioni keskmised on madalamad Vendorist, mis tegevusvaldkonda arvesse võttes on põhjendatud. Kuna Pauligi organisatsioonilist õppimist tõstab Vendoriga ühinemine, siis on peamine tähelepanu Santa Marial.

Analüüsist tulenevalt teeb autor ettepaneku viia Santa Maria kontor ühisele pinnale Vendoriga, et seeläbi parandada süsteemidesse salvestamist.

Selleks, et autor saaks välja töötada soovitusettepanekuid, osutus vajalikuks teostada täiendavad analüüsid, hinnates üksuste põhiste dimensioonide vahelisi erinevusi. Selle tulemusena leiti, et seitsme dimensiooni omavaheline analüüs ei too Pauligi ega ka Vendori puhul välja keskmiste hinnangute erinevusi, ehk statistiliselt olulisi seoseid dimensioonide vahel ei ole (vt, tabel 2.9, lk 45). Kuna Paulig dimensioonid on ühtlaselt madalad, tuleb parandada organisatsioonilist õppimist. Autoripoolse lahendusena pakuti välja ühinemist Vendoriga, mis on tänasel hetkel ka käimas. Vendori keskmised on suhtelisel skaalal kõrgeimad ning siin puudub vajadus täiendavateks analüüsideks.

Santa Maria ja Saue Productioni üksuste põhisel, seitsme dimensiooni omavahelisel analüüsimisel, ilmnes mõlemal juhul dimensioonide vahelisi erinevusi, mis kajastusid madalamate ja kõrgemate keskmistena (vt. tabel 2.10, lk 45). Saadud tulemused annavad märku vajadusest parandada organisatsioonilist õppimist.

Ühe lahendusena näeb autor kahe üksuse, (juriidiliselt kokku viidud Pauligi ja Vendori) ning Santa Maria struktuurüksuse vahelise koostöö edendamist, mille tulemusena on võimalik parandada Santa Maria süsteemidesse salvestamist. Tänapäeval hetkel on kahe juriidilise üksuse koostöö edendamine käimas, mis tähendab Santa Maria, Vendori, kui ka Pauligi kontoritöötajate ühisele pinnale viimist. Autor on seisukohal, et kahte juriidilist organisatsiooni siduv ühinemise protsess võib olla suure mõjuga, kuna Vendori kõrgemad keskmised tulemused võivad parandada Santa Maria õppimist, soodustades sealjuures tegevuste parema koordineerimise, kõrgema infoliikumise, tõeses organisatsioonide vahelist sünergiat ning seeläbi muutes üksused sarnasemaks ja konkurentsivõimelisemaks.

Tuginedes eelnevalt teostatud Santa Maria ja Saue Productioni analüüsile, teeb autor ettepaneku tõstmaks kahe üksuse organisatsioonilist õppimisvõimet.

Empiirilise uurimuse raames koguti infot vastajate ametiprofiilide kohta, kus selgus, et juhtide ja spetsialistide hinnangud olid mõlemal juhul üle keskmise. Vastupidiselt juhtidele, hindavad spetsialistid kõiki seitset dimensiooni oluliselt madalamalt ning spetsialistid tunnevad ennast vähem kindlalt kui juhid.

Ametipositsioonide analüüsile tuginedes teeb autor ettepaneku tõstmaks spetsialistide õppimisvõimet.

Töötamaks välja Santa Maria ja Saue Productioni spetsialistidele suunatud soovitusettepanekud, peab autor oluliseks teostada Pearsoni korrelatsiooni koefitsiendi analüüs. Dimensioonide vahelised tugevaimad seosed on olulised tasemel ($p < 0,05$).

Kuna üksuste valimid on erinevate suurustega, siis ei olnud mõistlik mõõta korrelatsioonikordajate tugevust ühesuguse skaala järgi. Analüüsimise aluseks võeti suhtelise skaala aritmeetilised keskmised (Paulig-0,877; Santa Maria-0,739; Saue Production-0,597; Vendor-0,740 ning Paulig Grupp-0,698) ning saadud andmete alusel jaotati korrelatsioonid kõrgeteks ja madalateks. Lisa 4 kajastab kõikide üksuste ülevaatlikku korrelatsioonianalüüsi. Tabelis 2.12 on välja toodud nelja üksuse ja Paulig Grupi suurima mõjuvõimuga dimensioonid.

Tabel 2.12 Paulig Grupi, Pauligi, Santa Maria, Saue Productioni ja Vendor korrelatsioonianalüüs

Dimensioonide vaheline analüüs		Paulig n=7	Santa Maria n=50	Saue Production n=62	Vendor n=22	Paulig Grupp n=141
Dialoog ja arutelu	Järjepidev õppimine	0,948	0,826	0,626	0,818	0,762
	Meeskondlik õppimine	0,858	0,823	0,775	0,835	0,815
Võimustamine	Salvestamine süsteemidesse	0,887	0,846	0,712	0,653	0,765
	Süsteemsed seosed	0,938	0,818	0,657	0,788	0,753

Allikas: autori arvutused.

Püstitatud eesmärgist lähtuvalt toob korrelatsioonianalüüs (vt. tabel 2.12) välja dimensioonide (dialoog ja arutelu ning võimustamine) vahelised tugevaimad seosed. (Dialoog ja arutelu ning võimustamine) toetavad (järjepideva õppimise, meeskondliku õppimise salvestamine süsteemidesse ja süsteemsete seoste) õppimist läbi oluliste seoste, kuna (dialoogi ja arutelu ning võimustamise) omavaheline mõju on tugevaim ning toetab spetsialistide õppimist kõige enam.

Tuginedes korrelatsioonianalüüsile, tuuakse välja Santa Maria ja Saue Productioni spetsialistidele suunatud soovitusettepanekud:

- **Järjepidev õppimine ning Dialoog ja arutelu:**
 - Välja töötada järjepideva õppimise arengukava ja visioon: kaardistada kvalifikatsioonist tulenevate oskuste vajadused, määrata koolituskava, mentor ning töötada välja tulemuslikkuse hindamise ja tasustamise süsteem;
 - Arengusuundade määratlemine tuleb fikseerida mõlema osapool poolt (töötaja ja tööandja) ning dokumendid tuleb teha kättesaadavaks ka teistele liikmetele.
- **Dialoog ja arutelu, Meeskondlik õppimine ja Salvestamine süsteemidesse:**
 - Töötada välja töötajate roteerimise põhimõtted, mis võimaldab erinevate töökohtade vahel vältida rutiini, leiab igale indiviidile tema pädevuste piires sobiva arenguruumi, et seeläbi luua ühtsem meeskonnatunne;
 - Viia läbi koosolekud väiksemates töögruppides, kus liikmetel on võimalus vabalt väljendada oma arvamust, esitada küsimusi, sest seeläbi hakatakse liikmeid kohtlema võrdsemalt;

- *Muuta liikmetele lihtsasti kättesaadavaks järjepidevaks õppimiseks vajalik materjal (koolitustest, organisatsioonist, tegevusvaldkonnast, parimate praktikate kogum, ülevaade konkurentidest, otsustest, hindamissüsteemidest, jne.), kasutades selleks intranetti, kontoripõhiseid ekraane, koosolekuid.*
- **Süsteemsed seosed ja võimustamine:**
 - *Otsustamisprotsessidesse peab kaasama erinevate tasandite liikmeid, sest see tõstab liikmete mõjuvõimu, julgustab esitama uusi väljakutseid ja suurendab nende olulisust terves organisatsioonis;*
 - *Ühise visiooni ja strateegia loomise protsessides tuleb julgustada liikmeid ja vastavaid töögrupe kaasa rääkima organisatsiooni arengul, et suurendada tehtud otsuste mõjust liikmetele ja organisatsioonile tervikuna.*

Lähtuvalt eelnevast empiirilisest analüüsist koondatakse autori poolt kokku peamised soovitusettepanekud, mis on jaotatud kaheks: üksuste- ja ametipositsioonidega seotud ettepanekuteks.

Üksustepõhised ettepanekud:

1. Liita Paulig Vendoriga, sest seeläbi on võimalik tõsta organisatsioonilist õppimisvõimet Pauligis;
2. Viia Santa Maria kontor ühisele pinnale Vendoriga, et seeläbi parandada salvestamist süsteemidesse;

Ametipositsioonidega seotud ettepanekud:

3. Santa Maria ja Saue Productioni organisatsioonilist õppimisvõimet tuleb tõsta spetsialistidest lähtuvalt. Alljärgnevalt on välja toodud sellekohased soovitusettepanekud:
 - Järjepidev õppimine ning Dialoog ja arutelu: kaks ettepanekut, (vt. lk 49);
 - Dialoog ja arutelu, Meeskondlik õppimine ja Salvestamine süsteemidesse: kolm ettepanekut, (vt. lk 50);
 - Süsteemsed seosed ja Võimustamine: kaks ettepanekut, (vt. lk 50).

Toetudes empiirilisest uurimusest saadud andmetele ning analüüsi tulemustele võib väita, et Paulig Grupp Eesti on omandanud õppiva organisatsiooni tunnused, ehk

üksused suudavad areneda orgaaniliselt. Magistrant leiab, et tõsta organisatsioonilist õppimisvõimet Paulig Grupp Eesti üksustes, tuleb keskenduda eelnevatest analüüsist tulenevatele nõrkustele ning neid täiendavalt analüüsida. Olukorda aitab parandada juba see, kui võetakse arvesse autori poolt välja toodud soovitusettepanekuid. Seega, valdkonnad, mis olid madalamate hinnangutega, tuleb üksuste lõikes täpsemalt analüüsida ning luua kindel tegevuskava olukorra parandamiseks. Tegevuskava koostades ja lahendusi välja pakkudes on oluline kaasata õppimisprotsessidesse kõiki organisatsiooni liikmeid, sest õppiva organisatsiooni teooriast lähtuvalt, algab õppimine individuaalselt tasandilt ning läbi liikmete kaasamise. Võimustades rohkem nii spetsialiste, tagab organisatsioon kiirema arengu õppiva organisatsiooni kontekstis ja konkurentsivõimes.

KOKKUVÕTE

Pidevalt arenevas ja kiiresti muutuvas ühiskonnas toimetulekuks on organisatsioonidel vaja suhtuda oma tegevusse kriitiliselt ja arvestada väliskeskkonnast tulenevate mõjutustega. Seetõttu on õppimine organisatsioonidele küll loomulik tegevus, kuid jätkusuutlikkuse ja konkurentsieelise tagab eristumine, ehk konkurentidest kiirem, oskuslikum ja järjepidevam areng. Konkurentsieelise nurgakiviks, ümbritseva keskkonna kohanemise ja muudatustega toimetuleku kontekstis, on üha enam aktuaalsemaks muutunud mõiste „organisatsiooniline õppimine“.

Mitme dekaadi vältel on välja töötatud erinevaid juhtimisalaseid teooriaid, eesmärgiga parandada organisatsioonilist õppimisvõimet ning juhtida efektiivsemalt organisatsioonis toimivaid protsesse. Paljud teadlased väidavad, et õppimine organisatsioonis on sotsiaalne protsess, mille käigus toimub kogemuse muutumine teadmisteks, oskusteks, väärtusteks, suhtumiseks, jne. On leitud, et õppimine põhineb eelkõige indiviidide õppimisel, on järjepidev, organisatsiooni konteksti arvestav, tihedas seoses tööga ja toimub paralleelselt formaalsetes ja mitteformaalsetes keskkondades. Aja- ja ressursside puudusest tulenevalt võib individuaalne õppimine, mida ei suudeta põimida organisatsiooni protsessidega, jääda omaette hääbuvaks nähtuseks. Järelikult on üksuse rolliks kujundada õppimist soodustav kliima, tuginedes õppiva organisatsiooni mõtteviisile ning seeläbi ületada valdkonna tegevusega seonduvad raskused.

Tutvudes erinevate teoreetiliste käsitlustega leidis autor, et ühest ega selget määratlust õppiva organisatsiooni kohta pole loodud, kuid siiski sisaldavad erinevad definitsioonid erinevaid tunnuseid, mille poole peab õppiv organisatsioon püüdlema. Tuginedes teoreetilises osas läbitud materjalile, on erinevate teoreetikute arvates nendeks

tunnusteks inimesed ja muudatused, meeskonnatöö ja strateegia, visioon ja arenguks vajalike süsteemide loomine, dialoog ja arutelu.

Õppiva organisatsiooni kirjandusele tuginedes, leidis autor, et õppiv organisatsioon ei teki iseenesest, mistõttu tuleb läbida erinevaid tasandeid, tagamaks nende liikmete üksmeel ja arusaam õppivast organisatsioonist ning selle tähendusest. Analüüsinud erinevate teoreetikute poolt välja pakutud mõõdikuid, saab järeldada, et tänaseni uuritud õppivat organisatsiooni ei saa selgitada ega mõõta üheselt välja pakutud definitsioonide ja mõõdikutega ning ükski kirjanduses välja toodud mudelitest ei ole üks-üheselt kasutatav. Teooriate paljususe juures oli peamiseks puuduseks praktiliste ja usaldusväärsete mõõtmisvahendite puudus, mis toetaks ja aitaks kaasa õppiva organisatsiooni arengule. Mõõdikute puudusest tingituna hakati tähelepanu pöörama usaldusväärsete mõõdikute väljatöötamisele, mis võimaldaksid organisatsioonidel diagnoosida oma praegust olukorda ja suunata muutusi ning uurida omavahelisi seoseid organisatsioonilisel õppimisel ja töötulemustel. Õppiva organisatsiooni mõõtmise juures osutus oluliseks kolme mõõtmist toetava dimensiooni olemasolu, milleks olid terviklikkus, usaldusväärsus, kontroll ja arhetüüp.

Autor tutvus erinevate õppiva organisatsiooni teooriate- ja mõõdikutega ja leidis, et sobivaimaks mõõdikuks uurimustöö läbiviimisel on Watkins ja Marsick õppiva organisatsiooni küsimustik (DLOQ – Dimensions of the Learning Questionnaire), mis on üks täiuslikumaid, usaldusväärsemaid ja teaduslikult põhjendatud küsimustikke. Küsimustiku põhiidee kasvas välja teadustööst ja praktikast, mida on hilisemalt kohandatud läbi korduvate testimiste ja taaskordsete uuringute. Õppiva organisatsiooni küsimustik koosneb neljast tasemest ja seitsmest dimensioonist. Individuaalsel tasandil toimub kõigile oma liikmetele elukestvaks õppeks võimaluste loomine ning läbi dialoogide ja arutelude toetatakse küsitlusi, tagasisidet ja eksperimenteerimist. Meeskondlikul tasandil toimub koostöö- ja meeskondliku õppimine arendamine. Organisatsiooni tasandil luuakse kollektiivne visioon ja vajalikud süsteemid, mis võimaldavad salvestada ja jagada teadmisi ning oskusi. Globaalse, ühtlasi ka viimase tasandi eesmärgiks on panna meeskonna mõtlema globaalselt, kuidas igapäevane tegevus mõjutab ühiskonda ja ka kogukonda ning läbi strateegilise eestvedamise toetada õppimist terves organisatsioonis.

Marsick ja Watkins leiavad, et õppiva organisatsiooni protsessis osalemisest saadavat kasu käsitletakse õppiva organisatsiooni arengu etapina ning saadud tulemus sõltub sellest, millisele arengule on organisatsioon suunatud – kas individuaalsele, meeskondlikule, organisatsiooni või globaalsele arengule. Õppiva organisatsiooni arengu roll on suurim individuaalsel ja meeskondlikul tasemel ning hilisemalt läbides ülejäänud kaks taset, kulmineerub õppiva organisatsiooni iseseisvumisega. Õppiva organisatsiooni arengul, on iga etapi läbimiseks kuluv aeg organisatsiooni põhine ja sõltub selle tegevusvaldkonnast, organisatsiooni liikmetest, nende kohanemisvõimest, õppimisvõimest ning ka juhtide varasematest kogemustest ja oskustest.

Magistritöö teema valikul osutusid määravaks lisaks teema aktuaalsusele, autori huvi õppiva organisatsiooni teooriate vastu ning isiklik töökogemus Paulig Coffee AS-is, mis on Eestis tegutseva Paulig Grupi üheks organisatsiooniks. Paulig Grupp Eesti alla kuuluvad veel AS Santa Maria, Saue Production OÜ ja Vendor Eesti AS. Nelja üksuse peamisteks märksõnadeks on eristumine konkurentidest, ehk luua veelgi paindlikumad võimalused üksustevahelisteks ja organisatsiooni sisesteks õppimisteks ning seeläbi arendada uusi, kaasaegseid, innovaatilisi tooteid ja teenuseid, kaasates ja võimustades liikmeid osalema otsustusprotsessidesse. Lisaks teema aktuaalsusele, on Paulig Grupi Eesti üksustes läbi viidud erinevaid uuringuid nii juhtide eestvedamise arendamise-, kui ka töötajate rahulolu tõstmise osas, kuid mitte õppiva organisatsiooni kontekstis.

Tegevusvaldkonnast, turusituatsioonist ja õppiva organisatsiooni uurimatusest tulenevalt, seadis autor eesmärgiks viia läbi Marsick ja Watkinsi õppiva organisatsiooni uurimus, et esitada omapoolsed soovitusettepanekud tõstmaks organisatsioonilist õppimisvõimet Paulig Grupi Eesti organisatsioonides.

Lähtuvalt Marsick ja Watkinsi õppiva organisatsiooni küsimustikust, töötas töö autor välja uurimisraamistiku Eestis tegutseva Paulig Grupi nelja üksuse õppiva organisatsiooni analüüsimiseks. Empiirilises osas tutvustati Paulig Gruppi ja Eesti üksuseid, kirjeldati uurimismeetodeid ja empiirilise uuringu etappe ning analüüsiiti õppiva organisatsiooni tunnuste avaldumist neljas üksuses. Uurimisraamistiku raames analüüsiiti nelja üksust ja ametipositsioone, milleks olid juhid ja spetsialistid. Uurimuse raames viidi läbi kvantitatiivne uurimus, mille raames tagastati kokku 141 ankeeti, mis on üldkogumist (51,3%). Uurimuses kasutatud eesti keelne õppiva organisatsiooni

küsimustik pärineb Tartu Ülikooli magistrandi, Kristi Prossi tööst, kes kohandas selle inglise keelest eesti keelde. Kuuepallisel hindamisskaalal tuli vastajatel anda hinnang 43 küsimusele ja lisaks vastata kuuele lisaküsimusele.

Õppiva organisatsiooni küsimustiku usaldusväärsus oli ümardatult (0,8), mida võib pidada heaks tulemuseks. Saadud andmeid analüüsiti omavahel ning võrreldi teoreetilises osas välja toodud erinevate õppivate organisatsioonide uuringutulemustega. Täitmaks magistritöös püstitatud eesmärged, tuuakse Paulig Grupi Eestis tegutseva nelja üksuse õppiva organisatsiooni analüüsi käigus välja peamised järeldused. Uurimustöös on välja töötatud kahte gruppi ettepanekuid, mis on jaotatud üksuste- ja ametipositsioonide põhisteks.

Autor loeb magistritöö peamiseks panuseks õppiva organisatsiooni määratluste esiletoomist, Marsick ja Watkinsi teooriast lähtuvalt. Õppiva organisatsiooni küsimustik on kasutatav võrreldavate tulemuste saamisel edasistes uuringutes, mille sihiks on selgitada välja õppiva organisatsiooni omadused. Autor on veendunud, et organisatsioonilise õppimisvõime tõstmise seisukohast on uurimusest saadud info väärtuslik materjal organisatsiooni juhtidele, mille kasutamine annab ülevaate õppimist soodustavatest teguritest organisatsioonis. Sellegi poolest vajavad välja toodud ettepanekud täiendavaid analüüse ja järeldusi, ehk järgmise etapina tuleb moodustada Paulig Grupi ja üksuste põhised töögrupid, kaasates juhtkonda, selle liikmeid ning välja töötada tegevuskava peamiste kitsaskohtade likvideerimiseks. Autor leiab, et õppiva organisatsiooni käsitluste puhul on oluline teadvustada ja selgelt kommunikeerida igale organisatsiooni liikmele soovitud suund, mille poole liigutakse. Kuigi puudub üheselt mõistetav määratlus, on iga organisatsioon ainulaadne ning tee õppiva organisatsiooni poole tuleb organisatsioonidel endal luua.

Käesolev uuring viidi läbi konkreetsetes organisatsioonides, mistõttu on väljatöötatud soovitusettepanekud on mõeldud kasutamiseks eelkõige Paulig Grupi Eesti ettevõtete juhtkonnale, juhtidele ja organisatsioonide liikmetele. Uurimusest saadud soovitusettepanekud aitavad täiustada olemasolevaid taktikaid ja strateegiaid, saavutamaks veelgi paremaid tulemusi.

KASUTATUD ALLIKAD

Alas, R. Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim, 2002, 143 lk.

Argyris, C. Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision making. Administrative Science Quarterly, 1976, Vol. 21, pp. 363-375.

Argyris, C., Schon, D.A. Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley Publishing, 1978, pp. 344

Argyris, C. Teaching smart people how to learn, Harvard Business Review, 1991, May-June lk 99 – 109.

Argyris, C. Knowledge for Action: A Guide for Overcoming Barriers to Organizational Change, by San Francisco: Jossey-Bass, 1992, pp. 227-230.

Armstrong, A., Foley, P. Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. - The learning Organization, 2003, Vol. 10, No. 2, pp. 74-82.

Basim, N., H., Sesen., H., Kormazyrek., H. A Turkish Translation, Validity and Reliability Study of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, World Applied Sciences Journal 2 (4), 2007, pp. 368-374.

Botcheva, L., Roller White, C. & Huffman, L.C. Learning Culture and Outcomes Measurement Practices in Community Agencies. American Journal of Evaluation. 2008, pp. 421-434. [<http://aje.sagepub.com/content/23/4/421.abstract.2>]

Bryman, A., Cramer, D. Quantitative Analysis for Social Scientists. London: Routledge, 1990, pp. 290.

Clegg, S., Kornberg, M. & Pitsis, T. Managing & Organizations. An Introduction to Theory & Practice. London: Sage, 2nd ed. 2008, pp. 680.

Collinson, V. & Cook, T.F. Organizational Learning: Improving learning, teaching and leading in School Systems. USA: Sage Publications. Inc. 2007, pp. 107 – 116.

Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 1999, 522-537.

Davis, D., Daley, B. The learning organization and its dimensions as key factors in firm's performance. – *Human Resource Development International*, Vol. 11, No. 1, 2008, pp. 51-66.

Drucker, P., F. Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks. Pegasus, 2003, 222 lk.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., Howton, S. W. The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. – *Human Resource Development Quarterly*, 2002, Vol. 13, No. 1, pp. 5- 21.

Eisenschmidt, E. Kutseasta kui algaja õpetaja toetusprogrammi rakendamine Eestis. [Doktoritöö]. Tallinn: TLÜ kirjastus, 2006, 185 lk.

Elkin, G., Cone, M. H., Liao, J.J. Chinese pragmatism and the learning organization. - *The Learning Organization*, 2009, Vol. 16, No. 1, pp. 69-83.

Fiol, C. M., Lyles, M. A. Organizational Learning. *Academy of Management Review*. October 1985. pp. 803-813.

Garvin, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 1993, July-August, pp. 78-91.

Geus, A. De. The Living Company. Harvard Business School Press, 1997, 241 p.

Geus, A. De. Elav ettevõtte. Tartu: Fontes, 1999, 248 lk.

Gilley, J.W., Maycunish, A. Organizational Learning, Performance and Change. An Introduction to Strategic Human Resource Development. Cambridge: Perseus Publishing, 2000, pp. 488.

Goh, S. C. The Learning Organization: An Empirical Test of Normative Perspective. - International Journal of Organization Theory and Behaviour, Vol. 4, 2001, pp. 329-355.

Hatch, M., J., Cunliffe, A., L. Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University Press, 2nd ed. 2006, pp. 370.

Industrial Flavoring Division, Customised flavors for food industry. Paulig Group, 21.05.2013

Jamali D., Sidani Y., Zouein C. The learning organization: tracking progress in a developing country. A comparative analysis using the DLOQ. The Learning Organization. Vol. 16 No. 2, 2009. pp. 103-121.

Katzenbach, J., R., Smith, D. The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization, Harvard Business School Press, 1994, pp. 291.

Marquardt, M., J. Building the Learning Organisation, McGraw-Hill, 1996, pp. 242.

Marsick, V. J., Watkins, K.E. Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count. Hampshire: Gower Publishing, 1999, pp. 222.

Marsick, V.J., Watkins, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. Advances in Developing Human Resources, Vol. 5, No. 2, 2003, pp. 132-151.

Moilanen, R. Diagnostic tools for learning organizations. The Learning Organization, Vol. 8, No. 1, 2001, pp. 6-20.

Moilanen, R. Diagnosing and measuring learning organizations. The Learning Organization, Vol. 12, No. 1, 2005, pp. 71-89.

Niikanen, P. & Lyytinen, K. H. Õppiv kool ja enesehindamine. Tartu: El Paradiso, 2005, 212 lk.

Ortenblad A. On differences between organizational learning and learning organization. The Learning Organization. Vol. 8, No. 3, 2001, pp. 125-133.

Osula, K. Andmeanalüüs: statistiline andmestik ja kirjeldav statistika [<http://www.tlu.ee/~kairio/7041/konspekt.pdf>]. 2010/2011

Paas, T. Ökonomeetria loengukonspekt Tartu Ülikooli majandusteaduskonna ärijuhtimise magistriõppele, 2013

Paulig Group review. Paulig Group, 19.04.2013

Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. The learning company: A strategy for sustainable development. 2nd ed. Maidenhead: McGraw Hill, 1997, pp. 243.

Pross, K. Dimensions of learning organization on example of Playtech Estonia. TÜ juhtimise ja turunduse instituut, 2013, 130 lk. (magistritöö)

Remm, K., Remm, J., Kaasik, A. Ruumiliste loodusandmete statistiline analüüs. Tartu 2012, 442 lk.

Roots, H. Õppiv organisatsioon ja juhtimise uus paradigma. Acta Politica. 2004, Nr 1, 147-162 lk.

Roots, H. Loenguid organisatsiooniteooriast. Tallinn: Sisekaitseakadeemia. 2006

Roots, H., Sarv, E-S. Õppeasutus kui õppiv organisatsioon. Rmt: Kitsing, M (toim). Õppeasutuste sisehindamine. Tartu: Haridus-ja teadusministeerium, 2008, lk. 5-43.

Senge, P. M., Cambron-McCable, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner, A. Schools that Learn. London: Nicholas Brealey Publishing, 2001, pp. 591.

Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. Viie distsipliini käsiraamat. Tallinn: Fontes, 2003, 524 lk.

Siimon, A. & Vadi, M. Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2000, 270 lk.

Silins, H., Zarinjs, S., Mulford, B. What characteristics and processes define a school as a learning organisation? Is this a useful concept to apply to schools? International Education Journal, Vol. 3, 2002, pp. 24-32.

Song, J. H., Joo, B. K., Chermack, T., J. The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context. Wiley Periodicals Inc, Vol. 20, No. 1, 2009, pp. 43-64.

Song, J. H., Chermack, J. T., Kim, W. An Analysis and Synthesis of DLOQ-Based Learning Organization Research. SAGE Publications 2013, pp. 222-241.

Sydänmaanlakka, P. An Intelligent Organization. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management. Oxford: Capstone, 2002, pp. 234.

Thomas, K., Allen, S. The learning organization: a meta-analysis of themes in literature. - The Learning Organization, Vol. 13, Issue 2, 2006, pp. 123-139.

Tooding, L.M. Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2007, 390 lk.

Torokoff, M. Patterns of Learning Organisation – Estonian Experiences. Tartu: Tartu University Press, 2008, 163 lk.

Türk, K. Eestvedamine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2001, 191 lk.

Türk, K. Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2005, 446 lk.

Vendor Eesti tutvustus. Vendor Eesti OÜ, 01.10.2013

Vovdenko, N. Õppiva organisatsiooni arendamine Egeria Kinnisvara OÜ näitel. TÜ majandusteaduskond, 2013, 80 lk. (bakalaurusetöö)

Watkins, K. E., Marsick, V. J. Sculpting the Learning Organization. San Francisco: Jossey Bass, 1993, pp. 298.

Watkins, K. E., Marsick, V. J. Creating the Learning Organization. Alexandria: ASTD Press, 1996, pp. 288.

Watson, G. H. Quality Aims at Inclusive Growth Integrating Innovation Into the Process of Management. *The Journal for Quality & 36 Participation*, 2012, pp. 35 - 38.

Welman, J.C, Kruger, S.J. Research Methodology. South Africa: Oxford University Press, 2001, pp. 323

Örtenblad, A. On differences between organizational learning and learning organization – *The Learning Organization*. Vol. 8, No. 3, 2001, pp. 125-133.

Yang, B., Watkins, K.E., Marsick, V. J. The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation. – *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15, No. 1, 2004, pp. 31-55

Yeo, R. K. Revisiting the roots of learning organization: A synthesis of the learning organization literature. *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 4, 2005, pp. 368-382.

LISAD

Lisa 1. Dimensions of Learning Organization Questionnaire (inglise keelne)

DIMENSIONS OF THE LEARNING ORGANIZATION QUESTIONNAIRE

Developed by Karen E. Watkins and Victoria J. Marsick¹

*A learning organization is one that learns continuously and transforms itself...
Learning is a continuous, strategically used process — integrated with and
running parallel to work.*

In the last decade, organizations have experienced wave after wave of rapid transformation as global markets and external political and economic changes make it impossible for any business or service—whether private, public, or nonprofit—to cling to past ways of doing work. A learning organization arises from the total change strategies that institutions of all types are using to help navigate these challenges. Learning organizations proactively use learning in an integrated way to support and catalyze growth for individual workers, teams and other groups, entire organizations, and (at times) the institutions and communities with which they are linked.

In this questionnaire, you are asked to think about how your organization supports and uses learning at an individual, team and organizational level. From this data, you and your organization will be able to identify the strengths you can continue to build upon and the areas of greatest strategic leverage for development toward becoming a learning organization.

¹ © 1997 Karen E. Watkins & Victoria J. Marsick. All rights reserved. The authors wish to thank Baiyin Yang, Tom Valentine, and Judy O’Neil for their assistance in validating this questionnaire.

This questionnaire is based on books by Karen Watkins and Victoria Marsick: *Sculpting the Learning Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 1993; and *In Action: Creating the Learning Organization*, Alexandria, VA: ASTD Press, 1996. Studies using the DLOQ are

presented in Watkins, K., & Marsick, V. (2003), Summing up: Demonstrating the value of an organization's learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 129-131. For further information about the DLOQ and the constructs it measures see Marsick, V., & Watkins, K. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151. Finally, for information regarding the validity of the DLOQ, see Yang, B., Watkins, K., & Marsick, V. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-56.

Please respond to each of the following items. For each item, determine the degree to which this is something that is or is not true of your organization. If the item refers to a practice which rarely or never occurs, score it a one [1]. If it is almost always true of your department or work group, score the item a six [6]. Fill in your response by marking the appropriate number on the answer sheet provided.

Example: In this example, if you believe that leaders often look for opportunities to learn, you might score this as a four [4] by filling in the 4 on the answer sheet provided.

Question:	Almost Never				Almost Always	
In my organization, leaders continually look for opportunities to learn.	1	2	3	4	5	6

There is no right or wrong answers. We are interested in your perception of where things are at this time.

**Please return your completed answer sheet in the envelope provided.
Thank you for completing this survey.**

Question:	Almost Never				Almost Always	
In my organization, leaders continually look for opportunities to learn.	1	2	3	4	5	6

Individual Level:

1. In my organization, people openly discuss mistakes in order to learn from them.
2. In my organization, people identify skills they need for future work tasks.
3. In my organization, people help each other learn.
4. In my organization, people can get money and other resources to support their learning.
5. In my organization, people are given time to support learning.
6. In my organization, people view problems in their work as an opportunity to learn.

7. In my organization, people are rewarded for learning.
8. In my organization, people give open and honest feedback to each other.
9. In my organization, people listen to others' views before speaking.
10. In my organization, people are encouraged to ask "why" regardless of rank.
11. In my organization, whenever people state their view, they also ask what others think.
12. In my organization, people treat each other with respect.
13. In my organization, people spend time building trust with each other.

Question:	Almost Never	Almost Always
------------------	-------------------------	--------------------------

In my organization, leaders continually look for opportunities to learn.	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

Team or Group Level:

14. In my organization, teams/groups have the freedom to adapt their goals as needed.
15. In my organization, teams/groups treat members as equals, regardless of rank, culture, or other differences.
16. In my organization, teams/groups focus both on the group's task and on how well the group is working.
17. In my organization, teams/groups revise their thinking as a result of group discussions or information collected.
18. In my organization, teams/groups are rewarded for their achievements as a team/group.
19. In my organization, teams/groups are confident that the organization will act on their recommendations.
14. In my organization, teams/groups have the freedom to adapt their goals as needed.

Organization Level:

20. My organization uses two-way communication on a regular basis, such as suggestion systems, electronic bulletin boards, or town hall/open meetings.
21. My organization enables people to get needed information at any time and easily.
22. My organization maintains an up-to-date data base of employee skills.
23. My organization creates systems to measure gaps between current and expected performance.
24. My organization makes its lessons learned available to all employees.
25. My organization measures the results of the time and resources spent on training.
26. My organization recognizes people for taking initiative.

- 27. My organization gives people choices in their work assignments.
- 28. My organization invites people to contribute to the organization's vision.
- 29. My organization gives people control over the resources they need to accomplish their work.
- 30. My organization supports employees who take calculated risks.
- 31. My organization builds alignment of visions across different levels and work groups.

Question:	Almost Never					Almost Always
------------------	-------------------------	--	--	--	--	--------------------------

In my organization, leaders continually look for opportunities to learn.	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

Global Level:

- 32. My organization helps employees balance work and family.
- 33. My organization encourages people to think from a global perspective.
- 34. My organization encourages everyone to bring the customers' views into the decision making process.
- 35. My organization considers the impact of decisions on employee morale.
- 36. My organization works together with the outside community to meet mutual needs.
- 37. My organization encourages people to get answers from across the organization when solving problems.
- 38. In my organization, leaders generally support requests for learning opportunities and training.
- 39. In my organization, leaders share up to date information with employees about competitors, industry trends, and organizational directions.
- 40. In my organization, leaders empower others to help carry out the organization's vision.
- 41. In my organization, leaders mentor and coach those they lead.
- 42. In my organization, leaders continually look for opportunities to learn.
- 43. In my organization, leaders ensure that the organization's actions are consistent with its values.

Measuring Learning Organization Results at the Organizational Level

In this section, we ask you to reflect on the relative performance of the organization. You will be asked to rate the extent to which each statement is accurate about the organization's current performance when compared to the previous year. There is no right or wrong answers. We are interested in your perception of current performance. For example, if the statement is very true of your organization, fill in a [5] on the answer sheet provided.

Question:	Almost Never						Almost Always	
In my organization, leaders continually look for opportunities to learn.	1	2	3	4	5	6		
44. In my organization, return on investment is greater than last year								
45. In my organization, average productivity per employee is greater than last year.								
46. In my organization, time to market for products and services is less than last year.								
47. In my organization, response time for customer complaints is better than last year.								
48. In my organization, market share is greater than last year.								
49. In my organization, the cost per business transaction is less than last year								
50. In my organization, customer satisfaction is greater than last year.								
51. In my organization, the number of suggestions implemented is greater than last year.								
52. In my organization, the number of new products or services is greater than last year.								
53. In my organization, the percentage of skilled workers compared to the total workforce is greater than last year.								
54. In my organization, the percentage of total spending devoted to technology and information processing is greater than last year.								
55. In my organization, the number of individuals learning new skills is greater than last year.								

Additional Information about You and Your Organization

In this section, fill in the number on the answer sheet which corresponds to the answer which best describes you or your organization. The answer sheet has space for up to ten options. Please mark your response accurately.

56. What is your primary responsibility?

1. General Management
2. Operations/Production
3. Administration, Logistics, or Financial/Accounting
4. Human Resources
5. Marketing/Sales
6. Technical/R&D

57. What is your role?

1. Senior Management
2. Middle Management
3. Supervisory
4. Non-Management Technical/Professional
5. Non-Management [Hourly Employee]

58. What is your educational experience?

1. did not complete high school
2. high school graduate
3. certificate or associates degree
4. undergraduate degree
5. graduate degree

59. How many hours per month do you spend *on your own time* on work-related learning?

1. 0 hours per month
2. 1-10 hours per month
3. 11-20 hours per month
4. 21-35 hours per month
5. 36+ hours per month

60. How many employees are in your organization?

1. 0 - 500
2. 501-1,000
3. 1,001-10,000
4. 10,001-50,000
5. over 50,000

61. Type of business?

1. Manufacturing
2. Service
3. Government
4. Other

62. Your organization's annual revenue?

1. under \$2 million
2. \$2-25 million
3. \$26-99 million
4. over \$1 billion

Lisa 2. Õppiva organisatsiooni küsimustik (eesti keelne)

Küsimustik õppiva organisatsiooni tunnuste kohta

Õppiva organisatsiooni kontseptsioon on välja kasvanud vajadusest saavutada eelist üha tihenevas konkurentsisis ning tulla kiiremini toime ümbritseva keskkonna muutustega. Õppivas organisatsioonis toimub uute teadmiste ja oskuste omandamine ennetavalt ja tervikut silmas pidades, toetades ja kiirendades teadlikult töötajate, meeskondade ja teiste gruppide, ettevõtte ning nendega seotud kogukonna arengut.

Käesolevas küsimustikus palutakse Sul mõelda, kuidas Paulig Grupi Eesti ettevõtted toetavad ja rakendavad uute teadmiste ning oskuste omandamist indiviidi, meeskonna, organisatsiooni ja globaalsel tasandil. **Vastustest saadud info põhjal on võimalik kindlaks määrata Paulig Grupi Eesti ettevõtete tugevused, millega tuleb jätkata praegusel kujul ning nõrgemad valdkonnad, mis vajaksid edasi arendamist selleks, et saada õppivaks organisatsiooniks.**

Vastamiseks tehke küsimuse kõrval olevale sobivale numbrile rist peale ✕ või märkige lahtrisse sobiv number. Palun vastake igale väitele ning andke omapoolne hinnang, millisel määral see praegusel hetkel Teie arvates kehtib. Kui väites kirjeldatu ilmneb teie hinnangul peaaegu mitte kunagi, märkige vastuseks "1". Kui väites kirjeldatu aga esineb Teie meeskonnas või ettevõttes peaaegu alati, valige vastuseks "6".

Käesolev küsimustik on seotud Marko Pöder magistritööga Paulig Grupi ettevõtetega Eestis.

Antud küsimustikus olevatele küsimustele ei saa vastata õigesti ega valesti, mind huvitab just Teie isiklik arvamus.

Näide:

Kui te usute, et juhid Paulig Grupi Eesti ettevõtted sageli otsivad võimalusi õppimiseks, võite te märkida vastuseks "4", ristitades numbri .

Küsimus:	Peaaegu			Peaaegu		
	mitte kunagi			alati		
Minu organisatsioonis otsivad juhid pidevalt võimalusi õppida	1	2	3	✕	5	6

Tänan Teid kaasamõtlemise ja vastamise eest!

NB! Vastuseid töödeldakse konfidentsiaalselt ja kedagi vastajatest pole võimalik nende alusel tuvastada. Vastuseid kasutatakse ettevõtte analüüsimiseks magistritöö raames.

Individaalne tasand:

Minu ettevõttes ...

1. ... töötajad arutavad avalikult vigade üle, et neist õppida; 1 2 3 4 5 6
2. ... töötajad määravad kindlaks oskusi, mida neil tulevaste tööülesannete täitmiseks vaja läheb; 1 2 3 4 5 6
3. ... töötajad aitavad üksteisel uusi teadmisi ja oskusi omandada; 1 2 3 4 5 6
4. ... toetatakse uute teadmiste ja oskuste omandamist rahaliste ja muude vahenditega; 1 2 3 4 5 6
5. ... antakse töötajatele enesearendamiseks aega; 1 2 3 4 5 6
6. ... näevad töötajad tööprobleeme kui õppimisvõimalust; 1 2 3 4 5 6
7. ... premeeritakse töötajaid uute teadmiste ja oskuste omandamise eest; 1 2 3 4 5 6
8. ... annavad töötajad üksteisele avatud ja ausat tagasisidet; 1 2 3 4 5 6
9. ... enne oma arvamuse kujundamist kuulatakse mida teised arvavad; 1 2 3 4 5 6
10. ... julgustatakse töötajaid ametikohast sõltumata küsima põhjuseid ja tagamaid, miks midagi tehakse või ei tehta organisatsioonis; 1 2 3 4 5 6
11. ... küsivad töötajad teiste arvamust alati pärast enda vaatenurga esitamist; 1 2 3 4 5 6
12. ... suhtuvad töötajad üksteisesse austusega; 1 2 3 4 5 6
13. ... pühendavad töötajad aega vastastikuse usalduse kujundamiseks; 1 2 3 4 5 6

Meeskonna- või grupitasand:

Minu ...

14. ... meeskondadel/gruppidel on vabadus korrigeerida eesmärke vastavalt nende vajadusele; 1 2 3 4 5 6
15. ... meeskonnad/grupid kohtlevad endi liikmeid võrdsetena, sõltumata ametikohast, kultuurist või teistest erinevustest; 1 2 3 4 5 6
16. ... meeskonnad/grupid keskenduvad samaväärselt nii grupi tööülesannetele kui ka sellele, kui hästi grupp tervikuna töötab; 1 2 3 4 5 6

17. ... meeskonnad/grupid kohandavad oma mõtlemist grupi- 1 2 3 4 5 6
diskussioonide või kogutud info põhjal;
18. ... meeskondi/gruppe tunnustatakse tervikuna nende saavutuste eest; 1 2 3 4 5 6
19. ... meeskonnad/grupid on kindlad, et organisatsioon käitub vastavalt 1 2 3 4 5 6
nende soovitudele;

Organisatsiooni tasand:

Minu ettevõttes ...

20. ... kasutatakse regulaarselt kahe-suunalist kommunikatsiooni nagu 1 2 3 4 5 6
näiteks töötajate tagasiside küsimine, elektroonilised foorumid või
koosolekud, kuhu võivad osalema tulla kõik soovijad;
21. ... on töötajatel võimalik saada vajalikku informatsiooni igal ajal 1 2 3 4 5 6
kiirelt ja lihtsalt;
22. ... on ajakohane andmete kogu töötajate oskuste kohta; 1 2 3 4 5 6
23. ... on süsteem, mis hindab erinevusi tegeliku ja oodatava soorituse 1 2 3 4 5 6
vahel;
24. ... on kõigil töötajatel ligipääs enda ja teiste töötajate poolt õpitud 1 2 3 4 5 6
teadmistele;
25. ... mõõdetakse koolitustele kulutatud aja ja muude ressursside 1 2 3 4 5 6
tulemuslikkust;
26. ... tunnustakse töötajaid initsiatiivi võtmise eest; 1 2 3 4 5 6
27. ... antakse töötajatele võimalusi erinevate tööülesannete vahel 1 2 3 4 5 6
valida;
28. ... julgustatakse töötajaid kaasa rääkima organisatsiooni visioonis; 1 2 3 4 5 6
29. ... antakse töötajatele tööülesanneteks vajalike ressursside üle 1 2 3 4 5 6
kontroll;
30. ... toetatakse töötajaid, kes võtavad eelnevalt analüüsitud riske 1 2 3 4 5 6
tööülesannete sooritamisel;
31. ... erinevad organisatsiooni osad ja töögrupid kujundavad enda 1 2 3 4 5 6
visioonid, lähtudes organisatsiooni visioonist;

Globaalne tasand:

Minu ettevõtte ...

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 32. ... aitab töötajatel tasakaalus hoida tööd ja eraelu; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 33. ... julgustab töötajaid globaalsest/laiast vaatenurgast mõtlema; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 34. ... julgustab kõiki töötajaid tegema otsuseid lähtudes kliendi vaatenurgast; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 35. ... arvestab otsuste mõju töötajate moraalile; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 36. ... teeb koostööd ühiskonnaga, et vastata teineteise vajadustele; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 37. ... julgustab töötajaid probleemide korral otsima lahendusi kõikidest kohtadest üle organisatsiooni; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 38. ... juhid üldiselt toetavad töötajate soove osaleda koolitustel või asuda õppima; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 39. ... juhid jagavad töötajatega ajakohast infot konkurentide, tööstusharu trendide ja organisatsiooni arengu suundade kohta; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 40. ... juhid volitavad töötajaid, andes neile ka vajalikud vahendid ja õigused eesmärgiga aidata organisatsiooni visiooni ellu viia; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 41. ... juhid juhendavad ja õpetavad oma alluvaid; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 42. ... juhid otsivad pidevalt võimalusi õppida; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 43. ... juhid tagavad organisatsiooni tegevuse kooskõla organisatsiooni väärtustega. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Järgneb lisainformatsioon Teie kohta ...

Üldised andmed töötaja kohta:

44. Sugu:

Mees

Naine

45. Vanus (täisaastates):

46. Tööstaaž ettevõttes (täisaastad):

47. Millises ettevõttes töötate:

Paulig Coffee AS

Vendor Eesti OÜ

Santa Maria AS

Saue Production OÜ

48. Mis on Teie ametipositsioon ettevõttes?

Juht (*juhtiva ametipositsiooniga*)

Spetsialist

49. Milline on Teie haridustase?

Kõrgharidus

Kesk-, kesk eri- või muu haridus

Lisa 3. Üksuste põhine dimensioonide vaheline Wilcoxon'i paaris test

	Dimensioonid	Järjepidev õppimine	Dialog ja arutelu	Meeskondlik õppimine	Salvestamine süsteemidesse	Võimustamine	Süsteemsed seosed	Strateegiline eestvedamine
Paulig	Järjepidev õppimine	.						
	Dialog ja arutelu	0,207	.					
	Meeskondlik õppimine	0,116	0,465	.				
	Salvestamine süsteemidesse	0,310	0,389	0,610	.			
	Võimustamine	0,612	0,674	0,733	0,916	.		
	Süsteemsed seosed	0,753	0,249	0,058	0,102	0,061	.	
	Strateegiline eestvedamine	0,128	0,017	0,017	0,033	0,046	0,306	.
Santa Maria	Järjepidev õppimine	.						
	Dialog ja arutelu	0,758	.					
	Meeskondlik õppimine	0,441	0,575	.				
	Salvestamine süsteemidesse	0,750	0,482	0,950	.			
	Võimustamine	0,109	0,097	0,192	0,214	.		
	Süsteemsed seosed	0,002	0,006	0,000	0,001	0,000	.	
	Strateegiline eestvedamine	0,001	0,004	0,000	0,000	0,000	0,186	.
Saue Production	Järjepidev õppimine	.						
	Dialog ja arutelu	0,766	.					
	Meeskondlik õppimine	0,842	0,776	.				
	Salvestamine süsteemidesse	0,997	0,709	0,596	.			
	Võimustamine	0,003	0,001	0,000	0,000	.		
	Süsteemsed seosed	0,694	0,629	0,877	0,986	0,002	.	
	Strateegiline eestvedamine	0,001	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	.
Vendor	Järjepidev õppimine	.						
	Dialog ja arutelu	0,338	.					
	Meeskondlik õppimine	0,876	0,693	.				
	Salvestamine süsteemidesse	0,313	0,208	0,382	.			
	Võimustamine	0,664	0,666	0,968	0,264	.		
	Süsteemsed seosed	0,715	0,599	0,793	0,322	0,875	.	
	Strateegiline eestvedamine	0,002	0,001	0,000	0,001	0,002	0,001	.

Tulemused on olulised tasemel $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Paulig Grupp Eesti korrelatsioonianalüüs

Dimensioonide vaheline analüüs		Paulig 0,877*	Santa Maria 0,739*	Saue Production 0,597*	Vendor 0,740*	Paulig Grupp 0,698*
Järjepidev õppimine	Dialoog ja arutelu	0,948	0,826	0,626	0,818	0,762
	Meeskondlik õppimine	0,821	0,803	0,541	0,778	0,718
	Salvestamine süsteemidesse	0,786	0,713	0,563	0,728	0,680
	Võimustamine	0,719	0,742	0,520	0,760	0,670
	Süsteemsed seosed	0,634	0,665	0,535	0,710	0,614
	Strateegiline eestvedamine	0,931	0,613	0,389	0,830	0,600
Dialoog ja arutelu	Meeskondlik õppimine	0,858	0,823	0,775	0,835	0,815
	Salvestamine süsteemidesse	0,925	0,713	0,612	0,617	0,688
	Võimustamine	0,877	0,730	0,663	0,699	0,718
	Süsteemsed seosed	0,832	0,633	0,548	0,588	0,611
	Strateegiline eestvedamine	0,988	0,563	0,621	0,785	0,660
Meeskondlik õppimine	Salvestamine süsteemidesse	0,730	0,694	0,606	0,604	0,672
	Võimustamine	0,893	0,688	0,684	0,786	0,721
	Süsteemsed seosed	0,813	0,745	0,351	0,702	0,581
	Strateegiline eestvedamine	0,828	0,658	0,567	0,882	0,678
Salvestamine süsteemidesse	Võimustamine	0,887	0,846	0,712	0,653	0,765
	Süsteemsed seosed	0,885	0,737	0,633	0,639	0,681
	Strateegiline eestvedamine	0,896	0,759	0,592	0,685	0,700
Võimustamine	Süsteemsed seosed	0,938	0,818	0,657	0,788	0,753
	Strateegiline eestvedamine	0,864	0,849	0,654	0,850	0,777
Süsteemsed seosed	Strateegiline eestvedamine	0,815	0,891	0,678	0,812	0,785

*Märkus: suhtelise skaala aritmeetilised keskmised
Korrelatsioonid on olulised tasemel $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

SUMMARY

INCREASING OF ORGANISATIONAL LEARNING ABILITY IN PAULIG GROUP COMPANIES IN ESTONIA

Entrepreneurship is like a race in a continuously developing and fast changing society. For the best success, the organisations need a critical approach to their activities and consider the impacts from external environment. Hence learning has indeed become a natural activity for the organisations but differentiation or faster, more skilful and consistent development ensures sustainability and competitive edge. Hence it is not possible to achieve the sustainability only by the means of technological advantages but in parallel, the organisations must make the learning-related processes more efficient. The cornerstone for the sustainable competitive edge in a context of adaptation with surrounding environment and coping with changes is the more and more actual concept of “learning organisation”. In addition to the learning capability, the competitive edge of the learning organisation is also based on the skills to adapt with the constantly changing working environment, the ability of employees to learn faster than people in other organisations and skill to adapt with continuously changing environment. Learning in the whole organisation creates knowledge as well as means for the organisation to manage possible commercial difficulties.

In addition to the actuality of the topic, the main reason for selecting of the Master’s degree topic was author’s personal interest about the theory’s of learning organizations and work experience in Paulig Coffee AS. Beside the Paulig the Paulig Group Estonia includes AS Santa Maria, Saue Production OÜ and Vendor Eesti AS. Focusing on the learning organization survey, author will describe and evaluate the results of Paulig Group Estonia and four units of the current situation, based on the concept of the learning organization. Based on the study of the Paulig Group Estonia it makes this

study more attractive because organizations operating in different industries: Paulig – coffee wholesale; Santa Maria – production and wholesale of small package spices; Saue Production – production of industrial spices; Vendor - offers a full-service coffee technology solutions for the HoReCa sector. Based on the study of the Paulig Group Estonia, the main keywords of the four units are differentiation from the competitors or creation of even more flexible possibilities for learning between the units and inside the organisation and thereby development of new, state of the art, innovative products and services by involving and empowering members to participate in the decision making processes.

In addition, the organisations of Paulig Group Estonia have carried out different studies in respect of the development of leadership of the managers and increasing of employees' satisfaction but not in context of the learning organisation. Hence the author is convinced that this study is beneficial for the executive staff as well as human resource departments and through it is possible to find out the areas which need more attention to develop further with specific activities.

Based on the actuality of the topic and personal interest of the researcher, the author set an aim to develop draft recommendations for making the development of learning organisation in Paulig Group companies in Estonia more efficient.

Based on the goal of the work, the author set the following study tasks:

1. Determination of the essence of the learning organisation and overview of different measurement instruments with the help of theoretical literature.
2. Possibilities for using of the learning organisation questionnaire, and distinctive features of the study outcomes of different sectors.
3. Perform the research of exposure of features of the learning organisation according to the study framework.
4. Systemisation, analysis of data and development of draft recommendations based on these following the theory of learning organisation.

The Master's thesis consists of two chapters. The first chapter gives an overview of the essence of the learning organisation, compares different definitions, approaches and measuring instruments of the learning organisation together with the advantages and

disadvantages at their application, and gives examples about the studies on learning organisations. The second chapter of the work contains the introduction of the organisations of Paulig Group Estonia, description of the study methods, phases of empiric study, and the efficiency analysis is carried out and the most essential conclusions are highlighted together with the draft recommendations.

The theoretical background and methods necessary for completion of the Master thesis goal and the set study task is based on scientific articles and books related to learning organisation in Estonian and English. When examining different theoretical approaches, the author found out that there is no single and clear definition for the learning organisation but still different definitions include different features towards which the learning organisations should strive for.

Analyses of different theoretical approaches lead the author to the conclusion that the learning organisation is one of the forms of the organisation and learning has an important role there. Continuous learning and development are essential for reaching the corporate goals and through continuous learning the people and the teams can influence also the strongest barriers of the companies created by the wishes, expectations, beliefs and habits of people. Relying on the theory, the author is convinced that the learning organisations can be characterised by clarity of mission and vision, supporting these, shared management and involvement of employees in decision making processes, culture supporting testing of new things and much more. There is certainty about one thing. Learning takes place on different levels, which match the three types of the changes of the learning organisation: Development, transfer and breakthrough, which conform to the individual, team and organisational levels. In some cases also the global level is added to the list which gives an opportunity to interrelate the internal and external environments of the organisation. Hence the role of the unit is to design the climate for promoting of learning by relying on the way of thinking of the organisation and thereby overcome the difficulties related to the activities of the area. Based on the theory, the individual and team learning are the main key factors for the learning organisation at adaptation with changes and ensuring of the competitive edge.

During the study, the author focused on much-recognised integrated learning organisation model of Watkins and Marsick which is considered as the most perfect

learning organisation concept models and the learning organisation model provided by them is a common ground for several other theoreticians. Relying on the theoretical literature as well as different researches, the author selected Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) as the basis for the study. This questionnaire four levels consists seven dimensions. The individual level includes creation of opportunities of lifelong learning for all members and the interviews; feedback and experimenting are supported through the dialogues and discussions. The team level includes development of cooperation and team learning. The organisational level includes creation of collective vision and necessary systems, which enable to record and share knowledge and skills. The aim of the global level, which is also the last one, is to make the teams think globally on how the daily activities influence the society and community and how to support learning in the whole organisation through strategic leadership.

The empiric part of the master's thesis focuses on the Paulig Group operating in Estonia during the framework of which the quantitative study was carried out. The questionnaire of learning organisation in Estonian originating from the Master thesis of University of Tartu postgraduate Kristi Pross was used in the study. This questionnaire was adapted from English into Estonian. The respondents had to assess 43 questions on the six-point scale, and in addition respond to six additional questions (gender, age, length of employment, position and level of educational).

The author worked out the study framework for analysing the learning organisation of the Paulig Group in Estonia. The empiric part introduced the companies of Paulig Group Estonia, described the study methods and phases of empiric study and analysed exposure of the features of the learning organisation in four units. Within the study framework, the four units and the positions, which included the managers and specialists, were analysed. Total of 141 forms were returned during the quantitative study, which formed 51.3% of the general volume. The reliability of the learning organisation questionnaire is 0.8 (rounded) which can be considered as a good result. The received data were analysed and compared with the study results of different learning organisations brought out in the theoretical part. To make conclusions and draft recommendations, the outcomes of the empiric study were integrated with the theories and practical aspects of the learning organisation.

In the survey, the author has worked out two groups of proposals divided into unit and position based ones.

Unit based proposals:

1. To merge Paulig and Vendor since so it is possible to increase the organisational learning ability in Paulig.
2. To take Santa Maria' office to the joint space with Vendor to improve recording into systems.

Position based proposals:

3. Organizational learning ability of Santa Maria and Saue Production must be increased based on specialists. Relevant draft recommendations are highlighted below:
 - Consistent learning and dialogue and discussion: two proposals (see p 49);
 - Dialogue and discussion, team learning and recording into systems: three proposals (see p 50);
 - Systematic relations and empowerment: two proposals (see p. 50).

In the opinion of the author, the main contribution of the Master thesis is highlighting of the learning organisation definitions based on Marsick and Watkins theory. The learning organisation questionnaire can be used for acquiring of comparable outcomes in further studies the aim of which is to find out the properties of the learning organisation. The author is convinced that information gained from the point of view of the development of the learning organisation is valuable material for the managers of the organizations, use of which gives an overview of the factors stimulating the learning in the organisation. Still the highlighted proposals need additional analysis and conclusion or in the next phase, the work groups based on the Paulig Group companies in Estonia and units must be formed by involving of the management, members of the organisation, and the action plan for development of the main bottlenecks should be developed. In the author's opinion in case of handling of the learning organisation, the desired direction of movement must be made aware and clearly communicated to each member of the organisation. Although there is no unambiguous definition, each organisation is unique and the companies themselves need to create the path towards the learning organisation.

This study was carried out in specific organisations and so the developed draft recommendations are primarily meant for use for the management, managers and organisation members of the Paulig Group Estonia. The draft recommendations gained from the study are the starting points for the four units by helping enhancement of existing tactics and strategies for achievement of even better outcomes and supporting the development of the learning organisation in Paulig Group units in Estonia.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Marko Pöder,
(autori nimi)
(sünnikuupäev: 01.12.1978)

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

Organisatsioonilise õppimisvõime tõstmine Paulig Grupi ettevõtetes Eestis,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Kurmet Kivipõld,
(juhendaja nimi)

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus/Tallinnas/Narvas/Pärnus/Viljandis, **26.05.2014**