

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Miikael Johan Tamm

OTSUSTAMISSTRATEEGIAD JA NENDE TUNNUSED ORGANISATSIOONIDES  
KOLME IT-ETTEVÕTTE NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: nooremteadur Kristjan Pulk, lektor Anne Aidla

Tartu 2021

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

## Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Otsustamisstrateegiate ja nende tunnuste teoreetiline käsitus .....	7
1.1. Otsustamise ja otsustamisstrateegia olemus .....	7
1.2. Otsustamisstrateegiate varasemad uuringud .....	12
2. Kolme IT-ettevõtete otsustamisstrateegiate empiiriline analüüs .....	16
2.1. Uurimismeetodi ja valimi tutvustus .....	16
2.2. Otsustamisstrateegiad ja nende tunnused kolmes IT-ettevõttes.....	22
Kokkuvõte.....	33
Viidatud allikad.....	36
LISA A. Varasemate uuringute ülevaade .....	40
LISA B. Varasemate intervjuude küsimuste ülevaade .....	42
LISA C. Transkriptsioonid.....	44
Summary .....	45

## Sissejuhatus

Otsustamine on tegevus, millega puutub kokku iga inimene ja organisatsioon igapäevaselt. Juhtival positsioonil tegutseva inimese jaoks on otsustamine üks olulisemaid toiminguid, sest sellest tulenevad omakorda tegevused, mis mõjutavad terve organisatsiooni tegevust ja toimimist. Organisatsiooni tegevuse planeerimisel otsustavad juhid, millised eesmärgid seatakse ja milliseid ressursse rakendatakse. Kui protsess ei liigu plaanipäraselt, peab juht otsustama, milline on meeskonnale, organisatsioonile sobiv alternatiiv. Milline on parim võimalik otsus antud olukorras nii lühiajaliselt kui ka pikas perspektiivis. Esimese näitena võib tuua jaekaubanduse ettevõtted, mis on möödunud aasta jooksul mitmete liikumispiirangute tõttu liikunud e-kaubandusse ja trend on jätkuvalt aktuaalne – ettevõtetes on võetud vastu konkreetne otsus arendada enda platvormi või e-poodi veebis. Kõik jaekaubanduse ettevõtted pole aga e-kaubanduse kasuks otsustanud, vaid on valinud mõne teise alternatiivi, nt loonud *pop-up* kauplused kaubanduskeskuste parklatesse, et inimesed saaksid nende tooteid soetada ohutult välitingimustes. Teise näitena võib tuua infotehnoloogia sektori, kus igapäevane töö toimub enamjaolt virtuaalsetes keskkondades, pakkudes nt infotehnoloogia arendusteenust või toodet. Infotehnoloogia sektori omapäraselt lähtuvalt pakkus töö autorile huvi, kuidas infotehnoloogia ettevõtetes otsuseid vastu võetakse ja kas pandeemiast tingitud muutused on mõjutanud ka infotehnoloogia ettevõtete otsustamisstrateegiaid.

Eelpool mainitud näidetele tuginedes saab väita, et otsustamine on keerukas protsess, kus võrdsetel tausttingimustel (jaekaubandusele kehtestatud liikumis- ja lahtiolekupiirangud) võidakse jõuda erinevate tulemusteni. Üks põhjus, miks jõutakse sama probleemi puhul erinevatele tulemustele, on otsused, mis probleemi lahendamise jooksul vastu võetakse. See tähendab, et sarnased organisatsioonid võivad omada sarnase probleemi puhul väga erinevaid lõpptulemusi, sest otsused, mis on probleemi lahendamise protsessi jooksul tehtud, on erinevad. Kindlaid viise, kuidas otsuseid olukordades langetatakse, võib nimetada otsustamisstrateegiaks.

Käesolevas bakalaureusetöös antakse ülevaade otsustamise ja otsustamisstrateegiate olemusest ja nende tunnustest, varasematest uuringutest ning uurimismetoodikast. Lisaks uuritakse otsustamisstrateegiaid ja nende tunnuseid organisatsioonides kolme infotehnoloogia ettevõtte näitel.

Autorile teadaolevalt on otsustamise ja otsustamisstrateegia temaatikat magistritöodes käsitletud vähesel määral (vt tabel 1) – üks magistritöö Tartu Ülikoolis (Ainsoo, 2018) ja Tallinna Ülikoolis (Ild, 2017) ning kaks magistritööd Tallinna Tehnikaülikoolis (Boris, 2017;

Post-Tammela, 2018). See tähendab, et teemavaldkond on üsnagi vähesel määral uuritud ja põhjaliku uurimustöö potentsiaali on palju.

Ainsoo (2018) uuris teadustöös perearstide otsustamisprotsessi ja selle tegureid seoses patsientide edasiste uuringutele saatmisega – millised on kergendavad ja raskendavad tegurid, mis mõjutavad perearstide otsuseid. Ildi (2017) magistrیتöös otsitakse eestvedamisstiilide seoseid meeskonnatöö efektiivsusega kiirabitöötajate meeskondades. Teadustööst selgub, seoses otsustamise temaatikaga, et efektiivse meeskonnatöö üheks tunnuseks on ühine otsustamine (Ild, 2017). Tallinna Tehnikäülikooli magistrیتöö (Boris, 2017) uuris ajalise surve all olevate otsuste kvaliteeti organisatsiooni tasandil ja leidis, et ajalisel surveel on negatiivne mõju otsuse kvaliteedile, tõstes esile irratsionaalset käitumist otsuste tegemisel (käesoleva informatsiooni ebapiisav töötlemine, liigne riskide võtmine).

Post-Tammela (2018) poolt koostatud magistrیتöö keskendus heuristikute mõjust konkreetse ettevõtte keskastme ja esmatasandi juhtide otsustusprotsessidele. Töös leiab kinnitust arusaam, et juhid pigem väldivad kaotusi kui saavutavad tööalaseid võite. Samuti leiti, et mees- ja naisjuhid hindavad otsustega seotuid tõenäosuseid erinevalt (naisjuhid eiravad rohkemal määral otsuse õnnestumise tõenäosust, seepoolest mehed hindavad kahe sündmuse koosinemise võimalikkust optimistlikumalt kui naised). (Post-Tammela, 2018) Ehk otsustamist ei mõjuta üksnes välised tegurid, vaid ka otsustaja sisesed tegurid (iseloorm, sugu, varasemad kogemused jms).

Varasemates töödes pole vaadeldud otsustamisstrateegiad tervikuna, vaid on uuritud otsustamisprotsessiga seotud kindlaid faktoreid (otsustamisprotsess, ajaline surve ja otsused, heuristikute mõju otsustusprotsessile). Käesolev töö läheneb otsustamisstrateegiatele laiemas fookuses ja keskendub otsustamisstrateegiate üldistele tunnustele ja nende leidmisele. Lisaks napib infotehnoloogia valdkonnas läbiviiduid otsustamisega seonduvaid teadustöid ja teadusartikleid – käesoleva töö autor leidis lähiaastatest vaid ühe 2010. aastal Austraalias avaldatud teadusartikli (Lieberman-yaconi et al.), mis keskendus üheselt infotehnoloogia ettevõtetele ja nende ettevõtete juhi mõjule otsustusprotsessides.

Antud bakalaureusetöö teema olulisus seisneb autori hinnangul esiteks otsustamise kui protsessi olulisusest organisatsiooni ja juhi tegevusest lähtuvalt. Otsustamine on organisatsiooni vaatest ülioluline, sest langetatavad otsused mõjutavad organisatsiooni olevikku kui ka organisatsiooni tulevikku ning samamoodi organisatsiooni liikmete käekäiku. Otsustamine võib toimuda organisatsioonis rutiinselt ja harjumuspäraselt, teadvustamata olulisi aspekte, mis otsustusprotsessi kujundavad.

Teiseks on infotehnoloogia sektor pidevas arengu- ja kasvutrendis ning mitmed IT-ettevõtted on innovaatilised ka juhtimisstruktuuride loomisel, mis loob eelduse erinevate otsustamisstrateegiate rakendamisele organisatsioonides. Laialdane kodukontori võimaluse kasutus ja meeskonnatöö virtuaalsete vahendite kaudu on vaid mõned infotehnoloogia ettevõtetele iseloomulikud trendid, mis teevad sektori unikaalsemaks, võrreldes näiteks traditsioonilise jaekaubandusega, kus füüsilisi kokkupuutepunkte kaupluse ülalpidamisega on mitmeid (nt meeskonnatöö kaupluses, klienditeenindus jms). Samuti on Eestis tegutsevad IT-ettevõtted ajalisel mõttes noored ettevõtted. Äripäeva poolt kokku pandud TOP infotehnoloogia- ja arvutifirmade edetabelis on esimese kümne ettevõtte vanuse aritmeetiline keskmine 14,9 aastat („IT-firmade TOP: siit leiab sektori 86 kõige edukamat firmat“, 2020). Sektori nooruslikkuse peamine põhjus on tehnoloogiline areng – alates 20. sajandi lõpust on infotehnoloogia tarkvara ja riistvara areng olnud tohutu ja mitmed tänased tegevusalad IT-sektoris polnud varasemalt mõeldavad ega tehtavad. See tähendab, et infotehnoloogia ettevõtted on viimaste kümnendite jooksul kujunenud uudne sektor.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada, millised otsustamisstrateegiad ja otsustamisstrateegiate tunnused esinevad organisatsioonides kolme infotehnoloogia ettevõtte näitel. Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- defineerida otsustamise ja otsustamisstrateegia mõiste;
- analüüsida otsustamisstrateegiate peamisi liike, otsustamisstrateegiate tunnuseid ja neid omavahel võrrelda;
- uurida varasemaid uuringuid otsustamisstrateegiate teemal;
- luua sobilik uurimismetoodika otsustamisstrateegiate ja nende tunnuste uurimiseks kolmes infotehnoloogia ettevõtetes (kvalitatiivne uurimismeetod);
- analüüsida pool-struktureeritud intervjuudest saadud tulemusi, luua võrdlus teoreetilise osaga ja formuleerida järeldused otsustamisstrateegiatega ja otsustamisstrateegiate tunnustega seoses kolme infotehnoloogia ettevõtte näitel.

Otsustamisstrateegiate kaardistamine kolmes infotehnoloogia ettevõtetes annab lisaväärtust uuringus osalevatele ettevõtetele, kes saavad ülevaate oma organisatsioonis esinevatest otsustamisstrateegiatest ja nende tunnustest. Lisaks saavad uuringus osalevad ettevõtted võrdlusbaasi teiste uuringus osalenud infotehnoloogia ettevõtetega. Kaudselt võib käesolevast tööst olla laiemalt kasu nii infotehnoloogia sektorile kui ka organisatsioonidele, kellele pakub antud teema huvi.

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk on teoreetiline ja teine peatükk on empiiriline. Esimeses peatükis analüüsib autor otsustamise ja otsustamisstrateegiate ja otsustamisstrateegiate tunnuste olemust (otsustamist mõjutavad tegurid, otsustamisstrateegiate üldine jaotus) ja käsitleb otsustamisstrateegiate varasemaid uuringuid organisatoorsel tasandil ja nende tulemusi, mis loob eeldused sobiva uurimismetoodika väljatöötamiseks. Teises peatükis analüüsib autor varasemates otsustamisega seonduvates uuringutes esinenud uurimismeetodeid, nende rakendamise põhjuseid ja tutvustab ning põhjendab käesoleva töö uurimismetoodikat. Lisaks analüüsib töö autor pool-struktureeritud intervjuudest omandatud andmeid ning võrdleb neid teoorias väljatoodud seisukohtadega otsustamisstrateegiatega ja nende tunnustega seoses.

Autor tänab bakalaureusetöö valmimisel tagasiside ja ettepanekutega abiks olnud juhendajaid Kristjan Pulka ja Anne Aidlat ning uuringus osalemiseks nõusoleku andnud ettevõtteid.

Uurimust iseloomustavad järgmised märksõnad: otsustamisstrateegiad, otsustusprotsess, otsustamisstrateegiate tunnused, infotehnoloogia.

## **1. Otsustamisstrateegiate ja nende tunnuste teoreetiline käsitlus**

### **1.1. Otsustamise ja otsustamisstrateegia olemus**

Käesolevas alapunktis selgitab autor otsustamise ja otsustamisstrateegia definitsioone ja nendega seotuid termineid ning vaateid tuginedes erialasele kirjandusele. Lisaks annab autor ülevaate otsustamisstrateegiate peamistest erinevustest kolme grupi (ratsionaalne, piiratud ratsionaalne, intuiitivne) lõikes.

Esmalt vaatleb autor otsustamise definitsioone ning võrdleb neid omavahel ja formuleerib järeldused. Cambridge'i sõnastik defineerib sõna „otsustamine“, kui valikute tegemise protsessi (Cambridge Dictionary, 2021a). Valikute tegemise protsess saab omakorda majandusteadlase G. L. S. Shackle (2010) hinnangul toimuda tingimusel, kui isikul on üksteist välistavad alternatiivid. Juhtimisteadlase Peter Druckeri (1995) arvates on otsustamine konkreetse tegevuse tegemine kindlameelselt. See tähendab, et pelgalt suvalise tegevuse tegemine ei ole otsustamine, vaid on läbimõeldud ja kalkuleeritud protsess. Üksikisiku tasandil saab otsustamist defineerida kui mõttetasandil ideaalse situatsiooni saavutamist ümbritseva keskkonna manipuleerimisel ja seejärel soovist ümbritsevat keskkonda mõjutada, et saavutada seatud eesmärk (Shahsavarani & Abadi, 2015). Tuntud definitsiooniks on samuti arusaam, et otsustamine hõlmab kahe või enama võimaliku alternatiivi hulgast tegevussuuna valimist, et jõuda antud probleemiga lahenduseni (Beach, 1993).

Eelmainitud definitsioonide võrdluses (vt tabel 1) tulevad esile otsustamise mõiste eriaspektid. Autori hinnangul kujunes mõiste „otsustamine“ eriaspektideks probleemi olemasolu, alternatiivide olemasolu, eesmärgi ja lahenduse olemasolu ning otsustamise kui protsessi märkimine. Esimese definitsiooni (Shahsavarani & Abadi, 2015: 214) puhul on kaetud kolm eelmainitud aspektidest – alternatiivide olemasolu, eesmärgi või lahenduse olemasolu ja otsustamine kui protsess. Järgnevate definitsioonide puhul on mõned otsustamisega seonduvad aspektid esindatud, kuid mitte kõik. Tabeli viimane definitsioon (Beach, 1993: 215) katab endas kõik autori poolt esile toodud otsustamisega seonduvad aspektid. Kõige ülevaatlikumaks võib lugedagi tabeli viimast definitsiooni (vt tabel 1). Esimeseks aspektiks on probleem, mida otsusele tuginedes proovitakse lahendada. Teiseks aspektiks on alternatiivide olemasolu, mis annab otsustajale mõttelist ruumi, et erinevatest võimalikest tulemitest parim valida.

Tabel 1

*Mõiste „otsustamine“ aspektid erinevates definitsioonides*

Definitsioon	Aspektid			
	Probleem	Alternatiivid	Eesmärk / lahendus	Protsess
„Mõttetasandil ideaalse situatsiooni saavutamine ümbritsevat keskkonda manipuleerides ja selle elluviimine.“ (Shahsavarani & Abadi, 2015: 214).		x	x	x
„Otsustamine on valikute tegemise protsess.“ (Cambridge Dictionary, 2021a).		x		x
„Otsustamine saab toimuda ainult siis, kui isikule näib olevat kättesaadav mitu erinevat ja üksteist välistavat toimingut.“ (Shackle, 2010: 4).		x		
„Otsustamine on kindlameelsus konkreetse tegevuse elluviimiseks.“ (Drucker, 1995: 344).			x	x
Otsustamine hõlmab kahe või enama võimaliku alternatiivi hulgast tegevussuuna valimist, et jõuda antud	x	x	x	x



probleemiga lahenduseni. (Beach, 1993: 215).

---

Allikas: Autori poolt koostatud tabelis esitatud allikate põhjal.

Kolmandaks otsustamise aspektiks on eesmärk või lahendus, mille saavutamiseks otsus vastu võetakse. Neljandaks aspektiks on protsess, mis defineerib adekvaatselt otsustamise olemust – mitmetest aspektidest koosnev tegevuste jada, mis lõppeb lõpliku otsuse vastuvõtmisega. Autor, tuginedes eelmainitud definitsioonidele, leiab, et otsustamine on protsess, milles leidub mitmeid alternatiive, et saavutada seatud eesmärki või lahendada konkreetset probleemi. Autori hinnangul on see pädev definitsioon, sest hõlmab endas eelpool mainitud nelja otsustamise aspekti.

Järgnevalt käsitletakse otsustamisstrateegia mõistet ja olemust. Sõna „strateegia“ tähendab kaugema eesmärgi saavutamiseks koostatud tegevuskava (Eesti õigekeelsussõnaraamat, 2018). Cambridge'i sõnastik defineerib strateegiat kui „üksikasjaliku plaani edu saavutamiseks“ (Cambridge Dictionary, 2021b). Arvestades varasemalt mainitud definitsioone, võib defineerida otsustamisstrateegiat, kui koostatud tegevuskava või detailset plaani otsuste langetamiseks.

Otsustamisstrateegiad sõltuvad suurel määral sellest, millise otsusega on tegu (Cherry, 2019). Lihtsa otsuse puhul (nt kas osta kaubanduskeskusest leiba või saia) on otsustamisstrateegia primitiivne – otsusel on üsna väike kaal ja valituks või mittevalituks osutunud alternatiivide mõju on väike. Raskekujulisema otsuse puhul (nt kas ettevõttega laieneda riiki A või riiki B) on otsustamisstrateegia komplekssem – otsusel on suurem kaal ja ulatuslikumad tagajärjed ning mõlema alternatiivi elluviimisega kaasnevad positiivsed ja negatiivsed mõjud. (Cherry, 2019) Lihtsus ja raskus pole ainus dimensioon, mis otsust mõjutavad. Otsustamist mõjutavad ka näiteks unikaalsuse ja rutiinsuse dimensioon – kas antud otsuse vastuvõtmine on esmakordne ja unikaalne, või tavapärane ja korduv toiming, mis nõuab otsustaja pool vähest vaimset panust (Obi, 2018). Lisaks mängib olulist rolli otsustamisel vajaliku informatsiooni kättesaadavus (Simon, 1979). Organisatoorsed strateegilist laadi otsused kalduvad raskekujulisemate otsuste poole, sest otsustamisega kaasnevad tagajärjed mõjutavad tervet organisatsiooni ja selle käekäiku.

Arvestades eelnevalt mainitud otsustamist mõjutavaid tegureid, saab otsustamisstrateegiaid nende tegurite põhjal kategoriseerida. Järgnevalt vaatleb autor otsustamist mõjutavaid tegureid ja otsustamisstrateegiate tunnuseid kolme grupi lõikes – ratsionaalne, piiratud ratsionaalne ja intuiitiivne (vt tabel 2). Parema ülevaate saamiseks

koostas töö autor tabeli, kus on esile toodud ratsionaalse, piiratud ratsionaalse ja intuiitiivse otsustamisstrateegia üldised tunnused.

Tabel 2

*Otsustamisstrateegiate tunnused*

Ratsionaalne	Piiratud ratsionaalne	Intuiitiivne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Täielik informatsioon ja ajaline surve puudub</li> <li>• Täielik analüüs</li> <li>• Alternatiivid on teada</li> <li>• Planeeritav</li> <li>• Parima lahenduse olemasolu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piiratud informatsioon ja aeg</li> <li>• Alternatiivid on ebaselged</li> <li>• Piiratud analüüs</li> <li>• Juhuslikkus</li> <li>• Lõplike sobivaid lahendusi on mitu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Sisetunde“ põhine</li> <li>• Minimaalne aeg, ajaline surve</li> <li>• Puudub faktidel põhinev otsustusprotsess</li> <li>• Tuginetakse varasematele kogemustele</li> </ul>

Allikas: Simon, 1979; Buchanan & O'Connell, 2006; Matzler & Bailom, 2007; Mitchell et al., 2005; Liberman-yaconi et al., 2010

Otsustamise üheks oluliseks dilemmaks on vajaliku informatsiooni hankimise hulk otsuse langetamiseks. Ratsionaalse otsustamise tingimusteks on, et kogu informatsioon on otsustajale kättesaadav ning otsustaja saab teha parima võimaliku valiku alternatiivide hulgast tuginedes analüüsile. Lisaks on otsustajale teada kõik alternatiivid ja eksisteerib parim võimalik lahendus. (Simon, 1979) Näitena ratsionaalsest otsustamisest võib tuua riideeseme ostu – alternatiivid ehk tootevalik on teada, toodete analüüsid (vastupidavus, mugavus jms) on internetist kättesaadavad, rahaline eelarve on paigas. Selle eelduseks on, et inimese käitumine on täielikult ratsionaalne, kuid risk ja määramatus on olulised tegurid, mis samuti mõjutavad otsustamisprotsessi. Risk tähendab, et otsusel on selged eesmärgid ja informatsioon on kättesaadav, kuid iga alternatiiviga seotud tulevased tulemused sõltuvad juhusest ning määramatus tähendab, et otsustaja teab, milliseid eesmärke soovitakse saavutada, kuid teave alternatiivide ja tulevaste sündmuste kohta on puudulik (Knight, 1921). Mõlemad tegurid raskendavad otsustamisprotsessi ja võimalikku tulemust, mille puhul ratsionaalse otsuse langetamiseks puudub indiviidil enamjaolt vajalik ressurs, et kõik alternatiivid läbi kaaluda. Selle asemel võib otsustaja kasutada otsuse langetamisel varasemat kogemust ja loogilist mõtlemist. Näitena võib tuua jällegi riideeseme soetamise – ühe inimese arvates on konkreetne jope parim võimalik valik, teise arvates ei kõlba see kuskile ja pole nt

piisavalt veekindel. Sel juhul on otsustajal risk, kas ta konkreetse jope kasuks otsustab, sest tulevased sündmused sama eseme puhul on ebaselged. Edasi vaatleb autor piiratud ratsionaalsuse ja intuiitivse otsustamise tahke.

Tänaseks on otsustamisteoorias arusaam, et tuleb arvestada optimaalsete otsustamise piirangutega - keerulised olud, piiratud aeg ja ebapiisav analüüsimise võime, mitme sobiva lahenduse olemasolu. Piirangud omakorda taandavad otsustajad „piiratud ratsionaalsuse” olukorda, väitis ühiskonnateadlane Herbert Alexander Simon. (Simon, 1957; viidatud Buchanan & O’Connell, 2006 kaudu) Simon tõi esile kaasasündinud bioloogilisi ja ratsionaalseid piire, mis kalduvad kõrvale klassikaliste majandusmodelite ratsionaalsest käitumisest. Simoni inimliku ratsionaalsuse uuesti määratlemine, piiratud ratsionaalsus, mõjutas juhtimisvaldkonda ja selle edasisi arenguid. (Simon, 1957; viidatud Cristofaro, 2017 kaudu) Üks lihtsustusmehhanism, mida inimene otsustamisel kasutab, on rahuldust pakkuv alternatiiv. See on valik, mis on piisavalt hea sobituma otsuse eesmärkidega, kuid ei pruugi olla kõige optimaalsem valik. Rahuldust pakkuv valik on lihtsustatult otsustaja jaoks esimene vastuvõetav valikuvõimalus. (Simon & Newell, 1971) Näitena rahuldust pakkuva alternatiivi valikust võib tuua jäätise ostmise kauplusest. Otsustaja kriteeriumiks on jäätises karamelli olemasolu ja juhul kui see kriteerium on täidetud, langetab ta otsuse esimese poest müüdava karamellijäätise kasuks. Otsustamine „piiratud ratsionaalsuse“ olukorras annab autori hinnangul adekvaatsema pildi inimesest ja tema käitumisest reaalsete otsuste tegemisel võrreldes ratsionaalse otsustamisega, sest indiviidi informatsiooni analüüsimise võime ja kõigi alternatiivide kaalumise on ajamahukas ning lihtsakoeliste otsuste puhul ebavajalik tegevus. Näitena piiratud ratsionaalsusega otsustamisest võib tuua riide ostmise riidekauplusest. Ostja terve kaupluse riideid selga ei proovi, vaid valib enda suurusele, maitsele vastavad riided ning teeb nende hulgast lõpliku valiku.

Heuristika on otsustusstrateegia, mis tugineb vähesele informatsiooni analüüsile - heuristikat kasutades vähendab individ otsuste langetamisega seotud kognitiivset koormust ja teeb valiku ajaliselt kiiremalt kui ratsionaalse otsustamisstrateegia puhul (Shah & Oppenheimer, 2008). Juhtimiskirjanduses käsitletakse heuristikat sageli süstemaatiliste vigade allikana, samas kui statistikat ja analüüsi peetakse hea otsuse langetamise tingimuseks (Artinger et al., 2015).

Sisetundel põhinevat otsustamist nimetatakse intuiitivseks otsustamiseks. Hoolimata käsutuses olevatest andmetest ja nende analüüsist peavad otsustajad keeruliste otsuste langetamisel sageli tuginema sisetundele, sest puuduvad vajalik informatsioon ja faktid. Näitena intuiitivsest otsustamisest võib tuua jällegi riide ostmise riidekaupluses. Lõpuks

sooritab ostja valiku riideeseme kasuks, mis talle meeldib, arvestamata teiste alternatiividega. Eelmainitud otsus ei sünni mitte paljude alternatiivide kaalumisel ja analüüsimisel, vaid sisetunde põhised. Kogemustega juhi kujutlusvõime ja intuitsioon võivad otsuse puhul tuua paremaid tulemusi kui ratsionaalne ning põhjalik analüüs. (Matzler & Bailom, 2007; McCarthy 2003; Mitchell et al., 2005) See ei tähenda, et ratsionaalsed või piiratud ratsionaalsuse otsustamisstrateegiad rakendust ei leiaks. Ettevõtte juhtide otsustamisprotsesse jälgides on tuvastatud nii sisemised kompetentsid (intuitsioon, heuristika, loovus ja strateegiline mõtlemine) kui ka õpitud kompetentsid (ratsionaalsus, formaalsus, kirjalik tegevus ja analüüsi vahendid) (Jocumsen, 2004). Teooriale tuginedes saab otsustamisstrateegiad jagada tunnuste põhjal kolme üldisesse gruppi: ratsionaalsed, piiratud ratsionaalsed ja intuiitiivsed otsustamisstrateegiad (vt tabel 2).

Autor leiab kirjandusele tuginedes, et otsustamine on protsess, mis hõlmab endas alternatiive, et saavutada seatud eesmärki või lahendada konkreetset probleemi. Käesoleva alapunkti analüüsist selgus ka, et otsustusprotsess ehk otsusega kaasnev strateegia ehk otsustamisstrateegia sõltub konkreetsest otsusest ja selle kaalust ning otsust mõjutavatest teguritest (nt risk, määramatus). Otsustamisstrateegiad saab tunnuste (nt informatsiooni ja aja kättesaadavus, alternatiivide teadmine) põhjal jaotada kolme gruppi, milleks on ratsionaalsed, piiratud ratsionaalsed ja intuiitiivsed otsustamisstrateegiad. Oluline on märkida, et „piir“ piiratud ratsionaalsuse tunnuste ja intuiitiivsete tunnuste vahel on marginaalne ning kohati raskesti eristatav. Tunnuste eristamine piiratud ratsionaalsuse ja intuiitiivsuse vahel raskendab asjaolu, et mõlema puhul on informatsiooni analüüs minimaalne või sootuks puudub.

## **1.2. Otsustamisstrateegiate varasemad uuringud**

Käesolevas alapunktis annab autor ülevaate varasematest otsustamise ja otsustamisstrateegiat temaatikat käsitlevatest uuringutest. Autor võrdleb uuringutes kasutatuid valimeid, uuringu fookust ja uuringute tulemusi. Valitud teadusartiklite peamiseks kriteeriumiteks oli ajaline relevantus (teadusartiklid alates 2010. aastast) ja teema sidusus otsustamise valdkonnaga organisatoorsel tasandil. Otsingsõnadena kasutas autor järgmisi termineid: *decision-making*, *decision making model*, *strategy*, *strategic decision making*, *organization*, *information technology sector*. Varasemate teadustööde otsimiseks kasutas autor peamiselt Google Scholar ja EBSCO Discovery andmebaase. Autor koostas varasemate uuringute põhjal ülevaatliku tabeli (vt lisa A), kus on esile toodud iga uuringu valim ja riik, kus teadustöö koostati. Lisaks tuuakse välja teadusartiklite fookus ehk mida täpsemalt uuriti, artiklis kasutatavad uurimismeetodid ja teadusartiklite tulemused ning põhilised järeldused. Paremaks ülevaate saamiseks varasematest uuringutest lõi töö autor tabeli (vt tabel 3), kus on

välja toodud varasema uuringu autor, riik ja valim ning teadusartikli fookus. Varasemad uuringud on kõik läbiviidud esimese ja teise maailma riikides (arenenud riikides), mis välistab ühiskondlikust arengust tingitud erisused ning võimaldab töid omavahel võrrelda. Valimi mahtude poolest on kaks varasemat uuringut (Jansen et al., 2013; Killen et al., 2020) kvantitatiivsed uuringud, kus uuringus osalejate maht on suurem kui 60. Teiste uuringute puhul on tegu kvalitatiivsete uuringutega, sest valimi maht on väiksem kui 60. Teadusartiklite fookused omavahel ei kattu ja kõik uuringud lähenevad otsustamisele ja sellega seonduvale unikaalsest suunast.

Tabel 3

*Otsustamise teemaliste varasemate uuringute autor, riik ja valim ning uuringu fookus*

Allikas	Riik	Valim	Artikli fookus
(Drugova & Kalachikova, 2019)	Venemaa	< 20 inimest (täpset numbrit pole mainitud)	piiratud ratsionaalsus, ebakindlus ja keerukus otsustamise valdkonnas.
(Constantiou et al., 2019)	Taani	30 inimest	intuitiivne otsustamine, organisatsiooniliste otsuste tegemine
(Killen et al., 2020)	Saksamaa, Šveits, Austraalia, Taani	138 ettevõtet	Otsustajate visualiseeringute kasutamise roll projektiportfelli otsustamisel.
(Jansen et al., 2013)	Holland	565 väikeettevõtjat	Inimkapitali ja sotsiaalse kapitali roll otsuste tõhususse saavutamisel.
(Lieberman-yaconi et al., 2010)	Austraalia	11 infotehnoloogia mikroettevõtet	Mikrofirmade otsustamisstrateegiad
(Hensman & Sadler-Smith, 2011)	Suurbritannia	15 pangas tegutsevat juhti.	Intuitiivne otsustamine
(Citroen, 2011)	Holland ja Saksamaa	13 ettevõtte tippjuhti	Informatsiooni roll strateegilise otsustamise puhul

Allikas: Autori poolt koostatud tabelis esitatud allikate põhjal.

Esmalt toob uurimuse autor esile ratsionaalse, piiratud ratsionaalsuse ja intuitiivse otsustamisstrateegia rakendamise organisatoorses kontekstis. Venemaa ülikoolis läbiviidud

uuringu selgus, et ülikoolide otsustamisstrateegiat ei saa täielikult tugineda ratsionaalsele mudelile. Teadusartiklis uuriti otsustamist raskendavate tegurite (piiratud ratsionaalsus, ebakindlus ja keerukus) mõju kindla ülikooli õppeprogrammi väljatöötamisel. Sellest hoolimata on võimalik otsuste kvaliteedi tõstmiseks välja töötada strateegiad, mis vähendavad otsustajate ebakindlust. (Drugova & Kalachikova, 2019) Taanis läbiviidud uuring, kus osales 30 inimest, kinnitab eelmainitud uuringu autorite seisukohta, et otsustajad ei tugine täielikult ratsionaalsusele, vaid rakendavad otsuste langetamisel iseenda intuiitviseid hinnanguid (Constantiou et al., 2019). Varasematele uuringutele tuginedes saab väita, et otsustajad ei tee täielikult ratsionaalseid otsuseid, vaid olulisel kohal on otsustaja varasemad kogemused ja intuiitvius.

Saksamaal ja Hollandis läbiviidud uuringu eesmärk oli uurida viise, kuidas tööstuse juhid, kes peavad vastu võtma strateegilisi otsuseid, informatsiooni saavad, seda analüüsivad, hindavad ja rakendavad. Kokku küsitleti 13 Hollandi ja Saksamaa ettevõtte juhte otsustusprotsessi etappide kohta, mida nad järgisid 32 hiljutise otsuse puhul. Uuringu tulemustest selgus, et ratsionaalset lähenemisviisi järgivad juhid koguvad ja kasutavad struktureeritud otsustusprotsessis piisavalt informatsiooni, mis läbib ajas mitu erinevat faasi. Selles protsessis mängis informatsiooni olemasolu määramatuse vähendamisel otsustavat rolli. Uuringus osalejad rõhutasid ettevõtte juhatuses kasutatava informatsiooni kvaliteedi aspekti. Suurimaks mõjutajaks kvaliteetse teabe omandamiseks kujunes interneti teadlik ja oskuslik kasutamine vajaliku informatsiooni leidmiseks. (Citroen, 2011) Eelmainitud uuringute tulemused kinnitavad töö teoreetilises osas kujunenud eeldust, et otsustamise ratsionaalne mudel organisatsiooni otsustamisprotsessi täielikult ei selgita, kuid pädev informatsioon vähendab otsustusprotsessis esinevat määramatust ja maandab omakorda otsusega seotud riski.

Visualiseeringute mõjust otsustusprotsessile keskendunud uuring viidi läbi 138 ettevõttes, mis paiknesid neljas riigis (Saksamaa, Šveits, Austraalia ja Taani). Uuringust leiti, et visualiseeringud (nt esitlused, joonised, tabelid jms) mängivad märkimisväärset rolli otsustamise edukusele olenemata, kas otsustuskoht on unikaalne või rutiinne. Lisaks toetavad visualiseeringud märkimisväärselt heuristilist otsustamisstrateegiat, vähendades heuristikaga kaasnevaid negatiivseid mõjusid otsuse edukusele. (Killen et al., 2020) Uuring kinnitab ka Venemaal läbiviidud uuringu (Drugova & Kalachikova, 2019) järeldust, et otsuse kvaliteedi tõstmiseks on võimalik luua strateegiad (praegusel juhul visualiseeringud), mis vähendavad otsusega seotud ebakindlust. Visualiseeringu abistavast mõjust võib tuua näite ettevõtte kulutabelist, mis ühes versioonis on esitatud numbritena, kuid teises versioonis on loodud

sektordiagramm – otsustusprotsessis toob sektordiagramm otsustajale rohkem selgust ja annab parema ülevaate võrdluses numbritabeliga. Visualiseeringute positiivne mõju otsustamisele kinnitab seisukohta, et sobiva informatsiooni analüüs (nt joonise või tabeli koostamine) lihtsustab otsustaja jaoks otsustusprotsessi ja maandab otsustaja ebaselgust.

Suurbritannias läbiviidud uuringus uuriti intuiitivset otsustamist pangandus- ja finantssektoris. Uuringusse kaasati 15 konkreetse pangas töötavat pikaajaste kogemustega juhti, kellega viidi läbi individuaalselt pool-struktureeritud intervjuud. Uuringu tulemused olid järgmised – juhid kasutavad intuitsiooni olukordades, kui aeg on piiratud, kuid võimaluse korral toetatakse seda ratsionaalse informatsiooni analüüsiga. Lisaks lisab juhi varasemad kogemused intuiitivsetele hinnangutele usaldusväärust. Intuitsioon toimub üksikisiku tasandil, kuid intuiitivseid hinnanguid rakendatakse organisatsioonis kollektiivsel tasandil ning keeruliste otsuste puhul on keeruline toetuda üksnes ratsionaalsele analüüsile. (Hensman & Sadler-Smith, 2011) Otsustajad tuginevad ajakriitilistes ja keerulistes olukordades peamiselt intuitsioonile, sest ressursid informatsiooni analüüsiks on puudulikud.

Organisatsiooni suurus on oluline tegur organisatsiooni otsustusprotsessi kujunemisel. 2010. aastal Austraalia infotehnoloogia sektoris läbiviidud uuring keskendus mikroettevõtete otsustamisstrateegiatele. Uuringust selgub, et mikroettevõtete otsustamisstrateegiad on mõjutatud tugevalt omaniku või juhi isiklikest eelistustest, väärtustest ja isiksusest. Lisaks mõjutab otsustamisstrateegiaid ettevõtte sisemised ressursid. Kõige levinumaks otsustamisstrateegiate tunnusteks kujunesid üheteistkümne infotehnoloogia mikroettevõtte seas intuiitivsed otsustamisstrateegia tunnused. Autorite üllatuseks esines intuiitivseid tunnuseid rohkem kui „piiratud ratsionaalsuse“ tunnuseid. Kahe eelmainitud otsustamisstrateegia peamiseks erinevusteks on otsustaja käsutuses olev informatsiooni hulk ning intuiitivse otsustamisstrateegia puhul otsustatakse „kõhutunde“ põhjal ehk puudub otsene faktidel tuginev otsustusprotsess (vt tabel 2). (Lieberman-yaconi et al., 2010) Eelmainitud uuringu põhjal leiab kinnitust, et infotehnoloogia valdkond iseenesest pole tegur, mis mõjutaks organisatsiooni otsustamisstrateegiaid märkimisväärselt mõne teise valdkonnaga võrreldes. See tähendab omakorda seda, et antud töö fookust infotehnoloogia ettevõtete otsustamisstrateegiate uurimisel saame neid ettevõtteid käsitleda kui organisatsiooni vorme ilma erisuste loomiseta ja eeldusteta.

Otsustamisstrateegias organisatoorsel tasandil on oluliseks teguriks sotsiaalne kapital, mis olenevalt sisestest või välistest osapooltest, võib mõjutada otsuse tulemuslikkust positiivselt või negatiivselt (Jansen et al., 2013). Sotsiaalne kapital on, Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni definitsioonile tuginedes, ühtne võrgustik koos jagatud normide,

väärtuste ja arusaamadega, mis hõlbustavad koostööd gruppide sees või nende vahel (Keeley, 2007). Hollandis 565 väikeettevõtja osalusel läbiviidud uuring keskendus inimkapitali ja sotsiaalse kapitali rollile tõhusate otsuste saavutamisel. Uuringu tulemustest selgub, et keskmise suurusega ja väikeettevõtetes on otsustajate jaoks sotsiaalne kapital, sõltuvalt otsustamise situatsioonist, nii väärtuseks kui ka puuduseks. Näiteks otsustaja kolleegid võivad tuua otsuseprotsessi nii positiivseid kui ka negatiivseid arenguid. (Jansen et al., 2013)

Analüüsitud uuringute põhjal saab öelda, et organisatsiooni otsustamisstrateegiad kalduvad eelmainitud kolme gruppi lõikes (ratsionaalne, piiratud ratsionaalne, intuiitiivne) intuiitiivsete otsustamisstrateegiate suunas (vt tabel 2). Otsustusprotsessi mõjutab nii otsustaja enda isiksus, kogemus kui ka isikuomadused. Samuti mõjutab otsustusprotsessi sotsiaalne kapital, mis hõlmab endas väliskeskkonda, organisatsiooni kultuuri, kolleege, organisatsiooni suurust. Lisaks on oluline tegur otsustusprotsessi puhul vajaliku informatsiooni kättesaadavus (nt visualiseeringud), mille olemasolu vähendab otsustusprotsessis ebakindlust. Eelmainitud uuringute põhjal saab väita, et mida väiksem on organisatsiooni kollektiiv, seda rohkem kalduvad otsustamisstrateegia tunnused intuiitiivsete tunnuste poole, sest otsustusprotsess on koondunud väheste või üksikute isikute kätte, kelle otsustamist mõjutavad tugevalt isiklikud eelistused, väärtused ja harjumused. Käesoleva töö autori üllatuseks infotehnoloogia ettevõtetes läbiviidud uuringu tulemused ei erinenud teistes organisatoorsetel tasanditel läbiviidud uuringute tulemustest. See omakorda viitab asjaolule, et otsustamisstrateegiate puhul ettevõtte või sektori omapära suurt rolli otsustamisstrateegiate kujunemises ei mängi ja infotehnoloogia ettevõtteid võib vaadelda kui tavalisi organisatsioone.

## **2. Kolme IT-ettevõtete otsustamisstrateegiate empiiriline analüüs**

### **2.1. Uurimismeetodi ja valimi tutvustus**

Käesolevas peatükis tutvustab autor töös kasutatavat uurimismeetodit, mille väljaselgitamiseks analüüsib varasemate uuringute uurimismeetodeid ja nende rakendamise põhjusi. Eelmainitud uuringute puhul on levinumad uurimismeetodid pool-struktureeritud intervjuu, ankeetküsitlus ja vaatlus (vt tabel 4). Lisaks esitatakse uuringu ajaline kulg (vt joonis 1).

Pool-struktureeritud intervjuu on uurimismeetodina kasutusel viie teadusuuringu puhul. (Drugova & Kalachikova, 2019; Constantiou et al., 2019) Pool-struktureeritud intervjuusid kasutati uuringute puhul, mille valim oli väiksem kui 33 inimest (vt lisa A), sest suurema valimi puhul on intervjuudele kulunud aeg liiga pikk ja intervjuude läbiviimine polnud otstarbekas. Pool-struktureeritud intervjuu andis võimaluse uurida täpsemalt, kuidas konkreetne isik/organisatsioon otsuseid vastu võtab (Drugova & Kalachikova, 2019;



Constantiou et al., 2019; Liberman-yaconi et al., 2010; Hensman & Sadler-Smith, 2011). Pool-struktureeritud intervjuu uurimismeetodina haakub enim käesoleva töö fookusega, kus valim on väike ja tegu on kvalitatiivse uurimusega.

Vaatluse all olevatest teadusuuringutest kahe puhul on uurimismeetodiks ankeetküsitlus. Küsimustike koostamisel on kasutatud Likerti skaalat, avatud ja valikvastustega küsimusi (Killen et al., 2020; Jansen et al., 2013; Citroen, 2011). Ankeetküsitluse kasutamine oli otstarbekas suure valimi puhul, kus osalejad said vastavalt sobivale ajale, kohale ja tempole küsimustiku täita (Killen et al., 2020; Jansen et al., 2013).

Tabel 4

*Otsustamise teemaliste varasemad uuringud ja kasutatud uurimismeetodid*

Autorid	Uurimismeetod		
	Ankeetküsitlus	Intervjuu	Vaatlus
Drugova, E. A., Kalachikova, O. N. (2019)		x	x
Constantiou, I., Shollo, A., Vendelø, M. T. (2019)		x	x
Killen, C. P., Geraldi, J., & Kock, A. (2020)	x		
Jansen, R. J. G., Curşeu, P. L., Vermeulen, P. A. M., Geurts, J. L. A., & Gibcus, P. (2013)	x		
Liberman-yaconi, L., Hooper, T., & Hutchings, K. (2010)		x	
Hensman, A., Sadler-Smith, E. (2011)		x	
Citroen, C. L. (2011)	x	x	

Allikas: Autori poolt koostatud tabelis esitatud allikate põhjal.

Ankeetküsitlust on kasutatud peamiselt kvantitatiivse uurimisvahendina ehk töö autor välistab küsitluse, sest see ei haaku käesoleva lõputöö fookusega ehk kvalitatiivse uuringuga.

Vaatlust kui uurimismeetodit on rakendatud kahe teadusartikli puhul. Täpsemalt on vaadeldud organisatsioonide ja nende meeskondade koosolekuid, millest on tehtud helisalvestused või märkmeid. (Drugova & Kalachikova, 2019; Constantiou et al., 2019) Vaatluste puhul on kasutatud uurimismeetodina lisaks pool-struktureeritud intervjuusid. Töö autor välistab vaatluse uurimismeetodina infotehnoloogia ettevõtete eripärade (nt kodukontori laialdane kasutamine) ja pandeemilise olukorra tõttu.

Analüüsitud uuringute uurimismeetodite põhjal saab väita, et levinuimaks uurimis-meetodiks otsustamisstrateegiate empiiriliseks analüüsiks on pool-struktureeritud intervjuude läbiviimine. Tuginedes varasematele uuringutele kasutas töö autor uurimismeetodina kvalitatiivset meetodit ehk pool-struktureeritud intervjuud. Peamiseks põhjuseks eelmainitud uurimismeetodi rakendamiseks oli intervjuudes osalejatelt saadava informatsiooni laius ja sügavus. Lisaks annab pool-struktureeritud intervjuu võimaluse intervjueritava isikut lähemalt tundma õppida ja videoplatvormi vahendusel näost-näku suhelda. Järgnevalt tuuakse esile käesoleva töö uurimismeetodi, pool-struktureeritud intervjuu, teemaplokid ja küsimused ning allikad (vt tabel 5).

Tabel 5

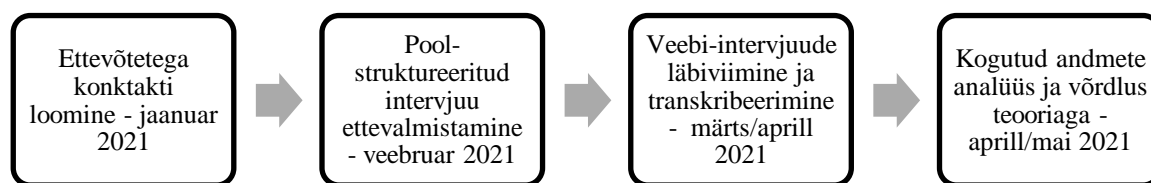
*Pool-struktureeritud intervjuu teemaplokid ja küsimused*

Teemaplokid	Küsimused	Allikad
Sissejuhatus	<i>Töö autor kinnitab intervjueritavale, et uuringus osalevad ettevõtted jäävad anonüümseks ja intervjuud transkriptsiooni käigus kodeeritakse nt (Ettevõtte A ja Ettevõtte B, Ettevõtte A juht, Ettevõtte B meeskonnaliige). Käesolev videointervjuu salvestatakse töö autori sülearvutisse, mis kustutatakse pärast transkriptsiooni. Töö eesmärk on kaardistada otsustamisstrateegiaid organisatsioonides kahe IT ettevõtte näitel.</i>	
Taust	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Palun kirjelda, milline näeb välja Sinu igapäevane töö ettevõttes. Millised on Sinu tööülesanded/kohustused?</li> <li>2. Kui tihti puutud kokku ettevõtte jaoks oluliste otsuste langetamisega (strateegilised otsused, suure kaaluga otsused)?</li> <li>3. Millised on olnud otsustamisega seoses Sinu kõige suuremad õnnestumised ja ebaõnnestumised?</li> <li>4. Kas langetad olulisi otsuseid informatsioonile tuginedes või pigem intuitsioonile toetudes?</li> </ol>	Autori poolt koostatud; Hensman, A., Sadler-Smith, E. (2011)
Otsustamissituatsioon ettevõttes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meenuta palun viimast töist olukorda, kus toimus otsustamine. Milline situatsioon see oli?</li> <li>2. Kes võtsid osa otsustamisest ehk otsustusprotsessist?</li> <li>3. Mis olid otsustamist raskendavad (nt ajaline piiratus) ja kergendavad tegurid (nt vajaliku informatsiooni olemasolu)?</li> </ol>	Hensman, A., Sadler-Smith, E. (2011)

Teemaplokid	Küsimused	Allikad
Otsustusprotsess	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Millised toimingud/etapid eelnesid otsusele jõudmisele?</li> <li>2. Kuidas toimus lõplik otsustamine?</li> <li>3. Kas võimalike „häid“ lahendusi oli üks või mitu?</li> <li>4. Kas otsus tugines peamiselt otsustajate varasematel kogemustel ja intuitsioonile või informatsiooni analüüsile?</li> </ol>	Constantiou, I., Shollo, A., & Vendelø, M. T. (2019)
Indiviidi panus	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Milline oli Sinu panus otsustusprotsessis?</li> <li>2. Mis tundeid Sinu lõplik otsus tekitas?</li> <li>3. Mida otsuse tegemisel oleks võinud teisiti teha?</li> </ol>	Hensman, A., Sadler-Smith, E. (2011)
Otsuse tulem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuidas aitas langetatud otsus jõuda eesmärgile lähemale / lahendada probleemi?</li> <li>2. Millised on õppetunnid, juhul kui tulemus oli nii positiivne kui ka negatiivne?</li> </ol>	Liberman-yaconi, L., Hooper, T., & Hutchings, K. (2010), autori kohandused
Ettevõtte üldine praktika	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuidas Su ettevõttes üldiselt otsuseid vastu võetakse? Meeskonnatöoga seoses? Uue töötaja värbamisega seoses? Uute projektide/arenduste käivitamisel?</li> <li>2. Kes enamasti lõpliku otsuse vastu võtavad?</li> <li>3. Millised toimingud tavaliselt esinevad strateegilise otsuse vastuvõtmisel (nt koosolekud, analüüs jne)?</li> <li>4. Kas üldiselt on edukamad need otsused, mis on tehtud informatsioonile tuginedes või varasemale kogemusele ja intuitsioonile</li> <li>5. Kuidas hindad enda panust otsuste tegemisel?</li> <li>6. Kas ettevõttes jäetakse meeskonnaliikmele otsustusvabadust või pigem mitte?</li> </ol>	Hensman, A., Sadler-Smith, E. (2011); Liberman-yaconi, L., Hooper, T., & Hutchings, K. (2010)

Allikas: Autori poolt koostatud tabelis esitatud allikate põhjal.

Käesoleva bakalaureusetöö uuringu ajaline kulg koosnes peamiselt neljast etapist (vt joonis 1). Esmalt kontakteerus töö autor infotehnoloogia ettevõtetega 2021. aasta algul. Seejärel toimus pool-struktureeritud intervjuu ettevalmistamine, mis toimus käesoleva aasta veebruarikuus. Kolmandaks etapiks oli veebi-intervjuude läbiviimine ja hilisemate videosalvestuste transkribeerimine. Kolmanda etapi ajaline kestvus oli 2021. aasta märts kuni aprill. Viimaseks ehk neljandaks etapiks oli kogutud andmete analüüs ja võrdlus töö teoreetilise osaga, mis kestis käesoleva aasta aprillikuust maikuu alguseni.



*Joonis 1.* Uuringu ajaline kulg

Allikas: Autori poolt koostatud.

Veebi-intervjuud viidi läbi Zoom platvormil, kus intervjuud salvestati hilisema transkriptsiooni tarbeks. Transkribeerimine toimus osaliselt veebipõhisel programmil, kasutades TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud tehnoloogiat ja mudeleid (Alumäe et al., 2019). Transkriptsioonid on kättesaadavad Google Docs platvormil (vt lisa C). Pool-struktureeritud intervjuu ettevalmistuses tugines autor teoorias käsitletule ja varasemates teadustöodes esinenud intervjuu plaanidele (vt tabel 5).

Autor koostas intervjuu ettevalmistuseks seitse teemaplokki: sissejuhatus, taust, otsustamissituatsioon ettevõttes, otsustusprotsess, indiviidi panus, otsuse tulem ja ettevõtte üldine praktika. Teemaplokkide ja küsimuste valik tugines peamiselt varasemate uuringute pool-struktureeritud intervjuude ülesehitusele ja etappidele (Constantiou et al., 2019; Liberman-yaconi et al., 2010; Hensman & Sadler-Smith, 2011). Sissejuhatavas teemaplokis tutvustab autor intervjuueeritavale lõputöö tausta ja privaatsustingimusi. Järgmiseks teemaplokis on intervjuueeritava taust, kus annab intervjuueeritav ülevaate enda igapäeva tööst ja kohustustest ettevõttes, lisaks annab oma hinnangu oluliste otsustega kokkupuutumise kohta ja jagab suurimaid õnnestumisi ning ebaõnnestumisi otsustamise valdkonnas isikliku kogemuse baasil. Lisaks annab intervjuueeritav hinnangu enda otsustamiskäitumise kohta (ratsionaalne vs intuiitiivne).

Kolmandaks teemaplokiks on otsustamissituatsioon ettevõttes, kus palutakse intervjuueeritaval meenutada viimast töist olukorda otsustamisega seoses. Seejärel palutakse intervjuueeritavalt täpsustavaid kommentaare – kes võtsid osa otsustusprotsessist ja millised olid otsustamist kergendavad ning raskendava tegurid. Neljas teemaplokk on otsustusprotsess, kus intervjuueeritaval palutakse täpsemat informatsiooni eelmainitud otsustamissituatsiooni kohta. Fookus on sellel, millised toimingud ja etapid eelnesid otsusele jõudmisel, kes langetas lõpliku otsuse, kas alternatiive oli mitu või mitte, ja kas otsus tugines otsustajate varasematele kogemustele või informatsiooni analüüsile. Viiendaks teemaplokiks on indiviidi panus, kus intervjuueeritav jagab oma panust otsustusprotsessi ja emotsioone,

mida langetatud otsus temas tekitas. Samuti uuritakse intervjueeritavalt, et mida oleks saanud antud otsustusprotsessis teisiti teha.

Kuuendaks teemaplokiks on otsuse tulem, kus intervjueeritav analüüsib kuidas langetatud otsus aitas lahendada probleemi või jõuda eesmärgile lähemale, ja millised on saadud õppetunnid (nii positiivsed kui ka negatiivsed). Seitsmendas teemaplokis on fookuses ettevõtte üldine praktika otsustamisega seoses. Intervjueeritavalt palutakse informatsiooni ettevõtte üldiste otsustamistavade kohta, nt kuidas võetakse vastu otsuseid uue töötaja värbamisel jms. Lisaks uuritakse, kes ettevõttes tavaliselt olulisi otsuseid vastu võtavad, millised toimingud esinevad otsustusprotsessides, ja kas edukamad on otsused, mis on sündinud intuitiivselt või informatsiooni analüüsi põhjal. Lõpetuseks hindab intervjueeritav enda panust üldiselt ettevõtte jaoks oluliste otsuste langetamisel ja hindab ettevõttes jäetavat otsustusvabadust.

Intervjuud viidi läbi kolme ettevõttega, mida esindasid üks meeskonnaliige ja üks tegevjuht/projektijuht (vt tabel 6). Tabelis on esile toodud intervjueeritava kodeeritud ettevõtte, ametipositsioon ettevõttes, pool-struktureeritud intervjuu toimumise kuupäev ja intervjuude kestus minutites. Autori hinnangul oli oluline kaasata pool-struktureeritud intervjuudes ühest ettevõttest erinevates rollides inimesi, mis loob hilisemaks analüüsiks väärtusliku võrdlusbaasi ettevõtte hierarhias asetsevate erinevate ametikohtade lõikes. Keskmise intervjuu pikkus oli ca 23 minutit. Intervjuude pikkus oli summaarselt kokku 174 minutit. Intervjuud viidi läbi ajaperioodil 26. märts – 5. aprill 2021. aastal. Intervjuusid analüüsitakse teemaplokkide lõikes võrdluses ettevõtte töötajate vahel, võrdluses teiste ettevõtetega ja võrdluses töö teoreetilise osaga.

Tabel 6

*Intervjuude ülevaade*

Ettevõtte nimi	Ametikoht	Intervjuu kuupäev	Intervjuu kestus (min)
Ettevõtte A	Tegevjuht	26. märts 2021	31
Ettevõtte A	Meeskonnaliige	26. märts 2021	27
Ettevõtte B	Projektijuht	2. aprill 2021	37
Ettevõtte B	Meeskonnaliige	26. märts 2021	35
Ettevõtte C	Projektijuht	5. aprill 2021	26
Ettevõtte C	Meeskonnaliige	5. aprill 2021	18

Allikas: Autori poolt koostatud.

Autor kontakteerus 2021. aasta algul kokku 24 infotehnoloogia ettevõttega, kellest kolm olid nõus intervjuus osalema, paludes säilitada anonüümsus. Sellest palves tulenevalt ei avaldata töös ettevõtte ega ettevõtte töötajate nimesid. Peamiseks põhjuseks uuringus mitteosalemiseks olid ettevõtete hinnangul vähene ajaline ressurss töötajate poolt. Üle poolte ettevõtetest ei reageerinud mingil viisil kutsele osaleda antud uuringud. Kõik kolm uuringus osalevat ettevõtet tegutsevad IT-sektoris, kus ettevõtete tunnused on osaliselt sarnased (vt tabel 7). Järgnevas tabelis on välja toodud ettevõtete asutamisaasta, töötajate arv ja ettevõtte peamine tegevusala. Autor toob järgnevalt esile uuringus osalevate ettevõtete tutvustuse.

Ettevõtte A on kolmest vaatluse all olevast ettevõttest kõige noorem ja kõige väiksema kollektiiviga. Ettevõtte A peamine tegevusvaldkond on aktiivsusplatvormi müük üle maailma ja selle järjepidev arendamine. Platvormil on tänaseks rohkem kui 10 000 aktiivset kasutajat üle maailma (Ettevõtte A koduleht).

Tabel 7

*Intervjuudesse kaasatud ettevõtete võrdlus 10.04.2021 seisuga*

Ettevõtte nimi	Asutamisaasta	Töötajate arv	Tegevusala
Ettevõtte A	2019	10	Aktiivsusplatvormi müük ja arendus
Ettevõtte B	2013	18	Tarkvara- ja riistvaraarendus, disain
Ettevõtte C	2014	19	Tarkvaraarendus

Allikas: Autori poolt koostatud Äriregistri teabesüsteemi (<https://ariregister.rik.ee>) andmetel.

Ettevõtte B on asutatud 2013. aastal ja pakub tarkvara ja riistvara arendusteenust kontoriga Tartus. Nende teenust on kasutanud mitmed tuntud ettevõtted Eestis. (Ettevõtte B koduleht) Ettevõtte C pakub tarkvara arendusteenust ja kontorid asuvad nii Tartus kui ka Pärnus (Ettevõtte C koduleht). Ettevõtted on autori hinnangul perspektiivikad uurimisobjektid, sest valitud ettevõtete puhul on omavahel mitmeid sarnasusi ja erinevusi (vt tabel 7). Lisaks on tegemist üsnagi noorte ettevõtetega, mille arengufaas eeldab autori hinnangul tihti sisuliste ja strateegiliste otsuste tegemist, mis võimaldab pool-struktureeritud intervjuude puhul saada asjakohast ja huvipakkuvat informatsiooni.

## **2.2. Otsustamisstrateegiad ja nende tunnused kolmes IT-ettevõttes**

Esiteks käsitleb autor ettevõtte ja intervjuueeritavate üldist tausta. Kõrgematel töökohtadel ettevõtete hierarhias töötavatel inimestel (projektijuht, tegevjuht) puutuvad ka igapäevaselt rohkem kokku organisatsiooni jaoks oluliste otsuste langetamisega võrreldes

ettevõtte meeskonnaliikmetega. Ettevõtte A tegevjuht väidab, et tema tööülesanded on aastate jooksul muutunud. Peamine põhjus peitub selles, et tegu on noore ettevõttega, mis asutati 2019. aasta algul. Ettevõtte A tegevjuht kirjeldab oma igapäevaseid tööülesandeid ja -kohustusi järgnevalt:

*„... mina juhin meie toote arengusuundi funktsionaalsuse osas. ...otsustamine minu rolli puhul ongi märksõna. Sageli ongi mu töös rohkem otsuseid ja vähem sellist operatiivset vastutust.“*

Enda suurimaks õnnestumiseks otsustamisega seoses peab ta ettevõttest realistliku kuvandi loomist, mis on loonud usaldust ettevõtte suhtes. Suurimaks ebaõnnestumiseks aga otsustamisega kiirustamist, mille tagajärjed on olnud tuntavad ettevõttes pikema perioodi jooksul. Ettevõtte A tegevjuht tugineb võimaluse korral otsustamisel informatsioonile, kuid tema kogemus on see, et keeruliste otsuste puhul tuleb rakendada intuitiivset otsustamisstrateegiat. Ettevõtte B projektijuht iseloomustab enda töökohustusi järgmiselt:

*„Kaks päeva nädalas on mul kalender ainult inimeste ja kohtumiste päralt. Kaks päeva tavaliselt ma teen arvutitööd. Ühe päeva olen jätnud endale vabaks, et kui mul on mingid kliendikohtumised vms.“*

Ettevõtte B projektijuhi hinnangul puutub ta ettevõtte jaoks oluliste otsuste langetamisega kokku iganädalaselt. Samuti leidis kinnitust ettevõtte B projektijuhi intervjuust varasemates uuringutes väljatoodud väide, et otsustajad peavad keeruliste otsuste langetamisel sageli tuginema sisetundele (Matzler & Bailom, 2007; Mitchell et al., 2005). Suurimateks õnnestumisteks ja ebaõnnestumisteks peab ta inimestega seotuid otsuseid. Oma olemuselt kaldub ta otsuste langetamisel tihti kõhutundele, kui informatsiooni pole piisavalt või tegu on personaalse küsimusega. Näitena toob ta töötaja, kes otsustas lahkuda, kuigi samas ettevõttes jätkamine oli ratsionaalsem otsus. Projektijuht vägagi nõustus selle otsusega, sest inimene ise tundis, et ta peab edasi liikuma ja tööalaselt uue väljakutse vastu võtma. Autori hinnangul on see hea näide olukorrast, kust intuitiivset otsustamist eelistatakse ratsionaalsele otsustamisele. Ettevõtte C projektijuht kirjeldab enda igapäeva tööd järgmiselt:

*„... igapäevane töö näebki ette, et esmalt on päevafookuste paika panemine meeskondadega...,... jooksev kliendisuhetus... ja mingisuguste etappide planeerimine.“*

Suuremate otsustega ettevõtte C projektijuht igapäevaselt kokku ei puutu, kuid on üsna tihti otsustusprotsessidesse mingil määral kaasatud. Suurimaks õnnestumiseks otsustamisega seoses peab ta viimase poolaasta planeerimist ja mahtude hindamist, mis on osutunud väga täpseks ja on paika pidanud. Suurim ebaõnnestumine oli seotud personaliga, kus tuli ühe töötajaga töösuhe lõpetada. Sarnaselt eelnevale projektijuhile tugineb ka tema otsuste langetamisel pigem intuitsioonile ja varasematele kogemustele. Siin saab ka kinnitust Suurbritannias (Hensman & Sadler-Smith, 2011) ja Austraalias (Lieberman-yaconi et al., 2010) läbiviidud uuringute tulemused, et otsustajad tuginevad otsuste langetamisel peamiselt varasemale kogemusele ja seejärel informatsiooni analüüsile (ratsionaalsele analüüsile). Ettevõtte A tegevjuht ja B projektijuht leidsid, et raskete otsuste puhul tuleb usaldada sisetunnet, mida kinnitab kaudsel ka Hensmani ja Sadler-Smithi (2011) uuring, et keeruliste otsuste puhul on ebatõenäoline toetuda üksnes ratsionaalsele analüüsile.

Kõigi ettevõtete tegevjuhi ja projektijuhtide intervjuudes ilmnes, et otsustamisel tuginevad juhid peamiselt varasematele kogemustele ja intuitsioonile. Sama väide esines ka varasemates uuringutes, et otsustajad ei tugine täielikult ratsionaalsusele, vaid rakendavad otsuste langetamisel iseenda intuiitviseid hinnanguid (Constantiou et al., 2019). Kõigi kolme ettevõtte meeskonnaliikmete kokkupuude ettevõtte jaoks oluliste otsustega on nende endi hinnangul mingil määral olemas, kuid see on ikkagi üsna minimaalne.

*„Mul on täna mingil määral ikkagi võimalus kuulda, mis on need otsused ja jagada oma mõtteid.“ „Minu kokkupuude (oluliste otsustega) on minimaalne.“ „Meil on kord kvartalis juhtkonnaga kohtumised.“*

Ettevõtte A meeskonnaliige kaldub tuginema intuitsioonile igapäevaste otsuste tegemisel. Teise kahe ettevõtte meeskonnaliikmed aga tuginevad pigem informatsioonile – erinevus on seletatav meeskonnaliikmete töövaldkonna ja -ülesannetega. Ettevõtte A meeskonnaliige töötab igapäevaselt müügivaldkonnas, kus intuitsioonil ja tunnetusel on suurem roll, teised arendusvaldkonnas, kus informatsiooni selgus ja hulk on kõige olulisem. Ettevõtte A meeskonnaliikme hinnangul mitmed otsused, mis on sündinud kiirustades ja intuiitviseid, on osutunud edukaks. Samale tõdemusele jõuti ka varasemates uuringutes – Kogemustega juhi kujutlusvõime ja intuitsioon võivad otsuse puhul tuua paremaid tulemusi kui ratsionaalne ning põhjalik analüüs (Matzler & Bailom, 2007; McCarthy 2003). Eelmainitud väide ei käi kindlasti kõigi otsustamissituatsioonide kohta, vaid pigem juhtudel, kus kasuliku teabe kättesaadavus on ebapiisav või informatsiooni analüüs nõuab liigseid



ressursse – ratsionaalne otsustamisstrateegia tunnuseid ei esine. Järgnevalt vaatleb autor intervjuudest mainitud otsustamissituatsioone.

Kõigis kuues intervjuus mainitud otsustamissituatsioonid olid erinevad, mis annab kindlust, et intervjuudes osalenud inimesed intervjuuga seoses omavahel ei suhelnud ega omavahel mõtteid ei vahetanud (vt tabel 8). Töö autor koondas tabelisse iga intervjuueeritava poolt välja toodud otsustamissituatsiooni tuuma, otsustamissituatsioonis osalejad ja nii positiivsed kui ka negatiivsed mõjutegurid. Järgnevalt analüüsib autor pool-struktureeritud intervjuudes mainitud otsustamissituatsiooni eelnevalt loetletud aspektide põhjal.

Intervjuudes mainitud otsustamissituatsioonide tuumad võib jagada tunnuste alusel kahte laia gruppi: inimese või inimestega seotud situatsioonid ja tehnilised situatsioonid. Inimestega seotud otsustamissituatsioonideks on ettevõtte osanike struktuur, investori kaasamine ja töötaja. Tehnilised otsustamissituatsioonid on seotud rakenduse disaini, projekti tegevuskava ja eelseisvate arendustega.

Tabel 8

*Otsustamissituatsiooni ülevaade*

Ettevõtte nimi	Ametikoht	Otsustamis-situatsiooni tuum	Osalejad	Tegurid
Ettevõtte A	Tegevjuht	ettevõtte osanike struktuur	tegevjuht, investor, tulevane investor, tehnoloogia- ja finantsjuht	Pos: ühine eesmärk Neg: ühine kokkusaamine puudus
Ettevõtte A	Meeskonna liige	investori kaasamine	meeskonnaliige, potentsiaalne investor, tegevjuht, kaasasutaja	Neg: investori põhjalik taust puudus
Ettevõtte B	Projektijuht	ettevõtte töötaja	ettevõtte juhatus	Pos: olukord ja töötaja on tuttav Neg: raske leida uut töötajat ehk alternatiivi
Ettevõtte B	Meeskonna liige	rakenduse disain	meeskonnaliige, meeskonnaliikme mentor, tootejuht, tootejuhi assistent, kliendipoolne arendaja	Pos: suur ajaressursi hulk Neg: teema prioriteetsus, pooltel osalejatel puudus tehniline taust
Ettevõtte C	Projektijuht	projekti tegevuskava	arendusmeeskond ja kliendipoolsed esindajad	Pos: piiratud eelarve ja tähtaeg

				Neg: Ebakindlus ja teadmatus tuleviku suhtes
Ettevõtte C	Meeskonna liige	eelseisvad arendused	arendajad ja tiimijuht	Neg: ebatäpne informatsioon

Allikas: Autori poolt koostatud.

Olenemata otsustamissituatsiooni tuuma paiknemisest kahe grupi lõikes, on protsessis osalejate ring kõigi olukordade puhul mitmekülgne. Mitmete olukordade puhul on otsustusprotsessi kaasatud ettevõtte juhatus, meeskond, tegevjuht ja välised osalejad (nt kliendipoolsed esindajad, tulevane investor). Ettevõttel A on kolmest uuritavast organisatsioonist väikseim kollektiiv ja võrdluses teiste ettevõtetega kaldusid nende otsustamisstrateegia tunnused enim intuiitivsete tunnuste poole.

Levinud ühiseks otsustamist raskendavaks teguriks otsustamissituatsioonide seas on täieliku informatsiooni puudulikus, mis viitab piiratud ratsionaalsuse otsustamisstrateegiate tunnustele. Määramatuse rolli otsustusprotsessi raskendava tegurina tuli esile ettevõtte C projektijuhi otsustamissituatsioonis. Projektijuht mainis, et otsustamist raskendav asjaolu oli teadmatus tuleviku suhtes. Positiivsete tegurite puhul on märgatav, et ühe situatsiooni puhul on suur ajaline ressurss positiivne tegur, kuid teise olukorra puhul on piiratud ajaline ressurss positiivne tegur otsustamissituatsioonis. Oluline seos esineb ka otsustamissituatsiooni tuuma ja raskendavate tegurite vahel – nimelt kõigi tehnilise sisuga otsustamissituatsioonide puhul on raskendav tegur informatsiooni puudulikkus ja määramatus (teadmatus tuleviku suhtes, ebatäpne informatsioon), mis kinnitab teoorias käsitletud piiratud ratsionaalsuse temaatikat ning toob esile, et tehnilistes küsimustes, kus eeldatakse ratsionaalsust, võib esineda raskendavaid tegureid.

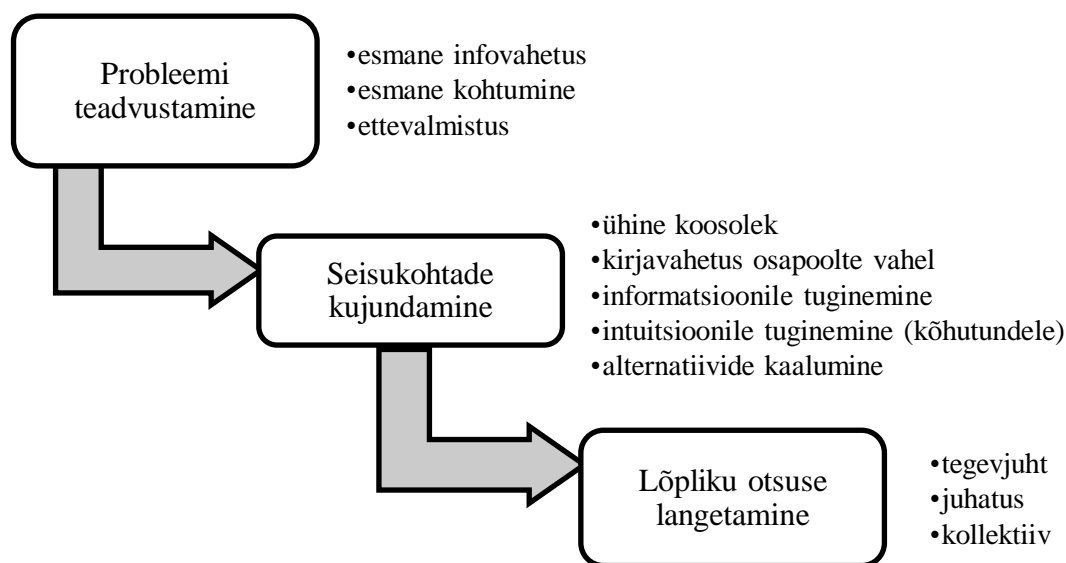
Intervjuudes käsitletud otsustusprotsessid saab autori hinnangul jagada kolme etappi. Selleks koostas töö autor joonise (vt joonis 2), mis annab hea ülevaate otsustusprotsessist ja sellega seotud tegevustest kolme etapi lõikes – probleemi teadvustamine, seisukohtade kujundamine ja lõpliku otsuse langetamine. Lisaks on tabelis väljatoodud igat etappi sisaldavad komponendid.

Esimeseks on probleemi teadvustamine, mis hõlmab endas esmast infovahetust, kohtumist ja ettevalmistust. Probleemi teadvustamisega seotud tsitaadid intervjuudest, mis loovad aluse seisukohtade kujundamiseks:

„Kõigepealt oli üks karm kõne ühe investoriga., ...mina proovisin selle sõnumi laiali kommunikeerida ...“, ... eelmine nädal tuli inimene rääkima seda, et ta tahaks meie juurest lahkuda... , ... andsin ülejäänud juhatuse liikmetele teada...“, „... meil oligi videokõne...“

Teiseks etapiks võib pidada seisukohtade kujundamist, kus otsustusprotsessis osalejad kujundavad oma arvamuse ja potentsiaalsed lahendused või vastused. Seisukohtade kujundamisega seotud tsitaadid läbiviidud intervjuudest:

„... kahene arutelu tegevjuhi ja kaasasutaja vahel... Omavaheline suhtlus toimus meil edasi e-maili teel.“, „... saime uuesti kokku nädal aega hiljem, siis kõigepealt me juhatusega jagasime antud teemas seisukohti.“, „Meil toimus arendajatega pörgatamist ja kliendiga suhtlust.“, „Seejärel, enne koosolekut, vaatab iga tiimiliige ise nendele ülesannetele otsa... ja seejärel toimubki siis ühine arutelu koosolekul.“



Joonis 2. Intervjuudes mainitud otsustusprotsessi etapid

Allikas: Autori poolt koostatud.

Seisukohtade kujundamisele järgneb kolmas etapp, milleks on lõpliku otsuse langetamine, mille võtab vastu enamjaolt ettevõtte tegevjuht, juhatus või kollektiiv tervikuna. Lõpliku otsuse langetamisega seotud tsitaadid läbiviidud intervjuudest:

„Põhimõtteliselt see lõpuks jäi minu lauale, mina pidin selle otsuse vastu võtma.“, „Juhtkonna otsus oli lõplik.“, „...ja me jõudsime konsensussele ja tegime otsuse...“, „... see

*oli rohkem selline nagu vabas vormis ühine otsus ikkagi. „, „... kui kliendilt oli tagasiside saadud, siis tegime korrektureid... see otsus sai tehtud.“*

Edasi vaatleb autor intervjueritavate panust otsustusprotsessi ja otsuse tulemit. Parema ülevaate saamiseks koostas autor tabeli (vt tabel 9). Tabelis on töö autor välja toonud pool-struktureeritud intervjuudes osalenute isikliku panuse otsustusprotsessi, otsusega kaasnenud emotsiooni, arenguruumi otsustusprotsessiga seoses ja otsuse tulemi intervjueritavate hinnangul. Informatsiooni kättesaadavus kui otsustamise jaoks oluline aspekt (Simon, 1979) leidis pool-struktureeritud intervjuudes kinnitust ettevõtte B ja C meeskonnaliikmete puhul. Mõlemad kinnitasid, et kasuliku informatsiooni hulk oleks võinud otsustusprotsessis suurem olla (ülesannete kirjeldus ja kliendipoolne nägemus ning põhjus). Intervjueritavad hindasid oma panust otsustusprotsessi erinevalt – peamine erinevus ilmneb ametikohtade jaotuse põhjal, kus tegev- või projektijuhil on otsustusprotsessis kandvam roll kui ettevõtte meeskonnaliikmetel. On oluline välja tuua, et otsusega kaasnev emotsioon oli enamjaolt positiivne, v.a. olukord, kus inimene lahkus kollektiivist ja emotsioone oli nii positiivseid kui ka negatiivseid. Arenguruumina nägid meeskonnaliikmed peamiselt otsuse jaoks vajaliku väärtusliku informatsiooni (nt täpsemad selgitused) hulka, et otsuse kvaliteeti tõsta – täpsema informatsiooni korral oleks otsustusprotsess olnud meeskonnaliikmete arvates efektiivsem.

Tabel 9

*Indiviidi panus otsustusprotsessis ja otsuse tulemi intervjueritav ettevõtetes*

Ettevõtte nimi	Ametikoht	Panus	Emotsioon	Arenguruum	Tulem
Ettevõtte A	Tegevjuht	protsessi juhtimine	rahutunne	osapooled ühiselt kokku	selgumisel, värske otsus
Ettevõtte A	Meeskonna liige	esimese kokkupuute loomine	väga positiivne	<i>ei osanud öelda</i>	tagas ettevõtte jätkusuutlikkuse
Ettevõtte B	Projektijuht	andmeanalüüs	kahetised tunded	<i>ei osanud öelda</i>	selgub tulevikus
Ettevõtte B	Meeskonna liige	arvamuse jagamine	positiivsed tunded	rohkem informatsiooni	protsess hakkas liikuma

Ettevõtte C	Projektijuht	osapoolte kaasamine, esialgse lahenduse väljatöötamine	positiivsed tunded, rahulolu	ootuste tutvustamine	plaan on paigas edasisteks sammudeks
Ettevõtte C	Meeskonna liige	ajaliste hinnangute andmine	head tunded	rohkem informatsiooni	Kaks järgnevat nädalat on ülesannetega täidetud

Allikas: Autori poolt koostatud.

Tegev- ja projektijuhi ametikohal nähti otsustamisprotsessi arenguruumina rohkemat kommunikatsiooni kliendi ja ettevõtte vahel ning otsustusprotsessis kõigi osapoolte ühise kohtumise loomist. Kahe otsuse puhul on otsuse tulemuse ja tulemuslikkuse hindamiseks ajaline mõõde hetkel liiga lühike. Ülejäänud nelja otsuse puhul on otsuse tulem positiivne – otsusega tagati ettevõtte jätkusuutlikkus või käivitati edasised protsessid eesmärkidele lähemale jõudmiseks.

Käesolevas lõigus käsitleb autor ettevõtete üldiseid praktikaid otsustamisega seoses. Parema ülevaate saamiseks koostas töö autor tabeli nelja gruppi lõikes – üldine otsuste vastuvõtmise tava organisatsioonis, eelnevad toimingud otsusele jõudmisel, informatsiooni ja/või intuitsiooni osakaal ning üldine otsustusvabaduse hinnang ettevõttes (vt tabel 10).

Selge erinevus noorema Ettevõtte A puhul teise kahe vanema infotehnoloogia ettevõttega seisneb selles, et vastutus otsuste vastuvõtmisel taandub Ettevõttes A ühele isikule. Üks võimalik põhjendus sellisele mudelile on see, et tegu on kasvava ja noore ettevõttega, kus otsuste tegemisel on püsivalt raskendav tegur ajaline hulk ning aja ja inimressurssi kokkuhoiu mõttes langeb otsustuse vastuvõtmine ühele isikule. Teised ettevõtted on oma arengus küpsusfaasis, mis võimaldab otsuste vastuvõtmisel kasutada suuremat otsustajate hulka. Kõigi kolme ettevõtte puhul on otsustamise eelnevateks toiminguteks koosolekud ja aruteluringid, kus eelnevalt on otsustamisprotsessis osalejad teinud eeltööd ja oma seisukoha ning arvamuse konkreetse otsuse osas kujundanud.

Huvitav on välja tuua ka ettevõttega seotud isikute erinevad arvamused ettevõtte üldise otsuste vastuvõtmisel tuginevatele teguritele (informatsioon ja intuitsioon). Ettevõtte A puhul langevad mõlema intervjuus osalenud isiku arvamused kokku – mitmetahuliste otsuste puhul puhtalt informatsioonist ei piisa ja intuitsioonile tuginevad otsused on kohati olnud väga edukad.

Tabel 10

*Uuritud ettevõtete üldine praktika seoses otsustamisega*

Ettevõtte nimi	Ametikoht	Otsuste vastuvõtmine	Toimingud	Informatsioon vs intuitsioon	Otsustusvabadus
Ettevõtte A	Tegevjuht	Vastutus jääb ühele, kaasatud on meeskonnaliikmed	koosolekud	Keeruliste otsuste puhul puhtalt informatsioonist ei piisa.	Valdkonna pädevuses jäetakse palju
Ettevõtte A	Meeskonna liige	Juhtkond peamiselt	koosolekud	Intuitsioonile tuginedes on olnud edukamad otsused	Arvamusega mingil määral arvestatakse
Ettevõtte B	Projektijuht	Juhtkond ja projekti-meeskonnad	Regulaarne tagasiside, koosolekud	Sõltub otsustusvaldkonnast	Projekti-meeskonnal on suur otsustusvabadus
Ettevõtte B	Meeskonna liige	projekti-meeskonnad, juhtkond	koosolekud	Inimesed toetuvad suures osas kogemusele	Väga palju
Ettevõtte C	Projektijuht	Meeskondlikult, lõplikult juhtkond	koosolek, arutelud	Rohkem toetume intuitsioonile	Meeskonna liikmel väga palju
Ettevõtte C	Meeskonna liige	Arendustiimid, juhtkond	Üldine arvamus	Rohkem toetume informatsioonile, kindlustunne	Väga palju, võimalused selleks on olemas.

Allikas: Autori poolt koostatud.

Ettevõtte B projektijuhi hinnangul sõltub otsuse temaatikast väga palju, kas tuginetakse informatsiooni analüüsile või sisetundele. Ettevõtte B meeskonnaliikme hinnangul toetutakse ettevõttes otsuste tegemisel suures osas varasematele kogemustele ja kõhutundele. Kõige silmämärkavam erinevus on Ettevõtte C puhul, kus projektijuhi hinnangul toetutakse suurel määral intuitsioonile. Meeskonnaliikme hinnangul informatsioonile, mis omakorda vähendab teadmatust ja suurendab kindlustunnet. Vaadete erinevus võib olla autori hinnangul tingitud isiklikest eelistustest ja harjumustest ja varasemast kokkupuutest otsustamisega seoses. Otsustusvabadus üldiselt on kõigis kolmes infotehnoloogia ettevõttes suur. Intervjuudest saadud informatsiooni põhjal (vt tabel 10) võib väita, et kõige väiksema ja noorema ettevõtte puhul (Ettevõtte A), mis on pidevas arengufaasis, on otsustusvabadus kitsam võrdluses kahe teise ettevõttega. Ettevõtte C puhul on otsustusvabadust kõige rohkem

(tööaeg- ja koht, võimalus oma arvamust jagada) ja ka intervjuude transkriptsioonide põhjal (vt lisa C) saab väita, et ettevõtte C puhul on meeskonnaliikmed kõige rohkem kaasatud organisatsiooni jaoks olulistesse otsustusprotsessidesse.

Empiirilise osa kokkupuutepunkte teooriaga oli mitmeid. Kinnitust leidsid mitmed teoreetilised lähenemised ja varasematest uuringutestest kerkinud väiteid (vt tabel 11). Selleks koostas töö autor ülevaatliku tabeli, kus on välja toodud mõtted ja väited bakalaureusetöö teoreetilisest osast, empiirilisest osast eelmainitud väidetele kinnitust saanud ettevõtteid/töötajad ja pool-struktureeritud intervjuudest esinenud tsitaadid.

Tabel 11

*Võrdlus teooria ja empiirikaga*

Teooria	Empiirika	Tsitaadid intervjuudest
Otsustamise üheks oluliseks dilemmaks on vajaliku informatsiooni hankimise hulk otsuse langetamiseks (Simon, 1979).	Ettevõtte B ja C meeskonnaliige	[vastus küsimusele, mis oleks otsustamist lihtsustanud] „Ülesannete kirjeldused oleksid võinud olla konkreetsamad, põhjalikumalt lahti kirjeldatud.“ „Huvitavam oleks kindlasti olnud kuulda tausta just kliendi otsuse taga...“
Määramatus tähendab, et otsustaja teab, milliseid eesmärke soovitakse saavutada, kuid teave alternatiivide ja tulevaste sündmuste kohta on puudulik (Knight, 1921).	Ettevõtte C projektijuht	„Selline teadmatuses tulenev keerukus, et täna on keeruline hinnata, mis peale suve juhtuma hakkab või mis siin aastalõpu viimased kuud toovad.“
Hoolimata käsutuses olevatest andmetest ja nende analüüsist peavad otsustajad keeruliste otsuste langetamisel sageli tuginema sisetundele (Matzler & Bailom, 2007; Mitchell et al., 2005).	Ettevõtte B projektijuht	„Tal oli tabel, tal olid plussid ja miinused kirjas, nagu ma soovitasin, ja ütles, et kuigi plusside-miinuste järgi ma peaksin siia jääma, siis mul on ikkagi tunne. Mina soovitasin tal usaldada sisetunnet.“
Kogemustega juhi kujutlusvõime ja intuitsioon võivad otsuse puhul tuua paremaid tulemusi kui ratsionaalne ning põhjalik analüüs (Matzler & Bailom, 2007; McCarthy 2003).	Ettevõtte A meeskonnaliige	„Ma tahaks öelda, et need (otsused), mida oleme pidanud tegema võib-olla isegi natuke rutakalt, kiirelt ja ajahädas on tulnud selles mõttes paremini välja, et me oleme jõudnud kiiremini tulemusteni.“

Teooria	Empiirika	Tsitaadid intervjuudest
Otsustajad ei tugine täielikult ratsionaalsusele, vaid rakendavad otsuste langetamisel iseenda intuiitiivseid hinnanguid (Constantiou et al., 2019).	Ettevõtte A, B ja C	„Mina ise puutun kokku peamiselt olukordadega, kus otsused on keerulised ja puhtalt informatsioonist ei piisa.“ „Ma olen ilmselt ajanud üks selline tugevam sisetunde kasutaja või soovitaja.“ „... et kui me räägime just mingi projekti kontekstis, siis see tuleb suuremas osas täna nii-öelda varasema kogemuse pealt.“
Intuitsioon toimub üksikisiku tasandil, kuid intuiitiivseid hinnanguid rakendatakse organisatsioonis kollektiivsel tasandil ning keeruliste otsuste puhul on keeruline toetuda üksnes ratsionaalsele analüüsile. (Hensman & Sadler-Smith, 2011)	Ettevõtte A tegevjuht ja B projektijuht	„Minu kogemus on küll, et tegelikult rasked otsused ongi need, kus sa pead intuiitiivselt otsustama.“ „... ma usun, et tuleb usaldada enda sisetunnet rohkem, muidu ma lähen iseendaga vastuollu.“

Allikas: Autori poolt koostatud.

Üldiselt joonistus kolme infotehnoloogia ettevõtte puhul välja intuiitiivsed otsustamisstrateegiad, olenemata sellest, et ettevõtte tegevuses on ratsionaalseid elemente infotehnoloogia valdkonnast ja töö iseloomust tingituna (nt arendused, projektid). Lisaks on mitmeid piiratud ratsionaalsuse ja intuiitiivsuse otsustamisstrateegiate elemente, mis on levinud üldiselt organisatsioonides ja juhtide vastutustasandil (projektijuhid, tegevjuht) ning mis leidsid kinnitust bakalaureusetöö teoreetilises osas varasemate uuringute puhul. Ettevõtte B ja C meeskonnaliikmete intervjuudest sai kinnitust Simoni (1979) väide, et otsustamise üheks oluliseks dilemmaks on vajaliku informatsiooni kättesaadavus otsuse langetamiseks. Lisaks leidis kinnitust ettevõtte C projektijuhi intervjuust määramatuse definitsioonile, et otsustaja teab, milliseid eesmärke soovitakse saavutada, kuid teave alternatiivide ja tulevaste sündmuste kohta on puudulik (Daft, 2000). Ettevõtte B projektijuht kinnitas väidet, et hoolimata käsutuses olevatest andmetest ja nende analüüsist peavad otsustajad keeruliste otsuste langetamisel sageli tuginema sisetundele (Matzler & Bailom, 2007; Mitchell et al., 2005). Ettevõtte A meeskonnaliikme hinnangul on mitmed kiiruga langetatud otsused olnud isegi ettevõtte seisukohalt edukamad kui pikalt analüüsitud otsused. Samale järeldusele jõutakse ka varasemas uuringus, et kogemustega juhi kujutlusvõime ja intuitsioon võivad otsuse puhul tuua paremaid tulemusi kui ratsionaalne ning põhjalik analüüs (Matzler & Bailom, 2007; McCarthy 2003). Kõigi ettevõtete tegevjuhi ja projektijuhtide intervjuude



puhul leidis kinnitust varasemas uuringus esitatud väide, et otsustajad ei tugine täielikult ratsionaalsusele, vaid rakendavad otsuste langetamisel iseenda intuiitiivseid hinnanguid (Constantiou et al., 2019). Lisaks andis ettevõtte A tegevjuht ja B projektijuht kinnitust väitele, et intuitsioon toimub üksikisiku tasandil, kuid intuiitiivseid hinnanguid rakendatakse organisatsioonis kollektiivsel tasandil ning keeruliste otsuste puhul on keeruline toetuda üksnes ratsionaalsele analüüsile (Hensman & Sadler-Smith, 2011).

Pool-struktureeritud intervjuude analüüsi põhjal väidab autor, et otsustamisstrateegiad kolme IT ettevõtte näitel langevad oma olemuselt piiratud ratsionaalsuse ja intuiitiivsete otsustamisstrateegiate poole. Suuri erinevusi otsustamisstrateegiates kolme ettevõtte vahel ei esinenud. Kokku analüüsiti kuute otsustussituatsiooni, millest kolm olid inimestega seotud otsustamissituatsioonid ja kolm tehnilist laadi otsustamissituatsioonid. Inimestega seonduvad otsused langesid otsustamisstrateegiate tunnuste põhjal intuiitiivse otsustamise kategooriasse. Samuti tehnilised otsused tuginesid informatsiooni analüüsile ja alternatiivide läbikaalumisele, kuid lõplikud otsused sündisid enamjaolt otsustajate varasemate kogemuste põhjal ehk intuiitiivselt.

Töö empiirilises osas välja toodud tulemused haakuvad suurel osal otsustamisstrateegiate varasemate uuringutega. Pool-struktureeritud intervjuude vastuste põhjal koostatud analüüs näitas, et varasemates uuringutes väidetud järeldused leidsid kinnitust ka kolme infotehnoloogia ettevõtte otsustamisstrateegiaid uurides.

### **Kokkuvõte**

Otsustamine on protsess, mis on organisatsiooni puhul igapäevane, kuid ka hädavajalik, et seatud eesmärgid ja esile kerkinud probleeme lahendada. Seda ka infotehnoloogia sektoris ja nende ettevõtetes, mis on oma olemuselt uued ja pidevalt arenevad, ning mis loob eelduse erinevate juhtimisstiilide, sealhulgas otsustamisstrateegiate rakendamiseks. Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada otsustamisstrateegiad ja nende tunnused organisatsioonides kolme infotehnoloogia ettevõtte näitel. Eesmärgi saavutamiseks kasutas töö autor uurimismeetodina pool-struktureeritud intervjuusid ja intervjuudest saadud informatsiooni analüüsi.

Varasemale kirjandusele tuginedes on autori hinnangul otsustamine protsess, mis hõlmab endas alternatiive, et saavutada seatud eesmärki või lahendada konkreetset probleemi, nagu tabelis 1 selgub. Otsustamisstrateegia on kindel tegevuskava otsustusprotsessi juhtimiseks. Otsustamisstrateegiad saab oma tunnuste põhjal jaotada kolme gruppi – ratsionaalsed, piiratud ratsionaalsed ja intuiitiivsed otsustamisstrateegiad, mille tunnused on täpsemalt kirjutas tabelis 2. Kriitilisteks teguriteks on aja ja informatsiooni hulk, mille

muutused mõjutavad tugevalt, kuidas otsuseid langetatakse ehk milline on otsusele eelnev otsustusprotsess.

Ratsionaalse otsustamisstrateegia puhul on kogu informatsioon otsustajale kättesaadav, alternatiivid on teada ning otsustusprotsess on planeeritav. Reaalsuses on aga aeg ja informatsioon piiratud, teave alternatiividest puudulik – sel juhul on tegu piiratud ratsionaalse otsustamisstrateegiaga, kus määramatust ei ole võimalik lõpuni elimineerida. Intuitiivne otsustamisstrateegia on „kõhutunde“ põhine, mis baseerub otsustaja varasemale kogemusele ja isiksusele ning mis välistab põhjaliku informatsiooni analüüsi.

Organisatoorsel tasandil on otsustusprotsess suurema kaaluga kui indiviidi otsuse puhul, sest otsuse mõjusfäär on suurem (mõjutab tervet organisatsiooni) ja otsust mõjutavad väliseid ja sisemisi tegureid on rohkem. Varasematele teadusartiklitele tuginedes saab väita, et olenemata organisatoorse otsustusprotsessi keerukusest, kasutavad paljud kogenud juhid pigem intuitiivseid otsustamisstrateegiaid kui ratsionaalseid strateegiaid.

Uurimismeetodina võeti kasutusele pool-struktureeritud intervjuu (intervjuu ülesehitus on leitav tabelist 5), mis on peamine meetod ka varasemate teadustööde puhul (teadustööde võrdlus uurimismeetodite põhjal on tabelis 4), ja intervjuueeriti kolme infotehnoloogia ettevõtte töötajaid (kokku 6 inimest). Igast ettevõttest oli esindatud üks tegevjuht või keskastmejuht (projektijuht) ja üks meeskonnaliige, et nende poolt antud informatsiooni võrrelda.

Saadud informatsioon läbiviidud pool-struktureeritud intervjuudest (tabel 6 - 10 ja joonis 2) lõi väärtusliku võrdlusbaasi töö teoreetilise osaga. Intervjuudest saadud andmete põhjal võib täheldada mõningaid minimaalseid erinevusi infotehnoloogia ettevõtete otsustamisstrateegiate puhul (nt ühes ettevõttes on meeskonnaliikmetel rohkem otsustusvabadust kui teises). Üldiste otsustamisstrateegiate tunnuste põhjal saab väita, et kolm uuringus osalenud infotehnoloogia ettevõtet kalduvad otsustamisstrateegiate puhul intuitiivsete otsustamisstrateegiate poole, olenemata sellest, et mitmed ettevõtete tegevusvaldkonnad (arendused, ülesanded) on ratsionaalsed ja olemuselt analüüsirohked. Kõigi kolme ettevõtte otsustamissituatsioonide puhul sai lõplikult määravaks otsustajate varasem kogemus, olenemata sellest, et mitme situatsiooni puhul toetati otsustusprotsessi informatsiooni analüüsiga ja alternatiivide kaardistamisega. Ettevõtte keskastmejuhtide ja meeskonnaliikmete vahel selgeid erinevuse töö autor ei täheldanud, v.a. olukord, kus meeskonnaliikme hinnang ettevõtte otsustamisstrateegiale oli ratsionaalne, kuid projektijuhi hinnang intuitiivne. Lisaks kujundab otsustusprotsessi ettevõttes olulisel määral otsustusprotsessi juht (tegevjuht, projektijuht), kelle isiksus ja harjumused mõjutavad

lõplikule otsusele jõudmist. Empiirilise osa võrdlusest teooriaga (tabel 11) leidsid kinnitust mitmed väited teoriast ja varasematest uuringutest. See tähendab seda, et töö eesmärk kaardistada otsustamisstrateegiaid kolmes infotehnoloogia ettevõttes sai täidetud ja teoreetilises osas selgunud arusaam, et infotehnoloogia sektor organisatoorsel tasandil ja otsustamisstrateegiate tasandil ei eristu teistest tegevusvaldkondadest, leidis kinnitust.

Uuringu peamiseks piiranguks peab töö autor valimi väiksust ja sellest tulenevalt väikses mahus informatsiooni hulka, mida pool-struktureeritud intervjuude läbiviimisel talletati.

Autori hinnangul on antud teemavaldkonnas edasiseks uurimiseks põhjust. Üheks võimaluseks on läheneda organisatsioonide otsustamisstrateegiatele kvantitatiivse uurimismeetodiga ja küsitluse teel kasvatada valimit, mille põhjal saaks teha järeldusi üldkogumile ehk organisatsioonidele laiemalt.

**Viidatud allikad**

1. Ainsoo, D. (2018). *Laste kõne arengu seos laste edasistele uuringutele suunamise tõenäosusega* [Thesis, Tartu Ülikool]. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/61337>
2. Alumäe, T., Tilk, O., & Asadullah. (2019). *Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech*. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-912-6-1>
3. Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G., & Weibler, J. (2015). Heuristics as adaptive decision strategies in management. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S33–S52. <https://doi.org/10.1002/job.1950>
4. Boris, A. (2017). *Maintaining Quality of Organisational Decision-Making under Time Pressure: Process-based Approach* [Tallinna Tehnikaülikool]. <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/f948a3cd-d52f-477d-a2d4-fe171150d2d8>
5. Buchanan, L., & O'Connell, A. (2006, jaanuar 1). A Brief History of Decision Making. *Harvard Business Review*, January 2006. <https://hbr.org/2006/01/a-brief-history-of-decision-making>
6. Cherry, K. (2019). *How Time, Complexity, and Ambiguity Influence Our Decisions*. Verywell Mind. <https://www.verywellmind.com/decision-making-strategies-2795483>
7. Citroen, C. L. (2011). The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management*, 31(6), 493–501. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.005>
8. Constantiou, I., Shollo, A., & Vendelø, M. T. (2019). Mobilizing intuitive judgement during organizational decision making: When business intelligence is not the only thing that matters. *Decision Support Systems*, 121, 51–61. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.04.004>
9. Cristofaro, M. (2017). Herbert Simon's bounded rationality: Its historical evolution in management and cross-fertilizing contribution. *Journal of Management History*, 23(2), 170–190. <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2016-0060>
10. Daft, R. L. (2000). *Management* (5th ed). Dryden Press.
11. Cambridge Dictionary. (2021a). *decision-making definition: the process of making choices, esp. important choices: . Learn more*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/decision-making>
12. Cambridge Dictionary. (2021b). *strategy definition*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy>

13. Drucker, P. F. (1995). *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. Routledge.
14. Drugova, E. A., & Kalachikova, O. N. (2019). Bounded Rationality, Uncertainty, and Complexity as Decision-Making Contexts: A Case of One University in Russia. *European Journal of Contemporary Education*, 8(4), 738–750.  
<https://doi.org/10.13187/ejced.2019.4.738>
15. *Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS 2018*. (2018).  
<https://www.eki.ee/dict/qs/index.cgi?Q=strateegia&F=M>
16. Hensman, A., & Sadler-Smith, E. (2011). Intuitive decision making in banking and finance. *European Management Journal*, 29(1), 51–66.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.08.006>
17. Ild, M. (2017). *Eestvedamisstiilide seosed meeskonnatöö efektiivsuse ja konfliktide tekkimisega kiirabitöötajate meeskondades*. Tallinna Ülikool.
18. IT-firmade TOP: siit leiab sektori 86 kõige edukamat firmat. (2020). *Äripäev*.  
<https://www.aripaev.ee/top/2020/11/03/it-firmade-top-siit-leiab-sektori-86-koige-edukamat-firmat>
19. Jansen, R. J. G., Curşeu, P. L., Vermeulen, P. A. M., Geurts, J. L. A., & Gibcus, P. (2013). Information processing and strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness. *International Small Business Journal*, 31(2), 192–216.  
<https://doi.org/10.1177/0266242611406762>
20. Jocusen, G. (2004). How do small business managers make strategic marketing decisions? A model of process. *European Journal of Marketing*, 38(5/6), 659–674. <https://doi.org/10.1108/03090560410529277>
21. Keeley, B. (2007). *Human Capital: How what you know shapes your life*. OECD.  
<https://doi.org/10.1787/9789264029095-en>
22. Killen, C. P., Gerald, J., & Kock, A. (2020). The role of decision makers' use of visualizations in project portfolio decision making. *International Journal of Project Management*, 38(5), 267–277.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.04.002>
23. Knight. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. The Riverside Press.  
<https://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>
24. Lee Roy Beach. (1993). Broadening the Definition of Decision Making: The Role of Prechoice Screening of Options. *Psychological Science*, 4(4), 215.

25. Liberman-yaconi, L., Hooper, T., & Hutchings, K. (2010). Toward a Model of Understanding Strategic Decision-Making in Micro-Firms: Exploring the Australian Information Technology Sector. *Journal of Small Business Management*, 48(1), 70–95. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00287.x>
26. Matzler, K., & Bailom, F. (2007). Intuitive Decision Making. *MITSloan Management Review*, 49, 5.
27. McCarthy, B. (2003). Strategy is personality-driven, strategy is crisis-driven: Insights from entrepreneurial firms. *Management Decision*, 41(4), 327–339. <https://doi.org/10.1108/00251740310468081>
28. Mitchell, J. R., Friga, P. N., & Mitchell, R. K. (2005). Untangling the Intuition Mess: Intuition as a Construct in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 653–679. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00102.x>
29. Obi, J. N. (2018). DECISION-MAKING STRATEGIES. *Contemporary Issues on Management in Organizations: A Book of Readings*. Ibadan: Spectrum Books Limited. <http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/10021/#.YJvMhmYzbRN>
30. Ok, K. (2019). Kuidas lahendada IT-sektori tööjõukriisi? *Äripäev*. <https://www.aripaev.ee/arvamused/2019/03/11/kuidas-lahendada-it-sektori-toojoukriisi>
31. Post-Tammela, E. (2018). *Heuristikute mõju otsuste tegemisel organisatsioonis (Sirowa Group kontserni keskastme ja esmatasandi juhtide näitel)* [Tallinna Tehnikaülikool]. <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/5e864512-56b1-4793-8a89-5e3fef3b8ddc>
32. Shackle, G. L. S. (2010). *Decision Order and Time in Human Affairs*. Cambridge University Press.
33. Shahsavarani, A. M., & Abadi, E. A. M. (2015). *The Bases, Principles, and Methods of Decision-Making: A Review of Literature*. 2(1), 12.
34. Shah, A.K., & Oppenheimer, D.M. (2008). Heuristics made easy: An effort-reduction framework. *Psychological Bulletin*, 134(2), 207-222. DOI: 1.1037/0033-2909.134.2.207.
35. Simon, H. A. (1957). *Models of man; social and rational* (lk xiv, 287). Wiley.
36. Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493–513.

37. Simon, H. A., & Newell, A. (1971). Human problem solving: The state of the theory in 1970. *American Psychologist*, 26(2), 145–159.  
<https://doi.org/10.1037/h0030806>

## LISA A

## Varasemate uuringute ülevaade

Allikas	Riik, valim	Artikli fookus	Uurimismeetod	Tulemus
Drugova, E. A., & Kalachikova, O. N. (2019)	Venemaa; < 20 inimest (täpset numbrit pole mainitud)	piiratud ratsionaalsus, ebakindlus ja keerukus otsustamise valdkonnas.	Intervjuu, poolstruktureeritud intervjuu, vaatlus	Ülikoolide otsustamisstrateegiat ei saa 100% tugineda ratsionaalsele mudelile. Sellest hoolimata on võimalik otsuste kvaliteedi tõstmiseks välja töötada strateegiad, mis vähendavad ebakindlust.
Constantiou, I., Shollo, A., & Vendelø, M. T. (2019)	Taani; 30 inimest	intuitiivne otsustamine, organisatsiooniliste otsuste tegemine	vaatlus, poolstruktureeritud intervjuu	Uuring annab uusi teadmisi intuitiivsete hinnangute edastamise ja jagamise kohta organisatsiooni otsuste tegemisel. Tuvastati neli otsustajate kasutatavat tehnikat ja kirjeldati kahte tingimust, milles neid tehnikaid kasutatakse.
Killen, C. P., Geraldi, J., & Kock, A. (2020)	Saksamaa, Šveits, Austraalia, Taani; 138 ettevõtet	Otsustajate visualiseeringute kasutamise roll projektiportfelli otsustamisel.	küsimustik	Uuringu tulemused kinnitavad ja laiendavad varasemate uuringute tulemusi, mis viitavad visualiseeringute kasutamise kasulikkust tootejuhtimise ja turunduse otsuste tegemisel.
Jansen, R. J. G., Curşeu, P. L., Vermeulen, P. A. M., Geurts, J. L. A., & Gibcus, P. (2013)	Holland; 565 väikeettevõtjat - tootmine, ehitus, jaemüük, logistika ja transport, isiklikud teenused, finantsteenused ja ettevõtlus	Inimkapitali ja sotsiaalse kapitali roll otsuste tõhususse saavutamisel.	küsimustik	Uuringu tulemustest selgub, et keskmise suurusega ja väikeettevõtetele on otsustajate jaoks sotsiaalne kapital ning kogemustepagas nii väärtuseks kui ka puuduseks, mis sõltub omakorda olukorrast.
Liberman-yaconi, L., Hooper, T., & Hutchings, K. (2010)	Austraalia; 11 infotehnoloogia mikroettevõtet	Mikrofirmade otsustamisstrateegiad	poolstruktureeritud intervjuu, aruandluse analüüs	Uuring leidis, et mikroettevõtete otsustamisstrateegiad on mõjutatud tugevalt omaniku/juhi isiklikest eelistustest, väärtustest ja isiksustest ning ettevõtte sisemistest ressurssidest.
Hensman, A., Sadler-Smith, E. (2011)	Suurbritannia; 15 pangas tegutsevat juhti.	Intuitiivne otsustamine	poolstruktureeritud intervjuu	Intuitsioon toimub üksikisiku tasandil, kuid intuitiivseid hinnanguid rakendatakse kollektiivsel tasandil. Keerulistel otsustel on tõenäoliselt otsustuskomponent ja seetõttu on neid keeruline



Allikas	Riik, valim	Artikli fookus	Uurimismeetod	Tulemus
				lahendada üksnes ratsionaalse analüüsi abil.
Citroen, C. L. (2011)	Holland ja Saksamaa; 13 ettevõtte tippjuhti.	Informatsiooni roll strateegilise otsustamise puhul	Pool-struktureeritud intervjuu, küsimustik	Ratsionaalset lähenemist järgivad juhid koguvad ja kasutavad struktureeritud otsustusprotsessis piisavalt informatsiooni. Teabel on määrav roll ebakindluse vähendamisel ja alternatiivsete võimaluste hindamisel. Uued teabe hankimise ja analüüsimeetodid, nagu nt interneti kasutamine, on levinud praktika.

## LISA B

## Varasemate intervjuude küsimuste ülevaade

Allikas	Küsimused	Küsimuste teemad
Hensman, A., Sadler-Smith, E. (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. If I could ask you to recall a transaction or a project you were involved in, when you had a „gut feeling“ that a course of action was right or wrong without really knowing why. By gut feeling I mean knowing, without knowing how or why you know.</li> <li>2. Who were the people/ parties involved, internally (within the bank) and externally (Client)?</li> <li>3. What was the relationship between the parties (seniority or external client)?</li> <li>4. Was it the first time you had this situation/ type of deal/incident?</li> <li>5. Thinking of the same incident, describe in your own words what happened?</li> <li>6. After initially encountering the issue, how long did it take you to come to your initial conclusion?</li> <li>7. What action did you take?</li> <li>8. What factors did you consider before taking action?</li> <li>9. How did this action change over time?</li> <li>10. Did you try to find out more about the incident to confirm your initial feeling? How?</li> <li>11. Did you find yourself drawing on your past experience from elsewhere within the Bank?</li> <li>12. Thinking about the same incident, describe the emotions and feelings you had around the incident.</li> <li>13. How did you feel about it?</li> <li>14. How did this feeling change over time?</li> <li>15. Did you feel comfortable saying it was a gut feel? Why?</li> <li>16. What was the outcome of the incident?</li> <li>17. How did the outcome affect how you felt about using your gut feel?</li> <li>18. Did you learn any lessons from this?</li> <li>19. Would you have changed any of the actions you took in retrospect?</li> <li>20. What factors tend to stop you from acting on your gut feeling?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Olukorra taust</li> <li>2. – 4. Tausta selgitus</li> <li>5. – 11. Konkreetse olukorra selgitus</li> <li>12. – 15. Emotsionaalsus</li> <li>16. – 20. Tulemus</li> </ol>
Citroen, C. L. (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Are (some of the) information services that you supply directly delivered to the Board of your company?</li> <li>2. If so, do these mostly answer ad hoc questions from the Board, are they delivered at your own initiative or supplied on a regular basis?</li> <li>3. If not so, are you aware whether your information services reach the Board of your company through an intermediate level in your company (such as the marketing department or a strategic planning department)?</li> <li>4. Or alternatively, are the information services that you supply mostly used as input for reports that are produced by e.g. the marketing department or a strategic planning department?</li> <li>5. Do you have an indication whether executives in the Board are aware of information resources that have become readily available over the last few years through new mechanisms such as Internet search engines, alerting services, RSS feeds etc, covering important items such as prices, markets, competitor data, patents etc.?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. – 5. Informatsiooni liikuvus organisatsioonis</li> <li>6. Taust</li> </ol>

	6. If you care to, can you roughly describe your function in the company and give an indication if this is a company in base chemicals, fine chemicals, food chemicals, engineering, the pharma industry or other?	
Liberman-yaconi, L., Hooper, T., & Hutchings, K. (2010)	Küsimused pole kättesaadavad.	Kuidas on varasemalt vastu võetud strateegilisi otsuseid ja kuidas võetakse neid vastu täna? Millised on strateegiliste otsuste suurimad mõjutajad ja millise informatsiooni baasil otsuseid tehakse?
Constantiou, I., Shollo, A., & Vendelø, M. T. (2019)	Küsimused pole kättesaadavad.	Peamine teema otsustajate personaalne prioriteetide seadmine. Lisaks konkreetsete otsustusprotsesside analüüs/selgitus.
Drugova, E. A., Kalachikova, O. N. (2019)	Küsimused pole kättesaadavad.	Hõlmasid teemasid nagu eesmärgistamine, tulemused ja toetavate protsesside vajadus.

LISA C  
Transkriptsioonid

Transkriptsioonid on loetavad järgmisel veebiaadressil: [shorturl.at/xAJL6](http://shorturl.at/xAJL6)

## Summary

### DECISION-MAKING STRATEGIES IN ORGANIZATIONS ON THE EXAMPLE OF THREE INFORMATION TECHNOLOGY COMPANIES

Miikael Johan Tamm

Decision-making is crucial from the point of view of the organization because the decisions made affect the present of the organization as well as the future of the organization, as well as the well-being of the members of the organization. Decision-making can occur routinely and habitually in the organization, without awareness of the dominant aspects that shape the decision-making process. Secondly, the information technology sector is constantly evolving and growing. Extensive use of the home office and teamwork through virtual tools are just some of the trends typical of IT companies that make the sector more unique compared to, for example, traditional retail.

This bachelor's thesis aims to recognize which decision-making strategies and its features and features of decision-making strategies exist in organizations on the example of three information technology companies. To achieve this goal, the author has set the following research tasks:

- define the concept of decision-making and decision-making strategy;
- analyse the main types of decision-making strategies and their features, and compare them with each other;
- examine previous research on decision-making strategies;
- to create a suitable research methodology for researching decision-making strategies in three information technology companies (qualitative research method);
- analyse the results of semi-structured interviews, compare with the theoretical part and formulate conclusions about decision-making strategies and about their features on the example of three information technology companies.

This bachelor's thesis consists of two chapters. In the first chapter, the author analyses the nature of decision-making and decision-making strategies and its features and discusses previous research on decision-making strategies at the organizational level and their results, which creates preconditions for developing appropriate research methodologies. In the second chapter, the author analyses the research methods of previous decision-making studies, the reasons for their application, and introduces and justifies the research methodology of the present work. In addition, the author analyses the data obtained from

semi-structured interviews and compares them with the views expressed in theory concerning decision-making strategies.

Generally, decision-making strategies can be divided into three groups based on their characteristics: rational, limited rational and intuitive decision-making strategies.

Based on the analysed research, one could conclude that the decision-making strategies of the organization tend towards intuitive decision-making strategies in the previously mentioned three groups.

Based on the analysis of semi-structured interviews, the author argues that decision-making strategies in the example of three IT companies fall towards inherently limited rationality and intuitive decision-making strategies. There were no significant differences in decision-making strategies between the three companies. A total of six decision-making situations were analysed, three of which were human-related decision-making situations and three were technical decision-making situations. Technical decisions were based on information analysis and consideration of alternatives, but the final decisions were largely based on the decision maker's previous experience, i.e., made intuitively. The results presented in the empirical part of the work are mostly in line with previous research on decision-making strategies. The analysis based on the responses to the semi-structured interviews showed that the conclusions claimed in previous studies were also confirmed by examining the decision-making strategies of the three IT companies.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Miikael Johan Tamm, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Otsustamisstrateegiad ja nende tunnused organisatsioonides kolme IT-ettevõtte näitel“, mille juhendajad on Anne Aidla ja Kristjan Pulk, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Miikael Johan Tamm*  
*13.05.2021*