

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Maarja Karlson

OTSUSTAMINE TAVA- JA KRIISIOLOKORRAS EESTI JUHTIDE NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendajad: juhtimise teadur Krista Jaakson ja doktorant Liisi Lembinen

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. Otsustusprotsessi teoreetilised alused	6
1.1. Otsustamise definitsioon ja otsustusprotsessi mudelid	6
1.2. Otsustamise spetsiifika kriisiolukorras	11
1.3. Otsustamiseluste roll otsustamisel	16
2. Otsustamist mõjutavad tegurid tava- ja kriisiolukorras Eesti juhtide näitel	23
2.1. Andmed ja metoodika	23
2.2. Eesti juhtide hinnangud otsustamiseluste ühe töösündmuse korral tava- ja kriisiolukorras	27
3. Kokkuvõte	37
Viidatud allikad	40
Lisad	46
LISA A	46
Kirjeldav statistika tava- ja kriisiolukorras kasutatavate otsustamiseluste kohta	46
LISA B	47
Statistiliselt oluliselt erinenud hinnangud otsustamiseluste juhi gruppide järgi ...	47
LISA C	49
Kriisiolukorras statistiliselt oluliselt erinenud hinnangud otsustamiseluste organisatsiooniliste ja juhi tunnuste gruppide lõikes	49
Summary	50

Sissejuhatus

Kriis ja kriisisituatsioonis kiirete otsuste tegemine on viimase aasta jooksul puudutanud pea kõiki organisatsioone ja nendes töötavaid inimesi. Organisatsioonilises kontekstis defineeritakse kriisi „vähetõenäolise ja suure mõjuga olukorrana, mida tähtsaimad huvirühmad tajuvad ähvardavalt nii organisatsiooni elujõulisusele kui ka neile isiklikult. Kriisi iseloomustavad ebaselged põhjused, tagajärjed ja lahendused ning vajadus kiire otsustamise järele.” (Pearson & Clair, 1998) Sageli tuleb sellises ebakindlas olukorras teha julgeid ja suure kaaluga otsuseid.

Juhiamet on integreeritud töö, mis koosneb kümnest rollist. Sinna hulka kuulub neli otsustamisega seotud rolli – muutuste algataja, tõrgetega tegeleja, ressursside jagaja ning läbirääkija roll. Seetõttu on juhil otsustusprotsessis peamine roll. (Mintzberg, 1997) Juhid teevad iga päev väiksema või suurema kaaluga otsuseid, mis avaldavad mõju töötajatele ja organisatsiooni eesmärkidele.

Vajadust otsustada kutsuvad esile stiimulid – näiteks, kui tekib võimalus parendada midagi, mis juba on heas seisus, rakendub vabatahtlik muutuste algataja roll. Kriisis, mil stiimul on organisatsioonile avaldunud tugev surve, rakendub sunniviisiline tõrgetega tegeleja roll. (Mintzberg et al., 1976) Seetõttu tuleb kriisi ajal otsustamist käsitleda erinevalt tavaolukorrast. Mõlemal puhul tuleb arvestada ka ressursside jagaja rolliga – lisaks otsustamisele tuleb panna paika ka sellele järgnevad sammud ehk kuidas organisatsiooni ressursse kasutatakse, kusjuures Mintzbergi (1997) järgi on kõige olulisem ressurss juhi enda aeg. Suure osa oma ajaressursist veedab juht läbirääkija rollis, sest ainult temal on selleks piisavalt autoriteeti ja informatsiooni.

Pearson ja Clair (1998) väidavad, et ebaselgus, mitmetähenduslikkus ja kiireloomulisus iseloomustavad kriisi kõige täpsemalt. Need omadused mõjutavad juhtide võimekust ja efektiivsust koguda teavet ning teha otsuseid. Selline mõju tekitab nii stressi, ärevust, hirmu kui ka positiivseid emotsioone, nagu tänutunne, armastus ja huvitatus. Segatud emotsioonid avaldavad mõju juhi otsustusprotsessile. (Zeng & Zhang, 2014)

Norris ja tema kolleegid (2020) jagavad organisatsioone puudutavad kriisid suures plaanis kaheks: ennustatavad kriisid, mille sarnaseid on varem esinenud ja enneolematud kriisid. Üldiselt on ennustatavate kriiside jaoks organisatsioonidel olemas plaan või mall, mille põhjal tegutseda. Norris ja kolleegid (2020) toovad näite majanduslangustest, mis on korduvad ja üsnagi prognoositavad, mistõttu isegi 2009. aasta majanduskriisis, mis oli tõsisem kui varasemalt, oli paljudel ettevõtetel eelnev kogemus ja plaan olemas. Majanduskriise iseloomustavad sügavad, üleilmsed ja potentsiaalselt pikaajalised tagajärjed.

Kriiside jaoks, mida varem pole esinenud, ei ole organisatsioonidel ka tegutsemisplaani, varasemat kogemust ega kindlaid juhtnööre valitsuselt. Ennenägematute kriiside mõju on ettearvamatult ja laastav, kuid üldiselt on mõju isoleeritum – näiteks 11. septembri terrorirünnakud mõjusid eriti raskelt lennundusele. (Norris et al., 2020) Sayegh ja tema kolleegid (2004) keskendusid 11. septembri terrorirünnakutest mõjutatud ettevõtete personalijuhtidele, kes pidid kiiresti tegelema küsimustega, mis puudutasid töö jätkamist turvalises keskkonnas, uue kontori asukoha ja töötajate leidmist, aga ka vigastada saanud töötajaid.

COVID-19 kriisi jooksul pidid sarnaste küsimustega tegelema väga paljud organisatsioonid ja asutused üle kogu maailma. On vähe valdkondi, kus ei tunnetatud tugevalt kriisi jõudu ja tagajärgi. Seega kätkeb COVID-19 kriis endas mõlema kriisi omadusi – mõju on olnud etteaimamatu ja laastav, aga ka globaalne ja tõenäoliselt tunnetatakse kriisi tagajärgi veel pikka aega. Kiireid otsuseid pidi ja kohati peab endiselt langetama tingimustes, kus osa informatsioonist on täpne ja usaldusväärne, osa puudulik ja segadust tekitav ning mõne teema kohta puudub teave täielikult.

Töö eesmärk on võrrelda Eesti juhtide otsustamist mõjutavaid tegureid tava- ja kriisiolukorras.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

1. Selgitada otsustamise mõistet ja olemust organisatsioonis.
2. Anda ülevaade otsustusprotsessi mudelitest ning võrrelda neid tava- ja kriisiolukorra kontekstis.
3. Selgitada otsustamisaluseid (*sources of guidance*), millest otsustamisel juhindutakse, ja nende kasutamist mõjutavaid organisatsioonilisi ja juhi tunnuseid.
4. Analüüsida, kuidas seostub otsustamisaluste kasutus tava- ja kriisiolukorras organisatsiooniliste ja juhi tunnustega.
5. Teha järeldusi otsustamist mõjutavate tegurite kohta tava- ja kriisiolukorras.

Varasemalt on Tartu Ülikoolis otsustamisega seotud lõputöid tehtud strateegilisest otsustamisest (Pukk, 2018), intuitsiooni kasutamisest otsustamisel (Haava, 2013; Keerberg, 2018), eetilisel keerulistes olukordades otsustamisest (Palta-Kivi, 2019), kognitiivse eelarvamuse mõjust toitumise üle otsustamisel (Pulk, 2019) ja struktuurimuudatustega seotud kaasavast otsustamisest (Jürma, 2012). Otsustamisega seotud lõputöid on tehtud ka Tallinna Tehnikaülikoolis, näiteks efektiivse otsustustegevuse mõjust tööprotsessidele (Birjukova, 2017).

Töö koosneb kahest peatükist, millest esimene keskendub teema teoreetilisele taustale ja jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis defineeritakse otsustamise mõiste ning selgitatakse otsustusprotsessi etappe ja klassikalisi mudeleid, millega antakse ülevaade otsustusprotsessi kujunemisest. Teine alapeatükk keskendub otsustamisele kriisi kontekstis, vaadeldes kahte kriisiolukorrale suunatud otsustusmudelit. Kolmanda alapeatüki fookuses on otsustamisalused, millest otsustamisel juhendatakse, ja nende kasutust käsitlenud varasemad uuringud.

Teine ehk empiiriline osa koosneb kahest alapeatükist, millest esimeses kirjeldatakse analüüsis kasutatavaid Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee tööturu- ja palgauuringu andmeid ja metoodikat. Teises alapeatükis analüüsitakse otsustamisaluste kasutamise seoseid organisatsiooniliste ning juhi tunnustega tava- ja kriisiolukorras, tuues välja seoseid varasemate teadusallikatega. Seejärel tehakse järeldusi otsustamist mõjutavate tegurite kohta tava- ja kriisiolukorras.

Töö autor tänab Kadri Seederit Palgainfo Agentuurist tööturu- ja palgauuringu andmete kasutamise võimaldamise eest ning oma juhendajaid Krista Jaaksonit ja Liisi Lembineni hindamatu tagasiside ning kasulike nõuannete eest.

Märksõnad: otsustamine, otsustusprotsess, otsustamisalused, kriis

1. Otsustusprotsessi teoreetilised alused

1.1. Otsustamise definitsioon ja otsustusprotsessi mudelid

Alapeatükis defineeritakse otsustamise mõiste, selgitatakse isikliku ja organisatsioonilise otsustamise erinevust ning otsustusprotsessi olemust. Seejärel käsitletakse otsustusprotsessi põhilisi etappe ja antakse ülevaade ratsionaalse käsitluse otsustusprotsessi mudelitest.

Otsustusprotsessi käsitledes tuleb kõigepealt vaadata otsustamise mõiste kujunemist ja selle erinevaid definitsioone. Üks olulisemaid juhtimisteooria teerajajaid oli Chester Barnard, kes oma teoses „Täitevvõimu funktsioonid” (*The Functions of the Executive*) käsitles esimeste seas otsustamist ja otsustusprotsessi organisatsioonis. Barnard (1938, lk 185) defineerib otsustamist kui „valiku tegemist, mis saavutatakse kas loogilise arutluse, kaalutluse ja mõtlemise kaudu või alateadlikult, automaatselt ja reaktsioonipõhiselt”. Wolffi (1995, lk 34) esitatud Barnardi avaldamata tekstidest selgub veel üks definitsioon: „Otsustamine on teadlik (*conscious*) valik kahe või enama alternatiivi vahel, millest vähemalt ühte peab otsustaja eesmärgi saavutamise vahendiks”.

Barnardi kahe definitsiooni erinevus seisneb selles, et teine definitsioon ei käsitlenud alateadlikkuse rolli otsustamisel, aga rõhutab teadliku valiku tegemist. Barnard on teise

definiitsiooni juurde lisanud, et ei ole ilmtingimata vajalik, et alternatiivide eristamise protsess on teadlik või et valik alternatiivide vahel saavutati loogilist teed pidi. Oluline on kriteerium, et „tehakse tahtlik valik (*deliberate selection*) endale teadvustatud eesmärgi saavutamist võimaldavate alternatiivide vahel”. (Wolf, 1995, lk 34) Seega käsitleb Barnardi mõttekäik juba laiemalt otsustusprotsessi ja väidab, et kogu protsess ei pea olema teadlik või loogiline. Kreitneri ja Kinicki (1992) järgi nõuab otsustamine alternatiivsete lahenduste tuvastamist ja valimist, mille tulemusena jõutakse soovitud tulemuseni.

Otsustamisega kaasneb alati eesmärk ja vahendid selle saavutamiseks (Barnard, 1938). Herbert Simon arendas seda mõtet edasi ja käsitles eesmärkide valimist kui hinnangulist elementi (*value judgement*), mille määravad moraal, väärtused, seadused ja see, mis otsustaja arvates peaks olema. Eesmärkide teostamiseks strateegia valimine on faktiline element (*factual judgement*) ehk millised teadmised ja informatsioon on hetkel olemas organisatsiooni ja selle keskkonna kohta. (Simon, 1976) Organisatsiooni eesmärk esindab arvamuste konsensust, sest see hõlmab paljusid inimesi, kes kõik tegutsevad organisatsiooni huvides. Seepärast võidakse eesmärgi sõnastamiseni jõuda ebaloogilist teed pidi, kuid see võib lõpuks anda ikkagi soovitud tulemuse. (Barnard, 1938)

Barnard (1938) eristab isiklikku ja organisatsioonilist otsustamist ning väidab, et peamine erisus seisneb selles, et isiklike otsuseid ei saa üldjuhul teistele delegeerida, kuid organisatsiooni otsuseid saab pea alati. Ta toob näite, et tähtsale isiklikule otsusele võivad eelneda väiksemad täiendavad otsused, mille üle indiviid ise otsustab. Organisatsioonis otsustamist selgitavad Peterson ja Smith (2000) varase ning hilise etapi kaudu. Varases staadiumis võidakse eristada enda arvamust ja seda, mis on organisatsioonis kombeks. Hiljem muutub organisatsiooni tava eraldamatuks isiklikust vaatest. Nad järeldavad, et efektiivne juht ei kehtesta vaid enda vaatenurka, vaid oskab arvestada organisatsioonisisest arusaama sellest, mis on teatud kontekstis sobilik teguviis. Seetõttu vastutavad tähtsate ja üleorganisatsiooniliste otsuste eest juhid, kes on kesksel positsioonidel ehk kes teavad organisatsiooni väärtusi ja piisavalt informatsiooni, et otsus ellu viia (Barnard, 1938).

Nii üldised kui ka organisatsioonis töötavate indiviidide otsustusprotsessid määravad suuresti organisatsiooni struktuuri ja tegevused. Seetõttu tuleb käsitleda otsustusprotsessi keske teemana kogu organisatsioonis. (Wolf, 1995) Mintzberg ja kolleegid (1976, lk 246) defineerivad otsustusprotsessi kui „tegevuste ja dünaamiliste tegurite kogumit, mis algab tegevusstiimuli tuvastamisega ja lõpeb kindlale tegevusele pühendumisega”. Ejimabo (2015) käsitleb otsustusprotsessi mõtteprotsessina, mille käigus valitakse olemasolevate valikute hulgast loogiline valik sihiga saavutada organisatsiooni edu ja jõuda seatud eesmärgini.

Võrreldes erinevaid otsustamise ja otsustusprotsessi definitsioone on näha, et otsustamine seisneb valiku tegemises alternatiivide vahel, millega soovitakse jõuda seatud eesmärgini. Definitsioonides on oluline koht teadlikul valikul olemasolevate alternatiivide seast ehk valiku tegemine on loogiline ja tahtlik, aga see, kuidas eesmärgi või alternatiivideni jõutakse, ei pruugi olla täiesti teadlik ning siin mängib rolli ka alateadlikkus ja varasemad teadmised. Edaspidi lähtutakse töös nendest märksõnadest, sest need annavad hästi edasi otsustamise tähendust ja sisu.

Selleks, et mõista otsustusprotsessi ja selle etappe, tuleb alustada ratsionaalsest mudelist. See mudel kujutab keskkonda, kus organisatsiooni üksused kasutavad teavet ratsionaalselt, et teha organisatsiooni nimel otsuseid (Huber, 1981). Ratsionaalne otsustamine on meetod, mis põhineb mõistusel ja faktidel ning enne otsustamist käiakse läbi mitmed analüütilised etapid, et kaaluda kõiki fakte, tähelepanekuid ja võimalikke tulemusi. Mudel eeldab, et otsustaja on täielikult ratsionaalne ja informeeritud. (Uzonwanne, 2016)

Ratsionaalne otsustusprotsess algab probleemiga ja lõpeb siis, kui sellele on lahendus leitud (Kreitner & Kinicki, 1992). Protsessil on selge algus- ja lõpp-punkt ning seda saab taandada eraldiseisvateks ja sõltumatuteks etappideks, millel on kindlad sisendid ja väljundid. Etapid on korrapäraselt järjestatud, kusjuures ühe etapi väljund on järgmise sisend. (Adinolfi, 2020) Kuigi aja jooksul on käsitletud ratsionaalset otsustusprotsessi ja selle variatsioone erinevalt nii etappide nimetuse kui arvu poolest, on Adinolfi (2020) toonud välja neli peamist etappi: tuvastamine, alternatiivide väljatöötamine, valimine ning elluviimine-hindamine.

1. Lahendust vajava probleemi tuvastamine

Esmalt tuleb tuvastada probleem ja seada kindel eesmärk, et vältida vales suunas tegutsemist. Hetkeolude analüüsimisel määratakse kindlaks eesmärk ja sellega seotud olulised asjaolud (sündmused, ülesanded, abistavad tingimused, ennetavad tegevused) ning sellega välistatakse ebaolulised teemad (Barnard, 1938).

Probleemi leidmiseks kasutatakse Poundsi (1965) järgi kolme meetodit: ajalooline, planeeriv ja teiste arusaamast lähtuv meetod. Ajaloolise meetodiga tuvastatakse probleeme lähtudes varasemast kogemusest või andmetest (näiteks eelmise aasta sama kuu müügitulemustest), kuid kuna meetod on väga subjektiivne, ei ole see väga efektiivne. Planeeriv meetod lähtub prognoosidest või tulevikustsenaariumitest, kus valitakse teatud tingimused, mille järgi vaadatakse võimalikku olukorda tulevikus. Selle meetodi rakendamisel on intuitsioonil suur osa. Teiste arusaamast lähtuv meetod toetub ümbrusest tulevatele signaalidele. Näiteks võib juht olla infosulus ja mõista probleemi olemasolu siis, kui töötajad talle sellest märku annavad.

Mintzbergi ja tema kolleegide (1976) uuringust selgus, et selles etapis on oluline roll probleemi ja võimaluse sobitamisel. Kui otsustaja ei suuda kohe näha võimalikku lahendust probleemile, võtab kauem aega, et üldse tegutsema hakata. Kuid kui probleemi lahendamisega kaasneb hea võimalus arenguks või eduks, pühendub juht otsustusprotsessi edasiviimisele.

2. Analüüs ja alternatiivide väljatöötamine

Otsustusprotsessi üks tähtsamaid punkte on probleemile võimalike lahenduste väljatöötamine (Mintzberg et al., 1976). Lahenduste leidmiseks tuleb olukorda analüüsida ja infot otsida. Teabe kogumine ja selle analüüsimine soodustavad efektiivsemate otsuste tegemist (Dean & Sharfman, 1996). Seejärel tuleb indiviidil või organisatsioonil, mis koosneb paljudest indiviididest, langetada valik paljude alternatiivide vahel (Simon, 1976).

Mõned alternatiivid on teadvuses juba olemas. Näiteks programmeeritud ehk korduvate otsuste puhul on aja jooksul organisatsioonis kujunenud välja reeglid ja alternatiivid. (Kreitner & Kinicki, 1992) Seda nimetatakse organisatsioonimälu uurimiseks (Mintzberg et al., 1976). Uute ehk mitteprogrammeeritud otsuste puhul tuleb aga mängu loovus (Kreitner & Kinicki, 1992). Sellised otsused nõuavad otsest tähelepanu ja olukorra kompleksset tõlgendamist (Smith et al., 2002).

3. Parima alternatiivi valimine

Klassikalise mudeli kohaselt valitakse alternatiiv, mis toob kõige rohkem kasu (Turpin & Marais, 2004). Siin eeldatakse, et otsustaja teab kõiki võimalikke alternatiive, nende rakendamise tagajärgi ja oskab arvutuslikult võrrelda ning määrata, milline on parim valik. Alternatiivide kasu ja väärtus on aga väga subjektiivne ja olenevad otsustaja eelistustest. (Kreitner & Kinicki, 1992) Valitud alternatiiviga määratakse ära erinevate hetkede tegevused. Kui selliseid otsuseid tehakse palju, koonduvad need lõpuks strateegiaks. (Simon, 1976)

4. Otsuse elluviimine ja lõpptulemuse hindamine

Pärast otsuse tegemist tuleb see ka ellu viia – Barnardi sõnul on see otsustamise peamine otstarve (Novicevic et al., 2011). Simon (1976) väidab, et organisatsiooni eesmärkide füüsiline elluviimine jääb üldiselt hierarhiliselt kõige madalamal paiknevate töötajate kanda. Aga kui juht või otsustaja ei suuda otsust tõlkida tegevuseks, ei saa otsust ka teostada. Barnard väidab, et ratsionaalselt tehtud otsused viiakse ellu tõenäolisemalt kui intuitsioonipõhised. (Novicevic et al., 2011)

Lõpptulemuste hindamise eesmärk on mõista, kas tehtud otsus oli edukas või mitte, ehk kas probleem sai lahendatud ja eesmärk täidetud. Lõpptulemuste hindamisel on oluline võtta arvesse ka neid tagajärgi, mida ei osatud ette näha. (Adinolfi, 2020)

Rahmani ja De Feisi (2009) järgi saab ratsionaalset mudelit kasutada madala ajasurve ja väikese keerukuse tingimustes. Ratsionaalset mudelit on kritiseeritud tema lihtsuse piiratuse pärast, sest väga harva esineb olukordi, kus otsustada saab kindlas raamistikus ja olla täielikult informeeritud (Rahman & De Feis, 2009; Simon, 1976). Simon (1979) selgitab, et ratsionaalne mudel sobib hästi stabiilsetes olukordades, kuid situatsioonides, kus otsus tuleb langetada ebakindluse ja ebatäiusliku konkurentsi tingimustes, see mudel enam ei toimi. Vaatamata kriitikale on ratsionaalne mudel olnud hea lähtekoht uuematele mudelitele (Kreitner & Kinicki, 1992).

Simoni piiratud ratsionaalsuse (*bounded rationality*) käsitlus astub sammu edasi klassikalisest ratsionaalsest mudelist. Tema eesmärk oli asendada ratsionaalse mudeli täieliku ratsionaalsuse ja informeerituse eeldus sellise käitumisega, mis „ühildub indiviidide tegeliku kalkulatīvse võimekuse ja infole ligipääsetavusega” (Simon, 1955, lk 99). Ratsionaalse mudeli järgi maksimeeritakse oma kasu, kuid Simoni arvates on see päriselu tingimustes võimatu, sest indiviidide kognitiivne võimekus on piiratud ja neid ümbritsev keskkond väga keeruline. Selle asemel pakkus ta välja, et otsitakse rahuldavat lahendust ehk otsustatakse kindla kriteeriumi põhjal, kas alternatiiv on piisavalt rahuldav (Simon, 1955). Valitakse esimene piisavalt hea alternatiiv ega analüüsita põhjalikult kõiki võimalikke valikuid (Campitelli & Gobet, 2010). Selline meetod hõlmab alternatiivide kiiret kõrvaldamist hierarhilisel viisil ehk teatud otsuseid ignoreeritakse täielikult. Seepärast tekib oht, et mõni teine valik oleks olnud kasulikum või rahuldavam, aga seda lihtsalt ei kaalutud. Siiski on selline praktika palju efektiivsem, sest otsingu- ja otsustuskulud on väiksemad kui püüdes saavutada maksimaalset tulemust. (Mintrom, 2016)

Campitelli ja Gobet (2010) tõid välja mudeli kolm peamist eeldust:

- Otsustajad ei ole täielikult ratsionaalsed, vaid piiratud ratsionaalsed.
- Otsuste kvaliteet varieerub sõltuvalt otsustaja asjatundlikkusest.
- Otsustamise mõistmiseks on esmatähtis uurida sellega seotud kognitiivseid protsesse, ainult sooritusel põhinevast analüüsist ei piisa.

Piiratud ratsionaalsuse teooria väidab, et otsuseid saab teha mittetäieliku info põhjal, võttes arvesse vaid kõige tähtsamat teavet. Seega saab suhteliselt häid otsuseid teha ilma, et oleks vaja analüüsida kõiki alternatiive, mis on enamasti võimatu. (Campitelli & Gobet,

2010) Kui ratsionaalse mudeli paigutasid Rahman ja De Feis (2009) madala ajasurve ja madala keerukuse tingimustes kasutamiseks, siis piiratud ratsionaalsuse käsitlus sobib ka kõrgema ajasurve tingimustesse. Siiski on kritiseeritud ka Simoni piiratud ratsionaalsuse mudelit, sest vaatamata piiratusele käsitleb see siiski ratsionaalset käitumist (Huber, 1981).

Otsustamise mõiste selgitustest jääb kõlama fraas „eesmärgi saavutamiseks alternatiivide vahel teadliku valiku tegemine”, mis olenemata autorist või mudelist jääb otsustamise tuumaks. Otsustusprotsessi käsitletakse küll erinevatel viisidel – milline on probleemi tuvastamine, kui palju on alternatiive, kuidas nendeni jõutakse, milline neist lõpuks valitakse ning milline roll on arutlusel ja intuitsioonil –, kuid alati on eesmärk jõuda otsustamiseni.

Nii ratsionaalne kui ka piiratud ratsionaalsuse mudel lihtsustatud ja rakendatavad stabiilsetes ja lihtsates situatsioonides. Kuna ratsionaalne mudel eeldab täielikku informeeritust ja ratsionaalsust, kõikide võimaluste kaalumist ja kindlas järjestuses otsustusprotsessi etappide läbimist, saab seda kasutada vaid kindlas raamistikus. Piiratud ratsionaalsuse mudel annab rohkem vabadust, sest esimese piisavalt hea alternatiivi valimine võimaldab tegutseda ka kõrge ajasurvega olukorras.

1.2. Otsustamise spetsiifika kriisiolukorras

Alapeatükis antakse ülevaade otsustusprotsessi edasiarendustest ja selgitatakse otsustamist kriisiolukorra raamistikus, tutvustades kahte kriisi eripärasid arvestavat mudelit. Seejärel võrreldakse kahes alapeatükis käsitletud mudeleid, võttes arvesse informatsiooni olemasolu, otsustusprotsessi kulgu, ajasurve ja keerukuse tingimusi.

Aja jooksul on üha rohkem hakatud kahtlema otsustusprotsessi ratsionaalsuses ja esile on kerkinud teooriad otsustusprotsessi ettearvamatusel ja määramatusel. Ratsionaalne käsitlus kujutab otsustusprotsessi kindlas järjestuses ilmnevate etappidena. Witte ja tema kolleegid (1972) uurisid otsustusprotsessi etappide teooriat keerulise, uuendusliku ja mitut inimest kaasava otsustusprotsessi põhjal. Nad tõlgendasid teooriat paindlikult ehk kindlas etapis pidi vastav tegevus domineerima, mitte olema ainus tegevus. Testist selgus, et informatsiooni kogumine domineeris kõikides etappides. Tehti ka teine test, mille tulemus näitas, et ainult neli otsustusprotsessi 233-st kulgesid kindla järjestusega etappides.

Kui ratsionaalses käsitluses on otsustusprotsess lineaarne, siis näiteks Mintzberg ja kolleegid (1976) käsitlevad otsustusprotsessi ringlusena (*cycling*), mille jooksul tullakse pidevalt tagasi varasemate etappide juurde. Adinolfi (2020) tuvastas, et otsustamise uurimises on näha polariseerumist: objektiivne/subjektiivne, ratsionaalne/intuiitiivne, järjestatud/järjestamata.

Kuigi Barnard (1938) käsitles otsustusprotsessi põhjaliku analüüsina, tõdes ka tema, et protsessis mängivad suurt osa intuitsioon ja alateadlikkus. Intuitsiooni mõistet on defineeritud kui „emotsioonide ja tunnetega laetud hinnangut, mis kujuneb kiirete, alateadlike ja terviklike (*holistic*) seoste põhjal” (Dane & Pratt, 2007, lk 40) ja „teadmist, mis avaldub mõtete, tunnete või kehalise taju teadlikkusega ning on seotud sügavama mõistmise ja maailma mõtestamisega” (Sadler-Smith & Shefy, 2004, lk 81).

Klein (1993) töötas välja kogemuspõhise otsustusmudeli (*recognition-primed decision model*) vältimaks piiranguid, mida klassikalised mudelid seavad. Kleini mudel eeldab, et ajalise surve, ebamäärasuse ja muutuste tingimustes suudavad spetsialistid otsustada efektiivselt, tundes ära sarnaseid, varasemalt kogetuid olukordi. Kogemuspõhise mudeli loomisel jälgiti tuletoorjujaid, kes teevad pidevalt kiireloomulisi otsuseid, mis mõjutavad sageli ka teisi inimesi. Nad väitsid, et valikute tegemise ja kõikide alternatiivide kaalumise asemel tegutsetakse kogemusele tuginedes. Lisaks muudetakse plaane vastavalt vajadustele. Klein tõdeb, et alternatiivide alateadlik kaalumine on võimalik, kuid otsuse tegemise hetkel ei võrrelda plusse-miinusid, vaid tuginetakse kogemusele. Ka Simon (1979) mainis sarnast protsessi seoses malemängijate ja investoritega. Inimene töötleb suurt andmestikku oma pikaajalises mälus ja õiged seosed asetuvad kui pusletükid sobivatele kohtadele. Siin saab tõmmata paralleeli ka Simoni rahuldava lahenduse käsitlusega, sest ka kogemuspõhise otsustamise puhul läheb käiku esimene piisavalt hea ehk otsustaja arvates toimiv variant (Klein, 1993). Kuid kahe mudeli üks peamisi erinevusi seisneb selles, et Klein keskendus just pikaajalisele kogemusele, mis võimaldab ajakriitilistes ja keerulistes situatsioonides otsustada.

Situatsiooni hindamiseks pakkus Klein (1993) välja neli aspekti:

- erinevate eesmärkide mõistmine, mida situatsioonis on võimalik saavutada;
- olukorra kontekstis oluliste vihjete esiletoomine;
- ootuste kujundamine, millega saab kontrollida olukorra hindamise täpsust;
- situatsioonile omaste tegevuste tuvastamine.

Viimase punkti juures on oluline täpsustada Kleini algset eeldust, et tuletoorjujad tuginevad tegevuste määramisel varasematele analoogsetele juhtumitele. Hiljem selgus, et kindlate analoogide leidmine on keeruline, sest juhtumile omaseid ainulaadseid detaile on palju. Peamiselt tuginetakse pikaajalisele kogemusele, mis võimaldab kõik üksikjuhtumid kokku liita ja selle põhjal tekib tulevastes situatsioonides äratundmine.

Võrreldes analüütilise otsustamisega, mida kasutatakse siis, kui info ja selle kogus on abstraktsed ja tegevusi tuleb täpselt põhjendada, rakendatakse kogemuspõhist otsustamist tõenäolisemalt siis, kui otsustaja on kogenud, otsustada tuleb kiiresti ja tingimused on ebastabiilsed (Klein, 1993). Kuna mudel on loodud tuletõrjude põhjal ja seda on hiljem katsetatud ka intensiivraviõdede ja malemängijate peal, saab järeldada, et mudel sobib väga kõrge ajasurvega keeruliste olukordade tingimustesse.

Norris, Calvo ja Mather (2020) on loonud COVID-19 pandeemia põhjal evolutsioonilis-eksistentsiaalse (*evolutionary-existential*) otsustusmudeli organisatsioonis otsustamiseks. Mudel on väga uus, mistõttu pole seda veel laialdaselt rakendatud. Evolutsioonilis-eksistentsiaalne mudel loob raamistiku organisatsioonis otsustamiseks ootamatutes, seniolematutes ja eksistentsiaalset ohtu põhjustavates tingimustes, tuginedes sotsiaalpsühholoogiale, juhtimisele, käitumisökonomikale, evolutsioonipsühholoogiale ja tarbijakäitumisele. Eksistentsiaalne oht põhineb inimese ühel põhiprobleemil – oma surelikkusest teadlik olemine (Fritzsche et al., 2010). Sellises olukorras tunnetatakse ohtu enda või konkreetse mudeli kontekstis organisatsiooni olemasolule.

COVID-19 kriisi eripära seisneb selles, et see põhjustas makrokeskkonna tasandil suuri muutusi korraga mitmes valdkonnas. Kuna paljud organisatsioonid seisid silmitsi samasuguste väljakutsetega, eeldab mudel, et organisatsioonid reageerivad tekkinud probleemidele üsna sarnaselt, sest teisiti reageerimine ei annaks erilist konkurentsieelist. See omakorda võib avaldada mõju makrokeskkonna tingimustele, kuid mõju on raske ette ennustada ja seetõttu tõuseb ebakindlus otsustuskeskkonnas. (Norris et al., 2020)

Ebakindel ja kiiresti muutuv keskkond nõuab organisatsioonilt võimekust kohaneda ja kohe oma plaane muuta. Sellepärast on tõenäoliselt jäikade reeglite ja struktuuriga organisatsioonidel keerulisem kohaneda kui agiilse struktuuri ja paindlike reeglitega organisatsioonidel. (Norris et al., 2020) Kuna olukord on ebakindel ja uus, ei ole organisatsioonidel kindlat tegutsemisplaani ja efektiivse juhtimisotsuste tegemise roll muutub olulisemaks. Pearsoni ja Clairi (1998) järgi eeldab efektiivne kriisijuhtimine peamistelt sidusrühmadelt improviseerimist ja suhtlemist, et taastada ühine arusaam olukorrast ja jagada rollid õigesti.

Kui varasemalt on väidetud, et ebakindlates olukordades aitavad juhte otsustamisel lihtsad ja elementaarsed otsustamisreeglid (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011; Norris et al., 2020 kaudu), siis Norris ja tema kolleegid (2020) panevad selle kahtluse alla, sest nendele alustele tuginemine eeldab kas täielikku informeeritust või eelnevaid praktilisi teadmisi. Kuid pandeemia uudses ja puuduliku informatsiooniga olukorras puuduvad juhtidel praktilised

teadmised, mistõttu tuleb olla eriti tähelepanelik ratsionaalse otsustamise ohtude suhtes. Kuid ka intuiitiivsel otsustamisel on sellistes tingimustes puudujääke. Intuitsiooni põhjal on võimalik otsustada efektiivselt, kui aastate jooksul on kogemusega tekkinud laiad teadmised ja asjatundlikkus. Isegi kui mõned olukorrad pandeemia ajal tunduvad sarnased varasemate situatsioonidega, hoiatavad Norris ja kolleegid (2020), et lisandunud ebakindlus ja analoogse kogemuse puudumine soosivad vigast ja eelarvamuste suhtes kallutatud otsustamist.

Suurte pandeemiatega käib kaasas pidev mõtlemine haigustele ja surmale, mis tuleneb nii isiklikust kogemusest kui ka kriisi laialdasest meediakajastusest. Sellises olukorras aga üritatakse eriti kinni hoida oma kultuurilisest maailmapildist, mis loob korra ja tähenduse maailmas toimuvale. Seetõttu on mudeli üks tähtsamaid eeldusi: eksistentsiaalse ohu korral otsitakse oma maailmavaatele kinnitust ja toetust ning otsustaja on eriti motiveeritud seda ellu viima. Näiteks direktor, kes usub, et COVID-19 ei ohusta õpilasi eriti, tahab pöörduda tagasi normaalsusesse niipea kui võimalik ja võib otsustamisel liialt kiirustada. (Norris et al., 2020)

Evolutsioonilis-eksistentsiaalne mudel on uus ja väherakendatud, aga siiski väga oluline, sest võtab aluseks COVID-19 kriisi, mis nõuab teistsugust lähenemist organisatsioonilisele otsustamisele. Mudel loob paindliku raamistiku ebakindlates ja uudsetes olukordades otsustamiseks. Mudeli autorid (Norris et al., 2020) rõhutavad, et eksistentsiaalne oht võimendab otsustamisel kallutatust eelarvamuste suhtes, mistõttu ei pruugi intuiitiivne otsustamine anda häid tulemusi. Juhid peaksid sellises olukorras otsima pidevalt juurde uut informatsiooni ja kaaluma seda eri vaatenurkadest. Samuti tuleks meeskonda innustada kaasa mõtlema ja otsustamisse kriitiliselt suhtuma.

Tabel 1 annab ülevaate eelnevalt kirjeldatud neljast otsustusmudelitest, mille võrdlemisel vaadeldi iga mudeli puhul informatsiooni olemasolu, otsustusprotsessi kulgu, ajasurvet ja keerukust. Ratsionaalne mudel on neljast kõige lihtsustatum, eeldades informatsiooni täiuslikkust, kindlas järjestuses etappide läbimist ja kõikide alternatiivide kaalumist. Piiratud ratsionaalsuse mudel on üsna sarnane, aga eeldab, et otsustada saab ka mittetäieliku informatsiooni tingimustest, mil jõutakse esimese piisavalt hea alternatiivini. Seetõttu on mudel rakendatav kõrge ajasurve tingimustes. Mõlemat mudelit saab rakendada vaid madala keerukuse tingimustes.

Nii kogemuspõhine kui ka evolutsioonilis-eksistentsiaalne mudel arvestavad mittetäieliku ja muutuva informatsiooniga, mida mõjutab ebakindel keskkond. Mõlemad mudelid on loodud keerulistes olukordades otsustamiseks. Kogemuspõhine otsustusmudel eeldab, et otsustajal on rikkalik varasem kogemus, millele tuginedes väga kõrge ajasurve all

otsustada. Kuna uudsetes tingimustes ei ole võimalik nii suures mahus eelnevale kogemusele toetuda, eeldab evolutsioonilis-eksistentsiaalne mudel, et ajasurve on küll kõrge, aga otsustusprotsessi jooksul on siiski võimalik teavet koguda. See on tähtis, et väga keerulises ja enneolematus olukorras otsustada võimalikult efektiivselt.

Tabel 1

Eelnevalt käsitletud otsustusmodelite võrdlus

Otsustusmudel	Informatsiooni olemasolu	Otsustusprotsessi kulg	Ajasurve	Keerukus
Ratsionaalne otsustusmudel	täielik	korrapäraselt järjestatud etappide läbimine, kõikide alternatiivide kaalumine, kasu maksimeerimine	madal	madal
Piiratud ratsionaalsuse otsustusmudel	mittetäielik	korrapäraselt järjestatud etappide läbimine kuni jõutakse esimese piisavalt hea alternatiivini	kõrge	madal
Kogemuspõhine otsustusmudel	mittetäielik, muutuv	varasematele kogemustele tuginedes valitakse esimene piisavalt hea alternatiiv	väga kõrge	kõrge
Evolutsioonilis-eksistentsiaalne otsustusmudel	mittetäielik, pidevalt uuenev ja muutuv	otsustusprotsessi jooksul kogutakse infot paljudest kanalitest ja vaatenurkadest, otsuseid tuleb uute andmete selgudes pidevalt kaaluda ja ümber mõelda	kõrge	väga kõrge

Allikas: Autori koostatud (Adinolfi, 2020; Campitelli & Gobet, 2010; Huber, 1981; Klein, 1993; Mintzberg et al., 1976; Norris et al., 2020; Rahman & De Feis, 2009; Simon, 1955, 1976, 1979; Uzonwanne, 2016 põhjal)

Otsustusprotsess muutub vastavalt ajasurvele, olukorra keerukusele, informatsiooni olemasolule ja ümbritsevale keskkonnale. Vaatamata nendele mõjuritele on otsustusprotsessis oluline osa informatsiooni kogumisel ja erinevate võimaluste teadvustamisel. Selleks, et otsustamine oleks efektiivne ja saavutataks soovitud tulemus, tuginevad juhid otsustamisalustele. Järgmine alapeatükk keskendub otsustamisalustele ja nende kasutamist mõjutavatele teguritele.

1.3. Otsustamisluste roll otsustamisel

Alapeatükis keskendutakse otsustamislustele, millele organisatsioonilisel otsustamisel tuginetakse. Antakse ülevaade otsustamisluste jaotusest ja selgitatakse kümne otsustamisluse tähendust, eripärasid ja millised organisatsioonilised tunnused otsustamisluste kasutust mõjutavad.

Peterson ja Smith on põhjalikult uurinud otsustamisluseid (*sources of guidance*), millele juhid otsustamisel tuginevad. Nad defineerivad otsustamisluseid „erinevaid perspektiive pakkuvate teoreetiliste seisukohtadena, millest juhindudes mõtestavad juhid töösündmusi ja reageerivad neile” (Peterson et al., 2016, lk 213). Kõiki sündmusi, millega seoses tuleb otsuseid teha, on vaja juhil hinnata ja mõelda välja parim teguviis. Smith ja tema kolleegid (2002) jagavad sündmused rutiinseteks ja mitterutiinseteks. Rutiinsete sündmuste puhul määratakse plaan kiiresti ja alateadlikult programmeeritud otsustusprotsesside kaudu. Teiste sündmuste puhul peab juht sügavalt keskendumas ning need sündmused nõuavad juhilt põhjalikku ja keerukat tõlgendamist.

Otsustamisluseid on jaotatud allikates mitut moodi ja tabel 2 võtab erinevad jaotused kokku. Rolliteooriast lähtudes jaotatakse otsustamislused kolme kategooriasse: reeglid ja normid, rollid, tavad (Peterson & Smith, 2008). Otsustamislused võivad olla mälestused, arusaamad ja mõtted, mis juhile kindla sündmusega seostuvad. Lisaks võidakse juhinduda sellest, mida arvatakse, et ülemus, teised töötajad, otsesed alluvad või näiteks sõbrad teeksid samasuguses olukorras. Otsustamisluste hulka kuuluvad ka ühiskondlikud tavad ja väärtused, mida juht tajub. Peale juhi tajutavate seisukohtade otsitakse juhiseid ka teistega suhtlemisest ja erinevatest dokumentidest. Smith ja tema kolleegid (2002) on peamiselt käsitlenud kaheksat otsustamislust, mis on juhtidele kõige kättesaadavamad:

1. organisatsioonisisised ametlikud reeglid ja protseduurid
2. organisatsioonisisised kirjutamata reeglid ehk kuidas üldiselt on normiks tegutseda
3. alluvad ehk meeskond
4. sama taseme töötajad/kolleegid
5. ülemus
6. organisatsioonivälised spetsialistid
7. isiklikel kogemustel ja koolitusel põhinevad arvamused
8. ühiskonnas laialdaselt levinud uskumused ja tavad

Vähem, kuid siiski mõju avaldava otsustamislusena on käsitletud ka pere ja sõprade arvamusele tuginemist (Peterson & Smith, 2000) ehk kokku on otsustamisluseid kümme.

Peterson ja Smith (2000) jaotavad otsustamisalused suures plaanis kaheks:

organisatsioonisiseseid ja -väliseid. Organisatsioonisiseseid on ametlikud ja kirjutamata reeglid, alluvad, kolleegid, ülemused ja juht ise. Organisatsiooniväliste otsustamisaluste alla liigituvad organisatsioonivälised spetsialistid, ühiskonnas levinud uskumused ja tavad, pere ja sõbrad. Smith ja kolleegid (2002) on kasutanud ka täpsemat grupeerimist, jagades otsustamisalused nelja kategooriasse, kuid jättes välja pere ja sõbrad:

- isiklikel kogemustel ja koolitusel põhinevad arvamused,
- sotsiaalsed allikad ehk ülemused, alluvad, kolleegid ja organisatsioonivälised spetsialistid,
- mitteisikulised allikad ehk organisatsioonisiseseid ametlikud ja kirjutamata reeglid,
- ühiskonnas laialdaselt levinud uskumused ja tavad.

Tabel 2

Otsustamisaluste võimalikud jaotused

Peterson ja Smith (2000) jaotus	Peterson ja Smith (2008) jaotus	Smith ja kolleegid (2002) jaotus	Otsustamisalused
organisatsiooni- sisesed otsustamisalused	reeglid ja normid	mitteisikulised allikad	organisatsioonisisesed ametlikud reeglid ja protseduurid
			organisatsioonisisesed kirjutamata reeglid ehk kuidas üldiselt on normiks tegutseda
	rollid	eelneval kogemusel põhinev isiklik arvamus	isiklikel kogemustel ja koolitusel põhinevad arvamused
		sotsiaalsed allikad	alluvad ehk meeskond
			sotsiaalsed allikad
organisatsiooni- välised otsustamisalused	tavad	ühiskonnas laialdaselt levinud uskumused ja tavad	organisatsioonivälised spetsialistid
			perekond
			sõbrad
			ühiskonnas laialdaselt levinud uskumused ja tavad

Allikas: Autori koostatud tabelis viidatud allikate põhjal.

Smith ja tema kolleegid (2005) on käsitlenud otsustamiseluseid kui kontrollimehhanisme, mille efektiivsust aitavad tuvastada demograafilised näitajad ja globaalsel tasandil ka kultuurilised omadused. Vajadus neid näitajaid uurida tuleneb nende võimalikust situatsioonilisusest, mis võib kahtluse alla seada „tööstusdemokraatia, kaasamise ja teiste alt-üles juhtimispraktikatest tuleneva universaalse seisukoha, et organisatsioonid peaksid tuginema juhi enesejuhtimisele ja kasutama ära madalama taseme töötajate teadmisi” (Smith et al., 2005, lk 7).

Smith ja kolleegid (2002) väidavad, et see, millisele otsustamiselusele otsustamisel tuginetakse, sõltub paljudest teguritest, mida mõjutab ümbritsev kultuur ja sellele omased väärtused. Ka kõikidel otsustamiselustel on omad iseärasused ja omadused.

Sageli ei tugine otsustamisel vaid ühele otsustamiselusele, sest erinevatest kanalitest saadakse uut teavet ja erinevat vaatenurki, mis võimaldavad olukorda paremini mõista ning efektiivsemaid otsuseid teha. Jansen ja kolleegid (2013) selgitavad, et suurtes ettevõtetes saadakse olukorrast terviklikum ülevaade sisestelt otsustamiselustelt kui väikestes või keskmise suurusega ettevõtetes (VKE). Selle põhjus on ressursirohkus ehk suures ettevõttes on lihtsalt rohkem töötajaid. Selleks, et ka VKEdes oleks otsustamiseks piisavalt informatsiooni, pöörduakse tõenäolisemalt väliste otsustamiseluste poole.

Organisatsioonisisised ametlikud reeglid ja protseduurid määravad ära organisatsioonikultuuri ja nendest kujunevad ühised arusaamad, millest juhindudes saavad juhid efektiivselt otsustada organisatsiooni huvides (Peterson & Smith, 2000). Ametlikke reegleid sõnastatakse organisatsioonide paljudel erinevatel tasanditel, visioonist ja väärtustest spetsiifiliste strateegiliste plaanideni (Smith et al., 2011). Mitmest uuringust on selgunud, et organisatsioonisisised ametlikud reeglid ja protseduurid on üks sagedamini kasutatavaid otsustamiseluseid juhtide seas (Smith et al., 2002, 2011).

Organisatsioonisisised kirjutamata reeglid ehk kuidas üldiselt on normiks tegutseda mõjutavad otsustamist organisatsioonides, kus töötajad on omavahel pikka aega koostööd teinud ja vahetult suhelnud ning selle tulemusena on välja kujunenud ühised arusaamad ja tarkus, mille põhjal organisatsioonis otsustatakse (Smith et al., 2002). Peterson ja Smith (2000) selgitavad, kuidas ühisel visioonil on väga tugev jõud ja kuigi sellel visioonil võis olla algselt üks initsiaator, ei ole sellest lõpuks enam aru saada. Sel hetkel muutubki visioon normiks ehk üldiseks teadmiseks, kuidas on kombeks organisatsioonis asju ajada. Kirjutamata reeglitest juhendumine viitab ka lojaalsusele oma tiimi ja organisatsiooni suhtes ning isiklikud kasud ja arvamused jäävad tagaplaanile (Smith et al., 2002).

Juhid, kes arutavad enne otsustamist oma alluvate ehk meeskonnaga on tõenäoliselt harjunud olema keskkonnas, kust väärtustatakse rohkem kollektiivset vastutust, suhtlemist, koostööd ja meeskonna sidusust (Smith et al., 2002). Alluvad ei ole passiivsed, vaid võivad mõjutada juhi käitumist ja otsustamist, pakkudes talle kasulikku teavet või toetust (Peterson & Smith, 2000). Smith ja kolleegid (2002) selgitavad, et on võimalik, et sellises keskkonnas pannakse rohkem rõhku ettevaatlikkusele, mis on kriisi kontekstis oluline. Ebakindlates olukordades vaadatakse sageli juhtide poole, et neile tuginedes suurendada selgust ja kindlust. Ühelt poolt vähendab selline käitumine konfliktide teket ja soodustab üksmeelele jõudmist, teisalt võidakse selle tulemusena jõuda ebaefektiivsete otsusteni. (Norris et al., 2020) Seega tuleb kriisiolukorras ühelt poolt suhtuda kriitiliselt meeskonda kui otsustamisalusesse, sest nad ei pruugi tajuda otsuse tegelikku kaalu. Kui aga töötajad suudavad olukorraga kohaneda ja kriitiliselt suhtuda, võib see olla juhi jaoks väga kasulik.

Sama taseme töötajad ehk kolleegid, kes ei ole otsesed alluvad ega ülemused mängivad igapäevaselt olulist rolli, sest üldiselt tehakse palju koostööd just nende töötajatega, kes ei ole kõrgemal ega madalamal tasemel. Sama taseme kolleegid mängivad kolmanda osapoolena eriti olulist rolli olukordades, kus staatuse erinevus tekitab ülemuste ja alluvate vahel pingeid (Miller & Jablin, 1991; Peterson & Smith, 2000 kaudu). Sama taseme töötajate arvamusest lähtumine näitab töötajatevahelist usaldust ja võimaldab töösündmusi tajuda ühisest probleemilahendamise vaatenurgast, mitte omakasupüüdlilikult. Kuigi usaldus mõjutab kõiki suhteid, on sellel suurem mõju just sarnase staatuse ja võimuga inimeste vahelistele suhetele. (Peterson & Smith, 2000)

Ülemused kui otsustamisalused mõjutavad seda, millised teised otsustamisalused on tähtsad. Peterson ja Smith (2000) toovad näiteks, et traditsioonide väärtustamine konkurentsiohuga toimetulekul tähendab reeglite ja praeguse juhtimisviisi väärtustamist. Üleskutse ühtsusele ja koos tegutsemisele võib näidata teiste organisatsiooni liikmete arvamuste väärtustamist. Tippjuhte kujutatakse ka kui tähenduste kujundajaid, kes juhivad tähelepanu kindlatele töösündmustele ja kujundavad arusaamu oma nägemusele vastavalt. Näiteks on tippjuhid kogunud poolehoidu kokkuhoiumeetmete rakendamiseks, juhtides organisatsiooni tähelepanu konkurentide tegevustele, mis võivad mõjuda ohuna organisatsiooni heaolule. Nagu ka eelnevalt mainitud, otsitakse ebakindlates olukordades rohkem tuge juhtidelt, mistõttu võib kriisiolukorras suurenedä oma ülemuse arvamusest juhendumine. Smith ja kolleegid (2011) toovad oma uuringu tulemustes välja, et ülemustesse kui otsustamisalustesse suhtutakse ettevaatlikumalt ehk kui tegemist on tavalise olukorraga tuginetakse ülemustele vähem, aga problemaatilistes olukordades kaasatakse neid rohkem.

Organisatsioonivälised spetsialistid on olulised otsustamisel ebatavaliste sündmuste puhul, eriti seaduste, majanduse või tehnoloogiaga seotud sündmustega tegelemiseks, kus organisatsiooni liikmete teadmistest ei piisa (Peterson & Smith, 2000). Seega võib kriisiolukorras organisatsiooniväliste spetsialistide arvamuse tähtsus juhtide seas tõusta.

Isiklikel kogemustel ja koolitusel põhinevad otsused näitavad, et juht väärtustab ja rõhutab olukorras iseseisvust, sõltumatust ja autoriteeti. Selliste otsuste puhul tunnetab juht, et temalt oodatakse otsustavust ja ta peab oluliste otsuste eest vastutama. Tõenäoliselt on see põhjus, miks isiklikud kogemused on üks populaarsemaid otsustamisel (Smith et al., 2002, 2011). Selle otsustamisel rakendamist soodustab ümbritsev keskkond, mis tõstab esile autonoomiat. (Smith et al., 2002).

Varis ja Littunen (2010) selgitavad, et juhid, kes on ka ettevõtte omanikud kipuvad toetuma isiklikele kogemustele ega võta eriti kergelt kuulda organisatsioonisiseste allikate nõu või on pigem tõrksad otsustamise delegeerimise suhtes. Nad uurisid eri tüüpi innovatsioone ja info kogumiseks kasutatavaid otsustamisel VKEdes, eristades toote, protsesside, turu ja organisatsioonilise korraldusega seotud innovatsioone. Ja kuigi eri tüüpi innovatsioonide lõikes erinesid otsustamisel liigid mõnel määral, oli üks märgilisim arusaam see, et omanikstaatuses juhid peavad uue info otsimisel organisatsiooniväliseid otsustamisel olulisemaks kui organisatsioonisiseseid.

Ühiskonnas laialdaselt levinud uskumused ja tavad hõlmavad kindlale kultuurile või rahvusele omaseid väärtusi, aga ka kitsamalt organisatsioonide seas levinud tegevusi. Otsustamisel järgivad ja võrdlevad juhid teiste organisatsioonide tegevusi ja teatud situatsioonides tehtud otsuseid. (Peterson & Smith, 2000)

Peret ja sõpru kui otsustamisel on varasemalt vähem uuritud, kuid vaatamata sellele mõjutavad nad otsuseid ja käitumist töö kontekstis. Peterson ja Smith (2000) toovad näite, kuidas pere ja sõprade vaated peegelduvad juhi pakutud visioonis või organisatsiooni liikmete eri arusaamades isikliku aja ohverdamisest töö jaoks.

Osasid otsustamisel kasutatakse sagedamini kui teisi ja sellest lähtuvalt löid Smith ja tema kolleegid (2002) vertikaalsuse indeksi (The Verticality index), mis kombineeris kõige rohkem kasutatud otsustamisel – oma ülemusele ja organisatsioonisisestele ametlikele reeglitele ja protseduuridele tuginemine versus isiklikule kogemusele (vastupidine) ja meeskonnale tuginemine (vastupidine). Indeksi kõrge skoor näitab tugevat tuginemist ülemusele ning ametlikele reeglitele ja protseduuridele. Indeksi madal skoor peegeldab tugevat tuginemist isiklikule kogemusele ja alluvatele.

Smith ja Peterson on peamiselt uurinud otsustamiseluste kasutamist rahvuste ja väärtusruumide lõikes, kuid 2005. aasta töös võtsid nad lähema vaatluse alla ka demograafilised näitajad, nagu sugu, vanus, aga ka organisatsiooni tunnused, nagu omandiline kuuluvus ja erinevaid funktsioone täitvad üksused ehk põhi- ja tugiüksused ning üldine juhtimine (*general management*). Põhiüksuste alla kuuluvad näiteks tootmine, müük, raamatupidamine ja mõnikord turundus ning tugiüksuste alla personali, rahanduse ja arenduse pool.

Tabelis 3 on näidatud demograafiliste näitajatega seotud uuringu tulemused. Selgus, et tuginemine vertikaalsetele allikatele on märkimisväärselt tugev nooremate, naissoost ja riigile kuuluvates organisatsioonides töötavate juhtide seas, ehk tuginetakse rohkem oma ülemusele ja organisatsioonisisestele ametlikele reeglitele, ning nõrgem peadirektorite seas. Hüpotees, et põhiüksuste juhid tuginevad rohkem ülemustele ning ametlikele reeglitele ja protseduuridele kui tugiüksuste juhid, ei leidnud kinnitust, sest mõlema puhul kehtis kõrge tuginemine vertikaalsetele allikatele. (Smith et al., 2005)

Tabel 3

Demograafiliste näitajate mõju vertikaalsete otsustamiseluste kasutamisele

Demograafiline näitaja	Tuginemine vertikaalsetele otsustamiselustele
Vanus	-0,12***
Sugu	-0,06***
Riigi osalusega	0,05***
Põhiüksuste juhid	0,07***
Tugiüksuste juhid	0,08***
Üldine juhtimine	-0,4**

Allikas: Autori koostatud (Smith et al., 2005) andmete põhjal, ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Varasematest uuringutest (Smith et al., 2002, 2005) lähtuvalt saab välja tuua neli kõige sagedamini kasutatavat otsustamiselust: organisatsioonisisest reeglit ja protseduuri, ülemust, isiklik kogemus ja meeskond. Ratsionaalsusest lähtuvad teooriad käsitlesid reegleid tähenduse ja tegevuse alustena ehk reeglid olid ratsionaalsuse keskmes. Puudus arutelu selle üle, et otsustamisel võiks reegleid murda ja muuta või et kindlad reeglid ei pruugi olla igas olukorras rakendatavad. Ratsionaalse teooria puhul oli peamine küsimus „millised reeglid tuleks sõnastada organisatsiooni juhtide eesmärkide täitmise jaoks?”. Hiljem on käsitlus muutunud ja esitatakse küsimus: „kuidas toimivad tehtud reeglid sekkumistena?”. See ei tähenda, et reeglid ei oleks olulised, vaid et nad ei ole eraldiseisvad. Selleks, et kindlad reeglid ja normid oleksid efektiivsed ja toimivad, peavad need sobituma teiste

lähtekohtadega, näiteks rollidega. (Peterson & Smith, 2000) Ja sellist otsustamiseluste võrdsustumist ja integreerumist on uuringute tulemustest ka näha.

Ka kindlaksmääratud rollide olulisus on aja jooksul muutunud. Kui ratsionaalne käsitlus defineeris rolle selgete staatuste järgi, nagu ülemus, kolleeg, alluv, määrates nii ära nende omavahelised suhted, siis hiljem on hakatud eemalduma kindlalt fikseeritud rollidest. Pigem on hakatud esile tõstma rolli muutumist vastavalt olukorra vajadustele, näiteks kriisis võivad rollid rohkem võrdsustuda, et koostöö sujuks paremini. Aga alati ei pruugi kriisisituatsioonis kohanemine toimuda iseenesest. (Peterson & Smith, 2000) Kriisi lahendamine võib ebaõnnestuda, kui meeskond ei suuda tuvastada juhi vigu või ei julge neile tähelepanu juhtida.

Küll aga leidsid Smith ja tema kolleegid (2011), et problemaatilistes olukordades tuginevad juhid oma ülemustele rohkem, seega kuigi ülemustele tuginetakse ka üldiselt palju, tehakse seda kriisiolukorras veelgi. Kriisiolukorras tõuseb ka tuginemine organisatsioonivälistele spetsialistidele, sest ebatavalises situatsioonis ei pruugi sisestest teadmistest piisata. Nii Norrise ja kolleegide (2020) kui ka Petersoni ja Smithi (2000) kohaselt järgivad või võrdlevad juhid ebakindlates olukordades teiste organisatsioonide tegevusi ning võivad sarnaselt tegutseda, mis tähendab, et ühiskonnas levinud uskumustele tuginemine kriisiolukorras tõuseb.

Lisaks tava- ja kriisiolukorra erisustele mõjutavad otsustamiselustele tuginemist organisatsioonilised ja juhi tunnused. Janseni ja kolleegide (2013) järgi tuginetakse väiksema töötajaskonnaga organisatsioonides rohkem organisatsioonivälistele otsustamiselustele kui organisatsioonides, kus on palju töötajaid. Aga kuna kriisiolukorras võib tõusta organisatsioonivälistele otsustamiselustele tuginemine üldiselt, siis on võimalik, et töötajaskonna suurusest tulenev erinevus muutub. Smith ja kolleegid (2005) leidsid, et riigile kuuluvates organisatsioonides on tuginemine organisatsioonisisestele reeglitele ja protseduuridele ning ülemusele kõrgem kui erasektori organisatsioonides. Sama leidsid nad ka juhi tunnuste koha pealt nooremate ja naissoost juhtide seas. Juhi tunnustest mõjutavad otsustamiseluste kasutust omaniku staatus ehk juhid, kes on ka omanikud, tuginevad rohkem isiklikule kogemusele kui need juhid, kes ei ole omanikud (Varis & Littunen, 2010). Omanik-juhid tuginevad ka rohkem organisatsioonivälistele otsustamiselustele kui organisatsioonisisestele. Smith ja kolleegid (2005) leidsid veel, et tippjuhid toetuvad isiklikule kogemusele ja meeskonnale rohkem kui madalama taseme juhid.

Seega mõju otsustamiseluste kasutusele on avaldavad nii tava- ja kriisiolukord kui ka juhi ja organisatsioonilised tunnused. Järgmises peatükis analüüsitakse, kuidas sarnaneb ja erineb otsustamiselustele tuginemine Eesti juhtide seas tava- ja kriisiolukorras.

2. Otsustamist mõjutavad tegurid tava- ja kriisiolukorras Eesti juhtide näitel

2.1. Andmed ja metoodika

Alapeatükis tutvustatakse analüüsis kasutatavaid andmeid ja metoodikat. Töö empiirilises osas tehtav analüüs põhineb Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee tööturu- ja palgauuringu andmetel.

2020. aasta juunis viisid Palgainfo Agentuur ja CVKeskus.ee läbi tööandjate kordusküsitluse, esimene küsitlus toimus aprillis. Kordusküsitluses uuriti põhipalkade muutusi ja prognoose ning tööandjate värbamis- ja koondamisplaane. Lisaks uuriti koostöös Tartu Ülikooli juhtimise õppetooliga töötajaid puudutavaid otsuseid mõjutavaid otsustamiselusteid kriisi- ja tavaolukorras ning juhtide väärtusi otsuste tegemisel.

Küsitluse osadest on bakalaureusetöö empiirilise osa analüüsi fookuses otsustamiselused tava- ja kriisiolukorras, organisatsiooni töötajate arv, juhtide jaotus grupiti ja ametite lõikes ning organisatsioonide jaotus sektoripõhiselt.

Töötajaid puudutavaid otsuseid mõjutavate otsustamiselusteid uurimiseks on küsitluses kasutatud Smithi ja tema kolleegide (2002) kaheksast käsitlust ning lisatud on ka Petersoni ja Smithi (2000) käsitlus perest ja sõpradest ehk kokku uuriti kümmet otsustamiselust. Vastajaid oli kokku 589, kuid enne otsustamiselusteid kohta uurimist esitati vastajatele küsimus „Kas Te töötate juhtival ametikohal?“.

Edasistele küsimustele otsustamiselusteid kohta vastasid vaid need, kes olid eelnevale küsimusele andnud jaatava vastuse. Neid oli 438, moodustades 78% kogu valimist. Pärast andmete kodeerimist ja puhastamist MS Excelis jäi lõplikusse valimisse 426 vastanut ehk 72% kogu valimist, sest eemaldati need, kes polnud otsustamiselusteid kohta midagi vastanud.

Küsimusele „Millisesse juhtide gruppi Te kuulute?“ vastasid kõik valimisse kuulunud inimesed ehk 426 vastajat. Kõige rohkem on valimis juhatuse liikmeid, tippjuhte, moodustades 60% valimist. Kõige vähem on esmatasandi juhte, kes moodustasid 9% valimist. Tabelis 4 on toodud vastajate jaotus juhtide gruppi kuulumise alusel.

Vastusevariandi „Teised” valis kuus vastajat, kuid kõik panid selgitusse kirjelduse, mille järgi sai neid liigitada. Neist neli liigitus valdkonna või teenistuse juhi, üks esmatasandi juhi ja üks juhatuse liikme, tippjuhi alla.

Tabel 4

Valimi kirjeldus juhi gruppide lõikes

Juhi grupp	Vastajate arv absoluutarvuna	Vastajate osakaal protsendina (%)
Juhatus liige, tippjuht	259	60
Valdkonna või teenistuse juht	87	21
Keskastme juht	42	10
Esmatasandi juht, sh osakonna või üksuse juht	38	9
Kokku	426	100

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri 2020. aasta juunis tehtud küsimustiku andmete põhjal

On oluline markeerida, et Palgainfo Agentuuri küsimustikus uuriti lisaks juhi grupile ka vastanute ametit organisatsioonis. Küsimuse „Teie amet organisatsioonis” juures oli 11 vastusevarianti, kusjuures võis valida kõik sobivad variandid. Viimast varianti „Teised” oli valitud kuus korda, aga need sobisid liigitamiseks juba nimetatud ametite alla. Ametite lõikes oli kõige rohkem omanikke – 140, kellest 137 kuulus juhi grupi arvestuses tippjuhtide hulka. Üks omanik kuulus esmatasandi juhtide ja kaks valdkonna või teenistuse juhtide hulka. Tabelis 5 on toodud vastajate jaotus juhtide ametite lõikes ning mitme vastuse korral võeti arvesse kõige kaalukam positsioon. Edaspidi on käsitletud ameteid kahes grupis, kõik mitteomanikud on kokku grupeeritud ehk analüüsitakse omanikke ja mitteomanikke.

Tabel 5

Valimi kirjeldus ametite lõikes

Amet	Vastajate arv absoluutarvuna	Vastajate osakaal protsendina (%)
Omanik	140	33
Juhatus liige, tippjuht	125	29
Personalijuht	87	20
Personalispetsialist või värbamiskonsultant	5	1
Finantsjuht	23	5
Tootmisjuht	5	1
Muu valdkonna juht	15	4
Üksuse või osakonna juht	19	5
Spetsialist	3	1
Assistent ja/või juhiabi	4	1
Kokku	426	100

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri 2020. aasta juunis tehtud küsimustiku andmete põhjal

Organisatsiooni töötajate arvu kohta vastamiseks oli ette antud kümme vastusevarianti või vahemikku alates „Kuni 5 töötajat” kuni „Ei oska öelda”. Kuna puuduvad andmed vastanud juhtide organisatsioonide aastakäibest ja aastabilansi kogumahust, ei ole võimalik neid liigitada täpselt VKE definitsiooni põhjal, mille alusel tuleb arvestada töötajate arvu ja aastaaruannete finantsnäitajaid (EAS, 2004). Kuna aga definitsiooni põhjal on töötajate arv olulisim näitaja ja bakalaureusetöö analüüsis on oluline määratleda organisatsioonide suurus, on need tabelis 6 grupeeritud nelja rühma: mikro, väikesed, keskmised ja suured organisatsioonid. Üks vastanu oli märkinud vastuseks „Ei oska öelda”, mistõttu analüüsi selles osas, kus organisatsiooni suurusel oli tähtis roll, jäeti vastanu välja.

Tabel 6

Organisatsioonide grupeerimine töötajate arvu järgi

Organisatsiooni liigitus	Organisatsiooni töötajate arv	Vastajate arv absoluutarvuna	Vastajate osakaal protsendina (%)
Mikro	Kuni 5 töötajat	94	22
Väike	6–50 töötajat	206	48
Keskmine	51–250 töötajat	98	23
Suur	Üle 250 töötaja	27	6
	Ei oska öelda	1	0
	Kokku	426	100

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri 2020. aasta juunis tehtud küsimustiku andmete põhjal

Organisatsiooni tüüpide välja selgitamiseks oli küsimustikus seitse vastusevarianti: eraomanduses olev äriühing, riigi omanduses olev äriühing, mittetulundusühing või sihtasutus, riigiasutus, sh hallatavad asutused, kohalik omavalitsus, sh allasutused ja hallatavad üksused, avalik-õiguslik juriidiline isik, sh asutused (koolid, raamatukogud jt) ja teised.

Töö raames oli mõistlik grupeerida organisatsiooni tüübid kolme rühma ehk äri sektori, avaliku sektori ja vabasektori organisatsioonideks. Organisatsioonide jaotust on näha tabelis 7. Kõige rohkem ehk 85% oli vastanuid äri sektori organisatsioonidest. Kaks vastanut olid märkinud vastuseks „Teised” ja lisanud kommentaari selgituse „Ei oska öelda”, mistõttu edasistes analüüsi osades, kus sektoril oli oluline osa tulemustes, jäeti need vastanud välja.

Tabel 7

Organisatsioonide jaotus sektori järgi

Organisatsiooni liigitumine sektori järgi	Vastajate arv absoluutarvuna	Vastajate osakaal protsendina (%)
Ärisektor	363	85
Avalik sektor	47	11
Vabasektor	14	3
Ei oska öelda	2	1
Kokku	426	100

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri 2020. aasta juunis tehtud küsimustiku andmete põhjal

Küsimuse „Mis või kes mõjutab töötajaid puudutavaid otsuseid kriisiolukorras?” kui ka „Mis või kes mõjutab töötajaid puudutavaid otsuseid tavaolukorras?” puhul olid otsustamisalused ja vastusevariandid samasugused. Mõlema küsimuse juures oli toodud ka täpsustav küsimus: „Kui Teil tuleb kriisiolukorras kiiresti vastu võtta otsused oma meeskonna töökorralduse põhjalikuks muutmiseks/Kui Te kavandate tavaolukorras meeskonna töökorralduse põhjalikku muutmist, siis mis või kes Teie otsuseid mõjutavad?”.

Otsustamisaluste kohta tuli vastata tuli Likerti 5-palli skaalal ja vastusevariandid olid: „väga suurel määral”, „suurel määral”, „mõõdukalt määral”, „vähesel määral”, „väga vähesel määral või üldse mitte”. Täpsustav küsimus sarnaneb ühele Smithi ja tema kolleegide (2002) sõnastatud töösündmusele „kui näed vajadust võtta kasutusele uusi tööprotseduure oma osakonnas”. Loetelus on toodud kõik küsimustikus olnud otsustamisalused täpses sõnastuses:

- organisatsioonisisised reeglid ja protseduurid,
- organisatsioonisisised kirjutamata reeglid ja tavad,
- minu meeskonnaliikmete arvamus,
- minuga samal tasemel olevate teiste juhtide arvamus,
- minu juhi või juhtide arvamus,
- minu isiklikud kogemused, teadmised ja kõhutunne,
- ühiskonnas tunnustatud uskumused ja tavad,
- organisatsiooniväliste ekspertide arvamus,
- minu perekonnaliikmete arvamus,
- minu organisatsiooniväliste sõprade ja tuttavate arvamus.

Töös kasutati andmete analüüsimiseks analüüsiprogrammi IBM SPSS Statistics.

Analüüsiks kasutati kirjeldavat statistikat, mitteparameetrilist dispersioonanalüüsi ja Wilcoxon'i seotud valimite testi. Kõikide testide puhul kasutati olulise nivood 0,05.

Dispersioonanalüüsi puhul kasutati kahe grupi keskmiste hinnangute võrdlemiseks Mann-Whitney U testi, kolme või enama grupi puhul Kruskal-Wallise H testi.

2.2. Eesti juhtide hinnangud otsustamisel tava- ja kriisiolukorras

Alapeatükis analüüsitakse juhtide hinnanguid otsustamisel tava- ja kriisiolukorras, kui tuleb teha otsuseid meeskonna töökorralduse põhjaliku muutmise kohta.

Esmalt uuriti Cronbachi alfa kasutades, kas ja millise jaotuse (vt tabel 2) järgi oleks võimalik otsustamisel grupeerida. Sisereleiaabluse mõõdik on Cronbachi α , mida loetakse piisavaks, kui $\alpha > 0,7$ (Cortina, 1993). Kõigepealt uuriti tavaolukorra organisatsioonisiseseid otsustamisel, kus esiti saadi Cronbachi kordaja väärtuseks 0,73, mis on piisav, aga kriisiolukorras organisatsioonisiseseid otsustamisel uurides saadi kordaja väärtuseks 0,67, mida peetakse küsitavaks. Organisatsiooniväliste otsustamisel puhul oli tavaolukorras Cronbachi kordaja 0,7, kuid kriisiolukorras 0,6, mis on küsitav tulemus. Kordaja tõusis natuke, jättes välja välise eksperdi arvamuse, kuid mitte märkimisväärselt. See-eest on reliaablus kõrge perekonna ja sõprade arvamuse puhul – tavaolukorras kõrge ehk 0,81 ja kriisiolukorras ka juba pigem kõrge ehk 0,79. Edaspidi kasutatakse nii tava- kui kriisiolukorra puhul perekonna ja sõprade arvamuse keskmisi väärtusi. Vertikaalsete otsustamisel puhul ei olnud tava- ega kriisiolukorras piisavalt kõrget Cronbachi kordajat, et neid edaspidi koos käsitleda.

Seejärel tehti otsustamisel antud hinnangute kohta nii tava- kui kriisiolukorras kirjeldava statistika analüüs, mille tulemused on toodud lisas A. Võrreldes keskmisi väärtusi, joonistub selgelt välja, et organisatsioonisiseste otsustamisel (vt tabel 2) mõju hinnatakse kõrgemalt kui organisatsiooniväliste mõju. Tulemus on sarnane Smithi ja tema kolleegide (2002) tulemusega, kus küll perekonda ja sõpru ei olnud otsustamisel kaasaarvatud, aga ühiskonnas laialt levinud uskumused ja spetsialistide arvamus olid kõige madalamate keskmiste väärtusega. Varasemates uuringutes on küll mainitud perekonda ja sõpru otsustamisel, kuid sageli ei jäeta neid uuringusse sisse, sest neid otsustamisel ei kasutata väga tihti. Seda on näha ka tulemustest – nii tava- kui kriisiolukorras tuginetakse perekonnale ja sõpradele kas vähesel määral või väga vähesel määral või üldse mitte. Perekonna ja sõprade arvamuse puhul on vastuste varieeruvus väike, mis näitab, et vastajad on üsna ühel meelel.

Tavaolukorras on kõige kõrgemate keskmiste väärtuse ja mediaanväärtusega ülemuse arvamus, isiklik kogemus, reeglid ja protseduurid ja meeskonna arvamus, mis on sarnane varasemate tulemustega (Smith et al., 2002, 2005), kusjuures kõik keskmised väärtused peale

isikliku kogemuse on isegi kõrgemad. Võrreldes varasemate uuringutega on näha erinevust sama taseme juhtide arvamuse keskmises, mis Smithi ja kolleegide (2002) tulemustes oli sarnasel tasemel organisatsiooniväliste otsustamiselustega, kuid siin selgub, et keskmine on kõrgem kui näiteks meeskonna arvamuse puhul.

Peale meeskonna arvamuse, isikliku kogemuse ning pere ja sõprade arvamuse on vastuste varieeruvus üsna suur, kuid kuna siin on koos eri juhi gruppidest ja ametitest vastanud, on loogiline, et vastused on erinevad. Näiteks, nagu varasematest uuringutest on selgunud, siis omanik-juhid võivad käituda teistmoodi kui juhid, kes ei ole omanikud.

Seejärel uuriti lähemalt, kas ja kuidas erineb tuginemine otsustamiselustele organisatsiooniliste tunnuste lõikes. Kõigepealt võrreldi juhtide hinnanguid eri töötajate arvuga organisatsioonides. Kuna organisatsioonid grupeeriti töötajate arvu alusel nelja gruppi (vt tabel 6), kasutati analüüsis Kruskal-Wallise H-testi.

Testi tulemuste järgi esineb tavaolukorras töötajate arvu lõikes statistiliselt olulisi erinevusi organisatsioonisiseste reeglite ja protseduuride ($p=0,000$), kirjutamata reeglite ja tavade ($p=0,033$), ülemuse arvamuse ($p=0,000$) ning perekonna ja sõprade arvamuse ($p=0,000$) puhul. Kriisiolukorras esineb statistiliselt olulisi erinevusi organisatsioonisiseste reeglite ja protseduuride ($p=0,000$), ülemuse arvamuse ($p=0,006$) ning perekonna ja sõprade arvamuse ($p=0,000$) puhul. Suur erinevus on isikliku kogemuse puhul, kus tavaolukorras ei esinenud statistiliselt olulist erinevust ($p=0,463$), aga kriisiolukorras esineb ($p=0,004$). Kriisiolukorras ei esinenud statistiliselt olulist erinevust kirjutamata reeglite ja tavade puhul ($p=0,077$). Järgnevalt uuriti nende otsustamiseluste, mille puhul esines töötajate arvu lõikes statistiliselt olulisi erinevusi, kirjeldavaid statistikuid, et mõista lähemalt hinnangute erinevusi.

Tabelist 8 selgub, et nii tava- kui ka kriisiolukorras on hinnangud organisatsioonisisestele reeglitele ja protseduuridele tuginemisele madalamad mikroorganisatsioonides ning kasvavad koos töötajate arvuga. Väikese töötajate arvuga organisatsioonides ei pruugi reeglite ja protseduuride järele nii suurt vajadust olla ning väike töötajate arv viitab ka noorele organisatsioonile ehk reeglid ja protseduurid ei pruugi olla veel välja kujunenud.

Samasugune on tulemus ka ülemuse arvamuse puhul – väiksema töötajate arvuga organisatsioonides on hinnang tuginemisele madalam ja see kasvab töötajate arvu suurenedes. Samas on mõlema otsustamiseluse puhul mikro- ja väikeorganisatsioonide vastuste standardhälve kõrgem, võrreldes keskmise ja suure organisatsiooni vastustega, mis tähendab, et kõik vastajad nendes gruppides ei ole ühel arvamusel.

Tabel 8

Statistiliselt oluliselt erinenud hinnangud otsustamiselustele töötajate arvu järgi

Otsustamisalus	Töötajate arv	Tavaolukord		Kriisiolukord	
		$\bar{x}$	Standard hälve	$\bar{x}$	Standard hälve
Reeglid ja protseduurid	Kuni 5 töötajat	3,11	1,082	2,86	1,177
	6–50 töötajat	3,70	1,035	3,26	1,150
	51–250 töötajat	3,97	0,923	3,57	1,098
	Üle 250 töötaja	3,96	0,808	3,67	0,877
		p=0,000		p=0,000	
Kirjutamata reeglid ja tavad	Kuni 5 töötajat	3,20	0,934	2,95	0,980
	6–50 töötajat	3,39	1,050	3,02	1,108
	51–250 töötajat	3,39	1,018	3,17	1,053
	Üle 250 töötaja	3,81	0,834	3,48	1,014
		p=0,033		p=0,077	
Ülemuse arvamus	Kuni 5 töötajat	3,50	1,127	3,63	1,134
	6–50 töötajat	3,85	1,068	3,91	1,017
	51–250 töötajat	4,24	0,795	4,20	0,774
	Üle 250 töötaja	4,27	0,667	4,19	0,786
		p=0,000		p=0,006	
Isiklik kogemus	Kuni 5 töötajat	3,75	0,987	3,89	0,964
	6–50 töötajat	3,77	0,845	3,82	0,790
	51–250 töötajat	3,55	1,023	3,39	1,104
	Üle 250 töötaja	3,73	0,874	3,62	0,804
		p=0,463		p=0,004	
Pere ja sõprade arvamus	Kuni 5 töötajat	2,20	1,095	2,21	1,080
	6–50 töötajat	1,63	0,808	1,72	0,826
	51–250 töötajat	1,69	0,905	1,59	0,899
	Üle 250 töötaja	1,59	0,778	1,63	0,726
		p=0,000		p=0,000	

Märkus: skaala 1–5, kus 1 – väga vähesel määral või üldse mitte ja 5 – väga suurel määral, $\bar{x}$ – aritmeetiline keskmine

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri 2020. aasta juunis tehtud küsimustiku andmete põhjal.

Kirjutamata reeglitele ja tavadele tuginemise hinnangutes esines statistiliselt oluline erinevus tavaolukorras ning on näha, et üle 250 töötajaga organisatsioonides on sellele otsustamiselustele tuginemist hinnatud kõrgemalt kui väiksema töötajate arvuga organisatsioonides.

Perekonna ja sõprade arvamusele tuginemist on hinnatud kõrgemalt mikroorganisatsioonides kui teistes, seda nii tava- kui kriisiolukorras. Tulemuse põhjus võib samuti olla organisatsiooni vanus ehk noores organisatsioonis, kus on vähe töötajaid,

tuginetakse rohkem perekonna ja sõprade arvamusele. Tegemist võib olla ka pereettevõtetega, aga seda pole uuringu andmete põhjal võimalik kontrollida.

Isiklikule kogemusele tuginemise hinnangud on üldiselt võrdsed ja vastuste varieeruvus on madal. Erinevust on näha kriisiolukorras mikro- ja keskmise suurusega organisatsiooni keskmiste väärtuste vahel – mikroorganisatsioonides tõuseb isiklikule kogemusele tuginemise hinnang, keskmise töötajate arvuga organisatsioonides aga langeb. Viimase puhul on näha kõrget standardhälvet ehk vastused varieeruvad palju, seega tulemus ei ole üksmeelne.

Janseni ja kolleegide (2013) uuringu tulemus, et VKEdes tuginetakse rohkem organisatsioonivälistele otsustamisalustele kui üle 250 töötajaga organisatsioonides, nende andmete põhjal kinnitust ei leidnud. Perele ja sõpradele tuginetakse küll rohkem, aga tuginemine ühiskonna uskumustele ja tavadele ning organisatsioonivälistele ekspertidele on kõikide töötajate arvu gruppide lõikes sarnane.

Järgnevalt uuriti otsustamisalustele tuginemist sektori põhjal, mis grupeeriti analüüsi jaoks kolme gruppi (vt tabel 7). Kruskal-Wallise H testi tulemusena selgus, et statistiliselt oluline erinevus esineb tavaolukorras organisatsioonisiseste reeglite ja protseduuride ($p=0,004$) puhul ning kriisiolukorras organisatsioonisiseste reeglite ja protseduuride ($p=0,000$), organisatsiooniväliste ekspertide arvamuse ($p=0,000$) ja ühiskonna uskumuste ja tavade ($p=0,019$) puhul.

Tabelis 9 toodud kirjeldavate statistikute põhjal selgub, et ärisektoris hinnatakse reeglitele ja protseduuridele tuginemist madalamalt kui avalikus ja vabasektoris, kus nendele tuginemine on kõrge. Küll aga on kriisiolukorras ärisectori vastustes suur varieeruvus. Siin saab tuua paralleeli Smithi ja kolleegide (2005) uuringust, kust selgus, et avaliku sektori organisatsioonides tuginetakse rohkem vertikaalsetele otsustamisalustele ehk reeglitele ja protseduuridele ning ülemuse arvamusele. Praeguses analüüsis ülemuse arvamuse puhul küll statistiliselt olulist erinevust ei leitud.

Lisaks tõuseb avalikus sektoris kriisiolukorras organisatsiooniväliste ekspertide arvamusele tuginemine, mis on loogiline, eriti COVID-19 kriisi kontekstis, mille lahendamises mängib avalik sektor olulist rolli. Kriisiolukorras tõuseb ühiskonna uskumustele ja tavadele tuginemine kõikides sektorites, kuid on ärisektoris endiselt madalam kui avalikus sektoris ja vabasektoris.

Tabel 9

Statistiliselt oluliselt erinenud hinnangud otsustamislustele sektori järgi

Otsustamisalus	Sektor	Tavaolukord		Kriisiolukord	
		$\bar{x}$	Standard hälve	$\bar{x}$	Standard hälve
Reeglid ja protseduurid	Ärisektor	3,60	1,057	3,16	1,155
	Avalik sektor	4,09	0,962	3,94	0,870
	Vabasektor	4,00	0,679	4,07	0,829
		$p=0,004$		$p=0,000$	
Organisatsiooniväliste ekspertide arvamus	Ärisektor	2,51	0,992	2,56	1,073
	Avalik sektor	2,95	0,987	3,27	0,730
	Vabasektor	2,86	0,663	2,65	1,082
		$p=0,016$		$p=0,000$	
Ühiskonna uskumused ja tavad	Ärisektor	2,57	0,992	2,61	1,010
	Avalik sektor	2,84	1,022	3,05	1,011
	Vabasektor	2,79	0,975	3,21	0,975
		$p=0,315$		$p=0,019$	

Märkus: skaala 1–5, kus 1 – väga vähesel määral või üldse mitte ja 5 – väga suurel määral, $\bar{x}$ – aritmeetiline keskmine

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri 2020. aasta juunis tehtud küsimustiku andmete põhjal.

Juhi tunnustest uuriti omanikustaatust ehk võrreldi hinnanguid otsustamislustele omanik-juhtide ja mitteomanike vahel. Selleks kasutati Mann-Whitney U testi. Selgus, et nii tava- kui ka kriisiolukorras on statistiliselt olulised erinevused organisatsioonisiseste reeglite ja protseduuride ($p=0,000$), kirjutamata reeglite ja tavade (tava $p=0,036$, kriis $p=0,009$) ülemuse arvamus ($p=0,000$), isikliku kogemuse ($p=0,000$) ning pere ja sõprade ($p=0,000$) puhul.

Tabelis 10 toodud kirjeldavad statistikud annavad täpsema ülevaate hinnangute erinevusest. Kirjutamata reeglitele ja tavadele tuginevad nii tava- kui kriisiolukorras rohkem mitteomanikud, kuigi kriisiolukorras neile tuginemine väheneb. Vertikaalsetele otsustamislustele ehk reeglitele ja protseduuridele ning ülemuse arvamusele tuginevad omanikud vähem kui mitteomanikud ning mõlemad hinnangud langevad kriisiolukorras. Paljude omanike puhul ongi nemad ise kõrgeimad ülemused ehk neil endal ei pruugi ülemust olla. Küll aga on omaniku grupis mõlema otsustamisaluse puhul vastuste varieeruvus suur, mis tähendab, et on ka erandeid.

Võrreldes varasemate uuringutega on tulemused sarnased, sest Smith ja kolleegid (2005) leidsid, et peadirektorite seas on vertikaalsetele otsustamisalustele tuginemine madalam ning Varise ja Littuneni (2010) järgi tuginevad omanik-juhid rohkem isiklikule kogemusele kui mitteomanikust juhid, mida on näha ka praegustest tulemustest. Nii tava- kui kriisiolukorras on hinnang isiklikule kogemusele omanike seas kõrgem kui mitteomanike seas, eriti kriisiolukorras, kus omanike hinnang tõuseb ja mitteomanike hinnang langeb. Ka vastuste varieeruvus on isikliku kogemuse puhul väike.

Statistiliselt oluliselt erinenud otsustamisalus on ka pere ja sõprade arvamus, mida ei hinnata kummaski grupis väga kõrgelt, aga siiski hindavad omanikud seda kõrgemalt. Siit võib järeldada, et omanikud võivad osade otsuste puhul konsulteerida pereliikmete või sõpradega, kes on samuti omanikud. Omanike puhul kontrolliti ka, kas hinnangud organisatsioonivälistele otsustamisalustele tuginemisel on kõrgemad kui organisatsioonisisestele, nagu leidsid Varis ja Littunen (2010). Tavaolukorras oli organisatsioonisisestele otsustamisalustele tuginemise keskmine väärtus 3,49 ja välistele 2,39 ning kriisiolukorras vastavalt 3,36 ja 2,43. Ehk organisatsioonisiseseid otsustamisaluseid kasutavad omanikud ikkagi rohkem, kuid kriisis hinnangud ühtlustuvad.

Tabel 10

Statistiliselt oluliselt erinenud hinnangud otsustamisalustele omanikstaatus järgi

Otsustamisalus	Staatus	Tavaolukord		Kriisiolukord	
		$\bar{x}$	Standard hälve	$\bar{x}$	Standard hälve
Reeglid ja protseduurid	Omanik	3,18	1,088	2,72	1,154
	Mitteomanik	3,87	0,960	3,53	1,062
		p=0,000		p=0,000	
Kirjutamata reeglid ja tavad	Omanik	3,20	1,013	2,89	1,026
	Mitteomanik	3,46	1,004	3,16	1,081
		p=0,036		p=0,009	
Ülemuse arvamus	Omanik	3,39	1,264	3,47	1,233
	Mitteomanik	4,10	0,859	4,12	0,832
		p=0,000		p=0,000	
Isiklik kogemus	Omanik	3,93	0,898	4,11	0,769
	Mitteomanik	3,61	0,918	3,53	0,939
		p=0,000		p=0,000	
Pere ja sõprade arvamus	Omanik	2,25	1,018	2,30	1,018
	Mitteomanik	1,55	0,795	1,55	0,778
		p=0,000		p=0,000	

Märkus: skaala 1–5, kus 1 – väga vähesel määral või üldse mitte ja 5 – väga suurel määral, $\bar{x}$ – aritmeetiline keskmine

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri 2020. aasta juunis tehtud küsimustiku andmete põhjal.

Juhi tunnustest oli küsitluses eristatud jaotumist juhi gruppide järgi (vt tabel 4), mille puhul kasutati hinnangute võrdlemiseks Kruskal-Wallise H testi, sest gruppe oli neli. Testi tulemusena selgus, et tavaolukorras on statistiliselt olulised erinevused sama taseme juhtide arvamuse ($p=0,019$), ülemuse arvamuse ($p=0,000$), isikliku kogemuse ($p=0,000$) ning pere ja sõprade ($p=0,002$) puhul. Kriisiolukorras esinesid statistiliselt olulised erinevused meeskonna arvamuse ($p=0,020$), sama taseme juhtide arvamuse ($p=0,005$), ülemuse arvamuse ($p=0,000$), isikliku kogemuse ($p=0,000$), organisatsioonivälise eksperdi ($p=0,007$) ning pere ja sõprade ($p=0,000$) puhul.

Lähemal analüüsil (vt lisa B) selgub, et nii tava- kui kriisiolukorras on esmatasandi juhtide hinnang sama taseme juhtide arvamusele tuginemisel madalam kui teistes juhi gruppides. Ja kui teiste juhi gruppide seas sama taseme juhtide arvamusele tuginemine kriisiolukorras tõuseb, siis esmatasandi juhtide seas langeb. Esmatasandi juhid tuginevad rohkem ülemuse arvamusele, nagu on ka näha lisas B – mida kõrgema taseme juht, seda vähem tuginetakse ülemuse arvamusele.

Isiklikule kogemusele tuginemist hindavad teistest kõrgemalt juhatuse liikmed ja tippjuhid. Kriisiolukorras langeb tuginemine meeskonna arvamusele kõigi juhi gruppide seas peale tippjuhtide, kus see jääb samale tasemele nagu tavaolukorras. Kuigi tavaolukorras hinnangud meeskonna arvamusele statistiliselt oluliselt ei erinenud, on näha siiski kõrgemaid hinnanguid tippjuhtide seas. Sarnase tulemuse said Smith ja kolleegid (2005), kes leidsid, et tippjuhid tuginevad rohkem isiklikule kogemusele ja meeskonna arvamusele kui madalama taseme juhid. Esmatasandi juhtide seas kasvas kriisiolukorras hinnang organisatsioonivälistele ekspertidele tuginemise osas ning kõrgemaid hinnanguid pere ja sõprade arvamusele tuginemisel on näha esmatasandi juhtide ja tippjuhtide seas.

Lisaks organisatsioonilistele ja juhi tunnustele uuriti otsustamisalustele tuginemise hinnangute erinevusi tava- ja kriisiolukorras üldiselt. Selleks kasutati mitteparameetrilist testi ehk Wilcoxon'i seotud valimite testi, mille tulemused on toodud tabelis 11. Võrreldes hinnanguid tava- ja kriisiolukorras otsustamisalustele tuginemisele, on näha mitmeid statistiliselt olulisi erinevusi. Kõige suurem erinevus tava- ja kriisiolukorra hinnangutes on organisatsioonisiseste reeglite ja protseduuride ning kirjutamata reeglite ja tavade puhul, mida näitab Z-väärtuse absoluutväärtus. Mõlema otsustamisaluse puhul on hinnang neile tuginemise kohta oluliselt vähenenud, kusjuures negatiivseid muutusi ehk hinnanguid, mis kriisiolukorras langesid on reeglite ja protseduuride puhul 133 ning kirjutamata reeglite ja

tavade puhul 129. Samas on mõlema otsustamiseluse puhul standardhälve suur, eriti reeglite ja protseduuride puhul kriisiolukorras, mis tähendab, et vastused varieerusid üsna palju.

Organisatsioonisisestest otsustamiselustest on statistiliselt oluline erinevus olemas ka meeskonna arvamuse hinnangu puhul, mis kriisiolukorras vähenes oluliselt. Negatiivseid muutusi oli meeskonna arvamusele tuginemise hinnangute puhul 101 ja standardhälve näitab, et vastused varieerusid vähe. Kuigi Smith ja kolleegid (2011) leidsid, et problemaatilistes ja keerulistes olukordades tuginetakse rohkem ülemuse arvamusele, siis praegustes tulemustes see ei kajastu – hinnang ülemuse arvamusele tuginemise kohta on kõrge nii tava- kui ka kriisiolukorras.

Tabel 11

Hinnangud otsustamiselustele tava- ja kriisiolukorras

Otsustamiselus	$\bar{x}_{tava}$	SD_{tava}	$\bar{x}_{kriis}$	SD_{kriis}	p	Z	Neg. muutus	Pos. muutus
Organisatsioonisisest otsustamiselused								
Reeglid ja protseduurid	3,66	1,048	3,28	1,151	0,000	-6,973	133	40
Kirjutamata reeglid ja tavad	3,38	1,013	3,08	1,070	0,000	-6,701	129	40
Meeskonna arvamus	3,58	0,833	3,40	0,844	0,000	-3,860	101	47
Sama taseme juhtide arvamus	3,62	1,001	3,64	1,076	0,575	-0,560	57	66
Ülemuse arvamus	3,93	1,017	3,96	0,982	0,452	-0,753	43	48
Isiklik kogemus	3,71	0,923	3,72	0,927	0,985	-0,018	71	70
Organisatsioonivälised otsustamiselused								
Ühiskonna uskumused ja tavad	2,61	0,995	2,68	1,018	0,006	-2,761	61	96
Organisatsiooniväliste ekspertide arvamus	2,58	0,992	2,65	1,085	0,010	-2,592	58	90
Pere ja sõprade arvamus	1,77	0,929	1,80	0,933	0,124	-1,539	35	60

Märkus: skaala 1–5, kus 1 – väga vähesel määral või üldse mitte ja 5 – väga suurel määral,

$\bar{x}_{tava/kriis}$ – aritmeetiline keskmine vastavalt tava- või kriisiolukorras, $SD_{tava/kriis}$ – standardhälve vastavalt tava- või kriisiolukorras

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri 2020. aasta juunis tehtud küsimustiku andmete põhjal.

Võrreldes tavaolukorraga on kriisiolukorras organisatsiooniväliste otsustamisaluste keskmised väärtused kõrgemad. Organisatsioonivälistest otsustamisalustest esines hinnangutes statistiliselt olulisi erinevusi ühiskonna uskumustele ja tavadele tuginemisel ning organisatsiooniväliste ekspertide arvamusele tuginemisel. Mõlemale otsustamisalusele tuginemine tõusis kriisiolukorras oluliselt. Nende tulemuste puhul saab tõmmata paralleeli Petersoni ja Smithi (2000) artikliga, kus nad selgitasid, et organisatsioonivälised eksperdid muutuvad olulisemaks ebatavaliste sündmuste puhul, kus organisatsiooni liikmete teadmistest ei piisa.

Lisaks Petersonile ja Smithile (2000) selgitasid ka Norris ja tema kolleegid (2020), et ebakindlates olukordades on loomulik, et juhid vaatavad rohkem teiste organisatsioonide tegevusi ning otsivad uusi võimalusi tegutsemiseks ja otsustamiseks ehk ühiskonnas laialt levinud uskumustele ja tavadele tuginemine tõuseb kriisiolukorras. Ühiskonna uskumustele ja tavadele tuginemise hinnangute seas oli 96 positiivset muutust ehk hinnangut, mis kriisiolukorras tõusis, kuid oli ka 61 negatiivset muutust. Organisatsiooniväliste ekspertide arvamusele tuginemise hinnangute seas oli 90 positiivset ja 58 negatiivset muutust. Z-väärtuse absoluutväärtuse järgi on mõlema otsustamisaluse puhul erinevus väiksem kui organisatsioonisiseste reeglite ja protseduuride ning kirjutamata reeglite ja tavade puhul.

Seejärel uuriti neid otsustamisaluseid, mille hinnangutes tava- ja kriisiolukorras üldiselt statistiliselt olulisi erinevusi ei leitud, organisatsiooniliste ja juhi tunnuste järgi, et mõista, kas leidub selline tunnus, mille puhul esineb statistiliselt oluline erinevus. Selleks kasutati Wilcoxon'i seotud valimite testi, mida rakendati alavalimatele suurusega vähemalt 50 vastajat, erand oli avalik sektor 47 vastajaga. Lisas C on toodud kriisiolukorras statistiliselt olulised erinevused otsustamisalustele tuginemise hinnangutes organisatsiooniliste ja juhi tunnuste gruppide lõikes.

Üldiste hinnangute puhul ei esinenud statistiliselt olulisi erinevusi sama taseme juhtide arvamuse, ülemuse arvamuse, isikliku kogemuse ning pere ja sõprade arvamuse hinnangute seas. Autori arvates olid kõige huvitavamad leiud kriisiolukorras isikliku kogemuse hinnangu tõus omanike seas ja see, et ülemuse arvamuse hinnangutes ei esinenud ühtegi statistiliselt olulist erinevust ka gruppide lõikes. Keskmised hinnangud ülemuse arvamusele olid kõrged kõikides gruppides. Organisatsiooniväliste ekspertide arvamusele tuginemine kasvas avaliku sektori juhtide seas. Teiste otsustamisaluste puhul esinesid statistiliselt olulised erinevused töötajate arvu gruppide seas.

Analüüsi eesmärk oli võrrelda Eesti juhtide otsustamist mõjutavaid tegureid tava- ja kriisiolukorras. Kõige sagedamini tuginetakse nii tava- kui ka kriisiolukorras ülemuse

arvamusele ja isiklikule kogemusele, kusjuures mõlema otsustamisaluse puhul on hinnangud pea kõikide organisatsiooniliste ja juhi tunnuste gruppide lõikes sarnased. Tulemustest saab järeldada, et ülemuse arvamusele tuginevad rohkem esmatasandi juhid ja vähem need juhid, kes töötavad väikese töötajate arvuga organisatsioonides. Viimase põhjus võib peituda väheses hierarhias ja rollide võrdsustumises, mida on välja toonud Peterson ja Smith (2000).

Ehkki isiklikule kogemusele tuginetakse suurel määral ka üldiselt, paistavad teiste seast välja omanikud ja tippjuhid. Autori arvates viitavad need tulemused Kleini kogemuspõhisele otsustusmodelile (Klein, 1993), mille järgi otsustavad juhid pikaajalise kogemusel põhjal, luues seoseid varasemate olukordadega. Kleini mudel rakendub tõenäolisemalt ebakindlates ja ajakriitilistes situatsioonides kogenud otsustajate puhul ning seda on ka antud tulemustes näha – omanike puhul tõusis kriisiolukorras oluliselt isiklikule kogemusele tuginemine. Samuti oli näha olulist tõusu isiklikule kogemusele tuginemises organisatsioonides, kus on kuni 5 töötajat, mis võib viidata noorele organisatsioonile, kus pole veel organisatsioonimälu tekkinud ja tegu on Kreitneri ja Kinicki (1992) järgi mitteprogrammeeritud otsustega.

Kõrgelt hinnati ka organisatsioonisisestele reeglitele ja protseduuridele ning kirjutamata reeglitele ja tavadele tuginemist, kusjuures hinnangud kasvasid suure töötajate arvuga organisatsioonide juhtide seas. Sektorite lõikes tugineti reeglitele rohkem avalikus ja vabasektoris. Reeglitele tuginemine viitab ratsionaalsele otsustusmodelile, mis Uzonwanne (2016) järgi põhineb faktidel ja kõikide olemasolevate alternatiivide kaalumisel. Nii Rahman ja De Feis (2009) kui ka Simon (1979) tõid välja ratsionaalse mudeli piirangud, võimaldades seda rakendada madala ajasurve ja väikese keerukuse tingimustes. Seda on näha ka analüüsi tulemustest – organisatsioonisisestele reeglitele ja protseduuridele ning kirjutamata reeglitele ja tavadele tuginemise hinnangud langesid oluliselt kriisiolukorras, ei leidunud ühtegi gruppi, kus kriisiolukorra hinnangud oleksid oluliselt tõusnud.

Võrreldes varasemate uuringutega (Smith et al., 2002, 2011) olid hinnangud meeskonna arvamusele tuginemise kohta kõrgemad. Kriisiolukorras üldised hinnangud langesid oluliselt, kuid tippjuhtide seas jäid sarnaseks tavaolukorraga. See on positiivne tulemus, võttes arvesse Norrise ja kolleegide (2020) rõhutatut, et kriisiolukord võimendab eelarvamuste suhtes kallutatud otsustamist, mistõttu on juhtidel oluline kaaluda informatsiooni mitmetest vaatepunktidest ja kaasata võimalikult palju ka meeskonda. Teiselt poolt tõid Norris ja kolleegid (2020) välja ohukoha, et kui meeskond hakkab ebakindlates oludes tuginema rohkem juhile eesmärgiga suurendada situatsiooni stabiilsust, võidakse hakata konflikte vältima ja jõuda ebaefektiivsete otsusteni. Kuna analüüsi tulemusena

kriisiolukorras ülemuse arvamusele tuginemine oluliselt ei tõusnud, viitab see olukorraga kohanemisele ja kriitilise suhtumise säilimisele.

Tulemustes joonistus selgelt välja, et organisatsioonisisised otsustamiselused mõjutavad otsustamist suuremal määral kui organisatsioonivälised. Viimastest kõige olulisema järelduse saab teha organisatsiooniväliste ekspertide arvamusele tuginemise hinnangute põhjal. Kriisiolukorras tõusis organisatsiooniväliste ekspertide arvamusele tuginemine avalikus sektoris, mis näitab Raudla ja kolleegide (2021) järgi, et Eesti avaliku sektori juhid arvavad, et tehnilistele ja ekspertteadmistele tuginemine võimaldab teha paremate tulemustega otsuseid.

3. Kokkuvõte

Juhiamet eeldab iga päev väiksema ja suurema kaaluga otsustamist nii tava- kui ka vahepeal kriisiolukorras. Igasugune otsustamine hõlmab teadliku valiku tegemist erinevate alternatiivide seast, mille abil lahendatakse probleem ja täidetakse eesmärk. See, kuidas teadliku valikuni jõutakse ehk milliseks kujuneb otsustusprotsess oleneb situatsiooni tingimustest – ajasurve, keerukus, informatsiooni olemasolu, keskkond. Need tingimused mõjutavad otsustusprotsessi etappide järjestust, nende selget eristamist ehk kas kõik etapid üldse teadlikult või alateadlikult läbitakse ja nende tähtsuse osakaalu ehk millisel etapil on otsustamisel suurem roll ning millisel väiksem.

Töös käsitletud neli otsustusprotsessi mudelit annavad kõik oma panuse otsustamise ja otsustusprotsessi mõistmisesse. Klassikaline ratsionaalne mudel kirjeldab ära kindlas järjestuses esinevad etapid, mida järgides saavutatakse maksimaalselt kasulik tulemus. Mudeli suured lihtsustamised võimaldavad selle toimimise ainult väga stabiilses ja lihtsakoelises olukorras, kus informatsioon on täielik. Simon (1955) soovib piiratud ratsionaalsuse mudeliga neid võimalusi avardada, tehes realistlikuma eelduse mittetäielikust informatsioonist, mida analüüsid rahuldutakse esimese piisavalt hea valikuga.

Kriis on väga suure mõjuga ähvardav olukord, kus ei ole ruumi ebaefektiivseteks otsusteks, sest ka tagajärgedel on suurem kaal. Osades kriisides on rõhk ajasurvel ehk otsustada tuleb kiiresti. Sellisel juhul tuginetakse varasema kogemuse põhjal kujunenud asjatundlikkusele ja intuitsioonile (Klein, 1993), kaalumata kõikvõimalikke alternatiive. Teistes kriisides ei saa jätta kõiki või vähemalt paljusid valikuid hindamata, sest uudes olukorras puudub otsustajal varasem kogemus, mis lubaks alternatiive kaalumata jätta. Enneolematus situatsioonis on oht teha intuitsiooni põhjal ebasoodsaid otsuseid (Norris et al., 2020), sest lisaks kogemuse puudumisele käivitab positiivsete ja negatiivsete emotsioonide koosmõju ning ebakindlus kaitsemehhanisme, mis võivad töötada otsustaja vastu. Siis tuleb

leida tasakaal ajasurve ja keerulise probleemi lahendamisel ning kohandada plaane ja tegutsemist vastavalt informatsiooni tekkele ja kättesaadavusele, suhtudes samal ajal nii endasse, kaaslastesse kui ka informatsiooni kriitilise, aga siiski avatud meelega.

Otsustamisel erinevate perspektiivide ja hoiakute tajumiseks ning seisukoha kujundamiseks tuginetakse otsustamislustele. Olukorra mõtestamiseks võivad juhid lähtuda enda nägemusest ja mälestustest, aga ka oma kolleegide, meeskonna või ülemuse peegeldustest. Lisaks juhitudakse otsustamisel ühiskonna üldistest tavadest või organisatsioonisisestest ametlikest ja kirjutamata reeglitest. Veel otsitakse perspektiive väljaspool organisatsiooni, näiteks võidakse arvestada ekspertide hinnangut, aga ka pere ja sõprade vaateid. Nagu otsustusprotsessi, mõjutavad ka otsustamisluste kasutust mitmed tegurid, näiteks organisatsioonilised ja juhi tunnused ning olukorra eripärad.

Töö empiirilises osas keskenduti nende tegurite analüüsimisele, täpsemalt võeti vaatluse alla otsustamislustele tuginemine tava- ja kriisiolukorras organisatsiooni töötajate arvu gruppide, juhi gruppide, sektoripõhise jaotuse ja omanikstaatuses lõikes. Analüüsiti Palgainfo Agentuuri ja CVKeskus.ee tööturu- ja palgauuringu andmeid.

Peterson ja Smith (2000) selgitasid, kuidas reeglite koht otsustamisel on aja jooksul muutunud, liikudes eraldiseisvast ratsionaalse tegevuse keskmest teiste otsustamislustega sarnasele tasemele. Ja seda näitasid ka analüüsi tulemused, kus kõige olulisem roll oli nii tava- kui kriisiolukorras ülemuse arvamusel ja isiklikul kogemusel. Kui tavaolukorras mõjutasid organisatsioonisisest reeglid ja protseduurid suurel määral, siis kriisiolukorras nende olulisus vähenes, tõstes esile intuitsioonipõhist lähenemist ja endast kõrgema juhi arvamusele tuginemist, kes analüüsi tulemuste ja varasemate uuringute (Smith et al., 2005; Varis & Littunen, 2010) järgi tuginevad isiklikule kogemusele. Hea märk on see, et ülemuse arvamusele tuginemine jäi kriisiolukorras pea samale tasemele nagu tavaolukorras, mis võimaldab juhtidel vältida Norrise ja kolleegide (2020) välja toodud ohtu teha kriisiolukorras ebaefektiivseid ja liigselt isikliku maailmavaate suhtes kallutatud otsuseid, sest meeskond tugineb endiselt ka isiklikule kogemusele.

Kriisis tõusis tuginemine ühiskonnas levinud uskumustele ja tavadele ning organisatsioonivälistele ekspertidele. Ühiskonnas levinud uskumustele ja tavadele pöörasid kriisiolukorras rohkem tähelepanu tippjuhid ja äri sektori juhid, organisatsioonivälistele ekspertidele tuginesid rohkem avaliku sektori juhid, mis näitab soovi tugineda ebakindlates oludes ekspertteadmistele. Üldises plaanis otsitakse uusi vaatenurki siiski organisatsioonisisestelt otsustamislustelt ehk rakendatakse organisatsioonilist mälu või isiklikke kogemusi. Pere ja sõprade arvamusele tuginemist mõjutasid omanikstaatus ning

organisatsiooni töötajate arv, mille puhul olid hinnangud kõrgemad mikroorganisatsioonides, kuid üldiselt tuginetakse pere ja sõprade arvamusele otsustamisel vähe.

Töös käsitletud otsustamismudelitest sobituvad tulemused kõige paremini Kleini kogemuspõhise otsustusmudeli raamistikku, mille põhjal seostatakse olukordi varasemalt kogetuga ja luuakse lahendusi vastavalt olukorra kontekstile, olgu selleks siis stabiilne tavaolukord või ebakindel kriisiolukord. Siin saab tõmmata paralleeli Barnardi seisukohaga juhi ameti olemusest – võtta arvesse organisatsiooni väärtusi ja organisatsioonisiseseid arusaamu ning omades piisavalt informatsiooni otsustada vastavalt kontekstile organisatsiooni huvides.

Töö piiranguks võib pidada seda, et autor ei koostanud küsimustikku ega kogunud andmeid ise. Huvitav oleks olnud juhi tunnustena uurida ka soo ja vanuse mõjutusi. Teisalt ei oleks autor ise saanud vastuseid nii suurelt valimilt, mis oli praeguste andmete puhul suur eelis. Töö võimalike edasiarendustena pakub autor välja kaks suunda: hinnangute uurimine tegevusvaldkondades ehk kas ja mil määral erinevad hinnangud otsustamisalustele tuginemisel tava- ja kriisiolukorras tegevusvaldkondade lõikes ning otsustamisaluste kasutuse seos juhi väärtustega ehk kas ja kuidas mõjutavad tava- ja kriisiolukorras otsustamisaluste kasutust väärtused, millest otsustamisel lähtutakse.

Viidatud allikad

1. Adinolfi, P. (2020). A journey around decision-making: Searching for the “big picture” across disciplines. *European Management Journal*, S0263237320300827. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.003>
2. Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. MA: Harvard University Press.
3. Birjukova, J. (2017). *Meeskonnatöö otsustustegevuse parendamine Tondiraba spordikeskuse näitel* [Bakalaureusetöö]. Tallinna Tehnikaülikool majandusteaduskond.
4. Campitelli, G., & Gobet, F. (2010). Herbert Simon’s Decision-Making Approach: Investigation of Cognitive Processes in Experts. *Review of General Psychology*, 14(4), 354–364. <https://doi.org/10.1037/a0021256>
5. Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
6. Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682>
7. Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–392. <https://doi.org/10.2307/256784>
8. EAS. (2004). *VKE määratlemine*. https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2015/12/VKE_definitsiooni_selgitus_-_EK_mrus_651-2014_alusel_-_2015.pdf
9. Ejimabo, N. O. (2015). An approach to understanding leadership decision making in organization. *European Scientific Journal*, 11(11).

10. Fritsche, I., Jonas, E., Kayser, D. N., & Koranyi, N. (2010). Existential threat and compliance with pro-environmental norms. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), 67–79. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2009.08.007>
11. Haava, M.-A. (2013). *Intuitsiooni kasutamine otsustamisel* [Magistritöö]. Tartu Ülikooli majandusteaduskond, Ettevõtetmajanduse instituut.
12. Huber, G. P. (1981). The Nature of Organizational Decision Making and the Design of Decision Support Systems. *MIS Quarterly*, 5(2), 1. <https://doi.org/10.2307/249220>
13. 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: Researching Entrepreneurship*, 31(2), 192–216. <https://doi.org/10.1177/0266242611406762>
14. Jürma, M. (2012). *Organisatsioonisisese kaasamispraktika struktuurimuudatuste otsustamisel Haridus- ja Teadusministeeriumi näitel* [Bakalaureusetöö]. Tartu Ülikool ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.
15. Keerberg, I.-L. (2018). *Intuitsiooni kasutamine juhtimisotsuste tegemisel finantssektoris IF P&C Insurance AS näitel* [Magistritöö]. Tartu Ülikooli majandusteaduskond.
16. Klein, G. (1993). A Recognition Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making. *Decision making in action: Models and methods*.
17. Kreitner, R., & Kinicki, A. (1992). *Organizational behavior* (2nd ed). Irwin.
18. Mintrom, M. (2016). *Herbert A. Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. (M. Lodge, E. C. Page, & S. J. Balla, Toim; Kd 1). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199646135.013.22>

19. Mintzberg, H. (1997). The manager's job: Folklore and fact. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 35–53.
20. Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The Structure of „Unstructured“ Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246.
<https://doi.org/10.2307/2392045>
21. Norris, J. I., Casa de Calvo, M. P., & Mather, R. D. (2020). Managing an existential threat: How a global crisis contaminates organizational decision-making. *Management Decision*, 58(10), 2117–2138. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2020-1034>
22. Novicevic, M. M., Clayton, R. W., & Williams, W. A. (2011). Barnard's model of decision making: A historical predecessor of image theory. *Journal of Management History*, 17(4), 420–434. <https://doi.org/10.1108/17511341111164427>
23. Palta-Kivi, K. (2019). *Eetiliselt keerulistest olukordades otsustamine Eesti juhtide näitel* [Magistritöö]. Tartu Ülikooli majandusteaduskond.
24. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59. <https://doi.org/10.2307/259099>
25. Peterson, M. F., Barreto, T. S., & Smith, P. B. (2016). *Revised sources of guidance measures: Six events and demographic controls*.
26. Peterson, M., & Smith, P. (2000). Sources of meaning, organizations, and culture: Making sense of organizational events. *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 101–116.
27. Peterson, M., & Smith, P. (2008). *Social structures and processes in cross-cultural management* (lk 35–58). <https://doi.org/10.4135/9781412982764.n3>
28. Pounds, W. F. (1965). *The Process of Problem Finding*.

29. Pukk, A. (2018). *Strateegiline otsustusprotsess majanduskriisi tingimustes kahe Eesti kaubandusettevõtte näitel* [Bakalaureusetöö]. Tartu Ülikooli majandusteaduskond.
30. Pulk, K. (2019). *Cognitive Bias Effects on Meal Perception* [Magistritöö]. Tartu Ülikooli majandusteaduskond.
31. Rahman, N., & De Feis, G. L. (2009). Strategic Decision-Making: Models and Methods in the Face of Complexity and Time Pressure. *Journal of General Management*, 35(2), 43–59. <https://doi.org/10.1177/030630700903500204>
32. Raudla, R., Douglas, J. W., & Mohr, Z. (2021). Exploration of the technocratic mentality among European civil servants. *International Review of Administrative Sciences*, 002085232199642. <https://doi.org/10.1177/0020852321996421>
33. Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying ‘gut feel’ in decision-making. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 76–91. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268692>
34. Sayegh, L., Anthony, W. P., & Perrewé, P. L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*, 14(2), 179–199. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.002>
35. Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99. <https://doi.org/10.2307/1884852>
36. Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*, 3rd ed. (lk 1, 364). Free Press.
37. Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493–513. JSTOR.
<http://www.jstor.org/stable/1808698>
38. Smith, P. B., Peterson, M. F., Ahmad, A. H., Akande, D., Andersen, J. A., Ayestaran, S., Bellotto, M., Bochner, S., Callan, V., Davila, C., Ekelund, B., François, P.-H.,

- Graversen, G., Harb, C., Jesuino, J., Kantas, A., Karamushka, L., Koopman, P., Leung, K., ... Yanchuk, V. (2005). Demographic Effects on the Use of Vertical Sources of Guidance by Managers in Widely Differing Cultural Contexts. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 5–26.
<https://doi.org/10.1177/1470595805050822>
39. Smith, P. B., Peterson, M. F., & Schwartz, S. H. (2002). Cultural Values, Sources of Guidance, and their Relevance to Managerial Behavior: A 47-Nation Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(2), 188–208.
<https://doi.org/10.1177/0022022102033002005>
40. Smith, P. B., Peterson, M. F., & Thomason, S. J. (2011). National Culture as a Moderator of the Relationship Between Managers' Use of Guidance Sources and How Well Work Events Are Handled. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(6), 1101–1121. <https://doi.org/10.1177/0022022110381427>
41. Zeng, D., & Zhang, X. (2014). An Integrative Decision-Making Model Under Crisis: Examining Two Real Life Crisis Decision Making Cases. 27-30 March, Cape Verde, 222.
42. Turpin, S., & Marais, M. (2004). Decision-making: Theory and practice. *ORiON*, 20(2). <https://doi.org/10.5784/20-2-12>
43. Uzonwanne, F. C. (2016). Rational Model of Decision Making. A. Farazmand (Toim), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (lk 1–6). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2474-1
44. Varis, M., & Littunen, H. (2010). Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 13(2), 128–154. <https://doi.org/10.1108/14601061011040221>

45. Witte, E., Joost, N., & Thimm, A. L. (1972). Field Research on Complex Decision-Making Processes – The Phase Theorem. *International Studies of Management & Organization*, 2(2), 156–182. JSTOR. <http://www.jstor.org/stable/41103793>
46. Wolf, W. B. (1995). Decision processes as analysed by Chester I. Barnard. *Journal of Management History (Archive)*, 1(4), 1–110.
<https://doi.org/10.1108/13552529510102298>

Lisad**LISA A**

Kirjeldav statistika tava- ja kriisiolukorras kasutatavate otsustamiseluste kohta

Otsustamiselused	$\bar{x}$	Mediaan	Mood	Standardhälve	Min	Max
<u>Tavaolukord</u>						
Ülemuse arvamus	3,93	4	4	1,017	1	5
Isiklikud kogemused, teadmised, kõhutunne	3,71	4	4	0,923	1	5
Reeglid ja protseduurid	3,66	4	4	1,048	1	5
Sama taseme juhtide arvamus	3,62	4	4	1,001	1	5
Meeskonna arvamus	3,58	4	4	0,822	1	5
Kirjutamata reeglid ja tavad	3,38	3	4	1,013	1	5
Ühiskonna uskumused ja tavad	2,61	3	3	0,995	1	5
Organisatsiooniväliste ekspertide arvamus	2,58	3	3	0,992	1	5
Perekonna ja sõprade arvamus	1,77	1	1	0,929	1	5
<u>Kriisiolukord</u>						
Ülemuse arvamus	3,96	4	4	0,982	1	5
Isiklikud kogemused, teadmised, kõhutunne	3,72	4	4	0,927	1	5
Sama taseme juhtide arvamus	3,64	4	4	1,076	1	5
Meeskonna arvamus	3,40	3	3	0,884	1	5
Reeglid ja protseduurid	3,28	3	4	1,151	1	5
Kirjutamata reeglid ja tavad	3,08	3	3	1,070	1	5
Ühiskonna uskumused ja tavad	2,68	3	3	1,018	1	5
Organisatsiooniväliste ekspertide arvamus	2,65	3	3	1,085	1	5
Perekonna ja sõprade arvamus	1,80	1	1	0,933	1	5

Märkus: Valimi suurus kirjeldavas statistikas on puuduvate andmete tõttu muutuv vahemikus 346–408; skaala 1–5, kus 1 – väga vähesel määral või üldse mitte ja 5 – väga suurel määral, $\bar{x}$ – aritmeetiline keskmine

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri 2020. aasta juunis tehtud küsimustiku andmete põhjal.

LISA B

Statistiliselt oluliselt erinevad hinnangud otsustamiselastele juhi gruppide järgi

Otsustamisalus	Juhi grupp	Tavaolukord		Kriisiolukord	
		$\bar{x}$	Standard hälve	$\bar{x}$	Standard hälve
Meeskonna arvamus	Esmatasandi juht	3,40	0,881	3,11	0,900
	Keskastmejuht	3,44	0,882	3,30	0,883
	Valdkonna või teenistuse juht	3,54	0,828	3,24	1,008
	Juhatus liige, tippjuht	3,64	0,798	3,52	0,820
		p=0,385		p=0,020	
Sama taseme juhtide arvamus	Esmatasandi juht	3,15	0,989	3,09	1,011
	Keskastmejuht	3,64	0,811	3,75	0,809
	Valdkonna või teenistuse juht	3,74	0,920	3,75	1,005
	Juhatus liige, tippjuht	3,64	1,050	3,67	1,138
		p=0,019		p=0,005	
Ülemuse arvamus	Esmatasandi juht	4,30	0,618	4,31	0,624
	Keskastmejuht	4,26	0,715	4,28	0,647
	Valdkonna või teenistuse juht	3,74	0,865	4,29	0,799
	Juhatus liige, tippjuht	3,66	1,117	3,68	1,082
		p=0,000		p=0,000	
Isiklik kogemus	Esmatasandi juht	3,44	1,027	3,33	1,121
	Keskastmejuht	3,32	0,809	3,23	0,986
	Valdkonna või teenistuse juht	3,61	0,892	3,52	0,885
	Juhatus liige, tippjuht	3,85	0,908	3,92	0,841
		p=0,000		p=0,000	
Organisatsiooniväliste ekspertide arvamus	Esmatasandi juht	2,88	1,066	3,15	1,004
	Keskastmejuht	2,58	1,079	2,68	1,254
	Valdkonna või teenistuse juht	2,73	1,019	2,82	1,128
	Juhatus liige, tippjuht	2,47	0,943	2,51	1,024
		p=0,068		p=0,007	
Pere ja sõprade arvamus	Esmatasandi juht	1,71	0,914	1,53	0,768

Keskastmejuht	1,46	0,771	1,49	0,772
Valdkonna või teenistuse juht	1,57	0,838	1,63	0,884
Juhatuse liige, tippjuht	1,90	0,963	1,95	0,965
	p=0,002		p=0,000	

Märkus: skaala 1–5, kus 1 – väga vähesel määral või üldse mitte ja 5 – väga suurel määral, $\bar{x}$ – aritmeetiline keskmine

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri 2020. aasta juunis tehtud küsimustiku andmete põhjal.

LISA C

Kriisiolukorras statistiliselt oluliselt erinevad hinnangud otsustamiselastele
organisatsiooniliste ja juhi tunnuste gruppide lõikes

Otsustamisalus	Organisatsioonilised tunnused		Juhi tunnused	
	Töötajate arv	Sektor	Omanikustaatus	Juhi grupp
Reeglid ja protseduurid	Kuni 5 töötajat ↓ 6–50 töötajat ↓ 51–250 töötajat ↓	äri sektor ↓	Omanik ↓ Mitteomanikud ↓	Valdkonna või teenistuse juht ↓ Juhatusel liige, tippjuht ↓
Kirjutamata reeglid ja tavad	Kuni 5 töötajat ↓ 6–50 töötajat ↓ 51–250 töötajat ↓	äri sektor ↓	Omanik ↓ Mitteomanikud ↓	Juhatusel liige, tippjuht ↓
Meeskonna arvamus	6–50 töötajat ↓ 51–250 töötajat ↓	äri sektor ↓ avalik sektor ↓	Mitteomanikud ↓	Valdkonna või teenistuse juht ↓
Sama taseme juhtide arvamus	6–50 töötajat ↑ 51–250 töötajat ↓	–	–	–
Ülemuse arvamus	–	–	–	–
Isiklik kogemus	Kuni 5 töötajat ↑	–	Omanik ↑	–
Ühiskonna uskumused ja tavad	Kuni 5 töötajat ↓	äri sektor ↑	Mitteomanikud ↑	Juhatusel liige, tippjuht ↑
Organisatsiooni- väliste ekspertide arvamus	–	avalik sektor ↑	Mitteomanikud ↑	–
Pere ja sõprade arvamus	6–50 töötajat ↑	–	–	–

Märkus: – statistiliselt olulist erinevust ei ole; ↑ hinnang tõusis kriisiolukorras statistiliselt oluliselt; ↓ hinnang langes kriisiolukorras statistiliselt oluliselt

Allikas: Autori koostatud Palgainfo Agentuuri 2020. aasta juunis tehtud küsimustiku andmete põhjal.

Summary

DECISION-MAKING IN NORMAL AND CRISIS SITUATION ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN LEADERS

Maarja Karlson

Being a leader means making smaller and bigger decisions every day, both in normal and crisis situations. Decision-making involves choosing consciously between different alternatives to solve a problem and achieve organisational goals. How a conscious choice is reached depends on the conditions of the situation. Crisis and rapid decision-making under these circumstances have affected almost all organisations and employees over the past year. In the organisational context, a crisis is described by uncertain causes and consequences threatening the organisation's viability and resulting in the need for swift decisions.

This paper aimed to compare the factors influencing the decision-making of Estonian leaders in normal and crisis situations. To achieve this goal, the author first explained the nature of organisational decision-making and gave an overview of and compared four decision-making models. The models were: the rational model, the model of bounded rationality, the recognition-primed decision model, the existential-evolutionary model. Based on the models, the decision-making process changes according to time pressure, the complexity of the situation, the availability of information and the environment. An important part lies in information gathering and being aware of different alternatives. To make effective decisions, managers rely on sources of guidance.

The empirical study focused on analysing the use of ten sources of guidance in normal and crisis situation by the number of employees, sectoral distribution, management levels, and ownership status. The analysis was based on the data of the Salary Information Agency and CVKeskus.ee labour market and wage survey.

The main findings were that Estonian leaders rely the most on their own experience and intuition and the opinion of their superior in both normal and crisis situations. Although personal experience is relied upon to a large extent among all groups, owners and senior executives stood out among others. According to the author, these results refer to Klein's recognition-primed decision model. Based on the model, managers make decisions by relying on their long-term experience. It is more likely to be applied in uncertain and time-critical situations, which was also the case in this paper – the owners' reliance on personal experience increased significantly in crisis.

Reliance on organisational rules and procedures, as well as unwritten rules and practices, was also highly rated, especially among public and third sector managers. But as

pointed out in the literature, the rational model can be applied in conditions of low time pressure and low complexity, so the results showed that the reliance on these sources of guidance decreased significantly in crisis.

In a crisis situation, reliance on the opinion of external experts increased in the public sector, which shows a tendency among public sector managers to rely on expert knowledge to make better decisions. But overall, the results showed that organisational sources of guidance influence decision-making to a greater extent than external ones.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Maarja Karlson,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
Otsustamine tava- ja kriisiolukorras Eesti juhtide näitel, mille juhendajad on juhtimise teadur
Krista Jaakson ja doktorant Liisi Lembinen, 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.

Maarja Karlson
13.05.2021