

Kaija Margumets

**EESTVEDAMISE PARIMAD PRAKTIKAD
MUUTUNUD TÖÖTURUL
TARKVARAARENDUSE ETTEVÕTETE
NÄITEL**

LÕPUTÖÖ

Teenusmajanduse Instituut

Teabehalduse ja infosüsteemide korraldamine õppekava

Juhendaja: Merje Õun, *MA*

Mõdriku 2022

Autori deklaratsioon ja lihtlitsents

Mina, Kaija Margumets tõendan, et lõputöö on minu kirjutatud. Töö koostamisel kasutatud teiste autorite, sh juhendaja teostele on viidatud õiguspäraselt.

Kõik isiklikud ja varalised autoriõigused käesoleva lõputöö osas kuuluvad autorile ainuisikuliselt ning need on kaitstud autoriõiguse seadusega.

Juhendaja Merje Õun (allkirjastatud digitaalselt)

Lõputöö on kaitsmisele lubatud teenusmajanduse instituudi direktori korraldusega nr 1-14/55

kuupäev 02.05.2022

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Kaija Margumets** sünnikuupäev: 03.11.1987 annan Tallinna Tehnikakõrgkoolile (edaspidi kõrgkool) tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Eestvedamise parimad praktikad muutunud tööturul tarkvaraarenduse ettevõtete näitel

1. reprodutseerimiseks paberkandjal kõrgkooli raamatukogus avaldamise ja säilitamise eesmärgil;
2. elektroonseks avaldamiseks kõrgkooli repositooriumi kaudu;
3. kui lõputöö avaldamisele on instituudi direktori korraldusega kehtestatud tähtajaline piirang, lõputöö avaldada pärast piirangu lõppemist.

Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile ja kinnitan, et:

1. lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid ega muid õigusi;
2. PDF-failina esitatud töö vastab täielikult kirjalikult esitatud tööle.

Tallinnas 02.05.2022 (allkirjastatud digitaalselt)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1 MUUTUNUD TÖÖTURG.....	7
1.1 Uus põlvkond tööturul.....	9
1.2 Paindlikud töövormid.....	10
1.3 Kaasaja tingimustesse sobivad liidristiilid	13
1.4 Liidristiil kui juhtimisinstrument	15
2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA	18
2.1 Uurimisobjekti tutvustus	20
2.2 Valimi kirjeldus	20
3 EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS JA JÄRELDUSED.....	21
3.1 Muutunud tööturg, meeskonnad ja põlvkonnad	22
3.1.1 Juht, eestvedaja või liider	22
3.1.2 Organisatsioonistruktuuri disain tarkvara ettevõtete näitel.....	23
3.1.3 Põlvkondade erinevus ja värbamine tarkvara ettevõtetes	24
3.1.4 Missioonitunde loomise roll tarkvara ettevõtetes	26
3.1.5 Avatuse roll eestvedamisel tarkvara ettevõtete näitel.....	27
3.2 Paindlikud töövormid ja suhted töötajatega tarkvara ettevõtetes	29
3.2.1 Meeskonnatunde hoidmise praktikad tarkvara ettevõtetes kaugtöö korral.....	32
3.2.2 Neljasilmakoosolekute praktikad tarkvara ettevõtetes.....	33
3.2.3 Töötajate motiveerimine tarkvara ettevõtetes.....	35
3.2.4 Tunnustamise praktikad tarkvara ettevõtetes eestvedamisel.....	36
3.3 Kaasaja tingimustesse sobivad liidristiilid ja parimad praktikad tarkvara ettevõtetes.....	38
3.3.1 Heale liidriks olulised isikuomadused tarkvara ettevõtetes	38
3.3.2 Tagasiside andmise praktikad tarkvara ettevõtetes.....	40
3.4 Koolitused ja innovatsioon tarkvara ettevõttes.....	42
3.4.1 Innovatsiooni soodustamine tarkvara ettevõttes.....	44
3.5 Küsimustiku teeniv (ingl <i>servant</i>) juhtimisstiili tulemuste analüüs.....	46
KOKKUVÕTE	49
SUMMARY	52
VIIDATUD ALLIKAD.....	54
Lisa 1. Intervjuu küsimused juhtidele.....	57
Lisa 2. Küsimustik juhtidele, juhtimisstiili hindamiseks.....	59

SISSEJUHATUS

SA Kutsekoja uurimusest „Töö ja oskused 2025“ lähtuvalt on liidristiilide teema kaasajal aktuaalne, sest olukord tööturul on muutunud. Uued trendid ja muutused esitavad suure väljakutse ettevõtete, organisatsioonide ja projektide juhtidele, kellel on üha vähem abi klassikalistest organisatsiooni- ja juhtimisteooriatest ning vastavast haridusest. EASi juhtimisvaldkonna 2015. a uuringu põhjal on Eestis viit tüüpi juhte ja juhtimispraktikaid:

- klassikaline Eesti omanikuga ettevõte, kus omanikud „hingavad juhile kuklasse“;
- välisfirma „Eesti tsehh“, kus kohalikul juhil on vähe otsustusõigust;
- sõltumatud juhid, kes tulid majanduslangusest edukalt läbi;
- n.ö Eesti maffia – alustavad firmad, mis on suunatud rahvusvahelisele kasvule;
- saneerijad – kogenud juhid, kes käivad firmast firmasse asju korda tegemas.

Eesti firmade juhtimispraktikad on Lääne ettevõtetega võrreldes mahajäänud. Vahemiku 2010-2015 jooksul on jäädud pidama mugavustsooni. Võttes arvesse Lääne-Euroopa ettevõtete pidevat arengut ja millenniumi põlvkonna muutunud ootusi töökohale ja juhtidele, oleks viimane aeg hakata juhtimispraktikaid ümber kujundama. [1] Kutsekoja uuringu soovitusel tuleks maksimaalselt panustada järgmise põlvkonna juhtidesse-ettevõtjatesse, rahvusvahelistesse vaadettesse ja kogemustesse, teadlikusse riskivõtmise julgusse. Veelgi olulisemaks muutuvad liidrivõimed ja eestvedamine, loovus, innovatsioon, katsetamine ja eksperimenteerimine, teistest valdkondadest üle toodud võtete kasutamine, ebakindluse ja riskide aktsepteerimine ja maandamine. [2]

Juhtimisvaldkonna ühe asjatundja, USA firma Deloitte poolt läbi viidud, 130 riigi 7000 juhti hõlmav uuring väidab, et kätte on jõudnud meeskonnatöö kuldaeg. Organisatsioonide jaoks saavad funktsionaalsete osakondade asemel põhilisteks ehitusplokkideks meeskonnad. Klassikalist hierarhiat asendavad meeskondade võrgustikud, mille arendamine ja töö tulemuslik korraldamine (sh eestvedamine) on üks suuremaid kaasaegseid juhtimisülesandeid. Meeskonnatöö olulisus on saavutamas uut kõrgust ja sellest tulenev organisatsioonidisain on üks olulisemaid teemasid. Tervelt 92% juhtidest pidas seda topp-prioriteediks ja pea pooled, 46% vastasid, et nad just alustasid oma organisatsiooni ümberkorraldamist või just jõudsid sellega lõpule, ning seda peamiselt eesmärgiga meeskonnatööd enam fookusesse tõsta. Samas, vaid 12% juhtidest vastas, et mõistavad, kuidas inimesed võrgustikkudes tegelikult töötavad, ja vaid 21%, et tunnevad end kindlalt funktsiooniüleste meeskondade ehitamisel. Uuringu hinnangul on „uued organisatsioonid“ ehitatud ümber

võimekateks meeskondadeks, juhitud uudsete mudelite põhiselt ning eest veetud noorema ja globaalselt mitmekesisema juhtkonna poolt. Vanu juhtimisvorme peetakse liialt jäikadeks nii modernse turu kui töötaja ootuste mõttes. Tervelt 89% uuringus osalenud juhtidest leidis, et peavad tugevdama ja ümber ehitama organisatsiooni juhtimist, sest traditsiooniline püramiidne juhtimismudel ei tooda liidreid piisaval hulgal ja piisava kiirusega, et vastata äri vajadustele ja muutuste kiirusele. [3]

Üldise turbulentsi, tehnoloogilise arengu komplekssete probleemide, hajusate organisatsioonide jms ajastul on veel üks oluline muutuja - inimene ise. Tööturгу on asunud üle võtma Y-generatsioon – buumiaja noored, kes on sündinud vahemikus 1982-1999 ning keda nimetatakse ka mina- ja miks-põlvkonnaks. Nad seavad pea alati kahtluse alla *status quo* (praeguse asjade seisu). Nad hindavad mõtestatud tööd, selle seost isiklike väärtustega, tööga kaasnevat isiklikku arengut. Nende jaoks ei ole midagi hullemat, kui töötada mõttetut asja kallal. Nad soovivad olla oma töökoha ja -aja peremehed, avastada ja kogeda iga päev midagi uut. Ja neid on järjest rohkem – aastaks 2025 kuni 75% maailma töötajatest ehk 2,25 miljardit inimest. [4]

Tuginedes Kutsekoja (2020) uuringule, levib töötamine igal pool ja igal ajal ehk paindlik suhtumine tööaega ja -kohta. Kasvab kaugtöö võimalusi pakkuvate tööandjate hulk. Muutunud on töövorm - tänaseks juba 70% inimestest teeb kaugtööd ja neid on seetõttu vaja teistmoodi juhtida. [5]

Töö uurimisobjektiks on kahes majandustarkvara pakkuvas ettevõttes töötavad juhid, kelle tööks on oma meeskonda eestvedamine tänapäeva muutunud töökeskkonnas. Tulemuste põhjal saab kirjutada artikli ja tulevastel ettevõtjatel on mille järele valida liidristiili.

Toetudes eelnevale, saab sõnastada lõputöö probleemi: millised on kaasaegse muutunud tööturu parimad praktikad eestvedamiseks ja millist liidristiili kasutavad tarkvaraettevõtete juhid?

Lõputöö uurimisprobleemiks on uuritavate ettevõtete kaasaegse tööturu muutunud tingimuste kasutamine, kus antud situatsioonides pole võimalik jätkata juhtimist eelmise sajandi võtete ja stiilide kasutamise järgi.

Lõputöö eesmärk on välja selgitada uuritavates ettevõtetes kasutusel olevad eestvedamise võtted, et anda ülevaade/hinnang, millised on parimad praktikad tänapäeva muutunud tööturu tingimustes.

Lõputöö eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Luua teoreetiline raamistik muutunud tööturust ja juhtimispraktikatest;

- valida sobiv metoodika empiirilise uuringu läbi viimiseks;
- viia läbi intervjuud ja küsimustik Directo OÜ ja Excellent Business Solutions Eesti AS juhtidega ning analüüsida selle põhjal parimaid praktikaid;
- analüüsida ettevõtetes kasutusel olevaid praktikaid ja tuua välja neist parimaid;
- leida milline liidristiil on kasutusel muutunud tööturul tarkvara ettevõtetes.

Tööturul toimunud muutuste kirjeldamiseks ning nendesse tingimustesse sobilike liidristiilide väljaselgitamiseks kasutatakse allikadena nii Eesti kui välismaiste juhtimisvaldkonna teoreetikute ja praktikute trükis ilmunud teoseid. Nende põhimõtetest antakse ülevaade töö teoreetilises osas ja neile tuginetakse ka analüüsi kirjutamisel.

Lõputöö koosneb kolmest osast. Esimene osa toob välja, mille poolest on tänapäevane tööturg muutunud võrreldes varasematega, ning teine osa, kuidas uurida muutustele sobivat juhtimisstiili. Töö kolmas osa kajastab läbiviidud uuringu tulemusi, esitab nende tulemuste analüüsi ning sõnastab vastavad järeldused. Esimese osa peatükid annavad teoreetilise ülevaate, milline on uus põlvkond tööturul, millised on paindlikud töövormid, millised võiksid olla kaasaega sobivad liidristiilid ning mida tähendab liidristiil kui juhtimisinstrument. Teise osa peatükid tutvustavad uurimisobjekte, -põhimõtteid ja -metoodikat ning valimit, et läbi viia empiiriline uuring, mis aitaks välja selgitada, milliseid liidristiile juba kasutavad kaasaja edukad ettevõtted ning millised neist sobivad kaasaegsele tööturule. Kolmanda osa peatükid jagunevad vastavalt läbiviidud uuringu alateemadele, milleks on muutunud tööturg, uued meeskonnad ja põlvkonnad; paindlikud töövormid ja suhted töötajatega; kaasaegsed liidristiilid ja parimad praktikad; koolitused ja innovatsioon liidristiili juhtimisinstrumendina; teeniv juhtimisstiil.

1 MUUTUNUD TÖÖTURG

Eesti juhtimisteooriate ja juhtide koolitamise üks asjatundjaid Tõnis Arro on öelnud, et uue töötajaskonna võtmesõnadeks on vabadus ja areng. Sellised töötajad on valmis kõvasti pingutama, mitte aga nüri ja rutiinset tööd tegema. Sageli on nad väga hea haridusega, aga tahavad veel juurde õppida. Nad on harjunud hästi elama ja head palka saama, kuid huvitavam töö ja arendava keskkonna nimel võivad teha ootamatuid karjääripöördeid ja isegi madalamale palgale üle minema. Nad töötavad ennastunustavalt, misjärel võivad end täielikult töölt lahti võtta ja nt Tiibetisse rännata. Tagasi tulles võtavad nad vastu uue väljakutse, millele pühenduvad aastateks. Võimalik, et nad ei asugi nii-öelda põhitööle, vaid töötavad nt kümnekuulise lepinguga, misjärel elavad mõned kuud iseendale. Tänapäeval on väga ebatavaline töötada kogu elu ühes ettevõttes. Võib küsida, mis on normaalne, nt kas vahetada töökohta viie või kümne aasta pärast? Keskmiseks ühel kohal töötamise ajaks näib kujunevat 2,5 aastat. Tuleviku tööjõuturгу ei kontrolli korporatsioon, vaid oma intellektuaalset kapitali erinevate ettevõtmisega siduv „teadmustöötaja“. [6] 20. sajandi üheks suuremaks juhtimisteooria liidriks peetud juhtimiskonsultant ja koolitaja P. F. Drucker ütleb, et üha enam muutuvad inimesed teadmustöötajateks, kes ei ole juhi alluvad, vaid tema liitlased. Pärast koolitusaja läbimist peavad teadmustöötajad tundma oma tööd ülemusest paremini. [7] Netflixi talendijuht ning üks sealse ainulaadse ja tõhusa kultuuri loojatest, värbamis- ja juhtimisvaldkonna spetsialist P. McCord kirjutab, et nii firmad kui ka eraisikud saavad ärimaailma pidevates muutustes ja karmis konkurentsisis ellu jääda, püüdes paindlikuna, arendades oskusi ja hankides kogemusi, mis aitavad tulevikus edu tagada. Kõik töötajad ja juhid peaksid otsustavalt valmistuma neid ees ootavaks teekonnaks. [8] T. Arro on seisukohal, et tuleviku-tippjuhti peaks iseloomustama debütandi sarm, võimleja paindlikkus ja pantri väledus. Tuleviku-tippjuht on „huumorimeelne eklektiline visionäär“. Rahvusvahelise kontserni tuleviku-tippjuht ei ole äriharidusega keskealine valge mees, vaid suure tõenäosusega hoopis Aasia või Aafrika päritolu noor naine. Kuna tulevikuks on vähe tõsikindlaid reegleid säilinud, on ka hea tuleviku-juhi üldpilt häguste piirjoontega. Mõned asjaolud tunduvad siiski tõenäolisemad kui teised. [6] Eelnevast võib järeldada, et tööturg on tänapäeval pidevas muutumises ja oluline on olla paindlik ning hinnata kõrgelt teadmustöötajaid.

P. Drucker väidab, et üha enam tuleb täiskohaga töötajaid juhtida nagu vabatahtlikke. Loomulikult makstakse neile palka, aga teadmustöötajad on mobiilsed ja võivad soovi korral lahkuda. Nad on oma tootmisvahendite ja teadmiste omanikud. Rahuloluks vajavad nad eelkõige väljakutseid. Nad peavad teadma organisatsiooni missiooni ja sellese uskuma. Nad vajavad pidevat väljaõpet ning peavad nägema tulemusi. Selliseid inimesi ei juhita, vaid juhi ülesandeks on neid suunata, muuta igaühe

tugevad küljed ja teadmised produktiivseks. Teadmustöötaja on tänapäeva organisatsiooni kõige väärtuslikum vara. [6] P. McCord ütleb, et ametikõrgendused ja täiendkoolitused võivad tiimijuhtidele tunduda rahuldust pakkuvad ning tulemuslikud[8]. Kuid edutamise ja inimeste koolitamisega tegelemine pole meeskonna töötulemusi silmas pidades sageli sugugi parim tegevus. Osakonnajuhid ei pea tegelema karjäärinõustamisega. Tänapäeva kiiretempolises ärimaailmas võib sellisesse rolli astumine saatuslikuks saada. T. Arro väidab, et tänapäeval on elukestev õppimine muutunud tegelikkuseks. [6] Kes sellest aru ei saa, kukub kiiresti mängust välja. Firmasisesed mahukad koolitusprogrammid, oskuste kaardistamine ja palga maksmine oskuste järgi on see, kuidas pidev õppimine välja näeb. Töökoha valikul väärtustavad uue põlvkonna teadmustöötajad ühe olulise kriteeriumina tööandja pakutavaid arenguvõimalusi. Järjest tähtsamaks muutuvad suhete ja suhtlemisega seotud oskused. Inimene võib iga päev kuuluda uude töögruppi, mis tavaliselt koosnevad mitme eriala ja rahvuse esindajaist. Koostööoskused ja kultuuriline sensitiivsus saavad kõigile üha tähtsamaks. Sellest võib järeldada, et vaid koolitustest ei piisa enam töötajate hoidmiseks.

Psühholoog ja karjäärinõustaja Tiina Saar-Veelmaa on seisukohal, et oluline on inforuumi läbipaistvus, et iga töötaja saaks paremaks muuta tööga seonduvaid protsesse ning suhtlust. Mida vähem on juhtimiskihete, mida rohkem on töötajatel autonoomsust ja vabadust oma tööd korraldada, seda suuremat osadust tunnetavad nad organisatsiooniga. [9] P. Drucker on seisukohal, et organisatsiooni iseloomustavad mitmed printsiibid, millest olulisemad on:

- läbipaistvus, mis tähendab, et inimesed peavad tundma ja mõistma organisatsiooni struktuuri, milles neil tuleb töötada;
- keegi liikmeist peab omama võimu antud valdkonnas lõplikke otsuseid langetada ning kriisiolukorras olema selgel juhupositsioonil;
- võim ja vastutus peavad käima käsikäes;
- igal liikmel peaks olema vaid üks isand, vastasel juhul tekib lojaalsuskonflikt;
- võimalikult väike kihtide arv, mis tähendab, et see peaks olema nii lame kui võimalik – kasvõi ainult seetõttu, et informatsiooniteooria järgi iga ühenduskoht kahekordistab müra ja poolitab sõnumi. [7]

Eelnevast võib järeldada, et muutunud tööturul on oluline organisatsiooni läbipaistvus ja minimaalne kihilisus (lamedus).

P. Drucker väidab samuti, et pole olemas ühte ja ainuõiget organisatsiooni, vaid üksnes sellised, millest igaühel on oma erilised voorused, puudused ja rakendused. Organisatsioon ei ole absoluut,

vaid vahend, millega inimeste koostööd produktiivsemaks muuta. Iga üksiku organisatsiooni kultuur sobib teatud tingimustes ja teatud aegadel, teatud ülesannete lahendamiseks. [7] T. Saar-Veelmaa kirjutab, et mida suurem on organisatsioon, seda keerukam on tööandjail tagada isiklikke suhteid, mis on ainus võimalus uue ajastu töökultuuris ellu jääda, kuid mis eeldab teistsuguseid juhtimistöövahendeid. Tööõnne komponentideks on:

- võimalus teha maailma paremaks (südame komponent);
- jätta endast püsiv jälg (mammuti komponent);
- realiseerida oma võimeid ja ideid, enda olemust (mina-komponent). [9]

P. McCord selgitab oma kogemuste põhjal, et kui võtta südameasjaks leida parimaid võimalikke töötajaid ja maksta neile kõrget palka, siis kogetakse peaaegu alati, et nad teevad palgavahe kuhjaga tasa, panustades ettevõtte kasvu. Eelnevast võib järeldada, et oluline on leida õiged töötajad, hoida nendega personaalseid suhteid ning luua meeskonnatööks sobiv keskkond. [8].

1.1 Uus põlvkond tööturul

T. Saar-Veelmaa hinnangul koorub teaduskirjandusest välja, et töörahulolu lohisevate küsitlustega mõõtmine on vana ja aegunud meetod, küll aga on ridamisi asju, mis määravad tegelikult organisatsiooni eripära ja tugevuse. Näiteks seotus: miks inimesed tahavad just selle ettevõttega liituda ja sellesse panustada. Samuti töömotivatsioon: kas inimesed oleksid valmis tegema sama tööd ka tasuta. Kas nad tajuvad, et neid kaasatakse juhtimisse ja organisatsioonidisaini? Kas nende töö on haarav, annab elujõudu, aitab kogeda vooseisundit? Kõige nüüdisaegsema vaate kohaselt võiks organisatsioon pöörata tähelepanu ka spirituaalsele poolele, et mõtestada, kuidas mingi kindel tegevus maailma paremaks muudab ning tähendust loob. Just töö tähenduslikkust igatsevad inimesed oma tööelus. Me ei taha lihtsalt käia tööl, vaid ennast teostada, jätta oma tegevusega jälg. 2017. aasta Gallupi uuring tõi välja, et ligi 67% tööealisest elanikkonnast ei tunne pühendumust, seotust oma tööandjaga, vaid tajub koguni võõrandumist. Enamlevinud töölt lahkumise põhjused on uuringu järgi karjäärivõimaluste puudumine, rahulolematuse palga ja boonuste, juhtide ja juhtimisstiiliga, kultuuri ja töö sobimatus [9]. P. Drucker väidab, et juhtkonna kohuseks on hoolitseda ja vastutada kõigi asjaolude eest, mis mõjutavad institutsiooni saavutusi ja tulemusi, olenemata sellest, kas need on organisatsioonisisised või -välised, organisatsiooni kontrolli all või mitte [7]. P. McCord kinnitab, et inimese rahulolu töökohal ei sõltu gurmeetoidust ja magamiskapslitest, vaid pühendumisest probleemide lahendamisele, koostööst teiste pühendunud inimestega ning teadmisest, et klient hindab

kõrgelt toodet või teenust, mille nimel kõik pingutavad. [8] Sellest võib järeldada, et uue põlvkonna puhul tööturul tuleb juhtidel arvestada paljude erinevate aspektidega.

P. McCord ütleb, et arutelud on kasulikud, sest nooremad töötajad, millenniumi lapsed, kellega paljud osakonnajuhid on hädas, lausa vaimustuvad avatud õhkkonnast ja võimalusest küsimusi esitada. Noored on väga õpihimulised, avatus kõnetab neid. Nende kätes on tulevik ja iga firmajuht peaks tõsiselt mõtlema, kuidas teadmisjagust kõige rohkem kasu lõigata. Vähe on kasu formaalsetest koolitusprogrammidest, nt konfliktide lahendamine, ärijuhtimine. Mida töötajad niisugustel kursustel omandavad, ei saa võrreldagi sellega, mida nad õpivad väitlusest, milles neil võimaldatakse ettevõtte otsustusprotsessist osa saada. Noored eelistavad koolituste asemel pigem võimalust esitada – karistust kartmata - suurel koosolekul mõnele ettevõtte tippjuhtile raskeid, kuid õiglasi küsimusi, või võimalust osaleda oma ülemustega tõsistes aruteludes, otsides koos lahendusi pakilistele probleemidele. [8] T. Saar-Veelmaa väidab, et tema kogemus teadushuviliste ja kirglike praktikutega ütleb, et mida avatum on organisatsioon oma inimestele, seda suuremat rikkust ta kollektiivse intelligentsuse ja inimeste annete näol kasutada saab ning seda eripärasemaks ja tugevamaks ta muutub. [9] Sellest võib järeldada, et avatus organisatsioonis on äärmiselt oluline uue põlvkonna jaoks.

T. Saar-Veelmaa kirjutab samuti, et kui tööandja suudab pakkuda personaalseid töösuhteid, piirideta karjääri, küsida töötajatelt: „kuidas mina saan sind õnnelikuks teha“, võimaldada inimestel tööelu kõrval arvestada oma elustiili, siis tajuvad töötajad emotsionaalset seotust ettevõttega ja peavad tööandjat mainekaks [9]. P. McCord ütleb, et preemiad, osalusoptsioonid, kõrged palganumbrid ja selged karjääri võimalused pole need, millega meelitada kõige tulemuslikumaid töötajaid. Nende jaoks on kaugelt suurem ahvatlus võimalus töötada koos teiste tipptegijatega, kellelt on midagi õppida ja kellega on põnev koostööd teha. [8] Sellest võib järeldada, et palk ei ole uue põlvkonna jaoks kaugeltki mitte kõige olulisem.

1.2 Paindlikud töövormid

Ajaleht Äripäev kirjutab, et ei ole teada, kuidas pandeemiajärgne tööelu välja hakkab nägema, sest vaid 28% USA kontoritöötajast on läinud tagasi büroodesse. Viirus ei ole veel kadunud, vaksineerimine käib ning probleeme on ka lasteaedadega. Ka paljud tööandjad on veel seda usku, et võimalikult paljud töötajad peavad tegema tööd eemalt. Ühel hetkel võivad nad aga meelt muuta. [10] Ameerika finants-, tarkvara-, andme- ja meediaettevõtte Bloomberg uuring näitas, et 1000st täiskasvanust oleks 39% valmis töölt lahkuma, kui nende tööandja ei jää paindlikuks ka edaspidi.

Seejuures nooremate seas oli see protsent ligi 50. [11] USA juhtimisajakiri Harvad Business Review väidab, et tänapäeva pandeemia olukorras laialt levinud kaugtöö puhul on äärmiselt oluline tugevdada sotsiaalseid suhteid ka virtuaalselt. Kaugtöö võib tekitada inimestes tõsise üksildustunde. Korrapäraste kohtumisteta võib meeskonnaliikmetel olla raske luua usalduslikke suhteid ja mõista, kes keegi nende tööd üldse näeb ning hindab. Motivatsiooni hoidmiseks tuleks kavandada meeskonna tavapärasesse tegevusse suhtlemisaeg, mille vältel tähtsaid töiseid teemasid ei arutata. Selleks sobivad nt reede pärastlõunased videovestlused, korrapärased „kontoritunnid“ kiirsõnumite saatmiseks või väike soojendav vestlus iga koosoleku alguses. Eesmärgiks on, et meeskonnaliikmed õpiksid üksteisega ka isiklikult suhtlema. Juhina on tugeva sideme loomiseks oluline suhelda iga meeskonnaliikmega isiklikult. Selleks on soovitatav üle videosilla võtta igaühega kontakti võimalikult sageli. Virtuaalsed meeskonnad nõuavad eelnevalt suurt hulka organisatsioonilist tööd, eriti juhilt. Kui põhiküsimused on leidnud lahenduse, töötavad inimesed lahus olles sama tõhusalt kui siis, kui oleksid koos. [12] Sellest võib järeldada, et paindlikud töövormid on enamusele olulised, aga ei sobi kõigile.

P. Drucker on seisukohal, et on oluline kiiresti välja selgitada, milleks antud meeskond sobib ja milleks mitte. Meeskonnad on tähtsad, kuid nad on kõige efektiivsemad seal, kuhu nad kuuluvad ja kus nad tõepoolest töötavad. [7] Harvad Business Review väidab, et meeskondadel on võimalik saavutada muljetavaldavaid tulemusi just nende erinevuste tõttu. Koos vaadeldakse probleeme eri nurkade alt ja leitakse lahendusi, millega üksikisikud ei saaks eraldi lagedale tulla. Soovituslik on sisse seada tulemuslikud suhted asjaosalistega, kellel on erinevad seisukohad, kogemused ja vajadused. Oluline on motiveerida kõiki meeskonnaliikmeid andma endast parimat, sest nad teavad, et nende oskusi hinnatakse ja isikupära väärtustatakse. [12] P. McCord juhib tähelepanu asjaolule, et kõige paremat eeskuju võiks ettevõtete juhid võtta spordimeeskondadelt, kus otsitakse pidevalt uusi talente ja timmitakse olemasolevat koosseisu. See on meeskond, mitte perekond, mida loote. [8] Sellest võib järeldada, et meeskonnad on efektiivsed just oma erinevuste tõttu ja igaühel on neis oma roll.

Harvad Business Review kirjutab, et virtuaalses meeskonnas tuleb juhtida nii inimesi kui protsesse silmast-silma kohtumata. Tehnilisi vahendeid sidepidamiseks on rohkem kui varem, aga need ei võimalda alati luua tugevaid virtuaalseid sidemeid. Oluline on valida õiged vahendid. Kõigepealt tuleb välja selgitada, mida meeskond vajab, milliseid kontakte ootab, millised vahendid on ettevõttes hetkel kasutusel ning millist turvapoliitikat ja piiranguid rakendatakse. Konfliktide ennetamiseks on oluline paika panna kindlad reeglid ja välja selgitada, kui sagedasi kontakte oodatakse. [12] P.

Druckeri seisukohast, et igas institutsioonis peab olema lõplik autoriteet, kes suudab vastu võtta lõplikke otsuseid ja tagada nende täitmise, võib järeldada, et juhtimine ja ülesanded peavad olema kõigile selgesti mõistetavad. Hierarhia ning selle tingimusteta tunnistamine organisatsiooni iga liikme poolt on tema hinnangul kriisi korral ainsaks lootuseks. [7] Sellest võib järeldada, et juhtimine ja ülesanded peavad olema selgesti mõistetavad.

USA organisatsiooniteoreetik R. L. Daft väidab, et nüüdisajal eeldatakse võimu jagamist (delegeerimist) ehk töötajate võimustamist organisatsioonis, mis eeldab koostööd, mitte aga tugevat konkurentsi ja konflikte, milles veel hiljuti nähti organisatsiooni arendamise olulist ressursi. Kuigi mõõdukas konkurents tervendab organisatsiooni, on arusaam konkurentsi loomusest muutumas. Selle asemel, et halastamatult võidelda, kuni keegi kaotab, kasutavad organisatsioonid ja töötajad oma energiat ühe enam selleks, et anda endast parim, mitte selleks, et olla teistest parem. Kompromissist on saamas tugevuse, mitte nõrkuse sümbol. [13] Harvad Business Review ütleb, et meeskonnad, mida sunnitakse loominguliselt töötama väga lühikese tähtajaga, põlevad läbi, ega suuda suurepäraseid tulemusi saavutada korduvalt. Loomingulised kohtumised on vaimselt rasked, seepärast on soovituslik piirduda iga kord mitte rohkem kui poole tunniga. Kui meeskonnal on vaja rohkem aega, saab kokku leppida uue kohtumise. Parema tulemuse saamiseks on mõistlik koosolek varem lõpetada, selle asemel et sundida inimesi tuimalt ja tulemusteta keskenduma. Kõige sobivam aeg selleks on, kui inimesed on oma toimetuleku tipul, aga ei ole rakkes muude tegevustega. Ehk siis mitte päeva alguses ega lõpus, samuti ei sobi aeg enne lõunat või olulist töist üritust. Võimaluse korral tuleks valida koht, kus meeskond tavaliselt kokku ei saa, sest see aitab ergutada uut mõtlemist. Tasub paluda meeskonnal maha jätta kõik elektroonilised seadmed ja selle asemel jagada laiali käeliseks tegevuseks sobivad esemed, mis erinevad tavapärasest valgest tahvlist: nt suuri paberilehti, väikeseid värvilisi kleepse, must tahvel või värvilisi kriite. Laudadele tuleks panna paberid, millele saab teha märkmeid, koos värvipliatsite, markerite, kriitide, traadi või isegi saviga. Kui ka kõiki neid asju ei kasutata, soodustavad nad loovust. [12] Sellest võib järeldada, et kaasajal on oluline rohkem arvestada inimeste heaoluga ja soodustada koostööd.

USA ettevõtete strateegiate kujundamise ja eesmärkide saavutamise konsultant, aastakümneid psühholoogiat ja juhtimist uurinud B. Brown väidab, et pole võimalik jõuda julguseni ilma haavatavust alistamata. Oma uuringutes leidis ta, et tänapäeva pidevalt muutuv asümboolne maailm on vaja julgemaid juhte ja südikamat kultuuri. Julgus ja hirm ei välista teineteist, enamik inimesi tunneb julgust ja hirmu ühekorraga. Julgus on nelja oskuse kogum: haavatavatega madistamine, oma väärtuste järgi elamine, usaldada julgemine ja tõusma õppimine. Julgus on nakkav, seda saab õpetada,

vaadelda ja mõõta. Et kasvatada julget juhtimist ning soodustada meeskondades ja organisatsioonides südikust, tuleb kasvatada kultuuri, milles julge töö, rasked vestlused ja avatud südamed on ootuspärased ning kaitserüü ei ole vajalik ega tunnustatud. Julged juhid peavad hoolima inimestest, keda nad juhivad, ja looma nendega sidemed. Me peame usaldama, et olla haavatavad, ja olema haavatavad, et ehitada üles usaldust. Tunda tähendab olla haavatav. Arvamus, et haavatavus on nõrkus, tähendab, et ka tunded on nõrkus. Inimesed on paratamatult, emotsionaalsed olendid. [14] Harvad Business Review ütleb, et uute loovate ideed leidmiseks on erinevaid võimalusi, nt ajurünnak, mõttekaartide koostamine, pallimäng. Oluline on eraldi pöörduda ka tagasihoidlike osalejate poole ja küsida nende arvamust. Loovad ideed võivad tulla ootamatust suunast. Psühholoogiline kindlustunne aitab inimestel riskida ja uusi ideid esile tuua. [12] USA rahvusvaheline juhtimiskonsultant ja koolitaja J. Diamond on seisukohal, et võim ei ole halb ega hea, vaid see on energia, inimestes peituv tung kujundada maailma, mõjutada teisi ja jätta endast märk maha. Kui inimestel on tööl rohkem võimu, tunnevad nad, et on rohkem kaasatud; nad on loovamad ja innukamad. [15] Sellest võib järeldada, et loovust on võimalik luua läbi keskkonna ja juhtimise.

1.3 Kaasaja tingimustesse sobivad liidristiilid

J. Diamond väidab, et võimu kasutatakse ennatlikult, enne kui see on ära teenitud. Kui arvata, et üksnes autoriteet teeb inimesest juhi, kaob legitiimne võim. Soovides endast märki maha jätta, olles oma egost kannustatud, tundes survet midagi ära teha või kibeledes olla aktsepteeritud, asutakse tegutsema uue asja nimel enne, kui ollakse pälvinud oma järgijate usalduse. Oluline on pühendada aega inimeste kaasamisele, suhete kujundamisele, ideede tutvustamisele, küsida arvamusi ja tagasisidet. Uskudes, et inimesed järgivad juhti ainuüksi ametinimetuse pärast, ilma nende usaldust välja teenimata, kahaneb autoriteet. [15] Ülemaailmse, ettevõtete juhtidele suunatud tooteid ja teenuseid pakkuva firma Corporate Executive Board 2010. a uuringust selgus, et firmades, kus on au sees avameelne tagasiside ning avatud suhtlus, teeniti kümne aasta jooksul koguni 270% suuremat kasumit kui ettevõtetes, kus see nii ei olnud. Läbipaistvus aitab kindlustada ka seda, et inimesed vastutavad oma seisukohtade eest. Juhtkonna ja töötajate vaheline suhtlus peaks toimuma loomulikult moel mõlemas suunas. [16] Mida julgustavamalt suhtuvad juhid küsimustesse ja ettepanekutesse ning mida avatumad nad on mõttevahetustele, seda enam tulevad eri astmete töötajad lagedale ideede ja soovistega, mis tõsiselt muljet avaldavad. Uudishimulikkus võiks olla terves ettevõtte tervitatav [8]. P. Drucker kinnitab, et tippjuhtkonnas on organisatsiooni iga liige funktsionaalne ekspert, oma valdkonnas samahästi kui autonoomne ning valib enda hulgast spiikri, mitte bossi või liidri [7]. USA psühholoogi, emotsionaalse intelligentsuse (tundetarkuse) kontseptsiooni propageerija D. Golemani

(2004) uuringud näitavad, et juhtimisstiil on otseselt seotud organisatsioonis kujuneva õhkkonnaga [17].

Tulemuslik õhkkond tähendab vastutust, suhetest kujunevat toetuse- ja soojusetunnet. Õhkkond on otseselt seotud ka inimeste motivatsiooniga. Töötajate soov pühenduda ettevõtte eesmärkidele, töötada täie jõuga ja kasutada oma loovust sõltub organisatsioonis valitsevatest suhetest ning õhkkonnast [17]. Pikaajalise kogemusega koolitaja, intelligentse meeskonna põhimõtte arendaja ja eestvedaja Anu Virovere on seisukohal, et kuna juhtimisstiilid on otseses sõltuvuses töö atmosfäärist firmas, osakonnas või meeskonnas, siis sellest tulenevalt sõltub nendest ka firma finantsedu. Parimate tulemustega juhid ei looda mitte ainult ühele juhtimisstiilile, vaid kasutavad neist mitmeid – igaüht õiges koguses ja õigel ajamomendil. Sellist paindlikust on raske saavutada, kui see tasub ära ja on pealgi õpitav. Juhi käitumisstiil kujuneb kompetentside baasil, mis on tegevuses aktiveeritud. Mida rohkem emotsionaalse intelligentsuse kompetentse on kasutada, seda paindlikum on inimene oma tegevuses ja seda rohkem stiile ta valdab. [18] Sellest võib järeldada, et suhtlemisoskus ja usalduse loomine on kaasajal juhtimises esmatähtis.

Ausus ei teki lihtsalt iseenesest. Organisatsioonid peavad otsustama, et õhutamiseks töötajate otsekoheksust ja premeerivad neid selle eest. Ülemaailmses juhtide arendamise ja koolituse ettevõttes Fierce Inc läbiviidud küsitlus, milles osales enam kui 1400 juhti ja töötajat, leiti, et ülekaalukalt 99% spetsialistidest eelistas töökohta, kus töötajad arutavad probleeme ausalt. Samas uuringus leiti, et 70% vastanuist arvas, et viisakuse puudumine mõjutab nende ettevõtte võimet optimaalselt toimida. Kui töötajaid toetatakse ennetavalt tõe väljaütlemisel ilma negatiivsete tagajärgedeta, saab varakult tuvastada väikesed probleemid ja juhid relvastuvad optimaalsete otsuste tegemiseks vajaliku teabega. [16] P. McCord tähtsustab, et juhil tuleb anda eeskuju, tunnistades avameelselt oma eksimusi, samuti selgitades, kuidas mingile otsusele jõuti ja milles eksiti. See innustab töötajaid mõtteid vahetama ja eriarvamustega lagedale tulema, isegi kui need teiste omadest kardinaalselt erinevad [8]. Sellest võib järeldada, et ausus organisatsioonides muudab need kordades efektiivsemateks ja kasumlikumaks.

Inimressursside juhtimise spetsialist Kulno Türk on seisukohal, et infoajastu juhid/liidrid peavad aktsepteerima pidevaid muudatusi, oskama ja suutma nendega kaasa minna ning stabiilsust isegi vältima. Juhid peaksid mõistma, et muutus kätkeb endas tohutut potentsiaalset energiat, mis võimaldab saavutada midagi uut ja paremat. Liidrid mitte ainult ei aktsepteeri muudatusi, vaid võtavad need ka omaks [13]. P. Drucker ütleb, et ettevõtted peavad oskama organiseerida informatsiooni kui oma tähtsaimat ressursi [7]. Sellest võib järeldada, et kaasaja juhtide tähtsaimaks ressursiks on informatsioon.

D. Goleman ütleb, et juhtimisstiil, mis on ühel ajahetkel tõhus, võib olukorra muutudes osutuda sobimatuks. Vana mõtteviis pidas oluliseks stabiilsust, toetus hierarhilisele struktuurile ja kaldus autokraatliku juhtimisstiili poole. Uus mõtteviis arvestab pidevate muutustega, eelistab võrgustikutaolist struktuuri ja eelistab autoriteetset juhtimisstiili. Tänapäeval on organisatoonis kõige olulisemal kohal inimesed ja protsessid. [17]

Edukas juht peaks valdama laia juhtimisstiilide skaalat [18]. P. McCord rõhutab, et head juhendamisoskused ja potentsiaali märkamine on juhi jaoks kindlasti väärtuslikud. Tema on alati püüdnud inimestes märgata varjatud andeid, mis võimaldaksid neil areneda, ning julgustanud ka osakonnajuhte sama tegema. Mõnikord pole neid andeid vaja eriti otsidagi, ent sageli on need varjus, isegi töötajate endi eest. [8] Sellest võib järeldada, et kaasaja juhil on oluline märgata inimeste potentsiaali ja olla nende jaoks olemas.

1.4 Liidristiil kui juhtimisinstrument

USA üks juhtivaid ja tunnustatud tarkvaratehnika ettevõtte Tiempo Development selgitab, et tänapäeva tarkvaraettevõtte juhtimisel on kõige tähtsamad juhiomadused kliendikesksus, kohanemisvõime, õppija mentaliteet, vastupidavus, emotsionaalne intelligentsus, sügavad tehnilised teadmised, tugevad suhtlemisoskused, teeniv (ingl *servant*) juhtimisstiil, delegeerimine ja keskendumine suurele pildile. Vastavalt Adobe uuringule on kliendikogemuse juhtivad ettevõtted ületanud tõenäolisemalt 2019. a ärieesmärke kui teised. Teeniv juhtimisstiil järgib loogikat, et juhid saavad oma tulemused pigem aidates alluvatel oma potentsiaali avada ja meeskonda tõhusalt tööle seada, mitte vaid autoriteeti kasutades. [19] Juhtimistreener Kadri Arula väidab, et autentsus on edukaks liidriks olemise alus [20].

Tänapäeval vajame teistsuguseid juhte, sest digiajastul on info kõigile kättesaadav. Juht on autentne, kui on eneseteadlik ja ehe, ning juhib mitte ainult pea, vaid ka südamega. Tulemuslik liider peab kombineerima oma loomuomaseid tugevaid külgi ning omandatud juhtimisoskusi. Ka liidritel on väline ja sisemine pool, ning nagu puu vajab arenguks nii lehti kui juuri, on juhil vaja arendada nii välist käitumist kui sisemist olemust. Nõrkade juurtega puu murdub tormis, nagu kukuvad kokku ka liidrid, kes jätavad hooletusse oma siseilma, kui ajad muutuvad keeruliseks. Surve saavutada kiirelt häid tulemusi on väga suur ja seega eelistatakse omandada uusi oskusi, jättes tähelepanuta oma sügavamad tugevad küljed, nt anne ja n-ö missioon elus. Järjest enam nõutud liidrivõimeks peetakse sotsiaalset tundlikkust, situatsioonide tunnetamist, oskust lugeda ja analüüsida pehmet informatsiooni. [20] P. McCord ütleb, et personaliotsuste tegemisel oleks vaja kasutada algoritmi:

kas inimesele meeldib seda tööd teha, kas ta teeb seda erakordselt hästi ja kas kogu seda head tööd on ka kellelegi vaja? [8]

Eelnevast võib järeldada, et tänapäeva juhi üheks olulisemaks juhtimisinstrumendiks on emotsionaalne intelligentsus. Sellele tuginedes on võimalik välja selgitada erinevused, kas uuritud organisatsioonides on kasutusel suhtele või ülesandele orienteeritud juhtimisstiil (vt Tabel 1. Suhtele ja ülesandele orienteeritud juhtimisstiil [13])

Tabel 1. Suhtele ja ülesandele orienteeritud juhtimisstiil [13]

Suhtele orienteeritud juhtimisstiil	Ülesandele orienteeritud juhtimisstiil
Juht loob head suhted nii ülemusele kui alluvatega ning suhtleb alluvatega kui võrdsetega.	Juht annab alluvatele konkreetsed ülesanded ja nõuab neist täpset kinnipidamist.
Juht väljendab ennast selgelt ja käitub sõbralikult.	Juht on nõudlik ja eeldab töötajatelt tõhusat tööd.
Töötajad pääsevad kergesti juhi jutule ja juht suhtleb nendega avatult.	Juht hoiab distantsi ja nõuab alluvatelt täpset tagasisidet tehtud töö kohta.
Juht teeb kaastöötajate heaks kõik võimaliku.	Juhile on prioriteediks töö tulemused.

Maaailmas enim kuulatud äritaskuhäaling ja koolitusettevõtte Manager Tools (2017) soovib pidada neljasilmakoosolekuid kõigi alluvatega. Tegemist on koosolekutega, mis on ajakavas paika pandud, toimuvad igal nädalal, kestavad 30 minutit, nendes on alluva mured esmatähtsad ja juht teeb märkmeid. Toimimiskohaks võiks olla ruum, kus tavalisi koosolekuid ei peeta. Kui kohtumine on ajakavas kirjas, tunneb alluv, et ta on ülemusele tähtis ja et ta annab aega valmistumiseks. Uuringute põhjal oli iganädalane sagedus kõige efektiivsem. Sellised koosolekud garanteerivad, et kalendrisse lisandub rohkem aega, kui on kulutatud. Selgus, et pikkus 45 minutit ei ole efektiivsem kui 30 minutit. Kui juht ei teinud märkmeid, siis jäi alluvale tunne, et ta pole tõeliselt huvitatud. Need koosolekud loovad usaldust, teevad ruumi innovaatilistele ideedele, tugevdavad sidet juhi ning alluva vahel. Kui ei ole võimalik koosolekuks reaalselt kohtuda, siis järgmine hea võimalus on videokoosolek ja seejärel telefonivestlus. Alluvaga võib olla sõbralik, aga ei pea olema sõber. [21] USA juhtimisteooriate spetsialist Halley Block arvab, et positiivne ja negatiivne tagasiside tuleks hoida lahus. “Võileiva” meetodil tagasiside pole mitte ainult segane, vaid järgmisel korral, kui töötaja kiita saab, ootab ta ärevusega ka varjatud negatiivset. Paremini on anda töötajatele võimalus oma saavutuste üle uhkust tunda, keskendudes ainult positiivsele, kui see on õigustatud. Kui on oodata midagi

positiivset, on kuulajad tähelepanelikud ja hindavad seda. Kui tuleb tegelda negatiivsega, saavad töötajad keskenduda probleemile ja võimalikele lahendustele, ilma et see oleks komplimentide võileival segamini. [16] Sellest võib järeldada, et otsene suhtlus ja tunnustamine on efektiivsed juhtimisinstrumendid.

T. Arro selgitab, et edu saavutab üha vähem üksikisik ning üha enam liit, koalitsioon, meeskond. Tuleviku-juht on meeskonnamängija, kelle olemasolust töögrupis teised innustuvad, mitte see, kelle sisenedes kõik vaikivad ja korraldusi ootama jäävad. Meeskonna juhtimine tähendab teiste potentsiaali maksimaalset ärakasutamist, tasakaalu leidmist hea meelega ja eesmärgipärasuse vahel. [6] Harvard Business Review väidab, et meeskondades on oluline kehtestada käitumisreeglid. Need aitavad konflikte ennetada ja meeskonnaliikmed teavad siis paremini, mida neilt oodatakse. Reeglid ise on järgmised:

- austa rühma kõiki liikmeid. Rännata võib ideid ja arvamusi, mitte inimesi;
- ole hea kuulaja. Kõik saavad võimaluse rääkida ja kõik peavad teisi aktiivselt kuulama;
- pea lugu eri seisukohtadest. Kõigil on õigus eriarvamusele ja seada oletusi kahtluse alla. Vastandlikud seisukohad on väärtuslik teadmiste allikas ja kui neid arutelu vältel õigel ajal tõestatakse, peaksid need olema teretulnud;
- ükski idee ei ole halb. Ühtki ideed ei tohi nimetada rumalaks või kasutuks ega ühelgi muul viisil halvustada. Mitte keegi ei pea häbenema osalemist loomingulises protsessis. [12]

T. Arro rõhutab, et liider loob usaldusväärse ja haarava pildi tulevikust, võib-olla küllaltki kaugest, ning mobiliseerib inimesi selle nimel pingutama, veenab ja innustab neid, loob strateegilisi liite, motiveerib meeskondi ja koalitsioone, hoiab meelega üleval, inspireerib, toetab ja vajadusel abistab, juhendab. Tihti tuleb ületada mitmesuguseid takistusi, mida bürokraatlikud juhid, ebaefektiivsed tavad ja igasuguste muutuste puhul kerkiv loomulik vastupanu ta teele veeretava. [6] B. Brown (2019) ütleb, et juhtidel tuleb kas investeerida märkimisväärselt aega hirmude ja tunnetega tegelemisse või kulutada põhjendamatult aega ebaefektiivse ja ebaefektiivse käitumise ohjamisele [14]. Sellest võib järeldada, et haavatavus aitab luua usalduse.

Viimase 50 aasta jooksul on tööturg palju muutunud. Inimesed ei tööta enam eluaeg ühes kohas. Keskmine ühes asutuses töötamise aeg on lühenenud 2,5 aastale. Tänapäeva ja tuleviku edukas juht peab olema võimeline kohanema muutustega, mida infoajastul esineb pidevalt. Juhtimises on oluliseks muutunud emotsionaalne intelligentsus ja inimeste kaasamine, mistõttu peavad juhid valdama rohkem kui ühte juhtimisstiili

2 EMPIIRILISE UURINGU METOODIKA

Uued trendid ja muutused esitavad suure väljakutse ettevõtete, organisatsioonide ja projektide juhtidele, kellel on üha vähem abi klassikalistest organisatsiooni- ja juhtimisteooriatest ning vastavast haridusest. Kutsekoja uuringu soovitusel tuleks maksimaalselt panustada järgmise põlvkonna juhtidesse-ettevõtjatesse, rahvusvahelistesse vaadettesse ja kogemustesse, teadlikusse riskivõtmise julgusse. Veelgi olulisemaks muutuvad liidrivõimed ja eestvedamine, loovus, innovatsioon, katsetamine ja eksperimenteerimine, teistest valdkondadest üle toodud võtete kasutamine, ebakindluse ja riskide aktsepteerimine ja maandamine. [2]

Antud situatsioonides pole võimalik jätkata juhtimist eelmise sajandi võtete ja stiilide kasutamise järgi. Lõputöö uurimisprobleemiks on millised juhtimispraktikad on kasutusel uuritavates ettevõtetes kes on edukad kaasaegsel muutunud tööturu tingimustes.

Empiirilise uuringu eesmärk on analüüsida, millised on kaasaegse muutunud tööturu parimad praktikad eestvedamiseks ja millist liidristiili kasutavad tarkvaraettevõtete juhid. Tulemuste põhjal saab kirjutada artikli mille järele on võimalik järgmisel põlvkonnal valida enda ettevõttesse sobilik liidristiil.

Eesmärgi täitmiseks püstitati järgmised uurimisküsimused:

- Milline on juhtide taust ja ettevõtte sisekliima ?
- Kuidas tunnetavad vastajad põlvkondade vahet?
- Milliseid viisil on kasutusel kaugtöö?
- Kuidas tunnetatakse ennast liidrina ?
- Milline liidristiil on kasutusel ?
- Kuidas antakse tagasisidet?
- Kui olulisel kohal on ettevõtte sisekliima?
- Millisel viisil suhtleb juht töötajatega?

Empiirilise uuringu kavandamiseks, sobivate andmekogumis- ja analüüsimeetodite leidmiseks ning uuringu läbiviimise instrumendina kasutatakse kvalitatiivset meetodit ja poolstruktureeritud, fookusgrupi intervjuud. See võimaldab parimal moel avada uuritavat teemat, täita uurimiseesmärki, lahendada uurimisülesandeid ja vastata uurimisküsimustele. Intervjuud viiakse läbi varem koostatud kava alusel, mis võimaldab mõõta põhi juhtimisstiilidele omast käitumist. Intervjuude vastuseid

analüüsitakse juhtumiülese ehk horisontaalse (*cross-case*) analüüsi abil, mis võimaldab kõige usaldusväärsemalt välja selgitada iseloomulikke juhtimismustreid.

Kvalitatiivne meetod võimaldab mõista uurimuses osalejaid ja nende probleeme, kirjeldada protsessi, kogeda vahetuid emotsioone, saada süvendatud informatsiooni, mõista loogiliselt tekkivaid mustreid, vasturääkivusi ja keerukusi, mis iseloomustavad inimloomust [22]. Poolstruktureeritud intervjuud võimaldavad põhjalikumalt süveneda, avada uuritavat teemat ja leida vastused uurimisküsimustele [23]. Kuna töö eesmärgiks on välja selgitada sobilik liidristiil, oli tähtis individuaalne lähenemine. Küsimused peavad olema koostatud sellisena, et need puudutavad vastajaid isiklikult, et jää neile kaugeks ega ebamääraseks. Vastates peab küsitletav saama kaaluda oma iseloomu ja kogemusi. Kvalitatiivne meetod annab ka parema võimaluse saada vastuseid küsimustele „miks?“ ja „kuidas?“, millest kujuneb arusaam töökultuuri kvaliteedist konkreetsetes organisatsioonides.

Esmalt lepiti kokku e-maili teel intervjuu aeg. Intervjueeritavad andsid loa kasutada lõputöö ettevõtte nimesid. Kolmel korral toimus intervjuu Google Meetsi vahendusel ja salvestati kasutades Voice Memo aplikatsiooni ning ekraanisalvestust. Neljas intervjuu toimus vastaja isiklikus kontoris ja salvestati Voice Memo aplikatsiooni abil. Saadud salvestused transkribeeriti ümber Wordi dokumendina ja prinditi välja, leidmaks analüüsi jaoks sarnaseid jooni.

Kasutusel on küsimustik, mille on koostanud *Servant* liidristiili teooria autor Robert K. Greenleaf [24], milles esitati 28 väidet juhi käitumise kohta. Väidete aluseks on käitumismustreid, mida kaasaegne juhtimisteooria hindab edumeelseks ja tulemuslikuks. Väited hõlmavad erinevaid igapäevase tööelu aspekte. Vastajale anti aega rahulikult mõelda. Vastamiseks tuleb valida sobivaim vastusevariant skaalal 1-7. Küsimustik saadeti vastajatele e-maili teel, peale intervjuu läbiviimist. Tagasi saadud vastused Exceli faili kujul arvutati kokku ja analüüsiti tulemusi.

Intervjuude vastuseid analüüsiti juhtumiülese ehk horisontaalse (*cross-case*) analüüsi abil, mis tähendab, et vaadati samal ajal mitut analüüsitavat juhtumit, nt koguti erinevatest intervjuudest kokku kõik konkreetse teema kohta käivad osad ja võrreldi selle teema käsitlemist kõigi kogutud intervjuude lõikes. Võrdlusvõimalus lõi eeldused suuremaks üldistatavateks võrreldes nt juhtumipõhise analüüsiga. Analüüsi eesmärgiks on erinevate juhtumite võrdlemine, läbivate teemade leidmine ning iseloomulike juhtimismustrite väljaselgitamine.

2.1 Uurimisobjekti tutvustus

Lõputöös uuritakse on kahte äritarkvara pakkuvat ettevõtet: Directo OÜ ja Excellent Business Solutions Eesti AS. OÜ Directo tegutseb Eestis juba 23 aastat. Ettevõtte arendab koostöös klientidega majandustarkvara neljas riigis: Eestis, Lätis, Leedus ja Soomes. Eesti esinduses töötab 45 inimest. Ettevõttes on neli osakonda: kasutajatugi, juurutusosakond, müügiosakond, arendusosakond. Ettevõtte on kasumilik, olles olnud kolmel korral Äripäev Gaselli tipus. (Directo OÜ kodulehelt). Perioodil 01.09.2021-30.11.2021 oli ettevõtte maksustatav käive 1 305 401.02 €. 2021. a IV kvartalis tasus ettevõtte riiklikke makse 393894.02 € ja tööjõumakse 225418.43 €. AS Excellent Business Solutions Eesti on pilvepõhiste äritarkvarade Standard Books ja Standard ERP arendaja ja HansaWorldi ainuesindaja Eestis. Tegutsenud on ettevõtte 19 aastat, pakkudes selle aja jooksul rohkem kui 30000-le Eesti ettevõttele igapäevast finantside juhtimist koos raamatupidamise, palgaarvestuse, kliendihalduse, müügihalduse, logistika, ärianalüüsiga. Meeskonnas on enam kui 30 spetsialisti ja oma ala eksperti (Excellendi kodulehelt). Perioodil 01.09.2020-30.11.2020 oli maksustatav käive 1 169 433.89 €, riiklikke makse tasuti 272 743.81 € ja tööjõumakse 130 622.07. (e-krediidiinfo, 2022)

2.2 Valimi kirjeldus

Läbiviidud uuringus kasutati ettekavatsetud valimit - valimi liikmed valib uurija kindlate kriteeriumide alusel, lähtudes oma teadmistest, kogemustest ja eriteadmistest mõne grupi kohta, ning püütakse leida kõige tüüpilisemaid esindajaid [23]. Valimi moodustamise ja osalejate tähenduste kogumise sisuliseks aluseks uuringu kavandaja olemasolevad teadmised kaasaja muutunud tööturust, uuest töötajate põlvkonnast ning erinevates liidristiilidest kuidas tulevad kaasaja juhid toime olukorras, kui vajadus uute juhtimisvõtete järele on suur, kuid puuduvad oskused ja kogemused ning sageli ka teadmised. Eelnimetatud teadmised, millest lähtuti, on vormistatud antud töö teoreetilises osa. Valimi moodustamise põhimõtteks ehk valikukriteeriumiks oli, et tegemist oleks kaasaegsete, edukate ja innovaatiliste ettevõtete erinevate astmete juhtidega. Sarnase taustaga inimeste koondamine valimisse võimaldas parimal moel uurida põhiteemat – kaasaegseid liidristiile. Samuti aitas see kavandatavat uuringut kindlapiirilise hoida ning eklektikat välistada. Samuti oli valimi koostamise põhimõtteks, et oleksid esindatud eri tasandi juhid: juhatuseliikmed, tegevjuhid, finantsjuht ja äriarendusjuht. See võimaldas vaatenurki mitmekesisistada ja erinevat spetsiifikat esile tuua. Küsimustiku tulemustele lisas väärtust ka asjaolu, et kõik osalejad hindasid nii ennast juhina. Valimi moodustavad neist neli eri tasandi juhti, sest kvalitatiivsete uurimismeetodite üldpõhimõtte kohaselt on optimaalseks valimi suuruseks neli kuni kaheksa inimest.

3 EMPIIRILISE UURINGU ANALÜÜS JA JÄRELDUSED

Empiirilise uuringu käigus kogutud tulemusi analüüsiti alateemade kaupa. Käeolevas peatükis tuuakse välja peamised alateemad koos valitud näidetega intervjuule vastanute tsitaatidest.

Uuringu käigus küsis läbiviija infot intervjuueeritavate kohta. Vastajatelt küsiti informatsiooni tema hariduse ja tausta kohta. Intervjuueerijat huvitas ka see, millisel ametikohal intervjuueeritavad töötavad, millised on nende isikuomadused ja kuidas ettevõttes töö juhtimine igapäevaselt käib.

Tabel 2 annab ülevaate intervjuus osalenute omandatud erialadest ja ametikohtadest, millel hetkel töötatakse.

Intervjuule vastanute konfidentsiaalsuse huvides kasutati nende tsiteerimisel järgnevat süsteemi: V (number), kus täht V tähistab intervjuueeritavat ja number näitab, mitmes intervjuueeritav ta oli kõikide vastanute hulgas. Näiteks V3 tähendab, et intervjuule vastajaks oli kolmas intervjuueeritav neljast intervjuueeritud inimesest.

Tabel 2. Intervjuule vastanute üldandmed

Koodid	Lõpetatud kool ja eriala	Ametikoht ettevõttes
V1	EBS Finantsjuhtimine bakalaureus, HR management magister ja EBS Coach	Tegevjuht
V2	21 Keskkool, inglise keele kallakuga klass	Finantsjuht
V3	Tal Tech, Ettevõtte rahandus	Äriarenduse juht
V4	EBS Raha ja pangandus, Cum laude	Tegevjuht

Uuringu käigus küsis uurija infot intervjuueeritavate kohta. Vastajatelt küsiti informatsiooni tema enda hariduse ja tausta kohta. Intervjuueerivat huvitas ka see, millisel ametikohal intervjuueeritavad töötavad, millised on nende isikuomadused ja kuidas ettevõttes töö juhtimine igapäevaselt käib.

3.1 Muutunud tööturg, meeskonnad ja põlvkonnad

USA firma Deloitte poolt läbi viidud, 130 riigi 7000 juhti hõlmav uuring väidab, et kätte on jõudnud meeskonnatöö kuldaeg. Organisatsioonide jaoks saavad funktsionaalsete osakondade asemel põhilisteks ehitusplokkideks meeskonnad. Klassikalist hierarhiat asendavad meeskondade võrgustikud, mille arendamine ja töö tulemuslik korraldamine (sh eestvedamine) on üks suuremaid kaasaegseid juhtimisülesandeid. [4]

Eelnevaga kooskõlas tõstsidki kõik vastajad esile, kui oluline on tänapäeva tööturu tingimustes, tulemuslikult tegutsemise seisukohast nende jaoks meeskonnatöö, eriti meeskonnatunde loomine ja hoidmine. Kõik vastajad kinnitasid, et meeskonnaliikmete omavahelisest läbisaamisest ja sisekliimast oleneb töötajate rahulolu ja töö efektiivsus.

Üks tegevjuht kirjeldas seda protsessi järgmiselt: „*Ettevõttes on enim on tehnilisi koolitusi toote kohta, samuti uued inimesed, kes tulevad, saavad tootekoolitust. Lisaks sellele proovime meeskonnale koolitusi teha, et koostööd parendada. Inimestel on siis lihtsam suhelda omavahel, tekib ühine minevik, taust, meenutused, teod, ja väga hästi sobivad selle loomiseks meeskonnakoolitused, mille abil saab tuua paralleele igapäevatööga.*“ (V4)

Ilmnes, kuivõrd ollakse endale teadvustanud, et edukas meeskond ei kujune välja iseeneslikult, vaid selle loomise nimel tuleb pidevalt ja läbimõeldult tegutseda, kasutades erinevaid meetodeid ja tegevusi, näiteks koolitusi nii üksikisikuile kui meeskondadele tervikuna. Sealjuures on oluline, et protsessi oleksid kaasatud ja et sellesse saaksid panustada kõik meeskonnaliikmed, mitte ainult eestvedajad - juht või juhid.

3.1.1 Juht, eestvedaja või liider

Intervjuu tulemustest ilmnes, et tänapäeva tingimustes on muutunud nii meeskonna juhi kui juhtimise mõisted ja sisu. Isegi varasem sõnavara on hakanud asenduma uutega, mis peaksid paremini ja täpsemalt väljendama tähendust ja sisu.

On iseloomulik, et sõna „juht“ ei kasutanud üksi küsimustele vastaja, vaid eelistati väljendeid „liider“ ja „eestvedaja“. See näitab, et klassikalisele juhtimisele eelistatakse tänapäeval pigem eesvedamist. Varasemalt on kujutatud juhti peamiselt autoritaarse isikuna, kes kõrgemal positsioonil seistes jagab käske ja korraldusi oma alluvatele ehk alamatele isikutele. Juhti on kujutatud ainsa aktiivse poolena ja töötajaid passiivsete käsutäitjatena.

„Ma ei tunne ennast juhina, vaid pigem eestvedajana, ma istun inimestega koos seal, kus nemad tööd teevad, ma ei ole neist kusagil eraldatud. Meil ei ole hierarhiline see süsteem, meil on hästi vähe vahejuhte, organisatsioon on aetud nii õhukeseks kui meie suuruses organisatsioonis see vähegi võimalik on. Mul on võimalik suhelda iga inimesega, lüüa projektides kaasa, teha mingeid ülesandeid, mis aitavad mingi projekti õnnestumise juures, ehk see ei ole selline klassikaline taktikepiga juhtimine, pigem on see eestvedamine.“ (V1)

Vastustest nähtub, et tänapäevased juhid soovivad astuda kõrgemalt positsioonilt meeskonnaga samale tasandile, tegutseda koos, kaasata kogu meeskonda nii igapäevatöösse kui ka eesmärkide seadmisel, otsuste tegemisel jt valdkondadesse, mida varasemalt on peetud ainult juhile kuuluvaks. Eelistatakse olla pigem eestvedaja rollis, mis tähendab, et kuigi ollakse üks teiste hulgas, soovitakse panustada teistega võrreldes rohkem, vajadusel abistades, innustades, järele aidates.

3.1.2 Organisatsioonistruktuuri disaini tarkvara ettevõtete näitel

Intervjuu tulemustest selgus, et tänapäevased edukad organisatsioonid väärtustavad võimalikult lamedat struktuuri ning et kadunud on klassikaline hierarhiline struktuur. Varasemalt on peetud normaalseks, kui ettevõttes on palju erinevaid osakondi, valdkondi ja juhte, kes kõik üksteisele alluvad ja aru annavad. Sealjuures puudus kontakt nn tavatöötajate ja erinevate astmete juhtide vahel. Keerukat struktuuri on peetud eduka tegevuse eelduseks. [4]

„Organisatsiooni struktuur on suhteliselt lame, valdkonnad, millega inimesed tegelevad, tegevjuhtkond, kolmeliikmeline, siis on tarkvara arendus, müük ja turundus, ja siis on kahte liiki müügikonsultante, ühed, kes tegelevad olemasolevate klientidega, teised, kes tegelevad uute klientide onboardingiga, aga olemusest sarnased. Igal valdkonnal on oma liider või vastutav isik. Hierarhilist struktuuri pole meil kunagi olnud, iga töötaja võib iga juhatuse liikme juurde istuda ja asju arutada.“ (V2)

Intervjuul vastanud eelistavad olukorda, et organisatsiooni struktuuris oleks võimalikult vähe hierarhiat, sest väärtustatakse töötajate ja juhtkonna sidet, vahetut ja sisulist suhtlemist. Tänapäevases edukas ettevõttes ei soovita kulutada ressursi juhtimise ülalpidamiseks, vaid keskendutakse ühisele tegevusele ühiste eesmärkide saavutamiseks. Valdkondade juhid küll keskenduvad oma valdkonnale, tegelevad selle töö planeerimisega ja vastutavad tulemuste eest, kuid nad osalevad tööprotsessis ja panustavad võrdselt teistega.

3.1.3 Põlvkondade erinevus ja värbamine tarkvara ettevõtetes

Tänapäevasele tööturule sisenenud nooremad põlvkonnad erinevad varasematest mitmete näitajate poolest, esmalt seetõttu, et tänane ühiskond on kiirelt muutuv ja igasugune info on kõigile kergesti kättesaadav. Uuringu tulemustest selgus, et tänased noored töötajad vajavad töötamiseks enamat motivatsiooni kui raha. Samas, selliseid töötajaid on võimalik tulemuslikumalt juhtida ja meeskonnatööst on saanud kõige edasiviivam jõud tänapäevases organisatsioonis. Üks lähenemine tööle ja juhtimisele, mis uut põlvkonda motiveerib, kuid samas on oluline tänapäeva kiirelt muutuv asümmeetrilises tervikuna, on paindlikus. Juhtidelt eeldab paindlik suhtumine julgust ja töötajate usaldamist, kuid samas võimaldab oluliselt tõsta meeskonna võimekust. [4]

Üks vastanud tegevjuhtidest kirjeldab oma organisatsiooni igapäevaelu järgmiselt: „*Meie ettevõtte kohta, et elu-äri-turu seis on nii muutlik, et me tegeleme keskmisest ettevõttest keskmiselt vähem strateegilise planeerimisega. Meil puudub täpne plaan või eelarve. Või teistpidi, et kui me võtame mingi plaani, ja olukord muutub, siis oleme teinud tühja tööd. See on see, mis meid on viinud sellise eduni, kus me hetkel oleme. See paneb inimestele kasti ette. Me teeme päris palju asju selle järele, mis parasjagu ümberringi toimub ja mis on mõistlik teha. Me ei ole asju kivisse raiunud, nagu paljud ettevõtted teevad; siis ei suudeta kohaneda muutuva keskkonnaga. Oleme paindlikud.*“ (V1)

Intervjuu tulemustest selgus ka, et tänapäevane uus töötajate põlvkond ootab juhtidelt suuremat vabadust otsustamisel ja tegutsemisel. Noori töötajaid motiveerib tulemuslikumalt tegutsema, kui nad saavad ise oma tööd planeerida ja igapäevaselt selleks vajalikke otsuseid vastu võtta, ilma et peaksid pidevalt juhilt luba küsima ja oma samme kooskõlastama. Noored vajavad ka varasemast rohkem positiivset tagasisidet ja tunnustust, ning mida rohkem nad tunnevad, et neil lastakse oma tööd iseseisvalt teha, seda rohkem nad veenduvad, et neid peetakse võimekaks ja usaldusväärseks.

„*Inimestele anname ka võimalikult suure vastutuse ja mandaadi otsustada. Otsus peaks sündima selles kohas, kus see vajaduse tekib, kuna aeg läheb koguaeg lineaarselt edasi, kui ta peab seda küsimust küsima oma juhilt, tema omakorda oma juhilt, et kui see vastust ükskõik tagasi alla jõuab, siis see otsus ei pruugi enam relevant olla. Mida suurem on inimese võimalus otsustada ja tegutseda, seda rohkem tunneb inimene positiivset, teda usaldatakse ja ta on oma töös hea ja ta võib teha otsuseid, mida klassikalises ettevõttes ei tuleks kõne allagi. Juhi poolt vaadatuna eeldab see tohutut julgust ja usaldust.*“ (V1)

Uute põlvkondade kohta tööturul oli küsimustele vastajatel pigem öelda vaid häid sõnu. Vastustest ilmnes, et noori peetakse varasemate põlvkondadega võrreldes paremini ette valmistatuks,

aktiivsemaks, võimekamaks, seega kokkuvõttes – tööandjale ihaldusväärsimateks töötajateks. Vastajad väärtustavad noorte ettevõtlikkust, värsket vaatepunkti, valmidust teha asju teistmoodi, millest vanemal põlvkonnal sageli puudu jääb. Selliseid noori nähakse töösuhtes võrdsete partneritena ja neid ollakse valmis usaldama.

„Inimesed lähevad kogu aeg targemaks. Mina olen selle poolt, et praegused noored, kes täna on 20 aastat vanad, on oluliselt taiplikumad, leidlikumad kui ise selles vanuses.“ (V2)

Intervjuu vastustest jäi kõlama, et noore põlvkonna väärtuslike oskuste ja vanuse kõrval on väga olulised ka nende isikuomadused ning meeskonda sulandumise võime. Kuna tänapäeva muutunud tööturul on üheks oluliseks märksõnaks „meeskond“, siis pööratakse juba värbamisel erilist tähelepanu uue töötaja sobivusele kollektiivi.

Vastustest nähtub, et värbamisel kaalutakse töötajakandidaadi ettevalmistust, oskusi ja töökogemust ning võrreldakse neid tema suhtumiste ja isikuomadustega. Loomulikult väärtustavad intervjuule vastajad võimaliku uue töötaja tööalaseid saavutusi, kuid varasemast enam keskenduvad nad oma sõnul sellele, millised on tema eeldused saada kontakti olemasoleva meeskonna liikmetega, mõista neid ja teha nendega koostööd. Selgub, et otsitakse nn oma inimest, kes sarnaneks meeskonnaga põhiolemuselt ja väärtushinnangutelt.

„Värbame nii ja naa, kindlasti ei võta inimest, kellel on head oskused ja kehvad omadused. Kui ei sobi meeskonda, aga oskab tööd, siis ei võta. Kui võtad tööle oskuste baasil, siis lased ta lahti omaduste baasil. Ettevõtte läheb oma juhi nägu aja jooksul.“ (V3)

Vanema põlvkonna puhul tuli intervjuu vastustest olulise probleemina välja just paindumatus ja soovimatus endast noorematega koostööd teha, nt vajadusel abi küsida. Vastajad ei sea kahtluse alla vanemad töötajate elukogemust jm väärtusi, kuid oluline on oskus toime tulla kitsaskohtadega.

Paindlikkuse puudumine võib takistavaks asjaoluks osutuda näiteks eeskätt tarkvaravaldkonnas, mis on nii kiiresti muutuv, et eelmisel töökohal spetsialistina tööl olnud töötaja võib uues kohas tihti muutuda täielikuks algajaks. Kui tegemist on inimesega, kes pole valmis avatud suhtlemiseks ja koostööks teiste meeskonnaliikmetega, võivad tulemused olla tõsised.

Küsitlustiku vastustest on näha, et vanema põlvkonna töötajatele võib raskusi tekitada ka suutmatus kohaneda muudatustega, täita tööülesandeid harjumuspärasest erineval moel, aga ka nt osaleda meeskonna töövälistes ettevõtmistes.

„Ühine kultuuriline taust on oluline, arvestame seda ka värbamisel. Vanematel töötajatel on keerulisem sulanduda ja olla paindlik. Nooremad sulanduvad paremini ja on paindlikumad. Värbame pigem isikuomaduste kui oskuste põhjal. Oluline, et lapsepõlv ja kultuuritaust oleks ikka sarnane. Olles proovinud värvata vanemaid inimesi, kellel võiks olla rohkem elukogemust, siis lõpuks see ei ole toimunud, kuna nad oma väärtustes väga kinnistunud ja raske sulanduda. Raske on enda noorematelt inimestel abi küsida. Samuti meeskonna üritustel füüsiliste tegevuste puhul ei ole hea, kui kõik ei saa osa võtta. Ühised väärtused ja tunnused on olulised, et kollektiiv oleks ühtne. Meil on see väga oluline, et meeskond oleks ühtne, teeb töö lihtsamaks.“ (V4)

Vanemad inimesed toetuvad oma elukogemusele ja äraproovitud taktikatele, kuid kaasaja muutunud tingimustes ei õigusta need end alati. Järjest rohkem tuleb tööelus ette olukordi, mis nõuavad ebatraditsioonilist lähenemist, seda eriti valdkondades, mis ka ise on uued ja mittetavapärased. Seetõttu, kui meeskonnas on vanem töötaja, kes ei suuda ega taha olla paindlik, leida uusi vaatepunkte, muuta oma tööstiili, võib see kahjustada meeskonna efektiivsust tervikuna.

3.1.4 Missioonitunde loomise roll tarkvara ettevõtetes

P. Drucker kirjutab, et üha enam tuleb täiskohaga töötajaid juhtida nagu vabatahtlikke. Loomulikult makstakse neile palka, aga arvestada tuleb asjaoluga, et teadmüstöötajad on mobiilsed ja võivad soovi korral lahkuda mõnda teise valdkonda või ettevõttesse, sest nad on oma tootmisvahendite ja teadmiste omanikud ning rahuloluks vajavad nad eelkõige väljakutseid. Et selliseid töötajaid paigal hoida, peavad nad teadma ja uskuma organisatsiooni missiooni.

Intervjuu tulemused näitavad, et tänapäeva muutunud tööturul on missiooniteema tööandjatele tuttav. Ollakse seisukohal, et missiooni teadmine ja sellesse uskumine tõstab meeskonna töö efektiivsust ja ühtsustunnet, mis omakorda kajastub majandustulemustes. Mitmed vastajad kinnitasid, et hoiavad oma töötajaid kursis kõigega, mis puutub missioonitundes ja aitab seda tõsta.

Küsitlustiku tulemustest nähtub, et missioonitunne ei ole midagi sellist, mis iseenesest tekib ja püsib, vaid et seda tuleb teadlikult nii igasse töötajatesse eraldi kui meeskonda tervikuna sisendada ja et selle hoidmise ja uuendamisega tuleb regulaarselt tegelda. Missioonitunne on otseselt seotud sellega, kuidas töötajad ja meeskonnad oma töösse ja iseenesesse suhtuvad, millise pühendumisega oma tööd teevad ja milliste tulemusteni jõuavad. Kui töötaja mõistab, mida ja miks ta igapäevaselt peab tegema, millised on tema töö eesmärgid eraldi ja kogu meeskonna omad tervikuna, siis tõuseb tema motivatsioon, ta suudab pühenduda ja tegutseda tulemuslikult.

Üks vastanud tegevjuhtidest kirjeldab hiljutist kogumust, kui oluline on töötajatele igal aastal üle korrata organisatsiooni missiooni ja neid seda uskuma panna.

„Iga aasta alguses teeme aastakoosoleku, kus teeme PP ettekande, kus räägime, mis meil hästi on läinud, mis arenguplaanid meil on, ja siis aastaeesmärgid. Mida kollektiivsemalt me seda läbi arutame ja teadvustame, seda paremini meil on läinud. Eelmine aasta koroonatõttu jäi see meil ära ja siis oli tunda, kuidas inimestel kadus see siht natuke nagu ära, oli ebakindlust, küsimusi rohkem. See on oluline osa, inimesed on rohkem motiveeritud selle suunas panustama, kui teavad, mis see on. Enne seda kogumust alahindasime selle rolli. Nüüd näeme, et inimestele tuleb selgelt öelda, miks me siin oleme, mida me teeme ja miks me seda teeme. Otseselt lipukirja küll pole.“ (V4)

Üks vastajatest tõi eraldi välja, kui olulist missiooni tema töötajad täidavad ja miks tööd teevad: *„Nad on teadlikud, miks nad oma tööd teevad ja kui suurel määral Eesti ettevõttemaastiku workflow sujuva toimise eest vastutad.“ (V3)*

Intervjueeritavateta vastustest on näha, et missioonitunde seisukohast peetakse oluliseks ka seda, et töötajad tunneksid, et neid väärtustatakse, et nendega arvestatakse ja et nende rahuolu nimel pingutatakse. Kui juhid ja/või juhtkond näitavad töötajate suhtes välja lugupidamist, näiteks kuulavad ära nende arvamusi, kaasavad aruteludesse ja otsustamisprotsessidesse, jagavad informatsiooni, siis tõstab see töötajate lugupidamist ettevõtte vastu ja aitab positiivselt kaasa missioonitunde kujunemisele.

3.1.5 Avatuse roll eestvedamisel tarkvara ettevõtete näitel

P. McCord tähtsustab, et juhil tuleb anda eeskuju, tunnistades avameelselt oma eksimusi, samuti selgitades, kuidas mingile otsusele jõuti ja milles eksiti. See innustab töötajaid mõtteid vahetama ja eriarvamustega lagedale tulema, isegi kui need teiste omadest kardinaalselt erinevad. [8]

T. Saar-Veelmaa on seisukohal, et oluline on inforuumi läbipaistvus, et iga töötaja saaks paremaks muuta tööga seonduvaid protsesse ning suhtlust. Mida vähem on juhtimiskihte, mida rohkem on töötajatel autonoomsust ja vabadust oma tööd korraldada, seda suuremat osadust tunnetavad nad organisatsiooniga. [9]

Ülemaailmse, ettevõtete juhtidele suunatud tooteid ja teenuseid pakkuva firma Corporate Executive Boardi 2010. a uuringust selgus, et firmades, kus on au sees avameelne tagasiside ning avatud suhtlus, teeniti kümne aasta jooksul koguni 270% suuremat kasumit kui ettevõtetes, kus see nii ei olnud.

Läbipaistvus aitab kindlustada ka seda, et inimesed vastutavad oma seisukohtade eest. Juhtkonna ja töötajate vaheline suhtlus peaks toimuma loomulikult mõel mõlemas suunas. [16]

Kui intervjuu käigus sooviti välja selgitada, kuidas on avatusega tänapäevaste edukate ettevõtete juhtimises, ja küsiti, kas nende juhid tunnistavad töötajatele oma eksimusi, siis nad kõik vastasid jaatavalt ja pidasid seda igati loomulikuks. Selgus, et avatud olemist peetakse oluliseks ning selle toimimisele pööratakse tähelepanu. Samuti selgus, et avatuse all mõeldakse eeskätt läbimõeldud ja ausat suhtlemist kõikide töötajate ja juhtkonna vahel, ning et selle võimaldamiseks pööratakse tähelepanu erinevatele asjaoludele, nt lisaks suhtlemisstiilile isegi uste lahti hoidmisele erinevate tööruumide vahel.

„Absoluutselt avatud.“ (V2)

„Tahaks loota, et igati avatud. Avatud kontor, uks alati avatud, valmis inimestega avatud olema. Arenguestlused proovin teha alati võimalikult sundimatus keskkonnas, et inimesed rohkem avaneks. Pigem julgustan rääkima, kui distantseeruks.“ (V4)

Vastajate seisukohtadest ilmneb, et ettevõtte avatuse tase mõjutab otseselt seda, kuidas töötajad tööandjasse suhtuvad ja kuidas nad ennast töötajatena tunnevad. Kui juhid teavitavad meeskonda korrapäraselt kõikidest firma käekäiku puudutavatest asjaoludest, sealhulgas ka probleemidest ja puudujääkidest, siis tõstab see töötajate turvatunnet ja kujundab arusaama, et kõik on kontrolli all ka siis, kui parasjagu kõige paremini ei lähe. Kui juhid on valmis töötajatega suhtlema ja küsimustele vastama, tekitab see suhtumise, et firmal pole põhjust midagi varjata ning et ka tagasilöökide korral ollakse võimelised olukordi lahendama.

Mõlemad ettevõtted, kus intervjuud läbi viidi, on olnud pikemat aega majanduslikult edukad ja seda kasvavas tempos. Lisaks pidevale töötajate jaoks olemas olemisele ja suhtlemisvalmidusele jagavad nad regulaarselt ka informatsiooni ettevõtte käekäigu kohta ning seetõttu on nendes töörahulolu kõrge. Vastustest ilmses ka, et avatust ei ole vaja samastada nn semutsemisega, vaid et on täiesti normaalne jääda tööalase suhtlemise tasandile, suhelda kolleegidena, mitte tingimata südamesõpradena, kes jagavad ka kõiki oma isikliku elu probleeme. Seega on põhjust praktika põhjal järeldada, et avatud informatsioonil ja ausal suhtlemisstiilil on otsene mõju ettevõtte majandustulemustele.

„Kui olukorrad tekivad, teadvustatakse, leitakse lahendus. Tegeletakse pidevalt sellega, mis on parasjagu aktuaalne. Aasta lõpus, kui aasta kokku võtame, siis ma proovin anda firma tegevusest

ülevaate numbritena, ka nendest asjadest, mida igäiks ei näe, näiteks Workplace (business Fb) vahetasime kolmveerand miljonit sõnumit. Raske muidu teadvustada, kui tähtis töövahend see on. Proovime anda tunde masinavärgi sise-elust.“ (V2)

„See on üks põhimõte mis mul on alati olnud, et ma proovin kõik võrdselt kohelda. Ma vahepeal võtan teadlikult aega et analüüsida, ega kellelgi pole saanud paremaid tingimusi, kas ise tunnen, et olen õiglane. Isegi kui see pole avalik eelistamine siis see lõpuks tuleb ikka välja ja see tekitab mõttetut käärimist. Ma tahaks väita, et ma kohtlen kõiki võrdselt.“(V4)

Intervjuu tulemustest ilmnes, et ettevõtetes on kasutusel erinevad praktikad töötajatele avatud suhtlemise võimaldamiseks, kuid sisuliselt on oluline, et juhtkonna liikmed võtaksid initsiatiivi ja tagaksid kõigile meeskonnaliikmetele võimaluse oma arvamust avaldada, vajalikku informatsiooni saada ning otsustamisel osaleda.

„Üsna avatud, käin erinevate osakondade koosolekute vähemalt korra kuus, et inimestel oleks võimalik küsimusi ka otse küsida, kui mingeid teemasid on, siis kutsun ise selliseid asju kokku. Inimesed üsna julgelt pöörduvad ka. Meil on erinevad töötoad, kus neil on võimalus osaleda, kui neid konkreetne teema huvitab või neil on sõna sekka öelda. Arendamine ei käi vaid juhtide vahel, vaid kaasatakse ka töötajaid.“ (V1)

„Oleme avameelsed. Inimestel on tähtis teada, et tööandja on kindlal pinnal. Aastakokkuvõttes on meil alati jutt kasvust, firma on alati kasvus. Majanduslikult hästi kapitaliseeritud ja rahaliselt turvalises olukorras.“ (V2)

Näiteks korraldatakse töötajatele erinevaid kokkusaamisi ja koosolekuid, mille eesmärgiks on jagada mõlemasuunalist informatsiooni: teavet juhtkonnalt töötajatele ja seisukohti töötajatelt juhtkonnale. Üks tegevjuht mainis praktikat, et lisaks töötajate kokkukutsumisele läheb ta ise regulaarselt töötajate juurde töökohtadele, et soodustada võimalikult loomulikult suhtlust enda ja nende vahel.

3.2 Paindlikud töövormid ja suhted töötajatega tarkvara ettevõtetes

Tuginedes Kutsekoja uuringule, levib tänapäeval töötamine igal pool ja igal ajal ehk paindlik suhtumine tööaega ja -kohta. Kasvab ka kaugtöö võimalusi pakkuvate tööandjate hulk. Muutunud on töövorm - tänaseks juba 70% inimestest teeb kaugtööd ja neid on seetõttu vaja teistmoodi juhtida. [5]

Intervjuu ilmnes, et firmajuhid on endale teadvustanud, et seoses töö tegemise kohaga on kaasajal mõistlik olla paindlik. Nagu kaugtöövorm hakkas kogu Eestis levima koos koroonaga ja on tänaseks muutunud tavapäraseks, selgub ka intervjuu vastustest, et seda peetakse loomulikuks ja kasutatakse jätkuvalt. Kui varasemalt peeti loomulikuks, et töötaja tuleb tööülesannete täitmiseks füüsiliselt oma töökohale, siis nüüdseks on see suhtumine muutunud. Leitakse, et pole enam oluline, kus ehk millisel aadressil konkreetset tööd tehakse. Keskendutakse sellele, et töö oleks tehtud, kuid jäetakse töötaja valida, kus ta tööd teeb: kas töökohal, kodukontoris või hoopis kusagil mujal, näiteks kohvikus.

„Viimase paari aasata jooksul oleme selles valla kõvasti õppinud ja arenenud. Enne seda me seda ei harrastanud, ainult erandkorras. Koroona kõige positiivsem külg meie jaoks on, et me oleme õppinud kaugtööd tegema ja leidnud selle jaoks endale tasakaalu.“ (V4)

Intervjuu vastused näitavad, et lisaks töötajatele valikuvabaduse andmisele on juhid omal algatusel astunud samme veelgi kaugemale ja hakanud looma lisavõimalusi kaugtöö tegemiseks. Näiteks saavad töötajad tööd teha isegi väljaspool Eestit. Ollakse seisukohal, et täielik keskkonnavahtus tuleb töötajale kasuks. Varasemalt sai töötaja soovile maale paremasse kliimasse reisida ainult puhkuse ajal, kuid nüüd pakutakse võimalust kaks tegevust ühendada: reisida mujale ja samal ajal ka tööga tegelda.

„Kaugtöö puhul pole meil vahet, kas on covid või ei ole. Me teeme nüüd sellise asja, et teema välisriiki, kus on soe, teeme kontori, et inimesed võivad käia ka seal tööl. Taas üks hellitamise viise. Ehk töö pärast ei pea olema Tallinnas.“ (V3)

Firmajuhid selgitavad, et levinud on ka ainult osalise kaugtöö variant, mis peamiselt tähendab, et töötajad on omavahel kokku leppinud, et osa nädalast töötatakse kontoris ja osa mujal. Sellisel juhul on erinevad tööülesanded ja -tegevused päevade vahel ära jagatud, vastavalt sellele, mis sobib paremini koos tegemiseks ja mis omaette. Eelistatakse just kindalt kokkulepet ja ühetaolisust, sest see võimaldab tööd paremini planeerida ja korraldada nii üksikisiku kui kogu meeskonna tasandil, kui on teada, millega keegi mingil ajahetkel või perioodil tegeleb. Teist varianti, et igaüks valib ise, millal kontoris tuleb ja millal mujal töötab, ei välistata, kuid ollakse seisukohal, et see ei anna nii häid tulemusi.

„E ja R on meil kodutöö päevad ja T, K ja N on kontoripäevad. Me ei soovi, et see oleks erinevalt, kui kõik on ühtemoodi, töötab see paremini. Info liigub paremini. Kuigi meil on üks inimene Sangaste,

üks Narvas ja osas Tartus. Narva kolleegiga rääkides tuli välja, et kui inimesed on kodus, siis suhtlus liigub teise kanalisse ja tase on kõrgem, detailsem info. Kontoripäevadele proovime organiseerida kõik koosolekul, mis toimivad füüsiliselt paremini.“ (V4)

„Väga hästi. Tegelt on niimoodi, et igal töötajal on õigus valida kodukontorit või kontorit. Hübriid töö, et mõned päevad kontoris, teised kodus. Meil saab tööd teha igal pool, kus arvuti lahti teed. Osadel on nimelised lauad, osadel pole, vastavalt töökohale, kellel on vaja.“ (V2)

Kuigi ka siin ilmneb, et traditsioonilised arusaamad on muutunud. Tavapäraselt võiks arvata, et oma tööülesandeid võiks täita omaette kodukontoris olles ja suurteks koosolekuteks peaks kogunema firma kontoris. Selgus et ka koosolekuid võib olla tõhusam pidada distantstilt, sest see distsiplineerib osavõtjaid keskendumisele ja olulisega tegelemisele, ega jäta kuigivõrd ruumi nn lihtsale sotsiaalsele suhtlusele, mis on iseenesest küll vajalik, kuid mitte esmavajalik tööülesannete täitmise ja probleemide lahendamise seisukohast. Erinevate variantide kasutamise ja katsetamise kaudu on kokkuvõttes leitud hea tasakaal kontori ja kodukontori tööpäevade vahel.

„Üldkoosoleku, kus kõik osalevad, teeme suumis esmaspäeval, kui ruumis on rohkem kui 20-25 inimest, siis füüsilise koosoleku eelis kaob ära ja siis toimib suumi kaudu väga hästi. Igapähele saab sõna anda, et laadaks ei läheks. Selleks on kaugkanal väga hea. Kui kõik on koos olemas, siis tekib sotsiaalne pool, käiakse koos lõunal, kohvinurgas, ja räägitakse ka muudu asju, mis ühendab ja loob töökogukonda. Suumi keskkonnas on kõik asjalikumad. Kontoris ikka räägid, mis täna hommikul tegid, nagu à la et mina nägin täna hommikul tagahoovis kitse. Need lähendavad inimesi. Meie oleme leidnud oma ideaalse tasakaalu ja olen selle eest koroona eest tänulik. Kuigi meil on ka osa inimesi, kes kodukontori võimalus ei kasuta, kuna kodus pole kohta, kus tööd teha.“ (V4)

Intervjuu vastused näitavad, et juhid kinnitavad üksmeelselt, et kaugtöö kasutamine on andnud positiivseid tulemusi. Võimalus kasutada tööülesannete täitmiseks paindlikult erinevaid töökohti on kasvatanud töötajate motivatsiooni ja selle tulemusena ka klientide rahulolu.

„Inimeste rahulolu on kõvasti tõusnud läbi selle. Hinnatakse kõrgelt seda, et saab oma pereasju paremini korraldada, peale nädalavahetust rohkem magada ja reedel kiiremini nädalavahetust veetma. Samuti on tõusnud meie klientide rahuolu. Kaugtööd ei pea kartma, pelgama mingil põhjusel. Kuigi meil on vahepeal periood, kus me oleme 5-6 nädalat kodukontoris, et sel ajal hakkas tekkima kerge vöörandumine. Üheskoos tegemine on oluline, kuna meil pole ühtegi inimest, kes programmi kõike

teaks. Kodus olla ei oska enam, pole harjunud enam nii suhtlema, muutub pealiskaudsemaks ja efektiivsus väheneb. Ühisüritused aitavad seda hoida, kevad- ja sügispäevad. Töövõite tähistame ühise lõunaga.“(V4)

Selgub, et töötajad hindavad võimalust oma tööaega efektiivsemalt kasutada ja seda pereeluga ühildada. Töötajad tunnevad ka, et neid usaldatakse piisavalt, kui lubatakse kodus iseseisvalt töötada. Üldiselt ollakse arvamusel, et hübriidtöö on tulnud selleks, et jääda.

3.2.1 Meeskonnatunde hoidmise praktikad tarkvara ettevõtetes kaugtöö korral

USA juhtimisajakiri Harvad Business Review väidab, et tänapäeva pandeemia olukorras laialt levinud kaugtöö puhul on äärmiselt oluline tugevdada sotsiaalseid suhteid ka virtuaalselt. Kaugtöö võib tekitada inimestes tõsise üksildustunde. Korrapäraste kohtumisteta võib meeskonnaliikmetel olla raske luua usalduslikke suhteid ja mõista, kes keegi nende tööd üldse näeb ning hindab. Motivatsiooni hoidmiseks tuleks kavandada meeskonna tavapärasesse tegevusse suhtlemisaeg, mille vältel tähtsaid tööiseid teemasid ei arutata. Selleks sobivad nt reede pärastlõunased videovestlused, korrapärased „kontoritunnid“ kiirsõnumite saatmiseks või väike soojendav vestlus iga koosoleku alguses. Eesmärgiks on, et meeskonnaliikmed õpiksid üksteisega ka isiklikult suhtlema. [17]

Intervjuu vastustest tuli välja, et juhid on teadlikud, et lisaks kaugtöö headele külgedele on sellel olemas ka teatavad kitsaskohad, millega on vaja tegelda. Kaugtöö võimalus annab küll töötajale juurde vabadust seoses tööülesannete täitmisega, kuid samas vähendab tema võimalusi sotsiaalse olendina, kes vajab suhtlust teiste inimestega.

Vastanud juhid lähtuvad põhimõttest, et töösuhte juures väärtustakse lisaks eneseteostusele ja rahateenimisele ka võimalust sõlmida sotsiaalseid suhteid ja rahuldada sotsiaalseid vajadusi. Igapäevane näost-näku kokkusaamine kolleegidega kontoris tekitab töötajas meeskonnatunde, s.o tunde, et ta kuulub oma meeskonda, on üks osa sellest meeskonnast. Samuti saab töötaja jagada kaaslastega oma mõtteid ja tundeid, arutleda tööülesannete täitmise üle, otsida lahendusi nii tööalastele kui isiklikele probleemidele. Kaugtöö kasutamise korral need võimalused ahenevad oluliselt.

Intervjuu tulemustest nähtub, et vastanud on läbimõeldult tegutsenud selle nimel, et minimeerida ja kompenseerida kaugtöö kasutamise võimalikke miinuseid. Vastanud juhid selgitavad, et nad on kasutanud erinevaid võimalusi meeskonnatunde hoidmiseks olukorras, kus kaugtöö on välja

vahetanud traditsioonilised töövormid, eeskätt kontoritöö, kuid samas tunnistavad, et siiski ei asenda need päriselt füüsiliselt koos viibimist.

„Erinevad vestlusgrupid, mis hõivavad virtuaalselt seda tunnet. Siis me korraldame erinevaid meeskonnaüritusi ja ettevõtteüleseid, ja praegu oleme alustama liikumise challengist, mis aitab liita ka siis, kui ei saa füüsiliselt kokku. Viimati tegime Ümber maailma kõndimist, see väga ühendab.“
(V1)

„See on natukene keeruline. Kui see olukord oli uudne, siis tegime teadlikult tiimi koosolekuid, kus inimesed tegid kodus reedel õhtul vahuveini lahti ja ajasid mölajuttu. Nüüd, kus jälle tohib kontoris käia, siis inimesed armastavad seal käia, just selle sotsiaalse elemendi pärast, et saab omavahel suhelda. Kontoripidu korraldama, suvepäevad on rahvusvahelised. Ma tean, et palju inimesed suhtlevad koos väljaspool tööd. Firma on paljudele inimestele teine kodus, et kui teinekord füüsiliselt ei näe, siis säilib ikka perekonnatunne.“ (V2)

Vastustest selgub, et enamus vastavates teooriates soovitud praktikatest meeskonnatunde hoidmiseks on olnud kasutusel või läbi proovitud. Näiteks on plaani võetud veebikeskkonnas korrapäraste kokkusaamiste ja koosolekute korraldamine, milles lisaks tavapärasele tööasjade arutamisele on varutud ka aeg nn lihtsalt suhtlemiseks. Samuti on korraldatud eraldi üritusi, mille jooksul tööst ei räägita ja mis on mõeldud ainult isiklikuks suhtlemiseks

3.2.2 Neljasilmakoosolekute praktikad tarkvara ettevõtetes

Maaailmas enim kuulatud äritaskuhäälring ja koolitusettevõtte Manager Tools (2017) soovib pidada neljasilmakoosolekuid kõigi alluvatega. [11]

Töötajatega hästitoimivate ja tulemuslike töösuhete loomise ja säilitamise seisukohast on oluline personaalne lähenemine juhi poolt igale töötajale. Töötaja jaoks on oluline küll kuuluda kollektiivi, kuid samas soovitakse jääda ka omaette kordumatuks isiksuseks, keda juht märkab ja väärtustab. Selliste töösuhete loomiseks peaks juht leidma võimaluse suhelda korrapäraselt iga töötajaga eraldi.

Intervjuu vastustest nähtub, et kõik intervjuueeritavad väärtustavad individuaalset suhtlemist oma töötajatega ning on selleks kasutanud erinevaid võimalusi, nt üks-ühele koosolekuid nii regulaarselt kui ka vajadusepõhiselt. Juhid kinnitavad oma vastustes, et peavad äärmiselt oluliseks suhelda töötajatega eraviisiliselt, et neid paremini tundma õppida, usalduslikku töösuhet luua ja kokkuvõttes saavutada paremaid töötulemusi.

„Pean ikka, eelkõige sellel eesmärgil, et teada, mis nad tegelikult mõtlevad ja vajavad ning kui neil on mingi mure, siis nad panevad koosolekut üles ja tulevad rääkima. Kindlasti mängib siis mingit rolli ka minu coachi karjäär, see on üks väga hea võimalus jõuda inimesega usalduslikule tasemele. Teha sellist meeskonnaülest kokkusaamist, et rääkige kõik nüüd oma muredest, see ei tööta, seal on ju alati mõni kõrv või silm, kes kuulab. Teen neid siis, kui ise soovin või kui nemad soovivad. Vahejuhtidega on iga kahe nädala tagant, tund-poolteist, ja neid on oma alluvatega kord kuus, vähemalt tunnine vestlus. Üks-üks on meil väga tugevalt juurdunud.“ (V1)

Vastanud kinnitavad, et on kogenud, et vajadus neljasilmakoosolekuteks on igal juhul olemas, kas siis, kui töötaja esialgu väidab vastupidist. Iseenesest on arusaadav, et suhtlemine isiklikul tasandil võib kohati olla raske või harjumatu, kuid seda enam tuleks selle juurutamisele ja kinnistamisele keskenduda. Vastustest nähtub, et juhid on valmis seda tegema, pingutades ka olukordades, kus töötaja ei ole koheselt valmis end avama.

Kunagi projektijuhtimisel, tegin iga kahe nädala tagant inimestega neid üks-ühele koosolekuid, sellel polnud pealkirja ega teemat, inimene tuli, ütlesin tere ja kuulasin. Strateegiliselt ise ei öelnud midagi, peale tere. Inimene rääkis ise sellest, mis talle oluline oli. Kui inimene tuli, ütles, et tal midagi öelda polegi, siis ma teadsin, et me ei saa tunniga hakkama.“ (V1)

Intervjuu vastustest selgub, et alati ei olegi põhjust mingeid uusi vorme välja mõelda, vaid saab kasutada juba olemasolevaid, näiteks iga-aastaseid arenguvestlusi, või kasutada individuaalseks lähenemiseks spontaanselt ära tavalise igapäevase suhtlemise võimalusi. Juhid on seisukohal, et keskenduda tuleb eeskätt suhtlemise sisulisele, mitte vormilisele küljele. Ka neljasilmakoosolekut on võimalik pidada formaalselt, kui osapoolte motiivid on kaheldavad.

„Kui ma näen, et inimesel on pisar silmas või midagi valesti, siis, ja siis, kui vaja salajuttu rääkida. Tegevjuht teeb minimaalselt kord aastas arenguvestlust.“ (V3)

„Pigem töötaja ise soovib, üks on alati avatud. Inimestel tuleb ette teemasid, kus nad tahavad arutada elu sees olevaid asju, tekkinud ambitsioonid, inimesed liiguvad osakondade vahel. Kuulata inimese ootusi, vastata küsimustele, anda soovitusi, kipuvad mentorluse valda minema. Vahel ka juhatuse poolt, kui on näha, et inimene on arenenud ja tubli, siis seda tunnustada. Vajaduspõhised.“ (V2)

Kuivõrd neljasilmakoosolekute pidamisel on tööandja algataja ja aktiivsem pool, siis selgub, vastustest, et vastanud on olnud valmis seda vastutust endale võtma, korraldades juba oma igapäevase kontorikeskkonna selliselt, et see võimaldaks ja õhutaks isiklikku suhtlemislaadi. Samas ei saa

välistada, et mingi aja möödudes muutub ka töötajate jaoks üks-ühele suhtlemine juhiga sedavõrd tavapäraseks ja loomulikuks, et nad ise hakkavad initsiatiivi üles näitama ja kokkusaamisi algatama. Vastused näitavad, et juhid on selleks valmis.

3.2.3 Töötajate motiveerimine tarkvara ettevõtetes

D. Golemani liidriteooria kohaselt tähendab tulemuslik õhkkond vastutust, suhetest kujunevat toetuse- ja soojusetunnet. Õhkkond on otseselt seotud ka inimeste motivatsiooniga. Töötajate soov pühenduda ettevõtte eesmärkidele, töötada täie jõuga ja kasutada oma loovust sõltub organisatsioonis valitsevatest suhetest ning õhkkonnast. [17]

Intervjuu vastustest võib järeldada, et mõistetakse firmas valitseva õhkkonna mõju töötajate töövõimele ja -tulemustele ning et tunnistatakse motiveerimise rolli toetava töökeskkonna kujundamisel. Samuti selgub, et motiveerimisele pannakse suurt rõhku ja et kasutatakse väga laia skaalat erinevaid võimalusi, kuidas töötajate motivatsiooni tõsta ja hoida, alustades õiglasest töötasust kuni ühiste kokkamisteni.

„Reisid, boonused, ühisüritused, ühised lõunad, sporditoetused, parkimine, kontoris on alati puuviljad, kohv, kommid, jõulupeod, igale osakonnale võimaldame ise üritusi korralda, korra aastas käime koos kokkamas.“ (V4)

Vastustest selgub, et firmajuhid teadvustavad, et töötajate motivatsioon oma tööd hästi ja tulemuslikult teha pole iseeneslik hoiak või iseloomuomadus, mis töösuhet sõlmides automaatselt töötajaga kaasa tuleb. Samuti, et ka ettevõttes valitsev õhkkond ei teki ega püsi muutumatuna iseenesest. Juhtide selgitustest on näha, et ollakse valmis motivatsiooni ja õhkkonda panustama ja nende parandamise nimel pingutama.

Intervjuu tulemustest nähtub, et motivaatorina on võimalik kasutada nii tavapäraseid tegureid, nagu töötasu ja töökeskkond, aga neile lisaks ka võimalusi, mis pole juhile kui tööandjale ilmselgelt kohustuslikud. Juhid selgitavad, et kui maksta palka, siis peab see olema õiglane, sest vastasel korral, kui töötaja tunneb, et teda ei hinnata vääriliselt, kaob tal soov panustada end maksimaalselt. Samuti, et motiveerivaks töökeskkonnaks ei piisa kontorist, kus on tagatud minimaalselt vajalik, vaid normaalseks saab pidada ainult tingimusi, mis on paremad kui keskmine ja tavapärane. Töötaja tunneb motivatsiooni töötada, kui ta tunneb, et firmas valitseb õhkkond, milles tema eest hoolitsetakse rohkem kui teistes asutustes.

„Esimene on õiglane töötasu, sporditoetus, normaalne kontor kus on alati juua ja snäkki ja hea olla, preemiad, ühisüritused, mobiilseadmed, varem oli ka kontorimassaž, aga hetkel ei saa lubada kovidi tõttu.“ (V2)

Firmajuhtide vastused näitavad, et nende soov oma töötajaid motiveerida on tõsiselt võetav ja et fantaasiast selle soovi elluviimisel neil puudust ei tule. Materiaalsete lisaväärtuste kõrval kasutatakse ka töötajate enesetunde ja emotsionaalse toimetuleku parandamise võimalusi.

„Tulemustasu, mida on võimalik teenida, ühisüritused, spordikompensatsiooni, tasustatud haiguspäevad, lisapuhkuse võimalus (alates viiendast aastast, viis päeva lisaks jne.) aastapreemiad.“ (V1)

„Koolitused, reisirid, vabadus, paindlikus, boonused, hea palk, meeldiv seltskond, hea sisekliima.“ (V3)

Võrdsel määral hoolitsetakse nii rahalise seisuga kui tervise, sportimis- ja puhkamisvõimaluste eest. Eraldi esiletõstmist väärib seisukoht, et töötajate motiveerimiseks tuleb neile anda vabadust, mis viitab sellele, et juht peab oluliseks õhutada töötajate iseseisvust otsustamisel, oma töö planeerimisel ja teokstegemisel.

3.2.4 Tunnustamise praktikad tarkvara ettevõtetes eestvedamisel

Teoreetikute seisukohtadest tulenevalt võib väita, et efektiivseks juhtimisinstrumendiks peaksid olema otsene suhtlus ja tunnustamine. Küsimustikule vastanute vastused kinnitasid seda. Selgus, et töötajate tunnustamine on igapäevane praktika kõigi nende eneste ja ka nende firmade puhul.

Tunnustamise kõige lihtsam, kuid samas väga oluline võimalus on kiitmine. Töötajate jaoks on väga tähtis saada oma tööülesannete täitmise kohta tagasisidet, nii positiivset kui vähem positiivset. Esmalt aitab tagasiside korrigeerida oma tööstiili ja tegelda põhjalikumalt kohtadega, kus on vaja midagi muuta või paremini teha. Kuid eelnevast veelgi tähtsam on, et ei jääks märkamata ja välja ütlemata see, millega töötaja on hästi hakkama saanud ja mille eest ta tunnustust väärib. Intervjuu vastustest nähtub, et juhid tunnistavad positiivse tagasiside ja kiitmise tähtsust meeskonna eduka eestvedamise ja tulemusliku töötamise seisukohast.

„Õudselts hellitame, raisk, igast üritused, preemiad, sündmused, peod, meeskonnakoolitused.“ (V3)

Vastustest selgub, et juhid peavad iseennast esimeseks, kes peaks märkama töötaja häid töötulemusi ja teda selle eest tunnustama. Sealjuures rõhutatakse eraldi just asjaolu, et esiletõstmine peaks olema

avalik, ühelt poolt selleks, et ka kolleegid saaksid teda, mida keegi on valmis teinud ja saavutanud, aga teisalt ka selleks, et avalikul kiitusel on vaieldamatult palju suurem psühholoogiliselt mõjujõud. Avalik kiitus võimaldab ka kiidetaval endal teistega jagada oma rõõmu jt emotsioone.

„Ühiselt koosolekutel patsutame õlale, laseme inimesel sellest rääkida. See on, et inimesed saavad tunnustust, kolleegide tähelepanu ja teada, millega teised tegelevad.“ (V4)

Lisaks juhi kiitusele on kasutusele võetud ka teisi positiivse tagasiside andmise võimalusi, näiteks see, et töötajad saavad vastastikku ise üksteist tunnustada, või et kogutakse kokku ja avalikustatakse klientide tagasiside. Selline tunnustus on kahtlemata töötaja jaoks väga väärtuslik. Kolleegide kiitus annab informatsiooni oma rolli ja positsiooni kohta meeskonnas tervikuna, aitab tunda end vajaliku ja väärtusliku meeskonnaliikmena. Klientide hinnangute väärtus töötaja jaoks peaks seisnema selles, teistega võrreldes on tegemist nõudlikumate ja pretensioonikamate isikutega, kelle kiitust on kõige raskem ära teenida

„Meil on selline töökeskkond nagu Workplace, mida me kasutame, kui keegi saab millegi heaga hakkama, siis mitte vaid juht tunnustab töötajat, vaid kolleeg kolleegi.“ (V2)

„Meil on kasutusel Soovitusindeks, kus nad saavad otseselt klientidelt tagasisidet ja selle oleme ka visualiseerinud, see on meil kõõgiseinal näha. Selle eest saavad nad ka boonust. Samuti on välja toodud klientide sõnaline tunnustus ja ütleme seda ka koosolekute kõva häälega välja. Samuti müügimehed saavad hea müügi eest rahalist tunnustust. Kaks korda aastas teeme kokkuvõtte soovitusindeksi tulemustest ja sellest saab rahaline preemia.“ (V4)

Küsimustikule vastajate ütlustest selgub, et lisaks heale sõnale on levinud ka tunnustamine ühisürituste ja reise korraldamise ning meeskonnakoolituste võimaldamise kaudu.

„Aastaeasmärkide täitmisel on ühisreis kõigile. Korra oleme käinud Hispaanias, korra Kreekas. Järgmise kohta pole veel kokku lepitud, aga sarnases teemas, et meri, rand ja klubid ehk soe ja meelelahutus.“ (V4)

„Rahalised preemiad, kui on põhjust maksta, ja osakonna üritused, mida laseme neid korralda, kui nad on millegigi hakkama saanud.“ (V2)

See on võimalus premeerida meeskonda tervikuna, ühiste heade töötulemuste eest, mis ühtlasi mõjub positiivselt meeskonnatundele ja kollektiivsele töövõimele.

3.3 Kaasaja tingimustesse sobivad liidristiilid ja parimad praktikad tarkvara ettevõtetes

K. Arula kirjutab, et järjest enam nõutud liidrivõimeks peetakse tänapäeval sotsiaalset tundlikkust, situatsioonide tunnetamist, oskust lugeda ja analüüsida pehmet informatsiooni. [20]

Intervjueeritavate vastustest kõlas vastu, et eestvedamiseks vajalike juhiomaduste hulgas on oluline, et oleks olemas võime tundma õppida erinevaid inimtüüpe ja kuidas nendega suhelda, sest kiiresti muutuv tas tarkvaramaailmas on tööl palju väga erinevaid inimesi. Oluliseks peetakse ka võimet tunnetada, mida neile kõikidele inimestele vaja on ja kuidas olla nendega empaatiline.

„See, kes suudab eest vedada, mitte käskida ja öelda, kuidas midagi tehakse, vaid suudab ise eeskujuga anda, kuulab oma inimesi ja arvestab nendega ning teeb vajadusel nendega koos. Ei ole neist eraldi, ei ütle, kuidas asju tehakse, vaid aitab neid teha. Empaatia, mõista ja aru saada inimestest, kuulamisoskus, huvi inimeste vastu. Inimesed lähevad sulle päriselt korda. Avatus, sihikindlus. Mis mind ennast aidanud - julgus asutada sinna, kuhu teised ei astu või ette ei võta. Julgus on alati pool võitu. Kindlasti vaieldamatult see Coachiks õppimine, see oli aastane programm EBSis, kuidas coachivalt juhtida ja kuidas inimestekeskelt juhtida, mida IT-ettevõttes väga vaja on, siin on väga-väga erinevaid inimesi. Kõige suuremaks kasuks on olnud need kogemused, mis olen selles ettevõttes saanud, kuna ma olen kogenud kõiki ameteid, mis selles ettevõttes on, siis mõistan hästi, mida need inimesed tunnevad või mida nad teevad, mida neil vaja on. Ma ei ole juht, kes on tulnud väljastpoolt, esimest päevast peale juhtima, ma olen need tööd kõik läbi proovinud, mida on vaja juhtida“ (V1)

Vastustest ilmnes, et juhid on seisukohal, et loetletud võimed ei ole neile kellelegi kaasasündinud, vaid et nad on need omandanud ja kujundanud aastate pikkuse tööelu ja läbitud kooolituste jooksul. Selgub, et juhid väärtustavad oskust olla julge eestvedaja, eeskujuga andja, abistaja, tähelepanelik ärakuulaja. Samuti, et nad on olnud valmis õppima ja arendama tööks vajalikke oskusi ning nt ka proovima omal nahal läbi kõik firma töökohad, et omandada kogemusi, mida nad tagantjärele kõrgelt hindavad.

3.3.1 Heale liidriole olulised isikuomadused tarkvara ettevõtetes

Anu Virovere on seisukohal, et kuna juhtimisstiilid on otseses sõltuvuses töö atmosfääriga firmas, osakonnas või meeskonnas, siis sellest tulenevalt sõltub nendest ka firma finantsedu. [18]

Intervjuuritud majanduslikult edukate organisatsioonide juhtide vastustest nähtub, et kõigil polegi koheselt ühest vastust võtta küsimusele, millised omadused peaksid olema olema heal liidril. Samas on tunda tõsist suhtumist, et teema on neile oluline ja et nad on varasemalt korduvalt selle üle mõtisklenud. Samuti, et on olemas seisukohad, kuidas mingid omadused mõjutavad töötajad nii eraldi ükshaaval kui ka meeskonda tervikuna, ning millised konkreetsed tagajärjed on erinevate juhiomaduste rakendamisel. Juhid tunnistavad, et eelistavad teadlikult mingit kindlat stiili ja omadusi, et olla edukad ja jõuda soovitud eesmärkide täitmiseni.

Juhid töid oma vastustes välja pika nimekirja erinevaid omadusi, mida pidasid vajalikuks, et need heal liidril olema oleksid. Enda kohta oldi valmis tunnistama, et edu saavutamiseks vältimatud omadused on olemas, mis näitab, et enesehinnanguga juhtidel probleemi pole.

„Ongi väga erinevad rollid. Kui mõelda liidri või eestvedaja peale, siis mu enda omadused, kuna olen sellega väga hästi hakkama saanud.“ (V3)

Loetletud omadused võib tinglikult ja üldistavalt jagada kahte rühma: need, mis on vajalikud inimeste juhtimiseks, ja need, mis on vajalikud tööprotsesside juhtimiseks. Kuigi samas peab tunnistama, et päriselt neid omadusi ja pooli teineteisest lahutada ei saa, sest need osapooled tervikuna moodustavad firma kui sellise, nagu ta parajasti on.

Inimestega suhtlemisel peetakse vajalikuks selgelt nn pehmeid väärtusi: huumorimeel, emotsionaalsus, positiivsus, rahulikkus, turvalisus, toetavus, veenvus, tasakaalukus. Seega rõhutavad vastanud juhid eeskätt inimlikku, sotsiaalset suhtlemist võrdsel tasandil olevate inimeste vahel, mitte hierarhilist suhtestruktuuri, kus loeb igaühe roll ja positsioon ametiredeleil. Juhilt oodatakse, et ta oleks olemas, suunaks ja toetaks, kui seda on vaja, kuid ei sekkuks siis, kui selleks puudub vajadus.

„Ma tegelikult ei tea, otsustusvõime kindlasti, juht peab olema võimeline kiirest otsatama, ka intuitsiooni najal. Mina hindan kõrgelt huumorimeelt, väike loll nali aitab asjale kaasa. Juht peab olema hea suhtleja, ei tohi tunda ebamugavust.“ (V2)

Hädavajalike heade iseloomuomaduste kõrval on ühes vastuses kirjeldatud ka omadusi, mis juhil ei tohiks olema olla: hirm ja ebakindlus. Kuivõrd juhi ülesandeks on olla eestvedaja, motiveerida oma meeskonda tegutsema, sisendada ettevõtlikkust ja aktiivsust, siis ei saa ta endale lubada kõhklusi ja kahtlusi, vähemalt mitte oma meeskonna ees viibides. Ilmselt on võimatu täielikult välistada juhi elus halvemaid aegu, sest ka juht on ainult inimene ja mitte üliinimene, kuid otsustav on juhi suutlikkus

iseendaga toime tulla ja oma haavatavad hetked iseenda teda jätta. Vastasel korral kaotab kogu meeskond pinna jalgade alt ja firma peab tegevuse lõpetama.

„Juhid on erinevat tüüpi. Juht peaks olema kaasahaarav, juhust kui liidrist, kes inimesi kaasa tõmbab, tema emotsionaalsus, positiivsus. Juht ei tohiks välja näidata sellist kartust, hirmu, igas olukorras suutma jääda rahulikuks, positiivseks. Kui on seesmiselt mingi hirm, siis seda mitte edasi anda. Kiire analüüsivõime, kiire otsustamine, see hoiab stabiilsust. Kui firma juht eesotsas paanikat külwab, siis see levib üle firma ja vise versa.“ (V4)

Üks vastaja on esile toonud huvitava asjaolu, et erinevate riikide suhtluskultuur või olla üpriski erinev. Kui meil peetakse sobivaks suhtumist, et juht usaldab töötajaid, annab neile vabadust ise otsustada ja tegutseda, siis nt Leedus on tema hinnangul valdav pigem autoritaarne stiil koos kõige sellele iseloomuliku tegutsemise ja toimimisega.

„See, kes ei sega töötajatel tööd tegemast. Ma ise olen selgelt selle mõttelaadi esineja, et juhtimine ei ole mingi asi, mida saab, aga ei peaks tegema vägisi. Ei tohi olla meeletu organiseerimine. Juhi roll on olla kõikidele organisatsiooni mentoriks, suunav ja toetav roll. See pole kogu maailmas nii, Leedu on selgelt erinev. Leedus on tugev hierarhia, tiitel ja positsioon. Kogu maailm samas tempos ei muutu. Juht peab olema otsustusvõimeline, vastutama, veenev ja kirglik. Sa tead, et sa tahad seda teha, tead, mida teed, ja vead selle kogu kupatuse sinna ise kõige ees kohale. Kui firma saab valmis, siis pole minul seal midagi teha. Kui firma valmis, on vaja kedagi, kes oleks administreeriv, stabiilne, usaldusväärne, järjepidav, rutiini taluv, rahulik. Ma ise suudan rutiini taluda teatud hulgal ja ennast sundides.“ (V3)

Intervjuu vastustest nähtub, et firma tööprotsesside seisukohast peavad juhid oluliseks võimet meeskonda kaasa haarata, eest vedada, kiiresti otsustada, administreerida, olla otsustus- ja vastutusvõimeline, stabiilne, usaldusväärne, järjepidav, taluda rutiini. Iseloomulik on, et head juhti võrreldakse hea müügimehega, sest mõlemad peavad oskama olla sihikindlad, järeleandmatud, veenvad ja kirglikud.

3.3.2 Tagasiside andmise praktikad tarkvara ettevõtetes

Halley Block on seisukohal, et positiivne ja negatiivne tagasiside tuleks hoida lahus. “Võõleiva” meetodil tagasiside pole mitte ainult segane, vaid järgmisel korral, kui töötaja kiita saab, ootab ta ärevusega ka varjatud negatiivset. Parema on anda töötajatele võimalus oma saavutuste üle uhkust tunda, keskendudes ainult positiivsele, kui see on õigustatud. Kui on oodata midagi positiivset, on

kuulajad tähelepanelikud ja hindavad seda. Kui tuleb tegelda negatiivsega, saavad töötajad keskenduda probleemile ja võimalikele lahendustele, ilma et see oleks komplimentide võileival segamini. [16]

Intervjuu vastustest tuli välja, et tagasisidet antakse mitte eelkirjeldatud meetodil, vaid positiivne ja negatiivne tagasiside edastatakse pigem eraldi. Selgub, et juhtidel on kindlaskujunenud ja praktikas toimivad seisukohad, kuidas on võimalik anda tagasisidet läbimõeldult ja tulemuslikult. Tagasiside andmine pole eesmärk omaette, vaid selle põhjuseks on soov oma kogemustest õppida ja neid ära kasutada, et edasi minna oleks võimalik targema ja võimekamana.

Firmajuhtide vastustest ilmnas, et positiivset tagasisidet antakse töötajale võimalikult kiiresti ja kolleegide ees, sest sellisel meetodikal on kõige paremad tulemused nii töötajale enesele kui meeskonnale tervikuna. Avalik kiitus motiveerib seda, keda kiidetakse, ja lisaboonuseks on siinkohal asjaolu, et ka teised sellest koheselt ja otsesest allikast teada saavad. Tunnustamine tõstab kiidetava enesehinnangut, suureneb tema eneseusk ja võime ka edaspidi midagi väärtuslikku korda saata. Neis, kes kiitmist pealt kuulevad, areneb empaatiavõime ja oskus teisele kaasa elada, aga neis tekitab see ka nn positiivset kadedust, st soovi ka ise sama tubli olla.

„Operatiivselt, eriti kui on midagi tunnustavat/head öelda, olgu see siis kohe kohvitassi juures või tšätis. Positiivne on olulisem firma käekäigu osas. Kommunikatsioon, kiirelt, väikestes tükkides, vahetult. Räägi inimesega. Ülemus-alluva suhet ei kultiveeri. Inimene oskab rõõmu tunda sellest, et kui ütles „See tuli sul küll hästi välja!“ Vabam, pehmem. Negatiivse tagasiside juures peab olema taustsüsteem, konstruktiivne kriitika, mis sellest halvasti läks.“ (V2)

Samuti selgus vastustest, et negatiivset tagasisidet eelistavad juhid töötajale anda pigem eraviisiliselt ja konstruktiivselt. Kasutatakse ka võimalust vahetada keskkonda, minna kontorist eemale, et inimesed rohkem avaneksid. Olukord, kus kedagi on vaja kritiseerida või hukka mõista, on kahtlemata ebameeldiv ja pingeline mõlemale osapoolle.

„Ei poolda avaliku ristilöömist, ehk kui mul on töötajale etteheiteid, konstruktiivset tagasisidet anda, siis seda ikka privaatsest. Samuti selleks, et inimesi avada, et nad räägiks oma soovidest ja mõtetest. Inimesed on erinevad, osad on avatumad, teised kinnisemad. Regulaarsuse alusel toimub arenguveestlus korra aastas, oma müügitiimiga korra kuus. Vajadusepõhiselt kutsun inimese lõunale.“ (V4)

Halva olukorra lahendamisel saavad otseselt määravaks juhi isikuomadused, eeskätt delikaatsus ja otsekoheus. Negatiivse tagasiside andmise eesmärgiks pole töötaja mahategemine, vaid võimaluste otsimine, kuidas edaspidi sarnaseid vigu vältida. Kui kritiseerida inimest teiste ees, oleks sellise eesmärgi saavutamine välistatud, sest see kahjustaks veelgi niigi halvas olukorras olijat, aga lisaks sellele rikuks ka firma sisekliimat.

3.4 Koolitused ja innovatsioon tarkvara ettevõttes

P. McCord ütleb, et ametikõrgendused ja täiendkoolitused võivad tiimijuhtidele tunduda rahuldust pakkuvad ning tulemuslikud [8]. Kuid edutamise ja inimeste koolitamisega tegelemine pole meeskonna töötulemusi silmas pidades sageli sugugi parim tegevus. Osakonnajuhid ei pea tegelema karjäärinõustamisega. Tänapäeva kiiretempolises ärimaailmas võib sellisesse rolli astumine saatuslikuks saada. T. Arro väidab, et tänapäeval on elukestev õppimine muutunud tegelikkuseks [6]. Kes sellest aru ei saa, kukub kiiresti mängust välja. Firmasisesed mahukad koolitusprogrammid, oskuste kaardistamine ja palga maksmine oskuste järgi on see, kuidas pidev õppimine välja näeb. Töökoha valikul väärtustavad uue põlvkonna teadmustöötajad ühe olulise kriteeriumina tööandja pakutavaid arenguvõimalusi. Järjest tähtsamaks muutuvad suhete ja suhtlemisega seotud oskused. Inimene võib iga päev kuuluda uude töögruppi, mis tavaliselt koosnevad mitme eriala ja rahvuse esindajaist. Koostööoskused ja kultuuriline sensitiivsus saavad kõigile üha tähtsamaks. Sellest võib järeldada, et vaid koolitustest ei piisa enam töötajate hoidmiseks.

P. F. Drucker ütleb, et üha enam muutuvad inimesed teadmustöötajateks, kes ei ole juhi alluvad, vaid tema liitlased. Pärast koolitusaja läbimist peavad teadmustöötajad tundma oma tööd ülemusest paremini. [7]

Vastanud juhtide tagasisidest nähtub, et nende organisatsioonides ollakse seisukohal, et töötajate koolitamine on üheks oluliseks meetodiks, kuidas liider meeskonda juhib ja eesmärgi poole suunab. Juhid tunnistavad, et parimate töötulemuste saavutamiseks tuleb süstemaatiliselt tegelda nii meeskonnaliikmete võimekuse tõstmise ja arendamisega nende tööülesannete tõhusaks täitmiseks kui ka üksikisikute oskuste täiendamisega teha koostööd ja toimida ühtse, tervikliku meeskonnana. Koolitusi korraldatakse nii läbimõeldud ja paikapandud plaanide kohaselt, aga ka vajadusepõhiselt.

Vastustest selgub, et enim rõhku pannaksegi just meeskonnakoolitustele, et luua kogukonnatunnet, meeskonda, milles selle liikmed tunnevad üksteist võimalikult hästi, on empaatilised, püstitavad endale ühiseid eesmärgid ja suudavad neid ka teostada. Töötajatele on võimaldatud mitmesuguseid kaasaegse mõtteviisi ja meetodikaga koolitusi ja treeninguid, mis õpetavad mõistma nt

meeskonnaliikmete omavahelisi erinevusi ja kuidas seda asjaolu parema koostöö tegemise huvides ära kasutada. Pööratakse tähelepanu oskuste arendamisele toimida ühtse ja sihikindla meeskonnana ka olukorras, kuid reaalselt tehakse tööd erinevates asukohtades, interaktiivseid vahendeid kasutades.

„MADi koolitused enamasti, looduses ja maastikud toimivad, üliägedad on. Oleme teinud firmale erinevatel aegadel, palju, ülejäänud erialased. Seal on alati lõbus ja pingutus, ehk töö ja vile käib koos. Näiteks peab tegema filmi, ühe võttega, 5-6 inimest, loosiga žanr ja teema.” (V3)

Intervjuu vastustest on näha, et meeskonnakoolituste kõrval tullakse vastu ka töötajate soovile areneda ettevõtte siseselt isiklikult. Juhid tunnistavad, et meeskond tervikuna saab olla ainult nii tugev nagu on selle liikmed ükshaaval võetuna. Oluline on arendada nii inimeste professionaalseid kui sotsiaalseid oskusi. Igaüks peaks olema oma töövaldkonna parim asjatundja, kuid samas tulema edukalt toime ka inimsuhetega ja oma rolliga teiste hulgas. Vastuste põhjal saab väita, et koolitamise tähtsust mõistetakse ja motivatsioon neil osaleda on olemas.

„Meeldivad endale esinemiste koolitused, videokoolitused, kus salvestatakse su esitust ja saad ennast kõrvalt vaadata ja analüüsida. DiSC koolitused, inimeste inimtüüpide mõistmine, et teaduslikult mõista, kuidas mingite inimestega suhelda. Koolitused, kus on teooria ja praktika käsikäes. (V4)

Intervjuu tulemustest selgub, et omaette teema on juhtide oskused ja nende koolitamine. Üks juht kirjeldas elavalt, kuidas ta on teadlikult keskendunud liidriks olemiseks vajalike omaduste arendamisele ja seetõttu jätnud tagaplaanile nt sisulise või tehnilise poole sellest tööst, mida firmas tehakse. Juhid väärtustavad oskust võtta aega inimeste jaoks, märgata neid ja olemas olla nende jaoks.

„Mina on spetsialistist välja kasvanud juht, aga tänases firmas olen ma firma kõige lollim inimene ehk valdkonna kohta tean kõige vähem. Eelmises kohas oli roll algselt tehniline koolitus ja mentor olla, edasi järgmine samm on sealt eemal olla. Abiks on olnud ka tehnilised koolitused, Excel, finantspool. Suurtes ettevõtetes kiputakse edutama häid spetsialiste. Juhiks saamiseks oleks oluline milleski kõigepealt heaks saada ja sellega silma paista. Ilma kogemuse ja vanuseta on kolleegidelt keeruline respekti saada. Ühine kultuuriruum on oluline ikka.” (V4)

Nad ei karda olukorda, et nt toodete teemal võivad tema töötajad temast kordades targemad olla. Juhid peavad oma valdkonnaks eestvedamist, firma eesmärkide ja strateegiate väljatöötamist, innustamist ja juhatamist. Sel ajal kui meeskond täidab tööülesandeid, mille tegemiseks firma on loodud, peab juht olema suuteline looma edukaks tegutsemiseks vajaliku õhkkonna ja tingimused.

3.4.1 Innovatsiooni soodustamine tarkvara ettevõttes

Kutsekoja uuringu soovitusel tuleks maksimaalselt panustada järgmise põlvkonna juhtidesse-ettevõtjatesse, rahvusvahelistesse vaadetesse ja kogemustesse, teadlikusse riskivõtmise julgusse. Veelgi olulisemaks muutuvad liidrivõimed ja eestvedamine, loovus, innovatsioon, katsetamine ja eksperimenteerimine, teistest valdkondadest üle toodud võtete kasutamine, ebakindluse ja riskide aktsepteerimine ja maandamine. [2]

Intervjuueeritavate vastustes kõlas läbi, et innovatsioon ja tänapäevane ettevõtte on omavahel lahutamatult seotud. Kuivõrd kogu kaasaegset tööturгу tervikuna iseloomustab innovaatus, siis seda enam ei saa ITvaldkond läbi pideva uuenemiseta. Vastanud esindavad ettevõtteid, milles erinevad muudatused toimuvad kiiremini kui kusagil mujal. Seetõttu on läbimõeldud innovatsiooni toetamine ja soodustamine kindlasti nende firmade edu üheks eelduseks.

Kuna tarkvaramaailm on nii kiirelt muutuv, tuleb igapäevaselt tegeleda muutuste kavandamise ja elluviimisega. Küsimustiku vastustest nähtub, et otseselt strateegilise juhtimisega ei tegelda, pigem on kasutusel agiilne juhtimine. See tähendab, et kuigi pikemad eesmärgid ja nn lõpptulemus on paika pandud, siis tegelikkuses liigutakse nende poole jaokaupa, sammhaaval. Eesmärkide saavutamise protsess jagatakse väiksemateks osadeks, pannakse iga kord eraldi paika prioriteedid ja antakse tagasisidet, et äratehtust õppida ja edasi liikuda.

„Kuna me oleme tarkvara-arenduse firma, siis see on meie jaoks elu lahutamatu osa. Oleme agiilsed selle koha pealt, kuna oma uuendustegevust ei planeeri, aga kui rohujuure tasemelt tuleneb mingi idee, siis teeme. Tarkvara-arendus on natukene loominguline tegevus, päris maalimise ja luuletamise seda võrrelda ei saa, aga vägisi seda teha ei saa. (V3)

„Meil on add-hopp koosolekud, spontaanselt, ja neil on vaja mingeid asju lahendada ja selle arutelu käigus, mis ei olnud planeeritud, et see kell hakkame lahendama ja siis see lahendus kirjutatakse valmis ja saadetakse laiali.“ (V1)

Seoses innovatsiooni soodustamisega rõhutavad intervjuul vastanud juhid meeskonnaliikmete julgust võtta riske ja teha vigu. Juhid peavad väärtuslikuks, et töötajad oleksid võimelised looma muutusi ja neile reageerima. Selleks kujundatakse firmas töökeskkonda ja -tingimusi, et inimeste loovus saaks avalduda ja areneda. Töötajaid julgustatakse oma mõtteid välja käima, innustatakse nn kastist välja mõtlemist. Samas peetakse loomulikuks, et kõik ideed ei tarvitse olla head või ellurakendatavad, et kohati võidakse ka eksida. Kinnitatakse, et vigade tegemine on igati lubatud, eriti kui neist osatakse

õppida. Võimet olla innovaatiline ja sellega kaasa minna peetakse sedavõrd oluliseks, et seda otsitakse tulevastelt töötajatelt ka juba värbamisel.

„Sellega tegeleme igapäevaselt, me arendame oma toodet edasi, ma alati üritan rääkida inimestele, et töö tegemine ei tohi olla iga hinnas eest vigade vältimine, vigade tegemine on täiesti ok, juhul kui nendest vigades õpime ja selgitame välja vähemalt ühe viisi, kuidas seda asja teha ei saa. Innustan inimesi proovima uusi võimalusi, kahtlema dogmades ja mitte kartma vigu teha.” (V1),

Intervjuu vastustest nähtub, et juhtide jaoks on oluline fookuse hoidmine inimestevahelisel koostööl ja iseorganiseeruvale meeskonnale. See tähendab, et juht on seisukohal, et kaugeltki kõike meeskonna elus ja toimimises ei pea viimseini ära planeerima ja ette kavandama, vaid et tuleb jätta ruumi ja vabadust ka spontaansusele ja omaalgatusele. Peab olema usku, et töötajad on suutelised tegutsema ja tööd edukalt korraldama ka iseseisvalt. Samuti on tähtis, et meeskonnaliikmed oskaksid üksteist väärtustada ja oleksid valmis võrdselt panustama ühiste eesmärkide täitmise nimel.

„Selle tekkimiseks peab olema igapähe, kes on tiimi liige, anda selleks oma panus, et lolli mõtet ei halvustata ja iga idee arutatakse ning kõigil on sama kaal. See tekitab sellise õhkkonna, kus tekib palju uusi ja häid mõtteid, nii ei saa teha, et üksikud inimesed mõtlevad uusi ja häid mõtteid, nii ei tule innovatsioon, no tuleb, aga mitte väga palju ega väga kiiresti.” (V3)

Üks juhtidest kirjeldas, kuidas neil on kasutusel teoorias soovitud praktika, et töötajale tuleb igapäevaselt anda teistest tööülesannetest vaba aega, et oleks ruumi innovatsiooni tekkimiseks.

„Mis on sellise asja eelduseks, et iga viimane minut päevas ei tohi olla planeeritud, et tööpäev on ainult koosolekuid täis, et siis ei jää aega teha midagi loovat. Ma väga usun siin seda printsiipi, et töötajad tohivad olla 80% koormatud, et säiliks loovus. Et ülejäänud aeg, mis pole planeeritud, siis nad mõtlevad midagi uut ise välja. Inimesi ei tohi üle koormata, muidu kaob loovus ja innovatsioon kohe ära.” (V1)

Ollakse seisukohal, et kui meeskonnaliikmete tööaeg on viimseini sisustatud ettekavandatud ülesannete täitmisega, et jää selle kõrvalt aega loovuseks ja ümberkorraldustele mõtlemiseks. Plaanide tegemiseks, fantaseerimiseks, ettepoole vaatamiseks vajab töötaja rahulikku, sisustamata aega, et tema mõtted saaksid vabalt liikuda ja midagi seniolematut välja käia.

3.5 Küsimustiku teeniv (ingl *servant*) juhtimisstiili tulemuste analüüs

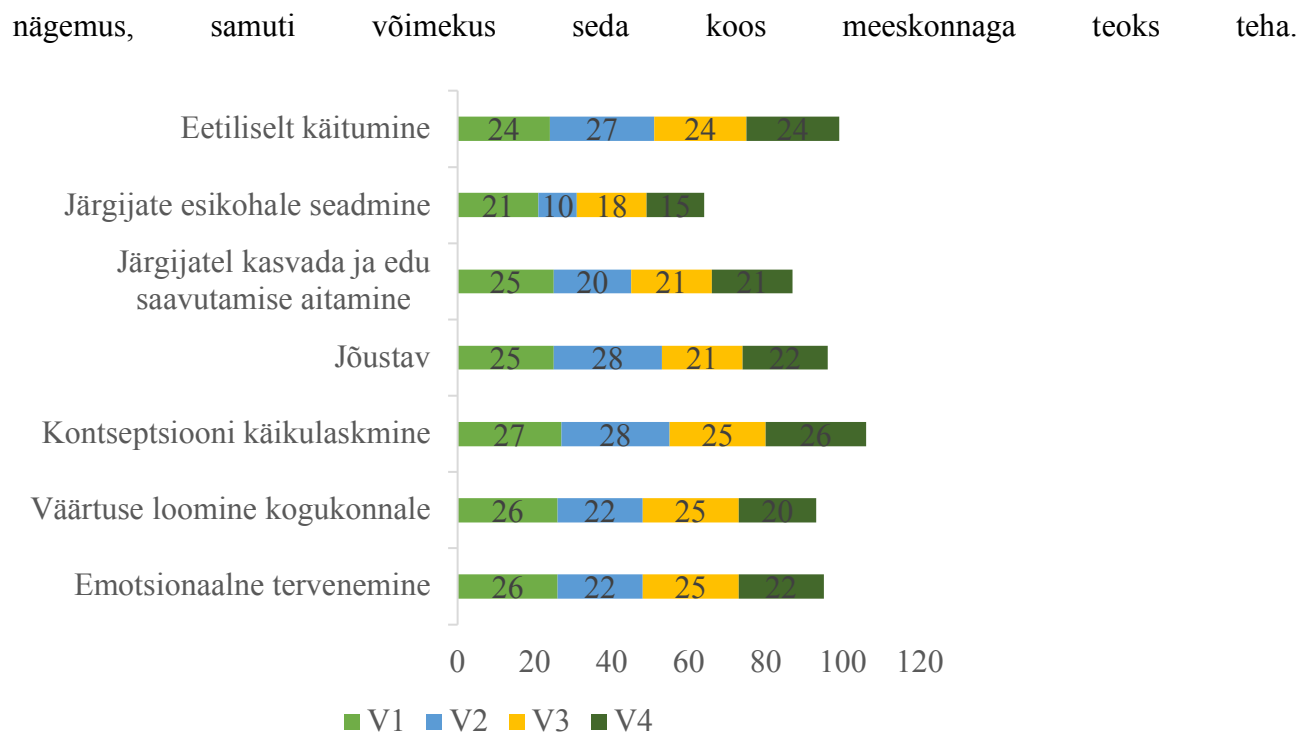
Ettevõtte Tiempo Development kogemused tõendavad, et tänapäeva tarkvaraettevõtte juhtimisel on kõige tähtsamad juhiomadused kliendikesksus, kohanemisvõime, õppija mentaliteet, vastupidavus, emotsionaalne intelligentsus, sügavad tehnilised teadmised, tugevad suhtlemisoskused, teeniv (ingl *servant*) juhtimisstiil, delegeerimine ja keskendumine suurele pildile. Vastavalt Adobe uuringule on kliendikogemuse juhtivad ettevõtted ületanud tõenäolisemalt 2019. a ärieesmärke kui teised. Teeniv juhtimisstiil järgib loogikat, et juhid saavad oma tulemused pigem aidates alluvatel oma potentsiaali avada ja meeskonda tõhusalt tööle seada, mitte vaid autoriteeti kasutades [19]. Küsimustiku leiab lisade alt (Lisa 2 [24])

Küsimustiku tulemuste põhjal võib kinnitada, et kõikide vastanud juhtide teeniva juhtimisstiili kasutamise määr oli keskmine, üle selle või kõrge. Seega on teeniv juhtimisstiil sobilik tarkvaraettevõtetes kasutamiseks. Mõlemad organisatsioonid, mida küsitletud juhid esindavad, on oma valdkonna lipulaevad, nende iga-aastased tulemused kinnitavad nende kasvu ja arengut. Nende firmade töötajate motivatsioon, samuti ka klientide rahulolu on kõrged.

Tabel 3. Küsimustiku tulemuste skaala tõlgendamise legend

Tulemuste skaala	Vahemik	Tõlgendus
Kõrge vahemik	23-28	Näitab tugevalt sellist teenistuja juhtimiskäitumist
Mõõdukas vahemik	14-22	Kaldub näitama seda teenistuja juhtimiskäitumist
Madal vahemik	8-13	See teenistuja juhikäitumine alla keskmise või eeldatava taseme
Äärmiselt madal vahemik	0-7	Ei kipu üldse seda teenistuja juhtimiskäitumist üles näitama

Küsimustiku vastustest selgub, et kõige kõrgemalt väärtustavad juhid oskust oma kontseptsiooni ellu viia. Neli vastanut andsid sellele omadusele kõige rohkem punkte. Sellises suhtumises väljenduvad juhtide kõige positiivsemad omadused. Nad on veendunud, et just juht on see, kellel peab olema selge ja süsteemne ettekujutus, mida firma teha tahab ja kuhu liikuda soovib, samuti, mida ja kuidas on vaja saavutada. Lisaks visioonile on vaja ka oskust seda kõike meeskonnale ihaldusväärseks ja arusaadavaks teha, eest vedada, kaasa haarata, ühise eesmärgi poole juhatada. Kuivõrd antud juhul on tegemist edukate ettevõtetega, võib neist vastustest järeldada, et juhtidel on olemas oma kindel



Joonis 1. Vastajate V1,V2,V3,V4 küsimustiku tulemused

Kõigi vastanute tulemuste põhjal saab öelda, et nende võime oma tööd tehes eetiliselt käituda on väga kõrge. Küsimustikus on eetilise käitumise all mõeldud eeskätt hoolivat, teistega arvestavat käitumist. On mõistetav, et juht ei saa mööda minna töötajate huvidest ja vajadustest, kui ta soovib, et meeskond töötaks motiveeritult ja tulemuslikult. Kuivõrd igal ettevõttel on paigas oma eesmärgid ja tulemused, mida tahetakse saavutada ja kuhu välja jõuda, siis on aruka juhi jaoks enesestmõistetav, et selleks tuleb valida sobiv käitumisstiil. Antud juhul on võimalik väita, et juhid on teinud õige valiku.

Firma kontseptsiooni teostamise kõrval on juhile oluline töötajate jõustamine. Küsitletud juhtidest kaks hindavad seda tegevust väga kõrgelt ja kaks kõrgelt. Ilmselt on juhid endale teadvustanud, et töötajate võime oma tööga firma edusse panustada ei ole lõppematu suurus. Paratamatult tuleb ette ka kehvemaid aegu, kuid on oluline, et alati oleks olemas keegi, kes teab, kuidas saada uut jõudu edasi liikumiseks. Samuti ei tarvitse igal üksikul töötajal oma tööülesandeid täites olla pidevalt silmade ees tervikpilt. Kas siin tuleb kasuks, kui üks isik hoolitseb, et meeskonnal ei ununeks, mille nimel pingutatakse ja kuhu tahetakse jõuda. Juhtide vastused näitavad, et nad on sellise rolli enda peale võtnud.

Küsimustiku vastustest selgub, et emotsionaalset intelligentust hindavad kaks juhti väga kõrgelt ja kaks kõrgelt. Sellest võib järeldada, et juhtidel on olemas võime mõista, tajuda, juhtida ja väljendada

nii enda kui teiste emotsioone. Sellised omadused on edukale juhile ilmselgelt vajalikud. Meeskonna juhtimise seisukohast on väga tähtis, et juht suudaks adekvaatselt aru saada, mis toimub tema töötajatega, mida nad mõtlevad ja tunnevad. Kui juht mõistab oma töötajaid, on tal võimalik neid edukalt juhtida soovitud eesmärkide suunas, sealjuures ettetulevaid takistusi ületades. Töötajate vaatepunktist on omakorda oluline, et neile ei jääks ebaselgeks, mis toimub juhi peas. Kui töötajatel puudub arusaam, mida juht mõtleb, tunneb ja neilt ootab, ei saa rääkida normaalselt tööõhkkonnast ja headest tulemustest. Seega, lisaks töötajate mõistmisele peaks võimekas juht suutma end ka ise töötajatele arusaadavaks teha.

Kaks juhti neljast pidasid väga oluliseks oma kogukonnale väärtuste loomist ja kaks juhti oluliseks. Nende jaoks on oluline saada meeskond tõhusalt tööle nende heaolu tõstmise kaudu, mitte autoriteeti kasutades. Töötajate motivatsiooni tõstmise küsimus on edu saavutamise üks võtmeküsimusi. Sellega tegelemiseks on erinevaid võimalusi, millest mitte kõik ei ole edukad. Lühiajaliselt võib ilmselt edu saavutada ka käskimise ja keelamisega, kuid pikemas perspektiivis see ennast ei õigusta. Edukad ettevõtted on tavaliselt läbi mõelnud ja sõnastanud, mis on nende väärtusteks. Meeskonna heaolu eest hoolitsemine on üks väärtusi, milleta on võimatu saavutada ettevõtte edu. Küsitletud juhtide vastustest nähtub, et nad mõistavad ja rakendavad ellu seda põhimõtet.

Oluline on lasta töötajatel kasvada ja edu saavutada. Seda asjaolu hindab väga kõrgelt üks juht ja kõrgelt kolm juhti. Võib järeldada, et juhid toetavad töötajate potentsiaali avanemist, et nad saaksid kasvada ja eduelamusi kogeda. Võib öelda, et töötajate oskused ja võimed on materjal, millest firma edu üles ehitatakse. Ei piisa sellest, kui juht värbab parimad töötajad. Edukas juht on suuteline oma meeskonna parimate oskuste, kogemuste ja eeldustega ka midagi peale hakkama, soodustama nende maksimaalset esilekerkimist, ärakasutamist ja edasiarendamist. Töötajate motivatsioon ja panustamisvõime edened seda rohkem, mida enam nad tunnevad, et juht neid hindab ja toetab.

Intervjuu vastustest selgub, et kõige problemaatilisem oli juhtide jaoks meeskonnaliikmete ehk järgijate esikohale seadmine. Üks vastanu ei väärtustanud seda üldse (Vt joonis 1) ja teised kolm väärtustasid, aga mitte väga kõrgelt. On muidugi võimalik küsida, et kes või mis on üldse ettevõttes esikohal ja kes on see, kes sellise järjestuse koostab. Samas ei ole põhjust kahelda, et töötajad on olulisemaid koostisosi, sest nemad teevad seda, milleks firma üldse loodud on ja ilma nendeta pole ka firmat. Vastused näitavadki seda, et meeskond on seatud tähtsale kohale, mis väljendub eeskätt neile heade töötingimuste loomises, nende kaasamises ja tunnustamises.

KOKKUVÕTE

Lõputöö uurimisprobleemiks on uuritavate ettevõtete kaasaegse tööturu muutunud tingimuste kasutamine, kus antud situatsioonides pole võimalik jätkata juhtimist eelmise sajandi võtete ja stiilide järgi. Lõputöö eesmärk on välja selgitada uuritavates ettevõtetes kasutusel olevad eestvedamise võtted, et anda ülevaade/hinnang, millised on parimad praktikad tänapäeva muutunud tööturu tingimustes.

Teooriale tuginedes peaksid muutunud tööturul juhid tegelema rohkem eestvedamise kui juhtimisega. Hea liidri omadustes on omal kohal empaatia ja emotsionaalne intelligentsus. Paindlikud töövormid on töötajatele aina olulisemad. Kätte on jõudnud meeskondade kuldaeg ja kogukonna tunne on oluline motivaator. Uutele põlvkondadele on palgast olulisemad organisatsiooni visioon ja missioon. Aina olulisemad on inimestevahelised suhted, avatus ja läbipaistvus.

Käesoleva lõputöö uurimisobjektiks on kahe kaasaegse, eduka ja innovaatilise, majandustarkvara pakkuva ettevõtte neli eri tasandi juhti, kelle tööks on oma meeskonda eestvedamine tänapäeva muutunud töökeskkonnas. Empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutati kvalitatiivseid meetodeid nagu poolstruktureeritud intervjuud varem koostatud kava alusel ning küsimustiku. Saadud vastuseid analüüsiti juhtumiülese ehk horisontaalse (*cross-case*) analüüsi abil. Analüüsi tulemusena selgusid uuritava objekti liidristiilid ja parimad juhtimispraktikad tänapäeva muutunud tööturu tingimustes. Uuritavates ettevõtetes on kasutusel *Servant* liidristiil, mis teooria järele soovitatud kasutada tarkvaraettevõtete juhtimisel. Võttes arvesse nende majandustulemusi, töötajate ja klienti rahulolu, on valitud liidristiil igati sobilik eestvedamiseks muutunud tööturul.

Lõputöö uurimisülesannete täitmiseks tehti alljärgnevaid asju ning nende tulemusena jõuti vastavatele järeldustele. Loodi teoreetiline raamistik muutunud tööturust ja juhtimispraktikatest. Selle jaoks töötati läbi kümneid raamatuid, ajakirju ja artikleid, et viia ennast kurssi kõige kaasaegsemate teooriatega. Selle tulemusena tekkis ülevaade, millised võiksid olla eestvedamise praktikad.

Analüüsiti ettevõtetes kasutusel olevaid praktikaid ja toodi välja neist parimaid. Selleks loeti ja kuulati korduvalt üle intervjuusid ning nende transkriptsioone, analüüsiti ning võrreldi küsimustike tulemusi. Selle põhjal kirjutati analüüs ja määrati kasutusel olevad liidristiilid ning toodi välja parimad kasutusel olevad praktikad. Leiti, milline liidristiil on kasutusel muutunud tööturul tarkvaraettevõtetes, tuginedes läbiviidud küsimustiku tulemustele. Sellest võib järeldada, et teooria ja praktika lähevad kokku.

Viidi läbi intervjuud ja küsimustik Directo OÜ ja Excellent Business Solutions Eesti AS juhtidega ning analüüsiti selle põhjal parimaid praktikaid. Esmalt lepiti kokku e-maili teel intervjuu aeg. Intervjueeritavad andsid loa kasutada lõputöö ettevõtte nimesid. Kolmel korral toimus intervjuu Google Meets'i vahendusel ja salvestati kasutades Voice Memo aplikatsiooni ning ekraanisalvestust. Neljas intervjuu toimus vastaja isiklikus kontoris ja salvestati Voice Memo aplikatsiooni abil. Saadud salvestused transkribeeriti ümber Wordi dokumendina ja prinditi välja, leidmaks analüüsi jaoks sarnaseid jooni. Vastavalt teooriale ja uurimisprobleemile, valiti sobiv meetodika empiirilise uuringu läbiviimiseks. Kvalitatiivne meetod võimaldab mõista uurimuses osalejaid ja nende probleeme, kirjeldada protsessi, kogeda vahetuid emotsioone, saada süvendatud informatsiooni, mõista loogiliselt tekkivaid mustreid, vasturääkivusi ja keerukusi, mis iseloomustavad inimloomust. Poolstruktureeritud intervjuud võimaldavad põhjalikumalt süveneda, avada uuritavat teemat ja leida vastused uurimisküsimustele. Kuna töö eesmärgiks on välja selgitada sobilik liidristiil, oli tähtis individuaalne lähenemine. Küsimused peavad olema koostatud sellisena, et need puudutavad vastajaid isiklikult, et jää neile kaugeks ega ebamääraseks. Vastates peab küsitletav saama kaaluda oma iseloomu ja kogemusi. Kvalitatiivne meetod annab ka parema võimaluse saada vastuseid küsimustele „miks?“ ja „kuidas?“, millest kujuneb arusaam töökultuuri kvaliteedist konkreetsetes organisatsioonides.

Lõputöö jõudis järgmistele järeldustele: juhtide taust võib olla erinev, kui sellest olulisemaks peetakse põhimõtteid ja väärtushinnanguid, millele meeskonda juhtides toetutakse. Juhile tuleb kasuks, kui tal on samas firmas ka teistel ametikohtadel töötamise kogemus, sest see aitab mõista, mida meeskonnaliikmed vajavad ja kuidas tööprotsessid tegelikult toimivad. Juhid vastutavad mugava, inspireeriva ja motiveeriva sisekliima kujundamise eest ettevõttes. Põlvkondade erinevused on juhtidele selgesti märgatavad. Eriti ilmnevad need innovaatilises IT valdkonnas. Noorem põlvkond väärtustab paindlikkust, vabadust, kaasatust, tagasisidet. Noored on valmis tegema asju teistmoodi, otsima värskeid vaatenurki ja uudseid lahendusi. Vanemal põlvkonnal on järeleproovitud võtted ja elukogemus, mistõttu on neil sageli raskem noortega avatult suhelda, samuti ka mõista uuenduste vajadust.

Kaugtööd kasutakse võrdselt kontoritööga vastavalt vajadustele ja võimalustele. Töötajatele antakse vabadus valida, kus ja millal ta oma tööd teeb. Juhid loovad ka uusi võimalusi kaugtöö tegemiseks. Paindlikud töövormid tõstavad töö efektiivsust ja töötajate rahulolu. Teadvustatakse ka

kaugtöö võimalikke miinuseid, nt meeskonnatunde hoidmise problemaatilisus, ja püütakse neid ennetada, korraldades sotsiaalset suhtlemist võimaldavaid ettevõtmisi veebis.

Juhid peavad ennast avatud ja ausameelseteks suhtlejateks, kes samas on suutelised juhtima nii inimesi kui protsesse sihipäraselt ja kindlakäeliselt. Nad on valmis võtma vastutust, tegelema tervikpildiga, seadma lähemaid ja kaugemaid eesmärke. Samas nad kinnitavad ka, et on valmis tunnistama oma eksimusi, pidama meeskonnaga dialoogi, kuulama ära teiste arvamusi, olema avatud ettepanekutele. Juhid on seisukohal, et nad oskavad töötajaid usaldada, motiveerida töötama iseseisvalt, ise otsuseid vastu võtma, loovalt mõtlema. Nad tunnistavad, et hoolivad oma meeskonnaliikmetest, et neile lähevad korda inimeste probleemid.

Kasutusel on eestvedamine ja teeniv juhtimisstiil. Mõlemale on iseloomulik, et juhid saavutavad tulemusi mitte omaenese autoriteeti, vaid töötajate võimeid kasutades ja arendades. Juht liigub kõrgemalt positsioonilt meeskonnaga samale tasandile ning tähelepanu keskpunkt liigutatakse juhilt meeskonnaliikmetele. Juhid keskenduvad töötajate võimetele ja vajadustele, kasutavad individuaalset lähenemist, tegelevad missioonitunde tekitamise ja võimete arendamisega. Eesmärgiks on motiveerida meeskonda maksimaalselt ära kasutama omaenese ressursi, mitte oodata, et juht ette ütleks, mida ja kuidas peab tegema.

Saadud vastuste põhjal võib kokkuvõtlikult kinnitada, et tänapäevastes edukates ettevõtetes kasutatavad praktikad on kooskõlas vastavate teooriatega. Käes on tõepoolest meeskonna kuldaeg ja organisatsiooni sisekliimat peetakse äärmiselt oluliseks. Soodsa õhkkonna saavutamiseks ja hoidmiseks, on organisatsiooni disain muutunud võimalikult lamedaks. Oluliseks on saanud avatus ja läbipaistvus firma sees. Muutunud tööturul on juhtidest saanud pigem liidrid ja eestvedajad, kes kasutavad mitte autoriteeti, vaid eeskuju andmist ja toetamist. Juhi puhul pole tehnilised oskused enam niivõrd olulised kui suhtlemisoskus, empaatia, kuulamisoskus, julgus ja inimestetundmine. Kasuks tuleb mitme erineva liidristiili valdamine, mida saab kiirete muutuste käigus kasutada vastavalt vajadusele. Uue põlvkonna töötajaid motiveerib rahast enam arusaamine, mille nimel töötatakse ja kellega koos seda tehakse. Juba värbamisprotsessist alates on erialastest oskustest tähtsamaks muutunud isikuomadused ja meeskonda sulandumine, samuti nn. kastist välja mõtlemise võime. Innovatsioon on tarkvara ettevõtte igapäevane osa.

Lõputöös kirjeldatud juhtimismeetodeid ja praktikaid saab soovitada ka teistele ettevõtetele, eriti alustavaile, kes alles otsivad endale sobivat stiili. Kuivõrd nende kasutamine on taganud edu uuritavates ettevõtetes, on alust uskuda, et need sobivad ka neile, kes neid tõsimeeli kasutada tahavad.

SUMMARY

Title is “Leadership best practices in the changed the job market with the example of software development companies”. The research problem of the dissertation is the use of the changed conditions of the modern labor market of the researched companies, where in these situations it is not possible to continue managing according to the techniques and styles of the last century. The aim of the dissertation is to find out the leadership techniques used in the researched companies in order to provide an overview / assessment of the best practices in today's changed labor market conditions.

The object of research of this dissertation is four managers of two modern, successful and innovative companies offering business software, whose job is to lead their team in today's changed work environment. Qualitative methods such as semi-structured interviews based on a previously planned plan and a questionnaire were used to conduct the empirical study. The responses were analyzed using a cross-case analysis. As a result of the analysis, the leadership styles and best management practices of the research object in the changed labor market conditions were revealed. The companies surveyed with the Servant leadership style questionnaire, which, according to theory, is recommended for use in managing software companies. Considering their financial results, employee and customer satisfaction, the chosen leadership style is perfectly suited to take the lead in the changed labor market. In order to fulfill the research tasks of the dissertation, the following things were done and as a result the respective conclusions were reached. A theoretical framework was created of the changed labor market and management practices. To this end, dozens of books, magazines and articles were read to familiarize oneself with the most up-to-date theories. As a result, an overview was given of what leadership practices could be.

The dissertation reached the following conclusions: the background of leaders can be different if the principles and values on which the team is based are considered more important. It is beneficial for a manager to have experience of working in other positions in the same company, as this helps to understand what team members need and how work processes actually work. Managers are responsible for creating a comfortable, inspiring and motivating indoor climate in the company. Generational differences are clearly noticeable to managers. They are particularly evident in the innovative field of IT. The younger generation values flexibility, freedom, inclusion, feedback. Young people are ready to do things differently, to look for fresh perspectives and innovative solutions. The older generation has tried and tested techniques and life experience, which often makes it more difficult for them to communicate openly with young people, as well as to understand the need for innovation.

Employees are given the freedom to choose where and when they do their work. Managers also create new opportunities for telecommuting. Flexible forms of work increase work efficiency and employee satisfaction. It is also recognized the potential disadvantages of teleworking, such as the difficulty of maintaining teamwork, and seek to prevent them by organizing social networking activities online. Leaders see themselves as open and honest communicators who, at the same time, are able to lead people and processes purposefully and resolutely. They are ready to take responsibility, to deal with the whole picture, to set goals closer and further. At the same time, they also confirm that they are ready to admit their mistakes, have a dialogue with the team, listen to the opinions of others, be open to suggestions. Managers believe that they can trust employees, motivate them to work independently, make decisions themselves, and think creatively. They admit that they care about their team members, that they care about people's problems.

Leadership and a serving leadership style are used. It is characteristic of both that managers achieve results not by using their own authority, but by using and developing the capabilities of their employees. The leader moves from a higher position to the same level as the team, and the focus is shifted from the leader to the team members. Managers focus on the capabilities and needs of employees, use an individual approach, and develop a sense of mission and capacity building. The goal is to motivate the team to make the most of their own resources, not to wait for the leader to say what and how to do.

On the basis of the answers received, it can be confirmed that the practices used in today's successful companies are in line with the respective theories. It is indeed the golden age of the team and the internal climate of the organization is considered extremely important. In order to achieve and maintain a favorable atmosphere, the design of the organization has become as flat as possible. Openness and transparency within the company have become important. In a changed labor market, leaders have become more leaders and leaders, using not just authority but example and support. For a leader, technical skills are no longer as important as communication skills, empathy, listening skills, courage and human knowledge. It is beneficial to have several different leadership styles that can be used as needed during rapid change. The new generation of employees is more motivated by the understanding of what they work for and with whom it is done. Already from the recruitment process, personal qualities and integration into the team have become more important than professional skills, as well as the so-called ability to think out of the box. Innovation is a daily part of a software business. The management methods and practices described in the dissertation can also be recommended to other companies, especially beginners who are still looking for a suitable style. As their use has ensured the success of the companies under investigation, there is reason to believe that they are also suitable for those who want to use them to reach success.

VIIDATUD ALLIKAD

- [1] EAS, „Eesti juhtimisvaldkonna uuring“, 2015, Vaadatud: 2. jaanuar 2021. [Online]. Available at: https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS_juhtimisvaldkonna_uuring_Civitta_EBS_Final_2015_08_17.pdf
- [2] O. Pärna, „Töö ja oskused 2025“. Kutsekoda, 2016. Vaadatud: 5. aprill 2021. [Online]. Available at: <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf>
- [3] J. Bersin, *Global Human Capital Trends*. Deloitte: Deloitte University Press, 2016. [Online]. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>
- [4] B. Salzberg, „Big demand and high expectations The Deloitte Millennial Survey“. Deloitte University Press, 2014. [Online]. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>
- [5] Kutsekoda, „Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest“. 2020. Vaadatud: 2. juuli 2021. [Online]. Available at: https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2020/05/Tööjõuproгноос-2019_2027_terviktekst.pdf
- [6] T. Arro, „Tuleviku juht“, *Director*, nr nr 1, 1. oktoober 2020. Vaadatud: 3. märts 2021. [Online]. Available at: <https://director.ee/2020/01/10/tuleviku-juht/>
- [7] P. F. Drucker, *Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks*. Tallinn: Pegasus, 2003.
- [8] P. McCord, *Jõud Kuidas luua vabadusest ja vastutusest kantud töökultuuri*. Tallinn: Äripäev, 2019.
- [9] T. Saar-Veelmaa, „Mainekas tööandja=õnnelik töötaja“, *Director*, 12. oktoober 2020. Vaadatud: 2. märts 2021. [Online]. Available at: <https://director.ee/2019/01/30/mainekas-tooandja-onnelik-tootaja/>
- [10] T. Saarmann, „Tööandjate jaoks on tekkimas vana kiusatuse tõttu uus tõsine probleem“, *Ärileht*, 6. juuli 2021. Vaadatud: 6. august 2021. [Online]. Available at: <https://arileht.delfi.ee/artikkel/93654149/tooandjate-jaoks-on-tekkimas-vana-kiusatuse-tottu-uus-tosine-probleem>
- [11] N. Rizzi, „39 Percent of Workers Willing to quit if Remote Work not allowed: Survey“, *Commer. Obs.*, jaan 2021, Vaadatud: 16. juuni 2021. [Online]. Available at: <https://commercialobserver.com/2021/06/39-percent-of-workers-willing-to-quit-if-remote-work-not-allowed-survey/>
- [12] B. R. Harvard, *Juhi käsiraamat*. Tallinn: Äripäev, 2019.
- [13] K. Türk, *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Majandusteaduskond, 2005.
- [14] B. Brown, *Julgege juhtida*. Tallinn: Äripäev, 2019.
- [15] J. Diamond, *Võim*. Tallinn: Äripäev, 2018.
- [16] H. Bock, „Why Honesty Is the Secret Ingredient of Successful Organizations“, *Conf. Board*, juuni 2013, Vaadatud: 2. veebruar 2021. [Online]. Available at: <https://www.conference-board.org/blog/postdetail.cfm?post=1897>
- [17] D. Goleman, „What makes a leader?“, *Harvard Business Review*, nr January, 2004. Vaadatud: 4. aprill 2021. [Online]. Available at: <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>
- [18] R. A. Virovere, *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Külim, 2004.
- [19] S. Pedersen, „10 Leadership Traits for Modern Software Development Leaders.“, *Insight*, okt 2020, [Online]. Available at: <https://www.tiempodev.com/blog/10-leadership-traits-for-modern-software-development-leaders/>

- [20] K. Arula, „Autentsus – liidriks olemise ja edukuse alus“, *Director*, jaan 2020, Vaadatud: 6. oktoober 2021. [Online]. Available at: <https://director.ee/2020/01/31/autentsus-liidriks-olemise-ja-edukuse-alus/>
- [21] M. Horstman, *Tõhus juht*. Tallinn: Äripäev, 2017.
- [22] V. Braun ja V. Clarke, *Successful Qualitative Research*. New Zeland, 2013.
- [23] L. Õunapuu, „Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes“. 2014. Vaadatud: 6. märts 2021. [Online]. Available at: http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf
- [24] R. C. Liden, „Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment“, *Leadership Quarterly*, kd 19, lk 161–177, 2008.

LISAD

Error! Reference source not found.

Lisa 2. Küsimustik juhtidele, juhtimisstiili hindamiseks

Lisa 2. Küsimustik juhtidele, juhtimisstiili hindamiseks

Haridus (koolitused, taust)

1. Milline on olnud teie haridustee?
2. Mis motiveeris ettevõtjaks/juhiks hakkama?
3. Millised koolitused on enim olnud abiks juhiks olemisel?
4. Mis teemadel toimub firmasiseseid koolitusi ja kas ise osalete neis?
5. Millised elukogemused on toetanud teie juhiks saamist?

Isikuomadused (milline on hea juht, isikuomadused, tegevused, motiveerimine)

6. Millised isikuomadused on teie arust juhile olulised?
7. Milline on teie arust hea juht?
8. Kas ja kuidas tegelete innovatsioon ettevõttes?
9. Milliseks juhiks ennast ise hindate ?
10. Milliseid isiksuseomadusi või oskusi sooviksite endas arendada ?

Kuidas töötajatega suhted

Milline on teie organisatsiooni struktuur (kas lame)?

11. Kas ja kuidas tunnustate te oma töötajaid ?
12. Kas ja kuidas kasutate mentorlust?
13. Kuidas on teie ettevõttes korraldatud kaugtöö?
14. Kuidas hoiate meeskonnatunnet kaugtöö korral?
15. Millisel määral sõltub töötajate palk tulemustest?
16. Mida arvate, kuivõrd on töötajad teadlikud ettevõtte visioonist ja missioonist?
17. Millisel määral on töötajad kaasatud juhtimise ja organisatsiooni disaini?
18. Milline on töötajate motivatsioonipakett teie ettevõttes?
19. Kui avatud olete töötajate poolsetele küsimustele, ettepanekutele ja mõttevahetustele?
20. Kas olete kunagi töötajatele tunnistanud oma eksimust, seletanud selle tagajärgi ja sellest saadud õppetunde? Palun tuua näiteid ja kommentaare.
21. Kuidas hindate oma võrdset suhtumist alluvatesse ?
22. Mis eesmärgil peate oma alluvatega neljasilmakoosolekuid?

23. Millisel määral on töötajad kursis, millised raskused organisatsiooni järgmise poole aasta jooksul ees ootavad?
24. Kui avameelsed olete oma töötajatega ettevõtte tulevikuväljavaadete ning kõige keerulisemate probleemide suhtes, millega ettevõtte ja teie osakond praegusel hetkel silmitsi seisavad?

Tagasiside

25. Kuidas edastatakse töötajatele tagasisidet?
26. Kuidas edastatakse positiivset (töötaja sai hästi hakkama) tagasisidet?
27. Kuidas edastatakse negatiivset (töötaja eksis või tegi midagi muud) tagasisidet?

Lisa 2. Küsimustik juhtidele, juhtimisstiili hindamiseks

Servant juhtimise enesehindamise küsimustik

Juhised

Viige läbi oma enda juhitegevuse enesehindamine, kasutades järgmist 7-pallilist skaalat. Mõelge, mil määral te nõustute või ei nõustu vahekaardil „Küsimustik” leitud 28 väitega. Peaksite püüdma küsimustiku ausalt täita, andes igale küsimusele vastused, mis peegeldavad kõige paremini teie tüüpilist juhtimissooritust; mitte see, mis teie arvates peaks olema teie juhtimistulemus.

Võti:

- 1 = Ei nõustu täielikult
- 2 = Ei nõustu
- 3 = Mõnevõrra ei nõustu
- 4 = Otsustamata
- 5 = Nõustun mõnevõrra
- 6 = Nõus
- 7 = Nõustun täielikult

Küsimustik on 28-punktiline skaala, mis mõõdab *Servant* juhtimise seitsset peamist mõõdet:

1. Emotsionaalne tervenemine
2. Väärtuse loomine kogukonnale
3. Kontseptsiooni käikulaskmine
4. Jõustav
5. Järgijatel kasvada ja edu saavutamise aitamine
6. Järgijate esikohale seadmine
7. Eetiliselt käitumine

Uurimuslikku ja kinnitavat faktoranalüüsi kasutades leidsid Liden et al. kehtestas selle skaala mitmed mõõtmised ja kirjeldas, kuidas see unikaalselt erineb teistest juhtimismeetmetest. Selle küsimustiku täites saate aru, kuidas teenistuja juhtimist mõõdetakse, ja uurite, milline on teie seisukoht teenistuja juhtimise erinevates mõõtmetes. *Servant* juhtimine on keeruline protsess ja selle küsimustiku täitmine on üks viis selle toimimise dünaamika avastamiseks.

1. Teised otsiksid teie käest abi, kui neil oleks isiklik probleem.
2. Rõhutate töötajate kogukonnale tagasiandmise tähtsust.
3. Saate aru, kui midagi tööga seotud läheb valesti.
4. Annate teistele kohustuse teha nende enda töö kohta olulisi otsuseid.
5. Seate teiste karjääri võimalused prioriteediks.
6. Sa hoolid teiste edust rohkem kui enda omast.
7. Teil on kõrged eetilised standardid.
8. Sa hoolid teiste isiklikust heaolust.
9. Olete alati huvitatud töökogukonnas olevate inimeste abistamisest.
10. Suudad keerulisi probleeme läbi mõelda.
11. Julgustate teisi nende enda olulisi tööotsuseid ise tegema.
12. Oled huvitatud sellest, et teised saavutaksid oma karjäärieesmärgid.
13. Sead teiste huvid enda omadest kõrgemale.
14. Oled alati aus.
15. Võtate aega, et teistega isiklikul tasandil rääkida.
16. Lööte kaasa töökogukonna tegevustes.
17. Tunned põhjalikult oma organisatsiooni ja selle eesmärgi.
18. Annate teistele vabaduse lahendada keerulisi olukordi nii, nagu nende meelest on parim.
19. Annate teistele töökogemust, mis võimaldab neil arendada uusi oskusi.
20. Ohverdate oma huvid teiste vajaduste nimel.
21. Sa ei teeks eetilistes põhimõtetes kompromisse edu saavutamise nimel.
22. Saate aru, kui teised tunnevad end halvasti, ilma neilt seda küsimata.
23. Julgustate teisi töökogukonnas vabatahtlikuna tegutsema.
24. Tööprobleeme suudad lahendada uute või loominguliste ideedega.
25. Kui teised peavad tööl olulisi otsuseid vastu võtma, ei pea nad teiega nõu pidama.
26. Tahad teada teiste karjäärieesmärkidest.
27. Teete mis võimalik, et teiste tööd lihtsamaks muuta.
28. Hindate ausust rohkem kui kasumit.

Servant juhtimise mõõtmise skoor Teie skoori tõlgendamine

Emotsionaalne tervenemine 0

Väärtuse loomine kogukonnale 0 keskmiselt

Kontseptuaalsed oskused 0

Jõustamine 0

Aidake järgijatel kasvada ja edu saavutada 0

Jälgijate esikohale seadmine 0

Eetiline käitumine 0

Kõrge vahemik 23–28 Näitate tugevalt sellist teenistuja juhtimiskäitumist

Mõõdukas vahemik 14-22 Te kaldute näitama seda teenistuja juhtimiskäitumist

Madal vahemik 8–13 Sul on selline teenistuja juhikäitumine alla keskmise või eeldatava taseme

Äärmiselt madal Vahemik 0-7 Te ei kipu üldse sellist teenistuja juhtimiskäitumist üles näitama