

Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2026



TARTU ÜLIKOOL



Level Lab



Euroopa Liit
Euroopa
Regionaalarengu Fond



Eesti
tuleviku heaks

Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2025 toimus Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse (EIS) tellimusel ja seda kaasrahastati Euroopa Regionaalarengu Fondist.

Riigihange nr 291688

Uuringut teostasid Tartu Ülikooli majandusteaduskond ja OÜ LevelLab.

Autorid: uuringumeeskonna juht Maaja Vadi (TÜ), uuringumeeskonna juht Anne Reino (TÜ), projektijuht Merle Raun (LevelLab), metoodik Tauno Õunapuu (LevelLab), analüütik-intervjueerija Krista Jaakson (TÜ), analüütik-intervjueerija Delis Lauringson (LevelLab).

TÜ uuringumeeskonna liikmed: Helen Ader, Kadri Adrat, Annely Allik, Meelis Annus, Aleksandr Dedjulja, Helina Jõesaar, Kristjan Kirsimäe, Lovise Harriette Koppel, Marika Käggo, Argo Luide, Vello Luts, Andres Madissoo, Maris Mägi, Reedik Mägi, Anu Nemvalts, Lea Pauts, Andres Poom, Marti Pungits, Ingrid Puusepp, Katrin Puusepp, Emma Leen Reino, Heldin Rikk, Dane Tall, Kaire Valge, Andre Veskioja ja Jaanus Värk.

LevelLabi uuringumeeskonna liige: Brigita Mass.

Kaane kujunduses on kasutatud Tiia Vissaku loodud illustratsiooni.

SISUKORD

Sissejuhatus.....	5
Lühikokkuvõte.....	7
1. Juhtimispraktikate erisused organisatsioonide tunnuste lõikes: põhijäreldused	8
1.1. Juhtimispraktikate erisused läbi lisandväärtuse prisma.....	8
1.2. Juhtimispraktikate erisused sektorite lõikes	10
1.3. Juhtimispraktikad ettevõtte suuruse vaatest.....	11
1.4. Regionaalsuse mõju Eesti ettevõtete juhtimispraktikatele	13
2. Juhtimisvaldkonna mõjutegurid	14
2.1. Eesti-sisesed mõjutegurid.....	14
2.2. Globaalsed mõjutegurid	17
3. Juhtimispraktikad Eesti ettevõttes.....	20
3.1. Planeerimise lähtekohad	20
3.2. Strateegia elluviijad Eesti ettevõttes	22
3.3. Tagasilöögid strateegia elluviimisel: miks ühed suudavad ja teised mitte	28
3.4. Organiseerimine.....	30
3.5. Motiveerimine ja töökeskkonna kujundamine	36
3.6. Eestvedamine ja kaasamine.....	41
3.7. Arendustegevus organisatsioonides	43
4. Juhtide hinnangud rohepöördele	46
4.1. Kriitiline suhtumine rohepöördesse	47
4.2. Rohepööret toetavad hoiakud	49
5. Innovatsiooni juhtimise ja juurutamisega seotud praktikad	50
5.1. Innovatsiooni vajadus ja tähendus Eesti juhtidele	50
5.2. Innovaatilise organisatsioonikultuuri kujundamine ettevõtete näitel	53
6. Koostöö algatamine tootlikkuse arendamiseks: mustrid ja takistused	56
7. Tehisaru kasutamine Eesti ettevõtetes.....	59
8. Eesti kõrgkoolides pakutava juhtimishariduse tase ja sisu	62
9. Juhtimispraktikate rahvusvaheline võrdlus	65
9.1. Rootsi.....	67
9.2. Soome.....	68
9.3. Saksamaa	70
9.4. Ühendkuningriik	71
10. Võrdlus varasemate juhtimisuuringutega.....	73
Ettepanekud juhtimisvaldkonna arendamiseks.....	81

Viidatud allikad	88
Metoodika lisad	91
Lisa 1. Kvantitatiivne andmekogumine ja küsitlusuuring.....	91
Lisa 2. Intervjuud.....	120
Lisa 3. Strateegia rakendamise uuring	122
Lisa 4. Juhtimiskompetentside arendamise ja vihjeandmise kanalite küsitlus.....	122
Lisa 5. Uurimisplaan radikaalse innovatsiooniga seotud hoiakute ja käitumismustrite analüüsimiseks.....	123
Lisa 6. Kõrgkoolide ja õppekavade valim	123
Lisa 7. Juhtimisvaldkonna uuringute võrdlusandmed aastate kaupa.....	126
Lisa 8. Poliitikakujundajatele ettepanekute aluseks olevad tsitaadid fookusgruppides	131

Sissejuhatus

Iga viie aasta järel toimub Eesti juhtimisvaldkonna uuring ning siinses raportis on kokku võetud 2025. aasta põhitulemused. Uuring toimib kompassina, mis aitab valdkonnal muutuste keskel suunda hoida. Juhtimisvaldkonna arengu järjepidev kaardistamine loob aluse teadlikele otsustele ja suunab valdkonna edasist arengut.

Uuring annab ülevaate, kuidas Eesti ettevõtteid juhitakse ja kuidas juhid kohanevad ajastul, mida iseloomustavad kiired tehnoloogilised muutused, tehisaru laiem kasutuselevõtt, töövormide muutumine ning surve tegutseda jätkusuutlikult ja vastutustundlikult. Juhtimisfunktsioonide raamistik aitab hinnata, kuidas on organisatsioonid nendele muutustele reageerinud ning millised praktikad toetavad nende vastupidavust ja konkurentsivõimet.

Uuringu eesmärgi täitmiseks kasutasime kombineeritud uurimismeetodeid. Uuringu selgroo moodustavad esindusliku valimiga ankeetküsitlus (436 juhti) ning fookusgrupi intervjuud (40 juhti). Eri teemadesse sügavama sissevaate saamiseks viisime läbi kolm sihtuuringut: 1) juhtimiskompetentside arendamise küsitlus 247 juhiga; 2) innovatsioonijuhtimise kaasusanalüüsid kolmes innovaativsuse eest tunnustatud ettevõttes; 3) strateegia rakendamise analüüsiks intervjuud ja vaatlused 18 ettevõttes. Lisaks analüüsisime Eesti juhtimisharidust EHS-i andmete põhjal ning koostasime dokumendianalüüsi nelja riigi (Rootsi, Soome, Saksamaa ja Ühendkuningriik) juhtimispraktikatest ja poliitikameetmetest.

Uuringu aruandega rööbiti on valminud ka [interaktiivne andmelaud](#). Nii töölaua kasutamiseks kui ka aruande ladusamaks jälgimiseks selgitame uuringus läbivalt kasutatud termineid. Analüüsisosas eristame organisatsioone alltoodud nelja peamise tunnuse alusel.

1. **Tulemuslikkus või edukus.** Mõistame selle all juhtimisvaldkonna uuringus osalenud erasektori ettevõtete keskmist lisandväärtust töötaja kohta perioodil 2022–2024. Koguvalem on jaotatud tertsiaalideks ning nn edukamad kuuluvad selle näitaja ülemisse kolmandikku. Lisandväärtus on kasumi, tööjõukulude ning kulumi summa äriregistri andmetel.
2. **Sektor.** Kasutame kolmest jaotust (avalik sektor, tootmine ja teenindus) ning vajaduse korral täpsemat neljaastmelist jaotust:
 - a. primaarsektor: põllumajandus ja kaevandamine;
 - b. sekundaarsektor: tootmine ja tööstus;
 - c. tertsiaarsektor: teenused (nt kaubandus, logistika);
 - d. kvaternaarsektor: teadmismahukad teenused (nt IT, finantssektor).
3. **Suurus.** Kaasatud on organisatsioonid, kus töötab vähemalt viis inimest. Eristame mikro- (kuni 10), väike- (11–50), keskmise suurusega (51–250) ja suurettevõtteid (üle 250 töötaja).
4. **Region.** Analüüsis eristame Tallinna ja Harjumaa, Tartu ja Tartumaa, Ida-Virumaa ning muu Eesti.

Raport koosneb kümnest peatükist. Pärast üldist võrdlust (1. ptk) ja väliskeskkonna trendide analüüsi (2. ptk) käsitleme juhtimispraktikaid läbi klassikaliste juhtimisfunktsioonide (3. ptk). Peatükid 4–7 on pühendatud seekordsetele fookusteemadele: rohepööre, innovatsioonijuhtimine, koostöö ja tehisaru. Raporti lõpuosas analüüsisime Eesti juhtimisharidust (8. ptk) ja rahvusvahelist kogemust (9. ptk). Viimase 15 aasta muutused võtame kokku 10. peatükis. Raporti lõpetame ettepanekutega Eesti juhtimiskvaliteedi tõstmiseks.

Täname südamest kõiki juhte, kes vaatamata keerulisele majanduskeskkonnale panustasid uuringu valmimisse oma aega ja energiat! Teie kogemus on selle raporti ainulaadne ja väga väärtuslik osa. Materjalide ettevalmistajate ja kogujate ring oli lai ja mitmekesine – kaasa aitasid doktorandid, magistrandid ja bakalaureuseõppe esmakursuslased. Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutus aitas uuringu ettevalmistamisel ning andis tagasisidet aruande mitmele käsikirja-versioonile. Uuringu küsimustiku koostamisse panustasid ka Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi eksperdid.

See raport on rohkem kui kokkuvõte tehtust – see on peegeldus meie ühisest teekonnast ja ambitsioonist viia Eesti juhtimiskultuur uuele tasemele. Kutsume teid kaasa mõtlema, diskuteerima ja leitud taipamisi praktikas rakendama, et muuta juhtimine tulevikukindlamaks. Mis oleks, kui püüdleksime selle poole, et hea juhtimine on Eesti rahvusvaheline kaubamärk?

Sest juhtimine on tähtis.

Lühikokkuvõte

Kokkuvõtte tõstab esile Eesti ettevõtete edutee kesksemad mustrid ja juhtide väljakutsed.

1. On teadmine, kuid puudub võluvits.

Ettevõtte edukus ei ole juhuslik tulemus. On olemas kindel teadmine, et edu sünnib tervikust, mitte üksikvõtetest, kuid puudub võluvits, millega neid teadmisi automaatselt ellu viia. Eesti ettevõtete edukus tugineb terviklikule juhtimisloogikale, mis seob strateegilise mõtlemise, organisatsiooni arendamise ja inimeste juhtimise kvaliteedi ühtseks tervikuks. Sageli jääb aga puudu oskustest ja mõnikord ka tahtest, et teadmised ja plaanid järjekindlalt ellu rakendada.

2. Väliskeskkond on turbulentne, kuid ettevõtetel on kohandumisvõime.

Tehnoloogia, tööjõu ja globaliseerumise muutused loovad ebastabiilsuse, milles ainult teadlikud ja planeerivad ettevõtted suudavad orienteeruda. Edukad organisatsioonid hoiavad pilku silmapiiril, teadvustavad globaalseid trende, ühendavad strateegia ja töökorralduse ning liiguvad turbulentsis edasi, samal ajal kui vähem edukad keskenduvad lokaalsetele teemadele, tegutsevad reageerivalt ja lühiajalises vaates ressurside najal.

3. Tugevad trendid mõjutavad ettevõtteid, kuid nendes peitub ka võimalus.

Eesti ettevõtteid mõjutab kõige enam majandus- ja maksukeskkonna ebastabiilsus, globaalsel tasandil aga Euroopa Liidu regulatsioonide muutumine, eriti kliimamuutuste ja rohepöörde valdkonnas. Müüdi rohepöörde negatiivsest mõjust kummutab mitmekesine arusaam piirangutest ja samal ajal peituvatest võimalustest – ettevõtted näevad nii piiranguid kui ka uusi võimalusi, mis võivad anda konkurentsieelise.

4. Ettevõtted suhtuvad tehisaru potentsiaali ettevaatlikult, kuid huviga.

Juhid näevad tehisarus suurt potentsiaali, kuid selle rakendamist pidurdavad organisatsiooni-reeglid, töötajate ettevaatlikkus ning vastutuse, andmekaitse ja intellektuaalse omandi küsimused, mistõttu hoiak on pigem „ootav ja katsetav“ kui strateegiline. Praegu kasutatakse tehisaru peamiselt assistendina ning automatiseerimist käsitletakse eeskätt tööjõupuuduse leevendajana, mitte tootlikkuse hüppelise kasvu või kestva konkurentsieelise allikana.

5. Avaliku ja erasektori juhid tegutsevad samas raamistikus, kuid eri prioriteetide alusel.

Eriti selgelt paistab silma, et avalikus sektoris rakendatakse enam tänapäevaseid ja soovitatavaks peetavaid juhtimisvõtteid, nagu toetav juhtimiskultuur ja juhtimiskompetentside terviklik arendamine. See viitab, et avaliku sektori juhtimine on normatiivsete juhtimisideaalidega rohkem kooskõlas kui erasektoris.

6. Juhtimine on järjest professionaalsem, kuid nõuab juhtidelt üha suuremaid pingutusi.

Juhtimises on märgata professionaliseerumist. Juhid korrastavad organisatsiooni eesmärgipäraselt, panustavad enesearengusse ja väärtustavad pehmeid väärtusi. Professionaalsel ja uuel juhil on lihtsam ellu viia muutusi. Juhtide kvalifikatsiooni tõusuga on tekkinud ka suurem arv juhte. Juhtide konkurents vabade ametikohtade pärast on suur, mis seab ettevõtete omanikele ja nõukogudele senisest soodsama positsiooni.

7. Motivatsioonis domineerivad tasu ja keskkond, kuid organisatsiooni viivad edasi töö sisu ja töötajate arenguvõimalused.

Juhid arvavad, et sõbralik kollektiiv ja konkurentsivõimeline töötasu on motivatsiooni keskmes ning et seda toetavad ettevõtte maine ja juhtimiskultuur. Kõrgemat lisandväärtust pakkuvates, teadmuspõhistes organisatsioonides ning avalikus sektoris kujundavad motivatsiooni üha enam töö sisu ja arenguvõimalused.

1. Juhtimispraktikate erisused organisatsioonide tunnuste lõikes: põhijäreldused

1.1. Juhtimispraktikate erisused läbi lisandväärtuse prisma

Uuringud näitavad, et ettevõtte juhtimisviis ei ole pelgalt sisemine korralduslik küsimus, vaid oluline majandustulemuste mõjutaja. World Management Survey (2024) andmetel on paremini juhitud ettevõtetel suurem käibekasv, laiem turuosa ja töäjõu kõrgem tootlikkus. Ka varasemad uuringud kinnitavad, et eksportivate ja rahvusvaheliste ettevõtete parem tootlikkus tuleneb osaliselt nende juhtimispraktikatest (Serrano & Myro, 2020).

Eestis on seni vähe teada, kuidas ettevõtete juhtimispraktikad on seotud nende sooritusega. Selles peatükis uurime, millised juhtimisvõtted on omased suurema lisandväärtusega ettevõtetele ning millised juhtimisse tehtavad investeeringud aitavad kaasa nende jätkusuutlikule arengule.

Jaotame ettevõtted kolme rühma: kõrge, keskmise ja madala lisandväärtusega ettevõtted. Analüüsis keskendumise eeskätt kõrgema ja madalama rühma võrdlusele, et selgitada välja, millised juhtimispraktikad on seotud ettevõtete hilisema majandusliku edukusega. Kasutame erasektori ettevõtete juhtimispraktikate andmeid, mis koguti 2021. aasta juhtimisvaldkonna uuringus, **lähtudes eeldusest, et tollased juhtimisalased tõekspidamised ja hoiakud mõjutasid ettevõtete majandustegevust järgnevatel aastatel**. Vaatame ka seda, millised **juhtimispraktikad iseloomustavad ettevõtteid, kes on praegu edukamad**. Kasutame 2025. aasta juhtimisvaldkonna uuringu erasektori vastuseid ja seome need samuti ettevõtete lisandväärtusega töötaja kohta aastatel 2022–2024.

Nende kahe vaate võrdlev analüüs aitab hinnata, kas edukusega seotud juhtimispraktikad on ajas püsivad ning millised juhtimisvaldkonnad on ettevõtete tulemuslikkuse seisukohalt kõige olulisemad. **Kõrgema lisandväärtusega ettevõtteid** iseloomustavad mitmes valdkonnas sarnased juhtimispehmoõtted. Tuvastatud juhtimispraktikad **saab koondada seitsmeks peamiseks õppetunniks**.

1) Kõrgema lisandväärtusega ettevõtete strateegiline fookus on tulevikus, mitte praegustes piirangutes. Nad teevad otsuseid, lähtudes eelkõige tulevikuvajadustest ja soovitud arengusuunast, mitte ainult sellest, mis on hetkel võimalik. Strateegiat juhivad nende visioon, missioon ja väärtused ning arvesse võetakse globaalseid majandustrende ja tehnoloogilisi uuendusi. Edukate ettevõtete jaoks ei ole probleem loobuda senistest toodetest, kui see loob võimaluse uute ja perspektiivikamate lahenduste kaudu edu saavutamiseks. Vähem edukad ettevõtted seevastu piirduvad sageli olemasolevate ressursside ja hetkeseisuga. Nende strateegiline vaade on kitsas ja pigem reageeriv. Otsused lähtuvad töäjõu kättesaadavusest, rahalistest võimalustest ja sellest, mis on hetkel teostatav. Selle asemel, et tulevikku kujundada, püüavad nad sageli vaid praegustele tingimustele vastata.

2) Kõrgema lisandväärtusega ettevõtteid iseloomustab lai ja pikaajaline arenguvaade. Kõrgema lisandväärtusega ettevõtted mõistavad, et nende arengut mõjutavad globaalsed trendid, nagu automatiseerimine, muutused välisturgudel, kliimamuutused, rohepöõre ja küberjulgeolek. Nendes ettevõtetes on planeerimine süsteemne ja strateegiline, toetudes

pikaajalistele finants- ja arenguplaanidele. Vähem edukad ettevõtted keskenduvad, vastupidi, pigem lühiajalistele vajadustele. Nende planeerimine on fragmentaarne või puudub sootuks ning juhtimisotsustes arvestatakse harva globaalseid trende. Selle asemel reageeritakse enamasti hetkeolukorrale, mis piirab nende võimalusi pikaajaliseks eduks.

3) Kõrgemat lisandväärtust loovad ettevõtted tegutsevad rahvusvaheliselt ja algatavad tootearenduse koostööd. Nad ei piirdu Eesti turuga. Nad investeerivad IKT arengusse, kasutavad rohkem kaugtööd ning panustavad ekspordile ja rahvusvahelistumisele. Nad teevad koostööd tootearenduses nii kodu- kui ka välismaal. Nende omanikeringis on sagedamini välisosanikke, mis toetab rahvusvahelist perspektiivi ja mitmekesist juhtimispraktikat. Vähem edukad ettevõtted keskenduvad seevastu peamiselt siseturule ning näevad Eesti majandus-, maksukeskkonna ja energiahindade piiranguid oma arengu takistajana. Paljud neist ei ole algatanud koostööd tootlikkuse parandamiseks. Need ettevõtted kuuluvad sageli ühele omanikule või on pereettevõtted ning nende juhtimisfookus on suunatud eelkõige ettevõttesisestele küsimustele.

4) Kõrgema lisandväärtusega ettevõtetes panustatakse juhtimisse süsteemselt. Kõrgema lisandväärtusega ettevõtted kasutavad laiemat valikut juhtimistehnikaid, rakendavad sagedamini kliendi- ja tarneahela juhtimist, kirjeldavad oma protsesse detailsemalt ning võrdlevad end turu parimate praktikatega. Nad arendavad juhtimiskultuuri, vähendavad psühhosotsiaalseid riske, rakendades tööohutuse ja tervisealaseid meetmeid, ning investeerivad töötajate koolitamisest ja psühholoogilisse nõustamisse. Töötajatele pakutakse arenguvõimalusi ja karjääriperspektiivi ning organisatsioonid on valmis muutusteks. Vähem edukad ettevõtted keskenduvad, vastupidi, igapäevastele tööülesannetele ja lühiajalistele lahendustele. Pikemaajalised plaanid puuduvad, protsesside juhtimine on killustatud ning strateegiline arendus ja töötajatele arenguvõimaluste loomine on piiratud.

5) Kõrgema lisandväärtusega ettevõtted panustavad uutesse tehnoloogiatesse ja valmivad nende rakendamiseks. Kõrgema lisandväärtusega ettevõtted rõhutavad infotehnoloogia, tehisaru arendamist ja protsesside automatiseerimist ning mõistavad paremini küberjulgeoleku riske. Vähem edukad ettevõtted sellele tähelepanu ei pööra ja kipuvad neid riske alahindama.

6) Kõrgema lisandväärtusega ettevõtted arendavad paindlikkust ja kohanduvad muutuvate oludega kiiresti. Edukad ettevõtted pakuvad koha- ja ajapaindlikkust eelkõige tähtajatute lepingutega töötajatele. Kuna töösuhted on pikaajalised, lähtutakse motivatsioonis töö sisust, arenguvõimalustest ja eneseteostusest. Vähem edukad ettevõtted saavutavad paindlikkuse peamiselt tähtajaliste lepingute ja renditöö kaudu ning keskenduvad töötajate kontrollimisele, jälgides tööpanust, käitumist ja distsipliini.

7) Kõrgemat lisandväärtust loovates ettevõtetes on otsustamine koostöine ja detsentraliseeritud. Strateegiat kujundatakse tippjuhtkonna ja keskastmejuhtide koostöös ning keskastmejuhtidel on rohkem otsustusvabadust, samas kui olulised strateegilised küsimused kooskõlastatakse tippjuhtkonnaga. Organisatsioonikultuur on innovaatiline: tunnustatakse loomingulisi ja uuenduslikke töötajaid ning sisemise konkurentsi asemel väärtustatakse koostööd ja meeskondlikku panust. Vähem edukates ettevõtetes on juhtimine seevastu tsentraliseeritud ning otsustusõigus koondub omaniku või juhtkonna kätte. Otsustamine on

kontrollipõhine, innovatsioon ja töötajate loominguline panus on vähe toetatud ning tegevus keskendub peamiselt alluvate töö jälgimisele ja hierarhia järgimisele.

Analüüs näitab, et kõrgem lisandväärtus **ei tulene üksikutest juhtimisvõtetest, vaid tervikust** – süsteemsest juhtimisest ja tulevikku suunatud strateegilisest mõtlemisest. Edukamad ettevõtted **avavad uksi rahvusvahelisele ja tehnoloogilisele arengule ning loovad koostöö ja usaldusel põhineva innovaatilise kultuuri**. Eri vaatenurkadest vaadates ilmnevad edukate ettevõtete puhul siiski sarnased käitumismustrid, olgu tegemist hilisema edu saavutamise või juba varem saavutatud eduga. See kinnitab, et **terviklik juhtimispraktika on pikaajalise edu ja ettevõtete jätkusuutlikkuse võti**.

1.2. Juhtimispraktikate erisused sektorite lõikes

Juhtimispraktikate analüüs avaliku ja erasektori ning majandussektorite võrdluses näitab märkimisväärsed erinevusi mitmes valdkonnas: milliseid trende peetakse olulisemaks, kuidas planeeritakse, mida juhtimiskultuuris väärtustatakse. Toome välja viis põhitulemust.

1. **Väliskeskkonna tajumises** on avaliku ja erasektori vahel suured käärid. Avalikus sektoris tajutakse oluliselt tugevamalt tööjõupuuduse, rahvastiku vananemise, töötajate ootuste muutumise ja küberjulgeoleku mõju. Seevastu erasektor on keskendunud majandus- ja maksukeskkonnale ning Euroopa Liidu regulatsioonidele. Tootmissektori fookus on viimati nimetatute kõrval ka karmistuvatel keskkonnanõuetel.
2. **Strateegiline planeerimine** on tunduvalt detailsem ja pikaajalisem avalikus sektoris. Sel on olemas valdkondlikud plaanid, v.a rahvusvahelistumise plaan. Ekspordiplaanid on olemas umbes pooltel tootmissektori ettevõtetest ja teenuste sektoris veel vähematel. Planeerimise alusena mängivad organisatsiooni visioon ja väärtused avalikus sektoris tunduvalt suuremat rolli kui erasektoris. Protsesside kirjeldamisel (eriti personali ja seadusandluse rakendamisega seotult) on avalik sektor esirinnas; erasektor ei tunneta vajadust oma töökorraldust samavõrra formaliseerida. Avalik sektor tegeleb rohkem andmepõhise juhtimise ja tehisaru kaasamise võimalustega.
3. **Koostöö tegemist** teiste ettevõtetega takistab avalikku sektorit aja- ja ressursipudus, erasektori piirangud on eelkõige koostööpartnerite eesmärkide lahknevus ning sobivate partnerite puudus.
4. **Juhtimise tähtsustamist** näeme enam avalikus sektoris ja see avaldub mitmetahuliselt: töötajate motiveerimisel peetakse toetavat juhtimiskultuuri ja töötajate arendamist oluliseks, väärtuspõhine juhtimine on avalikus sektoris rohkem kanda kinnitanud ning juhtimiskompetentside arendamisele pööratakse seal suuremat tähelepanu.
5. **Töö ja töökeskkonna disainimisel** rõhutakse avalikus sektoris tänapäevasele töökeskkonnale, paindlikkusele (sh kaugtöö) ning huvitavale ja vaheldusrikkale tööle. Suhtumine konfidentsiaalsetesse teavituskanalitesse on avalikus sektoris positiivsem, mistõttu näeme seal ka kõrgemat teadlikkust psühhosotsiaalse keskkonna probleemide (ahistamise, kiusamise, diskrimineerimise) esinemisest.

Uuring kinnitas, et avalik sektor eristub erasektorist eelkõige põhjalikuma strateegilise planeerimisega, tugevama väärtuspõhise juhtimiskultuuriga, suurema rõhuasetusega töötajate arendamisel ning üllatuslikult ka tehnoloogiliste uuenduste omaksvõtuga. Erasektori ettevõtted, eriti tootmissektor, on omakorda märksa tundlikumad vahetu majanduskeskkonna muutuste suhtes.

1.3. Juhtimispraktikad ettevõtte suuruse vaatest

Eestis on alla 10 töötajaga ettevõtteid väga palju – need moodustavad valdava osa ettevõtetest ning nende osakaal on aasta-aastalt kasvanud. Seetõttu on juhtimisvaldkonnas oluline tõsta esile suurte ja väikeste ettevõtete erinevused ning allpool võrdleme alla 50 ja üle 50 töötajaga ettevõtete juhtimispraktikaid.

- 1. Juhtide hinnangute põhjal eristuvad suured ja väikesed ettevõtted strateegilise arengukava koostamisel selgelt.** Suured jälgivad laiemat pilti, arvestades tehnoloogilisi arengusuundi, globaalseid majandustrende ja tehisaru arengut, planeerivad pikaajaliselt ning rõhutavad strateegilise tegevuskava, investeringute, finants- ja ekspordiplaani olulisust palju enam kui väikesed, kes tegutsevad lühema ajahorisondi ja piiratud ressursside tingimustes. Väiksemates ettevõtetes kaasatakse planeerimisse eeskätt omanikud, suuremates tippjuhtkond ja keskjuhid. Väikseimates ettevõtetes (kuni 10 töötajat) põhinevad strateegilised valikud peamiselt töötajate ja klientide rahulolul.
- 2. Plaanide kujundamine lähtub eelkõige sellest, millisena nähakse tulevikku ja milliseid mõjutegureid peetakse otsustavaks.** Väikeettevõtete hinnangul mõjutavad neid järgmise 3–5 aasta jooksul ennekõike maksu- ja majanduskeskkond ning energiaturgude hinnatase. Suureettevõtted ei pea neid tegureid niivõrd oluliseks. Nende tähelepanu on suunatud hoopis muutustele töötajate ootustes, tööjõupuudusele, rahvastiku vananemisele, küberjulgeoleku riskidele, automatiseerimisele, kliimamuutustele ning sisserände ja tööjõupoliitikale märksa enam kui väiksematel ettevõtetel. Kui suured ettevõtted tajuvad eeskätt üldiste ja struktuursete trendide mõju, siis väiksemate jaoks on määravamad kohalikud ja vahetult tunnetatavad tegurid.
- 3. Organisatsiooni võtmeotsuste detailset kirjeldamist peetakse suurtes ettevõtetes oluliselt tähtsamaks kui väikestes.** Suurte ettevõtetega võrreldes on väikeettevõtetes personalipoliitika märkimisväärselt vähem määratletud, mis kujutab endast üht probleemkohta. Otsuste kirjeldamise tasemega ollakse siiski üldjoontes rahul nii suurtes kui ka väikestes organisatsioonides. Väikeettevõtete juhid tõdevad, et tehisaru rakendamine ei ole neil selgelt defineeritud, kuid peavad seda ettevõtte praeguste vajadustega kooskõlas olevaks. See viitab, et väikeettevõtted ei taju veel pakilist vajadust tehisaru kasutuselevõtuga seotud praktilisi küsimusi süstemaatiliselt analüüsida.
- 4. Suuremad ettevõtted rakendavad väikestest oluliselt mitmekesisemaid töövorme,** mis on ootuspärane, arvestades nende suuremat töötajate arvu ja keerukamat töökorraldust. Samal ajal on väiksemates ettevõtetes sagedasem vähendatud tööajaga töötamine. Väikeettevõtted kasutavad enam ka sisseostetavaid teenuseid, eelkõige raamatupidamise ning müügi- ja turundusvaldkonnas. Koostöö algatamisel iseloomustab suuri ettevõtteid selgem rahvusvaheline orientatsioon, samas kui väiksemad eelistavad algatada peamiselt riigisisest koostööd, eriti materjalide sisse ostmise, logistika ja ressursside ühiskasutuse vallas. Rohkem kui pooled alla 10 töötajaga ettevõtetest ei ole algatanud koostööd tootlikkuse tõstmiseks. Andmetest nähtub, et rahvusvahelise koostöö algatamine on veel valdavalt suurte ettevõtete pärusmaa ning väikestes ettevõtetes on koostöö algatamise suhtes märkimisväärselt arenguruumi. Väikeste ettevõtete jaoks kujutavad endiselt suuremat takistust rahaliste vahendite ja informatsiooni puudus, samas kui suurtes organisatsioonides ei ole need piirangud samal määral olulised.

5. **Töötajate motivatsiooni kujundavate tegurite pingerida on suurtes ja väikestes ettevõtetes sarnane, kuid nende olulisust tajutakse erinevalt.** Mõlemas väärtustatakse konkurentsivõimelist töötasu, toetavat juhtimiskultuuri, huvitavat tööd ja tervislikku keskkonda, kuid suurtes on nende roll selgemalt teadvustatud. Väikestes ettevõtetes on motivatsiooni kujundamine sageli vähem teadvustatud, kuna juhtide tähelepanu on peamiselt igapäevaste operatiivülesannete ja kriitiliste protsesside lahendamisel, mistõttu strateegiline personalijuhtimine jääb tagaplaanile. Väikestes ettevõtetes on viimastel aastatel keskendunud peamiselt müügile ja turundusele kui organisatsiooni arendamisvaldkonnale, suurtes aga organisatsioonikultuuri, juhtimiskompetentside, IKT ja strateegilise juhtimise tugevdamisele. Suuremad panustavad üldisesse organisatsiooni võimekusse, väiksemad kriitiliste väljundprotsesside tõhustamisse.
6. **Suurtes ettevõtetes ollakse juhtimistehnikatest teadlikumad ning neid rakendatakse kuni kaks korda sagedamini kui väikestes ettevõtetes,** kus vastust „ei ole kunagi kasutanud“ esineb sageli. Eriti suure erinevuse annab andmepõhine juhtimine, *coaching* ja mentorlus, parimatega võrdlemine ning tarneahela juhtimine. Suured ettevõtted kavatsesid sagedamini kasutada tehisaru toetatud otsustamist. Kõrge teadlikkuse ja rakendamise sageduse taga on suurte ettevõtete suurem võimekus mobiliseerida ressursse, kompetentse ja süsteemset juhtimist, samas kui väikesi ettevõtteid takistab sageli personalivõimekuse, rahaliste vahendite ja teadmiste nappus.
7. **Ettevõtte suurus ei erista järelevalve ja kontrolli sagedust:** nii väikesed kui ka suured ettevõtted jälgivad sarnaselt rahaliste vahendite kasutust, töötajate tööpanust, käitumist, distsipliini ja töö kvaliteeti. Jääb küsimus, kas olemasolevad kontrollimehhanismid on mõlema suuruse puhul otstarbekad või vajaksid töötajate arvu muutumisel kohandamist.
8. **Väiksemates ettevõtetes on töökiusamise ennetusmeetmed üldjuhul vähem levinud kui suuremates organisatsioonides.** Tõenäoliselt on selle põhjuseks töökiusamise väiksem esinemissagedus ning probleemide väiksem maht, mis on seotud töötajate arvuga. Seetõttu rakendatakse harvem selliseid meetmeid nagu psühholoogiline nõustamine, juhtide koolitused või konfidentsiaalne teavitussüsteem. Samas leidub ka väiksemaid ettevõtteid, kus ennetustegevused on teadlikult kasutusele võetud. Mõnel juhul on juurutatud isegi konfidentsiaalne teavitussüsteem, mis seaduse järgi on kohustuslik vaid suurettevõtetele ning mille toimimine sõltub selle tegelikust rakendamisest ja usaldusväärsest.
9. **Suured ettevõtted planeerivad pikaajaliselt, rakendavad erinevaid juhtimispraktikaid ja rahvusvahelist koostööd, väikesed tegutsevad operatiivselt ja kohalikul tasandil.** Mõlemas jälgitakse tööpanust, ressursse ja motivatsiooni sarnaselt – peamine vahe on strateegilise fookuse ja juhtimise sügavuses.

1.4. Regionaalsuse mõju Eesti ettevõtete juhtimispraktikatele

Ettevõtte asukohal on piirkondlike eripärade tõttu mõju ettevõtete juhtimispraktikatele, tööjõu kättesaadavusele, aga ka koostöövalmidusele ja innovatsioonivõimekusele. Kõige selgemalt eristub Ida-Virumaa, kuid ka Tallinna ja Harjumaa piirkonnal on olemas oma selge erisus, seda küpsema juhtimis- ja innovatsioonipraktika näol.

- 1. Tööjõupuudus ja rahvastiku vananemine mõjutavad ettevõtteid üle Eesti, kuid piirkonniti tajutakse selle trendi intensiivusust erinevalt.** Ida-Virumaal tunnetatakse tööjõupuudust kõige teravamalt nii kvalifikatsioonide mittevastavuse, vanemaealise tööjõu kui ka noorte väljarände tõttu. Kvalifitseeritud tööjõu puudus mõjutab piirkonnas otseselt ettevõtete kasvuvõimet, innovatsioonijulgust ja võimekust protsesse ajakohastada.
- 2. Juhtimiskultuur ja töötajate kaasamine on piirkonniti erinev.** Ida-Virumaa ettevõtteid iseloomustab autoritaarsem juhtimisstiil ja seda põhjendatakse eelkõige töötajate poolse ootusega juhtimisele. Siin tulevad tugevalt esile rahvuskultuuri eripärad – töötajad ootavad seal juhilt konkreetseid korraldusi, mitte arutelusid või iseseisvat otsustusruumi. Juhtimiskultuuri kokkupõrget kohalike oludega tunnetavad eelkõige mujalt Eesti piirkondadest Ida-Virumale tööle suundunud juhid. Mujal piirkondades kasutatakse oluliselt enam koostöist, *coach*'ivat ja autonoomiat toetavat juhtimist. Suuremates keskustes (Tallinn, Tartu) on rohkem professionaalseid, tänapäevaste juhtimisoskustega juhte, kes rakendavad süsteemset juhtimist ja toetavaid juhtimispraktikaid. Väiksemates piirkondades juhivad ettevõtteid sagedamini inimesed, kes on pika staažiga, kuid kelle juhtimispraktikad on pigem traditsioonilised ning kes näevad töötajate muutunud ootustes tõsisemid väljakutseid juhtimisele. Ida-Virumaal on juhtide põlvkondlik ja kultuuriline taust eristuv, mis mõjutab nii juhtimisstiili kui ka töökorralduse paindlikkust.
- 3. Regionaalne erinevus koostöövõimalustes, koostöö algatamises ja läbiviimises on selgelt märgatav.** Tartu ja Tartumaa ettevõtted paistavad silma avatud koostöövalmidusega ning madala riskikartusega, kuid näiteks Ida-Virumaal on just riskikartus ja vähene usaldus kõige olulisem takistus koostöö algatamisel. Ida-Virumaa ettevõtted on kängitsetud vähestest koostööpartneritest. Tallinna-Harjumaa võrgustik on kõige tihedam, mis loob soodsa keskkonna innovatsiooniks, teadmussiirdeks ja ühisprojektideks.
- 4. Tehisaru ja digitaliseerimise kasutamine kasvab küll kõikjal, kuid Tallinna ja Harjumaa ettevõtted on digitehnoloogiate kasutuselevõtus selgelt ees,** sh tehisaru, automatiiseerimise ja andmepõhise juhtimise rakendamises. Tartumaa on tehnoloogilise küpsuse poolest samuti keskmisest ees, toetudes tugevatele teadus- ja haridusasutustele. Ida-Virumaa ja muu Eesti jäävad digitaliseerimise kiiruses maha. Takistusena tajutakse kvalifitseeritud töötajate puudust ning madalamat valmisolekut protsesside muutusteks. Innovatsioonivõimekus on kõrgem seal, kus on tugev ettevõtete ja ülikoolide koostöö, *startup*-ökosüsteem ning ligipääs rahvusvahelistele võrgustikele. Viimast toetab osaliselt kuulumine kontserni. Need tegurid on koondunud eeskätt Tallinna–Harjumaa ja Tartu piirkonda.

2. Juhtimisvaldkonna mõjutegurid

Palusime juhtidel hinnata erinevate trendide olulisust ning kirjeldada nende võimalikku mõju lähima 3–5 aasta perspektiivis. Joonis 1 esitab hinnangute jaotuse. Edasi käsitleme eraldi Eesti-siseseid ja globaalseid mõjutegureid, tuues välja nende tajutava mõju ulatuse ning peamised tõlgendused.



Joonis 1. Hinnangud trendide mõjule eeloleva 3-5 aasta jooksul

2.1. Eesti-siseseid mõjutegurid

Juhtide hinnangul mõjutavad lähiaastatel organisatsioonide tegevust enim majandus- ja maksukeskkonna muutused, mis eristuvad selgelt teistest riigisisestest teguritest. Oluliste mõjuritena tõusevad esile ka tööjõupuudus, rahvastiku vananemine ning töötajate ootuste muutumine, mis viitavad laiemale nihkele töö- ja juhtimiskultuuris. Mõjude tajumine ei ole siiski ühtlane: erasektoris, eriti tootmises, rõhutatakse enam majanduskeskkonna ebastabiilsust, avalikus sektoris aga tööjõuga seotud väljakutseid; väiksemad ettevõtted on tundlikumad makromuutuste suhtes, suuremad organisatsioonid tajuvad teravamalt töötajate muutunud ootusi.

Küsitluse tulemused näitavad selgelt, et **Eesti majandus- ja maksukeskkonna muutumine** on 97% juhtide hinnangul lähiaastate kõige olulisem riigisisene mõjutegur. Peamiselt on see tegur siiski erasektori juhtide fookuses: kui 72% erasektori juhtidest arvab, et majandus- ja maksukeskkonna muutus mõjutab neid tulevikus väga oluliselt, siis samal seisukohal on vaid 37% avalikus sektoris tegutsevate organisatsioonide juhid. Analüüs näitab, et kõige enam on sellest tegurist mõjutatud alla 10 töötajaga erasektori ettevõtted. Kõrgema lisandväärtusega ettevõtete juhid peavad seda oma organisatsiooni vaates mõnevõrra vähem oluliseks mõjuteguriks.

Fookusgruppides osalenud juhid rõhutasid, et Eesti majandus- ja maksukeskkonna mõju ei seisne üksnes maksupoliitikas, vaid laiemas majanduspoliitilises turbulentsis. Lisaks maksumuudatustele räägiti energiahinna kõikumisest ja varustuskindluse halvenemisest. Need tegurid loovad üheskoos ebakindla otsustusraamistiku, mis mõjutab otseselt ettevõtete investeerimis- ja arenguvõimet. Seetõttu tõusevad juhtimisvaldkonna arendamisel esile ka regulatiivse keskkonnaga seotud teemad.

„Võib-olla kõige suurem eesmärk võiks olla see, et oldaks poliitiliselt natuke stabiilsemad. Teeme automaksu. Kaotame nüüd ära. Kui te tegite juba, las ta siis olla! Tahaks rahulikult elada.“ (teenindusettevõtte juht)

Tegevuskeskkonda kritiseeriti ka selles võtmes, et avalik sektor on liiga bürokraatlik ning suhtlus ettevõtetega kohati ebapädev. Ettevõtete tööd takistavate näidetena toodi mitteühilduvaid IT-süsteeme, ebaõiglasi hankeid, läbimõtlemata nõuete rakendamist (nt rohepöörde kontekstis) ning probleeme kutseharidusreformiga.

„Otsustatakse midagi ära või joostakse mingi asjaga kaasa ja siis järgmine hetk, kui see on nii-öelda nagu ellu läinud, siis vaadatakse – aa, aga meil ei ole sellega mitte midagi teha.“ (tootmisettevõtte juht)

Uuringus tõusevad olulisena esile mitu **tööjõuga seotud tegurit ja trendi**: töötajate ootuste muutumine (peab oluliseks 89% juhtidest), tööjõu puudus Eestis (82%) ja Eesti rahvastiku vananemine (67%).

Rahvastiku vananemine ja tööjõupuudus „käivad käsikäes“ ning on eriti teravalt tunda teatud tegevusvaldkondades (nt energeetika ja ehitus) – juhid tajuvad oskuste kadumist. Tööjõupuudus puudutab teravamalt suuri, üle 250 töötajaga ettevõtteid: 50% juhtidest vastas, et see mõjutab ettevõtet väga oluliselt. Spetsialistide puudus on eriti tunnetatav mõnes piirkonnas, nt Ida-Virumaal. Kuigi intervjuudes viitasid vajalike oskustega töötajate nappusele eelkõige erasektori ettevõtete juhid, siis küsitlus näitab, et avalikus sektoris tajutakse tööjõupuudust isegi põletavamana trendina kui erasektoris (näitajad vastavalt 57% avalikus sektoris ning 35% teenuste ja 41% tootmissektoris).

Huvitava vastandliku trendina tõid juhid esile, et samal ajal kui spetsialistidest on puudus, on juhte turul pigem juurde tekkinud. Saadaval on kogunud ja kvalifitseeritud kandidaate ning konkurssidel on palju osalejaid – nad on kogemustega, terved ja energilised ning mitte enam verinoored. Uueks trendiks võib seega pidada struktuurset **muutust juhtide kvaliteedis ja kvantiteedis**. Mõned juhid tõid esile, et pika karjääriga juhid, kes ei ole oma juhtimispraktikaid ajakohastanud, võivad muutunud ootuste ja töökultuuriga kohanemisel kogeda raskusi. Sellistel inimestel, tihti 50+ vanuses, on raske konkureerida, sest nad on ennast ületundidega „ära kulutanud“ ega suuda enam muutunud ootustega kohaneda.

*„Et uut asja õppida, on sul vaja energiat ja kui seda ei ole, siis sa põledki läbi.“
(teenindusettevõtte juht)*

Rahvastiku vananemine toob kaasa muutused tööjõus, kuid juhid ei käsitle töötajaskonna vananemist ainult probleemina. Mõned juhid rõhutasid intervjuudes, et juhtimise fookus, aga laiemalt ka ühiskondlik hoiak peaks olema sellel, et hoida inimesi võimalikult kaua töövõimelisena.

„Ärme räägime sellest, et pensioniealine õpetaja või õppejõud on [...] negatiivne, ei, see on väga positiivne! Ja ta võibki olla kuni 80 eluaastat.“ (teenindusettevõtte juht)

Juhtide hinnangul on vanemate töötajate lojaalsus ja töövõime sageli kõrgem kui noorematel ning tööea pikenemist nähakse paratamatu ja kohandamist vajava arenguna.

Tööjõupuuduse, rahvastiku vananemise ning uute põlvkondade tööturule sisenemisega kaasneb töötajate ootuste muutumine nii palga, juhtimisstiili, töö sisu, paindlikkuse kui ka töökeskkonna suhtes. Seda tajuvad enam suuremad organisatsioonid ja avalik sektor: avalikus sektoris peab töötajate ootuste muutumist oluliseks 57% juhtidest, teenindus- ja tootmissektoris 39%. Väikeste ettevõtete juhid tunnetavad seda mõju nõrgemalt.

Juhid toovad välja, et **ootused juhtimisele** on muutunud. Töötajad soovivad, et juhid oleksid avatud, kaasavad ning toetava suhtumisega. Ilmneb ka vastuolo – juhilt oodatakse nii autonoomia andmist kui ka pidevat juhendamist ja tagasisidestamist. Samas toovad juhid ilmekaid näiteid selle kohta, kuidas nn noorem põlvkond vajab teistsugust lähenemist – töötajate pingetaluvus on vähenenud ning haiguspäevade kulud kasvanud.

„Kui oled kolm sõna öelnud [noorele töötajale], siis teda on solvatud ja ta vajab puhkust ja üleüldse tal on täielik depressioon ja ta ei saa tööd teha.“ (tootmisettevõtte juht)

Oluline on märkida, et need kirjeldused peegeldavad eeskätt juhtide subjektiivseid tajusid ning võivad olla seotud nii põlvkondlike ootuste muutumise kui ka juhtimispraktikate kohandumisvajadusega. Intervjueeritavate seas oli mitu (noorema põlvkonna) juhti, kes nägid uue põlvkonna töötajate näol, vastupidi, hoopis positiivset täiendust ja edasiviivat tegurit ettevõttes.

Üldiselt on hierarhiaal põhinev võim juhtide hinnangul taandumas, kuid säilivad regionaalsed erinevused. Näiteks Ida-Virumaal on juhtimis- ja otsustuspraktikad autoritaarsemad ning süüdlaste otsimine asendab avatud arutelu. Ida-Virumaal töötavad juhid tõdesid:

„See on kultuuriline eripära ... kui midagi juhtub, siis [...] esimene küsimus on see, et kes tegi, kes on süüdi?“ (teenindusettevõtte juht)

Ida-Virumaa „juhtimisstiili“ eeliseks on võimalus kiiremini otsustada, kuna ei eeldata töötajate kaasamist:

„Eestikeelses ruumis on väga keeruline teha kiireid otsuseid. Ehk siis eestikeelses grupis leitakse alati 1001 põhjust, miks otsus ei ole hea [...] Siin (Ida-Virumaal) on niimoodi, et sa seletad selle kaks-kolm korda ära ja lähed eluga edasi.“ (tootmisettevõtte juht)

Juhtimise professionaliseerumine on viimase viie aasta trend ja seda rohkem teenindussektoris. Fookusgruppidesse sattus mitu juhti, kes on esimesed professionaalsed juhid ettevõttes, mida kuni selle kümnendi alguseni juhtisid omanikud. Esimesi mitteomanikest juhte ühendab juhtimissüsteemi loomine: struktuur, eesmärgid, mõõdikud, läbipaistvad tasusüsteemid jms.

„Need, kes äri käivitasid, nemad ei suuda [skaleerida], seal on ka vaja teistmoodi mõtlemist. [...] Sa ei taju, et see on juba nii suur ja protsessid peavad olema teistsugused.“ (tootmisettevõtte juht)

Tõusnud on ootused töökeskkonna suhtes ning seda eriti noorema põlvkonna töötajate poolt. Eeldatakse aja- ja kohapaindlikkust, mis raskendab ühtsete töökorraldusreeglite kokkuleppimist, seda eriti teenindusettevõtetes. Töötajate suur mobiilsus ja mitmes töökohas töötamine raskendab meeskonnatööd ettevõtetes.

Noorem põlvkond on valivam ka füüsiliste töötingimuste suhtes – takistuseks võib saada nii töötamise kellaeg, vahetustega töö kui ka füüsiline töökeskkond. Näiteks üks juht kirjeldas oma ettevõtte raskusi:

„Noor põlvkond ei ole nõus õues töötama [...], parandab siin kaablimuhvi, et selleks tooge ehitussoojak sisse, paneb sinna 24 kraadi, et tal oleks seal tualett ja dušš ja siis ta võib-olla on nõus seal korraks maa alla sukelduma soojas ruumis.“ (teenindusettevõtte juht)

Vähem oluline pole noortele ka emotsionaalne töökliima, mida püütakse hinnata juba enne ametikohale kandideerimist:

„Ta ei taha sinna hotelli või restorani tööle minna, sest räägitakse, et seal käärrib [...] Täna teevad noored juba seda eeltööd ka, et aru saada, milline see organisatsioonisisene kliima on.“ (teenindusettevõtte juht)

Tööjõuga seotud raskuste lahendusena toetavad ettevõtted üldjoontes mõõdukat immigratsioonipoliitikat, kuid juhid rõhutasid, et kui sobivaid töötajaid ei ole võimalik leida, tuleks kriitiliselt hinnata ka ettevõtte ärimudelit ja asukohta.

„Kui sa tahad rahvusvaheliselt konkurentsivõimeline olla, siis sul peab olema võimekus maksta sama palju kui sakslasele ja inglasele. Kui seda ei ole, siis on sul vale ärimudel.“ (tootmisettevõtte juht)

2.2. Globaalsed mõjutegurid

Juhid hindavad, et Eesti ettevõtteid mõjutavad lähiaastatel enim Euroopa Liidu regulatsioonide muutumine, automatiseerimine ja digitaliseerimine, kliimamuutused ning küberjulgeoleku riskid.

Regulatiivset survet peetakse eriti oluliseks tootmise ja ekspordiga seotud tegevusaladel ning seda seostatakse eeskätt rohepöörde ja keskkonnanõuete karmistumisega. **Automatiseerimist** käsitatakse valdavalt kui tööjõupuudusega vältimatu kohanemise viisi, mitte niivõrd strateegilise valikuna, samas kui **digitaliseerimist ja tehisarukasutuselevõttu** nähakse vajalikuna, kuid selle rakendamist piiravad oskuste nappus ning andmekaitse ja intellektuaalse omandiga seotud küsimused. Lisaks tuuakse esile Euroopa konkurentsivõime vähenemine, ebavõrdsed konkurentsitingimused ning küberriskid, mis suurendavad ettevõtete tegevuskeskkonna ebakindlust ja rõhutavad kohanemisvõime olulisust.

Euroopa Liidu regulatsioonide muutumist peab oluliseks 84% küsitletud juhtidest. Huvitav on see, et intervjuudes seostasid juhid Euroopa Liidu regulatsioone eeskätt kliimamuutuste ja

rohepöördega. Euroopa Liidu regulatsioonide mõju peavad erasektoris, sh eriti tootmises töötavad juhid olulisemaks kui avaliku sektori juhid. Kui teenindussektoris peab regulatiivsete muudatuste mõju oluliseks 34% juhtidest, siis tootmissektoris on see näitaja 42%. Küsitluse järgi ilmneb EL-i regulatsioonide mõju eriti selgelt primaarsektoris.

Uuringus osalenud juhid mõistavad, et **kliimamuutused, rohepööre ja karmistuvad keskkonnanõuded** mõjutavad ettevõtteid tulevikus üsna oluliselt (rohepööret käsitleme detailsemalt ptk-s 4). See temaatika on tähelepanu keskmes just tootmisettevõtete jaoks. Juhid rõhutavad teema olulisust seoses Eesti ettevõtete ekspordivõimekusega, mis on otseselt seotud keskkonnanõuete täitmise ja suutlikkusega püsida rahvusvahelises jalajäljekonkurentsis.

„[On] nagu list erinevatest kemikaalidest, mis [...] homme liigituvad mittesoovituslikesse. Ja siis on teada, et poole aasta pärast nad lähevad sinna paremasse tulpa, mis on ilmselgelt keelatud.“ (tootmisettevõtte juht).

Keskkonnanõuete ja nendega seotud regulatsioonide kontekstis on eelisseisus rahvusvahelistesse kontsernidesse kuuluvad ettevõtted, kus peakorter pakub infot ja tuge regulatiivsete muudatustega kohanemisel. Kohalikud keskmise suurusega ettevõtted, kellel puudub ressursid eraldi spetsialistide palkamiseks, tegutsevad pigem ettekirjutuste ja reageerimise loogika alusel.

Eranditult negatiivse mõjuga trendina nimetasid juhid intervjuudes **Euroopa konkurentsivõime vähenemist**, mida seostatakse eelkõige ebavõrdsete konkurentsitingimuste ning Hiina kasvava mõjuga nii kaubanduses kui ka taristuses. Ebavõrdset konkurentsi seostatakse muu hulgas juba eespool mainitud rohepöördega ning eriti rohepöörde eri moodi rakendamise ja riikide lõikes.

„Jälle võitis [hanke] Saksa firma, kelle taga seisab Hiina. Tegelikult on Hiina firma, mis asub Berliinis.“ (teenindusettevõtte juht)

Laiemas plaanis nähakse lääne ühiskondade konkurentsivõimet kahandava trendina ka madalamat töömotivatsiooni ja vähesemat valmisolekut pingutada, kuigi juhid mõõnavad, et see võib samas soodustada uute ärimudelite ja innovatsiooni teket.

Täiendava ebakindlustegurina mainitakse poliitilist ebastabiilsust USA-s ja teistel Eesti jaoks olulistel eksporditurgudel, mis mõjutab eriti ekspordile suunatud tootmisettevõtteid. Ootuspäraselt tajutakse olulise ettevõtluskeskkonda mõjutava tegurina ka **sõjaohu lähiregionis**: 83% juhtidest hindab selle mõju lähiaastatel märkimisväärseks. Juhtide hinnangul avaldab sõjaohu tajumine negatiivset mõju nii tarbimisele kui ka välisinvestorite huvile, vähendades kapitali sissevoolu. Samas nähakse selles ka teatud võimalust kodumaisele kapitalile, kuna välisinvestorite taandumine võib avada turule sisenemise võimalusi kohalikele investoritele soodsamatel tingimustel.

“See, et investorid mujalt riikidest näevad meil seda suurt sõjaohu ja on siit turult hakanud välja minema, annab vastupidi jällegi võimaluse kohapealsetele investoritele siseneda. Ja suhteliselt mõistlikel tingimustel.” (teenindusettevõtte juht)

Sõjaohuga seonduvad riskid on toonud organisatsioonides esmakordselt päevakorda kriisivalmiduse teemad, sh evakueerimisplaanide ja varjumiskohtadega seotud küsimused.

Lisaks eelmainitutele on juhtide hinnangul üks kesksemaid ettevõtteid mõjutavaid globaalseid trende **automatiseerimine ja digitaliseerimine**, mida peab oluliseks 74% uuringus osalenud

juhtidest. Automatiseerimine ja digitaliseerimine on ühtviisi tähelepanu keskmes nii tootmis-, teenindus- kui ka avalikus sektoris. Ootuspäraselt peavad seda trendi mõjukamaks suuremad ja tulemuslikumad ettevõtted. Intervjuudest ilmneb, et juhid ei taju automatiseerimist niivõrd strateegilise valikuna, kuivõrd paratamatu vastusena tööjõupuudusele. Seetõttu ei nähta selles ohtu tööhõivele, vaid pigem võimalust ettevõtte ellujäämiseks ning töö sisukamaks ja tõhusamaks muutmiseks. Samas on märkimisväärne puudus töötajatest, kes oleksid võimelised roboteid ja automatiseeritud süsteeme haldama, eriti arvestades vanemaealiste töötajate umbusku tehnoloogiliste uuenduste suhtes.

„Ühtegi robotit sa selle vana tööjõuga ei juuruta. Midagi ei ole teha, nad kardavad seda, nad arvavad, et see võtab töö ära.“ (tootmisettevõtte juht)

Juhid leiavad, et Eesti ettevõtetele omaste väikeste partiide tõttu võivad robotid olla liigkeerulised ja kulukad – edukamad on need, kelle mastaabiefekt teeb robotiseerimise majanduslikult mõttekaks.

Digitaliseerimist ja tehisaru kasutamist peetakse üldjoontes positiivseks, kuid juhid toovad esile sellega kaasnevad uued väljakutsed, eelkõige **andmekaitse ja intellektuaalse omandi küsimused**. Kui varem keskendus digitaliseerimine pigem raamatupidamisele ja turundusele, siis nüüd nähakse vajadust terviklikumate lahenduste järele, mis võimaldaksid paremini hallata ja kasutada andmeid juhtimisotsuste tegemisel. Näiteks praegu ei kasutata veel laialdaselt tehisaru suuremahuliste andmestike, sh sensor-, mõõte- ja laboriandmete tõlgendamiseks, kuid selles nähakse võimalust.

Juba käsitletud trendid haakuvad aga otseselt **küberjulgeoleku ja andmekaitse karmistumisega**, mis 78% juhtide hinnangul mõjutavad tulevikus oluliselt nende ettevõtte tegevust. Küberriske tajuvad enam keskmise suurusega ja suurettevõtted ning eriti ka avalik sektor. Majandussektorite lõikes on küberjulgeoleku teema kõige olulisem kvaternaarsektoris, kus 45% juhtidest peab seda tugevaks mõjutajaks (teistes sektorites jäävad vastavad näitajad vahemikku 19–33%). Ettevõtted, kes on kogunud küberrünnakuid, hindavad riigiasutuste rolli kriisiolukorras pigem positiivselt, tuues esile riigi toetava ja nõustava funktsiooni. Samas olid juhid kriitilised Andmekaitse Inspeksiooni suhtes, kellelt oodatakse senisest selgemat juhendamist andmekaitse rakendamisel.

*„Ei saa aru, mida me peaksime kaitsma või mida me ei peaks kaitsma?“
(teenindusettevõtte juht)*

Juhtidel on ühtne arusaam, et küberriskide teemaga tuleb pidevalt tegeleda ning vaja on investeerida süsteemide hooldusesse, inimeste õpetamisse ja ümberõppesse.

Kokkuvõtteks, analüüsitud mõjutegurid osutavad, et Eesti organisatsioonide tegevuskeskkonda kujundavad samaaegselt nii riigisiseseid kui ka globaalseid arengud. Majanduslik ebakindlus, tööjõuturu muutused, tehnoloogiline areng ning julgeolekuolukord mõjutavad juhtide otsustusruumi ja organisatsioonide toimimisloogikat. Sellises kontekstis omandavad erilise tähtsuse juhtimispraktikad, mida käsitleme järgmistes peatükkides.

3. Juhtimispraktikad Eesti ettevõttes

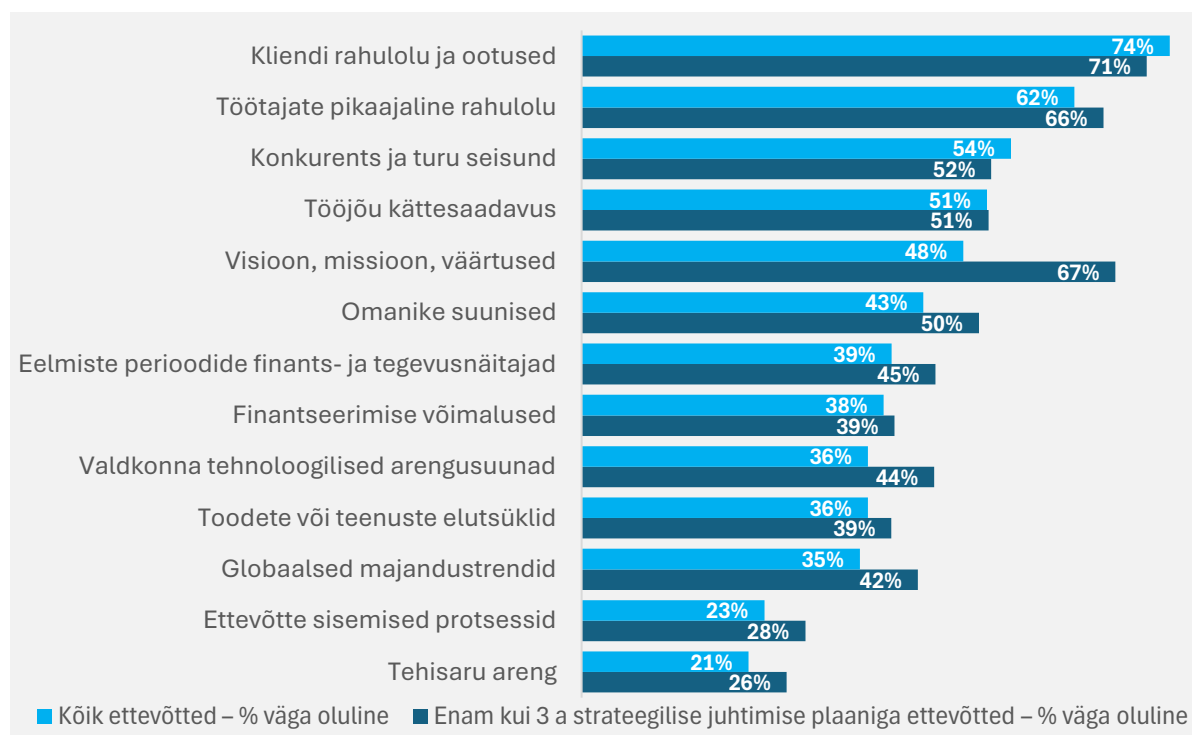
3.1. Planeerimise lähtekohad

Uuring kinnitab, et strateegilise kava olemasolu on standard. Planeerimise aluseks on eelkõige klientide ja töötajate ootused. Avalikus sektoris on pikaajalised tegevuskavad levinumad. Rahvusvahelistumise ja ekspordiplaan on vähem kui pooltel ettevõtetel, sh eriti vähe mõtlevad sellele teenindustegevõtteid.

Strateegiliste plaanide ja pikaajaliste tegevuskavade koostamisel peetakse juhtide poolt keskmiselt kõige **olulisemateks teguriteks** (joonis 2) **rahulolunäitajaid**: kliendi rahulolu ja ootusi (väga oluline – 74%) ning töötajate pikaajalist rahulolu (62%). Üle poolte vastanutest hindab väga oluliseks ka konkurentsi ja turu seisundit ning tööjõu kättesaadavust. Kõige harvemini on väga oluliste teguritena välja toodud tehisaru arengut (21%) ning ettevõtte sisemisi protsesse ja standardeid (23%).

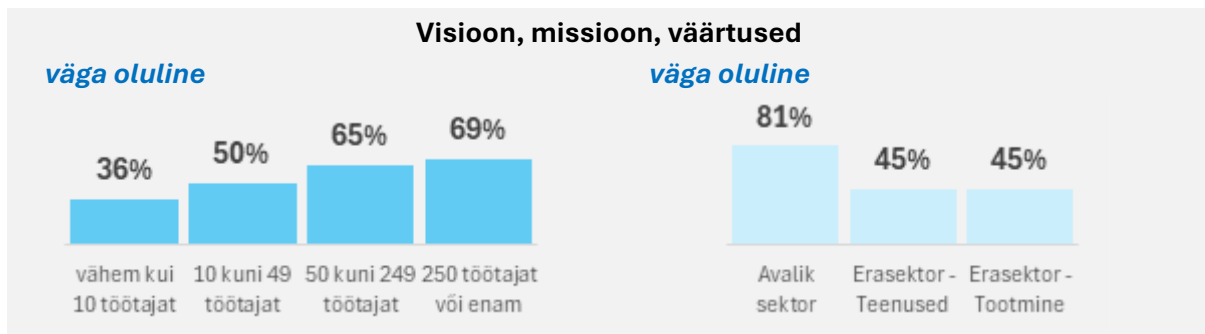
Selgub, et vaid pisut enam kui **kolmandik vastajatest väidab**, et nende ettevõtetes arvestatakse tehnoloogiliste arengusuundade, toodete teenuste elutsüklite ja globaalsete majandustrendidega olulisel määral. Seega on paljudes organisatsioonides välised turu- ja rahulolunäitajad planeerimisel esiplaanil, sisemised võimekused ja uued tehnoloogiad mõnevõrra tagapool. Tasub märkida, et nn tahavaatepeegel (eelmiste perioodide näitajad) on olulisem kui tulevikuvaade.

Need ettevõtted, kes teevad strateegilisi **plaanid pikemaks perioodiks** (vähemalt kolmeks aastaks), lähtuvad teistest märksa enam ettevõtte visioonist, missioonist ja väärtustest. Samuti on nendes ettevõtetes suurema kaaluga omanike suunised, eelmiste perioodide finants- ja majandusnäitajad, aga ka väliskeskkonna trendid (eelkõige valdkondlikud tehnoloogilised arengusuunad ja globaalsed majandustrendid).



Joonis 2. *Strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel olulised tegurid: valiku „väga oluline“ osakaal kõigi ja vähemalt kolme aasta strateegilise juhtimise plaaniga ettevõtete võrdluses*

Kui uurida planeerimise aluseks olevate lähtekohtade erinevusi detailsemalt, siis kõige suuremad erinevused tulevad esile selles, kuivõrd arvestatakse **tehisaru arenguga** (vt ptk 7). Selged erinevused on ka **visiooni, missiooni ja väärtuste rollil** strateegiliste tegevuskavade loomisel (joonis 3). Suured ja keskmise suurusega ettevõtted arvestavad visiooni, missiooni ja väärtustega tegevuskavade loomisel oluliselt rohkem kui väikesed ettevõtted. Ettevõtete liigi järjestuses on erinevused samuti selged: kui missiooni, visiooni ja väärtusi peab väga oluliseks 81% avaliku sektori ettevõtetest, siis erasektoris jääb hinnang 45% juurde nii teenus- kui ka tootmisettevõtetes.

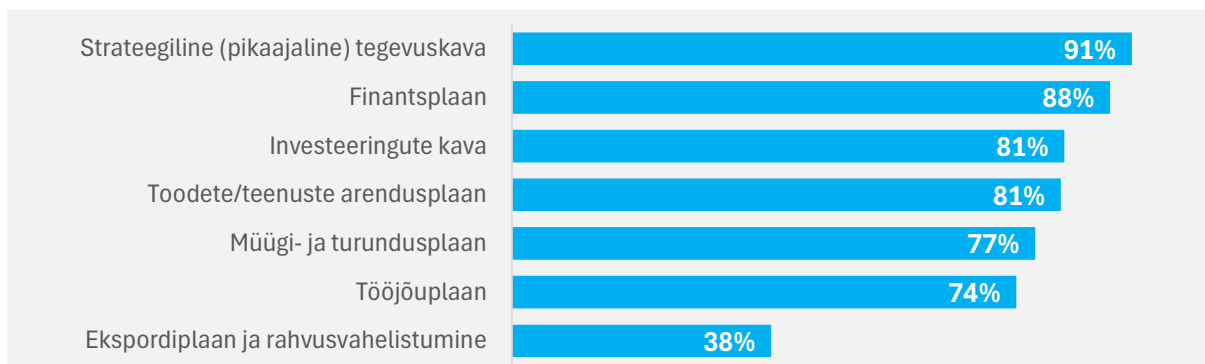


Joonis 3. Nende ettevõtete osakaal, kes peavad strateegilise tegevuskava koostamisel visiooni, missiooni ja väärtusi „väga oluliseks“

Eelmiste perioodide finants- ja tegevusnäitajate olulisuse mõttes on peamine erinevus ettevõtete suuruses (joonis 3). Suurtest ettevõtetest peab eelmiste perioodide finants- ja tegevusnäitajaid oluliseks 57%, samas kui väikeettevõtete puhul on see osakaal poole madalam. Selline leid viitab suuremate ettevõtete inertsusel.

Küsitlus näitab, et ettevõtete rakendatavad valdkondlikud plaanid varieeruvad nii funktsiooni kui ka ajahorisondi järgi. Enim omatakse **strateegilisi (pikaajalisi) tegevuskavasid** (91% vastanutest) (joonis 4), mida koostatakse peamiselt 1–3 aastaks (39% vastanutest). Rohkem kui kolme aasta pikkuse ajaperioodiga strateegilisi tegevuskavasid koostab kolmandik ettevõtetest, sealjuures on märkimisväärne erinevus avaliku sektori ja erasektori ettevõtete vahel (vastavalt 62% ja 29%). Pikema ajahorisondiga plaane koostatakse väikestes ettevõtetes märkimisväärselt vähem kui suurtes ettevõtetes.

Tegevuskavade kõrval koostatakse sagedasti ka **finantsplaane**, mille tavapärane periood on üks aasta (39%). 81% ettevõtetest on olemas investeeringute kava ning toodete-teenuste arendusplaan. Jooniselt 4 on näha, et ekspordiplaan ning rahvusvahelistumise kava on olemas vaid 38% küsitluses osalenud ettevõtetes.

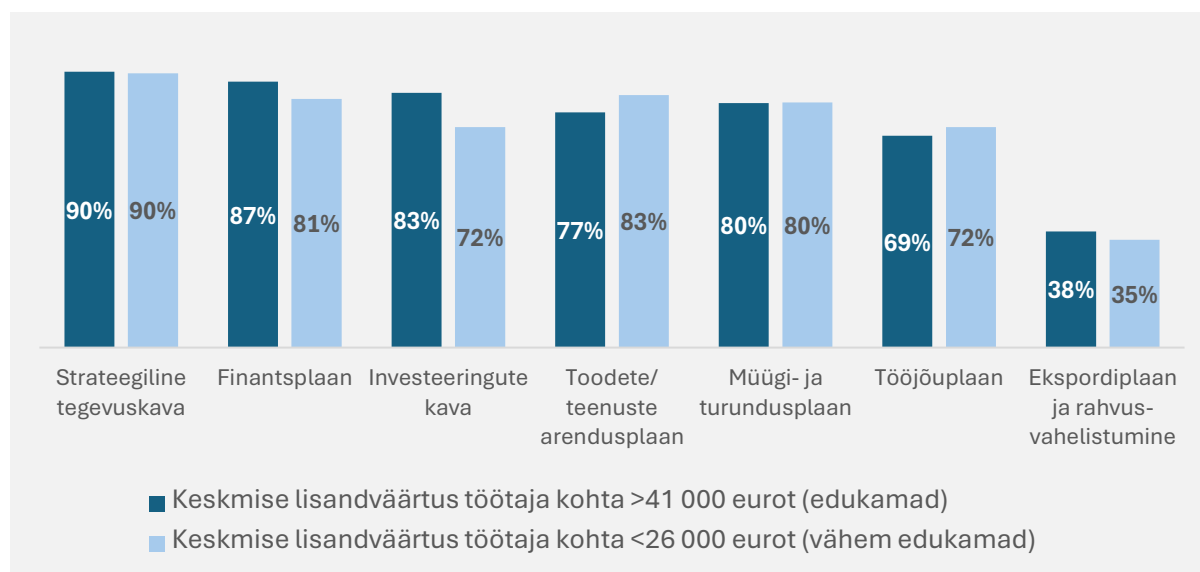


Joonis 4. Valdkondlike plaanide olemasolu (vastajate osakaal)

Avalik sektor paistab silma valdkondlike plaanide olemasolu poolest – strateegiline tegevuskava ja finantsplaan on kõikidel küsitlusele vastanutel. Avaliku sektori organisatsioonidel on enamasti olemas ka investeeringute kava, toodete ja teenuste arendusplaan ning tööjõuplaan.

Investeeringukavade ning toodete ja teenuste arendusplaanide koostamine on levinud kõigis sektorites. **Teenuste sektor** paistab siiski silma mõnevõrra madalama investeerimisplaani osakaaluga (78%). Müügi-, turundus- ja ekspordiplaanide puhul ilmnevad selgemad sektoriaalsed erinevused. Ootuspäraselt on ekspordi- ja rahvusvahelistumise plaanide osakaal suurim tootmisettevõtetes (49%), mis viitab nende tugevamale rahvusvahelisele suunitlusele. Tasub siiski tähele panna, et **isegi tootmissektoris** on selline plaan olemas vaid **ligikaudu pooltel ettevõtetel**. Teenindussektoris on vastav näitaja veelgi madalam (36%). Arvestades Eesti väikest ja avatud majandust, mis sõltub ettevõtete suutlikkusest välisurgudele laieneda, annab see **põhjuse muretseda**.

Jagades ettevõtted toodetud lisandväärtuse alusel kahte rühma – edukad ja vähem edukad (vt joonis 5) –, ei ilmne valdkondlikus planeerimises suuri erinevusi. Mõningaid erisusi võib siiski täheldada. **Edukad ettevõtted** koostavad mõnevõrra sagedamini **finants- ja investeerimisplaan** ning neil on enamasti olemas ka **ekspordi- ja rahvusvahelistumise plaan**. Samas leidub edukates ettevõtetes veidi harvem toodete ja teenuste arendusplaan ning tööjõuplaan võrreldes vähem edukate ettevõtetega.



Joonis 5. Valdkondlike plaanide olemasolu edukate ja vähem edukate ettevõtete võrdluses (vastajate osakaal)

3.2. Strateegia elluvijjad Eesti ettevõttes

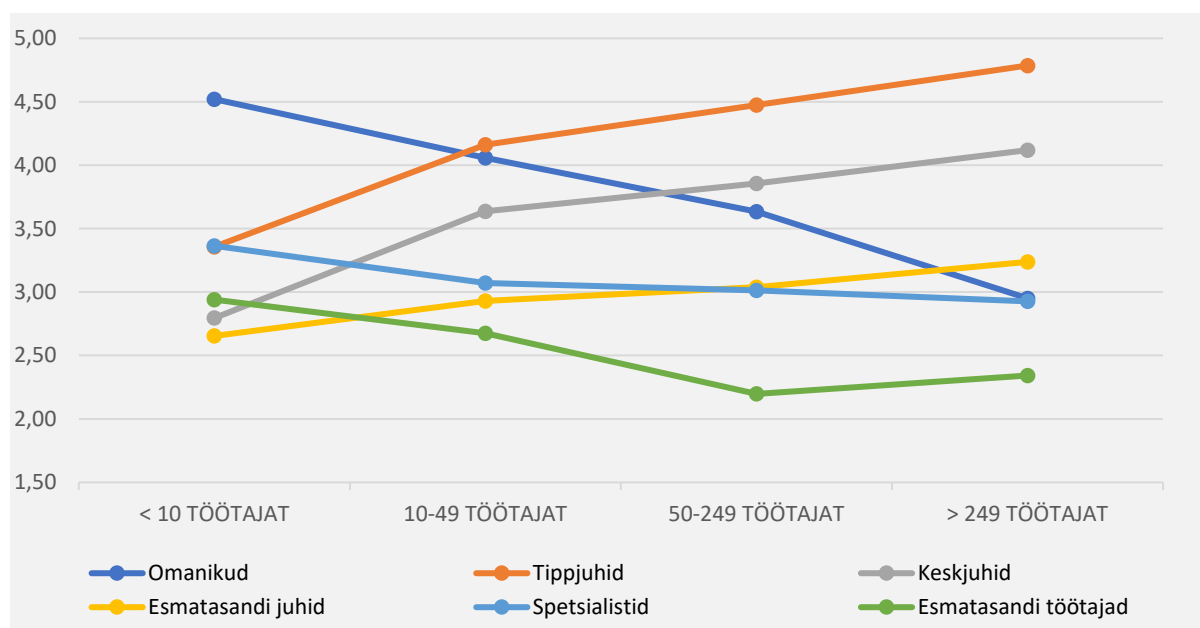
Strateegilise planeerimise tulemuslikkus sõltub eelkõige sellest, kes protsessis osalevad ja kui selgelt on rollid jaotatud. **Meie analüüs näitab, et ettevõtte edukus on seotud nii juhtide ja omanike kaasatusega kui ka sellega, kuidas strateegia viiakse praktikasse.** Planeerimisprotsessi hindamiseks kaardistasime osapoolte rollid ning nende seosed teiste organisatsiooniliste näitajatega: mida juhid peavad ettevõtte edu aluseks, millised on olnud peamised arendusvaldkonnad ning kui suur on ettevõtte lisandväärtus.

Tulemused osutavad, et **tipp- ja keskastmejuhtide roll strateegilises planeerimises kasvab koos ettevõtte suurusega. Edukamates ettevõtetes on aktiivselt kaasatud ka omanikud.** Et plaanid jõuaks paberilt praktikasse, **tuvastasime neli juhitüüpi, kes on strateegia elluviimises edukad.**

Intervjueeritavad rõhutasid **töötajate kaasamise ja vastutuse delegeerimise** olulisust. Töötajatelt ei oodata üksnes juhiste täitmist, vaid aktiivset panust, kaasamõtlemit ja teadlikkust oma rollist ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Küsitlusandmete põhjal saab kaasatust vaadelda kahest vaatenurgast: esiteks, milliseid töötajate gruppe kaasatakse strateegilise tegevuskava koostamisse, ning teiseks, millisel määral on keskjuhtidele antud otsustusõigus.

Planeerimisprotsessis osalevad kõige sagedamini omanikud (76%) ja tippjuhid (75%). Mikroettevõtetes on omanike roll eriti keskne (joonis 6), samas kui teiste rollide esindajate osalus on seal suhteliselt ühtlane ja tagasihoidlik. Pereettevõtetes on omanike kaasatus strateegilisse planeerimisse kõige suurem – 93% neist on suurel määral kaasatud.

Keskjuhtide kaasamine on samuti levinud (oluline 61% ettevõtetes). Ettevõtte suuruse kasvades väheneb omanike otsene roll märgatavalt ning planeerimine koondub tipp- ja keskastmejuhtide kätte, kelle mõju muutub suurettevõtetes domineerivaks. Seevastu **esmatasandi töötajate ja -juhtide** kaasatus jääb tagasihoidlikuks ning on madalaim just suurettevõtetes.



Joonis 6. Ettevõtte strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel osalejad ettevõtte suuruse järgi

Märkus: hinnang 5-pallisel skaalal, kus 1 – selles rollis isikuid pole / ei kaasata, 2 – kaasatakse harva, 3 – kaasatakse mõnikord, 4 – kaasatakse sageli, 5 – kaasatakse suurel määral

Seal, kus planeerimisse on **kaasatud kesk- ja esmatasandi juhid**, peetakse olulisemaks personali arendamist, organisatsioonikultuuri kujundamist ning ettevõttesisesest karjääri võimalusi. See viitab, et strateegilises planeerimises osalemine eeldab **töötajate teadlikku arendamist**, kuid loob samal ajal eeldused nende professionaalseks kasvuks ja karjääris edenemiseks.

Kõrgema lisandväärtusega ettevõtteid iseloomustab omanike ja tippjuhtide tugevam kaasatus strateegilisse planeerimisse. Analüüs näitab, et kõrgema lisandväärtusega ettevõtetes osaleb strateegilise tegevuskava koostamises keskmisest enam omanikke (86%) ning ka tippjuhtide kaasatus (70%) ületab keskmist taset. Teiste osapoolte kaasamise määr ei ole otseselt seotud ettevõtte tulemuslikkusega.

Strateegia edukas elluviimine ei sõltu üksnes planeerimisprotsessist, vaid ka sellest, kuivõrd juhi isikuomadused, teadmised ja oskused haakuvad ettevõtte strateegia ning arengufaasiga. Uurisime ettevõtteid, kus strateegia väljatöötamise ja elluviimisega on teadlikult tegeldud (vt metoodika lisa 3), keskendudes kolmele küsimusele: **mida peetakse elluviimisel kõige olulisemaks, millised on peamised takistused ja edutegurid ning milliseid konkreetseid tegevusi juhid strateegia rakendamiseks kasutavad.**

Analüüsi tulemusena eristus **neli tüüpilist juhiprofili**. Need tüüpjuhid pakuvad Eesti juhtidele ainet sisekaemuseks, äratundmiseks ja ka innustuseks. Järgnevalt käsitleme strateegia rakendamiseks vajalikke omadusi, tegevusviise ja tööriistu nelja juhitüübi kaudu.

I. Käed-küljes-juht

„Kõige suuremaid korrekture teeb elu ise siin, nii et selle jaoks pead kogu aeg valmis olema.“



Käed-küljes-juhid tegutsevad enamasti traditsioonilises tegevusvaldkonnas väikeettevõtetes. Strateegia elluviimisel peavad nad oluliseks entusiasmi ja järjepidevust, sh traditsioonide hoidmist. Tegutsetakse sageli madala kasumlikkusega valdkondades, mis on tundlikud väliskeskonna mõjude suhtes, mistõttu on investeerimisvõimalused piiratud.

Kasvu pidurdab mitu tegurit. Esmalt tööjõupuudus – madala palgatasemega ametid ei ole atraktiivsed ning vajalike oskuste omandamine võtab aastaid. Teisalt süvendab keerukust ettevõtte paiknemine hõredalt asustatud piirkonnas. Ressursipuudus raskendab tootmismahu kasvatamist, mis omakorda takistab välisurgudele sisenemist.

Mõnel juhul on leitud lahendusi partnerluste kaudu – tootmismahtu või logistikat on jagatud isegi konkurentidega. Juhid on üldiselt avatud digitaliseerimisele: kui tootmist ei ole võimalik digiteerida, siis tehakse seda tugiprotsessides. Just selle juhitüübi esindajad hindavad mentoreid väga kõrgelt, kuna välise pilgu abil on võimalik kriitiliselt üle vaadata protsessid ja töökorraldus. Juhtimiskonsultantide kasutamist piirab sageli rahapuudus, samuti on ebaõnnestunud katsed palgata tegevjuhti.

Nutika lahendusena kasutatakse *karjääripöörajat*est praktikante, kes toovad ettevõttesse uusi oskusi ja varasema töökogemuse. **Väikeses meeskonnas toimub kaasamine ja strateegia arutamine igapäevatöö käigus.** Juhtimistöriistu, nagu eesmärgipuu ja tasuvusarvestus, kasutatakse ka igapäevaste otsuste ja väiksemate investeeringute planeerimisel. Hinnastrateegia kujundamine ei jää oskuste taha, vaid pigem **puudub julgus küsida oma töö eest väärilist hinda.**

II. Tippspetsialistist kasvanud juht

„...pole sellist juhtimisalast pädevust, kogemust, teadmust, isegi haridust mitte.“



Need juhid on sageli kõrge intellektiga, analüütilised ja hea õppimisvõimega. Samas kipuvad nad olema liigselt kriitilised, tuues uute algatuste nõrkused esile juba idee faasis. Samas peavad nad edukalt strateegiat ellu viivate juhtide omaduseks julgust unistada, julgust otsustada. Pigem introvertne loomus muudab keeruliseks nii võrgustumise kui ka inimeste juhtimise. Teadmine, et iga strateegiline valik sulgeb mõne teise võimaluse, võib viia lõputu kaalumiseni.

Nende ettevõtted on sageli kõrgelt digitaliseeritud, kuid madala kasumlikkusega, mis omakorda vähendab investeerimisjulgust. Protsesside korrastamine ei ole toonud niivõrd kasumlikkuse kasvu, kuivõrd kvaliteedi paranemise. Kuigi kvaliteet võib olla konkurentsieelis, vajab see tasakaalu – tippkvaliteet ei loo alati kliendi silmis täiendavat väärtust.

Juhid ise on teadlikud oma juhtimiskompetentside lünkadest, olgu selleks rahavoogude juhtimine, kulude analüüs või inimeste juhtimine. Töötajate arendamine toimub pigem isevoolu teel ega lähtu strateegilistest vajadustest. **Need juhid, kes on suunanud oma õppimisvõime ettevõtluse ja juhtimise valdkonda, on suutnud murda madala kasumlikkuse klaaslaest välja näiteks ärimudeli innovatsiooni kaudu.**

III. Tõhus tegija

„Tuleb step by step teha.“



Tõhusad tegijad on kogenud juhid, kelle tugevuseks on süsteemsus ja järjepidevus. Samas varitseb oht vajuda mugavustsooni – tehakse seda, mida osatakse ja mida on varem tehtud. Nende keskseks väärtuseks on usaldus. Kui nad ei ole ettevõtte omanikud, on nad sageli valitud juhiks just tänu oma usaldusväarsusele ning nad teadvustavad, et usalduse loomine klientide ja töötajatega on edu alus.

Nende tugevus seisneb eksporditurgude tundmises, kultuuriliste erinevuste mõistmises ja nendega toimetulekus. Samas piirab neid varasem kogemus liiga kiire kasvuga, kus ettevõtte võimekused ei jõudnud arengule järele, osakondade vahel tekkis rivaliteet ning töötajate arvu kasv nõudis üha rohkem reegleid ja juhiseid, mida tajuti liigse bürokraatiana. **Seetõttu eelistavad nad mõõdukat kasvu, seniste ressursside maksimaalset kasutamist ja võimalikult lamedat juhtimisstruktuuri.**

Iseloomulik on ka soov „hoida töötaja nahk märg“ – võetakse vastu töid, mis ei toeta otseselt strateegiat, kuid aitavad katta püsikulusid ja säilitada oskustöölisi. Rasketel aegadel on see mõistlik, kuid oluline on tajuda piiri, millal sellest saab mugavus. Töötajate eest hoolitsemine on neile oluline, kuid vajaduse korral ollakse otsustavad ka töösuhete lõpetamisel. Nad „optimeerivad“ ka talente, kuid palgakulu ohjamine võib viia sõltuvuseni võtmetöötajast, kitsendades teadmiste baasi ja pidurdades innovatsiooni.

Juhtimist korrastavate tööriistadena tuuakse esile ISO standardid, mis aitavad struktureerida protsesse, jagada vastutust ja siduda strateegia igapäevase tööga mõõdikute kaudu. Digitaliseerimist rakendatakse sammhaaval seal, kus kasu on selgelt mõõdetav. Üldiselt eelistatakse muudatusi teha väikeste sammudena, et vältida vastuseisu.

IV. Arengusuunaja

„Me oleme piisavalt suur ettevõtte selle jaoks, et mitte teha otsuseid kõhutunde pealt.“







Arengusuunajad on kogenud ja ambitsioonikad juhid, kes loovad organisatsioonis teadlikult olukorraga mitteleppimise vaimu. Nad on süsteemsed, järjekindlad ja distsiplineeritud, sh on nad valmis ka algatusi pooleli jätma. **Uutele strateegilistele algatustele luuakse selged raamistikud: eelarved, tähtajad ja otsustuspunktid, kus hinnatakse, kas jätkata või lõpetada.**

Ka nemad võivad tegutseda valdkonnas, kus kasumlikkus on väike või innovatsioon ajamahukas, näiteks uue füüsilise tootega turule sisenemisel, kuid seda kompenseeritakse väga hea rahatarkuse, riskide maandamise oskusega, kompetentse juhtimisega. Juhtide professionaalsuse arendamine on sageli teadlik strateegiline eesmärk – eeldatakse faktipõhist ja arvudel põhinevat juhtimist. Vastutuspõhine juhtimine toetab avatuse ja vastutuse kultuuri.

Strateegiat tutvustatakse pidevalt ning seotakse igapäevatööga. **Regulaarsed strateegia-koosolekud toimuvad eri juhtimistasanditel. Juhid on kursis trendidega, otsivad teadlikult lisandväärtuse loomise võimalusi ning kujundavad oma väärtuspakkumise kliendi vajadustest lähtudes.** Samuti juhitakse teadlikult kliendiportfelli vastavalt strateegilistele eesmärkidele. Teadmisi tuuakse ettevõttesse nii nõukogu liikmete kui ka välismaiste uurimisasutustega koostöö kaudu. Uued töötajad toovad värskeid ideid ning juhi ülesanne on nende sulandamine organisatsiooni. Mentorite ja konsultantide roll on nende jaoks väiksem, kuna seda tüüpi juhtide juhtimisalane tase on juba kõrge. Õpitakse tugevatelt konkurentidelt, analüüsides põhjalikult nende edutegureid. Digitaliseerimises ollakse sageli eestvedajad või liikumas viimastelt paberprotsessidelt otse masinõppe ja tehisaru kasutamiseni.

Kokkuvõtte neljast juhitüübist on esitatud joonisel 7.

	Omadused	Juhtimine	Tööriistad	Pimenurk
 Käed-küljes-juht	ENTUSIASM JÄRJEPIDEVUS	PARTNERLUS MENTORID	EESMÄRGIPUU TASUVUSARVESTUS	OMA TÖÖ HINNASTAMINE
 Tippspetsialistist kasvanud juht	ANALÜÜTILISUS JULGUS	PROTSESSIDE KORRASTAMINE ÄRIMODELI INNOVATSIOON	MÖTTEKAARDID STSENAARIUMI- TELJESTIK	JUHTIMIS- KOMPETENTSID
 Tõhus tegija	USALDUS SÜSTEEMSUS	OPTIMEERIMINE KLIENDI JA TURU TUNDMINE	ISO STANDARDITELE VASTAVUS	LÕHKIKASVAMISE HIRM
 Arengusuunaja	AMBITSIOON JULGUS DISTSIPLIIN	JUHTIDE KOOLITAMINE STRATEEGIA KOMMUNIKATSIOON TEADMISTE KAASAMINE	KONKURENTIDE ANALÜÜS, ANDMEANALÜÜTIKA, KLIENDIPORTFELLI KUJUNDAMINE	UUTE ALGATUSTE SULANDAMINE

Joonis 7. Tüüpjuhtide strateegia elluviimist toetavad omadused, juhtimisvõtted, tööriistad ning nende tunnetatud pimenurgad

3.3. Tagasilöögid strateegia elluviimisel: miks ühed suudavad ja teised mitte

Strateegia elluviimise raskused Eesti ettevõtetes ei tulene enamasti mitte planeerimise puudumisest, vaid sellest, kuidas igapäevased juhtimispraktikad ja otsustusmustrid strateegiat toetavad või sellega suhestuvad. Kuigi paljudes ettevõtetes koostatakse strateegilisi plaane, sõltub nende tegelik mõju sellest, kui teadlikult ja järjepidevalt need igapäevases juhtimises kasutusse võetakse. Eesti ettevõtluses domineerivad väikeettevõtted ning siin on tähtis mõista, millised tegurid takistavad neis ettevõtetes strateegia elluviimist.

Analüüs näitab, et väikestes organisatsioonides lähtutakse juhtimisel sageli hetkevajadusest ja väljakujunenud rutiinist, mitte strateegilise plaani loogikast. Strateegia elluviimine põimub sellises kontekstis tihedalt juhi isiklike harjumuste, eelistuste ja turvatundega ning strateegiast ei kujune iseseisvat ja püsivat juhtimisraamistikku. Uuring (vt metoodika lisa 3) käsitleb strateegia elluviimise takistusi juhi mõtlemisoskuste vaatenurgast, keskendudes neljale võimekusele:

1. tähelepanu – oskus keskenduda olulisele infole;
2. taju – oskus märgata ja koguda asjakohast teavet;
3. tõlgendamine – oskus anda andmetele tähendus;
4. mõtestamine – oskus teha järeldusi ja langetada kaalutletud otsuseid.

Nende võimekuste koosmõjus eristus kaheksa tegurit, mis takistavad strateegia järjepidevat elluviimist.

1. Vastuolu juhi rollitaju ja tegeliku käitumise vahel. Strateegia elluviimine takerdub sageli sellesse, et juhi arusaam oma rollist ei kajastu igapäevases tegutsemises. Intervjuudes kirjeldasid juhid end valdavalt strateegilistes rollides – visionääride, pikaajaliste mõtlejate ja organisatsiooni arendajatenä.

„Näen ennast pigem visionäärina ja muutuste tegijana“, „Näen ennast pigem pikaajalise mõtlejana ja stabilisaatorina“, „Näen ennast organisatsiooni arendaja ja kaitsjana.“

Samas ilmnes vaatluste ja intervjuude põhjal, et igapäevane tegevus oli suunatud peamiselt operatiivsetele ja administratiivsetele ülesannetele. Näiteks ütles üks juht otse välja: *„Enamik minu ülesandeid on administratiivset laadi.“* See viitab vastuolule juhi strateegilise enesemõtestuse ja tegeliku juhtimispraktika vahel, mistõttu strateegia ei saa kujuneda igapäevast tegevust suunavaks raamistikuks.

2. Juhi tähelepanu koondub operatiivsetele küsimustele. Strateegia elluviimise peamine probleem ei seisne strateegia puudumises, vaid selles, kuidas juhid oma igapäevast tähelepanu juhivad. Kuigi juhid teadvustavad strateegilise juhtimise olulisust (*„Püüan leida aega strateegiaks“*), jääb see sageli praktiliste tegevuste varju. Tähelepanu liigub sinna, *„mis parasjagu põleb“*. Selline reaktiivne tähelepanu tähendab, et strateegia jääb deklaratiivseks eesmärgiks ega toimi otsuste ja prioriteetide kujundamise alusena.

3. Operatiivne mugavustsoon tõrjub strateegilise tegutsemise tagaplaanile. Paljud juhid kalduvad jääma tuttavasse ja kontrollitavas operatiivsesse rolli, kus tulemused on kiiremad ja riskid väiksemad. Intervjuudest ilmnes tugev fookus riskide maandamisele, rahavoogude kontrollile ja reeglite järgimisele.

„Ma ütleksin, et 80% minu fookusest on riskide maandamisel“, „...ma olen õppinud, et rahavoog on kõige olulisem“, „Me ei tegutse unistuste, vaid plaanide alusel“

Seetõttu kontrollitakse: „... logisid, tegevusplaanide täitmist, vaadatakse üle tehtud otsuseid ja kohtutakse regulaarselt meeskonna juhtidega.“ Operatiivne tegutsemine ei ole iseenesest probleem, kuid muutub takistuseks siis, kui see monopoliseerib juhi tähelepanu ega ole teadlikult seotud strateegiliste eesmärkidega. Sellisel juhul jääb areng tagaplaanile, kuna see ei kuulu juhi harjumuspärasesse tähelepanuraamistikku.

4. Tajumise piiratus ja organisatsiooni sisemise info alahindamine. Strateegiline juhtimine eeldab tasakaalu väliskeskonna signaalide ja organisatsiooni sisemise olukorra mõistmise vahel. Uuringust selgus, et juhid kogusid infot peamiselt klientidelt, partneritelt ja regulatiivsetest allikatest („Jälgin valdkonna suundumusi ja hoian sidet teiste ettevõtete kolleegidega.“). Organisatsiooni sisemine sisend jäi sageli tähelepanuta.

Selline valiv tajumine loob pimenurki, kus probleemid jõuavad juhini liiga hilja. Seda tunnistas ka üks juht intervjuus: „Ausalt öeldes kuulen ma probleemidest sageli liiga hilja.“ Strateegia elluviimist ei mõjuta mitte üksnes info olemasolu, vaid see, milliseid signaale juhid oluliseks peavad ja kuidas nad neid tõlgendavad.

5. Kiire tegutsemine asendab strateegilist mõtestamist. Mitu juhti kirjeldasid otsustamist kiire ja intuiitse protsessina („Ma ei armasta pikki arutelusid – need aeglustavad meie tööd“, „Kui tunnen, et see on õige samm, siis teen seda“). Vaatlused kinnitasid, et kuigi ideid ja algatusi tekkis palju, jäid need sageli lõpuni viimata või pikaajaliste eesmärkidega seostamata. Ilma sügavama mõtestamiseta taandub strateegia elluviimine katsetuste jadaks. Strateegiline edu eeldab mitte ainult ideede genereerimist, vaid ka nende süsteemset sidumist strateegilise tervikpildiga („Hoian palju ideid märkmikus ja kui miski tekitab põnevust, võib see saada järgmiseks fookuseks.“)

6. Vähene delegeerimine hoiab strateegia juhi peas. Strateegia elluviimist piirab see, et juhid ei vabasta end teadlikult operatiivsetest ülesannetest. Delegeerimist takistab usaldamatus, hirm kontrolli kaotamise ees ja veendumus, et nii on „lihtsam ja kiirem“.

„Ma lihtsalt ei usalda veel piisavalt, et lahti lasta“, „Ma tean, et peaksin rohkem lahti laskma, aga siis kaob kontroll.“

Juhid peavad strateegilist rolli küll oluliseks, kuid tegutsemise mõtestamine jääb kontrolli ja turvalisuse raamistikku. Selle tulemusena jääb strateegia juhi individuaalseks mõtteks ega kujune kollektiivseks orientiiriks, mis suunaks organisatsiooni tegutsemist.

7. Konfliktide vältimine piirab strateegilisi otsuseid. Strateegia elluviimist pärsib ka ebamugavate otsuste edasilükkamine. Eriti kaasava ja suhetele orienteeritud juhtimisstiili puhul välditakse konflikte ja radikaalsemaid muudatusi, et hoida meeskonnas head õhkkonda.

„Ma tean, et mõnikord väldin keerulisi vestlusi“, „Mulle ei meeldi inimeste sundimine.“

Kuigi see toetab psühholoogilist turvalisust, võib see samal ajal takistada organisatsiooni arengut. „Ma näen, et peaksime midagi muutma, aga ma ei taha seda jõuga läbi suruda.“ Strateegia elluviimine eeldab sageli seniste praktikate vaidlustamist ja kindlakäelist otsustamist.

8. Organisatsiooni tegutsemismustrid piiravad juhi strateegilist mõtlemist. Strateegia elluviimine ei sõltu üksnes juhi individuaalsetest võimetest, vaid ka organisatsiooni kollektiivsest tegutsemisvõimest ja -tahtest. Meeskondade passiivsus ja vähene initsiatiiv peegeldasid sageli ka juhi distantseerumist igapäevasest koostööst. Ettevõtetes, kus puudusid selged protsessid ja ideedele ei järgnenud konkreetseid samme, jäi strateegia arutelude tasemele ega jõudnud elluviimiseni: „Me räägime ideedest palju, aga me ei sea üldiselt edasisi samme.“

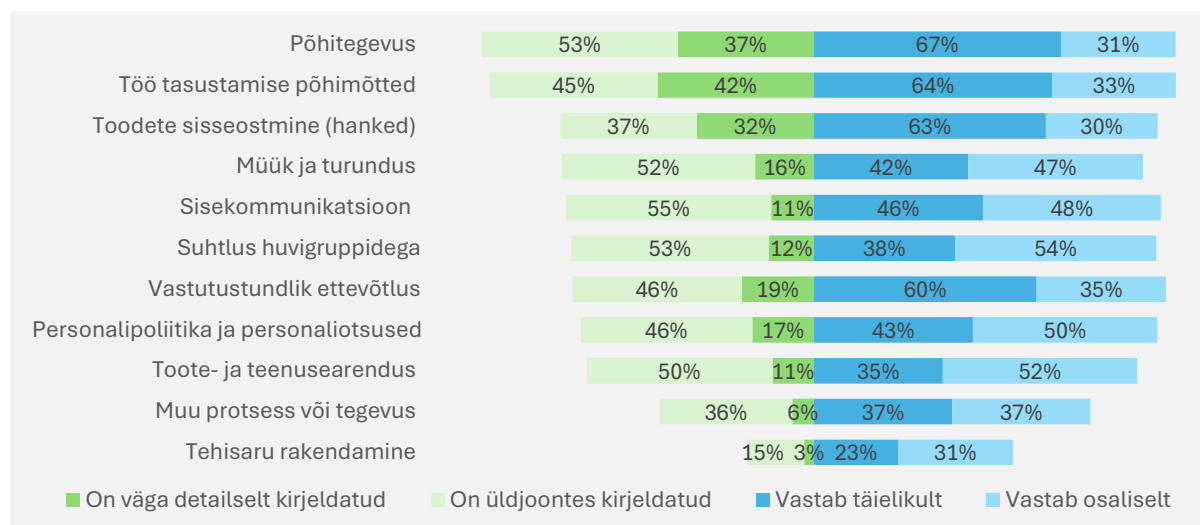
3.4. Organiseerimine

Uuringus keskendume organiseerimise neljale aspektile: formaliseeritus, juhtimistehnikate kasutamine, töökorraldus ja teenuste sisseostmine. **Protsessid on kõige paremini kirjeldatud põhiprotsesside ja töösuhetega seotud valdkondades ning üldiselt ei tunnetata vajadust formaliseeritust suurendada. Selgem regulatsioonivajadus ilmneb eelkõige tehisaruga seotud teemades. Juhtimistehnikatest on levinumad väärtuspõhine, andmepõhine ja kliendisuhete juhtimine, kusjuures väärtus- ja andmepõhise juhtimise kasutamises on silmapaistev roll avalikul sektoril. Tehisaru rakendamine on omasem suurematele ettevõtetele ning Tallinnas ja Harjumaal tegutsevatele organisatsioonidele. Töökorralduses on kaugtöö muutunud tavapäraseks praktikaks, kuid muud alternatiivsed töövormid ei ole veel laiemalt kanda kinnitanud.**

Joonise 8 põhjal saab järeldada, et ettevõtted peavad kõige olulisemaks **põhitegevuse ja töötasustamisega** seotud protsesside selget kirjeldamist. Need valdkonnad on enamikus organisatsioonides süsteemselt formaliseeritud ning olemasolevaid kirjeldusi hinnatakse valdavalt ettevõtte vajadustele vastavaks. Samuti pööratakse suurt tähelepanu toodete sisseostu, müügi ja turunduse protsesside korrastamisele, mis viitab nende kesksele rollile organisatsiooni toimimises.

Ettevõtted peavad vajalikuks ka **sisekommunikatsiooni ja huvigruppidega suhtlemise** põhimõtete sõnastamist. Enamasti on need protsessid vähemalt üldjoontes kirjeldatud ning sellist taset peetakse piisavaks. Samal ajal käsitletakse paljusid tugiprotsesse – näiteks personalipoliitikat, personaliotsuseid, vastutustundlikku ettevõtlust ning toote- ja teenusearendust – pigem põhimõttelisel tasandil. Ettevõtted ei näe neis valdkondades alati vajadust detailse töövoogude kaardistamise järele, vaid peavad piisavaks üldiste raamistikute olemasolu.

Kõige väiksem tähelepanu on seni pööratud **tehisaru rakendamise formaliseerimisele**. Paljud ettevõtted ei ole selles valdkonnas protsesse süsteemselt kirjeldanud ning märkimisväärne osa leiab, et praegune olukord ei vasta täielikult nende vajadustele. See näitab, et tehisaru käsitletakse veel areneva teemana, kus organisatsioonid alles kujundavad oma lähenemisviise ja praktikaid.



Joonis 8. Ettevõttes detailselt või üldjoontes kirjeldatud protsessid ja tegevused ning kirjelduste detailsuse vastavus vajadustele

Sektorite lõikes ilmneb, et **avalik sektor** peab oluliseks tugiprotsesside põhjalikumat formaliseerimist, eriti personali- ja regulatiivsete nõuetega seotud valdkondades. Erasektoris lähtutakse enam praktilisusest ning peetakse piisavaks ka üldjoontes kirjeldusi või paindlikumat lähenemist, kui see toetab organisatsiooni igapäevast toimimist.

Kokkuvõttes näitavad tulemused, et ettevõtted väärtustavad protsesside kirjeldamist ning peavad seda vajalikuks eelkõige põhitegevuse ja otseselt tulemuslikkust mõjutavate valdkondade puhul. Suurim arenguvajadus ilmneb tehisaru rakendamise süsteemsemal korraldamisel.

Intervjuudest selgus, et viimasel viiel aastal on teravamalt tunnetatud **kokkulepitud reeglite vajadust** ning seda saab seostada ettevõtte arenguloogikaga. Ametliku struktuuri korrastamine, ametijuhendite koostamine ja vastutusalade määratlemine iseloomustavad eriti neid ettevõtteid, mis on viimastel aastatel kasvanud või liikunud omaniku otsesest juhtimisest tegevjuhi alluvusse.

„Meil tekkisid ikkagi ametlik struktuur, ametijuhendid, vastutusalad, nii-öelda mõõdetavad eesmärgid, kõik protsessid pandi kirja, eelmisel aastal tegime esimest korda siseauditi.“ (teenindusettevõtte juht)

Juhtimistehnikate kasutamine ettevõtetes

Joonis 9 näitab, et Eesti ettevõtted kasutavad juhtimistehnikaid valikuliselt ning selgelt eristuvad nii laialt levinud praktikad kui ka kasvupotentsiaaliga meetodid. Samas märgib ligi kuuendik juhtidest (16%), et nad ei ole kasutanud ega plaani kasutada ühtegi uuringus fookuses olevat juhtimismeetodit, mis viitab, et osa organisatsioonide tugineb endiselt pigem kogemuslikule või intuiitvisele juhtimisele.



Joonis 9. Organisatsioonides kasutusel olevad või kasutusele võetavad juhtimismeetodid

Kõige enam on kasutusel väärtuspõhine ja andmepõhine juhtimine ning kliendisuhete juhtimine. Need kolm moodustavad selge tuumiku, millele paljud organisatsioonid oma juhtimissüsteemi rajavad. Samal ajal on need ka kasvualad – märkimisväärne osa ettevõteteid plaanib neid lähiajal kasutusele võtta. See viitab liikumisele süsteemsema, eesmärgistatud ja mõõdetavama juhtimise suunas.

Väärtuspõhise ja andmepõhise juhtimise levik kasvab koos ettevõtte suurusega. Just andmepõhine juhtimine eeldab arvestatavat andmebaasi, analüütilisi oskusi ja tehnoloogilist võimekust, mis on omasem keskmistele ja suurettevõtetele. Avalikus sektoris kasutatakse neid lähenemisi isegi sagedamini kui erasektoris. Samas näitavad intervjuud, et ka mitmed eraettevõtted on viimastel aastatel liikunud selgete mõõdikute ja eesmärgisüsteemide poole (nt KPI-d ja OKR-id), et suurendada läbipaistvust ja siduda igapäevane töö strateegiliste prioriteetidega:

*„Meil tiimides on täna selgelt nii-öelda KPI lähenemine ja ka OKR-ide lähenemine.“
(tootmisettevõtte juht)*

„Kogu igapäevane töö tagasisidestamine ekraanide peal. Ja seadmete puhul samamoodi, kui efektiivselt /kasutatakse/ – arvestuslikud ajad versus raporteeritud ajad. Need jooksevad kohe iga seadme kohta välja.“ (tootmisettevõtte juht)

Laialt on levinud ka *coaching* ja mentorlus (mis on ühtlasi ka tehnika, millest on enim loobunud) ning jätkusuutlikkuse ja ESG põhimõtetele põhinev juhtimine. Samuti kasutatakse suhteliselt sageli õppiva organisatsiooni põhimõtteid, võrdlust parimaga (*benchmarking*) ja sotsiaalse vastutuse juhtimist. Need praktikad viitavad, et ettevõtted pööravad tähelepanu nii sisemisele arengule kui ka väliskeskkonna ootustele.

Mõõdukalt on ettevõtetele huvi disainimõtlemise, Lean-juhtimise ja innovatsioonijuhtimise vastu. Need on küll kasutusel, aga vähem levinud. Kõige harvem kasutatakse tasakaalus tulemuskaarti (BSC), äriprotsesside ümberkorraldamist (BPR) ja agiilset juhtimist, mis võib viidata nende meetodite suuremale rakenduskeerukusele või paremale sobivusele spetsiifilistes organisatsioonides.

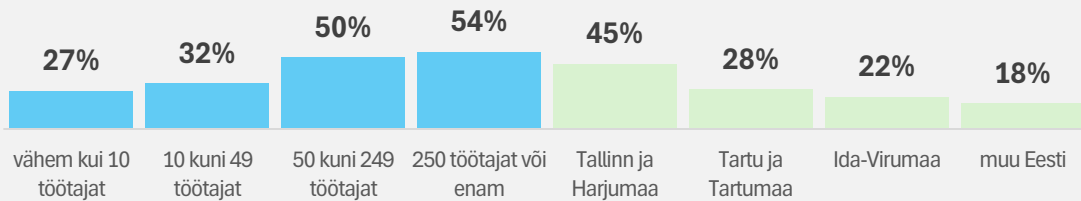
Erilist tähelepanu väärib tehisarude kasutamine juhtimisotsuste toetamisel. Kuigi praegu rakendab seda suhteliselt väike osa ettevõtetest, on huvi selle vastu märkimisväärne ning kasutuselevõttu plaanitakse aktiivselt. See näitab, et tehisarud nähakse tulevikus ühe olulise juhtimistoena, kuid praktika on alles kujunemisjärgus.

Kokkuvõttes peegeldab joonis 9 juhtimispraktikate diferentseerumist: **osa ettevõtteid liigub teadlikult mõõdikupõhise, väärtustele ja andmetele tugineva juhtimise suunas**, samas kui teised toetuvad endiselt **vähem formaliseeritud lähenemistele**. Selgelt on näha ka uusi kasvusuundi, eeskätt tehisarude rakendamise vallas.

Tehisarude toel otsustamise kasutamine (või valmidus seda kasutada) on tugevalt seotud nii **ettevõtte suuruse, tegevusvaldkonna kui ka ettevõtte asukohaga** (joonis 10). Väikestes ettevõtetes jääb tehisarude kasutus alla kolmandiku, keskmise suurusega ettevõtetes on kasutus juba märksa laiem ning suurtes ettevõtetes on tehisarude kasutamine või kasutuselevõtu plaan enam kui pooltel. Tehisarude rakendamine vajab suuremaid investeeringuid, mis ei pruugi väikeettevõtetele olla realistlik.

Tehisaru toel otsustamine (AI-supported decision-making, automatiseeritud tööriistad)

kasutame või plaanime kasutada

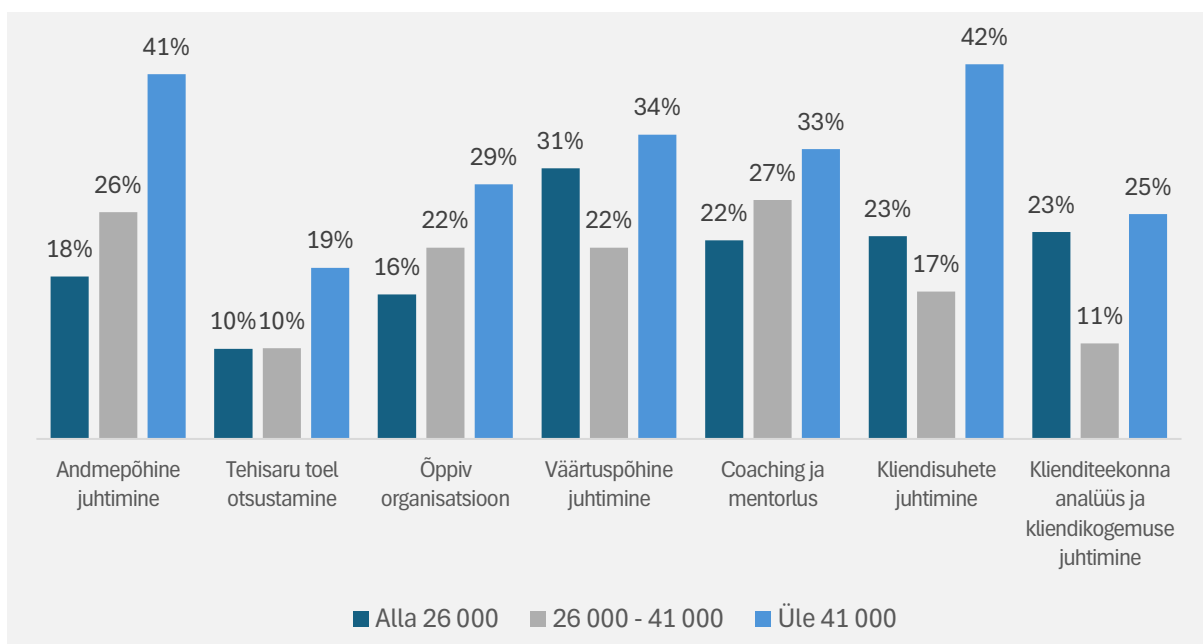


Joonis 10. Ettevõtete osakaal, kes kasutavad või plaanivad tulevikus kasutada tehisaru toel otsustamist (võrdlus ettevõtte suuruse ja asukoha lõikes)

Tehisaru kasutamises ilmnevad selged erinevused nii majandussektorite kui ka piirkondade lõikes. Sektoritest on tehisaru kõige enam kasutusel **teadmismahukates organisatsioonides**, kus digitaalsed tööriistad ja andmepõhine lähenemine on igapäevase tegevuse loomulik osa. Primaarsektoris on tehisaru kasutamine seevastu kõige tagasihoidlikum, mis viitab nii erinevale tehnoloogilisele vajadusele kui ka valmisolekule.

Piirkondlikult joonistub välja selge koondumine pealinna regiooni: Tallinna ja Harjumaa ettevõtted on tehisaru rakendamises juhtpositsioonil. Seda toetavad paremini arenenud IT-teenuste turg, suurem kvalifitseeritud tööjõu kättesaadavus ning tugevam innovatsioonikeskkond. Tartumaa paikneb pigem keskmisel tasemel, samas kui Ida-Virumaa ja teised piirkonnad jäävad selgelt maha. Need erinevused osutavad, et tehisaru kasutamine ei sõltu üksnes ettevõtte sisemistest otsustest, vaid on seotud ka laiemaga ökosüsteemi ning juhtimiskultuuri digiteadlikkusega.

Kui analüüsida ettevõtete vastuseid nende keskmise lisandväärtuse järgi, siis on just **andmepõhine juhtimine ja kliendisuhete juhtimine kaks juhtimistehnikat, mis eristavad kõrgema lisandväärtusega ettevõtteid ülejäänud ettevõtetest** (joonis 11).

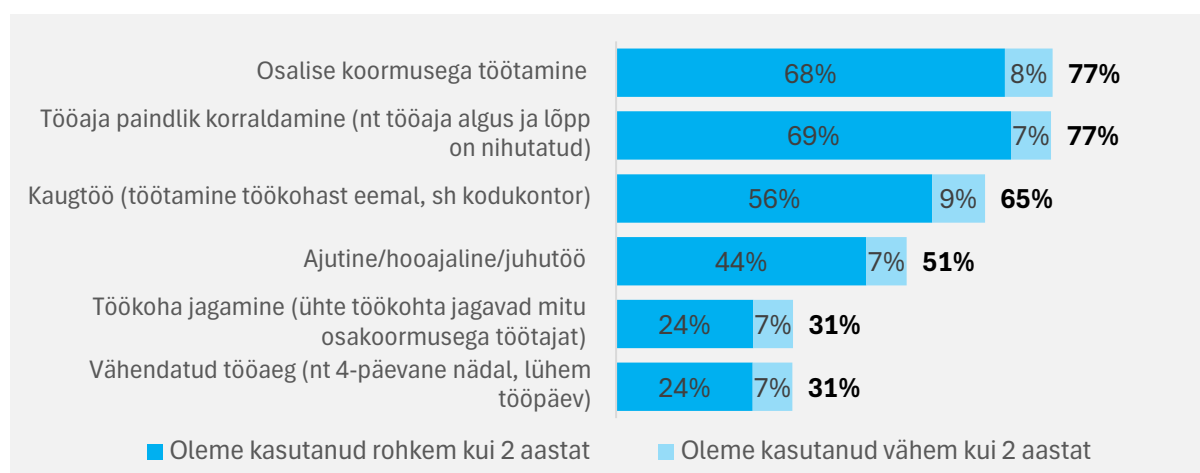


Joonis 11. Juhtimistehnikate kasutuse määr sõltuvalt keskmisest lisandväärtusest töötaja kohta

Töökorraldus ettevõtetes

Töötajate ootuste muutumine mõjutab otseselt ettevõtete tegevust, mistõttu on oluline vaadata, milliseid paindlikke tööaja- ja töökorralduslahendusi ettevõtted kasutavad. Lisaks tööaja korraldusele kujundavad organisatsioonide igapäevast toimimist ka erinevad töösuhtevormid ning muud alternatiivsed töökorralduslahendused. Meie analüüs näitab, et **Eesti ettevõtetes on paindlik töökorraldus laialt levinud ning enamik kasutatavaid töökorralduslikke vorme on olnud kasutusel juba mitu aastat. Uusi töövorme viimastel aastatel märkimisväärselt lisandunud ei ole.**

Kõige enam kasutatakse **osalise koormusega töötamist ja paindlikku tööaega** ning enamasti on need lahendused olnud kasutusel juba üle kahe aasta (joonis 12). Kaugtöö on samuti laialt levinud ning see ei ole enam ajutine lahendus, vaid on muutunud püsivaks osaks töökorraldusest. Ajutist või hooajalist tööd kasutatakse ligikaudu pooltes ettevõtetes. **Kõige vähem** on Eesti ettevõtetes levinud töökoha jagamine ja vähendatud tööaeg – mõlemat kasutab 31% organisatsioonidest.



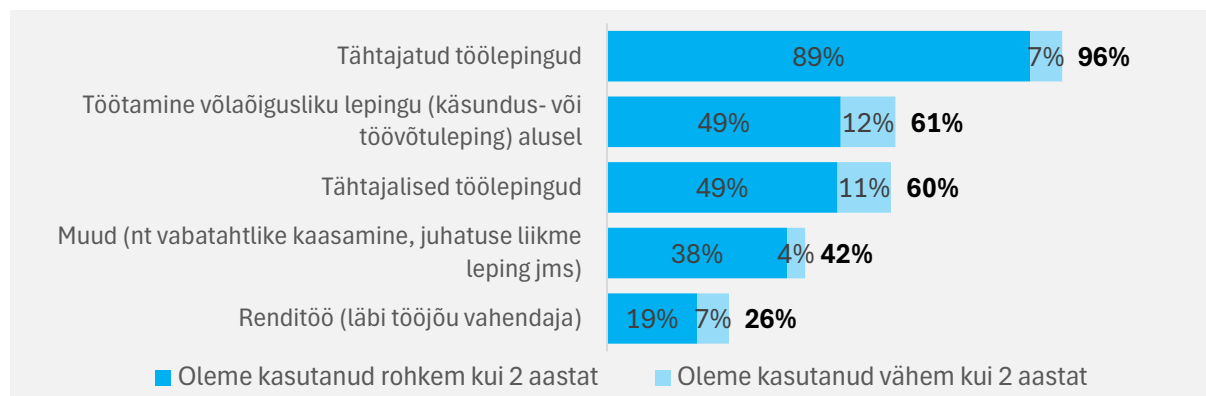
Joonis 12. Ettevõtetes kasutatavad tööaja ja -korralduse viisid

Intervjuudes arutati töökorralduse teemal enim kaugtöö ja hübriid töö üle. Juhid tõid välja, et kuigi **kaugtööl** on oma eelised, kaasnevad sellega ka selged puudused. Nende hinnangul on oluline, et **meeskonnaliikmed kohtuksid** regulaarselt silmast silma, et säiliks koostöö, infovahetus ja meeskonnatunnetus.

„Kodukontori formaat oli suurem väljakutse juhtimislikult. Suurem juhtimisalane muutus oli see, et me lõime Tallinnasse kontori. Me üritasime nüüd kokku tuua inimesi, me olime hästi üle Eesti hajutatult. /.../ Et meil tekiks rohkem sellist igapäevast lävimist omavahel.“ (tootmisettevõtte juht)

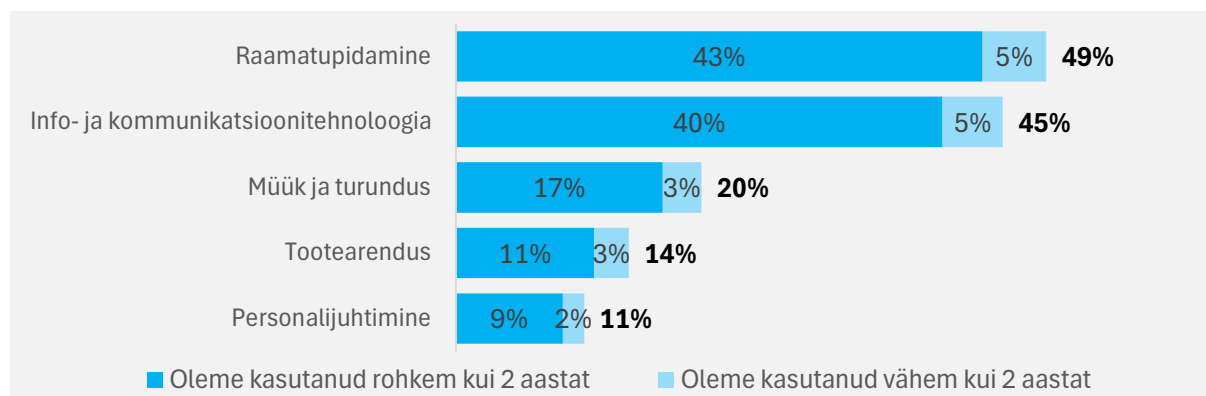
Mitmed juhid märkisid, et hübriid töö toimib nende organisatsioonis hästi, kuid eeldab teadlikku juhtimist ja mõlema tööviisi – nii kontori- kui ka kaugtöö – tasakaalustatud kaasamist. Uuring näitas, et kaugtöö on levinum suuremates ettevõtetes. Sarnane muster ilmneb ka virtuaalmeeskondade puhul: neid kasutatakse peamiselt keskmise suurusega ja suurtes organisatsioonides ning pigem harva (alla viiendiku ettevõtetest). Platvormitöö ja tööampsud on veelgi vähem levinud. See viitab, et kuigi **kaugtöö on muutunud tavapäraseks** praktikaks, on muud alternatiivsed töövormid jäänud üksikute ettevõtete tasandile ega ole laiemalt kanda kinnitanud.

Joonis 13 annab ülevaate ettevõtetes kasutatavatest töölepinguliste suhete vormidest. Siit on näha, et **organisatsioonid ei toetu ainult ühele lepinguvormile, vaid kombineerivad mitut lahendust vastavalt töö iseloomule ja vajadustele**. Valdava osa ettevõtete jaoks on keskne roll tähtajatul töölepingul, mis moodustab töösuhete põhialuse. Selle kõrval kasutatakse üsna laialdaselt ka võlaõiguslikke lepinguid ja tähtajalisi töölepinguid. See viitab, et **püsivate töösuhete kõrval rakendatakse paindlikumaid vorme**, mis võimaldavad tööjõuvajadust paremini kohandada. Harvem esineb vabatahtlike kaasamist ja juhatuse liikme lepinguid ning kõige vähem kasutatakse renditööd. Vastustest joonistub välja, et püsimeeskonna kõrvale kaasatakse **vajaduspõhiselt paindlikke lahendusi** – see aitab katta tipukoormust, leevendada oskustööjõu puudust ning kiirendada reageerimist turumuutustele.



Joonis 13. Ettevõtetes kasutatavad töölepinguliste suhete vormid

Teenuste sisseostmine on ettevõtetes levinud eelkõige raamatupidamise ning info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonnas (joonis 14). Mõnevõrra harvem ostetakse väljastpoolt müügi ja turunduse ning tootearenduse teenuseid, mis viitab, et neid nähakse sagedamini organisatsiooni põhivõimekusena. Kõige vähem kasutatakse sisseostetud lahendusi personalijuhtimises.



Joonis 14. Ettevõtetesse pikaajaliste lepingute alusel sisse ostetavad tugitegevused

Kokkuvõttes eelistavad organisatsioonid pikaajaliste lepingute alusel sisse osta tugitegevusi ja **spetsiifilist kompetentsi**, kus väline teenusepakkuja suudab pakkuda paremat kvaliteeti või mastaabisäästu. See võimaldab keskenduda põhitegevusele ning hoida kulud paindlikumana, säilitades samal ajal ligipääsu vajalikele ekspertteadmistele. Samas tuleb arvestada tehisaru kiire arenguga, mis võib muuta arusaama sellest, milliseid funktsioone on otstarbekas sisse osta. Näiteks personalijuhtimises ja turunduses on paljud digitaalsed ja tehisarupõhised lahendused juba praegu laialdaselt kasutatavad.

3.5. Motiveerimine ja töökeskkonna kujundamine

Ettevõtte toimimise juures on keskne roll töötajate juhendamisel ja motiveerimisel, mis määrab, kui mõtestatult töötajad tegutsevad ja kui tõhusalt saavutatakse seatud eesmärgid.

Uuring toob selgelt välja, et juhid mõistavad töötajate kui ressursi väärtust ning nende rolli ettevõtte tulemuslikkuse tagamisel. Juhid peavad motiveerimisel kõige olulisemaks tegureid, mis loovad turvalise, motiveeriva ja toetava tööõhkkonna, samas kui formaalsed hüved ja finantsilised lisavõimalused mängivad väiksemat rolli. Töö sisu ja töötaja arenguga seonduvad motivatsioonitegurid on tähtsamad avalikus sektoris ja teadmuspõhistes organisatsioonides. Juhtimine Ida-Virumaal eristub teistest Eesti piirkondadest.

Nagu eespool käsitletud, näitas küsitlus, et strateegiliste tegevuskavade koostamisel lähtutakse lisaks kliendi rahulolule ja ootustele samavõrd töötajate pikaajalisest rahulolust. **Töötajate tööhuvi hoidmine** ja motiveerimine on ettevõtete jaoks üks kesksemaid väljakutseid, eriti olukorras, kus tööjõupuudus ja töötajate ootuste muutumine on märkimisväärsed mõjutegurid. Seetõttu on oluline mõista, milliseid tegureid peavad juhid ise kõige olulisemaks töötajate pühendumuse ja motivatsiooni säilitamisel.

Kõige olulisemaks hinnatakse **sõbralikku ja ühtehoidvat kollektiivi ja konkurentsivõimelist töötasu** (joonis 15). Mõlemat peab tähtsaks 95% ettevõtetest, seejuures sõbralikku ja ühtehoidvat kollektiivi peab väga oluliseks 79% vastanud ettevõtetest. Väga kõrgeks hindavad juhid ka ettevõtte mainet ja edukust (93%) ning arendavat ja toetavat juhtimiskultuuri (89%). Tulemused viitavad, et juhtide hinnangul on motivatsiooni aluse stabiilne ja toetav töökeskkond.



Joonis 15. Töötajate tööhuvi säilitamisel ja tõstmisel olulised tegurid juhtide hinnangul

Töökeskkonna tähtsustamine on kooskõlas 2024. aastal Eurostati tehtud töötajate küsitlusega „European Working Conditions Survey“, mille kohaselt olid Eesti tulemused EL-i kõrgeimad, mõõdetuna sotsiaalse keskkonna kategoorias. Meeldiv sotsiaalne keskkond omakorda seostub tugevalt töötajate motivatsiooniga ja tööheaoluga.

Kuigi töö sisuga seotud tegurid, nagu huvitav ja vaheldusrikas töö ning karjääri- ja koolitusvõimalused, on üldises hierarhias pigem allpool, siis on need tegurid olulisemad neile ettevõtetele, mis on rohkem mõjutatud tehisaru ja automatiseerimise arengusuundadest.

Sageli viidati intervjuudes **uue põlvkonna töötajate eripäradele ja ootustele**, näiteks sellele, et nooremad eelistavad töötada mitme tööandja juures, mis seab juhtimisele uusi proovikivisid:

„Meie oleme nagu harjunud juhtima inimesi, kes töötavadki täiskohaga ainult sinu juures, siis on veel konkurentsikeelud ja mis seal kõik juures on. Aga nüüd äkki uue põlvkonna juhtimine ongi selline, kus sa õpidki juhtima inimesi, kes töötavadki väga väikeste ampsudena sinu juures.“ (teenindusettevõtte juht)

Z-põlvkonna juhtimisest rääkides toodi välja, et neile tuleb rohkem „näpuga joon ette näidata“ ja anda sagedasemat tagasisidet (tootmisettevõtte juht). Uute juhtimispraktikate rakendamine ei tulene siiski üksnes nooremate töötajate ootustest, vaid ka laiemast arusaamast, kuidas töötajaid motiveerida ja nende potentsiaali paremini rakendada.

Coach'iv ja autentne juhtimine ning väliste mentorite kaasamine on muutunud üsna levinuks nii tootmis- kui ka teenindusettevõtetes – küsitlus näitas, et *coaching*'ut kasutab kolmandik ettevõtetest ja 12% vastanutest on seda minevikus kasutanud. *Coaching* tuli jutuks ka intervjuudes, kus juhid jagasid **positiivset kogemust coach'iva juhtimise rakendamisest**, kuna see võimaldab pakkuda töötajatele neile vajalikku toetust ning tuua välja töötajate tugevused.

„Tõin sisse coachiva juhtimise, see, et juht oleks oma inimeste jaoks olemas, mul on üks-ühele kohtumine ja mul on koosolek ning mõlemas oskan luua väärtust. /.../ Et päriselt ka tehtaks koostööd ja need protsessid ei ole „minu protsess ja sinu protsess“, vaid me teame, mis meie protsessid on.“ (tootmisettevõtte juht)

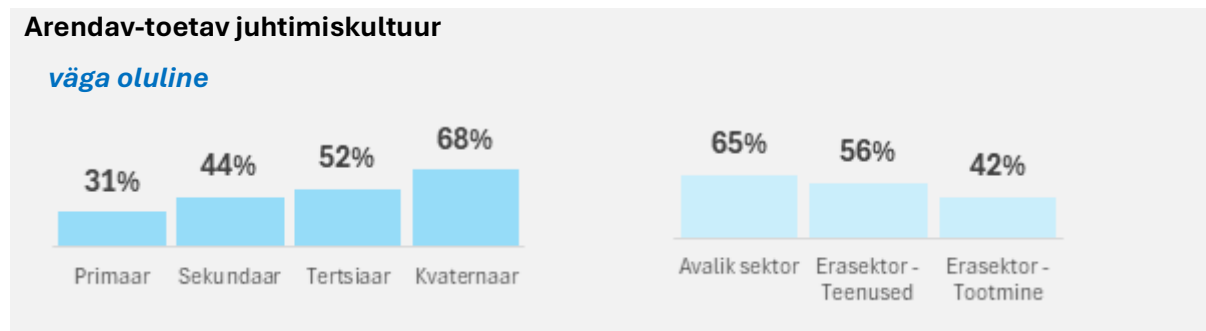
Intervjuudest selgus, et enamik juhte on oma ettevõtetes **proovinud juhtimispraktikaid uuendada** ja toonud sisse muudatusi, kuid siin ilmnevad piirkondlikud erinevused. **Ida-Virumaa eristus teistest piirkondadest**, kuna sealsete juhtide sõnul tuleb eesti ja vene rahvusest töötajatele läheneda erinevalt, arvestades nende erinevaid ootusi. Kui üldine suundumus on töötajate suurem kaasamine ja otsustusvabaduse andmine, siis Ida-Viru piirkonnas on see keerulisem. Üks Narvas tegutsev juht kirjeldas olukorda järgmiselt:

„Ma proovisin, et teeme mõttetalgud, andsin ülesande, et järgmine nädal arutame. Ma nagu nägin, et meeskond läks stressi. Pigem ütle laua otsast, kuidas vaja teha on. /.../ Peab olema hästi täpne – kui sa valesti ütled, siis tehakse ka see valesti ära. Ei öelda, et kuule, et see äkki nii ei lähe!“ (teenindusettevõtte juht)

Erinevus ilmnes ka suhtumises vigadesse:

„Töötajad hakkasid ütleva, et see on nii imelik, ma pole kunagi sellises ettevõttes olnud, kus sa ei otsi, et kes süüdi on. Sest ma saan aru, siin kultuuris on esimene asi see, et kes on süüdi.“ (teenindusettevõtte juht)

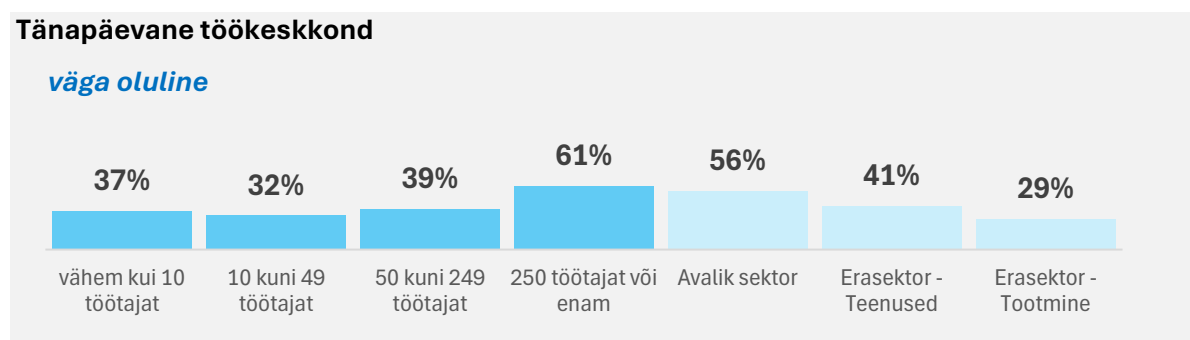
Majandussektorite lõikes peavad arendavat juhtimiskultuuri väga oluliseks peamiselt **teadmismahukate teenindusettevõtete juhid** (68%), mis peegeldab seda, et nad panevad suuremat rõhku juhendamisele, koostööle ja töötajate arengule (joonis 16). Ka avalikus sektoris hinnatakse toetavat juhtimist olulisemaks kui erasektoris, eriti võrreldes tootmisettevõtetega.



Joonis 16. Arendavat-toetavat juhtimiskultuuri väga oluliseks pidavate ettevõtete osakaal majandus-sektorite ja ettevõtte liikide lõikes

Töötajate väärtuste sobivust peab väga oluliseks eelkõige avalik sektor, mis viitab tugevamale väärtuspõhisele juhtimiskultuurile. Väärtuste sobivuse tähtsaks pidamine käib käsikäes ettevõtte maine ja sotsiaalse aktiivsusega, aga ka tänapäevase töökeskkonnaga. Paindlikkuse tähtsus on suurim avalikus sektoris ja teenustes. See peegeldab töö iseloomu erinevusi: teenuste ja avaliku sektori töö võimaldab enam paindlikkust, samas kui tootmisprotsessid on ajaliselt ja ruumiliselt vähem kohandatavad.

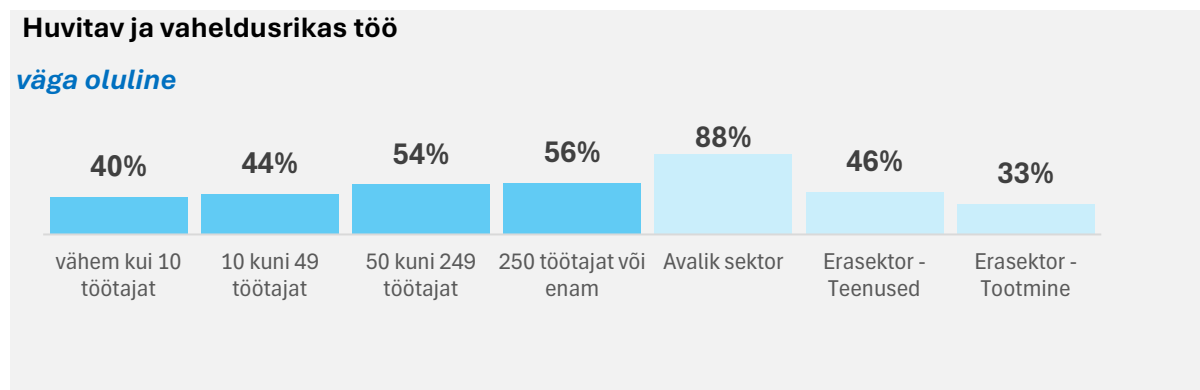
Joonis 17 võrdleb hinnanguid tänapäevase töökeskkonna olulisusele ettevõtte suuruse ja liigi järgi. Ettevõtte suuruse järgi peetakse **tänapäevast töökeskkonda** kõige olulisemaks **suurtes ettevõtetes**, kus töökohtade moderniseerimine, tehnoloogilised lahendused ja kvaliteetne töökeskkond on sageli osa konkurentsieelisest. Ettevõtteliikide võrdluses hinnatakse tänapäevast töökeskkonda kõige kõrgemalt **avalikus sektoris**, mis viitab vajadusele pakkuda tänapäevaseid töötingimusi talentide hoidmiseks ja ligimeelitamiseks.



Joonis 17. Tänapäevast töökeskkonda väga oluliseks pidavate ettevõtete osakaal suuruse ja ettevõtte liikide järgi

Kui eelnev kajastas eelkõige **töötingimuste ja -keskkonna rolli motiveerimisel, mis on Eesti juhtide arvates kokkuvõttes kõige määravam**, siis joonis 18 näitab, kui oluliseks peavad juhid **huvitavat ja vaheldusrikast tööd tööhuvi säilitamisel**. Selgub, et **huvitavat ja vaheldusrikast tööd** peavad kõige olulisemaks **suuremad ettevõtted**. Teadmismahukad ettevõtted hindavad töö sisulist põnevust väga kõrgelt (70%), mis on ootuspärane tulemus, kuid ülejäänud sektorite puhul jääb tulemus tagasihoidlikumaks. Ettevõtte liikide põhjal eristub taas avalik sektor, kus

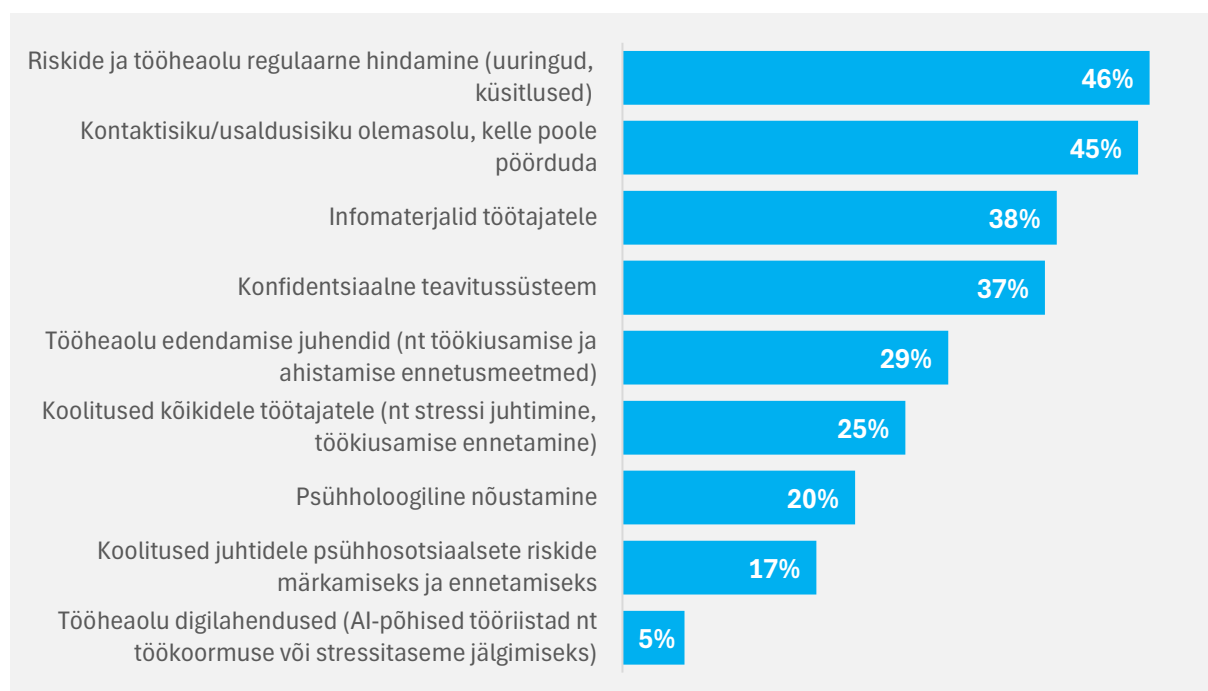
88% vastanud juhtidest peab huvitavat ja vaheldusrikast tööd väga oluliseks. **Kõige madalama tulemusega on erasektori tootmisettevõtted**, kus tööülesanded on standardiseeritumad ja protseduuripõhisemad.



Joonis 18. Huvitavat ja vaheldusrikast tööd väga oluliseks pidavate ettevõtete osakaal suuruse ja ettevõtte liikide järgi

Turvalise ja toetava töökeskkonna loomine eeldab, et organisatsioon tegeleb **teadlikult psühhosotsiaalsete riskide ennetamisega** ning pakub töötajatele selgeid ja usaldusväärseid võimalusi probleemidest teavitamiseks. Töötajad räägivad töökiusamisest, ahistamisest või diskrimineerimisest tõenäolisemalt siis, kui neil on kindlus, et nende pöördumisi käsitletakse konfidentsiaalselt ja läbipaistvate põhimõtete alusel.

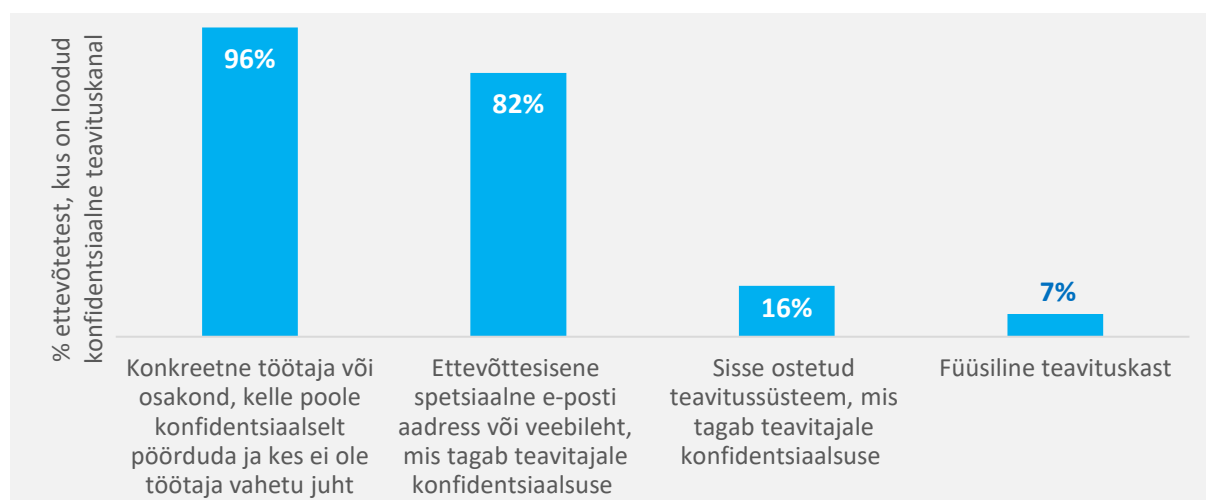
Joonis 19 näitab, milliseid meetmeid ettevõtted psühhosotsiaalsete riskide vähendamiseks kasutavad. Kõige sagedamini **hinnatakse regulaarselt riske ja tööheaolu ning määratakse ettevõttes kontakt- või usaldusisik**, kelle poole saab mure korral pöörduda. Need sammud aitavad töötajatel oma muresid turvaliselt esile tuua ning võimaldavad organisatsioonil probleeme varakult märgata ja ennetada.



Joonis 19. Psühhosotsiaalsete riskide vähendamise meetmed (võimalik valida mitu varianti)

Juhtide küsitlusest selgub, et **konfidentsiaalne teavituskanal** on olemas 37% ettevõtetest. Suuremates, keskmise suurusega ja suurtes organisatsioonides on see näitaja märgatavalt kõrgem (63–81%). Palgainfo Agentuuri andmetel (vt metoodika lisa 4) on selline kanal loodud ligikaudu kolmes neljandikus üle 50 töötajaga ettevõtetest. See tähendab, et osa ettevõtteid ei täida siiski kehtivaid seadusenõudeid.

Joonis 20 annab detailsema pildi sellest, milliseid teavituskanaleid ettevõtetes kasutatakse. Valdavalt kasutatakse **rikkumistest teavitamiseks** konkreetset vastutavat isikut või osakonda, kelle ülesanne on vihjete konfidentsiaalne menetlemine. Täiendavalt rakendatakse e-posti- või veebipõhiseid lahendusi, samas kui sisseostetud teavitussüsteemid ja füüsilised teavituskastid on märksa harvem levinud.



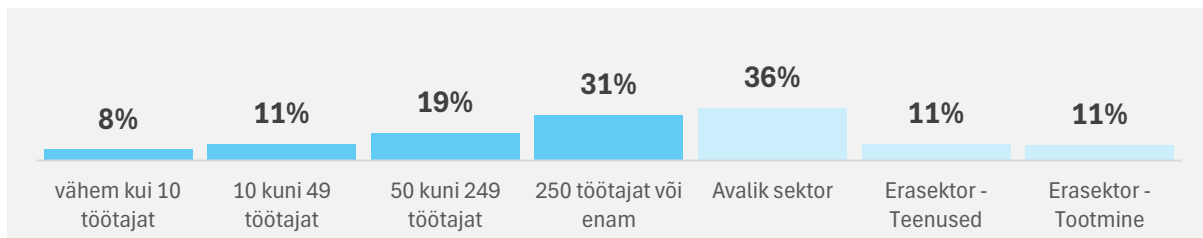
Joonis 20. Rikkumisest teavitamiseks loodud võimalused

Oluline on aga tähelepanek, et hinnang kanali tõhususele ei sõltu otseselt selle olemasolust. Hinnates kanalite tõhusust, jäävad vastajate keskmised hinnangud pigem keskpärasele tasemele („nii ja naa“). Võrreldes äri-sektoriga on vastajad riigiasutustest ning avaõiguslikest juriidilistest isikutest **positiivsemad konfidentsiaalse kanali mõju suhtes** – keskmised hinnangud vastavalt 3,7 ja 3,2. Kriitilisemad on vanemaealised vastajad (55+) ning omanikud ja tippjuhid. **Personalijuhid** annavad sagedamini positiivsemaid hinnanguid, mis on osaliselt seotud sellega, et nad töötavad enamasti suuremates organisatsioonides, kus teavituskanal on tõenäolisemalt olemas.

Teavituskanali olemasolu on vaid üks meede turvalise töökeskkonna tagamisel. Organisatsioonid rakendavad ka teisi lahendusi, kuid need on märksa vähem levinud. Näiteks **tööheaolu edendamise** juhendeid kasutab 29% ning **töötajatele suunatud koolitusi** pakub 25% ettevõtetest. Veelgi harvem pakutakse psühholoogilist nõustamist (20%) või koolitatakse juhte psühhosotsiaalsete riskide märkamiseks ja ennetamiseks (17%). See viitab, et juhtide rolli nende riskide teadlikul juhtimisel ei ole veel piisavalt teadvustatud. Kõige vähem kasutatakse tööheaolu digilahendusi, sh tehisarul põhinevaid tööriistu (5%). Kuigi tehnoloogilised võimalused on olemas, ei ole need psühhosotsiaalsete riskide juhtimise praktikates veel laiemalt juurdunud.

Ehkki ennetusmeetmed ja toetusmehhanismid aitavad psühhosotsiaalset koormust vähendada, on oluline hinnata ka probleemide tegelikku levikut organisatsioonides. Seetõttu uurisime töökiusamise, ahistamise ja diskrimineerimise esinemist eri tüüpi ettevõtetes.

Joonis 21 näitab, et selliseid juhtumeid hinnatakse üldiselt pigem harva esinevaks. Samas ilmneb selge seos organisatsiooni suurusega: suuremates ettevõtetes raporteeritakse neid olukordi sagedamini kui väiksemates. Suurte ettevõtete juhid vastasid, et nende ettevõttes on aeg-ajalt esinenud selliseid olukordi. See võib olla seotud töökorralduse suurema keerukusega, mis suurendab konfliktide tekkimise võimalust. Samuti on suuremates organisatsioonides juhtumite märkamise ja ametlik registreerimine tõenäolisem kui väiksemates ettevõtetes.



Joonis 21. Töökiusamise, ahistamise või diskrimineerimise esinemine

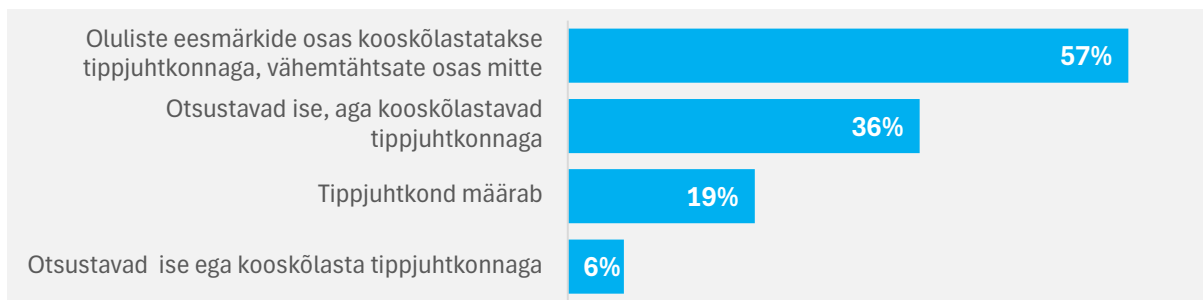
Sektorite võrdluses paistab silma avalik sektor, kus selliseid juhtumeid on esinenud märksa sagedamini kui erasektoris (vastavalt 36% ja 11%). Avaliku sektori kõrgemat näitajat võib selgitada suurem organisatsioonide keskmine suurus, aga ka rangem järelevalve ja selgemad aruandlusnõuded, mis suurendavad juhtumite ametlikku fikseerimist.

Kuigi enamiku organisatsioonide jaoks ei ole töökiusamine, ahistamine ja diskrimineerimine igapäevased probleemid, on psühhosotsiaalsete riskide teadlik juhtimine jätkuvalt tähtis, eriti suuremates ja avaliku sektori organisatsioonides.

3.6. Eestvedamine ja kaasamine

Koostööd, kaasamist ja delegeerimist saab analüüsida otsustusvabaduse ja järelevalve vaatenurgast. Uuringust selgub, et väga vähestes ettevõtetes on antud keskjuhtidele suur vabadus otsustada eesmärkide realiseerimise viiside üle. Juhtide hoiak on kaasamise ja meeskonnatöö suhtes positiivne, kuid praktikas põrkutakse probleemidega. Järelevalve keskendub töö tulemuse kvaliteedile ning töödistsipliinile.

Üksikutes ettevõtetes on keskjuhtidele antud **täielik vabadus otsustada**, milliseid viise kasutada eesmärkide saavutamiseks. Sealjuures on huvitav, et otsustusvabaduse määra ei mõjuta oluliselt ettevõtte suurus – muster on sarnane nii väikestes kui ka suurtes ettevõtetes. Küsitlus näitas, et ligi **viiesandik ettevõtetes otsustab tippjuhtkond**, millised on sobivaimad eesmärkide saavutamise viisid ning keskjuhte ei kaasatagi (joonis 22).



Joonis 22. Ettevõtte keskujuhtide otsustusvabaduse määr eesmärkide saavutamiseks

Intervjuus tõdes üks juht, et tema kogemuse põhjal **pole kaasamine alati tulemuslik** ning oluliste otsuste puhul eelistab ta väiksemat aruteluringi:

„Olen läbi aegade proovinud hästi demokraatlik ja hästi kaasav olla ja tegelikult tõendus, kuhu ma jõudnud olen, on ikkagi see, et valikuline demokraatia sellise väga tugeva autokraatia sugemetega töötab kõige paremini.“ (tootmisettevõtte juht)

Fookusgruppides osalenud juhid andsid mõista, et nad **eelistavad vähese hierarhiaga juhtimist**, kus töötajaid julgustatakse tagasisidet andma, küsimusi esitama ja arutlema. Üks juht kirjeldas oma juhtimispraktikat kui „juhtimist küsimuste kaudu“ (teenindusettevõtte juht). Samuti leiti, et noored töötajad ootavad rohkem autonoomiat ja vabadust ise otsustada, mida juhid hindavad üldiselt positiivselt.

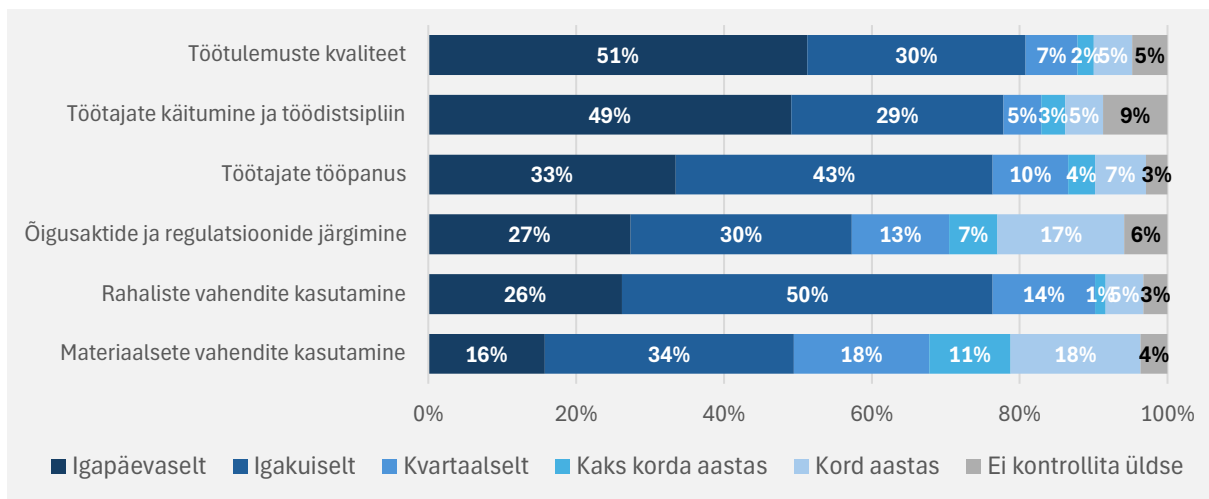
Omaette proovikivi tundub ettevõtetes olema **meeskonnatöö**. Fookusgrupi intervjuudes osalenud juhtide jutust selgus, et nad väärtustavad meeskonnatööd ja püüavad seda sihipäraselt rakendada, kuid alati pole töötajatel soovi või oskusi meeskonnatööd teha. Küsitlusest ilmneb, et isejuhtivaid **meeskondi kui juhtimispraktikat** kasutatakse viiendikus ettevõtetes. Meeskonnatöö tähtsuse kasvu põhjendatakse vajadusega langetada keerukamaid otsuseid ning pakkuda kompleksseid lahendusi ja uudseid ideid, mida meeskonnana on lihtsam saavutada:

„Meeskonna liikmed julgevad rääkida oma probleemidest, ka vigadest, mis on juhtunud. Läbi selle arutelu, diskussiooni, jõutakse hoopis sellistele uutele tasanditele, leitakse uued, hoopis sellised out-of-the-box-lahendused.“ (tootmisettevõtte juht)

Meeskonnatöö käivitamine pole alati lihtne ning ilmselt on sellega põhjendatav ka isejuhtivate meeskondade pigem tagasihoidlik esinemine määr ettevõtetes.

Organisatsiooni toimimise tõhusus sõltub suurel määral sellest, kui süsteemselt jälgitakse töö kvaliteeti, protsesside täitmist ja ressursside kasutamist. Järelevalve aitab tagada nii tööohutust, kvaliteedi stabiilsust kui ka vastavust nõuetele ning on seetõttu oluline osa igapäevasest juhtimisest.

Küsitlus näitab, et kõige sagedamini jälgitakse ettevõtetes **töö tulemuste kvaliteeti**. Pooled ettevõtted hindavad lausa igapäevaselt, kas tooted või teenused vastavad nõutud standarditele (joonis 23).



Joonis 23. Valdkondade tegevuse igapäevase kontrollimise osakaal organisatsioonides

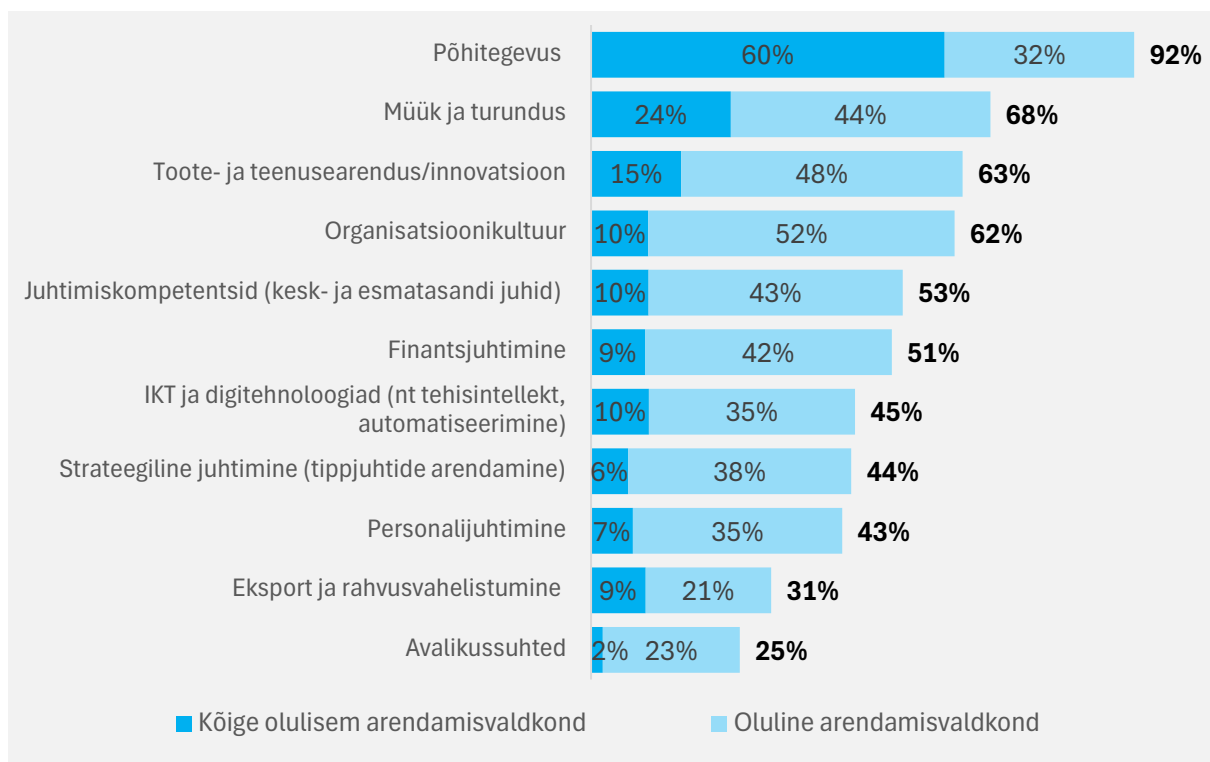
Peaaegu sama tähtsal kohal on töötajate **käitumise ja töödistsipliini järelevalve**, mis hõlmab näiteks tööaja kasutamist. Kolmandikul ettevõtetest toimub igapäevane kontroll ka töötajate tööpanuse üle, kuid suurem osa jälgib seda kuise sammuga. Harvem kontrollitakse õigusaktidest ja regulatsioonidest kinnipidamist ja materiaalsete vahendite kasutamist. See näitab, et ettevõtted keskenduvad järelevalves eelkõige **töö kvaliteedile ja töökorraldusele, mitte ressursside detailsele kontrollile**.

3.7. Arendustegevus organisatsioonides

Viimastel aastatel on ettevõtete arendustegevuse keskmes olnud eelkõige põhitegevuse tugevdamine, samal ajal kui teised valdkonnad on jäänud pigem toetavasse rolli. Suuremates organisatsioonides ja avalikus sektoris on fookus olnud ka organisatsioonikultuuril ning avalikkussuhetel. Töötajate arendamisele pööratakse küllalt suurt tähelepanu, kuid spetsiifiliselt juhtimiskompetentsidele vaid suurtes ettevõtetes ja avalikus sektoris. Sisseostetud juhtimiskoolitused ja sisekoolitused on kõige levinumad meetodid juhtimisalaseks arenduseks.

Organisatsiooni kestlikkus ja konkurentsivõime sõltuvad sellest, kui järjepidevalt panustatakse nii ettevõtte tegevusmudeli kui ka töötajate arendamisele. Kui igapäevane eestvedamine aitab hoida töömotivatsiooni, siis arendustegevused loovad eeldused oskuste kasvuks, tööprotsesside parandamiseks ja strateegiliste eesmärkide saavutamiseks.

Joonis 24 näitab, et kõige selgemalt on juhtide tähelepanu keskmes olnud **ettevõtte põhitegevus**. Selle kõrval peetakse oluliseks ka müügi ja turunduse ning toote- ja teenusearenduse arendamist. Juhtimiskompetentside, finantsjuhtimise ja digitehnoloogiatega arendamine on fookuses, kuid jääb vahemikku 45–53%.



Joonis 24. Ettevõtete peamiste arendusvaldkondade olulisus viimasel paaril aastal

Organisatsioonikultuuri arendamist peetakse kõige olulisemaks eelkõige avalikus sektoris, teistes sektorites nähakse seda peamise arendussuunana märksa harvem. Samuti on ootuspärane, et kultuuri tähtsust rõhutavad enam suuremad organisatsioonid, kus ühiste väärtuste ja toimumisprintsipiide roll on keerukama struktuuri tõttu suurem. **Avalikkussuhted kuuluvad üldiselt vähem prioriteetsete valdkondade hulka, eriti erasektoris.** See peegeldab erinevat tegevusloogikat: avalikus sektoris on läbipaistvus ja suhtlus avalikkusega keskse tähtsusega, samas kui erasektoris ei käsitleta seda alati otsese konkurentsieelise allikana.

Töötajate pidevat arendamist hinnatakse üldiselt oluliseks. Kõrgharidust ei peeta iseenesest piisavaks, vaid eeldatakse järjepidevat enesetäiendamist. Organisatsioonid panustavad koolitus- ja arenguprogrammidesse ning toetavad ka individuaalset õppimist. Fookusgruppides kirjeldati mitmeid süsteemseid algatusi, näiteks terve kuu vältel toimunud arenguprogramme või ülikoolidelt tellitud juhtimisalaseid mikroraadiprogramme, mille kasutegurit hinnati kõrgelt.

Juhtimiskompetentside arendamine ei kuulu siiski kõigis organisatsioonides prioriteetide hulka. **Märkimisväärne osa vastajatest hindab lähiaastatel tippjuhtide arendamist pigem vähe oluliseks ning mikroettevõtetes ei tegeleta juhtimiskompetentside arendamisega sageli üldse.** Avalik sektor eristub siin selgelt, pidades nii tipp- kui ka keskastmejuhtide arendamist olulisemaks. Suurettevõtetes nähakse juhtimiskompetentse sagedamini strateegilise arendusvaldkonnana, samas kui väiksemates ettevõtetes on see harvem prioriteet. Kui näiteks suurtest organisatsioonidest peab seda kõige olulisemaks 28% ja keskmise suurusega ettevõtetest 15%, siis väiksemates ettevõtetes (kuni 49 töötajat) nähakse seda prioriteedina väga harva.

Juhtimiskompetentside arendamiseks kasutatakse kõige enam arenguprogramme, meistrikursusi ja sarnaseid formaate (vt joonis 25). Nende kasutamine on seda tõenäolisem,

mida suurem on organisatsioon. **Samas ei hinnata kõige levinumaid meetmeid – näiteks sisseostetud juhtimiskoolitusi või konverentsidel osalemist – alati kõige tõhusamateks.**

Kõrgemalt hinnatakse **organisatsioonisiseseid lahendusi**. Eriti erasektoris peetakse tulemuslikuks oma töötajate läbiviidud koolitusi ning kolleegide rakendamist mentori või *coach*'ina. Tootmisettevõtetes hinnatakse teiste sektoritega võrreldes kõrgemalt ka sisseostetud mentorlust ja *coaching*'ut. Kovisioon ja grupi-*coaching* on enam levinud ning paremini sobituv praktika eelkõige erasektoris. Juhtimisraamatute lugemine, rahvusvahelistel veebikursustel osalemine ja teiste organisatsioonide külastamine on suhteliselt harva kasutatavad arendusviisid. Samas pakuvad just need formaadid võimalust puutuda kokku juhtimisvaldkonna uusimate ideede ja praktikatega. Uute **lähenemiste rakendamine organisatsioonis** võib olla keerukas, mis võib selgitada ka nende meetodite tagasihoidlikumat hinnangut tõhususele.

Arendusmeetodite tulemuslikkust arvestades võiks senisest enam rakendada oma töötajaid juhtimiskompetentside arendajatena, näiteks sisekoolitajate, arutelude eestvedajate, mentorite või *coach*'idena. Samal ajal on oluline **teadlikult otsida ka uusi ideid** ning luua tingimused nende katsetamiseks ja rakendamiseks. Siin võivad suuremat rolli mängida seni vähem kasutatud arendusviisid, nagu rahvusvahelised veebikursused, konverentsid ja juhtimisalane kirjandus. Kui organisatsioonisisene õppimine tugineb sageli **olemasolevate praktikate jagamisele ja jäljendamisele**, siis välised allikad võivad tuua rohkem **uuenduslikke vaatenurki ning toetada arenguhüppeid**.



Joonis 25. Juhtimiskompetentside arendamise viiside kasutamine ja hinnang nende kasulikkusele.

Märkus: Kasulikkuse hinnang on esitatud 4-pallisel skaalal 1 – olematu või väga vähene mõju ... 4 – väga oluline mõju

4. Juhtide hinnangud rohepöördele

Fookusgrupi intervjuudest ilmneb, et **juhid mõistavad rohepöörde eesmärgi** ja peavad keskkonnasäästlikumat majandamist vajalikuks, kuid nende **hinnangud poliitika elluviimisele on pigem kriitilised**. Regulatsioonides nähakse küll suunavat rolli, ent samal ajal tajutakse ülereguleerimist, ebaselgust ja liigset bürokraatiat, mis tekitavad ettevõtetes ebakindlust. Eriti kriitilised on juhid poliitikasuundade rakendamise suhtes Eesti tasandil – neid peetakse kohati liiga rangeks ja majanduslikult vähepõhjendatuks.

Meie küsitlus näitab, et **kliimamuutused ja rohepöörde** mõjutavad ettevõtete hinnangul nende tegevust tulevikus märkimisväärselt: 22% peab mõju väga oluliseks ja 42% mõningaseks, samas kui 36% ettevõtetest leiab, et rohepöörde neid ei puuduta. Kliimamuutuste ja rohepöördega võrreldes tajutakse veelgi tugevamalt energiaturgude hinnatõusu ja varustuskindluse vähenemise mõju ettevõtte tegevusele. Fookusgrupi intervjuudes paluti ettevõtete juhtidel avaldada arvamust rohepöörde suhtes üldiselt ning spetsiifilisemalt seda, kuidas see on mõjutanud või potentsiaalselt mõjutab konkreetselt nende ettevõtet. Intervjuudes kohtasime **pea võrdset positiivset ja kriitilist suhtumist rohepöördesse**.

Juhid arutlesid Euroopa Liidu rohepoliitika üldiste suundumuste ja direktiivide üle, aga puudutasid ka Eesti ametiasutuste tegevust rohepöörde juhtimisel. Aruteludes väljendus nii kriitikat kui ka heakskiitu. Paljud juhid tõid esile **kriitilise hoiaku seoses riiklike toetuste ja subsiidiumidega**, leides, et need moonutavad turumajanduse loogikat ning suunavad investeringuid ebaefektiivselt. Sellega seoses väljendati muret Euroopa Liidu konkurentsivõime pärast globaalses majanduses, eriti keerulises majandus- ja julgeolekukontekstis.

*„Euroopa Liit on selle enda raporti edasilükkamisega sellest aru saanud, et me maailmajaona mängime ennast liiga kiiresti out'i, eriti veel nii keerulisel ajal.“
(teenindusettevõtte juht)*

Samas toodi intervjuudes esile ka regulatsioonide positiivne roll, nähes neis võimalust suunata majandustegevust keskkonnasäästlikuma ja ressursitõhusama toimimise poole.

„Ikkagi natukene läbi selle regulatiivsuse saab suunata siis majandust sinna suunda, kuhu ta nagu mõistuspärase ressursikasutuse mõttes võiks liikuda.“ (tootmisettevõtte juht)

Kuigi Euroopa Liidu rohepoliitika üldisi eesmärgi ja loogikat peeti valdavalt arusaadavaks, oli **suhtumine Eesti ministriumide ja ametnike tegevusse** väga kriitiline. Peamiste probleemidena nimetati valdkonna ülereguleerimist ja ebaselgust õigusaktide rakendamisel. Intervjueeritavate hinnangul kehtestatakse Eestis sageli Euroopa Liidu nõuetest rangemaid reegleid, mis seab Eesti ettevõtted võrreldes näiteks Skandinaavia riikidega ebasoodsamasse konkurentsiosuusse.

„Kui Euroopa Liidus mingi regulatsioon luuakse, siis Eesti on pigem selline, kes võtab selle üle täismahus ja keerab sinna veel vindi nii-öelda peale. Eks selline ülereguleerimine on kahjuks igapäevane.“ (tootmisettevõtte juht)

„Majanduslik mõistlikkus on see, mis peaks olema, millest ettevõtjad lähtuvad ja mis peaks ka riigi tasandil erinevate nõuete kehtestamisel olema. Seda kahjuks alati ei ole.“ (teenindustevõtte juht)

Lisaks toodi kriitikana esile, et kehtestatud regulatsioonid ei rakendu järjekindlalt kõigis sektorites (nt era- ja avalikus sektoris). Näitena saab tuua ESG raporti koostamise nõude, mille täitmine ei anna ettevõttele eelist näiteks hangetel, sh avaliku sektori hangetel osalemisel:

„Ministeeriumid ei ole mingid suunanäitajad ESG osas. Et kuidagi nõuded väljaspool on minu meelest suuremad, kui nad ise nagu teevad. Eestis me ei ole kohanud hankeid, kus see [ESG] on möödapääsmatu nõue.“ (tootmisettevõtte juht)

Juhid töid näiteid selle kohta, kuidas seadused on ebaselgelt sõnastatud ja järelevalve on seetõttu subjektiivne, mis aga tekitab ettevõtjates ebakindlust ja investeerimisisriske:

„Kontrollorganid ütlesid, et see on tunnetuse küsimus. Ja niimoodi nad käivadki, näiteks teatud ametkonnad tunnetavad, kas asjad on õigesti või valesti. Sa oled nagu investeerinud neid kulutusi.“ (teenindustevõtte juht)

Ettevõtjad kurdavad selle üle, et regulatsioonid muutuvad tihti ning nad peavad info otsimisega piltlikult öeldes tegelema „iga päev“ (tootmisettevõtte juht). Juhid leidsid, et riik võiks siin täita aktiivsemat rolli, süstematiseerides infot ning edastades seda ettevõtetele selgemal ja koordineeritumal viisil. Samuti kritiseeriti liigset bürokraatiat ning ressursside kulutamist ettevõtjate hinnangul ebaolulistele teemadele:

„Meil ikkagi istuvad majandusministeeriumis ametnikud, kellel on aega, ruumi ja /.../, kes tegelevad kodanike intervjuerimisega tänaval, et kas restoranist pärit lihal peab olema nii-öelda päritolumaa menüüsse märgitud. Meil on päriselt ametnikud, kes lähevad hommikul tööle ja hakkavad sellise asjaga tegelema, ma ütleksin: „Kiiresti tootvale tööle!“ (teenindustevõtte juht)

4.1. Kriitiline suhtumine rohepöördesse

Intervjuudest ilmneb, et **kriitiline hoiak rohepöörde suhtes tuleneb peamiselt kasvavatest kuludest, suurenevast halduskoormusest ja regulatiivsest ebakindlusest**. Samuti kahtlevad ettevõtete juhid paljude meetmete tegelikus keskkonnamõjus ning rõhutavad, et **keskenduda tuleks sisulistele, mitte näilistele lahendustele**.

Peamiseks kriitilise hoiaku allikaks on **rohepöördega kaasnevad lisakulud**, mis tulenevad eeskätt sisendhindade kasvust ja ressursside kättesaadavuse piirangutest.

„See tähendab meie jaoks kallimaid sisendhinasid väga palju, see tähendab ka kliendile kallimat hinda.“ (teenindustevõtte juht)

„Piiratakse biomassi kasutust, ressursi kasutust. Ja selle poole pealt jälle nagu pidurdab /ettevõtte/ arengut.“ (tootmisettevõtte juht)

Kulud suurenevad ka seoses **aruandluskohustuste kasvuga**. Ettevõtted peavad kas ostma vastavaid teenuseid või kulutama ettevõtte enda töötajate aega ja ressursse, samas kui juhid kahtlevad sageli aruannete sisulises väärtuses.

„Jah, olime üks nendest „õnnelikest“, kes hakkas seda ESG-raportit grupi tasemel tegema. Maksime selle eest sellele tegijale 80 000 ja saime mingisuguse dokumendi. Ma ei saanud ühtegi uut asja sealt tegelikult teada, mida me meie ettevõtte kohta ei teadnud. Aga inimesed on tööd teinud ja raha on kulunud. See on see, mis maksab – kui palju meie enda ressursi tegelikult sellele läks?“ (teenindusettevõtte juht)

Lisakoormust tekitavad ka klientide detailsed nõuded tooraine päritolu raportite järele: „Meie peame sinna andma aru iga toote partii kohta koordinaadid, kus kohas see lehm jalutas.“ (tootmisettevõtte juht). Paljusid juhte häiris regulatiivne loogika ja selle (eba)proportsionaalsus – nõuded on ebaloogilised ja liialt detailsed. Regulatsioonid on palju ning nende taga ei pruugi alati olla selge majanduslik või keskkonnavaline põhjendus.

„Idiootsustega tegelemine tuleb lõpetada. Ja kui üks asi on idiootsus, siis selle kohta tulebki täpselt nii öelda.“ (teenindusettevõtte juht)

Negatiivset suhtumist süvendab **regulatsioonide rohkus** ning arusaam, et regulatsioonide ja toetuste taga on võivad olla kellegi **erahuvid**:

„Subsiidiumiga ei ole palju loogikat, /.../ ka piirangutega pole mitte mingit loogikat. Keegi on kuskil ära lobistanud ja teinud, et lollust on, nii et tapab.“ (teenindusettevõtte juht)

Juhtidel on kahtlus meetmete tegelikus keskkonnamõjus: nende arvates pööratakse nii Eestis kui ka laiemalt liigset tähelepanu nn pseudoprobleemidele, samas kui tegeliku keskkonnamõjuga küsimused jäävad tagaplaanile. Juhtide hinnangul peaks fookus olema tegevustel, mis annavad reaalse mõju.

„Me peame vaatama, et kus see tegelik mõju on. /.../ kui me vaatame, et kuidas nii-öelda tööstus täna kasutab loodusressursse, see on päris asi, kuidas saastab õhku. Need on päris asjad, me peame nende asjadega tegelema.“ (teenindusettevõtte juht)

Ettevõtted arvestavad keskkonnamõjudega, kuid tõmbavad enda jaoks piiri tegevustele, mida peetakse sisuliseks, ja neile, mida nähakse marginaalsena.

„Oma lennumiile /.../, et kas me nüüd lähme CO₂ jalajälje pärast sinna messile lennukiga kahekesi või kolmekesi, sihukest asja me muidugi ei tee.“ (tootmisettevõtte juht)

Ühes intervjuus väljendati ka laiemat skepsist rohepöörde suhtes, leides, et ettevõtjate pingutuste kogumõju on võrreldes muude globaalsete keskkonnakahjudega väike, samas kui rohepöörde piirab otseselt ettevõtlust. Keskkonnateemade arutelu tõi esile ka probleemide mitmetahulisuse, näiteks jäätmekäitluse puhul, kus tarbijate käitumine võib ettevõtete pingutused nullida.

„Mille järgi [pakendeid] võrreldakse, on see, et mitu aastat üks mädaneb põõsa all ja mitu aastat teine..., aga miks peab üldse põõsa alla viskama?“ (tootmisettevõtte juht)

Negatiivne hoiak seostus mitmel juhul ka rohepesu ja näiliste lahendustega. Juhid töid näiteid tegevustest ja tehnoloogiatest, mille tegelik keskkonnamõju on nende hinnangul küsitav või isegi vastupidine.

„Kõik on nagu roheline /.../, maht kuskil mingis tööprotsessis läheb hoopis kulukamaks ja loodusvaenulikumaks.“ (teenindusettevõtte juht)

Rohepesu ei seostatud üksnes ettevõtete tegevustega, vaid ka laiemate ühiskondlike trendidega, näiteks seati kahtluse alla elektriautode tegelik keskkonnasõbralikkus.

Neutraalsema hoiaku puhul rõhutasid juhid, et igapäevases tegevuses lähtutakse eelkõige nn talupojamõistusest, rakendades regulatsioone valikuliselt ja ettevaatlikult. Samas märgiti, et viimasel ajal on direktiivide ülevõtmisel olnud märgata suuremat tasakaalukust.

„Õnneks järjest rohkem kostub seda, et me oleme natukene vindi üle keeranud ja õnneks tuleb järjest rohkem sellist talupojamõistust ja neid [direktiive] lükatakse edasi, tehakse natukene leebemaks. Vahepeal ikka tundus, et me ikka pöörame nagu täiesti ära.“ (tootmisettevõtte juht)

4.2. Rohepööret toetavad hoiakud

Intervjuudest nähtub, et **rohepööret toetavad hoiakud on valdavalt seotud praktiliste kaalutlustega**. Kuigi osa juhte seostab keskkonnasäästlikku tegutsemist ettevõtte väärtuste ja ühiskondliku rolliga, nähakse rohepööret peamiselt võimalusena kohaneda turu- ja regulatiivsete nõuetega, parandada konkurentsipositsiooni ning teha energiatõhusust suurendavaid investeeringuid. Rohepööret käsitletakse seega nii kohanemisvajaduse kui ka võimaliku arengusuunana.

Näiteks kirjeldas üks juht algatust klientide keskkonnateadlikkuse suurendamiseks: „Keskuses saab inimene taaskasutatava riide anda e-keskuses taaskasutuskappi.“ (teenindusettevõtte juht). Positiivne hoiak on sageli seotud ka otsese majandusliku kasuga. Regulatiivsete nõuete täitmist nähakse mõnel juhul konkurentsieeliseks eksporditurgudel:

„Nõuded EPD-dele selles sektoris on kehtestatud. Ja meie ekspordi Rootsi, Taani, Norra ilma nende dokumentideta enam teha ei suuda... seda kindlasti loeme oma konkurentsieeliseks.“ (tootmisettevõtte juht)

Kuigi rohepööret seostati sageli ettevõtete kulude kasvuga, toodi intervjuudes esile ka vastupidiseid näiteid, kus rohepöördega seotud tegevused on toonud otsest rahalist kasu. Näiteks:

„Me saime viis protsendipunkti laenu odavamalt. See on otseselt seotud selle roheenergiaga, puhtalt.“ (teenindusettevõtte juht)

Sihtturgude ootused, eriti ekspordis, suunavad ettevõtteid investeerima rohetehnoloogiasse ning arendama madalama süsinikujalajäljega tooteid. Rohepööret nähakse ka võimalusena kohandada ärimudeleid ja liikuda kõrgema lisandväärtusega toodete suunas.

„See on just teisese materjali tootestamine, et asendaks nii-öelda värsket materjali, see on see megatrend, kuhu me praegu tööstusega oma kaardid paneme.“ (tootmisettevõtte juht)

Intervjuudest selgus, et osa ettevõtteid on juba ellu viinud rohepöördega haakuvaid muudatusi. Kuigi enamik näiteid pärines teenindussektorist, töid ka tootmisettevõtted esile olulisi

investeeringuid. Näiteks uute seadmete ja sõidukite soetamisel pööratakse üha enam tähelepanu nende energiatõhususele ja efektiivsusele.

„Igat seadet, mida me vaatame, me jälgime, et see oleks energiasäästlikum ja aitaks igas mõttes efektiivsust [tõsta].“ (tootmisettevõtte juht)

Samuti on tehtud suuremahulisi investeeringuid, näiteks:

„Meie just investeerisime üle poole miljoni euro, et elektrifitseerida oma töstukipark. Kõik gaasi- ja diislitöstukid viskame välja.“ (teenindustevõtte juht)

Lisaks on paljud ettevõtted üle läinud rohelise energia kasutamisele, paigaldanud päikesepaneele ning rakendanud muid keskkonnahoidlikke lahendusi, nagu rohekontori sertifikaadi taotlemine või loodusaia rajamine. Kokkuvõttes käsitletakse rohepöoret nii kohanemisvajaduse kui ka võimaliku arengusuunana, millel võib olla mõju ettevõtte pikaajalisele konkurentsivõimele.

5. Innovatsiooni juhtimise ja juurutamisega seotud praktikad

5.1. Innovatsiooni vajadus ja tähendus Eesti juhtidele

Innovatsioon on Eesti ettevõtete jaoks muutunud vältimatuks ellujäämise tingimuseks, et tulla toime kasvava konkurentsi, tööjõupuuduse ning kiiresti muutuva majandus- ja ühiskonnakeskkonnaga. **Üha enam nähakse innovatsiooni mitte üksnes tehnoloogilise või tootearendusliku nähtusena, vaid ka juhtimispraktikate, organisatsiooniliste ümberkorralduste ja organisatsioonikultuuri kujundamisena. Samas keskendutakse tihti vaid radikaalsetele uuendustele, jättes tähelepanuta väiksemad järkjärgulised parendused, mis võiksid kohe tulemusi anda. Innovatsiooni teel seisavad ettevõtetele tõsised takistused, sest nii välised survetegurid kui ka sisemised piirangud, sh puudulikud oskused, vastumeelsus muutuste rakendamiseks ja organisatsiooniline inertsus, ohustavad teadmiste ja plaanide elluviimist.**

Selles alapeatükis analüüsitakse, kuidas juhid mõtestavad innovatsiooni vajalikkust ja milles nähakse takistusi. Juhtidega peetud intervjuudest ilmnes, et Eesti ettevõtete praktikas avaldub innovatsioon peamiselt kolmes omavahel seotud vormis.

Esiteks tõid juhid esile **tootearenduse**, mida kujundavad eeskätt turu ootused ja klientide nõudmised. Innovatsioonivajadus tuleneb siin sageli rahvusvaheliste turgude regulatiivsetest ja kvaliteedinõuetest. Näiteks tõi ühe ettevõtte esindaja välja, et nende organisatsioon investeerib ligikaudu 3% käibest teadus- ja arendustegevusse, et vastata Skandinaavia turgudel kehtivatele keskkonna- ja rohenõuetele.

Teiseks avaldub innovatsioon **protsessiinnovatsiooni, digitaliseerimise ja tehnoloogia rakendamise kaudu**, mida juhid käsitlevad innovatsiooni põhitasandina ning tootlikkuse kasvu eeltingimusena. See hõlmab nii suhteliselt lihtsaid muudatusi, nagu e-kirjapõhiselt töökorralduselt andmebaasilahendustele üleminek või tulemusmõõdikute (nt KPI ja OKR) kasutuselevõtt, kui ka keerukamaid tehnoloogilisi lahendusi. Tehisaru ja robotika rakendamine on muutumas üha praktilisemaks vahendiks efektiivsuse suurendamisel, ulatudes müügipäringute automaatselt töötlemisest kuni masinpinkide programmeerimise ning rutiinsete tootmisoperatsioonide (nt keevitamine ja värvimine) automatiseerimiseni.

Kolmandaks tõsteti intervjuudes esile **organisatsiooni arendust**, mida käsitleti eeskätt juhtimis- ja kultuuriliste muutuste kaudu. Arutelud keskendusid sisemiste protsesside tõhustamisele, uue põlvkonna juhtimispraktikatele (nt autonoomia suurendamine ja *coaching*'u kasutamine) ning organisatsioonikultuuri kujundamisele, sh vigade aktsepteerimisele õppimise osana. Otsustamisprotsesside ja struktuuride puhul rõhutati eelkõige kaasamisega seotud riske, nagu töötajates ärevuse tekitamine, ning tehnoloogia, sh tehisaru rolli strateegiliste otsuste toetamisel andmeanalüüsi kaudu. Avalikku suhtlemist mainiti harvem, kuid samas rõhutati selgelt suhete kapitali ja avatuse kasvatamise olulisust ning riigi positiivse kuvandi mõju ekspordivõimekusele.

Seega, Eesti juhid seostavad innovatsiooni eelkõige toodete või protsesside arendamisega, mistõttu **organisatsiooniinnovatsioon ei ole** tavaliselt teema, mida esimesena mainitakse. Samas räägitakse organisatsiooni muutuste vajadusest ja sobivatest tehnikatest siis, kui käsitletakse protsessidega seotud ümberkorraldusi. Eelnev viitab sellele, et innovatsiooni vormid on üksteist täiendavad.

Innovatsiooni vajadust põhjendavad juhid eeskätt **konkurentsipüsimisega** ning tööjõupuuduse ja tööturu muutustega toimetulekuga. Innovatsioonist räägitakse kui ellujäämisstrateegiast olukorras, kus turule sisenemise barjäärid on madalad ja konkurents tihe. Ühe tootmisettevõtte juhi sõnul: „... *meil on see, et kas innoveeri või sure maha, sest meie äri on sellise madala sisenemisbarjääriga äri.*“ Sarnast mõtteviisi väljendab ka automatiseerimise vajalikkust rõhutav seisukoht: „*Ainuke viis tootmisettevõttega konkurentsipüsida on automatiseerida.*“

Lisaks konkurentsile nähakse innovatsiooni vajalikkust **tööjõupuuduse ja demograafiliste muutuste** kontekstis. Tööjõu vananemine ning muutuv majandus- ja maksukeskkond sunnivad ettevõtteid otsima tehnoloogilisi ja organisatsioonilisi lahendusi, mis aitaksid seniste ressurssidega rohkem saavutada.

„See on seotud Eesti rahvastiku vananemisega ja see on seotud Eesti majandus ja maksukeskkonna muutumisega.“ (teenindusettevõtte juht)

Innovatsiooni seostatakse ka **tootlikkuse ja kvaliteedi tõstmisega** ning **töö lihtsustamisega** töötajate jaoks. Innovatsioon ei tähenda üksnes uute lahenduste loomist klientidele, vaid ka sisemiste tööprotsesside tõhustamist ja töötajate arendamist.

„Absoluutselt, sa pead midagi paremaks muutma. Lihtsamaks, kiiremaks, paremaks, konkreetsemaks, lõpuks on töötajatel ka lihtsam asju teha, kui nad teavad.“ (teenindusettevõtte juht)

Juhtide arusaamad innovatsioonist erinevad ka selle ulatuse suhtes. Intervjuudest ilmneb, et **innovatsioonina tajutakse eeskätt radikaalseid muutusi**, samas kui järkjärgulisi parendusi ja pidevat arendust ei pruugita innovatsioonina käsitleda. Selline mõtteviis võib varjutada organisatsiooniinnovatsiooni ja kultuuriliste muutuste tähtsust, kuigi praktilises juhtimises nendeni sageli siiski jõutakse, eriti protsesside ja tehnoloogia ümberkorralduste kaudu.

Innovatsiooni juurutamist mõjutavad juhtide hinnangul mitu omavahel põimunud tegurit, mida saab tinglikult jaotada välisteks ja organisatsioonisisesteks. Intervjuudes rõhutati nii koostöö ja institutsionaalse toe olulisust kui ka juhtimise ja organisatsioonikultuuri rolli innovatsiooni õnnestumisel.

Innovatsiooni elluviimisel peetakse oluliseks **koostööd erinevate partneritega**, eeskätt ülikoolide ja teadusasutustega, mida nähakse teadmiste ja arendusvõimekuse allikana. Mitu juhti tõid esile, et teaduskoostöö võimaldab ettevõtetel olla kursis uute arengusuundadega.

„... X ülikoolis paar sellist teadlast, kes kogu aeg projekte tahavad kirjutada ja tänu sellele me siis oleme kaasas...“ (tootmisettevõtte juht).

Samas toodi välja vastuolu akadeemilise koostöö ja ärilise ajasurve vahel: kui teadusprojektid eeldavad pikaajalist perspektiivi, siis väiksed ja paindlikud ettevõtted vajavad lahendusi sageli lühema aja jooksul, mis seab piirid sisulisele koostööle.

Positiivse tegurina nimetati ka riiklike innovatsiooniprogramme, mis aitavad ettevõtteid arendusprotsessidesse kaasata ja neid struktureerida. Osalemine sellistes programmides annab juhtide hinnangul võimaluse süsteemsemaks lähenemiseks ning kogemuste vahetamiseks:

„Meie osalesime eelmise aasta siis EISI poolt korraldatud innovatsiooniprogrammis, see oli üliäge kogemus ja soovitan kõigile ettevõtetele.“ (tootmisettevõtte juht)

Oluliseks peetakse töötajatesse panustamist, sh koolituste ja mikrokraadide kaudu, ning juhi rolli riskijulguse teadlikul õhutamisel, eriti olukordades, kus organisatsioon kipub mugavus-
tsiooni jääma:

„Mina võtan innovatsiooni kui nagu seda tükki, kus mõnikord riskijulge otsa saab. Siis mina õhutan riskima...“ (teenindusettevõtte juht)

Lisaks soodustavatele teguritele toodi intervjuudes esile väliseid takistusi, mis innovatsiooni juurutamist pidurdavad. Probleemidena nimetati bürokraatiat, ebapädevaid institutsioone ning ebaselget vastutust innovatsiooni toetavate osapoolte seas. Kriitikat pälvis nii järelevalveasutuste roll kui ka IT-lahenduste turg, mida tajutakse killustatuna ja raskesti mõistetavana:

„Minu arust on täna, kui kõik räägivad IT riigist, siiski minu arust nagu täiesti kaos. Ma ei saa aru, mis IT riik Eestis on, sest neid samasid asju ma olen kaks aastat otsinud raamatupidamistarkvara, millega saaks teha natuke rohkem. Ei ole olemas Eestis.“ (teenindusettevõtte juht)

Sarnast rahulolematust väljendati ka riiklike institutsioonide tegevuse suhtes:

„Ja siis on meil organisatsioon, kes on silmatorkavalt ebapädev. Noh, kui kohus ütleb, et X Inspeksioon ei peaks mitte targutama, vaid nõustama, see on piinlik.“ (teenindusettevõtte juht)

Lisaks välistele tingimustele rõhutavad juhid, et innovatsiooni juurutamisel on keskne roll organisatsioonisisestel teguritel, eeskätt juhtimisel ja organisatsioonikultuuril. Samas tajutakse nende teadlikku kujundamist keerulise ja aeganõudva protsessina. Innovatsioonikultuuri loomist kirjeldatakse kui üht suurimat proovikivi:

„Kus meil tekkisid esimesed probleemid, oli see, et kuidas luua organisatsioonis see innovatsioonikultuur, mis on ülikeeruline.“ (tootmisettevõtte juht)

Takistusena nähakse töötajate soovi säilitada stabiilsust ja vältida muutusi.

„Mis kõige suurem probleem on, inimesed ei soovi muutusi, sul on käputäis inimesi, kes tahavad, et see organisatsioon muutub.“ (tootmisettevõtte juht)

Organisatsioonikultuuri kujundamisel tuleb esile ka avatuse ja kaasamise dilemma. Kuigi avatust peetakse väärtuseks, kardetakse sageli läbipaistvust ja haavatavust, eriti suhetes välise osapooltega – ettevõtteid ei taha näidata ennast „riidest lahti võetuna“ teiste, näiteks üliõpilaste ees. Kaasamise katsed võivad tekitada ärevust ning viia otsuseni hoida muutused pigem juhtkonna tasandil. Samas rõhutatakse, et nii sisemiste kui ka välise suhete puhul on avatus ja enesekindel enesepositsioneerimine olulised:

„Minge sinna, rääkige, juhatage, tegelikult ongi oluline rääkida hästi sihukest suurt ja võimast juttu... Kui sa räägid ennast hästi väikeseks, arvatakse, et sa ei ole üldse mitte keegi.“ (tootmisettevõtte juht)

Innovatsiooni toetava kultuuri keskseks elemendiks peetakse inimestevahelisi suhteid ja sotsiaalset kapitali. Regulaarne suhtlus, ideede jagamine ja mitteametlikud praktikad aitavad luua usaldust ning toetavad koostööd.

„Päeva lõpuks on ikkagi see, et kõige olulisem kapital maailmas on suhete kapital. Seda meil on ikka suhteliselt vähe...“ (tootmisettevõtte juht)

Ettevõtteid rakendavad teadlikke kultuuripraktikaid, näiteks ideehommikuid või keelekohvikuid, et tugevdada meeskonnatunnet ning parandada koostööd erineva tausta ja keeleoskusega töötajate vahel. Need praktikad näitavad, et innovatsiooni ei käsitleta üksnes tehnoloogilise uuendusena, vaid laiemalt organisatsioonilise õppimise ja kultuuri arendamise protsessina.

Kokkuvõttes, innovatsiooni juurutamine kujuneb juhtimise, organisatsioonikultuuri ja institutsionaalse keskkonna koosmõjus ning seda võivad pidurdada nii välised piirangud kui ka organisatsioonisisese kultuurilised ja psühholoogilised barjäärid.

5.2. Innovaatilise organisatsioonikultuuri kujundamine ettevõtete näitel

Peatükk analüüsib kolme Eesti ettevõtte näitel, kuidas neis ettevõtetes avalduvad organisatsioonikultuuri tegurid, mis kujundavad radikaalset innovatsiooni. **Niinimetatud tippinnovaatorid on selgelt innovatsiooni soodustavate hoiakutega: tulevikule orienteeritud, hoolikalt trende jälgivad ja suhteliselt riskialtid, kuid otseseid stiimuleid töötajate uuenduslikkuse saavutamiseks nad ei kasuta.**

Analüüs põhineb kaasusettevõtetel, mis on pälvinud innovatsiooni eest üleriigilise tunnustuse. Ettevõtetel on erinev strateegia fookus ja nad tegutsevad erinevates tegevusvaldkondades. Ettevõtete tähistamiseks kasutame lühendeid A (tootmisettevõtte), B (teadmusmahukas ettevõtte) ja C (tehnoloogia- ja teadmusmahukas ettevõtte). Kõigis ettevõtetes tehti kaks intervjuud juhtkonna liikmetega.

Radikaalset innovatsiooni kujundavad tegurid on järgmised (Tellis *et al.*, 2009).

1. Hoiakuid kirjeldavad tegurid näitavad, kuidas valmis ollakse:
 - 1.1. vanade toodete arvelt uuendama,
 - 1.2. järgima tulevikule orienteeritud turufookust,
 - 1.3. riskeerima.
2. Tegevuspraktikad:
 - 2.1. organisatsioonis on olemas tooteidee eestvedajaid,
 - 2.2. organisatsioonis rakendatakse ettevõtlikkuse stiimuleid,
 - 2.3. organisatsioonis on otsustusautonoomia ja toimib sisemine konkurents.

Nagu organisatsioonikultuuri puhul üldisemalt, ei ole ka nende tegurite mõju innovatsioonile alati ühesuunaliselt positiivne: osa neist võib innovatsiooni toetada, osa aga seda ka piirata või aeglustada.

Kolmest vaadeldud ettevõttest kahes käsitles juhtkond **innovatsiooni murrangulisena**, ühes aga pigem **järjepideva parendamisena**. Ettevõtte B juht rõhutas, et iga nende loodud toode on unikaalne ja uus, ning lisas, et juhul, kui toode ei oleks uus, puuduks ettevõttel vajadus turul tegutseda. C juht tõi esile, et nad toovad regulaarselt turule uusi põhitooideid, mis erinevad senistest lahendustest. Näiteks viimase kahe-kolme aasta jooksul on nad turule toonud kolm suuremat toodet ning teinud mitu väiksemat arendust. Kolmanda ettevõtte A esindajad kirjeldasid aga innovatsiooni eelkõige evolutsioonilise protsessina, mis väljendub pidevas parendamises ja tootmisprotsesside tõhustamises.

Ettevõtete võrdlus organisatsioonikultuuri kujundavate hoiakute lõikes (tabel 1) näitab, et innovatsiooniga seotud hoiakud on ettevõtetes suhteliselt ühtlased ning kooskõlas radikaalset innovatsiooni käsitleva teoreetilise raamistikuga. Samas ilmneb laiema vastajate ringi (küsitlusandmete) hinnangutest, et **valmidus loobuda vanadest toodetest uuenemise nimel** (Tellise jt käsitluses „kannibalism“) **ei ole Eesti ettevõtetele iseloomulik hoiak**. Sealjuures vaid 4% vastajatest leiab, et see iseloomustab nende organisatsiooni väga hästi. Kõige rohkem peeti seda väga iseloomulikuks üle 250 töötajaga ettevõtetes. Küsitluse tulemused näitavad, et innovatsiooni toetava organisatsioonikultuuri puhul peavad juhid oluliseks **riskisuutlikkust**, kuna just seda toodi kõige sagedamini välja ettevõtet väga hästi iseloomustava hoiakuna.

Tabel 1. Organisatsioonikultuuri kujundavad tegurid: hoiakud

Fookus / küsitlustulemus	Ettevõtte A	Ettevõtte B	Ettevõtte C
Innovatsiooni iseloom	Evolutsiooniline innovatsioon. Arendus lähtub kliendi rangelt etteantud nõuetest.	Radikaalne innovatsioon on igapäevase tegevuse sisu. Iga projekt on uus ja unikaalne.	Igapäevane vajadus innovatsiooni järele. Toodab uusi võimekusi, mis on laiapõhjalised.
Hoiak: Valmidus uuendada vanade toodete arvelt Eesti ettevõtteid iseloomustab: hästi 19%, vähe 60%	Ei väldi projekte, mis võivad seniseid tooteid vähendada, kuid müük on esmatähtis.	Iga toode on uus ja unikaalne, kuid uus toode ei tühista üleelmise põlvkonna toodet.	Ei väldi uuendamist, sest lähtutakse lõpptarbija vajadusest.
Hoiak: Tulevikule orienteeritud turufookuse järgimine Eesti ettevõtteid iseloomustab: hästi 46%, vähe 18%	Jälgib aktiivselt regulaarset ja tehnoloogilisi muutusi. Saab infot messide, meedia ja tarnijate kaudu	Väga regulaarne. Jälgib finantseerimisturgu ja raha liikumist. Osaleb väga aktiivselt suurtel konverentsidel.	Saab infot võrgustikust ja lõppkliendilt. Osaleb EL-i seadusloomes, rahvusvahelistel messidel.
Hoiak: Riskisuutlikkus Eesti ettevõtteid iseloomustab: hästi 56%, vähe 16%	Ettevaatlik ja riski maandav strateegia. Otsused tehakse põhjaliku analüüsi ja tasuvusarvutuste põhjal. Börsiettevõtte ei saa liigselt katsetada.	Kõrge riskivalmidus. Toodet kujundavate tegurite tõttu kirjeldatakse tegevust kui „üht suurt riski“. On vaja julgust „tappa asju, millesse sa oled panustanud“.	Riskialdis: „Kes ei riski, see šampanjat ei joo.“ Riistvara arendus on kallis ja kõrge riskiga. Riski hinnatakse tõenäosuse ja hinna (kulu) alusel.

Märkus: A, B ja C tähistavad innovatsioonialast tunnustust saanud ettevõtete juhtkonna arvamusi. Küsitlustulemused kajastavad nende vastajate osakaalu, kes leiavad, et vastav organisatsioonikultuuri dimensioon iseloomustab nende ettevõtet kas hästi või vähesel määral.

Erinevused võrreldes analüüsi aluseks võetud käsitlusega ilmnevad kõige selgemini tegevuspraktikate tasandil (tabel 2). See suunab arutelu eeskätt tooteideede eestvedajate rolli, ettevõtlikkust soodustavate stiimulite rakendamise ning otsustusautonoomia ja sisekonkurentsi ulatuse üle.

Tabel 2. Organisatsioonikultuuri kujundavad tegurid: tegevuspraktikad

Fookus/küsitlustulemus	Ettevõtte A	Ettevõtte B	Ettevõtte C
Tegevuspraktika: Tooteidee eestvedajad ettevõttes. Eesti ettevõtteid iseloomustab: hästi 44%, vähe 27%	Tootejuhid, insenerid. Töötajatel on kohustus esitada vähemalt üks parendusettepanek aastas.	Juhtkond ja eksperdid, sest kuigi innovaatilisi mõtteid on palju, on teostamiseks vaja tehnoloogilist kompetentsi.	Inseneridel on suur osa tootearenduse ideede väljatöötamisel. Värbamisel on tehniliste oskuste kõrval oluline väärtustele vastavus.
Tegevuspraktika: Ettevõtlikkuse stiimulite rakendamine Eesti ettevõtteid iseloomustab: hästi 19%, vähe 52%	Parimate ideede eest võimalus saada väikest preemiat, nagu näiteks meeskondlikud tähistamised.	Lähtub sellest, et töötajate hariduslik taust eeldab meeleseisundit, kus nad tahavad lahendada uusi ja huvitavaid asju.	Ettevõtte julgustab ideede esitamist, korraldades ettevõttesiseseid häkatone ja mini-häkatone tiimides.
Tegevuspraktika: Otsustamisautonoomia Eesti ettevõtteid iseloomustab: hästi 20%, vähe 43%	Suuremate otsuste (uued tooted, märkimisväärsed kulud) puhul on vajalik juhtkonna heakskiit. Väiksemad asjad otsustatakse osakonnasiseselt.	Strateegilised otsused (uued tooted/protsessid) vajavad tippjuhtkonna heakskiitu. Operatiivseid otsuseid teevad need, kes tööd reaalselt juhivad.	Täiesti uue toote lansseerimine vajab juhtkonna heakskiitu (rahaliste ja ressursside tõttu). Protsesside parandused ja operatiivsed otsused ei vaja juhtkonna heakskiitu.
Tegevuspraktika: Sisekonkurents Eesti ettevõtteid iseloomustab: hästi 3%, vähe 88%	Üksused ei konkureeri omavahel, vaid teevad koostööd. Koostöökultuur on avatud ja toetav.	Üksused ei konkureeri, vaid pigem täiendavad üksteist. Vähene konkurents võib tekkida paralleelsete tehnoloogiliste platvormide vahel.	Ei soodustata sisemist konkurentsi. Edukas koostöö eri osakondade vahel on vajalik toodete valmimiseks.

Märkus: A, B ja C tähistavad innovatsioonialast tunnustust saanud ettevõtete juhtkonna arvamusi.

Küsitlustulemused kajastavad nende vastajate osakaalu, kes leiavad, et vastav organisatsioonikultuuri dimensioon iseloomustab nende ettevõtet kas hästi või vähesel määral

Meie analüüsitud ettevõtetes **ei mainitud stiimuleid, mille eesmärk oleks sihipäraselt innovatsiooni esile kutsuda**. Sama tendents ilmneb ka küsitlustulemustest: see tegevuspraktika iseloomustab vähem kui viiendikku ettevõtteid ning üle poole vastanutest leiab, et see on nende organisatsioonile vähe või väga vähe omane. Teistest eristuvad avaliku sektori organisatsioonid, kus seda praktikat rakendatakse tõenäoliselt mõnevõrra sagedamini. Ettevõtlikkust toetavad praktikad on pigem kaudsed ning need toetuvad töötajate sisemisele motivatsioonile, professionaalsusele ja meeskondlikule koostöökultuurile.

Otsustusautonoomia piirdub nii kaasuste kui ka küsitlustulemuste põhjal valdavalt **operatiivsete tegevustega**, kuna vaid ligikaudu viiendiku vastanute hinnangul iseloomustab see nende organisatsiooni väga hästi või hästi. See on ühtlasi tegevuspraktika, mille puhul juhid vastavad kõige sagedamini, et see iseloomustab nende organisatsiooni vaid osaliselt (35% vastanutest).

Sisekonkurentsi ei pea iseloomulikuks peaaegu ükski vastaja: vaid kümnendik leiab, et see iseloomustab nende organisatsiooni osaliselt. Kaasuste analüüs kinnitab, et **sisekonkurentsi**

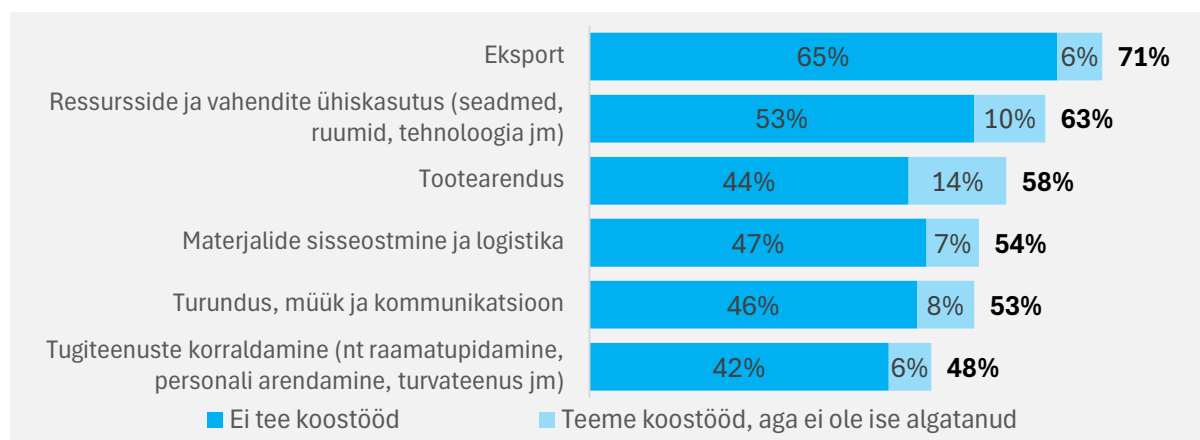
pigem ei soodustata ning koostööd käsitatakse radikaalset innovatsiooni toetava tegevuspraktikana.

Üldistatult on keeruline määratleda, millised hoiakud ja tegevuspraktikad kujundavad konkreetsetes ettevõttes innovatsiooni, eriti radikaalset innovatsiooni toetava õhustiku, kuna arvesse tuleb võtta ka ettevõtte elutsükli, turupositsiooni ja muid tegureid. Tellis jt käsitlus toob siiski esile aspektid, millele tuleks selliste protsesside mõistmisel tähelepanu pöörata. Pigem pakuvad käesolevad tulemused **ainest aruteluks** selle üle, millised innovatsiooni toetavad tegevuspraktikad on Eesti kontekstis ning eri tüüpi ettevõtetes asjakohased ja toimivad.

6. Koostöö algatamine tootlikkuse arendamiseks: mustrid ja takistused

Tänapäeva Eesti ettevõtluskeskkonnas, mida iseloomustab tööjõupuudus ja spetsialistide nappus, on koostöö muutunud tootlikkuse ja konkurentsivõime säilitamise keskseks eeltingimuseks. Uuring näitab siiski, et **kuigi ettevõtted teadvustavad koostöö potentsiaali innovatsiooni, uute kompetentside ja efektiivsuse kasvatamisel, on selle algatamine valdkonniti ebaühtlane**. Rahvusvahelist koostööd tehakse enim **materjalide sisseostu, logistika, tootearenduse ja ekspordi** valdkonnas, samas kui eriti ekspordis ja ressursside ühiskasutuses jääb suur osa ettevõtetest ise passiivseks. Koostöö süsteemsemat kasutamist piiravad eelkõige rahaliste ja ajaliste ressursside nappus, partnerite erinevad ootused ning sobivate partnerite puudus, kusjuures takistusi tunnetatakse kõige teravamalt Ida-Virumaal. **Ettevõtted teadvustavad koostöö potentsiaali, kuid selle süsteemne kasutamine tootlikkuse kasvatamiseks on paljudes ettevõtetes tagasihoidlik.**

Joonis 26 näitab, kui suur osa ettevõtetest **ei ole üheski valdkonnas ise koostööd algatanud** – kas ei tehta üldse koostööd või tehakse seda partneri algatusel. Kõige madalam on initsiatiiv ekspordi valdkonnas: 71% ettevõtetest ei ole seal ise koostööd algatanud, sh 6% teeb koostööd küll, kuid partneri eestvedamisel. Seega on ekspordikoostöö puhul märkimisväärne osa ettevõtetest pigem reageerivas kui suunavas rollis. Sarnane muster ilmneb ka **ressursside ja vahendite ühiskasutuse** valdkonnas, kus omaalgatus on tagasihoidlik. See viitab, et kuigi mõnes tegevusvaldkonnas on ettevõtted koostöö käivitamisel aktiivsed, jääb mitmes olulises valdkonnas algatus sageli teiste osapoolte – partnerite, klientide või võrgustike – kanda.



Joonis 26. Koostöö suhtes passiivsete ettevõtete osakaal eri valdkondades

Intervjuudest ilmneb, et ettevõtete jaoks on koostöö tootlikkuse arendamise vahend eelkõige läbi innovatsiooni, õppimise ja efektiivsuse kasvu, mitte pelgalt kulude jagamise mehhanism. Koostöös avaneb võimalus toodete, sektorite ja ärimudelite arendamiseks

„Meie eesmärk ongi korra kvartalis kokku saada ja inimesed omavahel, ettevõtte juhid omavahel lihtsalt suhtlema ja rääkima saada. Tegelikult tänu sellele ikkagi on siit toimunud sektori arengut ja äri ning toote arengut ka päris kõvasti.“ (tootmisettevõtte juht)

Juhid peavad oluliseks koostööd õppeasutuste ja kõrgkoolidega, eriti tehisaru ja digitaliseerimise projektides. Ühelt poolt on see kanal tulevaste töötajate leidmiseks, teiselt poolt võimalus ise õppida:

„Me oleme kindlasti hea baas meie koolidele, sest me oleme praktiliselt kõikide koolidega, kes õpetavad vastavaid valdkondi, praktikabaasiks, väga lahkelt anname võimalust käia praktilal, õppida.“ (tootmisettevõtte juht)

Koostööd nähakse ka kui vastastikust õppimisprotsessi, sh konkurentidega:

„See koostöö kindlasti ettevõtete vahel on hea. Meie kogemus on see, et me teeme mentorlusprogramme teiste ettevõtetega. Meil on endal ettevõtte sisene mentorlusprogramm, aga nüüd ma hakkam tegema teiste ettevõtetega.“ (tootmisettevõtte juht)

Rahvusvaheline mõõde avaldub nii parimate praktikate otsimisel (nt rohepöörde lahendused Skandinaavias ja Ühendkuningriigis) kui ka kontsernisestest standardite järgimisel, näiteks küberturvalisuse valdkonnas. Kõige aktiivsemad ollakse **rahvusvahelise koostöö algatamisel materjalide sisseostmise ja logistika** valdkonnas: iga neljas ettevõtte selles valdkonnas on võtnud rahvusvahelise koostöö algatamisel selge initsiatiivi.

Suhteliselt kõrge aktiivsus iseloomustab ka **tootearendust**. Selles valdkonnas nähakse rahvusvahelist koostööd eeskätt turule sisenemise, turu laiendamise ja uute toodete arendamise vahendina, st otsese kasvu ja konkurentsivõime tugevdamise instrumendina. **Turunduse, müügi ja kommunikatsiooni** valdkonnas on koostöö algatanud iga viies ettevõtte, mis näitab, et turuga seotud tegevustes ollakse partnerlusele võrdlemisi avatud.

Märksa tagasihoidlikum on ettevõtete roll koostöö käivitajana ressursside ja vahendite ühiskasutuse ning tugiteenuste korraldamise valdkonnas. Kuigi ettevõtted kasutavad laialdaselt pikaajaliste lepingute alusel sisseostetavaid IT- ja raamatupidamisteenuseid (vt ptk 3.4), ei käsitleta neid koostöösuhteid tootlikkuse strateegilise arendamise kontekstis. See osutab, et koostöö on suunatud peamiselt põhitegevuse tugevdamisele, samas kui **tugistruktuuride ühine ja teadlik arendamine** ei ole veel laiemalt kujunenud tootlikkuse tõstmise praktikaks.

Mitmel juhul seostati koostööd otseselt tööjõupuuduse ja efektiivsuse probleemide lahendamisega. Uurimisasutustega tehtav koostöö võimaldab arendustegevust, mida ettevõtte ükski ei suudaks rahastada:

„Ja nüüd me oleme nii-öelda koostööl, kui tahavad midagi uurida, siis me oleme uurinud, me anname inimesi, loeme uuringuid ja teeme midagi paremat endale. --- kui tahetakse midagi arendada, siis on tohutut raha vaja, seda meil ei ole.“ (teenindustevõtte juht)

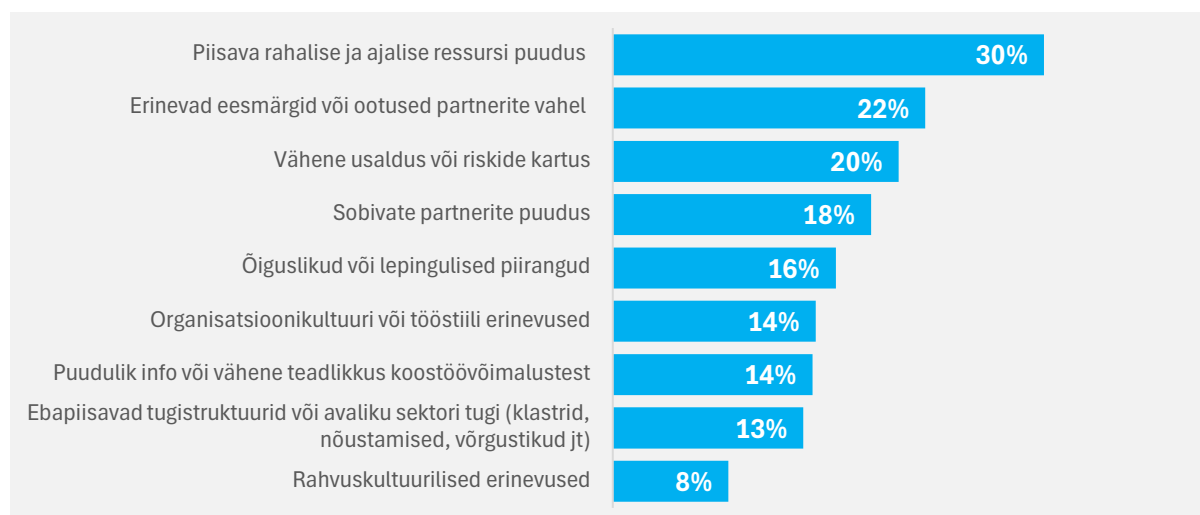
Seega on koostöö sageli vastus piiratud sisemistele ressurssidele.

Koostöö laienemist tootlikkuse arendamise eesmärgil ei mõjuta üksnes ettevõtete valmisolek või strateegilised valikud, vaid ka laiem tarneahela ja institutsionaalse keskkonna raamistik. Intervjuud viitavad, et tarneahelaülene koostöö on sageli raskendatud jäikade regulatsioonide, killustatud IT-süsteemide ning ebapiisava riigisisese dialoogi tõttu. Edu saavutavad need, kes suudavad rajada spetsiaalseid kanaleid (nt innovatsiooniprojekte) kas välispartnerite või spetsiifiliste klientidega. Üks juht rääkis probleemidest:

„Igaüks ehitab oma IT-süsteeme. /---/ see killustatus on tohutu.“ (teenindusettevõtte juht)

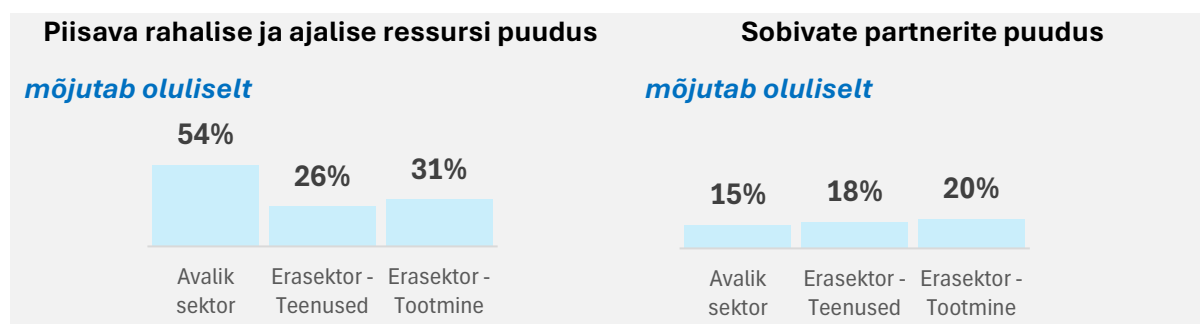
Selline killustatus piirab andmevahetust ja protsesside ühtlustamist ning vähendab koostöö kaudu saavutatavat efektiivsuse kasu. Juhid näevad, et **koostöös katusorganisatsioonidega** (kojad, liidud) on võimalik mõjutada riiklikke otsuseid ja maksukeskkonda ning vähendada bürokraatiat. Ühiselt tegutsedes hinnatakse suuremaks ka võimet kaitsta oma huve ja kujundada ettevõtluskeskkonda tervikuna.

Meie küsitluse tulemused näitavad, et lisaks süsteemsetele piirangutele esineb rida praktilisi takistusi, mis mõjutavad koostöö algatamist otseselt. Kõige sagedamini nimetasid ettevõtted koostöö takistusena **piisava rahalise ja ajalise ressursi puudust** (joonis 27).



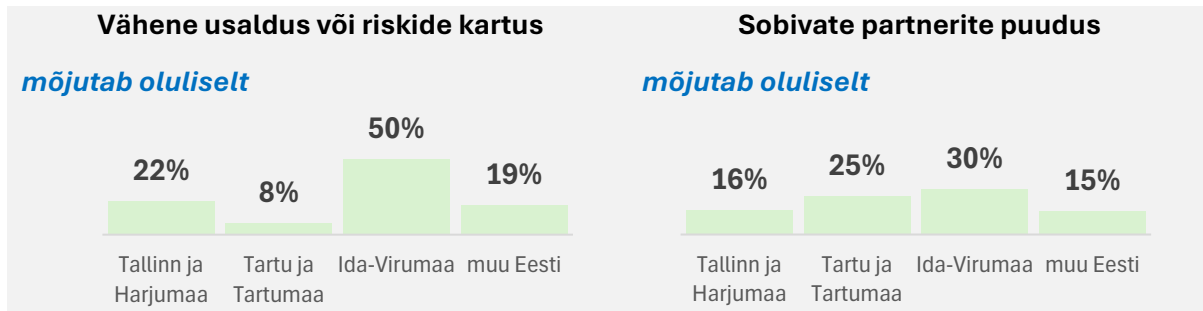
Joonis 27. Takistused või raskused koostöö tegemisel („Mõjutab oluliselt“ vastanute osakaal)

Koostöö eeldab lisapanust nii juhtimises kui ka töökorralduses ning paljudel ettevõtetel puudub selleks vajalik võimekus. Avalikus sektoris tunnetatakse seda takistust eriti teravalt: 54% organisatsioonidest peab seda oluliseks, võrreldes 26% teenusettevõtete ja 31% tootmisettevõtete (joonis 28). Oluliseks probleemiks on ka partnerite erinevad eesmärgid ja ootused (22%) ning sobivate partnerite puudus (18%).



Joonis 28. Takistused sektorite lõikes („Mõjutab oluliselt“ vastanute osakaal)

Sobivate partnerite puudus on eriti terav koostöö takistuseks Ida-Virumaa ettevõtete jaoks, kus seda peab piiravaks teguriks 30% ettevõtetest, mis on ligikaudu kaks korda enam kui mujal Eestis (joonis 29). Piirkondlikud erinevused ilmnevad ka usalduse ja riskikartuse suhtes: tervikuna toob viiendik ettevõtetest selle esile takistusena, Ida-Virumaal peab seda **oluliselt probleemiks ligi pool ettevõtetest**, samas kui Tartu ja Tartumaa ettevõtetest vaid 8%. Lisaks mainitakse õiguslikke ja lepingulisi piiranguid, mis võivad koostöö kujundamist keerukamaks muuta.



Joonis 29. Takistused ettevõtte asukoha järgi („Mõjutab oluliselt“ vastanute osakaal)

Kokkuvõttes on koostöö arendamist takistavad tegurid valdavalt **praktilist ja organisatsioonilist laadi** – seotud ressursside nappuse, partnerite leidmise ja koordineerimisega ning institutsionaalse keskkonna toimimisega. See viitab, et koostöö **potentsiaal tootlikkuse kasvatamisel on olemas**, kuid selle realiseerimine eeldab nii ettevõtete suuremat initsiatiivi kui ka toetavat ja paremini koordineeritud ettevõtluskeskkonda.

7. Tehisaru kasutamine Eesti ettevõtetes

Uuring näitab, et tehisaru roll on praegu Eesti organisatsioonides eelkõige praktiline. **Seda nähakse ajavõidu ja tööjõupuuduse leevendajana**, mitte veel strateegilise ümberkujundamise kandjana. Kasutus keskendub assistendi- ja töhustamisfunktsioonidele, samal ajal kui arutelu selle mõjust organisatsiooni toimimisele laiemalt, tööjaotusele ja väärtuspakkumisele on alles kujunemas. Juhtide hoiakud on ambivalentsed: **entusiasm tehisaru potentsiaali suhtes käib käsikäes ettevaatlikkuse ja ebakindlusega**. Kuigi juhid tunnistavad möödapääsmatust tehisaru kasutamisel ja rõhutavad selle strateegilist tähtsust, seostatakse seda samal ajal ebatäpsuse ja küberturvalisuse riskidega. See kahetine hoiak pidurdab julgemaid ja süsteemsemaid rakendusi. Samuti ilmneb, et **puudub praktiline teadmine ja usaldusväärne tugi tehisaru sidumiseks ärioloogikaga**. Ettevõtted vajavad konkreetseid näiteid, eestikeelseid lahendusi ning kompetentseid partnereid, samuti organisatsioonisisest oskuste ja õppimisvõimekuse arendamist.

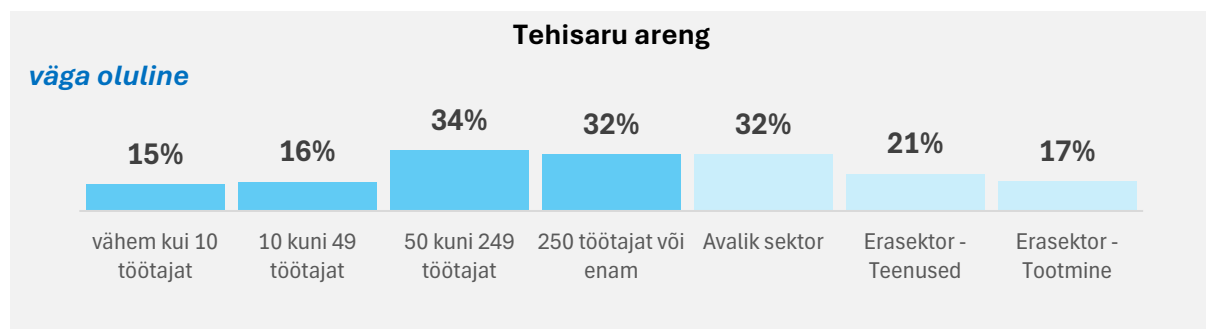
Juhtide seas on tehisaru suhtes levinud nii positiivne kui ka ettevaatlik hoiak ning varieerub ka arusaam sellest, mida tehisaru all mõistetakse. See viitab mõistelisele ebaselgusele, mis võib omakorda mõjutada strateegiliste otsuste kvaliteeti.

„Ma arvan, et me räägime AI-st läbisegi selles kohas, kus ei ole mingit AI-d, tegelikult on tavaline algoritm.“ (teenindustevõtte juht)

Osa juhte näeb tehisarus lahendust struktuursetele probleemidele, eelkõige tööjõu nappusele ja demograafilistele muutustele:

*„Tehisintellekt ei ole enam kauges tulevik, vaid hädavajalik strateegiline tööriist, mis pakub lahendusi Eesti majanduse süsteemsele probleemile – kahanevale inimressursile, mis tuleneb rahvastiku vananemisest ja nooremate põlvkondade muutunud tööootustest.“
(tootmisettevõtte juht)*

Arvamused **tehisaru olulisusest strateegiliste plaanide koostamisel** erinevad ettevõtte suuruse, asukoha ja liigi lõikes. Tallinnas ja Harjumaal asuvad avaliku sektori ettevõtted peavad tehisaru arengut olulisemaks kui teised. Keskmise suurusega ja suurte ettevõtete juhtidest märkis vastavalt 34 ja 32%, et strateegiline planeerimine ettevõttes võtab väga suurelt arvesse tehisaru arengut ja võimalusi (joonis 30). Jooniselt on näha, et avalikus sektoris nähakse tehisaru potentsiaali strateegiliste kavade koostamisel olulisema tegurina kui erasektori ettevõtetes. Majandussektorite lõikes peab kvaternaarsektori vastajatest kolmandik tehisaru arengu kaasamist väga oluliseks, teistes sektorites jääb osakaal ligikaudu 17% juurde.



Joonis 30. Osakaal ettevõtetest, kus strateegilise tegevuskava koostamisel on tehisaru areng väga oluline

Analüüs näitab, et tehisaruga arvestavad pikaajalistes plaanides sagedamini juhid, kes **rakendavad ettevõttes erinevaid juhtimismeetodeid**, nagu äriprotsesside ümberkorraldamine, võrdlus parimaga, isejuhtivad meeskonnad, väärtuspõhine juhtimine, *coaching*/mentorlus, agiilne juhtimine ja jätkusuutlik juhtimine. See osutab, et **juhtimismeetodite teadlik kasutamine** võib toetada ka tehisaru strateegilist mõtestamist.

Kriitiline või ettevaatlik vaade tehisarule on samuti uuringus selgelt esindatud. Selline hoiak seostub eelkõige ebatäpsuse, eksimuste ja küberturvalisuse riskidega.

„AI on ühel pool, kes võtab rünnakuid vastu, teisel pool on AI, kes ründab. Inimene on juba ammu välja astunud sealt vahelt.“ (tootmisettevõtte juht)

Selline ambivalentsus – entusiasm koos riskiteadlikkusega – pidurdab süsteemsemaid ja julgeid rakendusi. Täna kirjeldavad juhid kõige sagedamini tehisaru funktsioonide kaudu, mis vähendavad mehaanilist ja aeganõudvat tööd. Tehisaru nähakse tööprotsesside tõhustajana, mis võtab üle rutiinseid ülesandeid:

„Ja tegelikult just selliste mehhaaniliste tööde niisugune toimetamine, /.../ koosolekute memod, mingid turundusmaterjalid, postitused, värgid, tegelikult on hästi palju sellest abi.“ (tootmisettevõtte juht)

Juhtide kogemustes domineerib tehisaru kasutamine assistendi rollis – e-kirjade koostamine, kokkuvõtete tegemine, andmete kogumine. See vabastab aega strateegilisemaks juhtimiseks, kuid põhitegevuste ümberkujundamine on alles algusjärgus:

„Juurutamisega me oleme väga teekonna alguses, aga selle lõppeesmärk on see, et me praegu õpetame neid ...“ (teenindustevõtete juht)

Harvem kirjeldatakse tehisaru kui tervete funktsioonide või protsesside osalist või täielikku ülevõtjat. Mainitakse ostu- ja tellimuste haldust, tootmisprotsesse, virtuaalsete assistentide loomist ning turunduse ja klienditoe lahendusi. Samuti kasutatakse tehisaru andmeanalüüsis ja diagnostikas (nt autoteeninduses). Näiteks:

„Põhimõtteliselt, kui sa oled piisavalt talle infot sisse andnud, sa saad teatud kiuslikud nurgad ise kontrollida, ta annab väga ilusti ja ta annab teatud piirini ka tasuta; ta teeb sinu mingisuguse suvalise kliendihalduri töö ära, töötab 24 /7.“ (teenindustevõtete juht)

Intervjuudest joonistub välja, et tehisaru „suur pilt“ on paljudel juhtidel alles kujunemas. Fookus on **olemasolevate protsesside parandamisel, mitte organisatsiooni toimemehhanismide ümbermõtestamisel**. Ebakindlus, aga ka teadmiste piiratus ilmneb eriti selles, kuidas siduda tehisaru ettevõtte ärioloogikaga:

„Toimunud on arutelusid selle üle, kuidas viia tootmise ettevalmistus AI-sse, kusjuures ees ootasid „neli sellist nõutut silma, kellele tuli mingi rakendus leida“. (tootmissetevõtete juht)

Ühe piiranguna tehisaru kasutamisel toovad juhid esile keelelise mõõtme: **eesti keeles toimivate tehisaru lahenduste arendamine** ja kasutamine on keerukam kui ingliskeelses keskkonnas. See seab väiksematele ja rahvusvahelisse võrgustikku mittekuuluvatele ettevõtetele täiendavaid takistusi. Rahvusvahelistesse kontsernidesse kuuluvad ettevõtted saavad tuge ja teavet grupisisest, samas kui iseseisvad ettevõtted peavad lahendusi otsima iseseisvalt. **Küberturvalisusega tegelemise vajadus** tuleneb sageli välisest survest – suur korporatsioonide nõuetest ja rahvusvahelistest hangetest –, mis sunnib ka väiksemaid ettevõtteid kiiresti reageerima ja süsteeme looma.

Ettevõtetes on veel vähe tehisaru juurutamiseks vajalikku informatsiooni ning tuntakse puudust **nn adekvaatsest partnerist**, kellega asju arutada. Tehisaruga seotud võimalusi ja riske vahendavad sageli tarkvara- ja tehnoloogiapartnerid, kes pakuvad lahendusi otse oma klientidele. See tähendab, et osa tehisaru rakendamise on **tehnoloogiapakujate initsiatiivist juhitud**. Juhtimispraktika kujundamisel otsitakse tuge ka teadusparkidelt ja ülikoolidelt, kuid selgub, et praktilist teadmist ja kohandatud kompetentsi napib:

„Ma nuputan kogu aeg, kuidas seda rahaks pöörata, et kuidas see ettevõttele kasu tooks. Täna ma ei ole suutnud välja nuputada, et kas mul on homme kedagi vähem vaja...“ (teenindustevõtete juht)

Mitu juhti tõi esile, et just tehisaru **rakendamisevõimaluste mõistmiseks** on vaja külastada teisi ettevõtteid ja vaadata, kuidas seda praktikas rakendatakse. See annab võimalusi võrrelda oma tegevust parimate praktikatega (nn võrdlus parimaga ehk *benchmarking*). Seda illustreerib väide:

„Eesti ettevõtted on jäetud selle koha pealt natukene nagu üks, et pusitakse, heas mõttes pusitaksegi üks, sellepärast et turul ei ole tegelikult seda know-how'd. Isegi kui see know-how on olemas, siis nad tulevad sinna ettevõttesse, kulutavad kuus kuud selleks, et aru saada, mis te teete.“ (tootmissetevõtete juht)

Arengut toetaksid **süsteemsed juhtumiuuringud** eri sektoritest, mis aitaksid vähendada ebakindlust ja kiirendada teadlikku rakendamist. Osa juhte iseloomustab proaktiivne hoiak – valmisolek ise uurida, katsetada ja õppida, kuid tehisaru kiire areng ja juurutamine tõstatab selgelt küsimuse hariduse rollist: **juhid rõhutavad vajadust arendada kriitilist mõtlemist ja küsimuste esitamise oskust** ning näevad tehisaru potentsiaalse „personaaltreenerina“, mis toetab töötajate õppimist ja arengut.

8. Eesti kõrgkoolides pakutava juhtimishariduse tase ja sisu

Eestis pakutavad magistrikavad on sisu poolest mitmekesised ja hästi kohandatud kohaliku tööjõuturu vajadustele. Juhtimisõpe on liikunud administreerivalt lähenemiselt eestvedamise, strateegilise mõtlemise ja inimkeskse juhtimise suunas, kuid arenguruumi on interdistsiplinaarsuse kasvuks ning disainipõhiste õppemeetodite laiemaks kasutamiseks. Juhtimishariduse saanutelt eeldatakse „laiemat silmaringi“.

Uuringu tulemused näitavad, et Eesti juhid peavad **juhtimisalast haridust oluliseks** ning hindavad Eestis pakutavat haridust üldjoontes positiivselt. Eriti väärtustatakse rahvusvahelise mobiilsuse võimalusi ning magistriõppe mitmekesist õppijaskonda, kus kohtuvad erineva tausta ja kogemusega spetsialistid. Samas toodi intervjuudes esile ka juhtimishariduse arenguvõimalusi.

Juhtimine eeldab laiapõhjalist teadmiste pagasit ning võimet näha organisatsiooni ja selle tegevuskeskkonda tervikuna. Ühe juhi arvates annab haridus selle, et juht suudab näha laiemat pilti:

„Sa suudad seda teadmist, mida sa mujalt näed, kus on sarnased ärimudelid, kus on korduvad probleemid ... sa suudad sõrme peale panna sellele, et mida tuleks teha teisiti selleks, et olla efektiivsem. Selles mõttes on haridusel kahtlemata roll olemas, seda ei saa absoluutselt eitada loomulikult.“ (teenindusettevõtte juht)

Hariduse rolli nähakse eeskätt **analüütilise mõtlemise**, nn mustrite äratundmise ja paremate otsuste tegemise alusena. Samal ajal tunnistati, et Eestis on endiselt märkimisväärne hulk juhte, kellel puudub süsteemne juhtimisalane haridus, kuid trendina väärtustatakse formaalset haridust üha enam, eriti noorema põlvkonna seas.

„/Juhtimiseks/ on vaja laiapõhine teadmiste pagas saada. Kas seda kõike on võimalik ilma ülikoolihariduseta saada? Ma arvan, et ei ole.“ (tootmisettevõtte juht)

Arvestades juhtide hinnanguid juhtimishariduse olulisusele ning kasvavat ootust formaalse hariduse järele, on põhjendatud analüüsida ka juhtimishariduse pakkumist Eestis. Järgnevalt antakse ülevaade Eesti kõrgharidussüsteemis pakutavatest juhtimisharidusega seotud õppekavadest. EHIS-e andmetel on Eesti kõrgkoolides üldse kokku 682 kõrghariduse taseme õppekava, sh 86 doktoriõppes, 267 magistriõppes, 266 bakalaureuseõppes ning 15 integreeritud õppes. 2025. aasta seisuga on Eestis juhtimisharidusega otseselt seotud **14 bakalaureuseõppekava ning 58 magistriõppekava**. Siinne analüüs keskendub eeskätt ärimõtte ja halduse õppekavagrupi kavadele; nimekirjad õppekavadest on esitatud lisas 5.

Bakalaureuseõpe on valdavalt laiapõhjaline ning suunatud alusteadmiste andmisele. Õppekavade eesmärk ei ole kujundada valmis juhte, vaid pakkuda majandus- ja

organisatsiooniteoreetilist alust, arendada analüüsi- ja kriitilise mõtlemise oskusi ning kujundada esmaseid juhtimis- ja ettevõtluspädevusi. **Juhtimisainete osakaal jääb bakalaureuseõppes 20–40% vahele** ning juhtimine ei ole enamasti õppekava keskne telg. See lähenemine on kooskõlas rahvusvaheliste praktikatega ning ka juhid ei eelda, et kõrgkooli lõpetanud töötaja oleks kohe valmis juhtimisrolliks.

„Basic asi – selle saab siin /ülikoolis/ kätte, aga eks see nii-öelda elu ja olud õpetavad ikkagi nagu lõpuks juhiks.“ (tootmisettevõtte juht)

Sisuliselt saab bakalaureuseõppekavad jagada kolme rühma:

1. majandusteaduse, ärijuhtimise ja ettevõtluse fookusega kavad;
2. avaliku halduse ja organisatsioonide juhtimise kavad;
3. valdkondlikud ja temaatilised kavad, kus juhtimine on seotud konkreetse rakendusliku kontekstiga.

Kõrgkoolide lõikes ilmnevad erinevad rõhuasetused. **Tartu Ülikooli** bakalaureuseõpe on selgemalt **akadeemilise ja analüütilise suunilusega**, rõhutades majandusteoriat, meetodeid ja kontseptuaalset mõtlemist, ning juhtimine on siin pigem toetav komponent, mis loob aluse edasiseks süvendatud õppeks. **Tallinna Tehnikaülikool** seob juhtimise **tehnoloogia, avaliku sektori ja kestlikkuse** teemadega, **Tallinna Ülikool** rõhutab **organisatsioonide sotsiaalset ja kommunikatiivset mõõdet** ning **Eesti Maaülikool** seob juhtimise **sektoraalse majanduskontekstiga**. **Estonian Business School** eristub suurema **praktilisuse ja ettevõtlusfookuse** poolest. Kõigis neis jääb bakalaureuseõppe roll siiski ettevalmistavaks, mitte terviklikku juhtimispädevust kujundavaks.

Magistriõppes on juhtimisharidus märksa diferentseeritum. Pakutakse nii selgelt juhtimisele ja strateegiale orienteeritud programme (nt MBA- ja strateegilise juhtimise kavad) kui ka valdkondlikke programme, kus juhtimine on integreeritud konkreetse sektori raamistikku (nt haridusinnovatsioon, kultuurikorraldus, teenused, heaolu). Juhtimisainete osakaal varieerub oluliselt ning võimaldab eristada

- kõrge juhtimisfookusega kavasid (üle 60% juhtimisained),
- keskmise juhtimisfookusega kavasid (40–60%),
- valdkondlikke juhtimiskavasid (30–40%).

Magistriõpe on Eestis suunatud eeskätt **töötavatele** spetsialistidele ja juhtidele ning toimub valdavalt sessioon- või osakoormusõppena. See eristab Eesti praktikat mitmest maailma tippülikoolist, kus juhtimis- ja MBA-programmid on sageli täiskoormusega ning eeldavad täielikku pühendumist õpingutele. Samas võimaldab Eesti mudel paremini ühildada tööd ja õpinguid. Õppemeetoditest kasutatakse loengute ja seminaride kõrval rakenduslikumaid vorme, näiteks juhtumianalüüsi ja arendusprojekte organisatsioonides. Juhid rõhutasid intervjuudes vajadust siduda õpe senisest tihedamalt praktikaga, kuid töid esile ka ressursipiirangud, eelkõige praktikutest õppejõudude kaasamisel.

„See on hariduse rahastamise, kaasaegsuse /teema/. Täna maailm areneb nii kiiresti, et ülikoolid paljudel teemadel ikkagi ei tule järgi, ei suuda osta /praktikutest õppejõude/ vabalt turult, hinnad on nii kõrged.“ (teenindusettevõtte juht)

Kuigi erinevates raportites rõhutatakse seda, kuidas kõrgharidussektor peab valmistama ette spetsialiste tööturule, oli huvitav ühe juhi suust kuulnud vastupidine argument:

„Võib-olla me peame kõigepealt lahti laskma sellest, et haridussüsteem peab vastama ja pakkuma tööturu vajadustele sobivaid /töötajaid/. Haridussüsteem ei saa pakkuda täna nii-öelda tööturu /vajadustele vastavat tööjõudu/, sest tööturg muutub nii kiiresti.“
(teenindusettevõtte juht)

Kitsale spetsialiseerumisele vastukaaluks peaksid ülikoolid kombineerima erialaste pädevuste õpetamist üldpädevuste arendamisega. Osa juhte rõhutasid seda, et parim kombinatsioon on see, kui juhil on teadmised mõnes kitsas valdkonnas, millele lisanduvad juhtimisalased teadmised, sest

„kui inimene mingit teemat valdab, siis need juhtimisoskused on juurde õpitavad.“
(tootmisettevõtte juht)

Võrreldes taas end maailma tippülikoolide õppekavadega (INSEAD, Harvard, Stanford, HEC Paris, LSE jt) saab välja tuua mõned erinevused, mis haakuvad eelnenud seisukohtadega. Esiteks, **tippülikoolide magistrivõttes rõhutatakse enam väärtuspõhist ja tulevikku suunatud juhtimist** (sh eetilised, juhtimise ühiskondlik mõju, komplekssete probleemide lahendamine). Eesti õppekavas on need teemad küll esindatud, kuid pigem eraldiseisvate ainetena kui läbiva raamistikuna. Ka vestlustest juhtidega ilmnis, et lisaks erialastele teadmistele eeldatakse ülikooli lõpetajatelt **üldpädevusi, laiemat silmaringi ja interdistsiplinaarsust:**

„Ülikoolides ei viida spetsialiseeritud eriala inimesi kokku mõne generalistliku eriala inimestega. Strateegiline juhtimine on generalistide eriala, kuna seal on universaalsed võtted ja arusaamad. Kui näiteks IT-juht või insener või energeetik saab strateegilise juhtimise alustõed endale selgeks, siis see sümbioos on palju tugevam.“
(tootmisettevõtte juht)

Kui juhid arutlesid juhtimiskompetentsi üle, siis jõudsid nad järeldusele, et haridus üksi ei taga edu – olulised on ka **isiksuseomadused**. Seega professionaalne edu tuleneb vajaliku hariduse ja isiksuseomaduste koosmõjust.

„Minu jaoks see ideaalne kokkusaamine on siis, kui isikuomadused on juhi omad ja selle peale on ka õpitud natukene, siis kõik toimib.“ (teenindusettevõtte juht)

Teiseks, maailma tippülikoolide õppekavas on **seos teadustöö, õpetamise ja praktilise mõju vahel nähtavam**. Õppekavas olevad õppeained on otsesemalt seotud uurimisrühmade, innovatsioonilaborite või ühiskondlike partnerlustega. Eestis on see seos nõrgem ning sõltub suuresti konkreetsest õppekavast ja õppejõudude initsiatiivist. Omajagu piiranguid seab Eestis magistriõppurite tihedamale integratsioonile teadusrühmadega eespool mainitud paindlik osakoormusega õpe.

Eelnevas analüüsis ei keskendutud õppekavadele, mis jäid ärimise ja halduse õppekavagrupist väljapoole ning milles juhtimissisu on sageli esindatud nn kompetentsiplokkidena (projektijuhtimine, ettevõtluse alused, kvaliteedijuhtimine). Seal varieerub juhtimishariduse sügavus ja sidusus olulisel määral. Näiteks inseneriõppes võib juhtimissisu olla pigem toetav (nt ettevõtte juhtimise üldkursus ja projektijuhtimine ehituskorralduse kontekstis), tootearenduse/tootmistehnika erialal õpetatakse juhtimist protsessi- ja kvaliteediperspektiivist

(nt standardid, sertifitseerimine ja auditid). **Rakenduslikes ja loomevaldkonna** õppekavades on juhtimine esindatud **kitsamate ja praktilise suunitlusega teemadega**: projektijuhtimine, eelarvestamine, kliendisuhetus, autori kuvand eneseturundus, ajaplaneerimine jne.

Mikroraadiprogrammide laiem pakkumine on Eesti haridusvaldkonnas oluline areng. Eesti kõrgharidussüsteemis on võimalik pakkuda erineva mahuga mikroraade (6–30 EAP) ning reeglina on programmi kestus üks-kaks semestrit. Selline õppevorm võimaldab paindlikku ja ajakohast juhtimiskompetentside arendamist. 2025. aasta lõpu seisuga on registreeritud 285 mikroraadiprogrammi, millest **23 on otseselt seotud juhtimisega** (vt lisa 5). Sisuliselt jagunevad need viide temaatilisse rühma: üldjuhtimine ja strateegia, personalijuhtimine ja enesejuhtimine, finants- ja andmepõhine juhtimine, protsessi- ja valdkonnapõhine juhtimine ning haridus- ja noortevaldkonna juhtimine.

Mikroraadid pakuvad head võimalust reageerida kiiresti muutuvatele vajadustele, kuid nende mõju suurendamiseks on vajalik tihedam koostöö tööandjate ja kõrgkoolide vahel. Intervjuudest ilmnes, et kuigi ülikoolid ootavad sisendit tööandjatelt, on ettevõtete panus sageli tagasihoidlik.

„Ülikoolid tegelikult küsivad /sisendit/ ja tegelikult mina näen seda kõige suuremat muret selle koha pealt, et tegelikult ei tule sisendit sinna. Et tegelikult peavad ise ettevõtted seda sisendit ka andma.“ (tootmisettevõtte juht)

9. Juhtimispraktikate rahvusvaheline võrdlus

Peatükis käsitletakse rahvusvahelisi uuringuid, mis analüüsivad juhtimispraktikate kvaliteeti ja nende mõju ettevõtete tulemuslikkusele ning poliitikameetmeid juhtimiskvaliteedi parendamiseks. Erilist tähelepanu pööratakse võrdlusriikidele – **Soomele, Rootsile, Saksamaale ja Ühendkuningriigile**. Võrdlusriikide valikul on arvestatud riikide struktuurseid sarnasusi Eestiga, sh väike- ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE-de) osakaalu, tööstussektori tähtsust, innovatsiooni ja digitaliseerituse taset.

Juhtimispraktikate kvaliteet on rahvusvahelistes uuringutes korduvalt osutunud üheks olulisemaks teguriks, mis kujundab ettevõtete tulemuslikkust ja laiemalt ka riikide konkurentsipositsiooni. **Paremini juhitud ettevõtted on üldjuhul tootlikumad**, investeerivad rohkem teadus- ja arendustegevusse ning suudavad edukamalt laieneda välisturgudele. Näiteks paremini juhitud USA tootmisettevõtted on ligikaudu 20% tootlikumad (Sadun et al., 2025)

Juhtimise roll ei piirdu ainult sisemise tõhususe tagamisega, vaid avaldub otseselt ka majanduskasvu ja innovatsioonivõimekuse soodustajana ning rahvusvahelised võrdlusuuringud kinnitavad, et juhtimispraktikate kvaliteet varieerub riigiti ja piirkonniti märkimisväärselt.

Ülemaailmne juhtimisuuring (World Management Survey, 2024) toob välja selged ja süstemaatilised **erinevused ettevõtete juhtimispraktikates** nii riikide kui ka piirkondade lõikes. Uuringu kohaselt on hea juhtimine otseselt seotud tootlikkuse, kapitali tootluse, müügikasvu ja turuosa suurenemisega. Seos püsib sõltumata ettevõtte suurusest, sektorist või varasemast tulemuslikkusest. Juhtimispraktikate parendamine on seega potentsiaalselt märksa kuluefektiivsem viis tootlikkuse kasvatamiseks kui täiendavad investeeringud tööjõusse või kapitali.

Samas ei ole riikide keskmised tulemused kogu pildi selgitamiseks piisavad: ka vähem jõukates riikides leidub väga kõrgetasemelise juhtimiskultuuriga ettevõtteid ning jõukates riikides võib kohata organisatsioone, mille juhtimistase jääb allapoole rahvusvahelist keskmist.

Euroopa paistab silma kõrge juhtimiskvaliteediga, olles tulemuste poolest Põhja-Ameerikale väga lähedal. Samas on juhtimispraktikad riigiti erinevad: **rahvusvahelised ettevõtted** on enamasti hästi juhitud ning nende stiil peegeldab peakorteri päritolumaad. Näiteks USA firmades on juhtidel rohkem otsustusvabadust, Jaapani ettevõtetes keskendutakse aga tootmise ja protsesside pidevale täiustamisele, eesmärgiga suurendada tõhusust ja vähendada raiskamist. Põhja-Euroopa ettevõtetes on juhtidel tavaliselt suur tegutsemisvabadus, Lõuna-Euroopa ettevõtetes aga on juhtimine rohkem tsentraliseeritud.

Kõrgema **sissetulekutasemega riigid** esindavad **keskmiselt kõrgemaid juhtimiskoore**, samas kui arenevad ja madalama sissetulekuga riigid jäävad alla keskmise. Võrdlusriikide seas on Saksamaa üks kõrgeima keskmise juhtimiskooriga riike ning Rootsi ettevõtted kuuluvad samuti parimate juhtimispraktikatega riikide hulka. Ühendkuningriigi tulemused on samuti head, jäädes siiski veidi madalamaks kui Saksamaal ja Rootsil, paigutades selle rahvusvahelises võrdluses juhtimiskvaliteedi poolest siiski esiritta. (World Management Survey, 2024)

Euroopa-siseselt on tehtud uuringuid ettevõtete juhtimispraktikate kohta. Üks põhjalikumaid neist on uuring, mis hõlmab Euroopa Liidu 27 liikmesriiki (Viganola & Diallo, 2025). Uuringus arvutati keskmiste ja suurte ettevõtete juhtimiskoor, mis hindab juhtimispraktikate üldist kvaliteeti ja tulemuslikkust. **Juhtimiskoor koosneb kaheksast indikaatorist**, mis on jaotatud kolme kategooriasse: seire, eesmärkide seadmine ja stiimulid. Seire mõõdab, kui regulaarselt ettevõtte kogub ning kasutab andmeid oma protsesside ja tulemuslikkuse juhtimiseks.

Eesmärkide seadmine hindab eesmärkide selgust, mõõdetavust ja ajahorisonti. Stiimulid kajastavad töötajate motiveerimise, hindamise ja arendamise praktikaid. Indikaatorite keskmine teisendatakse skaalale 0–100, kus kõrgem skoor näitab tugevamaid juhtimispraktikaid. Suuremates ja kõrgema haridustasemega ettevõtetes on juhtimispraktikad paremad, samas kui pereettevõtted, mida juhivad pereliikmed, on keskmiselt kehvemini juhitud.

Võrdlus Euroopa Liidu riikide lõikes näitab selgeid piirkondlikke erinevusi juhtimispraktikate kvaliteedis. Põhja-Euroopa riigid – eriti Rootsi, Soome ja Taani – paistavad silma kõrgema juhtimiskvaliteediga kui Lõuna-Euroopa riigid, näiteks Itaalia, Hispaania ja Portugal. Riikidevahelised erinevused on märgatavad ning tulemused varieeruvad ka riikide sees. Pealinnu ja suuremaid majanduskeskusi hõlmavad piirkonnad kipuvad esindama paremaid tulemusi, näiteks Soome puhul Helsingi-Uusimaa piirkond.

Uuringu kohaselt on **Rootsi võrdlusriikide seas üks kõrgeima juhtimistasemega** riike. Juhtimiskvaliteet on seal ühtlaselt kõrge kõigis piirkondades. Sarnasel tasemel paistab silma ka **Soome**, kus tulemused on samuti järjekindlalt tugevad kogu riigi ulatuses. Mõlemas riigis on pereettevõtteid, mida juhivad pereliikmed, suhteliselt vähe, mistõttu tuginetakse enam professionaalsetele juhtimismudelitele.

Saksamaa jääb Rootsile ja Soomele juhtimistasemelt küll mõnevõrra alla, kuid paikneb siiski selgelt üle Euroopa Liidu keskmise. Riigis on märgata regionaalseid erinevusi – mõnes piirkonnas on juhtimistase märkimisväärselt kõrgem, teistes aga veidi tagasihoidlikum.

Eesti asub samuti Euroopa Liidu keskmisest kõrgemal. Väikese riigina iseloomustab Eestit juhtimispraktikate suhteliselt ühtlane tase, kuna piirkondlikke erinevusi peaaegu ei esine. (Viganola & Diallo, 2025)

Järgnevalt tuuakse välja juhtimispraktikad ja poliitikameetmed neljas võrdlusriigis.

9.1. Rootsi

Rootsi kuulub maailma kõrgeima juhtimiskvaliteediga riikide hulka. 2025. aasta EL-i 27 liikmesriigi võrdluses paiknesid kõik Rootsi piirkonnad juhtimispraktikate edetabeli ülemises osas. (Viganola & Diallo, 2025) Rootsi ettevõtteid iseloomustab **konsensuslik ja kaasav juhtimisstiil**, mida toetavad avatus, koostöö ning madal hierarhia. Viimastel aastatel on Rootsi ettevõtete juhtimises tõusnud kesksele kohale kaks suunda: digipööre ja kestlik areng. Digitaliseerimist ei käsitleta enam eraldiseisva IT-projektina, vaid strateegilise juhtimise lahutamatu osana, mis toetab konkurentsivõimet, andmepõhist otsustamist ja paindlikkust.

Poliitikameetmed

Riik toetab juhtimiskvaliteedi arengut mitme sihitud poliitikameetme kaudu. **Business Sweden** aitab ettevõtetel juhtida globaalseid riske ja kestlikkuse küsimusi ning tagada tarneahelate vastavus rahvusvahelistele eetika- ja kvaliteedistandarditele.

Produktion2030 on riiklik innovatsiooni- ja arendusprogramm, mille eesmärk on aidata ettevõtetel muutuda keskkonnasäästlikumaks ning samal ajal kasutada digitehnoloogiasid, et tootmine oleks targem ja paindlikum. (Produktion 2030, nd) Produktion2030 on aidanud paljudel Rootsi tööstusettevõtetel uuendada oma juhtimispraktikaid, näiteks juurutada reaaliajase andmemonitooringut tootmises, arendada nutikaid tarneahelaid ja rakendada paindlikke tootmismeetodeid. Need sammud tugevdavad ettevõtete konkurentsivõimet ning nõuavad ka juhtidelt *muutuste juhtimise* oskust, mis on olnud programmi üks fookuseid.

2021. aastal analüüsiti programmi raames ellu viidud üle saja projekti, kus **tegid koostööd ülikoolid ja tööstusettevõtted**. Tulemused näitasid, et enamik projekte **lõimis keskkondlikud, majanduslikud ja sotsiaalsed kestlikkuse aspektid**. Näiteks pöörati tähelepanu sellele, kuidas vähendada energiakasutust ja jäätmeid, aga ka sellele, kuidas parandada töötajate töötingimusi. Ligi pooled projektid katsetasid ringmajanduse põhimõtteid, näiteks materjalide taaskasutust või toodete eluea pikendamist. Lisaks kasutati laialdaselt digitehnoloogiasid, nagu sensorid, digitaalsed kaksikud ja tehisaru, mis võimaldasid tootmist tõhusamalt juhtida, vigu vähendada ja protsesse paindlikumaks muuta. (Chari *et al.*, 2021; Chari *et al.*, 2022)

Avaliku sektori juhtimisvõimekuse arendamisel on keskne roll riiklikul teadus- ja arendusasutusel **RISE (Research Institutes of Sweden)**, mis aitab ellu viia valitsuse strateegiat, pakkudes tööriistu ja teadmisi innovatsiooni, juhtimise ning organisatsiooniliste muudatuste toetamiseks. Asutus viib ellu programme, mis tugevdavad organisatsioonide juhtimiskultuuri ning edendavad digipööret ja koostööpõhist juhtimist avalikus sektoris. Heaks näiteks on programm „Self-Leadership and Shared Leadership in the Swedish Public Sector“, mille eesmärk on muuta juhtimine organisatsioonides paindlikumaks ning suurendada töötajate kaasatust otsustusprotsessides (RISE, n.d.). Samuti pakuvad nad ettevõtetele 18-kuulist arenguprogrammi

„Produktionslyftet’s Development Programme“, et toetada ettevõtete innovaatsilisust. (Produktionslyftet’s Development .., 2023)

Erasektoris toetab professionaalset juhtimist Corporate Governance Code (Rootsi hea ühingujuhtimise tava), mis seab selged ootused läbipaistvusele, vastutustundlikkusele ja sõltumatusse ning täiendab seadusandlust riskijuhtimise ja aruandluse osas (Swedish Corporate... 2024). Juhtimiskultuuri mõjutab ka **seadusandlik raamistik**, näiteks töötajate kaasamist reguleeriv *Lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet*, mis reguleerib juhtkonna ja töötajate vahelist koostööd (Act (1976:580) on Co-determination..., n.d.).

Rootsi Kvaliteediinstituut (Institutet för Kvalitetsutveckling) on riiklikult toetatud keskus, kes on välja töötanud teaduspõhise **juhtimiskvaliteedi hindamise raamistiku** (SIQ Management Model, 2022). Seda raamistikku saavad ettevõtted kasutada oma juhtimiskvaliteedi hindamiseks ja süsteemseks tõstmiseks. SIQ annab välja ka juhtimiskvaliteedi auhinda.

Kokkuvõttes näitab Rootsi kogemus, et **tugev riiklik raamistik ja sihitud toetusmeetmed** aitavad hoida kõrget juhtimiskultuuri taset. Avaliku sektori programmid (nt RISE kaudu) aitavad juhtidel rakendada uusi tööviise ja innovatsiooni, samal ajal kui tugev korporatiivse juhtimise kood tagab, et ka ettevõtete kõrgem juhtkond tegutseb läbipaistvalt ja vastutustundlikult. Rootsi on Eestile oluline eeskuju kahel põhjusel: digipööret käsitletakse strateegilise juhtimise osana ja kestlikkus on integreeritud organisatsioonide juhtimisse, mitte pole eraldiseisev kõrvaleesmärk.

9.2. Soome

Rahvusvaheliste võrdluste põhjal on **Soome ettevõtete juhtimispraktikad väga heal tasemel**. Need on Saksamaaga võrreldavad ja jäävad vaid veidi alla USA omadele. Soome ettevõtted paistavad eriti silma hea **tootmisprotsesside jälgimise** ja seire poolest, kuid on nõrgemad stiimulite ja eesmärkide seadmisel. Soomes **ei ole juhtimiskvaliteedis suuri regionaalseid erinevusi**: eri piirkondade ettevõtted saavutavad üsna ühtlase tulemuse. Küll aga on täheldatud kerget vahet tööjõu jaotuses – Helsingi ja Uusimaa piirkonnas on rohkem töötajaid koondunud kõrge juhtimistasemega firmadesse, samas kui Edela- ja Lääne-Soomes on seda veidi vähem. See viitab, et regionaalsed erinevused avalduvad pigem selles, kuidas hästi juhitud firmad tõmbavad kvalifitseeritud tööjõudu (Ohlsbom & Maliranta, 2020).

Poliitikameetmed

Soome seadusandlus ja traditsioon (nn Põhjamaade mudel) suunab juhte kaasavale juhtimisele, mis ei ole pelgalt „hea tava“, vaid süsteemne lähenemine, mis tõstab otsuste kvaliteeti. Seadus (*Yhteistoimintalaki*) kohustab ettevõtteid kaasama töötajaid oluliste otsuste tegemisse (New Cooperation Act..., 2021), mis eeldab juhtidelt häid kommunikatsiooni- ja läbirääkimispädevusi. Vähest hierarhiat ja kiiret infovahetust võib juhtimise seisukohalt pidada Soome ettevõtete üheks konkurentsieeliseks.

Soomes toetatakse juhtimisvaldkonna arengut riiklike programmide kaudu, mida koordineerivad rahandusministeerium ja innovatsioonifond Sitra. Sitral on mitu koolitusprogrammi avaliku sektori juhtidele, mis tugevdab strateegilist juhtimist ja koostööoskusi riigiasutustes. (Sitra Training programmes, n.d.).

Soome on võtnud kasutusele **riiklikke programme ja poliitikameetmeid**, et toetada juhtimisvaldkonna arengut nii avalikus sektoris kui ka ettevõtluses. Olulist rolli mängib Soome innovatsioonifond **Sitra** koostöös rahandusministeeriumiga. Viimastel aastatel on Sitra eestvedamisel käivitatud **avaliku sektori tippjuhtide koolitusprogrammid**, et tugevdada strateegilist juhtimist, koostööoskusi ja digivalmidust riigiasutustes. Näiteks on kõiki kõrgemaid riigiametnikke suunatud juhtimiskoolitusse, mis keskendub tänapäevastele juhtimisvõtetele (sh koostöö, eksperimenteerimine, tulevikusuunatus). Selline algatus on rahvusvaheliselt tähelepanu pälvinud, kuna on aidanud Soome avalikus halduses juurutada ühtset visiooni ja uuendusmeelset juhtimiskultuuri. Sitra ja teiste partnerite toel on loodud *Strategic Research Council* (strateegiliste teadusuuringute nõukogu), mis aitab kaasa juhtimise teadmistebaasi tugevdamisele. The Strategic Research Council (SRC) on Soome Teadusnõukogu raames loodud sõltumatu organ, mis rahastab pikaajalisi ja programmipõhiseid uuringuid, mille eesmärk on leida lahendusi Soome ühiskonna ees seisvatele peamistele probleemidele.

Sotsiaal- ja tervishoiuministeerium on käivitanud strateegilise algatuse, mille eesmärk on **muuta Soome tööelu maailma parimaks**. Programm TYÖ2030 (Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma, n.d) põhineb veendumusel, et juhtimiskvaliteet ja tööheaolu on otseses seoses ettevõtte tootlikkusega. Programmi raames pakutakse ettevõtetele tööriistu ja mudeleid juhtimise uuendamiseks ning eriline rõhk on „dialoogilisel juhtimisel“ ja koostöökultuuril. Tegevuste hulgas on juhtimisfoorumite korraldamine, juhtide võrgustike loomine, samuti rahastatakse projekte, mis katsetavad uusi töökorralduse viise ettevõtetes.

Riiklik innovatsiooniagentuur **Business Finland** rahastab lisaks tootearendusele ka nn pehmeid arendustegevusi, mis on suunatud juhtimissuutlikkuse kasvule. Ettevõtted saavad taotleda toetust väliste teenuste kaasamiseks, et arendada oma strateegilist juhtimist, rahvusvahelistumise võimekust ja organisatsioonikultuuri. Ettevõtetele pakutavaid toetusmeetmeid on erinevaid, näiteks **innovatsiooniosakud**, mida saab kasutada juhtimisalase nõustamise ostmiseks, või ka mahukamad arenguprogrammid kiiresti kasvavatele ettevõtetele (Tempo rahoitus, Talent-rahoitus, Nuoret innovatiiviset yritykset (NIY) ja paljud teised). (Business Finland, n.d.)

Soome valitsuse poolt algatatud programmides (Ministerial working group ... 2022) on juhtimiskvaliteet seotud suutlikkusega hallata tehnoloogilisi muutusi ja keskkonnamõjusid. Riik rahastab „Digitee“-laadseid projekte, kus keskastmejuhtidele õpetatakse tehisaru ja andmeanalüütika kasutamist igapäevases juhtimistöös. **Juhtide täiendõppes** mängivad **üliskoolid olulist rolli**, näiteks Aalto Ülikooli täiendõppe keskus (Aalto University Executive..., n.d.) kelle tegevus on tihedalt põimitud riiklike arengueesmärkidega ning on täiendõppe pakumisel riigile hea partner. Aastas läbib Aaltos täiendkoolituse umbes 7000 juhti 1000 organisatsioonist, mis tagab ühtse ja kõrgetasemelise tänapäevase juhtimistarkuse leviku üle kogu Soome. Paljud programmid on suunatud nn tulevikuteemadele (andmepõhine otsustamine, muudatuste juhtimine) ning pakutakse EMBA programme, aga ka spetsiifiliselt ettevõtetele loodud nn rätsepätkõna valmivaid täiendkoolitusprogramme.

Kokkuvõtlikult on Soome poliitikameetmed suunatud sellele, et **juhtimiskompetentsid püsiksid kõrgel tasemel ja ajakohased**. Avalikus sektoris panustatakse tippjuhtide arenguprogrammidesse ning soodustatakse ministeeriumideülest koostööd ja õppimist. Erasektoris toetab Soome innovatsioonisüsteem (sh Sitra) samuti juhtimise arendamist, näiteks

rahastatakse projekte, mis toovad ettevõtetesse uusi juhtimistööriistu ning levitavad parimaid praktikaid. Soome kogemus näitab, et väikese riigi tingimustes on võimalik järjepideva poliitika-toega hoida **professionaalset ja ühtlast juhtimiskultuuri**, mis omakorda toetab konkurentsivõimet. Eesti jaoks pakub Soome kogemus väärtuslikku võrdlusmomenti – väikeriigina on võimalik tagada suhteliselt ühtlane juhtimiskultuur ja vältida suuri regionaalseid erinevusi.

9.3. Saksamaa

Saksamaa ettevõtete juhtimiskultuuri iseloomustab üldiselt kõrge tase, mida rahvusvahelised võrdlusuuringud paigutavad Euroopa paremiku hulka, sarnasele tasemele USA ja Põhja-maadega. Samas esineb riigis **piirkondlikku varieeruvust**, mis tuleneb eelkõige ajaloolisest majanduslikust arengust ja tööstusstruktuurist. Lääne- ja lõunapiirkondades (nt Baierimaa ja Baden-Württemberg) on pikaajaline tööstustraditsioon soodustanud juhtimispraktikate järjepidevat arengut, samas kui ida- ja põhjapiirkondades on need kujunenud aeglasemalt.

Viimaste aastate arengusuundumused on muutnud Saksamaa **ettevõtete juhtimise keerukamaks**, eelkõige seoses tarneahelate rahvusvahelistumise, riskijuhtimise tähtsustumise ning digitaliseerimisega. Samal ajal on suurenenud usalduse ja läbipaistvuse tähtsus partnerite vahel, mis aitab toime tulla globaliseerumise ja deglobaliseerumisega seotud väljakutsetega. (Berneis, Winkler, & Abdelkafi, 2024) Uued tehnoloogiad, nagu näiteks tehisaru, robotika, automatiseerimine, suurandmete analüüs ja 3D-printimine, võivad oluliselt muuta tarneahelate toimimist ja juhtimist. Need võimaldavad täpsemaid prognoose, tõstavad tootmise ja logistika efektiivsust ning vähendavad sõltuvust käsitsi tehtavatest töödest. Kuigi paljud tehnoloogiad on juba kasutusel, pole nende täielik potentsiaal veel rakendunud, eriti väiksemate ja keskmiste suurustega ettevõtetes.

Poliitikameetmed

Töötajate kaasamise seadusandlus (Mitbestimmung) on Saksamaa juhtimiskeskonna kõige eristavam tunnus. See annab töötajatele olulise rolli nii töökojades (*Betriebsrat*) kui ka suurte ettevõtete nõukogude tasandil. Suureettevõtete (üldjuhul >500 töötajaga) nõukogudes on töötajate esindajatel kindel protsent kohtadest, mistõttu toimub strateegiline otsustamine osaliselt koos töötajatega. See nõuab juhtidelt kõrget sidusrühmade kaasamise ja läbirääkimiste oskust (Page, 2018). Pidev sotsiaalne dialoog ettevõtte tipus ongi tihti välja toodud kui üks Saksa firmade tugeva tulemuse allikaid – töötajate ja juhtkonna koostöö loob **sotsiaalse sidususe**, mis toetab ettevõtte pikaajalist edu.

Juhtimispraktikate arengut toetavad ka **sihipärased reformid ja juhtimisstrateegiad**, näiteks **New Steering Model**, mis suunab organisatsioone hierarhilisest kontrollimudelist tulemus-põhisema ja strateegilisema juhtimise poole. See mudel suurendab vastutust, tõhusust ja läbipaistvust, muutes juhtimise paindlikumaks ja strateegilisemaks (Proeller & Siegel, 2022).

Väikese ja keskmise suurusega ettevõtted (Mittelstand) moodustavad Saksamaa majanduse tuumiku ning on riigi innovatsiooni ja tehnoloogilise arengu keskmes. Nende **konkurentsivõime toetamiseks** rakendatakse mitmetasandilist poliitikat, mis keskendub digitaliseerimisele ja Tööstus 4.0 põhimõtete juurutamisele (nt Mittelstand 4.0 kompetentsikeskused, RAMI 4.0 standardid ja Plattform Industrie 4.0). Innovatsiooni ja teadmussiirde edendamiseks kasutatakse **sihitud rahastusprogramme** ning arendatakse tehisaru kasutuselevõttu, sh

testkeskkondade kaudu koostöös teadusasutustega (Industry 4.0, n.d.), mis võimaldavad ettevõtetel katsetada uusi tehnoloogiaid ja tootmissüsteeme reaalses tingimustes. Näiteks innovatsiooniprogramm (ZIM) ja *go-cluster* soodustavad ettevõtete ja teadusasutuste koostööd (Go-cluster, 2023). Lisaks on Saksamaa seadnud strateegiliseks eesmärgiks arendada „AI made in Germany“ rahvusvaheliselt tunnustatud kvaliteedimärgiks, parandades VKE-de ligipääsu tehisaru lahendustele, andmetele ja arvutusvõimsusele (Key points for..., 2018).

Et tagada innovatsiooni jätkusuutlikkus, pöörab Saksamaa poliitika tähelepanu ka **oskustööjõu** kättesaadavusele. Näiteks duaalne kutseõppesüsteem (*duale Berufsausbildung*) on unikaalne haridusmudel, kus kombineeritakse praktilist treeningut töökohal teoreetilise õppega kutseõppeasutustes. VKE-de rahvusvahelist tegevust soodustavad eksporditoetused ja EL-i tasandi huvikaitse, kusjuures isegi väga väikesed ettevõtted teenivad märkimisväärse osa käibest välisurgudelt. Ettevõtluskeskkonna tõhustamiseks on Saksamaal rakendatud ka bürokraatia vähendamise meetmeid, sh VKE-testi ja nn „üks sisse, üks välja“-põhimõtet, mis aitab piirata regulatiivset koormust. (The German Mittelstand..., n.d.)

Deutschlandfonds on Saksamaa föderaalvalitsuse poolt 2024. aasta lõpus ja 2025. aasta alguses käivitatud mastaapne investeerimisalgatus, eesmärgiga mobiliseerida erasektorit investeerima riigi pikaajalisse konkurentsivõimesse, tehnoloogilisse transformatsiooni ja taristusse. Fookusvaldkonnad on suurtehaste üleminek vesinikule või rohelisele energiale, strateegiliste tehnoloogiate kasutuselevõtt ja kriitilise taristu (energiavõrgud ja transpordisüsteemid) toetamine. Fondi kaudu rahastuse saamine on seotud rangete ESG standarditega ettevõtte juhtimisel (Private investment for..., 2025).

Kokkuvõttes on Saksamaa juhtimisvaldkonna poliitikameetmete alusmüüriks **kaasava ettevõtte juhtimise mudel**, mis nõuab juhtidelt oskust arvestada töötajate häälega ja huvidega otsustamisel. See on aidanud luua usalduslikke töösuhteid ning vähendada vastasseisu – tegur, mida sageli peetakse Saksamaa tööstuse konkurentsivõime üheks saladuseks.

9.4. Ühendkuningriik

Ühendkuningriigi ettevõtete juhtimistase on viimastel aastatel selgelt paranenud. Ühendkuningriigi juhtimisuuringud aastatel 2016–2023 analüüsivad enam kui 50 000 tootmis- ja teenindussektori ettevõtte juhtimist (Office for National Statistics, 2024), mille tulemused näitavad, et keskmine juhtimisskoor on tõusnud (skaalal 0–1 tasemele **0,55**, võrreldes 0,49-ga aastal 2020). **Suurim areng on toimunud varem nõrgemate tulemustega ettevõtetes**. Kõige paremad olid tulemused suurtes ettevõtetes ja teenindussektoris, eriti info- ja kommunikatsiooniteenustes. Hea juhtimistase toetab tehnoloogia kasutuselevõttu. Näiteks oli 2023. aastal 17% ettevõtetest katsetanud või kasutanud tehisaru, kuid nende seas oli suur vahe: parima juhtimisega ettevõtetest 37% ja kehvema juhtimisega vaid 3%. Enamik ettevõtteid püüdis juhtimist parandada töötajate kaasamise ja koolitustega, kuid suurimaks takistuseks nimetati ajapuudust ja muudatuste kulusid. (Office for National Statistics, 2024) Seega näitab Ühendkuningriigi kogemus, et hea juhtimine loob eelduse innovatsiooni edukaks kasutuselevõtuks.

Poliitikameetmed

Ühendkuningriigis toetatakse juhtimisvaldkonna arengut avalikus sektoris ja ettevõtluses läbi strateegiliste reformide ja juhtimisraamistike. Avalikus halduses on keskne meede **valitsuse reformiprogramm (Government Reform Programme)**, mis arendab juhtide oskusi ja strateegilist suutlikkust. (Public Sector Leadership... 2025). Ettevõtluses toetavad head juhtimist **UK Corporate Governance Code ja tööstusstrateegia (Industrial Strategy)**, mis rõhutavad vastutustundlikku juhtimist, innovatsiooni ja jätkusuutlikku kasvu. Need meetmed loovad tugeva aluse professionaalse ja tulemusliku juhtimiskultuuri kujunemiseks Ühendkuningriigis. Üle Inglismaa tegutseb 41 piirkondlikku keskust, mis pakuvad koostöös kohalike omavalitsustega praktilist tuge ettevõtete juhtidele.

Erasektoris toetab head juhtimist **ühingujuhtimise hea tava**, mis seab kõrgemad juhtimispõhimõtted suurtele ettevõtetele (UK Corporate Governance Code, 2024). 2024. aastal uuendatud koodeks on toonud sisse olulisi muudatusi riskijuhtimise ja sisekontrolli valdkonnas. Alates 2026. aastast peavad börsiettevõtete nõukogud esitama deklaratsiooni oma kontrollisüsteemide tõhususe kohta. Juhatused ei piirdu enam lihtsalt kultuuri hindamisega, vaid **peavad tõendama**, kuidas soovitud töökultuur on organisatsioonis tegelikult juurdunud.

Help to Grow Management Programme on 2021. aastal käivitatud riiklik programm väikese ja keskmise suurusega ettevõtete juhtide koolitamisele ja nõustamisele. Programm loodi põhjusel, et Ühendkuningriigi tootlikkuse mahajäämus tulenes osaliselt just **VKE-de nõrgemast juhtimisest** ja vähesest tänapäevaste praktikate kasutamisest. 12-nädalast koolitusprogrammi viivad läbi Briti tippülikoolide juures asuvad ärikoolid ning see on 90% ulatuses riigi poolt subsideeritud. Programmis pakutakse üks ühele mentorlust, aidatakse võrgustiku loomisel ja koostatakse igale osalevale ettevõttele konkreetne „kasvuplaan“ (Growth Action Plan). 92% kursusel osalejatest hindasid, et programmi läbimisel on nende juhtimisoskused paranenud, ning enam kui pooled tegid oma äris olulisi muutusi. (Help To Grow Management, n.d.)

Sarnaselt teiste võrdlusriikidega toetatakse koostööd teadusasutuste ja ettevõtete vahel. Ühendkuningriigi teadus- ja innovatsiooniagentuur on käivitanud programmi **Knowledge Transfer Partnerships (KTP)**. Seda peetakse Ühendkuningriigi üheks edukamaks ja pikaajalisemaks meetmeks, mis on toetanud ettevõtteid nende konkurentsivõime ja juhtimiskvaliteedi parendamisel juba üle 45 aasta. KTP on kolmepoolne koostööprojekt pikkusega 12–36 kuud, kus ettevõtte probleemi lahendab ülikooli professori juhendamisel ülikooli lõpetanu, kes suundub ettevõttesse tööle. Lisaks on meetmes alamprogramm, mis on spetsiifiliselt suunatud juhtimiskvaliteedi tõstmisele ja tänapäevaste juhtimispraktikate juurutamisele ettevõttes (nt andmeanalüütika rakendamine otsustamisel või keskujuhtide strateegiliste juhtimiskompetentside arendamine). VKE-de puhul katab riik läbi Innovate UK umbes kaks kolmandiku projekti kuludest ning suuremate ettevõtete puhul 50%. (Knowledge Transfer Partnership guidance, n.d.)

Kokkuvõttes, rahvusvahelised võrdlusriigid kinnitavad, et **Eesti asub juhtimiskvaliteedi poolest Euroopa Liidu keskmisest kõrgemal tasemel**, kuid jääb alla Põhjamaadele. Rootsi ja Soome kogemus rõhutavad professionaalse juhtimiskultuuri tähtsust ning digitaliseerimise ja kestlikkuse integreerimist strateegilisse juhtimisse. Saksamaa näitab, kuidas regionaalsed erinevused võivad mõjutada üldpilti, samas kui Eesti saab tänu oma väiksusele tagada ühtlasema taseme. Ühendkuningriigi praktika kinnitab, et juhtimispraktikate paranemine toetab

tehnoloogia kasutuselevõttu ja innovatsiooni. Eesti juhtimise hea positsioon tõstatab küsimuse, **miks pole see viinud tootlikkuse taseme parenemisele**. Ilmselt on selle potentsiaali rakendamisel veel arenguruumi.

Eesti konkurentsivõime sõltub sellest, kas suudetakse liituda Põhjamaade eesliiniga, kus juhtimiskultuur on professionaalne, läbimõeldud ja kestlikkuse põhimõtetega põimitud. Selle saavutamise eeldab investeringuid juhtimiskompetentside arendamiseks, tippjuhtide professionaalsuse tõstmise ja ettevõtete sisemise juhtimiskultuuri ühtlustamiseks kõigis sektorites. Ka tuleb mõelda, kuidas suurendada vastutust ambitsioonikate eesmärkide püstitamiseks ja elluviimiseks.

10. Võrdlus varasemate juhtimisuuringutega

Peatükk käsitleb Eesti ettevõtete juhtimispraktikate muutumist 2015., 2021. ja 2025. aasta juhtimisuuringute võrdluses (kus võimalik, lisatakse võrdlusesse ka 2010. aasta tulemused, kõik tabelid on toodud lisa 6). Tulemuste tõlgendamisel tuleb arvestada, et küsimused ei ole kõigil aastatel olnud üks ühele võrreldavad: 2015. aastal oli küsimustik lühem ning 2025. aastal täpsustati mitme küsimuse sõnastust ja lisati uusi teemasid. Sellest hoolimata võimaldab võrdlus teha sisulisi järeldusi juhtimise rõhuasetuste ja prioriteetide muutumise kohta.

Uuringute võrdlus näitab selget nihet Eesti ettevõtete juhtimispraktikates, prioriteetides ja tajutud keskkonnamõjudes. Kui varasematel aastatel (2010–2015) domineerisid pigem klassikalised juhtimis- ja planeerimisloogikad, siis 2021. ja eriti 2025. aasta tulemused osutavad märgatavalt suuremale tähelepanule inimestele, paindlikkusele, väliskeskkonna ebakindlusele ja sellele, et ettevõtte tajuvad globaalsete trendide mõju nende ettevõtte tegevusele teravamalt. Uudse aspektina on lisandunud tehnoloogiliste muutuste mõju, näiteks tehisaru ja andmepõhise otsustamise laiem kasutuselevõtt.

Üks selgemaid muutusi ilmneb väliste mõjutegurite hindamises (joonis 31). Kui 2021. aastal olid ettevõtete fookuses eeskätt pandeemia, majanduskeskkond ja tööjõuturg, siis 2025. aastal joonistub välja **oluliselt laiem ja teravam riskiteadlikkus**. Eriti selgelt tõuseb esile majandus- ja maksukeskkonna roll, mida peetakse 2025. aastal ettevõtete tulevikku kõige kriitilisemalt mõjutavaks teguriks. See eristub varasemast, kus **maksu- ja majanduskeskkonda** hinnati küll oluliseks, kuid mitte domineerivaks. Ka intervjuud kinnitavad, et ebastabiilne majandus- ja maksupoliitika ning riigi roll selle kujundamisel on ettevõtjate jaoks läbiv ja emotsionaalselt laetud teema.



Joonis 31. Väliste mõjutegurite (muutuste) mõju ettevõtte tegevusele järgmise 3–5 aasta jooksul

*Märkused: * 2021. aastal küsiti eraldi hinnanguid Eesti majanduskeskkonna muutumisele (61%) ja Eesti maksukeskkonna muutumisele (38%). 69% vastanutest valis neist vähemalt ühe; ** 2021. aastal küsiti hinnangut küberjulgeoleku riski kohta; *** 2021. aastal küsiti hinnangut välistöajõu osakaalu muutuste kohta*

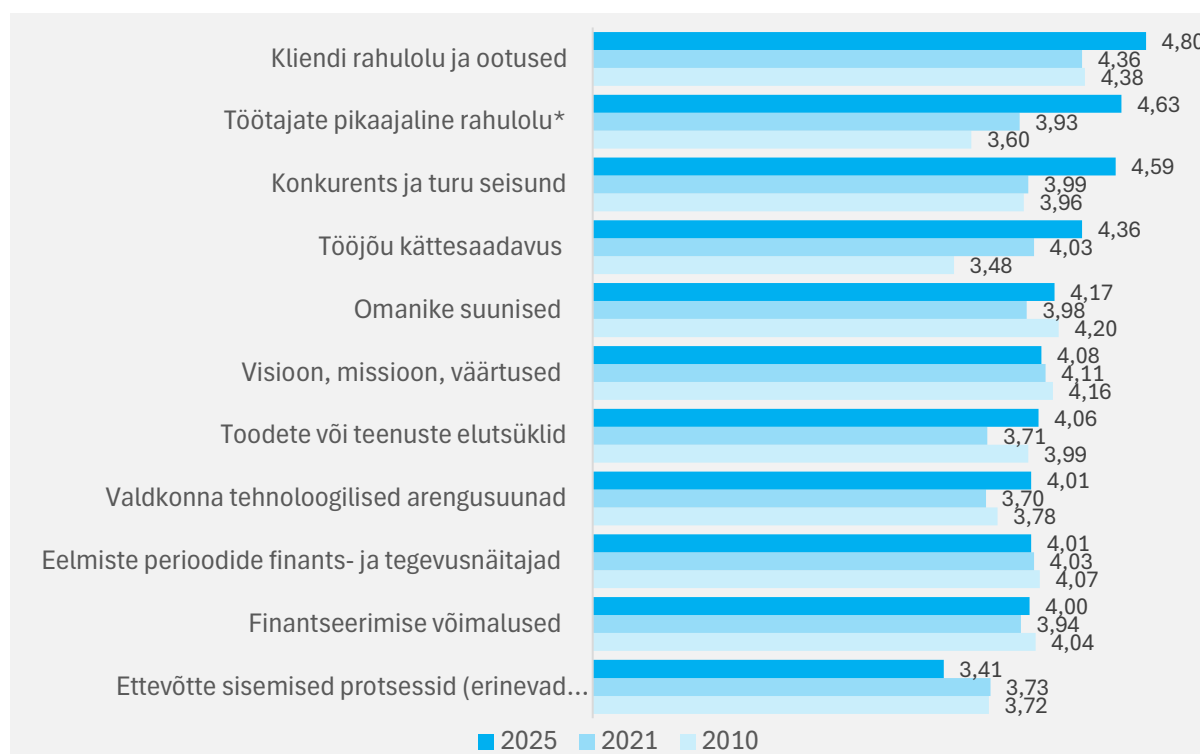
Lisaks on oluliselt kasvanud **tööjõuga seotud trendide tähtsus**: tööjõupuudus, rahvastiku vananemine ning töötajate ootuste muutumine mõjutavad üha enam strateegilisi valikuid. Tehnoloogiliste muutuste puhul nähakse samaaegselt nii võimalusi (automatiseerimine) kui ka riske (küberjulgeolek).

Tulemused viitavad sellele, et võrreldes varasemate aastatega on ebakindlus muutunud ettevõtete jaoks mitte ajutiseks kriisiks, vaid strateegilise juhtimise püsivaks lähtekohaks.

Hoolimata keskkonna kasvavast turbulentsusest on strateegiline planeerimine Eesti ettevõtetes laialdaselt juurdunud. **Enamikul ettevõtetest** on olemas pikaajaline strateegiline tegevuskava ning see näitaja ei ole aastate lõikes oluliselt muutunud. Võrreldes 2015. aastaga on aga enam tähelepanu hakatud pöörama **investeeringute kavadele ning toodete ja teenuste arendusplaanidele**, mis viitab strateegilise planeerimise sisulisele süvenemisele. Tööjõuplaanile hakati rohkem tähelepanu pöörama 2021. aastal, kus 2015. aastaga võrreldes suurenes oluliselt nende

ettevõtete osakaal, kellel on olemas tööjõuplaan. 2025. aastal pole selles suuremat muutust olnud. Samas püsib **stabilselt tagasihoidlikuna** nende ettevõtete osakaal, kellel on olemas ekspordiplaan või rahvusvahelistumise kava. See viitab, et ebakindlas keskkonnas ei ole rahvusvaheline laienemine paljude ettevõtete jaoks esmane strateegiline fookus.

Võrreldes varasemate uuringutega on muutunud küll see, milliseid tegureid strateegilise planeerimise käigus oluliseks peetakse. Kui varem domineerisid enam sisemised ja ajaloolised näitajad, siis 2025. aastal lähtutakse **märgatavalt rohkem turu- ja konkurentsikeskkonnast, toodete ja teenuste elutsüklitest ning valdkondlikest tehnoloogilistest muutustest** (joonis 32).

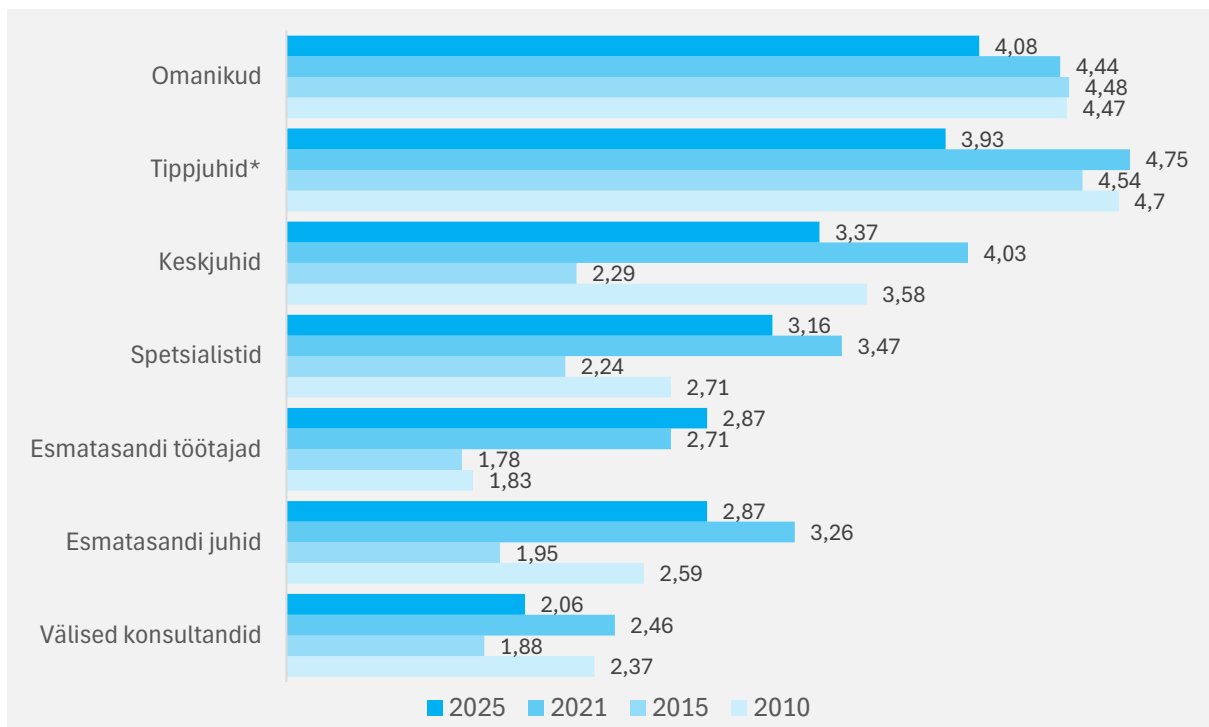


Joonis 32. *Strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel aluseks olevate tegurite olulisus*

Märkus: 5-pallisel skaalal, kus 1 – ei ole üldse oluline, 2 – pigem ei ole oluline, 3 – mõnevõrra oluline, 4 – pigem oluline, 5 – väga oluline

Oluline uus suund on **töötajate rahulolu teadvustamine** ja arvestamine strateegilise planeerimise tegurina 2025. aastal, mis näitab inimressursi kriitilist rolli ettevõtete jaoks. Samuti on märgata tehnoloogilise arengu, sh tehisaru mõju kasvu, kuigi selle tajutud olulisus on hetkel veel mõõdukas, viidates pigem ettevaatlikule, kuid teadlikule positsioneerimisele tuleviku suhtes. Need muutused viitavad strateegilise fookuse nihkumisele sisemistelt ja ajaloolistelt näitajatelt **rohkem turukeskkonna ja inimeste suunas** ning see nihe on üldiselt kooskõlas ka sellega, milliseid väliskeskkonna trende peavad juhid 2025. aastal oluliseks (vt ka ptk 2).

Strateegiliste otsuste tegemisel on **jätakuvalt keskne roll omanikel ja tippjuhtidel**. Kuigi pikemas vaates on kesk- ja esmatasandi juhtide ning spetsialistide kaasatus strateegia koostamisel suurenenud, tuleb 2021. ja 2025. aasta võrdluses välja teatav tagasimineku, eriti keskujuhtide puhul. Kesk- ja esmatasandi juhtide kaasatuse vähenemine viitab otsustusõiguse püsimisele **suhteliselt tsentraliseerituna**. (joonis 33)



Joonis 33. Ettevõtte strateegilise tegevuskava koostamisel osalejad

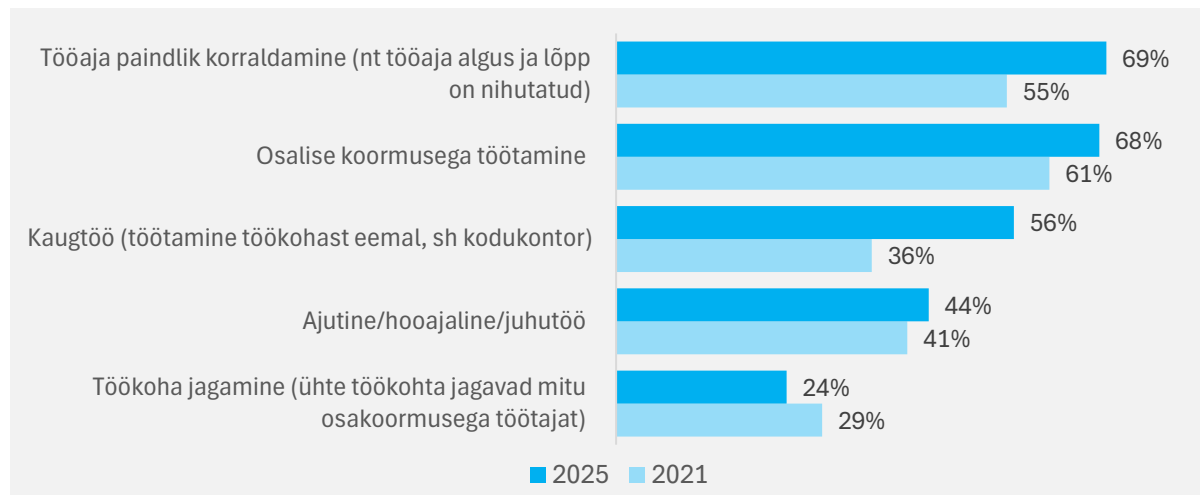
Märkused: * 2021. aasta vastusevariant: Koostöös tippjuhtkonnaga; 5-pallisel skaalal, kus 1 – ei kaasata ... 5 – kaasatakse suurel määral

Keskjuhtide otsustusvabaduse analüüs näitab, et 2021. ja 2025. aasta tulemused ei erine oluliselt – **Eesti ettevõtetes on keskjuhtidel piiratud otsustusõigus**. Organisatsioonides tuleb enamasti olulisemad otsused kooskõlastada tippjuhtkonnaga ning iseseisev otsustamine piirdub pigem vähem tähtsate küsimustega. Vaid 6% ettevõtetes teevad keskjuhid iseseisvaid otsuseid ilma kooskõlastamata. Seevastu on suurenenud nende ettevõtete osakaal, kus tippjuhtkond määrab, milliseid viise tuleks rakendada eesmärkide saavutamisel (kui 2021. aastal oli selliseid ettevõtteid 13%, siis 2025. aastal 19%, vt lisa 6).

Protsesside kirjeldatuse tase on püsinud üldiselt kõrge, kuid 2025. aasta andmed viitavad teatud valikulisusele (lisa 6). Kui põhitegevus ja tasustamise põhimõtted on jätkuvalt laialdaselt formaliseeritud, siis näiteks vastutustundliku ettevõtluse ja personalipoliitika kirjeldatus on võrreldes 2021. aastaga mõnevõrra langenud. See võib viidata **formaalsete dokumentide rolli übermõtestamisele kriiside ajastul** (sõda, majanduskeskkond), kus ettevõtted suunavad fookuse ellujäämisele ja operatiivsele tegevusele, mistõttu „pehmemate“ väärtuste formaliseerimine on jäänud tagaplaanile. Uudse teemana küsiti informatsiooni tehisaru rakendamise formaliseerimise kohta ning siin selgus, et alla viiendiku ettevõtetest on kirjeldanud, kuidas nende ettevõttes tehisaru rakendatakse. Seega on enamik ettevõtteid pigem alles õppimise ja katsetamise faasis ning tehisaru ei rakendata laialdaselt ja süsteemselt.

Töökorraldusega seotud küsimuse juures tasub aastaid võrreldes tähele panna seda, et 2015. aastal paluti uuringus osalejatel märkida, kas nad on erinevaid tööaja, -koha ja -lepinguliste suhete vorme üldiselt kasutanud (määratlemata ajaraami), kuid 2021. ja 2025. aasta uuringus võrreldakse neid ettevõtteid, kes on eri töökorralduslike vorme kasutanud enam kui kaks aastat. Seega 2021. aasta uuring ei näita vaid pandeemia ja liikumispriirangutega seotud ajutisi muutusi töökorralduses, vaid katavad ka aastat enne pandeemiat.

Analüüs näitab, et ettevõtted on **liikumask selgelt paindlikkuse suunas** (joonis 34). Kaugtöö, paindlik tööaeg ja osaline töökoormus on 2025. aastaks muutunud paljude ettevõtete jaoks tavapäraseks praktikaks. Samas näitab vähendatud tööaja, töökoha jagamise ja virtuaalmeeskondade suhteliselt tagasihoidlik levik, et radikaalsemad töökorraldusmudelid on veel pigem erand kui norm.



Joonis 34. Paindlike töökorraldusvormide kasutamine

Veidi enam on hakatud teenuseid sisse ostma personalijuhtimise ning müügi ja turunduse valdkonnas, mis võib osutada organisatsioonide soovile keskenduda põhitegevusele ning kasutada tugifunktsioonide juhtimisel paindlikke lahendusi või ka raskustele spetsialistide leidmisel. Teisalt võib sisseostetavate teenuste kasv olla seotud karmistunud nõudmistega (nt andmekaitse, küberturvalisus jmt) või funktsiooni keerukusega (nt personalivärbamine tööjõupuuduse tingimustes, müük ja turundus tihedama konkurentsi tingimustes).

Töötajate motivatsioonitegurite võrdlus näitab nihet materiaalselt motiveerimiselt psühhosotsiaalsete ja väärtuspõhiste tegurite suunas (joonis 35). Olulisemaks on muutunud huvitav ja vaheldusrikas töö, arendav ja toetav juhtimiskultuur ning sõbralik kollektiiv. Samuti peetakse üha olulisemaks töötajate ja organisatsiooni väärtuste omavahelist sobivust.

Kuigi konkurentsivõimeline töötasu on jätkuvalt oluline, **ei ole see enam ainus ega domineeriv motivaator**. Uue muutusena tõuseb esile osaluse ja optioonide pakkumine, mis viitab töötajate senisest tugevamale sidumisele ettevõtte pikaajalise eduga. Samuti on kasvanud ettevõtte maine ja sotsiaalse rolli tähtsus töötajate tööhuvi hoidmisel.



Joonis 35. Tegurite olulisus tööhuvi tõstmisel ja säilitamisel

Märkus: hinnangud 5-pallisel skaalal, kus 1 – ei ole oluline ... 5 – on väga oluline

Tulemused näitavad selget nihet töötajate heaolu ja väärtustamise suunas, mistõttu võib eeldada ka **suuremat tähelepanu psühhosotsiaalsete riskide vähendamisele**. Enam kui kolmandikul ettevõtetest on olemas konfidentsiaalne teavitussüsteem, kuhu saab rikkumistest teatada. Oluliselt on kasvanud ka nende ettevõtte osakaal, kellel on olemas usaldusisik (2025. aastal 45% ettevõtetest, 2021. aastal vaid 31%). Need muutused võivad tuleneda eelkõige seadusandluse muutusest. Võrreldes 2021. aastaga on kasvanud nende organisatsioonide osakaal, kes pakuvad töötajatele psühholoogilist nõustamist (tõus 15%-lt 20%-le).

Ennetamises pannakse suuremat rõhku **riskide ja tööheaolu regulaarsele hindamisele ning infomaterjalide kättesaadavaks tegemisele**. Huvitav on see, et viie aastaga on märkimisväärselt vähenenud riskide märkamise ja ennetamise koolituste pakkumine. Väga algjärgus on digitaalsete lahenduste pakkumine psühhosotsiaalsete riskide monitoorimiseks ja ennetamiseks – digilahendused on kasutusel vaid 5% uuringus osalenud ettevõtetest (vt lisa 6).

2025. aasta uuring näitab, et viimastel aastatel on ettevõtted tegelenud kõikide valdkondade arendamisega, kuid **arendamise fookus on nihkunud selgelt põhitegevuse, tootearenduse ja innovatsiooni ning organisatsioonikultuuri suunas. Müük ja turundus on läbi aastate olnud stabiilselt tähtis.** (joonis 36)



Joonis 36. Olulisemad arendusvaldkonnad viimasel paaril aastal

Märkus: 5-pallisel skaalal, kus 5 – kõige olulisem arendamisvaldkond (prioriteet – pöörasime enim tähelepanu), 4 – oluline arendamisvaldkond (pidasime seda tähtsaks), 3 – nii ja naa (mõtlesime ka sellele, kuid teised valdkonnad olid tähtsamad), 2 – pigem väheoluline, 1 – väheoluline

Juhtimismeetodite kasutuses on vähenenud klassikaliste universaalsete mudelite roll (nt TQM, äriprotsesside ümberkorraldamine, tasakaalus tulemuskaart) ning **kasvanud huvi andmepõhise, agilise ja jätkusuutliku juhtimise vastu** (joonis 37). Suurandmete analüüs ja andmepõhine juhtimine on teinud võrreldes 2021. aastaga läbi teatud tõusu – seda kasutab 35% ettevõtetest (2021. aastal kasutas veerand ettevõtetest).

Andmete tõlgendamisel tuleb tähele panna, et mõõtmismetoodika ei ole siiski üks ühele võrreldav: 2025. ja 2021. aastal uuriti, milliseid juhtimismeetodeid ettevõtetes kasutatakse, kuid 2015. aastal oli küsimus mineviku ja tuleviku orientatsiooniga, millest kasutame valikut „oleme kasutanud viimase 4 a jooksul“. 2010. aasta uuringust vaatame varianti „oleme teadlikult kasutanud järgmist juhtimismeetodit või -tööriista“.



Joonis 37. Juhtimismeetodite või -tööriistade (planeeritav) kasutamine

Ettepanekud juhtimisvaldkonna arendamiseks

Selle peatüki ettepanekud toimivad sillana uuringu järelduste ja praktiliste poliitikavalikute vahel, tuues analüüsi põhjal esile sammud, mis võiksid toetada juhtimisvaldkonna arengut. Alljärgnevad ettepanekud põhinevad uuringu kvantitatiivse ja kvalitatiivse osa sünteesil. Lisaks analüüsitulemustele käsitleti fookusgruüintervjuudes eraldi teemana võimalikke poliitikameetmeid (vt lisa 2). Kuigi aruteludes lähtusid juhid eeskätt oma organisatsiooni vaatenurgast, on raporti autorid sõnastanud ettepanekud laiemast juhtimisvaldkonna arenguvajadusest lähtudes. Valitud meetmed on hinnanguliselt keskpikas perspektiivis teostatavad ning piisava mõjuga. Poliitikasoovitused valideeriti viimases fookusgruüis.

Esitame soovitused kolmes vaates: esiteks soovitused poliitikakujundajatele, teiseks soovitused ettevõtetele ja nende juhtidele ning kolmandaks soovitused haridusasutustele.

Poliitikakujundajatele suunatud ettepanekute koostamisel lähtume poliitikameetmete tüpoloogias (Pietrobelli *et al.*, 2021). Kuigi algne käsitlus on esitatud väärtusahelate kontekstis, rakendatakse seda siinses raportis juhtimisvaldkonna analüütilise raamistikuna. Eristame kolme tüüpi soovitusi.

1. **Konkurentsivõime ja positsiooni tugevdamise meetmed**, mis keskenduvad organisatsioonide konkurentsivõime ja juhtimisvõimekuse arendamisele. Konkurentsivõime tõstmisele suunatud meetmed (regulatiivne stabiilsus, halduskoormuse vähendamine, ettevõtete ekspordivõimekuse tugevdamine jm) loovad aluse kriisikindlusele. Prognoositav maksukeskkond ja läbipaistvad toetusmeetmed võimaldavad ettevõtetel teha pikaajalisi investeerimisotsuseid ka ebakindlates tingimustes.

2. **Lisandväärtuse kasvatamise meetmed**, mis suunavad ettevõtteid liikuma kõrgema lisandväärtusega tegevuste poole. Lisandväärtuse kasvatamise meetmed suurendavad ettevõtete kohanemisvõimet. Näiteks andmepõhine juhtimine ja sisemine tehnoloogiline võimekus võimaldavad kriisiolukorras protsesse kiiresti ümber korraldada ning optimeerida kulusid.

3. **Tasakaalustavad meetmed**, mis keskenduvad töötingimuste, sotsiaalse heaolu ja keskkonnamõju parandamisele majandusliku dimensiooni kõrval. Tasakaalustavad meetmed, sh regionaalsete erinevuste vähendamine ja tööjõu ümberõpe, aitavad ennetada struktuurset haavatavust.

Pietrobelli jt (2021) käsitluses on neljanda tüübina ära toodud **kriisikindlusele suunatud meetmed**, kuid meie seda eraldi kategooriana välja ei too ning käsitleme seda kui läbivat poliitikafookust. Vastupidavus ei sõltu niivõrd üksikutest meetmetest, kuivõrd juhtimisvõimekustest tervikuna, aga ka majanduskeskkonna prognoositavusest.

Need vaatenurgad andsid lähtekoha ettepanekute kujundamiseks, mille koostamisel tuginesime kogutud empiirilisele materjalile. Lisas 8 on esitatud intervjuude väljavõtted, mis illustreerivad, milliseid teemasid Eesti ettevõtete juhid esile toovad, kui nad kirjeldavad oma ootusi riigile.

Tabelis 3 (alamtabelid 3.1, 3.2 ja 3.3) sisaldavad poliitikakujundajatele suunatud ettepanekuid. Kõik ettepanekud on seejärel jaotatud joonisel 1 rakendamise ajaperspektiivi, mõju ja kiireloomulisuse raamistikku.

Tabel 3. Ettepanekud poliitikakujundajatele

Tabel 3.1. Konkurentsivõime ja positsiooni tugevdamisele suunatud ettepanekud

Nr	Ettepanek ja seos raportiga	Selgitus	Oodatav mõju
1	<p>Toetusmeetmete selgem sihistamine, läbipaistvuse suurendamine</p> <p><i>peatükid 4 ja 9 ning intervjuud</i></p>	<p>Toetusmeetmete väljatöötamisel tuleks lähtuda kahest vaatest: minimaalne sekkumine ja sihitud sekkumine.</p> <p>1) Toetused peavad olema põhjendatud turuhäirega. Selle asemel, et toetada konkreetset valdkonda (nt ekspordi), tuleks tegeleda informatsiooni korrastamisega. Ettevõtlike ja kasvuambitsiooniga ettevõtetele piisab sellest, kui nad pääsevad ligi informatsioonile. Kui toetusmeetmeid pakkuda, siis tuleks silmas pidada järgmist:</p> <p>2) Toetusmeetmete parem sihtimine</p> <p>Toetusmeetmed tuleks suunata eelkõige lisandväärtuse ja tootlikkuse kasvu toetamisele. Näiteks automatiseerimise ja digitaliseerimise kasvule suunatud meetmed siduda töökohtade kärpimise ja tootlikkuse kasvuga.</p> <p>Toetuskeemid siduda tööjõumaksudelt soodustuse saamisega, luua automaatne ja läbipaistev protseduur ning arvestada sektoriaalset ja regionaalset erisust: nt piirkondades, kus on vaja toetada töökohtade loomist, tekitada tööjõumaksud soodustuste kaudu motivatsioon.</p> <p>3) Toetusmeetmete paindlikkus</p> <p>Ettevõtjad töid näiteid, kus väiksemad ettevõtted, kellele oleks vaja investeerida väikeses mahus tootmisparagi ajakohastamisse, ei kvalifitseeru toetusele, kuna vajalik investeering jääb mahult liiga tagasihoidlikuks, ning teisalt toodi näide, kus investeeritakse üle (nt ostetakse liiga võimas seade), kuna seda võimaldas toetus, kuigi otseselt vajadus puudus.</p> <p>Kuna ettevõtete vahel on koostöö suhteliselt tagasihoidlik, siis võiks kavandada meetmeid, mis julgustaks ettevõtteid koostööle, sh ressursside ühiskasutust.</p> <p>Teiste riikide eeskujul tuleks uute meetmete kavandamisel siduda (ettevõtlus- ja innovatsiooni)toetused selgemalt ettevõtetes juhtimissüsteemide arendamisega (strateegiiline planeerimine, keskastmejuhtide arendamine, protsesside kirjeldamine).</p> <p>Vähendada toetuste taotlemisega seotud halduskoormust, rakendada automaatseid ja standardiseeritud protseduure. Juhid töid näiteid, kus nad peavad värbama konsultante, kes kirjutavad taotlusi, kuna protsess on ajamahukas ja keeruline.</p>	<p>Tulemuspõhine ettevõtluspoliitika; kõrgema lisandväärtusega tegevuste osakaalu kasv</p> <p>Vähenenud halduskoormus, suurem ettevõtjate usaldus riigi vastu</p>
2	<p>Regulatiivse ja maksukeskkonna stabiilsuse tagamine, sh rakendada nt 12-kuulist etteteatamise põhimõtet</p> <p><i>peatükk 10</i></p>	<p>Majandus- ja maksukeskkonna ebastabiilsus on 97% juhtide hinnangul peamine mõjutegur, mida tuleb strateegilisel planeerimisel arvestada.</p> <p>Regulatiivne turbulents pärsib investeerimist ja pikaajaliste kavade koostamist.</p>	<p>Investeeringute kasv, pikemaajaline strateegiline planeerimine, suurem usaldus riigi vastu</p>
3	<p>Regulatiivse koormuse vähendamine.</p> <p>Ettevõtete konkurentsivõimet pärssivate regulatsioonide ohjamine</p> <p><i>peatükid 2 ja 4</i></p>	<p>Eesti regulatsioonid on EL-iga harmoniseeritud, kuid ettevõtete vaates on need üle võetud ülepingsutatult ja reaalselt jõustamisvõimekust tugevalt üle hinnates.</p> <p>EL-i regulatsioonide ülevõtmisel ei tohiks kehtestada Eesti-siseselt rangemaid nõudeid kui miinimumnõuded, kui selleks puudub selge majanduslik või ühiskondlik põhjendus.</p> <p>Tuleks kehtestada „üks sisse, üks välja“-põhimõte, et vältida bürokraatia kuhjumist.</p>	<p>Vähenevad ettevõtte administratiivsed kulud, sh ajakulu, mis võimaldab kiiremalt reageerida turumuutustele.</p>

Nr	Ettepanek ja seos raportiga	Selgitus	Oodatav mõju
4	Ekspordivõimekuse süsteemne arendamine <i>peatükid 3, 4 ja 9</i>	Ainult 38% ettevõtetest omab ekspordi- või rahvusvahelistumise plaani. Rahvusvahelistumine on Eesti ettevõtete ja majanduse konkurentsivõime alustala. Konkreetselt turule pakkuda turuspetsiifilist ekspordinõustamist. Tähelepanu vajaks ka Eesti ettevõtete re-eksport, et võimestada teenussektori rahvusvahelistumist. Diplomaatiline tugi, saatkondade ruumide võimaldamine klientidega kohtumisteks.	Ettevõtete rahvusvahelise konkurentsivõime kasv
5	Tugevdada Eesti kui sihtkoha turundamist <i>peatükk 2</i>	Eesti kui usaldusväärse ja innovaatilise sihtkoha turundus. Riiklikud visiivid ja saatkonnad peavad toimima Eesti ettevõtete usaldusväärse margina, pakkudes reaalselt tuge uutele turgudele sisenemisel.	Välisinvesteeringute ja ekspordipartnerluste kasv Tööjõupuuduse leevendamine välislaendiga
6	Juhtimisalase hariduse tulevikku suunamine <i>peatükid 5, 8 ja 9 ning intervjuud</i>	Juhtimiskompetents kujuneb pikema aja jooksul õpingute ja töökogemuse põimides; lühikesed <i>ad hoc</i> kursused ei ole kuigi efektiivsed. Seepärast on oluline just pikaajaline partnerlus kõrgharidus- jt õppeasutustega juhtimisalase kvaliteetse hariduse pakkumiseks, olgu need mikroraadid, sihitud professorid vm pikemad programmid. Positiivne eeskuju tuleneb Soome näitest.	Juhtimiskvaliteedi ühtlustumine
7	Juhtide ümber- ja täiendõppe soodustamine <i>peatükid 3 ja 8 ning intervjuud</i>	Tasemeõpe ei suuda piisavalt kiiresti vastata tööturu vajadustele, mistõttu elukestev täiend- ja ümberõpe on vältimatud. Toetada nende juhtide täiendõpet, kellel puudub formaalne juhtimisharidus, kuid kes täidavad olulisi eestvedamise rolle organisatsioonides. Ümberõppe toetamine siduda riikliku arengukava prioriteetidega.	Juhtimiskvaliteedi ühtlustumine

Tabel 3.2. Lisandväärtuse kasvatamisele suunatud ettepanekud

Nr	Ettepanek ja seos raportiga	Selgitus	Oodatav mõju
8	Toetusmeetmete sidumine lisandväärtuse ja tootlikkuse kasvuga <i>peatükk 3 ning intervjuud</i>	Toetused ei tohiks keskenduda üksnes töökohtade loomisele. Soodustada automatiseerimist ka juhul, kui töökohtade arv väheneb, kuid tootlikkus ja lisandväärtus kasvab. Seada toetuste eelduseks mõõdetav majanduslik mõju (nt ekspordi kasv, protsesside efektiivsus). Laiendada fookust tootmiselt ka kõrgema lisandväärtusega teenustele.	Ressursside tõhusam kasutus, suurem majanduslik efekt
9	Toetada juhtimise süsteemset arendamist ning tugevdada ettevõtete ja ülikoolide koostöövõrgustikke <i>peatükid 5 ja 6 ning intervjuud</i>	Analüüsida juba eksisteerivaid platvorme ja infot koondavaid andmebaase ning koondada need üheks terviklikuks platvormiks. Korraldada innovatsiooniprogramme, teemapõhiseid kogemusseminare, ettevõtete külastusi, mis toovad kokku juhte eri valdkondadest ja aitaks juhtidel tulla „oma mullist“ välja. Soodustada rahvusvahelisi kontakte.	Innovatsioonivõimekuse kasv, vähenenud lõhe juhtimispraktikates
10	Erialaliitude ja klastrite strateegiline võimestamine <i>peatükid 6, 7 ja 9 ning intervjuud</i>	Klastrid on seadusandluse ja trendide puhul kriitilised info vahendajad. Nende suutlikkuse kasv aitab kaasa sektoriülesele innovatsioonile ja parimate praktikate levikule. Edukad ettevõtted kuuluvad sagedamini klastritesse või võrgustikesse. Arendada juhtidele mõeldud koostöö- ja võrgustikuprogramme, soodustamaks uute klastrite teket ja ergutamaks klastritega liitumist. Mõelda erialaliitude tegevjuhtide palga lisatoele ja kompetentsi tõstmisele.	Sektoriülene innovatsioon. Paraneb väikeettevõtete ligipääs teadus- ja arendustegevusele. Sektori rahvusvahelise konkurentsivõime kasv

Nr	Ettepanek ja seos raportiga	Selgitus	Oodatav mõju
11	Suurendada EIS-i kliendikesksust <i>peatükid 5 ja 7 ning intervjuud</i>	EIS peaks looma kliendikeskse „ukse“ infole ja teenustele. Ettevõtted, kel on soov tegelda teadmusmahuka tootearendusega või leida kasvu finantseerijaid, vajavad ligipääsu mitmekülgsel infole. Ettevõtted vajavad nn vahekihti, mis aitaks hinnata (IT-)teenusepakkujate sobivust vajadustele. Koondada info sõltumatute nõustajate kohta, kes nõustavad ettevõtteid sobiva tehnoloogialahenduse valikul. EIS koos nn kliendihalduritega saaks olla usaldusväärseks partneriks, kes pakub platvormi infovahetuseks ja kontaktide vahendamist.	Kiirem tootearendus ja kasvanud teadmusmahukus, ettevõtete aja ja raha ebaefektivse kasutamise vähendamine
12	Tehnoloogiajuhtide (CTO) palkamise toetamine <i>peatükk 7 ning intervjuud</i>	Tehisaruru rakendamine on praegu alles algusjärgus ja takerdub oskuste puuduse taha: puudub ettevõttesisene kompetents. Ainult ettevõttevälisele abile toetuvad projektid ei realiseeru ootustele vastavalt. Töötada välja riigipoolsed toetusmeetmed tehnoloogiajuhtide värbamiseks (nt läbi sotsiaalmaksusoodustuse pakkumise või läbi kaasrahastuse).	Kasvab tehisaruru ja andmepõhise juhtimise levik, väheneb ebaõnnestunud IT-investeeringute risk, tõuseb tootmisprotsesside efektiivsus.
13	Kohalike testimislaborite sertifitseerimise riiklik toetus <i>intervjuud</i>	Eesti testimislaborite sertifitseerimine ja lähiriikide laboritega koostöövõimaluste analüüs Riik peaks investeerima kohalike laborite akrediteerimisse, et ekspordivad ettevõtted ei peaks ostma kalleid sertifitseerimisteenuseid välismaalt (nt Soomest või Rootsi).	Ekspordivõimekuse kasv ja kulude sääst. Väheneb toote turule jõudmise aeg

Tabel 3.3. Ettepanekud tasakaalustavate meetmete rakendamiseks

Nr	Ettepanek, seos raportiga	Selgitus	Oodatav mõju
14	Regionaalsete erinevuste tasandamine <i>peatükid 1.4 ja 3</i>	Regionaalsetest eripäradest (eelkõige Ida-Virumaa) tulenevad juhtimisalased väljakutsed pole ühesugused. Regionaalsete erinevuste tasandamine ettevõtete laenuvõimekusele. Luu riiklikud garantiid laenudele piirkondades, kus kinnisvara tagatisväärtus on madal, et vältida investeeringute koondumist ainult Tallinna ja Harjumaale. Toetada olemasoleva kinnisvara renoveerimist tootmisvõimekuse arendamiseks, selle asemel et ehitada juurde uusi tootmispindu (sh peamiselt Tallinna ja Harjuma piirkonda) Kiire interneti viimine Eesti eri piirkondadesse, mis edendaks ettevõtete digitaliseerimist.	Regionaalne tasakaal, sh digivõrdsus
15	NUTS-2 regioonide jaotuse muutmine <i>peatükk 1.4</i>	Muuta Eesti NUTS regioonide jaotus kaheks eri piirkonnaks. Tallinna ja Harjuma eraldamine muust Eestist võimaldaks suunata EL-i struktuuritoetusi täpsemalt piirkondadele, mis vajavad järele aitamist.	Paremini sihitud regionaalpoliitika, suureneb investeeringute voog vähemarenenud piirkondadesse.
16	Kohaliku ettevõtluskeskkonna strateegiline võimestamine ja omavalitsuste rolli suurendamine ettevõtjate partnerina <i>peatükid 2, 4 ja 9 ning intervjuud</i>	Tugevdada riiklikku survet ja tuge Eesti tootjate huvide kaitsmiseks välisturgudel (sarnaselt Soome ja Rootsi mudelitega), et tagada võrdsed konkurentsitingimused. Kohalikul tasandil (omavalitsused): muuta kohalike omavalitsuste suhtumine „ettevõtlus on ettevõtjate asi“ suhtumiseks „ettevõtja on piirkonna arengumootor“. Luu KOV-ides spetsiaalsed ettevõtlusnõunike või koostööüksuste rollid, kes tegelevad regulaarse suhtluse, võrgustumise ja praktiliste takistuste eemaldamisega; parandada koostööd KOV-i ja maakondlike arenduskeskuste vahel või alternatiivina töötada välja uus tõhusalt toimiv ettevõtlust toetav võrgustikumudel.	Parem kohalik koostöö

Nr	Ettepanek, seos raportiga	Selgitus	Oodatav mõju
17	Eri töötajate gruppide vahelise kompetentsilõhe vähendamine <i>peatükk 2</i>	Vanemaealised töötajad vajavad sihitud digioskuste tuge, et vältida tööturul tõrjutust. Toetada ettevõtteid ümberõppe korraldamisel. Arvestada regionaalseid vajadusi töötajate ümberõppe korraldamisel. Juhtimiskompetentside taseme suhtes eristub avalik ja erasektor. Täiendõppe korraldamisel arvestada sektoriaalseid erinevusi.	Hoida kõrget tööhõivet ja suurendada vanemaealiste kaasatust

Tabel 4. Ettepanekute klassifitseerimine rakendamise ajalise perspektiivi, ajakriitilisuse ja mõju alusel

Ettepaneku nr	Pikk perspektiiv	Lühike perspektiiv	Mõju ulatus		Kiireloomulisus
			Keskmine	Suur	
1	✓			✓	✓
2	✓		✓		
3		✓		✓	✓
4		✓	✓		
5	✓			✓	
6	✓	✓	✓		
7		✓	✓		
8	✓			✓	
9		✓	✓		
10	✓			✓	
11		✓		✓	✓
12	✓		✓		
13	✓		✓		
14	✓	✓		✓	
15	✓			✓	
16	✓	✓		✓	✓
17		✓	✓		✓

Selgitus: Pikk perspektiiv – ettepanek, mille algatamiseks ja elluviimiseks kulub palju aega; lühike perspektiiv – meede, mida saab alustada kohe. Mõju ulatus on suur, kui meede kujundab sektori või ettevõtete toimimisloogikat olulisel määral ja puudutab laia ringi ettevõtteid, vastasel juhul on mõju ulatus keskmine. Kiireloomulisus: vajab kohest reageerimist, sest pidurdab ettevõtete tegevust juba täna.

Ettevõtete juhtidele ja omanikele ning kõrgkoolidele suunatud ettepanekud on esitatud tabelites 5 ja 6.

Tabel 5. Ettepanekud juhtidele ja ettevõtete omanikele

Nr	Ettepanek, seos raportiga	Selgitus	Oodatav mõju
1	Juhtimisalase tasemeõppe süsteemne kasutamine <i>peatükid 3, 8 ja 10</i>	Arendava ja toetava juhtimiskultuuri kasvav olulisus viitab vajadusele panustada sihipäraselt juhtide arendamisse. Ettevõtted peaksid teadlikult planeerima juhtide osalemist pikaajalistes taseme- või mikroraadiprogrammides (nt osakoormusega magistriõpe). Soovitav on siduda see ettevõtte järelkasvuplaaniga.	Süsteemsem juhtimiskvaliteet, strateegilisem mõtlemine
2	Sisemiste ressursside kasutamine juhtide arendamiseks <i>peatükid 3 ja 8</i>	Kompetentsetest tippjuhtidest ei piisa, vaid arendada tuleb ka kesk- ja esmatasandi juhte, sh saab tõhusalt kasutada oma töötajate potentsiaali sisekoolitajana, mentorina või <i>coach</i> 'ina. Arendamisega rööbiti tuleks kesk- ja esmatasandi juhtidele anda suurem vastutus ja otsustusvabadus, suurendamaks ettevõtete paindlikkust ja agiilsust.	Kasvab organisatsiooni paindlikkus ja agiilsus

Nr	Ettepanek, seos raportiga	Selgitus	Oodatav mõju
3	Osalemine võrgustikes ja (rahvusvaheline) koostöö <i>peatükid 5, 7 ja 9</i>	Ettevõtted peaksid teadlikult liituma klastrite, erialaliitude ja rahvusvaheliste võrgustikega. Koostööprojektid teiste ettevõtetega ja ülikoolidega tasuvad end ära. Ettevõtted peaksid julgemalt algatama koostööd tootearenduses, töötajate arendamises jm valdkondades. Infovahetus ja oma kogemuste jagamine teiste juhtidega on pikas plaanis äriselt kasulik, eriti rahvusvahelises konkurentsipüües. Püüda osaleda rahvusvahelistel koolitustel.	Innovatsioonivõime kasv
4	Tehisaru strateegiline kasutuselevõtt <i>peatükk 7</i>	Ettevõtete juhid mõistavad, et tehisaru mõjutab nende tegevust oluliselt, kuid tehisaru rakendamine ettevõtetes on alles algjärgus ning strateegilist vaadet, kuidas tehisaru mõjutab nõudlust, turgu, ärimudelit, on minimaalselt. Ettevõttes tuleks koostada tehisaru mõjuanalüüs, määrata vastutaja (nt CTO või digijuht) ning vähendada töötajate teadmislünki tehisaru rakendamise eetika ja vastutustundliku kasutuse suhtes.	Kiirem digitaliseerimine, kuluefektiivsus, konkurentsieelis
5	Hoiakute ja tegevuspraktikate kooskõlla viimine <i>peatükid 3 ja 6</i>	Kuigi töötajate rahul- ja heaolule ning toetavale töökeskkonnale pööratakse strateegias ja motiveerimises varasematest aastatest suuremat tähelepanu, on koolitused nt psühhosotsiaalsete riskide ennetamiseks vähenenud. Samuti on langenud vastutustundliku ettevõtluse ja personalipoliitika formaliseeritus. Seega ei ole juhtimissüsteemid hoiakutele järele jõudnud.	Väheneb lõhe retoorika ja praktika vahel
6	Proaktiivne lähenemine tööjõupuuduse leevendamiseks <i>peatükk 5</i>	Tööjõupuudus ja töötajate ootuste muutumine on kujunenud ettevõtete jaoks keskseks strateegiliseks väljakutseks. Luua ettevõtte tasandil koostöölepingud haridusasutustega (praktikakohad, lõputöö teemad, arendusprojektid). Ettevõtte avaliku kuvandi ja tööandja brändi teadlik kujundamine. Personalipoliitika peaks toetama töötajate elukestvat õpet ja ümberõpet, soodustama paindlikke töö- ja õppimisvorme.	Väheneb kvalifitseeritud tööjõu puuduse mõju ettevõttele
7	Juhtide tervise- ja töövõime süsteemne toetamine <i>intervjuud</i>	Tööandjapoolne tervisekindlustuse pakkumine on viimastel aastatel tasapisi levima hakanud. Kui kõigile töötajatele tervisekindlustuse pakkumine pole võimalik, kaaluda juhtidele suunatud tervisepaketti. See võimaldaks juhtidel ennetada või kiiremini reageerida tekkinud terviseprobleemidele ja seeläbi hoida ettevõtte toimimist jätkusuutlikuna, sest paraku on juhtide töökoormus ja -pinge arvestatav riskifaktor. Ennetav lähenemine vähendab organisatsiooni haavatavust.	Juhtimise jätkusuutlikkus
8	Juhtimise professionaliseerimine (vajaduse korral juhtkonna uuendamine) <i>peatükid 2 ja 5</i>	Omanikud peaksid regulaarselt hindama juhtimiskvaliteeti. Kui ettevõtte areng on takerdunud, kaaluda professionaalse juhi palkamist või juhtkonna täiendamist. Kriitiline mass Eesti juhte on omandanud hea hariduse ning piisavalt eripalgelisi kogemusi, et aidata raskustes ettevõtteid uuele arengurajale. Radikaalsete muutuste elluviimiseks on omanikele soodne juhtide „turg“.	Kiirem muutuste elluviimine ja ettevõtte areng

Tabel 6. Ettepanekud kõrgkoolidele (tuginevad peamiselt peatükkidele 4, 5, 6 ja 8)

Nr	Ettepanek	Selgitus	Oodatav mõju
1	Õppekavaarenduse agiilsuse suurendamine	Paindlikkus ja agiilsus õppekavaarenduses on väga väike ning see tuleneb nii riiklike kui ka ülikoolide endi regulatsioonidest. Õppekavade ajakohastamist tuleb teha kvaliteeti ohverdamata praegusest tunduvalt kiiremini.	Kiirem reageerimine tööturu muutustele, ajakohasem juhtimisharidus
2	Juhtimisalase tasemeõppe ajakohastamine	Tugevdada tasemeõppe juhtimishariduses väärtuspõhist ja interdistsiplinaarset lähenemist: integreerida eetika, ühiskondlik vastutus, inimkeskne juhtimine ja komplekssete probleemide lahendamine läbivate teemadena juhtimiskavadesse, mitte käsitleda neid üksikainetena. Suunata magistritaseme juhtimisõpet selgemalt eestvedamise ja strateegilise mõtlemise arendamisele. Magistriõppes tuleks rõhutada juhi rolli organisatsiooni ja ühiskonna kujundajana, mitte pelgalt administreeriva funktsiooni täitjana.	Süsteemsem ja vastutustundlikum juhtimiskultuur

Nr	Ettepanek	Selgitus	Oodatav mõju
3	Juhtimis-kompetentside lõimimine erialadesse	Õppekavaarendus ülikoolides on erialaspetsiifiline, kuid vajadus on laiema maailmapildi järele. Juhtimiskompetentsid peaksid jõudma kõikide erialade õppekavadesse. Juhtimiskompetentsid tõstavad koostööpotentsiaali.	Laiem juhtimispädevus ühiskonnas, parem koostöö organisatsioonides
4	Praktika ja tasemeõppe seoste tugevdamine	Luuu rahastus- ja korraldusmehhanismid praktika tugevamaks lõimimiseks. Vajalik on paindlikum rahastusmudel, mis võimaldaks süsteemselt kaasata praktikutest õppejõude, arendusprojekte organisatsioonides ning pikaajalisemaid partnerlusi tööandjatega. Tugevdada ka seoseid teadustöö, õpetamise ja praktilise mõju vahel. Juhtimisõppe arendamisel tuleks senisest enam siduda õppekavad uurimisrühmade, innovatsiooniprojektide ja ühiskondlike partnerlustega, et suurendada kõrghariduse pikaajalist mõju.	Väheneb lõhe teooria ja praktika vahel, tekib kõrgem rakenduslik väärtus.
5	Täiendõpe tööandjatega koosloomes	Mikrokraadiprogrammid jm täiendõppe võimalused ülikoolide eestvedamisel on heaks alternatiiviks tasemeõppe kõrval. Arendada mikrokraadiprogramme strateegilise koostöövormina tööandjatega. Soovitame kujundada mikrokraadid ühiste arendusplatvormidena, kus tööandjate sisend on süsteemne ja vastastikku kohustav, mitte juhuslik.	Paindlik ümberõpe, kiirem kompetentsi uuendamine
6	Andmepõhise ja digijuhtimise lõimimine õppekavadesse	Õpetada süsteemselt andmepõhist otsustamist ja tehisaru rakendamist eri tegevusvaldkondades.	Digiküpsed juhid, tootlikkuse kasv
7	Rahvusvahelise mõõtme tugevdamine juhtimishariduses	Teha koostööd välispartneritega, sh ülikoolide ja ettevõtetega. Soodustada rahvusvahelist praktikat ja õpirändlust.	Globaalse haardega juhid, parem ettevalmistus rahvusvaheliseks koostööks

Viidatud allikad

- "Go-cluster" decade programme. (2023). Anniversary publication. Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action.
https://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Redaktion/EN/Downloads/Publications/decade_programme.pdf?__blob=publicationFile&v=4
- Aalto University Executive Education Professional Development (n.d.).
<https://www.aaltoee.fi/en/home>
- Act (1976:580) on Co-determination in Working Life. (1976, viimane vers 2021). Ministry of Labour ARM. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-1976580-om-medbestammande-i-arbetslivet_sfs-1976-580/
- Berneis, M., Winkler, H., Abdelkafi, N. (2024). Insights from interviews with German supply chain managers: a study of supply chain transformations and emerging issues. *Procedia Computer Science*, 232, 1079-1088. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.106>
- Business Finland*. (n.d.) Rahoitus ja palvelut yrityksille. businessfinland.fi
- Chari, A., Duberg, J. V., Lindahl, E., Stahre, J., Despeisse, M., Sundin, E., Johansson, B. ja Wiktorsson, M. (2021). *Swedish Manufacturing Practices Towards a Sustainability Transition in Industry 4.0: A Resilience Perspective*. Conference: ASME 2021 16th International Manufacturing Science and Engineering Conference. DOI:[10.1115/MSEC2021-62394](https://doi.org/10.1115/MSEC2021-62394)
- Help To Grow Management. Lead with purpose and confidence. (n.d.). Small Business Charter. <https://smallbusinesscharter.org/help-to-grow-management>
- Industrie 4.0. (n.d.) The Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. <https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/EN/Dossier/industrie-40.html>
- Johansson, B., Chari, A., Duberg, J. V., Lindahl, E., William-Olsson, P., Sundin, E., Wiktorsson, M., Stahre, J., Warrol, D. (2022). Sustainability and circular economy actions within the project portfolio of the produktion2030 strategic innovation programme. Sustainability in Produktion2030. https://produktion2030.se/wp-content/uploads/P2030_rapport_Hallbarhet_220131.pdf
- Key points for a Federal Government Strategy on Artificial Intelligence. (2018). The Federal Government.
https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/EN/Downloads/E/key-points-for-federal-government-strategy-on-artificial-intelligence.pdf?__blob=publicationFile&v=1
- Knowledge Transfer Partnership guidance (n.d.). U.K. Research and Innovation. <https://www.ukri.org/councils/innovate-uk/guidance-for-applicants/guidance-for-specific-funds/knowledge-transfer-partnership-guidance/>
- Ministerial working group sets Finland's digital vision and targets for 2030. (2022) Finnish Government. <https://valtioneuvosto.fi/en/-/10623/ministerial-working-group-sets-finland-s-digital-vision-and-targets-for-2030>

- New Cooperation Act to enter into force at the beginning of 2022. (2021.) Release 31.12.202. Ministry of Employment and the Economy. <https://tem.fi/-/uusi-yhteistoimintalaki-voimaannuoden-2022-alusta>
- Office for National Statistics. (2024). *Management practices in the United Kingdom, 2016 to 2023*. <https://www.ons.gov.uk/releases/managementpracticesintheuk2016to2023>
- Ohlsbom, R. ja Maliranta, M. (2020). Management Practices and Allocation of Employment: Evidence from Finnish Manufacturing. *International Journal of the Economics of Business*, 28(1), 115–138. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13571516.2020.1800343>
- Page, R. (2018). Co-determination in Germany – A Beginner’s Guide. *Arbeitspapier*, 313, 4-46. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/209552/1/hbs-ap-313.pdf>
- Pietrobelli, C., Rabellotti, R., & Van Assche, A. (2021). Making sense of global value chain-oriented policies: The trifecta of tasks, linkages, and firms. *Journal of International Business Policy*, 4(3), 327.
- Private investment for Germany's future. (2025). Bank aus Verantwortung. <https://www.kfw.de/About-KfW/Newsroom/Latest-News/Deutschlandfonds.html>
- Produktion 2030. (n.d.). Strategiskt innovationsprogram: Samlar Sverige för hållbar och konkurrenskraftig produktion. <https://produktion2030.se/en/?s=Produktion2030>
- Produktionslyftet’s Development Programme (2023). <https://www.produktionslyftet.se/wp-content/uploads/2023/06/development-programme.pdf>
- Proeller, I., Siegel, J. (2022). Public Management Reforms in Germany: New Steering Model and Financial Management Reforms. 393-408. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-53697-8_22.pdf
- Public Sector Leadership Development. (2025). GOV.UK. Education, training and skills. <https://www.gov.uk/guidance/public-sector-leadership-development>
- RISE Research Institutes of Sweden. (n.d.) *Self-Leadership and Shared Leadership in the Swedish Public Sector*. <https://www.ri.se/en/urban-development/social-innovation/project/self-leadership-and-shared-leadership-in-the-swedish>
- Sadun, R., Schuh, R. J., Hartley, J. S., Van Reenen, J., Bloom, N. (2025). *Management and Firm Dynamism*. National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w33765>
- Serrano, J., & Myro, R. (2020). Management, productivity and firm heterogeneity in international trade. *Applied economic analysis*, 28(82), 1-18.
- SIQ Management Model Manual. VERSION 2022:2. (2022). Swedish Institute for Quality. <https://www.siq.se/wp-content/uploads/2022/04/2022-SIQ-Management-Model-Manual-ver-2.pdf>
- Sitra Training Programmes (n.d.). Sitra. <https://www.sitra.fi/en/foresight/training-programmes/>
- Swedish Corporate Governance Board. (2024). *The Swedish Corporate Governance Code*. https://bolagsstyrning.se/Userfiles/Koden/Dokument/SweCorpGovernanceCode_applicable_from_1_January_2024.pdf

- Tellis, G.J., Prabhu, J.C., Chandy, R.K., 2009. Radical innovation across nations: the preeminence of corporate culture. *J. Mark.* 73 (1), 3–23.
- The German Mittelstand as a model for success. Article. (n.d.) Federal Ministry for Economic Affairs and Energy.
<https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/EN/Dossier/sme-policy.html>
- TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. (n.d.) Sosiaali- ja terveysministeriö.
<https://stm.fi/tyo2030>
- UK Corporate Governance Code. (2024). Financial Reporting Council.
<https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/corporate-governance/uk-corporate-governance-code/>
- Viganola, D., Diallo, M. Y. (2025). How Management Practices Differ in the EU-27*. *Management Practices Enterprise Note No. 42.* 1–10.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099513502142528787/pdf/IDU-b17303ed-2bae-41a2-9c52-5d5795945e21.pdf>
- World Management Survey. (2024). *How much does management matter in an era of disruption? World Management Survey 2024 Report.*
<https://poid.lse.ac.uk/textonly/publications/downloads/Management-matters-wms-2024.pdf>

Metoodika lisad

Lisa 1. Kvantitatiivne andmekogumine ja küsitlusuuring

Komplekse ja mitmetahulise uurimisülesande täitmiseks rakendati segameetodilist uurimisdisaini (*mixed methods research design*), mis ühendas kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid uurimismeetodeid. **Metodoloogiline pluralism** (*methodological pluralism*) võimaldas uuritavat nähtust analüüsida eri vaatenurkadest, pakkudes nii ulatuslikku ülevaadet kui ka süvitsi minevat arusaama nähtuse sisemistest mehhanismidest. Selle protsessi oluliseks osaks on **triangulatsioon** (*triangulation*) – eri meetodid ja andmeallikad aitasid tõsta tulemuste **valiidsust** (*validity*) ja **usaldusväärsust** (*reliability*), samal ajal kui eri allikate ja meetodite kombineerimine vähendas kallutatud tulemuste riski (*bias*). Kõik see aitas tagada uurimisel **objektiivsuse**, pakkudes neutraalset ja teaduslikult põhjendatud uurimisdisaini.

Andmete kogumisel ja valikul järgisime **mitmekesisuse** (*diversity*) ja **usaldusväärsuse** (*credibility*) põhimõtteid. Iga uurimisteema analüüs tugines vähemalt kahele sõltumatule andmeallikale, mis tagab tulemuste usaldusväärsuse ja rikastab uurimistulemusi. Mitmekesisuse printsiip tähendab, et erinevad tõendid on usaldusväärsemad ja veenvamad, kuna need toovad esile mitu vaatenurka ja kinnitavad uurimistulemusi laiemas kontekstis.

Kvantitatiivsete andmeallikate ja meetoditega saime ülevaate juhtimisvaldkonna üldistest suundumustest, näiteks juhtimispraktikate ja -põhimõtete levimusest. Kvalitatiivsed meetodid, nagu poolstruktureeritud intervjuud ja fookusgrupid, aitasid mõista nähtuste tähendust ja konteksti, pakkudes süvitsi minevat analüüsi. Eri meetodite kooskasutamine lõi tasakaalu kvantitatiivse ülevaate ja kvalitatiivse süvitsi mineva mõistmise vahel, mis võimaldas teha põhjendatud järeldusi ja anda praktilisi soovitusi.

Süntees ja analüüs. Eri allikatest saadud andmete kooskõlastamine ja sünteesimine võimaldas mitmetasandilist analüüsi, mis ühendab kvantitatiivse üldistuse ja kvalitatiivse süvitsi mineva arusaama. See tähendab, et andmete analüüs toimus mitme tasandi kaudu – näiteks kvantitatiivsed andmed andsid ülevaate üldistest suundumustest (makrotasand), samas kui kvalitatiivsed meetodid võimaldasid minna süvitsi konkreetsetesse juhtimiskäitumise ja konteksti aspektidesse (mikrotasand). See lähenemine aitas luua täielikku ja tasakaalustatud arusaama uuritavast nähtusest.

Uuringu käigus järgisime rangelt uurimiseetika põhimõtteid, tagades osalejate anonüümsuse, nõusoleku ja õiguse andmete kogumisest ja töötlemisest loobuda. Kõik uuringus osalejad olid informeeritud uuringu eesmärkidest, meetoditest ja võimalikest riskidest, et säilitada uurimisprotsessi eetiline ja vastutustundlik iseloom.

Kvantitatiivsed andmekogumise ja -analüüsi meetodid toetasid laiapõhjalise struktureeritud ülevaate saamist uurimisvaldkonnast, aitasid kaasa uuringu eesmärgi saavutamisele ja uurimisküsimustele vastamisele. Kasutatud metoodika oli kooskõlas hanke tehniliste kirjelduse nõuete, varasemate (2005–2021) juhtimisuuringute loogikaga ning Euroopa Liidu Regionaalarengu Fondi metoodikasoovitustega.

Andmete kogumine

Analüüsiks vajalik ja kättesaadav kvantitatiivandmestik oli mitmekesine ja mahukas, andmeid koguti läbi valimisse sattuvate organisatsioonide juhtide küsitluse ning nende majandustulemuste ja edukuse analüüsi. Tausta kirjeldamiseks, tulemuste tõlgendamiseks ja sobivasse konteksti asetamiseks kasutati ka Eesti majandusstatistika koondandmeid ja varasemate juhtimisuuringute alusandmeid.

Küsitluse eesmärk oli saada ülevaade Eesti organisatsioonide juhtimispraktikatest ning nende seostest tootlikkuse, innovatsioonivõimekuse ja arengusuundumustega, nagu näiteks digipööre, rohepööre ja tehisaru rakendamine. Viisime läbi veebiküsitluse LevelLabi küsitluskeskkonnas 18.09–06.11.2025. Küsitlusele vastas 462 juhti. Pärast andmete puhastamist ja korrastamist lugesime analüüsikõlblikuks 436 vastust. Teiseste kvantitatiivandmete (valimi ettevõtete majandusnäitajad) kogumise eesmärk oli seoste leidmine juhtimispraktikate ja -kultuuri ning organisatsioonide edukuse vahel. Eesti majandusstatistika koondandmeid kasutasime taustaandmetena ja konteksti loomiseks, sh esmase andmekogumise valimite kavandamiseks.

Varasemate juhtimisuuringute alusandmeid kasutasime trendianalüüsiks. Kirjeldatud andmekoosseis võimaldas vastata kõikidele uurimisküsimustele ja luua kontekst kvalitatiivanalüüsi tulemuste tõlgendamiseks.

Küsitluse läbiviimiseks koostati **kihtvalim** (tabel 7), mille tunnusteks oli ettevõtte suurus (mikroettevõtte, väikeettevõtte, keskmise suurusega ettevõtte ja suurettevõtte), tegevusvaldkond EMTAK-i tähtkoodiga valdkonna järgi, regioon (Tallinn ja Harjumaa, Tartu ja Tartumaa, Ida-Virumaa, muu Eesti) ja omaniku liik (äriühingud, avalik sektor). Vastamisaktiivsus oli võrreldav eelmiste uuringutega.

Varasemate juhtimisuuringute tulemustega võrdluse loomiseks selgitasime välja eelmistes uuringuankeetides leiduva ühisosa ja arvestasime seda küsimustiku koostamisel. Küsimuste kordamisega saime luua järjepidevuse eelmiste uuringutega ning võrrelda juhtimisvaldkonnas toimunud muutusi ja tuvastada uusi trende.

Ankeetküsitluse lisasime ka avatud küsimusi, mis aitasid koguda täiendavat kvalitatiivset infot ning lisada vastustele potentsiaalselt olulisi nüansse. Avatud vastuste kaudu saadud infot kasutati personaalintervjuude planeerimisel, et tõstatatud teemasid intervjuude kaudu põhjalikumalt edasi uurida.

Küsitlus oli suunatud ettevõtte tegevjuhtkonna või juhatuse liikmele mikroettevõttes, väikeettevõttes ja keskmise suurusega ettevõttes ning avalikus sektoris. Suurettevõttes oli küsitlus suunatud juhatuse liikmele või keskastme juhile.

Küsitlus viidi läbi veebiküsitlusena LevelLabi Limesurvey veebiplatvormil, mis on mahuka valimi korral sobilik veebiuuringute keskkond, sisaldades kõiki uuringuteks vajaminevaid atribuute ja võimalusi, sh mahukate andmebaaside töötlust. Kasutatav platvorm võimaldas kaasata küsitlustesse piiramatul arvul küsimusi ja vastajaid, saata kutseid ja meeldetuletusi ning pidada täpset arvestust vastuste laekumise kohta. Niisugune lähenemisviis võimaldas ka saata sihitud meeldetuletusi ning tagada kõrgem vastamisaktiivsus ja vastuste struktuuri esinduslikkus üldkogumi suhtes. Kui vastamisel tekkis katkestusi, oli keskkonnas võimalus pooleli olev ankeet salvestada ja hiljem jätkata vastamist samast kohast.

Valimisse kuuluvate organisatsioonide kontaktina kasutati äriregistri ametlikku e-posti aadressi ja paluti edastada kutse tippjuhile. Iga organisatsioon sai unikaalse identifikaatoriga varustatud kutse, mis võimaldas seostada tulemused organisatsiooni andmete ja majandusnäitajatega äriregistris. Pärast küsitluse lõppemist ja tulemuste sidumist äriregistri andmetega hindasime andmekvaliteeti ning andmed anonümiseeriti, tagades niimoodi vastajatele konfidentsiaalsus.

Tabel 7. Küsitlusuuringu üldkogum, valim ja vastamisaktiivsus peamiste sihtrühmade kaupa

	Vastajaid		Valim			Üldkogum	
	n	%	n	%	vastamis-aktiivsus	n	%
Kokku	436		4247		10%	17 131	
Töötajate arv							
5 kuni 10 töötajat	196	45%	1764	42%	11%	7953	46%
10 kuni 49 töötajat	119	27%	1420	33%	8%	7255	42%
50 kuni 249 töötajat	79	18%	822	19%	10%	1670	10%
250 töötajat või enam	42	10%	241	6%	17%	253	2%
Asukoht							
Tallinn ja Harjumaa	239	55%	2358	56%	10%	9388	55%
Tartu ja Tartumaa	71	16%	487	11%	15%	2077	12%
Ida-Virumaa	15	3%	239	6%	6%	948	5%
Muu Eesti	111	26%	1163	27%	10%	4718	28%
Tegevusvaldkond							
Primaar	18	4%	134	3%	13%	634	4%
Sekundaar	121	28%	1242	29%	10%	5154	30%
Tertsiaar	193	44%	2020	48%	10%	8636	50%
Kvaternaar	104	24%	851	20%	12%	2807	16%
Sektor							
Avalik sektor	42	10%	441	10%	10%	1304	8%
Erasektor - Teenused	255	58%	2862	66%	9%	11 468	67%
Erasektor - Tootmine	139	32%	944	24%	15%	4359	25%

Tulemuslikkuse indikaatorina on kasutatud kolme viimase majandusaasta (2022–2024) keskmist lisandväärtust töötaja kohta ning see arvatati äriregistri avaandmete päringu info põhjal äriühingutes (n=394) ärikasumi, tööjõukulude ja kulumise summa jagatuna töötajate arvuga samal aastal. Jagasime ettevõtteid lisandväärtus töötaja kohta kolme gruppi: edukad (keskmine lisandväärtus töötaja kohta > 41 000 eurot), keskmiselt edukad (26 000 – 41 000 eurot) ja mitteedukad (< 26 000 eurot).

Juhtimisvaldkonna uuringu küsitlus 2025

Lugupeetud juht!

Igapäevase töö ja otsustega kujundate Te Eesti juhtimispraktikat. Palume Teil oma kogemusi jagada, et paremini mõista, kuidas Eesti ettevõtteid juhitakse ja arendatakse.

Viime läbi **Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse (EIS) algatatud Eesti juhtimisvaldkonna 2025. aasta uuringut**, mida korraldavad Tartu Ülikool ja LevelLab OÜ. Uuringu eesmärk on kaardistada Eesti ettevõtetes kasutatavad juhtimispraktikad ja arendustegevused ning muutused ajas.

Küsimustik on mõeldud täitmiseks ettevõtte tegevjuhile või juhatuse liikmele. Mõistame, et juhtide aeg on piiratud, kuid teie osalemine on väärtuslik, sest nende põhjal teeme ettepanekuid juhtide toetamiseks riiklike meetmetega.

Küsimustiku täitmine võtab aega umbes 20 minutit.

Uuringus kogutud informatsioon on konfidentsiaalne ning tulemusi ei seostata uuringuaruandes konkreetsete isikute ega ettevõtetega. Raportis toome välja üldised seaduspärasused juhtimise ja ettevõtete majandusnäitajate vahel, kasutades selleks Äriregistri avalikke andmeid. Kui olete sellega nõus vajutage palun nupule '**Järgmine**' ja alustage küsimustele vastamist.

Täname Teie panuse eest Eesti juhtimispraktika arendamisse!

Tartu Ülikool

LevelLab OÜ

Küsimuste korral pöörduda Tauno Öunapuu poole
tauno@levellab.ee



ETTEVÕTTE MAJANDUSNÄITAJAD

Järgnevad küsimused on seotud ettevõtte majandusnäitajatega.

Millises piirkonnas Teie ettevõtte tegutseb? *

Valige üks järgnevatest vastustest

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Tallinn ja Harjumaa
- Tartu ja Tartumaa
- Ida-Virumaa
- Muu Eesti

Kui suur on Teie ettevõtte töötajate arv? *

Valige üks järgnevatest vastustest

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- vähem kui 10 töötajat
- 10 kuni 49 töötajat
- 50 kuni 249 töötajat
- 250 töötajat või enam

Kui suur on Teie ettevõtte hinnanguline aastakäive? *

Valige üks järgnevatest vastustest

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- kuni 2 miljonit eurot
- 2 kuni 10 miljonit eurot
- 10 kuni 50 miljonit eurot
- rohkem kui 50 miljonit eurot

Mis on Teie ettevõtte tegevusala kategooria? *

Valige üks järgnevatest vastustest

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Avalik haldus ja riigikaitse; Kohustuslik sotsiaalkindlustus
- Ehitus
- Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine
- Finants- ja kindlustustegevus
- Haldus- ja abitegevused
- Haridus
- Hulgi- ja jaekaubandus
- Info ja side
- Kinnisvaraalane tegevus
- Kunst, meelelahutus ja vaba aeg
- Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus
- Mäetööstus
- Majutus ja toitlustus
- Muud teenindavad tegevused
- Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük
- Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne
- Töötlev tööstus
- Veevarustus; Kanalisatsioon; Jäätme- ja saastekäitlus
- Veondus ja Laondus

Mis tüüpi organisatsiooni Te esindate? *

Valige üks järgnevatest vastustest

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Äriühing - Tootmine
- Äriühing - Teenused
- III sektor
- Avalik sektor

STRATEEGILINE PLANEERIMINE

Järgnevad küsimused on seotud Teie ettevõtte pikaajalise strateegilise planeerimisega. Küsimused aitavad mõista, kuidas ettevõtted oma tulevikku kavandavad ning milliseid väliseid ja sisemisi mõjureid arvesse võtavad.

Kui olulised on Teie ettevõttes strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel järgmised tegurid:

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Väga oluline	Pigem oluline	Mõnevõrra oluline	Pigem ei ole oluline	Ei ole üldse oluline
Visioon, missioon, väärtused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toodete või teenuste elutsüklid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eelmiste perioodide finants- ja tegevusnäitajad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtte sisemised protsessid (erinevad standardid nt ISO)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omanike suunised	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötajate pikaajaline rahulolu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Globaalsed majandustrendid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurents ja turu seisund	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kliendi rahulolu ja ootused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finantseerimise võimalused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tööjõu kättesaadavus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Väga oluline	Pigem oluline	Mõnevõrra oluline	Pigem ei ole oluline	Ei ole üldse oluline
Tehisararu areng	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muu. Nimetage palun:

Kirjutage vastus siia:

Millised valdkondlikud plaanid on Teie ettevõttes olemas ja kui pikaks ajaks?

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Rohkem kui 3 aastat	1-3 aastat	Kuni 1 aasta	Pool aastat	Plaan puudub
Strateegiline (pikaajaline) tegevuskava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekspordiplaan ja rahvusvahelistumine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finantsplaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investeeringute kava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müügi- ja turundusplaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toodete/teenuste arendusplaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tööjõuplaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muu plaan või plaanid, mille jälgimist (ja kui sageli) peate oluliseks:

Kirjutage vastus siia:

Kes osalevad ettevõtte strateegilise tegevuskava koostamisel?

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Selles rollis isikuid pole/ei kaasata	Kaasatakse harva	Kaasatakse mõnikord	Kaasatakse sageli	Kaasatakse suurel määral
Omanikud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tippjuhid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskjuhid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esmatasandi juhid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spetsialistid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esmatasandi töötajad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välised konsultandid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muu. Nimetage palun:

Kirjutage vastus siia:

Millised välised mõjutegurid ja muutused mõjutavad Teie ettevõtte tegevust järgmise 3-5 aasta jooksul?

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Mõjutavad oluliselt	Mõjutavad mõnevõrra	Ei mõjuta
Tööjõupuudus Eestis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eesti rahvastiku vananemine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eesti sisserände- ja tööjõupoliitika (sh kvoodid, välisspetsialistide ligipääs)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eesti majandus- ja maksukeskkonna muutumine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutused töötajate ootustes (sh põlvkondlikud erinevused)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Euroopa Liidu regulatsioonide muutumine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Automatiseerimine (sh robotiseerimine, digitaliseerimine, suurandmete masinlugemine)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kliimamuutused ja rohepööre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energiaturgude hinnataseme tõus ja varustuskindluse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Mõjutavad oluliselt	Mõjutavad mõnevõrra	Ei mõjuta
vähene mine (elekter, gaas, kütused)			
Proteksionism (kõrged imporditollid, kvoodid ning ekspordi soodustamine)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poliitiline ebastabiilsus Eesti jaoks olulistel eksporditurgudel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sõjaohu kasv lähiregioonis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Küberjulgeoleku risk ja andmekaitse nõuete karmistumine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muu. Nimetage palun:

Kirjutage vastus siia:

Palun tooge välja mõned märksõnad, mis iseloomustavad Teie arvates tulemuslikku planeerimist.

Kirjutage vastus siia:

ORGANISEERIMINE

Järgnevad küsimused on seotud ettevõtte igapäevase töö korraldusega ja töövormidega.

Millised protsessid ja tegevused on Teie ettevõttes kirjeldatud?

	Protsesside kirjeldatus	Ettevõtte vajadustele vastavus
Põhitegevus	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Müük ja turundus	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sisekommunikatsioon	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Suhtlus huvigruppidega (kliendid, partnerid, tarnijad, avalikkus)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toodete sisseostmine (hanked)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Toote/teenusearendus	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Personalipoliitika ja personaliotsused (sh värbamine, edutamine, koolitamine)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Töö tasustamise põhimõtted	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vastutustundlik ettevõtlus (nt võrdne kohtlemine, eetilise tegutsemise põhimõtted, keskkonnahoid)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tehisararu rakendamine	<input type="text"/>	<input type="text"/>

	Protsesside kirjeldatus	Ettevõtte vajadustele vastavus
Muu protsess või tegevus	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Milliseid tööaja, -koha ja -lepinguliste suhete vorme olete oma ettevõttes kasutanud?

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Oleme kasutanud vähem kui 2 aastat	Oleme kasutanud rohkem kui 2 aastat	Ei kasuta
Kaugtöö (töötamine töökohast eemal, sh kodukontor)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osalise koormusega töötamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vähendatud tööaeg (nt 4-päevane nädal, lühem tööpäev)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töökoha jagamine (ühte töökohta jagavad mitu osakoormusega töötajat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tööaja paindlik korraldamine (nt tööaja algus ja lõpp on nihutatud)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajutine/hooajaline/juhutöö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tähtajatud töölepingud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tähtajalised töölepingud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Renditöö (läbi tööjõu vahendaja)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötamine völaõigusliku lepingu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Oleme kasutanud vähem kui 2 aastat	Oleme kasutanud rohkem kui 2 aastat	Ei kasuta
(käsundus- või töövõtuleping) alusel			
Muud (nt vabatahtlike kaasamine, juhatuse liikme leping jms)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virtuaalmeeskonnad üle asukohtade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Platvormitöö ja tööampsud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalijuhtimine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raamatupidamine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müük ja turundus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tootearendus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kas teie organisatsioon on ise algatanud koostööd tootlikkuse suurendamise eesmärgil järgmistes valdkondades?

Tootearendus	<input type="text"/>
Materjalide sisseostmine ja logistika	<input type="text"/>
Ressursside ja vahendite ühiskasutus (seadmed, ruumid, tehnoloogia jt)	<input type="text"/>
Eksport	<input type="text"/>
Turundus, müük ja kommunikatsioon	<input type="text"/>
Tugiteenuste korraldamine (nt raamatupidamine, personali arendamine, turvateenus jm)	<input type="text"/>

Mitme partneriga olete ise algatanud koostööd?

Vastake sellele ainult siis, kui järgmised tingimused on täidetud:

((G02Q04_SQ001_SQ001.NAOK <= 3) or (G02Q04_SQ002_SQ001.NAOK <= 3) or
(G02Q04_SQ003_SQ001.NAOK <= 3) or (G02Q04_SQ004_SQ001.NAOK <= 3) or
(G02Q04_SQ005_SQ001.NAOK <= 3) or (G02Q04_SQ006_SQ001.NAOK <= 3))

Siia väljale võib sisestada ainult numbreid.

Kirjutage vastus siia:

Milliseks hindate neid koostöökogemusi üldiselt?

Vastake sellele ainult siis, kui järgmised tingimused on täidetud:

(! is_empty(G02Q05.NAOK)) AND (G02Q05.NAOK != 0)

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Kasulikud
- Pigem kasulikud
- Pigem vähe kasulikud
- Kasutud

Millised takistused või raskused mõjutavad koostöö tegemist teiste ettevõtetega?

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	ei mõjuta	mõjutab vähe	mõjutab mõõdukalt	mõjutab oluliselt
Sobivate partnerite puudus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erinevad eesmärgid või ootused partnerite vahel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vähene usaldus või riskide kartus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puudulik info või vähene teadlikkus koostöövõimalustest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Piisava rahalise ja ajalise ressurssi puudus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ebapiisavad tugistruktuurid või avaliku sektori tugi (klastrid, nõustamised, võrgustikud jt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Õiguslikud või lepingulised piirangud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisatsioonikultuuri või tööstiili erinevused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahvuskultuurilised erinevused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muu. Nimetage palun:

Kirjutage vastus siia:

EESTVEDAMINE

Järgnevalt palume hinnata, kuidas ettevõttes tehakse otsuseid ja hoitakse üleval töötajate tööhuvi.

Kuidas Teie ettevõtte keskjuhid otsustavad, milliseid viise kasutada eesmärkide saavutamiseks?

Palun valige **kõik** mis sobib:

- Otsustavad ise ega kooskõlasta tippjuhtkonnaga
- Otsustavad ise, aga kooskõlastavad tippjuhtkonnaga
- Oluliste eesmärkide osas kooskõlastatakse tippjuhtkonnaga, vähemtähtsate osas mitte
- Tippjuhtkond määrab
- Muu

Kui oluliseks peate alljärgnevat tegureid oma ettevõtte töötajate tööhuvi säilitamisel ja tõstmisel

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Väga oluline	Pigem oluline	Mõnevõrra oluline	Pigem ei ole oluline	Ei ole üldse oluline
Konkurentsivõimeline töötasu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitterahalised soodustused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaluse või optioonide pakkumine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paindlikkus töökoha, -aja ja töövormi valikul	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tervislik töökeskkond	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tänapäevane töökeskkond	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huvitav ja vaheldusrikas töö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtte sisesed karjäärivõimalused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitmekülgsed arengu- ja koolitusvõimalused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arendav-toetav juhtimiskultuur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sõbralik ja ühtehoidev kollektiiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõtte hea maine ja edukus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Väga oluline	Pigem oluline	Mõnevõrra oluline	Pigem ei ole oluline	Ei ole üldse oluline
Ettevõtte sotsiaalne aktiivsus, ühiskonda panustamine, heategevus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötajate väärtuste sobivus ettevõtte väärtustega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muu. Nimetage palun:

Vastake sellele ainult siis, kui järgmised tingimused on täidetud:

G03Q02_SQ015 > 1

Kirjutage vastus siia:

Palun nimetage kolm-neli märksõna, mis iseloomustavad, kuidas Teie ettevõttes innustatakse töötajaid paremaid tulemusi saavutama.

Kirjutage vastus siia:

PERSONALI ARENDAMINE

Palume järgnevalt hinnata, kuidas olete arendanud oma organisatsiooni ning milliste valdkondade arendamist peate oluliseks tulevikus.

Milliste valdkondade arendamisele olete oma ettevõttes keskendunud viimasel paaril aastal?

Põhitegevus

**Strateegiline juhtimine
(tippjuhtide arendamine)**

**Juhtimiskompetentsid
(kesk- ja esmatasandi
juhid)**

Personalijuhtimine

Finantsjuhtimine

**Toote- ja
teenusearendus/innovatsioon**

Müük ja turundus

**Eksport ja
rahvusvahelistumine**

**IKT ja digitehnoloogiad
(nt tehisintellekt,
automatiseerimine)**

Organisatsioonikultuur

Avalikussuhted

Muu. Nimetage palun:

Kirjutage vastus siia:

Millistes valdkondades ja teemadel vajate konsultatsiooni ja/või koolitust järgmise 3 aasta jooksul?

Kirjutage vastus siia:

PERSONALI ARENDAMINE

Palume järgnevalt hinnata, kuidas olete arendanud oma organisatsiooni ning milliste valdkondade arendamist peate oluliseks tulevikus.

Milliste valdkondade arendamisele olete oma ettevõttes keskendunud viimasel paaril aastal?

Põhitegevus

**Strateegiline juhtimine
(tippjuhtide arendamine)**

**Juhtimiskompetentsid
(kesk- ja esmatasandi
juhid)**

Personalijuhtimine

Finantsjuhtimine

**Toote- ja
teenusearendus/innovatsioon**

Müük ja turundus

**Eksport ja
rahvusvahelistumine**

**IKT ja digitehnoloogiad
(nt tehisintellekt,
automatiseerimine)**

Organisatsioonikultuur

Avalikussuhted

Muu. Nimetage palun:

Kirjutage vastus siia:

Millistes valdkondades ja teemadel vajate konsultatsiooni ja/või koolitust järgmise 3 aasta jooksul?

Kirjutage vastus siia:

JÄRELVALVE

Järgnevate küsimustega palume Teil hinnata, kuidas ettevõttes jälgitakse plaanide täitmist ja tehakse järelevalvet erinevates valdkondades.

Millise sagedusega kontrollitakse Teie ettevõttes järgmisi valdkondi?

Rahaliste vahendite kasutamine (nt eelarve, kulud)

Materiaalsete vahendite kasutamine (nt varud, seadmed)

Töötajate tööpanus (nt tööülesannete täitmine, töökoormus)

Töötajate käitumine ja töödistsipliin (sh tööaja kasutus)

Töötulemuste kvaliteet (nt toodete/teenuste vastavus standarditele)

Õigusaktide ja regulatsioonide järgimine (nt tööõigus, maksud, andmekaitse, keskkonnanõuded)

Muu. Nimetage palun:

Kirjutage vastus siia:

JUHTIMISKULTUUR

Palume järgmistes küsimustega hinnata, milliseid juhtimispõhimõtteid ja -meetodeid oma ettevõttes rakendate ning milliseid samme olete astunud psühhosotsiaalsete riskide

Kas Teie organisatsioonis on kasutatud või plaanitakse kasutada järgmist juhtimismeetodit või -tööriista?

Palun valige kõige sobivaim vastus:

	Ei ole kunagi kasutanud	Oleme minevikus kasutanud	Kasutame	Plaanime kasutada
Terviklik kvaliteedijuhtimine (Total Quality Management, TQM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Äriprotsesside ümberkorraldus (Business Process Re-engineering, BPR)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Võrdlus parimaga (Benchmarking)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarneahela juhtimine (Supply Chain Management, SCM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lean juhtimine (Lean Management)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasakaalus tulemuskaart (Balanced Scorecard, BSC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andmepõhine juhtimine (Data-driven management, nt KPI-d, OKR-id, dashboard'id)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehisaru toel otsustamine (AI-supported decision-making,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei ole kunagi kasutanud	Oleme minevikus kasutanud	Kasutame	Plaanime kasutada
automatiseeritud tööriistad)				
Õppiv organisatsioon (Learning Organization)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Isejuhtivad meeskonnad (Self-managed teams)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Väärtuspõhine juhtimine (Values-based management)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coaching ja mentorlus (Coaching / Mentoring)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kliendisuhete juhtimine (Customer Relationship Management, CRM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klienditeekonna analüüs ja kliendikogemuse juhtimine (Customer Journey, Customer Experience Management, CX)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disainmõtlemine (Design Thinking)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agiilne juhtimine (Agile Management, Scrum jt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatsioonijuhtimine (Innovation Management)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei ole kunagi kasutanud	Oleme minevikus kasutanud	Kasutame	Plaanime kasutada
Jätkusuutlik juhtimine, ESG põhimõtete järgimine (Sustainable / ESG Management)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sotsiaalse vastutuse juhtimine (Corporate Social Responsibility, CSR)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muu. Nimetage palun:

Kirjutage vastus siia:

Millised väärtused ja tõekspidamised on Teie organisatsioonis kõige olulisemad?

Kirjutage vastus siia:

Mida olete organisatsioonis teinud psühhosotsiaalsete riskide vähendamiseks?

Palun valige **kõik** mis sobib:

- Tööheaolu edendamise juhendid (nt töökiusamise ja ahistamise ennetusmeetmed)
- Infomaterjalid töötajatele
- Riskide ja tööheaolu regulaarne hindamine (uuringud, küsitlused)
- Tööheaolu digilahendused (AI-põhised tööriistad nt töökoormuse või stressitaseme jälgimiseks)
- Konfidentsiaalne teavitussüsteem
- Kontaktisiku/usaldusisiku olemasolu, kelle poole pöörduda
- Koolitused juhtidele psühhosotsiaalsete riskide märkamiseks ja ennetamiseks
- Koolitused kõikidele töötajatele (nt stressi juhtimine, töökiusamise ennetamine)
- Psühholoogiline nõustamine

Valige kõik sobivad vastusevariandid

Muu. Nimetage palun:

Kirjutage vastus siia:

Kas Teie organisatsioonis on esinenud probleeme töökiusamise, ahistamise või diskrimineerimisega?

Palun valige **ainult üks** järgnevatest:

- Mitte kunagi
- Väga harva
- Pigem harva
- Pigem tihti
- Väga tihti
- Ei oska öelda

MUU

Küsimused 50+ töötajaga tootmisettevõtetele

Palun hinnake, kui hästi iseloomustavad allolevad väited Teie ettevõtet:

Vastake sellele ainult siis, kui järgmised tingimused on täidetud:

(G01Q39 == '3') or (G01Q39 == '4')

Suudame probleemideta

**pakkuda täiesti
uutmoodi tooteid
võrreldes
olemasolevatega.**

**Oleme valmis loobuma
seniste toodete müügist,
et toetada uute toodete
turuletoomist.**

**Oleme pigem
orienteeritud tulevikule
kui olevikule.**

**Usume, et strateegiliselt
läbimõeldud riskid on
sageli hädavajalikud.**

**Pakume uute toodete
ideedega töötajatele
igakülgset tuge.**

**Anname loominguulistele
ja uuenduslikele
töötajatele
märkimisväärseid
rahalisi preemiaid.**

**Meie ettevõttes on uute
toodete ja protsessidega
seotud otsused
detsentraliseeritud.**

**Meie ettevõtte
allüksused võistlevad
omavahel uute turgude
vallutamise nimel.**

JUHI TAUST

Kui pikk on Teie tööstaaž juhina? (aastat)

Kirjutage vastus siia:

Milline järgnevatest ettevõtte tüüpidest iseloomustab Teie ettevõtet?

Palun valige **kõik** mis sobib:

- Avaliku sektori organisatsioon
- Börsiettevõte
- Iduettevõte
- Mitmele osanikule kuuluv aktsiaselts või osaühing
- Pereettevõte
- Välisomanikuga ettevõte
- Ühe inimese ainuomanduses olev ettevõte

Valige kõik sobivad vastusevariandid

Muu. Nimetage palun:

Kirjutage vastus siia:

Aitäh vastuste eest! Ankeedi vastused on salvestatud.

Kinnita ankeet.

Täname teid, et vastasite ankeedile.

Lisa 2. Intervjuud

Intervjuud viisime läbi 3–6 inimesega fookusgruppidega Tallinnas, Tartus, Narvas ja Pärnus, lisandus kaks personaalintervjuud. Intervjuud toimusid 16.09–17.11.2025. Üheksa fookusgruppi koostati tegevusvaldkonna alusel (tootmine ja teenindus). Fookusgrupi intervjuudesse kaasati keskmise suurusega ja suurte ettevõtete tippjuhte, kuid olid ka üksikud väikeste ettevõtete juhid. Piirkondlikud fookusgrupid hõlmasid mainitud linnas ja lähipiirkonnas tegutsevaid ettevõtteid, st Tallinn ja Harjumaa, Tartu ja Lõuna-Eesti, Narva ja Ida-Virumaa ning Pärnu ja Pärnumaa.

Intervjuud kestsid kuni 1,5 tundi, personaalsed intervjuud kestsid 35–60 minutit. Üks personaalintervjuu toimus veebis, ülejäänud olid silmast silma kohtumised. Materjalid salvestati, transkribeeriti tekstiks.ee tarkvara abil ning kodeeriti tarkvarapaketi NVivo15.

Fookusgruppide kogutud infot, sh tsitaatidele viidatakse tegevusvaldkonna kaudu, tagamaks vastajate anonüümsus. Intervjueeritud juhid:

- | | | |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| 1. Indrek Aasna | 15. Kaire Krevald | 29. Ülle Susi |
| 2. Sander Almosen | 16. Toomas Laidmets | 30. Hardi Tamm |
| 3. Dmitri Beljajev | 17. Hille Lillemägi | 31. Juhan Terasmaa |
| 4. Elmar Bergmann | 18. Ragnar Loova | 32. Kairi Toom |
| 5. Jüri Feirik | 19. Aet Maatee | 33. Juho Toomik |
| 6. Mari Hermann | 20. Meelis Maidla | 34. Olesja Tsernova |
| 7. Andres Hoop | 21. Sven Mats | 35. Urmo Uiboleht |
| 8. Anastassia Jakovleva | 22. Eerik Mutso | 36. Valdik Uski |
| 9. Triin Anett Kaasik | 23. Ivar Pinsel | 37. Andres Vainola |
| 10. Laur Karp | 24. Heinar Pöldma | 38. Maria Veltmann |
| 11. Tiia Karu | 25. Kati Rahnel | 39. Raul Vene |
| 12. Mait Kaup | 26. Meelis Rull | 40. Leho Võrk |
| 13. Kaire Kivirähk | 27. Kristo Seli | |
| 14. Liis Kokk | 28. Taavi Sepp | |

Intervjuudesse panustanud ettevõtted ja (siht)asutused:

Tootmisettevõtted	Teenindusettevõtted
1. Alcantra	1. Asper Biogene
2. Bed Factory Sweden	2. Astri Kaubandus
3. DataPrint	3. Corpowear
4. Defsecintel Solutions OÜ	4. Defrem
5. Enefit Power	5. Elke Auto
6. Genetrade	6. Estiko Grupp
7. Hanza Mechanics	7. Kagu-Eesti Puiduklaster
8. Harju Elekter AS	8. Kaubamajakas
9. Icosagen Cell Factory OÜ	9. KH Energia Konsult
10. Lasva Liimpuidu	10. Merepargi Aparthotell
11. Lõuna Pagarid	11. Pärnu Muuseum
12. Matek	12. Pärnu Vesi
13. NTT	13. Pöldma Kaubandus
14. Nõo Lihatoöstus	14. Restaureerimismeister
15. Pagaripoisid	15. Ursus
16. Plaat Detail	16. Tartu Tarbijate Kooperatiiv
17. Primewood	17. Tartu Erakool
18. Promens Rõngu	18. Tripod
19. Ruukki Estonia	19. Viru Elektrivõrgud
20. Scanfil	
21. Tammer	
22. Warmeston	
23. Werno	

Fookusgrupiintervjuu kava

TRENDID

Milliseid trende peate kõige olulisemateks ja kuidas need konkreetselt teie ettevõtet mõjutavad?

- *Tööjõupuudus Eestis*
- *Eesti rahvastiku vananemine*
- *Eesti sisserände- ja tööjõupoliitika (sh kvoodid, välisspetsialistide ligipääs)*
- *Eesti majandus- ja maksukeskkonna muutumine*
- *Muutused töötajate ootustes (sh põlvkondlikud erinevused)*
- *Euroopa Liidu regulatsioonide muutumine*
- *Automatiseerimine (sh robotiseerimine, digitaliseerimine, suurandmete masinlugemine)*
- *Kliimamuutused ja rohepööre*
- *Energiaturgude hinnataseme tõus ja varustuskindluse vähenemine (elekter, gaas, kütused)*
- *Proteksionism (kõrged imporditollid, kvoodid ning ekspordi soodustamine)*
- *Poliitiline ebastabiilsus Eesti jaoks olulistel eksporditurgudel*
- *Sõjaohu kasv lähiregioonis*
- *Küberjulgeoleku risk ja andmekaitseõuete karmistumine*

Euroopa Liidus ja Eestis on väga palju räägitud rohepöördest. Mida teie jaoks tähendab (nt mõju tarneahelas ja tugiteenustes) rohepööre?

JUHTIMISPRAKTIKAD

Milliseid uusi juhtimispraktikaid olete viimastel aastatel oma ettevõttes rakendanud?

Millised praktikad on teil kasutusel innovatsiooni soodustamiseks?

JUHTIMISALANE HARIDUS

Millised on teie kokkupuuted juhtimisalase ettevalmistusega Eesti ülikoolides? Kuidas hindate selle kvaliteeti?

TEHISARU KASUTAMINE

Kirjeldage, mis tüüpi ülesannete puhul on teie ettevõttes kasutusel tehisaru (st algoritmide kasutamine ettevõtte tegevuses).

Kuidas tehisaru on muutnud juhtide rolli ja otsustusprotsessi?

KOOSTÖÖ

Kuivõrd olete algatanud koostööd teiste organisatsioonidega oma tootlikkuse suurendamiseks?

MEETMED

Mida juhtimisvaldkonna arendamiseks Eestis tervikuna peaks tegema?

Millisest juhtimist arendavast meetmest oleks teie ettevõttele kõige enam abi, mida EIS saaks pakkuda?

KOKKUVÕTE

Kas meil jäi midagi olulist küsimata? Kas soovite veel mõnest olulisest temast rääkida?

Lisa 3. Strateegia rakendamise uuring

Strateegia rakendamist analüüsiti kahe kvalitatiivuuriga. Edukate rakendajate nn persoonade analüüs tugineb 2023. aasta kevadel Ettevõtluse ja Innovatsiooni Sihtasutuse strateegia praktikumis osalenud 13 ettevõtte juhi või omaniku intervjuudega kogutud materjalidel. Persoonasse on kombineeritud mitme intervjuueeritud juhi arvamused, sh nende üldised tähelepanekud oma kaasvõttelejate kohta.

Strateegia rakendamist takistavate tegurite väljaselgitamiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud ja igakuiste tiimikoosolekute vaatlused, mis võimaldasid siduda juhtide enesekirjeldusi nende tegeliku käitumisega. Uuringus osales viis tegevjuhti viiest Eesti väikesest ja keskmise suurusega ettevõttest, kus töötajate arv jäi vahemikku 12–32 ning ettevõtted olid tegutsenud 10–30 aastat. Kõik analüüsitud ettevõtted olid intervjuule eelnenud 12 kuu jooksul koostanud uue strateegilise plaani. Tegemist on süvauuringuga, mille eesmärk on mõista juhtide kognitiivseid protsesse konkreetsetes organisatsioonilises kontekstis.

Lisa 4. Juhtimiskompetentside arendamise ja vihjeandmise kanalite küsitlus

Juhtide küsitlus kahe spetsiifilise teema kohta toimus koostöös Palgainfoagentuuriga 20.10–20.11.2025 LimeSurvey küsitluskeskkonnas. Tegemist on regulaarselt toimuva „Tööandjate tööturu- ja palgauuringuga“. Analüüsi aluseks olid vastanud, kelle organisatsioon is töötas vähemalt 6 töötajat ning kes olid täitnud personali arendamist puudutavad küsimused. Kokku oli selliseid vastajaid 247 ja enamik neist esindas äriühingut.

Palgainfoagentuuri valim on sihilikult kaldu suuremate ettevõtete suunas, kuna juhtimiskompetentside arendamiseks ei ole väikestel ettevõtetel tõenäoliselt ressursse ning vihjeandmise kanali olemasolu on nõutav alates 50 töötajast. Veidi enam kui pooled vastanutest tegutsesid Tallinnas või Harjumaal. Valimi kirjeldus on toodud tabelis.

Valimi kirjeldus

Karakteristik	Kategooriad	Vastanute %
Organisatsiooni tüüp	Eraõiguslikud äriühingud	81,8
	Riigiasutused ja avalõiguslikud juriidilised isikud	6,5
	KOV	6,9
	MTÜ-d ja SA-d	4,8
Töötajate arv	6–50	53,2
	51–250	34,5
	251–...	12,2
Valdkond	Tootmine	19,4
	Muu	80,6
Asukoht	Tallinn ja Harjumaal	51,8
	Muu	48,2
Vastaja positsioon	Personalijuht	34,0
	Omanik, juhatuse liige või tippjuht	36,8
	Muu juht	11,7
	Spetsialist	18,6
Vastaja sugu	Naine	75,2
	Mees	24,8

Lisa 5. Uurimisplaan radikaalse innovatsiooniga seotud hoiakute ja käitumismustrite analüüsimiseks

Innovaatilise organisatsioonikultuuri analüüsi aluseks on Tellise jt (2009) käsitlus, mille põhjal koostati intervjuuplaan organisatsioonikultuuri hindamiseks innovatsiooni vaatenurgast. Intervjuude eesmärk oli selgitada, millistest põhimõtetest ettevõtte innovatsiooni arendamisel lähtuvad, eeskätt radikaalse innovatsiooni kontekstis. Uurimus keskendus levinud tõekspidamistele ja hoiakutele, mis võivad mõjutada organisatsiooni valmisolekut ja suutlikkust innovatsiooni ellu viia. Analüüsi kaasati kolm Eesti ettevõtet, mis on viimastel aastatel pälvinud innovatsiooni arendamise eest üleriigilisi tunnustusi. Intervjuud viisid läbi Tartu Ülikooli strateegilise juhtimise õppekava magistrandid. Iga ettevõttega viidi läbi kaks intervjuud.

Osalejatele tutvustati, et uuringu eesmärk on välja selgitada, millistest põhimõtetest ettevõtte innovatsiooni elluviimisel lähtub, pöörates erilist tähelepanu radikaalsele innovatsioonile.

„Palume teil jagada oma arvamust ja kogemusi seoses alltoodud väidetega. Rääkige, mil määral ja kuidas need põhimõtted teie ettevõtet iseloomustavad. Oleme tänulikud, kui saate iga teema juures tuua konkreetse näite, mis teie arvamust illustreerib. Vestluse esimene teema on: kui sageli ja mida teie ettevõttes innovatsioonist räägitakse? Sellele järgnevalt räägime tõekspidamistest.“

1. Ettevõtte toob harva turule tooteid, mis erinevad oluliselt valdkonna olemasolevatest toodetest.
2. Ettevõtte väldib selliseid uusi projekte, mis võivad vähendada olemasolevate toodete müüki.
3. Ettevõtte märkab aegsasti fundamentaalseid muutusi tööstusharus (nt konkurents, tehnoloogia, reguleerimine)
4. Ettevõtte juhid langetavad harva riskantseid otsuseid
5. Ettevõttes toetatakse töötajaid, kellel on uusi tooteid.
6. Ettevõttes vajatakse tippjuhtkonna heakskiitu kõigiks uute toodete ja protsessidega seotud otsusteks.
7. Ettevõtte üksused konkureerivad aktiivselt omavahel uute turgude võitmise nimel.

Lisa 6. Kõrgkoolide ja õppekavade valim

Ärinduse ja halduse õppekavagruppi kuuluvad bakalaureuse õppekavad

Õppekava nimetus	Õppekava kood	Õppeasutus
Maamajanduslik ettevõtlus ja finantsjuhtimine	371	Eesti Maaülikool
Ettevõtlus ja ärijuhtimine	528	Estonian Business School
Rahvusvaheline ärijuhtimine	121817	Estonian Business School
Äri ja tehnoloogia juhtimine	259277	Estonian Business School
Mõjuettevõtlus	215089	Estonian Business School
Avalik haldus ja riigiteadused	1892	Tallinna Tehnikaülikool
Rakenduslik majandusteadus	1894	Tallinna Tehnikaülikool
Rahvusvaheline ärikorraldus	113038	Tallinna Tehnikaülikool
Ärindus	1884	Tallinna Tehnikaülikool
Jätkusuutlik ettevõtlus ja ringmajandus	251463	Tallinna Tehnikaülikool
Reklaam ja suhtekorraldus	194201	Tallinna Ülikool
Haldus- ja ärikorraldus	1590	Tallinna Ülikool
Ettevõttemajandus	80995	Tartu Ülikool
Majandusteadus*	2442	Tartu Ülikool

* Majandusteaduse õppekava kuulub EHS-e kategoorias sotsiaalteaduste õppekava gruppi

Ärinduse ja halduse õppekavagruppi kuuluvad magistriõppe kavad

Õppekava nimetus	Õppekava kood	Õppeasutus
Rahvusvaheline ärijuhtimine	118657	Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
Ettevõtte juhtimine	80515	Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
Ettevõtte juhtimine	118637	Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
Ettevõtte infotehnoloogia juhtimine	80300	Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
Ettevõtte juhtimine	80515	Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
Ettevõtte juhtimine	118637	Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
Finantsjuhtimine ja infotehnoloogia	83407	Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
Inimressursside juhtimine	105424	Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
Rahvusvaheline ärijuhtimine	118657	Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
Tarneahelate juhtimine	108084	Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
Turismiettevõtlus ja teeninduse juhtimine	80503	Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
Turismiettevõtlus ja teenindusjuhtimine	83408	Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
Ökonoomika ja ettevõtlus	414	Eesti Maaülikool
Majandusarvestus ja finantsjuhtimine	412	Eesti Maaülikool
Põllumajanduse ja toiduainete tootmise ärijuhtimine	163697	Eesti Maaülikool
Kultuurikorraldus	112278	Eesti Muusika- ja Teatriakadeemia
Rahvusvaheline ärijuhtimine MBA	245742	Estonian Business School
Äriinnovatsioon muutuv majanduses	231742	Estonian Business School
Rahvusvaheline ärijuhtimine MBA	534	Estonian Business School
Rohemajanduse innovatsiooni võimendamine	245723	Estonian Business School
Rahvusvaheline ärijuhtimine, MA	121737	Estonian Business School
Juhtimine digitaalühiskonnas	188897	Estonian Business School
Rahvusvaheline ärijuhtimine MBA	207737	Estonian Business School
Digitaliseerimise ja <i>start-up</i> majanduse juhtimine	245722	Estonian Business School
Rahvusvaheline ärijuhtimine MBA	245743	Estonian Business School
Avalik haldus MA in PA	537	Estonian Business School
Avalik haldus MPA	538	Estonian Business School
Ettevõtlik, MBA	121557	Estonian Business School
Euroopa äridus ja finantsid	118717	Estonian Business School
IT-juhtimine	536	Estonian Business School
Rahvusvaheline ärijuhtimine MA	535	Estonian Business School
Rahvusvaheline ärijuhtimine MBA	207737	Estonian Business School
Äriahandus ja majandusarvestus	1996	Tallinna Tehnikaülikool
Avaliku sektori innovatsioon ja e-valitsemine	163597	Tallinna Tehnikaülikool
Avaliku sektori juhtimine ja innovatsioon	2005	Tallinna Tehnikaülikool
Ettevõtlik juhtimine MBA	214375	Tallinna Tehnikaülikool
Juhtimine ja turundus	1999	Tallinna Tehnikaülikool
Kestlikkuse juhtimine	258616	Tallinna Tehnikaülikool
Majandusanalüüs	2006	Tallinna Tehnikaülikool
Personalijuhtimine	102844	Tallinna Tehnikaülikool
Rahvusvaheline ärikorraldus	1998	Tallinna Tehnikaülikool
Tehnoloogia valitsemine ja kestlik areng	84971	Tallinna Tehnikaülikool
Ärikorraldus	1995	Tallinna Tehnikaülikool
Organisatsioonikäitumine	1700	Tallinna Ülikool

Õppekava nimetus	Õppekava kood	Õppeasutus
Kommunikatsioonijuhtimine	107824	Tallinna Ülikool
Hariduse juhtimine	1707	Tallinna Ülikool
Haridusinnovatsioon	162637	Tartu Ülikool
Heaolu- ja spaateenuste disain ja juhtimine	84925	Tartu Ülikool
Innovatsiooni ja tehnoloogia juhtimine	162757	Tartu Ülikool
Kaasaegne majandus	227503	Tartu Ülikool
Kaasaegne finantsjuhtimine	227505	Tartu Ülikool
Kaasaegne turundus	227506	Tartu Ülikool
Kultuurikorraldus	2583	Tartu Ülikool
Loovprojektide juhtimine	248862	Tartu Ülikool
Persoonibrändipõhine ettevõtlus	227508	Tartu Ülikool
Strateegiline juhtimine	3216	Tartu Ülikool
Teenuste disain ja juhtimine	108444	Tartu Ülikool

Juhtimisega otseselt seotud mikrokraadiprogrammid

Mikrokraadiprogrammi nimetus	Õppekava kood	Õppeasutus
Digitaalsed tootmislahendused ja LEAN juhtimine	259642	Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
Tervishoiuorganisatsiooni juhtimine ja arendamine	259945	Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
Äriprotsesside juhtimine	260929	Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
Jätkusuutlik ja roheline üleminek: strateegiad, praktikad ja ressursside juhtimine	259535	Estonian Business School
Juhtimine ja turundus rahvusvahelises ärikeskkonnas	259538	Estonian Business School
Juhtimise ja eestvedamise ABC	259544	Estonian Business School
Juht, organisatsioon ja meeskond	260907	Estonian Business School
Finants- ja juhtimisotsuste tegemine	260908	Estonian Business School
Meeskondade juhtimine	259502	Tallinna Tehnikakõrgkool
Finantsaruandlus ja -juhtimine ettevõttes	259660	Tallinna Tehnikakõrgkool
Inimeste ja võrgustike juhtimine avalikus sektoris	259352	Tallinna Tehnikaülikool
Strateegiline juhtimine ja poliitikaanalüüs avalikus sektoris	259350	Tallinna Tehnikaülikool
Strateegiline juhtimisarvestus ja finantsjuhtimine	259363	Tallinna Tehnikaülikool
Töökeskkonna kvaliteedi juhtimine	260820	Tallinna Tehnikaülikool
Juhtimine, juhendamine, <i>coaching</i> ja mentorlus – tõhusad tööriistad töökohal	260922	Tallinna Tehnikaülikool
Tööelu kvaliteedi ja karjääri juhtimine organisatsioonis	259497	Tallinna Ülikool
Jätkusuutlikkuse juhtimine haridusasutuses	259667	Tallinna Ülikool
Noortevaldkonna juhtimine ja arendus	259680	Tallinna Ülikool
Haridusinnovatsioon ja juhtimine	259690	Tallinna Ülikool
Tõendus põhine hariduse juhtimine	259681	Tallinna Ülikool
Kommunikatsiooni juhtimine organisatsioonis	259702	Tallinna Ülikool
Meeskonnatöö ja juhtimine	259297	Tartu Ülikool
Enefit mikrokraad: kaasaegse strateegilise juhi meistrikläss	259433	Tartu Ülikool

Lisa 7. Juhtimisvaldkonna uuringute võrdlusandmed aastate kaupa

Valdkondlike plaanide olemasolu

Vastajate osakaal (%), kellel on vastav plaan olemas	2025	2021	2015
Strateegiline (pikaajaline) tegevuskava	91	92	
*Põhitegevuse plaan (2015)			93
Ekspordiplaan ja rahvusvahelistumine	38	33	37
Finantsplaan	88	88	86
Investeeringute kava	81	83	73
Müügi- ja turundusplaan	77	74	
*Müügiplaan (2015)			74
*Turundusplaan (2015)			68
Toodete-teenuste arendusplaan	81	74	72
Tööjõuplaan	74	77	62

Hinnang tegurite tähtsusele strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel

Tegurid	Keskmine hinnang		
	2025	2021	2010
Visioon, missioon, väärtused	4,08	4,11	4,16
Toodete või teenuste elutsüklid	4,06	3,71	3,99
Eelmiste perioodide finants- ja tegevusnäitajad	4,01	4,03	4,07
Ettevõtte sisemised protsessid (erinevad standardid, nt ISO)	3,41	3,73	3,72
Omanike suunised	4,17	3,98	4,20
Töötajate pikaajaline rahulolu	4,63		
* Töötajate rahulolu ja ootused (2021)		3,93	3,60
Globaalsed majandustrendid	3,99		
Konkurents ja turu seisund	4,59	3,99	3,96
Kliendi rahulolu ja ootused	4,80	4,36	4,38
Finantseerimise võimalused	4,00	3,94	4,04
Tööjõu kättesaadavus	4,36	4,03	3,48
Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	4,01	3,70	3,78
Tehisaru areng	3,29		

Märkused: 5-pallisel skaalal, kus 1 – ei ole üldse oluline, 2 – pigem ei ole oluline, 3 – mõnevõrra oluline, 4 – pigem oluline, 5 – väga oluline; * 2015. aastal seda küsimust uuringus ei küsitud

Strateegilise kava koostamisse kaasatud osapooled

Kaasatud huvigrupid	2025	2021	2015	2010
Omanikud	4,08	4,44	4,48	4,47
Tippjuhid	3,93			
* Tegevjuht (2010 ja 2021)		4,75	4,54	4,70
Keskjuhid	3,37	4,03	2,29	3,58
Esmatasandi juhid	2,87	3,26	1,95	2,59
Spetsialistid	3,16	3,47	2,24	2,71
Esmatasandi töötajad	2,87	2,71	1,78	1,83
Välised konsultandid	2,06	2,46	1,88	2,37

Märkus: 5-pallisel skaalal, kus 1 – ei kaasata ... 5 – kaasatakse suurel määral

Vastused küsimusele „Kuidas teie ettevõtte keskjuhid otsustavad, milliseid viise kasutada eesmärkide saavutamiseks?“

Vastuse „jah“ märkinute osakaal (%)	2025	2021
Otsustavad ise ega kooskõlasta tippjuhtkonnaga	6	4
Otsustavad ise, aga kooskõlastavad tippjuhtkonnaga	36	34
Oluliste eesmärkide suhtes kooskõlastatakse tippjuhtkonnaga, vähem tähtsate suhtes mitte	57	51
Tippjuhtkond määrab	19	13
* Koostöös tippjuhtkonnaga (2021)		45

Märkus: 2015. aastal seda küsimust ei küsitud; 2021. aasta küsimuse sõnastus: „Kuidas keskjuhid valivad viisi ettevõtte eesmärgini jõudmiseks?“

Hinnang välistele mõjuteguritele ja muutustele, mis mõjutavad ettevõtte tegevust järgmise 3–5 aasta jooksul?

Välised mõjutegurid ja muutused	Ettevõtete osakaal, keda trend mõjutab (%)	
	2025	2021
Tööjõupuudus Eestis	82	73
Eesti rahvastiku vananemine	67	31
Eesti sisserände- ja tööjõupoliitika (sh kvoodid, välisspetsialistide ligipääs)	44	
Eesti majandus- ja maksukeskkonna muutumine	97	
*Eesti majanduskeskkonna muutumine (2021)		61
*Eesti maksukeskkonna muutumine (2021)		38
Muutused töötajate ootustes (sh põlvkondlikud erinevused)	89	52
Euroopa Liidu regulatsioonide muutumine	84	
Automatiseerimine (sh robotiseerimine, digitaliseerimine, suurandmete masinlugemine)	75	36
Kliimamuutused ja rohepööre	64	30
Energiaturgude hinnataseme tõus ja varustuskindluse vähenemine (elekter, gaas, kütused)	81	
Proteksionism (kõrged imporditollid, kvoodid ning ekspordi soodustamine)	51	
Poliitiline ebastabiilsus Eesti jaoks olulistel eksporditurgudel	61	
Sõjaohu kasv lähiregioonis	83	
Küberjulgeoleku risk ja andmekaitseõuete karmistumine	78	
*Küberjulgeoleku risk (2021)		18
*Muutused välisturgudel (2021)		32
*Välistöõjõu osakaalu muutused (2021)		15
*Üleilmastumise kasv (2021)		10
*Regionaliseerumine (üleilmastumise taandumine) (2021)		12
*Epidemiad ja pandeemiad (2021)		66

Märkus: 2025. aastal 3-pallisel skaalal, kus 3 – mõjutavad oluliselt, 2 – mõjutavad mõnevõrra, 1 – ei mõjuta; tabelis on esitatud ettevõtete osakaal, kes vastasid, et trend mõjutab neid oluliselt või mõnevõrra; 2015. aastal kasutati skaalat "jah"/"ei"; * 2015. aastal seda küsimust ei küsitud

Protsesside ja tegevuste kirjeldatus ettevõtetes

Protsessid on kirjeldatud (%)	2025	2021
Põhitegevus	90	96
Müük ja turundus	68	68
Sisekommunikatsioon	67	65
Suhtlus huvigruppidega (kliendid, partnerid, tarnijad, avalikkus)	65	76
Toodete sisseostmine (hanked)	68	64
Toote-teenusearendus	61	61
Personalipoliitika ja personaliotsused (sh värbamine, edutamine, koolitamine)	63	74
Töö tasustamise põhimõtted	88	89
Vastutustundlik ettevõtlus (nt võrdne kohtlemine, eetilise tegutsemise põhimõtted, keskkonnahoid)	65	75
Tehisaru rakendamine	18	

Märkus: tabelis on esitatud nende ettevõtete osakaal, kellel on protsessid ja tegevused kirjeldatud detailselt või üldjoontes; * 2015. aastal seda küsimust ei küsitud

Tööaja, -koha ja lepinguliste suhete vormide kasutamine ettevõttes

	Ettevõtete osakaal (%), kes on kasutanud enam kui 2 aastat*		
	2025	2021	2015**
Tööaja ja -koha vormid			
Kaugtöö (töötamine töökohast eemal, sh kodukontor)	56	36	52
Osalise koormusega töötamine	68	61	67
Vähendatud tööaeg (nt 4-päevane nädal, lühem tööpäev)	24		
Töökoha jagamine (ühete töökohta jagavad mitu osakoormusega töötajat)	24	29	24
Tööaja paindlik korraldamine (nt tööaja algus ja lõpp on nihutatud)	69	55	74
Ajutine/hooajaline/juhutöö	44	41	49
Lepingulised vormid			
Tähtajatud töölepingud	89		
Tähtajalised töölepingud	49	51	58
Renditöö (läbi tööjõu vahendaja)	19	18	
Töötamine võlaõigusliku lepingu (käsundus- või töövõtuleping) alusel	49	44	54
Muud (nt vabatahtlike kaasamine, juhatuse liikme leping jms)	38		
Alternatiivsed töökorraldusvormid			
Virtuaalmeeskonnad üle asukohtade	14		
Platvormitöö ja tööampsud	9		
Vajalike teenuste sisseostmine pikaajaliste lepingute alusel: [personalijuhtimine]	9	3	
Vajalike teenuste sisseostmine pikaajaliste lepingute alusel: [raamatupidamine]	43	4	
Vajalike teenuste sisseostmine pikaajaliste lepingute alusel: [info- ja kommunikatsioonitehnoloogia]	40	8	
Vajalike teenuste sisseostmine pikaajaliste lepingute alusel: [müük ja turundus]	17	10	
Vajalike teenuste sisseostmine pikaajaliste lepingute alusel: [tootearendus]	11		

Märkused: * Tabelis esitatakse 2021. ja 2025. aasta kohta nende ettevõtete osakaalud, kes on kasutanud konkreetseid vorme enam kui 2 aastat; **2015. aasta kohta esitatakse andmed ettevõtete kohta, kes on seda töövormi kasutanud (kasutamise pikkus täpsustamata)

Eri tegurite olulisus töötajate tööhuvi säilitamisel ja tõstmisel

Tegurid	2025	2021	2015	2010
Töötingimused ja hüved				
Konkurentsivõimeline töötasu	3,73	4,47	4,27	4,14
Mitterahalised soodustused	1,99	3,50	2,88	3,07
Osaluse või optioonide pakkumine	3,90	1,64		
Paindlikkus töökohta, -aja ja -vormi valikul	4,25			
Tervislik töökeskkond	4,17			
Tänapäevane töökeskkond	3,73	3,91		
* Sobilik töökorraldus (tööaeg, tööülesanded jms) (2010–2021)		4,48	3,50	3,37
Töö sisu ja areng				
Huvitav ja vaheldusrikas töö	4,22	3,93	3,94	3,95
Ettevõttesisesed karjääri võimalused	3,34	3,07	3,08	3,39
Mitmekülgsed arengu- ja koolitusvõimalused	3,66	3,56	3,37	3,46
Suhted ja juhtimiskultuur				
Arendav-toetav juhtimiskultuur	4,37	4,12	2,71	
Sõbralik ja ühtehoidev kollektiiv	4,73	4,65	4,51	4,18
Ettevõtte kuvand ja väärtused				
Ettevõtte hea maine ja edukus	4,59	4,31	4,07	4,16
Ettevõtte sotsiaalne aktiivsus, ühiskonda panustamine, heategevus	3,41	2,87	2,48	2,65
Töötajate väärtuste sobivus ettevõtte väärtustega	4,29	4,04	3,70	3,75

Märkus: hinnangud 5-pallisel skaalal, kus 1 – ei ole oluline ... 5 – on väga oluline

Arendamisvaldkonnad ettevõtetes (hinnang valdkonna olulisusele)

Arendusvaldkond	2025	2021	2015	2010
Põhitegevus	4,45	2,74	2,69	2,63
Strateegiline juhtimine (tippjuhtide arendamine)	3,04			
*Strateegiline juhtimine (2021)		2,22	2,05	2,12
Juhtimiskompetentsid (kesk- ja esmatasandi juhid)	3,18			
Personalijuhtimine	2,97	2,02	1,86	1,81
Finantsjuhtimine	3,27	2,11	1,94	2,05
Toote- ja teenusearendus/innovatsioon	3,54	2,17	1,94	1,94
Müük ja turundus	3,66	2,24	2,27	2,32
Eksport ja rahvusvahelistumine	2,33	1,84	1,48	1,42
IKT ja digitehnoloogiad (nt tehisaru, automatiseerimine)	3,04			
*IKT (2021)		1,96		
Organisatsioonikultuur	3,48	2,32	2,08	1,79
Avalikkussuhted	2,56	1,84	1,48	1,42

Märkus: 5-pallisel skaalal, kus 5 – kõige olulisem arendamisvaldkond (prioriteet – pöörasime enim tähelepanu), 4 – oluline arendamisvaldkond (pidasime seda tähtsaks), 3 – nii ja naa (mõtlesime ka sellele, kuid teised valdkonnad olid tähtsamad), 2 – pigem väheoluline, 1 – väheoluline

Psühhosotsiaalsete riskide vähendamise meetmed ettevõttes

Meetmed	Meedet kasutanud ettevõtete osakaal (%)	
	2025	2021
Tööheaolu edendamise juhendid (nt töökiusamise ja ahistamise ennetusmeetmed)	29	
Infomaterjalid töötajatele	38	26
Riskide ja tööheaolu regulaarne hindamine (uuringud, küsitlused)	46	
*Psühhosotsiaalsete riskitegurite uuring/küsitlus töötajate hulgas (2021)		18
Tööheaolu digilahendused (tehisarupõhised tööriistad, nt töökoormuse või stressitaseme jälgimiseks)	5	
Konfidentsiaalne teavitussüsteem	37	
Kontaktisiku/usaldusisiku olemasolu, kelle poole pöörduda	45	31
Koolitused juhtidele psühhosotsiaalsete riskide märkamiseks ja ennetamiseks	17	28
Koolitused kõikidele töötajatele (nt stressi juhtimine, töökiusamise ennetamine)	25	38
Psühholoogiline nõustamine	20	15
*Töökiusamise ennetusstrateegia (2021)		6
*Tööohutuse ja -tervishoiu juhtimise kord (2021)		51
*Tööheaolu tegevuskava (2021)		11

Märkus: 2015. aastal seda küsimust ei küsitud

Ettevõtete osakaal (%), kes on kasutanud või plaanivad kasutada juhtimismeetodeid või -tööriistu

	2025	2021	2015	2010
Protsessid ja ressursid				
Terviklik kvaliteedijuhtimine (Total Quality Management, TQM)	15	21	43	56
Äriprotsesside ümberkorraldus (Business Process Re-engineering, BPR)	8	15	43	64
Võrdlus parimaga (Benchmarking)	29	26	49	54
Tarneahela juhtimine (Supply Chain Management, SCM)	17	16	21	25
Lean-juhtimine (Lean Management)	17			
Otsustamine ja tulemused				
Tasakaalus tulemuskaart (Balanced Scorecard, BSC)	11	12	19	42
Andmepõhine juhtimine (Data-driven management, nt KPI-d, OKR-id, <i>dashboard</i> 'id)	35			
Tehisaru toel otsustamine (AI-supported decision-making, automatiseeritud tööriistad)	14			
*Suurandmete analüüs (2021)		24		
Personal				
Õppiv organisatsioon (Learning Organization)	25	23	45	50
Isejuhtivad meeskonnad (Self-managed teams)	21	22	38	38
Väärtuspõhine juhtimine (Values-based management)	35	35	44	48
<i>Coaching</i> ja mentorlus (Coaching / Mentoring)	32			
*Juhtimis-coaching (2021)		20	29	N/A
Kliendid ja innovatsioon				
Kliendisuhete juhtimine (Customer Relationship Management, CRM)	33	30	42	52
Klienditeekonna analüüs ja kliendikogemuse juhtimine (Customer Journey, Customer Experience Management, CX)	23	26		
Disainmõtlemine (Design Thinking)	19			
Agilne juhtimine (Agile Management, Scrum jt)	15	9		
Innovatsioonijuhtimine (Innovation Management)	16			
Jätkusuutlikkus ja vastutus				
Jätkusuutlik juhtimine, ESG põhimõtete järgimine (Sustainable / ESG Management)	26	17		

Lisa 8. Poliitikakujundajatele ettepanekute aluseks olevad tsitaadid fookusgruppides

Ettepanek	Tsitaadid intervjuudest
1. Toetusmeetmete selgem sihistamine, läbipaistvuse suurendamine	„Mina pooldan seda, et toetused tuleb ära lõpetada“ (tootmisettevõtte juht), „Riik peab kaalust alla võtma.“ (teenindusettevõtte juht), „Meetmed on kurjast ja meetmed juhivad meid valele teele“ (tootmisettevõtte juht), „Mina ei ole siinamaani toetusi võtnud, sellepärast et see bürokraatia järeletsirkus on nii suur“ (tootmisettevõtte juht), „Ma kasutangi täna minu enda mõistes nagu 'puuke', kellele ma maksan selle eest, et nad kirjutaksid ühte sama asja 20 korda ühte toetustaotlusesse“ (teenindusettevõtte juht), „Ma võtan nagu näite USA-st – mingit nagu sellist toetust ei ole seal digitaliseerimiseks või, mingi asja ehitamiseks kuskil, mingite seadmete soetamiseks, onju. Kõik ainult läbi tööjõumaksude käib - lood nii palju töökohti, saad nii palju mitmeks aastaks /maksudelt/ alla.“ (tootmisettevõtte juht)
2. Regulaatiivse ja maksukeskkonna stabiilsuse tagamine, sh rakendada 12-kuulist etteteatamise põhimõtet	„Maksukeskkond: oh, ... minu ettevõtte on projektipõhised selles mõttes, et mul lepingus fikseeritakse hinnad. Täna on see olukord, kus hinnad fikseerisime ennem kui see asi siin keeruliseks läks.“ (teenindusettevõtte juht)
3. Regulaatiivse koormuse vähendamine ja ettevõtete konkurentsivõimet pärssivate regulatsioonide ohjamine	„Kui Euroopa Liidus mingi regulatsioon luuakse, et siis pigem Eesti on selline, kes võtab selle üle täismahus ja siis keerab sinna veel vindi nii-öelda peale. Eks selline ülereguleerimine on kahjuks igapäevane.“ (tootmisettevõtte juht), „Varsti meil on olemas turul eraldi teenus, selleks, mis nii-öelda siis aitab ettevõtetel regulatsioonidega hakkama saada.“ (teenindusettevõtte juht)
4. Ekspordivõimekuse süsteemne arendamine	„Ekspordinõustamised on nagu ikkagi head teenused, et neid ikkagi peaks jätkama.“ (tootmisettevõtte juht)
5. Eesti kui sihtkoha turunduse tugevdamine	„Eesti ametnik on ju ka tavaline Eesti inimene, kes ei ole kõige parem suhtleja ja kes ei ole kõige avatum, aga tegelikult on meil jubedalt vaja selliseid müügimehi. [...] Tegelikult ongi oluline rääkida sellist suurt ja võimast juttu.“ (tootmisettevõtte juht)
6. Juhtimisõppe strateegiline vaade	„Ülikoolid suudavad ju ise selle ära otsustada, et mida vaja on [...] hariduse rahastamine peaks olema.“ (tootmisettevõtte juht), „Peame [...] suutma luua väga paindlikud ja kiiresti muutuvad baasoskused, need peavad olema need, mille peale on võimalik ehitada siis need, neid erioskusi.“ (teenindusettevõtte juht)
7. Täiendõppe ja ümberõppe edendamine	„Seadmed on turul olemas, kliendid on olemas, tooted on olemas, mul pole inimesi, kes suudaks seda käima lüüa ja see käimas hoida.“ (tootmisettevõtte juht)
8. Toetusmeetmete sidumine lisandväärtuse ja tootlikkuse kasvuga	„Meil on sihuke veider arusaam, et /.../ ärme jumala eest seda lille kasta, kes ise juba vähegi suudab püsti seista.“ (teenindusettevõtte juht)
9. Toetada juhtimise süsteemset arendamist ning tugevdada ettevõtete ja ülikoolide koostöövõrgustikke	„Pigem ongi see suhtluse puudus, et meil pole mingeid suhtlusringkondi, me ei saa kuskil kokku, me ei suhtle kohaliku omavalitsusega, kõik on üks.“ (tootmisettevõtte juht)
10. Erialaliitude ja klastrite strateegiline võimestamine	„Et just seda võrgustikku oleks, kellelega lihtsalt vahest istuda ja suhelda ja rääkida ja sealt sünnivad ju mingid ideed ja mõtted.“ (tootmisettevõtte juht), „Me võiksime nende organisatsioonide võimekust kasvatada.“ (teenindusettevõtte juht)

Ettepanek	Tsitaadid intervjuudest
11. Suurendada EIS-i kliendikesksust	„Ma tunnetan dissonantsi arendajate vahel versus kliendid, kes tegelikult soovivad midagi... Et seal on mingisugune tõlk või vahelüli puudu,“ (tootmisettevõtte juht), „Tahaks kummikuid onju, aga ostad allveelaeva.“ (teenindusettevõtte juht)
12. Tehnoloogiajuhtide (CTO) palkamise toetamine	„Kui sul ei ole ettevõttes IT inimest, siis seda [programmi] ongi praktiliselt – ma ei ütle, et võimatu –, aga 80 protsenti juhtudel see tõenäoliselt ei realiseeru. [...] Üheksakümmend protsenti programmist saadakse käima ja siis on need väiksed detailid, mida käima ei saada ja mis kogu selle süsteemi pekki keeravad.“ (tootmisettevõtte juht)
13. Kohalike testimislaborite sertifitseerimise toetamine	„Meil on vaja teha keemiatest. Meil on vaja teha vastupidavustest. Meil on vaja teha tulekindlustest. Ehk et neid me teeme täna kõik välismaal ja need maksavad väga palju raha. Miks see raha ei võiks Eestisse jääda? [...] See paneb mingisugune kolm kuud [...] ja maksame selle ühe testi eest 2000–20 000 eurot.“ (tootmisettevõtte juht)
14. Regionaalsete erinevuste tasandamine	„Viimane näide, Tõrvas, rääkisin just [ettevõtte X-ga], tõi näite, et KredEx küsis isiklikku käendust juurde.“ (tootmisettevõtte juht), „...tundub nagu vana ja leierdatud asi, aga järjest ma satun kohtadesse, kus ei ole korralikku internetiühendust. Ei ole ka nii, et ma võtan öökulli ja pean koosolekut, sest selles ettevõttes ei ole korralikku internetiühendust.“ (tootmisettevõtte juht)
15. Kohaliku ettevõtluskeskkonna strateegiline võimestamine ja omavalitsuste rolli suurendamine	„[Me] ei ole kohaliku omavalitsusega kolm aastat kordagi suhelnud, et keegi ei tunne huvi su vastu, ei käi külas.“ (tootmisettevõtte juht), „Kohalik omavalitsus ütleb, et ettevõtlus on ettevõtjate asi. Ehk siis, et ei saada sellest sünergia olulisusest aru.“ (tootmisettevõtte juht)