

Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2010

Olulisemad tulemused

Maaja Vadi
Milvi Tepp

Tartu Ülikool
Tallinna Tehnikaülikool

Uuringu eesmärgid

- Kaardistada juhtimisalane praktika majandusorganisatsioonides aastatel 2010-2011.
- Anda hinnangud juhtimisvaldkonna tegevustele ning arengutendentsidele, võrrelduna 2005. aasta uuringuga ning rahvusvaheliste suundadega.
- Töötada välja ettepanekud juhtimisalase võimekuse suurendamiseks ja selle kaudu organisatsioonide tegevuse efektiivistamiseks.

Uuringu teostajad

- TÜ: ühispakkujate esindaja
 - Töögrupi juht Maaja Vadi
- TTÜ: ühispakkuja
 - Uurimisgrupi juht Milvi Tepp
- EBS: ühispakkuja
 - Uurimisgrupi juht Tõnu Kaarelson

Uuringu kirjeldus

- Projekt sisaldas järgmisi alamuuringuid:
 - UURING 1: Ettevõtete juhtimispraktikate, arendustegevuste ja -vajaduste kaardistamine.
 - UURING 2: Ettevõtete juhtimispraktikate kvalitatiivne uuring.
 - UURING 3: Haridusasutuste ning koolitus- ja konsultatsioonifirmade tegevus.
 - UURING 4: Teadusuuringud, konverentsid ja muud tegevused.
 - UURING 5: Juhtimisvaldkonna arengud aastatel 2005-2010.

Valim ja kasutatud meetodid

- Veebipõhine ankeetküsitlus: 204 ettevõtet:
 - põllumajandus (5 ettevõtet ehk 2,5% vastajatest);
 - tootmine (54 ettevõtet, 26,5%);
 - teenindus (116 ettevõtet, 56,9% valimist) ning
 - segavaldkond ehk mitmes tegevusharus tegutsevad ettevõtted (11 ettevõtet, 5,4%).
 - Tegevusvaldkonda ei täpsustanud 18 ettevõtet.

Valim ja kasutatud meetodid

- Veebipõhises uuringus osales
 - 67 väikeettevõtet (s.o 32,8% vastanutest);
 - 74 keskmise suurusega ettevõtet (36,3% vastanutest);
 - 43 suurettevõtet 43 (21,1% vastanutest);
 - Ettevõtte suurust ei täpsustanud 20 ettevõtet.

Valim ja kasutatud meetodid

- Intervjuud:
 - 11 Eesti kapitalile kuuluva ettevõtte tippjuhti.
 - Eestis tegutsevate rahvusvaheliste firmade kohalike ettevõtete juhid: 2 fookusgrupi intervjuud (6 juhti), 2 individuaalintervjuud.
 - 1 fookusgrupi intervjuu (3 osalejat) ja 2 individuaalintervjuud koolitus- ja konsultatsioonifirmade esindajatega.
 - 3 fookusgrupi intervjuud ja 1 individuaalintervjuu juhtimisalast tasemeõpet pakkuvates haridusasutustes.

Valim ja kasutatud meetodid

- 26 koolitusfirma kodulehtede analüüs.
- Teadusuuringute, konverentside ja juhtimiskirjanduse metaanalüüs.
- Haridusasutuste õppekavade ja akrediteerimistulemuste analüüs.
- Viimastel aastatel läbiviidud koolitus- ja konsultatsioonituru uuringute analüüs.

Üldhinnang juhtimisele

Positiivsed trendid:

Ettevõtted, kus plaane koostatakse, järgitakse neid ja muudetakse vastavalt vajadustele;

Rahvusvahelistumist oluliseks pidavad ettevõtted pööravad tähelepanu paljudele teistele organisatsioonilistele teguritele;

Organisatsioonikultuuriga seotud positiivne mõju uudsete juhtimisvõtete rakendamiseks.

Problemaatiline:

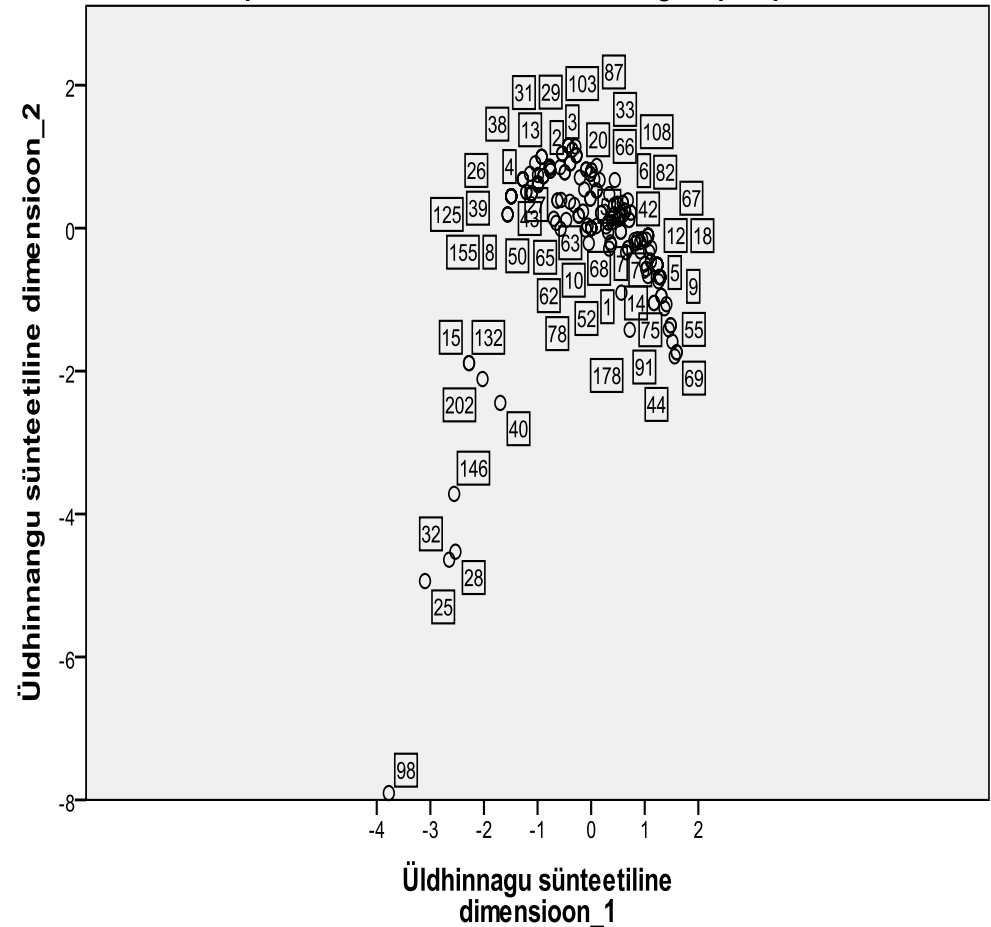
Ettevõtte juhid hindavad oma organisatsiooni ülesehitust paremaks kui uuringu tulemused lubavad järeldada.

Näiteks: kõrge tsentraliseeritus

Juhtimise ühetaolisus

Eesti ettevõtteid juhitakse ühetaoliselt ning vähe pööratakse tähelepanu valdkondlikule eripärale ja ettevõtte suurusele.

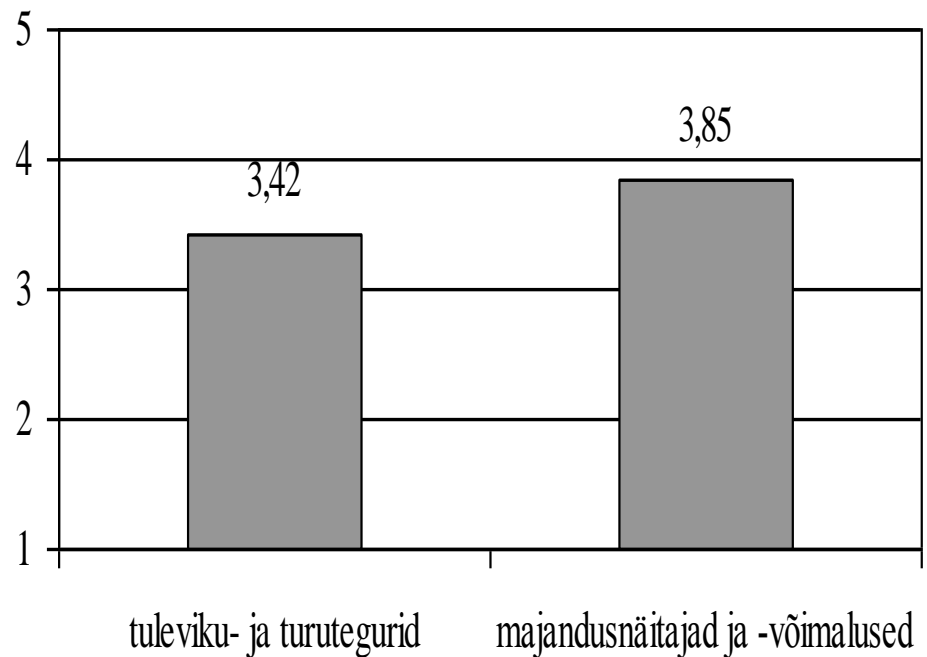
Ettevõtete paiknemine neile antud üldhinnangute perspektiivist



Planeerimise osalised ja sisu

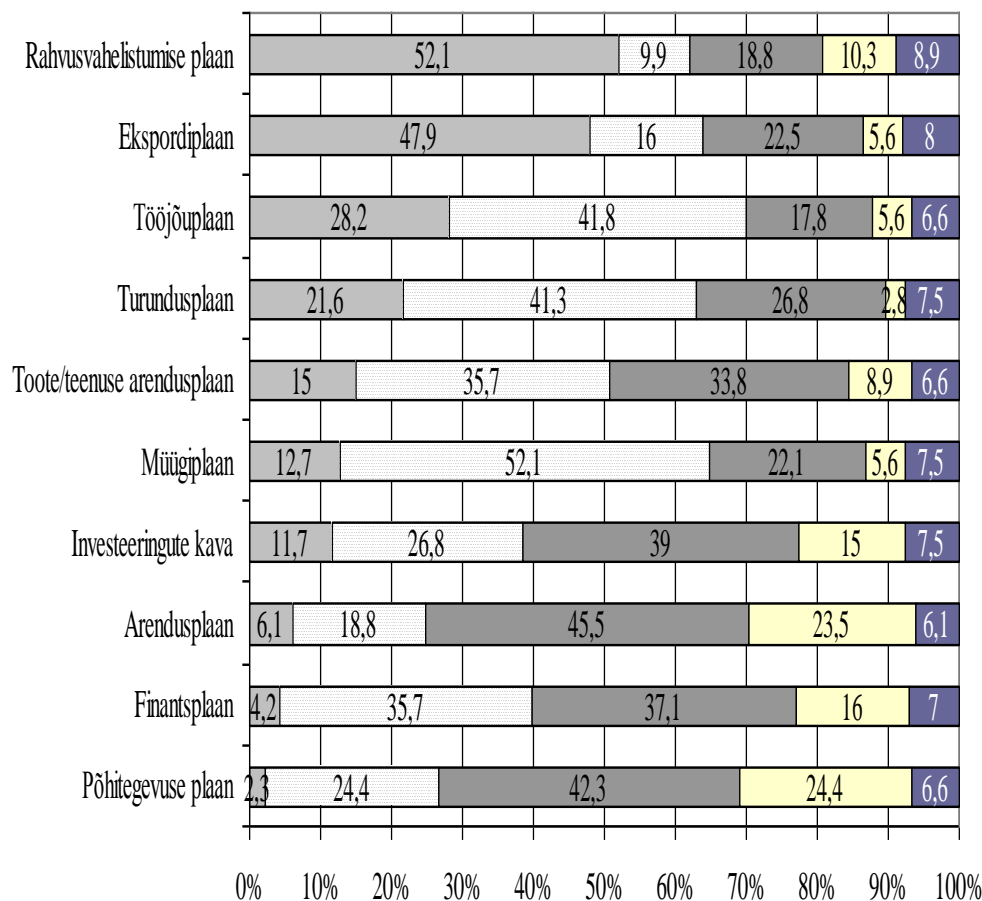
Planeerimisel osalevad valdavalt omanikud ja tippjuhid ning keskjuhte kaasatakse ebapiisavalt

Ettevõtted on teadvustanud planeerimise vajadust, kuid valdavalt tehakse lühiajalisi plaane. Plaanid on seotud eelkõige finantsteguritega ning puudu jääb tulevikuperspektiivist.



Rahvusvahelistumine

Ettevõtete huvi ja ambitsiooni rahvusvahelistumise osas tuleb hinnata tagasihoidlikuks ning see on Eesti tulevikuperspektiive arvestades problemaatiline.

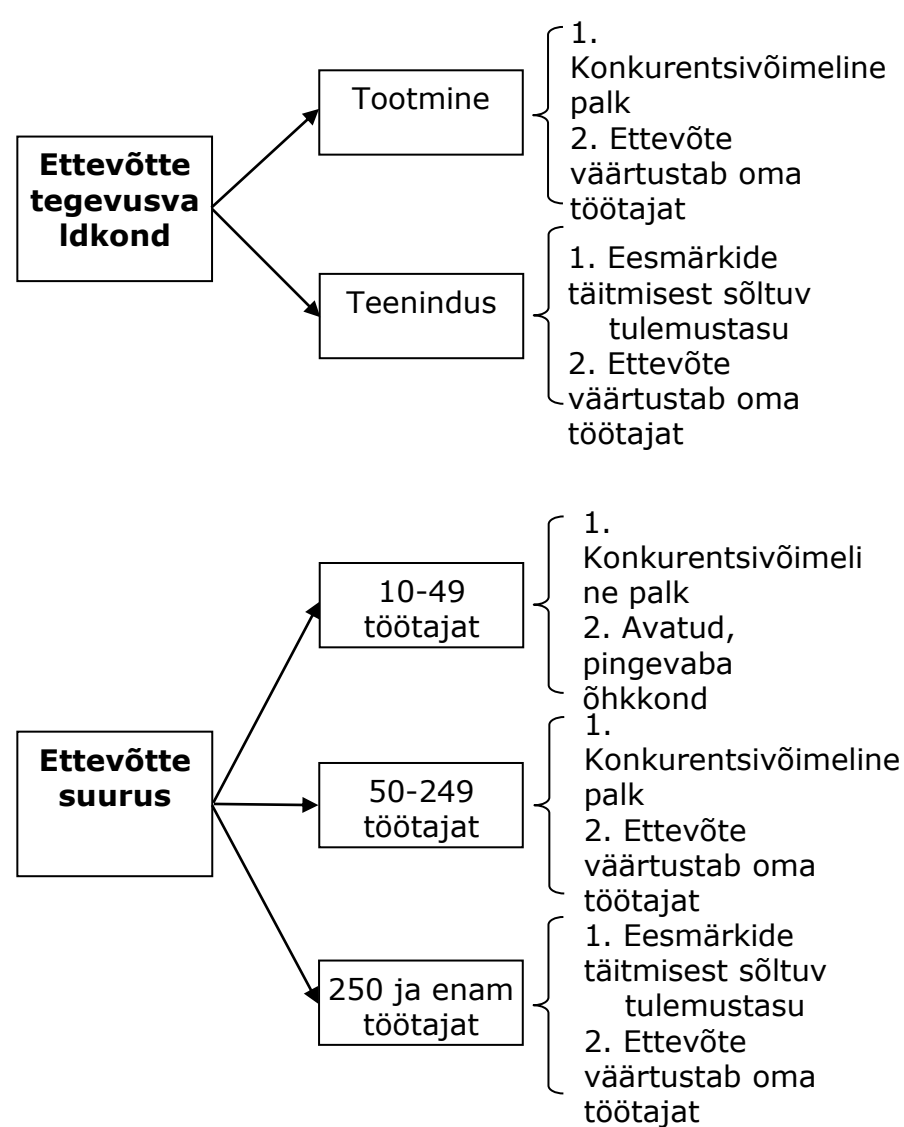


□ plaan puudub □ plaani pikkus kuni 1 aasta ■ plaani pikkus 1-3 a □ plaani pikkus enam kui 3 a ■ vastamata



Mõjutamine ja motiveerimine

Mõjutamise ja motiveerimise juures peetakse oluliseks palga ja tasudega seotud tegureid ning töötajate arengut toetavate vahendite kasutamist on motiveerimisel vähem.



MOTIVEERIMISE VAHENDID

Töö organiseerimine ja kontroll

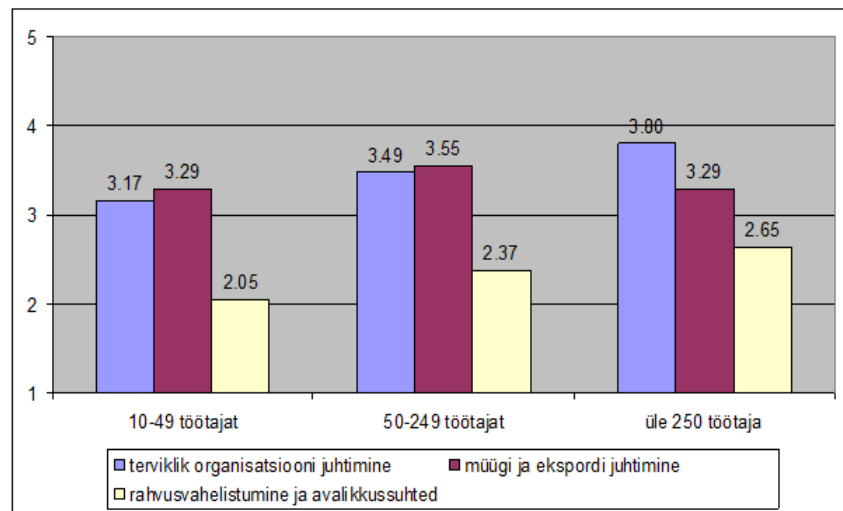
- Töö organiseerimisel rakendatakse valdavalt tavapäraseid töövorme.
- Kontrollimine on formaalse iseloomuga ning järgib ametlikke käsuliine. Peamiselt jälgitakse finants- ja müüginäitajaid.
- Välisomanikega ettevõtetes rakendatakse rohkem omavahel seostatud tulemus- ja tegevusmõõdikuid kui Eesti taustaga ettevõtetes

Arendustegevused

- Ettevõtete arendustegevused on koondunud kolmele suunale:
 - terviklik organisatsiooni juhtimine;
 - müügi ja ekspordi juhtimine;
 - Rahvusvahelistumine ja avalikkussuhted.
- Arendustegevused ei ole teadlikult juhitud üheski nimetatud valdkonnas.

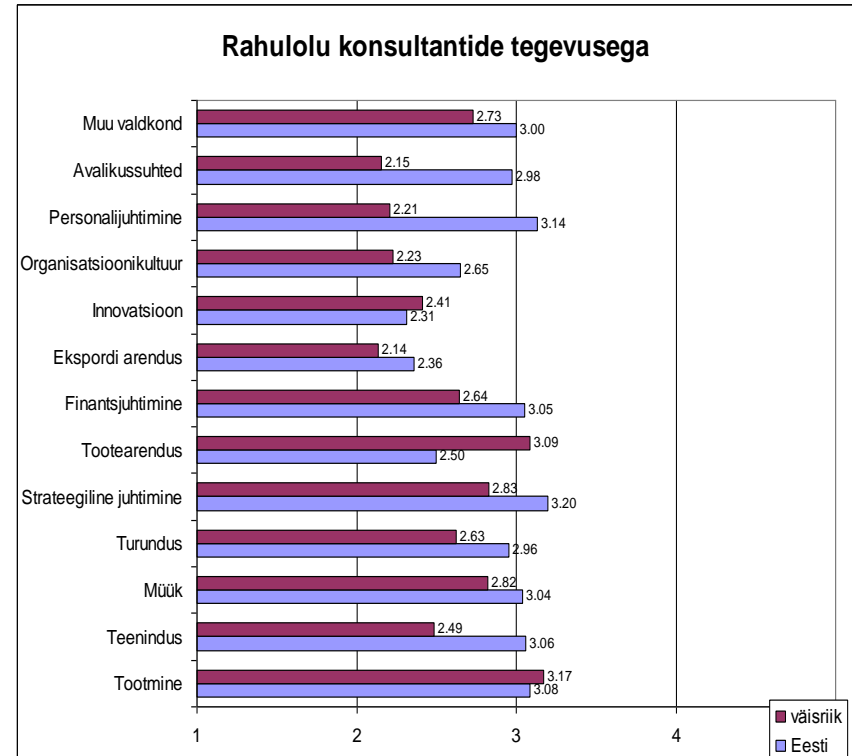
Arendustegevuste fookused on esindatud erineval määral

- Võrdsel määral on panustatud terviklikku organisatsiooni juhtimisse ja müügi ning ekspordi juhtimisse.
- Oluliselt vähem on fookuses olnud rahvusvahelistumise ja avalikkussuhete arendustegevused.



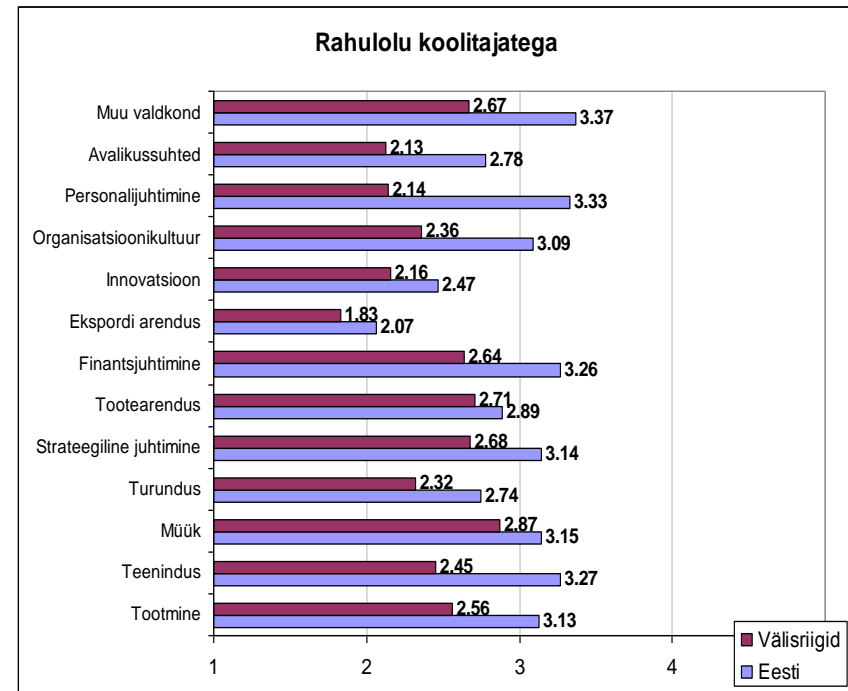
Ettevõtete rahulolu pakutavate arendusteenustega on keskmine

- Eesti konsultantidega ollakse rohkem rahul kui väliskonsultantidega.
- Kõrgeim on rahulolu strateegilise juhtimise ning personalijuhtimise konsultantidega.



Ettevõtete rahulolu pakutavate arendusteenustega on keskmine

- Hinnangud Eesti koolitajatele on kõrgemad kui väliskoolitajatele.
- Enim ollakse rahul personalijuhtimise, teeninduse ja finantsjuhtimise koolitustega.



Ettevõtete nõudlus arendusteenustele

- Nõudlus lähtub pigem võimalustest, mitte vajadustest.
- Nõudluse sisu sõltub domineerivalt konkreetse hetke vajadustest, seos pikemaajaliste eesmärkidega nõrk.
- Oodatakse väga praktilisi, ettevõtte spetsiifikaga seotud teenuseid.
- Nõudlust mõjutab nii kulutundlikkus kui soov oma jõududega hakkama saada.
- Organisatsiooni ja juhtimise arenduse teenuseid kasutavad pigem keskmised ja suured ettevõtted.

Juhtimisalase arendusteenuse pakkumine

- Juhtimisalaseid aineid õpib hinnanguliselt kolmandik üliõpilastest.
 - Õppejõududel üldjuhul nõuetekohane akadeemiline ettevalmistus, kuid praktilisi kogemusi napib.
- Juhtimisalase täiendkoolituse ja konsultatsiooniteenuse pakkumine on killustunud ja kvaliteedilt kõikuv.
- Koolitajate ja konsultantide kompetents Eesti-keskne ja rahvusvaheline kogemus arendajatel madalam kui nende klientidel.

Juhtimisalase arendusteenuse pakkumine

- Koolitus- ja konsultatsioonifirmad suudavad pakkuda vajalikke arendusteenuseid praktiliselt kõigis juhtimise valdkondades.
- Väike turg takistab koolitus- ja konsultatsioonifirmade spetsialiseerumist, nõrk on võimekus seostada arendustegevust ettevõtte spetsiifikaga.
- Rahvusvahelised firmad kasutavad emafirmade eksperte.
- Eesti ettevõtete väiksus ja suhteliselt vähene ambitsioonikus ei survesta pakkujate arengut.

Muutused arendusteenuste pakkumises 2005-2006

- Pakkujate turg on enam killustunud: kasvanud on mikrofirmade arv koolitus- ja konsultatsiooniteenuste pakkujate hulgas.
- Koolitusfirmad on muutunud pigem kliendisuhete hoidjateks (koolitajaid palgal ei ole).

Ühisosa nõudmises ja pakkumises

- Suurenenud on ja jätkab kasvutendentsi pigem sisekoolitus.
 - Võimalus arvestada ettevõtte spetsiifikaga.
- Suurenenud on ja jätkab kasvutendentsi interaktiivsete (aktiivsete) koolitusvormide kasutamine.

2005-2010: mis on muutunud?

Enamus 2005. aasta uuringu probleemidest ja kitsaskohtadest on aktuaalsed ka täna: valdavat osa eelmise uuringu läbiviijate soovitustest ei ole ellu viidud.

Olulisemad ettepanekud

- Vajalikud on koolitused ja konsultatsioonid omanikele.
- Kriitiline on keskjuhtide arendamine.
- Vajalikud on vahetud kokkupuuted “samasse liigasse” kuuluvate ettevõtetega välismaalt, aga ka Eesti sisene kogemuste vahetus.
- Oluline on tekitada sisuline koostöö juhtimisvaldkonnas osalejate (juhid, omanikud, koolitus- ja konsultatsiooniteenuste pakkujad, haridusasutused) vahel.

Täname kuulamast!

Lisainfo: milvi.tepp@ttu.ee
maaja.vadi@ut.ee

