

ÕPPIVA ORGANISATSIOONI KONTSEPTSIOONI RAKENDAMINE MIKRO- JA VÄIKEETTEVÕTETE NÄITEL

Maret Ahonen
Merike Kaseorg
Tartu Ülikool

Märksõnad: õppiv organisatsioon, mikro- ja väikeettevõtte, meeskonnatöö

Sissejuhatus

Tugevnevad konkurentsitingimused, tehnoloogiate kasutuselevõtt, kvaliteedinõuete ja klientide nõudmiste pidev kasv on tekitanud olukorra, mis nõuab ettevõtjatelt jätkusuutlikkuse tagamisel uusi juhtimisalaseid teadmisi ja toimetulekuoskusi. Liikudes teadmistepõhise majanduse suunas on äärmiselt oluline, et mikro- ja väikeettevõtetel (Eestis üle 90%) on pädevused, mis võimaldavad neil vastata efektiivsemalt keskkonnas toimuvatele muutustele, kindlustades seeläbi oma konkurentsieelise.

Tänast Eesti ettevõtlust iseloomustab rahvusvaheline konkurents, tööjõu vaba liikumine, oskustööliste ja tippspetsialistide puudus ning madal tootlikkus (Eesti Ettevõtluspoliitika 2007–2013). Nimetatud tingimustes on oluline, et samaaegselt tootlikkuse tõusu tagavate meetmete kasutuselevõtule pöörataks tähelepanu personali ja organisatsiooni arengule ning kaasaegsete juhtimispõhimõtete levikule väikeettevõtjate hulgas.

Organisatsiooni arengu võtmeküsimuseks on autorite arvates saamas juhi oskus rakendada tänaste äriliste eesmärkide saavutamisel õppiva organisatsiooni mõtteviisil põhinevat juhtimist. Kuigi puudub üheselt mõistetav definitsioon, jagavad artikli autorid Senge (1990) ja DeGeus'i (1999) seisukohta, et õppiva organisatsiooni põhimõtetest lähtuv juhtimine tagab ainuomase konkurentsieelise, mis säilib ka üksikute töötajate lahkumisel. Õppivale organisatsioonile on omane lisaks võimaluste ja ohtude äratundmisele reageerida enda muutmisega, jäädes samal ajal atraktiivseks töötajaile ja kasumit teenivaks omanikele. Sweringa ja Wierdsma (1992) leiavad, et mikro- ja väikeettevõtted saavad võrreldes suurtega end hõlpsamini õppivaks organisatsiooniks kujundada, kuna nende struktuurid on enamasti paindlikud.

Artiklis antakse ülevaade õppiva organisatsiooni teoreetilistest lähtekohtadest ja olulisematest definitsioonidest ning keskendutakse mikro- ja väikeettevõtete eripärast lähtuvatele soodsatele ning takistavatele teguritele õppiva organisatsiooni idee rakendamisel.

Ettevõtete juhid vajavad otsuste langetamiseks ja organisatsiooni jätkusuutlikkuse hindamiseks mitmesugust teavet. Üheks teabeallikaks organisatsiooni üldise arenguvõime määramisel on töötajate arusaamad õppiva organisatsiooni tunnuste esinemise kohta oma töökeskkonnas. Seni Eestis läbi viidud uuringud on keskendunud organisatsioonilise õppimise indikaatorite väljaselgitamisele juhtide hulgas (Alas 2002) ja õppiva organisatsiooni tunnuste esinemisele kooliorganisatsioonides (Mets, Torokof 2007). Kuna mikro- ja väikeettevõtete töötajate arusaamu õppiva organisatsiooni kontekstis on Eestis vähe uuritud ja samuti on vähe sobilikke mudeleid üldistuste tegemiseks, siis töötasid autorid välja kuuest õppiva organisatsiooni tunnusest koosneva mudeli, tuginedes enamasti De Geus, Garvin, Senge, Pedeler jt ning Watkins ja Marsick käsitlustele.

Autorid viisid 11.2006–02.2007 läbi küsitluse, mille eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas erinevate ettevõtete esindajad mõistavad õppivat organisatsiooni. Antud uuringu põhjal saab teha üldistusi autorite poolt koostatud õppiva organisatsiooni mudeli tunnuste (visioon ja strateegia kujundamine, info liikumine, õpisuutlikkuse kujundamine, meeskonnatöö, inimesed ja muudatused) tegelikkuses

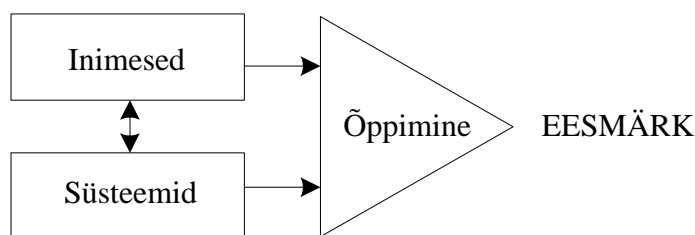
realiseerumise kohta mikro- ja väikeettevõtete näitel ja anda organisatsiooni arendamisalaseid soovitusi juhtidele.

Õppiva organisatsiooni teoreetilised lähtekohad

Õppiva organisatsiooni mõiste on tulnud kasutusele samaaegselt elukestva õppe mõistega ning mõlemad väärtustavad õppimist kui katkematut protsessi. Õppiva organisatsiooni kohta on mitmeid käsitlusi ja tänaseni puudub mõistel üheselt arusaadav määratlus. Osa uurijaid (DiBella, Nevis 1995) on seisukohal, et õppimine toimub igas organisatsioonis, kuid mõned neist on lihtsalt edukamad, teised (Senge 1990; Pedler jt 1991; Garvin 1993) peavad olulisemaks teatud tunnuste või tingimuste olemasolu. Üheks soodustavaks faktoriks õppiva keskkonna kujundamisel peetakse (Senge 1990; Pedler jt 1991; Handy 2000) paindlikku struktuuri, mis võimaldab töötajate kaasamist otsustamisse. Handy (2000) leiab, et: “üksnes ise otsuseid langetades saavad inimesed tõeliselt vabaks ja arenevad ning läbi muudatuste areneb ka keskkond”.

Õppiva organisatsiooni käsitluste keskpunktis on enamasti normatiivne mudel, mis esindab tulevikunägemust ideaalsest organisatsioonist. Sellest lähtuvalt tuleb juhtidel organisatsioonilise õppimisprotsessi edukuse suurendamise eesmärgil kujundada sobiv keskkond organisatsiooniseste süsteemide tulemuslikkuse määratlemise ja nende pideva parendamise kaudu. Viimast mõtet toetab arusaam, mille kohaselt suur osa kõigist organisatsiooni probleemidest tulenevad süsteemidest, protsessidest ja meetoditest, mitte aga töötajatest. Personal annab oma parima, kuid põhjuseks on küündimatu või valesti toimiv süsteem (Scholtes 2001). Samavõrd oluliseks peetakse ka individuaalse õppija osatähtsust. Näiteks Mumford (1994) väidab, et õppiv organisatsioon sõltub täielikult õppivate inimeste oskustest, hoiakutest ja pühendumisest ning Senge (1999) kohaselt peavad õppiva organisatsiooni kõik liikmed sh ka juhid õppima aru saama, et probleeme ei tekita “keegi teine”, vaid nende enda tegevus.

Autorid järeldavad, et õppimisvõime suurendamise ja organisatsiooni jätkusuutlikkuse seisukohalt on oluline mõista süsteemide ning inimeste vastastikust koostoimet püstitatud eesmärkide kontekstis (vt joonis 1).



Joonis 1. Õppiva organisatsiooni põhialused (Scholtes 2001 põhjal autorite koostatud).

Parima lähenemisviisi otsingud õppiva organisatsiooni kujundamisel on seotud erinevate eesmärkidega. Üheks eesmärgiks on kujundada töökohal inspireeriv ja elukestvat õppimist tagav filosoofia, mis innustaks töötajaid maksimaalselt kasutama oma ressursse. Teised jälle peavad oluliseks traditsioonilise “õpi ja muutu” lähenemisviisi asendamist holistliku – töötajaid kaasava terviklikku arengut käsitleva lähenemisviisiga (Cervero 1992). Kolmandad näevad kesket tähendust staatiliste hierarhiate kaotamisel ja paindlikkuse suurendamisel.

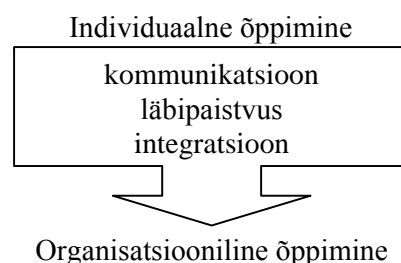
Eri lähenemisviiside läbivaks teemaks on, et õppivas organisatsioonis on loodud tingimused, kus töötajad end ise motiveerivad, kuna tajuvad organisatsiooni mikrokliimas oma oskuste väärtustamist ja arengu soodustamist. Nad on kaasatud ettevõtte tuleviku kujundamise, strateegia väljatöötamise ja tulemuste hindamise protsessi. Neil on head meeskonnatöö oskused, mille hulka

kuuluvad näiteks erimeelsuste lahendamise, vigadest õppimise ja konstruktiivse tagasiside andmise oskused. Organisatsiooni kõiki liikmeid seob selge kommunikatsioon, mis muudab iga indiviidi oluliseks osaks süsteemis ja ühiselt saavutatud tulemused on kõrged, kuna töötajad teadvustavad edu saavutamisel seotust tervikuga (Allen 1996; Watkins, Marsick 1996). Sarnast seisukohta jagab ka organisatsioonilise täiuslikkuse filosoofia, millest juhindub terviklik kvaliteedijuhtimine ja mida peetakse õppiva organisatsiooni allikaks (Senge 1999).

Õppiv organisatsioon hangib pidevalt uut informatsiooni klientidelt, väliskeskkonnast ja oma protsessidest ning kasutab seda teavet reageerimaks uutele ideedele. Pidev õppimine väljendub olemasolevate tehnikate, meetodite ja tehnoloogiate eesmärgipärasel uuendamises. Klientide vajaduste muutumisel suudetakse end kiiresti kohandada ja toime tulla uue, muutunud olukorraga. Muutuste kontekstis eristuvad õppivad organisatsioonid oma suhtumise poolest vigadesse ja eksimustesse. Kuigi vead võivad olla seotud kõrge hinnaga, peetakse neid protsessi loomulikuks osaks, kuna nad pakuvad väärtuslikku õppimise kogemust (Nonaka, Takeuchi 1995). Vealukorra tagajärjel võivad kerkida esile efektiivsust pärssivad puudused, mis vajavad tuleviku seisukohalt kohest tähelepanu.

Selgema ülevaate saamiseks õppivast organisatsioonist kui ideaalsest organisatsioonitüübist valisid autorid mõned definitsioonid esitatuna lisa 1. Lisaks erinevatele määratlustele (Senge 1990; Pedler jt 1991; Garvin 1993; DiBella, Nevis 1995) on püütud õppiva organisatsiooni kujunemise tingimusi kirjeldada neile omaste tunnuste kaudu, millest sagedamini mainitakse süsteemset lähenemist probleemidele, töötajate kaasatust visiooni ja strateegia kujundamise protsessi, teadmiste jagamist, keskkonna jälgimist, avatud ning koostööd ergutavat suhtlemist, eriarvamuste aktsepteerimist, vigadest õppimist ja muutustega toimetulekut ning õppimist soodustavat sisekliimat. Senge (1990) käsitluse kohaselt toetub õppiv organisatsioon viiele dimensioonile: isiklik meisterlikkus, mõttemudelid, ühise visiooni loomine, meeskondlik õppimine ja süsteemne mõtlemine. Iseäranis tähtsaks peab Senge (1990) süsteemse mõtlemise võimet, nimetades seda õppiva organisatsiooni nurgakiviks.

Siduvaks elemendiks on läbipaistev kommunikatsioon ja toimingud, mis võimaldavad kõigil organisatsiooni liikmetel olla vajalikul määral informeeritud ning avaldada omi mõtteid toimiva kohta ja saada sobival viisil tagasisidet. Probst ja Büchel (1997) peavad individuaalse õppimise muutumisel organisatsiooniliseks eriti oluliseks läbipaistvat kommunikatsiooni (vt joonis 2). Tõhus kommunikatsioon kätkeb endas organisatsiooni liikmete omavahelisi suhteid ja koostööoskusi, kusjuures teadmiste edasiarendamise viis peab säilima ka pärast indiviidi lahkumist. Seega järeldavad autorid, et õppivad organisatsioonid integreerivad saadud teadmised ja kogemused oma poliitikasse ning igapäevastesse tegevustesse selge kommunikatsiooni kaudu.



Joonis 2. Individuaalse õppimise kujunemine organisatsiooniliseks õppimiseks (autorite koostatud Probst, Büchel 1997 põhjal Alas 2002 vahendusel).

Õppivaid organisatsioone iseloomustab ka pideva teeloleku väärtustamine kohalejõudmise asemel. Välis- ja sisekeskkonnast tulenevate ajendite tõttu suudetakse olla pidevas muutumises ning arengus,

misläbi suurendatakse kehtvalt oma võimekust olla kooskõlas nii iseenda kui ka laiema keskkonnaga.

On keeruline leida ühte ja kõigile sobivat arengu mudelit ning samavõrd keeruline on ka mõõta õppiva organisatsiooni toimetehhanisme. Watkins ja Marsick (2003) toovad esile, et õppiva organisatsiooni dimensioone tuleb analüüsida kolmel tasandil: indiviidi, meeskonna ja organisatsiooni tasand ning mitmed uurijad (Pedler jt 1991; Marsick, Watkins 1996; Lähteenmäki jt 1999; Moilanen 2001) on loonud õppiva organisatsiooni tunnustel põhinevaid diagnostilisi mudeleid.

Õppiva organisatsiooni rakendamist soodustavad ja takistavad tegurid väikeettevõtetes

Mikro- ja väikeettevõtetel on õppiva organisatsiooni mõtteviisil põhineva juhtimise rakendamisel rida eeliseid: väiksearvuline ja sageli mitmekülgsete oskustega töötajaskond, vahetud kommunikatsioonikanalid, paindlikkus ja kiirus otsuste tegemisel. Mida väiksem töötajate arv, seda lihtsam on juhil/omanikul neid tundma õppida. Väiksearvuline töötajaskond on õppiva organisatsiooni seiskohalt ettevõtete eeliseks, kuna tõenäosus kaasata kogu töötajaskond visiooni ja strateegia kujundamise protsessi on suurem ning selle protsessi juhtimine hõlpsam. Samuti on väikestes gruppides lihtsam arendada usalduslikke suhteid, õppida tundma töötajate motivatsioonisuundi ja arenguperspektiive ning anda ja saada vahetut tagasisidet käitumise ja/või ülesande soorituse kohta. Mitte vähem oluline pole ka fakt, et väikesed grupid on hea kasvupinnas meeskonnatöö elluviimiseks. Meeskonnatöö võtmevaldkonnad on Chang (1994) järgi efektiivne suhtlemine, aktiivne kuulamine, üksteisemõistmine, konfliktide lahendamise võime, meeskonnaliikmete mitmekesisus ja kokkusobivus ning motiveeritud õhkkonna saavutamine. Meeskonnatöö, mis põhineb liikmete koostöötahtel ning vastastikusel ja individuaalsel vastutusel ühiselt püstitatud eesmärgi saavutamise eest, on kesksel kohal ka õppivas organisatsioonis. Mikro- ja väikeettevõtete eeliseks on, et probleemid nõuavad kohest lahendamist ja sageli meeskondlikus koostöös vahetut tekkepõhjuste otsimist, protsesside ja/või suhtlemise ning suhtumise korrigeerimist. Töötajaid motiveerivad aga eri ajendid ja see nõuab individuaalset lähenemist, milleks puuduvad nii mikro- ja väikeettevõtjail kui ka töötajail sageli aeg ning ressursid.

Mikro- ja väikeettevõtetele on iseloomulik, et ressursside efektiivsema kasutamise eesmärgil tegelevad töötajad sageli erinevate tööoperatsioonidega, puutudes kokku eri töövaldkondadega. Selle protsessi käigus suurenevad oskused ja kvalifikatsioon. Töötajate roteerimine erinevate töökohtade vahel võimaldab vältida rutiini, leida igale indiviidile tema pädevuste piires sobiva arenguruumi ja teisalt kinnistub personali arusaam ettevõttest kui tervikust. Terviklikkus ja süsteemne mõtlemine on õppiva organisatsiooni mõtteviisi peamiseks lähtekohaks. Allen (1996) leiab, et õppides tegema töid, mis pole otseselt seotud ametirolliga, arendab töötaja oskusi, mis võimaldavad tal paremini toime tulla nii väliskeskkonna kui ka organisatsioonisiseste kiirete muutustega.

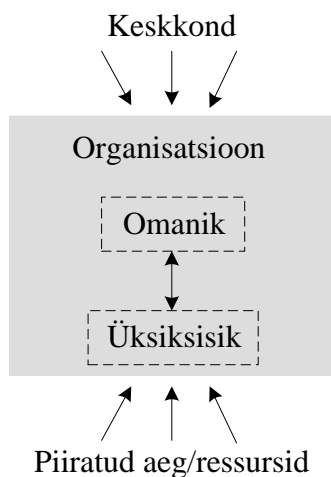
Kuna väikeettevõtete juhtimises on vähem bürokraatiat, on otsustamine kiire. Kommunikatsiooni osas on mikro- ja väikeettevõtete eelis kiire ning tõhus sisesuhtlus ja informatiivne sidevõrk, puudusteks aga aja- ning rahanappus, mis ei võimalda saada osa uuematest teaduslikest ja tehnilistest lähenemisviisidest.

Lisaks soodustavatele teguritele on ka rida takistavaid tegureid, mis muudavad uute mõtteviiside ning oskuste omandamise mikro- ja väikeettevõtetes keeruliseks. Väikeettevõtted on sageli olukorras, kus neil tuleb teha väliskeskkonna muutustest või suurettevõtete võimukast käitumisest tulenevaid pealesunnitud organisatsioonilisi muudatusi, mis avaldavad negatiivset mõju nende õppimisprotsessi dünaamikale. Seetõttu tegeldakse neis enamasti vahetu ja kohanduva õppimisega (Lawless jt 2000). Senge (1990) nimetab seesugust õppimist elushoidvaks õppimiseks (ing k *survival learning*) ning on seisukohal, et see on väga tähtis kestvuse tähenduses, ent õppiv

organisatsioon suudab ühendada kohaneva ning genereeriva õppimise (ing k *generative learning*), mille käigus suurendatakse oma võimet midagi luua. Kirjeldatud tingimuste mõjul tuleb mikro- ja väikeettevõtetel pidevalt katkestada endi poolt loodud arenguprotsessi, pöörates oma energia nn “kriisikolletele”, mis on ellujäämise seisukohalt sageli olulisemad.

Takistavaks teguriks õppiva organisatsiooni mõtteviisi rakendamisel võib olla ka mikro- ja väikeettevõtteid sageli iseloomustav omanikukeskne (Smallbone, Wyr 1994) või isiklikel suhetel baseeruv organisatsioonikultuur (Scase, Goffee 1987) ning tugevalt juhi/omaniku soovitatavate eesmärkidega seotud strateegia. Lisaks eelnevale peetakse takistuseks ka mikro- ja väikeettevõtetele omast lihtsat struktuuri (Mintzberg jt 1998) ning sellest tulenevat lamedat organisatsiooni juhtimise skeemi, kus otsustuspädevus on ainult omanikul/juhil ja kus otsuste tegemise protsess on pigem intuiitivne ning vähem formaalsetel mudelitel põhinev. Mikro- ja väikeettevõtte juht omab otsest võimu mõjutada kõikide töögruppide poolt tehtavaid otsuseid ja seega lasub vastutus organisatsioonilise õppimise eest enamasti juhil. Smallbone ja Wyr (2000) kohaselt on kõige edukamad need mikro- ja väikeettevõtted, mille juhid/omanikud on õppimist õppinud ehk teadvustanud õppimise protsessi seaduspärasused ja suudavad eestvedamise kaudu innustada personali.

Kokkuvõtteks, takistusi ja soodustavaid faktoreid õppiva organisatsiooni käsitlese rakendumisel, võib leida järgmisel vastastikkum mõju omavatel tasanditel: üksikisik, omanik, organisatsioon, väliskeskkond ning piiratud aeg ja muud ressursid (vt joonis 3).



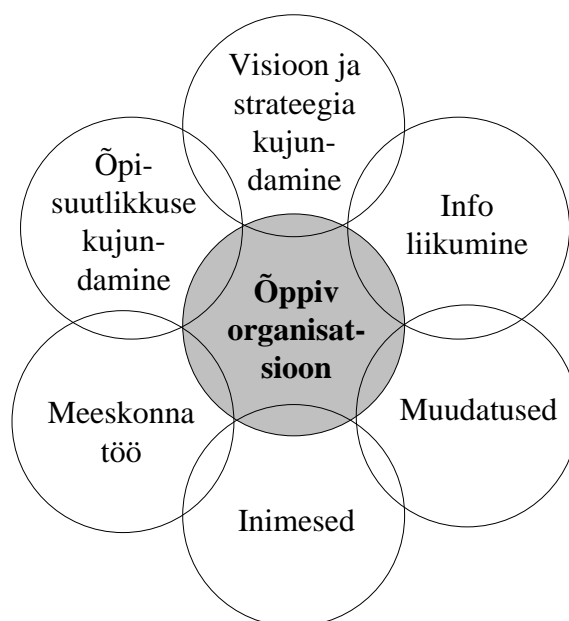
Joonis 3. Õppiva organisatsiooni rakendamise tasandid väikeettevõtetes (autorite koostatud).

Samuti võib nõustuda seisukohaga, et mikro- ja väikeettevõtetes toimub õppimine enamasti katseeksituse, probleemide avastamise ja lahendamise (Deakins, Freel 1998), eksperimenteerimise ning vigade tegemise (Gibb 1997), edu ja tagasilöökidest õppimise kaudu (Reuber, Fischer 1993). Märkimisväärselt tähtis roll on sealjuures ka individuaalsel õppimisel.

Uurimuse korraldus, meetod ja tulemused

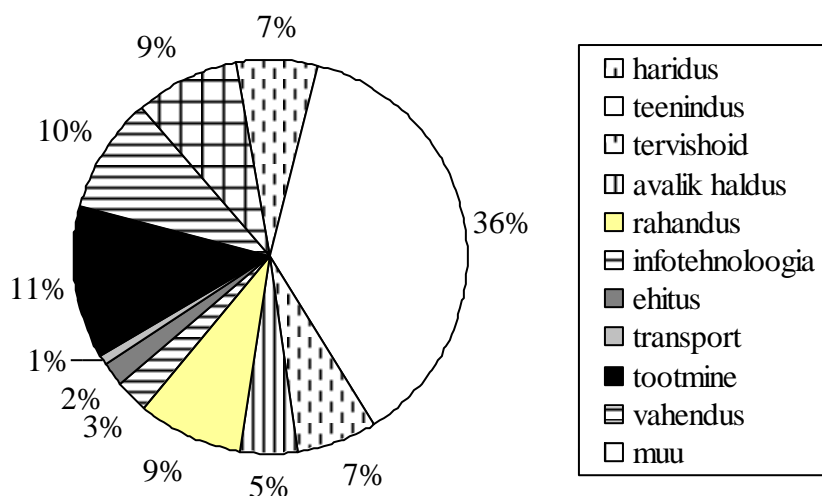
Õppiva organisatsiooni mõistmise alase küsitluse läbiviimiseks koondasid autorid mudelisse sellealases teoreetilisest kirjandusest enam kajastamist leidnud kuus tunnust (vt joonis 4). Tunnustele lisati autorite selgitusena antud tunnust iseloomustavate märksõnade loetelu ja lühiselgitus. Iga tunnuse kohta koostati kuus väidet (vt lisa 2), mis anti ülevaatomiseks ja korrigeerimiseks juhtimise teoreetikutele ning praktikutele.

Vastamisel paluti küsitletavatel avaldada arvamust 5-pallisel Likerti skaalal: 5 – täielikult nõus, 4 – pigem nõus, 3 – raske öelda, 2 – pigem mitte nõus või 1 – ei ole üldse nõus. Järgnevalt teostati pilootuuring, mille tulemusel korrastati osaliselt väidete sõnastust. Väidete bloki järel oli kaheksa sotsiaal-demograafilist küsimust.



Joonis 4. Õppiva organisatsiooni mudel (autorite koostatud).

Esmane küsitlus toimus 13.11.2006–16.11.2006 e-maili teel, kus saadeti juhuvaliku põhjal 200 ankeeti. 2006. a novembris-detsembris küsitleti TÜ majandusteaduskonna Avatud Ülikooli üliõpilasi ja ärijuhtimise intensiivkursusel osalejaid ning november 2006 – veebruar 2007 mitme perefirma, mikro- ja väikeettevõtte töötajaid. Kogutud andmete (ankeetide koguarv 265) töötlemiseks kasutasid autorid programmi *MS Excel 2003*. Käesoleva artikli raames analüüsitakse vaid mikro- ja väikeettevõtteid (130 vastanut, sh 35,3% mikro- ja 64,7% väikeettevõtteid) puudutavat infot. Selle valimi lühiiseloostusena võib märkida, et enamus vastajatest olid kõrgharidusega (51%), töötasid spetsialisti (29,6%) või vahetu töötajana (27,8%) ja tööstaažiga 2–5 aastat (41,7%). Järgneval joonisel 5 on toodud vastanute tegevusalad.



Joonis 5. Küsitluse vastustes kajastatud tegevusalad (sama osakaaluga tegevusalad on toodud sama mustriga).

Küsitlusankeedis toodud 40 väite põhjal koostasid autorid Pearsoni korrelatsiooni. Kuna tugeva korrelatsioonilise seosega väiteid oli palju, siis selekteeriti välja korrelatsioonid alates $r = 0,40$ ($p < 0,01$) (Borowditch, Buono 1997).

Vaadeldes mudelis esitatud tunnuste gruppide omavahelisi seoseid, ilmnis enim tugevaid korrelatsioone (16) gruppide info liikumine ja õpisuutlikkuse kujundamine vahel. Järgnesid grupid visioon ja strateegia ning info liikumine (15 seost) ja võrdselt 14 seosega kolm gruppi:

- visioon ja strateegia ning õpisuutlikkuse kujundamine;
- visioon ja strateegia ning muudatused;
- õpisuutlikkuse kujundamine ning muudatused,

mistõttu artiklis pööratakse suuremat tähelepanu nende gruppide seostele väikeettevõtte tegevusvaldkonna, vastaja ametikoha, hariduse ja tööstaažiga.

Järgnevalt tuuakse viis kõige tugevama omavahelise seosega väidet:

- (0,67) väidete “minu organisatsioon on konkurentsivõimeline” ja “minu organisatsioonis suhtutakse muudatustesse kui arenguvõimalustesse” vahel;
- (0,66) väidete “minu organisatsioonis suhtutakse muudatustesse kui arenguvõimalustesse” ja “minu organisatsioonis ollakse valmis muutma arengut takistavaid tegureid” vahel;
- (0,65) väidetel “minu organisatsioonis julgustatakse töötajaid tegema parendusettepanekuid” ja “minu organisatsioonis rakendatakse võimalusel töötajate parendusettepanekuid”;
- (0,63) väidetel “minu organisatsioonis ollakse valmis muutma arengut takistavaid reegleid” ja “minu organisatsioonis rakendatakse võimalusel töötajate parendusettepanekuid” ja;
- (0,60) väidete “minu organisatsioonis toimuvad regulaarsed tegevuskavade ülevaatused ja hindamised” ja “minu organisatsioonis viiakse läbi tagasiside küsitlusi töötaja hulgas” vahel.

Kui vaadata positiivseid vastuseid tegevusvaldkondade kaupa, siis ilmnis järgnev.

Teenindusvaldkonnas olid kõik positiivsed vastused (100%) väidetel “mul on piisavalt teavet, et täita oma tööülesandeid” ja “tunnustan töökaaslaste saavutusi” ja peaaegu kõik positiivsed (v.a üks vastus “raske öelda”) “minu organisatsiooni liikmed jagavad oma kogemusi ja teadmisi organisatsiooni sees” ning “suhtun oma ebaõnnestumistesse kui võimalusse vigadest õppida”.

Tootmisvaldkonnas olid kõik positiivsed vastused väidetel “suhtun oma ebaõnnestumistesse kui võimalusse vigadest õppida” ja “tunnustan töökaaslaste saavutusi”. Negatiivsed vastused olid ülekaalus väidetel “minu organisatsioonis viiakse läbi tagasiside küsitlusi koostööpartnerite hulgas” ja “minu organisatsiooni liikmed jagavad oma kogemusi ja teadmisi väljaspool oma organisatsiooni”.

Kõrgema haridusega vastajate positiivsed vastused langesid osaliselt kokku teeninduse kategooria väidetega: “saan vajadusel hõlpsasti teavitada organisatsiooni võtmefiguure positiivsetest sündmustest oma töövaldkonnas” ja “minu organisatsioon on konkurentsivõimeline” ning negatiivsed vastused olid ülekaalus väitel “minu organisatsioonis viiakse läbi tagasiside küsitlusi koostööpartnerite hulgas”. Keskharidusega vastanute hulgas puudusid ainult positiivselt vastatud väited.

Kuni ühe aastase tööstaažiga vastanute kõik positiivsed vastused olid väitel “tunnustan töökaaslaste saavutusi”, teistel staažikategooriatel puudusid ainult positiivselt vastatud väited.

Kui tegevusvaldkonna, hariduse ja tööstaaži järgi negatiivsete vastuste ülekaal kõigil väidetel puudub, siis ametialade lõikes ilmnis enam erisusi. Ametialaselt olid juhtide negatiivsed vastused

ülekaalus väidetele “minu organisatsioonis viiakse läbi tagasiside küsitlusi koostööpartnerite hulgas” ja “minu organisatsiooni motivatsioonisüsteem soodustab minu enesearendamist”. Samas vastasid juhid ainult positiivselt kuuele väitele.

Keskastme juhtide negatiivsed vastused olid samuti ülekaalus samade väidete puhul “minu organisatsioonis viiakse läbi tagasiside küsitlusi koostööpartnerite hulgas” ja “minu organisatsiooni motivatsioonisüsteem soodustab minu enesearendamist”. Lisaks veel “minu organisatsioonis toimuvad regulaarsed tegevuskavade ülevaatused ja hindamised”, “minu organisatsioonis viiakse läbi tagasiside küsitlusi töötajate hulgas”. Raske öelda vastuseid oli neil enim väidetele “minu kaastöötajad aktsepteerivad eriarvamusi” ja “minu kaastöötajate vahel on usalduslikud suhted”.

Spetsialistid: negatiivsed vastused olid ülekaalus väidete puhul “olen kaasatud oma organisatsiooni otsustamisprotsessidesse”, “minu organisatsioonis viiakse läbi tagasiside küsitlusi koostööpartnerite hulgas” ja “minu organisatsiooni liikmed jagavad oma kogemusi ja teadmisi väljaspool oma organisatsiooni”. Raske öelda vastuseid oli neil enim väitele “mul on aega oma elu eesmärkide üle järelemõtlemiseks”.

Vahetud töötajad: negatiivsed vastused olid ülekaalus väidete puhul “olen kaasatud oma organisatsiooni otsustamisprotsessidesse” ja “minu organisatsiooni liikmed jagavad oma kogemusi ja teadmisi väljaspool oma organisatsiooni”. Kõik positiivsed vastused olid väidetele “suhtun oma ebaõnnestumistesse kui võimalusse vigadest õppida” ja “tunnustan töökaaslaste saavutusi”.

Kõigi ametikategooriate lõikes oli palju raske öelda vastuseid väidetele “töölalastes suhetes on tähelepanu keskmes üksteise maksimaalne nn “ekspluateerimine”” ja “minu organisatsioonis viiakse läbi muutusi ainult äärmisel vajadusel”.

Kõige enam oli positiivseid vastuseid väitele “tunnustan töökaaslaste saavutusi” (114 vastajat), “raske öelda” vastuste koguarv oli suurim väitele “töölalastes suhetes on tähelepanu keskmes üksteise maksimaalne nn “ekspluateerimine”” (42 vastajat). Negatiivsete vastuste (“pigem mitte nõus” ja “ei ole üldse nõus”) koguarv oli suurim väitele “minu organisatsioonis viiakse läbi tagasiside küsitlusi koostööpartnerite hulgas” (39 vastajat).

Diskussioon ja järeldused

Kõigile küsitluses toodud väidetele antud vastuste hulgas oli ülekaal positiivsete vastuste seas, mis näitab, et enamus vastajatest tajub oma töökeskkonnas õppiva organisatsiooni tunnuseid. Kuna enim tugevaid korrelatsioone ilmnes gruppide info liikumine ja õpisuutlikkuse kujundamine vahel, siis leidis kinnitust Allen (1996), Watkins ja Marsick (1996) ning Probst ja Büchel (1997) teoreetiline seisukoht läbipaistva kommunikatsiooni olulisusest individuaalse õppimise muutmisel organisatsiooniliseks. Seega tuleb juhtidel oma ettevõtlusvormi eeliseid kasutades pöörata suuremat tähelepanu kommunikatsiooni osas tekkinud konkurentsieelse kasutamisele, kuna mikro- ja väikeettevõtetes liigub info oluliselt kiiremini kui suureettevõtetes.

Asjakohasel viisil antud tagasisidel on oluline roll õpisuutlikkuse kujundamisel, mis on tihedas seoses iga töötaja ja seeläbi kogu organisatsiooni arenguga. Tuginedes saadud vastustele võib järeldada, et töötajatele antakse neile sobival viisil tagasisidet ja üksteise saavutusi tunnustatakse. Autorid leiavad, et viimane on iseäranis märkimisväärne tulemus, kuna eestlaste põhjamaisele loomusele pole positiivse tunnustuse jagamine kuigi kerge. Meeskonnatunde tekitamisel on rahalise ergutuse kõrval oluline inimlik tähelepanu ja kiitus nagu väidab ka Chang (1994).

Meeskonnatöö kontekstis nähtub, et enamus vastanutest tajub usalduslikke suhteid kaastöötajate vahel ja eriarvamuste aktsepteerimist. Viimane loob head eeldused koostööle orienteeritud suhtle-

misele, kus suudetakse olenevalt olukorrast ja püstitatud eesmärgist rakendada erinevaid suhtlemisvorme. Meeskonnatöö tähtsust toovad esile Watkins ja Marsick (2003) ning teadmiste jagamise, eriarvamuste aktsepteerimise ja koostööd ergutava suhtlemise vajadust rõhutavad oma töödes ka Senge (1990), Pedler jt (1991), Garvin (1993) ning DiBella ja Nevis (1995). Keskastme juhtide hinnangutes said aga usalduslikud suhted ja eriarvamuste aktsepteerimine madalamaid hinnanguid ning seega võib oletada, et nende arvamused vastanduvad sageli juhtkonna omadega ja/või ei võeta neid kuulda ning suhetes alluvatega võidakse tahtmatult rakendada samu käitumis-mustreid. Teisalt võib keskastme juhtidel olla vähe oskusi ja teadmisi, kuidas juhtida suhtlemist ja lahendada konflikte. Suur mõjujõud on aga näitajal, et suur osa vastajatest (90,4%) on teadlikud oma-vahelisest seotusest edu saavutamisel. Sama ilmneb ka Watkins ja Marsick (1996) uuringutest.

Õppiv organisatsioon on proaktiivselt käituv organisatsioon ja seega muutuste ettenägelikkuse vajadust arvestades on oluline koguda infot kõigilt huvigruppidele. Info kogumise ja töötlemise käigus tekib uus teave ning toimub õppimine. Reaalsust arvestav ja tulevikku loov õppimine on oluline samuti Lawless, Allan ja O'Dwyer (2000) seisukohalt. Küsitluse vastuseid analüüsid näib, et kui kliendi ja töötaja tagasisidet kogutakse, siis hulga vähem ollakse huvitatud koostööpartnerite hinnangutest.

Mitmed teoreetikud (Senge 1990; Pedler jt 1991; Handy 2000; Garvin 1993) peavad iseäranis tähtsaks kaasatuse mõjujõudu õppiva organisatsiooni kujundamisel, autorite poolt läbiviidud uuringu tulemused näitavad, et enamus vastanutest (67%) tajub kaasatust otsustamisprotsessidesse ning on teadlik oma organisatsiooni tulevikunägemusest (76,5%). Seega võib järeldada, et juhtkond on suutnud luua süsteemid ja lähenemisviisid (vt ka Sholtes 2001), mis võimaldavad töötajatel osaleda strateegilistes aruteludes. Kui vaadata kaasatust ametite lõikes selgub, et spetsialistid ja vahetud töötajad tajuvad end vähem kaasatuna. Ka Alas (2002) kohaselt on madalamatel tasanditel olevad töötajad vähem teadlikud firma eesmärkidest kui kõrgemate tasandite töötajad. Autorid leiavad, et olukorras, kus Eesti ettevõtlusmaastikku iseloomustab kvalifitseeritud tööjõu, sh spetsialistide puudus (Eesti Ettevõtluspoliitika 2007–2013), on olemasolevate spetsialistide kaasamine strateegia kujundamise protsessi tänastele juhtidele tõsiseks väljakutseks. Saavutamaks nii indiviidi kui ka ettevõtte arengu seisukohalt märkimisväärsed tulemusi, on väikeettevõtte töötajaskonna väiksearvulisust arvestades kasulikum töötajaid otsustusprotsessidesse kaasata mitte neile käsuliini pidi vaid ülesandeid jagada. Heaks tulemuseks tänaste innovaatiliste lähenemisviiside otsingul võib pidada seda, et enamus vastajatest tajub, et tema organisatsioonis julgustatakse töötajaid tegema parendusettepanekuid, mida ka võimalusel rakendatakse. Kuigi parendusettepanekuid rakendatakse, ilmneb tunnuste grupist muudatused, et ligi poolte vastajate seisukohalt viiakse nende organisatsioonis muutusi läbi ainult äärmisel vajadusel. Viimane võib peegeldada seda, et muutusena tajutakse enamasti väljastpoolt tulenevat jõudu kui iseenda tööprotsessi täiustamist.

Õppiva organisatsiooni teoreetilistes käsitlustes on üheks keskseks teguriks üksikisiku võime pöörata teadlikku tähelepanu oma isiksuse terviklikule arengule. Mudeli seda osa kajastavate tulemuste põhjal selgub, et inimeste arusaamad endast kui õppijast on samuti positiivsed. Näiteks leiab 89,6% vastanutest, et arendab oma isikut teadlikult ja sihikindlalt, mille olulisust tõstab esile ka Senge (1999) ning mis on lõpptulemusena kasulik kogu ettevõttele. Samuti usutakse endal olevat aega oma elu eesmärkide üle järelemõtlemiseks. Siinkohal eristub keskastme juhtide kategooria, kes on vähem veendunud, et neil on aega iseenda jaoks. Keskastme juhid tajuvad ka vähem olemasoleva motivatsioonisüsteemi soodustavat mõju oma arengule. Seega näib autoritele, et keskastme juhtide elutempot dikteerib tugev ajasurve ja nende hulgas valitseb kerge rahulolematuse oma ettevõtte motivatsioonisüsteemiga, mis ei rahulda enesearengu vajadusi.

Organisatsioonide igapäevatoos tuleb ette ka vigu ja eksimusi. Ebaõnnestumistesse kui vigadest õppimisse suhtutakse positiivselt kõigi tegevusvaldkondade vahetute töötajate hulgas. Vigadest ja

tagasilöökidest õppimise olulisust rõhutavad ka Gibb (1997), Reuber ja Fischer (1993) ning Deakins ja Freel (1998).

Kokkuvõte

Õppiva organisatsiooni käsitluste puhul on oluline teadvustada ja selgelt kommunikeerida ideaal, mille poole liigutakse. Kuigi puudub üheselt mõistetav määratlus ja iga organisatsioon on ainulaadne, on siiski rida tunnuseid, mille poole õppiv organisatsioon peab püüdlema. Tuginedes artiklis esitatud teoreetilistele käsitlustele on autorite arvates nendeks tunnusteks visioon ja strateegia kujundamine, info liikumine, õpisuutlikkuse kujundamine, meeskonnatöö, inimesed ja muudatused.

Autorite poolt mainitud tunnuste põhjal koostatud mudel on üks diagnostiline vahend õppiva organisatsiooni tegelikkuses realiseerumise mõõtmiseks. Olulisemaks selle mudeli juures on nimetatud tunnuste omavahelise tasakaalu ja vastastikuse mõju arvestamine. Läbiviidud uurimuse tulemused peegeldavad vastanute arusaamu sellest, kuivõrd nende organisatsioonis on rakendunud mudelis esinevad õppiva organisatsiooni tunnused. Antud valimi puhul võib öelda, et mudeli kõik tunnused said ligi 70% ulatuses positiivseid vastuseid. Seega tõdevad autorid, et enamus küsitletutest usub, et nende organisatsioon püüdleb õppiva organisatsiooni tunnuste tegelikkuses realiseerumise poole. Saadud vastused ei erinenud mikro- ja väikeettevõtte tegevusvaldkonna, vastaja hariduse ega tööstaaži lõikes, vaid olid pigem seotud vastaja ametikohaga. Selgelt eristusid juhtide ja keskastme juhtide pisut madalamad hinnangud, mis peegeldab nende kriitilisemat suhtumist oma töökeskkonda ja ettevõttesse. Autorid on seisukohal, et mikro- ja väikeettevõtted on asunud õppiva organisatsiooni kaudu konkurentsieelise saavutamise kujundamise protsessi, kusjuures mitmel juhul tehakse seda ilmselt enesele teadvustamata. Seega kinnistamiseks selle protsessi toimemehhanisme, tuleb mikro- ja väikeettevõtete juhtidele jagada vastavaid teadmisi. Saadud teadmised hõlbustavad neil jätkata õppiva organisatsiooni põhimõtetest tulenevat juhtimist, mis kaasab töötajaid olulistesse otsustusprotsessidesse, hindab info liikumise kvaliteeti ja kujundab õpisuutlikku keskkonda. Uued teadmised loovad eelduse uute hoiakute ja käitumisviiside tekkimiseks. Enam tähelepanu tuleb pöörata väikeettevõtete juhtide ja keskastme juhtide juhtimising üldisele suhtlemisalasele koolitusele, et seeläbi parandada keskastme juhtidele antava tagasiside kvaliteeti ja kogu personali kaasatust strateegia kujundamise protsessi.

Aja- ja ressursside puudusel põhinevad piirangud on olulised takistavad tegurid seni, kuni neid ei suudeta õigesti käsitleda ja juhtida. Neist piirangutest tulenevalt võib individuaalne õppimine, mida ei suudeta lõimida organisatsiooni protsessidega, jääda abstraktseks omaette hääbuvaks nähtuseks. Järelikult on väikeettevõtte juhi ülesanne kujundada õppimist soodustav kliima, tuginedes õppiva organisatsiooni mõtteviisile ning seeläbi ületada mikro- ja väikeettevõtte tegevusega seonduvad raskused. Samal seisukohal on ka Smallbone ja Wyer (2000).

Kasutatud kirjandus

- Alas, R. (2002). *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon*. Tallinn: Külim.
- Allen, D. (1996). *Why Learning Organizations Work*. Edinburgh: Edinburg University.
- Birdthistle, N., Fleming, P. (2005). Creating a learning organization within the family business: an Irish Perspective. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 29, No. 9 vahendusel.
- Bowoditch, J. L., Buono, A. F. (1997). *A Primer on Organizational Behavior*. 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- Cervero, R. M. (1992). Professional practice, learning and continuing education: an integrated perspective. *International Journal of Lifelong Education*, Vol. 2, No. 2.
- Chang, R. Y. (1994). *Success Through Teamwork*. USA: Pfeiffer.

- Deakins, D., Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organisation*, Vol. 5, No. 3, pp. 144–155.
- De Geus, A. (1999). *Elav ettevõtte*. Tartu: Fontes.
- DiBella, A. J., Nevis, E. C. (1995). *How organizations learn: An integrated strategy for building learning capability*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Eesti Ettevõtluspoliitika 2007–2013. [http://www.mkm.ee/failid/Poliitika_201006.pdf] (20.02.07).
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, Jul-Aug 71(4).
- Gibb, A. (1997). Small firms' training and competitiveness, building upon small business as a learning organization. *International Small Business Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 13–29.
- Handy, C. (2000). *Oodates, et mägi hakkab liikuma*. Tartu: Fontes,
- Handy, C. (1992). Balancing corporate power: a new federalist paper. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 6.
- Jennings, D., Wattam, S. (1998). *Decision Making. An Integrated Approach*. London: Financial Times Pitman.
- Kilmann, R. H. (1996). Management Learning Organizations. *Management Learning*, Vol. 27.
- Lawless, N., Allan, J., O'Dwyer, M. (2000). Face-to-face or distance training? Two different approaches to motivate SMEs to learn. *Education and Training*, Vol. 42, No. 4/5, pp. 308–317.
- Lähteenmäki, S., Mattila, M., Toivonen, J. (1999). Being Critical on Organizational Learning Research – Towards Developing a Measure. In: Lähteenmäki, S., Holdenm, L., Roberts, I. (Eds.), *HRM and the Learning Organization*, pp. 17–49. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration.
- Mets, T., Torokoff, M. (2007). Patterns of learning organisation in Estonian companies. *TRAMES, Journal of the Humanities and Social Sciences*, Vol. 11, No. 2, Special Issue “Dynamics around and within organisations”.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. London: Prentice-Hall Financial Times.
- Moilanen, R. (2001). Diagnostic tools for learning organizations. *The Learning Organization*, Vol. 8, No. 1.
- Mumford, A. (1994). Individual and organizational learning: the pursuit of change. In: Rowley, J. (1998) *Creating a learning organization in higher education*, Industrial and Commercial Training, Vol. 30, No. 1, pp. 16–19 vahendusel.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Pande, P. S., Neuman, R. P., Cavanagh, R. R. (2002). *Kuue sigma tee: Kuidas GE, Motorola jt. tippettevõtted oma sooritusi lihvivad*. Tallinn: Pegasus.
- Pedler, M., Boydell, T., Bourgoyne, J. (1991). *The Learning Company: A Strategy of Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.
- Probst, G., Büchel, B. (1997). *Organizational Learning. The Competitive Advantage of the Future*. Prentice Hall.
- Reuber, A. R., Fischer, E. M. (1993). The learning experience of entrepreneurs. In: Churchill, N. C. E. A. (Ed.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesby, MA: Babson Centre.
- Scase, R., Goffee, R. (1987). *The Real World of the Small Business Owner*. London: Croom Helm.
- Scholtes, P. R. (2001). *Juhi käsiraamat*. Tallinn: Tea.
- Senge, M. P. (1999). It's the Learning: The Real Lesson of the Quality Movement. *Journal of Quality and Participation*, Nov/Dec.
- Senge, M. P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art of Practice of the Learning Organization*. New York: Random House.
- Smallbone, D., Wyer, P. (2000). Growth and development in the small firm. In: Carter, S., Jones-Evans, D. (Eds), *Enterprise and Small Business*. Harlow: Financial Times/Prentice-Hall.

- Smallbone, D., Wyer, P. (1994). SMEs and exporting-developing: an analytical framework. *Small Business and Enterprise Development Conference*, Manchester.
- Sweringa, J., Wierdsma, A. (1992). *Becoming a Learning Organisation; Beyond the Learning Curve*. Cambridge, MA: Addison Wesley.
- Watkins, K. E., Marsick, V. J. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, May, Vol. 5, No. 2.
- Watkins, K. E., Marsick, V. J. (1996). *Creating the Learning Organisation*. Alexandria, VA: ASTD.

Lisa 1. Õppiva organisatsiooni määratlused

Autor	Õppiva organisatsiooni määratlus
Senge (1990)	Õppiv organisatsioon on organisatsioon, kus inimesed pidevalt suurendavad oma võimet luua tõeliselt soovitud tulemusi, kus toetatakse uusi mõtteviise, kus valitseb avatus ühistele püüdlustele ning kus õpitakse koos õppimist.
Garvin (1993)	Õppiv organisatsioon omab oskusi viies valdkonnas: süstemaatiline probleemilahendus, uute lähenemisviiside katsetamine, õppimine mineviku kogemusest, õppimine teiste parimatest praktikatest, teadmuse kiire ja tõhus edasikandmine läbi kogu organisatsiooni.
Kilmann (1996)	Õppiv organisatsioon kirjeldab, kontrollib ja täiustab neid protsesse, mille abil teadmist luuakse, omandatakse, jaotatakse, tõlgendatakse, säilitatakse, taastatakse ja kasutatakse eesmärgiga tagada organisatsiooni kestev edukus.
De Geus (1999)	Õppivatel organisatsioonidel on oma isiksus, mis võimaldab neil harmooniliselt areneda. Nad teavad, kes nad on, saavad aru, kuidas sobida ümbritsevasse maailma, väärtustavad uusi ideid ja uusi inimesi ning kulutavad oma raha säästlikul viisil, mis lubab neil endil määrata oma tulevikku. Neile on omane lisaks võimaluste ja ohtude äratundmisele reageerida enda muutmisega.
Jennings, Wattam (1998)	Õppiv organisatsioon julgustab kestva õppimist ja teadmuse tekkimist kõigil tasanditel, organisatsioonisisest protsessid võimaldavad teadmistel levida kogu organisatsiooni ulatuses ja muuta teadmus tegelikuks käitumiseks. See on organisatsioon, mis julgustab oma kõigi liikmete õppimist, olles ise pidevas muutuses.
Handy (1992)	Selles ebakindlas maailmas, kus teame, et miski pole kindel, vajame organisatsioone, mis end pidevalt uuendavad, taasavastavad ja jõustavad. Need on õppivad organisatsioonid ja neil on see harjumus.

Allikas: autorite koostatud.

Summary

APPLYING LEARNING ORGANIZATION CONCEPT: THE EXAMPLE OF MICRO AND SMALL SIZED BUSINESSES

Maret Ahonen
Merike Kaseorg
University of Tartu

Fast changes in environment and expectations on high quality have created among managers the need to look for the new ways of survival. In this context the concept of the learning organization has emerged and it has become prominent in management thinking today.

The objective of the article is to explore some definitions and theoretical standpoints of the learning organization as well as factors that hinder or favor its application in micro and small sized businesses. As there is a lack of research in Estonia about learning organization understandings among micro and small sized businesses, the authors developed on the basis of the reviewed literature the measurement model with six features (vision and strategy development, information flow, promoting learning opportunities, teamwork, people and changes) that are characterizing a learning organization.

A 40 statement questionnaire was composed and a survey was carried out in 2006–2007. The number of respondents was 265. The results of the survey reflect respondents understandings on the extent to what the learning organization features given in the constructed model are represented in micro and small sized businesses. The authors conclude from the current study that regardless of education and length of employment, majority of the respondents believe they are working in the organization that has *ca* 70% of the characteristics of the learning organization. The respondents' understandings differed mostly across positions. The authors believe that in the view of small firms being viable sector of economy, managers' knowledge about learning organization principles should be confirmed through trainings so that they can better identify their organizations as learning organization and continually look for opportunities to learn.