

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

Otsustusprotsessi kommunikatsioon Eesti Kaubandus-Tööstuskoja näitel

Bakalaureusetöö (4 AP)

Hanna Jõgi

Juhendaja:

Age Rosenberg (MA)

Tartu

2007

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. OTSUSTUSPROTSESSI KOMMUNIKATSIOONI TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. OTSUSEID JA KOMMUNIKATSIOONI MÕJUTAVAD ORGANISATSIOONILISED TEGURID	7
1.1.1. <i>Programmeeritud ja programmeerimata otsused.....</i>	<i>7</i>
1.1.2. <i>Kommunikatsioonivoogude suunad organisatsioonis.....</i>	<i>9</i>
1.1.3. <i>Kommunikatsioonikanalid ja -viisid</i>	<i>11</i>
1.1.4. <i>Organisatsioonitüübi mõju kommunikatsioonile</i>	<i>13</i>
1.2. NUTTI OTSUSTUSPROTSESSI MUDEL	16
1.3. SIHTGRUPPIDE KAASAMINE OTSUSTUSPROTSESSI.....	21
1.3.1. <i>Juhtimisstiilide roll kaasamises</i>	<i>21</i>
1.3.2. <i>Otsustusprotsessiga seotud sihtgrupid ja nende kaasamine</i>	<i>25</i>
2. EESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED.....	29
3. ORGANISATSIOONI JA MEETODITE ISELOOMUSTUS	30
3.1. EESTI KAUBANDUS-TÖÖSTUSKOJA TUTVUSTUS	30
3.2. OTSUS LUUA TEENUSTE OSAKOND	31
3.3. METOODIKA	33
4. KOMMUNIKATSIOON TEENUSTE OSAKONNA LOOMISE OTSUSTUSPROTSESSIS.....	35
4.1. OTSUSE TÜÜP	35
4.2. KOMMUNIKATSIOON ESIMESES OTSUSTUSPROTSESSI OSAS	37
4.2.1. <i>Suuniste kujundamise etapp.....</i>	<i>37</i>
4.2.2. <i>Esimene lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise etapp.....</i>	<i>40</i>
4.2.3. <i>Esimene hindamise etapp.....</i>	<i>42</i>

4.2.4.	<i>Esimene juurutamise etapp</i>	44
4.3.	KOMMUNIKATSIOON TEISES OTSUSTUSPROTSESSI OSAS	47
4.3.1.	<i>Teine lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise etapp</i>	47
4.3.2.	<i>Teine hindamise etapp</i>	49
4.3.3.	<i>Teine juurutamise etapp</i>	52
4.4.	OTSUSTUSPROTSESSI ETAPPIDE VÕRDLUS	55
5.	JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON	61
	KOKKUVÕTE	68
	VIIDATUD ALLIKAD	70
	LISAD	73
	LISA 1 INTERVJU KAVA – PEADIREKTOR	73
	LISA 2 INTERVJU KAVA – OSAKONNA JUHATAJA.....	80
	LISA 3 INTERVJU KAVA – TÖÖTAJAD	82
	SUMMARY	85

SISSEJUHATUS

Kõik inimesed teevad oma elus pidevalt otsuseid. Need on erineva iseloomu ja eesmärkidega. Mõned sünnivad kergelt ega võta palju aega, kuid on neidki, mille puhul enne lõpliku otsuse vastuvõtmist mõeldakse ja analüüsitakse kaua ning mille tegemisse kaasatakse rohkem osapooli. Sageli peab otsuseid ka teistele inimestele selgitama ja põhjendama. Samasugused otsustamise ja kommunikatsiooniga seonduvad protsessid toimuvad ka kõigis organisatsioonides.

Selleks, et jõuda efektiivse ja eduka otsuseni tuleb, lisaks erinevatele otsustamistaktikate kasutamisele, arvestada ka teisi organisatsioonilisi faktoreid, mis lõpptulemust mõjutavad. Ühe sellise elemendina käsitletakse otsustusprotsessi pidevalt saatvat kommunikatsiooni, milleta ei oleks otsuste tegemine organisatsioonis võimalik. Organisatsioonisisestes otsustusprotsessides on esmatähtsad organisatsiooni töötajad, kes erinevate otsuste alusel töötama peavad. Otsustusprotsessi kommunikatsiooni üheks osaks on nende inimeste kaasamine ja informeerimine kogu protsessi vältel. Planeerimata ja juhuslik kommunikatsioon ning kommunikatsiooniprotsessis tehtud vead võivad mõjutada negatiivselt otsuse edukat elluviimist ja ka organisatsiooni toimimist üldisemalt. Erinevad uuringud on näidanud, et organisatsioonid, kus kommunikatsiooni aluseks on strateegiline mõtlemine ja planeerimine, on oma tegevuses edukamad kui need organisatsioonid, kus see nii ei ole.

Pärast taasiseseisvumist on Eestis toimunud palju muutusi alates ühiskondlik-majanduslikust formatsioonist, lõpetades muutustega inimeste väärtushinnangutes ja käitumisstrateegiates. Samas on suur osa Eesti organisatsioonide juhte pärit eelmisest riigikorrast ja hakkavad alles nüüd mõistma kommunikationijuhtimise olulisust, et tagada oma organisatsiooni elujõulisus (Tampere 2006). Sageli algab otsustusprotsessi kommunikatsioon hetkest, mil juht ainuisikuliselt vastuvõetud otsuse täitmiseks välja kuulutab. Tänapäeval on järjest olulisemaks muutumas terve protsessi

kommunikatsioon – alates hetkest, mil kellelgi tekib idee või võimalus, läbi informatsiooni kogumise, inimeste arvamuste avaldamise, kuni parima võimaliku variandi leidmiseni ning alles siis otsuse vastuvõtmise ja elluviimiseni. Seega on väga oluline uurida erinevatele näidetele tuginedes, kuidas kommunikatsioon otsustusprotsessides toimib, ja analüüsida, mil määral oleks võimalik selle täiustamine, et saada paremaid tulemusi otsuste rakendumisel.

Nii otsustusprotsesse kui ka kommunikatsiooniprotsesse on eraldiseisvalt uuritud viimastel aastakümnetel palju. Suhteliselt vähem on uuritud kommunikatsiooni otsustusprotsessis, kuid on selge, et kommunikatsioon saadab tervet otsustusprotsessi, mitte ainult selle üksikuid osasid. Eestis on otsustusprotsesside kommunikatsiooni osa uurinud Haridus- ja Teadusministeeriumi näitel Age Rosenberg (2006).

Käesolevas töös võetakse otsustusprotsessi ja kommunikatsiooni omavaheliste seoste iseloomustamisel aluseks Eesti Kaubandus-Tööstuskoja struktuurimuudatuse otsus ühendada kolm osakonda. Eesti Kaubandus-Tööstuskoja otsus on näide sellest, kuidas võib läbimõttlemata kommunikatsioon otsustusprotsessis kaasa tuua vastuseisu organisatsiooni sees, negatiivsed emotsioonid ja reaktsioonid töötajate seas ning potentsiaalselt töötajate lahkumise. Halvemal juhul võib puudulik kommunikatsioonijuhtimine tuua kaasa ka organisatsiooni maine kahjustuse ja organisatsiooni väärtuse languse. Oluline on uurida, kuidas sellised otsustusprotsessid kulgevad, kuidas oleks võimalik sarnaseid otsuseid valutumalt teha ning protsessi kommunikatsiooni paremini juhtida.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on välja tuua otsustusprotsessi ning selles toimivat kommunikatsiooni mõjutavad faktorid ning nende kaudu kaardistada otsustusprotsessi kommunikatsioon. Töö empiiriline osa tugineb süvaintervjudele ja otsustusprotsessi käigus valminud materjalidele, millele tuginedes kaardistatakse otsustusprotsessi kommunikatsioon.

Töö esimeses peatükis kirjeldatakse teoreetilisi käsitlusi, mis iseloomustavad otsustus- ja kommunikatsiooniprotsesse. Teises peatükis püstitatakse konkreetsed uurimisülesanded ja –küsimused. Kolmandas peatükis tutvustatakse uuritavat Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, analüüsivat otsust ja kasutatavaid uurimismeetodeid.

Neljandas peatükis tuuakse lugejani tulemused, milleni jõuti süvaintervjuude ja otsustusprotsessi materjalide uurimise käigus. Viendas peatükis tuuakse välja autoripoolsed järeldused lähtuvalt uurimisülesannetest. Töö lõpetavad eestikeelne kokkuvõte, kasutatud kirjanduse loetelu, lisad ning inglisekeelne kokkuvõte.

1. OTSUSTUSPROTSESSI KOMMUNIKATSIOONI TEOREETILISED ALUSED

1.1. Otsuseid ja kommunikatsiooni mõjutavad organisatsioonilised tegurid

1.1.1. Programmeeritud ja programmeerimata otsused

Igapäevaelust ja isiklikest kogemustest teavad kõik, et tuleb ette olukordi, kus tuleb võtta vastu erinevaid otsuseid. Mõnikord on olemas varasem kogemus ning sobiv lahendus leitakse väga kiiresti. Mõnel teisel juhul on situatsioon ja olukorda mõjutavad tegurid niivõrd keerulised, et enne otsustamist mõeldakse põhjalikult järele ja analüüsitakse võimalikke käitumisvariante. Otsused jagunevad äärmuslikult programmeeritud ja programmeerimata otsusteks, mille vahele jäävad segunenud otsuste tüübid, mida analüüsides võib leida mõlema otsuse tüübi elemente. Programmeerimata otsuse tüübi lähenemise ja teoreetilise aluse lõi Herbert A. Simon (Jennings & Wattam, 1998: 3).

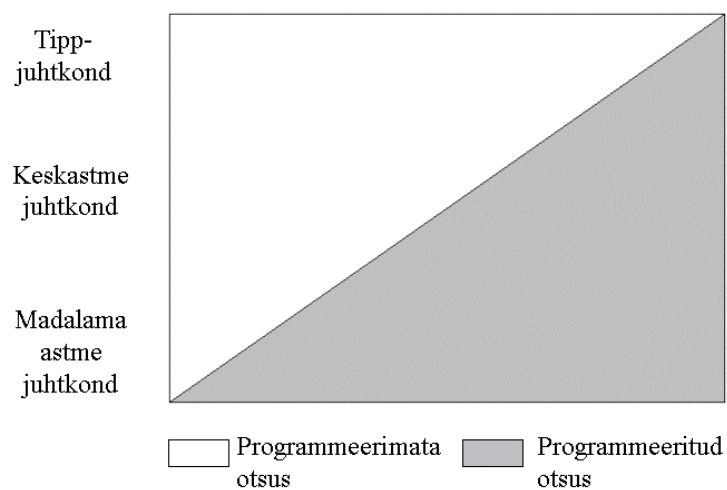
Otsuseid, mis on korduvad, rutiinsed või mille langetamiseks on kindel protseduur, nimetatakse programmeerituteks. Programmeeritud otsus on sageli standardvastus rutiinsele probleemile. Probleemi sisuline pool ja võimalikud lahendusvariandid on selged ja otsustajale kergesti arusaadavad (Hitt *et al*, 2005: 311). Sageli on sellist tüüpi probleemide lahendamiseks loodud reeglid, mis võimaldavad otsustajal valida sobiva käitumisviisi.

Programmeerimata otsuseid iseloomustatakse lähtuvalt nende esinemise uudsusest, mitte-struktureeritusest ning tagajärgede ulatusest. Probleemide puhul, millega organisatsioon pole varem kokku puutunud, ei ole sageli võimalik otsustajal ära tunda kindlat probleemi struktuuri, mis omakorda ei võimalda olukorda lahendada vastavalt

varasematele kogemustele. Programmeerimata otsused võivad aja möödudes muutuda programmeerituteks vastavalt sellele, kuidas luuakse efektiivsed otsuse langetamise viisid (Simon 1965, viidatud Jennings & Wattam, 1998: 3 vahendusel). Samas on võimalik, et tavaolukorra otsustusmehhanismid muutuvad kasutuks ootamatult muutunud olukorra tõttu ning otsustamine muutub programmeerimata otsuseks.

Enamiku strateegiliste otsuste puhul ei ole võimalik valida “andmebaasist” sobivat lahendust ja seda rakendada. Kuid siiski ei pruugi strateegiliste otsuste langetamisel alati olla tegemist täielikult uudse olukorraga. Tavaliselt leidub olukorras elemente, mis on varem esinenud mõnes muus situatsioonis ning mõjureid, mis ei lase täielikult rakendada varem väljatöötatud vastuseid. Seega võibki öelda, et enamasti jäävad otsused kahe äärmuse - programmeeritud ja programmeerimata otsuste - vahele.

Keerulist ja komplitseeritud otsustusprotsessi nimetas Simon programmeerimata otsuseks. Samalaadset nähtust on uurinud ka Henry Mintzberg (1976), kes nimetas komplitseeritud otsuseid struktureerimata otsusteks.



Joonis 1.1 Otsuse tüübi ja organisatsiooni hierarhia vaheline mõju. Allikas Hitt *et al.*, 2005: 311.

Joonisel 1.1 on kujutatud erinevate organisatsiooniastmete ja otsusetüüpide vahel valitsevat seost. Ennekõike määrab probleemi ulatus ja uudsuse aste selle, kes otsuse vastu võtab ja selle eest vastutab. Mida komplitseeritum ja keerulisem on probleemi

olemus, seda suurem on ka vastutus ja sellisel juhul antakse organisatsioonides tavaliselt vastutamine organisatsiooni hierarhias kõrgemale astmele. Mida keerulisem on otsustamist vajav küsimus, seda tõenäolisem on, et ta läheneb programmeerimata otsuse tüübile.

Otsuse tüüp ja inimeste vastutusala määravad otsustusprotsessi edasise kulgemise vastavalt sellele, kuidas ja kellele on vaja asjakohast informatsiooni anda. Juhul kui organisatsioonisisene informatsiooniliikumine on hästi ja otstarbekalt korraldatud, on olemas eeldused otsustusprotsessi kommunikatsiooni paremaks õnnestumiseks.

1.1.2. Kommunikatsioonivoogude suunad organisatsioonis

Eelmises peatükis toodud jooniselt on näha, et seotud on omavahel otsustaja staatus organisatsiooni hierarhias ning otsuse tüüp. Selleks, et otsus võiks ellu rakenduda, peab see olema kommuniqueeritud erinevate osapoolteni, keda see otsus mõjutab. See viitab sellele, et kui otsus on tehtud alamastme juhtide poolt, siis on vaja selle sisust teavitada oma ülemust (ülemusi) ning alluvaid ning kui tegemist on tippjuhtkonna otsusega, siis selleks, et organisatsiooni liikmed saaksid vastavalt seda järgida, on vaja viia informatsioon nendeni.

Informatsioon saab organisatsioonis liikuda mitmes suunas: vertikaalselt (ülalt alla, alt üles), horisontaalselt ja diagonaalis. Vertikaalselt kommuniqueeritakse tavaliselt mööda hierarhiat ehk ülemus teavitab oma alluvat, kes edastab teate oma alluvale jne. On ka võimalik teisesuunaline informatsiooni liikumine ehk alluvalt ülemusele, kes edastab selle oma ülemusele jne. Tavaliselt toimub vertikaalne kommunikatsioon sama üksuse lõikes (Vos, Shoemaker, 2001: 85). Võib öelda, et kõikides organisatsioonides kommuniqueeritakse ülalt alla, sest muidu ei suudaks organisatsioon püsida, palju vähem võimaldatakse informatsioonil alt üles liikuda. Vertikaalse infoliikumise puhul toimib tavaliselt paremini ülevalt alla liikuv informatsioon. Tippjuhtkonna otsused jõuavad paremini alluvateni kui vastupidi, et töötajate poolne kommunikatsioon jõuaks ülemusteni. Probleeme esineb vertikaalsel otsustusprotsessi kommunikatsioonil ka erinevate üksuste vahel.

Ülalt alla suunatud kommunikatsioonil on viis funktsiooni (Frank, Brownell, 1989: 47-50, viidatud Vadi, 1996: 109 vahendusel):

1. instrueerida töötajaid nende kohustustest ja täitmise võtetest;
2. luua vastastikune tööalane sõltuvus;
3. selgitada mitmesuguseid standardseid protseduure;
4. anda tööandjale tagasiside nende töötulemuste kohta;
5. tutvustada organisatsiooni eesmärke ja nende saavutamise viise.

Alt üles kommunikatsiooni otstarve on saada teavet (*Ibid*:109):

1. alluvaist, nende eesmärkidest, mõtetest ja huvidest;
2. inimeste probleemidest, takistustest organisatsiooni eesmärkide saavutamisel;
3. sellest, kuidas mõistetakse ja tõlgendatakse organisatsiooni eesmärke ja tegevussuundi;
4. ettepanekuid tegevuse muutmiseks.

Horisontaalne kommunikatsioon lähtub eelkõige suhtlusest sama tasemega organisatsiooni liikmete vahel. Horisontaalne kommunikatsiooni suund vahendab sageli palju enam informaalset kommunikatsiooni. Diagonaalse kommunikatsiooni puhul suhtlevad omavahel mitmete erinevate hierarhia astmete liikmed erinevatest üksustest. (Vos, Schoemaker, 2001: 86)

Vos ja Shoemaker (2001) on märkinud, et on võimalik ka lineaarne ja paralleelne kommunikatsioon. Lineaarse kommunikatsiooni puhul toimub kommunikatsioon vastavalt hierarhilisele struktuurile, kus keskastme juhid moodustavad puhvri erinevate organisatsiooni astmete vahele. Selline puhvriseisus, nii erinevates suundades kommunikatsiooni puhul, võib kaasa tuua mitmeid kommunikatsioonihäireid. Seega, nagu Vos ja Shoemaker on ka öelnud, peavad keskastme juhid olema heade suhtlemisoskustega. Paralleelne kommunikatsioon tähendab oma olemuselt seda, et informatsioon jõuab läbi keskse allika kõikide liikmeteni. Selleks keskseks allikaks võib olla nii juhatus kui ka näiteks personaliosakond. Paralleelse kommunikatsiooni rollina nähakse organisatsiooniliste muutuste selgitamist ning lineaarse kommunikatsiooni olulisus seisneb konkreetse muutuse sisulise poole põhimõtete selgitamises ja “tõlkimises” madalamate astmete töötajatele. (*Ibid*: 86-87)

Tänapäeval hakkab arenenumates organisatsioonides paralleelse kommunikatsiooni vahendaja rolli üle võtma kommunikatsiooniosakond. Kuigi üha enam rõhutatakse paralleelse kommunikatsiooni olulisust organisatsiooni arengu jaoks, jääb alati, ja peabki jääma, ka koht lineaarsele kommunikatsioonile. Kindlasti puudub vajadus kõike ja kõigile kommunikeerida, sest suur osa informatsioonist ei ole kõikidele organisatsiooni liikmetele oma töö tegemiseks vajalik ning see tekitaks informatsiooni ülekülluse.

Nii alakommunikatsioon, kui ka liigne kommunikatsioon võib tekitada segadust ja vastavalt kas infosulgu või informatsiooni üleküllust. Pigem sõltub konkreetse infohulga ja suuna valik olukorrast, milles otsus tuleb teha, ning millise otsuse tüübiga on tegemist. Oluline on lähtuda ka sellest, millises etapis parasjagu otsustusprotsess on.

1.1.3. Kommunikatsioonikanalid ja -viisid

Kommunikatsioon peab olema alati vahendatud. Ei ole võimalik, et kellegi mõte jõuaks tema teadvusest teise inimese teadvusesse, ilma et selle jaoks midagi tehtaks. Sealjuures saab otsust kommunikeerida erinevate vahenditega nii organisatsioonisisestele sihtgruppidele kui ka organisatsioonivälistele sihtgruppidele.

Üks võimalus on kommunikatsiooniviisid jagada kolmeks: suuline kommunikatsioon, kirjalik kommunikatsioon või vahendatud kanalite kaudu toimiv kommunikatsioon (Miller, 1999: 19). Hirokawa, Erbert & Hurst (1996, 275) märgivad, et otsustusprotsessides kasutatud kommunikatsiooniviisid jagunevad: näost-näku suhtluseks ning piiratud vahenditega suhtluseks. Viimati mainitud jaotusviis liigitab kommunikatsiooniviisid aga väga ebavõrdsetesse gruppidesse, sest näost-näku suhtlusviise on, võrreldes piiratud vahenditega suhtlusviisidest, tunduvalt vähem.

Ühe parema kommunikatsiooniviiside jaotuse on esitanud Hitt (2005), jagades kommunikatsiooniviisid verbaalseteks ja mitteverbaalseteks. Verbaalsed jagunevad omakorda suulisteks ja kirjalikeks (vt tabel 1.1). Samas ei suuda ka see jagunemine haarata kõiki kommunikatsiooniviise. Mainimata jäetakse suures osas kommunikatsioonikanalid, mis vahendavad informatsiooni organisatsioonist väljapoole. Eriti just turunduslike otsuste puhul on kriitilise tähtsusega valida õige väljapoole

suunatud kommunikatsioonikanal. Samuti ei ole sisekommunikatsiooniviiside loetelu täielik. Võib nimetada veel suulistest kommunikatsiooniviisidest koosolekuid, kirjalikest organisatsioonisiseseid infolehti/ uudiskirju, varasematel aegadel kasutusel olnud infostende, viimastel aastatel järjest enam kasutustleidev intranetti, samuti mõnedes organisatsioonides populaarset MSN-i ja Skype'i.

Tabel 1.1. Kommunikatsiooniviisid.

Verbaalne		Mitteverbaalne
Suuline	Kirjalik	
<ul style="list-style-type: none"> • Vestlus • Kõne/ loeng • Telefonikõne • Videokonverents 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiri • Memo • Raport • E-mail • Fax 	<ul style="list-style-type: none"> • Riietus • Intonatsioon • Žestid • Näoilme

Allikas Hitt *et al.*, 2005: 493

Kommunikatsiooniprotsessi saab vaadelda sõltuvalt selle reguleeritusest. Organisatsioonis toimub suhtlemine kahel viisil – ametlik ja mitteametlik (Vos, Schoemaker, 2001: 86). Ametlik ehk formaalne kommunikatsioon toimub tavaliselt vastavalt organisatsiooni struktuuri hierarhiale. Informaalse kommunikatsiooni all mõistetakse tavaliselt organisatsioonides tekkivaid sotsiaalseid suhteid, mis ei ole määratud organisatsiooni hierarhiaga (Hirokawa *et al.* 1996). Mõningad kommunikatsiooniviisid sobivad paremini formaalse kommunikatsiooni täitmiseks ning mõningad paremini informaalse suhtluse vahendamiseks.

Formaalse kommunikatsiooni reguleerimisel püütakse võimalikult palju suhtlemisstandardeid kirjalike reeglitega paika panna. Mõningates organisatsioonides on selgelt fikseeritud, milliseid kanaleid pidi ja kuidas peab informatsioon liikuma. Sellisel juhul kasutatakse kommunikatsiooniks suhteliselt palju kirjalikke vahendeid ja seega on ametlikku kommunikatsiooni lihtsam kontrollida, kuna sellest jäävad järele materjalid.

Kommunikatsiooniviisi valik sõltub paljuski ka otsustusprotsessi tüübist. Kui lihtsamate ja rutiinsete otsuste puhul (programmeeritud otsused) ei ole leitud, et oleks vahet, kas kasutatakse piiratud vahenditega suhtlust (kõik peale näost-näku suhtluse) või mitte,

siis mida enam liigub otsuse tüüp programmeerimata otsuste poole, seda olulisemaks muutub kommunikatsioonikanali kvaliteet. Hirokawa märgib, et kõrgema kvaliteediga otsuseid seostatakse pigem piirangutevaba või vähem piiranguid esitavate kommunikatsioonikanalitega (Hirokawa *et al*, 1996: 275).

1.1.4. Organisatsioonitüübi mõju kommunikatsioonile

Kogu organisatsiooni haarav kommunikatsioon on sõltuvuses nii organisatsiooni struktuurist, kultuurist, kliimast kui ka formaalsetest ja informaalsetest suhtlemistavadest. Seega vaadeldakse käesolevas töös veidi lähemalt ka erinevaid organisatsioonitüüpe ning kirjeldatakse, kuidas need mõjutavad kommunikatsiooniprotsesse.

Traditsioonilistes organisatsioonikommunikatsiooni käsitlustes jagatakse organisatsioonid kolme tüüpi: klassikaline organisatsioon, inimsuhete organisatsioon ja inimressursi organisatsioon (Miller 1999: 2). Kommunikatsioonieripärade võrdlus on esitatud tabelis 1.2.

Tabel 1.2. Kommunikatsioon klassikalises, inimsuhete ja inimressursi organisatsioonides

	Klassikaline käsitlus	Inimsuhete käsitlus	Inimressursi käsitlus
Kommunikatsiooni - sisu	Ülesanne	Ülesanne, suhtlemine	Ülesanne, suhtlemine, innovatsioon
Kommunikatsiooni - suund	Vertikaalne (alla suunatud)	Vertikaalne ja horisontaalne	Igas suunas, meeskonna põhine
Kommunikatsiooni - kanal	Tavaliselt kirjalik	Enamasti näost – näkku	Kõik kanalid
Kommunikatsiooni - stiil	Formaalne	Informaalne	Mõlemad, kuid eriti informaalne

Allikas: Miller 1999: 56

Klassikalise organisatsiooni kontseptsioon tugineb eelkõige Fayoli, Weberi ja Taylori käsitlustele ning organisatsiooni kui masina metafoorile. Klassikalise organisatsiooni kommunikatsiooni eesmärk on eelkõige vahendada infot ülesannete kohta organisatsioonis. Kommunikatsiooni sotsiaalset ja suhtlevat poolt ning innovatsioonilist kommunikatsiooni püütakse klassikalises organisatsioonis minimeerida ja sellele

ollakse vastu. Informatsioon liigub klassikalises organisatsioonis enamasti vaid vertikaalselt (üldjuhul ülevalt alla suunal) ning vastavalt organisatsiooni hierarhiale. Seda tüüpi organisatsioonides ei jõua tagasiside tavaliselt töötajatelt organisatsiooni ülemistele hierarhia tasemetele. Klassikalised organisatsioonid tuginevad oma kommunikatsioonis eelkõige kirjalikele kommunikatsioonivahenditele ja –kanalitele. Kuna peamine kommunikatsioon toimub ülesannete tasemel, siis luuakse organisatsiooni efektiivseks toimimiseks palju erinevaid kirjalikke juhiseid ja käsiraamatuid. Sellist tüüpi organisatsioonides, kus kliima on eelkõige bürokraatlik ning kus hinnatakse professionaalsust, on ka kommunikatsioonistiil väga formaalne. Kuigi klassikalist organisatsiooni enam väga ulatuslikult praktikas ei leidu, on selle varasemad mõjutused siiski alles ning on eelkõige nähtavad organisatsiooni struktuuris. (Miller 1999: 16-23)

Miller (1999) toob inimsuhete organisatsiooni kontseptsiooni alusteooriatena välja Maslow vajaduste hierarhia käsitlese, Herzbergi motivatsiooni ja hügieeni faktorite teooria ning McGregori X ja Y teooria. Erinevalt klassikalise organisatsiooni käsitlesest, toetatakse inimsuhete organisatsioonis horisontaalset kommunikatsiooni, pidades töötajate omavahelist suhtlust sama oluliseks kui vertikaalset ülalt alla kommunikatsiooni. Kuna inimsuhete organisatsioonis on eesmärgiks inimeste vajaduste rahuldamine, siis on kõige kohasem kommunikatsioonikanal selleks näost-näku suhtlus, mis on seda tüüpi organisatsioonides kesksel kohal. Kirjalikud kommunikatsioonikanalid ei võimalda mitteverbaalseid signaale ja tagasisidet, seega on nendel ka väiksem sotsiaalne ja emotsionaalne mõju. Kommunikatsioonistiil, mis inimsuhete organisatsioonis tugevalt domineerib, on informaalne, mis on täielik vastand klassikalises organisatsioonis enamasti kasutatavale formaalsele kommunikatsioonile. (Miller 1999: 38-43)

Inimsuhete organisatsioonikäsitluse levik on tugevalt mõjutanud ka juhtide suhtumist, mille tulemusena arvestatakse otsustusprotsessides väga palju inimeste erinevate vajadustega. Samas tõdeb Miller, et inimeste vajadused ei ole siiski alati otsuste langetamisel primaarsed (*Ibid*: 42).

Kolmanda, inimressursi organisatsiooni käsitlus, lähtub eelkõige inimsuhete organisatsiooni nõrkustest ja puudujääkidest. Selle käsitluse aluseks on Miller nimetanud Blake ja Moutoni juhtimisvõrgustiku käsitlust, Likerti IV süsteemi ning Ouchi Z teooriat. Inimressursi organisatsioonides toetatakse nii ülesandeid puudutavat suhtlemist kui ka innovatsiooni (suhtlus uute ideede üle organisatsioonis) soodustavat kommunikatsiooni. Seda tüüpi organisatsioonides julgustatakse kommunikeerima igas suunas üle kogu organisatsiooni. Kommunikatsioonikanalitest kasutatakse võimalikult paljusid . Kuigi eelkõige kasutatakse ka seda tüüpi organisatsioonides eelkõige informaalset kommunikatsioonistiili, nagu ka inimsuhete organisatsioonides, ei jäeta siiski kõrvale ka formaalset kommunikatsiooni, juhul kui see on olukorrale sobiv. (Miller 1999: 50-64)

Lisaks nendele kolmele traditsioonilisele organisatsioonitüübi käsitlusele, on veel kolm, mis lähtuvad eelkõige tänapäevasematest lähenemistest organisatsioonile. Nendeks on organisatsiooni süsteemikäsitlus, kultuuri käsitlus ning kriitiline käsitlus (Miller 1999). Alljärgnevas tabelis 1.3. on lühidalt esitatud iga käsitluse eripärad arvestades suhtumist otsustusprotsessidesse.

Tabel 1.3. Otsustusprotsessi käsitlused lähtuvalt organisatsioonitüüpidest.

Käsitlus	Nägemus otsustusprotsessist
Klassikaline organisatsioon	Otsustamist nähakse kui ratsionaalset ja loogilist protsessi. Rõhutatakse protseduure läbi mille otsustajatel on võimalik saavutada optimaalseid tulemusi nii efektiivselt kui võimalik.
Inimsuhete organisatsioon	Osalemist otsustusprotsessis nähakse kui töötajate kõrgemate vajaduste rahuldamise võimalust. Rahuldatud töötajad on seeläbi produktiivsemad.
Inimressursi organisatsioon	Osalemist otsustusprotsessis nähakse kui töötajatelt väärtusliku informatsiooni saamise ning otsuse eduka juurutamise võimalust.
Süsteemi-käsitlus	Otsustamist nähakse kui kompleksset protsessi, mis koosneb paljudest ja varieeruvatest etappidest. Osalejaid otsustusprotsessis nähakse kui vastastikusel sõltuvuses ja suuremas organisatsioonilises süsteemis olevaid.
Kultuuri käsitlus	Otsustamist nähakse kui tavade kogumit, mis peegeldavad organisatsiooni väärtusi. Konflikte otsustusprotsessis vaadeldakse kui võimalike erinevate subkultuuride väärtuste indikaatoreid.
Kriitiline käsitlus	Otsustamist nähakse kui protsessi, mille kaudu organisatsiooni juhid saavad töötajate üle kontrolli rakendada. Kui töötajad osalevad otsustusprotsessis, siis nad aktsepteerivad organisatsiooni poolt seatud eelduseid otsusele ning panustavad organisatsioonisiseste suhete hegemooniasse.

Allikas: Miller 1999: 189.

Erinevad organisatsioonitüübid mõjutavad nii kommunikatsiooni üldiselt, kui ka seda, kuidas organisatsioonis otsustusprotsessidesse suhtutakse. Organisatsiooni otsustusprotsessi kaardistamisel on vaja lisaks konkreetse otsusega seonduvale, hinnata ka organisatsioonilisi tegureid laiemalt ehk vaadelda, millist tüüpi organisatsiooniga on tegemist.

1.2. Nutti otsustusprotsessi mudel

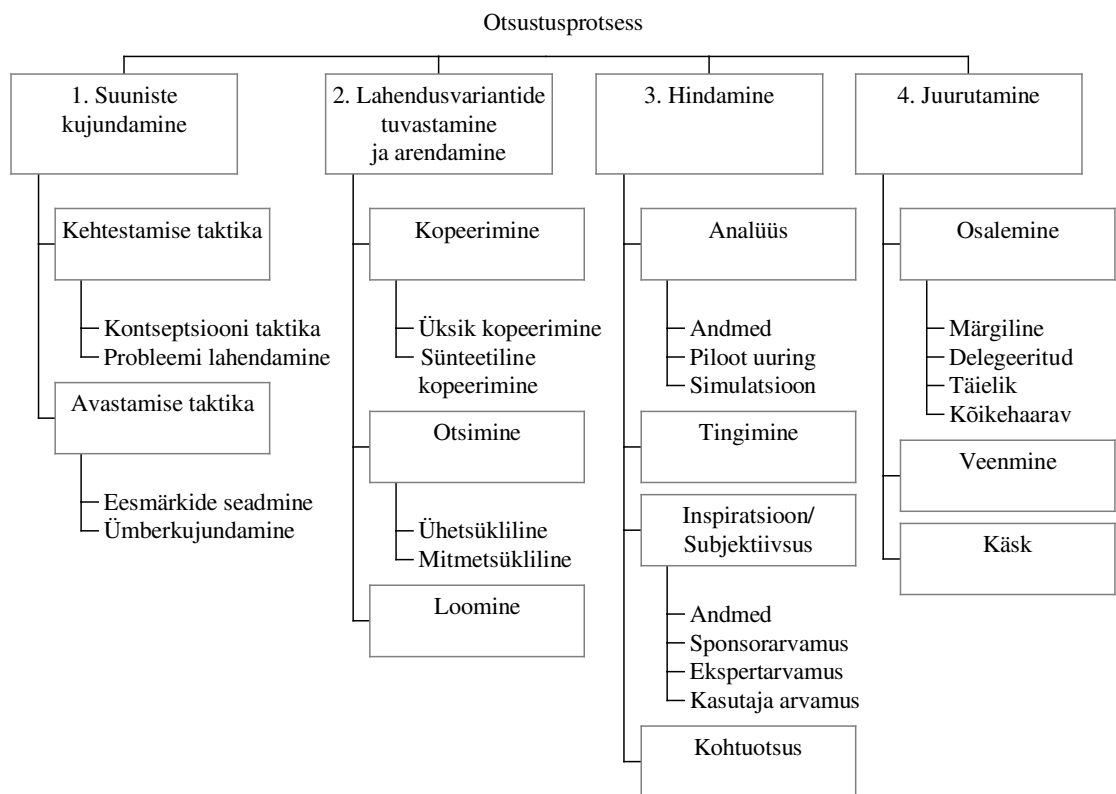
Otsustusprotsessidele on võimalik läheneda mitmeti. On otsustusprotsesside käsitlusi, mis lähtuvad kaose teooriast, kuid suur osa otsustusprotsesse uurinud teoretikuid on püüdnud luua teatud struktuuri, mille alusel otsustusprotsess toimib. Enamasti eristatakse otsustusprotsessis kolme kuni kaheksat etappi (Mintzberg, 1976; Wensley, 1989; Nylén, 1990; Schwenk 1995; Vadi, 1996; Beach, 1997; Conrad & Poole, 1998; Nutt, 1993, 1997, 2002; Hitt 2005), mida erinevad uurijad on oma valiku kohaselt kas täiendanud, lisades etappe või alaetappe või hoopis vähendanud nende arvu. Käesoleva töö autor leidis, et enamike mudelite puhul võib eristada viite etappi - probleemi või võimaluse tuvastamine; lahendusvõimaluste otsimine või arendamine; lahendusvariandi valik; otsuse juurutamine/täideviimine ja kontroll.

On oluline, et kõiki etappe saadaks kommunikatsioon. Suuremalt jaolt on vaja korraldada infoliikumine organisatsiooni sees, kuid teatud etappides ja olenevalt otsuse sisust on vaja korraldada ka organisatsiooni väliskommunikatsiooni. Eriti oluliseks kujuneb väliskommunikatsioon turunduslike otsuste puhul ja juurutamise ning täideviimise etapis.

Käesolevas töös analüüsitakse otsustusprotsessi Ameerika teadlase Paul Nutti poolt kujundatud organisatsioonilise otsustusprotsessi mudeli raames. Oma uurimuses kasutas ta otsustusprotsessi määratlemiseks nelja etappi (Nutt, 1997: 46):

1. suuniste kujundamine,
2. lahendusvariantide tuvastamine ja arendamine,
3. hindamine,
4. juurutamine.

Iga etapp jaguneb veel omakorda alavalikuteks ehk otsustusprotsessi igas etapis on otsustajal kasutada võimalikud erinevad taktikad. Bakalaureusetöö autori arvates on oluline, et Nutt on kaardistanud erinevad käitumisalternatiivid, mis otsustajatel protsessi käigus tekivad. Mudeli üheks miinuseks on kui mitte kommunikatsiooni rolli elimineerimine, siis vähemalt selle alatähtsustamine. Nutti mudelit otsustusetappide jagunemise kohta protsessis, aitab selgitada autori koostatud joonis 1.2.



Joonis 1.2. Otsustusprotsessi etapid ja taktikad. Allikas: Nutt, 1997: 46-51, autori joonis.

Nutti otsustusprotsessi mudeli kõige suurem miinus on see, et seal ei kajastu otsuse juurutamise järgne kontrolli etapp. Käesoleva töö autor peab ka otsusele järgnevat kontrolli oluliseks ning vajalikuks, et tulevikus erinevaid vigu, mida ühes protsessis tehtud on, enam ei korrataks. Samuti ei näita Nutt oma töödes konkreetselt kommunikatsiooni rolli selles protsessis, kuid käesoleva töö autori arvates, on erinevates otsustusprotsessi etappides kaasnev kommunikatsioon väga oluline. Selle

suund, viis ja kasutatavad kanalid sõltuvad konkreetsest etapist ja kaasatud sihtgruppidest, mida on kirjeldatud käeoleva töö teistes peatükkides.

Suuniste kujundamise etapis on võimalikud kaks taktikat, millel kummalgi on kaks alaalternatiivi. Kehtestamise taktika puhul, kus kasutatakse otsustamiseks juba valmisolevaid lahendusi või lahendatakse probleeme vastavalt eelnevalt paika pandud või tekkinud tavadele, on sisuliselt tegemist suhteliselt programmeeritud otsustega. Avastamise taktika, kus otsitakse uusi lahendusi ja erinevaid alternatiive, viitab selgelt programmeerimata otsuste tüübile.

Avastamise taktika käigus kasutavad organisatsioonid kahte varianti: eesmärkide seadmist ning ümberkujundamise taktikat. Eesmärkide puhul kehtestatakse teatud kvantitatiivsed eesmärgid, milleni tuleb otsustamise käigus püüelda. Ümberkujundamise alternatiivi puhul dramatiseeritakse vajadust tegutsemiseks. Kõige edukamateks taktikateks Nutti uuringu järgi kujunesid ümberkujundamise ja eesmärkide seadmise lähenemised. Otsused, mille puhul valitakse avastamise taktika, liiguvad edasi teise, lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise etapi juurde, kuid teiste taktikate puhul, liigub organisatsioon otsustusprotsessis otse hindamise etapi juurde. (Nutt 1997: 47)

Lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise faasis kasutatakse kolme tehnikat: kopeerimine, otsimine ja loomine. Kopeerimise puhul on võimalikud kaks varianti: kas kasutatakse mõne organisatsiooni ühte varasemat kogemust või praktikat, mida rakendatakse oma ettevõttes või proovitakse koguda mitme teise ettevõtte kogemusi ning sünteesida endale sellest sobiv. Otsimise puhul on võimalik leida lahendus ühekordse otsimistsükliga, mille jooksul otsustaja samaaegselt õpib, või kasutatakse järgmistes tsüklites seda, mida esimeses tsüklis õpiti. Loomise puhul püütakse leida eelkõige organisatsiooni sees uusi lahendusi. Pigem kasutatakse viimati mainitud taktikat keerulisemate ja komplekssemate probleemide lahendamiseks. Kõige edukamaks hinnati sünteetilise kopeerimise tehnikat, samuti andis juurutamisel häid tulemusi mitmetsüklilise tuvastamisprotsessi kasutamine. (*Ibid*)

Hindamise protsessis on Nutt kasutanud Thompsoni (1967) teoreetilist käsitlust otsuste tüüpidest ja nende tegemise ülesannetest. Thompson käsitles vaid valiku (hindamise) protsessi, kuid mitte probleemi olemasolu identifitseerimise, lahenduste leidmise ega

juurutamise protsessi. Hindamise protsessis valitakse sobiv variant välja nelja peamise viisi kohaselt: analüüs, tingimine, kohtuotsus ja inspiratsioon/subjektiivsus¹.

Need moodustavad omavahel maatriksi, mille aluseks on lõpptulemuse ja vahendite suhe (vt joonis 1.3). Kui teada on eesmärk või oodatav lõpptulemus ning ka vahendid nende saavutamiseks, siis on hindamise aluseks analüüs. Juhul kui teada on küll vahend, kuid mitte soovitud mõõdetav eesmärk, on hindamisel tegemist tingimise taktikaga. Kui lõpptulemus ega ka vahendid pole teada, siis võib seda nimetata inspiratsiooniliseks hindamiseks. Kohtuotsustuslikul hindamisel on teada konkreetne eesmärk, kuid ebaselge on see, kuidas seda saavutada.

		Lõpptulemus või eesmärk	
		Teada	Teadmata
Lõpptulemus või eesmärk	Teada	Analüüs Otsustaja saab erinevaid kvantitatiivseid arvandmeid, et leida parim lahendus	Kohtuotsus Otsustaja teeb otsuse, et leida lahendus, mis vastab etteantud normidele
	Teadmata	Tingimine Otsustaja loob grupi sidusgruppidest ja palub grupil leida lahendus, mis sobib osapooltele	Inspiratsioon Otsustaja lävib sidusgruppidega, et leida midagi, mis töötaks ja muudab vahendeid, et need vastaksid esmastele vajadustele ja huvigruppide loovusele
		Teada	Teadmata
Vahendid tulemuste saavutamiseks			

Joonis 1.3. Lähenemised otsustele vastavalt otsuste ülesannetele. Allikas: Nutt, 2002: 69.

¹ Nutt on kasutanud erinevates töödes läbi aegade kahte terminit, mis sisuliselt tähistavad ühte ja sama objekti.

Analüüs on eelkõige kvantitatiivne meetod, mille alla saab paigutada kolm hindamisalust: andmed (kuskile salvestatud andmed), pilootuuring (viiakse läbi teatud valdkonnas katsetuslik uuring (*field study*)) ja simulatsioon (kasutatakse andmeid, mis saadakse sarnase olukorra tekitamisel). Tingimise puhul kasutatakse sageli konsensusse põhimõtet, millele eelnevad läbirääkimised erinevate osapoolte vahel. Otsuseid hinnatakse hääletamise või variantide järjestamise teel. Inspiratsioonilise lähenemise puhul tuginetakse sageli eelkõige instinktile. Andmete kasutamise inspiratsioonilise taktika puhul tähendab, et subjektiivse otsuse tegemiseks kasutatakse varasemaid andmeid tegevuse kohta. Sponsorarvamus tekib siis, kui otsustaja toetab fakte, mis on pärit eksperdilt, kes on huvitatud konkreetsest valikust. Ekspertarvamuse puhul tugineb valik sõltumatult eksperdilt pärit hinnangutele ja faktidele. Kasutaja arvamusele tuginev valikute hindamine lähtub kasutajatelt küsitud tagasisidest. Kohtuotsustusliku hindamise puhul tehakse otsus ilma igasuguse põhjenduse ja õigustuseta. (Nutt, 1997: 49) Võib eeldada, et kui otsustaja on leidnud vahendid, kuidas eesmärki täita, võtab ta vastavasisulise otsuse ka vastu.

Juurutamise faasis on taas kolm varianti, mida otsustajad kasutavad: osalemine, veenmine ja käsk. Osalemisvõimaluse pakkumine sidusgruppide esindajatele kui liikmetele ei ole eriti menukas, kuna otsustajad peavad seda sageli liiga kalliks, aeganõudvaks ja see põhjustab pingeid ning kontrolli kadumist. Märgiline osalemine (*token*) tähistab lahendust, kus mõnedel otsusest puudutatud liikmetel palutakse teha ettepanekuid. Delegeeritud osalemise puhul palub juhtkond töötajate grupil töötada välja või pakkuda lahendusi. Täielikul osalemisel konsulteeritakse kõikide otsusest puudutatud osapooltega. Kõikehaarava osalemise puhul on kõik sidusgrupid kaasatud ettepanekute ja valikute tegemisse. Veenmistaktika puhul on otsustajate soov nende idee "maha müüa", selgitades selle valiku eeliseid. Kolmas juurutamise võimalus on käskimine, mille puhul antakse välja kindlad direktiivid, kuidas tuleb vastuvõetud otsust täita. (*Ibid*: 51)

Kuna tegemist on eelkõige juhtimispraktikast lähtuva mudeliga, siis puudub Paul Nutti mudelis nähtav kommunikatsiooni roll. Siiski pole kogu see protsess võimalik ilma inimosaluseta ning inimosalus viitab omakorda kommunikatsiooni olemasolule. Igas

otsustusprotsessi etapis on võimalik vastavalt vajadusele kasutada erinevaid kommunikatsioonivõtteid, et iga etapp oleks võimalikult efektiivne.

Peamine valik, mis otsustajal tuleb teha, on valida eesmärgile vastavad kommunikatsioonitehnikad ning -kanalid, mida igale otsustusprotsessi etapile vastavalt kasutada. Kõik eelpool toodud teooriast lähtuvad otsustusprotsessi tehnikad on mingis olukorras kasutatavad, kuid ebaotstarbeka või vale kommunikatsiooniviisi valimine võib rikkuda otsuse positiivse lõpliku elluviimise.

1.3. Sihtgruppide kaasamine otsustusprotsessi

1.3.1. Juhtimisstiilide roll kaasamises

Lisaks sellele, milline konkreetne otsus tuleb teatud olukorras teha, on oluline ka see, kuidas ja kelle poolt peab otsus olema vastu võetud. Läbi aegade on välja töötatud palju erinevaid klassifikatsioone, milline peaks edukas otsustaja olema.

Otsuseid saab teha kas üksinda või koos teistega. Sageli teevad juhid otsustusprotsessi läbi üksinda ning kommunikatsioon tuleb mängu alles elluviimise etapis, kus on vaja teistele organisatsiooni liikmetele või organisatsioonist väljaspool olevatele sihtgruppidele otsusest teada anda. Samas ei pruugi juhil olla alati piisavalt informatsiooni, oskusi või aega, et isiklikult kogu otsustusprotsess läbi viia. Sellisel juhul peaks juht kaasama teisi. Selle, kas juht on valmis ja soovib teisi asjasse pühendada, määrab suuresti tema juhtimisstiil.

Ray Lye (1998) on oma artiklis kirjeldanud erinevaid juhtimisstiilide käsitlusi. Ühe grupi teoreetikute arvates on inimestel teatud (kaasasündinud) isikuomadused, mis määravad, kui efektiivne on ta otsustajana. Kirjeldatud käsitluse positiivseks küljeks, on loetud selle lihtsust. Negatiivsena tuuakse välja selle teooria hägusust, kokkulepitud isikuomaduste nimekirja mittetäielikkust, vastuolusid tuntud juhtide puhul ning konservatiivset lähenemist.

Teised autorid jaotavad ja nimetavad juhtimisstiile selle alusel, kui palju antakse alluvatele õigust kaasatud olla, kui palju jagatakse nendega informatsiooni, kui palju

võetakse kuulda nende arvamust ja tagasisidet ning kuivõrd antakse neile võimu otsuste eest vastutada.

Biheivioristid käsitlevad head otsustajat isikuna, kes väljendab teatud tüüpi käitumistaadi, mis viib heade otsusteni. Traditsiooniliselt jagab biheivioristlik lähenemine juhtimisstiilid kolmeks: esiteks autokraatlik, teiseks demokraatlik ja kolmandaks *laissez-faire*. Kõige enam on teadlased positiivselt esile tõstnud demokraatlikku stiili, mis on viinud järeltulele, et see on kõige kasulik otsustamise viis. (*Ibid*: 108)

Kommunikatsiooni- ja organisatsioonikliima seisukohalt mõjuvad kõige positiivsemalt need taktikad, mis toetavad võimalikult suurt kaasamist. Näiteks R. Likert jaotab sarnaselt organisatsiooniliigid ja juhtimisstiilid neljaks: 1) eksploateeriv autokraatlik, 2) heatahtlik autokraatlik, 3) konsulteeriv ja 4) kaasav. Likerti käsitluses on produktiivsemad need juhtimisstiilid, mille puhul juhid kasutavad rohkem kaasamist (kolmas ja neljas) ning eelistab teistele samuti demokraatlikku stiili. (McKenna, 2003: 359)

Eksploateeriva juhtimisstiiliga organisatsioonis toimub otsustamine vaid hierarhia ülemistes kihtides ning informatsioon liigub vaid väga vähesel määral organisatsioonis ning seda vaid suunal ülalt alla. Heatahtlikus autokraatlikus organisatsioonis toimub otsustamine samuti vaid ülemistel organisatsiooni astmetel ja ülalt alla kommenteeritakse vähe, kuid juba veidi suuremal määral. Erinevus nende kahe organisatsioonitüübi vahel on see, et esimeses toimub motiveerimine peamiselt läbi karistuse ja hirmu ning teises läbi tasustamise.

Konsulteerivas organisatsioonis kasutatakse otsuste tegemiseks informatsiooni mitmetest organisatsioonisisestest allikatest ning informatsiooni hulk on keskmine ja liigub nii alt üles kui ka ülalt alla. Viimane, kaasav organisatsioon, on teistest suhteliselt erinev, sest otsustamisel on kaasatud kõik organisatsiooni liikmed ning ohtralt informatsiooni liigub organisatsioonis igas suunas. (*Ibid*)

Victor H. Vroom on üks teadlastest, kes on uurinud, kuidas mõjutab juhtimisstiil erinevate otsuste vastuvõtmist ja grupi kaasamist otsustusprotsessi. Joonisel 1.5. on

esitatud mudel, mille järgi jaotuvad juhtimisstiilid otsustusprotsessis viie alternatiivi vahel: otsusta, konsulteerii individuaalselt, konsulteerii grupiga, fassiliteeri/ hõlbusta ning delegeeri. Igaüks neist stiilidest on sobilik teatud tüüpi olukordades, kus juht peab otsustama, millisel määral jagada oma otsustamise võimu teistega (Vroom 2000: 84).

Grupivabaduse ala				
Liidri mõju				
0	3	5	7	10
Otsusta üksinda	Konsulteerii individuaalselt	Konsulteerii grupiga	Fassiliteeri/ hõlbusta	Delegeeri
Teed otsuse üksinda ja teavitad või "müüd" selle grupile. Sa võid kasutada oma ekspertiisi kogudes infot, mida pead vajalikuks grupilt või teistelt.	Räägid probleemist grupi liikmetele individuaalselt, saad nende soovitusid ja teed otsuse.	Presenteerid probleemi grupiliikmetele kohtumisel, saad nende soovitusid ja teed otsuse.	Tutvustad probleemi grupile kohtumisel, ise tegutsed vahendajana, defineerides probleemi ja piirid, milles otsus tuleb teha. Sinu eesmärk on saada nõusolek. Hoolitsed ka selle eest, et Sinu ideedele ei antaks suuremat kaalu kui teiste omadele lihtsalt Sinu positsiooni pärast	Lubad grupil teha otsuse ettekirjutatud piirides. Grupp identifitseerib ja diagnoosib probleemi, arendab alternatiivsed protseduurid selle lahendamiseks ja otsustab. Sinu roll ei ole otsene, vaid telgitagune, pakkudes vajalikke ressursse ja julgustust.

Joonis 1.4. Vroomi kohandus Tannenbaumi ja Schmidti taksonoomiale (Vroom 2000: 84, kasutatud tõlge Rosenberg, 2006: 30)

Grupi liikmete kaasamine suureneb seda enam, mida rohkem liikuda liidri mõju piirkonnast grupivabaduse ala poole. See, millist kaasamise ulatust rakendada, sõltub konkreetsest situatsioonist, kuid samuti eelpool kirjeldatud juhtimisstiilidest. Kui juht on oma olemuselt autokraatlik, siis on vähetõenäoline, et otsustusprotsessis kasutab ta võimalusel tehnikaid, mis lubavad suurt osalusvabadust ja kaasamist.

Vastavalt Vroomi (2000) käsitlusele mõjutavad need erinevad stiilid otsuse ja otsustamisega seonduvaid aspekte, nagu otsuse kvaliteet, täideviimise ja juurutamise efektiivsus, otsustamisega seotud kulutused ning otsuse areng.

Otsuse kvaliteet sõltub sellest, kus organisatsioonis asub vastava otsuse vastuvõtmiseks vajaminev kompetentsus. Samuti sellest, kui võrd toetavad otsustava grupi liikmed organisatsiooni eesmärke seoses kõne all oleva probleemiga ning kui hästi nad

suudavad teha tulemuse nimel koostööd. (Vroom 2000: 85) Juhul kui organisatsiooni sidusgruppide eesmärgid on väga erinevad, on võimalik, et tekib konfliktsituatsioon ning lahenduse leidmine takerdub.

On olukordi, kus hoolimata otsuse kõrgest kvaliteedist võib selle elluviimine ebaõnnestuda. Uuringud on näidanud, et otsuse efektiivne juurutamine on sõltuvuses grupi või organisatsiooni liikmete huvist selle otsuse edukuse vastu, liikmed on enam huvitatud otsuste jõustumisest, mille loomisesse on neid kaasatud (*Ibid*: 85). Negatiivse otsuse jõustumisel on grupi liikmed otsuse juurutamise etapis leebemad sellisel juhul, kui neid on kaasatud protsessidesse ning nad on otsuse loomises osalenud. Organisatsioonid võivad kasutada ka kaasamist sellel eesmärgil, et hilisemates otsustusprotsessi etappides (nagu juurutamise etapp) vältida sidusgruppide käitumisest tulenevaid tagasilööke.

See, millist kaasamise ulatust kasutada, on tavaliselt juhi otsustada ning võib arvata, et see toimub peamiselt tema isikuomadusest ning juhtimisstiilist lähtudes. Beach nimetab kokku kaksteist karakteristikut, mis peaksid aitama juhtidel valida sobivat kaasasmäära (Beach, 1997: 132-133):

1. kuivõrd oluline on otsuse kvaliteet;
2. kuivõrd juhil on vajalikud ekspertteadmised ja informatsioon, mis oleks vajalik, et otsus üksi teha;
3. kuivõrd probleem on selgelt struktureeritud;
4. kuivõrd oluline on liikmete nõusolek ja pühendumus otsuse täideviimiseks;
5. kuivõrd autokraatlik otsus oleks liikmete poolt vastuvõetav;
6. kuivõrd on liikmed motiveeritud organisatsiooni eesmärkidest, kuivõrd enda omadest;
7. kuivõrd liikmed on võimelised jõudma konsensussele;
8. kuivõrd liikmetel on piisavat informatsiooni, et teha kvaliteetne otsus;
9. kuivõrd aeg piirab liikmete kaasamist otsuse tegemisse;
10. kuivõrd on takistatud liikmete kokkutoomine erinevatest paikadest;
11. kuivõrd kiiresti otsus peab olema tehtud;
12. kuivõrd oluline on edendada liikmete arengut läbi osalemise.

Kõik otsuste vastuvõtmise protsessid vajavad ressursse ja tekitavad kulusid. Peamine vajalik ressurss on aeg. Mitmete erinevate osapoolte kaasamine tekitab kulutusi nii ajas kui ka rahas. Paljude erinevate osapoolte koostöös aeglustub otsustusprotsess, kuna konsensuse leidmine osutub sageli problemaatiliseks. (Vroom 2000: 85) Probleemi iseloomule vastavalt tuleb valida taktika, mille puhul valitseks tasakaal vajaliku kaasamise ja ajaliste limiitide vahel. Kriitilistes olukordades, kus kiire otsustamine on eluliselt vajalik, ei ole loomulikult otstarbekas kõikide osapoolte kaasamine sobiva lahenduse leidmisel.

Victor H. Vroom märgib, et 25 aasta jooksul, mil ta on juhtimisstiile ja grupi kaasatust otsustusprotsessides uurinud, on suurenenud grupi kaasamise osatähtsus. On toimunud nihe suurema kaasahaaratuse, suurema volitatus ja meeskondade kasutamise poole. Seda on Vroom'i arvates mõjutanud väliskeskonna muutus, organisatsiooni hierarhiate madaldumine, infotehnoloogia areng ja töötajaskonna olemuse muutus. Lisaks mõjutab juhtimisstiile ka ühiskonna arengutase, kus organisatsioon toimib. Gruppe kaasatakse otsustusprotsessidesse rohkem arenenud riikides, kus mõõdikutena kasutatakse rahvusliku koguprodukti, demokraatia traditsioone ning töötajaskonna haridustaset. (Vroom, 2000: 92)

Juhi isikust ja omadustes sõltub see, keda ja kui palju ta organisatsiooni arengu tagamiseks ja kujundamiseks kaasab. Samuti see, kuidas toimub kommunikatsioon inimeste vahel ja ka organisatsioonis tervikuna, kuivõrd on protsess reguleeritud ning läbi milliste kommunikatsioonikanalite informatsioon liigub.

1.3.2. Otsustusprotsessiga seotud sihtgrupid ja nende kaasamine

Otsustusprotsessi saab kaasata nii üksikuid inimesi kui ka gruppe. Gruppide kaasamise puhul ei ole reaalne, et protsessis osalevad kõik grupi liikmed, pigem valitakse osalema gruppide esindajad. Kui Vroomi käsitus lähtus eelkõige juhi vaatenurgast, siis Epp Kallaste ja Krista Jaaksoni poolt läbi viidud juhtumiuuringutel põhinev analüüs töötajate kaasamisest Eesti ettevõtetes (2005) lähtub peamiselt töötajatest. Kallaste ja Jaaksoni töös eristatakse kaasamise puhul kahte tüüpi: otsest ja kaudset kaasamist. Otsese kaasamise puhul on töötaja isiklikult seotud, kaudse kaasamise kasutamisel on hõlmatud vaid töötajate esindusorganid.

Samuti ei ole otstarbekas kaasata neid sihtgrupe, kelle arvamus ei ole organisatsioonile oluline ning kes ei taha olla kaasatud või on passiivsed. Seega on organisatsiooni seisukohast oluline määrata, kes on nende jaoks olulised ning kelle suhtumine määrab organisatsiooni edu või ebaedu ehk kaardistada sihtgrupid.

Sihtgrupe saab organisatsiooni seisukohalt jagada sisemisteks ja välimisteks sihtgruppideks. Organisatsioonisisemed sihtgrupid on eelkõige töötajad ja erinevad struktuuritasandid. Vos ja Schoemaker nimetavad organisatsioonisiseste sihtgruppidega personali, nõukogu, juhtkonda ja ka pensionäre (Vos, Schoemaker, 2001: 53). Organisatsioonivälised sihtgrupid varieeruvad palju enam kui sisesed, neid on võimalik määrata üldisemate nimedega ning on võimalik, et nad sisaldavad veel alagruppe. (Vos *et al.*, 2003: 44)

Peamiselt saavad organisatsioonide juhid (või otsustusprotsesside juhid) otsustamisse kaasata just organisatsiooni sisemisi sihtgrupe. Kuid olenevalt otsuse tüübist ja lähtudes Nutti otsustusprotsessi mudelist (vt peatükk 1.2.) on võimalik ja vahel ka vajalik kaasata organisatsiooniväliseid sihtgrupe, kes aitaksid jõuda parema tulemuseni. Lisaks võib osutada pärast otsuse vastuvõtmist vajalikuks informeerida erinevaid sihtgrupe. Paljud sihtgrupid ei ole küll otsuste tegemisse kaasatud, kuid otsus mõjutab neid sellegipoolest, seega on vajalik ka kaardistada organisatsiooniväliseid sihtgrupe.

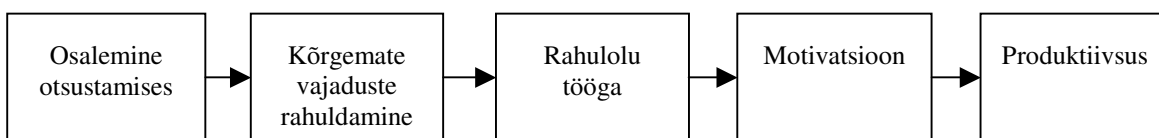
Organisatsiooni liikmete kaasamiseks peavad olema täidetud teatud eeldused, et protsess oleks edukas. Conrad ja Poole nimetavad viis eeldust, ilma milleta suurema kaasamise puhul organisatsiooni edukus ei tõuse (Conrad, Poole, 1998: 81):

1. alluvad peavad ise soovima olla otsustamisse kaasatud, neile peab võimaldama tegeleda keerukate ülesannetega ning neile tuleb anda märkimisväärne vabadus selles osas, kuidas nad oma ülesandeid täidavad;
2. juhendajad peavad olema valmis lubama alluvatelt legitiimselt osaleda, peavad kuulama ja vastama nende ideedele ja julgustama neid koostööle;
3. käsitletav valdkond peab olema osalejatele huvipakkuv. Otsuseid, mis töötajaid ja nende töökohta otseselt puudutavad, peetakse oluliseks ja teisi mitte;

4. kõigil osalistel peab olema vastavas valdkonnas teatavaid ekspertteadmisi või vastavat informatsiooni;
5. juhid peavad edendama ja toetama uskumusi, väärtusi ja suhtumist, mis õigustab kaasavaid süsteeme. Positiivne tagasiside ja töötajate panuste tunnustamine annab töötajatele võimaluse tunda, et nad tõepoolest tähendavad midagi ning et neil on võimu ise tegutseda.

Vroomi käsitlusest lähtudes nähakse kaasamise positiivsete tulemustena töötajate pühendumise, rahulolu tõusu ja otsuste kvaliteedi tõusu, info paremat liikumist ning alluvate ekspertteadmiste ja ressursi paremat ärakasutamist. On nimetatud otsuste ellurakendamise lihtsustavat rolli, kaasatud inimeste individuaalse kompetentsi, koostöö ja grupis töötamise oskuste tõusu. Samuti tõstab kaasamine taset, mil määral identifitseeritakse ennast organisatsiooni eesmärkide kaudu. (Vroom, 2000; Conrad, Poole, 1998; Beach 1997; etc) Oluliste otsuste puhul saab kaasamise puhul ka määravaks organisatsiooni eesmärk arendada oma töötajaid või tõsta grupi väärtust. Kui ajalist efektiivsust tunnetatakse juhtkonna poolt kohe, siis arengu faktori rakendamise kasu saadakse ja mõistetakse pikema ajaperioodi pärast. (Vroom 2000: 86)

Miller on loonud mudeli, mis näitab kuidas kaasamine tõstab organisatsiooni produktiivsust (vt joonis 1.5). Osalemine otsustamisprotsessis rahuldab inimeste kõrgemaid vajadusi (näiteks kõrgem enesehinnang ja teostusvajadus). Nende vajaduste rahuldamisega peaks kaasnema ka suurem rahulolu tööga ning tööga rahulolevad töötajad on enam motiveeritud ja tänu sellele tõuseb ka nende produktiivsus. (Miller, 1999: 184)



Joonis 1.5. Otsustusprotsessi kaasamise mõju mudel. Allikas Miller, 1999: 184.

Kuigi sageli jääb erinevatest teadusartiklitest kõlama, et kaasamine toob alati positiivseid tulemusi, siis kaasamisprotsess ei pruugi alati ennast õigustada. Kaasamise mõjud ei pruugi olla alati 100% positiivsed ning läbi kaasamise vastuvõetud otsused

alati edukamad võrreldes protsessidega, kus ei ole liikmeid kaasatud. Beach (1997) on kirjeldanud ka kaasamise negatiivseid külgi, näiteks protsessi ajakulu ning maksuvust. Võimalik on ka produktiivsuse langus, sest protsess võtab aega ning seega jäävad tavaülesanded täitmata.

Igas otsustusprotsessi etapis peaks leidma kasutust etapi eesmärgile vastav kommunikatsiooniviis ning erinevate inimeste ja gruppide kaasamine. Eelpool toodud teoreetilised lähtekohad aitavad mõista, kuidas ja mis mõjutab organisatsiooni tegevuses kommunikatsiooni ja kuidas kommunikatsioon mõjutab otsustusprotsesse. Selleks et kaardistada terviklikult otsustusprotsessi kommunikatsiooni, on vaja osaliselt vaadelda üldiseid mõjureid, nagu otsuse ja organisatsiooni tüüpi, organisatsioonis kasutusel olevaid kommunikatsioonikanaleid ning teisalt on oluline uurida konkreetselt otsustusprotsessi etappidest lähtuvalt erinevaid kommunikatsioonilisi faktoreid, mis määravad otsustusprotsessi lõpptulemuse.

2. EESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED

Eesmärk:

Tuua välja otsustusprotsessi ja selles toimivat kommunikatsiooni mõjutavad faktorid ning nende kaudu kaardistada otsustusprotsessi kommunikatsioon.

Uurimisülesanded ja küsimused:

1. Iseloomustada teooriale tuginedes otsuseid, otsustusprotsessi ja protsessis toimivat kommunikatsiooni ja neid mõjutavaid tegureid.
 - a. Millised on otsuste tüübid ja kuidas toimub organisatsioonis kommunikatsiooniprotsess?
 - b. Millise mudeli abil kaardistada otsustusprotsess?
 - c. Kui oluline on kaasamine ja kuidas see mõjutab otsustusprotsessi?
2. Viia läbi süvaintervjuud otsustusprotsessis osalenud organisatsiooni liikmetega.
3. Süvaintervjuude ja ning otsustusprotsessis valminud materjalide abil kaardistada Eesti Kaubandus-Tööstuskoja teenuste osakonna loomise otsustusprotsessi kommunikatsioon.
 - a. Iseloomustada otsust
 - b. Kaardistada otsustamisprotsessi etapid
 - c. Kaardistada infoliikumine otsustamisprotsessi etappides:
 - Keda ja kuidas etappidesse kaasati?
 - Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutati?
 - Kes olid kommunikatsiooni võtmeisikud?

3. ORGANISATSIOONI JA MEETODITE ISELOOMUSTUS

3.1. Eesti Kaubandus-Tööstuskoja tutvustus

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda on mitteriiklik ettevõtjate esindusorganisatsioon. Asutuse eesmärk on esindada ja kaitsta Eesti ettevõtjate ühishuve nii ühiskonnas laiemalt kui ka Eesti ja Euroopa Liidu seadusloojate hulgas. Eesti Kaubandus-Tööstuskoda on asutatud 1925.aastal. Tegevus katkes 1940. aastal ning taastati uuesti 1989.aastal. Eesti Kaubandus-Tööstuskodas töötab kokku 37 inimest. (Mis on Kaubandus-Tööstuskoda? 2007)

Eesti Kaubandus-Tööstuskoja liikmeteks on Eesti ettevõtted, mida seisuga 04.05.2007 on kokku 3508. Eesti Kaubandus-Tööstuskoda annab iga kahe nädala tagant välja Kaubanduskoja Teatajat, mis saadetakse oma liikmetele.

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda tegeleb oma eesmärkide täitmiseks (Eesti Kaubandus-Tööstuskoja põhikiri 2007):

- esindab oma liikmeskonna huve Eesti majanduspoliitika kujundamisel
- osaleb ettepanekute esitamises riigivõimu- ja valitsemisorganistele seadusandluse täiustamiseks
- loob ja arendab sidemeid välisriikide organisatsioonide ja üksikisikutega
- võtab osa rahvusvaheliste organisatsioonide tööst
- esindab oma liikmeskonda Eesti, välisriikide ja rahvusvaheliste organisatsioonides ning asutustes
- lahendab küsimusi, mis on seotud oma liikmete osavõetuga nende kodade ühenduste tegevusest, kuhu Eesti Kaubandus-Tööstuskoda kuulub
- organiseerib ettevõtete ärikontaktüritusi ja presentatsioone
- korraldab kaubandus- ja tööstusnäitusi, samuti oma liikmete osavõettu rahvusvahelistest näitustest ja messidest

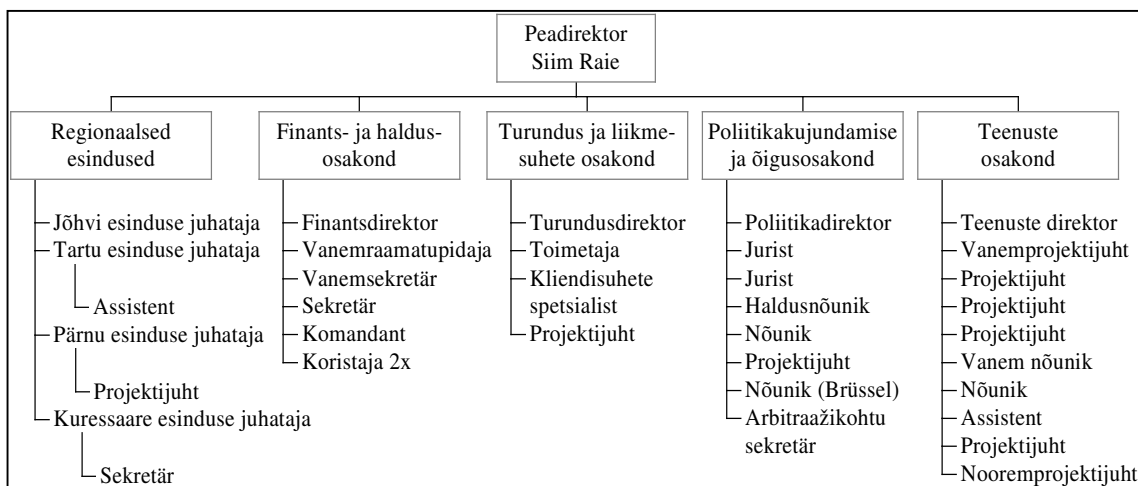
- kogub ja analüüsib ettevõtluse ning kaubanduse alast informatsiooni, peab sellekohaseid andmebaase ning osutab informatsioonialaseid teenuseid
- osutab kaasabi partnerite leidmisel ja turu-uuringute teostamisel
- korraldab informatsiooni-, reklaami- ja õppematerjalide kirjastamist. Annab välja trükiseid
- tõendab ja kinnitab tunnistusi Eesti Vabariigist väljaveetavate kaupade päritolu kohta /.../
- väljastab ATA CARNET-i dokumente ning muid rahvusvaheliseks ja sisekaubanduseks vajalikke tunnistusi, sertifikaate, informatsioonitõendeid ja teisi dokumente
- osutab muid välismajandustegevusega seotud teenuseid;
- /.../ Korraldab ameti- ja täienduskoolitust. Osaleb kutsevalifikatsiooni- ja kutseomistamise süsteemi loomisel ja arendamisel
- osutab konsultatsiooniteenuseid
- korraldab arbitraažikohtu tööd

Eesti Kaubandus-Tööstuskoja peakontor asub Tallinnas, kuid lisaks Tallinna kontorile on üle Eesti ka neli regionaalset esindust Jõhvis, Tartus, Pärnus ja Kuressaares.

3.2. Otsus luua teenuste osakond

2004. aasta kevadel tekkis Eesti Kaubandus-Tööstuskoja juhtkonna mõnedel liikmetel idee teha muudatusi organisatsiooni struktuuris, eelkõige erinevaid teenuseid pakkuvate osakondade lõikes, luues teenuste osakonna. Sel hetkel sai idee organisatsiooni liikmete hulgas negatiivse hinnangu osaliseks ning peadirektor otsustas muutust mitte ellu viia.

Kevadel 2006 tekkis idee erinevate sündmuste kokkulangemise tõttu uuesti ning 9. mail 2006 tegi peadirektor Eesti Kaubandus-Tööstuskoja juhtkonna koosolekul teatavaks otsuse liita kolm osakonda. Liidetavad osakonnad olid Rahvusvaheliste suhete osakond, Euroinfo osakond ja Väliskaubanduse osakond. Kolme endise osakonna asemele loodi üks teenuste osakond. Asutuse praegune struktuur on esitatud joonisel 3.1.



Joonis 3.1. Eesti Kaubandus-Tööstuskoja struktuur. Allikas Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, 2007.

Selle struktuurimuutuse käigus vahetus ka osa töötajaskonnast. Põhjused, miks inimesed lahkusid olid peamiselt kahte tüüpi. Esiteks lahkusid inimesed sobivamate võimaluste tekkimisel mujal tegevusvaldkondades. Euroinfo keskuse osakonna juhata tööülesanded olid seotud tugevalt Brüsseliga ning Kaubandus-Tööstuskoja juhtkond otsustas luua selle tarbeks pideva töökoha Brüsselis. Kaks inimest lahkusid sooviga hakata tegutsema erasektoris.

Teise töötajate lahkumise põhjusena võib välja tuua uue struktuuri sobimatuse ning suutmatus leppida uue olukorraga, mis tekkis peale otsuse vastuvõtmist ja muutuste elluviimist. Endise rahvusvaheliste suhete osakonna juhataja lahkus konfliktide tõttu, mis tekkisid seoses struktuurimuudatusega tema ning asutuse peadirektor vahel. Lisaks rahvusvahelise suhete osakonna juhatajale lahkusid kaks inimest omal soovil.

Seoses osakondade liitmisega ja uue osakonna loomisega, oli sellele osakonnale vaja ka juhti. Ühendosakonna juhataja positsiooni pakuti senistele osakonnajuhatajatele, kuid väliskaubandusosakonna ja rahvusvaheliste suhete osakonna juhatajate keeldumise ning Euroinfo osakonna juhataja Brüsselisse tööle kolimise tõttu, võeti inimene tööle väljastpoolt organisatsiooni. Uus osakonna juhataja asus ametlikult Kaubandus-Tööstuskojas tööle 1. juulist 2006, kuid osales juba veidi varem organisatsiooni tegevuses seoses osakondade liitmisega.

Otsuse üheks osaks oli ka osakondade füüsiline kokkukolimine majas. Varasemalt oli väliskaubanduse osakond asunud alumisel ja ülejäänud kaks teisel korrusel. Uue osakonna korralduse kohaselt pidid kõikide teenuse osakonna töötajate tööpinnad asuma Eesti Kaubandus-Tööstuskoja ruumide teisel korrusel. Ruumide ümberjaotamise tõttu pidid lisaks teenuste osakonna töötajatele oma tööpindu vahetama ka turundusosakonna töötajad.

3.3. Metoodika

Otsustusprotsessi kaardistamiseks ja analüüsimiseks viidi läbi viis struktureeritud süvaintervjuud otsustusprotsessis osalejatega (vaata lisad 1-3). Intervjueeritavad valiti välja vastavalt kahele kriteeriumile:

1. otsustusprotsessis osalemine
2. erinevad vaatenurgad otsustusprotsessile.

Intervjuud tehti inimestega, kes olid erinevatel organisatsioonitasemetel ning kelle nägemus aitas protsessi kaardistada võimalikult erinevatest vaatepunktidest. Intervjueeritavad valiti välja koostöös bakalaureusetöö autori ja organisatsiooni peadirektoriga. Puudusena näeb käesoleva töö autor asjaolu, et otsustusprotsessi uurima hakates ta ei tundnud intervjueeritavaid inimesi, mistõttu võis nende valik jääda subjektiivseks.

Intervjuude eesmärgiks oli koguda informatsiooni otsuse tüübi, otsustusprotsessi kulgemise, kaasamise, protsessi võtmeisikute ja kaasatute kohta ning erinevate kommunikatsioonikanalite kohta, mida protsessi vältel kasutati.

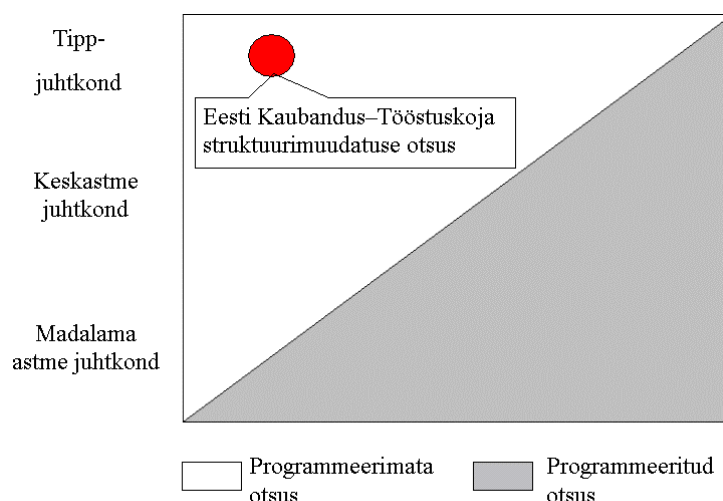
Ajaliselt esimesena tehti intervjuu organisatsiooni peadirektoriga 16. veebruaril 2007. Samal päeval viidi läbi intervjuu ka ühe liidetud osakonna endise juhatajaga. 28. veebruaril 2007 toimus süvaintervjuu teenuste osakonna ühe töötajaga, kelle positsioon seoses struktuurimuudatusega ei muutunud. Neljas intervjuu viidi läbi 18. aprillil 2007 teenusteosakonna uue juhatajaga, kes liitus otsustusprotsessiga alles selle teises osas. Viimane intervjuu toimus 11. mail 2007 ning see viidi läbi teenuste osakonna töötajaga, kelle positsioon jäi samuti peale struktuurimuutust samaks.

Lisaks süvaintervjuudele kasutati otsustusprotsessi kaardistamiseks, protsessi käigus valminud materjalide ja dokumentide sisu. Võimalus oli kasutada kahte Power Point presentatsiooni, mille peadirektor oli ettevalmistanud maja koosolekuteks ning Eesti Kaubandus-Tööstuskoja juhtkonna koosoleku protokoll, kus ühe teemana käsitleti ka osakondade ühendamist.

4. KOMMUNIKATSIOON TEENUSTE OSAKONNA LOOMISE OTSUSTUSPROTSESSIS

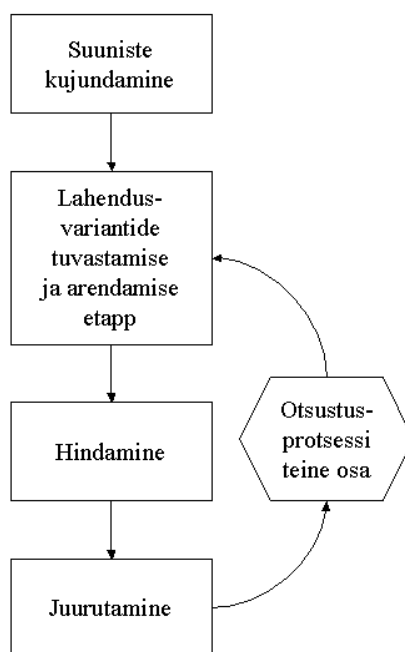
4.1. Otsuse tüüp

Lähtuvalt Herbert A. Simoni programmeeritud ja programmeerimata otsuste käsitlusest, võib töös uuritavat otsust nimetada pigem programmeerimata otsuseks, mille eest vastutavad inimesed töötavad tippjuhtidena (vt joonis 4.1.). Varem ei olnud organisatsioonis sellise mastaabiga struktuurimuutusi toimunud või olid need toimunud ajal, mil organisatsioonis töötasid teised inimesed, seega oli olukord uudne. Samuti viitab programmeerimata otsuse tüübile see, et tekkinud olukorda ei olnud võimalik lahendada mingi kindla meetodiga või mis oleks võimaldanud organisatsiooni juhtkonnal rakendada varasematele kogemustele tuginevat lahendust. Lisaks oli tegemist valdkonnaga, millele juhiti tähelepanu organisatsiooni tippjuhtide poolt ning nende poolt võeti ka formaalselt see otsus vastu.



Joonis 4.1. Eesti Kaubandus-Tööstuskoja otsuse tüübi ja organisatsiooni hierarhia vaheline mõju. (Autori tõlgendus)

Lähtudes Nutti otsustusprotsessi mudelist, kus eristatakse nelja etappi – suuniste kujundamine, lahendusvariantide tuvastamine ja arendamine, hindamine ning juurutamine, saab ka käesolevat otsust nende etappidega iseloomustada. Käesolevas töös kaardistatava otsuse otsustusprotsessi ei saa iseloomustada vaid lineaarse protsessina ning Eesti Kaubandus-Tööstuskoja otsustusprotsessi võib tinglikult jagada kaheks, mis ei olnud oma olemuselt sarnased. Kuna protsessi esimeses osas ei oldud kõiki struktuurimuudatusega seonduvaid asjaolusid läbi mõeldud, siis tuli pärast esimese otsustusprotsessi kõikide etappide läbimist tagasi pöörduda lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise etappi ning teistkordselt etapid läbi käia. Eesti Kaubandus-Tööstuskoja otsustusprotsessi võib iseloomustada joonisega 4.2.



Joonis 4.2. Eesti Kaubandus-Tööstuskoja otsustusprotsess. (Autori koostatud)

Esimeses otsustusprotsessi osas (suuniste kujundamine kuni esimene juurutamine) oli tegemist strateegilise otsusega seotud etappidega. Teises osas oli aga pigem tegemist strateegilisest otsusest tulenevate ja töökorraldusega seonduvate etappidega. Enamike keerulisemate otsustusprotsesside puhul võib tõdeda asjaolu, et mõningate etappide juurde tuleb protsessi jooksul tagasi pöörduda. Põhjuseks võib olla see, et mõne eelmise etapi kvaliteeti tuleb parandada või ilmnevad protsessi jooksul uued aspektid, mis

vajavad läbivaatamist. Samuti võivad mõned etapid leida aset samaaegselt ja paralleelselt mõne teise etapi osaga.

Lähtuvalt organisatsioonitüüpidest, võib Eesti Kaubandus-Tööstuskoda intervjuude alusel, pidada tavatöös eelkõige inimsuhetel põhinevaks organisatsiooniks, kus domineerib selgelt informaalne kommunikatsioon, suhtlemiseks kasutatakse eelkõige näost-näkki kommunikatsioonikanaleid ning informatsioon liigub nii vertikaalselt kui ka horisontaalselt suhteliselt vabalt. Inimsuhete organisatsiooni iseloomustav kommunikatsioon mõjutab ka käesolevas töös analüüsitava otsustusprotsessi. Peamiselt väljendus see informaalne kommunikatsioon suure osatähtsuses ning kommunikatsioonikanalite valikus. Siiski olid kõikides läbitud etappides teatud kommunikatsioonilised eripärad, mida vaadeldakse järgnevalt iga etapi kaupa eraldi.

4.2. Kommunikatsioon esimeses otsustusprotsessi osas

4.2.1. Suuniste kujundamise etapp

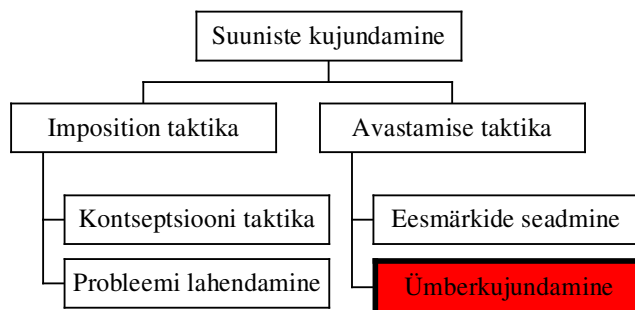
Esmakordselt tuli idee liita Euroinfo keskus, väliskaubanduse ja rahvusvaheliste suhete osakond 2004. aasta kevadel ning selle pakkus välja Euroinfo keskuse tolelaegne juhataja ühel juhtkonna koosolekul. Kui sellest teistele töötajatele räägiti, siis nemad ideed ei pooldanud ning peadirektori sõnul ei olnud aeg veel siis küps.

Peadirektori sõnul suutsid töötajad teda kaks aastat tagasi veenda, et probleeme pole, osakonnad suudavad koos töötada ning neil ei teki kommunikatsiooniprobleeme ehk sellel liitmisel pole mõtet, kuid sisuliselt jäi probleem samaks. Seega ei muutunud otsustusprotsessi probleemi asetuse algse idee tekkimisest kuni otsuse elluviimiseni.

2006. aasta kevadel lahkusid organisatsioonist mõned töötajad, mis tekitas teatud muutusi ning andis tõuke, et viia ellu struktuurimuutus, mille idee oli asutuses juba ammu. Nende inimeste lahkumine andis peadirektori sõnul hea tõuke muutuse elluviimiseks *“Kuna meil mõned inimesed lahkusid, siis tekkis selline “window-of-opportunity”, kus inimesed olid niigi juba segaduses. Seega oli emotsionaalselt lihtsam teha veel sinna otsused peale, mis natuke veel rohkem segadust tekitasid, aga lõpuks korra lõid.”*

Struktuurimuudatuse alustamisele aitas kaasa asjaolu, et leiti sobiv kandidaat teenuste osakonna juhataja kohale. Peadirektor pakkus teenuste osakonna juhataja ametikohta ka endistele osakonna juhatajatele, kuid nende keeldumisel, tuli leida sobiv inimene väljastpoolt organisatsiooni. Teenuste osakonna juhataja ametikohale ei kuulutatud välja konkurssi, vaid peadirektor otsustas töökohta pakkuda oma kunagisele alluvale teisest organisatsioonist, kes selle võimaluse vastu võttis. Seega oli ka uue juhataja nõusolek tööle asuda teenuste osakonnas eelduseks, miks idee kolm osakonda liita, uuesti aktiivselt päevakorda kerkis.

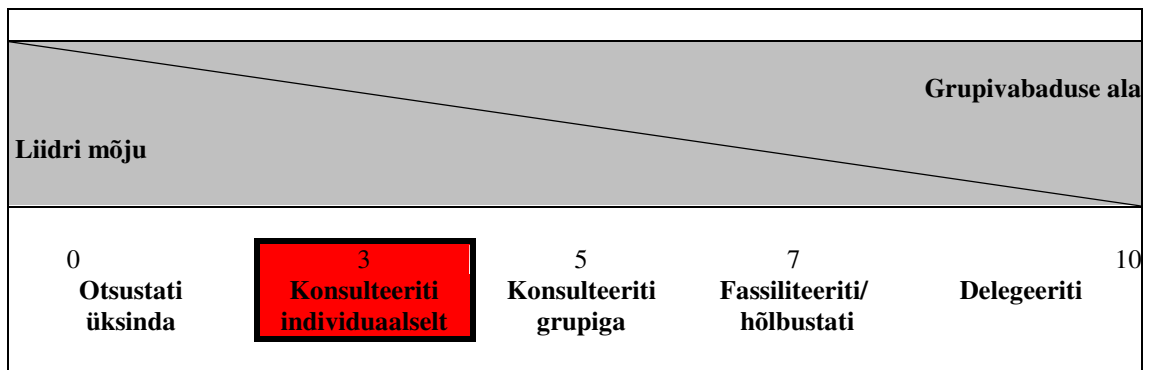
Lähtudes Nutti käsitlusest, on suuniste kujundamise etapis kaks taktikat, kehtestamise taktika ning avastamise taktika. Antud otsuse puhul on tegemist avastamise taktika ühe võimaliku tegevusega - ümberkujundamisega (vt joonis 4.3.). Sellise tegevuse puhul dramatiseeritakse vajadust muutumiseks ehk leitakse sobiv lahendus või võimalus, mille taustal näidataku kuivõrd on muutust vaja. Antud juhul võrreldi tegutsemisvõimekust vana struktuuri ja potentsiaalse uue struktuuri vahel ning leiti, et liidetud osakonna puhul, oleks osakonna töö tervikuna efektiivsem.



Joonis 4.3. Suuniste kujundamise etapi taktika, lähtudes Nutti mudelist. Autori koostatud.

Suuniste kujundamise peamiseks tegevuseks on idee välja töötamine ja formuleerimine. Selle etapi peamiseks võtmeisikuteks kujunesid organisatsiooni peadirektor, ühe liidetava osakonna (Euroinfo Keskuse) juhataja, poliitikakujundamise ja õigusosakonna juhataja ning finants- ja haldusosakonna juhataja. Euroinfo keskuse juhataja oli see, kes 2004. aastal esialgse idee välja pakkus, kuid elluviimiseni see ei jõudnud. 2006. aasta kevadel olid peamiseks otsuse suuniste kujundamise etappi peadirektori poolt

kaasatuteks poliitikakujundamise ja õigusosakonna juhataja ning finants- ja haldusosakonna juhataja, kellega otsuse sisu enim arutati. Kuna Euroinfo keskuse tollaegne juhataja veetis oma tööülesannete tõttu palju aega Brüsselis, siis tema enam otsustusprotsessi niivõrd kaasatud ei olnud. Seega võib öelda, et Vroomi lähenemise järgi, oli tegemist juhtimisstiiliga, kus liider konsulteerib grupi liikmetega ning saab nende soovitusel ning teeb selle alusel otsuse (vt joonis 4.4.)



Joonis 4.4. Kaasamine suuniste kujundamise etapis lähtudes Vroomi käsitlusest. (Autori tõlgendus)

Peamisteks kommunikatsiooniviisideks selles etapis olid koosviibimised ja väiksemad koosolekud sellesse etappi kaasatud inimestega. Intervjuudest selgus, et suuniste kujundamise etapis ei arutatud osakondade liitmise teemat üldse juhtkonna koosolekutel, kuhu kuulusid sel ajal veel ka kolme endise osakonna juhatajad.

Suuniste kujundamise etapis on oluline, et põhjendatakse vajadust muutuseks. Juhul kui otsustusprotsessi algataja eeldab, et kõikidele võtmeisikutele otsustusprotsessis on need põhjused ilmselged, siis ei pruugi võtmeisikud muutusega nõus olla ning võivad sellele vastu seista (Nutt 1997: 47). Eesti Kaubandus-Tööstuskoja otsustusprotsessis olid muutuse vajadused suuniste kujundamise etappi kaasatud inimeste hulgas suhteliselt selged ning valitses üldine konsensus nende inimeste vahel.

Probleemid, mis organisatsioonis valitsesid ja põhjused miks struktuurimuutus ette võeti olid järgmised (intervjuud):

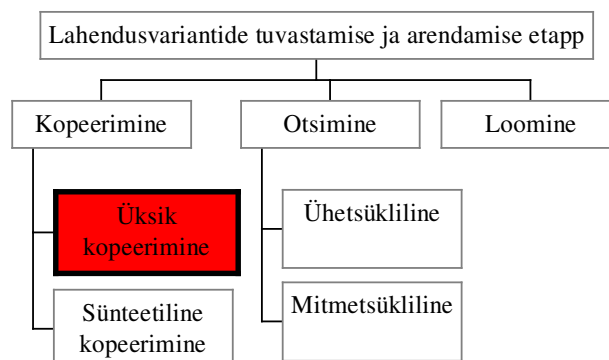
- kolm üksust ei töötanud koos nii nagu nad oleks pidanud (nende eesmärk oli laias laastus ühene, aga nad ei täitnud seda kõik koos)

- *püüid osakondade tööd tõhustada*
- *kliendil oleks lihtsam teenust saada*
- *koja teenuste koondamine ühe osakonna alla*
- *väljakutsed muutuvad*
- *liigse mugavuse ja rutiini vältimine*
- *soov näha kõiki teenuseid pakkuvaid osakondi ühel korrusel, et tekiks sünergia*
- *meie-tunnet kolme osakonna lõikes ei olnud*

Antud suuniste kujundamise etapis põhjendati vajadust muutuseks osaliselt ka läbi sobiva lahenduse olemasolu. Kuid selline taktika tekitas hilisemates etappides olukorra, kus töötajad jagunesid kahte, kas otsust toetavasse või mittetoetavasse leeri.

4.2.2. Esimene lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise etapp

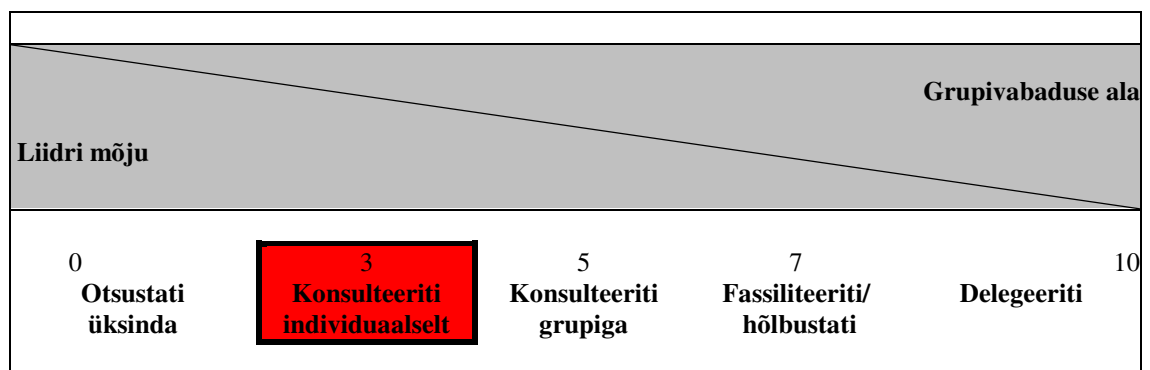
Esimeses lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise etapis toimus üldine ettevalmistus otsuseks ehk milline saab olema otsuse sisu. Nutt (1997) pakub välja kolm alternatiivi, kuidas leida võimalikke lahendusi – kas kopeerida, otsida või luua lahendus. Eesti Kaubandus-Tööstuskoja struktuurimuudatuse puhul oli tegemist eelkõige üksiku kopeerimisega (vt ka joonis 4.5). Lahendusvariante leides lähtuti eelkõige sellest, kuidas tavaliselt organisatsioonides struktuur on üles ehitatud ehk kasutati üldist funktsioonipõhist struktuurilahendust. Kuna kõik kolm liidetud osakonda pakkusid klientidele teenuseid, siis peeti loogiliseks, et nii nagu teistes organisatsioonides, oleks ka Kaubandus-Tööstuskojas ühtne teenuste osakond.



Joonis 4.5. Lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise etapi taktika, lähtudes Nutti mudelist. Autori koostatud.

Seda etappi iseloomustab see, et erinevate lahendusvariantide väljatöötamises osales väga väike grupp inimesi, kes juba eelnevalt on sisuliselt asjas ühel meelel. Mida suurem on erinevate arvamustega inimeste poolt sünteesitud erinevate alternatiivide arv, seda paremaks peetakse üldjuhul tõenäosust, et otsuse kvaliteet paraneb. Ajal, mil tekkis esimest korda idee kolm osakonda liita, kommukeeriti seda töötajaskonnale, kelle reaktsioon sellele plaanile oli suures enamuses negatiivne. 2006. aasta kevadel otsustati neid plaane enam mitte nii avalikult teha ning sellega seoses ei olnud ka töötajatel osakondade liitmise otsuse puhul võimalik kaasa rääkida ja erinevaid variante välja pakkuda.

Ka selles etapis jäid peategelased samaks nagu eelmises protsessi etapis – organisatsiooni peadirektor, poliitikakujundamise ja õigusosakonna juhataja ning finants- ja haldusosakonna juhataja. Seega iseloomustab ka esimest lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise etappi olukord, kus liidri mõju oli suhteliselt suur, konsulteerides vaid üksikute grupi liikmetega ning tehes selle alusel oma valiku (vt joonis 4.6.).



Joonis 4.6. Kaasamine esimeses lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise etapis lähtudes Vroomi käsitlusest. (Autori tõlgendus)

Erinevaid lahendusvariante oli võrdlemisi vähe, eristusid kaks alternatiivi, mis oma sisult olid küllaltki sarnased. Küsimuse all oli asjaolu, millise osakonna alluvusse jääb üks inimene, kas ühendosakonna või poliitikakujundamise ja õigusosakonna alluvusse. Mõlema lahendusvariandi juurde kuulus otsus, et ühendosakonna töötajad peaksid töötama kõik koos ja ka füüsiliselt lähestikku. Esimeses lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise etapis jõuti kahe väga sarnase alternatiivini:

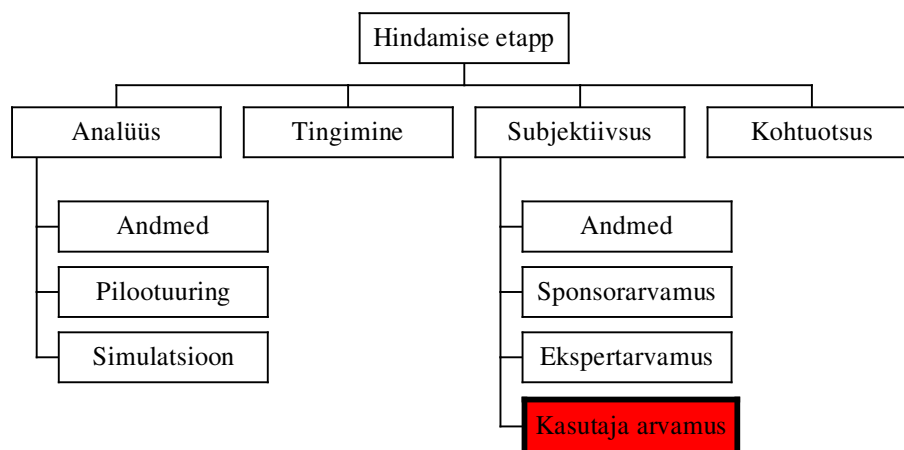
- 1) liita Euroinfo keskuse, rahvusvaheliste suhete osakonna ja väliskaubandusosakonna üks töötaja ning teise väliskaubandusosakonna töötaja viimine poliitikakujundamise ja õigusosakonna alluvusse
- 2) liita tervenisti kolme osakonna töötajad – Euroinfo keskus, rahvusvaheliste suhete ning väliskaubanduse osakond

Kuna inimesed, kes olid kaasatud erinevate lahendusvariantide väljatöötamise, olid põhimõtteliselt ühte meelt ning teiste seisukohtadega töötajad ei olnud selles protsessi etapis kaasatud, siis said lahendusvariandid väga selgelt ühtse näo. See aga põhjustas hiljem töötajate seas vastukaja, kus otsuse sisu peeti vaid peadirektori ideeks või kahe osakonnajuhataja mõjutusteks.

4.2.3. Esimene hindamise etapp

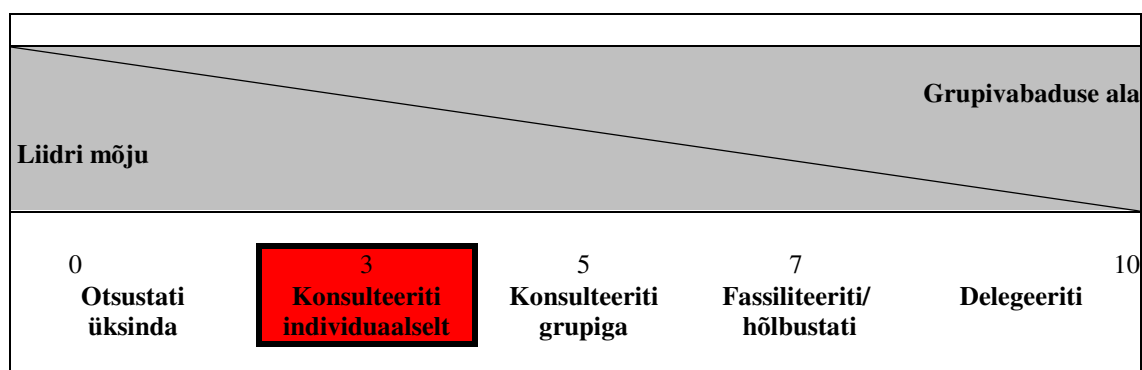
Eelmises lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise etapis jõuti kahe alternatiivini - liita Euroinfo keskus, rahvusvaheliste suhete osakond ja väliskaubandusosakonna üks töötaja ning liita teine väliskaubandusosakonna töötaja poliitikakujundamise ja õigusosakonnaga või liita täielikult kolm osakonda.

Kuna antud variandid puudutasid eelkõige kahte väliskaubanduse osakonna töötajat, siis nende kahe alternatiivi hindamisel kaasati ka need inimesed selles otsustusprotsessi etapis. Nende kahe inimesega arutati võimalikke alternatiive ning nemad said esitada oma arvamuse ja soovi ka edaspidi koos töötada, mida organisatsiooni juhtide poolt ka aktsepteeriti. Sisuliselt oli tegemist subjektiivse kasutajapoolse arvamuse arvestamisega, sest kahe alternatiivi vahel valiti lähtuvalt sellest, et kaks väliskaubanduse osakonna töötajat ei soovinud eraldi töötada (vt joonis 4.7.).



Joonis 4.7. Esimese hindamise etapi taktika, lähtudes Nutti mudelist. Autori koostatud.

Esimeses hindamise etapis teised töötajad ei saanud kaasa rääkida ehk nende arvamust ei küsitud. Seega võib ka selles otsustusprotsessi etapis tõdeda, et organisatsiooni juht konsulteeris individuaalselt mõningate töötajatega (vt joonis 4.8.)



Joonis 4.8. Kaasamine esimeses hindamise etapis lähtudes Vroomi käsitlesest. (Autori tõlgendus)

Antud hindamise etapp muutus keeruliseks, sest peadirektor, kes pooldas pigem varianti, et ühendosakonnaga liitub vaid üks väliskaubanduse osakonna töötaja ning teine, kelle tööülesanded kuulusid pigem poliitikakujundamise ja õigusosakonna kompetensi, ei mõistnud kahe töötaja väga tugevat negatiivset suhtumist nende lahku viimisesse.

4.2.4. Esimene juurutamise etapp

Esimene lahendusvariantide hindamise etapp viis ka selleni, et ametlikult võeti vastu otsus juhtkonna koosolekul 9. mail 2006 (Eesti Kaubandus-Tööstuskoja juhtkond 2006). Juhtkonna koosolekul teatas peadirektor avalikult kõikidele osakonna juhatajatele, et seoses töötajate lahkumisega Kojast tuleb alates uuest hooajast ümberkorraldusi Koja struktuuris.

Eesti Kaubandus-Tööstuskojas on kommunikatsioonitavaks saanud see, et esmaspäevastel koosolekutel saadud igapäevase informatsiooni räägivad osakonna juhatajad oma äranägemise järgi oma töötajatele edasi. Siiski said erinevad töötajad muudatusest teada erinevalt – oli neid, kellele peadirektor ise teatas uudisest, kes kuulis seda oma alluvalt ja oli neid, kes kuulsid sellest oma osakonna juhatajalt.

Kuna seekord puudutas otsus tervet organisatsiooni, siis otsustas peadirektor korraldada majakoosoleku, kus oleksid korruga kohal kõik organisatsiooni töötajad. Kuigi sellesisuline informatsioon oli juba ka varem erinevate töötajateni jõudnud, siis ametlikult öeldi osakondade liitmise otsus välja just sel koosolekul. Sellel majakoosolekul tegi peadirektor esitluse, milles tutvustas struktuurimuudatuse sisu. Oma esitluses puudutas ta organisatsiooni visiooni ning organisatsiooni tugevusi. Jõudmaks muutuse sisuni käsitles peadirektor ka aspekte, mis teda organisatsiooni puhul muretsema panevad ehk ilmselt neid asjaolusid, mis muudatuse tingisid (Raie 2006):

- Väga kinnistunud ja väljakujunenud rollid ning käitumine takistavad arengut
- Kriitilises situatsioonis jääb kultuurist ja väärtustest väheseks
- Meie kapital pole alati kõige efektiivsemalt kasutatud ning ei tööta alati koos – “MEIE definitsioon on muutunud kitsamaks

Samuti sõnastas ta võimalikud lahendused, mis tema arvates olid:

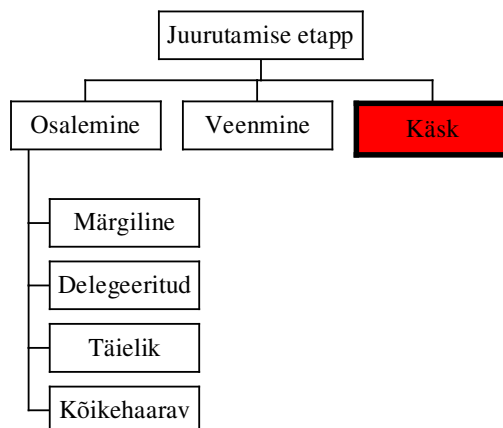
- Osakonnaüleste projektide ja tegevuste läbiviimine – koostöö
- Normkäitumise pidev kinnistamine – vajadusel ka dokumentides
- Tegevuste, teenuste ja inimeste teadlik arendamine

Sellel esitlusel näitas ta ka uut organisatsiooni struktuuri ning nimetas nimepidi inimesed, kes hakkavad uude teenuste osakonda kuuluma. Samuti oli selleks hetkeks teada inimene, kes hakkab uut osakonda juhtima ning ka teda tutvustati sellel koosolekul töötajatele. Alles esitluse lõpuosas nimetas peadirektor muutuse eesmärgi – pakkuda Kaubandus-Tööstuskoja liikmetele veelgi paremat teenust, veelgi professionaalsemalt.

Nutti (1997) seisukohalt on juurutamise etapis võimalikud kolm strateegiat – osalemine, veenmine ning käsk. Antud juurutamise etapis sooviti ja prooviti kasutada veenmise taktikat. Samas ei toeta seda taktikat maja koosoleku esitluse materjalid. Peadirektori majakoosoleku materjalidest selgub, et ainsa struktuurimuudatuse eesmärgina toodi välja võimalust pakkuda kliendile paremat teenust. Materjalidest ei nähtu, et oleks esitatud erinevaid otsust poodavaid argumente.

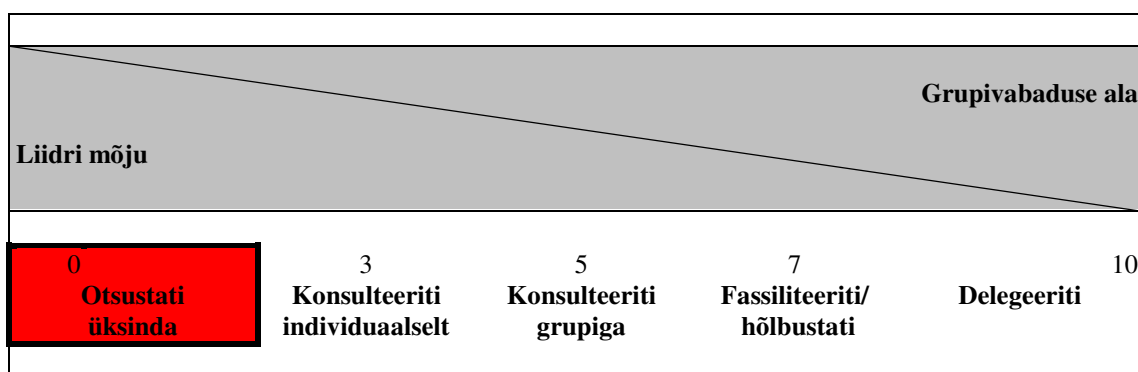
Samuti selgus intervjuudest, et töötajad olid seisukohal, et struktuurimuutuse tõelisi põhjuseid neile ei avaldatud. *“Ma kardan, et neid päris õigeid põhjuseid meile ei öeldud. Vähemalt jäi mulle selline tunne.”* Samas võib arvata, et kahtlused struktuurimuutuse tõeliste tagamaade kohta, olid tekitatud suuresti informaalsete informatsiooni ja kuulujuttude levikust töötajate seas.

Kuigi organisatsioonis oli inimesi, kes otsust pooldasid ja mõistsid valiku eeliseid, jäi paljudele, kes olid enda jaoks varasema informaalsete informatsiooni alusel kujundanud negatiivse suhtumise otsusesse, nägemus, et tegemist oli peadirektori käsuga (vt joonis 4.9.). Töötajate veenmiseks või otsuse põhjendamiseks kasutati vaid informaalset kommunikatsiooni ja ametlikult erinevaid otsuse vajaduse põhjendusi ei esitatud.



Joonis 4.9. Esimese juurutamise etapi taktika, lähtudes Nutti mudelist. Autori koostatud.

Intervjuudest selgus, et esimeses juurutamise etapis jäi töötajatele, keda organisatsioonimuutus otseselt puudutas, mulje, et otsus on tehtud ainuisikuliselt peadirektor poolt tema idee täideviimiseks ning kellegi teise arvamusega ei ole arvestatud. Peadirektori valiku kohaselt teatati töötajatele ametlikult majakoosolekul vastavalt tema ettekandele. Seega võib öelda, et peadirektor otsustas üksinda, kuidas otsust juurutada (vt joonis 4.10.).



Joonis 4.10. Kaasamine esimeses juurutamise etapis lähtudes Vroomi käsitlusest. (Autori tõlgendus)

Kuigi esitluse lõpus kinnitas ta töötajatele, et kõik saavad osaleda ümberkorraldustes ja kõigil on võimalus sõna sekka öelda ning lahendused selguvad ühiste arutelude käigus, olid enamikel töötajatest kujunenud eelnevalt välja oma suhtumine ja mitmel töötajal oli see negatiivne. Põhjuseks võibki siinkohal tuua selle, et töötajatel oli tekkinud tunne, et

otsus tehti nende selja taga ning kuigi lubatakse kaasalöömist ümberkorraldustes, siis tegelikult oli otsus tehtud ja sinna ei saa keegi töötajatest midagi parata.

Üks põhjus, miks töötajad ei mõistnud muudatuse vajadust oli, et organisatsioonis oli varem sarnast struktuuri proovitud. *“See on kunagi olnud, et selline suur osakond.”* *“Meil oli teenuste direktor, aga osakonnad olid olemas”*. Töötajatele võis jääda segaseks, miks varem proovitud ja loobutud struktuur uuesti päevakorda tuli.

Samas ei tekkinud vastuseis mitte niivõrd otsusele, et kolm osakonda liita, vaid otsuse sellele osale, et kogu teenuste osakond peaks asuma füüsiliselt lähestikku. *“Probleem ei olnud üldsegi osakondade liitmises ega lahutamises, vaid mõnede inimeste sellises isiklikus aspektis. Et üsna nagu kohe kiiresti kerkis esile see, et kes kus istuma hakkab. Ja siis läks keeruliseks.”* *“Emotsioonid taandusid ainult sellele tubade jaotusele.”*

4.3. Kommunikatsioon teises otsustusprotsessi osas

4.3.1. Teine lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise etapp

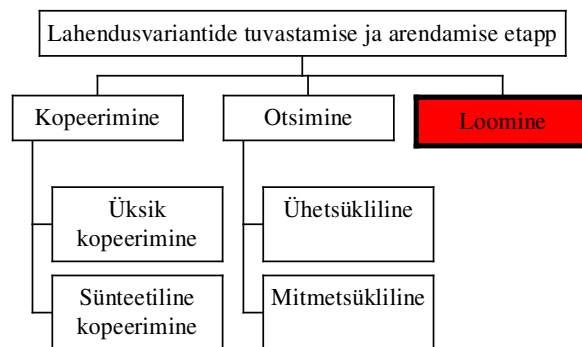
Pärast otsuse ametlikku teatavaks tegemist majakoosolekul, tekkis olukord, kus töötajad ootasid, mis edasi saab. Otsuse üheks osaks oli varem alumisel korrusel töötanud inimeste kolimine teenuste osakonna juurde teisel korrusel. Kuna otsustusprotsessi varasemates etappides polnud selle peale mõeldud, siis tuli läbida teistkordselt lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise, hindamise ning juurutamise etapid, kus hakati tegelema sellega, et otsida erinevaid alternatiive, kuidas inimesed ülemisel korrusel olevatele tööpaikadele ära mahutada.

Tegemist oli väga unikaalse probleemiga, mistõttu selles lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise etapis kasutati loomise taktikat ehk püüti leida lahendusi organisatsiooni sees. Nutti poolt pakutud teisi võimalikke lahenduse leidmise taktikaid kasutada ei oleks saanud, sest need hõlmavad peamiselt organisatsiooniväliseid lahenduseallikaid.

Erinevate alternatiivide leidmise eest vastutas endiselt peadirektor. Selles etapis kasutas ta abivahenditena teise korruse ehitusplaani, millele märkis võimalikud tööpaigad.

Leidmaks erinevaid variante kasutas ta nimedega kleeppabereid, mida ümber tõstes tekkisid erinevad võimalused.

Iga lahenduse järel, mis töötajate seas leidis negatiivset vastukaja, pidi leidma uue alternatiivi, mida jälle mindi töötajatele näitama. Lõpuks jõuti variandini, mis tundus juhtkonnale kõige ratsionaalsem. Seega võib pidada etapis alternatiivide otsimist omaette lahendusvariantide arengu protsessiks, mille tulemusena loodi lahendus (vt joonis 4.11).

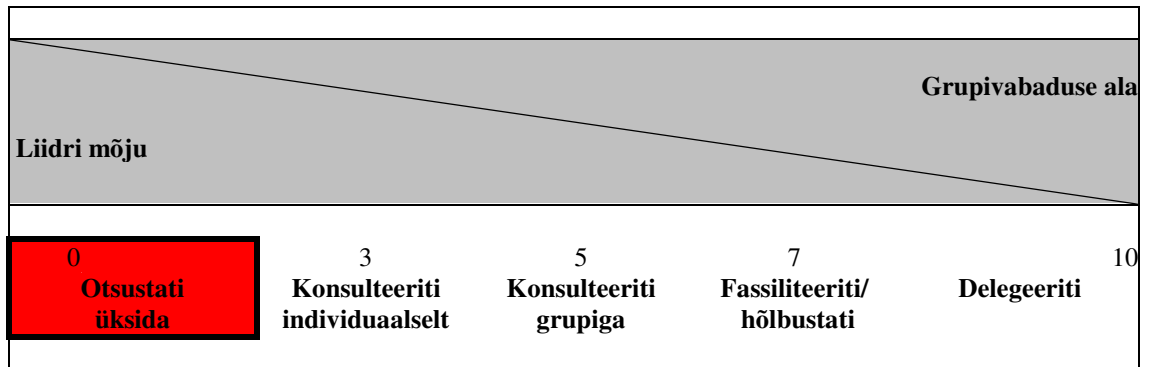


Joonis 4.11. Teise lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise etapi taktika, lähtudes Nutti mudelist. Autori koostatud.

Kokku leiti kolm kuni neli erinevat alternatiivi. Siiski ei olnud need kõik aktiivselt korraga arutlusel. “*Need ei tekkinud nii, et pidevalt oleks kolm tükki (alternatiivi – autor) pidevalt laual olnud, vaid pigem jooksva arutelu käigus*”. Võimalikku lahendust näidati töötajatele selle sama joonise peal ning lasti töötajatel oma arvamust avaldada, kas selline variant võiks sobida.

Erinevate lahendusvariantide väljatöötamise eest vastutas vaid üks inimene, kes tegeles alternatiivide väljapakkumisega (vt joonis 4.12.). Kuigi töötajatelt küsiti nende arvamust (seotud teise hindamise etapiga), siis nemad ei soovinud endale võtta lahenduse väljapakkumise ülesannet ega vastutust. Kuna olukord ei rahunenud ja emotsioonid segasid tööd, siis peadirektor otsustas kokku kutsuda teise otsust puudutava maja koosoleku, kus ta palus ka töötajaid alternatiivide leidmise protsessis osalema ja endapoolseid ettepanekuid teha. “*Mingi maja koosolek oli ka niimoodi, et lõpuks ma ütlesin, et siin on teie nimed, siin on korruseplaan, et proovige*”. Mõned töötajad ka

proovisid otsida tubade jaotuse lahendust, et kõik rahul oleksid, kuid ühegi konkreetse väljapakutava alternatiivini ei jõutud.



Joonis 4.12. Kaasamine teises lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise etapis lähtudes Vroomi käsitlusest. (Autori tõlgendus)

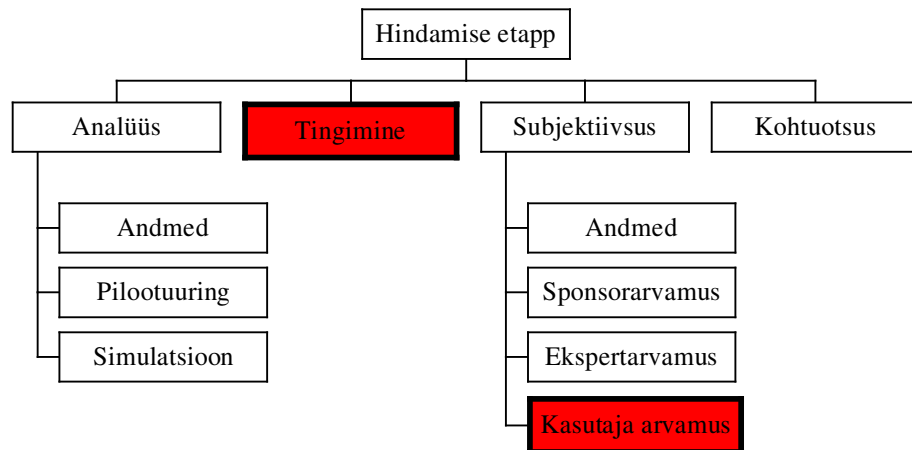
Viimane lahendusvariant, mis peadirektori pool välja pakuti, hõlmas lisaks teenuste osakonna kolimisele ka turunduse osakonna kolimist teistesse ruumidesse. Lahendus, mis lõpuks käiku läks, tundus juhtkonnale piisavalt hea, et otsustati mitte enam rohkem alternatiive otsida.

Teine lahendusvariantide tuvastamise ja arendamise etapp on tihedalt põimunud teise hindamise etapiga. Võiks öelda, et teine alternatiivide leidmise ja hindamise etapp toimusid paralleelselt, sest igat uut lahendust hinnati jooksvalt töötajate ja juhtkonna poolt.

4.3.2. Teine hindamise etapp

Nagu eelmises peatükis öeldud, küsiti iga lahendusvariandi puhul töötaja ehk kasutaja poolset arvamust (vt joonis 4.13). Esimeste tööpaikade jaotuse lahendusvariantide hindamisel lähtuti eelkõige sellest, et kõik oleksid rahul ehk töötajad said lahendusvariantide raames tingida. Tingimine ja läbirääkimised toimusid nii peadirektoriga, kes oli erinevate alternatiivide leidmise eest vastutav, kui ka töötajate endi vahel.

Kui organisatsiooni peadirektor oli mingi variandini jõudnud, läks ja näitas ta seda töötajatele, kes parasjagu kohal olid. Seega said oma arvamust avaldada need, kes kontoris viibisid. Ametlikult erinevaid variante ei esitatud.



Joonis 4.13. Teise hindamise etapi taktika, lähtudes Nutti mudelist. Autori koostatud.

Kuna esimeste alternatiivide puhul ei suudetud leida konsensust töötajatega, siis viimase alternatiivi hindamisel, otsustati juhtkonna tasandil, et sellise lähenemisega, et kõik oleksid rahul, ei ole võimalik ratsionaalset lahendust leida. Viimase lahendusvariandi puhul, mis juhtkonna meelest, oli selgelt teistest parem, küll küsiti töötajate arvamust, kuid ei võetud seda enam nii suurel määral arvesse. *“Alguses oli kolm-neli alternatiivi ja siis me vaatasime, et selle demokraatiaga kaugemale ei jõua, et me lihtsalt ei leia sellist varianti, mis kõigile sobiks.”*

Selles etapis olid töötajad suhteliselt palju protsessi kaasatud. Samas oli see otsustusprotsessi kõige emotsionaalsem ja ka pingelisem osa. Üks intervjuueeritavatest kirjeldas seda nii: *“muud ma ei tea, et kui oli sõda. Tõsine, verine sõda”*. Mitmed töötajad tundsid end sellel perioodil ebamugavalt: *“Nii palju kiidetud koja vaim ja ühtsus oli nende muutuste protsessis kuhugi ära kadunud ning see tekitas tühja ning ebakindla tunde”*.

Võib öelda, et selles etapis toimus hindamine eelkõige mitteformaalseid kommunikatsioonikanaleid kasutades ning seda kinnitasid ka intervjuueeritavad: *“kuna organisatsioonil puudus kogemus sellistest muudatustest, siis formaalset suhtlust oli*

vähe”. *”Mina kuulsin infot aga vast peamiselt ikka osakonna juhataja ning muidugi kuulujutu tasandil ja teistelt töötajatelt”.*

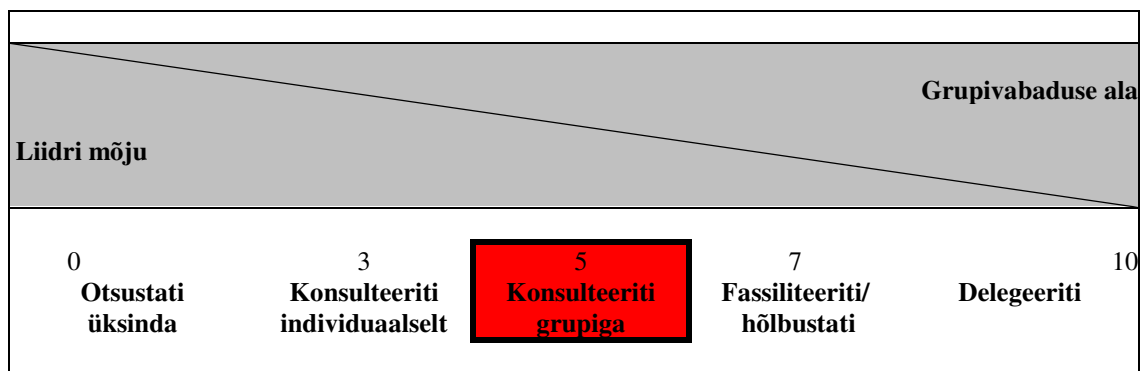
Tekkinud olukorda arutati osakondades ning kujundati oma arvamus, mida esitleti hiljem peadirektorile. Toimusid erinevad koosolekud ka juba uue loodud osakonna lõikes, koguneti väiksemates seltskondades ja kasutati ka e-maile. Oma arvamust said inimesed tubade jaotuse suhtes avaldada otse. *“Kõigil on peadirektori juurde otsekanalid ja mitte keegi ei ole kunagi tõrjutud.”* Ka peadirektor ise soodustas otsesuhtlust – *“mina vist kirjutasin maja peale ühe kirja, et rahunege maha nüüd ja et kui kellelgi on mingeid küsimusi siis küsige minu käest ja et ärge mõelge ise vastuseid välja. /.../ Mina püüdsin ikka, nii otse kui sain, inimestega suhelda.”*

Tekkisid teatud inimesed ja grupid, kes ise olid selles etapis teistest aktiivsemad oma suhtumise väljendamisel. *“Endine väliskaubanduse osakond, keda esindas endine osakonna juhataja, kes oli suhteliselt aktiivselt seotud ja tundis ise muret selle (tubade jaotuse – autor) pärast. Ja teine grupp oli koondunud rahvusvaheliste suhete osakonna juhtaja taha, kes siis ka üritasid mõelda ja nende väljund tuligi siis läbi oma osakonna juhataja.”*

Peamine vastuseis otsusele oli tingitud rahvusvaheliste suhete osakonna juhataja suhtumisest struktuurimuudatusse ja tööpaikade vahetusse. Tema otsustas ka seetõttu organisatsioonist lahkuda ning sellega seoses lahtus ka otsene vastuseis otsusele. *“Peale seda vajuski kõik ära, sest enam ei olnud seda eesseisust, kes hoiaks neid pingeid, emotsioone ja suve lõpuks oligi kõik läbi”.*

Tekkinud osakonnas oldi ühiselt vastu mõttele, mis oleks eeldanud seda, et endise väliskaubanduse osakonna töötajad, kes andsid välja väliskaubandussertifikaate, oleksid kolinud suurde ruumi. Leiti, et see oleks olnud liiga kärarikas, kui kliendid käivad ning see häirinuks teiste töötajate tööd.

Sisuliselt toimus teise hindamise protsessi käigus pidev konsulteerimine grupiga, kus peadirektor näitas võimalikku lahendust töötajatele ning kuulas nende soovitusi ja seejärel otsustas lahendusvariandi sobivuse üle (vt joonis 4.14.).



Joonis 4.14. Kaasamine teises hindamise etapis lähtudes Vroomi käsitlusest. (Autori tõlgendus)

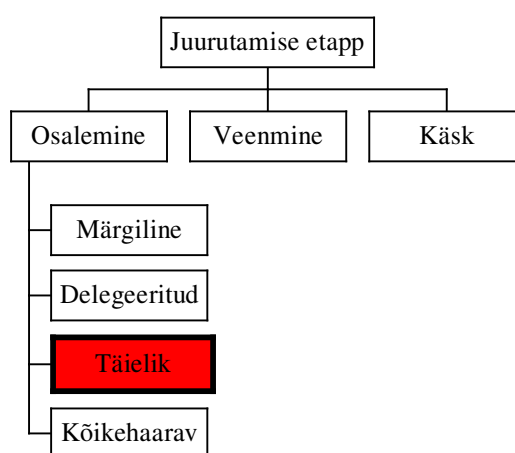
Selles etapis muutus endisest enam aktiivsemaks ka uus osakonna juhataja, kes sai erinevate alternatiivide hindamise juures rohkem otsustusõigust kui teised töötajad. Tema soovitude järgi said mõned nõudmised eeltingimusteks ka erinevate alternatiivide väljatöötamise juures ning tema sai valida ka ruumi, kus ta tulevikus töötada tahab. Peadirektor kirjeldas seda järgmiselt: *“Lõpuks jäigi peale tema (uue osakonna juhataja - autor) pakutud variant, et keda ta tahab oma lähedale sinna ühte suurde tuppa ja siis kes on nagu eraldi üksused, eraldi teistes tubades./.../ lõpuks oli ikkagi minu otsus ja nii me teda inimestele nagu serveerisime ka.”*

Samas uus osakonnajuhataja nentis, et tema roll oli selles etapis siiski suhteliselt tagasihoidlik. *“Tahtsin, et osakond oleks koos ühel korrusel ja siis tulla nii palju vastu selles osas, et kes tahab olla siin suures toas või kes tahab omaette tuba”*. Töötajad aga suhtusid uude osakonnajuhatajasse ootusega, et tema peaks seisma osakonna huvide eest. *“Seal tekkis minul väike konflikt, ma ei leidnud, et need huvid, mille eest ma peaksin seisma, oleksid põhjendatud”*.

4.3.3. Teine juurutamise etapp

Teises juurutamise etapis, viidi ellu kolme osakonna kokku kolimine ühtsetesse ruumidesse teisel korrusel. Ajaliselt toimus kolimine suve teisel poolel, mil Kaubandus-Tööstuskoja töö on vähem intensiivne ning eesmärgida, et hooaja alates oleks kõik struktuurimuudatusega seonduv lahendatud.

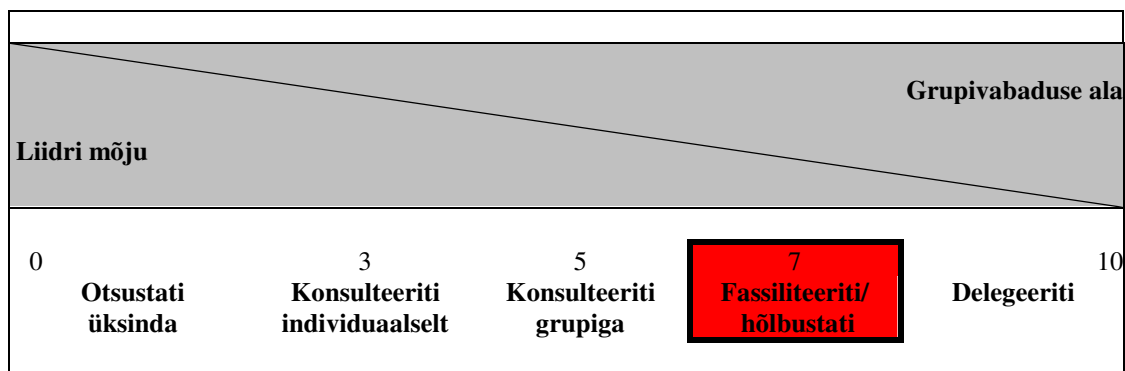
Hinnates otsuse teise juurutamise etapi taktikat, võib öelda, et kasutati täieliku osalemise taktikat (vt joonis 4.15.). Juhtkond andis otsustest puudutatud töötajatele võimaluse leida omavahel sobilik lahendus etteantud raamides. Eelmises hindamise etapis oli otsustatud, et teenuste osakonnale jääb kasutada neli ruumi. Juhtkond otsustas anda teenuste osakonna töötajatele võimaluse valida, kes kellega samas ruumis tööle hakkab ehk kõikide töötajate eelistustega arvestati. *“Teatud sellised suhted kujunenud, et kes kellega kindlasti koos ei istu, seda anti valida. Kedagi ei sunnitud koos istuma ühes toas. Aga selle nad (töötajad – autor) tegid küll ise.”*



Joonis 4.15. Teise juurutamise etapi taktika, lähtudes Nutti mudelist. Autori koostatud.

Antud etapis muutus tubade kolimise eest peamiselt vastutavaks teenuste osakonna juhataja ning peadirektor loobus protsessi juhtimisest. Lisaks oli kolimise osas oluline roll ka organisatsiooni majandusjuhil, kes korraldas kolimise tehnilist poolt.

Selles otsustusprotsessi etapis kasutati kaasamisel hõlbustamise taktikat ehk tutvustatakse probleemi grupile kohtumisel, ise tegutsedes vahendajana, defineerides probleemi ja piirid, milles otsus tuleb teha (vt joonis 4.16.). Otsuse juurutamisse olid kaasatud sisuliselt kõik liidetud osakonna töötajad. Kõik said osaleda nii toanaabrite valimises kui ka kolimise tehnilises pooles (kellegi asju ei tõstetud ümber, vaid töötajad korraldasid oma kolimise ise kooskõlastatult osakonna juhataja ja majandusjuhatajaga).



Joonis 4.16. Kaasamine teises juurutamise etapis lähtudes Vroomi käsitlusest. (Autori tõlgendus)

Samas tões uue osakonna juhataja, et osaliselt mõjutas tulemust tema formaalne otsus, kes kus tööle hakkab. *“Ma olin natuke seotud, et keegi kellegi peale ei solvaks. Et jah lõpuks ühe liigutamise juures ma olin seotud. See, et üks töötaja istub just sellel kohal, see tuli formaalselt minu otsusena, kuid seda ma ei adunud, et miks see minu otsus oli või vaja on. Aga nende jaoks oli see oluline, et seal ei tekiks solvumist, et miks ta just sellesse tuppa läheb, mitte teise tuppa”.*

Teine juurutamise etapp ehk kolimine sai valmis augustis ning alates septembrist töötab Eesti Kaubandus-Tööstuskoda uue struktuuri alusel.

Tehtud intervjuudest selgus, et praeguseks hetkeks on emotsioonid struktuurimuutusest vaibunud ning selle mõju nähakse halvemal juhul neutraalsena, kuid enamasti positiivsena.

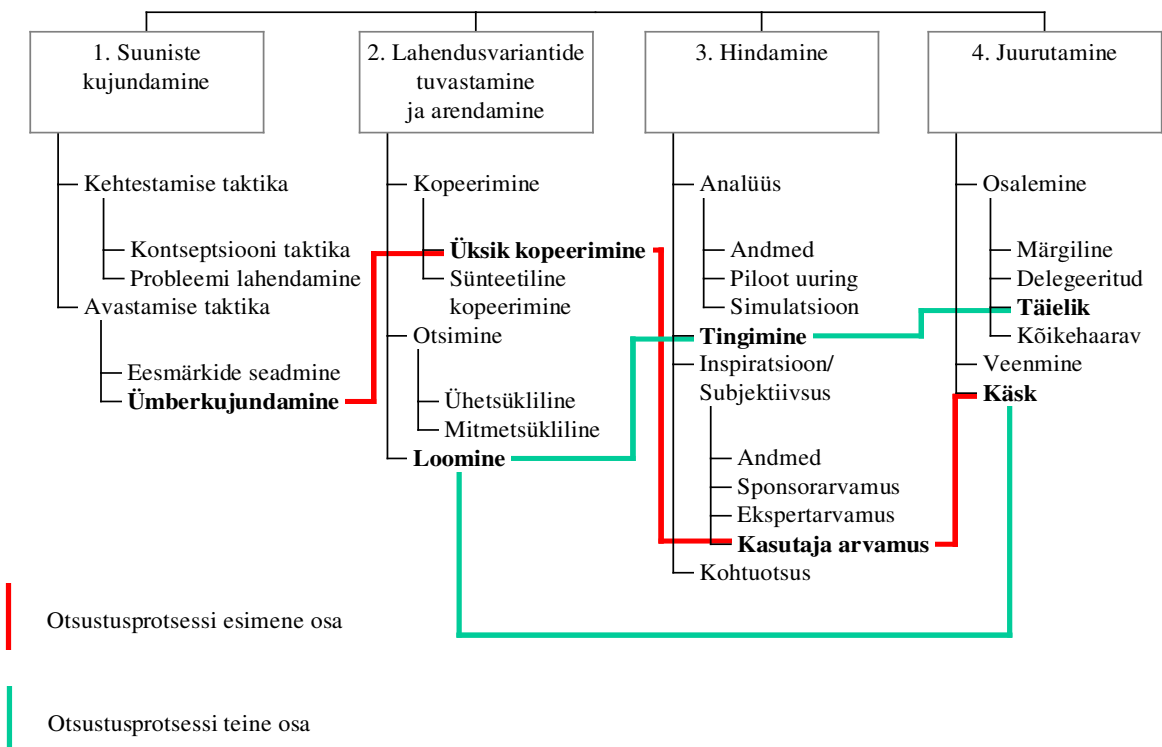
- *Teenuseüksus täna töötab minu arvates väga hästi./.../Minu meelest on tekkinud see efekt, et rohkem inimesi tegeleb ühe projektiga ja, et ei ole nii, et igaüks nokib oma ninas ja ongi kogu lugu.*
- *Koja tööle ja funktsioneerimisele aitas see kaasa super hästi. Ma siamaani tegelikult, olles töötanud pea aasta, tegelen siamaani probleemidega, mis tekkisid sellest, et need osakonnad töötasid eraldi.*
- *Igatahes on tunduvalt parem, sest enne ei teadnud, oma selle väiksema tuumikuga, mida nad (teised osakonnad –autor) teevad. Aga nüüd on palju rohkem selgeks saanud.*

- *Selge on see, et muutused viivad igat organisatsiooni edasi ja need on väga vajalikud aga viis, kuidas seda oma töötajatele serveerida on oskus omaette.*
- *Tagantjärele ei ole mul selle vastu midagi. Just projektide osa - see on kahtlemata huvitav, ja kui see elu sinna paratamatult läheb, siis miks mitte.*

4.4. Otsustusprotsessi etappide võrdlus

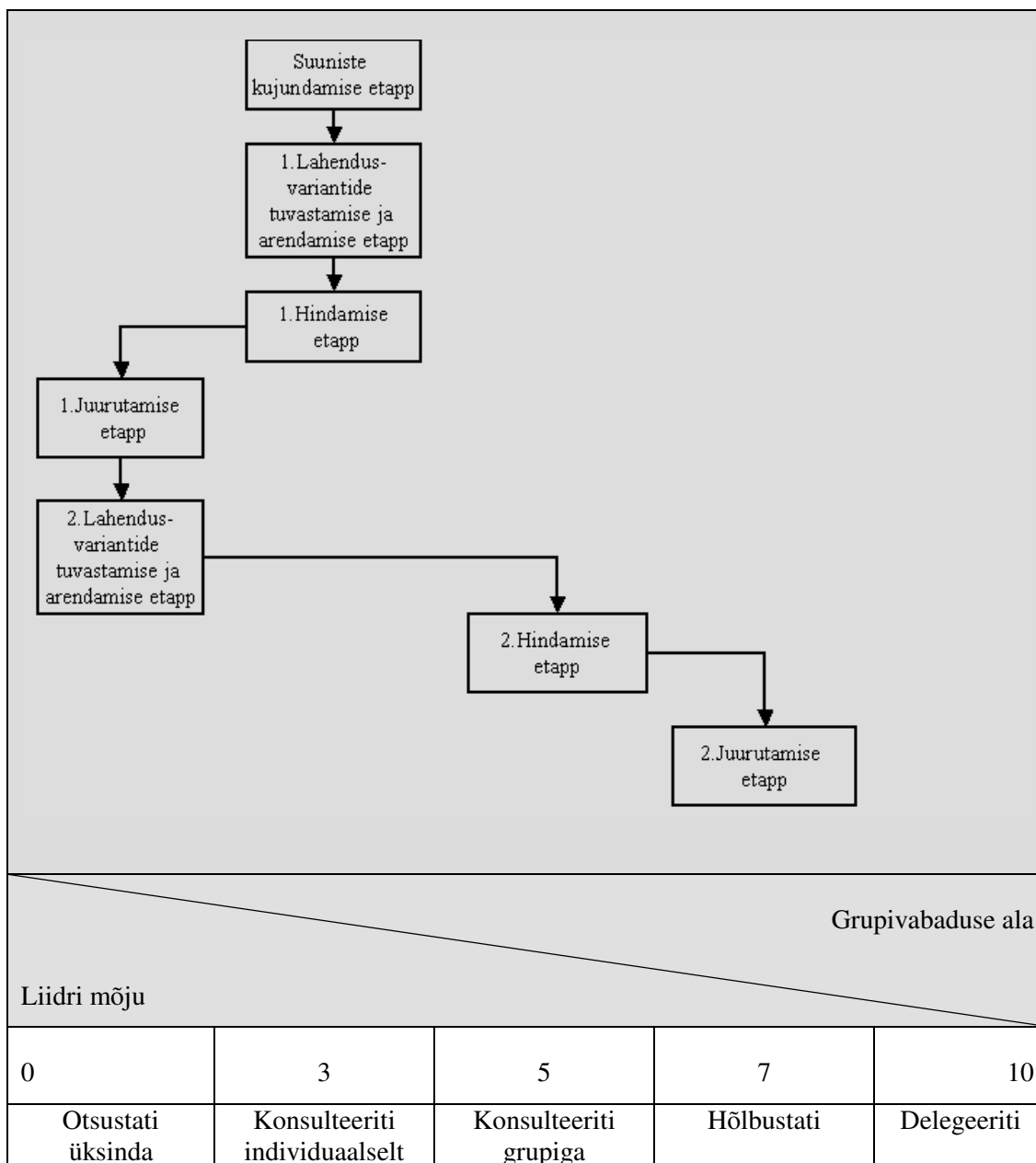
Alljärgnevalt võetakse kokku kogu otsustusprotsess ning võrreldakse erinevaid etappe lähtudes kasutatud taktikatest, kaasamisest, kommunikatsioonikanalitest ning osalenud inimestest. Lisaks tuuakse välja ka intervjueeritavate arvamused, mida oleks võinud otsustusprotsessis teisiti teha.

Vaatluse all olev otsus oli oma olemuselt programmeerimata, mis tähendab, et probleem oli keeruka struktuuriga ning vajab lahendust, mille loomine oli organisatsiooni jaoks võrdlemisi raske. Otsustusprotsessi keerukust iseloomustab joonis 4.17., mis näitab, et antud otsuse puhul tuli teatud arengu staadiumis pöörduda tagasi varasemate etappide juurde ning need ka teistkordselt läbida. Mitte üheski etapis, mida läbiti mitu korda, ei kasutatud teisel korral enam sama taktikat kui esimesel.



Joonis 4.17. Eesti Kaubandus-Tööstuskoja otsuse kulgemine Nutti otsustusprotsessi mudelis. (Autori tõlgendus)

Joonisel 4.18. on kujutatud kaasamise vorme erinevates otsustusprotsessi etappides. Esimeses otsustusprotsessi osas kasutati, võrreldes teise osaga, kaasamist palju vähem. Otsustusprotsessi esimeses osas, kas konsulteeriti individuaalselt teatud organisatsiooni liikmetega või tehti otsus peadirektori poolt üksinda. Mõlema kasutatud kaasamise ulatuse puhul on liidri mõju väga suur. Selline võrdlemisi madal kaasatuse määr on strateegilise struktuurimuutva otsuse puhul tavaline, sest üldjuhul võetakse sarnaseid otsuseid vastu just tippjuhtkonna tasemel ning on juhi otsustada, kas ja keda ta soovib sinna protsessi kaasata.



Joonis 4.18. Kaasamine otsustusprotsessi vältel, tuginedes Vroomi käsitlusele. (Autori tõlgendus)

Otsustusprotsessi teises osas suurenes töötajate kaasatuse määr tunduvalt. Põhjuseks on see, et strateegiline otsus oli juba tehtud ning oli vaja leida lahendus tehnilistele, kolimisega seotud küsimustele. Organisatsiooni peadirektor oleks võinud ka sellesisulised otsused teha ise või koos juhtkonnaga, kuid vastavalt oma juhtimisstiilile otsustas ta töötajaid võimalikult suurel määral kaasata. Kuna otsustusprotsessi teises osas oli tegemist väga emotsionaalsete ja pingeliste etappidega, siis otsustati

tippjuhtkonna poolt siiski jääda ise etappe juhtima, mitte delegeerida ülesannet täielikult madalamale juhtimisastmele.

Alljärgnevas tabelis (vt tabel 4.1.) antakse võrdlev ülevaade kasutatud otsustusprotsessi taktikatest, kaasamisest ja kaasatutest, kasutatud kommunikatsioonikanalitest ning etapi võtmeisikutest ehk etapi toimumise eest vastutajatest. Kasutatud taktikad on iga etapi puhul erinevad, isegi nendes etappides, mida läbiti mitu korda. See näitab organisatsiooni juhtkonna oskust kombineerida erinevaid taktikaid vastavalt hetkeolukorrale, et leida võimalikult hea lõpplahendus.

Otsustusprotsessis oli liidri mõju suurem ja kaasamine madalam esimeses osas ehk etappides, mis tegelesid pigem strateegilise otsusega. Töötajate vabadus oli suurem ja juhtide mõju madalam teises otsustusprotsessi osas, kus tegemist ei olnud enam strateegiliste, vaid selgelt töökorraldusliku iseloomuga etappidega.

Tervet otsustusprotsessi saatis enamalt jaolt informaalne kommunikatsioon ning peamisteks kommunikatsiooniviisideks olid erinevad näost-näku suhtlusviisid. Ainsate formaalsete kommunikatsiooniviisidena võib tuua maja koosolekud. Näost-näku ehk ainsat mitte vahenditega piiratud kommunikatsiooniviisi peetakse seda olulisemaks, mida enam on otsus programmeerimata (vt ka ptk 1.1.3).

Alates suuniste kujundamise kuni teise hindamise etapini osales organisatsiooni peadirektor väga aktiivselt otsustusprotsessis. Alles viimases, teises juurutamise etapis võttis vastutuse üle teenuste osakonna juhataja, kes koos majandusjuhatajaga korraldasid lõpliku otsuse ellurakendamise.

Tabel 4.1. Otsustusprotsessis kasutatud taktikate, kaasamise, kasutatud kommunikatsioonikanalite ja võtmeisikute võrdlus etapiti. (Autori koostatud)

	Otsustusprotsessi taktika	Kaasamine	Kommunikatsioonikanalid	Võtmeisikud
Suuniste kujundamine	Ümberkujundamine	Konsulteeriti individuaalselt. Kaasatud olid: Euroinfo keskuse juhtaja, poliitikakujundamise ja õigusosakonna juhataja ning finants- ja haldusosakonna juhataja	Arutelud ja koosolekud väiksemas ringis	Peadirektor
Esimene alternatiivide tuvastamine ja arendamine	Üksik kopeerimine	Konsulteeriti individuaalselt. Kaasatud olid: poliitikakujundamise ja õigusosakonna juhataja ning finants- ja haldusosakonna juhataja,	Arutelud ja koosolekud väiksemas ringis	Peadirektor
Esimene hindamine	Kasutaja arvamus	Konsulteeriti individuaalselt. Kaasatud olid: väliskaubandusosakonna töötajad	Arutelud ja koosolekud väiksemas ringis, kohtumine väliskaubandusosakonna töötajatega	Peadirektor
Esimene juurutamine	Käsk	Otsustati üksinda	Maja koosolek	Peadirektor
Teine alternatiivide tuvastamine ja arendamine	Loomine	Otsustati üksinda	Joonis tubade jaotusega, inimeste nimesildid	Peadirektor
Teine hindamine	Tingimine ja kasutaja arvamus	Konsulteeriti grupiga. Kaasatud olid: teenuste osakonna töötajad, turundusosakonna töötajad	Mitteformaalsed kohtumised ja arutelud töötajatega (grupis), arutelud vanades osakondades, e-mailid, maja koosolek, isiklikud kohtumised peadirektoriga	Peadirektor, teenuste osakonna juhataja
Teine juurutamine	Täielik osalemine	Hõlbustati lahenduse leidmist. Kaasatud olid: teenuste osakonna töötajad	Isiklikud kokkulepped töötajatega kolimise osas, teenuste osakonna koosolekud	Teenuste osakonna juhataja, majandusjuhataja

Küsites inimeste arvamusi, mida oleks võinud selles otsustusprotsessis teisiti teha, vastati järgmist:

- *Näilist kaasamist oleks võinud rohkem olla. Otsuse oleks pidanud kitsamas ringis välja töötama ja siis püüdma seda paremini maha müüa. Oli nagu otsus ja tema elluviimine, aga mitte kõigepealt konsulteerimine ja siis elluviimine.*
- *Struktuurimuudatus, mis puudutab kogu maja, see arutatakse läbi juhtkonna tasandil, mõeldakse läbi erinevad variandid, valitakse üks parim, mida siis kaitstakse ja mille üle lastakse töötajatel arutleda.*
- *Oleks võinud inimestega natuke pehmemini käituda või arvestada, et inimesed on erinevad ja neil on tunded ja neil on vaja aega harjumiseks (just nende vanematega, kes on olnud juba üle 10 aasta).*
- *Kas see (otsus – autor) midagi muudab või kasu saab, seda ei räägitud.*
- *Lahendusvariante oli erinevatel ajahetkedel mitu ja siis ei saanud enam aru, mida peab arutama. Kõikideni need ei jõudnud ja tunti, et SEDA varianti ei olegi veel arutatud.*
- *Rohkem oleks võinud olukorda ning muutust seletada ja kindlasti oleks pidanud ka töötajaid sellesse protsessi kaasama.*
- *Oleks soovinud saada informatsiooni otse peadirektorilt ning tunda ennast ka nn. otsustajate ringis. Või vähemalt tunda, et minu arvamust kuulatakse ja püütakse sellega arvestada.*

5. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

Otsustusprotsessi üks lahutamatu osa on kommunikatsioon. Kommunikatsiooni iseloom sõltub paljudest erinevatest asjaoludest, millest käesolevas töös pöörati tähelepanu otsuse tüübile, kommunikatsioonikanalitele ja –viisidele, organisatsiooni tüübile, otsustusprotsessi etappidele ja kaasamisele. Käesolevas töös uuriti Eesti Kaubandus-Tööstuskoja struktuurimuudatuse otsust, luua teenuste osakond.

Lähtuvalt Simoni programmeeritud ja programmeerimata otsuste käsitlesest, on otsus programmeerimata, kui ta on organisatsiooni jaoks uudne või mitterutiinne ja struktureerimata. Käesolevas töös uuritud otsuse puhul jõuti järeldusele, et tegemist on programmeerimata otsusega.

Samas tuli otsustusprotsessi kaardistades välja, et organisatsioonis on aastaid varem sarnane otsus ka ellu viidud, seda aga teise juhtkonna koosseisu poolt. Organisatsioonis olid olemas kogemused sarnasest otsustusprotsessist. Paljud töötajad ei mõistnud, miks on uuesti vaja sarnane protsess läbida, kui eelmisel korral see ei õnnestunud. Organisatsioon oleks võinud leida võimalused ja kaasata neid inimesi, kes osalesid eelmises protsessis.

Võib järeldada, et otsuse programmeerituse aste ei sõltu mitte organisatsiooni kogemusest, vaid pigem otsuse eest vastutajatest ja nende kogemustest, vastutajate teadlikkusest organisatsiooni varasemate kogemuste kohta ning soovist seda kogemust kasutada. Kui otsustajal puuduvad kogemused sarnase probleemi või situatsiooni lahendamisel, siis on tõenäolisem, et otsust võib klassifitseerida programmeerimata otsuseks, sõltumata sellest, kas organisatsioonil kogemus on või puudub. Sageli oleks võimalik kasutada organisatsiooni liikmete kogemusi ehk kaasata neid otsustusprotsessi, et vähendada otsuse programmeerimatust. Kasutades kõikide töötajate teadmisi ja kompetentsust, on võimalik suurendada organisatsiooni kui terviku kogemustepagasit,

et erinevate otsuste tegemine muutuks lihtsamaks. Samas ei muuda varasema kogemuse kasutamine keerulist otsust tüübilt programmeerituks, vaid vähendab selle programmeerimatust.

Teenuste osakonna loomise otsuse puhul ei kulgenud otsustusprotsessi etappide läbimine lineaarselt ning pärast etappide läbimist tuli tagasi pöörduda varasemate etappide juurde ja need etapid läbida mitu korda. Kaardistades otsustusprotsessi erinevates etappides kasutatud taktikaid selgus, et üheski mitu korda läbitud etapis ei kasutatud sama taktikat, mida esimesel korral. Sellest järeldub, et organisatsioon kasutas erinevaid taktikaid vastavalt tekkinud situatsioonile instinktiivselt ning ei klammerdunud varem proovitud taktikate külge. Otsustusprotsessi hea lõpptulemuse saavutamiseks, on oluline, et organisatsioon oskab arvestada olukorra eripära ning kasutab sobivaid taktikaid.

Samas seisneb oht otsustusprotsessis selles, et teadmata teisi võimalikke alternatiivseid taktikaid erinevates etappides, ei pruugi juhuslikult valitud taktikad olla kõige efektiivsemad. Seega on oluline, et organisatsioonide juhid oleksid kursis erinevate juhtimis- ja otsustamisteooriatega, et vähendada juhuslikkust otsustusprotsessis kasutatavate taktikate valikul. Samuti aitab efektiivse otsustusprotsessi kulgemisele kaasa ka planeerimisele tähelepanu pööramine protsessi algstaadiumis.

Hinnates organisatsiooni poolt valitud otsustusprotsessi etappide taktikaid, võib öelda, et kasutatud taktikad olid valitud arukalt ning paljudel juhtudel ainuvõimalikud, kuid nende efektiivsust vähendasid valed kaasamis- ja kommunikatsioonitehnikad. Nutt (1997) jõudis oma uuringus järeldusele, et ümberkujundamise taktika on otsuse ellujõustumise seisukohast, kõige efektiivsem. Eesti Kaubandus-Tööstuskoda kasutas samuti suuniste kujundamise etapis ümberkujundamise taktikat.

Esimese lahendusvariantide tuvastamise etapi, kus kasutati üksikut kopeerimist, võiks nimetada ümber üldiseks kopeerimiseks, sest pigem tugines Eesti Kaubandus-Tööstuskoda struktuurimuutuse üldisele majandus-teoreetilisele lähenemisele ning organisatsiooni funktsionaalse struktuuri käsitlemisele. Siiski uuritud otsuse vajadust töötajatele sellisena ametlikult ei kommunikeeritud.

Kahes erinevas otsuse juurutamise etapis kasutati vastandlikke taktikaid. Esimese juurutamise etapi puhul anti otsus edasi käsuna selliselt, et töötajad ei saanud sinna enam midagi parata. Ilmselt oli see taktika otsustusprotsessi juures kõige nõrgem lüli, sest selline kommunikatsiooniviis, põhjustas järgnevate etappide muutumise väga emotsionaalseks. Teises ja viimases otsustusprotsessi juurutamise etapis kasutati aga seevastu täielikku kaasamist, mille puhul said kõik otsusest puudutatud töötajad otsuse juurutamises osaleda. Selle taktika kasutamine õigustas end, sest võimaldas töötajatel tunda end veidigi otsustusprotsessiga seotult ning vähendas mingil määral negatiivseid emotsioone ja vastuseisu otsusele.

Paul Nutti mudel on suhteliselt hea kaardistamiseks otsustusprotsessi organisatsioonis. Peab tõdema, et Paul Nutt ei käsitlenud oma uuringus muid faktoreid, kui ainult otsustusprotsessi taktikaid, kuid otsustusprotsessi edukust mõjutavad ka paljud teised organisatsioonilised ja situatsioonilised elemendid. Seega võib kahelda Nutti järeldustes kõige efektiivsemate taktikate kohta.

Kuna Nutt ei ole käsitlenud oma töödes kommunikatsiooni rolli nendes etappides, on mudel eelkõige kasutatav raamistikuna, mille alusel uurida kommunikatsiooni. Käesolevas töös esitatud analüüs näitab selgelt, et kommunikatsioon on otsustusprotsessi etappides erinev ning mõjutab oluliselt ka lõpptulemust. Selleks, et põhjalikumalt välja selgitada Nutti mudeli etappide ja taktikate kasutatavust praktikas, peaks keskendumisele iga etapi uurimisele eraldi ning analüüsima mitmeid erinevaid juhtumeid, et leida kuidas mõjutab kommunikatsioon otsustusprotsessi tulemust. Otsustusprotsessi mudeli ja kommunikatsiooni uuringute seostamine võib anda praegusest erinevaid tulemusi otsustusprotsessi efektiivsuse hindamisel.

Eesti Kaubandus-Tööstuskoja otsustusprotsessi võib tinglikult jagada kaheks. Esimene osa, mis keskendub eelkõige strateegilise otsuse tegemisele ning mis on lähtealuseks edasisele teisele otsustusprotsessi osale, mille tulemusena pandi paika töökorralduslikud küsimused. Nende kahe otsustusprotsessi osa puhul võis tuvastada erinevat kaasamise ulatust ja etappide eest vastutavate inimeste ringi. Protsessi esimeses osas olid töötajad väga vähe kaasatud ning otsustusprotsessi eest vastutas peaauglikult üks inimene, teises osas suurenes töötajate kaasamine ning otsustusprotsessi eest vastutavate inimeste ring.

Peamiselt kasutati kaasamist kahes hindamise etapis ja viimases juurutamise etapis, kuid otsuse sisu välja töötamise etappides, oli kaasamine väga vähene, mistõttu tundsid töötajad, et tegemist oli selgelt ühe inimese otsusega.

Analüüsitud otsustusprotsessi puhul oli kaasamine strateegilistes küsimustes madalam, kui töökorralduslikes küsimustes (mis on veidi vähem programmeerimata osa otsusest). 2006. aasta otsustusprotsessi puhul otsustas organisatsiooni juht töötajatele mitte oma plaanidest teada anda ning töötas koos kahe inimesega välja suunised ja tuvastas lahendusvariandid, enne kui sellesse protsessi teisi organisatsiooni töötajaid kaasati. (Kaks aastat varasem kogemus, kui juhtkond püüdis töötajaid samasse otsustusprotsessi kaasata ja nende arvamusi arvestada, lõppes sellega, et töötajate seisukoht jäi domineerima ja osakondi ei liidetud).

Selline valik paneb arutlema teemal, milliste otsuste puhul on kõige otstarbekam erinevaid sihtgrupe kaasata. Käesoleva töös aluseks oleva otsuse puhul väljendasid otsustusprotsessi eest vastutavad inimesed arvamust, et strateegiliste otsuste puhul ei ole mõtet töötajaid ulatuslikult kaasata. Samuti väljendab otsuse tüübi ja vastutava tasandi seose käsitlus (vt ka ptk 1.1.1), et programmeerimata otsuste puhul peaks juhtkonna mõju olema suurem. Teisalt on kaasamise ühe eelisena nähtud näiteks otsuse kvaliteedi tõusu. Nende kahe seisukoha koos vaatlemisel võib eeldada, et kõige mõjusam on ulatuslik kaasamine nende otsuste puhul, mis oma tüübilt jäävad programmeerimata ja programmeeritud otsuste vahele. Töö autor on siiski seisukohal, et ka programmeerimata otsuste puhul tuleks kaasata neid, keda otsus mõjutab või kes saavad aidata kaasa otsuse efektiivsemaks muutmisele, sest oluliste otsuste puhul on organisatsiooni jaoks tähtis töötajate nõusolek ja poolehoid.

Kuna uuritud otsuse puhul ei arvestatud asjaoludega, et organisatsioonis olid olemas vajalikud teadmised ja kogemused, et organisatsiooni jaoks oli oluline liikmete nõusolek ja pühendumus otsuse täideviimisel ja et autokraatlik otsus ei ole sellise organisatsiooni tüübi liikmetele vastuvõetav, oleks terves otsustusprotsessis pidanud kaasamise ulatust suurendama. Eesti Kaubandus-Tööstuskoja otsuse puhul sai suurimaks takistuseks otsuse ellurakendumisel töötajate nõusoleku puudumine.

Intervjuudest selgus, et ka igapäevane organisatsioonikommunikatsioon lähtub eelkõige informaalsetest suhtlusviisidest ja inimsuhete organisatsioonile iseloomulikust kommunikatsioonist. Terves analüüsitud osakonna loomise otsustusprotsessis kasutati, sarnaselt üldistele organisatsiooni kommunikatsioonitavadele, enamjaolt informaalset kommunikatsiooni. Kui kaks formaalset otsust puudutanud majakoosolekut välja arvata, toimus kogu kommunikatsiooniprotsess organisatsiooni tavadele tuginedes ehk suurelt jaolt informaalset. Seega võib järeldada, et erinevate otsustusprotsesside kommunikatsiooni puhul ei ole esmatähtsaks mitte otsuse tüüp või otsustusprotsessi etapp, vaid ka organisatsiooni kommunikatsioonitavad lähtuvalt organisatsiooni tüübist. See võib aga omakorda saada otsustusprotsessi tulemust kahjustavaks asjaoluks, kui kommunikatsioon ei toeta või takistab otsuse lõplikku ellurakendumist.

Antud juhtumi puhul tekkis konflikt organisatsiooni tüübi (inimsuhete organisatsioon) ja otsustamisprotsessi juhtimisstiili vahel. Kui tavaliselt lähtub Eesti Kaubandus-Tööstuskoda oma töös inimsuhete organisatsiooni põhimõtetest, siis struktuurimuudatuse otsustusprotsessi käigus oli pigem tegemist suhteliselt autokraatliku ja läbipaistmatu juhtimisstiiliga. Sellise juhtimisstiili võis tingida varasem negatiivne kogemus, kui struktuurimuutmise otsus töötajatele kommunikeerimisel tagasi lükati.

Lähtuvalt otsuse keerukusest ja raskusastmest on sihtgruppide korrektne informeerimine seda olulisem, mida raskem ja keerulisem on otsus. Juhuslik ja planeerimata kommunikatsioon võib häirida kogu otsustusprotsessi. Informaalse suhtluse puhul tekib olukord, kus paratamatult kõik otsusega seotud inimesed ei saa samasisulist informatsiooni samaaegselt. Informaalse kommunikatsiooni ebaproportsionaalselt suur osakaal muudab otsustusprotsessi läbipaistmatumaks ning võib tekitada sihtgruppide seas segadust. Käesoleva töö autor on arvamusel, et organisatsioon peaks strateegiliste otsuste ja otsustusprotsessi etappide juures enam tähelepanu pöörama ja rakendama formaalseid kommunikatsioonikanaleid.

Eesti Kaubandus-Tööstuskoja otsustusprotsess on näide sellest, kuidas enneaegne ja planeerimata infoliikumine organisatsioonis, põhjustas kuulujuttude levikut ja vastuseisu otsusele. Töötajad olid enne ametliku informatsiooni laekumist jõudnud

kujundada seisukohad, mis olid osaliselt otsuse vastu. Organisatsiooni juhtkond oleks pidanud esmase ametliku informatsiooni otsuse tegemise kohta andma kohe (pärast osakondade liitmise otsuse vastuvõtmist juhtkonnas), et vältida valekujutluste tekkimist. On palju keerulisem muuta inimeste kujutlusi, mille nad on ise endale konstrueerinud, kui anda sihtgruppidele õiget informatsiooni ja aidata kaasa situatsioonist korrektse arusaama kujundamisele.

Analüüsidest formaalse kommunikatsiooni rolli uuritud otsustusprotsessis, selgus, et sellel oli suhteliselt väikse osakaal ja selle sisu oli taas mõjutatud organisatsiooni kommunikatsioonitavadest. Ainsateks formaalse kommunikatsiooni elementideks uuritavas otsustusprotsessis olid majakoosolekud. Formaalne kommunikatsioon peaks täitma eesmärgi, et organisatsiooni sihtgrupid saavad sarnaselt otsuse sisust aru ning on objektiivsete selgituste järel veendunud otsuse õigsuses. Uuritud otsuse puhul ei saa väita, et formaalne kommunikatsioon oleks neid eesmärgi täielikult täitnud. Võib järeldada, et kuigi otsus ja eesmärgid oli organisatsiooni juhi poolt läbimõeldud, siis formaalse kommunikatsiooni kaudu ei suudetud seda töötajatele veenvalt esitada, mis omakorda jättis suurema võimaluse informaalsete kommunikatsioonide domineerimiseks.

Oluline aspekt kommunikatsiooni puhul on ka organisatsioonisisised suhted, mis mõjutavad töötajate arvamusel kujunemist ning suhtumist otsusesse. Sageli on mõningatel inimestel organisatsioonis informaalset võimu inimeste üle ning seda kasutatakse oma seisukohtade levitamisel. Otsustusprotsessi kavandamisel on tähtis ka sellele tähelepanu pöörata ja neid inimesi võimalikult varakult protsessi kaasata.

Kaardistades erinevates otsustusprotsessi etappides kasutatud kommunikatsioonikanaleid, selgus et, mida emotsionaalsem on etapp, seda rohkem on (informaalset) kommunikatsiooni ja erinevamad on kanalid. Osakondade liitmise otsustusprotsessi teises hindamise etapis, mis oli oma olemuselt kõige emotsiooniderikkam, kasutati kõige enam erinevaid kommunikatsioonivahendeid ning suhtlusviis jäi endiselt informaalseteks. Kuigi antud otsustusprotsessi uurides jõuti järeldusele, et kõige emotsionaalsemas etapis on kõige rohkem informaalset kommunikatsiooni, siis teiste organisatsioonide puhul võib see tulemus olla üldisem ehk suureneb kogu kommunikatsiooni maht, mitte ainult informaalne osa.

Uuritud otsustusprotsessi mõjutasid oluliselt töötajate emotsioonid ning kuvand tulevikus tekkivast olukorrast, mida reaalsed kogemused uue struktuuri näol ei ole kinnitanud. Kuigi organisatsioonis oleks võinud kommunikatsiooni korraldada teisiti ning võib-olla tunduvalt efektiivsemalt, on suudetud otsus ellu rakendada ning on jõutud olukorda, kus liidetud osakonna töötajad on uue struktuuriga rahul. Eesti Kaubandus-Tööstuskoja juhtide jaoks oli probleemne otsustusprotsess kindlasti kogemuste saamise allikaks, et järgnevate strateegiliste otsuste tegemisel läbimõeldumalt ja efektiivsemalt toimida.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva maailmas, kus õiged otsused, mida organisatsioonid vastu võtavad, on muutunud konkurentsieeliste allikaks, on oluline uurida, milline on kommunikatsiooni roll nendes otsustes. Kindlasti ei saa ükski otsustusprotsess toimida ilma kommunikatsiooni aspektita ning õige kommunikatsioonijuhtimine on muutunud üheks oluliseks õnnestumise tagamise vahendiks. Käesoleva bakalaureuse eesmärk oli tuua välja otsustusprotsessi ning selles toimivat kommunikatsiooni mõjutavad faktorid ning nende kaudu kaardistada otsustusprotsessi kommunikatsioon.

Selleks anti töös ülevaade teooriatest, mis on seotud otsustusprotsessi ja selle kommunikatsiooniga. Töö teooria peatükis käsitleti otsuste tüüpe, kommunikatsiooni voogusid, -kanaleid ja -viise, organisatsiooni tüüpe ja nende kommunikatsioonilisi eripärasid ning anti ülevaade juhtimisstiilidest ning sihtgruppide kaasamisest. Otsustusprotsessi kaardistamisel võeti aluseks Paul Nutti käsitlus, mis jagab otsustamisega kaasnevad tegevused nelja etappi – suuniste kujundamine, lahendusvariantide tuvastamine ja arendamine, hindamine ning juurutamine.

Käesolevas töös analüüsiti Eesti Kaubandus-Tööstuskoja struktuurimuudatuse otsuse-liita kolm osakonda ning korraldada nende füüsiline kolimine ühtedesse ruumidesse erinevaid etappe. Andmete saamiseks tehti viis süvaintervjuud protsessis osalenutega ning uuriti otsust puudutavaid dokumentide, mis valmisid organisatsioonis otsustusprotsessi käigus.

Otsus, mida uuriti oli oma olemuselt programmeerimata, hoolimata sellest, et organisatsioonis oli varasemalt sarnane otsus tehtud. Seega on otsuse tüüp oluliselt seotud otsuse eest vastutava inimese kogemustega ning mitte niivõrd seotud kogu organisatsiooni kogemustega.

Selgus, et otsustusprotsess ei kulgenud lineaarselt, vaid teatud etappe tuli protsessi käigus korrata ning jagunes otsustusprotsess kahte ossa. Millest esimeses tegeleti rohkem strateegiliste küsimustega otsustusprotsessis ning teises keskenduti töökorralduslikule küljele. Vastavalt otsustusprotsessi etappidele ja osadele kasutati erinevaid taktikaid ning kaasamise ulatust, millest järeldus, et organisatsioon lähtus taktikate valikul tekkinud olukorrast.

Protsessi erinevates etappides kasutati valdavalt vaid informaalset suhtlemisviisi, mis on tavaline inimsuhete organisatsioonides. Samas tekkis organisatsiooni kommunikatsioonitavade ja otsustusprotsess juhtimisstiili vahel teatud konflikt, mis tekitas töötajates segadust ning vastuseisu otsusele. Mida emotsionaalsem oli kommunikatsioon otsustusprotsessi etapis, seda enam olid kasutusel erinevad kommunikatsioonikanalid.

Uurides organisatsioonides tehtavaid otsuseid ja nendega kaasnevat kommunikatsiooniprotsesse, on võimalik teha üldistusi organisatsiooni tavakommunikatsiooni kohta ja vastupidi. Käesolevas töös kasutatud Nutti otsustusprotsessi mudel on võrdlemisi hea raamistik kommunikatsiooni uurimiseks otsuste juures. Põhjalikku uurimist vajab nii Nutti mudel, kui ka teiste teoreetikute käsitletud otsustusprotsessidest selles osas, kuidas kommunikatsioon mõjutab otsuse kvaliteeti.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Beach, L. R. (1997). *The Psychology of Decision Making: People in Organizations*. United States of America: SAGE Publications.
2. Conrad, C. & M. S. Poole (1998). *Strategic Organizational Communication: Into the Twenty-First Century*. United States of America: Harcourt Brace College Publishers.
3. Eesti Kaubandus-Tööstuskoda. <http://www.koda.ee/?id=1110>. Vaadatud 3.03.2007.
4. Eesti Kaubandus-Tööstuskoja juhtkond. (2006) Koosoleku protokoll. 9. mai
5. Eesti Kaubandus-Tööstuskoja põhikiri. <http://www.koda.ee/?id=1107>. Vaadatud 04. mai 2007
6. Frank, A. & J. Brownell (1989), *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*, Holt, Rinehart and Winston, Orlando, FL, viidatud Vadi, M. (1996) *Organisatsioonikäitumine*. Teine trükk. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, vahendusel.
7. Hirokawa, Y. R. & L. Erbert & A. Hurst (1996) *Communication and Group Decision-Making Effectiveness*. Y. R. Hirokawa & M. S. Poole (toim.). *Communication and Group Decision Making*. 2nd ed. United States of America: SAGE Publications, 269-300 p.
8. Hitt, A.M. & J. S. Black & W. L. Porter (2005). *Management*. United States of America: Pearson Prentice Hall,.
9. Jennings, D. & S. Wattam (1998). *Organizational decision making*. D. Jennings & S. Wattam (toim). *Decision Making: An Integrated Approach*. 2nd ed. London: Financial Times Ptiman Publishing, 1-27 p.
10. Kallaste, E. & K. Jaakson (2005) *Töötajate kaasamine Eestis: juhtumiuuringutel põhinev analüüs*. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ, 2005.
11. Lye, R (1998). *Organizational decision making*. D. Jennings & S. Wattam (toim). *Decision Making: An Integrated Approach*. 2nd ed. London: Financial Times Ptiman Publishing, 101-132 p.

12. McKenna, E. (2003) *Business Psychology and Organizational Behavior*. 3rd ed. New York: Psychology Press.
13. Miller, K. (1999) *Organizational communication: approaches and processes*. 2nd ed. United States of America: Wadsworth Publishing Company.
14. Mintzberg, H., Raisinghani, D., Théoret, A. (1976) The Structure of “Unstructures” Decision Processes. - *Administrative Science Quarterly*, Vol 21, pp 246 – 275.
15. Mis on Kaubandus-Tööstuskoda? <http://www.koda.ee/?id=2753>. Vaadatud 02. mai 2007
16. Nutt, P. (1993) The formulation process and tactics used in organizational decision making. *Organization Science*, May, Vol. 4 Issue 2, p226 – 251.
17. Nutt, P. (1997) Better Decision-Making a Field Study. – *Business Strategy Review* , Vol. 8, Issue 4, pp 45-52.
18. Nutt, P. (2002) Making Strategic Choices.- *Journal of Management Studies*, January, 67-96.
19. Nysten, W. D. (1990) *Marketing Decision-Making Handbook*. United States of America: Prentice Hall.
20. Raie, S. (2006) *Maja koosolek. Ettekanne*. Tallinn, mai 2006.
21. Rosenberg, A (2006). *Organisatsiooni otsustamisprotsesside kommunikatiivse paradoksaalsuse ületamine (Haridus- ja teadusministeeriumi näitel)*. Käsikirjaline magistritöö. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond, Tartu Ülikool, Tartu.
22. Schwenk, C., R. (1995) Strategic Decision Making. *Journal of Management*, Vol 21 Issue 3, p 471 – 493.
23. Simon, H.A. (1965). Administrative decision making. *Public Administration Review*, Vol. 25, Issue 1, p 31-37. Viidatud Jennings, D. & S. Wattam (1998). *Organizational decision making*. D. Jennings & S. Wattam (toim). *Decision Making: An Integrated Approach*. 2nd ed. London: Financial Times Ptiman Publishing, p 1-27, vahendusel.
24. Tampere, K. (1996) *Managed Communication and Public Relations in Transition Society: Collection of Memories from the Past and Dreams about the Future*. *Global Media Journal-Polish Edition*, No. 1, Spring 2006.
25. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill. Viidatud Nutt, P. (2002) Making Strategic Choices.- *Journal of Management Studies*, January, 67-96 vahendusel.

26. Vadi, M. (1996) Organisatsioonikäitumine. Teine trükk. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
27. Wensley, J.R.C. (1989) Effective Decision Aids in Marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 23 Issue 8, p70-79.
28. Vos, M. & H. Schoemaker (2001) *Integrated communication: Concern, internal and marketing communication*. 2nd ed. Utrecht: Lemma Publishers.
29. Vos, M., J. Otte & P. Linders (2003) *Setting up a strategic communication plan*. Utrecht : Lemma Publishers.
30. Vroom, H.V. (2000) Leadership and the Decision-Making Processes. – *Organizational Dynamics*, Vol. 28, No. 4, pp 82-94.

LISAD

Lisa 1

Intervjuu kava – peadirektor

Otsuse olemus

1. Millist probleemi lahendati, võimalust kasutati või ideed rakendati kolme osakonna (Euroinfo Keskus, Rahvusvaheliste Suhete Osakond, Väliskaubandusosakondühendamisel?)
 - Mis oli otsuse sisu/ eesmärk?
 - Osakondade liitmine
 - Kellegi vallandamine
 - Uute töötajate tööle võtmine (kohe esialgse idee juures)
 - Kolimine
 - Paremad tulemused (eesmärk)
 - Mis selle tingis (triggering event)
2. Kas probleemi olemus muutus probleemi tajumisest kuni otsuse vastuvõtmiseni?
 - Millised olid esimesed plaanid?
 - Mis protsessi käigus muutus? Mis takistas läbiviimist?
 - Mis võimaldas protsessi juurde tagasi tulla?
3. Mis tüüpi see otsus oli? Kas varem on selliseid otsuseid ette tulnud?
 - Lihtne – raske
 - Tavaline uudne
 - Esmakordne – mitmendat korda
 - Kiire aeglane

4. Kes võttis otsuse vastu (organisatsiooniline tase)
 - Kes oli otsuse eest vastutav
 - Kas otsustamise erinevates etappides olid erinevad inimesed otsuse eest vastutavad?
5. Kas probleemi lahendamiseks visandati ka skeem, kuidas seda teha? Kirjeldage!

Palun pange siia paberile kirja ajaliseltsündmused nii nagu te neid mäletate! Millal!

- Idee või probleemi või võimaluse tekkimine
- Erinevate konkreetsete variantide väljatöötamine – võimaluste tuvastamine
- Erinevate variantide hindamise protsess - valik
- Otsuse ellurakendamine

Millal otsus ametlikult vastu võeti?

Millal said otsusest teada?

- Osakonna juhatajad
- Osakondade töötajad
- Teised töötajad

1 ETAPP – SUUNISTE KUJUNDAMINE

6. Millal mõisteti esimest korda probleemi olemasolu? Kuidas jõuti järeldusele, et probleem on olemas?
7. Kes probleemile tähelepanu osutas? Kes sellele idee le tuli?
 - Juhtkond
 - Personaliosakond
 - Finantsosakond
 - Alt poolt tulev informatsioon
8. Kuidas põhjendati vajadust muutuseks?
 - Objektiivsed põhjused
 - Lahendus kui põhjus

9. Kuidas ideesse suhtuti?

10. Kes olid idee väljatöötamisse kaasatud, kellega asja arutati? Milliseid erinevaid seisukohti leiti?

- Nõukogu esimees?
- Juhatus
- Osakondade juhatajad
- Liidetavate osakondade töötajad?

11. Kuidas kaasati?

- Küsiti arvamust
- Kas siin ideefaasis on veel mingeid variante kaasamiseks?

12. Milliseid suhtlemisviise ja kommunikatsioonikanaleid kasutati?

2 ETAPP - ALTERNATIIVIDE TUVASTAMINE

13. Millal hakati otsima erinevaid alternatiive? Või rahulduti variandiga, mis tundus hea?

- Millised osakonnad liita?
- Kuidas tööpinda jagada?

14. Millistele tingimustele / eesmärkidele pidid lahendusvariandid vastama? Kas oli defineeritud nõuded, millele pidi vastama?

15. Millised erinevad variandid olid osakondade liitmise seisukohalt?

16. Millised erinevad variandid olid ruumide jaotamise seisukohalt?

17. Keda kaasati alternatiivide otsimisse?

18. Kes said oma ettepanekuid teha?

19. Kuidas töötajaid kaasati alternatiivide tuvastamisse?

- Osakondade liitmine
- Uue osakonna juhataja valik?

- Ruumide jaotamise variandid?
20. Kas ja kuidas teavitati töötajaid erinevatest alternatiividest või esitati kohe otsusena?
21. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutati
- Informaalsed – formaalsed
 - Kirjalikud - suulised
 - Lobby
22. Kuidas jõudis töötajatelt informatsioon nende seisukohtade ja suhtumise kohta teieni?

3 ETAPP – HINDAMINE

23. Kes said konkreetsetes valikus osaleda?
24. Mille alusel erinevaid alternatiive hinnati?
- Kõikidel oleks võrdne pind või et keegi ei kaotaks võrreldes praegusega
 - Kõikide arvamusega arvestati, leiti kompromiss, järjestati variandid paremuse järjekorras
 - Analüüsi olukorda - Simuleeriti olukorda (paberil)
 - Inspiratsioon – tundus, et nii on kõige parem;)
25. Kas hindamise alused olid selgelt välja toodud?
26. Kes oli parima lahenduse leidmise eest vastutav?
27. Kelle arvamust arvestati? (tubade jaotamisel)
- Kõikide töötajate arvamus
 - Liidetud osakondade töötajate
28. Kuidas liidetavate osakondade töötajad suhtusid erinevatesse variantidesse ja alternatiivide hindamise tulemustesse?
- Kuidas ja läbi milliste kanalite kaudu nad seda väljendasid?
 - Kes olid peamiselt selle poolt, kes vastu?

29. Kuidas suhtusid teised töötajad (kes ei olnud nende kolme osakonna töötajad)?
Kuidas see neid mõjutas?

30. Kas ja kui siis kuidas mõjutasid töötajad otsuse tulemust?

4 ETAPP – ELLURAKENDAMINE

31. Juhul kui ei olnud kaasatud alternatiivide hindamisse siis, kuidas teavitati tubade jaotusest ehk otsusest?

32. Millist ellurakendamise tehnikat pigem kasutati?

- Töötajate osalemine
- Veenmine
- Käsk

33. Kas ja kuidas ellurakendamisel töötajad osalesid?

- Mõned otsuse pooldajad nakatasid teisi, said vastased nõusse, rahustasid maha?
- Elluviimine delegeeriti grupile inimestele, kes selle eest vastutasid? Kes?
- Kõikide inimestega räägiti eraldi ja räägiti nad nõusse
- Kõik seotud võisid avaldada arvamust, kuidas kõige efektiivsemalt otsust ellu rakendada

34. Milliseid argumente kasutati veenmiseks otsuse (ruumide jaotuse) õigsuses?
Läbi millise kommunikatsioonikanali?

35. Kes väljastas käsu? Kuidas edastati käsk?

- Kirjalik
- Suuline (majakoosolekul)
- Ametlikult v mitteametlikult

36. Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutati (veenmiseks) elluviimise etapis

37. Kes oli elluviimise eest vastutav?

- Uus osakonna juhataja?

- Kes koordineeris kolimist?

38. Kuidas tegeleti otsuse pooldajate ja mittepooldajatega?

- Kasutati Lobbyks teiste töötajate seas?
- mittepooldajate vallandamine või lahkumine

39. Kuidas hindate informaalset suhtlemist selles protsessis?

40. Kuidas tavaliselt töötajaid otsustamisse kaasatakse?

- Olenevalt otsuse sisust
- Olulisusest
- Seotusest nende tööloiguga
- Tööstaažist

41. Kuidas iseloomustaksite kaubanduskoja organisatsioonikultuuri?

42. Kas teie arvates oli otsustamisprotsess edukas?

43. Mida oleks võinud teisiti teha?

Kaasamine

- Võtsite otsuse üksi vastu (enda idee, juhatus kinnitas)
- Konsulterisite ühe kaupa (nõukogu esimehega, eraldi juhatuse liikmetega)
- Konsulterisite grupiga (juhatuse koosolekul, osakondade juhatajatega, osakondade töötajatega)
- Hõlbustasite teistel otsusele jõudmist (andsid osakondade juhatajatele info ja nemad juhtisid otsustamisprotsessi)
- Delegeerisite ülesande kellelegi teisele (grupile)

44. Millised kommunikatsioonikanaleid kasutati?

- Majakoosolek (kas esitati ka küsimusi, kommentaare – milliseid?)
- Lobby
- E-mail
- Väiksemad koosolekud
- Osakonnajuhatajad rääkisid alluvatele

- Pigem suuline või kirjalik kommunikatsioon
- Pigem ametlik või mitteametlik kommunikatsioon

Intervjuu kava – osakonna juhataja

Otsuse olemus

1. Millisel hetkel liitusite teie selle otsustusprotsessiga ühendada kolm osakonda (Euroinfo Keskus, Rahvusvaheliste Suhete Osakond, Väliskaubandusosakondühtseks teenuste osakonnaks)?
 - Pakkumine peadirektorilt
 - Kohtumine töötajatega
 - Kui oli alles idee, enne ametlikku otsust
 - Kui sisuline otsus oli tehtud vaid ruumid olid jaotamata
2. Millistena nägite teie muutuse põhjuseid, vajadusi?
 - Probleem
 - Idee
 - võimalus?
3. Kuidas iseloomustate otsust?
 - Lihtne-raske
 - Kiire-aeglane
4. Kuidas põhjendati vajadust muutuseks?

Kommunikatsioonikanalid

5. Kust kuulsid töötajad otsusest?
 - Siimu käest
 - Majakoosolekul
 - Juhatajatelt?
6. Kirjeldage veidi majakoosolekut?
 - Küsimused
 - Kommentaarid
 - vastuseis
7. Milliste kanalite kaudu oli võimalik tagasisidet teha, kui otsus oli teatavaks tehtud? (esimene etapp)
8. Kas teemat arutati ka väiksemates gruppides (informaalselt, teiega)?

9. Millised olid peamised kommunikatsioonikanalid terve otsustusprotsessi jooksul?
10. Kuivõrd oli protsessis informaalset suhtlemist ja seisukohtade kujundamist?

Kaasamine

11. Millised olid alternatiivid, kas te teadsite neist? Kuivõrd kaasati teid otsuse erinevate alternatiivide leidmisse? (millised osakonnad ja inimesed liita)?
12. Kas teie tulekut küsiti ka töötajatelt? Kuidas nad suhtusid?
13. Milline oleks olnud teie arvates ideaalvariant osakondade liitmisel?
14. Kes vastutas tubade jaotuse leidmise eest?
15. Kuidas leiti alternatiive tubade jaotusel?
16. Kes olid kaasatud tubade jaotamise lahenduse leidmiseks?
17. Kuidas teavitati teisi töötajaid tubade jaotuse alternatiividest?
18. Kuidas nad said oma arvamust avaldada?
19. Mille alusel valiti välja sobiv variant?

Suhtumine

20. Millised olid emotsioonid, mis otsustusprotsessi käigus tekkisid ja kuidas need muutusid?
21. Kuidas muudeti otsuse vastaste suhtumist?
22. Kas ja kuidas see otsus aitas kaasa kaubanduskoja töö paremaks muutmisel?
23. Mida oleks võinud otsustusprotsessis teie arvates teisiti teha?

Intervjuu kava – töötajad

Otsuse olemus

1. Millal kuulsite esimest korda otsusest või ideest ühendada kolm osakonda (Euroinfo Keskus, Rahvusvaheliste Suhete Osakond, Väliskaubandusosakond) teenuste osakonnaks?
 - Kui oli alles idee, enne ametlikku otsust
 - Juhtkonna koosolekul
 - Kui sisuline otsus oli tehtud vaid ruumid olid jaotamata
 - Kui pidin kolima
2. Kellelt või millise kommunikatsioonikanali läbi see informatsioon teieni jõudis?
 - Inimene (peadirektor)
 - Juhtkonna koosolek
 - Majakoosolek
 - E-mail
 - muu
3. Millist probleemi üritati lahendada, võimalust kasutada või ideed rakendada?
 - Mis olid peamised põhjused muutuseks?
4. Kuidas mõistsite teie muutuse vajaduse põhjuseid? Kas need erinesid ametlikest?
5. Kelle idee see oli?
6. Kes tegi otsuse?

Kommunikatsioonikanalid

7. Kust kuulsid teised töötajad?
8. Milliste kanalite kaudu saite anda tagasidet ja oma arvamust otsuse kohta?
9. Kas informatsioon, mis te selle otsuse kohta saite, oli piisav?
 - Millest tundsite puudus?
 - Milliste kanalite kaudu oleks info paremini teieni jõudnud?
10. Kas teemat arutati ka väiksemates gruppides, mitteametlikult?
 - Saadi ka mitteametlikku infot?

- Jagasite oma töötajatele?
- Kas juhtkond tegi ka lobby tööd?

Kaasamine

11. Kas ja kuidas kaasati töötajaid? Keda?
12. Kas teil oli võimalust kaasa rääkida osakondade ühendamise sisulises või tehnilises pooles?
 - Osakondade ühendamine
 - Ruumide jaotus
 - Osakonna juhataja valik
13. Millises etapis oli teil võimalik sõna sekka öelda?
 - Idee faasis
 - Alternatiivide väljatöötamise faasis
 - Alternatiivide hindamise ja valiku faasis
 - Ellurakendamise faasis (kolimine)
14. Kuivõrd arvestati teie arvamust otsustamisel?
15. Kas alternatiivide välja töötamise kaasati ka töötajaid? Kuidas?
 - Küsiti töötajatelt
 - Arutati juhtkonnas
 - Moodustati töögrupid
 - Töötajad ise töötasid välja
16. Millised olid alternatiivsed lahendusvariandid?
17. Kuidas te alternatiividest teada saite?
 - Kas kõikidele teatati
 - Informaalselt saite teada
 - Hindamisel küsiti nõu, millist varianti ma pooldan
18. Millist varianti pooldasite teie?
 - Jääb nii nagu on
 - Liidetakse teised osakonnad (oli see üldse reaalne variant)
 - Ruumid jaotatakse teisiti
 - Sobis see variant?
19. Millistel alustel valiti välja sobiv variant

- See mis töötajatele tundus sobivaim, läbirääkimiste põhjal, tingimine
- Peadirektor arvas nii
- Subjektiivne (kellegi arvamuse põhjal, põhjendatakse miks nii)
- Analüütiliselt (andmed m2, simulatsioon, pilootuuring)

20. Millises etapis oleksite tahtnud olla (rohkem) kaasatud?

Suhtumine

21. Milliseid emotsioone selline osakondade liitmine tekitas?

22. Kuidas suhtusid teised sellesse muutusesse?

23. Kas oli otsuse vastaseid? Kuidas nende suhtumist muudeti?

24. Kas ja kuidas see otsus aitas kaasa kaubanduskoja töö paremaks muutmisel?

25. Mida oleks võinud selle otsuse puhul teisiti teha?

SUMMARY

COMMUNICATION OF DECISION-MAKING PROCESS BASED ON ESTONIAN TRADE AND COMMERCE CHAMBER

The purpose of this study was to bring forth the different factors that influence decision-making process and the communication within that and using the factors map a communication process of one Estonian Trade and Commerce Chamber's decision.

Decisions are being divided to programmed and unprogrammed decisions as to the extent they vary to be more complex and how often they occur. The more unusual and complex the situation is, the more it is close to being totally unprogrammed decision and the decision making is being given to top management.

In order to organization could function, the information about decisions have to be communicated to other units and levels in the organization. Accordingly to the level in which the decision has been made, the information has to move either up or down or both ways and to other units diagonally.

In order to analyze the differentiation within the communication, it is important to divide the decision-making process into stages Paul Nutt distinguishes four stages (establishing directions, identifying options, evaluation and implementation) and sub-steps of each stage, which allows us to classify different alternatives of communication that an organization has into his model.

People that are placed in situation where they have to make decisions, ought to choose a level of which they involve others into the decision-making process (how much they provide the information, how much they want and consider the feedback they get and how much they need additional information from their participating members. Vroom's five-scale model demonstrates how a leader may implement different styles that vary on

the level of which they use participation (and accordance with that communicational ways they use) in decision-making process. In each stage of decision-making process the participative extent and communication can differ and it makes again important to research each stages separately.

In this paper one Estonian Trade and Commerce Chamber's decision, to unite three departments into one, that would provide different services to the clients and moving different departments close to each other, was analyzed. In order to map the decision-making process five interviews, with different participants of the process, were conducted and materials that were created in the process were analyzed.

The type of decision was unprogrammed, yet this kind of decision was previously implemented in the organization but the scope of unprogrammed decision is more connected with the experiences of decision-makers than with experiences of the organization.

The decision-making process in Estonian Trade and Commerce Chamber could be divided into two phases. The first of which was dealing with more strategic part of the decision and the second was more related with the working order in the new department. In the first phase only few people were involved in the decision-making stages and the influence of the leader was quite strong. In the second phase more employees were allowed and encouraged to participate.

Different stages of decision-making process were not followed linearly, some stages had to be repeated and returned to after the first time. In each stage different tactics were used, even in those that had to be repeated. That implicates that organization chose the tactics according to the situation.

Communication in the decision-making process was mainly informal, as it is in that organization in general. It can be concluded that communication process of different decisions is more influenced by the organizational communication culture than by the type of decision or the stage of the decision-making process. Unbalanced importance of informal communication in the process studied, was the reason why process became

very emotional and difficult. It can be said that the more emotional a stage of decision-making process was the more communication channels were used.