

Organisatsiooni õppimine

VÄIKEETTEVÖTTE JUHI JA TÖÖTAJATE ARUSAAMAD ORGANISATSIOONI ÕPPIMISEST JA OMA ROLLIST ORGANISATSIOONI ÕPPIMISE TOETAMISEL

LIIS KÄÄMER

Organisatsiooni õppimine on praeguses konkurentsitihedas väikeettevõtluses ning kiiresti muutuvas tegevuskeskkonnas kõige efektiivsem ja praktilisem viis, mille abil saab väikeettevõtte edukalt toimida. Organisatsiooni õppimine leiab aset juhul kui õppimine organisatsioonis toimub teadlikult ning tähtis on iga töötaja ja ka juhi panus organisatsiooni õppimise toetamisel. Artiklis kajastatud uurimuse probleem on sõnastatud küsimusena: millised on väikeettevõtte juhi ja töötajate arusaamad organisatsiooni õppimisest ja oma rollist organisatsiooni õppimise toetamisel? Uurimistöö eesmärk on analüüsiv ülevaade väikeettevõtte juhi ja töötajate arusaamadest organisatsiooni õppimisest ja rollist organisatsiooni õppimise toetamisel. Andmete kogumiseks viidi läbi neli poolstruktureeritud intervjuud valimisse kuulnud väikeettevõtte juhi ja kolme töötajaga. Tulemustest selgus, et väikeettevõtte juht ja töötajad teadvustasid õppimist organisatsioonis kõigil kolmel (indiviidi, meeskonna, organisatsiooni) organisatsiooni õppimise tasandil ning organisatsiooni õppimine on nende jaoks teadvustatud protsess. Töötajad näevad ennast organisatsiooni õppimise toetajana ning mõistavad ka oma rolli, seevastu juht ei näe ennast õppimisprotsessis olulise toetajana.

Võtmesõnad : organisatsiooni õppimine; väikeettevõtte; juhi roll; töötaja roll; indiviidi tasand; meeskonna tasand; organisatsiooni tasand

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni õppimine on olnud mõnda aega organisatsiooni uuringute valdkonnas populaarne teema. Kuigi ollakse veendunud, et organisatsiooni õppimine on võti organisatsiooni püsimiseks muutlikuks ja ettearvamatus keskkonnas, siis tihtipeale ei ole päris selge mida organisatsiooni õppimine tegelikult tähendab. (Kibar, 2011.) Kim (1995) on välja toonud, et organisatsiooni õppimise puhul ei ole küsimus ainult mõistes, sest tegelikult õpivad kõik organisatsioonid, erinevus on selles, kas õppimine on organisatsioonis teadvustatud või mitte. Organisatsiooni õppimist iseloomustab õppimise teadvustamine kõikidel tasanditel, kus õppimine toimub- indiviidi, meeskonna ja organisatsiooni. Organisatsiooni õppimine on eesmärgistatud ning suunatud muutustele ja organisatsiooni eesmärkide täitmisele. (Liis, 2002.) Ilma õppimise teadvustamiseta organisatsioonis pole võimalik ka organisatsiooni õppimise protsess. Selleks, et saada teada, kas õppimine organisatsioonis on teadvustatud või mitte ja kuidas, seda mõistetakse on oluline uurida ettevõtte töötaja ning juhi arusaamu organisatsiooni õppimisest.

Väikeettevõtete arvukus Eestis on suur: 93 423 ettevõtet 2010.aasta seisuga ja väikeettevõtluses töötab 79% erasektori töötajatest. (Rell & Kaarna, 2012) Väikeettevõtete tegevuskeskkond on pidevalt muutuv ning konkurents tihe. Väikeettevõtte puhul on oluline koostöö ning iga liikme panus organisatsiooni käekäiku. Isegi kui ettevõtte juhil on võim rakendada teadmisi ja kogemust ei saa ta seda teha üksinda. Vaja on ka töötajate ressursse, et oleks võimalik saavutada soovitud tulemusi. Õppimine on võimalik läbi töötajate aktiivse osalemise. (Higgins & Mirza, 2012.) Samuti ootavad ka õppimise teadliku toetamist töötajad juhilt (Meier, 2009) Lisaks arusaamade mõistmisele organisatsiooni õppimisest on tähtis mõista ka, millisena näevad nii töötajad kui ka juht oma rolli organisatsiooni õppimise toetamisel väikeettevõttes.

Eelnevast tulenevalt kerkib esile probleem, mis on sõnastatud küsimusena: millised on väikeettevõtte juhi ja töötajate arusaamad organisatsiooni õppimisest ja oma rollist organisatsiooni õppimise toetamisel? Uurimistöö eesmärk on analüüsiv ülevaade väikeettevõtte juhi ja töötajate arusaamadest organisatsiooni õppimisest ja rollist organisatsiooni õppimise toetamisel.

ÜLEVAADE TEOORIAST

Organisatsiooni õppimine. Indiviidi, meeskonna ja organisatsiooni tasand.

Kõik organisatsioonid õpivad, kas teadlikult või mitte, igaljuhul on organisatsiooni õppimine põhialus ettevõtte püsijäämiseks. Ettevõtted, kes teadlikult edendavad organisatsiooni õppimist, liiguvad järjekindlamalt eesmärgi suunas. Ettevõtete jaoks , kes organisatsiooni õppimist ei teadvusta ega edenda, nende jaoks on eesmärgi suunas liikumine takistatud. (Kim, 1993.) Vajadus teadvustada organisatsiooni õppimist tuleneb kasvavast määramatusest organisatsiooni

tegevuskeskkonnas, sest mida suurem on määramatus, seda suurem on vajadus õppida ja luua uut teadmist, et olukorraga kohaneda või seda muuta (Kibar, 2007). Organisatsiooni defineeritaksegi kui inimgruppi, mis töötab ühiste eesmärkide saavutamise nimel (Alas, 2005). Kuna organisatsiooni tegevuskeskkond on pidevalt muutuv, siis on pidev õppimine ning õppimise teadvustamine vajalik, et liikuda organisatsiooni eesmärkide saavutamise suunas.

Me võime mõelda organisatsiooni õppimisest kui metafoorist, mis käsitleb indiviidide õppimist, sest tegelikult organisatsioonid õpivadki läbi oma liikmete (Kim, 1993). Organisatsiooni õppimine on rohkem kui lihtsalt indiviidide õppimise summa, see lähenemine hõlmab kollektiivset õppimist, teadmiste jagamist, omandamist ja nii individuaalsete kui kollektiivselt jagatud teadmiste kasutamist (Pham & Swierczek, 2006).

Kui inividid organisatsioonis ei õpi pole võimalik ka organisatsiooni õppimise protsess. Indiviidide õppimine aga ei tähenda ainult seda, et kõik inividid õpivad omaette, tähtis on individuaalse õppimise sidumine teiste organisatsiooni õppimise tasandite ning organisatsiooni eesmärkidega. Samuti on oluline indiviidi teadmiste jagamine kogu organisatsiooniga. Kui inivid on huvitatud õppimisest ja oma teadmiste jagamisest on tähtis ka see, et organisatsioon oleks sellest huvitatud. Organisatsioon saab iniviidide teamisest kasu ainult siis kui ka sellega midagi ette võetakse. Organisatsioon õpib vaid siis kui indiviidi teadmised on kättesaadavad kõigile organisatsiooni liikmetele, kui õpitu jäädvustatakse reeglitesse, käsiraamatutesse, organisatsiooni ajalukku ja saadud kogemust ühiselt reflekteeritakse ning loodud teadmisi läbi organisatsiooni ajaloo edasi antakse (Liis, 2004).

Õppimist organisatsioonis käsitletakse sotsiaalse protsessina, mis on mõjutatud organisatsiooni kontekstist ja hõlmab nii indiviidi tööga seotud õppimist kui ka terviklikku isiklikku arengut. Peamisteks tunnusteks, mis peegeldavad õppimist organisatsioonis on individuaalse õppimise toimumine ja selle toetamine, mille tulemusena on toimunud olemasolevate teadmiste areng, uue arusaama loomine ning muutused töötajate käitumises, mis mõjutavad organisatsiooni tulemusi. (Jarvis 2004; Hager 2004; Miller 2003; Sambrook & Stewart 2000, viidanud Meier, 2009)

Joonis 1: Organisatsiooni õppimise tasandid

Solingen ja teised (viidanud Pham & Swierczek, 2006) leiavad, et organisatsiooni õppimine hõlmab erinevaid tasemeid nagu individuaalne õppimine, meeskonna õppimine ning organisatsiooni õppimine (Joonis 1). Individuaalse õppimise puhul iga inivid võtab vastutuse oma õppimise eest. Meeskonna õppimise puhul iga liige tegutseb meeskonna hüvanguks. Meeskonnad õpivad jagama ühist lähenemist, üksteist toetama ja koostööd tegema teiste meeskondadega. (Pham &

Swierczek, 2006.) Meeskond pakub õppijatele võimalust õppida isiklikest ja meeskonnaliikmete kogemustest (Jõgi, 2004). Meeskonna tasandil tähendab õppimine eelkõige koos tegutsemist, ühiste eesmärkide püstitamist ning eeldab üksiku teadmistasandi ühendamist kogu grupi teadmistasandiga. (Saareoja 2002, viidanud Kibar, 2007) Organisatsioonis on meeskonnatöö väga oluline, samuti ka meeskonnas õppimine. See aitab üksikisikul oma teadmisi ja eesmärke ühendada teiste organisatsiooni liikmete omadega ning annab võimaluse teistelt õppida. Meeskonnas õppimist võib käsitleda kui lüli indiviidi ja organisatsiooni õppimise vahel - läbi meeskonnaliikmete interaktsiooni saab toimuda ka organisatsiooni õppimise protsess (Kibar, 2007).

Kui individid ja individidest koosnevad meeskonnad arendavad aegade jooksul isiksusi, personaalseid käitumismalle ja uskumusi, siis organisatsioon arendab maailmavaateid ja ideoloogiaid. Organisatsiooni tasandil toimub õppimine siis, kui teadmine süstematiseeritakse organisatsiooni protsessidesse ja praktikasse. (Kibar, 2007.) Organisatsiooni õppimine leiab aset, kui indiviide ja meeskondade õpitu jäädvutakse ja tehakse organisatsioonis kõigile kättesaadavaks. (Liis, 2002)

Organisatsiooni õppimist iseloomustab õppimise teadvustamine kõikidel tasanditel, kus õppimine toimub- indiviidi, meeskonna ja organisatsiooni tasanditel (Jõgi, 2004).

Väikeettevõtlus ja konkurents

Eestis kasutatakse Euroopa Komisjoni poolt välja töötatud väike- ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE, ingl. "SME") määratlust (Eesti väike-ja keskmiste ettevõtjate assotsiatsioon, 2008). Sageli räägitakse samas kontekstis väikestest ja keskmise suurusega ettevõtetest ning neist koosnevast majandussektorist (tüüplühendiks on VKE sektor) (Kuura, 2001).

VKE põhitunnused on: 1) mikro-, väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete (VKEde) kategooriasse kuuluvad ettevõtted, millel on vähem kui 250 töötajat ja mille aastakäive ei ületa 50 miljonit eurot ja/või aastabilansi kogumaht ei ületa 43 miljonit eurot. 2) VKEde kategoorias loetakse väikesteks need ettevõtted, mis annavad tööd vähem kui 50 inimesele 3) VKEde kategoorias loetakse mikroettevõtteks need ettevõtted, mis annavad tööd vähem kui 10 inimesele (Eesti väike-ja keskmiste ettevõtjate assotsiatsioon, 2008).

Aastal 2010 oli Eestis 93 423 väikeettevõtet, mille töötajate arv jäi alla 10. See tähendab, et 93,2% kogu Eesti ettevõtetest olid mikroettevõtted. Majanduslikult aktiivseid väikese ja kesmise suurusega ettevõtteid on keskmiselt 70%. Nende lisandväärtus moodustas 2010. aastal kõigi

ettevõtete lisandväärtustest 76% protsenti ja tööhõive 79% kogu erasektor tööhõivest. (Rell & Kaarna, 2012.) Need numbrid näitavad ilmekalt kui palju Eesti inimesi on väikeettevõtetega seotud ja kui oluline roll on väikeettevõtetel Eesti tööturul.

Väike- ja keskmise suurusega ettevõtted mängivad ka lääne majanduses suurt rolli. Näiteks Euroopa Liidus on väike ja keskmise suurusega ettevõtetes hõivatud 50 % kogu tööjõust. (Rrustemi, 2011.)

Väikeettevõtted on võrreldes suurte ettevõtetega nõrgal ja haavataval positsioonil, eriti väikeettevõtte arengu algusel, kuna administratiivne keskkond on aina keerukam seaduslike ja rahanduslike aspektide tõttu. Peale selle on väikeettevõtetel veel probleeme nagu näiteks vähesed juhtimisalased koolitusprogrammid, rahanduslikud raskused, turule sisenemise raskused jne. (Rrustemi, 2011.) See on üks põhjus, miks väikeettevõtted peaksid panustama töötajate õppimisse ja arengusse, kollektiivsele tööle, uute teadmiste jagamisse ja loomisesse.

Osades riikides on võetud kasutusele ka väikeettevõtteid toetav organisatsiooni õppimise poliitika. Inglismaa valitsus on kasutusele võtnud filosoofia organisatsiooni õppimisest, et väikeettevõtted väärtustaksid töötaja ja organisatsiooni arengut (Fryer 1997, viidanud Chaston jt, 2001). Filosoofia hõlmab ideed elukestvast õppest, mis on platvormiks nii individidele kui ettevõtetele, et tähtsustada uute teadmiste jagamist, omandamist ning kasutamist. Põhjendus sellisele poliitikale on see, et organisatsiooni õppimine on kõige efektiivsem ja praktilisem viis, mille abi saab väikeettevõtlus sektor ellu jääda. (Chaston jt, 2001) Väikeettevõtete tegevuskeskond on pidevalt muutuv, konkurents tihe ning on palju teisi probleeme, millega väikeettevõtte peab toime tulema. Seetõttu on väikeettevõtte puhul väga oluline, et pöörataks tähelepanu õppimise olulisusele ning teadmiste jagamisele. Teadmiste jagamine ning nende edasine kasutamine organisatsiooni praktikas ja protsessides on organisatsiooni õppimise puhul väga oluline ning see on suur eelis väikeettevõtetele, et kasutada ära niigi väikese töötaja arvu puhul ära kõikide liikmete ressursse.

Juhi ja töötaja roll organisatsiooni õppimise toetamisel

Juhi roll on luua terviklik süsteem erinevatest tegevustest ja käitumismallidest, mis peegeldab organisatsiooni põhifunktsioone ja võimaldab mõista juhi tegevust organisatsioonis. Juhi rolli moodustab tema enda arusaam oma rollist, ootused tema rollile ja juhile seatud formaalsed nõuded. Individuaalsel tasandil on juhi rolliks õppimise soodustamine ja toetamine, õppimisest barjääride eemaldamine, pakkudes nõu ja juhendamist individide arenguprotsessis. Meeskonna tasandil on juhi rolliks teadmiste konversiooni soodustamine läbi erinevate võrgustike loomise. Organisatsiooni tasandil on juhi rolliks organisatsiooni õppimist soodustava keskkonna loomine,

mis sisaldab endas õppimist soodustava kultuuri, struktuuri ja mehhanismide loomist. Lisaks on juhi rolliks organisatsiooni õppimist toetava strateegia ja poliitika loomine ning valdkondlike arenguvajaduste kaardistamine. (Kibar, 2007.)

Eestis läbi viidud uuringute analüüsi tulemusena saab vastuoluna välja tuua, et juhid on teadvustanud inimeste arengu toetamise vajalikkuse, kuid kasutavad arengukeskkonna loomiseks piiratud võimalusi ja ei näe ennast õppimisprotsessis olulise mõjutaja ja suunajana (Kibar, 2007). Samas on õppimise teadlik toetamine organisatsioonis oodatud ja vajalik tegevus nii indiviidi kui organisatsiooni huvidest lähtuvalt (Meier, 2009). Juhil on organisatsiooni õppimise teadvustamisel ja edendamisel tähtis roll ning on oluline, et juht ka seda endale teadvustaks.

Isegi kui juhil on võim rakendada teadmisi ja kogemusi saa ta seda teha üksinda. Vaja on ka töötajate ressursse, et oleks võimalik saavutada soovitud tulemusi. Õppimine on võimalik läbi töötajate aktiivse osalemise. (Higgins & Mirza, 2012.) Organisatsiooni õppimise puhul on tähtis, et inividid organisatsioonis õpiks ning oma teadmisi organisatsiooniga jagaks, seetõttu on oluline iga töötaja panus organisatsiooni õppimise protsessi.

Töötaja jaoks on oluline ametirolli selgus. Kindel reeglistik ja roll aitab töötajal paremini orienteeruda töövaldkonnas, näha paremini organisatsiooni eesmärgke ning kergemini ühildada enda huvid organisatsiooni omadega. Rahulolevamad, aktiivsemad ja arenemisvalmimad on need töötajad, kes tunnetavad oma töö üle suuremat kontrolli ja kelle töö esitab kõrgemaid nõudmisi, väljakutseid ning kellel on rohkem võimalusi oma ettepanekuid ja ideid rakendada. (Liik, 2003.) Oma ametirolli ning sellega kaasnevate ülesannete ning kohustuste teadmine organisatsioonis on tähtis, sellest sõltub ka see, kuidas nähakse oma võimalusi õppimise toetamisel. Kui töötaja ei tunnetata kontrolli oma töö üle ega saa väljakutseid, siis pole töötaja avatud ka õppimisele ning oma ideede ega ettepanekute rakendamisele.

Võimalus kolleegide toetusega arvestada, kokkukuuluvustunne ja üldine positiivne meeleolu ning sotsiaalne kliima on seotud emotsionaalse heaoluga ning seeläbi tööga rahulolu ja organisatsioonile pühendumisega (Liik, 2003). Toetavad, positiivsed ja koostööd tegevad kolleegid on töötaja jaoks samuti tähtsad, et töötaja oleks avatud uutele teadmistele ning seeläbi õppimisele. See on tähtis, et töötaja tunneks, et ta kuulub ettevõtte ning oleks avatud kolleegidega suhtlemisele, seeläbi saab toimuda ka meeskonna õppimise protsess.

Kindlus-ja kontrollitunnet suurendab tagasiside juhilt. Töötajad eelistavad koostööd osaleva, kompetentse juhiga, kes neid inspireerib, intellektuaalselt stimuleerib ning individuaalselt läheneb.

(Liik, 2003.) Töötajad ootavad juhilt initsiatiivi ja teadmisi ning seetõttu on töötajate jaoks oluline, et juht oleks teadlik organisatsiooni õppimisest ning ka seda toetaks.

Organisatsiooni õppimises väikeettevõtluse kontekstis on suur rõhk individuaalsel ja psühholoogilisel lähenemisel ning vähe rõhku kollektiivsetele tegevustel, kus arutelu ja väljakutse edendavad õppimist (Jones jt, 2010). Meier (2009) leiab, et juhid on enam seotud vahetult indiviidide õppimisega, mistõttu käsitlevad õppimist organisatsioonis peamiselt indiviidide õppimisena ja pööravad vähem tähelepanu erinevatele võimalustele meeskonna või organisatsiooni tasandi õppimisele ja selle toetamisele. Juhi üheks tegevuseks peaks olema ka organisatsioonis selliste protsesside suunamine, mis toetaks organisatsiooni õppimist just meeskonna ja organisatsiooni tasandil.

MEETODID JA VALIM

Uurimus lähtub kvalitatiivsest uurimisviisist, mis on loomult tervikut haarav teadmiste hankimine, kus andmed kogutakse loomulikus, tegelikus olukorras (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2005).

Empiiriliste andmete kogumiseks on kasutatud poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu eeldab informatsiooni kogumist otsese verbaalse interaktsiooni teel. Poolstruktureeritud intervjuu sisaldab endas nii avatud kui ka suletud küsimusi ning selle vorm annab uurijale võimaluse lisaks esitada vestluse käigus tekkivaid küsimusi. (Hirsjärvi jt 2005.) Poolstruktureeritud intervjuu andis intervjuueeritavale kui uurijale vabaduse küsida lisaküsimusi ning vabalt arutleda, mis andmete analüüsimisel kasulikuks osutuks. Intervjuu eesmärk oli panna ettevõtte töötajaid ning juhti mõtlema ja arutlema oma arusaamade üle organisatsiooni õppimisest ning oma rollile organisatsiooni õppimise toetamisel.

Valimisse kuulus koolitusvaldkonnas tegutsev väikeettevõtte ning intervjuueeriti väikeettevõtte juhti ning kolme töötajat. Valimisse kuulnud ettevõtte leiti tänu isikikele tutvustele. Uurimistulemuste esitamisel kasutati konfidentsiaalsuse säilitamiseks pseudonüüme. Alljärgnevas tabelis (Tabel 1) on toodud valimi kirjeldusena intervjuueeritavate profiilid.

Tabel 1. Valimit kirjeldavad profiilid

Nimi	Ametikoht
Kati	Tegevjuht

Malle	Turundusjuht
Kersti	Kliendihaldur
Mari	Koolituste ja- konverentside juht

Intervjuude käigus saadud tulemuste töötlemiseks kasutati kvalitatiivset andmeanalüüsi. (Hirsjärvi jt 2005.) Kvalitatiivne andmeanalüüs koosneb viiest osast: kogutud andmete lugemine ja tundmaõppimine; küsimuste püstitamine ja fokusseerimine lähtuvalt uurimuse eesmärgist; andmete ettevalmistamine analüüsiks ning kategooriate loomine ja süstematiseerimine; kategooriate vahel mustrite ja seoste leidmine; andmete tõlgendamine ja neile tähenduse andmine. Tulemuste analüüsis kasutati deduktiivset kodeerimist, mis võimaldas tulemusi avada teoreetilises osas loodud teemade kaupa.

TULEMUSED

Arusaam organisatsiooni õppimisest ning selle teadvustamine erinevatel tasanditel

Jones, Macpherson ja Thorpe (2010) tõid välja, et väikeettevõtluse kontekstis on vähe tähelepanu pööratud meeskondlikule ning kollektiivsele õppimisele, enam on tähelepanu pööratud individuaalsele õppimisele. Seetõttu on oluline mõista kui palju väärtustavad töötajad ja juht kollektiivselt õppimist ning kuidas nad seda mõistavad.

Organisatsiooni õppimine toimub siis, kui see on teadvustatud kõigil kolmel organisatsiooni õppimise tasandil (indiviidi, meeskonna ja organisatsiooni). Seetõttu on oluline analüüsida intervjueeritavate vastuseid läbi organisatsiooni õppimise tasandite.

A) Arusaam õppimisest indiviidi tasandil

Kõik intervjuueritavad mõistavad indiviidi tasandil õppimist kui enesetäiendamist ja seda enamjaolt koolitustel käimise kaudu. Kuna tegemist on koolitusettevõttega, siis töötajad saavad palju erinevatel koolitustel osaleda, mis on nende endi jaoks hea võimalus, et ennast nii tööalaselt kui ka muudes valdkondades täiendada.

/.../ samal ajal peaks nagu ennast täendama ehk siis õppima, et noh minu jaoks on see hästi oluline. Kui mina töotan kuskil ja esiteks tuleks nagu ikkagi ajaga kaasas käia, teiseks ütleme nii, et

kui mina olen juba selline 40 pluss siis tuleb palju uusi noori, et konkurentsi mõttes on hästi oluline enese täiendamine pidevalt. (Mari)

Muidugi nagu see ka, et ma saan ise koolitustel käia. Väga super, et nii kui ma midagi leian, et mind võiks huvitada ja mulle oleks see kasulik, siis ma saan alati minna, et pole üldse probleemi. Et olen juba käinud ka siin kolmel koolitusel/.../ need on väga kasulikud olnud. (Kersti)

Ma põhimõtteliselt ise saadan või nagu suunan siis oma töötajaid kuskile koolitustele.. /.../ noh eks muidugi see sõltubka sellest, et kui ma näen, et inimesel on midagi õppida juurde.. (Kati)

Intervjueeritavate jaoks on pidev enesetäiendamine oluline ning nad mõistavad, et tähtis on muutustega kaasas käia. See näitab, et organisatsioonis mõistetakse indiviidi tasandil õppimist ja ka selle olulisust, organisatsiooni õppimine poleks võimalik ilma indiviidide õppimiseta.

Organisatsioonis on intervjueeritavatel enesetäiendamiseks erinevaid võimalusi, kuna töötajad ise korraldavad erinevaid koolitusi ning saavad kõigist ka huvi korral osa võtta. Enesetäiendamise all peavad intervjueeritavad silmas eelkõige koolitustel käimist. Ka ettevõtte juht suunab oma töötajaid koolitusele kui ta selleks vajadust näeb, kui ta näeb, et inimesel oleks vaja midagi oma tööalaselt juurde õppida, mis näitab, et ka juhi jaoks on oluline, et töötajad ennast ka individuaalselt täiendaksid.

B) Arusaam õppimisest meeskonna tasandil

Meeskonnas õppimist mõistetakse kui pidevat suhtlust üksteisega, arvamuste ja ideede avaldamist ning keegi ei pelga seda teha. Kõik tunnevad ja toetavad üksteist ning näevad võimalusi üksteiselt õppimiseks.

Terve kollektiiviga oleme ka koolitusel käinud/.../ see oli selline, kus me pigem õppimise üksteist paremini tundma. See on väga oluline tegelikult jah, tunda oma töökaaslast. (Kersti)

Kindlasti olen teistelt ka midagi õppinud. Ma arvan, et meil on nagu sellesmõttes tore seltskond, et me pidevalt täiendame üksteist, et ühel tuleb üks asi hästi välja, teisel tuleb teine asi, ideid vahetame, koguaeg räägime kui konverentse planeerime, räägime, arutame, siis kellelgi tuleb mingi hea idee. Et niimoodi üksteist täiendame ja õpime üksteiselt. (Mari)

/.../ pigem need mõlemad ongi ettevõtte sees õppimine kui ma õpin kolleegilt ja kui annan ka omapoolset sellist toetust kolleegidele... Teeme tööd ühise eesmärgi nimel ning ükskõik kellel on

mis iganes hetkel midagi lisada/täiendada, siis seda kohe ka tehakse. (Kati)

Intervjuueeritavad hindavad kõrgelt üksteisega suhtlemist ja üksteiselt õppimist, koos tegutsemist ning teadmiste ja ideede jagamist. Vastustest tuleneb, et ettevõttes teadvustatakse meeskonna tasandil õppimist. Omavahel jagatakse teadmisi ning tehakse üksteisega koostööd.

Kuna ettevõttes on vähe liikmeid, siis toovad intervjuueritavad ka seda välja, et üksteisega on hea suhelda ja seda julgetakse teha. Üksteist aidatakse ja väärtustatakse üksteiselt õppimist.

C) Arusaam õppimisest organisatsiooni tasandil

Organisatsiooni tasandil õppimise puhul on tähtis, et individuaalselt ja meeskondades õpitu jäädvustatakse ning tehakse kättesaadavaks kogu organisatsioonile. Koosolekute ning pideva omavahelise suhtlusega on see ka toiminud. Üritatakse oma vigadest ja õnnestumistest õppida ning vastavalt sellele, kas midagi muuta või toimida samamoodi.

Ikka, et jälle saada uusi kogemusi, et omastada neid tõekspidamisi, mis siis ettevõttel on, et ma ka omandaks need, mida mul eelnevalt ei ole, et ma saaks siis nagu ettevõttest aimu. (Kersti)

../näiteks iga esmaspäev me teeme koosoleku, kus me arutame kõik läbi, siis toimunud konverentsid ja koolitused, mis eelmisel nädalal toimusid ja sealt me juba õpime, et kui näiteks on kellegi teise projekt, siis tema räägib, täpustab täielikult selle konverentsi tagasiside põhjal, et mis seal siis olid õnnestumised, mis ebaõnnestumised juba see on üks koht, kus me õpime. Ja siis võtame arvesse, et järgmistel kordadel, kas siis teeme teisiti või jätkame nagu samuti. (Kati)

Töötajad ning juht jagavad oma kogemusi ning teadmisi iganädalastel koosolekutel läbi arutelu, ideede jagamise ning üksteise täiustamise. Jagatakse oma tööalaseid õnnestumisi ning ebaõnnestumisi, üritatakse nendest õppida, midagi muuta või siis õnnestumise korral toimida samamoodi ja paremini.

Töötajad ning juht suhtlevad üksteisega pidevalt ning võib öelda, et on tekkinud ühine teadmiste baas ning ühised toimiseviisid. Toodi välja ka ettevõtte tõekspidamiste omandamist. Läbi organisatsiooni õppimise teadvustamise ja edendamise, mis toimubki näiteks läbi ühiste tõekspidamiste ja toimisviiside omandamise, ühise meeskonnana toimimise ja pidevate muutuste, on võimalik liikuda ettevõtte eesmärkide saavutamise suunas.

Organisatsiooni õppimise olulisus

Ühist arusaama jagavad nii juht kui töötajad organisatsiooni õppimise olulisusest. Kõik kolm töötajat mainisid kui tähtis on pidevalt areneda ja muutuda, teadmisi jagada ning ajaga kaasas käia, et konkurents püsida.

Jaa see on kindlasti väga oluline, et pidevalt olla turul konkurentsivõimeline, siis peab ka nagu silma peal hoidma ka konkurentidel... (Kersti)

No kindlasti väga oluline, väikeses ettevõttes on see kindlasti väga, väga oluline. Ma arvan, et ka suurtes on see oluline, aga suurtes võibolla seal on nii palju muid selliseid ametkohti võib olla kus nagu ütleme see pidev enesearendamine ei ole nii.../.../ Väikefirmade puhul on ma arvan see hästi oluline. Konkurents on tihe ja ellujäämine sõltub ma ei tea millest, pisidetailidest. (Mari)

/.../ kuna me ise noh korraldame koolitusi siis me pidevalt peame olema kursis kõige uuega ja noh leidma justnagu kõige need olulisemad teemad, mis üldse ühiskonnas hetkel vajalikud on, et keegi meile ei tule ütlema, et nii tehke sellel või sellel teemal.../.../ Et see noh, me ikkagi ise koguaeg areneme ja uurime.. (Juht Kati)

Pidevat enesetäiendamist ja arenemist peetakse konkurentsieeliseks. Mainiti et tänapäeval on ilma pideva õppimiseta ja muutusteta võimatu kuhugi jõuda. Koolitusvaldkonnas on inimeste jaoks eriti oluline, et koolitused oleks vastavad ajale, nõudlusele ning muutuvale keskkonnale, mistõttu tuleb ka ettevõttel pidevalt uurida ja õppida.

Töötaja arusaam oma rollist organisatsiooni õppimise toetamisel

Töötajad näevad, et ka nemad saavad õppimist toetada. Initsiatiivi ei oodata vaid juhilt. Töötajad mõistavad, et igaüks neist annab oma panuse ettevõtte käekäiku ning mõjutab õppimist ettevõttes.

Toodi välja, et peab olema ise **aktiivne**, oma **ideid**, **ettepanekuid** ja **lahendusi** välja **pakkuma**.

No kindlasti olla ise aktiivne, pakkuda välja uusi lahendusi, oma mõtteid.../.../ et võiks siis ikka see teabejagamine olla nagu.../.../ oma ideid välja pakkuda (Kersti)

Ka ise ettepanekuid teha, et mida võiks paremini või teistmoodi teha... (Malle)

Mainiti ka, et õppimise toetamisel organisatsioonis on oluline **teiste õpetamine**. Uue töötaja puhul on tähtis, et ka talle seletatakse ja õpetatakse ettevõtte toimimise põhimõtteid, et töötajal oleks

parem arusaam nii oma tööst ja rollist ning, et oleks lihtsam ettevõtte põhimõtteid ja toimisviise omaks võtta.

Sellessuhtes, et teisi ma olen päris palju õpetanud, et kes uued töötajad, et siis pidand nii öelda minu ülesannetest üle võtma, siis olen õpetanud neid, et nagu sellessuhtes kaasa aidanud. (Malle)

Kuna koolitusvaldkonna ettevõtte eeliseks on ise koolituste korradamine, siis koolituste projektijuht tõi välja, et õppimisele ta saab ka kaasa aidata **vajalikke koolituste korraldamisega**, mida ta näeb, et kollektiivil on vaja või mida nad koos tahaks teada saada.

Saangi, et teen mingeid huvitavaid koolitused ja siis kutsun oma kolleegid osalema. (Mari)

Juhi arusaam oma rollist organisatsiooni õppimise toetamisel

Teooriast tulenes, et juhid on teadvustanud inimeste arengu toetamise vajalikkuse, kuid kasutavad arengukeskkonna loomiseks piiratud võimalusi ega näe ennast olulise õppimisprotsessi mõjuta ega suunaja, ka juhi vastusest tulenes, et juht näeb, et organisatsiooni õppimist saab ta toetada vaid töötajate **koolitustele suunamisega**. *No kuna mina olen ettevõtte juht, siis mina saan nii aidata, et ma põhimõtteliselt ise saadan või nagu suunan oma töötajaid kuskile koolitustele. (Juht)*

Teisalt tõid ettevõtte töötajad välja tegevusi, mida nende juht teeb organisatsiooni õppimise toetamiseks. Üks põhjustest võib olla ,see et juhi jaoks on need tegevused nii igapäevased ja harjumuspärased, et ta ei märka neid ega pööra nendele enam nii suurt tähelepanu.

Töötajad juhi rollist organisatsiooni õppimise toetamisel

Ettevõtte töötajad tõid välja, mida nad ettevõtte juhilt organisatsiooni õppimise puhul ootavad ning tõesid, et sedakõike teeb ka nende ettevõtte juht.

a) Koolitusvajaduse märkamine

No kindlasti sellised informeeritused, et ta võiks ise välja pakkuda, et kui ta näeb mingit huvitavat koolitust, et kas sa näiteks sinna ei taha minna või nii, et tegelt ta teeb praegu ka seda. Ja lihtsalt eks no ise uurida ja küsida kollektiivi käest ,et mida me ootame või mida me sooviksime, et just jah kollektiiviga arutades (Kersti)

b) Julgustamine, toetamine

Kindlasti soosiv, toetav, et kui sa tunnend et sa vajad mingit koolitust, et siis sul on võimalust minna. Et inimesel oleks julgus küsida juba, see on väga suur kasutegur, sa tead, et julged juhi jutule minna, et mul oleks vaja sellist koolitust. (Malle)

c) Õppimise olulisuse teadvustamine

No ta peaks olema nagu , ta peaks ise sellest aru saama ,see on hästi oluline. Kindlasti on selliseid juhte, kes võib olla ei pea seda väga tähtsaks. (Mari)

Töötajate jaoks on juhi puhul oluline see, et juht toetaks ning soodustaks õppimist, pakkudes nõu. Samuti on oluline õppimist soodustava keskkonna loomine, mida saab teha töötajaid toetades ja julgustades. Kindlasti peaks ka juht mõistma õppimise olulisust ning märkama ja rääkima töötajatega, milliseid koolitusi kellelgi vaja on või mida töötajad ootavad ja sooviksid.

ARUTELU

Teoreetilises osas välja toodud Solingeni jt (2001) teooria kohaselt hõlmab organisatsiooni õppimine kolme tasandit: indiviidi, meeskonna ja organisatsiooni. Jõgi (2004) tõi välja ,et organisatsiooni õppimist iseloomustab õppimise teadvustamine kõikidel tasanditel. Uurimuse tulemusest selgub, et ettevõtte töötajad ja juht teadvustavad ning saavad aru õppimise olulisusest kõigil kolmel tasandil (Joonis 2). Indiviidi tasandil õppimist mõistatakse kui pidevat enesearendamist ja koolitustel käimist, milleks neil koolitusettevõtteks on head võimalused. Meeskonna tasandil õppimist mõistetakse kui kollektiivset arutelu, ideede jagamist ja üksteiselt õppimist. Organisatsiooni tasandil õppimist mõistetakse kui üksteiselt õppimist ning kollektiivsete koosolekute korraldamist, kus jagatakse ideid, mõtteid, ebaõnnestumisi ja õnnestumisi, millest järgmine kord üritatakse õppida ning midagi muuta ja teistmoodi teha. Teoorias kirjeldatu erinevatel tasanditel õppimise kohta (Kibar, 2007; Jõgi, 2004; Pham & Swierczek, 2006 jt.) leiab ka uurimuse tulemustes kinnitust.

Joonis 2: Õppimine erinevatel tasanditel

Pidevat enesearendamist ja meeskonnana arenemist peetakse väga oluliseks eeliseks väikeettevõtluse tihedas konkurentsisis. Samuti on konkurents tihe koolitus -ja konverentsi valdkonnas, kus ettevõtte tegutseb ning õppimist nii individuaalselt kui ka meeskonnana ja organisatsioonina peetakse väga tähtsaks. Individuaalne õppimine võimaldab isiklikku arengut, seda nii tööalaselt kui ka mitteformaalselt, mis juhul kui, uus teadmine on jagatud organisatsiooniga, suurendab organisatsiooni teadmistepagasit ning võimaldab paremaid ning

laiemaid võimalusi. Meeskonna õppimine võimaldab teha koostööd, üksteiselt õppida ja üksteist toetada, mis on samuti organisatsiooni jaoks tähtis.

Teoorias on välja toodud Rrustemi (2011) põhjused, milliste raskustega peab väikeettevõtte silmitsi seisma. Nendeks on näiteks vähesed juhtimisalased koolitusprogrammid, rahalised raskused, turule sisenemise raskused jne. Väikeettevõtte puhul on igal töötajal ettevõttes suur roll ning kõigi panus loeb, kuna teadmistebaas väikeettevõtte puhul on väiksem kui seda näiteks suureettevõtete puhul. Oluline on iga töötaja ja ka juhi panus organisatsiooni arengusse ja õppimisse. Seetõttu on oluline, et kõik mõistaksid oma rolli organisatsiooni õppimise toetajatena.

Uurimuse tulemustest selgub, et ettevõtte töötajad näevad ennast organisatsiooni õppimise mõjutajatena ning rõhutavad, et väikse kollektiivi puhul on eriti oluline koos ühise eesmärgi suunas liikuda ning, et ka kõik annaksid sellesse oma panuse. Higgins ja Mirza (2012) rõhutavad, et õppimine on võimalik läbi töötajate aktiivse osalemise, selle tõid välja ka kõik intervjuueeritavad. Kuna õhkkond ettevõttes ja sotsiaalne kliima on avatud ja vaba on kõik julged oma ideid ja mõtteid avaldama, teisi õpetama ning pidevalt suhtlema.

Kibar (2007) on oma magistritöös ühe olulise tulemusena välja toonud, et juhid on teadvustanud inimeste arengu toetamise vajalikkuse, kuid kasutavad arengukeskkonna loomiseks piiratud võimalusi ja ei näe ennast õppimisprotsessis olulise mõjutaja ja suunajana. Uurimuse tulemustest selgus, et ettevõtte juht näeb, et tema saab organisatsiooni õppimist toetada vaid töötajate koolitustele suunamisega. Teisalt olid jällegi töötajad need, kes tõid välja oma ettevõtte juhi tugevused ning tegevused, mida ettevõtte juht teeb, et organisatsiooni õppimist toetada. Juht ei näinud ennast olulise õppimisprotsessi mõjutajana. Meier (2009) on oma magistritöös välja toonud et juhid on enam seotud vahetult indiviidide õppimisega, mistõttu käsitlevad õppimist organisatsioonis peamiselt indiviidide õppimisena. See selgus ka ettevõtte juhi vastusest. Ettevõtte juht pole märganud või teadvustanud tegelikkuses, mis tegevusi ta laiemas plaanis nii organisatsiooni kui meeskonna tasandil teeb õppimist toetamisel ettevõttes. Töötajate vastustest selgus aga, et ettevõtte juht toetab õppimist kõigil kolmel organisatsiooni õppimise tasandil. Üks põhjustest, miks ettevõtte juht ei näe ennast olulise organisatsiooni õppimise toetajana võib olla ka see, et tema jaoks on need tegevused nii igapäevased ja harjumuspärased, sest ometigi ju näevad ja tunnetavad seda teised ettevõtte töötajad.

Suur osa inimestest Eestis töötab väikeettevõtluses. Seetõttu on nii andragoogile, kes võib tulevikus ise väikeettevõttes töötada või väikeettevõttes töötavaid inimesi koolitada, kui ka väikeettevõtte töötajale ja juhile tähtis mõista arusaamu organisatsiooni õppimisest just

väikeettevõtte kontekstis. Väikeettevõtte puhul on ka oluline, et iga töötaja annaks oma panuse ettevõtte käekäiku ning seetõttu on tähtis, et kõik ettevõtte liikmed näeksid ennast ettevõttes organisatsiooni õppimise toetajana ning mõistaksid seeläbi oma rolli organisatsiooni õppimise toetamisel.

Kuna juhil on organisatsiooni õppimise toetamisel oluline roll ja ka antud uurimusest selgus, et juhid tihtipeale ei teadvusta oma rolli ega märka tegevusi, mida ettevõttes õppimise toetamiseks tehakse, teen edasiseks uurimiseks ettepaneku põhjalikult analüüsida, kuidas väikeettevõtete juhtid teadvustavad oma rolli organisatsiooni õppimise toetamisel.

KOKKUVÕTE

Organisatsiooni õppimine on sotsiaalne protsess, mis toimub läbi indiviidi, meeskonna ning organisatsiooni tasandi (Kibar, 2007). Organisatsiooni õppimine toimub siis kui individid jagab õpitut meeskonna ja organisatsiooniga. Organisatsiooni õppimise üks alustalasid on ettevõtte liikmete omavaheline teadmiste jagamine. Väikeettevõtete puhul aga on see eriti oluline, sest konkurentsitihedas väikeettevõtluses on väikeettevõtte edukaks toimiseks tähtis, et kollektiivset teadmiste jagamist väärtustataks.

Uurimuse tulemustest selgus, et organisatsiooni õppimist väikeettevõttes peetakse äärmiselt oluliseks ja teadvustatakse ning toetatakse õppimist kõikidel organisatsiooni õppimise tasanditel

Nii juhil kui töötajatel on oluline roll organisatsiooni õpikeskkonna kujundamisel ja õppimise toetamisel. Tulemused näitasid, et töötajad mõistavad oma rolli õppimise toetamisel ettevõttes ning teavad, et peavad aktiivsed olema ja oma ideid ja lahendsusi välja pakkuma, oma teadmisi teistega jagama, et ettevõtte edukalt toimiks.

Olulise tulemusena selgus, et ettevõtte juht ei näe ennast olulise organisatsiooni õppimise protsessi toetajana ega märka neid tegevusi, mida ta õppimise toetamiseks teeb, kuid mida jällegi märkavad töötajad. Väikeettevõtete jaoks on tähtis, et nii töötajad kui ka juht õppimist märkaksid ning teadvustaksid ning teaksid ka, mida nad saavad teha ja mida teevad organisatsiooni õppimise toetamiseks.

ALLIKAD

Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine. Käsiraamat*. Külim OÜ

Chaston, I. & Badger, B. & Sadler-Smith, E. (2001). Organizational Learning: An Empirical Assessment of Process in Small U.K Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 39(2) , 139-151 Eesti väike-ja keskmiste ettevõtjate assotsiatsioon.(2008) [23.10.2012] <http://www.evea.ee/>

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.(2000) [23.10.2012] <http://www.eas.ee>

Higgins, D. & Mirza, M. (2012). Considering Practice: A Contemporary Theoretical Position towards Social Learning in the Small Firm. *Irish Journal of Management*, 2 , 1-18

Hirsjärvi, S. & Remes, P.& Sajavaara, P. (2005). Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina Jones, O. & Macpherson, A. & Thorpe, R. (2010) .Learning in owner-managed small firms: Mediating artefacts and strategic space. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.22, 649-673

Jõgi, G. (2004). *Organisatsiooni õppimine*. [Magistritöö]. Tallinn:Tallinna Ülikool. Kasvatusteaduste instituut.Andragoogika osakond

Kaarna, R. & Rell, M. (2012). Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused. *Riigikogu Toimetised*, Nr. 25. [10.04.2013] <http://www.riigikogu.ee/rito/index.php?id=16133>

Kibar, H. (2007). *Juhi roll organisatsiooni õppimise toetamisel (EV Välisministeeriumi näitel)*. [Magistritöö].Tallinn: Tallinna Ülikooli andragoogika õppetool

Kim, D.M. (1993). The link between individual and organization learning. *Sloan Management Review*, Vol. 35 No. 1

Kuura, A. (2001). *Väikeettevõtlus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda

Liik, K.(2003). Ettepanekud ja võimalused töötajate ettevõtlikuse arendamiseks. *Õppiv organisatsioon- Saksa kogemus, Eesti võimalused*, Konverentsi kogumik, lk 19

Liis, M. (2002). *Organisatsiooni õppimine kui organisatsiooni innovaatsilisuse eeldus*. [Magistritöö].Tallinn: Tallinna Ülikooli andragoogika õppetool.

Meier, K.(2009). *Juhtide arusaamad organisatsiooni õppimisest*. [Magistritöö]. Tallinn: Tallinna Ülikool. Kasvatusteaduste instituut.Andragoogika osakond

Pham,T.N. & Swierczek,F.W.(2006). Facilitators of Organizational Learning is Design. *The Learning Organization*. Vol.13.No.2.pp.186-201. www.emeraldinsight.com

Rrustemi, V.(2011). Organizational learning and knowledge cration processes in SMEs. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Is.6,October, 168-188

ARTIKLID 2011

ARTIKLID 2012

ARTIKLID 2013

ARTIKLID 2014

ARTIKLID 2015

ARTIKLID 2016

ARTIKLID 2017

ARTIKLID 2018

ARTIKLID 2019

ARTIKLID 2020

ARTIKLID 2021

ARTIKLID 2022

ARTIKLID 2023

Otsi

Privaatsusreeglid

© 2025 Tallinna Ülikool | Haridusteaduste instituut | Andragoogika | CC BY-NC-ND 4.0