

A wooden signpost with three horizontal arms. The top arm is a weathered wooden plank with a pointed right end, featuring the title text. The middle and bottom arms are also weathered wooden planks. The background consists of a clear blue sky with light clouds and a blurred field of tall, golden-brown grass.

**ÜHISTU  
JUHTIMISE  
KÄSIRAAMAT**

**Tartu 2019**

Koostanud: Eesti Maaülikool, Majandus- ja sotsiaalinstituut  
Kujundanud: AS Kuma  
Keeletoimetus: Marianne Liiv, Kerge Sulg OÜ  
Koostajate fotod: Janar Eit  
Välja andnud: Ühistegevuse teadmussiirde pikaajaline programm

ISBN 978-9949-698-07-3 (pdf)

Käsiraamatu koostajad:



**RANDOVÄRNIK**

*Eesti Maaülikooli maamajanduse ökonomika professor,  
ühistegevuse teadmussiirde pikaajalise programmi juht*



**TAAVI KIISK**

*Eesti Maaülikooli maamajanduse ökonomika spetsialist*

Tartu 2019

Autoriõigus kuulub Eesti Maaülikoolile, varalised õigused kuuluvad materjali tellijale.  
Materjal valmis Maaeluministeeriumi ning Põllumajanduse Registre ja Informatsiooni  
Ameti (PRIA) tellimusel 2019. a. Kõik autoriõigused on kaitstud.



# **ÜHISTU JUHTIMISE KÄSIRAAMAT**

**Tartu 2019**

# EESSÕNA

## RANDOVÄRNIK

Eesti Maaülikooli maamajanduse ökonoomika professor

„Ühistu juhtimine on kordades suurem väljakutse kui seda on eraettevõtlus!“ Nii väidavad mitmed ühistu juhid. Ühistu juhtimise keerukus seisneb selles, et tuleb kindlustada ühistu kasutaja-omaniku poolt määratud ühistu mudel ja juhtimisstruktuur ning tagada demokraatlik valitsemine. Paraku viimase – valitsemise – juures jääb vajaka teadmistest, mida tähendab valitsemine. Lühidalt on tegemist ühistu omanike õiguse ja vastutusega määrata, kes omab **meie** ühistut, kes seda kontrollib ja kes saab sellest kasu. Kindlasti vajab eeltoodu täpsemat selgitust ja lahtimõtestamist.

Lisaks välisriigi kogemustele oleme koondanud siinsesse käsiraamatusse kokku teadmised ka mõnedest juhtimismudelitest, mida Eesti ühistutes rakendatakse. Seekordne käsiraamat selgitab lugejale erinevusi ühistu juhtimismudelite vahel. Lisaks saame selgemaks, millisel juhul üht või teist juhtimismudelit kasutada.

Ühistu juhtimine saab alguse ühistu omanikest ja see peab toimuma suunaga alt üles (nn *bottom-up*). Samal ajal sõltub ühistu juhtimine erinevatest suhetest ja seostest, mis kujunevad ühistu liikmete, selle otsustuskogude ja palgatud juhtide vahel. Seega, mida selgemad on rollid ja ootused ning vastutus, seda paremini oskab iga osapool ennast paigutada ühistusse kui süsteemi. Ühistu sise- ja väliskommunikatsioon on seejuures määrava tähtsusega. Milliseid lahendusi suhtluseks ja infovahetuseks kasutada, on ühistusisene kokkulepe. Ideaaltingimustes on vaja, et ühistu liikmete hulgas kujunevad välja nn liidri-tüüpi juhid, kes on ühtlasi kõneisikud ja **meie** tegevuse propageerijad. Nad suudavad anda edasi ühistu väärtusi ja selgitada erinevatele osapooltele, kuidas toimub juhtimine ühistus ja miks on valitud vastav juhtimisstruktuur ja rollide jaotus. Nii iga ühistu liige, palgatud juhid kui ka kõik töötajad peavad teadma, mis on **meie** ühistu ja kuidas selles luuakse väärtusi ühistu omanikule.

Loodan, et suudame seekordse käsiraamatuga avada teie teadmisi ühistu juhtimisest ning selles tehtavatest otsustest. Otsused peavad olema suunatud ühistu liikmetele suurema kasu loomisele ning kõik liikmed peavad osalema otsustamisel ja vastutuses.

**Head lugemist!**

## SAATEKS

Käsiraamat põhineb valitud artiklidel aastakümnete pikkuse traditsiooniga Ameerika Ühendriikide Põllumajandusministeeriumi (United States Department of Agriculture, USDA) ühistegevuse teabearuannete (Cooperative Information Reports, CIR) seeriast. Need artiklid on kirjutatud suhteliselt lihtsas keeles, kuna nende eesmärk on anda huvilistele ülevaade ühistute struktuuri, tegevuse ja nende moodustamisega seotud iseärasuste kohta.

Siinne käsiraamat koosneb neljast ühistegevuse teabearuannete seeria artiklist:

- „[Understanding Cooperatives: Who Runs the Cooperative Business? Members](#)“ (Cooperative Information Report 45, Section 4) (2011, esialgne variant ilmus 1994. aastal);
- „[Understanding Cooperatives: Who Runs the Cooperative Business? Board of Directors](#)“ (Cooperative Information Report 45, Section 5) (2011, esialgne variant ilmus 1994. aastal);
- „[Understanding Cooperatives: Who Runs the Cooperative? General Manager and Employees](#)“ (Cooperative Information Report 45, Section 6) (2011, esialgne variant ilmus 1995. aastal);
- „[Understanding Cooperatives: Cooperative Business Management Functions](#)“ (Cooperative Information Report 45, Section 11) (2011, esialgne variant ilmus 1995. aastal).

Kuivõrd tegemist on Ameerika Ühendriikide Põllumajandusministeeriumi väljaannetega, peegeldavad need Ühendriikide ühistegevuse nägu ja pikaajalist traditsiooni. Ehkki niisugused nüansid lisavad käsiraamatule värvi, pole need Eesti areneva ühistegevuse kontekstis viimseini asjakohased. Seetõttu on mõnel juhul artiklite teksti toimetatud.

Ühistute juhtimismudelitest ülevaate loomiseks kasutatakse 21.08.2019–23.08.2019 Saksamaal toimunud konverentsil ICA – CCR European Research Conference Berlin 2019: Cooperatives and the Transformation of Business and Society tutvustatud teadusartiklit. Artikli „[Organizational Design Mechanisms Adopted by Estonian Agricultural Cooperatives: A Solution-Focused Approach](#)“ autorid on Constantine Iliopoulos, Rando Värnik, Maryline Filippi, Liis Võlli ja Kaie Laaneväli-Vinokurov.

Lisaks tutvustatakse käsiraamatus Lõuna-Aafrika Vabariigis baseeruva rahvusvahelise mittetulundusühingu CIVICUS teabematerjali „[Internal Communication Toolkit](#)“. Sedagi tööd on Eesti oludega kohandamiseks toimetatud.

## SISUKORD

EESSÕNA .....	2
SAATEKS.....	3
ÜHISTU JUHTIMISE ERIPÄRAD .....	5
Liikmete roll ühistu juhtimises.....	5
Nõukogu roll ühistu juhtimises.....	10
Tegevjuhi ja töötajate roll ühistu juhtimises.....	14
Ühistulise ärijuhtimise funktsioonid.....	18
EESTI PÕLLUMAJANDUSÜHISTUTE ORGANISATSIOONIDISAIN .....	22
Sissejuhatus .....	22
Meetodid ja andmed .....	23
Põllumajandusühistute organisatsioonidisain.....	24
Eesti põllumajandusühistud.....	27
Omandiõigus.....	28
Valitud Eesti põllumajandusühistute organisatsioonidisain .....	28
Arutelu ja lõpetus .....	34
Viidatud kirjandus .....	38
SISEKOMMUNIKATSIOONIVAHENDID .....	40
Ülevaade .....	40
Sissejuhatus .....	41
Protsess.....	42
Tööriistad ja taktikad.....	48
Sisekommunikatsiooni küsitluse näidis .....	55
Sisekommunikatsioonistrateegia näidis.....	59

# ÜHISTU JUHTIMISE ERIPÄRAD

## Liikmete roll ühistu juhtimises

Kui mõtelda mõnele spordialale, olgu selleks jalgpall, pesapall või korvpall, siis on edukaks ja võidukaks hooajaks tarvis mitmesuguseid komponente: treenerit, mängijaid, fänne ja mänguplaani. Neid komponente kasutades teevad inimesed koostööd, et edu saavutada – treener tegutseb juhendajana, mängijad on täideviijad, fännid on toetussüsteem ja mänguplaan on joonis, millele tuginedes meeskond koondub ja tegutseb. Iga osaline on terviku oluline osa.

Ühistu kui äriüksus, mida omavad ja kontrollivad selle kasutajad, on nagu **spordimeeskond** selles mõttes, et ka neil on tervikliku meeskonna loomiseks vaja mitmeid olulisi komponente. Neist kõige tähtsamad on inimesed:

- liikmed omanik-kasutajatena;
- nõukogu otsustusorganina;
- palgatud juhatus järelevalvatajana;
- töötajad tööjõuna.

Igähel neist on ühistu üldises tegevuses oma eripärane roll ja kohustused.

## Ühistu juhtimine

Sageli arvatakse ekslikult, et ühistu juhtkond piirdub ainult palgatud juhataja ja tema töötajatega. Niisugune nägemus on tõest kaugel. Ühistu juhtkonda tuleks käsitleda kui neljast osast koosnevat meeskonda – **liikmed** (omanikud), (liikmete valitud) **nõukogu**, (nõukogu palgatud) **juhataja** ja teised vastutavad (palgalised) **töötajad**. Igal meeskonnaliikmel on oma eripärased kohused ja kohustused ühistu juhtimisfunktsioonide teostamisel. See jätab neile selged ja kaitstud õigused ettevõtte omandiõiguses ja kontrollis, mis annavad neile privileegi ühistu juhtimises aktiivselt osaleda. Efektive juhtimise nimel peab iga osapool oma õigusi ka rakendama, muidu pole neil juhtimises häält.

Ühistu edukas juhtimine põhineb seega liikmete, nõukogu, juhatuse ja töötajate arukal ja aktiivsel koostööl. Seejuures tuleb igal osapoolel oma kohustuste eest vastutada.

## Liikmete õigused ja kohustused

Liikmed on ühistegevusliku ettevõtte vundament – nemad selle organiseerisid, liikmed on ühistu olemasolu põhjus. Nende toetus ühistu teenuste kasutamise ja sellesse kapitaliinvesteeringute tegemise kaudu hoiab ühistu majanduslikult tervena. Ja viimaks, nende muutuvad nõuded ja ootused ühistule vormivad selle tuleviku.

Aga kõige sellega kaasnevad õigused ja kohustused, millega liikmed peavad nõustuma ja seejärel neid rakendama, et ühistu täidaks omanike vajadusi tõhusalt. Ühistu liikmetele kohalduvaid õigusi

ja nendest tulenevaid moraaliseid ja juriidilisi kohustusi sätestavad seadused ning ühistu põhikiri ja asutamisleping.

## Õigused

Ühistu liikmetel on tavaliselt õigus:

- Võtta vastu asutamisleping ja põhikiri ning neid dokumente täiendada.
- Nõukogu liikmeid valida ja neid vajadusel tagasi kutsuda.
- Teha otsuseid ühistu likvideerimise, ühinemise, tegevuse koondamise või ühissettevõtte moodustamise kohta.
- Nõuda juhtidelt, nõukogu liikmetelt ja teistelt osapooltelt ühistule kehtivate seaduste ja selle asutamislepingu, põhikirja ja liikmesuslepingute järgimist.
- Panna juhid ja nõukogu liikmed ühistu liikmeid kahjustava tegevuse eest vastutama.
- Uurida majandusaasta aruandeid.

## Kohustused

Ühistu liikmetel on tavaliselt kohustus:

- **Kasutada ühistu teenuseid.** Liikmed peavad langetama teadliku otsuse pühenduda ühistule ja teha seda isegi siis, kui hinnad või teenused võivad mujal lühiajaliselt paremad olla või konkurendid teevad ahvatlevamaid pakkumisi. Kui liikmed ei soovi ühistut kasutada, tuleb selle põhjus välja selgitada ja mõtestada uuesti ühistu otstarve.
- **Olla ühistu käekäiguga kursis.** Oma kohustuste täitmiseks peavad liikmed teadma, mis on ühistu; mida see saab nende heaks teha; mis on ühistu otstarve, eesmärgid, reeglid ja probleemid, mis selle teel seisavad. Ühistu liikmetel on selleks võimalik ammutada teadmisi majandusaasta aruannetest ja uudiskirjadest ning juhi, personali, nõukogu liikmete ja teiste liikmetega rääkides. Oma õiguste tõhusaks rakendamiseks tuleb ühistu liikmel praegusest olukorrast ja tulevikuproгноosidest hästi aru saada.
- **Osaleda nõukogu liikmete valimisel ja nende hindamisel** – see on kahtlemata üks ühistu liikmete olulisemaid kohustusi. Omanikena võtavad liikmed ühistu juhtimises positiivse ja laiahaardelise rolli. Kuigi ühistu on kasutaja-omaniku (demokraatlikult) kontrollitud ettevõtlusvorm, ei saa liikmed kõiki otsuseid otse langetada. Nad valivad teiste omasuguste seast need isikud, kelle otsustusvõime ja ärijuhtimise oskused on parimad, et nood esindaksid liikmeid enamikes juhtimisasjades ühistu nõukogu koosseisus.

Selleks tööks kõige populaarsema või vähim vastuolulise inimese valimine pole tingimata targim valik. Ühistu liikmetel tuleb oma ühistu tugevusi ja nõrkusi hoolikalt uurida ning tuvastada, kuidas kandidaatide juhtimisoskused neid mõjutavad. Nõukogu liikmele vajalikud isiksuseomadused on lojaalsus, ausus, võime teha tarku äriotsuseid ja valmidus teenida.

Kuid ühistu liikmete kohustused ei piirdu nõukogu liikmete valimisega. Nad peavad hoidma nõukogu liikmetega kontakti, et küsida neilt küsimusi, kommenteerida nõukogu otsuseid ja paluda nendelt muudatusi ühistus või uusi teenuseid. Ühistu liikmetel tuleb ka jälgida ja hinnata nõukogu liikmete tegevuse tulemuslikkust.



## Toimetaja tähelepanek: ühistu nõukogu

Nõukogu on ühistu seisukohast ülioluline otsustuskogu – see ühendab juhtimis- ja valitsemisfunktsioonid. Seetõttu lasub ühistu nõukogu liikmetel vastutus nii ühistu liikmete kui ka ühistu enese ees. Oma ülesannete edukaks täitmiseks peavad nõukogu liikmetel olema teemakohased teadmised ja lai silmaring.

Nõukogu ülesannetest tuleb aru saada kõigil osapooltel: juhatusel, nõukogul endal ja ühistu liikmetel. Siinkohal on abiks ühistegevuse teadmussiirde pikaajalise programmi raames ilmunud [käsiraamatud](#) ja [teabematerjalid](#).

- **Tagada ühistule vajalik kapital.** Ühistu liikmete esmane kohustus on finantseerida ühistut vajalike toodete ja teenuste hankimiseks, mitte finantstulu teenimise nimel. Esialgu tehakse seda osakute või liikmetähtede soetamise kaudu. Edasi finantseeritakse ühistut selle teenuste kasutamise teel. Põhivarade või teenuste erakorraliseks soetamiseks võib olla tarvis ühekordseid kapitalipaigutusi või investeringuid. Kuid ühistu edu pandiks on ärimaht.

Mida suurem on ühistu tegevusmaht, seda suurema efektiivsuse poole on võimalik püüelda, seda rohkem pakutakse teenuseid ja seda suuremad on liikmete sissetulekud (kasum). Ühistu tegevuse jätkamiseks vajalikud vahendid on tagatud, kui liikmed kasutavad ühistu teenuseid. Mida suurem on ühistu teenuste kasutamise maht, seda tõenäolisemalt saab ühistu oma teenuseid pakkuda, nende valikut laiendada ja teenuste kvaliteeti parandada. Kuid kui pole nõnda ja ühistu kaotab raha, on liikmetel kohustus jaotada kahjumit, nii nagu jaotatakse kasumit.

- **Võtta vastu juriidilisi dokumente.** Liikmed vastutavad ühistu juriidiliste dokumentide mõistmise, nende vastuvõtmise ja täiendamise eest. Neil tuleb lugeda asutamislepingut ja põhikirja, nendest aru saada, teadmaks kuidas ühistu töötab ja missuguseid teenuseid see pakub. Enne põhikirja täienduste hääletamisele minekut peaksid liikmed neid analüüsima, et mõista muudatuste mõju tegevustele. Liikmetel tuleb samuti uurida nendele kohalduvaid turustuslepinguid või teisi juriidilisi dokumente enne nende allkirjastamist, et nad saaks täita oma kohuseid ühistu ees.

- **Hinnata ühistu tulemuslikkust.** Ühistu liikmed peaksid uurima majandusaasta aruannet ja jälgima, kas ühistu rahuldab nende vajadused, ning analüüsima ühistu ponnistusi liikmete ja avalikkusega suhtlemisel.

See kohustuste nimekiri pole kahtlemata ammendav ja mõned mainitud kohustustest on teistest olulisemad. Kuid ühistu mõttekuse ja ühistu kui äriorganisatsiooni kasulikkuse tagamiseks peavad ühistus olema liikmed, kes seda mõistavad ning võtavad oma õigusi ja kohustusi tõsiselt.



*Liikmetel on kohustus kasutada oma ühistu teenuseid.*

## Nõuded liikmetele

Ühistu liikmeks astumise nõuded võivad seisneda järgnevas:

- Liikmed peavad olema põllumajandustootjad (kui tegemist on põllumajandusühistuga). Nad võivad olla nii renditulu teenivad maaomanikud, omanik-kasutajad kui ka rentnik-kasutajad. Paljude ühistute reeglid sätestavad, et kui liikmed ei kasuta oma ühistu teenuseid ühel või kahel järjestikusel aastal, kaotavad nad hääletamisõiguse ja nende liikmeosakule või -tähele antakse hääleõiguse staatus.
- Nende finantsinvesteeringu suurus peab olema 1–10 000 dollarit või rohkem. Mõnel põllumajandusühistul pole finantsnõudeid – isik peab olema ainult põllumajandustootjast klient või mõnel juhul peab liikmekandidaadi aastakäive ületama mingit ettenähtud määra.
- Täita tuleb ametlik liikmeks astumise avaldus ja tasuda liikmemaks või osta lihtaktsia.

## Toimetaja tähelepanek: ühistuga liitumine

Nõuded ühistu liikmetele ja liikmekandidaatidele seavad olemasolevad liikmed, kelle suuniseid juhatus ja nõukogu täidavad. Võimalike nõuete ja liitumisprotsessi näitlikustamiseks kasutatakse Põllumeeste ühistu KEVILI näidet. Järgnev informatsioon pärineb ühistu [veebilehelt](#).

KEVILI-ga saavad liituda teravilja- ja rapsikasvatusega tegelevad ettevõtted ja eraisikud kõigist Eesti piirkondadest. Liitumisprotsessis on seitse sammu:

- 1) liikmekandidaat teavitab KEVILI-t oma huvist;
- 2) kandidaadi ettevõtmist külastab ühistu piirkonna esindaja;
- 3) juhataja vestleb liikmekandidaadiga;
- 4) KEVILI raamatupidamine analüüsib kandidaattetevõtte finantse;

- 5) liikmekandidaadil tuleb leida ühistu liikmete hulgast kaks soovijat;
- 6) kandidaat esitab KEVILI nõukogule kirjaliku avalduse;
- 7) nõukogu positiivse otsuse järel tasub liikmekandidaat ühistu osakapitali makse 3 000 eurot, ühistust lahkumisel on liikmel õigus see summa tagasi saada.

Näite juures tuleks lugejal tähele panna mitut olulist aspekti:

- liitumisnõuded ja -protsessi käik on avalik;
- sätestatakse potentsiaalsete liikmekandidaatide ring, kuid seda ei tehta liiga piiravalt;
- liitumisprotsess on läbipaistev ja kontrollitav;
- soovitajate nõue suurendab sidusust liikmete vahel;
- osakapitalimakse seob liikmekandidaadi finantsiliselt ühistuga ja loob omanditunde.

**Liikmetel on kohustus kasutada oma ühistu teenuseid.** Mainitud kohustuse määratlus varieerub üldiselt sõnastatud kohustusest juriidiliselt siduva lepinguni liikmete ja nende ühingu vahel, et kasutada ühistu teenuseid mingitel kindlatel alustel. Liikmete soovitud teenuste tüübid dikteerivad teenuste kasutamise kohustuse vormi. Üldiselt on lepingud turustusteenuseid pakkuvates ühistutes siduvad kui ühistutes, mis hangivad tootmisvahendeid või pakuvad spetsiifilisi teenuseid. Mõned ühistud nõuavad oma reeglites või juriidiliselt kehtivates turustuslepingutes, et liikmetel tuleb kindel protsent oma aastasest ärimahust teha ühistuga.

Talukrediidi süsteemi (Farm Credit System) ühistud nõuavad, et laenu soovivad laenukõlblikud isikud ostaksid enne laenamist liikmeosaku. Nii põllumajandustootjad kui teised maapiirkondade elanikud liituvad elektri- või telefoniühistute teenindavates piirkondades teenuse tarbimiseks ühistuga. Maapiirkondade majutus-, puhke- ja krediidiühistutes või teistes ühistulistes projektides osalejatel tuleb nende teenuste tarbimiseks liikmeks astuda.

### Toimetaja tähelepanek: kommunaalühistud

Kuigi Eestis pole ühistuid, mis tegelevad liikmetele kommunaalteenuste pakkumisega, on neil siiski vaieldamatult potentsiaali. Traditsiooniliselt asutatakse kommunaalühistud seal, kus äriettevõtetest teenusepakkujad ei soovi kesise kasumlikkuse tõttu oma teenuseid pakkuda.

Kuna ühistu ei taotle kasumit, sobib see täiuslikult näiteks hajaasustusega piirkondades lairibaühenduse pakkumiseks. Keskkonnateadlikkuse kasv loovad samuti eelduse hõreasutusega piirkondi taastuenergiaga varustavate ühistute tekkeks.

### Lõpetuseks

**Kõigi ühistute ainus olemasolu põhjus on oma kasutaja-omanike vajaduste rahuldamine.**

Kuid ühistu liikmete vajadusi ei saa nupuvajutuse peale lugeda arvutiekraanilt ega võluda neid iga nõukogu koosoleku algul kübarast välja.

Tõtt-öelda ei saagi neid vajadusi keegi teada, kui ühistu liikmed ei ütle neid just nõukogule ja palgalisele juhatajale. Üks võimalus uurida ühistu liikmete vajadusi on üldkoosolek. Sellel osalevad liikmed pole

pelgalt publik, pigem on nad koosoleku alus. Üldkoosolek on neile võimalus hinnata ühistu tegevust, finantsseisu ja tegevuskava ning väljendada ühistu liikmete vajadusi ja arvamusi.

Kasuta ühistu liikmena oma õigusi ja kohustusi sulle kuuluvas ja enda kontrollitavas ettevõttes.

## Nõukogu roll ühistu juhtimises

Ooperile mõeldes meenub mitmeid olulisi komponente, milleta pole ükski etendus edukas: dirigent, muusikud, partituur ja lavastus. Need osad töötavad etenduse loomisel üheskoos: dirigent tegutseb juhendajana, muusikud on esinejad, partituur on heliteos, mida iga isik järgib, ja lavastus on selle kõige kokkupanemise protsess.

Kasutajatele kuuluva ja nende kontrollitava ettevõtlusvormina sarnaneb ühistu **ooperiga** selles mõttes, et selle edukuseks on samuti tarvis mitut koostisosa. Neist kõige olulisemad on inimesed:

- liikmed omanik-kasutajatena;
- nõukogu otsustusorganina;
- palgatud juhatus igapäevatöö juhendajana;
- töötajad tööjõuna.

Igaühel neist on ühistu üldises tegevuses oma roll ja kohustused.

## Ühistuline juhtimine

Sageli arvatakse ekslikult, et ühistu juhtkonda kuulub ainult palgatud juhataja koos mõne olulisema töötajaga. Niisugune seisukoht on tõest kaugel. **Ühistu juhtkonda tuleks vaadelda neljaosalise meeskonnana: liikmed** (omanikud), (liikmete valitud) **nõukogu**, (nõukogu palgatud) **juhataja** ja teised vastutavad (palgalised) **töötajad**. Igal meeskonnaliikmel on oma kohustused ja kohustused ühistu juhtimisfunktsioonide täitmisel. See jätab neile ettevõttes selge ja kaitstud omandiõiguse ja kontrolliõiguse. Need suured õigused annavad kõigile osalistele privileegi äri juhtimisel aktiivselt osaleda. Efektivsuse nimel tuleb igal ühistusse kuulujal oma õigusi rakendada, muidu pole tal juhtimises häält.

Ühistu edukas juhtimine tugineb seega arukale ja aktiivsele koostööle liikmete, nõukogu ning juhi ja töötajate vahel, kusjuures iga osapool kannab oma kohustusi kõige paremal võimalikul moel.

## Nõukogu kohused ja kohustused

### Toimetaja tähelepanek: kohuse ja kohustuse erinevus

Kuigi mainitud sõnade sünonüümidenä kasutamine pole kõige kohutavam viga, kannavad need erinevat tähendusvarjundit. **Kohus viitab moraalsusele, kohustus seevastu vastutusele.** Kuna kohus on seotud moraalsusega, kätkeb see kellegi aktiivset tahtmist midagi ära teha, samas kui kohustus on passiivsema loomuga. Ühtlasi on selles sõnapaaris selge hierarhia – kohustused tuletatakse kohustest.

Ühistu on kasutajatele kuuluv ja nende kontrollitav ettevõtte, millest teenitakse kasu proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega. Kuid liige-omanikel pole võimalik otseselt kõiki ühistu otsuseid langetada, mistõttu valivad nad kontrolli säilitamiseks end märkimisväärses osas ühistu tegevustes esindama nõukogu liikmed.

**Nõukogul on liikmete ja palgatud juhtkonna vahel peamine roll.** Nad esindavad liikmeid ühistu teenuste kasutajana ja neile peab seetõttu liikmete vajadusi ja suuniseid edastama. Nõukogul tuleb ühtlasi pidada meeles, et ühistu tegutseb liikmete kasu huvides.

Koos tegutsedes on nõukogu liikmete esmane ülesanne **palgata ühistule juhataja**, võtta vastu ühistu **tegevuskavad** ja suunata ühistu selle üldise **eesmärgi** poole.

Nõukogu liikmete rollide arutamisel tuleks meeles pidada seda, et isiklikud ehk eraldiseisvate nõukogu liikmetega seotud kohustused liigitatakse kohuste alla, nõukogu kui terviku tegutsemist nõudvad ülesanded loetletakse aga kohustuste all.

## Kohused

- Viia end kurssi asutamislepingu ja ühistu põhikirjaga ning ajada äri nende sätete järgi.
- Käia nõukogu korralistel ja erakorralistel koosolekutel.
- Saada aru kõigi nõukogu volitusel sõlmitud lepingute tingimustest: liisingud, laenulepingud, liikmesuse ja turustuslepingud, tarne- ja teised lepingud.
- Olla kursis ühistule kohalduva seadusandlusega.
- Mõista nõukogus teenimisega kaasnevat üldisi juriidilisi kohustusi.
- Olla vastuvõtlik uutele mõtetele ja muudatustele, mis soosivad liikmete huvide täitmist.
- Osaleda koolitustel, et mõista ühistu tegevusi ja nõukogu liikme rolli nendes.

## Toimetaja tähelepanek: nõukogu ülesanded

Nõukogu ja teiste ühistu osaliste kohuste ja kohustuste kohta leidub näpunäiteid ühistegevuse pikaajalise teadmussiiirde programmi raames ilmunud [käsiraamatutes](#) ja [teabematerjalides](#). Eriti asjakohased on siinkohal tulundusühistuseaduse kommentaare sisaldav [ühistu loomise käsiraamat](#) ja ühistu nõukogu käsiraamat.

## Kohustused

Lisaks üldistele asutamislepingus ja põhikirjas sätestatud kohustele ja nõukogu liikme võimule on olulised järgnevadki kohustused:

- **Palgata kompetentne juht**, otsustada tema palk, ametikoha kohused ja volitused ning kontrollida ametlikult tema tegevuse tulemuslikkust vähemalt kord aastas.
- Võtta juhataja töö suunamiseks kasutusele **üldisi põhimõtteid ja eeskirju** ning lisada need protokollile. Põhimõtted hõlmaku teemasid, nagu klientidele laenu andmine, varude allikad ja piirangud,

üldised personaliregulatsioonid jne. Detailsete otsuste langetamine nõukogu tegevuskavade elluviimiseks on juhataja, mitte nõukogu või nõukogu liikmete ülesanne. Kui need on paigas, tuleb nõukogul nende täitmise järele valvata ning reegleid igal aastal üle vaadata ja vajadusel muuta. Meeles tuleks pidada seda, et nõukogu liikmed langetavad strateegilisi otsuseid. Nad ei peaks enese õlgadele võtma kohustusi, mis on selgelt osa ühistu igapäevasest tegevusest (ja seega juhataja pädevuses).

- Töötada välja ja võtta kasutusele **pikaajalisi äristrateegiaid**.
- Nõuda nõukogu koosolekutele igakuiseid kirjalikke **finants- ja tegevusaruandeid**, et olla teadlik nii kasulikest kui ka kahjulikest tegevustest.
- Juhendada juhti enne iga aasta lõppu valmistama ette järgmise aasta **tegevuseelarvet** järgmiseks finantsaastaks, et nõukogu saaks selle heaks kiita. Eelarves tuleks hinnata müügi- ja erinevate käsitlevate toodete brutosissetulekuid, kulusid raamatupidamisliku jaotuse alusel ja prognoosivat netosissetulekut. See annab nõukogule ja juhatajale aluse teha edasisi plaane. Eelarvet tuleks järgneval aastal perioodiliselt üle vaadata, et avastada ühistu tegevuse suundumusi.
- Võtta tööle kvalifitseeritud **audiitor** vähemalt ühel korral aastas sõltumatu auditi teostamiseks, et määratleda finantsandmete täpsus. Auditi tulemused esitatakse otse nõukogule ja neid kasutatakse tegevuskavade ja eelarve, juhataja töö tulemuslikkuse ja varasemate otsuste mõjude hindamiseks ning uute otsuste vajaduste väljaselgitamiseks. Audit on nõukogu peamine viis liikmetele ühistu finantsolukorra kohta info edastamiseks.
- Planeerida ja viia koos juhatajaga läbi **üldkoosolek**, et hoida liikmeskond nende ettevõtte käekäigu kursis. Koosolekul tutvustatakse muu seas ühistu tegevust, finantsseisu ja selle strateegiaid.
- Piiritleda ühistuga sooritatud tehingute **tagasimaksete jaotus**, kaaluda nii **juriidilisi kohustusi** kui ka **finantsvahendite reinvesteeringut**. Õige tasakaalu juures saab ühistu oma liikmetele tagasimakseid teha, kuid evib samal ajal piisavalt finantse omaenda kõnealuse aja kapitalivajaduse rahuldamiseks.
- Saada kompetentset **juriidilist nõu**.
- **Talletada** kõik nõukogu tegevused.

Ühistu nõukogu liige ei peaks ühistu juhatajalt ega selle töötajatelt eriteeneid ootama ja ta ei evi järgnevaid kohustusi:

- Tegutseda iseseisvalt küsimustega, mille kohta tuleks otsus langetada kogu nõukogul.
- Esindada mingite fraktsioonide või poliitiliste isikute erihuve. Nõukogu liige valitakse ühistu äritegevust juhatama, mitte neid huvigruppe esindama.

## Nõukogu suurus

Ettevõtete asutamisseadus sätestab tavaliselt selle, kui palju ühistu liikmeid peaks minimaalselt nõukogus olema. Enamikes nõukogudes on paaritu arv liikmeid, näiteks viis, seitse või üheksa. Ülisuurred nõukogud võivad olla kohmakad, aeglased ja kallid, samas kui väiksemad nõukogud on potentsiaalselt tõhusamad ja efektiivsemad. Üldiselt peavad väikesed nõukogud koosolekuid sagedamini ja tulemuslikumalt.

## Nõukogu ametikandjad

Nõukogu ametikandjad valitakse tavaliselt nõukogu liikmete seast, tihti üldkoosolekule järgneval nõukogu koosolekul. Igal ametikandjal on ühistu põhikirjast tulenevad kindlad kohused. Nõukogu ametikandjad on:

- **Esimees**, kes juhatab kõiki koosolekuid, viib liikmete soove ellu ja jälgib palgalise juhatuse ja liikmete vahelist suhtlust ühingu.
- **Aseesimees**, kes esimehe puudumisel või teovõimetusel täidab tema kohuseid.
- **Sekretär**, kes kirjutab kõigi nõukogu koosolekute ja üldkoosolekute sisu üles ja on ühistu pitsati, põhikirja ja liikmete andmete ametlik hoidja.
- **Laekur**, kes valvab raamatupidamise ja kontode järele, et kindlustada nende täpsus ja korrektne käsitlemine ning vastutab ühtlasi perioodiliste finantsaruannete esitamise eest.

## Nõukogu liikmete valimine

Enamikes ühistutes määrab nõukogu esimees enne üldkoosolekut **valimiskomitee**, et koostada nõukogu valimisteks kandidaatide nimekiri. Komitee nimetab ühistu liikmed, kes suudavad aidata ühistul saavutada selle üldisi eesmärke ja tegevust parandada. Töö käigus otsivad valimiskomitee liikmed tihti juhtnööre, mida õige isiku valimiseks kasutada. Järgnevad pädevused on mõned nõukogu liikmete olulistest omadustest.

Kas kandidaat on...?

- objektiivne, teotahtlik ja õpihimuline;
- pälvunud liikmete heakskiidu tänu oma heale otsustusvõimele ja ärivaistule;
- oma äritegevuses edukas;
- ühistu lojaalne ja osavõtlik liige;
- valmis nõukogu koosolekuteks ette valmistuma, nendel kohal käima ja koosolekutel aktiivselt osalemiseks aega panustama;
- võimeline kaitsma äärmiselt delikaatset ja konfidentsiaalset materjali, mis avalikustamisel võiks ühistut kahjustada, kuid siiski valmis liikmetele andma kogu positiivse informatsiooni (vahel seda isegi tungivalt nõudes);
- teadlik ühistutest ja nõukogu liikme ülesannetest, sealhulgas liikmete kuulamisest;
- valmis kandma nõukogu liikme kohustusi;
- hea meeskonnamängija ja keegi, kes toetab enamuse otsuseid isegi siis, kui ta ise nendega ei nõustu;
- probleemide suhtes eelarvamusteta;
- valmis esindama liikmete eesmärke ja suuniseid;
- kogukonna tunnustatud eestvedaja;
- aus ja õiglane.

Kui kandidaat soovib nõukogu liikme ametikohta isikliku eelise või sõpradele teenete tegemise nimel, seab see kahtluse alla tema sobivuse ametikohale. Kellegi nõukogusse valimine temalt teenete saamise nimel ei teeni ühistu pikaajalisi huvisid.

## Järeldus

Kõigi firmade kõrgeim kontroll on juriidiliselt nõukogu käes. Kuid ühistus vastutab nõukogu liikmete kui kasutajate, mitte investorite ees, kelle esmane eesmärk on kasumit maksimeerida. Liige-kasutajate kuulamine, nende probleemide tundmaõppimine, nõukogu liikmete kohustuste ja nende rolli erinevuste mõistmine, võrreldes teiste juhtisikutega, ja ühistu liikmete parimates huvides otsustamine aitab ühistu nõukogu liikmel ühistu liikmeid hästi teenida.

## Tegevjuhi ja töötajate roll ühistu juhtimises

Auto ostmisel on oluline kaaluda, kas on õige sõiduk (mark, hind, lisavarustus ja värv), õige hind (tasukohasus, intressimäär, tingimused ja kestvus) ja õige müügitöö (müügimehe ausus, usaldusväarsus ja surve). Ostmiseks õige hetk saabub kõigi nimetatud komponentide kohtumisel.

Ühistut kui selle kasutajatele kuuluvat ja nende kontrollitavat ettevõtluvormi võib vaadelda **autona** selles mõttes, et õige tulemuse saavutamiseks on tarvis mitme komponendi haakumist. Kõige olulisem neist on inimesed:

- liikmed omanik-kasutajatena;
- nõukogu otsustusorganina;
- palgaline juhatus igapäevatöö juhatajana;
- töötajad tööjõuna.

Igaühel neist on ühistu üldises tegevuses oma roll ja kohustused.

## Ühistu juhtimine

Sageli arvatakse ekslikult, et ühistu juhtkond koosneb vaid palgalisest juhust ja olulisematest töötajatest. Niisugune arvamus on tõest kaugel. Ühistu juhtkond on kui **neljaosaline meeskond**, kuhu kuuluvad ühistu **liikmed** (omanikud), (liikmete valitud) **nõukogu**, (nõukogu palgatud) **juhataja** ja teised vastutavad (palgalised) **töötajad**. Igal meeskonnaliikmel on ühistu juhtimisfunktsioonide teostamisel oma ainulaadsed kohused ja kohustused, mis jätavad neile selged ja kaitstud õigused äri omandiõiguses ja kontrollis. Niisugused suured õigused annavad neile kõigile privileegi osaleda aktiivselt ettevõtte juhtimises. Efektivsuse nimel tuleb kõigil osapooltel neid õigusi kasutada, muidu pole neil juhtimises häält.

Ühistu edukas juhtimine tugineb seega **liikmete, nõukogu liikmete ning juhataja ja töötajate arukale ja aktiivsele koostööle**, kusjuures iga grupp kannab oma kohustusi parimal võimalikul viisil.



## Nõukogu ja juhataja suhe

Ühistu nõukogu ja tegevjuhi töösuhe nõuab tõhusaks tööks teineteise kohustuste austamist ja mõistmist. Juhataja on nõukogu palgatud töötaja ja vastutab selle ees. Ta ei peaks seega osalema nõukogu tegevuses, mis kätkeb tegevjuhi määramist või temale palgamäära kehtestamist. Juhatajal olgu siiski kohustus kõigist nõukogu koosolekutest aktiivse, kuid hääleõiguseta osalejana osa võtta. Juht vastutab nõukogu volitatud esindajana ühistu üldise tegevuse, eriti planeerimise, organiseerimise, juhendamise, koordineerimise ja kontrollimise juhtimisfunktsioonide täitmise eest. Tema töö hõlmab ühistu tegevusega seotud otsuseid, nagu ühistu igapäevase tegevuse planeerimine, personali juhendamine ja ühistu tegevuse koordineerimine.

## Tegevjuhi kohustused

Ühistus otsustab nõukogu, mida ühistu teeb, ning tegevjuht ja tema alluvad leiavad selle saavutamiseks parima viisi – nõukogu järelevalve all –, et täita liikmete tõhusa teenimise põhieesmärk.

Idealsetes oludes on tegevjuhi põhiülesanded planeerimine, nõukogule aru andmine, peamiste järelevalvajatega nõu pidamine, organisatsioonis heade suhete hoidmine ja ühistu tegevuse kontrollimine.

Tegevjuhi kohustused on:

- Valvata nõukogu suuniste kohaselt **ühistu äritegevust** ja koordineerida seda näiteks personali, kapitali ja füüsiliste ressursside haldamise teel.
- Jälgida üksikasjalikult ja **nõukogu kehtestatud reeglitest juhindudes** ühistu tegevusi ja soovitada nõukogule muudatusi, kus vaja. Juhatause töö on rakendada nõukogu kehtestatavaid uusi reegleid, näiteks seoses varude soetamise ja kaupade müügi, ühistu üldise kuvandi ja ühistu töötajatega.
- Palgata **töötajad**, õpetada nad välja, juhendada töötajaid ja määrata nende palk. Juhatajal tuleb mõõta ka nende töö tulemuslikkust ja asendada töötajad, kes ei suuda nõutud tulemuslikkust saavutada. Selline kohustus süvendab vajadust kõigi töötajate sõnaselgete töökirjelduste järele. Töötajatele peaks pakkuma arenguvõimalusi ja lisakoolitusi, et neil oleks võimalus omandada uusi oskuseid ja kvalifitseeruda uute kohustuste täitmiseks.
- Hooldada ja vajadusel korrastada asjakohast **raamatupidamise süsteemi**, koostada nõukogu heakskiiduks igal aastal finantsaruanne, valmistada ette korrektsed finantsaruanded nõukogule ülevaatamiseks ja esitada üldkoosolekul ühistu liikmeskonnale ühistu tegevuste väljapaistvate osade aruanne.
- Varustada nõukogu pikaajaliseks planeerimiseks vajaliku **teabega**. Nõnda tuuakse nõukogu vaatevälja teemad, nagu põhivara täiendused või ümberkorraldused. Juhataja soovitusel peaks aitama organisatsioonil oma poliitika, regulatsioonide ja kavade kehtestamise ja plaanide tegemisega seotud eesmärke revideerida. Nendele eesmärkidele tuginedes seab juhataja omapoolsed eesmärgid ja koostab nõukogule heakskiitmiseks lühiajalised plaanid, mis puudutavad ühistu igapäevast äritegevust.

- **Esindada** ühistut ja jätta liikmetele ning teistele kogukonna liikmetele positiivne mulje. Juhataja peab
  - 1) edendama liikmeskonda ja aktiivset ühistu teenuste kasutamist;
  - 2) teavitama liikmeskonda ühistu arengust;
  - 3) harima avalikkust ühistu ja selle tegevustega seoses;
  - 4) hoidma end kursis probleemide, kohalike ja riiklike regulatsioonide ja ühistut mõjutavate väljatöötamisel olevate seadusaktidega.



*Ühistu edu sõltub juhist rohkem kui ühestki teisest isikust.*

## Tegevjuhi valimine

Hea kvalifikatsiooni ja kujutlusvõimega juhataja valimine on ühistu nõukogu kõige olulisem tegu. **Ühistu edu sõltub juhist rohkem kui ühestki teisest isikust.** Juhataja on see, kes juhib ühistu igapäevast tegevust täisajaga. Pole selgeid käitumuslikke, füüsilisi, hariduslikke, vanuselisi ega soolisi standardeid, mis tagavad juhi edu. Ühistu äritegevust edukalt edasi vedavate meeste ja naiste taustad võivad olla diametraalselt erinevad. Kuid siiski võib sõnastada mõned juhataja puhul olulised eestvedamisoskused ja isikuomadused:

- kogemus juhi ja eestvedajana;
- võime oma mõtteid edukalt edastada ja suhelda;
- siiras huvi ja usk ühistegevuslikku korraldusse;
- soov olla edukas ja pidevalt oma tulemuslikkust parandada;
- võime säilitada mitmesuguseid äritegevuse käigus hoidmise detaile;
- võime märgata inimeste erinevusi ja olla nendega tegelemisel paindlik;
- hea suulise ja kirjaliku eneseväljendamise oskus.

## Töötajate kohustused

- **Saada aru ühistu otstarbest ja eesmärkidest.** Töötajad peavad teadma, mis on ühistud ja millised on nende eripärad võrreldes teiste ettevõtlusvormidega. Ühistu otstarvet, eesmärke, tegevust ja oma rolli töötajana mõistes saavad ühistu töötajad aidata parandada suhteid ühistu liikmetega, selle kuvandit ja laiema avalikkuse arusaamist ühistutest.

Juhatus saab töötajaid ühistust informeerida töötajate koosolekute, koolitusprogrammide ja printitud materjalide vahendusel. Paljud töötajad võivad olla värvatud otse keskkoolist, mistõttu on neil enne tööleasumist vähesed või olematud teadmised ühistegevuslikust ettevõtlusvormist. See tähendab, et kui töötajatel on kohustus ühistute otstarvet ja eesmärke mõista, siis juhatus peab keskendumas vastavasisuliste koolitus- ja väljaõppeprogrammide pakkumisele.

- **Täita oma kohused täielikult.** Sarnaselt teiste äriettevõtetega on ühistute suurim tegevuskulu seotud personaliga. Lisaks tasuta palkadele kuuluvad siia alla veel kandidaatide intervjuerimise, töötajate palkamise, väljaõppe ja nende erisoodustuste kulud. Nii töötajate formaalne kui mitteformaalne väljaõpe ja arendamine peab tuginema teadlikele sihipärastele pingutustele. Õppeprotsess on pidev ja see võib hõlmata väljaõpet töökohal või mujal. Töötajate aitamine nende produktiivsuse kasvatamisel nõuab mahukaid investeeringuid.

Ühistud ootavad töötajatelt sarnaselt teiste äriettevõtetega, et vastutasuks väljaõppesse tehtud investeeringute, töötasu ja pakutud hüvede eest täidavad nad kõiki oma kohuseid täielikult. Ühistute juhatajad teavad, et nad peavad kvalifitseeritud töötajate värbamiseks ja nende ühistuga sidumiseks maksma konkurentsivõimelisi palku ja pakkuma teiste äriettevõtetega võrreldavat kompensatsioonipaketti.

Kuigi ühistu vastutab värbamise ja väljaõppevõimaluste pakkumise eest, vastutab töötaja nende võimaluste kasutamise eest, et tal õnnestuks ühistu liikmeid paremini teenindada.

- **Mõista suhet liige-omanikega.** Väikeses kohalikus ühistus suudab juht ühistegevusliku organisatsiooni ja selle liikmete vahel isiklikult häid suhteid hoida. Isiklik kontakt hoiab ühistu liikmed kursis oma ühistu tegemistega. Soositakse liikmetelt vahetu tagasiside kogumist, et hoida juhataja kursis kõigi ühistu liikmete probleemide, vajaduste ja hinnangutega ühistu teenustele.

Suuremates ühistutes võib olukord olla üsnagi erinev. Piirkondlike ühistute värvatud personali ainus kohustus võib olla liikmeid teenides ühistu kuvandi kujundamine. Ainsad ühistu töötajad, keda liikmed üldkoosolekute vahel kohtavad, võivad olla näiteks masina paaki kütust pumpav isik, telefonile vastav inimene, nende piima vastu võttev veokijuht või kassiir. Tavalise liikme jaoks on need teenistujad ühistu hääl ja nägu.

- **Esindada ühistut positiivsel viisil.** Töötajad aitavad samal ajal ühistu liikmete ja kohaliku kogukonna teenindamisega kujundada ühistu kuvandit – nii ühistu valdustes kui väljaspool neid. Töötajatel tuleks hoida ühistu valdused puhtad ja atraktiivsed, tagada varustuse ja teenindustööriistade töövalmidus, teenida liikmeid meeldivalt, kiirelt, ettenähtud järjekorras ja teha veelgi rohkem, et pakkuda liikmetele rahuldavat teenust.

Töötajad võivad sarnaselt oma juhiga ühistegevuslike põhimõtete piirides olla kogukonna edendajad, kui nad osalevad religioossetes, kooli või kohaliku elu tegemistes. Nende pingutused võivad mõjutada ühistu kuvandit liikmete, laiema avalikkuse ja teiste ettevõtete silmis positiivselt.

## Lõpetuseks

Ühistulises organisatsioonis tuleb kõigil osalistel – ühistu liikmetel, nõukogu liikmetel, juhatusel ja töötajatel – teha järgnevat:

- mõista oma kohustusi organisatsioonis;
- saada aru teiste kaasosaliste rollidest;
- olla valmis aitama organisatsioonil tõhusalt talitada.

Ühistulise ettevõtte ja seda omavate inimeste vahelise suhte unikaalsuse mõistmine loob ühistu juhatajale ja töötajatele võimaluse arendada ning hoida positiivset suhet liikmete ja avalikkusega. Kõik see aitab kaasa ühistu liikmete, nõukogu liikmete, ühistu juhataja ja töötajate ning teenindatava kogukonna jaoks eduka organisatsiooni loomisele.

## Ühistulise ärijuhtimise funktsioonid

Ärijuhtimine on asjade teostamine teiste poolt ja nende vahendusel. Ühistute juhtkond koosneb eraldi-seisvast üksusest: liikmete valitud nõukogust ja elukutselisest nõukogu palgatud tegevjuhist.

Üheskoos töötades on neil mõlemal sama üldine eesmärk, kuid nii ühel kui ka teisel on eraldiseisvad ja jagatavad ülesanded. Juhtkonnas lahvatavad probleemid, kui emb-kumb ei tea või ei suuda ülesannete selget jaotust tajuda.

### Suhted

Ühistu liikmete valitud nõukogu on ühistu valitsemisorgan. Sellel on teatud juriidilised kohustused liikmete ja teiste osapoolte, nagu kreditoride, turustajate, tarnijate ja teenusepakkujate ees. Nõukogu palgatud juhataja annab sellele aru ja vastutab ühistu igapäevase tegevuse eest.

### Juhtimisfunktsioonid

Funktsioonid on mingi kindla rolli täitmiseks vajalikud teod või tegevused. Ühistu liikmete valitud nõukogu liikmete ja nõukogu palgatud juhatuse juhtimisfunktsioonid võivad paista sarnased, kuid erinevate volituste ja kohustuste tõttu on nõukogu liikmetel ning juhatajal sama funktsiooni täitmiseks erinevad tegevused ja rollid.

Nõukogu liikmete juhtimisfunktsioonidena määratletakse sageli planeerimine, organiseerimine, juhendamine, koordineerimine ja kontrollimine (PODCC, *planning, organising, directing, coordinating, controlling*). Palgatud juhatuse funktsioonidena nähakse planeerimist, organiseerimist, motiveerimist ja kontrollimist (POMC, *planning, organising, motivating, controlling*).

## Nõukogu liikme funktsioonid

Nõukogu liige suunab ühistu äriasju, et kindlustada toodete, turgude ja positiivsete finantstulemuste areng ja kasv. Neid eesmärke täidetakse viie üldtuntud funktsiooni abil: **planeerimine, organiseerimine, suunamine, koordineerimine** ja **kontrollimine**.

### *Planeerimine*

Planeerimine on juhtimise otsustusfunktsioon ja nõuab selget otsustusvõimet. Otsustusprotsessi olulised osad on erinevate ärivõimaluste alternatiivide kohta informatsiooni kogumine, selle sünteesimine ja hindamine. Planeerimine kätkeb otsustamist, millal, kus ja kuidas tegutseda, ning eeldatavate tulemuste prognoosimist. Nõukogu vastutab ärieesmärkide täitmiseks vajalike tegurite tuvastamise ja süstematiseerimise eest. Nõukogu liikmete planeerimise horisont on tavaliselt pikaajaline ja laiaulatuslik. Strateegiline planeerimine ja kapitalieelarve ettevalmistamine on mõned selle juhtimisfunktsiooni täpsemad näited.

### *Organiseerimine*

Kui planeerimine lõpetatakse, grupeeritakse nii ühistu füüsilised kui ka inimressursid lähtuvalt ülesannetest, mida on vaja täita. Organiseerimine hõlmab kõigi gruppide korraldamist sellisel moel, et ettevõtte tegevus tootva üksusena. Enim tähelepanu nõudev grupp on inimressursid – inimesed on ühistu eduka tegevuse tähtsaim komponent.

Ühistu nõukogu roll inimressurssidega töötamisel on kompetentse juhataja palkamine ja üldise organisatsioonistruktuuri ülesehitamine. Oluline osa selles on nõukogu heakskiidetaval juhataja palgal, palgaplaanil ja motivatsioonipaketil. Juhataja palkab töötajad, õpetab nad välja ja määrab töötajatele tööülesanded.

Ettevõtte olemus ja asukoht ning teenused, mida omanik-liikmed soovivad, määravad füüsiliste varade jaotamise.

### *Suunamine*

Juhatamisfunktsiooni efektiivsuse nimel tuleb täita planeerimis- ja organiseerimisfunktsioonid. Tõhus suunamine nõuab detailsete, selgelt mõistetavate ja järjepidevalt teostatavate meetmete loomist. Et juhataja saaks efektiivselt tegutseda, delegeerivad ühistu nõukogu liikmed talle asjakohased volitused koos eelnevalt piiritletud vastutusega. Nõukogu liikmed osalevad lepinguläbirääkimistel, kiidavad heaks liikmeks astumise avaldusi ja teevad soovitusi ühistu igapäevaste tegevuste kohta. Ühistu nõukogu liikmed keskenduvad juhi lühi- ja pikaajaliste plaanide heakskiitmisele, aruannete ülevaatamisele ja pikaajaliste plaanide kohta otsuste langetamisele.

### *Koordineerimine*

Nõukogu liikmed koordineerivad kõiki ettevõtte osi nõnda, et need toetavad üksteist. Füüsiliste ja finantsvarade kasutamine ning personalitegevus peavad seotud eesmärkide saavutamiseks olema integreeritud. Näiteks kuuluvad niisuguste tegevuste hulka tootmisvahendite kasutamise järele valvamine, õigeaegse finantseerimise korraldamine, juhi töökirjelduse koostamine ning liikmete vajaduste rahuldamiseks varade soetamine ja nende võõrandamine.

### *Kontrollimine*

Nõukogu liikmed kontrollivad ühistut nii, et hoiavad end selle äritegevuse käiguga kursis ja tagavad kõigis ärietappides vastuvõetava tulemuslikkuse. Nad tõlgendavad äritegevuse trende ja tulemeid ning teavad, millal alustada korrigeerivate tegevustega. Nõukogu liikmed vastutavad loata tegevuste ennetamise ja ühistu liikmete ühistu tegevustega kursis hoidmise eest. Mõned täpsemad näited nõukogu liikmete kontrollfunktsiooni täitmise kohta on juhatuse aruannete heakskiitmine, finantsaruannete ülevaatamine ja füüsiliste vahendite revideerimine.

## **Juhataja funktsioonid**

Juhataja kohustus on määratud ressursside abil organiseerida ühistu tegevust ja hoida seda käigus moel, mis optimeerib liikmete soovitud kasu. Need ressursid on juhataja oskused, füüsilised tootmisvahendid, töötajad ja ettevõtte netoväärtus. Oma kohustuste täitmiseks kasutab juhatuse nelja funktsiooni: **planeerimine, organiseerimine, motiveerimine ja kontrollimine.**

### *Planeerimine*

Ühistu juhataja aitab nõukogu liikmetel välja töötada ettevõtte üldised eesmärgid, need on ühistu otsustusprotsessi põhilised osad. Juht seab igapäevaseks tegevuseks eesmärged, kehtestab tegevusprotseduure ja meetodeid ning koostab finantsprognoose. Juhataja vastutab peamiselt iga-aastaste plaanide ja prognooside koostamise eest. Ta peab nõukogu seatud eesmärkide täitmiseks ülesandeid kavandama ja neid ellu viima. Juhataja koostab ka iga-aastaseid bilansi-, tegevus- ja rahavooprognose.

### *Organiseerimine*

Juhataja vastutab ühistu tegevusprotsesside, varade ja personali grupeerimise ja suhete eest, et kindlustada ühistu igapäevase tegevuse efektiivsus. Juhi kohustused on töötajate (alluvus)suhteid iseloomustavate personali organisatsioonikaartide koostamine, töötajate töökirjelduste kirjutamine ja nende töö tulemuslikkuse standardite kehtestamine. Tootmisprotsesside, müügi- ja teeninduskava seosed olgu samuti organiseeritud, et saavutada ühistu eesmärgid.

## *Motiveerimine*

Ühistu töötajate koolitamine ja eestvedamine on juhi põhifunktsioonid. Ühistu juhataja peab looma töötajatele meeldivad töötingimused ja tegutsema ettevõtte sidemehe ja eestkõnelejana. Juht vastutab tema alluvuses oleva personali värbamise, koolitamise ja mobiliseerimise eest. Kohustus hoolitseda inimestevaheliste suhete eest nii ühistus kui ka väljaspool seda nõuab juhatajalt palju aega.

## *Kontrollimine*

Järelevalvefunktsioon tagab kõigis ühistu ärietappides rahuldava tulemuslikkuse. Töötajate tegevuse tulemuslikkuse mõõtmine ja hindamine, nõukogu tegevuskavade elluviimine ja füüsiliste varade revideerimine on ühistute eesmärkide saavutamiseks otsustava tähtsusega. Kontrollifunktsiooni viimane etapp puudutab täitmata eesmärke ja otsuseid, kuidas ja missugune korrigeeriv tegevus on tarvilik.

## **Omavahelised suhted – juhataja ja nõukogu liikmed**

Juhatajal ja nõukogu liikmetel on sama juhtimisfunktsiooni raames erinevad rollid. Nad töötavad ettevõttele seatud samade eesmärkide saavutamise nimel ühtse meeskonnana. Konflikti vältimiseks tuleks neil:

- teada iga osapooli rolli eripärasid;
- austada teineteise erinevaid rolle;
- tunda erinevate rollide vastastikust toimimist;
- tunnistada sama funktsiooni seoseid erinevate ühistu struktuuri kuuluvate gruppidega;
- tunda ja aktsepteerida teineteise erinevaid rolle ja otsuseid sama eesmärgi raames.

## **Nõukogu liikme ja juhataja rollide harmoniseerimine**

Harmoniline juhtkond algab selgepiirilisest ja dokumenteeritud organisatsioonistruktuurist. Liikmed, töötajad, kreditorid ja teised lepingulised osapooled tunnevad selle järgi ära äriotsusteks võimelise võimu- või otsustamisorgani. Sage ja avatud suhtlus nõukogu ja juhataja vahel aitab lahendada väikeseid probleeme, enne kui nad muutuvad keerukaks või ärritavaks.

Kui kasutada nõukogus täidesaatvat komiteed, vähendab see probleemide lahendamisele kuuluvat aega ja nende keerukust ning kiirendab otsustusprotsessi. Iga-aastased või sagedasemad ametlikud ja kirjalikud juhi töö tulemuslikkuse hindamised aitavad nõukogul teha vajalikke parandusi või kohendusi. Eriti kasulikud on kirjalikud soovitusel koos kokkulepitud muutuste tähtaegadega. Hindamiskoosolekud aitavad ka juhatajal neutraalses keskkonnas nõukogu tegevuse kohta oma arvamust väljendada.

Ühistegevuslik juhtimine on mitmetahuline, sageli kätkeb see erinevate ärisuundade haldamist ühtses struktuuris. Asja teeb veelgi keerulisemaks see, et kasutaja-omanikule kuuluv ühistegevuslik ettevõtte peab rahuldama enamikku klientidest. Neil kõigil on oma ühistuga lävimise vormist olenevalt erinevad vajadused. Mitmekesiste vajaduste ühildamine ja nende rahuldamine pole ei tühine ega lihtne ülesanne.

## Sissejuhatus

Kõigis arenenud põllumajandusega riikides mängivad ühistud toidu tootmises ja selle tarbijateni toimetamise tähtsat rolli (näiteks Bijman jt 2012). Samas elavad põllumajandusühistud oma investorite suunitlusega sõsaratest näiliselt kauem (näiteks Iliopoulos, Valentinov 2018). Kuidas said põllumajandusühistud põllumajandus- ja toidutootmise süsteemis niivõrd tähtsa osa?

Enim tunnustatud selgitused keskenduvad toetava halduspoliitika mõjule (Sexton, Iskow 1993), põllumajandusliku tootmis- ja turundussektori struktuursetele omadustele, nagu turutõrgetele (näiteks Valentinov 2007) ja madalamatele üldistele organisatsioonilistele kuludele (näiteks Hansmann 1996). Esimene nendest ei selgita, miks põllumajandusühistud figureerivad isegi riikides, kus halduspoliitika toetusel on olematu mõju ühistute tulemuslikkusele (Iliopoulos 2013). Kaks ülejäänud selgitust täiendavad teineteist üsnagi, kuna need mõlemad keskenduvad madalamate kulude olulisusele, mis kaasnevad olemuslikult põllumajandustootjate ühistutesse koondumisega – eriti kui turu lepingukulud on väga suured.

Arendades edasi madalamate organisatoorseste kulude lähenemist, peetakse ühistu omaduseks kauakestvat võimet oma põhikirjalisi ja äritegevuslikke põhimõtteid lakkamatult muuta, et kohanduda ühistu pidevalt muutuvate liikmete ja organisatsiooni ümbritseva keskkonna vajadustega (näiteks Cook 2018). Kui niisugusest kohandumisest ei piisa, uuendavad ühistud end vägagi edukalt, muutes ühte või kõiki kolme organisatsioonidisaini tunnust:

- 1) jääktulu ja jääkkontrolliõiguste definitsiooni ning nende jaotust;
- 2) ühistu eesmärki;
- 3) ühistutes valitsevat organisatsioonikultuuri (Sealsamas).

### Toimetaja tähelepanek: jääktulu ja jääkkontrolliõigus

Mõlemat terminit ühendab sõna *jääk*, mis seob need ja annab ühtlasi mõistetele sisu. Jääk tähistab niisuguses kontekstis midagi, mida teistele ei loovutata. Kuidas kõlavad jääktulu ja jääkkontrolliõiguse definitsioonid?

Kõige lihtsama selgituse kohaselt on **jääktulu** tulu, mis jääb peale ühistuväliste osapoolte nõuete täitmist üle. Põhimõtteliselt võib selle all mõista tulu, mis jääb alles peale kogutulust alternatiivkulu lahutamist (Magni 2009). Eesti kontekstis sarnaneb jääktulu raamatupidamislikult jaotamata kasumi mõistega, kuid mujal maailmas kasutatakse selle asemel ka näiteks netotulu terminit, nagu sedastavad Chaddad ja Iliopoulos (2013).

**Jääkkontrolliõigus** on kontrolliõigus, mida pole lepinguliselt teistele osapooltele määratud (Sealsamas). Niisugune õigus on tihedalt seotud jääktulu mõistega, kuna kontrolliõigus ja õigus jääktulu osale käivad koos. Kuna ühistus pole ükski leping täielik – kõigil osapooltel puudub täielik kontroll ühistu varade üle, mistõttu tekib vajadus määratleda omandiõigus (Sealsamas).

Asjast huvitatud lugejat aitab keerulisse teemasse süvenemisel näiteks Srinivasani ja Phansalkari (2003) uurimistöö.

**Chaddad, F. R., Iliopoulos, C. (2013).** Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership



in Agricultural Cooperatives. – *Agribusiness*. Vol. 29, No. 1, pp. 3–22. <https://doi.org/10.1002/agr.21328>.  
**Magni, C. A.** (2009). Splitting up value: A critical review of residual income theories. – *European Journal of Operational Research*. Vol. 198, No. 1, pp. 1–22 <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2008.09.018>.  
**Srinivasan, R., Phansalkar, S. J.** (2003). Residual Claims in Co-operatives: Design Issues. – *Annals of Public and Cooperative Economics*. Vol. 74, No. 3, pp. 365–396 <https://doi.org/10.1111/1467-8292.00228>.

Sellised uuendamise (*reinvention*) katsed on ajendanud mitmete ebatraditsiooniliste omandi- ja valitsemismudelite teket, nagu kirjutatakse teadustöodes (näiteks Chaddad, Cook 2004; Cook, Iliopoulos 2016).

Endise Nõukogude Liidu riikide ühistuid on harva täpsemalt uuritud, seega on nende organisatsioonidisaini küsimused jäänud akadeemilise uurimistöö pilgu alt kõrvale (näiteks Hagedorn 2014). Arvestades nendes riikides valitsevate sotsiaalmajanduslike tingimustega, oodatakse põllumajandusühistutelt varasemast oluliselt laiemat ja tähtsamat rolli täitmist (näiteks Mõtte jt 2019). Kuid me teame ülimalt vähe sellest, mida kujutab enesest ühistu endistes Nõukogude Liidu riikides, rääkimata nende enamlevinud organisatsioonikonstruktsioonidest, kuidas ühistud valivad alternatiivsete omandi- ja valitsemismudelite seast sobivaima või mis on teatud omandi- ja valitsemismudeli kombinatsiooni valimise majanduslikud tagajärjed. Teine otsustav küsimus on see, kas ülejäänud Euroopas nähtavad pideva kohanemise ja uuendamise katsed on levinud ka Eesti põllumajandusühistutes, ja kui nii, siis missuguses vormis ja mis põhjustel.

Käesolev artikkel pöörab tähelepanu just eelmainitud teadmiste lünkadele, milleks uuritakse Eesti põllumajandusühistute organisatsioonidisaini. Artikkel on jaotatud kuude jakku. Sissejuhatavale osale järgnev teine jagu kirjeldab uurimistöös kasutatavaid meetodeid ja andmeid. Kolmas osa hõlmab erinevaid omandi- ja valitsemismudeleid, mida teistes riikides kasutatakse. Seejärel annab neljas jagu ülevaate Eesti põllumajandusühistutest, samas kui viies osa keskendub kahe valitud ühistu organisatsioonidisainile. Viimases osas arutatakse leide, tuletatakse ühistute juhtkondadele ja akadeemikutele kasulikke järeldusi ja lõpetatakse artikkel.

## Meetodid ja andmed

Siinses artiklis tutvustatakse uurimistöö kulges järgmistes etappides:

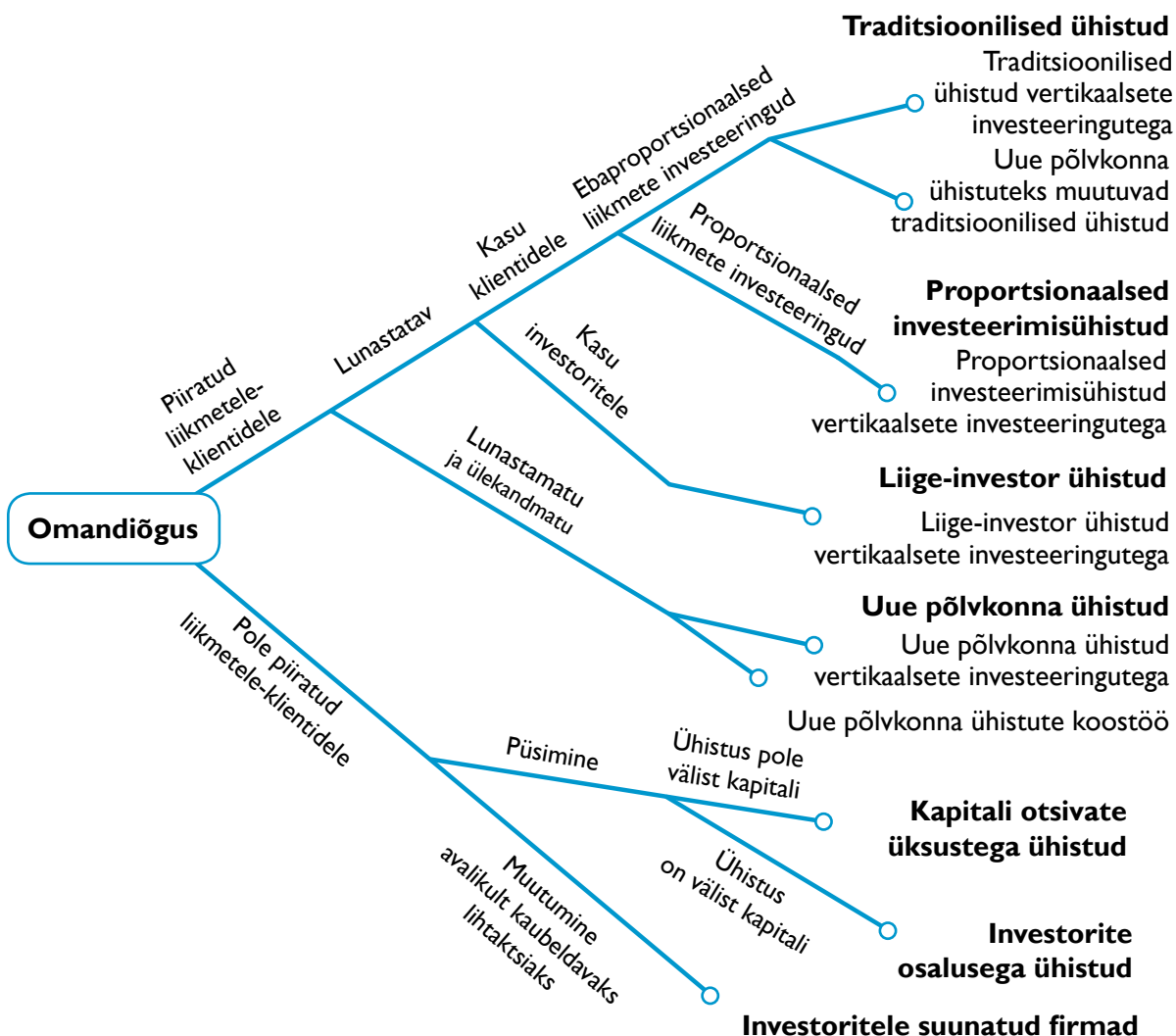
1. Üldise uurimislähenemise ja teoreetilise fookuse valimine.
2. Olemasoleva akadeemilise kirjanduse uurimine, tuvastamaks hetkel teistes Euroopa riikides kasutatavaid omandi- ja valitsemismudeleid.
3. Andmekogumisstrateegia ja -vahendite koostamine ja põhjalikumalt uuritavate ühistute otsimine. Need ühistud valiti eesmärgiga katta olulisemad põllumajanduse ja toidutööstuse tegevusalad ja mudelite võimalikud variatsioonid.
4. Teiseste andmete ja informatsiooni kogumine. Eesti Vabariigi Maaeluministerium jagas riigi põllumajandusühistute kohta üksikasjalikku statistilist infot.
5. 2018. aasta novembris intervjueriti nii valitud ühistute nõukogude esimehi kui ka tegevjuhte.
6. Tulemuste analüüs ja kontroll.

## Põllumajandusühistute organisatsioonidisain

Omand ja valitsemine on kaks organisatsioonidisaini alussammast. Teine samm ehk valitsemine seisneb kolmele küsimusele vastamises, mis moodustab iga organisatsiooni tuumiku.

- Kellele see kuulub?
- Kes seda kontrollib?
- Kes saab sellest kasu?

Äriorganisatsioonide omanikele kuuluvad kaks formaalsete õiguste liiki: jääktulu kontrolliõigus ja jääktulu nõudeõigus (Milgrom, Roberts 1992). Nende omandiõiguste evimise teel üritavad organisatsioonid oma organisatsioonilisi kulusid optimeerida (Hansmann 1996). Täpsemalt kuulub organisatoorsete kulude hulka kahte sorti kulusid: turu lepingukulud ja omandikulud, mis liiguvad vastassuundades ja õigustavad seega potentsiaalseid kompromisse (Sealsamas). Seega on nende kulude efektiivne tasakaalustamine ettevõtte omanike ülesanne, milleks valivad põllumajandusühistute omanikud mõne järgnevatest omandimudelitest (Joonis 1).



Joonis 1. Erinevad põllumajandusühistute omandimudelid (Chaddad, Cook 2004, Cook, Chaddad 2004)

## Toimetaja tähelepanek: ülekantav, hinnatav ja lunastatav

Omandimudelite defineerimisel kasutatakse kolme mõistet: ülekantav (*transferable*), hinnatav (*appreciable*) ja lunastatav (*redeemable*), mille abil luuakse omandimudelite karakteristikute skaala. Samas pole nende terminite sisu ilmselt mõnelegi lugejale üheselt mõistetav. Järgnevalt selgitatakse kõiki kolme mõistet paaridena – omandimudelite omaduste skaala mõlemat otsa.

- ülekantav ja ülekandmatu – kas ühistu liikme omandiõigust saab teisele ühistu liikmele või ühistuvälisele osapoolle üle kanda;
- hinnatav ja hindamatu – kas ühistu liikme omandiõigusele saab anda rahalise väärtuse;
- lunastatav ja lunastamatu – kas ühistu liikme omandiõigusest saab loobuda (näiteks ühistust lahkumisel), misjärel makstakse see liikmele tagasi.

Traditsioonilisi omandimudeleid iseloomustab omandiõiguste piiramine ainult liikmetele, ülekandmatu, hindamatu ja lunastatav jääktulu nõudeõigus ning kasu jaotamine liikmetele nende ühistu teenuste kasutamise mahu alusel (Cook, Iliopoulos 1998). Skaala teises äärmuses on investorisuunitlusega firmad ehk äriorganisatsioonid, mille omanikud pole enam talunikud-kliendid. Nende kahe äärmuse vahele jäävad viis ebatraditsioonilist ühistu omandimudelit, millel omandi tunnused on järgnevad:

- **Proportsionaalne investeerimisühistu:** omandiõigused on piiratud ainult liikmetele, need on ülekandmatud, hindamatud ja lunastatavad, kuid liikmetelt oodatakse ühistusse investeerimist proportsionaalselt oma ühistu teenuste kasutamise mahuga.
- **Liige-investor ühistu:** omandiõigused on samuti piiratud liikmetele, ülekandmatud, hindamatud ja lunastatavad. Kuid kasum jaotatakse liikmetele lisaks ühistu teenuste kasutamise mahu järgi veel nende (finants)osaluse osakaalu alusel ühistus.
- **Uue põlvkonna ühistu:** omandiõigused on kaubeldavad ja hinnatavad, kuid need on piiratud olemasolevatele liige-klientidele. Lisaks nõutakse neilt oma toodangu ühistule tarnimiseks tarneõiguse soetamist vastavalt liikme eeldatavale ühistu teenuste kasutamise mahule, nii et ühistu teenuste kasutamine ja omand on kapitaliinvesteeringu mõttes täielikus kooskõlas.
- **Kapitali otsivate üksustega ühistu:** erinevalt ülalmainitud omandiõiguse mudelitest ei ole sellel ja järgneval mudelil omandiõigus piiratud vaid liige-klientidele. Seetõttu võib esineda liige-klientide ja investorite huvide konflikte. Selles mudelis omandavad investorid omandiõiguse eraldiseisvas juriidilises üksuses, mis kuulub täielikult või osaliselt ühistule.
- **Investorite osalusega ühistu:** emiteerib enam kui ühe klassi aktsiaid, mis on suunatud erinevatele omanike gruppidele, sealhulgas mitteliikmetest investoritele, kellel on selle mudeli kohaselt ühistus otseselt omandiõigus.

Hetkel Euroopa põllumajandusühistutes levinud valitsemismudelid esindavad nii-öelda traditsioonilise valitsemismudeli variatsioone ja laiendusi (Chaddad, Iliopoulos 2013). **Traditsioonilise mudeli** kaks kohustuslikku otsustusorganit on üldkoosolek ja nõukogu. Mõnedes riikides kohustab seadus asutama ka järelevalvekomitee. Selles mudelis tegeleb otsuste juhtimisega ainult nõukogu: otsuste juhtimise funktsioonide teostamises pole volitatud ühtegi ühistuvälist osapoolt, nagu elukutseline juhataja või tegevjuht.

Nõukogu on nii formaalse kui tegeliku võimu tuumik. Traditsioonilises valitsemismudelil langetavad ühistu nõukogu liikmed otsused ühiselt ja kannavad koos ka vastutust.

Tavaliselt pole järelevalvekomitee kohustuslik, kui just ühistu põhikiri ei sätesta teisiti. Tavapärastel koostöökohustusel see organ üksnes liikmetest, kuid viimasel ajal on mõned riigid lubanud sinna määrata mitteliikmeid (eksperte). Järelevalvekomitee peamine funktsioon on nõukogu järele valvamine (*ex post* otsuste kontroll ehk otsuste kontroll nende tegemise järel).

Traditsioonilise mudeli variatsioonid koondatakse kolme üldisesse mudelisse (Sealsamas): laiendatud traditsiooniline, juhtkonna- ja korporatiivmudel. **Laiendatud traditsioonilise mudeli** kohustuslikud valitsemisorganid on üldkoosolek ja nõukogu. Mõnedes riikides muutub järelevalvekomitee olemasolu vajalikuks, kui ühistu organisatsioon areneb keeruliseks. Erinevalt traditsioonilisest mudelist toob see ühistu valitsemisstruktuuri mitteliikmest osapoole. Kuigi strateegilised ja regulatiivsed otsused on nõukogu pädevuses, delegeeritakse kõik ühistu äritegevusega seotud otsused nõukogu palgatud elukutselisele juhatusele. Mõnedes suure ja geograafiliselt hajunud liikmeskonnaga ühistutes rakendatakse liikmete esindamise süsteemi.

Nõukogu teostab *ex ante* (enne otsuste elluviimist) otsuste kontrolli, kuid erinevalt traditsioonilisest mudelist kuulub otsuste juhtimine elukutselise juhatuse pädevusse. Tavaliselt pole järelevalvekomitee kohustuslik, kui ühistu põhikiri ei sätesta teisiti. Traditsiooniliselt on see organ koosnenud ainult liikmetest, kuid viimasel ajal on mõned riigid andnud võimaluse selles osaleda ka mitteliikmetele (ekspertidele). Kui ühistu liikmeskonda kuulub rohkem kui teatud arv inimesi, on lisaks kohustuslik volikogu. Volikogu liikmed määrab üldkoosolek ja see teostab *ex post* otsuste kontrolli, kindlustamaks kõigi huvigruppide (mitte ainult klientide) huvide arvestamist otsuste juhtimises.

**Juhtkonnamudelil** ühendatakse nõukogu ja elukutseline juhatuse üheks otsustusorganiks. Selles mudelis osalevad otsuste juhtimise funktsioonide teostamise eest vastutava nõukogu töös ainult ühistuvälised professionaalid, kes pole ühistu liige-kliendid. Selle tulemusena on nii formaalne kui tegelik võim ühistus elukutselise juhtkonna käes. Kuigi jääkkontrolliõigus olulisteks otsusteks on ikka üldkoosolekul, delegeeritakse kõik ühistu tegevusega seotud ja strateegilised otsused elukutselistele juhtidele. Järelevalvekomitee (või suuremates ühistutes volikogu) teostab *ex post* kontrolli nõukogu otsuste üle.

Ühistu valitsemise **korporatiivmudel** ühendab nõukogu ja järelevalvekomitee või volikogu. Laiendatud nõukogus osalevad nii liikmed kui mitteliikmed (reeglina eksperdid), kuid põhikiri võib sätestada, et enamiku nõukogu liikmetest moodustavad ühistu liige-kliendid. Sellel juhul teostavad elukutselised juhid nii formaalset kui ka tegelikku võimu. Enamik otsuseid delegeeritakse juhtidele ja nõukogu ainuke kohustus on otsuste *ex post* kontroll.



*Ühistegevuse intensiivsus ja selle tulemused erinevad põllumajandussektorite kaupa märkimisväärselt.*

## Eesti põllumajandusühistud

Põllumajandusühistud taaselustati riigi iseseisvuse taastamisel 1991. aastal. Alguses oli ühistegevus talunike seas harv, kuna puudus ühistegevust reguleeriv seadusandlus ja oli levinud tahtmatus liituda millegi kollektiivsega.

Kuid põllumajandusreformi ja ühistuseaduse vastuvõtmisega 1992. aastal hakkasid ühistud enam kandepinda leidma. 1995. ja 2012. aasta vahel asutati 302 uut ühistut (Leetsar jt 2013). 2018. aasta märtsis oli Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Ametis arvel 85 aktiivset põllumajandusühistut, millesse kuulus 1 449 liiget<sup>1</sup>.

Ühistegevuse intensiivsus ja selle tulemused erinevad põllumajandussektorite kaupa märkimisväärselt. Piimaühistud on nii liikmeskonna kui ka müügitulu poolest konkurentsitult edukaimad. Ligi 56% Eesti piimatootjatest on piimaühistute liikmed. Alates 2001. aastast on piimaühistud oma müüki 156% võrra kasvatanud<sup>2</sup>

Eesti praegune ühistuseadus võeti vastu 2001. aastal ja see jõustus 2002. aasta veebruaris (Tulundusühistuseadus<sup>3</sup>). Eesti põllumajandusühistutele kohalduva õigusraamistiku moodustavad lisaks tulundusühis-

<sup>1</sup> Ühistuna on arvel veel 43 organisatsiooni, kuid Maaeluministeeriumi väitel on need investorisuunitlusega firmad, mis kasutavad ühistu juriidilist vormi maksunduse ja toetuste huvides. Neid ei kaasata aktiivsete Eesti põllumajandusühistute valimisse.

<sup>2</sup> Tuginedes autorite arvutustele, milleks kasutatakse Eesti Maaeluministeeriumi antud andmeid.

<sup>3</sup> Tulundusühistuseadus. (2001). <https://www.riigiteataja.ee/akt/120042017022?leiaKehtiv>.

tuseadusele tsiviilseadustiku üldosa seadus<sup>4</sup> ja äriseadustiku paragrahvid 135–220<sup>5</sup>. Niisugune institutsionaalne raamistik pakub juriidilisi valikuvõimalusi, mille hulgast võivad põllumajandustootjad-omanikud ja nende liidrid omandiõiguse ja valitsemise kontekstis valida.

## Omandiõigus

Eesti tulundusühistuseaduse kohaselt saavad ühistu eraldiseisva äriüksusena asutada minimaalselt kaks füüsilist või juriidilist isikut. Seitsme Eesti põllumajandusühistu liikmeskonda kuuluvad kasumitaotluseta ühingud. Ühistuseadus lubab liikmetel seada liikmeskonnale spetsiifilisi reegleid ja nõudeid, lisaks veel mõistlikke kohustusi, mis teenivad liikmeskonna üldist heaolu. Omandiõiguse mõttes sätestab ühistuseadus üksikud miinimumstandardid. Eesti 85 aktiivse põllumajandusühistu omandiõiguse mudelid pendeldavad traditsioonilise ühistu, proportsionaalse investeerimisühistu ja liige-investor ühistu mudelite vahel.

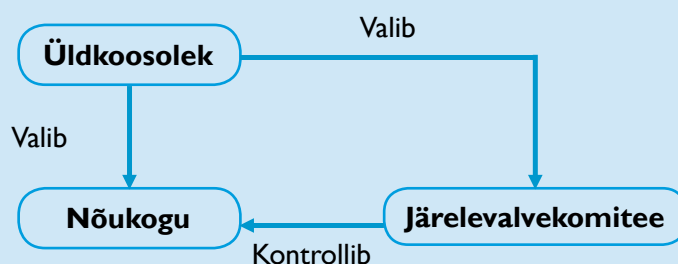
Tulundusühistuseadus<sup>6</sup> sätestab neli erinevat otsustusorganit: üldkoosolek, volikogu, nõukogu ja juhatus. Volikogu ja nõukogu on kohustuslikud ainult siis, kui ühistul on üle 200 liikme.

## Valitud Eesti põllumajandusühistute organisatsioonidisain

Kaks vaadeldavat ühistut tegutsevad Eesti kõige tähtsamates toidutööstuse harudes. Nende organisatsioonidisain on sarnane, kuid samaaegselt vägagi erinev.

### Toimetaja tähelepanek: valitsemismudelid

Kuivõrd ühistegevuslik liikumine on maailmas hoogu kogunud juba 19. sajandist, on ühistud aastasadade vältel rakendanud erinevaid valitsemismudeleid (*governance models*). Nende eesmärk on olemata ajastust ikka üks ja seesama: kindlustada ühistu liikmete kasu selle teenuste kasutamisest ja samas hoida liikmete kätes ka organisatsiooni juhtohjad. Aja möödudes on ühistute paradigmad, nende liikmete huvid ja ühistuid ümbritsev keskkond muutunud. Järgnevalt tuuakse välja, missugused valitsemismudelid on Bijmani ja teiste (2014) uurimistöö kohaselt Euroopa põllumajandusühistutes kasutusel. Euroopas ja mujal maailmas enamlevinud variant on traditsiooniline mudel (Joonis 2).



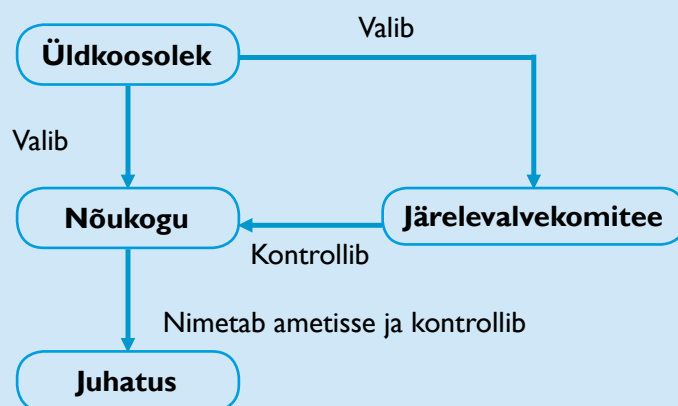
Joonis 2. Traditsiooniline mudel (Bijman jt 2014)

<sup>4</sup> Tsiviilseadustiku üldosa seadus. (2002). <https://www.riigiteataja.ee/akt/106122018003?leiaKehtiv>.

<sup>5</sup> Äriseadustik. (1995). <https://www.riigiteataja.ee/akt/128022019010?leiaKehtiv>.

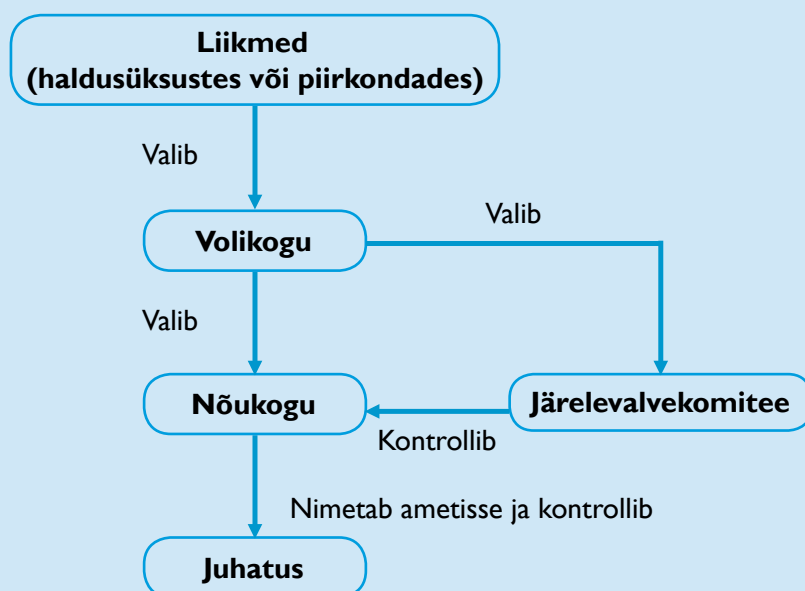
<sup>6</sup> Tulundusühistuseadus. (2001). <https://www.riigiteataja.ee/akt/120042017022?leiaKehtiv>.

Selline mudel ühendab ühistu alussambad – üldkoosoleku ja nõukogu, mille kõrval võib töötada järelevalvekomitee. Enamik otsustest langetatakse nõukogus, kuid kaalukamatel teemadel otsustab üldkoosolek. Nõukogu täidab ühtlasi ühistu juhatuse rolli ja vastutab selle igapäevase tegevuse eest. Nõukogu suur töökoorem tingib aga mudeli laienduse (Joonis 3).



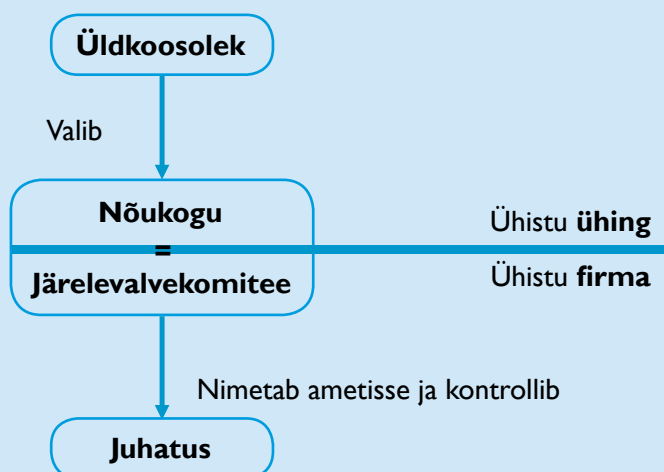
Joonis 3. Laiendatud traditsiooniline mudel (Bijman jt 2014)

Laiendatud traditsioonilises mudelis lisandub organisatsiooni struktuuri juhatus, mis koosneb palgalistest ekspertidest. Ühistu strateegiline kontroll on ikka nõukogu ja üldkoosoleku käes, juhatusel on taktikaline kontroll. Liikmeskonna kasv aga nõuab muudatusi (Joonis 4).



Joonis 4. Laiendatud traditsiooniline mudel volikoguga (Bijman jt 2014)

Volikogu aitab paremini esindada liikmete huve ühistutes, mille liikmeskond on suur või geograafiliselt hajunud. Ühtlasi võtab volikogu enesele osa üldkoosoleku kohustustest ja vastutusest, kuna üldkoosoleku kokkukutsumine ei pruugi olla enam praktiline. Samas kandub võim ühistu liikmetest kaugemale, mille viib äärmuseni viimane valitsemismudel (Joonis 5).



Joonis 5. Korporatiivmudel (Bijman jt 2014)

Niisuguses mudelis on ühistu nõukogu liikmed samaaegselt ühistu firma, näiteks osaliselt või täielikult ühistule kuuluva tütarettevõtte, järelevalvekomitee liikmed. Seejuures on ühinenud nõukogu-järelevalvekomitee liikmed elukutselised eksperdid, mitte enam ühistu liikmed.

**Bijman, J., Hanisch, M., Sangen, G.** (2014). Shifting Control? The Changes of Internal Governance in Agricultural Cooperatives in the EU. – *Annals of Public and Cooperative Economics*. Vol. 85, No. 4, pp. 641–661. <https://doi.org/10.1111/apce.12055>.

## Esimene uuritav ühistu

### Toimetaja tähelepanek: puul

Puul (*pool*) tähistab mingisugust kogumit, kuigi spordisõbrad manavad sõna silmitsedes tõenäoliselt näole kerge muige. Ühistute kontekstis tähendab puul mingi **toote või teenusega seotud kapitalikogumit**. Äritegevuse puulidesse jaotamisel on ühene eesmärk – lihtsustada majandusarvestust, tulemuslikkuse hindamist ja tagada õiglane tulude jaotus.

Olgu näiteks teraviljaühistu, mis tegeleb nii teravilja turustamise kui ka tootmissisendite müügiga. Nende ees on põhimõtteline valik – kuidas pidada arvet liikmetega tehtavate tehingute üle? Ühistu võib luua kas ühe või kaks puuli.

Üks võimalus on kasutada ühteainust puuli ehk panna kõik tehingud nõ ühte potti. Selline lähenemine on lihtsam, kuid raskendab tulemuslikkuse ning teravilja turustamise teenuse ja tootmissisendite müügimahtude hindamist. Ühtlasi muudab ühe puuli kasutamine netotulu jaotamise ebaõiglasemaks: erinevate tegevussuundade kasumlikkus on sageli erinev.

Teine võimalus on kasutada kahte puuli ehk lahutada teravilja turustamine tootmissisendite müügist. Niisugune lähenemine võimaldab hinnata mõlema tegevussuuna tulemuslikkust ning jaotada teravilja turustamise ja tootmissisendite müügi netotulu õiglasemalt – vastavalt ühistu liikmete kummagi tegevussuuna kasutamisele.

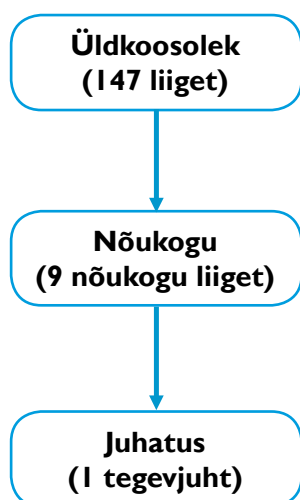
Esimene ühistu on **1997. aastal asutatud ühe puuliga piimandusühistu**. Selle esialgne missioon oli suurendada oma liige-klientide sissetulekut teenuste ühise hankimise teel, mille hulka kuuluvad näiteks



piima hoiustamine, töötlemine, turustamine ning piimatootmise ja töötlemise võimekuse arendamine. Missiooni on küll natuke ümber sõnastatud, kuid seda pole siiani oluliselt muudetud. Ühistu on Eesti suurim (piimatoodete) eksportija, see ekspordib ligi 75% oma toodangust. Viimasel kümnel aastal on selle turuosa koduturul kõikunud 6,46% ja 10,70% vahel Eesti piimamüügist.

Alguses oli esimesel ühistul umbes 250 liiget. Tööstusharu konsolideerumise tõttu on see praeguseks kahanenud 150 liikmele, kuigi käideldava piima kogus pole tähelepanuväärselt muutunud. Ühistul on ka kuus liiget Lätis, millest kolm on kohalikud põllumajandusühistud.

Enne ühistusse vastuvõtmist tuleb uuel liikmel osta hääleõiguslik liikmesuse osak ja sõlmida kohustuslik tarneleping. Seejärel rakendab ühistu liikmele esimeseks 15 aastaks ühikupõhiste kinnipidamiste süsteemi, mille kohaselt kehtivad suuremat kogust toorpiima tarnivatele tootjatele astmelised allahindlused. Nii hääletusõiguse eest makstud tasu kui ka kumulatiivsed ühikupõhised kinnipidamised tagastatakse liikmele ühistust lahkumisel nominaalväärtuses. Omandimudeli poolest on esimene ühistu vertikaalsete investeeringutega proportsionaalne investeerimisühistu (vaata Joonist 1). Ühistus töötab laiendatud traditsiooniline valitsemismudel (Joonis 6).



Joonis 6. Esimese ühistu valitsemismudel

Ühistu kaks peamist otsustusorganit on liikmete üldkoosolek ja nõukogu<sup>7</sup>. Üldkoosolek kohtub ametlikult kaks korda aastas. Liikmeskond jaguneb nelja piirkonda, millest kahes valitakse igäühes kolm nõukogu liiget, ühes piirkonnas valitakse kaks ja viimasel piirkonnas valitakse üks nõukogu liige. Valituks osutumise järel valivad üheksa nõukogu liiget endi seast nõukogu esimehe ja kaks aseesimeest, kes vastutavad vastavalt avalike suhete ja kohalike piirkondadega suhtlemise eest.

Nõukogu liikmed teostavad *ex ante* otsuste kontrolli ja otsuste juhtimist, välja arvatud teatud juhtudel, mis nõuavad üldkoosoleku sekkumist (näiteks oluliste korralduslike muutuste puhul). Otsuste kontrolliõigused jaotatakse nõukogu liikmete seas võrdselt, kuid nõukogu esimehel on patiseisu korral vetoõigus.

<sup>7</sup> Nõukogule (*board of directors*) viidatakse tihti kui järelevalvekomiteele (*supervisory board*). Kuid kuna selle funktsioonid sarnanevad tüüpilise nõukogu omadele, kasutatakse artiklis segaduse vältimiseks ainult terminit nõukogu.

Nõukogu liikmed palkavad tegevjuhi, kes vastutab ühistu igapäevatöö haldamise, avalike ja välissuhete, liikmesuhete ja nõukogu nägemuse saavutamiseks strateegiate väljapakumise eest.

Kogu esimese ühistu tootmistegevus toimub täielikult ühistule kuuluvas tütarettevõttes, aktsiaseltsis, milles on tegevjuhil väike osalus. Ühistu on samuti investeerinud teistesse ettevõtetesse nii Eestis kui ka välismaal.

Esimene ühistu on kõrgema efektiivsuse saavutamise nimel ja vastandlike huvidega liikmete seas pingete vältimiseks koostanud ja rakendanud mitmeid põhikirja ja tegevusprotseduuride muudatusi. Need muutused hõlmavad nii põhimõttelisi pingutusi kui ka tegevuse kallal nokitsemist<sup>8</sup>.

Intervjuul esimese ühistu liidritega ilmnis liikmete erisuguste eelistuste või huvide probleem: peamiselt suurte versus väikeste põllumajandustootmiste küsimus, mille juured ulatuvad kõigi liikmete võrdsesse kohtlemisse, olenemata nende teenindamise hinnast. Nii juhatuse kui ka nõukogu silmis on liikmetega ja nende endi keskis suhtlemine peamine faktor ühistu liikmete eelistuste ebaühtlusega tegelemisel.

## Teine uuritav ühistu

Teine ühistu on ekspordisuunaga mitmeotstarbeline 160 teraviljatootjat ühendav ühistu. Selle asutamisel 2005. aastal oli ühistu esmane missioon turustada oma liikmete toodangut, pakkudes neile samas erinevaid tootmissisendeid ja teenuseid. See missioon püsib tänaseni, kuigi ühistu liidrid vihjavad, et liikmed survestavad neid kiirelt liikuma oma teraviljale kõrgema väärtuse lisamise suunas.

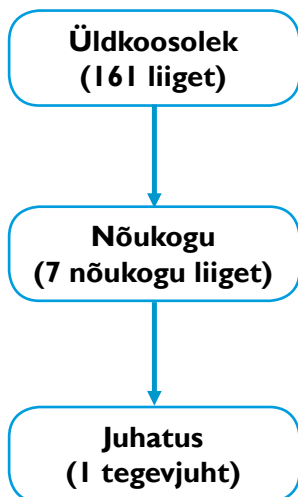
Ühistule kuulub kaks teraviljaterminali, millesse on üksikud liikmed ka investorisuunitlusega ettevõtte vahendusel investeerinud. Ühistu evib veel mittetulundusühingut, mille eesmärk on koolitada ühistu liikmeid ja juhtkonda. Ühistul on samuti vähemusosalus heina kuivatamise ja pressimise tehases. Teise ühistu turuosa koduturul on alates 2009. aastast kõikunud 2,75% ja 11,5% vahel<sup>9</sup>. Selle käive on suurusjärgus 64 miljonit eurot. Ühistu opereerib erinevate ostetud tootmissisendite ja turustatud toodete puule, kuid ühte ainsat valitsemis- ja kapitalipuuli.

Hääleõiguse osak maksab uutele liikmetele 3 000 eurot. Riskikapitali kogutakse jaotamata kasumi vormis ja ühistu teenustelt summade kinnipidamisega. Kui liige lahkub ühistust, tagastatakse talle hääleõiguslik osak nominaalväärtuses ja tema osa jaotatud omakapitalist, aga ka liikme ühistusse investeeritud summa koos sellelt arvestatud kokkulepitud intressiga. Uutele liikmetele pole otsest nõuet omakapitali investeringuks ja ühistu ning selle liige-klientide vahel ei sõlmita kohustuslikku tarnelepingut. Tegevjuhi hinnangul võivad niisugused lepingud lahjendada usaldust ühistu ja selle liikmete vahel.

Omandimudeli mõttes on teine ühistu vertikaalsete investeeringutega traditsiooniline ühistu (vaata Joonist 1). See kasutab laiendatud traditsioonilist ühistu valitsemismudelit (Joonis 7).

<sup>8</sup> Termini (*tinker*) löid Cook ja Burress (2009).

<sup>9</sup> Autorite arvutuste järgi.



Joonis 7. Teise ühistu valitsemismudel

Ühistu kaks peamist otsustusorganit on liikmete üldkoosolek ja nõukogu. Üldkoosolek koguneb ametlikult kord aastas.

Otse terminalidesse investeerinud liikmed saavad ühe hääle 50 tonni teravilja tarnimise eest. Enam kui minimaalse 50 tonni tarnivatele liikmetele määratakse terminali kasutamisel prioriteet ja nendele makstakse toodangu eest kõrgemat hinda kui vähem vilja tarnivatele liikmetele. Lisaks hääletavad ainult need liikmed iga-aastaselt üldkoosolekul, kas liikmete investeeringutelt arvestatud intressid makstakse välja või hoitakse ühistus.

Kui üldkoosolek on nõukogu valinud, valivad seitse nõukogu liiget endi seast nõukogu ametikandjad. Otsuse kontrolliõigused jagunevad nõukogu liikmete vahel võrdselt, kuid esimehel on patiseisu korral vetoõigus. Nõukogu liikmed teenivad nõukogus kolm aastat, kuid neid võib piiramatult uuesti valida. Nõukogu koguneb ligikaudu kümnel korral aastas, kusjuures iga koosolek kestab keskmiselt viis tundi.

Nõukogu liikmed palkavad juhatuse esimehe, kes vastutab ühistu igapäevatöö halduse, avalike ja välis-suhete, liikmesuhete ning nõukogu visiooni saavutamiseks strateegiate väljapakkumise eest. Nõukogu esimees sõnab, et nõukogul on aastate jooksul alati õnnestunud nõukogu seatud hetke-eesmärkide saavutamiseks palgata kõige parem tegevjuht.

Viimastel aastatel on teine ühistu koostanud ja rakendanud paljusid põhimõttelisi ja tegevust vähehaaval muutvaid mehhanisme. See on hõlmanud mitmeid omavahel ühendatud strateegiaid, mis tüüpiliselt väga hästi liikmeid seovad. Sellise poliitika näidete hulka kuuluvad nii-öelda suvepäevad: „Me korraldame igal aastal oma liikmetele suvepäevi, nädalalõppe peredele, eriti meie noortele ja kasvavatele lastele, ... reise välismaale, ... koristuspäevad, ... ja oma liikmetele aastaringsetel seminaridel.“ Üheskoos ühistu õnnetähe all töötades näib see põllumajandustootjaid-kliente mitmel moel jõustavat.

## Arutelu ja lõpetus

Mõlemad uuritavad ühistud moodustati kaitse-eesmärgil, keskendudes peamiselt põllumajandustootjate varade väärtuse kaitsele. Kuid drastilised struktuurimuutused enamikes toidutööstuse ja põllumajanduse harudes viimasel kahel aastakümnel näivad sundivat ühistuid oma rolle ümber mõtestama ja otsima võimalusi oma liige-klientide tootmisüksustele väärtuse lisamiseks.

Põllumajanduslike ühistute ühinemine näib samuti möödapääsmatu, Eestis on lihtsalt liiga palju põllumajandusühistuid, eriti piimanduse ja teraviljasektorites. Ühistuliste organisatsioonide arvukust võib põhjendada põllumajandustootjate vähese kindlustundega ühistulises mudelis ja vähese usaldusega toidu tarneahela osaliste keskis. Mõlemad variandid võib omistada ajaloolistele sõltuvustele, mis ulatuvad nõukogude aega, aga ka märkimisväärsele puudujäägile teadmistes isegi tänapäevaste ühistute põhialuste kohta. Järelikult on põllumajanduse, talupidamise ja talunike olukord esmatähtis, seda isegi ühise tegevuse majandusliku õigustatuse ees, eriti vaevalise ühistegevusliku minevikuga riikides.



*Abiks võib olla kompetentsikeskus, mis võtab enda kanda ühistegevusliku teadmusloome tulemuste arendamise, kogumise ja nende uurimise.*

### Toimetaja tähelepanek: ühistegevuse kompetentsikeskus

Ajaloolise taaga ja tänapäevaste väljakutsete seljatamine korraga on kaelamurdev ülesanne. Ühest küljest nõuab see ühiskondlike hoiakute ja suhtumise muutmist, teisest küljest aga ulatuslikku kogemuste ja teadmiste pagasit ühistegevusest. Mitmed ühistegevusliku mõtteviisiga huvilised võivad seda tajudes lüüa käega ja ajada oma asja edasi.

Kuid varem või hiljem jõuavad põllumajanduse nii kahemõtteliselt huvitavaks tegevad mõjud nendeni. Ühistud on äraproovitud lahendus, mis toimib ühtemoodi kenasti kõigil mandritel (peale Antarktise). Kuidas edendada ühistuid nõnda, et säiliks põllumajandustootjate iseseisvus?

Abiks võib olla kompetentsikeskus, mis võtab enda kanda ühistegevusliku teadmussloome tulemuste arendamise, kogumise ja nende uurimise. Mõttetöö ei jää ju ainult keskuse seinte vahele – see viiakse teadmussirde abil ühistuteni. Nii on põllumajandustootjatel ja neid koondavatel ühistutel vabadus tegeleda sellega, mida nad kõige paremini oskavad.

Miks mitte rajada ühistegevuse kompetentsikeskus Eesti Maaülikooli koosseisus, kus vundamendi kaevis juba ootab?

Cooki elutsükli raamistikule (Cook 2018) on tarvis lisada üks etapp enne ühistu elutsükli algust – me kutsume seda faasi **elutsüklielseks etapiks**. Selles etapis juhtub võib olla vähemalt samavõrd tähtis kui organisatsioonidisaini etapis toimuv. Enamik arenenud põllumajandusega riikide akadeemilisest ühistegevusalasest kirjandusest võtab kaudselt või sõnaselgelt iseenesestmõistetavana mitmeid tingimusi, mille täitmata jätmisel ei saa ühistuid asutada ega need areneda.

Kuid isegi niisugustes riikides paljastab põllumajandusliku ühistegevuse ajalugu, kuidas usalduse üldlevinud ärakasutamine, institutsionaalne skleroos, valitsuse sekkumine ja ülalt-alla poliitika murendab põllumajandustootjate potentsiaali edukatesse ühistutesse koondumiseks. Ühistute moodustamist elutsüklielses etapis soodustavate või pärssivate faktorite uurimine ja nende mõju hindamine ühistu pikaajalisuse potentsiaalile on üks tulevase akadeemilise uurimistöo peasuundi.

Elutsüklielse etapi olulisuse mõistmist ühistu pikaajalisuse optimeerimisel rõhutavad ka uuritavate ühistute arenguteede erinevused. Ühistu üks asutati enne Eesti tulundusühistuseaduse vastuvõtmist 2001. aastal. Miks valisid selle liikmed siis ühistu juriidilise vormi? Intervjuudele tuginedes on üks võimalik seletus, et selle ühistu eestvedajaid mõjutasid suuresti Lääne-Euroopa konsultandid ja tehnilise abi pakkujad, kes tulid Eestisse kohe pärast riigi iseseisvuse taastamist 1991. aastal. Pole juhuslik, et Eesti ühistuseadus koostati väga sarnase Saksa ühistuseaduse eeskujul. Sama selgitus näib kehtivat ka ühistute omandimudelite kohta: mõlemad kasutavad proportsionaalse investeerimisühistu mudelit vertikaalsete investeeringutega, mis on Saksamaal ja Hollandis laialt levinud.

Meie uurimistöo tulemused näitavad, et väikeste muutuste tegemine, n-ö nokitsemine abistab põllumajandusühistuid olulisel määral, et organisatsioonidisaini viia vastavusse liikmete tärkavate ja lakkamatult arenevate vajadustega. Kuid pingeid liikmete seas ei saa hallata pelgalt nokitsemisega, see nõuab radikaalsemaid tegusid – viimasel kolmekümnel aastal uuritud ühistute uuendamise katsed ja ühistuna tegevuse lõpetamise lained näitlikustavadki niisuguseid radikaalseid muutusi (näiteks Cook, Iliopoulos 2016).

Teine seotud ja huvitav avastus käesolevas uurimistöös on see, et nokitsemine ei pruugi aidata isegi väikestes ühistutes – seega pole küsimus ainult ühistu suuruses. Enamgi veel, ajaloost tulenevad mõjud on eriti tähtsad, kuna neid Nõukogude Liidu järgsetes demokraatiates alati ei tuvastata. Pea-

miseks küsimuseks saab see, kas riigi arengust mõjutatud olemasolevad institutsionaalsed reeglid võimaldavad ühistutel omandiõiguse ja valitsemise kallal tegutseda (nokitseda) ja end uuendada, kuna need jõuavad organisatsiooni- ja omandikulusid optimeeriva korralduseni. Siinne uurimistöö toetab hüpoteesi, et ajaloo kulg mõjutab organisatsiooni arengut. Samas vihjab artikkel teistelegi faktoritele, näiteks võib väliskeskkond tärkavate ühistute organisatsioonidisaini vormimisel samavõrd väärtusliku rolli mängida.

Kui uuritavate ühistute organisatsioonidisainid esindavad seda, mis Eesti põllumajandusühistutes toimub, siis näeme väga vähe eksperimenteerimist ebatraditsiooniliste omandiõiguse ja valitsemismudelitega. Seda hoolimata olemasolevast üsnagi paindlikust juriidilisest raamistikust, mis ei pärsi ühistute eksperimenteerimisvõimalusi. Pikad intervjuud ühistute juhtkondadega vihjavad, et organisatsioonidisaini vastu tuntava ükskõiksuse põhjus võib olla üks kolmest faktorist:

- 1) tehnilise pädevuse puudumine kõigi olemasolevate valikuvõimaluste ja selle kohta, mis võivad olla asjakohased kriteeriumid nende seast valimiseks;
- 2) ühistute väiksus ja suhteliselt homogeenne liikmeskond;
- 3) Eesti põllumajandustootjate üldlevinud fookus tooraine turustamisele, milleks pole tarvis kasutada ebatraditsioonilisi omandiõiguse ja/või valitsemismudeleid.


Kõiki kolme võimalust on tutvustatud ka varasemas kirjanduses (näiteks Bijman jt 2012). Kuid nagu liige-klientide eelistused muutuvad üha heterogeensemaks, muutuvad omandikulud, nagu muiduleiva-sööjad, horisondi probleem ja portfelli piirangud juhtimisalasteks küsimusteks. Näiliselt kasvab Eesti põllumajandusühistute liikmete eelistuste heterogeensus olenemata mõnest struktuurset muutusest (näiteks konsolideerimisest), mis toetaks vastupidist. Ilmselt seetõttu peavadki kõik vaadeldavad ühistud **suhtlemist oma liikmetega** üha olulisemaks.

### Toimetaja tähelepanek: mured liikmetega

Ühistu kõige kaalukam ülesanne on oma liikmetega ja liikmete endi keskis usalduslike suhete loomine ja nende säilitamine. Niisugune kohustus on ülimalt mitmetahuline, mistõttu mõjub see sageli heidutavalt. Kuid ühistud pole oma murega üksi – abiks on ühistegevuse pikaajalise teadmussiirde programmi raames ilmunud liikmete kaasamise [teabematerjal](#).

Esimene ühistu on juba loonud liikmesuhete osakonna ja palganud kommunikatsioonieksperte, et aidata neil koostada ja rakendada asine liikmesuhete kava. Teine ühistu kasutab erinevaid liikmete sidumise põhimõtteid ja vahendeid, et hoida oma liikmed ühistule võimalikult lähedal ning et nad mõistaks iga probleemi ja neid puudutavaid teostatavaid lahendusi, mille juhatus üldkoosolekule või nõukogule aruteluks esitab. Need leiud viitavad väga erinevates olukordades ühistute sisulisele sarnasustele (näiteks Hooks jt 2017).

Eelmainitud liikmete hoidmise tüüpilise strateegiaga on seotud **liikmete pühendumus**, mille tähtsust edu põhitegurina rõhutavad kõigi ühistute liidrid. Liikmete pühendumus kahe uuritava ühistu vahel erineb märgatavalt. Mõnele liidriks on vastumeelt probleemi lihtne lahendus siduda liikmeid ühistuga



lepinguliste kohustuste jõul, nende hinnangul võivad selle kulud olla suuremad kui oodatud kasu, kuna see võib kahjustada usaldust. Teisest küljest seab suletud liikmesuse poliitika väga väikestele ühistutele oma kitsendused juriidiliste piirangute ja turureeglite mõttes.

Kokkuvõttes annab meie uurimistöö ülevaate Eesti põllumajandusühistute organisatsioonidest. Meie avastused vihjavad ühistute olulisusele Eestis, kuid minna on veel pikk tee enne, kui need pakuvad liikmetele kõiki eeliseid, mida võimaldavad oma liikmetele ühistud teistes arenenud põllumajandusega riikides. Siinne uurimistöö toob välja, et ühistegevuslike küsimuste puhul vajavad ühistud tehnilist abi. Kuid niisugusel abil oleks palju laiem mõju ja edupotentsiaal, kui see kombineeritakse alt-üles, jõustavate initsiatiividega, mis õpetavad talunikke ise tegutsema, mitte ootama pakutavaid lahendusi.

## Viidatud kirjandus

**Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K. J., Gijssels, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., Hendrikse G. W. J., Kühl, R., Ollila, P., Pyykkönen, P., Sangen, G.** (2012). Support for Farmers' Cooperatives; Final Report. European Commission. [https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/external-studies/2012/support-farmers-coop/fulltext\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/external-studies/2012/support-farmers-coop/fulltext_en.pdf).

**Chaddad, F. R., Cook, M. L.** (2004). Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology. – *Applied Economic Perspectives and Policy*. Vol. 26, No. 3, pp. 348–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9353.2004.00184.x>.

**Chaddad, F. R., Iliopoulos, C.** (2013). Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives. – *Agribusiness*. Vol. 29, No. 1, pp. 3–22. <https://doi.org/10.1002/agr.21328>.

**Cook, M.** (2018). A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity. – *Sustainability*. Vol. 10, No. 5, 1586. <https://doi.org/10.3390/su10051586>.

**Cook, M. L., Burrell, M. J.** (2009). A Cooperative Life Cycle Framework. Columbia: University of Missouri. [https://www.researchgate.net/publication/228545021\\_A\\_Cooperative\\_Life\\_Cycle\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/228545021_A_Cooperative_Life_Cycle_Framework).

**Cook, M. L., Iliopoulos, C.** (1998). Solutions to Property Rights Constraints in Producer-Owned and Controlled Organizations: Prerequisite for Agri-Chain Leadership? – *Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agri Business and Food Industry*. /Eds. G.W. Ziggers, J. H. Trienekens, P. J. P. Zuurbier. Wageningen: Wageningen Agricultural University. pp. 541–553.

**Cook, M. L., Chaddad, F. R.** (2004). Redesigning Cooperative Boundaries: The Emergence of New Models. – *American Journal of Agricultural Economics*. Vol. 86, No. 5, pp. 1249–1253. <https://doi.org/10.1111/j.0002-9092.2004.00673.x>.

**Cook, M. L., Iliopoulos, C.** (2016). Generic solutions to coordination and organizational costs: informing cooperative longevity. – *Journal on Chain and Network Science*. Vol. 16, No. 1, pp. 19–27. <https://doi.org/10.3920/JCNS2016.x001>.

**Hagedorn, K.** (2014). Post-socialist farmers' cooperatives in central and eastern Europe. – *Annals of Public and Cooperative Economics*. Vol. 85, No. 4, pp. 555–577. <https://doi.org/10.1111/apce.12051>.

**Hansmann, H.** (1996). *The Ownership of Enterprise*. Harvard: Belknap Press. 384 p.

**Hooks, T., McCarthy, O., Power, C., Macken-Walsh, Á.** (2017). A co-operative business approach in a values-based supply chain: A case study of a beef co-operative. – *Journal of Co-Operative Organization and Management*. Vol. 5, No. 2, pp. 65–72. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2017.10.001>.



**Iliopoulos, C.** (2013). Public Policy Support for Agricultural Cooperatives: An Organizational Economics Approach. – *Annals of Public and Cooperative Economics*. Vol. 84, No. 3, pp. 241–252. <https://doi.org/10.1111/apce.12012>.

**Iliopoulos, C., Valentinov, V.** (2018). Cooperative Longevity: Why Are So Many Cooperatives So Successful? – *Sustainability*. Vol. 10, No. 10, 3449. <https://doi.org/10.3390/su10103449>.

**Leetsar, J., Krusealle, J., Laaneväli, K., Saaliste, M., Värnik, R.** (2013). Ühistegevus Eesti Põllumajandussektoris. Tallinn: Põllumajandusministeerium. 92 lk. <https://www.digar.ee/arhiiv/et/raamatud/16795>.

**Milgrom, P., Roberts, J.** (1992). *Economics, Organization, and Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 621 p.

**Mötte, M., Lillemets, J., Värnik, R.** (2019). A systematic approach to exploring the role of primary sector in the development of Estonian Bioeconomy. – *Agronomy Research*, Vol. 17, No. 1, pp. 220–233. <https://doi.org/10.15159/AR.19.068>.

**Sexton, R. J., Iskow, J.** (1993). The Competitive Role of Cooperatives in Market-Oriented Economies: A Policy Analysis. – *Agricultural Cooperatives in Transition*. /Eds. C. Csaki, Y. Kislev. Boulder: Westview Press. pp. 55–83.

**Valentinov, V.** (2007). Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective. – *Journal of Institutional Economics*. Vol. 3, No. 1, pp. 55–69. <https://doi.org/10.1017/S1744137406000555>.

#### Toimetaja tähelepanek: mittetulundusühingute asjakohasus

Tähelepanelik lugeja märkab, et siinse käsiraamatu on koostanud mittetulundusühingu töötaja peamiselt teiste mittetulundusühingute jaoks. Miks lisada niisugune kirjatöö ühistegevuse nüansse tutvustavale käsiraamatule? Otsustamisel said määravaks kaks olulisemat põhjust.

Esiteks on mittetulundusühingud ja ühistud olemuslikult sarnased, kuigi ühistud on kahtlemata majandusüksused. Mõlemad organisatsioonid teenivad klientidele kasu ja ei pretendeeri samas kasumile. Muidugi pole mittetulundusühingud erinevalt ühistutest otseselt äriüksused, kuid nii ühes kui ka teises organisatsioonis üritatakse rahuldada sageli lahknevate vajadustega klientide huve.

Tuleb rõhutada eelneva lause tähtsust – nii mittetulundusühingutes kui ka ühistutes tuleb edu jaoks leida ühisosa nende liikmete ja klientide, töötajate ning juhtkonna vahel. Seepärast sobib mittetulundusühingute metoodikat rakendada ühistutelegi.

**Siinne käsiraamat aitab koostada organisatsioonile sisekommunikatsioonistrateegia.** Selle ülesanne on aidata organisatsioonil tõsta tootlikkust ja efektiivsust, kuna määratleb ühingu liitvaid sisekommunikatsiooniprotsesse. Siinne vahend on kasulik kõigile organisatsioonidele, mis soovivad parandada oma sisekommunikatsiooni ning töötajate, juhtkonna ja vabatahtlike sidusust. Lisaks jagatakse mõned näpunäited, mis annavad mõtteainet ka juba edukalt toimiva sisekommunikatsiooniga organisatsioonidele.

Kodanikuühiskonna organisatsioonid keskenduvad kindlatele muredele, olukorra parandamisele ja maailma ähvardavate väljakutsete lahendamisele. Organisatsioonid keskenduvad sageli oma põhitegevusele nii pinevalt, et nende eneste sees toimuvast vaadatakse mööda. Samal ajal kui kõik keskenduvad oma tööülesannete ja organisatsiooni eesmärkide täitmisele, jääb kolleegidega suhtlemine ja nendega info jagamine tagaplaanile.

Kommunikatsioonistrateegiates ei pöörata sisekommunikatsioonile palju tähelepanu, kuid see on ülioluline. Sisekommunikatsioon on otseselt seotud organisatsiooni osalistega – töötajate, juhtkonna ja vabatahtlikega – tänu kellele organisatsioon töötab. Konkreetsete sisekommunikatsiooniprotsesside väljatöötamine ja nende korrapärane hindamine on samavõrd tähtis kui näiteks oma auto regulaarne hooldamine. Kui auto arvukad komponendid omavahel kokku ei sobi, ei jõua juht oma sihtkohta kiiresti või üldse. Samamoodi ei saavuta organisatsioon oma eesmärke ülemäära kiiresti või ealeski, kui selle moodustavad inimesed ei tööta koos hästi. **Sisekommunikatsioonistrateegia on sidusa, oma sihtide ja eesmärkide saavutamiseks võimelise organisatsiooni alus.**

Sisekommunikatsioonistrateegia peaks tulenema ja juhinduma organisatsiooni üldisest strateegilisest plaanist, sest strateegiline sisekommunikatsioon on vaid üks samm organisatsiooni sihtide efektiivsema täitmise teel. Sisekommunikatsiooni parandamine nõuab hoolikat mõtlemist, loomingulisust ja üksikasjalikku kavandamist. Muidugi kuuluvad sellesse protsessi ka järelevalve ja hindamine. Kuigi siinne kä-

siraamat ei lahenda kõiki sisekommunikatsiooni murekohti, on see asine pidepunkt vastavasisulisteks aruteludeks.

## Sissejuhatus

### Mis on sisekommunikatsioon?

Sisekommunikatsioon ei viita ainult mõnele üksikule organisatsiooni ametlikule teavituskanalile, näiteks siseuudiskirjadele, teadetetahvlitele ega koosolekutele. See pole ülevalt alla käiv protsess, pigem kujutab sisekommunikatsioon organisatsioonis enesest pea lakkamatuid vastastikuseid mõtestatud kokkupuuteid. Seega hõlmab sisekommunikatsioon nii avalikke vorme, nagu koosolekud, memod ja muu sarnane, ning vabamaid suhtlemisvorme, nagu kuulujutud, viisakusavaldused ja kehakeel.

### Kui oluline on sisekommunikatsioon?

Sisekommunikatsioon on tähtis igale organisatsioonile, kuna see on **organisatsioonikultuuri nurgakivi**. Organisatsioonikultuur on organisatsiooni atmosfäär, mis kujuneb selle väärtuste, missiooni ja tööprotsesside mõjul. Kui kõik organisatsiooni osalised jagavad samu väärtusi, mõistavad tööeeskirju ja protseduure samamoodi ja keskenduvad samale ülesandele, võimaldab selline organisatsioonikultuur ressursse hoopis tõhusamalt kasutada kui kultuur, mille tõlgendus on hägusam.

Sisekommunikatsioon ja selle mõjud organisatsioonikultuurile on valitsusvälistes organisatsioonides samavõrd määrava tähtsusega või isegi tähtsamad kui äriettevõtetes. Kui organisatsioonil on mõne selle liikme silmis selge inimväärikusel ja -õigustel tuginev ülesanne, ei pruugi olukord teistele organisatsiooni liikmetele niivõrd sõnaselge olla ja nad võivad selle missiooni ja väärtuseid omamoodi tõlgendada. Erinevad osapooled ei pruugi teineteisele vastu töötada, kuid ühtlasi ei tööta need üheskoos nii hästi kui võiks. Efektiivne sisekommunikatsioon tagab selle, et kõik organisatsiooni liikmed töötavad ühise eesmärgi nimel ja toetavad selleks teineteist.

### Missugused on tõhusa sisekommunikatsiooni eelised?

Kui organisatsioon suhtleb kõigi sisemiste huvigruppidega efektiivselt, olgu need töötajad, juhtkond või vabatahtlikud, areneb selles sidus kultuur, milles on kõigi osaliste silmis samad sihid ja eesmärgid. Sidusa kultuuriga keskkonnas töötades tegutsevad erinevad huvigrupid üheskoos paremini ja teevad koostööd.

#### **Efektive sisekommunikatsiooni täpsemad eelised on muu seas järgmised:**

- Töötajad suudavad otsuseid enam iseseisvalt langetada, kuna neil on organisatsiooni sihtidega kooskõlaliste valikute tegemiseks vajalikud oskused ja teadmised.
- Personal tajub organisatsiooni sihte, missiooni ja protseduure paremini, millest tulenevalt võib oma töö tähtsuse tunnetamine tuua pingutuse ja tootlikkuse kasvu.
- Erinevate projektide meeskonnad ja osakonnad jagavad enam infot ja ressursse, mis tähendab väheneb töö dubleerimine ja suureneb kogu organisatsiooni mõju.

- Väheneb igapäevaste konfliktide arv, kuna enamikku konflikte põhjustavad ideede lahknemised selle kohta, mis on organisatsiooni jaoks oluline.

Ehkki hea sisekommunikatsioon ei pruugi sütitada iga loetletud voorust kõigile organisatsioonidele, on see tohutuks abiks sellise organisatsioonikultuuri loomisel, milles kõik organisatsiooni liikmed töötavad jõudsalt ühise eesmärgi nimel.

### **Missugused on hea sisekommunikatsiooni olulisemad põhimõtted?**

Erinevalt väliskommunikatsioonist ei koosta organisatsioonid sageli sisekommunikatsiooni strateegilisi plaane. Teisisõnu on sisekommunikatsioon tavaliselt juhuslikku laadi või puudulik ning isegi kui seda kavandatakse, siis kiputakse seda tegema ainult vastusena mingile kindlale sündmusele (näiteks koondamisele). Kuid efektiivset sisekommunikatsiooni planeeritakse nõnda, et sellega ei lahendata pelgalt ühte ainsat muret, vaid see tugevdab organisatsiooni pikaajalist heaolu.

Strateegilise sisekommunikatsioonikava koostamisel tuleks silmas pidada järgnevaid põhimõtteid:

- keskenduda pikale perioodile;
- tuvastada organisatsiooni selged väärtused;
- määratleda sisekommunikatsioonistrateegia üksikasjalikud sihid;
- kasutada kõikehõlmavaid ja püsivaid meetodeid;
- olla sõnumites järjekindel.

Käsiraamatu ülejäänud osad juhivad lugeja samm-sammult läbi strateegilise sisekommunikatsiooniplaani loomise protsessi, mis põhinebki just nendel viiel põhimõtetel.

## **Protsess**

### **Organisatsiooni lähem uurimine**

Sisekommunikatsiooniplaani koostamise esimene samm on täpisealt sama, mis väliskommunikatsiooniplaanilgi. Alustuseks tuleb pöörata tähelepanelik pilk omaenda organisatsiooni sisemusse. Enne sisekommunikatsiooniplaani väljatöötamist tuleks leida järgnevatele küsimustele vastused.

### **Mis on organisatsiooni missioon ja sihid?**

Need peaks olema üksikasjalikud ja selgelt määratletud. Kui organisatsioonil pole missiooni ega eesmärke, tuleks enne koostada strateegiline plaan.

### **Missugune on organisatsiooni struktuur?**

Siinkohal tuleks vaadelda eelkõige organisatsiooni struktureeritust. Mõned mõttekohad:

- Mitu inimest kuulub juhatusse? Kui suur on nende arv võrreldes kogu töötajaskonnaga?
- Missugused on töötajad? Kas enamik neist töötab täiskohaga, poole kohaga või vabatahtlikuna?
- Kes kuuluvad nõukokku? Missugune on nende suhe organisatsiooniga ja millised on nende volitused?
- Kus töötajad töötavad? Peakontoris? Kodus? Kohapeal? Kohalikes esindustes üle riigi või üle maailma?

### **Kellest koosneb organisatsioon?**

Küsimusele vastamiseks ei pöörata tähelepanu organisatsiooni struktuurile (ametikohtadele), vaid selle koosseisule (inimestele). Tuleks välja selgitada organisatsiooni liikmete vanus, sugu ja kultuuriline taust.

### **Mis iseloomustab organisatsiooni organisatsioonikultuuri ja sisekommunikatsiooni?**

Organisatsioonikultuuri iseloomustamine võib olla raske ülesanne, kuna selle juures ei saa otseselt mil-  
leegi näpuga osutada. Ülesande lihtsustamiseks tasub esmalt uurida sisekommunikatsiooni hetkeseisu.

Selleks on abiks mõned küsimused:

- Kui hästi tunnevad töötajad organisatsiooni missiooni ja sihte?
- Kuidas organisatsioonis otsuseid langetatakse? Kas töötajad suudavad edukaks töötamiseks otsu-  
seid teha?
- Kuidas jagatakse informatsiooni töötajate keskis? Mis on peamine suhtlusvorm?
- Kui ametlik on sisekommunikatsioon? Kas töötajad lävivad ka sotsiaalselt?

### **Missuguseid kommunikatsioonivahendeid organisatsioonis kasutatakse?**

On tähtis selgitada välja, missuguseid vahendeid personal ja juhtkond hetkel nii isekeskis kui ka vastas-  
tikku suhtlemiseks kasutavad. Nõnda leitakse võimalikud meetodid, mida praegu pole, või need, mida  
mingil põhjusel väga ei kasutata, kuid millel on potentsiaali teatud vajaduse rahuldamiseks.

### **Missugused on sisekommunikatsiooni vajadused?**

Viimaks on tarvis tuvastada kohad, mida tuleb sisekommunikatsioonis parandada. Need erinevad orga-  
nisatsioonides suurel määral. Näiteks ei pruugita ühes organisatsioonis teavitada töötajaid järjepidevalt  
nõukogu otsustest, samas kui teises ei informeerita nõukogu projektide tulemustest. Tõenäoliselt avas-  
tatakse nii mõnigi valdkond, milles on vaja sisekommunikatsiooni parandada, millest osad on tähtsamad  
kui teised. Need vajadused ja nende erinevad tähtsusastmed annavad otsest ainet sisekommunikatsioo-  
nistrateegia koostamiseks.

### **Kuidas nendele küsimustele vastata?**

Organisatsiooni uurides on mõned vastused nendele küsimustele ilmsemad, samas kui teised võivad  
olla hoopis varjatunud. Olenevalt organisatsiooni suurusest ja selle organisatsioonikultuurist võib  
vajaliku info kogumiseks kasutada mitut taktikat. Kui organisatsioon on väike ja selle kultuur võimaldab

avalikku ja ausat arutelu, siis tuleks kaaluda nende küsimuste esitamist kõigi töötajate koosolekul. Kuid suurema organisatsiooni puhul või kui personal ei tunne end nende küsimuste arutamisel suuremates gruppides piisavalt mugavalt, väärib kaalumist fookusgrupi intervjuude või personalile üldise küsitluse korraldamine.

## Strateegia koostamine

Olles tuttav organisatsiooni iseärasustega, võib strateegia väljatöötamine alata. Eelmises osas kogutud info moodustab küllaldase tagapõhja, et sellele tuginedes erinevate strateegia osade kohta teadlikke otsuseid langetada. Järgnevalt loetletakse selle protsessi vajalikud sammud. Muidugi tuleb tähele panna veel seda, et kuigi neid kirjeldatakse sammudena, peaks iga samm moodustama ühe strateegia osa.

### 1. Määratle siht

Siinkohal tuleks välja selgitada, mis on sisekommunikatsioonistrateegia üleüldine eesmärk. See peaks vastama küsimusele: „Milline peaks olema organisatsioon tulevikus?“

**Sihi näide:** kindlustada üksikisikute ja osakonnajuhatajate ligipääs kogu organisatsiooni infole, mida nad teadlike otsuste langetamiseks ja tulemuste maksimeerimiseks vajavad.

### 2. Sea eesmärgid

Eesmärgid erinevad sihtidest selle poolest, et need on üksikasjalikumad ja mõõdetavad ning peaks soosima sihi saavutamist. Eesmärkide valimisel tuleb kindlasti pöörata piisavalt tähelepanu juba varasemalt leitud puudujääkidele sisekommunikatsioonis.

**Eesmärgi näide:** kindlustada, et kogu töötajaskond on teadlik organisatsiooni visioonist, missioonist ja väärtustest ning selle organisatsioonilistest põhisuundumustest.

### 3. Tuvasta võtmesõnumid

Kuigi miljonid igal aastal organisatsiooni ametliku ja mitteametliku sisekommunikatsiooni käigus vahetatavad mõtted ei kanna samu sõnumeid, peaks sisekommunikatsiooni protsessi parandamise teel püüdlema väheste võtmesõnumite edastamise poole. Need ei pea olema keerulised, sõnum võib olla ka midagi nii lihtsat, nagu „on tähtis, et töötajaskond teab, kuidas organisatsioon edasi liigub“. Samamoodi ei pea sõnum igas infovahetuses sõnaselgelt peegelduma, pigem peaks kontekst, meedium, sagedus ja muud aspektid sellele sõnumile viitama.

**Näide:** võtmesõnum võiks olla: „töötajate sisend on tähtis ja seda väärtustatakse nii juhatuse otsustes kui organisatsiooni suuna valimises“. Seda ei pea igas töötajatele suunatud teadaandes otseselt kordama, kuid teade peaks julgustama töötajaid oma kommentaare ja muresid vastu saatma.

#### 4. Määratle sihtgrupp

Toetudes lähema uurimise käigus organisatsiooni kohta tuvastatud infole peaks nüüdseks kujunema üsnagi selge ettekujutus, milline on organisatsiooni sisemine auditoorium. Sihtgrupist selge nägemuse omamine on eriti tähtis järgmiseks osaks. Kas auditooriumisse kuuluvad palgalised töötajad või vabatahtlikud, kas nad töötavad peakontoris või üle kogu maailma, kas nad pääsevad regulaarselt internetile või e-postile ligi ja teisedki tegurid – vastused nendele küsimustele mõjutavad oluliselt võimalikke suhtlemistaktikaid.

#### 5. Vali tööriistad ja taktikad

Siinkohal selgitatakse välja, kuidas oma auditooriumiga suhelda. Järgnevad read iseloomustavad võimalike vahendeid ja taktikaid, mille kasutamist kaaluda. Ehkki on veel mitu aspekti, mida tuleb kasutatavate meetodite ja taktikate valimisel meeles pidada. Esiteks, tööriist on suhtlusmeedium, vahend mida kasutatakse sihtgrupini jõudmiseks, samas kui taktika on viis, kuidas seda tööriista kasutada.

**Näide:** e-post on tööriist, samal ajal kui juhtkonna koosoleku protokollide e-posti teel saatmine on taktika.

Mõistlik oleks koostada kõigi vahendite nimekiri, mida kindlate sihtgruppidega suhtlemiseks kasutada. Sinna peaksid kuuluma näiteks e-post, uudiskirjad, telefon, tigupost ja palju muud. Nimekirja koostamisel on tähtis olla loov ja üritada loetleda nii palju erinevaid tööriistu kui võimalik. See lubab valida iga sihtgrupiga suhtlemiseks parima taktika. Võimalike vahendite reastamisel on auditoorium põhitegur, mistõttu peaks võrdlema mitme allika andmeid veendumaks, et nimekiri sobib sihtgrupi iseärasustega.

**Näide:** e-post ei sobi nendele organisatsioonidele, mille töötajatel või vabatahtlikel pole praktiliselt üldse või kellel on ebaregulaarne ligipääs internetile. Samas ei tööta näost näkku koosolekud ilmselgelt organisatsioonis, kus töötajaskond ei ole koondunud peakorterisse.

Tuvastatavad taktikad olgu väga spetsiifilised tegevused. Teiste sõnadega pole taktika üldine väide selle kohta, mille peab ära tegema, pigem on see kindel tegevus, mille keegi peab mingisuguse selge eesmärgi saavutamiseks sooritama.

**Näide:** „nõukogu otsuste jagamine töötajatega“ **pole** taktika – „anna igakuistel töötajate koosolekutel ülevaade nõukogu otsustest“ seevastu on taktika.

Taktika valimisel pole tähtis ainult auditooriumiga arvestada, oluline on veel eesmärkidele keskenduda. Potentsiaalsete taktikate leidmiseks on üks hea võimalus võtta eesmärgid ühekaupa ette ja otsida ajurünnaku teel võimalikult palju erinevaid viise, kuidas olemasolevaid tööriistu eesmärgi saavutamiseks kasutada. Kui sellega on ühel pool, võib rakendamiseks valida mitu parimat võimalikest taktikatest. Muidugi on tähtis veenduda, et taktikad on realistlikud – ära vali ühte või mitut taktikat, mille täitmiseks

pole organisatsioonil lihtsalt ressursse, olgu nendeks töötajate aeg või raha. Sageli on parem rakendada ühte või kahte väga lihtsat taktikat selle asemel, et valida üks grandioosne taktika või palju tillukesi, mille täitmisega organisatsioon lihtsalt ei saa hakkama.

**Näide:** Eesmärgi täitmise võib tagada, kui koostada ja tigupostiga saata kord kvartalis ilmuv kahe-teistkümnелеheküljeline trükitud uudiskiri, mis sisaldab kõiki töötajate rotatsiooni, käimasolevate projektide ja organisatsiooni strateegilise suuna detaile. Siiski, kui organisatsioonil jätkub ressursse niisuguse uudiskirja trükkimiseks vaid kord aastas, on ilmselt efektiivsem saata olulisema infoga põgusad kirjad üle kuu.

## 6. Tööta välja rakendusplaan

Nüüd sukeldutakse üksikasjadesse – kes mida ja millal teeb. Igale valitud taktikale tuleks leida inimesed, kelle ülesandeks saab selle täitmine, ja panna paika taktika täitmiseks ajaraamistik (või lisada see ajakavva, kui tegemist on korduva ülesandega). Veel maksab märgata seda, et mitte kõigi taktikate täitmiseks ei piisa vaid kommunikatsiooni- ja personaliosakonna (kui organisatsioon on küllalt suur, et sellel on niisugused struktuuriüksused) või ainult ühe isiku ponnistustest. Tihti viivad erinevaid taktikaid ellu erinevad inimesed, kusjuures osade täitmise eest vastutab juhatus ja teiste eest kindlad töötajad. Sellisel juhul on taas ülioluline tagada, et nii taktikad kui ka nende elluviimine valitakse organisatsiooni töötajate ja juhatuse konsultatsioonide teel.

## 7. Anna strateegiale viimane lihv


Kui need kuus sammu on täidetud ja on koostatud täielik sisekommunikatsioonistrateegia, tuleb teiselt organisatsiooni liikmetelt tagasisidet küsida ja strateegiale viimased mugandused teha. Olenevalt organisatsiooni suurusest ja struktuurist võib selleks strateegiat kommenteerimiseks töötajate seas levitada või seda vaid mõne võtmeisikuga arutada. Mõlemal juhul peab protsess olema kontrolli all ja paigas olgu kindlad tähtajad, milleks tagasisidet oodatakse. Ühtlasi ei tasu kõiki kommentaare automaatselt strateegiasse lisada, kui need ei arvesta arvukate ülal uuritud probleemidega. Etem oleks kõigi kommentaaridega arvestada ja kohandada strateegiat nõnda, et see lahendab esile kerkinud mured ja säilib realistlik rakendusplaan. Kui protsess on lõpetatud ja on olemas vajalik nõusolek, saab alustada plaani elluviimisega.

## Jälgi, hinda ja uuenda

Sisekommunikatsioonistrateegia võib ju olla koostatud ja ellu viidud, kuid see ei tähenda seda, et töö on valmis ja strateegia võib sahtlipõhja heita. Sarnaselt igasuguste organisatsiooni või kommunikatsiooni-strateegiatega tuleb sisekommunikatsioonistrateegia täitmist pidevalt hinnata ja seda uuendada.

Esiteks tuleb jälgida strateegia rakendamist. Eelkõige tuleb kindlustada taktikate õigeaegne ja plaaniko-hane elluviimine ning vajadusel selleks vajalikke kohandusi teha. Teiseks tuleb pidevalt hinnata, kas tak-





tidak aitavad ka tegelikult oma eesmäärke ja üldist sihti saavutada. Seda ei pea tegema formaalselt, piisab üldistest tähelepanekutest ja vabavormilistest vestlustest, kuid võib veel kasutada ametlikke meetodeid, nagu töötajate küsitlused ja arutelugrupid. Igatahes tuleks kasutusele võtta iga-aastane hindamisprotsess, et jälgida sihi poole liikumise progressi.

**Näide:** kui enne strateegia täitmist viiakse personali seas läbi küsitlus, siis peaks kaaluma sarnase küsitluse korraldamist aasta hiljem – see näitab, kas mingi valdkond on paranenud. Võib ilmned, et mõni peamine murekoht on tohutult paranenud, kuid mõni seni positiivne valdkond on nüüd märkimisväärselt problemaatiline.

Hindamisprotsessile järgneb uuendamisetapp. Kui strateegias leitakse probleeme, tuleb seda nende lahendamiseks uuendada. See võib tähendada rakendatavate taktikate kohandamist või uute eesmärkide väljatöötamist. Kuigi muudatusi võib teha aastaringselt, tuleks ametlik ülevaatamise protsess lõpetada iga aasta lõpuks, et strateegia areneks organisatsiooni hetkevajaduste rahuldamiseks ning selle aja- ja asjakohasus ei kannataks.



Iga tööriista juures reastatakse selle eelised ja puudused ning lisatakse omajagu taktikaid, mida saab koos selle vahendiga rakendada.

## Tööriistad ja taktikad

Nii nagu enne mainitud, on tööriist suhtlusmeedium, vahend oma auditooriumini jõudmiseks, samas kui taktika on selle kasutamiseviis. Järgneb mahukas, kuigi kaugelt mitte täielik nimekiri vahenditest ja taktikatest, mida organisatsioonis sisekommunikatsiooniks kasutada. Iga tööriista juures reastatakse selle eelised ja puudused ning lisatakse omajagu taktikaid, mida saab koos selle vahendiga rakendada.

### Isiklik suhtlus

#### *Eelised*

Isikliku suhtluse eelis on see, et suhtlemine on otsene ja võimaldab kahepoolset infovahetust. Näost näkku kohtumised sobivad eriti hästi enam peenetundelisust nõudvate delikaatsete küsimuste arutamiseks, kuna nii kehakeel kui teised sotsiaalsed kumbed on vabalt nähtaval. Isiklik suhtlus on täiuslik vahend tähtsate küsimuste arutamiseks ja kuulajaskonnalt nende kohta tagasiside saamiseks. Lisaks sellele võib isiklik suhtlus olla vähem ametlik ja hõlmata teistest vormidest rohkem sotsiaalseid aspekte.

#### *Puudused*

Isikliku suhtluse peamine puudus on see, et kogu auditoorium peab füüsiliselt ühes kohas olema. Puudus on ka see, et tegemist võib olla äärmiselt ajamahuka suhtlusvormiga. Töötajad ei pruugi suhtlemises

ausad olla, kuna neid ei kaitse anonüümsus ning nad võivad end ohustatuna tunda, mistõttu üritavad vältida häbisse jäämist. Kontoripoliitika võib samuti isiklikus suhtluses tähtsat osa mängida ja seeläbi seda meediumi kasutavate taktikate kasutamist raskendada.

## **Tööriistad ja taktikad**

### *Kõigi töötajate koosolekud*

Kui organisatsioon pole ülemäära suur, võib kogu personali koosolek olla täiuslik viis töötajatele olulisema info edastamiseks. Neid koosolekuid saab kasutada erinevate projektide meeskondade ja osakondade teavitamiseks uuendustest, uute töötajate tervitamiseks ja lahkuvate töötajatega hüvastijätuks, töötajale strateegilisest plaanist ülevaate andmiseks ning juhtkonna ja nõukogu otsuste jagamiseks. Lisaks sellele sobivad töötajate koosolekud ideaalselt nendelt tagasiside küsimiseks ja tähtsate asjade arutamiseks. Lõpetuseks võivad töötajate koosoleku kavva kuuluda veel meeskonnatöö edendamise tegevused ja teised koolitusharjutused, mis parandavad organisatsiooni funktsioneerimist.

### *Isiklikud kohtumised*

Isiklikud kohtumised on hea tööriist olukordades, kus on tarvis käsitleda delikaatseid küsimusi, näiteks neid, mis puudutavad töökohta, kehva tulemuslikkust, koolitusvajadust või teisi käitumuslikke muresid, millega on sageli kõige parem tegeleda individuaalselt.

### *Tunnustusprogrammid*

Töötajate panuse ja saavutuste tunnustamine on töökoha kõrge moraali kinnistamise võtmelement. Kõrge moraaliga käib kaasas pühendunud personal, mis on oma töös tootlikum ja tõhusam. Tunnustusprogrammi väljatöötamisel tuleb esiteks kaaluda seda, mida üldse premeerida: teenistusaja pikkust, edu projektiga, innovaatilisi ideid jne. Ühtlasi tuleb otsustada, kas jagada autasusid iga kuu või kord aastas. Lisaks vajab kaalumist see, kas jagatakse auhindu või lihtsalt tunnustusi koos seljalepatsutusega. Hästi läbimõeldud tunnustusprogramm aitab töötajatel end märksa väärtuslikumana tunda.

### *Sotsiaalsed sündmused*

Sotsiaalsetel sündmustel võib organisatsioonikultuurile olla samavõrd tähelepanuväärne mõju kui igal ametlikul koosolekul. Sageli loovad need üritused meeskonnavaimu, tõstavad moraali ja süvendavad sidet töötajate ja organisatsiooni vahel. Mõned vaagimist väärt variandid on:

- sünnipäevade tähistamine: igapäevale antakse pärastlõunal pooletunnine paus ja nauditakse kooki;
- ühislõunad: iga töötaja toob lõunajal jagamiseks erineva roa, mis võib samas olla hea võimalus töötaja kultuuritausta tundmaõppimiseks pakutavate roogade kaudu;
- reede pärastlõunased sotsiaalsed koosviibimised: töötajad kutsutakse reedese päeva lõpus kohaliku kohvikusse või restorani jooke ja snäkke maitsma.

## Kirjalik suhtlus

### *Eelised*

Kirjaliku kommunikatsiooni peamine eelis seisneb asjaolus, et selle abil on lihtne vahendada suurt infokogust, millele auditoorium pääseb ligi nende sobival ajal. Kirjutised on pikaajalised, mistõttu saavad inimesed neid kasutada, millal tahes nad kontoris on. Neid võib postitada ka strateegilistesse kohtadesse, et tõmmata suuremat tähelepanu. Lõpetuseks on kirjalikul kommunikatsioonil üleilmne haare, tigu-postiga jõuab see ka sinna, kus pole internetile ja e-postile ligipääsu. Samas on kirjalikul suhtlusel oluline roll juriidiliste nõuete täitmise ning teiste ülesannete, näiteks lepingute, arvete ja aruannete juures.

### *Puudused*

Kirjalikul kommunikatsioonil on mitmeid puudusi. Alustuseks võib suuremahuline trükkimine ja siis trükitu levitamine olla takistavalt kallis. Teiseks on sihtgrupil alati võimalus see niipea, kui nende huvi kaob, prügikasti visata, kui neil üleüldse tekib huvi seda uurida. Lisaks on trükiste ettevalmistamine pikk ja ajamahukas protsess, mis võimaldab ainult ühesuunalist infovahetust. Lõpetuseks on kirjalik kommunikatsioon kaalukam kui vaba kommunikatsioon – sellel võivad olla õiguslikud tagajärjed ning see võib tekitada probleeme privaatsusega.

## Tööriistad ja taktikad

### *Siseuudiskiri*

Siseuudiskiri erineb organisatsiooni tavalisest uudiskirjast selle poolest, et see sisaldab otseselt vaid organisatsiooni töötajaskonnaga seotud teavet. Seega on siseuudiskiri laitmatu viis sellise info jagamiseks nagu uued töötajad, poliitikate ja protseduuride muudatused, projektide uudised ja organisatsioonilised suundumused. Lisaks võiks selle ülesehitusse kuuluda tegevjuhi kolumn, milles saaks tunnustada töötajate panust. Uudiskirja loomisel tuleb kaaluda järgnevaid küsimusi:

- Missugust infot see sisaldab?
- Kes vastutab sisu kirjutamise eest?
- Kuidas seda levitatakse? (Kas selle koopiad jäetakse puhkeruumi, saadetakse postiga või jagatakse mingil muul moel – uudiskirja võib välja anda ka elektrooniliselt.)
- Kui tihti seda avaldatakse?
- Kes vastutab sisu heakskiitmise eest?
- Ja palju muud...

### *Töötaja käsiraamat*

Töötaja käsiraamatut tuleks kasutada ressursina, mille poole töötajad pöörduvad juhul, kui neil on küsimus organisatsiooni poliitika ja protseduuride kohta. Kuigi see pole parim koht regulaarselt muutuvale infole, on tegemist siiski hea taktikaga kindlustamiseks, et personalile on nende õigused ja kohustused selged. Käsiraamat aitab ühtlasi siluda töötajate ja organisatsiooni suhet.

## Arhiiv

Paljude organisatsioonide varamusse kuulub suur hulk raamatuid, ajakirju ja uudiskirju, mis on sinna aastate jooksul kogunenud. Sageli jaotatakse need vahendid organisatsioonis umbropsu laiali, nii et üks või kaks inimest kasutavad sellest väikest osa ja teised isegi ei tea niisuguse kogu olemasolust. Tõhustamiseks info jagamist, võiks kaaluda keskse arhiivi loomist. See koondaks arvukad erinevad ressursid ühte kohta ja korraldaks need loogilisel moel (teema, tähestiku või millegi muu järgi).

## Teadetetahtvel

Teadetetahtvliid lubavad lihtsalt ja hõlpsalt inimesi tähtsate teemadega kursis hoida. Püstitades tahvli kontori käidavasse ossa ja tehes selle pilkupüüdvaks, tõmbab see iga mööduva töötaja tähelepanu. Tööriist sobib kõige paremini ürituste teadete edastamiseks, põgusate kuid huvitavate uudislugude jagamiseks ja teisteks väikesemahulisteks asjadeks. Teadetetahtvliil peaks olema ka töötajate tunnustamise osa ja tagasiside kast. Samas tuleb tähelepanu pöörata sellele, et kui teadetetahtvel on avalikus kohas, ei tohi see sisaldada konfidentsiaalset informatsiooni.

## Infotehnoloogiapõhine kommunikatsioon

### Eelised

Infotehnoloogiapõhise kommunikatsiooni eelis on selle kiirus, odavus ja ülemaailmne haare. Uus meedia muudab küllaldase tehnoloogilise võimekusega organisatsioonidele laia auditooriumini jõudmise lihtsaks kui eales varem, kasutades seejuures minimaalselt ressursse.

### Puudused

Infotehnoloogiapõhise kommunikatsiooni oluline puudus on see, et kõigil pole sellele tehnoloogiale ligipääsu, olgu siis asukoha, maksumuse, ametikoha või oskuste tõttu. Teisalt on probleemiks ka see, et paljud seda viisi regulaarselt kasutavad inimesed saavad enam informatsiooni, kui nad jõuavad töödelda. Nii suurendab informatsiooni üleküllus tõenäosust, et teade jääb sihtgrupile märkamatuks.

## Tööriistad ja taktikad

### E-post

E-post on suhteliselt lihtne ja kiire viis info edastamiseks. Siiski, mida sügavamale infosse inimesed upuvad, seda olulisem on ka e-posti strateegiliselt kasutada. Kaalutleda võiks töötajatele igakuise või iga kahe nädala järel ilmuva uudiskirja koostamist selle asemel, et saata iga teate kohta eraldi meil. Seeläbi tunnetavad töötajad enamal määral uudiskirja väärtust infoallikana, mitte ei saada seda kohe prügikasti, nagu tehakse paljude teistega. Koostamisel tuleks järgida samu põhimõtteid nagu eelnevalt kirjeldatud trükitud uudiskirja juures.

### Meililistid

Meililistile saadetud kiri jõuab kõigi listiga liitunute postkastidesse. Seda saab modereerida, ehk listi moderaator kontrollib kõike seda, mis listi saadetakse, või on igal meililisti kuuluval isikul võimalus sinna meile saata. Liste võib kasutada kogu personalile tulevate ürituste, teadaannete, koosolekute ja muu kohta teadete saatmiseks. Meililist võib aga täita ka arvamuspiltsi rolli, kui töötajad postitavad sinna huvitavaid materjale ja lugusid, mille nad on leidnud, või vastavad teiste saadetud teadetele.

### Videokonverents

Videokonverents on parim viis näost näkku koosoleku simuleerimiseks, kui pole võimalik füüsiliselt kohtuda. Selle peamine eelis seisneb asjaolus, et meetod nullib kauguse, kuid negatiivse küljena tuleb välja tuua, et mitmel pool pole selleks vajalik tehnoloogia väga kättesaadav. Videokonverents saab kasutada kitsama osalejate ringiga aruteludeks ja nende töötajate tagasiside saamiseks, kes osalevad välitöödel või töötavad piirkondlikes osakondades, mistõttu ei saa nad osaleda peakontori töötajate koosolekutel.

### Intranet või veebileht

Intranet erineb veebilehest selle poolest, et see on enamjaolt salasõnaga kaitstud ja sellele pääsevad ligi ainult organisatsiooni töötajad. Intranetti võib kasutada jagatud failidele, ressurssidele ja muule infole ligipääsu andmiseks nendele töötajatele, kes on üle maailma laiali, kuid kellel on siiski juurdepääs internetile.

### Ole loominguline

Igal organisatsioonil on sisekommunikatsiooniga seoses oma väljakutsed, millest igaühele on ainulaadne lahendus. Seetõttu tuleb taktika valimisele läheneda loominguliselt. Järgnev on ainult näide mõnest loomingulisest viisist, millisel moel võimalikke tööriistu kasutada.

### Isiklik kommunikatsioon: on tunda meeskonnavaimu hõngu

Kui organisatsioonis jääb meeskonnavaimust vajaka, on olukorra parandamiseks ohtralt loomingulisi meetodeid. Näiteks töötajate tavapärase koosolekute osana, poolepäevase koolituse või nädalase väljasõidu näol aitavad meeskonnatöö edendamise harjutused organisatsiooni sidusust ja moraali tõsta ning personali tootlikkust suurendada. Üks harjutus, mis aitab meeskonnatöö oskusi arendada ja sisaldab nii kommunikatsiooni- kui probleemilahendusoskust, on „suur munakukutamine“. Selleks on vaja:

- Jagada organisatsioon nelja- või viieliikmelistesse meeskondadesse. Kindlasti tuleks üritada kaasata organisatsiooni erinevate projektide ja (juhtimis)tasemetel liikmeid.
- Anda igale meeskonnale muna. Seejärel ütelda neile, et meeskonnal on tund aega meisterdada pakend, mis kaitseks muna kukkumisel ega laseks sel puruneda.
- Tunni möödumisel kutsutakse kõik meeskonnad suureks munakukutamiseks kokku. Kaaluda maksab nende meeskondade premeerimist, mille munad ei lähe katki.

See harjutus nõuab töötajatelt koostööd ja oskust probleemidega toime tulla, et leida ühine lahendus. Ehkki see ei sobi valatult kõikidesse olukordadesse, on harjutus siiski näide loomingulistest meetoditest, mida organisatsioonis meeskonnavaimu edendamiseks kasutada.

### **Trükitud kommunikatsioon: debatischein**

Teadetetahtlid võivad sobida suurepäraselt tulevaste sündmuste teadete või tööga seotud probleemide kohta näpunäidete edastamiseks. Kuid see on ka väga hea viis personaliga kahesuunalise infovahetusse asuda. Kui töötajad on koondunud ühte kesksesse asukohta, väärrib kaalumist debatischeina loomine. Sein oleks teadetetahtel kõiksugu teemadega seotud töötajate ja juhtkonna küsimuste ja vastustega. Võib sätestada ametliku protsessi, kuidas töötaja esitab küsimuse, millele juhtkond seejärel vastab. Huvitavam ja vahest ka efektiivsem lahendus on luua kogukondliku arutelu mulje, lastes lihtsalt igaühel küsimusi küsida ja igaühel nendele vastata. Tahvel peaks olema kusagil, kus töötajad alatasa käivad – ideaalselt seal, kus töötajatel tuleb oodata. Alustuseks võib olla tarvis postitada algatuse käima lükkamiseks mõned huvitavad küsimused ning tahvlit regulaarselt jälgida, et sinna ei püstitataks midagi kohatut. Ideaalis saab sellest orgaaniline protsess, mis tõmbab audiotooriumi debatti ja loob kogukonnatunde.

### **Infotehnoloogiapõhine kommunikatsioon: koosolek kastis**

Toimeka rahvusvahelise personaliga on üha keerulisem koosolekuteks aega leida nõnda, et see sobiks igaühe päevakava ja ajavööndiga. Kui tuntakse end sarnases olukorras olevat, võiks mõtelda kastis koosoleku pidamise peale. Rakendades e-posti võimu, kuigi olemata kaugeltki sama võimas kui tegelik koosolek, saab aja ja kauguse probleemid ületada, võimaldades otsustusprotsessis siiski teatavat küsimuste arutamist ja koostööd. Kastis koosoleku pidamiseks tehakse järgnevat:

- Otsustatakse, kes tahavad koosolekul osaleda ja koostatakse osalejate ja nende meiliaadresside nimekiri.
- Koostatakse päevakord. See peaks olema üsna üksikasjalik ja sisaldama arutatavate teemade taustainfot. Põhimõtteliselt tuleb sellele lisada igasugune info, mis esitatakse ka tegelikul koosolekul.
- Päevakord koos asjakohaste taustadokumentidega lisatakse e-postile ja saadetakse osalejate nimekirja esimesele isikule. Too osaleja lisab päevakorrapunktide kohta oma kommentaarid ja arvamuse ning saadab selle edasi järgmisele osalejale, nii kaua kuni kõik osalejad on saanud võimaluse päevakorda kommenteerida. Seejärel tagastatakse päevakord koosoleku juhatajale.
- Võetakse arutelu kokku ning tehakse lõplikud otsused ja pannakse paika tegevused.
- Päevakord saadetakse uuele ringile, et osalejatel oleks võimalik otsustele vastuväiteid lisada.
- Antakse koosoleku protokollile viimane lihv ja saadetakse see kõigile osalejatele heakskiitmiseks.

See taktika sobib kasutamiseks kuni viie inimesega ja koosoleku juhataja peab seadma ajapiirangu, kui kaua on igal inimesel aega päevakorra läbivaatamiseks (näiteks 24 tundi peale meili saamist). Koosolek kastis ei lase koosoleku teemadel küll päris nii sügavalt arutleda ja osalejatel samal määral lävida kui tegelik kohtumine, kuid see on loov viis teatud küsimuste ja tingimustega tegelemiseks.

## Tööriistade ja taktikate piirangud

Nagu eelnevas osas tõdetakse, aitavad erinevad tööriistad ja taktikad ületada tervet hulka praktilisi probleeme, näiteks vahemaa, digikirjaoskuslik veelahe, rääkimata teistest muredest. Hoolimata sellest piiravad tööriistu ja taktikaid inimlikud ja sotsiaalsed faktorid. Nendest olulisemate hulka kuuluvad töötajate ja juhtkonna suhtumine ja kultuur. Kui personal pole kommunikatsiooniks avatud, olgu varasemate kogemuste või organisatsioonikultuuri tõttu, ei ole tähtis, missugust tööriista või taktikat kasutatakse – need ei toimi.

Sageli on juhtkonna käitumisel või täpsemalt sellel, kuidas töötajad selle käitumist ja otsuseid tajuvad, organisatsioonikultuurile määrav mõju. Probleem ei seisne ilmtingimata otsustusprotsessiga seotud konsultatsioonides ja selle läbipaistvuses, oma osa võib olla näiteks tegevuse ja kohtlemise järjepidamatusel või töötajatest/vabatahtlikest lugupidamisel ning muudel probleemidel. Nende lahendamiseks tuleb esiteks probleemide olemasolu tunnistada. Teisisõnu peab juhatuse tõdema, et nende sisekommunikatsiooniga on probleeme ja olema samas valmis olukorra parandamiseks strateegiat rakendada. Kui toetus on olemas, hakkab strateegiline sisekommunikatsiooniplaan organisatsioonikultuuri olukorra parandamiseks tööle. Kuigi muutused ja parandused ei tule tõenäoliselt kohe, toob taktikate järjepidev kasutamine koos juhtkonna järjepidevate põhisõnumitega kooskõlaliste otsustega kaasa pikaajalise muutuse.



*Tähelepanelik lugeja märkab, et ühistu sisekommunikatsioon on rohkem osapooli kui teiste organisatsioonide struktuuris.*



## Sisekommunikatsiooni küsitluse näidis

Palun täida küsitlus hiljemalt \_\_\_\_\_. Vastatud küsimustiku saad jätta anonüümselt vastuvõtualal olevasse kasti.

**Märkus:** Kui Sul on küsimusi või muresid, siis palun võta kommunikatsioonimeeskonnaga ühendust.

### I. Side organisatsiooniga

I.1. Palun märgi, kas Sa nõustud järgnevate väidetega.

	Nõustun täielikult	Nõustun osaliselt	Nii ja naa	Ei nõustu osaliselt	Ei nõustu üldse
Ma saan aru organisatsiooni missioonist, visioonist ja eesmärkidest.					
Ma mõistan, kuidas mu töö aitab organisatsiooni eesmärke saavutada.					
Ma olen organisatsiooni oluline osa.					
Ma olen pühendunud organisatsiooni missioonile.					

I.2. Kas Sa tunned, et oled organisatsiooni tähtis osa? Kui jah, siis miks? Kui ei, siis miks mitte? Kas Sinu hinnangul on midagi kindlat, mida peaks olukorra parandamiseks tegema?

### 2. Reeglid ja protseduurid

2.1. Palun hinda, kui hästi tunned Sa organisatsiooni reegleid järgnevatel teemadel:

	Tunnen väga hästi	Tunnen hästi	Tunnen mingil määral	Tean, et see on olemas	Ei teadnud, et see on olemas
Ostuarved					
Kirjatarvete taotlused					
Puhkuseavaldused					
E-post/internet/telefon					
Turvalisus					
Esmaabi					
Hädaolukorrad					
Logo kasutamine/brändimine					
Värbamine					
Muu:					

2.2. Kas üldiselt on organisatsiooni reegleid ja protseduure lihtne järgida? Kui mitte, siis kuidas Sa neid parandaksid?

2.3. Kas mõni reegel või protseduur pärsib Su töövõimet? Kui nii, siis kuidas?

2.4. Kas tuleks välja töötada veel mõni reegel või protseduur, mis aitaks Sul töötada? Missugune?

### 3. Olemasolevad protsessid

3.1. Palun hinda, kui olulised on Sinu jaoks töötajate seas regulaarseks info vahetamiseks järgnevad infokanalid.

	Väga oluline	Mõneti oluline	Nii ja naa	Mõneti ebaoluline	Pole üldse oluline
Ametlikud koosolekud					
Mitteametlikud koosolekud					
E-post					
Telefon					
Elektrooniline uudiskiri					
Projektide elektroonilised uudiskirjad					
Teadetetahvel					
Prinditud materjalid					
Intranet					
Võrgukettad					
Veebileht					
Meililistid					
Reeglid ja protseduurid					
Muu:					

3.2. Palun hinda, kui hästi kannavad olemasolevad sisekommunikatsiooniprotsessid edasi järgnevat infot:

	Väga hästi	Hästi	Keskmiselt	Halvasti	Väga halvasti
Nõukogu otsused ja juhised					
Tippjuhtkonna otsused ja juhised					
Organisatsiooni uudised ja algatused					
Projekti uudised/tulemused					
Asjakohased välisuudised					
Kontori reeglid ja protseduurid					
Personaliuudised					
Muu:					

3.3. Kas Sul on soovitusi, kuidas mainitud informatsiooni paremini levitada?

### 4. Otsustusprotsess

4.1. Kas Sind teavitatakse juhtkonna otsustest üldjoones tõhusalt?

4.2. Kas Sa mõistad tavaliselt tippjuhtkonna otsuste tagapõhja?

4.3. Kas Sa suudad tavaliselt oma töö tegemiseks vajalikke otsuseid tõhusalt langetada? Kui mitte, siis palun selgita.

4.4. Kas Sa tunned, et juhtkond konsulteerib Sinuga küllaldaselt? Kui mitte, siis mida tuleks Sinu hinnangul teha?

## 5. Info/materjalide jagamine erinevate osakondade/projektide meeskondade vahel

5.1. Kui sageli kasutad Sa järgnevaid võimalusi teiste projektide meeskondadega kommunikeerimiseks (info vahetamiseks/vastuvõtmiseks):

	Iga päev	Iga nädal	Iga kuu	Harva	Mitte kunagi
Üldkoosolekud					
Personali meililistid					
Individaalsed meilid					
Ametlikud koosolekud					
Mitteametlikud koosolekud					
Trükimaterjalid (näiteks kirjad, memod ja uudiskirjad)					
Projekti uudiskirjad					
Elektroniline uudiskiri					
Telefon					
Muu:					

5.2. Kui oluline on teiste projektide meeskondade töö sinu tööks?

5.3. Kas Sa kasutad teiste projektide meeskondade materjale/teadmisi/oskusi oma tööks? Kui jah, siis kuidas? Kui ei, siis miks mitte?

5.4.1. Kui sageli kommunikeerid/jagad Sa oma projekti infot teiste projektide meeskondade töötajatega? Märki üks variant.

Iga päev      Iga nädal      Iga kuu      Harva      Mitte kunagi

5.4.2. Kuidas?

5.5. Kas teiste projektide kohta jagatakse infot mõtestatult kogu organisatsioonis?

## 6. Materjalid

6.1. Kas Sa oled järgmiste materjalidega tuttav ja kui tihti Sa neid kasutad?

	Tuttav		Kasutussagedus				
	Jah	Ei	Iga päev	Iga nädal	Iga kuu	Harva	Mitte kunagi
Personali meililist							
Intranet							
Elektrooniline uudiskiri							
Majandusaasta aruanded							
Raamatud							
Ajakirjad							
Uudiskirjad							
Veebileht							
Töötaja käsiraamat							
Projekti teabematerjalid							
Brošüürid							
Tööriistakomplektid							
Fototeek							
Logo ja stiiljuhend							
Muu:							

6.2. Kas Sa kasutaksid rohkem neid materjale, millega Sa tuttav pole, kui Sa nendest enam teaksid?

6.3. Kas Sa kasutaksid trükiste ja multimeediamaterjalide kategoriseeritud arhiivi?

6.4. Kas Sa kasutaksid siseveebi (intranetti)? Missuguseid funktsioone Sa kõige rohkem kasutaksid?

6.5. Kas Sulle tuleb mõttesse mõni sisekommunikatsiooniresurss, millest Sulle oma töös kasu oleks?

## 7. Tajutavad vajadused

7.1. Missugused organisatsiooni sisekommunikatsiooni valdkonnad vajavad enim parandamist?

7.2. Kas Sul on selleks soovitusi?

## Sisekommunikatsioonistrateegia näidis

### Toimetaja tähelepanek: sisekommunikatsioon ühistus

Siinkohal kalduakse originaalmaterjalist kõrvale ja koostatakse näidis, missugune võiks olla ühistu sisekommunikatsioonistrateegia. Tähelepanelik lugeja märkab, et **ühistu sisekommunikatsioon on rohkem osapooli kui teiste organisatsioonide struktuuris**. Niisugune seik rõhutab sisekommunikatsiooni olulisust, kuna erineva rolliga kaasnevad erinevad ootused ja nägemus ühistust. Võimalike lahkkelide ja vasturääkivuste hulk on nõnda suur isegi enne ühistu liikmete ootuste arvestamist.

### Siht

Tagada ühistu liikmetele, nõukogu liikmetele, töötajatele ja juhtkonnale ligipääs kogu informatsioonile, mida nad vajavad ühistu liikmete teenimiseks vajalike teadlike otsuste langetamiseks ja ühistu edendamiseks.

### Eesmärgid

1. Kõik ühistu liikmed ja töötajad teavad ühistu visiooni, missiooni, väärtusi ja organisatsiooni töökorralduse põhisuundumusi.
2. Kõik nõukogu ja juhatuse otsused edastatakse ühistu liikmetele ja töötajatele.
3. Ühistu liikmed saavad aru oma rollist ühistus, sellega kaasnevatest kohustustest ja ühistu eelistest.
4. Töötajad mõistavad oma tööga seotud reegleid ja protseduure ning oskavad neid järgida.
5. Ühistu liikmed ja töötajad on oma kohustuste täitmiseks vajalike materjalide ning teraviljaterminali projekti arenguga kursis.
6. Liikmed ja töötajad on võimelised ametlike kanalite kaudu ühistu nõukogule ja juhatusele tagasisidet andma.

### Põhisõnumid

- Informatsiooni jagamine ja koostöö ühistu liikmete, nõukogu liikmete, töötajate ja juhatuse liikmete vahel on esmatähtis tegevus ja seda julgustatakse.
- Nõukogu ja juhatuse otsused on pühendunud avatud ja läbipaistvale otsustamisele.

### Auditoorium

- Kokku: 99
- Koosseis: 72 ühistu liiget, 16 töötajat, seitse nõukogu liiget, üks projektijuht, kaks juhatuse liiget ja üks tegevjuht
- Paiknemine: seitse Tartus, kaks Muugal, 11 Puurmanis, 27 Tartu maakonnas, 29 Järva maakonnas ja 16 Viljandi maakonnas

- Töökeel: eesti
- Emakeeled: 92 eesti, 7 vene
- Ligipääs info- ja kommunikatsioonitehnoloogiale: igal osapoolel on võimalus regulaarselt internetti ja e-posti kasutada

## Tööriistad ja taktikad

Esimene eesmärk:

- Personalispetsialist koostab ühistu taustainfo tutvustuse, mis antakse igale uuele töötajale.
- Personalispetsialist koostab ühistu taustainfo tutvustuse, mis antakse igale uuele liikmele. Erilist tähelepanu pööratakse ühistu olemusele ning ühistu ja selle liikme suhtele.
- Kord aastas korraldab kommunikatsioonispetsialist poolepäevase töötoa, mille käigus arutavad ühistu liikmed, nõukogu liikmed, töötajad ja juhatuse ühistu missiooni ja väärtusi oma vaatepunktist.

Teine eesmärk:

- Tegevjuhi assistent koordineerib kõigi juhatuse ja nõukogu koosolekute protokollide edastamist ühistu liikmetele ja töötajatele e-posti teel.
- Tegevjuht või nõukogu esimees annab töötajate igakuistel koosolekutel ja kord aastas toimival ühistu liikmete üldkoosolekul ülevaate nõukogu olulisematest otsustest.

Kolmas eesmärk

- Personalispetsialist, kommunikatsioonispetsialist ja juhatuse liige koostavad ühistu liikme käsiraamatu, mis koondab kõik organisatsiooni eeskirjad ja protseduurid. Lisaks eelmainitule tutvustatakse raamatus ühistute olemuse ja tegevusega seotud olulisemaid aspekte. Käsiraamat antakse ühistu igale liikmele.
- Kommunikatsioonispetsialist koostab igakuise elektroonse siseuudiskirja, mille ühes osas juhivad juhatuse liikmed ja ühistu võtmetöötajad liikmete tähelepanu ühistu olulisematele suundumustele.

Neljas eesmärk:

- Personalispetsialist koostab töötaja käsiraamatu, mis koondab kõiki organisatsiooni tööeeskirju ja -protseduure. Käsiraamat antakse igale töötajale.
- Kommunikatsioonispetsialist koostab igakuise elektroonse siseuudiskirja, mille ühes osas juhib personalispetsialist erinevatele eeskirjadele ja protseduuridele tähelepanu ja selgitab nende sisu.

Viies eesmärk:

- Juhatuse liige edastab meili teel ühistu liikmetele materjalid, mis on nende kohustuste täitmiseks vajalikud.
- Projektijuht lisab igakuisele siseuudiskirjale mõne oma projekti edusammu või täpse kirjelduse, mis-suguseid ressursse või tegevusi tema projekt nõuab.
- Projektijuht annab oma projekti käigust aru töötajate igakuisel koosolekul ja kord aastas toimival liikmete üldkoosolekul.

Kuues eesmärk:

- Töötajate igakuise koosoleku juhataja veendub, et töötajatel on iga päevakorrapunkti juures piisavalt aega tagasiside andmiseks.
- Kord aastas toimuva ühistu liikmete üldkoosoleku juhataja veendub, et liikmetel on iga päevakorrapunkti juures piisavalt aega tagasiside andmiseks.
- Nõukogu esimees levitab liikmete ja töötajate seas nõukogu tulevaste koosolekute päevakava, et luua võimalus küsimuste kohta tagasisidet anda.
- Personalispetsialist organiseerib töötajate esindaja valimise, kes nõustab juhatuse ja nõukogu arutelusid.

## Plaani rakendamine

Taktika	Vastutaja	Ajakava
<b>Esimene eesmärk</b>		
uute töötajate infomaterjalid	personalispetsialist	lõpetatakse 30. jaanuariks
ühistu uute liikmete infomaterjalid	personalispetsialist	lõpetatakse 30. jaanuariks
poolepäevane töötuba, milles ühistu liikmed, nõukogu liikmed, töötajad ja juhatuse liikmed arutavad organisatsiooni missiooni ja väärtusi oma seisukohast	kommunikatsioonispetsialist	esimene töötuba peetakse 1. märtsil ja edasi kord aastas
<b>Teine eesmärk</b>		
juhatuse ja nõukogu koosolekute protokollide levitamine	tegevjuhi assistent	ühe nädala jooksul peale iga koosolekut
töötajate igakuisel koosolekul ja kord aastas toimival üldkoosolekul olulisematest otsustest ülevaate andmine	tegevjuht või nõukogu esimees	esimesel igale nõukogu koosolekule järgneval igakuisel töötajate koosolekul ja iga-aastasel üldkoosolekul
<b>Kolmas eesmärk</b>		
ühistu liikme käsiraamat	personalispetsialist, kommunikatsioonispetsialist ja juhatuse liige	valmib ja saadetakse liikmetele tagasiside andmiseks 1. mail
siseuudiskiri olulisemate suundumustega	kommunikatsioonispetsialist/juhatus liige	esimene number saadetakse laiali 15. veebruaril
<b>Neljas eesmärk</b>		
töötaja käsiraamat	personalispetsialist	valmib ja saadetakse töötajatele tagasiside andmiseks 1. mail
siseuudiskiri eeskirjade ja protseduuride osaga	kommunikatsioonispetsialist/personalispetsialist	esimene number saadetakse laiali 15. veebruaril
<b>Viies eesmärk</b>		
vajalike materjalide levitamine	juhatuse liige	ühe nädala jooksul peale vajaduse tuvastamist
projekti edusammud igakuises siseuudiskirjas	projektijuht	saadetakse kommunikatsioonispetsialistile kaks päeva enne uudiskirja avaldamist, mille esimene number valmib 15. veebruaril
projekti edusammud igakuisel töötajate koosolekul ja kord aastas toimival üldkoosolekul	projektijuht	töötajate kõigil igakuistel koosolekutel ja iga-aastastel üldkoosolekutel

<b>Kuues eesmärk</b>		
töötajate koosolekute päevakorrapunktide juures töötajatele piisava tagasiside andmise aja jätmine	personalispetsialist	töötajate kõigil igakuistel koosolekutel
üldkoosolekute päevakorrapunktide juures ühistu liikmetele piisava tagasiside andmise aja jätmine	nõukogu esimees	töötajate kõigil iga-aastastel koosolekutel
nõukogu tulevaste koosolekute päevakava levitamine	nõukogu esimees	vähemalt nädal enne nõukogu koosolekut
töötajate esindaja valimine juhatuse ja nõukogu arutelude nõustamiseks	personalispetsialist	valimine toimub 10. veebruaril





Infot ühistegevuse kohta leiab:

<http://yhistegevus.emu.ee>

<http://www.facebook.com/yhistegevus>

<http://www.instagram.com/yhistegevus>

