

Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskuse (EJK) eestvedamisel koostatud **“Organisatsiooni käsiraamat”** on paljude inimeste koostöö tulemus.

Käsiraamatu algne idee oli piirduda ülevaatega kvaliteedijuhtimise olulistest meetoditest ja tehnikatest. Samas ilmnes EJK küsitlusest ja uuringutest, et viimasel ajal ilmutate juhtimisraamatute rohkusele vaatamata tunnevad Eesti ettevõtete juhid puudust organisatsiooni ja juhtimist kui tervikut käsitlevast materjalist.

Nii laienes selle käsiraamatu kontseptsioon. Valisime raamatu aluseks tervikliku organisatsiooni- ja juhtimismudeli, mida kasutatakse Euroopa kvaliteediauhinna ja ka Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna projektides.

See pole ainus tervikliku juhtimise mudel, mida maailma teooriast ja praktikast oleks võtta. Kuid see on üha suurema levikuga mudel, millega on üsna kergesti võimalik siduda kõiki teisi kontseptsioone organisatsiooni kohta.

Käsiraamatu loomine sai teoks majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi ning Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse toetava suhtumise tõttu.

Eriline tänu kuulub käsiraamatu koostamise tugirühmale, kes aitas täpsustada raamatu kontseptsiooni. Tugigruppi kuulusid Priit Lavits, Peep Ratas, Urmas Savi, Urvo Martens, Vilve Kalda, Piia Berting, Egle Haidak, Teet Arak, Enn Rumvolt, Aivar Kents, Viljar Kadastik, Indrek Ustav, Marit Raag, Katrin Alujev.

Suure ja tänuväärse panuse andsid peatükkide vastutavad koostajad ja autorid, kes alapeatükkidele tegeliku sisu andsid. Palju tänu ka kõigile ekspertidele ja retsensentidele, kelle professionaalsed teadmised käsiraamatu sisu täpsemaks ja paremaks aitasid vormida.

Asjatundliku ja innuka meeskonnana toimis käsiraamatu kontseptsiooni töögrupp, kes aitas võimaluste ja valikute rägastikust parima ja asjakohaseima välja valida; arutas läbi käsiraamatu idee, leppis kokku peatükkide struktuuri ning käsitluslaadi. Sama töögrupp lahendas ka organisatsiooni üldmudelit puudutavaid kontseptuaalseid küsimusi, kui need juba raamatu koostamise käigus esile kerkisid. Tänu selle eest kuulub Anu Viroverele, Ruth Alasele, Raivo Pavlovile, Madis Võõrasele, Margus Alvistele, Algis Perensile ja Kaido Väljaotsale.

Käsiraamatu peatükkide ja sisuosade eesmärgipärase ning sisuka toimetamise eest hoolitses Aavo Kokk, kes oma meeldivalt sõbralikul, kuid nõudlikul viisil viis autorite kirjapandu kooskõlla käsiraamatu kontseptsiooniga.

Ja lõpuks – südamlük tänu projekti koordinaatorile Uuve Saugale, kelle hoolsa tööga käsiraamatu projekti igapäevasel ohjeshoidmisel vaevalt oleks kogu protsess nii ladusalt kulgenud.

Külli Lukk

Selle raamatu peaesmärk on anda terviklik käsitlus organisatsioonist ning tutvustada peamisi juhtimisvahendeid ja -kontseptsioone. "Organisatsiooni käsiraamat" erineb tavapära juhtimiskäsiraamatutest, mis püüavad anda tervikliku ja ammendava pildi juhi tegevusest. Kuid küsimus on selles, et juhtimine on erinevatel tasanditel ja erinevates organisatsioonides erinev. Nii ongi juhtimise käsiraamatud kirjutatud peamiselt üsna väikse organisatsiooni ja keskastmejuhile.

"Organisatsiooni käsiraamat" vaatlleb organisatsiooni kui tervikut. Kirjeldades organisatsiooni ja selle osade seoseid, ei kirjeldame me mitte juhtimistegevusi, vaid juhtimise objekti. Eeldame, et lugejad on inimesed, kellel juhtimiskogemus juba olemas, ja nad juhivad organisatsiooni, kus on tarvis vähemalt 2–3 juhtimistasandit. Eeldame ka, et kui anname tervikpildi organisatsioonist, siis oskavad lugejad ise leida sobivad juhtimisvahendid konkreetse probleemi lahendamiseks.

Tervikliku organisatsioonikäsitluse aluseks oleme valinud Euroopa Kvaliteedijuhtimise Sihtasutuse (EFQM) mudeli. Põhjalikumalt tutvustab seda raamatu teises peatükis Tiia Tammaru. Siinkohal aga on tähtis märkida, et raamat on pea- ja alapeatükkidesse seatud nimetatud mudeli soovitusi arvestades ning kõik tekstid on koostatud just seda mudelit silma ees hoides.

EFQM-mudel on raamatu kontseptuaalne alus peamiselt seepärast, et tegemist on Euroopas ja Eestiski ilmselt kõige laiemalt levinud tervikliku mudeliga organisatsioonikäsitlusest. Raamatus on ka näide, kuidas üks organisatsioon (TNT Eesti) on just seda mudelit kasutades oma juhtimissüsteemi korrastanud.

Raamatu koostamise käigus tuli teha mitu rasket valikut. Esiteks oli vaja otsustada, kui palju tutvustada praktilisi juhtimisvõtteid ja kui palju juhtimiskontseptsioone. Otsustasime, et peame tegema mõlemat. Meie soov oli esitada nii palju praktilisi juhtimisvahendeid kui võimalik. Kuid tahtsime esile tuua ka vähemasti need teoreetilised kontseptsioonid, millele igapäevases elus palju viidatakse, kuid mida siiski veel liiga vähe tuntakse. Näiteks ISO 9001, CRM, Maslow' püramiid jne.

Iga teema kohta võinuks toota veel hulgaliselt alapeatükke erinevatel huvitavatel teemadel. Õnneks oli igal peatükil vastutav koostaja:

"Üldvahendid" – Margus Alviste;

"Strateegia ja poliitika" – Kaido Väljaots

"Töötajad" – Vilve Kalda

"Finantsressursid" – Raivo Pavlov

"Inforessursid" – Peeter Lorents

"Partnerlussuhted" – Illimar Paul

"Muud ressursid" – Kaido Väljaots

"Kliendikeskus" – Algis Perens

"Kvaliteedijuhtimine" – Ain Noormägi

"Protsessid" – Madis Võõras

"Pidev parendamine" – Ruth Alas

"Tulemused ja mõõdikud" – Raivo Pavlov

"Õppimine ja innovatsioon" – Ruth Alas

"Hindamine" – Raivo Pavlov

Oma ala asjatundjatena langetasid nemad selle raske otsuse, mida siia raamatusse panna ja mida välja jätta. Kuna kõik vastutavad koostajad on Eesti ülikoolide juhtivad õppejõud või konsultandid, siis said nad selle otsuse tegemisel tugineda peamiselt oma kogemusele ja autoriteedile.

Ruumi igale teemale pole just liiga palju. Seetõttu ei suuda "Organisatsiooni käsiraamat" üheski valdkonnas minna nii sügavale, et kõik juhtimisprobleemid lahendada. See pole ka eesmärk. Raamatu mõte oli tervikpildi loomine. Nii on igas alapeatükis antud vaid käsitletava valdkonna problemaatika üldine kirjeldus ja viited edasilugemiseks.

Käsiraamatu iga lehekülje ülemises välisnurgas on kolme numbriga kombinatsioon. Esimene number näitab peatükki, teine alapeatükki ja kolmas on alapeatüki lehekülje number.

"Organisatsiooni käsiraamatut" ei tasu ja polegi võimalik läbi lugeda ühe hingetõmbega. Pigem on tegemist materjaliga, mida tuleks hoida käepärast ja mille juurde pöörduda siis, kui juhtimise ja organisatsiooni korraldamise asjus on kerkinud küsimused.

Aavo Kokk