

Juhtimine on organisatsiooni edu võti, sellest oleneb kõik. Mida enam demokraatiat on juhtimises, mida rohkem meeskondlikke otsuseid, mida horisontaalsem on ettevõtte struktuur – seda suurem on juhi roll. Käsiraamat annab ülevaate vahenditest, mida on võimalik kasutada meisterliku juhtimise saavutamiseks.

Mõistmaks juhtimist kogu selle mõtte mitmetahulises tähenduses, tuleb lähtuda hoopis teisest olulisest mõistest – organisatsioonist. Organisatsiooni mõistmine ja juhtimine on teinud XX sajandi lõpus läbi suure arengu, seda võib vaadelda kui süsteemi, mis allub süsteemide teooriale ja küberneetikale.

Möödunud sajandi 80. aastad tõid kaasa uue teooria – **organisatsioonikäitumise**. See väidab, et tegu on inimühendusega, mis tegutseb koos ühiste eesmärkide saavutamiseks ja millel on kindel struktuur, strateegia ja tehnoloogia.

Organisatsiooni eesmärk on organisatsiooni esimene psühholoogiline tunnus. Eesmärgiks ei saa olla kasumi teenimine – kasum on hea tegevuse tagajärg ja äritegemise eeldus. Juhi ülesanne on luua organisatsioon, mis toimiks ja jääks kestma. Organisatsiooni olemus ja toimimine sõltub juhtimisest.

Inglise keeles on kaks sõna: *management* ja *leadership*, mis eesti keelde tõlgituna tähendavad juhtimist, kuid neil on erinev mõte. *Management* tähendab asjade õigesti tegemist. *Leadership* on eestvedamine, mis tähendab õigete asjade tegemist.

Hea juht on mäenedüer ehk korraldaja, ohjaja (*manager*) ja liider. Parim võimalus olla edukas on teha õigeid asju õigesti, kuid alles jäävad veel võimalused teha õigeid asju valesti, valesid asju õigesti ja valesid asju valesti. Viimane variant viib ettevõtte kiiresti pankrotti.

Õigesti tegemine tähendab teatud meetodite valdamist, nende sihipärasest kasutamisest. Õigeid asju teha tähendab õige visiooni loomist, mis innustab töötajaid seda järgima. See eeldab juhilt õigete eesmärkide seadmist, intuitsiooni ja võimet ära tunda õige asi, kuid ka riskijulgust. Juhtimisguru Eliyahu M. Goldratt on võtnud selle kokku järgmiselt:

Praegu ja tulevikus tuleb:

- tagada, et turg oleks rahul,
- tagada töötajatele turvaline ja rahuldust pakkuv keskkond,
- teenida raha.

Kolme eesmärgi täitmine korraga on keerukas ning nõuab juhilt teistguseid teadmisi ja oskusi kui seni vaja läks.

XX sajandi lõpp tõi kaasa hulgaliselt uusi juhtimisfilosoofiaid ja teooriaid, nagu "terviklik kvaliteedijuhtimine", "just õigel ajal e. täppisajastatus" (*just-in-time*), "ümberkorraldamine" (*re-engineering*), "õppiv organisatsioon", "piirangute teooria". Igaüks neist on andnud olulise panuse asjade õigesti tegemisse. Esile on kerkinud ka uued ressursiteooriad, nt intellektuaalse ja emotsionaalse kapitali teooria.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

Raha teenimine on oluline igale ettevõttele, kuid paljudes ettevõtetes lähtutakse kulude vähendamisest suurema tulu saamiseks. Piirangute teooria uus põhjuste ja tagajärgede analüüsist lähtuv mõtlemismeedod näitab selgelt, et kulude viimine miinumumini viib sinna ka ettevõtte efektiivsuse. Piirangute teooria toob välja vajaduse uut liiki **möödikute** järele, tuleb leida niisugune mõõtmisviis, mis viib nende tulemusteni, mida ettevõtte juht tõesti soovib saavutada.

Piirangute teooriast on pärit ka **lokaalse optimumi** mõiste, mille tagajamine hukutab nii meeskonnatöö kui ka projektide õigeaegse lõpetamise võimaluse.

Uued teooriad on toonud uue nägemuse ka koolituse mõistmisse. On selgunud, et ohtlik on koolitus, mille ideoloogial puudub järjepidevus. Et muuta inimeste käitumist koolituste kaudu, peab muutma nende mõtteviisi. Koolituse muutunud sisu tähendab seda, et inimesele ei anta universaalseid lahendusi, vaid pakutakse oskusi ja meetodeid suurepärase lahenduste juurde jõudmiseks.

Intellektuaalse ja emotsionaalse kapitali teooria on toonud juhtimise uued mõisted, nagu "teadmusjuhtimine", "tundmusjuhtimine" ja "suhtejuhtimine" – neid võib vaadata kui juhi uusi oskusi. Teadmised on vitaalsed (asuvad töötaja peas), seetõttu on **teadmusjuhtimisel** suur osa uute ideede genereerimise tagamisel ettevõttes. Siit sünnib innovaatiline ettevõtte.

Tundmusjuhtimine ehk positiivse õhkkonna loomine ettevõttes on tänapäeval olulisemaid oskusi juhi jaoks. Daniel Golemani uuringud on näidanud, et kui kõik muud tingimused olid võrdsed, siis emotsionaalselt positiivset suhtlemisstiili kasutavad liidrid saavutasid paremaid finantstulemusi (rahulolu pakkuv keskkond suurendab ettevõtte tulu).

Ka **suhteturunduse teooria** väidab, et firma ei saa müüa turul paremaid suhteid, kui on suhted firma sees. Siit sündis **sisemise turunduse teooria** – iga firma esimene klient on firma töötaja. Bill Gates nimetab firma põhitööd tegevaid inimesi hingajateks ja väidab, et hingajal peab olema ettevõttes kõige parem, sest firma hea käekäik on otseselt tema kätes.

Võime nentida, et varasematest moevooludest erinevalt ei ole uued teooriad ja neist tuletatud meetodid üksteisele vasturääkivad, vaid ühe tervikliku tegutsemisviisi killud.

See tegevusviis rahuldaks organisatsiooni kolme peamist eesmärki – saavutada:

- kliendi rahulolu,
- töötajale turvatunnet ja töörahulolu pakkuv töökeskkond,
- tegevuse kasumlikkus.

Järjest enam püüdlevad organisatsioonid juhtimise kvaliteedi parendamise abil organisatsioonilise täiuslikkuse poole. Euroopa Kvaliteedijuhtimise Sihtasutuse (EFQM) määratluses on täiuslikkus üldine töötamise viis, mille tulemuseks on huvipoolte (kliendid, töötajad, partnerid, ühiskond, omanikud) tasakaalustatud rahulolu, suurendades organisatsiooni **pikaajalise edukuse** tõenäosust.

Liikudes teel täiuslikkuse poole, on oluline alustada õigete asjade valimisest ehk MIDA me tahame saavutada (visioon, missioon, väärtused, eesmärgid erinevate huvipoolte suhtes) ning alles seejärel keskenduda sellele, KUIDAS seda teha (strateegia, protsessid, ressursid). Erinevalt traditsioonilistest hindamismudelitest, mis keskenduvad eelkõige finantsnäitajatele, kasutatakse täiuslikus juhtimises ka enesehindamise meetodeid, milles on suur rõhk põhjus-tagajärg seostel. Enesehindamine on eelkõige õppiva organisatsiooni töövahend.

Kvaliteediauhindade mudelid

Organisatsiooni kui terviku kirjeldamiseks, hindamiseks ja parendamiseks on välja töötatud kriteeriumsüsteemid, mida kasutatakse ka kvaliteediauhindade mudelitenä. Kvaliteediauhindade süsteem ei ole loodud niivõrd parimatest parimate väljaselgitamiseks, kuivõrd kasuliku juhtimismudeli väljatöötamiseks.

Kvaliteediauhinna skeemide aluseks on nn täiusliku, ideaalselt toimiva organisatsiooni mudelid, mille taustal organisatsioonid saavad end hinnata ja teha kindlaks parendamisvaldkonnad. Täiuslikkusmudel aitab tippjuhtkonnal näha organisatsiooni kui vastastikku seotud väärtustloovate protsesside võrgustikku ja korraldada enesehindamist oma tugevate külgede ning parendusvaldkondade välja toomiseks.

Enesehindamisest saab kõige enam kasu, kui see on järjepidev ja süstemaatiline protsess, mitte ühekordne projekt. Aja jooksul saab sellest normaalse planeerimistsükli osa.

Lisaks enesehindamisele on auhinnamudelite abil võimalik teostada ka võrdlusanalüüsi (*benchmarking*) ja jagada ettevõtete vahel parimaid kogemusi. Sõltumatute kvalifitseeritud hindajate ehk assessorite korraldatud välishindamise kaudu toimub parimate ettevõtete tunnustamine ja kvaliteediauhindade väljaandmine.

Kvaliteediauhindade ajalugu

Esimene kvaliteediauhind – Deming Prize – asutati 1951. aastal Jaapanis. USA-s asutati Malcolm Baldrige'i nimeline Rahvuslik Kvaliteediauhind (Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA) 1987. aastal.

Mudeli filosoofiliseks aluseks on 11 põhiväärtust, mis on ühtlasi tervikliku kvaliteedijuhtimise (TQM) printsiibid. Baldrige'i kriteeriumsüsteemist on saanud TQM-i standardmudel nii USA-s kui ka mitmes teises maailma riigis.

Euroopas antakse kvaliteediauhinda (European Quality Award, EQA) välja alates 1992. aastast, tuginedes Euroopa Kvaliteedijuhtimise

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

Sihtasutuse (European Foundation for Quality Management, EFQM) välja töötatud mudelile.

EFQM-i täiuslikkusemudeli (EFQM *excellence model*) põhieesmärgid on:

- keskendada tähelepanu terviklikule kvaliteedijuhtimisele kui strateegilisele vajadusele;
- julgustada ettevõtteid arendama kvaliteediparendustegevusi;
- demonstreerida, milliseid tulemusi on võimalik saavutada tervikliku kvaliteedijuhtimisega.

EFQM-i täiuslikkusemudelit ei kasutata ainult konkursil osalemiseks, vaid eelkõige **organisatsioonide arendamiseks**. Tänapäevaks kasutab seda üle 20 000 organisatsiooni Euroopas, sealhulgas 60% Euroopa 25 suuremast ettevõttest. Aga juba on ka vähemalt pooled mudeli kasutajatest väike- ja keskettevõtted.

Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna mudel

Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna kriteeriumid ja hindamissüsteem on välja töötatud EFQM-i täiuslikkusemudeli põhjal. Võttes arvesse tervikliku (kvaliteedi)juhtimise traditsioonide vähest levikut Eestis ning asjaolu, et valdav enamik Eesti ettevõtteid kuulub väike- ja keskettevõtete kategooriasse, on mudelit allkriteeriumide suhtes kohandatud ja lihtsustatud.

Eesti Kvaliteediauhinna konkurss algas katseprojektiga 2000/2001. aastal – osales 8 organisatsiooni. Konkursil Eesti Kvaliteediauhind 2002 osales 15 organisatsiooni. 2003. aasta konkursil oli välja kuulutatud kolm kategooriat. Alates 2004. aastast otsustas juhtkomitee nimetada selle Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna konkursiks.

Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna konkursi tulemuseks ei ole vaid parimatest parima väljaselgitamine. Suurem tähelepanu on pööratud uuenduslike ja edumeelsete juhtimispraktikate kasutamise julgustamisele ning parimate kogemuste jagamisele. Sellega kaasneb ka võitjate kohustus olla võimalikult avatud ja tutvustada oma lähenemise viise ning tegevust seminaridel, konverentsidel, ajakirjanduses jne. Lisaväärtuseks on kõigile konkursil osalejatele tagasiside andmine, mis aitab organisatsioonidel oma juhtimissüsteemi tõhustada ning paremaid tulemusi saavutada. Üldisemad eesmärgid on ettevõtete teadlikkuse tõstmine juhtimise kvaliteedist, moodsate juhtimiskontseptsioonide tutvustamine, ettevõtete juhtimissüsteemide s.t ettevõtte toimivuse arendamise tagamine. Kaugem eesmärk on tõsta organisatsioonide konkurentsivõimet tervikliku juhtimise kaudu.

Täiuslikkusemudeli kriteeriumid tuginevad teatud põhimõtete kogumile, mida võib nimetada ka põhiväärtusteks. Mõnele põhimõtetele on loodud asjakohased kriteeriumid (näiteks eestvedamine), mõned põhimõtted läbivad kogu mudelit (näiteks pidev õppimine, innovatsioon ja parendamine). Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna mudeli põhiprintsiibid on:

- **tulemustele orienteeritus**
Organisatsiooni täiuslikkus sõltub kõigi oluliste huvigruppide vajaduste tasakaalustamisest ja rahuldamisest.

Kasutaja märkused

See hõlmab nii töötajaid, kliente, tarnijaid ja ühiskonda tervikuna kui ka omanikke ja investoreid.

- **kliendikesksus**
Klient otsustab lõplikult toote ja teenuse kvaliteedi üle. Keskendumine olemasolevate ja võimalike klientide vajadustele on parim viis nende lojaalsuse suurendamiseks, hoidmiseks ja turuosa optimeerimiseks.
- **eesvedamine ja eesmärgi ühtsus**
Organisatsiooni liidrite tegevus ja isiklik eeskuju loovad organisatsiooni ja selle keskkonna eesmärkide selguse ning ühtsuse.
- **protsessidele ja faktidele tuginev juhtimine**
Organisatsioonid toimivad mõjusamalt, kui saadakse aru kõigist omavahel seonduvatest tegevustest ja neid juhitakse süsteemselt. Jooksvaid tegevusi ja planeeritud parendusi puudutavaid otsuseid tehakse kõigi osapoolte huve kajastavale usaldusväärsele infole tuginedes.
- **töötajate arendamine ja kaasamine**
Organisatsiooni töötajate kogupotentsiaal ilmneb kõige paremini ühiste väärtuste, usaldusliku õhkkonna loomise ja otsustusõiguse delegeerimise toel.
- **pidev õppimine, innovatsioon ja parendamine**
Organisatsiooni tegevuse tulemuslikkust saab maksimeerida, kui see põhineb teadmiste juhtimisel ja jagamisel pideva õppimise, innovatsiooni ning parendamise kontekstis.
- **partnerluse arendamine**
Organisatsioon töötab mõjusamalt, kui partneritega on loodud usaldusel, teadmiste vahetamisel ja integratsioonil põhinevad vastastikku kasulikud suhted.
- **vastutus ühiskonna ees**
Organisatsiooni ja tema töötajate pikaajalisi huve saab kõige paremini teenida, võttes omaks eetilise lähenemise ning täites ühiskonna ootusi ja juhiseid.

Mudeli üheksa elementi vastavad kriteeriumidele, mida kasutatakse organisatsiooni juhtimissüsteemi analüüsiks ja hindamiseks. Kriteeriumid on rühmitatud võimaldajateks ja tulemusteks. Võimaldajad näitavad, **kuidas** organisatsioon toimib ja tulemusi saavutab. Tulemused näitavad, **mida** organisatsioon on saavutanud. Organisatsiooni ei hinnata ainult tulemuste põhjal, vaid sama kaaluga on ka need tegevused, mis viivad tulemusteni, otsides põhjus-tagajärg seoseid. Tulemuste puhul on arvestatud nii finants- kui ka mittefinantstulemusi. Kõigis kriteeriumides hinnatakse ka innovatsiooni, õppimist ning teadusjuhtimist (*knowledge management*). Kriteeriumid koosnevad omakorda 22 allkriteeriumist, mille sisu on pikemalt lahti kirjutatud.

Kasutaja märkused

Kõik elemendid on omavahel seotud, moodustades tervikliku juhtimissüsteemi kirjelduse. Mudeli olemuse saab panna ühte lausesse: **suurepäraseid tulemusi organisatsiooni tegevuse võtmenäitajate, klientide, töötajate ja ühiskonna jaoks on võimalik saavutada poliitikat ja strateegiat, töötajaid, partnerlussuhteid ja ressursse ning protsesse suunava eestvedamise kaudu.**

Analüüsi käigus tuleb iga kriteeriumi juures otsida seoseid, hinnata, kuivõrd valitud lähenemisviis toetab organisatsiooni missiooni, visiooni, strateegiat ja eesmärke; kuivõrd toetutakse põhiväärtustele. Tulemuste puhul tuleb ka valitud näitajate juures hinnata, kui olulised on need organisatsiooni üldiste eesmärkide suhtes. Kui tulemused ei ole päris sellised nagu planeeritud, siis tuleb otsida vastust küsimusele "miks?" ning leida võimalusi enda ja teiste kogemusest õppimiseks.

Täiuslikkusmudeli eelised teiste juhtimismudelite ees on:

- terviklik ja süsteemne lähenemine organisatsiooni juhtimisele;
- kaalutud kriteeriumide süsteem, mis võimaldab kvantitatiivselt mõõdetavat ja võrreldavat hinnangut ning võrdlevat analüüsi (*benchmarking*);
- esindab ühtset rahvusvaheliselt aktsepteeritud arusaama suurepärasest organisatsioonist;
- hea vahend enesehindamiseks, olles samal ajal paindlik ja kohandatav konkreetse organisatsiooni vajadustele.

Lugemissoovitused

Deming Prize (DP)
www.juse.or.jp

Malcolm Baldrige
National Quality
Award (MBNQA)
www.quality.nist.gov

European Quality
Award (EQA)
www.efqm.org

Eesti Juhtimiskvaliteedi
Auhind www.eas.ee

Enesehindamise
käsiraamat. Eesti
Juhtimiskvaliteedi
Keskus.

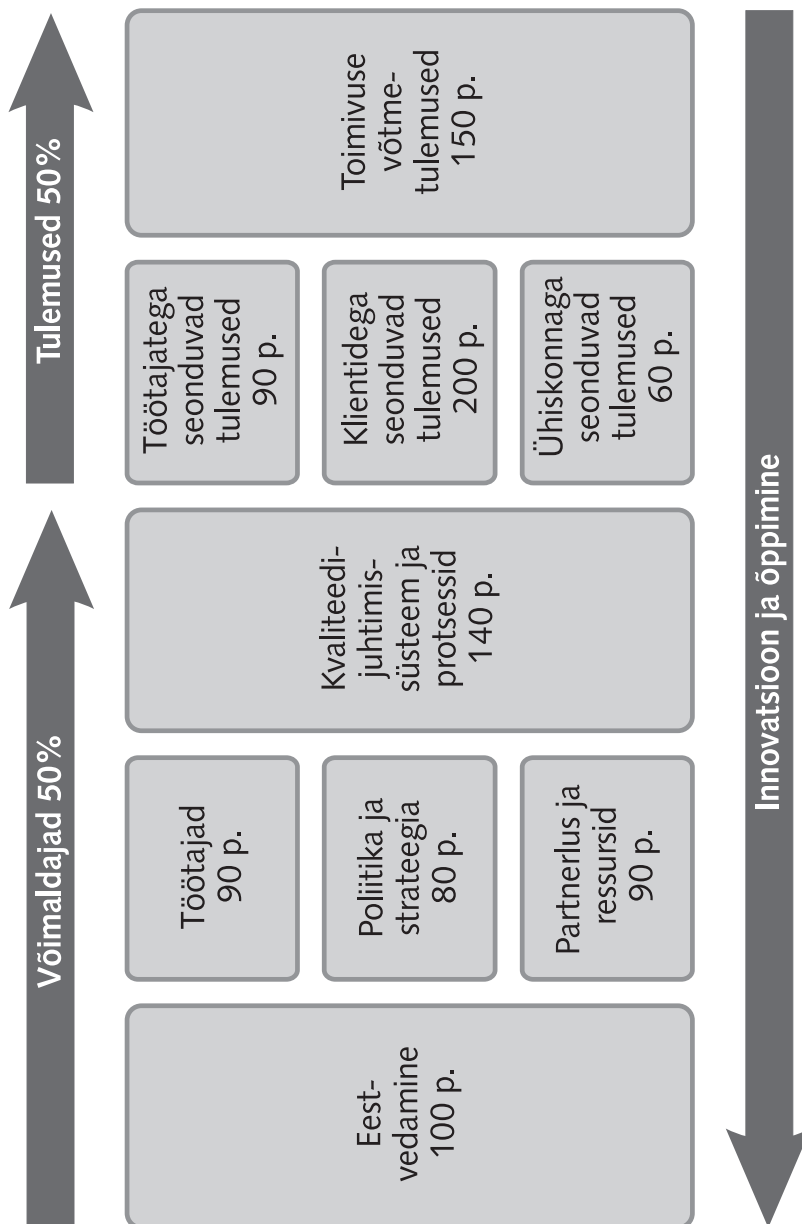
Lagus, A. J., Lillrank, P.,
Kari, H. Managing
Change. Developing
Performance Excellence,
Laatukeskus, Finland.

Nyland, Yves van et al.
Excellent. A Guide for
the Implementation of
the EFQM Excellence
Model, Comatech,
Belgium.

Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna mudel

Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna kriteeriumid on välja töötatud Euroopa täiuslikkusemudeli (EFQM Excellence Model) põhjal.

Lähtutud on väike- ja keskettevõtete (SME) mudeli struktuurist ja uuenenud EFQM-i mudeli põhimõtetest.



Põhjalikumalt saab Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinnast lugeda Eesti Juhtimiskvaliteedi Kes-kuse väljaantud Enesehindamise käsiraamatust.

