

Sellesse peatükki oleme koondanud mõned kasutatavamad vahendid üldiste juhtimisolukordade lahendamiseks.

## Kasutaja märkused

### Kes on juht?

Erinevate käsitluste järgi võib juhiks pidada töötajat, kes vastab vähemalt ühele allpool toodud tingimusele:

- ta saavutab tulemusi teiste inimeste abil;
- tal on vähemalt üks alluv;
- tal on teiste silmis autoriteet ja mõjujõud;
- ta seab eesmärgi, organiseerib, kontrollib ja annab tagasisidet ning motiveerib teisi;
- ta kujundab eesmärkide saavutamiseks tingimused ja keskkonna;
- ta tagab vastuolude tuvastamise ja ületamise kaudu soovitud seisundite saavutamise.

Tulemuste saavutamiseks tuleb juhil rakendada kõige erinevamaid tegevusi. Põhilisi juhtimistegevusi kujutatakse alltoodud diagrammil.



### Joonis. Juhtimistegevused.

Juhil tuleb igapäevastes olukordades pidevalt sõnastada eesmärgi ja kavandada tegevusi ning vahendeid sihtide saavutamiseks. Ta peab komplekteerima meeskondi, organiseerima tegevusi, kontrollima kokkulepetest kinnipidamist, andma töötajatele tagasisidet nende tulemuste kohta ja kandma hoolt inimeste motiveerituse eest. Juhi ülesanne on ka analüüsi ning muudatuste kavandamine ja elluviimine.

Organisatsiooni tegevuste planeerimisel on tavaliselt esimesteks sammudeks hinnangu andmine olukorrale ja soovitud tuleviku kirjeldamine. Iga muudatuse kavandamisel on vaja määrata soovitud ja tegelik olukord ning analüüsida nende erinevust.

**Kasutaja märkused**

Selles peatükis oleme pakkunud diagnostikamudeleid. Osa neist on suunatud organisatsiooni osade omavaheliste suhete diagnoosimisele (McKinsey 7S).

Organisatsiooni sobivust makrokeskkonnaga võimaldavad hinnata olukorrast lähtuv diagnostikamudel ja organisatsiooni muutmise põhjuslik mudel. Viimast on soovitatav kasutada nii enne kui ka pärast muudatuste elluviimist.

Lahtihüppemeetod sobib probleemsete kohtade täpsemaks määramiseks.

Visiooni ja tegevussuuna määramisel ja probleemide lahendamisel sobib ajurünnak ja mitmesugused teised rühmatöö meetodid.

## Kasutaja märkused

### Mis see on?

Ajurünnak on struktureeritud protsess ideede genereerimiseks. Ajurünnak on probleemi lahendamise tehnika, mis toimub grupis ja mille puhul ideede genereerimine on lahutatud ideede kritiseerimisest ja analüüsimisest.

### Miks kasutada?

Ajurünnak aitab mõelda selgemini ja loovamalt ning leida paremaid lahendusi mittepragmaatilistele probleemidele: lahtisi otsi sisaldavatele ülesannetele või liiga üldjoontes kirjeldatavatele probleemidele. Ajurünnak ei sobi olukorras, kus on juba teada, mida tahetakse saavutada. Ajurünnaku kasutamine aitab tõsta koosolekute tulemuslikkust.

### Kuidas kasutada?

Ajurünnak on teatud mõttes mäng ja see vajab nagu iga mäng kokkulepitud reegleid, hoolikalt valitud meeskonda, ülesande selget püstitust ja ajakava.

Ajurünnaku keskne idee on kahe mõtlemistüübi – ideede genereerimise ja nende kasutamise – eristamine ning lahushoidmine.

Ajurünnakul on neli reeglit:

1. Kriitika on keelatud – ideedele negatiivse hinnangu andmine tuleb edasi lükata.
2. Vabakäik on teretulnud – mida pöörasem idee, seda parem.
3. Kvantiteet on hinnas – mida rohkem ideid, seda parem.
4. Oodatud on ideede kombineerimine ja täiustamine – inspi ratsiooni saamine teiste ideedest ja nende edasiarendamine.

Ajurünnaku meeskonna sobivaim suurus on 8–12 inimest, soovitatavalt erinevatest valdkondadest ja juhtimistasanditelt. Meeskond tuleb jaotada kolmeks selge rolliga rühmaks:

1. istungi juhataja;
2. klient, kes sõnastab probleemi täpsemalt ja kelle võimuses on probleem lahendada;
3. mõtlejad, kes etendavad “loovaid nõunikke”.

Ideaalne ajurünnak kestab 30 minutit, 45 minutit on ülemine piir. Istung jaotatakse kindlapiirilisel kolme ossa:

- 1) probleemi uurimine: klient esitab ülesande ja meeskond arutab ning täpsustab seda, et kõik mõistaksid ülesannet ühtemoodi;
- 2) ideede genereerimine: meeskond pakub ideid ülesande lahendamiseks vormis mis-oleks-kui. Meeskond või klient valib edasiarendamiseks ühe paljutöötava idee;
- 3) lahenduste väljatöötamine: meeskond ja klient hindavad koos paljulubavate ideede tugevaid ja nõrku külgi ning arendavad ideest teostatava ettepaneku. Siia etappi kuulub ka analüüs, et selgitada, mis võib idee elluviimisel valesi minna, ja ennetavate sammude kindlaksmääramine. Kokkulepitud toimingud tuleb üles märkida koos vastutajate nimede ja kuupäevadega.

## Kasutaja märkused

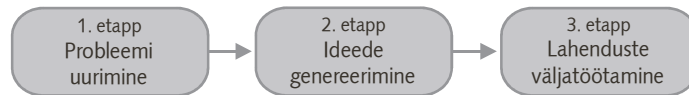
Ajurünnakuks kasutatav ruum võiks olla töökohast eemal, seal võiks olla väiksemaid laudu alarühmade jaoks ja paberilehtede laialilootamiseks.

**Faasivahetuse meetod** on ajurünnaku erivorm, mille puhul moodustatakse kaks rühma, kes vastastikku kritiseerivad teise rühma pakutud ideid.

**Delphi tehnika** korral meeskond kokku ei saa. Igaüks pakub kirjalikult oma nägemuse probleemi lahendamiseks. Seejärel saavad kõik liikmed teiste ettepanekuid lugeda ja kirjutavad nende kohta oma arvamuse. Neid arvamusi loevad jälle kõik osavõtjad, kes pakuvad pärast seda uue lahenduse. Protsess kestab seni, kuni jõutakse mõne lahenduse suhtes kokkuleppele. Osavõtjad on anonüümsed.

### Näpunäited

- Hakake kohe pihta, ärge jääge inspiratsiooni ootama.
- Keskenduge käsilolevale ülesandele.
- Kogu rühma tähelepanu olgu suunatud ainult sellele ülesandele.
- Alla anda ei tohi ka siis, kui esialgu ei tule ideid.



Joonis. Ajurünnaku kolm etappi.

### Seosed

Probleemide analüüsi  
loogilised meetodid

### Lugemissoovitused

Barker, A.  
30 minutiga ...  
ajurünnakuks  
valmistumine

## Mis see on?

Lahtihüppe-analüüs on kogu organisatsiooni haarav diagnostikamudel organisatsiooni mikrotasandi analüüsimiseks.

## Miks kasutada?

Meetodi abil saab teada, milline organisatsiooni osa on muutusteks kõige paremini valmis. Just sealt tuleks muudatuste elluviimist alustada.

## Kuidas kasutada?

See meetod sobib kasutamiseks pärast situatsioonilise diagnostika mudeli rakendamist, kuid seda võib kasutada ka eraldi.

Eestvedamist analüüsides tuleks alustada organisatsiooni tipust ja minna aste astmelt allapoole. Nii saab kindlaks teha, kes on need probleemsed juhid, kelle tegevus takistab organisatsioonil eesmärkide saavutamist, kes ei delegeeri, hoiavad alluvaid infopuuduses ja takistavad nende arengut. Juhte tuleks hinnata kompetentsuse, tulemuste, konkurentsivõime ja isikliku ning allüksuse arengu seisukohalt. Oluline on ka teiste osapoolte, teiste juhtide ja alluvate rahulolu tema tööga. Tähtis on tulemus kõigis kategooriates, sest hea tulemus ainult ühes löikes ei pruugi tagada allüksuse edukust tulevikus.

Iga juhi puhul tuleks esitada kaks küsimust:

- Kui seotud on tema süsteemi probleemne osa süsteemi teiste osadega?
- Kui kõrgele üles ja kui sügavale alla see probleem ulatub?

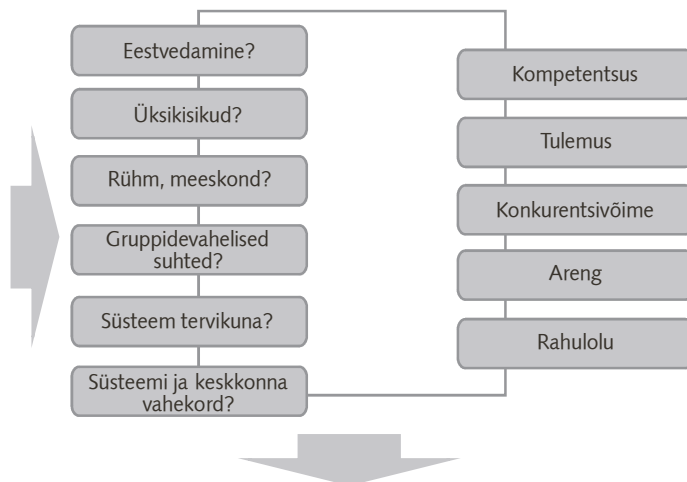
Järgnevalt tuleks sama protseduur läbi teha probleemse allüksuse iga töötajaga, väikeettevõtte korral kõigi töötajatega, siis selle allüksusega seonduvates rühmades ja organisatsioonides jne, lõpetades organisatsiooni ja keskkonna suhetega.

## Näide

Väikeettevõtte kolib omaniku eramajast eraldi rendipinnale, palgaliste töötajate arv kasvab kohe kaks korda. Kahe kuu pärast lahkub enamik uusi töötajaid. Kasutades McKinsey 7S mudelit, selgub, et probleem on eestvedamises ja seonduv tööle võetud üksikisikute omadustega. Uute suurte ruumide abil ligimeelitatud iseseisvalt töötama harjunud inimesed ei kohanenud omaniku autoritaarse juhtimisstiiliga, mis sobis eramaja katuse alla. Nüüd on kaks võimalust: kas juht suudab alluvatele rohkem iseseisvat otsustamist anda või tuleb edaspidi valida käsutäitmisele orienteeritud alluvaid.

## Kasutaja märkused

## Kasutaja märkused



Mis on süsteemis valukoht? Kui seotud on see süsteemi probleemne osa süsteemi teiste osadega? Kui kõrgele üles ja kui sügavale alla see probleem ulatub? Milline süsteemi osa on muutusteks valmis?

**Joonis. Keskendu küsimusele "Kust alata?".**

**Seosed**

Situatsioonilise  
diagnostika mudel

Vsiooni loomine

**Lugemissoovitused**

Cohen, A., Fink, S.,  
Gadon, H., & Willits, R.  
Effective Behavior  
in Organizations.

## Kasutaja märkused

### Mis see on?

Projektijuhtimine on universaalne meetod, mida saab rakendada mingi eripärase, tavategevusest erineva ülesande puhul.

Eripärane on ülesanne siis, kui on täidetud vähemalt üks kolmest tingimusest:

- töö teostamise kestus on väga täpselt määratud;
- kulutatava raha hulk on piiratud;
- lõpptulemuse kvaliteedinõuete täitmine on keeruline.

### Miks kasutada?

Projektijuhtimise meetodeid rakendatakse väga erinevates valdkondades ja väga erineva mahuga ülesannete lahendamiseks. Projektijuhtimise meetodi kasutuselevõtmine toob kaasa:

- organisatsiooni paindlikkuse ja dünaamilisuse;
- lihtsa organisatsiooni ja täpse vastutuse;
- loovuse parema rakendamise;
- õpisüsteemide loomise;
- projektiga seotud osapoolte kaitstuse;
- kiired ja selged otsused;
- aja kokkuhoiu;
- parema tööõhkkonna;
- parema infovahetuse.

### Kuidas kasutada?

Projektijuhtimist tuleks kasutada ühekordse ajutise ülesande puhul. Ülesandel on täpne eesmärk ja see tuleb lahendada tähtajaks, kasutades ettenähtud ressursse, st inimesi, raha ja tehnilisi vahendeid. Efektiivselt suudab organisatsioon projektijuhtimise meetodit rakendada siis, kui ta loob oma projektijuhtimise mudeli ja kehtestab reeglid projektide juhtimiseks.

Kõige üldisemalt on võimalik eristada kahte projektijuhtimise mudelit:

- arendusprojekt;
- teostusprojekt.

Järgmine oluline etapp projektijuhtimise meetodi rakendamisel on projektijuhtimise reeglite sõnastamine ja standard-dokumentatsiooni loomine.

Projektijuhtimise üldreeglid peaks piiritlema, kuidas:

- käivitatakse projekt;
- määratakse projektijuht;
- valitakse projektgrupi liikmed;
- motiveeritakse projektis osalejaid;
- kasutatakse erinevate allüksuste töövahendeid.

Standard-dokumentatsioon võiks sisaldada järgmisi vorme:

- lähteülesanne;
- eelarve;
- ajagraafik;
- aruanne projekti käigus;
- nõupidamise protokoll;
- lõpparuanne.

## Kasutaja märkused

### Näited

Ettevõtte X otsustab ehitada uue administratiivhoone, kuhu tahab koondada kõik juhid, et parandada töötajate töötingimusi ja tõsta efektiivsust. Ettevõtte X seisukohalt on tegu arendusprojektiga. See, et töötingimused paranevad, on enam-vähem kindel, kuid kas inimesed muutuvad ka efektiivsemaks, jääb esialgu lahtiseks. Ning kui nad muutuvad efektiivsemaks, siis millal. Kui aga ei muutu, siis mis tegevusi peale uutesse ruumidesse kolimise oleks veel vaja, et tõhusus siiski tõuseks. Seega ei ole kõik tegevused, mis peaksid eesmärkideni viima, täpselt teada, ja ka eesmärgini jõudmist ei ole kuigi lihtne mõõta.

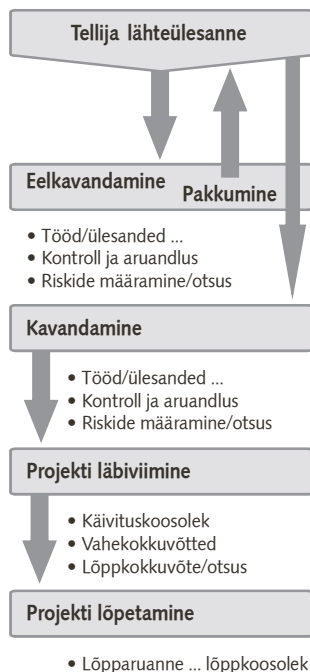
Kui aga vaatame uue administratiivhoone ehitamist ehituskonkursi võitnud firma Y poolelt, siis on tegu puhtalt teostusprojektiga, mille eesmärk on väga konkreetne. Eesmärgini viivad tegevused on mitu korda erinevates projektides läbi mängitud. Lõpptähtaeg on selgelt paigas, sest on sõlmitud leping ja eesmärgini jõudmist saab väga täpselt mõõta.

### Joonis. Arendus- ja teostusprojekti üldmudelid.

#### Arendusprojekti üldmudel



#### Teostusprojekti üldmudel



### Seosed

Muudatuste juhtimine  
Innovatsioon

### Lugemissoovitused

Perens, A.  
Projekti juhtimine  
Äripäeva Kirjastuse  
"Projektijuhtimise  
käsiraamat".



## Mis see on?

Eesmärk on soovitud seisund, tulemus või mõju tulevikus. Eesmärgid võivad olla pika- ja lühiajalised, üldised või valdkonnaspetsiifilised. Eesmäärke saab peaaegu alati kirjeldada seisundite, mitte tegevuste kaudu.

## Miks kasutada?

Eesmärkide seadmine on juhtimise alus. Eesmärk annab inimeste, meeskondade, osakondade, organisatsioonide või väärtusahelate tegevusele mõtte. See on oluline motivaator töötajate jaoks. Eesmärgid võimaldavad planeerida ressursse ja tegevusi ning vastu võtta otsuseid. Ühiste eesmärkide sõnastamine muudab erinevate osapoolte jõupingutused ühtseks keskendatud panuseks. Samuti võimaldavad need mõõta tegevuste tulemuslikkust ja olla organisatsiooni strateegiate, protsesside, süsteemide, struktuuri jt osade kujundamise alus.

## Kuidas kasutada?

Eesmärkide saavutamiseks peavad need lähtuma **SMART-prinssiibist**:

- Spetsiifilised ehk konkreetsest rollist või ametikohast lähtuvad;
- Mõõdetavad ehk sõnastatud konkreetsete mõõdikute kaudu;
- Aktsepteeritud ehk eesmärgi saavutajad peavad võtma need teadlikult oma jõupingutuse aluseks;
- Realistlikud ehk reaalset saavutatavad;
- Tähtjastatud ehk varustatud lõpptähtajaga.

Organisatsiooni tasakaalustatud arenguks on vaja püstitada korraga erinevaid eesmäärke: finantstulemustega ja kliendi rahuloluga seotud, sisemise arengu ning ärilise (välise) arengu eesmäärke. **Tasakaalustatud eesmärkide** püstitamisel tuleb jälgida, et erinevate eesmärkide vahel ei tekiks konflikte.

<b>Finantseesmärgid</b> Nt käive, kasum, rentaablus	<b>Kliendi rahulolu eesmärgid</b> Nt rahulolu teenusega, pretensioonide hulk ajaühikus vms
<b>Ärilise (välise) arengu eesmärgid</b> Nt uute turgude hõivamine, turuosa, maine, tuntus	<b>Sisemise arengu eesmärgid</b> Nt protsesside ja süsteemide optimaalsus, meeskonna kompetentsus

**Joonis. Tasakaalustatud eesmärkide süsteem.**

## Näpunäited

Kanna hoolt, et:

- eesmärgid oleksid kõigile selgelt mõistetavad;
- isiklikud eesmärgid oleksid seostatud organisatsiooni eesmärkidega;
- ühele inimesele püstitatud eesmärgid ei oleks omavahel konfliktis;

## Kasutaja märkused

**Kasutaja märkused**

- eesmärgid oleks kirja pandud;
- eesmärgi saavutamine nõuaks pingutust;
- eesmäärke saaks saavutada etapiviisiliselt;
- peamised eesmärgid oleks meeskonnas või organisatsioonis läbi räägitud.

**Seosed**

Strateegiline juhtimine

Eestvedamine

Töötajate hindamine

Protsesside ja  
süsteemide  
kujundamine

Organisatsiooni  
diagnostika.

**Lugemissoovitused**

Kaplan, R. S.,

Norton, D. P.

Tasakaalustatud  
tulemuskaart.

Mereste, U.

Majandusleksikon.

## Mis see on?

Konsensus on otsuseni jõudmine, mille juures arvestatakse iga rühmaliikme arvamusega.

Konsensus ei pruugi (kuigi võib) olla:

- ühehääline otsus;
- lihthäälteenus;
- olukord, kus kõik on täiesti rahul.

Levinumad konsensuse saavutamise meetodid on:

- nominaalne grupimeetod – kirjalik ajurünnak koos kaalutud hääletamisega;
- korduvhääletamine – kõige olulisemate punktide väljaselgitamine pärast ajurünnakut.

## Miks kasutada?

Konsensuse saavutamise meetodid:

- võimaldavad meeskonnal kiiresti tähtsuse järjekorda seada suure hulga ideid, võttes võrdselt arvesse kõikide osalejate arvamust;
- aitavad vältida olukordi, kus jääb peale selle inimese arvamus, kes kõige kõvemini räägib või kellel on kõige rohkem võimu;
- võimaldavad suuremate vaidlusteta jõuda konsensusel;
- aitavad vältida kompromissi, kus otsuse vastuvõtmise järel võib jääda ka põhimõttelist vastuseisu ja eriarvamusi;
- otsustamisprotsessis aktiivne osalemine suurendab pühendumust.

## Kuidas kasutada?

### Korduvhääletamine

Sammud pärast ajurünnakut:

1. samm: koosta loetelu ja nummerda kõik punktid.
2. samm: ühenda sisult sarnased punktid (aitab vältida oluliste ideede väljajätmist, mis võib juhtuda, kui sarnast ideed kandvad punktid lähevad eraldi hääletamisele).
3. samm: vajadusel nummerda punktid uuesti (kuna järjekorranumber ei ole oluline, pigem on see ideed eristav tähis, võib selle sammu vahele jätta). Siit ka soovitus kasutada ideede lõplikus nimekirjas hoopis tähti.
4. samm: lase kõigil välja valida arutamist vajavad punktid, tavaliselt valitakse kuni 1/3 ideede koguarvust.
5. samm: hääletamine (lahtine või kinnine) – loe kokku, mitu korda iga punkti on valitud.
5. samm: eemalda loetelust vähima häältearvuga punktid. Kui meeskonnas on 5 või vähem liiget, viska välja 0–2 häält saanud ideed; kui on 6–15 liiget, viska välja 3 ja vähem häält saanud ideed; kui on üle 15 liikme, viska välja 4 ja vähem häält saanud ideed.
7. samm: korda 3.–6. sammu, kuni on välja selgitatud 1–3 kõige olulisemat ideed.

## Kasutaja märkused

## Kasutaja märkused

### Seosed

Meeskonnatöö

Pidev parendamine

Loogiline  
probleemianalüüs

Statistiline  
probleemianalüüs

Ajurünnak

Pareto diagramm

Otsustamise meetodid

Meeskond

Koostöö

Konfliktide lahendamine

### Lugemissoovitused

The Team® Handbook.  
How to Use Teams to  
Improve Quality.

Brassard, M., Ritter, D.  
The Memory  
Jogger™ II.

A Pocket Guide of  
Tools for Continuous  
Improvement &  
Effective Planning

## Nominaalne grupimeetod

I osa: formaliseeritud ajurünnak

1. samm: sõnasta ülesanne küsimuse vormis.
2. samm: selgita diskussiooni eesmäärke ja tutvusta reegleid.
3. samm: tutvusta ja selgita küsimust.
4. samm: korralda ideede pakkumine – igaüks kirjutab vaikselt oma ideed üles.
5. samm: korralda ideede loetlemine – iga osaleja loeb kordamööda ette ühe idee, mis kirjutatakse märkmepaberile (max 30 minutit või kuni ideed on otsas). Ei mingit arutelu veel.
6. samm: korralda ideede selgitamine ja arutamine. Kõik märkmed on kogu grupile nähtavad. Autorite nõusolekul võib mõned ideed ühendada.

II osa: valiku tegemine

1. samm: kui on rohkem kui 50 ideed, kasuta võimaluse korral mingit meetodit selle arvu vähendamiseks (nt 1. või 2. ringi korduvhääletamist).
2. samm: anna igale osalejale 4–8 kaarti (4 kaarti kuni 20-le; 6 kaarti 20–35-le; 8 kaarti 35–50 ideele).
3. samm: osalejad teevad nimekirjast omaette valiku, igale kaardile kantakse üks idee.
4. samm: igale kaardile antakse tähtsusnumber – mida olulisem idee, seda suurem number.
5. samm: korja kaardid kokku ja loenda hääled.
6. samm: korralda grupile tulemuste ülevaatus ja arutelu. Tulemused võib esitada Pareto diagrammina.

## Näpunäited

Konsensuse saavutamine nõuab:

- aega;
- kõikide meeskonnaliikmete aktiivset osalust;
- suhtlemisuskust;
- kuulamisuskust;
- konfliktide lahendamise oskust;
- arutelu hõlbustamise oskust;
- loovat mõtlemist ja avatust.

Ajurünnakul pakutud ideede ühendamisel tuleb olla ettevaatlik, et esialgne mõte kaduma ei läheks. Ühendada võib ideid ainult nende autorite nõusolekul.

Hääletamine võtab aega, seetõttu on neid meetodeid otstarbekas kasutada juhul kui:

- niisama arutamiseks kulub rohkem aega;
- tegemist on oluliste ja keerukate otsustega, mis nõuavad konsensust;
- meeskonnaliikmed ei ole harjunud koos töötama või on inimeste vahel pinged – siis on parem ideid esialgu kirjalt kult väljendada;
- meeskonnas on domineerivaid liikmeid.

## Mis see on?

Võrdlusanalüüs (*benchmarking*) on juhtimismeetod, mis võimaldab analüüsida ja hinnata konkurentide, partnerite ning kolmandate isikute tegevust, et leida parimaid lahendusi iseenda tulemuslikkuse ja tõhususe tõstmiseks.

## Miks kasutada?

Võrdlusanalüüs võimaldab õppida oma ala parimatelt organisatsioonidelt ja üksikisikutelt. Võrdlusanalüüsi käigus on võimalik õppida ka teistes valdkondades tegutsejatel. Analüüsi tulemusena saab kaardistada eri organisatsioonide edutegureid ja kogemusi ning leida ideid iseenda tegevuse, protsesside, süsteemide, keskkonna vms muutmiseks. Uute ideede loov rakendamine võimaldab tõsta organisatsiooni või üksikisikute tulemuslikkust ning tõhusust. Samuti aitab võrdlusanalüüs vältida rutiini langemist ning motivatsioonikadu.

## Kuidas kasutada?

- Määra võrdlusanalüüsi valdkond. Keskendu organisatsiooni tulemuste seisukohalt määrava tähtsusega protsessidele ja võtmenäitajatele.
- Määra võrdlusanalüüsi objektid – organisatsioonid (või ka väärtusahelad, meeskonnad, üksikisikud), kes on sinu organisatsiooni jaoks määrava tähtsusega protsesside ja võtmenäitajate suhtes paremad, edukamad.
- Võrdle enda ja võrreldava objekti saavutuste erinevust.
- Selgita välja võrreldavale objektile edu taganud tegurid (erinevused protsessides, kompetentsuses ja muudes võimaldajates).
- Anna hinnang sellele, kuidas olete ise seni tegutsenud.
- Õpi võrreldava objekti kogemusest, süstematiseeri omandatud info ja muuda see kättesaadavaks oma organisatsiooni teistele töötajatele.
- Määra oma organisatsiooni ja üksiktöötajate arengueesmärgid.
- Kohanda endale ja võta kasutusele võrreldava objekti kogemus.
- Jätka arendustegevusi edu kasvatamiseks.
- Jätka kõrgemate eesmärkide poole püüdlemist ja otsi taas, kellega ennast võrrelda.

## Näide

Omal ajal ei olnud hiina munkadel lubatud kanda relvi, kuid palverännakutel läbi erinevate piirkondade varitsesid neid tihti röövlisõugud. Mungad asusid uurima loomade ja putukate võitlust. Võrleva analüüsi tulemusena võeti üle teiste elusolendite kogemus. Nii hakati võitlusviisina kasutama erilise trajektooriga käe- ja jalatehnikaid, mis muutis munkade kaitsetegevuse tõhusaks ka relvastatud vaenlaste vastu.

## Kasutaja märkused

## Kasutaja märkused

### Näpunäited

Arvesta, et:

- igalt organisatsioonilt, väärtusahelalt ja inimeselt on midagi õppida;
- iga muutus toob kaasa suure aja-, energia- ja ka rahakulu – keskendu ainult olulistele valdkondadele;
- õppida võib ka teiste kogemusest.

### Seosed

Strateegiline juhtimine

Muudatuste juhtimine

Eestvedamine

Protsesside  
ja süsteemide  
kujundamine

Organisatsiooni  
diagnostika

### Lugemissoovitused

Tuominen, K.  
Managing Change.  
Practical Strategies  
for Competitive  
Advantage.

**Mis see on?**

Mosaiik on juhtimismeetod, mis võimaldab otsustamise protsessis koondada erinevate inimeste infot ja seisukohti. Seda saab rakendada ka tõhusa õppimismeetodina. Mosaiik annab osalejatele õppimise käigus võimaluse kogeda nii juhi kui ka alluva, nii õpetaja kui ka õppija rolli ning näha nii erinevaid vaatenurki.

**Miks kasutada?**

Mosaiigimeetod võimaldab teha objektiivsemaid juhtimisotsuseid ja tõhusamalt õppida koostöö kaudu. Iga õppija vastutab materjali omandamise ja teistele edasiandmise eest. Osalejad keskenduvad nii käsitletavale ja võtavad ka vastutuse. Mosaiik arendab osalejate oskust seoseid võrrelda ning moodustada käsitletust tervik. Meetodit saab kasutada organisatsiooni igapäevatöö ning rühmatööde korraldamiseks.

**Kuidas kasutada?**

Mistahes lahendamist vajavas olukorras ei piisa otsustamiseks enamasti ainult ühe osapoole infost ega vaatenurgast. Objektiivse ja toimiva otsuse langetamiseks tuleb kaardistada eri osapoolte teave, nägemused ja seisukohad. Selleks peavad juhid ja protsessis osalejad olema valmis nii õppima kui ka õpetama.

Meetodi rakendamiseks tuleb osalejad jagada kodu- ja ekspertrühmaks. Ekspertrühmas töötavad osalejad läbi neile antud materjali ja koguvad teema kohta võimalikult palju infot. Moodustada võib mitu ekspertrühma, igale neist võib anda erineva ülesande.

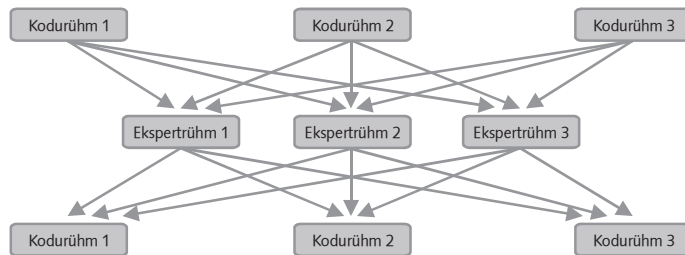
Kui ekspertrühm on oma ülesande täitnud, naasevad selles osalejad kodurühma. Kodurühmadesse kuuluvad ekspertrühmade liikmed ja-gavad järgneva protsessi käigus teistele osalejatele ekspertrühmas saadud infot ja kujundatud seisukohti. Toimub vastastikune õppimine ja õpetamine. Meetodi abil saab kaasata aktiivsesse tegevusse suure arvu osalejaid.

**Mosaiigimeetodi võimalik kulg**

- 1. Kodurühmade moodustamine.** Grupp jaotatakse 4–5 osalejast koosnevateks võrdseteks rühmadeks.
- 2. Ekspertrühmade moodustamine.** Iga kodurühma liige läheb erinevasse ekspertrühma. Ekspertrühmade arv peab võrduma kodurühmade arvuga.
- 3. Materjali jagamine ekspertrühmadele.** Iga ekspertrühm saab ühe osa terviklikust materjalist, millega nad edasi töötavad.
- 4. Töö ekspertrühmades.** Osalejad töötavad materjali läbi ja peavad otsustama, kuidas seda materjali kõige paremini oma kodurühma liikmetele edasi anda. Ekspertrühm peaks koos otsustama, milliseid õppemeetodeid ja -vahendeid selleks kasutatakse.
- 5. Ekspertide tegevus kodurühmas.** Kui ekspertrühmad on töö lõpetanud, pöörduvad nende liikmed tagasi kodurühmadesse. Kodurühma iga liige peab õpetama oma osa kodurühma teistele liikmetele. Rühma iga liige peab saama täieliku ülevaate materjali kõigist osadest.
- 6. Kodurühmade liikmed** märgivad üles oma küsimused ja kahtlused materjali kohta. Koos töötatakse välja lahendused ja ettepanekud.

## Kasutaja märkused

Vajadusel kogunevad ekspertrühmad uuesti, et otsida lahendusi tekinud küsimustele.



Joonis. Mosaiigimeetodi rakendamine.

### Näpunäited

Kodu- ja ekspertrühmad võivad tegutseda pikema aja jooksul ning nende tegevus võib hõlmata iseseisvat eeltööd mahukama materjali või teema raames.

### Näited

Organisatsiooni strateegia väljatöötamiseks vajatakse nii kliendiga ot-seses kokkupuutes olevate esmatasandi töötajate, strateegilise juht-konna kui ka eri valdkondade asjatundjate tulevikunägemust. Mosaiigimeetod võimaldab nende seisukohtade tundmaõppimist ja nendega arvestamist strateegiliste otsuste vastuvõtmisel.

### Seosed

Otsustamise meetodid  
Õppiv organisatsioon  
Sisekommunikatsioon

### Lugemissoovitused

Pedastsaar, T.  
Õpi- ja õpetamisviisid.



## Mis see on?

McKinsey 7S on organisatsiooni kui süsteemi käsitlemise mudel.

## Miks kasutada?

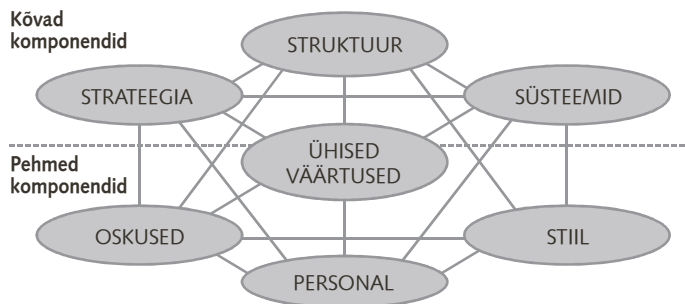
Mudel aitab organisatsioonis planeerida ja ellu viia strateegilisi muudatusi, võimaldades:

- hinnata hetkeseisu organisatsioonis selle osade diagnostika kaudu;
- võrrelda hetkeseisu ideaaliga;
- töötada välja strateegilisi ja taktikalisi plaane kavandatud muudatuste elluviimiseks.

## Kuidas kasutada?

McKinsey 7S mudeli järgi jagatakse organisatsioon seitsmeks omavahel seotud osaks:

- 1) strateegia – väliskeskonnast tulenevad üldised tegevuskavad;
- 2) struktuur – organisatsiooni ülesehitus, koostöösuhete kirjeldus;
- 3) süsteemid – protsessid, töökorraldus, seosed, kokkulepped;
- 4) stiil – organisatsioonikultuur ja juhtimispraktikad;
- 5) personal – töötajad, sotsiaalsed protsessid;
- 6) oskused – organisatsiooni kompetentsus (teadmised, oskused, suhtumised, hoiakud, võimekus, kogemused);
- 7) ühised väärtused – sarnased väärtused, uskumused, juhtideed.



Joonis. Organisatsiooni komponendid. McKinsey 7S mudel.

## Näide

Muutus karjäärisüsteemis või arengu- ja väljaõppesüsteemis võib mõjutada juhtide käitumise muutumise kaudu ka organisatsioonikultuuri või töötajate suhtumisi ning hoiakuid. Muutus strateegias võib kaasa tuua vajaduse erinevate oskuste ja võimete järele, see omakorda võib tekitada vajaduse uue töötaja või uue arengu- ja väljaõppesüsteemi järele.

## Kasutaja märkused

## Kasutaja märkused

## Näpunäited

Arvesta, et:

- muutus mistahes komponendis toob alati kaasa muutuse kogu süsteemis;
- iga muutuse järel tasub hinnata selle mõjusid teistele komponentidele ja tervikule;
- ka ühe uue töötaja lisandumine organisatsiooni võib põhjustada vajaduse muuta kehtivaid süsteeme.

## Seosed

Strateegiline juhtimine

Muudatuste juhtimine

Organisatsiooni  
diagnostika

## Lugemissoovitused

Waterman, R. Jr.,  
Peters, T., Phillips, J. R.  
"Structure is Not  
Organisation" in  
Business Horizons, 23.,  
3. juuni 1980.

Pascale, R., Athos, A.  
The Art of Japanese  
Management.

Peters, T., Waterman,  
R. In Search of  
Excellence.

## Mis see on?

Hea juhtimistava hõlmab organisatsioonide juhtimise ja kontrolli põhimõtteid. Õigusliku ja institutsionaalse keskkonna loomisel on siin keskne roll valitsusel, rakendamise vastutus aga erasektoril.

## Miks kasutada?

Ettevõtte juhtimise hea tava eesmärk on kindlustada juhtkonna aruandekohustus ja vastutus nii omanike kui ka ühiskonna ees.

## Kuidas kasutada?

Käesolev ülevaade on koostatud OECD ettevõtete juhtimise hea tava põhimõtetest.

1. Omanike õigused
  - Omandi turvaline registreerimine; omandi võõrandatavus.
  - Ettevõtte kohta olulise info saamine õigel ajal ja regulaarselt.
  - Õigus osaleda ja hääletada ettevõtte omanike üldkoosolekul.
  - Saada osa ettevõtte kasumist.
2. Omanike võrdne kohtlemine
  - Kõiki sarnaseid omanike tuleb kohelda võrdselt ja sisetehingud on keelatud.
  - Juhtkonna liikmed peavad välistama kõik isiklikud huvid, mis võiksid mõjutada ettevõtet.
3. Huvigruppide roll ettevõtete juhatamise heas tavas
  - Erinevatel huvigruppide (töötajad, kliendid jne) seadusega sätestatud õigusi peab austama.
  - Erinevatel huvigruppidel peab olema võimalus ettevõtete tulemuste parandamise protsessis osaleda ning neil peab olema juurdepääs olulisele infole.
4. Info avalikustamine ja läbipaistvus
  - Avalikustada tuleb oluline info järgmistes valdkondades (mitteamendav loetelu):
    - ettevõtte eesmärgid, finants- ja tegevustulemused;
    - olulised osalused ja hääletusõigused;
    - nõukogu liikmed ja ettevõtte võtmeisikud, nende tasustamise põhimõtted;
    - olulised ennustatavad riskitegurid;
    - töötajaid ja teisi huvigruppe puudutavad olulised teemad;
    - juhtimisstruktuurid ja -poliitika.
  - Avalikustamine ei tohi piirduda ainult ülaltoodud punktidega:
    - info peab ette valmistama, seda kontrollima ja avalikustama raamatupidamise, finants- ja mittefinantsandmete avalikustamise ning auditi standardeid järgides;
    - aastaauditi peab teostama sõltumatu audiitor;
    - info levitamise kanalid peavad võimaldama õiglase, õigeaegse ja säästliku ligipääsu olulisele teabele.

## Kasutaja märkused

## Kasutaja märkused

### 5. Nõukogu vastutusala

- Nõukogu liikmed peavad tegutsema täielikult informeerituna, heas usus, piisava hoolikuse ja ettevaatlikkusega ning ettevõtte ja omanike huvides.
- Kui nõukogu otsused võivad erinevate omanike gruppidele avaldada erinevat mõju, peab nõukogu tegutsema omanike suhtes õiglaselt.
- Nõukogu peab tagama ettevõtte tegutsemise seaduslikkuse ning arvestama erinevate huvigruppide huve.
- Nõukogu peab täitma teatud olulisi ülesandeid, sh:
  - ettevõtte strateegia, suuremate tegevusplaanide, riskipoliitika, aastaeelarve ja äriplaanide ülevaatamine ning juhtimine; tegevuseesmärkide seadmine; ettevõtte tegevustulemuste kontroll; suuremate kapitalikulutuste, ostude ja realiseerimiste jälgimine;
  - võtmeisikute tasustamispõhimõtete määramine, nende valik, kontroll ja vajadusel asendamine;
  - juhtkonna, nõukogu liikmete ja omanike võimalike huvikonfliktide kontroll, sh ettevõtte varade väärkasutus ja tehingud seotud osapooltega;
  - ettevõtte raamatupidamise ja finantsaruandluse süsteemi ühtsus, sh sõltumatu audit, riskijuhtimine, finantskontroll ja seaduskuulekus;
  - ettevõtte juhtimise efektiivsuse kontroll ja vajadusel muudatuste tegemine;
  - avalikustamise ja kommunikatsiooni jälgimine.
- Nõukogu peab hindama ettevõtte tegevust objektiivselt ja juhatusest sõltumatult.
- Nõukogu liikmed peavad andma sõltumatu hinnangu huvide konflikti tekkides, näiteks finantsaruandluse, ametisse määramise ning juhatuse ja nõukogu liikmete tasustamise valdkondades.
- Nõukogu liikmed peavad pühendama piisavalt aega oma kohustuste täitmisele.
- Kohustuste täitmiseks peavad nõukogu liikmed saama täpset, olulist ja õigeaegset infot.

### Näpunäited

Mitte segamini ajada mõisteid "hea juhtimistava" ja "ettevõtte eetikakoodeks", kus nimetatud hea tava elemendid peaks olema täitmisele võetud konkreetse ettevõtte tasemel.

### Seosed

Missiooni ja põhiväärtuste määramine

### Lugemissoovitused

OECD Principles of Corporate Governance

Panganduse hea tava  
[www.bis.org](http://www.bis.org)

## Mis see on?

Sotsiaalne vastutus on seotud eetikaga. Eetika üks definitsioone on katse kehtestada reegleid, mis peaksid juhtima inimtegevust ja eluväärtusi.

Ärieetika on eetika äritegevuses. Ärieetika sisaldab käitumist juhtivaid põhimõtteid ja reegleid äri maailmas. Äritegevus peab tooma kasumi ja tähtis on tasakaal kasumi teenimise soovi ja ühiskonna vajaduste ning soovide vahel. Siit tuleneb sotsiaalse vastutuse vajadus. Paljudes suurtes organisatsioonides lähtutakse tegevusreeglite kehtestamisel Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni normidest (UN *global compact*).

Sotsiaalne vastutus on ettevõtte sotsiaalsed kohustused ühiskonna ees.

## Kuidas kasutada?

Sotsiaalse vastutuse põhimõtetest kinnipidamine tähendab teatud käitumisreeglite ja tegevusjuhiste püstitamist. Väga paljudes ettevõtetes on eetikakoodeksid, kus käitumisreeglid on kirja pandud. USA-s on enamikus suurtes tööstus- ja teenindusettevõtetes teadvustatud ning selgelt piiritletud moraalipoliitika, mille järgimist nõutakse ja millest tulenevad reeglid on kirja pandud eetikakoodeksis.

Sotsiaalse vastutuse saab jagada neljaks valdkonnaks:

- majanduslik;
- õigusjärgne (seaduslik);
- eetiline;
- filantroopiline.

Kui õigusjärgsed ja majanduslikud kohustused on sellised, mille täitmist saab ettevõtelt nõuda, siis eetilisi kohustusi ühiskond ootab ja filantroopilist soovib. Sotsiaalsete kohustuste täitmatajätmise eest ei saa ettevõtet karistada, küll aga seostub see otseselt firma maine ja eduga turul.

## Näited

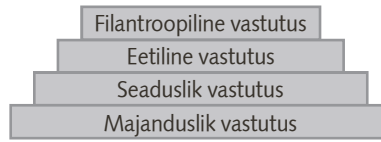
Sageli seotakse sotsiaalsed kohustused ka kaubamärgi lubadustega. Aia-, metsa- ja haljastustehnika tootja Husqvarna lubadus: "Tõelised professionaalid, kes tunnevad uhkust hästi tehtud tööst, võivad usaldada Husqvarnat – metsade, parkide ja aedade hoolduse juhtivat autoriteeti. Husqvarna suudab ületada ka kõige nõudlikumate kasutajate ootusi tänu intelligentsetele lahendustele, mis teevad töö efektiivsemaks, lihtsamaks ja loovamaks."

Metsa- ja aiatööriistade tootja Jonseredi lubadus: "Aktiivselt töö- ja vaba aega kasutavatele iseteadlikele ja sõltumatutele inimestele, kes hindavad suurepärase disaini ja ümbritseva looduse ilu, pakub Jonsered kombinatsiooni tunnetusest, disainist ning võimsusest ja kontrollist."

Need margilubadused erinevad oluliselt massturu kaubamärkide omadest ja rõhuvad selgelt kasutaja isikupärale ja väärtushoiakutele.

## Kasutaja märkused

## Kasutaja märkused



Joonis. Ettevõtte sotsiaalse vastutuse neljaastmeline püramiid.

### Seosed

Sotsiaalsest vastutusest tulenevate kohustuste sisu ja olemus on otseselt seotud ettevõtte eesmärkide ja missiooniga.

Sotsiaalse vastutuse eetilised kohustused on seotud ettevõtte põhiväärtuste ja organisatsioonikultuuriga.

Ettevõtte eetilised seosed otseselt ettevõtte tippjuhi käitumisega.

### Lugemissoovitused

Meel, M. Ärietiika.

Moon, C., Clive, B.,  
Business Ethics,  
The Economics Books.

Corporate Social  
Responsibility pyramid.

Trevino, Linda, K.,  
Nelson, K. Managing  
Business Ethics,

Straight Talk About  
How to Do it Right.