

*Aino Siimon*



# ORGANISATSIIONI- ÕPETUS



TARTU ÜLIKOOLI MAJANDUSTEADUSKOND

# Organisatsiooniõpetus

ORGANISATSIONIÕPETUS



TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Juhtimise ja turunduse instituut

Aino Siimon

## ORGANISATSIOONIÕPETUS



TARTU ÜLIKOOLI  
KIRJASTUS

Retsensent  
*Jüri Krusealle, PhD, EPMÜ dotsent*

Keeletoimetaja  
*Leelo Jago*

Tehniline toimetaja  
*Merike Kaseorg*

Kaane kujundaja  
*Aita Linnas*

Autoriõigused *Aino Siimon 2004*

ISBN 9985-4-0430-0

Tartu Ülikooli Kirjastus  
[www.tyk.ut.ee](http://www.tyk.ut.ee)

Tellirvus nr 34

## EESSÕNA

Organisatsiooniõpetus süvendab ettevõtetmajandus- ja juhtimisõpetuses omandatud teadmisi organisatsiooni kohta.

Senini on eesti keeles organisatsiooni teematikat käsitletud eraldi osana raamatus "Organisatsioon ja organisatsioonikultuur" (Siimon, Vadi 1999). Selle kõrval käsitletakse organisatsiooni juhtimise sees, näiteks raamatutes "Juhtimine" (Türk, Siimon 2004) ja "Juhtimise alused" (Alas 2001) või koos juhtimisega raamatus "Organisatsioon ja juhtimine" (Üksvärav 2003). Ka "Organisatsioonikäitumise" raamatutes (Vadi 1994–2004) on selgitatud organisatsiooni teematikat. Kõik nimetatud autorid kasutavad organisatsiooni mõistet väga laias tähenduses, mille võtsid kasutusele sotsioloogid ja mis valitseb kuni käesoleva ajani käitumisteaduslikus kirjeldavas organisatsiooniteoorias. Saksa keeleruumis käsitletakse organisatsiooni iseseisva organisatsiooniõpetusena või ettevõtetmajanduse õpikute iseseisva plokina. Inglise keeleruumis domineerib organisatsiooni käsitlus juhtimisfunktsioonina, jättes kõrvale teised olulised käsitlused.

Autori arvates on aga tarvis organisatsiooniproblemaatika tervik-käsitlust, milles oleks lisaks eeltoodule pööratud olulist tähelepanu organisatsioonile kui juhtimisinstrumendile. Kuna käesolev raamat on mõeldud ettevõtetmajanduse üliõpilastele, on pööratud tähelepanu ka mõistete erinevale käsitlemisele saksa ja inglise keeleruumis ning püütud mõneti korrastada eestikeelset terminoloogiat.

Raamatu eesmärgiks on aidata lugejal saada ettekujutust, milliseid vaatepunkte saab rakendada mõiste *organisatsioon* analüüsimiseks ettevõttes ning miks on pöörata erilist tähelepanu organisatoorsele tegevusele, organisatsioonile kui juhtimisinstrumentidele, avatud reeglendamisele ja ettevõtte organisatsiooni loomisele. Teisisõnu, omandada teadmisi organisatsiooni loomiseks ja nende kasutamiseks ettevõttes juhtimisinstrumentidena.

Raamatuga soovib autor virgutada õppijais ja kolleegides ka kriitilise kaasmõtlemise võimet oma arvamuse kujundamisel nii diskussioonilistes küsimustes kui terminoloogias. Autor loodab, et käesolevast raamatust leiavad ka juhid teadmisi ja ideid organisatoorse tegevuse arendamiseks ning juhtimise täiustamiseks.

Autor tänab asjalike märkuste ja soovitude eest retsensenti dotsent Jüri Kruseallet ning kolleege doktor Neeme Rooset, dotsent Kulno Türki, doktor Tõnu Roolahte ja dotsent Anu Reiljanit. Suur tänu magister Merike Kaseorgile ja Mati Maritsale abi eest raamatu trükiks ettevalmistamisel ning käsikirja avaldamisküpsaks vormistamisel ja Tartu Ülikooli Kirjastusele asjatundliku abi ning meeldiva koostöö eest.

## SISUKORD

1. ORGANISATSIOONIÕPETUSE TEOREETILISED ALUSED.....	9
1.1. Organisatsiooniõpetuse ja organisatsiooniteooria erinevus.....	9
1.2. Organisatsiooniteoreetilised käsitlusviisid.....	13
1.3. Elementaarne käsitlusviis .....	18
1.4. Integratiivne käsitlusviis .....	29
1.5. Situatiivne käsitlusviis .....	34
1.6. Organisatsiooniõpetuse koht teadmiste süsteemis .....	41
2. ORGANISATSIOONI MÕISTE MITMETÄHENDUSLIKKUS .....	47
2.1. Organisatsiooniõpetuse uurimisobjekt .....	47
2.2. Organisatsiooni funktsionaalne tähendus .....	53
2.3. Organisatsiooni instrumentaalne tähendus .....	56
2.4. Ettevõtte organisatsioon .....	68
3. ORGANISATOORNE KUJUNDAMINE .....	73
3.1. Organisatoorne tegevus ettevõttes .....	73
3.2. Organisatoorse kujundamise valdkonnad .....	80
3.3. Organisatoorse struktureerimise formaalsed elemendid .....	84
3.4. Ettevõtte organisatsiooni kujundamine .....	102
3.5. Organisatoorse kujundamise meetodid ja protsess .....	119

4. STRUKTUURI- JA PROTSESSIORGANISATSIOON ...	127
4.1. Organisatsioonikuup.....	127
4.2. Struktuuriorganisatsioon .....	130
4.2.1. Struktuuriorganisatsiooni teoreetilised alused ...	130
4.2.2. Struktuuriorganisatsiooni kujundamine .....	134
4.3. Protsessiorganisatsioon .....	144
4.3.1. Protsessiorganisatsiooni teoreetilised alused ....	144
4.3.2. Protsessiorganisatsiooni kujundamine .....	148
4.3.3. Protsessiorganisatsiooni põhivormid .....	153
4.4. Struktuuri- ja protsessiorganisatsiooni seotus .....	155
5. STRUKTUURIORGANISATSIOONI PRINTSIIBID JA VORMID.....	159
5.1. Struktureerimisprintsiibid .....	159
5.1.1. Kohtade loomise printsiip .....	160
5.1.2. Juhtimisprintsiip .....	167
5.1.3. Otsustamiskompetentsi jaotuse printsiip.....	170
5.2. Struktuuriorganisatsiooni vormide liigendus .....	173
5.2.1. Funktsiooni- ja liiniorganisatsioon.....	174
5.2.2. Staabi-liiniorganisatsioon .....	179
5.2.3. Divisjoni- ja <i>holding</i> -organisatsioon .....	184
5.2.4. Maatriks- ja projektiorganisatsioon .....	191
5.2.5. Võrkorganisatsioon .....	203
5.2.6. Meeskonnaorganisatsioon .....	207
KIRJANDUS .....	213
LISA 1. Mõistete täpsustusi .....	217
INDEKSID .....	219



# 1. ORGANISATSIOONIÕPETUSE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Organisatsiooniõpetuse ja organisatsiooniteooria erinevus

Majandusteaduse õpetamisel on üheks üldisemaks senini lahendamata probleemiks organisatsiooniga seonduvate õppeainete, eelkõige organisatsiooniõpetuse ja organisatsiooniteooria erinevuste ja seoste selgitamine. See on keerukas probleem ka selle tõttu, et teadusliku käsitluse väljendusvormid (sks *Aussagen*), nn organisatsiooniteoreetilised käsitlusviisid on organisatsiooniõpetusel ja -teorial põhimõtteliselt ühesugused. Kumb sobib majandusteaduse õppekavasse, sellele annab vastuse nende erinevuste väljaselgitamine. Autori arvates erineb organisatsiooniõpetus organisatsiooniteooriast vähemalt kolmes aspektis.

*Esiteks:* konkreetsus. Organisatsiooniõpetus on konkreetsem, organisatsiooniteooria laiem mõiste. Organisatsiooniõpetus on levinud saksa keeleruumis, organisatsiooniteooria inglise keeleruumis. Täpsuse huvides on oluline lisada, et saksa keeleruumis kasutatakse neid mõisteid mõnikord (inglise keele mõjul) ka sünonüümidena. Samal ajal on inglise keeles organisatsiooniõpetus nõ tundmatu mõiste.

Organisatsiooniõpetus on ettevõtetmajanduse eriõpetus, mis käsitleb põhjalikult ja süvendatult üht ettevõtte tegevusvaldkonda. Seda on erinevates ettevõtetmajanduse õpikutes nimetatud juhtimiseks (planeerimine, organiseerimine ja kontroll) (Reiljan

2004: 25), juhtimiseks ja organisatsiooniks (Thommen 2002: 5) või organisatsiooniks (BWL 2000: 131; Reiljan 1997: 76).

Kõige paremini näitab erinevust organisatsiooniteooria kui õppeaine programm. Organisatsiooniteooria hõlmab näiteks järgmisi teemasid: sissejuhatus (aine, eemärgid); organisatsiooni funktsioneerimine (organisatsioon kui struktuurielementide kogum, kui kommunikatsioonisüsteem, kui otsuste langetamise süsteem); organisatsiooni kavandamine (indiviidi ja struktuuride kavandamine, organisatsioonimõjurid); organisatsiooni struktuurid (lihtstruktuur, mehhaaniline ja sisuline bürokraatia, osakonnastatud struktuur, autokraatia); organisatsiooni elutsükel (põhimudel, mudelid, teooria probleemid); organisatsiooniteooria üldmudel (arvustus ja politiseerimine).

Autori arvates näitab see loetelu, et

- 1) organisatsiooni mõistet on käsitletud laialt – nii ettevõtte/asutuse kui nende organisatsiooni tähenduses;
- 2) on käsitletud ettevõttemajanduse selliseid probleeme, mis ei kuulu organisatsiooni valdkonda. Näiteks kuuluvad ettevõttemajandusõpetuse valdkonda organisatsiooni (õigem oleks ettevõtte) eesmärgid, funktsioneerimist, mõjureid, elutsükleid käsitlevad teemad. Samal ajal on selles programmis ka organisatsiooni struktuuri (õigemini ettevõtte struktureerimise ja struktuuriorganisatsiooni) teema, mis kuulub otseselt organisatsiooniõpetuse programmi.

*Teiseks:* põhisõna (teooria ja õpetus) tähendus. Erinevalt mõtestatakse eelkõige mõistet *teooria* (Siimon 2000: 86). Laiemas mõttes on teooria teadmiste loogiline süsteem, teaduslikud üldistused tunnetusobjekti kohta, selle objekti olemusse puutuvate seaduspärasuste ja põhitõdede kogum, mis inimese mõttetevuses vastandub praktikale kui materiaalsele tegevusele ja samastub teaduse mõistega.

Samal ajal on teooria mõiste leidnud kasutamist ka kitsamas mõttes. Sellisel juhul on teadus laiem mõiste – arvukate teooriate süsteem. Iga teooria on aga uurimisobjekti mingeid aspekte või osi käsitletavate teadusuuringute tulemus, kirjeldades ja selgitades neid olemuslikult ja üldistavalt. Sellises käsitluses on teooria teaduse tuum (tera, iva, pärl, kristallkuulike jne), st olemuslik, üldistav seaduspärasuse formuleering, mis peab paika igas aegruumis.

Teooria kahesugune määratlus (laiemas ja kitsamas mõttes) toob esile küsimuse, kas on olemas üks üldine organisatsiooniteooria või palju organisatsiooniteooriaid. Tuntud Eesti teadlased on kasutanud mõlemat varianti. Uno Mereste kasutab mõistet *organisatsiooniteooria*, mida defineerib järgmiselt: “Organisatsioonide loomist, nende võimalikku ehitust, sise- ja välisseoseid ning organisatsioonide talitlemisega seotud asjaolusid käsitlev teoreetiliste vaadete süsteem, mis hõlmab ka *juhtimisteooria*” (Mereste II 2003: 48).

Raoul Üksvärav kasutab kolme mõistet: *organisatsiooni- ja juhtimisteooria*; *organisatsiooniteooriad*; *juhtimisteooriaid* (Üksvärav 2003: 30, 31, 36). Ruth Alas seevastu pöörab tähelepanu *juhtimisteooria* arengule, kuid selle sissejuhatavas lõigus kasutab mõistet *organisatsiooni- ja juhtimisteooria* (Alas 2001: 21). Viimane mõiste viitab organisatsiooni- ja juhtimisteooria seotusele, kuigi annab suurema tähenduse ja primaarsuse organisatsiooniteooriale.

Autori arvates on õigem rõhutada *juhtimisteooriaid* ning nende raames käsitleda organisatsiooni valdkonda kuuluvaid teooriaid. Järelikult, laiemas mõttes on organisatsiooniteooria (organisatsiooniteaduse või -õpetuse sünonüümina) kahtlemata olemas, kuid *teooria* rangemas tähenduses ei ole käsitletud organisatsiooniteooriat ei juhtimis- ega organisatsiooniteadlased.

Vastustes küsimusele, kas on üks ühtne organisatsiooniteooria või on organisatsiooniteooriaid palju, on jäänud domineerima seisukoht, et üht terviklikku integratiivset organisatsiooniteooriat ei ole ja lähemal ajal selleni ka ei jõuta. Autori arvates saab seda seisukohta pidada põhjendatuks kaht järgmist asjaolu silmas pidades:

- organisatsiooni kui institutsiooni on võtnud oma uurimisobjektiks paljud teadused ja õpetused, nt õigusteadus, rahvamajandusõpetus, ettevõtetmajandusõpetus, sotsioloogia, psühholoogia, poliitikateadus, pedagoogika, ajalooteadus. Mõeldamatu ja ebaloogiline on tahta mahutada neid kõike ühte organisatsiooniteooriasse;
- mõistel *organisatsioon* on saksa keeleruumis mitu tähendust. Kui aga objekti mõistetakse erinevalt, siis ei saa neid arusaamu koondada ühe organisatsiooniteooria alla.

Eeltoodust lähtudes on põhjust rõhutada paljude organisatsiooniteooriate (osateooriad) olemasolu. Need erinevad üksteisest raskuspunktide, teaduslike põhiseisukohtade, tekkimisaja ja empiiriliste komponentide poolest. Arvukate organisatsiooniteooriate olemasolus on nii head kui halba. Headust näitab asjaolu, et järelikult on uurimisobjekti erinevaid aspekte põhjalikult uuritud ja üldistatud. Teooriate paljusus näitab iga teadlase katset välja arendada oma teooria, teisisõnu, selline teooria, mis välistab teiste eelnevate teooriate kriitika. Halb on seejuures vaid asjaolu, et viib sellesse valdkonda esmakordselt süüvinuid (õppurid, õppejõud, lugejad) segadusse. Selle vältimiseks ongi vaja erinevad osateooriad süsteemi viia.

Aktsepteerides mõiste *teooria* kitsamat tähendust, peab autor õigemaks rääkida mitte organisatsiooniteooriate paljususest, vaid organisatsiooniteoreetiliste käsitlusviiside paljususest.

*Kolmandaks*: tunnetusobjekti erinevus. See tuleneb organisatsiooni mõiste mitmetähenduslikkusest. Organisatsiooni mõistet käsitletakse eri moodi inglise ja saksa keeleruumis. Viimases

saab üldistatult eristada kolme kuni kaheksat mõistet (Siimon, Vadi 1999: 11–12). Liigse keerukuse vältimiseks piirdub autor siinkohal vaid nelja mõiste esitamisega: organisatsioon *institutionaalses, instrumentaalses, funktsionaalses ja personaalses tähenduses*. Organisatsiooniteooria põhiliseks uurimisobjektiks on organisatsioon kui institutsioon, organisatsiooniõpetusel seevastu organisatsioon kui juhtimisinstrument (Nauer 1999: 31). Kokkuvõtlikult tulebki toonitada, et *organisatsiooniõpetuse* ja *organisatsiooniteooria* põhiline erinevus ilmneb eelkõige uurimisobjektis, ülejäänud erinevused on sellele taandatavad.

## 1.2. Organisatsiooniteoreetilised käsitlusviisid

Uurimisobjekti teaduslik tunnetamine toimub mitmesuguste väljendusvormide ja meetoditega. Väljendusvormid on põhimõtteliselt objektist sõltumatud, meetodid aga kahesugused: üldised ja alaspetsiifilised. Viimaseid võib nimetada ka teoreetilisteks käsitlusviisideks (sks *Forschungsansätze*, ingl *approaches*).

Teoreetilised käsitlusviisid on objektile suunatud ja uurimisvaldkonna sisule orienteeritud erialaspetsiifilised analüüsitehnikad. Teisisõnu, on uurimisobjektist valitud olulised ainekategoriad (märksõnad), millele on üles ehitatud ja mille alusel on struktureeritud kogu teaduslik käsitlus (Siimon 1996: 73).

Seega võib **organisatsiooniteoreetilisteks käsitlusviisideks** nimetada organisatsiooni sisule orienteeritud, organisatsiooni mingitele olulistele märksõnadele rajatud teaduslikke käsitlusi, mis üheskoos viivad organisatsiooniteadmiste loogilise süsteemi. Organisatsiooniteoreetilised käsitlusviisid on tihedalt läbi põimunud juhtimisteooriaga ja -koolkondadega. Juhtimisteadlased (R. Üksvärav, R. Alas jt) ei ole pööranud tähelepanu nende omavahelistele *seostele, kattumistele, primaarsusele* jm. Organisatsiooniõpetuses on püütud kõikvõimalikest juhtimisteoreetilist-

test käsitlusviisidest välja valida eelkõige need, mis on seotud otseselt organisatsiooniga kitsamas mõttes ja mida teised teadusdistsipliinid pole oma *tarkvaraks* võtnud.

Organisatsiooniteoreetiliste käsitlusviiside **paljusust** saab selgitada mitmete asjaoludega:

- 1) kolme osasõna – organisatsioon, teooria, käsitlusviis – väga erinevate tõlgendustega;
- 2) organisatsiooni probleemistikuga tegelevate teadusharude paljususega;
- 3) nende teadusharude pika arengulooga ja seda eri moodi saksa ja inglise keeleruumis.

Teoreetiliste käsitlusviiside paljusus tingib ka süstematiseerimise vajaduse. Organisatsiooniteoreetiliste **käsitlusviiside** klassifitseerimisvõimalusi on väga palju. Kaheks põhiliseks on (Siimon, Vadi 1999: 31) ajalooline ja loogiline klassifikatsioon. Mõlemal on erisugune funktsioon ja väljendusvõime, oma plussid ja miinused.

**Ajalooline** kui vanim ja üldtuntud klassifikatsioon korrastab käsitlused nende tekkimise aja järgi. Sellel on oma plussid ja miinused.

- + Põhjendatud, sest keskkond, arengutase jpt tegurid kujundavad käsitluse põhiseisukohti.
- Tekib mulje, et uued käsitlused muudavad vanad kehtetuks või lammutavad need. Tegelikult integreerivad järgnevad käsitlused eelmisi, eelmised säilitavad mingi osapositioni.

Ajaloolise klassifikatsiooni arvukatest esitusviisidest on enim tuntud **kaks**.

1. **Aastakümnete kaup**. Siin on mitmesuguseid modifikatsioonid. Viimastel aastatel ilmunud eestikeelsetes väljaannetes näiteks aastatel 1890–2000 iga kümnendi kaup (Alas 2001: 22) või seitse koolkonda, millest vaid neli esimest on ajaliselt määratud.

Saksa keeleruumis on levinum Hilli klassifikatsioon (1976), mida on esitatud hilisemates organisatsiooniõpetuse õpikutes. Autori arvates väärnis see ajalooline klassifikatsioon eestindamist (vt joonis 7 – Siimon, Vadi 1999: 33–34) mitmel põhjusel.

Esiteks on igat ajaperioodi iseloomustatud järgmise nelja tähtsa asjaolu poolest: tähtsad keskkonnategurid, indiviidi käsitlus, domineeriv käsitlusviis, põhiesindaja.

Teiseks on domineeriva käsitlusviisi juures esitatud 2–3 koolkonda (variandid, kontseptid), mis võimaldavad seostada mõtteliselt ajaloolist ja loogilist klassifikatsiooni. Näiteks on 1920. aastatel domineerivaks käsitlusviisiks bürokraatlik-administratiivne käsitlus, mille juures on esitatud kaks, bürokraatlik (Max Weber) ja administratiivne (Henry Fayol), koolkonda.

Kolmandaks on loobutud 1980. aastate käsitlusviiside lisamisest. See on igati põhjendatud, sest selgepiiriline, emotsioonivaba üldistus tuleneb vaid piisavast ajadistantsist. Subjektiivsed hinnangud võivad välja lüüa siis, kui arvamust avaldavad ja end ajalukku paigutada püüavad need, kes on ise olnud selles osalised.

2. **Kolme, kahe või viie teooriana.** Senini on eestindatud valdavalt kolm esitust. Levinuim on **klassikalise, uusklassikalise ja moodsa** organisatsiooniteooria eristamine (Üksvärav 2003: 32). Lisandunud on **klassikaliste ja nüüdisaegsete** juhtimisteooriate eristamine (Alas 2001: 22) ning juhtimisteooriate liigitamine **klassikalisteks, neoklassikalisteks, kvantitatiivseteks, kaas-aegseteks ja postmodernistlikeks** (Türk, Siimon 2004: 27).

Kuivõrd ajaloolist klassifikatsiooni leidub eestikeelses organisatsiooni- ja juhtimisõpetuses piisavalt ning et ta seostub paratamatult ka loogilise klassifikatsiooniga, siis on siinkohal pikemast käsitlusest loobutud.

**Loogiline** klassifikatsioon korrastab erisugused organisatsiooni-teoreetilised käsitlusviisid loogiliste põhikategooriate alusel. Tegemist on ajaloolise klassifikatsiooni ümberstruktureerimisega, kui võrd käsitlusviise juurde ei tule. Loogiline struktureerimine loob sisuliselt korrastatud terviku, mille koostisosad on loogiliselt (mitte ajaliselt) seotud, täiendavad üksteist ja võimaldavad tajuda arenguloogikat lihtsamatelt keerukamatele. Sellel on oma plussid ja miinused.

- + Selgus, ülevaatlikkus, järjekindlus, mõistuspärasus.
- Kõiki käsitlusviise ei ole võimalik üheselt sellesse loogilisse struktuuri paigutada, mõned *põllud on üleharitud, mõned jäävad sööti*.

Autori arvates võib seda miinust pidada osaliselt ka heaks, kui võrd ta ajendab nii edasistele uurimustele kui ka loogilise struktureerimise täiustamisele.

Korrastamine toimub järgmiste loogiliste põhikategooriate alusel:

- organisatsiooni mõiste (süsteem, struktuur);
- teoreetilised komponendid (elemendid, orientatsioon jt);
- metodoloogilised komponendid (tunnetusstaadium jt).

Üldistades eri autorite (vt Siimon, Vadi 1999: 36) esitatud loogilise klassifikatsiooni tunnuseid ja liike, saame järgmise koondtabeli (vt tabel 1).

Enamasti vaadeldaksegi neid käsitlusviiside liike eraldi. Loogiliste käsitlusviiside mitmekesisust saab süsteemselt selgitada eelkõige elementide arvu ja orientatsiooni järgi, kusjuures need tunnused on mõningal määral omavahel seotud. Sellepärast ongi edaspidi pööratud tähelepanu eelkõige elementaarsetele ja integratiivsetele käsitlusviisidele. Arvestades praktioloogilis-pragmatilise käsitlusviisi olulist tähtsust praktilises organisatsiooniõpetuses, on selgitatud eraldi ka nende olemust.



**Tabel 1.** Loogiliste käsitlusviiside klassifitseerimise tunnused ja liigid

Tunnus	Käsitlusviisi liik
Elementide arv	Elementaarne (lihtne, üksik) Integratiivne (tervikuks ühendatud)
Tunnetusstaadium	Terminoloogiline (mõisteline) (1) Deskriptiivne (kirjeldav) (2) Empiirilis-kognitiivne (kogemuslik-tunnetuslik) (3) Praksioloogiline (praktiline) (4)
Orientatsioon	Pragmaatiline (ka praktilis-rakenduslik) Käitumisteoreetiline Otsustusteoreetiline Informatsiooniline Süsteemiteoreetiline

Mõneti spetsiifilist rolli mängib käsitlusviiside liigitamine tunnetusstaadiumi järgi, kuivõrd need on ka kõigi teiste käsitlusviiside metodoloogiliseks aluseks. **Terminoloogiline** käsitlusviis hõlmab mõistelist määratlemist, mis on kõige alus ja teeb järgmised tunnetusstaadiumid võimalikuks. **Deskriptiivne** käsitlusviis kirjeldab võimalikult täpselt huvipakkuvat süsteemi. **Empiirilis-kognitiivse** käsitlusviisi sisuks on olemasoleva süsteemi selgitamine ja käitumisviisi prognoosimine. **Praksioloogiline** käsitlusviis selgitab uuritava süsteemi kujundamist või täiustamist.

**Elementaarse** käsitlusviisi puhul olid esindatud kõik need neli tunnetusstaadiumi, tänastes ning uuemates **integratiivsetes** käsitlusviisides püütakse eelkõige selgitada ja teha prognoose (3. staadium), kujundamaks otstarbekaid organisatsioone kui süsteeme (4. staadium).

Arvestades liigitamise tunnuste seotust, on teadlased aegade jooksul püüdnud esile tuua loogilisi põhituüpe kahe tunnuse alusel. Kirsch/Meffert (1970) võtsid aluseks organisatsiooni mõiste (süsteem, struktuur) ja praktilise rakendatavuse (pragmaatika) ning koostasid organisatsiooniteoreetiliste käsitlusviiside maatriksi (Siimon, Vadi 1999: 38). Autori arvates võib rõhutada sellise süstematiseerimisviisi metodoloogilist tähtsust, ajendamaks süsteemselt ühendama omavahel seotud käsitlusviise.

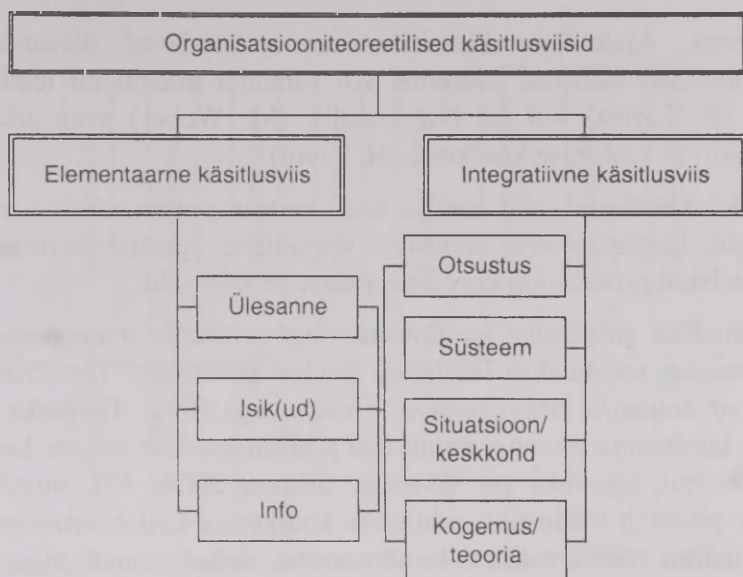
### 1.3. Elementaarne käsitlusviis

Saksa keeleruumis on organisatsiooniteoreetiliste käsitlusviiside süstematiseerimist alustatud eelkõige elementide arvu järgi, hiljem püüti formuleerida koondkontseptsioone.

**Elementaarne** käsitlusviis on üksikkäsitlus, mille uurimise ja analüüsi raskuspunktiks võetakse üks üsna iseseisev element, näiteks ülesanne, isik(ud), info (vt joonis 1).

**Elementaarse** käsitluse korral püüti organisatsiooni kujundamise probleeme analüüsida vastavast elemendist lähtudes. Tekkisid eri suunad, neid esindasid erinevad teadlased, kes ühe või teise elemendi välja valisid ja seda aktsepteerisid. Elementaarse käsitlusviisi kolmest elemendist (ülesanne, isik(ud) ja info) on siinkohal eraldi ja põhjalikumalt käsitletud **ülesannet** ning loobutud isiku ja info käsitlemisest.

Nimelt võtsid **isiku** kui suhteliselt iseseisva elemendi uurimise ja analüüsi keskmeks eelkõige sotsiaalteadlased ja see käsitlusviis seostub valdavalt motivatsioonile orienteeritud käsitlusega, mis on organisatsioonikäitumise uurimisvaldkonnaks.



**Joonis 1.** Elementaarne ja integratiivne käsitlusviis (koostatud Gabler Wirtschafts-Lexikon 1988: 763–767 alusel).

Autori arvates on **informatsiooni** lülitamine iseseisvate elementide hulka mõnevõrra küsitav. Informatsioonile orienteeritud käsitluse tingis automatiseeritud andmetöötluse kiire areng. Siiski võib seda pidada eelkõige juhtimisteoreetiliseks käsitlusviisiks. Organisatsiooniõpetusega seonduvad vaid mõningad asjaolud, näiteks ühendusteel kohtade vahel (informatsioonisüsteemile orienteeritud käsitlusviis), otsustuste langetamine organisatoorse probleemide lahendamisel (otsustussüsteemile orienteeritud käsitlusviis). Pealegi moodustab informatsioonile orienteeritud käsitlus kõigi integratiivsete, eriti aga otsustusele, süsteemile orienteeritud käsitlusviiside aluse ja lahutamatu osa.

**Ülesande** kui suhteliselt iseseisva elemendi põhjalikum selgitamine siinkohal on autori arvates oluline, arvestades selle käsitlusviisi mitmete aspektide aktuaalsust ka tänases organisatsiooni-

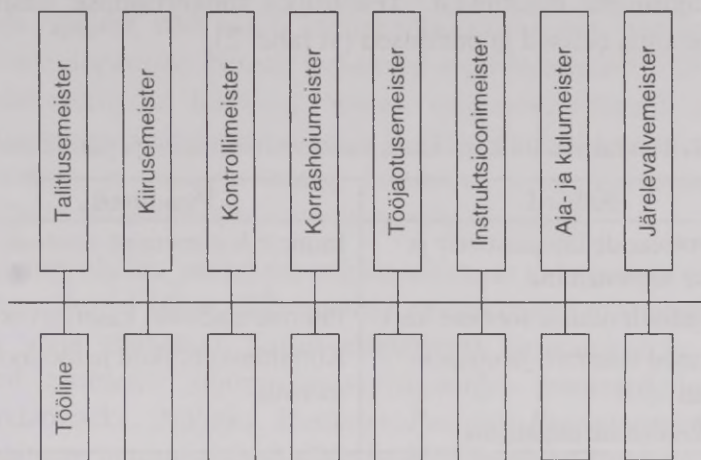
õpetuses. Ajaloolises klassifikatsioonis esindavad ülesandele orienteeritud käsitlust suuremal või vähemal määral nii teadusliku (F. Taylor) kui ka bürokraatlik (M. Weber) ning administratiivse juhtimise koolkond (H. Fayol).

Nendel käsitlustel olid inglise keeleruumis pragmaatilised eesmärgid. Esiplaanil olid efektiivse tööjaotuse, spetsialiseerumise, liigendatud protsesside koordineerimise probleemid.

**Teadusliku juhtimise koolkonna** (ingl *scientific management*) tekke aastat seostatakse Frederick Tayloriga põhiteose "*The Principles of Scientific Management*" ilmumisega 1911. Tänapäevaks on selle koolkonna nimetus muutunud juhtimisteaduse mõiste kasutuselevõtul segavaks (vt lähemalt Siimon 2004: 75), mistõttu autor pooldab teadusliku juhtimise koolkonna ümbernimetamist **teadusliku töökorralduse koolkonnaks**. Selleks annab alust ka U. Mereste kasutatav mõiste *töökorraldusteadus* (Mereste II, 2003: 296).

F. Taylor lahutas organisatsiooni (institutsionaalses mõttes – A. S.) algosadeks ning püüdis nende sisu, asetuse ja seoste põhjal teha üldistusi ning välja tuua üldkehtivaid seaduspärasusi (Alas 2001: 21). Ta käsitles inimest tootmistegurina ja vallandas uue mõtlemisviisi – ratsionaliseerimisliikumise – tööstusettevõtte juhtimises. Seoses sellega on nimetatud F. Tayloriga teadusliku töökorralduse ja M. Weberi bürokraatiaanalüüsi ratsionaliseerimisteooriateks (Bühner 2004: 103).

Ka muutus arusaam inimesest, aktsepteeriti *kaheklassiühiskonda*. *Töölised* on laisad ja tööpõlgajad, keda motiveerib ainult rahaline tasu. *Juhtivklass*, näiteks insenerid ja õpetajad, on seevastu intelligentsed ja hoolsad. Tayloriga seisukohad põhinevad hüpoteesil, et maksimaalse tootluse tagavad inseneriteadmistel põhinev spetsialiseerimine ja tulemusprintsipiil tasustamine. Ettevõtte juhtimise printsipiideks pidas ta eelkõige spetsialiseerumist, tulemuspalka, funktsioonimeistrisüsteemi (vt joonis 2) ja kontrolli (Thommen 2002: 232–233).



**Joonis 2.** Taylori funktsioonimeistrisüsteem (Blum 2000: 120).

Taylori optimeeritud protsesside süsteemi iseloomustavad järgmised tunnused (Bühner 2004: 105):

- käe- ja peatöö lahutamine;
- *pensum* (määratud tööülesanne) ja *boonus* (lisatasu);
- tööliste paremik ja kohanemine;
- ekspertide võim.

Vaatamata teadusliku töökorralduse käsitusviisi positiivsetele tulemustele, eelkõige selle rakendamise tulemusena toimunud tootluse kiirele kasvule, tekkis ka vastuseis tööliste sotsiaalse keskkonna kontekstis. Kriitikud arvustasid eksperimente, mõistet *vastupidav tervis* ja süstemaatilist tööliste dekvafitseerumist (Bühner 2004: 105). Eksperimendid, mida nimetati *teaduslikeks*, ei andnud välja moodsa meetodilise ülekontrollimise *mõõtu*: puudusid kontrolli- ja tagajärgede uuringud, liiga vähesed pistelised kontrollid, puudus tööliste juhuvalik. *Vastupidava tervise* mõistet ei defineeritud, pikaajalisi tervisekahjustusi ei käsitletud. Süstemaatiline tööliste dekvafitseerumine teeb süsteemi innovat-

sioonidele kõlbmatuks. Vaatlus on puhtstaatiline, arvesse ei võeta raamtingimuste muutumist. Teadusliku töökorralduse käsitlusviisil on oma eelised ja puudused (vt tabel 2).

**Tabel 2.** Teadusliku töökorralduse käsitlusviisi eelised ja puudused

Eelised	Puudused
Tööprotsesside läbipaistvuse ja täpsuse suurenemine	Inimese kohanemine masinatega
Lühiajaliselt oluline tootluse kasv	Piiratud teaduslik kasutatavus
Lühikesed teatamis- ja otsustamisteed	Korralduskonfliktid ja töö monotoonsus
Erialateadmiste massilisus	

Allikas: Thommen 2002: 234.

**Eeliste** puhul võib selgituseks lisada järgmist. Tööprotsesside kujundamine muudetakse läbipaistvaks ja täpseks Taylori töö- ja ajauuringuste abil. Lühiajaliselt viib märkimisväärsele tootluse kasvule akordpalga juurutamine. Lühikesed teatamis- ja otsustamisteed on iseloomulikud funktsioonimeistrisüsteemile. Erialateadmiste massilisus on tööliste ja funktsioonimeistrite tugeva spetsialiseerumise tulemus.

**Puudusi** on küll välja toodud arvuliselt vähem, kuid need on tõsiselt võetavad. Inimeste kohanemisele masinatega viib Taylori *inimpilt* (sks *Menschenbild*), mille tõttu jäetakse hooletusse tööliste individuaalsus ja personaalsed vajadused. Etteheide piiratud teadusliku kasutatavuse kohta on tingitud sellest, et Taylori töö- ja ajauuringud hõlmavad vaid üksikjuhtumeid. Tulemuseks on põhiliselt aegunud väljaütlemised. Korralduskonfliktid tulenevad üksikute töötajate mitmekordsest alluvusest funktsioonimeistrisüsteemis. Ka töö monotoonsuse risk on seotud selle süsteemiga.

Kuigi F. Taylorit peetakse esmajoones ettevõtte juhtimise printsiipide rajajaks, võib autori arvates rõhutada ka tema panust organisatsiooniõpetusse. Nimelt kujutavad organisatoorsed allüksused spetsialiseerumise tulemust. Samuti tuginevad mitmed tänased struktuuriorganisatsiooni vormid F. Taylori funktsioonimeistriprintsiibile ja sellega seotud juhtimise mitmeliinisüsteemile, sisaldades funktsionaalse organisatsiooni elemente.

F. Taylori oluline panus seisneb ka selles, et ta liigendas valmistamisprotsessid kõige väiksemateks osasammudeks ja selgitas sel viisil välja ebakohad. Sellist ettevõtmist kasutatakse ka tänapäeval mitmetes juhtimiskontseptsioonides protsessikulgemise parendamiseks. Näiteks *Business Process Reengineering* kui muudatuste juhtimise (ingl *Change Management*) instrument või protsessiorganisatsioon kui moodne organisatsioonivorm.

**Bürokraatlik käsitlusviis** on lahutamatult seotud saksa filosoofi, majandusteadlase ja juhtimisteoreetiku Max Weberi nimega. Tema põhiteos "Majandus ja ühiskond" (sks "*Wirtschaft und Gesellschaft*", 1921) moodustab selle käsitluse keskse allika (Thommen 2002: 228).

M. Weberi *teooriahoonel* on kaks tähtsat toetuspunkti: võim ja ratsionaliseerimine. Neid on nimetatud ka juhtideedeks (Bühner 2004: 103).

Bürokraatia M. Weberi mõttes ei ole kohmakas või ebatõhus ühendus, vaid pigem tegutsemisvõimeline ja tõhus organisatsioonivorm legaalse võimu kindlustamiseks. Võimuvormidena nimetab ta eelkõige karimat, traditsiooni ja legaalsust (Bühner 2004: 103). Legaalse võimu all mõistab Weber võimu ratsionaalset rajatavat vormi, mis põhineb tasakaalustatud korral, mitte traditsioonidel. Seejuures kritiseerib ta traditsioonilist ja karismaatilist võimu, kuna need rajanevad olemasolevatel asjaoludel või üksikpersoonide võimupüüdlusel.

Et inimesed tasakaalustatud korra seda vormi aktsepteeriks, on bürokraatliku käsitluse aluseks bürokraatlikus *inimpildis* väljenduvad oletused (Thommen 2002: 229).

1. Inimesed tegutsevad eesmärgiratsionaalselt ja vastavalt oma personaalsetele huvidele, mis seisnevad esmajärjekorras sissetulekute saavutamises.
2. Inimtegutsemine on ka väärtusratsionaalne, st tal on omaette väärtus (sks *Eigenwert*), sõltumata tegutsemise edust. See väärtus tuleneb sellest, et tegutsemine on tasakaalustatud korra koostisosa. Kui inimesed aktsepteerivad seda korda, siis omandab ka tegutsemine ise väärtuse.
3. Lõpuks tegutsevad inimesed ka traditsiooniliselt ja harjumuspäraselt. Mida kauem täita kindlaid tegevusi tasakaalustatud korra raames, seda parem on personaalne samastumine nende rutiiniprotsessidega.

Bürokraatia koolkonna seisukoht on, et organisatsioon (institutionaalses mõttes – A. S.) peaks töötama nagu õlitatud masinavärk. Selleks on aga vaja, et organisatsioonis oleksid täidetud järgmised nõuded (Thommen 2002: 229–230; Bühner 2004: 104).

1. Selge tööjaotus, kindlaksmääratud ülesannete valdkonnad ja korraldamiskompetentsid – ülesanded ja kompetentsid piiritletud formaalselt ja jaotatud ametikandjatele.
2. Ametikandjateks on põhiametialane personal, kes ei tegutse kõrval- või auametites, kellel on erialateadmised ning keda tasustatakse rahaliselt.
3. Selge ametihierarhia – range ametlik alluvuskord. Hierarhias kõrgemal asuvate kohtade käsutuses on rohkem kompetentse ja konfliktijuhul on otsustusõigus nendel. Edutamissüsteem toimib tulemuste hindamise alusel.
4. Reegliseotus ehk formaalsed reeglid ja protseduurid – kommunikatsiooni- ja korraldamisteed on hierarhilise korra raames reeglitega kindlaks määratud. Ülesannete täitmine toimub nende reeglite ja normide alusel. Personaalsed suhted ja seosed bürokraatlikus organisatsioonis puuduvad.



5. Dokumentide mõõdukus, kirjalik dokumentatsioonikord – (ülesanded, otsustused) reeglid, ettevõtmised, protokollid fikseeritakse kirjalikult. Kirjalik dokumentatsioon on välis- ja sisekontrolli oluline eeldus. See võimaldab äri pidevat edasijuhtimist ka ametikandjate vahetumisel.

Autori arvates on nendest organisatsiooni tunnustest neli olulised ka tänases organisatsiooniõpetuses. Organisatsiooniga instrumentaalses mõttes on otseselt seotud neljas tunnus, struktuuri- ja protsessiorganisatsiooni kujundamisega esimene, struktuuriorganisatsiooniga teine ja kolmas tunnus.

M. Weberi käsitlus ei peegeldanud reaalsust, vaid kujutas endast pigem ideaalset organisatsioonitüüpi. Viimase eriline väärtus seisneb selles, et soovi korral võib ettevõtte juht arendada oma organisatsiooni ideaali suunas. Bürokratlikul käsitlusviisil on oma eelised ja puudused (vt tabel 3).

**Tabel 3.** Bürokratliku käsitlusviisi eelised ja puudused

Eelised	Puudused
<p>Kommunikatsiooni- ja korraldusteel on selgelt reeglistatud.</p> <p>Organisatsioonivorm on stabiilne ega sõltu üksikutest isikust.</p> <p>Eranditult vaid põhi-ametialase personali rakendamine garanteerib head erialateadmised.</p>	<p>Üksikute kaastöötajate iseseisev tegutsemine ja omavastutus surutakse alla, millel võib olla negatiivne mõju motivatsioonile ja tegutsemisvõimele.</p> <p>Jäik reeglistamine ja töö isikupäratus ning abstraktsus võivad tõhusust kahjustada ja inimest tööst võõrandada. Formaaalsus viib tõhususkadudele.</p> <p>Innovatsioonid pidurduvad, kuna oma ideede genereerimist ei arvata ametikandja ülesannete hulka.</p> <p>Bürokratia arendab <i>omaseaduslikkust</i>, mis ei ole enam väljast kontrollitav.</p>

Allikas: Thommen 2002: 230; Bühner 2004: 104.

Bürokratliku käsitusviisi oluline panus organisatsiooniõpetusse seisneb struktuuri kirjeldamiseks tähtsate tunnuste identifitseerimises ja selgitamises. Niisuguseid mõisteid nagu *hierarhiline alluvuskord*, *reegliseotus* jpt kasutatakse ka tänapäeval. Bürokratlikus käsitluses kajastub organisatsioonide struktuuri (struktuuriorganisatsiooni – A. S.) käsitluse tulemused, mis selgitavad

- struktuuride sõltuvust funktsioonidest: hierarhilised, funktsionaalsed, kommunikatiivsed struktuurid (vastavad formaalsele organisatsioonile); sümpaatia-antipaatiastruktuurid (vastavad informaalsetele ilmingutele);
- struktuuride sõltuvust keskkonnast. Iseloomustavad süsteemi avatust, süsteemi ja keskkonna seost, mõlema kompleksust, süsteemi ja keskkonna dünaamikat, süsteemi kohanemisvõimet vastandina muutumatusele jne.

Seega saab ettevõtte struktuuriorganisatsiooni loomisel arvestada ja võimaluse korral kasutada bürokratliku käsitluse üldistusi.

**Administratiivsesse käsitusviisi** suhtuvad organisatsiooniteadlased kaheti. Varasemates raamatutes või õpikutes pühendati sellele piisavat tähelepanu (nt Hill *et al.* 1981, Vossbein 1984 jt). Uuemates õpikutes (nt Thommen 2002, Bühner 2004) on see käsitusviis koguni välja jäetud.

Autor on nõus, et **administratiivse juhtimise koolkond** on andnud väga suure panuse juhtimisteaduse arengusse, kuid arvestades juhtimise ja organisatsiooni tihedaid seoseid, ei saa eitada ka panust organisatsiooniõpetusse.

Administratiivse käsitusviisi rajajaks peetakse prantsuse töösturit ja juhtimisteoretikut **Henry Fayoli**. Administratiivne koolkond hakkas uurima 20. sajandi algul organisatsiooni- (ettevõtte – A. S.) siseseid seoseid ja ülesehitust, teisisõnu, kogu ettevõtte organisatoorset kujundamist. H. Fayoli olulisemaks panuseks loetakse viie juhtimisfunktsiooni ja 14 juhtimis põhimõtte esitamist (Türk, Siimon 2004: 33).

Autori arvates on nimetatud panused seotud otseselt ka organisatsiooniõpetusega. Nimelt on ühe juhtimisfunktsioonina nimetatud organiseerimist ning selgitatud organiseerimise olemust ja tähtsust. Organiseerimine on aga organisatsiooniõpetuse oluline uurimisobjekt. 14 juhtimis põhimõttest on kaheksa otsesemalt või kaudsemalt seotud organisatsiooniga. Nendeks on:

- 1) tööjaotus – organisatsiooniõpetuse läbiv printsiip, ilma milleta ei ole võimalik selgitada ettevõtte põhiülesande ja -protsesside liigendamist, kohtade ja teiste organisatoorsete üksuste loomist, teisisõnu, ettevõtte struktureerimist. Selle tulemuseks on funktsioonide spetsialiseerimine ning kompetentsi, vastutuse ja võimu jaotamine;
- 2) võim ja vastutus – ülema puhul saab eristada *kehtestatud* autoriteeti, mis sõltub tema juhtimisfunktsioonist, ja *isiklikku* autoriteeti, mis on intelligentsuse, teadmiste, kogemuste, kõlbelise väärikuse, käsutamise võime jms tagajärg (Lukjanov 2000: 63). Tänapäeva organisatsiooniõpetuses seostub see põhimõtte otseselt kompetentsi ja vastutusega, mis on organisatoorse kujundamise olulised formaalsed elemendid;
- 3) distsipliin – printsiip, mis tähendab austada tinglikkusi, mille sisuks on *kuuletumine, virkus, aktiivsus* ja *välised austusavaldused* (Ibid: 63), ning mis tagab organisatsiooni korrafunktsiooni toimimise;
- 4) käsuliini ühtsus (käskude ühtsuse printsiip – A. S.) – iga alluv peab saama korraldusi ainult ühelt ülemuselt, teisisõnu, igal alluval olgu ainult üks ülemus: *one man, one boss* (Alas 2001: 23). Seda on nimetatud ka ülesande andja ja vastuvõtja ühtsuse printsiibiks: iga organisatsiooniliige peab saama korraldusi ainult ühelt ülemuselt;
- 5) tegevussuuna ühtsus – sarnased tegevused peavad olema koondatud ühe ja sama ülemuse juhtimise alla. Seda põhimõtet on vaja rangelt järgida ettevõtte struktuuriorganisatsiooni loomisel;

- 6) tsentraliseerimine – võim peab olema koondatud ettevõttes nii kõrgele kui vajalik. Organisatsiooniõpetuses kujutab ta endast koos detsentraliseerimisega üht struktureerimisprintsiipi – otsustuskompetentsi jaotuse printsiipi;
- 7) alluvusahel, hierarhia – juhtivate ametikohtade *redel, hierarhiline rööbas* (Lukjanov 2000: 64), ahel, mida mööda peab kulgema võim ülevalt alla;
- 8) kord – väljendub järgmiste reeglitena: *Igale isikule kindel koht ja iga isik omal kohal. Igale asjale kindel koht ja iga asi omal kohal*. Organisatsiooniõpetuses tähendab see korda ettevõttes ja selle ülesehituses.

H. Fayoli nõudmiste organisatoorsed järeldused viivad üheliini-süsteemile, mis on struktuuriorganisatsiooni vormide ühe mõõtmena ka tänapäeval laialt levinud.

**Erich Kosiol** kuulub kahtlemata saksa ettevõttemajandusõpetuse suurte *kujundajate* hulka. Tema saksakeelses ettevõttemajanduse organisatsiooniõpetuses standardteosena kehtiv raamat “Ettevõtte organisatsioon” (sks “*Organisation der Unternehmung*”) 1976 pühendas seevastu peamist tähelepanu just struktuuri- ja protsessiorganisatsiooni probleemidele, seega organisatsioonile instrumentaalses mõttes (Vossbein 1989: 135).

Ühest ettevõtteülesandest lähtudes uuriti (Siimon, Vadi 1999: 43):

- 1) nii organisatsiooni potentsiaalstruktuuri (sks *Potentialgefüge*) (jaotus-, juhtimis-, staabi-, töö-, kollegiaalseosed) kui ka protsessistruktuuri (ajalised, ruumilised, personaalsed protsessid);
- 2) nii organisatsioonianalüüsi (osaülesanneteks liigendamine, tööprotsessi elementidega seostamine) kui ka organisatsioonisünteesi (ülesannete määramine organisatsiooniüksustele, tööprotsessielementide ülesandele suunatud süntees). Selle käsitlusega loodi ettevõtte struktuuri- ja protsessiorganisatsiooni kujundamise põhialused.

## 1.4. Integratiivne käsitusviis

**Integratiivne** käsitusviis püüab seostada elementaarseid käsitusviise edasiarendatult, mistõttu uurimise ja analüüsi raskuspunktideks võetakse suurema üldistusjõuga element, näiteks otsustus, süsteem, või ühel ajal mitu kategooriat, näiteks situatsioon/kontekst ja kogemus/teooria (vt joonis 1).

**Otsustus** on laia üldistusjõuga kategooria, mida võib selgitada ühelt poolt ajaperioodist lähtudes kogu otsustusprotsessina (tahte kujundamine ja elluviimine), teiselt poolt konkreetsest ajamomendist lähtudes tahte kujundamisprotsessi lõpetamisena, valiku tegemisena.

Organisatsiooniõpetuses tugevnesid püüdlused kaasata organisatsiooniprobleemide lahendamisse otsustusteoreetilist käsitusviisi seoses ettevõtte uuringute arenguga. Otsustusele orienteeritud käsitus (Heiner, 1966; Dichtl, 1967; Kühn, 1969) on suhteliselt uus ettevõttemajanduslik käsitusviis, mis erineb teistest meetodilise lähenemise ja probleemiasetuse poolest. See käsitusviis tõstab teistest rohkem esile eesmärgid ja optimaalse instrumendikombinatsiooni eesmärkide saavutamiseks.

Otsustusele orienteeritud käsitluse teadusliku raami moodustab otsustusteooria, mis tegeliku otsustuskäitumise teooriana püüab selgitada otsustusprotsessi käiku ja anda otsustuskandjatele käitumissoovitusi. Organiseerimise vallas tuleb leida põhjendatud vastused järgmistele küsimustele (Türk, Siimon 2004: 249): Mil viisil tuleb struktureerida ettevõtte töö? Kuidas on otstarbekas täidetavate tööde jaoks kujundada kohagrupid ja koordineerida kohagruppide funktsioneerimist sellisena, et see toimuks harmooniliselt? Milliste otsustuste langetamine igal ettevõtte juhtimistasandil tuleb usaldada kaastöötajatele või juhtidele? Kas väliskeskkonnas toimunud muutuste tõttu on vaja muuta ettevõtte struktuuri?

Otsustusteooria annab küsimuste lahendamiseks ka otsustusreeglid ja -abi. Siia kuulub ka palju otsustusmudeleid ja -reegleid (Siimon 1996: 85–86; Türk, Siimon 2004: 258, 261). Uurimis-traditsioonidest lähtudes on Kirsch ja Esser eristanud 1980. a kolme otsustusteooriat, millest organisatsiooniõpetus toetub kahele. Neid nimetatakse otsustusloogikale ja -käitumisele orienteeritud käsitlusuunaks (Siimon Vadi 1999: 44).

**Otsustusloogikale** orienteeritud uurimuste aktsent on suunatud tegevuskandjate organisatoorsele reeglitele ja ülesannete täitmise protsessidele. Eeldades otsustuskandjate ratsionaalset käitumist, sobib selleks formaliseeritud ja matemaatiline käsitlus. Seejuures on tegemist üldise majandusteoreetilise mudeli laiendamisega: ettevõtet ei vaadelda enam ühe otsustusüksusena, vaid paljude organisatoorsete probleemide lahendusotsuste keskusena.

**Otsustuskäitumisele** orienteeritud käsitluse juures seisab esiplaanil keskkonnasegmentide ja tegevuskandjate omaduste uurimine. Aluseks on tõdemus, et liigendatud otsustused toimuvad korduvalt paljudest otsustuskeskustest koosnevas üksuses. Need otsustuskeskused vahetavad informatsiooni üksteisega ja keskkonnaga. Informatsiooni vahetamise kvaliteet oleneb aga oluliselt informatsioonivahetajate (keskkonnasegmentid ja tegevuskandjad) omadustest. Käitumisteaduslik variant integreerib motivatsiooni ja otsustusprotsessi aspektid.

Autori arvates on otsustusele orienteeritud käsitlus seotud valdavalt ettevõttega (organisatsiooniga institutsionaalses mõttes) ja organisatoorse kujundamisega ettevõttes. Nimelt on organisatsiooniõpetuses olulisel kohal optimaalse lahenduse leidmine ja valiku tegemine probleemilahenduste hulgas. Samas saab selle käsitluse mõningaid aspekte seostada ka ettevõtte struktuuri- ja protsessiorganisatsiooniga.

**Süsteem** on väga laia üldistusjõuga kategooria. Süsteem on koos toimivatest osadest tervik.

Süsteemkäsitlus (vt lisa 1) tugineb süsteemiteoorial, mis lähtub mõisteliselt ühest omavahel seotud piiritletud elementide kompleksist (Siimon, Vadi 1999: 45–47). Süsteemkäsitlus sobib tunnetusobjektide (ka ettevõtte kui organisatsiooni) selgitamiseks kahel põhjusel. Esiteks oma tervikliku, formaalse ja abstraktse iseloomu tõttu. Teiseks on süsteemkäsitlusega võimalik integreerida kõiki eespool käsitletud elementide (ülesanne, isik, info, otsustus) üksikkäsitlusi ja erinevaid teadmisi (Siimon 1996: 88). Süsteemne lähenemine seostubki kõige otsesemalt mõistega *integratiivne*.

Ettevõtetmajandusõpetuses käsitletakse ettevõtteid kui kindlate omadustega (eesmärgile suunatus, avatus, komplekssus, dünaamilisus jt) reaalseid süsteeme. Ka organisatsiooniõpetuses on ettevõtet kirjeldatud elementide ja nende seoste kaudu, näiteks sotsiotehnilise süsteemina (vt joonis 10) või organiseeritud süsteemina (vt joonis 11).

Sotsiotehniline süsteemkäsitlus seostab struktuuralsed, sotsiaalsed ja tehnoloogilised aspektid indiviidi, grupi ja kogusüsteemi suhtes. Samas on süsteemkäsitlus situatiivse käsitluse tekke ja arengu otseseks aluseks.

Ajaloolises klassifikatsioonis on süsteemkäsitluses eristatud veel ka organisatsioonilis-sotsioloogilist varianti, mille põhilised märksõnad on süsteemi säilitamine, eesmärgi realiseerimine, struktuur ja funktsioon.

Süsteemkäsitluse arvukatest suundadest väärrib autori arvates eraldi nimetamist **süsteemisese** orienteeritusega suund (sks *In-System-orientierte Richtung*). Selle suuna esindajad (nt K. Bleicher) näevad ettevõtet iseorganiseeruva, avatud, tasakaalupüüdlusega informatsioonilise reeglitesüsteemina ja nimetavad väljaarendatud suunda süsteemteoreetiliseks kirjeldamismudelitega käsitlusviisiks. Süsteemorientatsiooniga organisatsioonimudel on kirjeldamiseks ja diferentseerimiseks järgmised

tähtsad elemendid: organisatsiooniaste, formaliseeritus, otsustamisvorm, tahte kujundamise ja läbiviimise vorm, informatsiooni-seosed. See mudel integreerib süsteemkäsitluse otsustusteoreetilise käsitlusega.

Viimastel aastakümnetel on esile tõusnud **avatud süsteemi** suund. Avatud süsteemi esindajad (P. Ulrich, W. Kirsch) võtavad arvesse ka tegureid, mis mõjutavad süsteemi väljastpoolt, näiteks turusituatsioon ja konkurentide reklaamimeetmed. Vaatamata süsteemkäsitluse arvukatele eelistele on välja toodud ka mõningad puudused (Bühner 2004: 110).

- Eeldatakse, et keskkonnamõjud on ette antud. Süsteemi ja keskkonna vastastikused seosed jäävad arvesse võtmata.
- Arvessevõetavate mõjutegurite valik on subjektiivne.
- Mudel on puhtalt kirjeldav. Ei suudeta tuletada praktilisi tegutsemissoovitusi ega seaduspärasusi.

Samas valmistab just süsteemkäsitlus ette situatiivse käsitlusviisi vajalikkuse ja tekkimise.

Integratiivseks käsitlusviisiks on ka kogemus-teoreetiline käsitlusviis – kogemused/teooria, mille üheks ilminguks võib pidada ka **praktilis-rakenduslikku käsitlusviisi** (Siimon, Vadi 1999: 54–56).

Empiiriline organisatsiooniteooria (W. Kirsch, H. Kubicek) lähtub konkreetsetest organisatorsetest probleemidest ja probleemilahendustest ning püüab abstraktsiooni ja üldistamise kaudu jõuda üldkehtivatele ja seega teistele organisatorsetele seostele ülekantavatele järeldustele.

Rakenduslike käsitluste eesmärgiks on saavutada paremini süsteemi eesmäärke ja suurendada nende efektiivsust kujundamisesmärgide ja -meetmete abil. Nende hulka kuuluvad traditsioonilised ettevõtetmajanduslikud rakenduslikud käsitlusviisid, organisatsiooniplaneerimise (K. Bleichner, D. Hahn), organi-



satsiooniarenduse (E. Bartölke) ja organisatsioonimuutmise (H. Albach) kontseptide.

Praktilis-rakenduslikud on praktilise suunitlusega valdavalt ettevõtetmajanduslikud ja sotsiaalsed käsitlusviisid. Organisatsiooniõpetuses on oluline eelkõige ettevõtetmajanduse valdkond, sh struktuuriorganisatsioon, protsessiorganisatsioon ja ressursirakendusorganisatsioon.

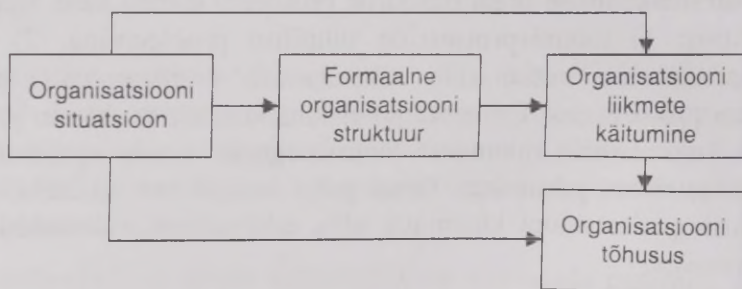
**Struktuuriorganisatsioonile** orienteeritud valdkond tegeleb eelkõige institutsioonide struktuuriga ja püüab anda abi struktuuriorganisatsiooni vormide valikul ja kujundamisel. Siia kaasatakse situatiivsed tegurid, mille alusel valitud kriteeriumid peavad kergendama konkreetset otsustamist kindla organisatsioonivormi kasuks eeliste ja puuduste hindamise alusel.

**Protsessiorganisatsioonile** orienteeritud valdkond on kujundamisaspektide vallas tugevasti mõjutatud ettevõtetmajanduslikest rakenduslikest käsitlusviisidest. Protsessiorganisatsiooni kujundamise põhiprobleemideks on töökäikude korraldamine, nende süntees tööjärjestuseks, tulemuse kooskõlastamine, lühima läbimistee ja optimaalse koormatuse kindlaksmääramine.

**Ressursirakenduse** organisatoorne probleem esineb kahe vaatepunktina: 1) tootmisprotsesside tüüpilise probleemina; 2) nn organisatoorsete ressursside rakendamise probleemina mitte-tootmisprotsessides. Esimesel juhul lahendatakse probleem protsessi kujundamise raamides: tootmistegurid, nende optimaalne kombinatsioon, juhtimine. Teisel juhul kuulub see nõ büroo- ja haldusorganisatsiooni küsimuste alla, eriti seoses andmetöötlusprotsessiga.

## 1.5. Situatiivne käsitusviis

**Situatiivne käsitusviis** (sks *Situational Approach*, ingl *Contingency Approach*) (vt lisa 1) on katse reageerida organisatsioonioõpetuses ilmnenud vasturääkivustele (nt organisatsiooniprintsipiide, soovitude vallas) ja reaalse elu mitmekesisuse (organisatsioonivormide osas) eiramisele. Situatiivse käsitluse keskpunktis on organisatsioonistruktuur (struktuuriorganisatsioon – A. S.). Käsitluse lähtepunktiks on asjaolu, et on olemas erinevaid organisatsioonistruktuure. Situatiivse käsitluse esindajad (T. Burns, G. M. Stalker jt) lähtusid sellest, et ei ole olemas üht universaalset tõhusat organisatsioonistruktuuri, vaid ettevõtted peavad oma struktuurid antud situatsiooniga kohandama (Bühner 2004: 107). 1950.–1960. aastate uuringud näitasid seniste käsitluste ühekõlgust. Jõuti arvamusele, et organisatsioonistruktuurile avaldab otsustavat mõju situatsioon ning ta sõltub mitmesugustest mõjuritest. Ettevõtte struktuurimuutujad kujutavad seejuures sõltuvaid, keskkonna situatsioonimuutujad aga sõltumatuid tegureid, st organisatsiooni käsitleti kui tema keskkonna funktsiooni. Põhiseosed on esitatud joonisel 3.



**Joonis 3.** Situatiivse käsitusviisi põhimudel (Kieser, Kubicek 1983: 61).

Organisatsioonistruktuuri uuring võib õnnestuda ainult siis, kui operatsionaliseeritakse kõik mudeli elemendid, ennekoike aga organisatsioonistruktuur ja situatsioon (Bühner 2004: 107–108). Organisatsioonistruktuur tuleb teha konkreetselt mõistetavaks. Selleks sobivad struktuuriorganisatsiooni *klassikalised* tunnused: tööjaotus, alluvuskord hierarhias, formaalsed reeglid ja normid, formaliseeritus ja kompetentside tsentraliseeritus.

Situatsiooni tähtsateks vaatepunktideks on järgmised mõjutegurid:

- 1) sisemised – tegevusprogramm, suurus, tehnoloogia, omandisuhted, ettevõtte *vanus* ja arengustaadium;
- 2) välimised – konkurentsituatsioon, ostjate- ja turustruktuur, tehniliste arengute dünaamika, ühiskondlikud ja kultuurilised raamtingimused.

Situatiivne käsitlusviis pöörabki põhitähelepanu just situatsioonimuutujatele. Viimastena on kõige sagedamini käsitletud (Thommen 2002: 241) keskkonda ja tehnoloogiat. Kuna tehnoloogiaküsimused on spetsiifilised ja seotud rohkem operatsioonide juhtimisega, on nende üksikasjalikumast käsitlusest loobutud.

**Keskkonda** kui situatsioonimuutujat on käsitlenud arvukad organisatsiooniteadlased. Tuntumad on T. Burnsi ja G. M. Stalkeri ning P. R. Lawrence'i ja J. V. Lorsch'i käsitlused.

Tom **Burns** ja George M. **Stalker** püstitasid 1961. a 20 Inglise (elektroonika)tööstusettevõtte empiirilise uurimuse põhjal oma innovatsioonijuhtimise monograafias ("*The Management of Innovation*") järgmise hüpoteesi: originaalsus ja mittetuntus nii turul kui ka tehnoloogias nõuavad hoopis teistsugust juhtimissüsteemi kui suhteliselt stabiilne majanduslik ja tehnoloogiline keskkond. T. Burns ja G. M. Stalker pidasid seega juhtimissüsteemi sõltuvaks keskkonnamuutustest. Juhtimissüsteem koosneb organisatsioonist, personali juhtimisest ning planeerimisest ja kontrollist kui juhtimisfunktsioonidest. Keskkonna all mõistavad nad eelkõige olemasolevat turusituatsiooni ja tootmise tehnolo-

loogilisi aluseid. Kui muutuvad turusituatsioon ja/või tehnoloogia, siis on vajalikud ka organisatsiooni- ja juhtimissüsteemi muutused.

T. Burns ja G. M. Stalker eristavad kaht põhimõtteliselt võimalikku juhtimissüsteemi. Äärmusteks on mehhanistlik ja orgaaniline süsteem, kusjuures organisatsiooniõpetuses on võetud kasutusele mõisted *mehhanistlik ja orgaaniline organisatsioon* (Alas 2001: 69). Autori arvates on mehhanistlik ja orgaaniline süsteem laiemad mõisted kui mehhanistlik ja orgaaniline organisatsioon, kui me käsitleme organisatsiooni kitsamas mõttes. Mehhanistliku ja orgaanilise süsteemi erinevused on koondatud tabelisse 4 organisatsiooni ja juhtimise alla rõhutamaks organisatsiooni suhtelist iseseisvust ning juhtimise, planeerimise ja kontrolli tihedat seotust.

**Tabel 4.** Mehhanistliku ja orgaanilise süsteemi tähtsamad erinevused

Juhtimissüsteemi tunnused	Mehhanistlik süsteem	Orgaaniline süsteem
<b>ORGANISATSIOON</b>		
Struktuur	Funktsioonidele orienteeritud	Ülesannetele orienteeritud
Spetsialiseeritus	Tugev	Nõrk
Tööjaotus	Jäik	Paindlik
Hierarhia	Kõrge, terav	Madal, lame
Juhtimisulatus	Kitsas	Lai
Juhtimistasandid	Palju	Vähe
Ettekirjutused	Tugevalt formaliseeritud	Nõrgalt formaliseeritud
Autoriteet	Tsentraliseeritud	Detsentraliseeritud
Positsioonivõim	Suur	Väike
Teadmiste võim	Väike	Suur
Käskude andmise teed	Selged, vertikaalsed	Ebaselged, külgmised

Tabel 4 (järg)

Juhtimissüsteemi tunnused	Mehhanistlik süsteem	Orgaaniline süsteem
Otsustamine	Enamasti tipus	Igal pool
Koordinatsioon	Ülemistel tasanditel	Madalamatel tasanditel
Osakondade interaktsioon	Vähene	Tugev
Informaalsed suhted	Unaruses	Tähtsad
<b>JUHTIMINE</b>		
Stiil	Autoritaarne	Demokraatlik
Inimestevahelised suhted	Käskivad	Koostoimivad
Formaliseeritus	Tugev	Nõrk
Nõupidamised	Ametlikud	Mitteametlikud
Motivatsioon	Hirm, ähvardus, karistus, rahalised stiimulid	Kohustus, psühholoogilised vajadused
Alluvate käitumine	Samasugusus	Initsiatiiv, loomingulisus
Korraldused	Detailselt ettekirjutatud, otsustused ja instruktsioon	Üldiselt soovitatavad, nõuanded ja informatsioon
Võim	Tipus	Igal pool
Eesmärgi leidmine	Käsu korras	Meeskonnatöö käigus
Vastutus eesmärkide täitmise eest	Tipus	Igal pool
Eesmärgi kirjeldus	Jäik	Paindlik
Raskuspunkt	Kvantiteet, risk	Kvaliteet, võimalus
Detailiseerimine	Palju	Vähe
Kommunikatsioon	Vertikaalne	Horisontaalne

Allikas: Thommen 2002: 242.

Paul R. **Lawrence** ja Jay W. **Lorsch** (1967) küsitlesid kümnes ettevõttes (kuus sünteetika-, kaks toiduaine- ja kaks pakendi-ettevõtet) 30–50 tipp- ja keskastme juhti. Küsitluse aluseks olid järgmised kuus hüpoteesi (Thommen 2002: 243–244).

1. Ettevõtte suurenedes jaguneb see tööjaotuse vajalikkuse tõttu erinevateks osavaldkondadeks (osakonnad, allsüsteemid). Selline *diferentseerimine* vajab aga *integratsiooni*. Mida rohkem tekib osakondi, seda tugevamini peavad need olema üksteisega kooskõlastatud ja nende aktiivsus koordineeritud.
2. Diferentseerimise sügavuse ja liikide jaoks on otsustav eelkõige ettevõtte keskkond. See ei ole ühtne blokk, vaid koosneb mitmesugustest *keskkonnasektoritest*. Igale keskkonnasektorile peab vastama ainult üks ettevõtte allsüsteem, mis orienteerub oma keskkonnasektori spetsiifilistele asjaoludele (vt joonis 4).

## KESKKONNASEKTOR

## ETTEVÕTTE VALDKOND

Teadus ja tehnika	←————→	Arendustegevus
Tehnoloogia	←————→	Tootmine
Hankijad	←————→	Sisseost
Ostjad, konkurents	←————→	Müük
Tööjõuturg	←————→	Personal
Raha- ja kapitaliturg	←————→	Finantseerimine
Meedia, liidud jmt	←————→	Avalikkussuhted

**Joonis 4.** Keskkonnasektorite ja ettevõtte valdkondade seosed (Siimon, Vadi 1999: 52).

P. V. Lawrence ja J. W. Lorsch piirdusid oma uurimuses tööstusettevõtte kõige olulisemate allsüsteemidega: tootmine, turundus, uurimine/arendamine. Neile seati vastu vastavalt kolm keskkonnasektorit: tehnöökonomiline valdkond, turg (ostjad, konkurents) ja teadus.

3. Keskkonda tervikuna iseloomustatakse üksikute keskkonnasektorite domineeriva kindlusastme alusel. Kindlusastet määratlesid nad järgmiste dimensioonide alusel: informatsiooni kindlus ja usaldusväärsus; informatsioonimuudatuste sagedus; ajavahemik ettevõtte allsüsteemi tegevuse ja keskkonnast tagasiside vahel.

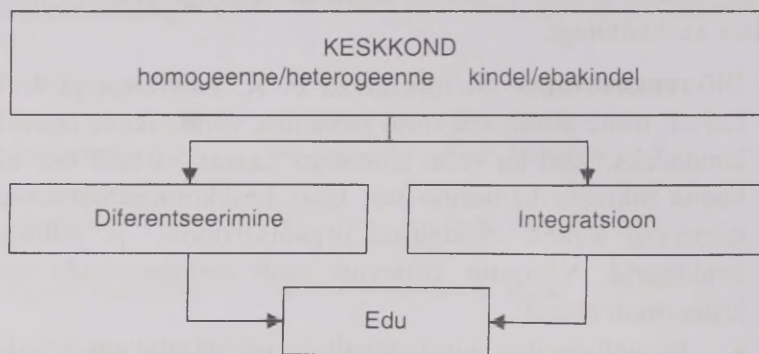
Nende dimensioonide alusel võib allsüsteeme hinnata valdavalt kindlateks ja ebakindlateks. Mõlemal juhul on tegemist ettevõtte jaoks homogeense (kas positiivses või negatiivses mõttes) keskkonnaga. Kui aga üksikud keskkonnasektorid erinevad oluliselt üksteisest, näiteks turuvaldkond on ebakindel, tehnilis-ökonomiline valdkond kindel, siis on tegemist heterogeense või mitteühtlase keskkonnaga.

4. **Diferentseerimise** all mõistavad P. R. Lawrence ja J. W. Lorsch mitte ainult ettevõtte jaotamist võimalikeks osavaldkondadeks, vaid ka selle jaotusega kaasas käivaid osavaldkonna liikmete käitumisviise. Igast keskkonnasituatsioonist tulenevad nimelt erisugused organisatsiooni- ja juhtimisstruktuurid. Viimaste erinevusi saab iseloomustada nelja kriteeriumi alusel:

- formaliseeritus: kui tugevalt on organisatsioon ametlike reeglitega reguleeritud;
- inimestevaheline orientatsioon: kas esiplaanil seisab ülesanne (asi) või inimene;
- ajaline orientatsioon: millisele ajahorisondile (lühi-, kesk-, pikaajaline) on suunitlus;
- eesmärgorientatsioon: milline on eesmärkide sisu.

5. Eri osavaldkondade **integratsioon** toimub peamiselt eelkõige hierarhilise struktuuriorganisatsiooni alusel. See on aga ainult seal piisav, kus on olemas suhteliselt homogeenne keskkond. Mida heterogeensem on keskkond, seda nõutavamad on täiendavad integratsioonivahendid. P. R. Lawrence ja J. W. Lorch nimetavad näiteks projektigruppe, maatriksorganisatsioone, integratsiooniosakondi või integratsioonifunktsiooniga kaastöötajaid.
6. Ettevõtte **edu** või organisatsiooni tõhusus sõltub lõpuks sellest, kui hästi õnnestub ettevõttel diferentseerimise alusel tekkinud segmenteerimist optimaalse integratsiooniga kompenseerida.

Nende hüpoteeside alusel on P. R. Lawrence ja J. W. Lorch koostanud kontingendi-kontsepti põhimudeli (sks *Grundmodell des Kontingenz-Konzeptes*) (vt joonis 5).



**Joonis 5.** Lawrence'i/Lorschi mudel (Thommen 2002: 245).

Empiirilised tulemused kinnitasid kõigi sisuliste hüpoteeside (3–6) õigsust. Siinkohal piirdume vaid kahe üldistusega.

- Diferentseerimine ja integratsioon on seda suuremad, mida heterogeensem on keskkond.



- Edukaid ettevõtteid (tööstusharu sees) iseloomustas suurem diferentseeritus ja integratsioon, võrreldes mitteedukate konkurentidega.

**Situatiivse käsitluse** arvukate eeliste kõrval on välja toodud ka mõningad **puudused** (Bühner 2004: 108).

- Situatsiooni- ja struktuuritunnuste valik on alati mittetäielik ja subjektiivne. Situatsiooni komplekssus ei lase ennast *täielikult haarata*.
- Statistilised meetodid, mis agregeerivad erinevaid tunnuseid kogunäitajaks, ei ole usaldatavad ega väljendusrikkad.
- Situatiivne käsitlus *hangib* ainult seoseid ilma põhjuseid lähemalt selgitamata. Seetõttu on tulemused ainult *teooriavabad* (sks *theorielos*) *kui-siis-üldistused*.

Arvukate organisatsioonilis-teoreetiliste käsitluste olemasolu, nende eelised ja puudused kinnitavad selle uurimisvaldkonna edasist perspektiivikut. Üha uut kõlapinda omandavad näiteks uue institutsiooniökonomika käsitlusviisid.

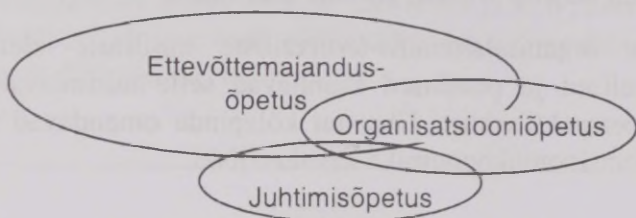
## 1.6. Organisatsiooniõpetuse koht teadmiste süsteemis

Organisatsiooniõpetus kui ettevõttemajanduse ühe valdkonna – organisatsiooni – süvakäsitlus on lülitatud majandusteaduse õppekavasse, kus õpetatakse eraldi ettevõttemajandust, juhtimist, personali juhtimist, organisatsioonikäitumist, organisatsiooni- (saksa keeleruumis ka ettevõtte-) kultuuri jt. Nimetatud õppeainetega on organisatsiooniõpetusel selgepiirilised seosed või erinevused.

*Ettevõttemajandus(õpetus)* annab kõige üldisemad baasteadmised ettevõtte organisatsioonist, *organisatsiooniõpetus* süvendab ja laiendab omandatud teadmisi. Juhtimine ja organisatsioon moo-

dustavad klassikalise ettevõtetmajanduse ühe funktsionaalse valdkonna. Arvestades seda, et majandusteaduskonnas õpetatakse põhiõppes eraldi juhtimist ja eriõppes organisatsiooniõpetust, on viimastel aastatel jäetud see valdkond ettevõtetmajandusest välja (Reiljan 2004: 6). Küll aga on käsitletud seda ettevõtte loomise ja tegutsemise alustes (Reiljan 1997: 76).

Seega on ettevõtetmajandus-, organisatsiooni- ja juhtimisõpetus omavahel seotud (vt joonis 6). Seotuse üle võime arutleda mitut moodi. Võime rääkida kattumisest (täielikust, osalisest), erinevustest (või eraldatusest) ja seostest (kumb kumba mõjutab). Autori arvates on õige rõhutada nii nende suhtelist iseseisvust kui ka osalist kattumist.



**Joonis 6.** Ettevõtetmajandus-, organisatsiooni- ja juhtimisõpetuse seotus ( autori koostatud).

Ettevõtetmajandus- ja organisatsiooniõpetusega seoses on oluline rõhutada mõisteid *ettevõtte organisatsioon* (organisatsioon instrumentaalses mõttes) ja *organiseerimine* (organisatsioon funktsionaalses mõttes). Ettevõtetmajanduses on oluline ka organiseerimise käsitlus ettevõtte dispositiivse tegurina (operatiivne ja taktikaline juhtimine) elementaartegurite optimaalse kombinatsiooni kujundamiseks ning ettevõttes kõrvalfunktsioonina.

Kui dispositiivse teguri mõiste on tuntud, siis kõrvalfunktsiooni olemus vajab lisaselgitust. Nimelt on ettevõttes vaja eristada kahesuguseid töötajaid, ühed tegelevad organiseerimisosakonna

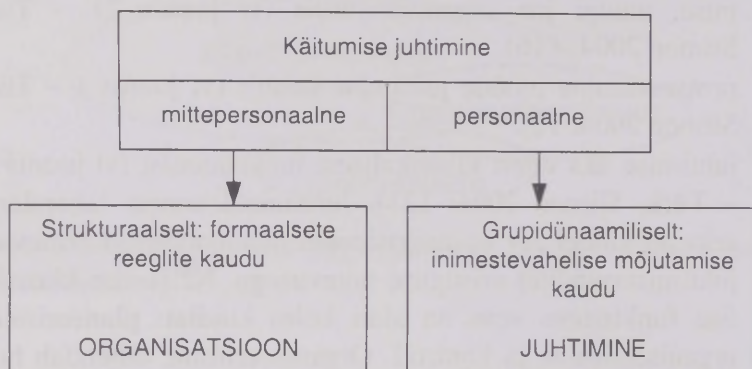
või teiste taoliste valdkondade töötajatena organiseerimisega kui oma põhitegevusega. Teistel on organiseerimine kõrvalfunktsioon oma teistsuguste funktsioonide raames. Organiseerimine kui kõrvalfunktsioon tähendab igasuguses tegevuses püüdlemist parima võimaliku lahenduseni konkreetsetel töökohal, teisisõnu, ratsionaalsemat või intensiivsemat tegutsemist. Organisatsiooniõpetuses on spetsiifilisteks raskuspunktideks veel organisatoorne kujundamine ja ettevõtte organisatsiooni kujundamine.

*Organiseerimise* kaudu saavad arusaadavaks ka *juhtimis-* ja *organisatsiooniõpetuse* läbipõimunud seosed. Organiseerimine on

- horisontaalne juhtimisfunktsioon. Horisontaalsed funktsioonid ilmnevad ettevõtte kõigis valdkondades ja on põhimõtteliselt sarnased erinevates ettevõtetes, näiteks sisseostu, tootmise, müügi jne organiseerimine (vt joonis 21 – Türk, Siimon 2004: 116).
- protsessuaalne mõõde juhtimise kuubis (vt joonis 1 – Türk, Siimon 2004: 12).
- juhtimise üks viiest klassikalisest funktsioonist (vt joonis 22 – Türk, Siimon 2004: 121). Juhtimisüleannete lahendamiseks on kindel arv osafunktsioone, mis avalduvad erinevatel juhtimistasanditel erisuguse tugevusega. Nelja-viie klassikalise funktsiooni seas on alati kolm kindlat: planeerimine, organiseerimine ja kontroll. Organiseerimine tähendab hoolitsemist ettevõtte stabiilse ja ladusa funktsioneerimise eest.
- selline juhtimisfunktsioon, mida täidetakse kõigil juhtimistasanditel erinevate organisatsiooniprobleemide lahendamisel. Organiseerimisfunktsiooni osa vähenemine kõrgematel juhtimistasanditel ei tähenda sisuliselt väiksema mõju avaldamist ettevõtte organisatoorsele tegevusele, pigem vastupidi. Nimelt on kõrgematel juhtimistasanditel langevatavad organisatoorsed otsustused kogu ettevõtte jaoks suure tähtsusega. Nii on kõrgematel juhtimistasanditel õigem rääkida pigem *meta*organisatsiooni probleemidest ja *meta*

*organisatsioonist*. Viimane mõiste sobib hästi eristamiseks temaga korrespondeeruvat mõistet *objektiorganisatsioon*.

Üldisemas plaanis ja lõpptulemuste seisukohalt on organisatsioon ning juhtimine lahutamatult seotud eelkõige **inimese** kaudu: inimene juhib ja organiseerib tegevusi, asju ja teisi inimesi. Veelgi olulisem on rõhutada, et organiseerimine ja juhtimine on juhtimisfunktsioonid, mille abil struktureeritakse ja koordineeritakse süsteemiliikmete käitumist nii, et saaks realiseeritud ettevõttepoliitikas visandatud ning planeerimisel konkretiseeritud eesmärgid ja meetmed. Nende põhimõtteline erinevus seisneb ainult vormis, mille abil süsteemiliikmete käitumisootusi stabiliseeritakse ja ellu viiakse (vt joonis 7).



**Joonis 7.** Organisatsiooni ja juhtimise seosed (Ulrich, Fluri 1992: 38).

*Organiseerida* (organisatsioon funktsionaalses mõttes) tähendab formaliseerida käitumisootusi, teisisõnu, välja töötada formaalsed reeglid. Viimased on selgitatud õiguspäraste isikute poolt teatud kujundamisdokumendis tasakaalustatult ja sõltumatult konkreetsest indiviidist (st mittepersonaalset) ning enamasti kirjalikult fikseeritud. Formaalsete reeglitega määratakse kindlaks alaliselt või pikaajaliselt kehtiv ettevõtte kord ja struktuur.

*Juhtida* tähendab mõjutada inimeste käitumist personaalselt püstitatud eesmärgi poole. Käitumisootusi ei mõjutata formaalsete reeglitega. Pigem saavutab juht eesmärkide realiseerimise juhivate poolt kas erialaautoriteedi (argumendid), isiksuseautoriteedi (kiirgus, võlu) või positsiooniautoriteediga (sanktsioonivõim).

Siin võib kerkida küsimus, kuidas teha valik alternatiivsete organisatsiooni- ja juhtimisvõimaluste vahel. See vajab hindamist kindlate kriteeriumide alusel. Soovitatakse kasutada nn instrumentaaleesmärke. Seejuures peab eristama kaht eesmärgivaldkonda: 1) ülesannete eesmärgid, mis käivad ettevõtte strateegiast tulenevate ülesannete täitmise kohta; 2) kaastöötajate eesmärgid, mis käivad kaastöötajate vajaduste kohta.

Põhimõtteliselt tuleb lähtuda sellest, et organisatsiooni ja juhtimist peab kohandama ülekaalus oleva motivatsioonitasemega. Üldjuhul kehtivad järgmised seosed:

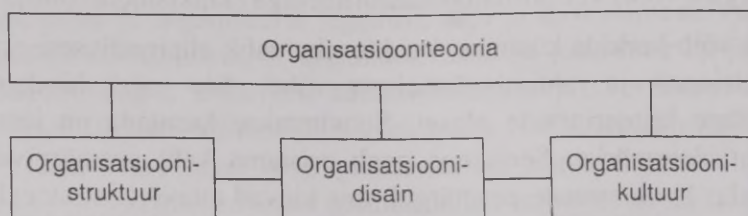
- kaastöötajad, kes nõuavad kindlust, vajavad selgeid reegleid ja piiratud arvamismänguruumi;
- kaastöötajad, kes otsivad eelkõige enesearendamist, vajavad rohkem kompetentsi ja vastutust, teisisõnu, rohkem iseseisvust ja innovaatilisi ülesandeid.

*Personali juhtimisega* (Türk 1991) on *organisatsiooniõpetusel* kindel tööjaotus: esimene hõlmab personaalset käitumise juhtimist, teine on seoste ja protsesside kujundamine mittepersonaalselt formaalsete reeglite kaudu.

*Organisatsioonikäitumisega* saab kindlad piirid paika panna vaid siis, kui see õppeaine jääb oma põhiprobleemistiku (grupi ja indiviidi käitumine) juurde ning jätab organisatsiooni (nii ettevõtte kui instrumendi mõttes) problemaatika teiste õppeainete käsitusobjektiks. Senised organisatsioonikäitumise õpikud (Vadi, 1994–2004) seda ei järgi.

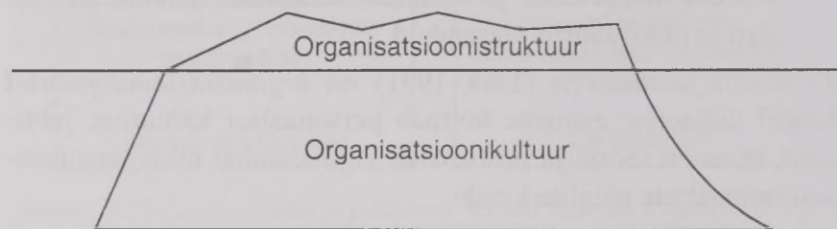
*Organisatsioonikultuur* on inglise keeleruumis organisatsiooni-teooria suhteliselt iseseisev osa organisatsioonidisaini ja organi-

satsioonistruktuuri kõrval, seega organisatsiooniõpetusest (kui inglise keeleruumi organisatsioonistruktuuri modifikatsioon saksa keeleruumis) selgelt eristatav (vt joonis 8).



**Joonis 8.** Organisatsiooniteooria seosed organisatsioonistruktuuri, -disaini ja -kultuuriga (Jones 1995: 13).

Huvipakkuv on nn organisatoorse jäämäe joonis (vt joonis 9), kus organisatsioonikultuuri kujutatakse jäämäe veeluse, organisatsioonistruktuuri veepalse osana.



**Joonis 9.** Organisatoorne jäämägi (Ulrich, Fluri 1992: 206).

Organisatsiooniõpetuse spetsiifikat ja seoseid arvestades võib organisatsiooniteooriat õpetada sotsiaalteaduse õppekava raames, kuivõrd seal eespool loetletud eriaineid tavaliselt ei õpetata. Vastasel juhul tekiks ühelt poolt õppeainete oluline kattuvus ja teiselt poolt mõistetest väärarusaamine.

## **2. ORGANISATSIOONI MÕISTE MITMETÄHENDUSLIKKUS**

### **2.1. Organisatsiooniõpetuse uurimisobjekt**

Organisatsiooni käsitlusel teaduses ja praktikas on pikk ajalugu. Teaduse arenedes on selgunud, et mõistet, mida me korduvalt kasutame, on väga mitmeti tõlgendatud. Organisatsiooni on määratletud ühendusena, korrastatusena, süsteemina, struktuurina, protsessina, funktsioonina, instrumendina jne. Kõiki nimetatud tõlgendusi võib pidada omamoodi õigeks, kuigi enamasti avavad nad organisatsiooni mõistet vaid mingist ühest vaatepunktist või kriteeriumist lähtudes. Mitmesuguste, osalt küllaltki oluliselt lahknevate tõlgenduste olemasolu näitab mõiste ülekoormatust ja põhjendab täpsema määratlemise vajadust.

On üks organisatsiooni mõiste, mida tuleb organisatsiooniõpetuses võimaluse korral täpsustada. See puudutab sotsioloogide poolt kasutusele võetud organisatsiooni mõistet. Nemad iseloomustavad igat eesmärgile orienteeritud institutsiooni – asutust, ettevõtet, ametiühingut – organisatsioonina. Niisiis on organisatsioon sotsioloogilises mõttes institutsioonide üldmõiste.

Organisatsiooni mõistet käsitletakse eri moodi inglise ja saksa keeleruumis (vt lähemalt Siimon, Vadi 1999: 11). Arvestades nende mõistete osalist kattuvust ja samatähenduslikkust, võib eristada kokkuvõtlikult organisatsiooni mõiste nelja mõõdet või aspekti:

- institutsionaalne (ka universaalne);
- instrumentaalne (ka struktuuriline);
- funktsionaalne (ka protsessuaalne);
- personaalne.

Kuna organisatsiooniõpetus koondab oma põhitähelepanu organisatsiooni instrumentaalsele ja sellega tihedalt seotud funktsionaalsele tähendusele, piirdume siinkohal organisatsiooni institutsionaalse ja personaalse tähenduse lühikäsitlusega.

Organisatsiooni **institutsionaalne** mõõde on lühidalt kokku võetud järgmisse lausesse: ettevõtte on organisatsioon. Selle mõõtme aluseks on küsimus, milliseid reaalsuses esinevaid ühendusi peab organisatsioonidena kirjeldama ja seega organisatsiooniõpetuses uurima.

Institutsionaalses tähenduses hõlmab *organisatsioon* igat liiki ühendusi, süsteeme: kogu ühiskonda, konkreetsemalt “äritegevuseks loodud ühendusi, valitsust, koole, teenindusettevõtteid, ühinguid jne” (Vadi 1997: 11). Organisatsiooniteadlaste (nt R. Voßbein) arvates tähendab see organisatsiooni mõiste tähenduse kaotust (sks *Sinnentleerung*). Organisatsioon institutsionaalses tähenduses võeti kasutusele sotsioloogilises organisatsiooniteoorias ja valitseb käitumisteaduslikus, kirjeldavas organisatsiooniteoorias. Siin võrdsustatakse organisatsioonid ja institutsioonid (ettevõtted, asutused jne). Nende samastamine tuleneb sellest, et inimest vaadeldakse kui organisatsiooni kandjat, organisatsiooni kui kunstlikku, inimeste loodud sotsiaalset kujundit.

Eestikeelses teaduskirjanduses on organisatsiooni defineeritud peamiselt eeltoodud tähenduses:

- organisatsioon on kindla inimrühma ühiste eesmärkide taotlemiseks moodustatud ja terviklikult korraldatud ühendus (Üksvärav 2003: 13);
- organisatsioon on teatavaid eesmärke taotlev inimühendus, süsteemiteooria kohaselt inimsüsteem (Mereste II 2003: 47);

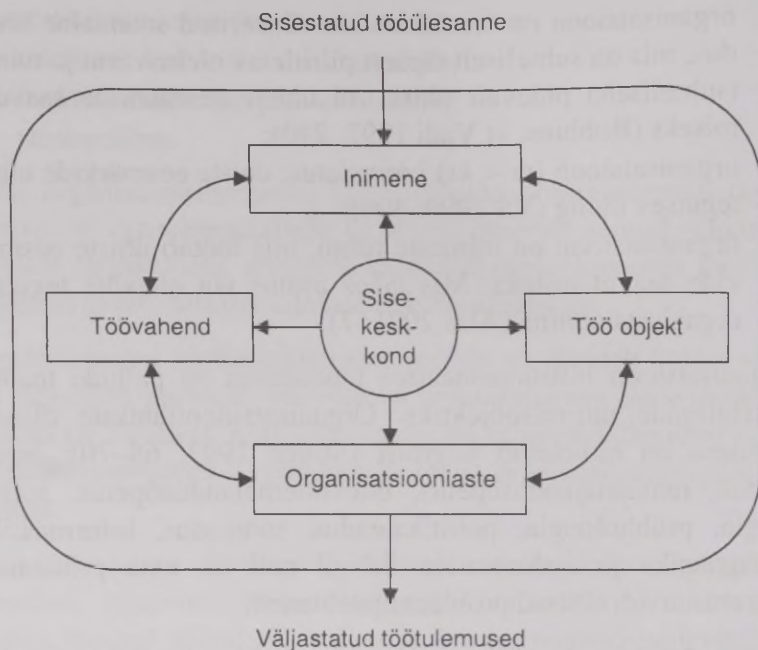


- organisatsioon on teadlikult koordineeritud sotsiaalne ühendus, mis on suhteliselt täpselt piiritletav olelusvorm ja toimib (suhteliselt) pidevalt ühise või ühiste eesmärkide saavutamiseks (Robbins, vt Vadi 1997: 240);
- organisatsioon (pr < kr) korrastatus; ühiste eesmärkide nimel tegutsev ühing (VS 1999: 406);
- organisatsioon on inimeste rühm, mis töötab ühiste eesmärkide saavutamiseks. Mis tahes asutus või ettevõtte tegutseb organisatsioonina (Alas 2001: 7).

Organisatsioon institutsionaalses tähenduses on paljude teadusdistsipliinide uurimisobjektiks. Organisatsioonitähtsate distsipliinidena on nimetatud järgmisi (Strunz 1993: 68–70): õigus-teadus, rahvamajandusõpetus, ettevõtetmajandusõpetus, sotsioloogia, psühholoogia, poliitikateadus, tööteadus, informaatika, pedagoogika ja ajalooteadus. Kõigil neil on oma primaarsed tunnetushuvid, tähtsad probleemipüstitused.

Autori arvates on oluline rõhutada eraldi ettevõtetmajandusõpetust ja käitumisteadusi (psühholoogia, sotsioloogia ja sotsiaalpsühholoogia), kuivõrd nende käsitlusviisid on jätkuvalt aktuaalsed ka eestikeelsetes õpikutes. Organisatsiooniõpetuses on mõistena välja jäetud organisatsiooni institutsionaalne tähendus vältimaks ühe ja sama mõiste kasutamist sünonüümidena. Nimelt kasutatakse ettevõtetmajanduses sotsiotehnilise süsteemi või organiseeritud süsteemi asemel mõistet *ettevõtte*.

Sotsiotehnilise süsteemina on käsitletud organisatsiooni/ettevõtet/institutsiooni, kusjuures selle all mõistetakse ühe tööülesande järgmiste elementide kogumit (vt joonis 10): inimesed, töövahendid, tööobjektid ja organisatsiooniaste (sks *Organisationsgrad*). Need muudavad omalt poolt sisestatud tööülesande väljastatavaks töötulemuseks (tooteks, teenuseks). Siinjuures toimivad inimesed, töövahendid ja tööobjektid koos keskkonnamõjude ja organisatsiooni toimel.

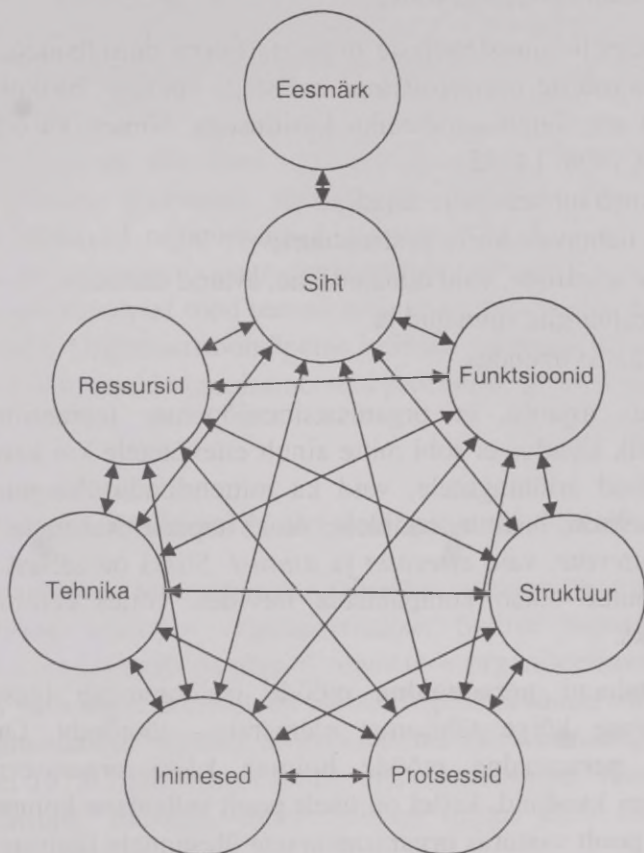


**Joonis 10.** Sotsiotehniline süsteem (autori täpsustusega Meyer, Stopp 1989: 15 alusel).

Sotsiotehnilises süsteemis toimuvaid protsesse on vaja suunata vastavalt ettevõtte eesmärkidele, seejuures tuleb arvestada ruumilis-ajalisi tingimusi. Viimased on raamideks, mis sõltuvad sisekeskkonnast ja on kaaskujundatavad ettevõtte enda poolt tööülesande elementide ringseose kaudu.

Organisatsiooniõpetuse uurimisobjektiks ei ole sotsiotehniline süsteem tervikuna ega ka kõik tema üksikud elemendid eraldi. Kindlasti on uurimisobjektiks organisatsiooniaste ja kõik sellega seonduv – alates organisatoorsete probleemide lahendamisest ja korra loomisest ning lõpetades hästitoimiva ettevõtte organisatsiooniga ja kehtiva organisatoorse reeglistikuga.

Organisatsiooniõpetuses on organiseeritud süsteemina käsitletud ettevõtet (vt joonis 11) tema elementide – eesmärk, siht, funktsioonid, protsessid, ülesehitus, inimesed, ressursid, tehnikad – toimimisena ruumilis-ajalistes tingimustes.



**Joonis 11.** Ettevõtte kui organiseeritud süsteemi elemendid ja seosed (Siimon, Vadi 1999: 24).

Nimetatud elementide alusel on eristatud ka allsüsteeme: eesmärgi-, funktsiooni-, protsessi-, ülesehitus- ja faktorsüsteemid. Organisatsiooniõpetus pöörab nendest erilist tähelepanu protsessi- ja ülesehitussüsteemidele, mis seonduvad otseselt eesmärgisüsteemiga ning ettevõtte organisatsiooniga ja praktilise organiseerimistöoga ettevõttes.

Analüüsides juhtimisteadlaste organisatsiooni definitsioone ning asendades mõiste *organisatsioon* mõistega *ettevõtte*, haakub kõik ideaalselt ettevõttemajandusliku käsitlusega. Nimelt ka ettevõtte (Schertler 1998: 14–15):

- koosneb inimestest ja asjadest;
- toob nähtavale korra ja struktuuri;
- ei ole staatiline, vaid dünaamiline, avatud ühendus;
- on eesmärgile suunatud ja
- sotsiaalne ühendus.

Arvestades asjaolu, et organisatsiooniõpetuse teoreetiline ja rakenduslik käsitlus ei sobi mitte ainult ettevõtetele kui kasumile orienteeritud äriühingutele, vaid ka mittetulundusühingutele ja avaliku sektori institutsioonidele, oleks täpsem kasutada mitte mõistet *ettevõtte*, vaid *ettevõtet* ja *asutust*. Siiski on sellest edaspidi loobutud teksti kompaktsuse huvides, võttes eelnimetatu teadmiseks.

Organisatsiooni **personaalne** mõõde iseloomustab igasuguse inimtegevuse kõige tähtsamat elementi – tööjõudu. Organisatsiooni personaalne mõõde hõlmab kõiki organiseerimisfunktsiooni kandjaid, kellel on ühelt poolt sellealane kompetents ja teiselt poolt vastutus organisatoorsete ülesannete täitmise eest. Teisisõnu, organisatsiooni personaalset mõõdet esindavad eelkõige juhid ja/või organisaatorid, vabakutselised organisatsiooni-spetsialistid või ka ettevõtte kaastöötajad.

Organisaatori tööpõldu on mitut moodi liigendatud. Ettevõtjate tüpoloogias kahe talenditunnuse – dünaamilis-loominguline ja

administratiiv-täidesaatev – järgi tuuakse välja ettevõtja-organisaator, kellel on tugev administratiiv-täidesaatev talent (Pichler *et al.* 2000: 59). Organisaator eelistab moodsaid juhtimispõhimõtteid ning on hea juht olemasolevale ettevõttele. Organisaatoril on kaasasündinud sugestiivne võime oma soove ja ideoloogiat teistele selgeks teha, terav pilk muutuste tabamiseks ja nendega kohanemiseks. On levinud käibetõde, et organisaatorit ei saa valida – ta sünnib, lööb läbi ja leiab tunnustuse – vastasel juhul ta polegi organisaator.

Kes konkreetselt ettevõttes organisatoorse tööga tegeleb, oleneb organisatoorse probleemi iseloomust. Tippjuhid või tippjuhtkonda kuuluvad organisaatorid tegelevad ainult kogu ettevõtet hõlmavate organisatoorsete probleemide lahendamisega. Laialdast organisatoorset tööd teevad oma kompetentsi piires kesk- ja esmajuhid. Organisatsiooniõpetus käsitleb valdavalt ettevõtet kui tervikut hõlmavaid organisatoorseid probleeme ja tegevusi.

## 2.2. Organisatsiooni funktsionaalne tähendus

Organisatsiooni funktsionaalne tähendus sisaldub järgmises lühisõnastuses: ettevõtet organiseeritakse. Sellise mõisteorientatsiooni korral seisab esiplaanil tegevus – organiseerimine. Eesti keeles võib segavaks osutada mõiste *organiseerimine* väga erinevad tähendused, näiteks tavatähenduses (Kibbermann, Kirotar, Koppel 1975: 618) korraldamine, ettevalmistamine, ühendamine, koondamine, liitmine, endale midagi (mitte päris ausal teel) muretsemine.

Juhtimisteaduses käsitletakse organiseerimist kitsamas ja organisatsiooniõpetuses laiemas mõttes. Juhtimisteadus käsitleb organiseerimist teise klassikalise juhtimisfunktsiooni tähenduses (Türk, Siimon 2004: 151). Organiseerimine võtab endale planeerimise ja täideviimise või planeerimise ja inimeste juhtimise

vahendaja funktsiooni (Wiedemann 1998: 5). Seega on organiseerimine seotud tihedalt planeerimisega ja inimeste juhtimisega. Kuivõrd seost inimeste juhtimisega on juba eespool käsitletud, on siinkohal piirdutud planeerimisega.

Organiseerimise seos planeerimisega avaldub järgnevas:

- 1) kuivõrd kõiki ettevõtte või asutuse tegevusi planeeritakse, siis on olemas ka organisatoorse tegevuse planeerimine;
- 2) organiseerimise tulemuseks on kord ja reeglid, mis toimivad normidena.

Organiseerimist on defineerinud erinevad autorid enamasti kitsalt ja ühekülgsest, jättes seejuures piiritlemata üldmõiste komponendid ning mõningad olulised asjaolud. Siinkohal on tehtud valik diametraalselt erinevatest määratlustest.

- Organiseerimine on ettevõtte ülesehituse kindlaksmääramine ja tööprotsesside kujundamine (BWL 2000: 133).
- Organiseerimine tähendab ettevõtte tervikülesande otstarbekat liigendamist osäülesanneteks ja nende seostamist, saavutamaks ettevõtte eesmärgi (Thommen 2002: 184).
- Organiseerimine on tegevus, mille käigus jaotatakse täitmisele kuuluvad tööd üksikisikute vahel, koondatakse isikud allüksustesse ning määratakse kindlaks alluvusvahekorrad (Üksvärav 2003: 81).
- Organiseerimise käigus määratakse planeeritud eesmärkide saavutamise teed. Strateegiaga pannakse paika, mida teha, organiseerimine määrab, kuidas teha (Alas 2001: 67).

Organiseerimise üldmõistet võib autori arvates lühidalt avada eesmärkide ja ülesannete kaudu. Organiseerimine on juhtimistegevus, millel on järgmised **eesmärgid**:

- 1) tegevuse koordineerimine formaalsete reeglite ja ettevõtte struktuuriorganisatsiooni kujundamise kaudu;
- 2) korra loomine, mille järgi protsessid toimuvad, ja reeglite kindlaksmääramine, mis toimivad normidena;

- 3) leida selline suhe ühelt poolt reeglite ja korra ning teiselt poolt improvisatsiooni vahel, mis lubab institutsioonile nii küllaldast paindlikkust kui ka piisavat stabiilsust;
- 4) hoolitseda pidevalt kõigi protsesside stabiilse ja ladusa funktsioneerimise eest;
- 5) vajadusel täiustada, arendada ja ümber kujundada nii struktuuri, reegleid kui ka praktilist organiseerimistööd.

Organiseerimise **ülesandeid** on selgitatud ka küsimuste kaudu, millele vastamisel selgub organiseerimistegevuse sisu (Kruse, Heun 1992: 125):

Miks? – Ülesannete määramine.

Kuidas? – Talitluse määramine.

Mida? – Objekti määramine.

Millega? – (Asi- ja töö-) vahendite määramine.

Kes? – Töötajate rakenduse määramine.

Kus? – Asukoha, ruumi määramine.

Millal? – Aja määramine.

Üldistavalt on oluline rõhutada, et kõik need eesmärgid ja ülesanded ei mahu organiseerimise tavatähenduse alla. Seepärast on mõttekas kasutusele võtta laiem mõiste – *organisatoorne kujundamine*, mis ongi ettevõttes või asutuses esinevate elementide, seoste ja protsesside kujundamine ametlike, pikka aega kehtivate reeglite kaudu. Kujundamine tähendab dünaamilist, süsteemi muutvat protsessi, millele iga ettevõtte on allutatud, et *parandada* süsteemi muutmis- ja kujundamisprotsessi kaudu. Seega hõlmab organisatoorne kujundamine ka kõigi organisatsiooniprobleemide lahendamise protsessi ning mitmesuguseid organisatoorse täiustamise ja ümberkujundamisega seotud tegevusi ning toiminguid.

Erialakirjanduses kasutatakse funktsionaalses tähenduses organisatsiooni kohta palju erinevaid mõisteid, millest autor on edaspidi kasutanud põhiliselt mõisteid *organisatoorne kujundamine* ja *ettevõtte organisatsiooni kujundamine* (vt lisa 1).

Organisatoorne kujundamine ehk organiseerimine laiemas mõttes hõlmab ka eesmärkide saavutamiseks vajalike meetmete rakendamist ning aktiivsusele orienteeritud juhtimist.

Organisatsiooni funktsionaalne tähendus avab organiseerimist ja organisatoorset kujundamist, lähtudes mingist ajaperioodist, teisisõnu, dünaamilisest aspektist, kui protsessi, mis toimub mingi ajaperioodi jooksul. Mõnikord lisatakse organisatsiooniõpetuses organiseerimise mõistele ka staatiline aspekt – kui protsessi tulemus, milleni on jõutud mingiks ajamomendiks. See aga kujutab endast juba organisatsiooni instrumentaalset tähendust.

### 2.3. Organisatsiooni instrumentaalne tähendus

Organisatsiooni instrumentaalne tähendus tuleb esile järgmises lauses: ettevõttel on organisatsioon (ettevõtte omab organisatsiooni). Instrumentaalses tähenduses on organisatsioon:

- kõikide tööjaotusest ja koordineerimise vajadusest tingitud reeglite kehastus;
- ettevõtte eesmärkide saavutamise vahend;
- kõigi ettevõtte ülesande täitmisel osalejate individuaaleesmärkide saavutamise instrument.

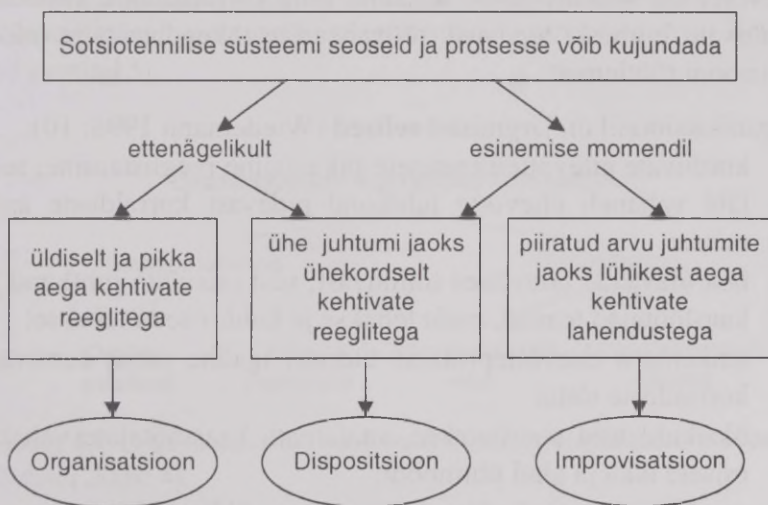
See organisatsiooni mõiste tugineb asjaolul, et reeglina on igal ettevõttel teadlikult loodud kord, millega peab kindlaksmääratud eesmarke saavutama. See kord käib ettevõtte struktuuride ja protsesside kohta, nii kaastöötajate kui ka inimeste ja töövahendite seoste kohta. Selles tähenduses on rõhutatud (Thommen 2002: 185) organisatsiooni korrafunktsiooni (sks *Ordnungsfunktion*) ja selgitatud organisatsiooni kui instrumendi mõiste sisu.

Organisatsiooni instrumentaalne mõõde valitseb ettevõttemajanduses ja ettevõtluspraktikas. Üldiselt ja mõneti abstraktselt öelduna, rakendatakse inimesed, asivahendid ja informatsioon



selleks, et täita kindlaksmääratud ülesandeid. Kõik meetmed ja instrumendid peavad sellele kaasa aitama, et eelnevalt kindlaksmääratud eesmärgid võimalikult hästi saavutada.

Ettevõtetmajanduses mõistetakse organisatsiooni all ühelt poolt ettevõtte kõigi tegevuste korrastamise või struktureerimise protsessi ning teiselt poolt reeglite kogumit, millest ettevõtte juhtkond ja talle alluvad organid ettevõtte tegevuse korraldamisel lähtuvad. Need reeglid või korraldusdokumendid, näiteks ametijuhend, põhimäärus, skeem, protseduurireegel, tööjuhend, võtmeülesannete kaart, tööjaotuse maatriks, sisetgevuse käsiraamat (Kidron 2001: 101; Üksvärav 2003: 84), tagavad ettevõttes kindla korra valitsemise. Ettevõtluspraktikas pööratakse tähelepanu nii osategevuste selgitamisele ja eesmärgile orienteeritud kujundamisele kui ka tegevuskandjate seostele. Organisatsiooni kui instrumendi spetsiifikat selgitatakse võrdlevalt dispositiooni ja improvisatsiooniga (vt joonis 12).



**Joonis 12.** Organisatsioon, dispositioon ja improvisatsioon (Wittlage 1993: 29).

Kui on olemas sellised reeglid, mis ei puuduta ainult üksikjuhtumit, vaid toimivad pikka aega, võib neid iseloomustada organisatsioonina (Schmidt 2002: 10). Organisatsioon tähendab üldiste reeglite püstitamist selliste ettevõtte ülesannete jaoks, mis ikka ja alati samal viisil korduvad – teisisõnu, rutiiniülesannete jaoks (Wiedemann 1998: 10). Rutiiniülesannete olemasoluks on vaja kolme eeldust: 1) on olemas täpselt kirjeldatud koguülesanne; 2) koguülesannet saab liigendada üksikuteks osaülesanneteks; 3) üksikülesanded korduvad pidevalt.

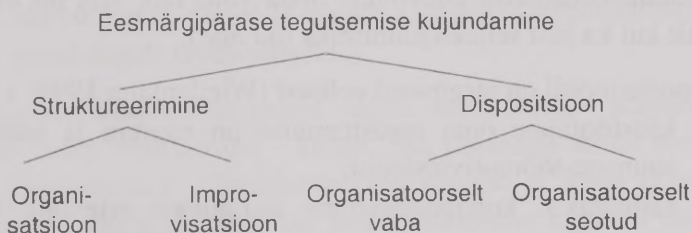
Organisatsioon on juhtimisinstrumendi tähenduses antud juhul ettevõtte spetsiaalne instrument, mida iseloomustab ametlikult teatavaks tehtud, ettenägelikult kujundatud, üldiselt ja pikka aega kehtivate reeglite süsteem. Pikaajaline toimimine ei tähenda igavesti kehtimist. Reegel kehtib nii kaua, kui ta on otstarbekas. Pikaajaline reegel ei ole tähtajaline ega ka üksikjuhtumi jaoks. Teisisõnu, organisatsiooni all mõistetakse eesmärkide saavutamiseks kehtestatud formaalseid reegleid, mille abil struktureeritakse ettevõtet kui sotsiotehnilist süsteemi ning korraldatakse süsteemi kuuluvate inimeste tegevusi, töövahendite rakendamist ja informatsiooni töötlemist.

Organisatsioonil on järgmised eelised (Wiedemann 1998: 10):

- korduvate ettevõtteülesannete pikaajaline reeglistamine; see läbi vabaneb ettevõtte juhtkond pidevast korralduste andmisest;
- hea ülevaade ettevõttes toimuvast, sest ettevõtte juhtkond ja kaastöötajad teavad, *mida* tehakse ja *kuidas* seda tehakse;
- katkematu ettevõtteprotsess üldiste, igapäevaste jaoks kehtivate korralduste tõttu;
- üksikuid töid sooritatakse, vaatamata kaastöötajate vahetumisele ikka ja alati ühtmoodi;
- uued kaastöötajad võivad oma töösse üldiste siduvate reeglite abil kiiresti sisse elada.

Ettevõtte protsesside organisatsioon määrab samal ajal kindlaks ka *mänguruumi* dispositsiooni ja improvisatsiooni jaoks. Dispositsiooni paljudest tähendustest (ld *dispositio* 'asetus') – korraldus, kava, asetus (VS 1999: 135) – on organisatsiooniõpetuses kasutusel eelkõige korraldamine, sh reeglistamine. Nimelt reeglistatakse siin samuti sotsiotehnilise süsteemi seoseid ja protsesse, kuid ükskord ühe juhtumi jaoks. Dispositsioon on ükskord või ainult üksikjuhtumil kehtiv reegel (Schmidt 2002: 14). Dispositsioon tähendab üksikult esinevate ettevõtteülesannete ühekordset reeglistamist (Wiedemann 1998: 11). Seejuures kehtib põhimõte, et dispositsiooni korral paikneb otsustamismänguruum kaastöötajate juures. Sellega kasutatakse kaastöötajate pikaajalised ametialased kogemused ära ettevõttejuhtimise poolt. Dispositsioon kehtib ainult ettevõtte argipäeva kitsalt piiritletud üksikjuhtumite jaoks, mille üle peab muutuvate tingimuste tõttu igal üksikjuhtumil teisiti otsustama.

Sellega kujutab dispositsioon kujundamisvõimaluste skaalal teist äärmust. Vastupidi organisatsioonile (üldine reeglistamine) ei ole dispositsioonil (juhtumite reeglistamisel) struktureerivat toimet (vt joonis 13).



**Joonis 13.** Organisatsiooni, improvisatsiooni ja dispositsiooni erinevus (Bühner 2004: 4).

Dispositsioon tähendab juhust või struktuuri, mis toimib üksikjuhtumi jaoks. Dispositsioon ja organisatsioon on ka omavahel seotud. Nimelt võib organisatsioon muutuda teatud asjaoludel dispositsiooniks. Näiteks on ettevõttel koostatud klientide külastamise plaan mitmeks aastaks. Ühel korral aga tuleb sõidu ajal näiteks autorikke tõttu leida lühiajaline alternatiivne lahendus – rongisõit.

Dispositiivsed ehk mittekohustuslikud, valikuvõimalust tagavad (VS 1999: 135) otsused on argipäeval väga sagedased. Organisatoorsed reeglid määravad sageli ainult raamid, mida peab dispositsiooniga täitma. Näiteks sisseostuga tegelevale töötajale antakse ette sisseostupõhimõtted, kuid kaastöötaja üksikotsustused nende raames kujutavad dispositsiooni. Üldiselt mõjutab dispositsioon paindlikkust, võimaldades läheneda *individuaalselt*. Seevastu organisatsioon suurendab stabiilsust, mis aga võib teatud asjaoludel kaasa tuua jäikuse.

Dispositsiooni on nimetatud ka juhtimissüsteemi alumiseks astmeks poliitika- ja planeerimissüsteemi järel. Dispositsioon on seotud otseselt operatiivüksustega, mille ülesandeks on ülesannete täitmise ja tööprotsessi ettevalmistamine. Selles mõttes on dispositiivne töö instantsikandjate, näiteks esmajuhtide juhtimisülesande koostisosa ettevõttes. Seda võib läbi viia nii ettenägelikult kui ka just selleks juhtumiks (*ad hoc*).

Dispositsioonil on järgmised **eelised** (Wiedemann 1998: 11):

- kaastöötajate oma otsustusruum on suurem ja toob kaasa suurema töemotivatsiooni;
- säilitatakse kohanemisvõime muutuvate ettevõtte ja ettevõtteväliste sündmustega;
- kokkuvõttes personaalsem ettevõtteprotsess, kuna kaastöötaja ei ole ainult *puhas käsusaaja*.

Et kaastöötaja võib dispositsiooni raames iseseisvalt otsustada, ei ole valeotsused loomulikult välistatud. Selle riski piiramiseks on

omakorda järgmised võimalused: 1) kaastöötaja tegutsemisruumi täpne piiritlemine; 2) ettevõtte antud suuniste järgimine; 3) kontrollimehhanismide paikapanemine.

Eristatakse organisatoorselt vaba ja seotud dispositsiooni. Vaba dispositsioon ei ole seotud ei organisatoorsete reeglitega ega improviseeritud lahendustega. Seotud dispositsioon tugineb aga organisatoorsetele reeglitele (nt ajaline järjekord tellimuste täitmisel, piirkondlik jaotus firmas jt).

Organisatsiooni ja dispositsiooni kõrval on ka jooksvad reeglid, mis kehtivad ainult piiratud ajavahemikul. Improvisatsiooni formuleering kõlab näiteks järgmiselt (Schmidt 2002: 15): *Seda tahame jooksvalt nii teha*. Improvisatsiooni mõiste (it, ld) – ettevalmistamatult tegutsemine; esinemise ajal loomine, selliselt loodu (VS 1999: 247) – on samas tähenduses kasutusel ka organisatsiooniõpetuses. Improvisatsiooniks nimetatakse nõutava otsuse vastuvõtmist ettevalmistamatult (Wiedemann 1998: 11).

Improvisatsioonid on vajalikud ainult ettenägematute ja täiesti uute situatsioonide juures. Improvisatsioonil on struktureeriv toime. Sellega seisab improvisatsioon väga lähedal organisatsioonile. Erinevus on reeglite kehtivusajast (lühikest aega) ja juhtumite arvust (piiratud). Improvisatsioon saab nõutavaks tegutsemise äkilise sunni mõjul ja esineb sageli väikeettevõtetes, kus alaline annab sageli teed ajutisele.

Praktikas on improvisatsioonil sageli *häbiplekk* – põhjalikult läbimõtle mata tegutsemine – küljes. See puudutab ainult üht osa improvisatsioonidest. Organisatoorsed reeglid ei kehti igavesti, sest organisatoorseid lahendusi peab keskkonna kasvava dünaamika tõttu üha sagedamini ümber töötama. Seetõttu on improvisatsiooni piir liikuv. Improvisatsioon on jooksvalt kehtiv reguleerimine. Tähtajaline piirang nõuab improviseeritud lahenduse ülekontrollimist, vajadusel ümbertöötamist pärast selle rakendamist.

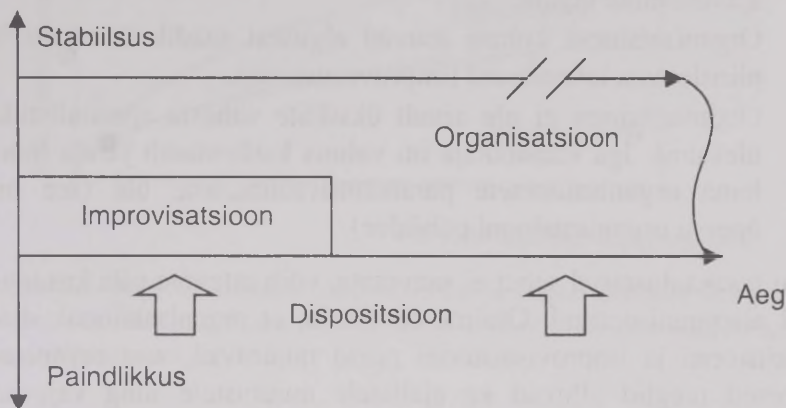
Improviseerimise sagedasemad põhjused (Wittlage 1993: 28; Schmidt 2002: 15):

- 1) jooksvad muutused: ettevõttes on kõik alles liikumises, ettevõtte ei ole pidevalt muutuvate tingimuste tõttu stabiliseerunud, mingi lahendus pikemaks perioodiks tundub võimatu;
- 2) täielik muutmise vajadus: ettevõttes peaks olema kõik teisiti korraldatud, aga momendil on see võimatu. Siis tituleeritakse lahendus ajutiseks, et võimalikult vähe kindlalt paika panna;
- 3) raamtingimuste eeldatavad muutused: näiteks tootmis- ja infotehnoloogia peatse muutumise korral pöörduakse teadlikult ajutiste vaheotsuste poole;
- 4) lahendusvariandi läbitöötamatus: kui pikemaks ajaks arvestatav lahendusvariant ei ole mingil põhjusel (nt spetsialistide lahkumine, puudumine jne) lõpuni läbi mõeldud, siis kasutatakse seni teadlikult ajutisi lahendusi;
- 5) ajapuudus: puuduva aja tõttu ei ole suudetud veel välja töötada lahendust, mis vastaks nõudmistele. Aetakse läbi ajutise hädalahendusega.

Mõisted *reeglistamine* ja *kord* on iseloomulikud ettevõttele, millele on omane organiseeritus. Et aga üldiselt ning pikka aega kehtivad reeglid ja kord piiravad vabadust, on nendele vastu seatud improvisatsioon. Organisatsioon ja improvisatsioon seetõttu ühelt poolt täiendavad teineteist, teiselt poolt konkureerivad. Mida suurem on reeglistatud, organiseeritud asjaolude määr, seda väiksem on improvisatsiooniala ja vastupidi. Liigne organiseeritus ei anna piisavalt ruumi improvisatsioonile ja liiga palju improvisatsiooni viib ettevõtte kaose poole. Järelikult on vaja leida selline suhe ühelt poolt reeglite ja korra ning teiselt poolt improvisatsiooni vahel, mis lubab institutsioonile nii küllaldast paindlikkust kui ka piisavat stabiilsust (vt joonis 14).

Stabiilsuse toovad kaasa organisatoorsed reeglid. **Stabiilsus** on süsteemi kestev võime reageerida ühesugustele või sarnastele impulssidele standardiseeritult ja sellega kasutada organisatoor-

sete reeglite eelseid. Seevastu **paindlikkus** ehk elastsus on süsteemi kestav võime reageerida erinevatele impulssidele ka diferentseeritult (Schmidt 2002: 25).



**Joonis 14.** Organisatsiooni improviseatsiooni ja dispositsiooni seos (Schmidt 2002: 16).

Teisisõnu, kõik rutiinsed tegevused peavad olema valatud rangete reeglite raamidesse, samas tuleb vältida paljudele meelepärast liigset improviseatsiooni, mis on hulga vigade põhjus, *liiv mootoris*. Samas ei tohi organiseeritus ja reeglid muutuda omaette eesmärgiks, vastasel juhul hakkab ettevõtte kannatama bürokraatia ja selle negatiivsete tulemuste all.

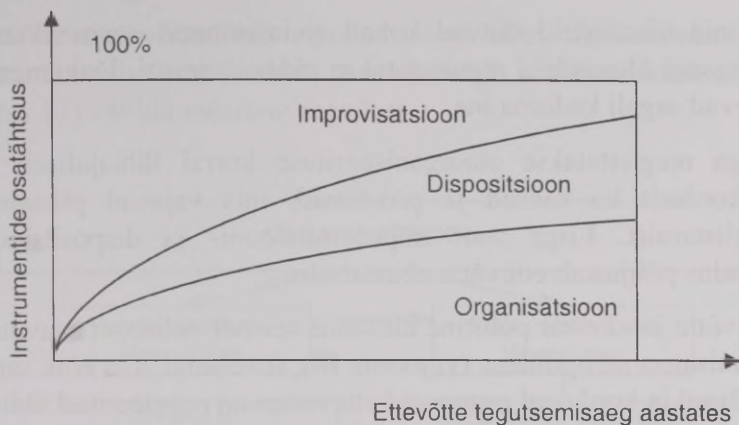
Eeltoodust selgub, et organisatsioon, dispositsioon ja improviseatsioon ei ole instrumentidena praktilises organisatsioonitöös alternatiivid. Pigem püütakse jõuda nende otstarbeka suhteni, kompromissini. Organisatsioon peab seega kaasa aitama, et saavutada ja luua nii soovitatav ning kasulik stabiilsus, kui ka vajalik paindlikkus. Stabiilsuse ja elastsuse tasakaalustatud suhet võib saavutada põhimõtteliselt järgmiste meetmetega.

- Organisatoorsed reeglid puudutavad ainult põhimõttelisi raamotsustusi. Sellega jääb kaastöötajate jaoks vaba dispositsioonimänguruum.
- Organisatoorsete reeglite mõttekust kontrollitakse lühikeste ajavahemike tagant.
- Organisatsiooni kohale asuvad algusest saadik tähtajaliselt piiritlemata lahendused (improvisatsioon).
- Organisatsioon ei ole ainult üksikute väheste spetsialistide ülesanne. Iga kaastöötaja on valmis katkematult järele mõtlema organisatoorsete parandamisvõimaluste üle (see on õppiva organisatsiooni põhiidee).

Kui tasakaalustatud suhet ei saavutata, võib ettevõtte olla kas ülevõi alaorganiseeritud. Oluline on lisada, et organisatsiooni, dispositsiooni ja improvisatsiooni piirid muutuvad, sest organisatoorsed reeglid alluvad ka ajalistele muutustele ning vajavad loomingulist käsitlust.

Üldiselt kehtib seaduspärasus, et dispositsioon ja improvisatsioon asendatakse mitmetel juhtudel organisatsiooniga. Näiteks kui üksikjuhtumid muutuvad üha sarnasemaks ja sagedasemaks. Ka leiab see aset ettevõtte olulise kasvu korral, et garanteerida juhtide parem ülevaade ettevõtteprotsessist ja piiritleda ühetähenduslikult üksikute kaastöötajate kompetents. Peale selle toimib nimetatud seaduspärasus ka juhul, kui leiab aset uue tehnika rakendamine ühtlustamiseks teatud protsesse ettevõttes. Mida vanem ja suurem kas töötajate arvu või käibe poolest on ettevõtte, seda suurem on organisatsiooni ja väiksem improvisatsiooni osa reguleerimisel (vt joonis 15). Üksikjuhtumite reguleerimise asendamist üldreeglitega nimetatakse organisatsiooni asendusprintsipiiks (sks *Substitutionsprinzip der Organisation*).





**Joonis 15.** Improvisatsiooni, dispositsiooni ja organisatsiooni osa muutumine ettevõtte reguleerimisel sõltuvalt ettevõtte tegutsemisajast aastates (Wiedemann 1998: 12).

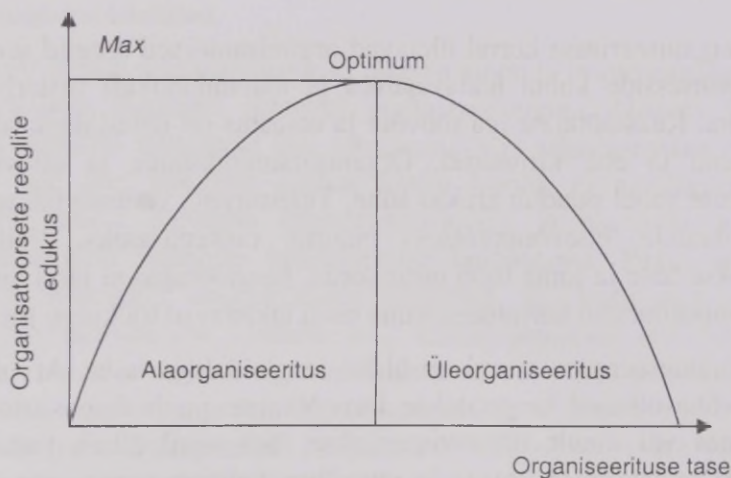
Üleorganiseerituse korral ületavad organisatoorsed reeglid seoste ja protsesside kohta hädavajaliku ja majanduslikult otstarbeka määra. Kaastöötajate iga töövõtte ja otsustus on detailidena reeglistatud ja ette kirjutatud. Organisatsioonikulude ja ettevõtte suuruse vahel puudub arukas suhe. Tulemusena valitseb jäikus ja bürokraatia, ettevõtteprotsess muutub raskepäraseks. Näiteks tehakse ühte ja sama tööd mitu korda, kaastöötajad ei järgi enam organisatoorseid korraldusi, kuna need takistavad töökulgu jne.

Alaorganiseerituse korral on üldisi reegleid *liiga vähe*. Arvukad ettevõtte otsused langetatakse kaastöötajate poolt dispositsiooni raames või ainult improviseeritakse. Sel viisil läheb kaduma tööde täideviimise ühtsus ja ettevõttes valitseb protsesside virvarr, kusjuures need ei ole juhtidele enam ülevaatlikud. Suureneb valeotsustuste oht. Ettevõtte töötab ebamajanduslikult ega ole eelkõige kriisisituatsioonides enam konkurentsivõimeline. Näiteks ühed töötajad kannatavad ülekoormuse, teised alakoormuse all. Kompetentsiküsimusi peab ikka ja jälle uuesti selgitama.

Ühiseid ülesandeid täitvad kohad ei informeeri enam üksteist. Sarnaseid ülesandeid reguleeritakse pidevalt teisiti. Dokumendid lähevad sageli kaduma jne.

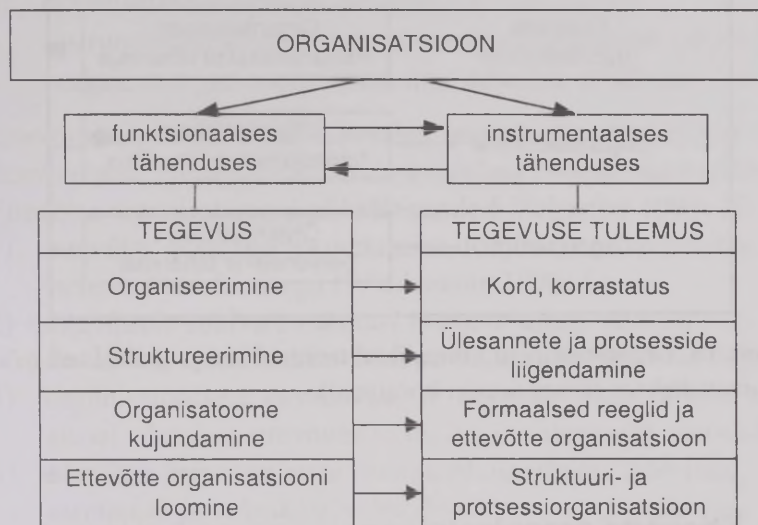
Seega reeglistatakse alaorganiseerituse korral lühiajaliselt või ühekordselt ka seosed ja protsessid, mis vajavad pikaajalist reeglistamist. Liiga suur improvisatsiooni- ja dispoitsiooni-vabadus põhjustab ettevõtte ebastabiilsust.

Ettevõtte juhtkonna põhiline ülesanne seisneb selles, et saavutada organisatoorne optimum (vt joonis 16), st seisund, kus kõik samaliigilised ja korduvad protsessid ettevõttes on reguleeritud üldiste, mitte spetsiaalsete reeglitega. Üldised reeglid on omased organisatsioonile, spetsiaalsed reeglid dispoitsioonile ja improvisatsioonile.



**Joonis 16.** Organisatoorne optimum (Thommen 2002: 226).

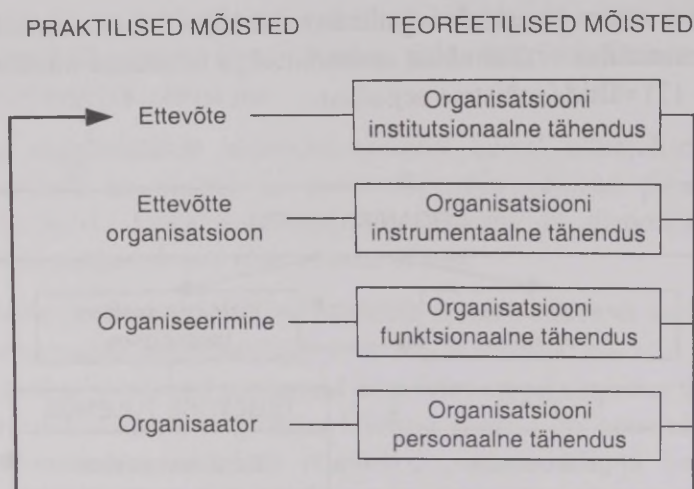
Autori arvates võimaldab organisatsiooni kahe – funktsionaalse ja instrumentaalse – tähenduse süvendatud ja seostatud käsitlus (vt joonis 17) vältida mõistete segadust.



**Joonis 17.** Organisatsiooni funktsionaalse ja instrumentaalse tähenduse seos (autori koostatud).

Lühidalt öeldes on organiseerimise ja organisatoorse kujundamise (kui funktsiooni) tulemuseks ettevõtte organisatsioon ja ametlikult kehtiv kord ettevõttes (kui instrument).

Mitmesugustes teoreetilistes ja praktilistes mõistetes orienteerumiseks ja nende seostamiseks võib autori arvates võtta arutusobjektiks järgmise esituse (vt joonis 18). Ettevõtte asemel võib kontekstist olenevalt kasutada sünonüümidenä mõisteid *firma*, *korporatsioon*, *asutus* jt. Nii on võimalik oluliselt vähendada organisatsiooni mõiste ülekoormatust.



**Joonis 18.** Organisatsiooni võimalikud teoreetilised ja praktilised mõisted omavahelises seoses (autori koostatud).

## 2.4. Ettevõtte organisatsioon

Ettevõtte organisatsiooni mõiste sobib organisatsiooni kui juhtimisinstrumendi olemuse selgitamiseks. Ettevõtte organisatsiooni on defineerinud esmakordselt juba 1972. a E. Groschla ja hiljem korduvalt paljud organisatsiooniteadlased (W. Hill; A. Kieser, H. Kubicek jt). Ettevõtte organisatsiooni all mõistetakse kõigi kujundamiseetmete summat sellise struktuuri- ja protsessiorganisatsiooni loomiseks, mis soodustab ettevõtte eesmärkide saavutamist (Schertler 1998: 20).

Ettevõtte organisatsioon tähendab, et ettevõtte tulemitootmisprotsessi ei jäeta juhuse hooleks, vaid töötatakse kindlaks-määratud reeglite süsteemi järgi (Wiedemann 1998: 6). Kui ei ole organisatsioonireegleid, siis võivad kergesti tekkida tühikäigud, katkestused, ülekoormatus või ka kaastöötajate lahkkelid. Ette-

võtte organisatsioon peab inimeste ja asivahendite (masinad, toore jt) otstarbeka korrastamise kaudu saavutama ettevõtte eesmärgi täitmise.

Ettevõtte organisatsioon ongi üldistatult üheaegselt:

- organisatsiooniõpetuse põhiline uurimisobjekt;
- instrumentaalse organisatsiooni mõiste praktiline väljund;
- praktilise organiseerimistöo sisu, eesmärk ja tulemus.

Ettevõtte organisatsiooni **tähendus** seisneb ettevõtte tulemi (toodete/teenuste) plaanipärasel valmistamises (Wiedemann 1998: 6).

Ettevõtte organisatsiooni **põhiülesanded** (Schertler 1998: 20–21):

- 1) ettevõtte eesmärgi saavutamine tööjõu ja töövahendite otsustarbeka ühendamisega (Wiedemann 1998: 6);
- 2) ettevõttele sobiva *struktuuri loomine* toime tulemaks nii korduvate kui uuenduslike töödega (töösisu ja -protsessidega);
- 3) organisatoorse *eesmärkide ja normide fikseerimine*, mille alusel võetakse ettevõttes vastu organisatoorseid otsuseid;
- 4) ettevõtte organisatoorse *arengu planeerimine* tulevikus;
- 5) *meetodite ja tehnikate valmishoidmine ja rakendamine* ettevõtte organisatoorsete tugevuste ja nõrkuste analüüsiks;
- 6) vastuvõetud organisatoorsete otsustuste *tõhususe kontroll* ja nende *aktsepteerimine* ettevõtte töötajate poolt.

Nende ülesannete tõhusaks realiseerimiseks on vajalikud järgmised **eeldused**:

- *organisatsiooniarusaam ettevõtte juhtimise poolt*, mis määrab ühetähenduslikult kindlaks, et ettevõtte organisatsioon on juhtimisülesanne ja sellele kindlustatakse toetus;
- kompetentsi- ja vastutusosalade *selge piiritlemine* ettevõtte töötajatele, silmas pidades organisatoorsete probleemide analüüsi, otsustamist, lahendamist ja kontrolli;
- *tulemusstandardi formuleerimine ettevõtte organisatsiooni jaoks*, et võimaldada ülesannete täitmise kontrolli;
- organisatoorsete muudatuste suhtes *avatud ettevõttekliima*.

Ettevõtte organisatsiooni **vajadus** tuleneb ettevõtte eesmärgist. Iga ettevõtte eesmärgiks on tegutseda majanduslikkuse printsiibil, st saavutada olemasolevate ressursidega parimat võimalikku tulemust. See printsiip sisaldab ka ettevõttes olemasolevate tootmistegurite (tööjõud, töövahend, tooraine) parimat võimalikku rakendamist.

See **eesmärk** nõuab

- 1) ettevõtte ülesehituse ratsionaalset kujundamist, seega ettevõtte ülesandekandjate arukat ja võimalikult konfliktivaba koordineerimist;
- 2) ettevõttes vajaliku tegevuse ratsionaalset reeglendamist, seega tööprotsessi ruumiliselt ja ajaliselt otstarbekat (eesmärgipärast) kujundamist.

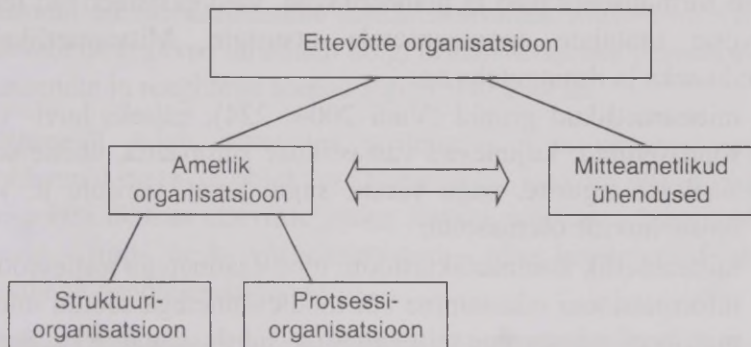
Esimesel juhul on tulemuseks struktuuriorganisatsioon (ülesehitusorganisatsioon), kus esiplaanil seisavad ülesandekandjate osaülesanded ja nende seosed. Sellist organisatsiooni on nimetatud ka kestvusfenomeniks (sks *Bestandfenomen*). Struktuuriorganisatsiooni saab tinglikult seostada ka vormiga. *Vorm* on ajalooliste protsesside tulemus ettevõttes, seega olemasolevad struktuurid, reeglite ja normide süsteemid, lühidalt kõik see, mida saab organisatoorse analüüsi juures iseloomustada *on*-seisuna.

Teisel juhul on tulemuseks protsessiorganisatsioon, kus esiplaanil seisavad reaalsed, ruumis ja ajas toimuvad tööprotsessid. Eesmärgi saavutamiseks toimuvad protsessid peab orienteerima ettevõtte eesmärkidele ja nad alluvad seega spetsiifilistele, ettevõttes kehtivatele väärtustele ning temas toimivatele juhtimisprotsessidele.

Organisatsiooniteadlased (F. Nordsieck, E. Kosiol) on nimetanud struktuuri- ja protsessiorganisatsiooni ühe ja sellesama objekti kaheks küljeks. Organisatoorne ülesehitus (struktuuriorganisatsioon) on mõttetu ilma protsessiorganisatsioonita ning organisatoorsed protsessid on mõeldamatud ilma ülesehituslike raami-

det. Ettevõtte peavad konkrentsis oma ülesannete täitmiseks vajalikke protsessse aja, kulu, kvaliteedi mõttes otstarbekalt kujundama ja teostama. Nende protsesside toetamiseks ja juhtimiseks peab leidma sobivad ülesehitusreeglid.

Struktuuriorganisatsioon (kasutatakse ka *mõisteid ülesehitusstruktuur, kujundstruktuur, organisatsiooni struktuur*) ja protsessiorganisatsioon (kasutatakse ka mõistet *protsessstruktuur*) kokku moodustavad ettevõtte ametliku (formaalse) organisatsiooni (vt joonis 19).



**Joonis 19.** Ettevõtte organisatsiooni põhilised ilmingud (autori koostatud).

Ametlikul organisatsioonil on kindel struktuur ja eesmärgid, liikmete seosed on kindlalt määratud, igäüks teab oma positsiooni. Selline organisatsioon ei ole eriti paindlik. Et midagi muuta, tuleb muuta nii võimu, vastutust, ülesandeid kui ka eesmäärke. Ametlik organisatsioon näitab, kuidas inimesed ja tegevused on korraldatud.

Ametliku organisatsiooni kõrval on ka mitteametlikud (informaalsed) ühendused. Viimaseid on selgitatud mitmeti.

Esiteks, mitteametlikel ühendustel puudub struktuur kui selline. Otseseid alluvussuhteid ja õigust võimule teiste üle praktiliselt ei ole. Eesmärke sageli täpselt ei teata. Niisugune on näiteks äriettevõtte oma arengu esimeses faasis, sõpruskond või klubi.

Teiseks, mitteametlikud ühendused näitavad, kuidas toimivad mitteformaalsed grupeeringud ja teabe levik. Need tekivad tegevuse käigus iseenesest ega kajastu ettevõtte ametlikus organisatsiooni kirjelduses (Vadi 1997: 206).

Mitteametlikes ühendustes ei ole inimeste käitumine ja hoiakud määratud ettevõtte organisatoorsete reeglitega. Need ühendused ei ole formaliseeritavad ja planeeritavad, vaid eksisteerivad tänu ettevõtte töötajate spontaansetele otsustele. Mitteametlikeks ühendusteks ja ilminguteks on:

- mitteametlikud grupid (Vadi 2004: 224), näiteks huvi- või sõprusgrupid: kujunevad vastastikuse sümpaatia, ühiste sotsiaalsete tegurite, nagu vanus, sugu, amet, päritolu jt, või ühiste huvide olemasolul;
- mitteametlik kommunikatsioon: tööülesannetega mitteseotud informatsiooni edastamine või tööülesannetega seotud informatsiooni edastamine mitteametlike suhtluskanalite kaudu;
- mitteametlikud normid: näitavad, millised käitumisviisid on gruppis heaks kiidetud ja normidena aktsepteeritavad. Normid reguleerivad nii grupikaaslaste omavahelist käitumist (internsed normid) kui ka käitumist ametlike reeglite suhtes (eksternsed normid);
- sotsiaalne staatus: selle määravad ametlikud (ettevõttes töötamise aeg, haridus, amet, päritolu) ja mitteametlikud (eesõigused, aukartus) kriteeriumid. Järelikult on see kõigist mitteametlikest ilmingutest kõige tugevamini ametlikest teguritest mõjutatav;
- mitteametlik juht: on leidnud tunnustust grupi poolt kaserialaste saavutuste, isiklike suhete jms tõttu.



## 3. ORGANISATOORNE KUJUNDAMINE

### 3.1. Organisatoorne tegevus ettevõttes

Organisatoorse tegevuse selgitamisel on esmalt välistatud organisatsiooni mõiste kasutamine institutsionaalses tähenduses. **Organisatoorne tegevus** tähendab kõigi organisatoorsete probleemide, ülesannete ja reeglitega seotud tegevusi ettevõttes.

Kõigepealt tuleb ettevõttes süstematiseerida organisatoorsed probleemid meta- ja objektiprobleemideks, kuivõrd sellest oleneb probleemi tähtsus ettevõtte jaoks, samuti probleemi lahendamise tasand – tipp-, kesk- või esmatasand – ning konkreetsed lahendajad ehk *probleemikandjad*.

Edasi on vaja ettevõtte iga tegevuse või tegevusvaldkonna juures eraldada organisatoorsed ülesanded muudest ülesannetest. Sellisteks valdkondadeks on arendustegevus, tootmine, sisseost, müük, turundus, personalitöö, finantstegevus jne. Teisisõnu, tuleb teha vahet tegevusvaldkonna ja selle organiseerimise vahel, st arendustegevus ja selle organiseerimine ei ole samased mõisted. Näiteks sisseostu juures on organisatoorseteks ülesanneteks formularide visandamine, kompetentsi jaotamine, protsessi reeglustamine alates vajaduste kindlaksmääramisest kuni sissetulnud kaupade eest tasumiseni. Muud erialased ülesanded on vajaduse liigi ja koguste kindlaksmääramine, arvlemise liigi ja aja määramine.

**Organisatoorse kompetentsi** (sks *Zuständigkeit*) jaotamisel kehivad järgmised põhimõtted (Schmidt 2002: 19 alusel):

- hierarhiline (või temast kõrgemal asuv) tasand on vastutav ja otsustusõiguslik reeglite vastuvõtmiseks oma valdkonna jaoks. Näiteks on ainult müügijuhil kompetents kogu ettevõtte müüki puudutavate organisatoorsete reeglite jaoks;
- otsuste ettevalmistamine ja täideviimine võib olla üle kantud kaastöötajatele, spetsialiseeritud staapidele või eksternidele;
- erialaliselt piiritletud probleemide ja ülesannete otsustuskompetentsi võib ka delegerida.

Praktikas asuvad organisatoorsed kompetentsid erinevate ülesandekandjate juures. Organisatoorsed ülesanded on jaotunud kahesuguste ülesandekandjate vahel:

- 1) organisatoorse tegevuse spetsialistid: tsentraalsed või detsentraalsed organisaatorid, süsteemiarendajad; individuaalse andmetöötuse spetsialistid, välisnõustajad;
- 2) vastavate alade spetsialistid: valdkonna juht ja töötajad.

Käesoleval ajal on tunnetatavad mitmesugused trendid (Schmidt 2002: 19).

1. Organisatoorse tegevuse detsentralisatsioon. Kesksete organisatsiooni- või arvutiosakondade asemel paigutatakse vastavad spetsialistid ka kesk- ja esmatasandile.
2. Organisatoorsete ülesannete tagasipaigutamine erialavaldkondadesse. Märksõna *lean organisation* all mõistetakse muu hulgas võimalikult väheste staapide omamist. Selle põhimõtte järjekindel järgimine tähendab, et erialaosakonnad peavad ise hoolitsema oma organisatoorsete probleemide lahendamise eest.
3. Järelejäävad organisaatorid tsentraalsetest või detsentraalsetest staapidest hakkavad töötama väliste nõustajatena – meetodite spetsialistidena, reguleerijatena. Nad aitavad vastavaid üksusi organisatoorsete uuenduste arendamisel ja juurutamisel.

4. Projektijuhtimine vastava valdkonna kaastöötajate poolt. Ettevõtte projektide juures, isegi kui need käsitlevad elektroonilise andmetöötluse arengut, ei ole tingimata enam vaja spetsialiste või organisatooreid – projektijuhte. Üha enam antakse projektijuhtimine üle valdkonna kvalifitseeritud esindajatele. Sellel viisil püütakse kindlustada võimaluste piires erialaste nõudmiste ja ettekujutuste täitmine.

Organisatoorse töö paigutamine tagasi ettevõtte valdkondadesse ehk erialaosakondadesse toob kaasa eeliseid ja puudusi (vt tabel 5).

**Tabel 5.** Organisatoorne töö ettevõtte valdkondade poolt

<b>Eelised</b>	<b>Puudused/ohud</b>
Praktikalähedased lahendused	Valdkonnamõtlemine ja -optimeerimine
Parem vastuvõetavus	Päevaäri tõrjub kõrvale organisatoorse töö
Kiiremad tulemused	Rohkem punktuaalset parendamist kui põhimõttelisi uuendusi
Väiksem andmete kogumiskulu	Vähem kogemusi projektidega Vähem vilumust organisatoorsete tööriistade rakendamisel

Allikas: Schmidt 2002: 20.

Eelised on autori arvates nimetamisväärased. Praktikalähedased lahendused tulenevad sellest, et valdkond teab, mida ta tahab. Parem vastuvõetavus on seotud sellega, et erialaosakond arendab ise organisatoorset tegevust või on selles suurel määral osaline. Kiiremad tulemused on võimalikud tänu sellele, et valdkond ei pea ennast paigutama nõ tsentraalsete projektide ootejärjekorda. Väiksem andmete kogumiskulu tuleneb sellest, et valdkonnal on teada oma *on*-seis.

Puudused ja ohud võivad eeliste ilmnemist takistada või nende toimet vähendada. Nendega arvestamine ja nende mõju vähendamine muudavad organisatoorse töö tõhusamaks. Valdkonnamõtlemine ja -optimeerimine ei samastu alati ettevõtte üldise optimumiga. Käärde olemasolu selles vallas tuleb kahjuks organisatoorse tegevuse tulemuslikkusele ettevõttes. Päevaäri on enamuses ettevõtetes esikohal ja sellega seoses võivad organisatoorsed kavatsused jääda nõ *poolele teele*. Kolmas puudus (vt tabel 5) ei tarvitse alati paika pidada. See on üldjuhul puuduseks ainult siis, kui õigupoolest oleks ettevõttele parem luua midagi täiesti uut. Vähesemad projektitöö kogemused võivad tekitada takistuskadusid lahkarvamuste tõttu ja kõrgemat kulu.

Kui kaaluda eeliseid ja puudusi, võib paljudel juhtudel olla mõttekas kombineeritud lahendus. Niisugusel juhul võtavad ettevõtte valdkonnad üle oma projektide koguvastutuse, kusjuures nad lasevad end spetsialistidel toetada. Selle kõrval on veel vaja täita arvukalt tsentraalseid ja konkreetseid valdkondi ületavaid projekte, mis on kahtlemata tsentraalsete spetsialistide juures *paremates kätes*. Osa projekte viiakse ellu erialaosakondade soovi vastaselt. Nende eest peab seetõttu keegi kolmas hoolitsema. See kehtib näiteks ratsionaliseerimisetpanekute kohta.

Normaaljuhul on nõudmised suuremad kui olemasolevad võimsused. Otsustus, milliseid nõudmisi peab täitma ja milliseid tagasi lükkama, võib sõltuda: 1) nõudjate võimust, 2) formaalsest projektiesildiste menetlusest prioriteetide määratlemisel.

Organisatoorsete kavatsuste konkreetsete **lahendajate** tegutsemine sõltub organisatoorse töö liigist. Eristatakse reaktiivset ja aktiivset organisatoorset tööd (vt tabel 6).

Reaktiivne organisatoorne töö tähendab tegutsemist väljastpoolt tuleva tõuke mõjul, aktiivne organisatoorne töö sisemise vajaduse ja arusaama mõjul. Reaktiivse organisatoorse töö põhilised märksõnad on midagi *ümb*er kujundada, *reageerida*, *täita*, *realisee*-

*rida, kõrvaldada, vastata.* Seevastu aktiivset organisatoorset tööd iseloomustab millegi *kujundamine, otsimine, uurimine, ülekontrollimine, võrdlus, uute lahenduste leidmine jt.*

**Tabel 6.** Organisatoorse töö liigid

Reaktiivne	Aktiivne
<p>Ärijuhtimiselt pärinevate kavatsuste ümberkujundamine.</p> <p>Osakondade nõudmiste täitmine.</p> <p>Otsustajate lahendusideede realiseerimine.</p> <p>Ettevõtte ettepanekute ümberkujundamine.</p> <p>Revisjonuuringute põhjal esitatud nõudmiste täitmine.</p> <p>Rakendamisel esinenud takistuste kõrvaldamine.</p> <p>Kasutajate vastuküsimustele vastamine.</p> <p>Seaduste, ettekirjutuste ümberkujundamine.</p> <p>Üksustega kokkulepetest tulenevate meetmete ümberkujundamine.</p>	<p>Strateegiliste muudatuste ülekantrollimine oma organisatoorsete järelduste alusel.</p> <p>Parandusvääriliste olukordade süstemaatiline otsimine.</p> <p>Probleemide ja nende põhjuste süstemaatiline uurimine (süstemaatiline probleemanalüüs).</p> <p>Võrdlus parematega (ingl <i>benchmarking</i>).</p> <p>Küsimustikud nõrkade kohtade või lahendusettepanekute teada- saamiseks.</p> <p><i>Peab-on</i>-võrdlus pärast organisatoorsete lahenduste juurutamist ja nende kasutamise kogemuste omandamist.</p>

Allikas: Schmidt 2002: 21.

Kindlasti on eluvõõras nõuda aktiivset organisatoorset tööd ainult tsentraalsete spetsialistide poolt. Igal juhul toimib trend – vähem reageerida, rohkem ennetada.

Organisatoorne töö võib toimuda kaht moodi: 1) pidevalt ja 2) projektide vormis. Pideva töö näiteks on juhtum, kui töötajad istuvad ühes erialavaldkonnas teatud asjaoludel ikka ja jälle koos, et diskuteerida organisatoorsete parendusvõimaluste üle. Sellist praktikat nimetatakse ka kvaliteediringiks või pidevaks parandamisprotsessiks. Elektroonilises andmetöötluses räägitakse aeglaselt kasvavatest kasutamistest (ingl *slowly growing systems*, sks *langsam wachsenden Anwendungen*). Ka siin esineb pigem katkematu ettevõtmiste kui üksikute projektide kett.

Projekti iseloomustatakse kui ühekordset piiritletud kavatsust, millel on kindlaksmääratav stardi- ja lõpptähtaeg. Sellega erinevad projektid püsivatest ja pidevatest ülesannetest ettevõttes (Frese 2000: 500). Siiski on mõned organisatsiooniteadlased (Schmidt 2002: 22) märkinud, et põhimõtteliselt võib organisatoorset tööd samastada projektitööga. See puudutab eriti neid juhtumeid, milles organisatoorsed ülesanded delegeeritakse spetsialistidele. Projekti start määratakse kindlaks tellimuse ja projekti lõpp esitatud tulemuse vastuvõtmise alusel või plaanipärase väljundi abil. Autori arvates ei ole nende mõistete samastamine vajalik ega põhjendatud.

Projekti mõiste on põhimõtteliselt sõltumatu kavatsuse suuruselt. Praktikas seevastu kasutatakse projektide mõistet sageli ainult *suurte* kavatsuste kohta. Näiteks ettevõtmiste jaoks, mis nõuavad vähemalt poolt töötaja-aastat planeerimiseks, lahendamiseks ja juurutamiseks. Selline piirang toimub enamasti enne tausta fikseerimist, kuna ainult *suurte* kavatsuste puhul kasutatakse formaalset projektiesitlust, luuakse ametlik struktuuriorganisatsioon projekti jaoks ja viiakse sisse ametlik projektiaruandlus.

Projekte peab alati käsitama ka ametlikult projektidena, kui on olemas enamik järgmistest eeldustest (sulgudes on antud täpsustavad kriteeriumid):

- oluline tähendus (toime, mõju liik ja ulatus);
- üleulatuva toime (valdkondade arv, milles on oodata muudatusi);
- suured kulud (finantsressursid);
- suur ajavajadus (tööle kuluvad päevad).

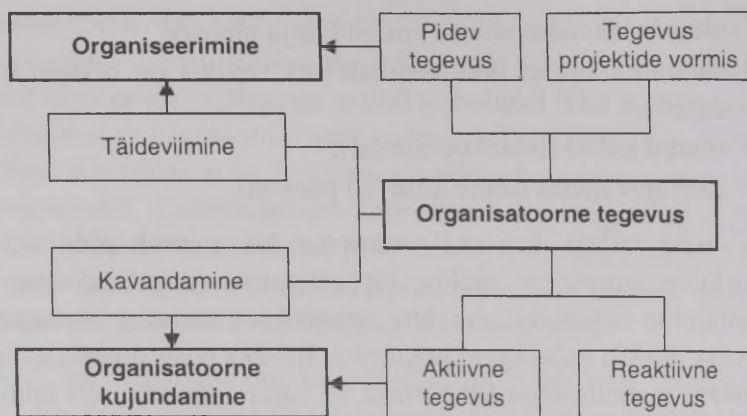
Sõltumata sellest, kas organisatoorne töö toimub pidevalt või projektide vormis on oluline lõpptulemus – organisatoorse töö täiustamine tagamaks ettevõtte eesmärkide täitmist. Sellepärast on vaja järgida mõningaid nõudmisi. Esiteks peab projektiesildisi sobivate menetlustega filtreerima, et võita aega tõeliselt tähtsate asjade jaoks ja lühendada kasutajate ooteaegu. Teiseks on oluline projektitöö ja jooksva organisatoorse päevaäri lahutamine. Kui erialaosakonnad võtavad üle organisatoorsed ülesanded, siis peavad nad ka vastavad kaastöötajad projektitöö tarvis järjekindlalt vabaks tegema. Selle põhimõtte vastu eksitakse praktikas sageli.

Organisatoorses tegevuses saab eristada mitmeid osategevusi: 1) kavandamine või planeerimine; 2) probleemidele ja ülesannetele lahenduste leidmine ja nende täideviimine; 3) kontroll. Siinkohal on mõistete seoste avamisel piiratud kavandamise ja täideviimisega.

Terminoloogiaprobleemid on ka siinkohal jätkuvalt aktuaalsed. Organisatsioonialases kirjanduses kasutatakse funktsionaalse organisatsiooni tähistamiseks palju mõisteid (vt lisa 1).

Autori arvates võib eestikeelse terminoloogia täpsustamiseks alustada kolme mõiste – organiseerimine, organisatoorne tegevus ja organisatoorne kujundamine – seostamisest (vt joonis 20).

Nendest kõige laiem mõiste on **organisatoorne tegevus**, mis sisaldab nii organiseerimist kui ka organisatoorset kujundamist. **Organiseerimine** on valdavalt pidev ja täideviiv organisatoorne tegevus, samal ajal kui **organisatoorne kujundamine** kujutab endast eelkõige aktiivset ja kavandatavat organisatoorset tegevust.



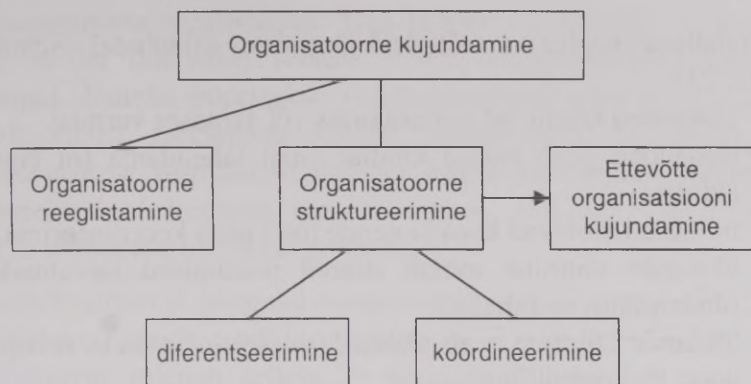
**Joonis 20.** Organiseerimise, organisatoorse tegevuse ja organisatoorse kujundamise mõistete seos (autori koostatud).

### 3.2. Organisatoorse kujundamise valdkonnad

Organisatoorne kujundamine ei ole autori arvates ühene mõiste, mistõttu seda tuleb süsteemsema arusaama kujundamiseks liigendada (vt joonis 21). Frese (200: 24) käsitleb näiteks organisatoorset kujundamist otsustusprobleemina.

Joonisel 21 selgub, et organisatsiooniõpetuses on üldmõiste *organisatoorne kujundamine* kõrval veel kolm mõistet – *organisatoorne reeglistamine*, *organisatoorne struktureerimine* ja *ettevõtte organisatsiooni kujundamine*, eitamata nende loogilist seotust. Kuivõrd nende mõistete seos on joonisel 21 näidatud ning edaspidises käsitluses ka loogiliseks aluseks võetud, siis on siinkohal lähemalt käsitletud vaid organisatoorset reeglistamist ja struktureerimist.





Joonis 21. Organisatoorse kujundamise valdkonnad (autori koostatud).

**Organisatoorne reeglistamine** (sks *organisatorische Regelung*) ongi ettevõttes esinevate elementide, seoste ja protsesside kujundamine ametlike pikka aega kehtivate reeglite kaudu. Seda tingib asjaolu, et kujundamisprotsessiga tegelevad ja tulemuseni jõuavad inimesed, kes ise selle süsteemi rajavad. Järelikult on vaja tagada objektiivsus. Viimane nõue tingib selle, et:

- elementide aktiivsus ja nende eesmärgipärane rakendamine pannakse paika reeglitega;
- reeglid kehtivad sõltumatult isikudest;
- reeglid on enamasti kirjalikult fikseeritud;
- reegleid peavad tunnustama kõik süsteemi liikmed.

Organisatoorse reeglistamise tähendus suureneb dünaamilises majanduses. Toote elutsüklid lühenevad, tehnika tõuseb esile, õigusakte muudetakse üha sagedamini. Ainus konstant on muutus. Sellistes tingimustes tõstatub küsimus, kas tänapäeval üldse peab ettevõtte olema pikaks ajaks ning tõhusalt organiseeritud. Või peaks selle asemel ainult veel dispoitseerima või improviseerima.

Pikaajalised reeglid on mõttekad järgmistel asjaoludel (Schmidt 2002: 23):

- 1) ülesanded korduvad samasuguses või sarnases vormis;
- 2) ülesanded peab teatud kindlal viisil lahendama (nt õigusaktid);
- 3) inimesed töötavad koos ja nende tööd peab koordineerima;
- 4) ülesande täitmine asetab suured nõudmised turvatundele (ümberkäimine rahaga);
- 5) ülesande täitmine peab olema *järeletehtav*, näiteks revisjoni poolt ülekontrollitav.

Need tingimused on enamuses suur- ja keskmistes ettevõtetes olemas. Normaali viisil kehtivad nad isegi väikeettevõtetes. Isegi mikroettevõttes ei peaks tekkima küsimus, kas peab reeglistama. Pigem peab küsima: Kui detailselt tuleb reeglistada. Kes võtab üle organisatoorse tegevuse? Millistel asjaoludel peab ettevõtte organisatsiooni üle kontrollima? Kui detailselt peab reeglistamine olema dokumenteeritud?

Plaanipäraselt ja teadlikult kujundatud organisatoorsel reeglistamisel on võrreldes *kasvavate* struktuuridega eeliseid ja puudusi (vt tabel 7).

**Tabel 7.** Organisatoorse reeglistamise eelised ja puudused

Eelised	Puudused/ohud
Parem majanduslikkus	Vähenenud kohanemisvõime
Parem kvaliteet	a) klientide või kaastöötajate individuaalsete nõudmistega
Parem läbipaistvus	b) muutunud raamtingimustega või turusituatsiooniga
Parem koordineeritus	Vähenenud iseseisvus
Väiksem sõltuvus üksikisikutest	Kahjustatud motivatsioon

Allikas: Schmidt 2002: 24.

Organisatoorse reeglistamise kõik **eelised** on olulised, kusjuures nad on ka omavahel seotud. Parem majanduslikkus ilmneb mitmeti. Esiteks pööratakse organisatoorsete kavatsuste juures põhimõttelist tähelepanu kulude alandamisele või tulemuse saavutamisele võimalikult väikeste kuludega. Teiseks tulenevad kulueelised ühekordsest reguleerimisest, sest iga kord ei pea uuesti menetluse üle järele mõtlema.

Parem kvaliteet ja paremad tulemused saavutatakse eesmärkide ja lahendusvariantide teadliku selgitusega. Parem läbipaistvus ehk mõistetavus tuleneb sellest, et normaaljuhul peavad organisatoorsed lahendused olema ka dokumenteeritud. Parem koordineeritus tööjaotuse juures tagatakse selge regulatsiooniga selle kohta, kes on milliste ülesannete jaoks kompetentne. Väiksem sõltuvus üksikisikutest seisneb selles, et töömeetodid on tuntud ja seega ka mõistetavad.

Organisatoorse reeglistamise **puudustest ja ohtudest** on põhilised vähenenud kohanemisvõime ja iseseisvus. Klientide individuaalsete nõudmistega kohanemise võime vähenemine seisneb teenindusstandardite ületähtsustamises. Standardid seisavad sageli sobiva suhtlemise ja kohtlemise tee peal ees. Näiteks – *mul on kahju, aga mul on oma ettekirjutused!* Raamtingimustega või turusituatsiooniga kohanemise vähenenud võime võib mõjutada ettevõtte tegevust tervikuna. Nimelt nõuavad need sageli ka muudetud meetodeid, menetlusi või reegleid. Kui tingimused või nõudmised muutuvad kiiremini kui nendele järgnev regulatsioon, võivad sellest tuleneda ettevõtte konkurentsihalvemused.

Vähenenud iseseisvus on reeglistamise otsene tagajärg, sest kitseneb tegutsemisruum. Selle tulemusena soovivad töötajad üha rohkem reeglistamist, kuna nad ei usalda enam ennast midagi ise otsustama ja selle eest vastutust võtma. Motivatsioon kahjustub võimekatel ja tegutsemisaldis töötajatel, kes tunnevad ennast ulatuslike regulatsioonide tõttu kitsendatuna ja kaotavad töö rõõmu.

### 3.3. Organisatoorse struktureerimise formaalsed elemendid

**Organisatoorne struktureerimine** on organisatoorse reeglitaamise kõrval teine tähtsam organisatoorse kujundamise valdkond.

Organisatoorne struktureerimine loob formaalsed alused ühelt poolt **organisatoorse põhiprobleemi** lahendamiseks ja teiselt poolt **ettevõtte organisatsiooni** kujundamiseks. Organisatoorseks põhiprobleemiks on tasakaalu saavutamine struktureerimise kahe aspekti vahel: 1) diferentseerimine ja 2) koordineerimine.

Organisatsioonialases kirjanduses samastatakse mõnikord mõisted *struktureerimine* ja *diferentseerimine* (Schertler 1998: 30), mida võib autori arvates aktsepteerida. Organisatoorne **diferentseerimine** on ülesannete jaotamine ning osaülesannete ja täitjate kokkuviiimine. Eristatakse horisontaalset ja vertikaalset diferentseerimist. **Horisontaalne** diferentseerimine on ülesannete liigitamine ja osakondade moodustamine. Ettevõtte eesmärgi tõttu on ülesannete liik ja ulatus, mida see täitma peab, erinev. Ülesannete kogum tuleneb eesmärgipüstitusele vastavast keskkonna nõudmiste ja vajaduste summast. Pärast ülesannete kogumi kindlakstegemist peab defineerima kriteeriumid, mille alusel see kogum liigendatakse osaülesanneteks. Nendeks kriteeriumideks on näiteks funktsioonialad või tegevused; tootealad/osakonnad/divisjonid; turualad/regioonid; ülesannete täitmise juures otsustusprotsessi faasid ning projektid. Struktureerimine on alles siis lõppenud, kui analüütiliselt saadud osaülesanded võetakse kokku ülesandekimbuks formaalse üksuse – koht, osakond – loomiseks.

**Vertikaalne** diferentseerimine hõlmab kompetentsijaotust ja juhtimisseoste loomist, kusjuures keskpunktis seisab kohtade hierarhiline teenistuslik alluvus. Vertikaalse struktureerimise juures peab jagama kompetentsid tahte loomiseks ja täideviimiseks vastavalt struktuuriorganisatsiooni vormidele.

Organisatoorne **koordineerimine** on vajalik igal pool, kus toimuvad kollektiivsed otsustamis- ja tegutsemisprotsessid ning esinevad koordinatsiooniprobleemid (Laux, Liermann 1990: 129). Koordineerimine on diferentseerimise vastastegevus. Organisatoorne diferentseerimine järgis eesmärki jaotada ettevõtte koguülesanne osaülesannete ülevaatlikuks, suhteliselt homogeenseks kimbuks ja nii redutseerida ettevõtte sisekeskkonna ja väliste tegurite tõttu tekkinud kompleksust. Koordinatsiooni all mõistetakse aga, üksteisest sõltuvate kohtade detsentraliseeritud, üldiste ja üksikjuhtudena tegutsemiste või otsustuste teadlikku, ettevõtte eesmärgile orienteeritud kooskõlastamist, kasutades struktuuraalseid, tehnokraatseid ja personaalseid koordinatsiooninstrumente. Koordineerimine on osaülesannete ja nende täitjate kooskõlastamine ettevõtte kogutulemuseni jõudmiseks.

Diferentseerimine ja koordineerimine mõjutavad vastastikku teineteist. Organisatoorse probleemi lähtepunktiks ongi diferentseerimine ja selle lahenduseks koordineerimine ehk kooskõlastamine. Kuna kasvava diferentseerimisega kasvavad koordinatsiooniprobleemid üleproportsionaalselt, on organisatoorsed probleemid omandanud suurettevõtetes väga olulise kaalu.

Mõlemad struktureerimise aspektid laienevad ettevõtte organisatsioonile, sh nii struktuuri- kui protsessiorganisatsioonile.

**Organisatoorne kujundamine** tuleneb vajadusest korrastada ja järjestada kaastöötajate käitumisootusi ja tööprotsesse. Need tippjuhtide korraldusotsused on ettevõtte eesmärkide kätteõpetamiseks kaastöötajatele tagamaks nende oodatud käitumist. Sellega seoses saab rääkida ka formaalsetest käitumisootustest ja informaalset sotsiaalkorraldusest ehk teistest ootustest.

Formaalset käitumisootusi iseloomustavad järgmised tunnused (Schertler 1998: 23):

- on kujundatud silmas pidades kindlaksmääratud eesmärkide saavutamist;

- on aktiivselt püstitatud;
- kehtivad mittepersonalselt, st sõltumata indiviididest;
- on enamasti kirjalikult fikseeritud;
- on süsteemijuhtimise poolt kehtivaks tunnistatud;
- nende tunnustamine on ettevõtte töötajaskonda kuulumise põhimõtteline tingimus.

Formaalsete käitumisootuste aluse moodustavad ülesanded ja tegevused; kompetents ja vastutus; kohad ja ühendused nende vahel; organisatsiooniprintsiibid ning organisatsioonitehnikad ja -abivahendid. Nendest kolme esimese kohta on organisatsiooniteadlased hakanud kasutama mõistet *formaalsed elemendid* (Thommen 2002: 188). Organisatoorsel kujundamisel on oluline tunnista elemente, millest hakatakse tervikut üles ehitama.

**Formaalseteks elementideks** nimetatakse ettevõtte kõige väiksemaid abstraktseid komponente, millest kujundatakse struktuuri ja protsessiorganisatsioonid. Nende abil formaliseeritakse käitumisootused. Formaalseteks elementideks on:

- ülesanded ja tegevused;
- kompetents ja vastutus;
- kohad ja ühendused kohtade vahel.

**Ülesanded ja tegevused** on formaalsete elementide hulgas primaarsed. Iga organisatoorse probleemi alguses seisab ülesanne, mida peab lahendama. Ülesanded tulenevad ettevõtte eesmärgist ja äristrateegiast. Ülesande defineerimisel rõhutatakse nii staatilist kui ka dünaamilist aspekti. Ülesanne on staatilisest aspektist lähtudes *peab-tulemus*, dünaamilisest aspektist lähtudes hõlmab ülesanne kõiki *peab-tulemuse* saavutamiseks vajalikke tegevusi (Thommen 2002: 188).

Ülesanded on formuleeritud tulemusootused ülesandekandjale (inimene, masin ja nende kombinatsioonid) (Schertler 1998: 23). Ülesannete summa moodustab ettevõtte eesmärgi ulatuse, millele vastavalt määratakse kindlaks ülesannete täitmise korraldatus.

Mõningad autorid (Schmidt 2002: 32) eristavad ülesandeid ja tellimusi. Ülesandest on õige rääkida alles siis, kui see on püsivalt kehtiv nõudmine. Tellimuse (sks *Bestellung*) korral on tegemist ühekordse nõudmisega. Seega on ülesanded püsivad nõudmised ning tellimused ühekordsed nõudmised ellu viia talitlusi objektidel eesmärkide saavutamiseks.

On vaja eristada mõisteid *ülesanne* (sks *Aufgabe*) ja *töö* (sks *Arbeit*). Töö on ülesannete ja tellimuste täitmine, seega seisab töö juures esiplaanil täideviimine.

Organisatoorse kujundamise seisukohalt on oluline selgitada ülesande tunnuseid ja omadusi. Ülesande mõistet on piiritletud arvukate tunnustega. Üldistatult võib esile tuua järgmised ülesande **tunnused**, sh seitse *w*-kriteeriumi (Siimon, Vadi 1999: 66–68; Thommen 2002: 188):

- tegevus või talitus, mida (*was?*) peab rakendama ülesande täitmiseks, nt uurimine ja arendamine, turundus, tootmine;
- objekt, mille kallal või mille suhtes (*womit? woran?*) tegevust rakendatakse, nt toore, pool- ja lõpptoode, tootegrupp, teenused;
- töövahend ja meetod, kuidas (*wie?*) tegevus toimub, nt ülesande täitmiseks nõutavad seadmed;
- koht, kus (*wo?*) ülesannet täidetakse, nt välised (ettevõtte või tegevusüksuste asukoht, turustuspiirkonnad) ja ettevõttesised asukohad (ruumid ettevõttes erinevate tegevuste jaoks);
- juhtimisprotsessi aste, kusjuures võib eristada juhtimis- ja täitmisülesandeid;
- juhtimisprotsessi faasid või osategevused, nt planeerimine, organiseerimine, personali juhtimine, eestvedamine ja kontroll (Türk, Siimon 2004: 121);
- eesmärgiga seotus (*warum?*), sh primaarülesanded, mis on seotud vahetult ettevõtte eesmärgiga (tootmine, teenindamine), ja sekundaarülesanded või haldusülesanded (raamatupidamine), mis toetavad ettevõtte eesmärgi saavutamist;

- aeg, millal (*wann?*) ülesannet täidetakse ja aeg, mida vajatakse ülesande täitmiseks;
- isik ehk ülesandekandja, kes (*wer?*) võtab endale ülesande täitmise.

Talitus ja objekt on iga ülesande kõige olulisemad kriteeriumid. Samas peavad mõlemad olema ülesande kirjeldamiseks üheaegselt tuntud. Talitlust seostatakse täiendavalt töövahendi ja meetodiga, sest see võimaldab talitlust täpsemalt kirjeldada.

Ülesannete tunnused on olulised nii struktuuri- kui ka protsessiorganisatsiooni kujundamiseks. Struktuuriorganisatsiooni kujundamiseks on olulised objekt, ülesandekandja, töövahend, ettevõtte asukoht, juhtimisprotsessi aste ning eesmärgiga seotus. Siiski peetakse struktuuriorganisatsiooni kujundamise lähtealuseks ülesande omadusi (Siimon, Vadi 1999: 93), sest kõikide ülesannete lahendamiseks seda lihtsalt ei vajata.

Kuna struktuuriorganisatsioon on ettevõtte põhiülesande saavutamise vahendiks, on ettevõtte ülesandepüstitus selle kujundaja jaoks tähtsaim lähtealus. Samas saab ülesannet adekvaatselt interpreteerida vaid ülesannete keskkonna (turg, konkurents, tehnoloogia) foonil. Selgitamiseks ülesande seost struktuuriorganisatsiooniga, on vaja identifitseerida organisatsioonitähtsad ülesande **omadused**. Organisatsiooniõpetuses on rõhutatud ülesande viie omaduse arvessevõtmise vajalikkust (Vahlens *et al.* 1993: 118), millest autori arvates on põhjendatud nelja järgmise selgitamine:

- struktureeritavus (sks *Strukturiertheit*);
- muutlikkus (sks *Veränderlichkeit*);
- sagedus (sks *Häufigkeit*);
- sarnasus (sks *Ähnlichkeit*).

Põhiomadusteks nimetatakse kaht esimest, mis moodustavad ettevõtte organisatsiooni loomisele suunatud ülesannete käsitluse esimese astme. Teise astme moodustavad kaks järgmist.



Ülesande **struktureeritavust** saab hinnata sisendi ja väljundi kaudu, täpsemalt selle alusel, kas teadmised neist on täpsed või puudulikud. Struktureeritavuse asemel kasutatakse mõisteid *programmeeritavus*, *diferentseeritavus*, *komplekssus*, *täpsus*, *analüüsitavus*.

Ülesande **muutlikkus** tähendab muutuste arvukust ja domineerivust. Kvaliteedi, terminite, koguste, hindade jmt muutumine ülesande täitmise raames tekitavad ebakindlust, millega peab arvestama. Ülesande muutlikkust mõjutavad nõudluse muutused, konkurentsi ja laiema keskkonna (õiguspõhised, tehnika progress, ühiskonna väärtushinnangud) muutumise intensiivsus. Muutlikkuse asemel räägitakse sageli ka *dünaamikast*, *ebakindlusest* või *varieerumisest*. Mõlema põhitunnuse kombinatsiooni alusel võib järeldada, et struktuuriorganisatsiooni on vaja eelkõige kõrgstruktureeritud ja stabiilsete ülesannete edukaks täitmiseks. Struktureeritavus ja muutlikkus võimaldavad korrastada ettevõtte ülesandeid organisatsioonitähtsate põhiomaduste alusel. Tingimusanalüüsiga peab aga struktuuriorganisatsiooni jaoks ülesandeid täielikult ja järjekindlalt tunnetama. Seetõttu on teisel astmel vaja selgitada, kui sageli ülesandeliik esineb ja kui sarnased ülesanded on.

Ülesande **sagedus** on suhtarv, mis iseloomustab tema oodatavat arvu mingis ajaühikus. See omadus on seotud ettevõtte suurusega. Ülesannete sagedus ja ettevõtte suurus sõltuvad oodatavast nõudlusest ja suuruse-eelisest, taotletavast turupositsioonist ja ülesannete jaotusest sisemiste ja välimiste ülesandekandjate vahel. Korduvad ülesanded vajavad organisatoorset korraldatust, samal ajal kui innovaatiliste ülesannete jaoks pole see alati vajalik ega ka võimalik.

Kui ettevõtte täidab ainult üht tüüpi ülesannet, siis piisabki nendest kolmest omadusest (struktureeritavus, muutlikkus, sagedus). Tänapäeval on see pigem erand kui reegel. Oma tegevust laiendades püstitavad ettevõtted uusi ülesandeid. Organisatoorsest

aspektist on oluline ainult see, kuivõrd sarnased või erinevad need ülesanded on.

Ülesande **sarnasus** tähendab tehnoloogilist lähedust (tootmismenetlused ja materjalid) ja turusugulust (ostukäitumine, tarbijagrupid). Sarnasuse asemel kasutatakse mõisteid *erinevus*, *heterogeensus*, *diversifikatsiooniate*, *mitmekesisus* väljundi või tootmisprogrammi mõttes.

Ülesannete spektri kvalitatiivne laiendamine on ettevõtte strateegiline otsus, mille puhul võivad otsustavaks saada riskipoliitilised kaalutlused (aktiivsuse juhtimine), efektiivsuskaalutlused (vabade juhtimis-, tootmis-, müügi võimsuste koormamine) või turuaspektid (laia hüvistikimpu nõudvad ostjad või pakkuvad konkurendid).

Ülesannete sageduse, arvu ja sarnasuse omavahelise kombineerimise tulemusena saab välja tuua ülesanded, mille täitmiseks vajab ettevõtte kindlasti organisatsooni. Mida arvukamalt ülesandeid ja mida sagedamini nad esinevad, seda kindlamini vajavad nad organisatoorset kujundamist. Seda vajadust suurendab ülesannete suur sarnasus.

Protsessiorganisatsiooni jaoks on aga tegevuse, objekti, subjekti ja töövahendi kõrval esmatähtsateks tunnusteks ruum ja aeg. Kui käsitleda ülesandeid nende ajalises dimensioonis, st vaadelda ülesannete täitmise üksikuid samme ja astmeid ning seoseid, siis saab rääkida tegevustest ja nende seostest. Loogiliselt kokkuliidetud tegevuste järgnevust iseloomustatakse kui kolmesuguseid protsesse:

- 1) füüsilised ümberkujundamisprotsessid (tööprotsessid): transportimine, jaotamine, monteerimine;
- 2) mittefüüsilised ümberkujundamisprotsessid (kommunikatsiooni-, informatsioonitöötlemisprotsessid);
- 3) probleemilahendamise- ja otsustusprotsessid.

Nimetatud protsesside faaside ja tegevuste käsitlemine on seotud lahutamatult protsessiorganisatsiooni loomisega. Samas tuleb rõhutada, et organisatoorne kujundamine tervikuna kujutab endast üht iseseisvat probleemilahendusprotsessi.

Tähtsad formaalsed elemendid ülesannete täitmise seisukohalt on **kompetents ja vastutus**. Selleks et koht (kohatäitja) saaks talle ülekantud ülesandeid täita, peab tal olema vajalik kompetents.

Kompetentsiks nimetatakse õigusi ja võimupiire kõikide ülesannete korrapäraseks täitmiseks vajalike toimingute ettevõtmiseks ja meetmete rakendamiseks (Thommen 2002: 192). Seega on kompetents nii tegutsemisõigus kui ka täpselt määratletud õigused. Kompetents loob legitiimsusaluse ülesannete täitmiseks, st kompetentsi kaudu omandatakse õigus tegutsemiseks kindlas töösituatsioonis.

Organisatsiooniõpetuses on mõnikord samastatud ka järgmisi mõisteid: *kompetents* ja *volitus* (piiratud õigused); *kompetents* ja *autoriteet*. Autori arvates ei ole see samastamine õigustatud, sest tavatähenduses mõistetakse volitamise all pigem kompetentsi delegerimist ning autoriteedist tulenev kompetents on ainult üks kompetentsi ilmnemismvormidest.

Tähtsamad kompetentsiliigid on (Siimon, Vadi 1999: 68–69 Ulrich, Fluri alusel; Schertler 1998: 25) järgmised.

**Otsustamiskompetents** (sks *Entscheidungskompetenz*) on õigus valida tegutsemisalternatiivide vahel (Frese 2000: 72). Otsustamiskompetents on üldiselt vajalik seal, kus ülesandeid ei ole võimalik jäägitult programmeerida. Samas on oluline rõhutada, et juhtimispraktikas on üksiootsustamiskompetents pigem erand kui reegel. Hoopis olulisem ja problemaatilisem on otsustamiskompetentsi organisatoorne jaotamine. Kõrgemat järku otsustamiskompetentsiks (sks *Richtlinienkompetenz*) on õigus välja anda alluvate otsustamisraame piiritlevaid direktiive.

**Täideviimiskompetents** (sks *Ausführungskompetenz*) on õigus täita ülekantud või usaldatud ülesandeid.

**Kaasarääkimiskompetents** (sks *Mitsprachekompetenz*) on õigus olla teatud asjas osaline või juurdekuuluv. Seejuures peab olema täpselt kindlaks määratud, kui ulatuslik see õigus on. Tegemist võib olla ainult ärakuulamisõiguse (sks *Anhörungsrecht*) ehk kaasnõustamisõigusega (sks *Mitberatungsrecht*), vetoõigusega või tõelise kaasotsustamisõigusega (sks *Mitentscheidungsrecht*).

**Korraldamiskompetents** (sks *Anordnungskompetenz*) on õigus sundida teisi kindlat ülesannet täitma, õigus anda teistele töötajatele ametlikke korraldusi. Korraldused on vajalikud otsuste elluviimise kindlustamiseks. Seetõttu kuulub vastav korraldamiskompetents iga otsustamiskompetentsi juurde.

**Esindamiskompetents** (sks *Vertretungskompetenz*) on õigus esindada ettevõtet väljaspool, kaitsta tema huve. Siia kuulub ka lepingute sõlmimise kompetents, õigus võtta ettevõttele lepingulisi kohustusi. Kompetentsimäära alusel saab eristada ainuallkirja (täievoliline esindaja) või kaasallkirja andmise õigust. Lepingupartnerite ametlikuks teavitamiseks kantakse esindaja nimi (andmed) äriregistrisse.

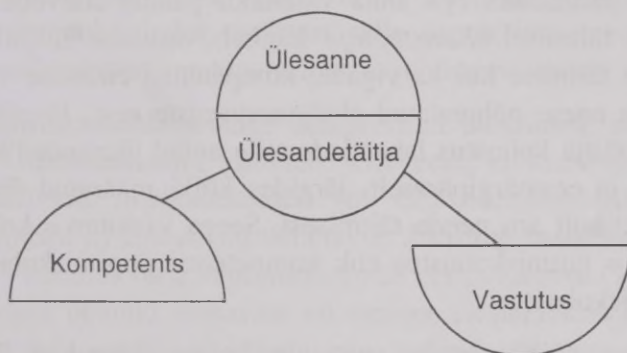
**Tegutsemiskompetents** (sks *Verfügungskompetenz*) on õigus käsutada ülesannete täitmise käigus objekte, masinaid, abimaterjale, informatsiooni ja finantse; õigus kasutada oma teadmisi ja oskusi. Otsetõlkes võib seda nimetada käsutamiskompetentsiks, kuid eesti keeles on käsutamise tavatähendus hoopis teine.

**Kontrollikompetents** (sks *Kontrollkompetenz*) on õigus eesmärgipüstitust silmas pidades üle kontrollida tegutsemistulemusi või tegevuste edu ja teha *peab-on-võrdlust*. Kontrolliõigus on samal ajal seotud korraldamiskompetentsiga. See, kes vastutava juhina korralduse annab, peab olema võimeline oma korralduse tulemust või õiget täitmist kontrollima.

Organisatsiooniõpetuses on kasutusel ka teistsugune kompetentsi liigitus: distsiplinaarne ja erialane kompetents. Eespool loetletud kompetentsid kuuluvad distsiplinaarse kompetentsi alla.

**Vastutust** on organisatsiooniõpetuses defineeritud sageli järgmiselt: vastutus on ülesande täitja kohustus isiklikult aru anda ülesande eesmärgipärase täitmise eest (Thommen 2002: 192). Selle definitsiooni kohaselt tähendab vastutus aruandmiskohustust.

Arvesse võttes Henry Fayoli üht juhtimispõhimõtet, võimuprintsiipi (Alas 2001: 23) – jaotada õigused inimeste vahel nii täpselt kui võimalik, kusjuures õigused ja vastutus olgu vastavuses – on eespool esitatud definitsioon mõnevõrra ühekülgne. Tuntud organisatsioonipõhimõtte järgi (Thommen 2002: 192) peavad üle kantud ülesanne, määratud kompetents ja üleantav/ülevõetav vastutus olema üksteisega vastavuses (vt joonis 22). Fayoli volituste ja vastutuse printsiip rõhutab järgmist: volitused on õigus käskida, vastutus on sellega kaasnev kohustus. Seal, kuhu antakse üle volitused, tekib ka vastutus.



**Joonis 22.** Ülesande, kompetentsi ja vastutuse ühtivus (autori koostatud).

Ülesandetäitja peab selle nõude järgi säilitama oma ülesande täitmiseks vajaliku kompetentsi.

Ülesande, kompetentsi ja vastutuse vastavust on selgitatud ka teisiti (vt joonis 23). Kui nende vahel on ebakõla, ei ole töötaja oma ülesannete kõrgusel.

Töötaja	<i>Peksupoiss</i>	<i>Veekandja</i>
Ülesanne	Ülesanne	Ülesanne
Kompetents	Kompetents	Kompetents
Vastutus	Vastutus	Vastutus

**Joonis 23.** Ülesande, kompetentsi ja vastutuse mittevastavus (Schmidt 2002: 54).

*Peksupoiss* on võtnud endale suurema vastutuse, kui eeldavad ülesanne ja kompetents. *Veekandja* ei ole kompetentne antud ülesande täitmiseks ega anna vajalikku panust ettevõtte kogu-ülesande täitmisel. *Kaastöötaja* kannab vastutust nii ülesande korrektse täitmise kui ka vigade, kompetentsi eiramise või ületamise ja enese põhjustatud ebaõnnestumiste eest. Järelikul on vastutus täitja kohustus lahendada talle antud ülesanded nõuete kohaselt ja eesmärgipäraselt, järgides kõiki määratud õigusi ja anda isiklikult aru nende täitmisest. Seega vastutus = kohustus; vastutus = täitmiskohustus ehk kompetentsi järgimiskohustus + aruandmiskohustus.

Üldjoontes võib eristada vastutuse kolme tähendust (Reiljan 1997: 190):

- 1) **nominaalne** vastutus (mille eest vastutatakse): kohustuste ring, mis määratakse ettevõtte põhikirjas, töölepingus, töökoha kirjelduses jm;

- 2) **reaalne** vastutus (millega vastutatakse), sh
  - majanduslik vastutus (vastutus oma rahakotiga),
  - administratiivne vastutus (vastutus oma ametikohaga),
  - juriidiline vastutus (vastutus oma vabadusega);
- 3) **psühholoogiline** vastutus (vastutustunne).

Kompetentsi ja vastutuse määramine tugineb autoriteedi kontseptsioonile. Vastutus tugineb autoriteedil ja autoriteet tähendab piiramatut jõukompetentsi. Viimane võib olla delegeeritav. Nii ülesannete kui ka kompetentsi jaotus – **delegeerimine** – on organisatoorsed instrumendid.

Delegeerimine tähendab ülesannete kompetentsi edasiandmist isikule, kes võtab endale kohustuse nende täitmise eest. Seega on delegeerimine üks võimalik ettevõtte eesmärkide saavutamise vahend. Nagu märkis Mary Parker Follet (juhtimise klassikuid) on juhtimise olemuseks oskus *saavutada töö täitmine teiste poolt*.

Fayoli järgi toimub delegeerimine ainult volituste vastuvõtmise korral ja vastutus ei saa olla omaette delegeeritud. Kes on saanud spetsiifilise ülesande ja kellel on ka vastavad kompetentsid, kannab loomulikult ka vastutust selle õige täitmise eest. Seejuures peab eristama nn tegutsemis- ja juhtimisvastutust.

**Tegutsemisvastutus** seisneb delegeeritud ülesannete realiseerimises. Ülesandekandja vastutab selle eest, et kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed *peab*-ülesanded (nt tähtajad, kogused, kvaliteedistandard jt) korralikult täidetakse. **Juhtimisvastutus** on alati juhil. Ta vastutab oma juhtimisülesande eest, vaatamata sellele, et ta on välja otsinud vastavate võimetega ülesandekandja. Peale selle on juht vastavale isikule ette andnud või temaga kooskõlastanud eesmärgid ja kontrollib ülesande täitmise tulemust. Seetõttu on autori arvates eksitav rääkida vastutuse delegeerimisest. Kuna juhi vastutus ei kao, siis toob kompetentsi delegeerimine kaasa (juhtimis- ja tegutsemis-) vastutuse liitmise.

Ülesannete täitmise või eesmärgi saavutamise astmest olenevalt peavad juhi käsutuses olema sobivad sanktsioonid: nii positiivsed, näiteks kiitus, edutamine, kui negatiivsed, näiteks noomitus, märkus, üleviimine, vallandamine. Need on vajalikud alalhoidmaks kompetentsi elluviimise järjekindlust ja ülesande täitmise eesmärgipärasust. Samas on ülesandekandjate jaoks väga tähtis läbipaistvus sanktsiooniliikides ja nende rakendamises.

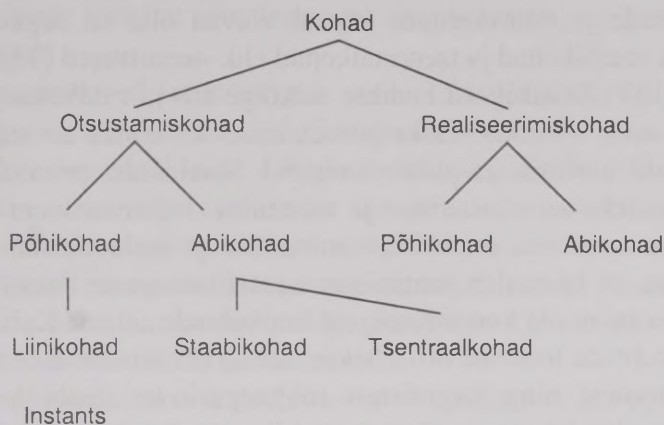
**Kohad ja ühendusteel kohtade vahel.** Kohad ja kohagrupid on juba institutsionaalse tähendusega formaalsed elemendid, millel on oluline tähtsus eelkõige struktuuriorganisatsiooni kujundamisel. Ettevõtte kui süsteem koosneb allsüsteemidest, mis täidavad süsteemisiseselt kindlaid ülesandeid. Neid süsteeme on võimalik omakorda liigendada väiksemateks ühikuteks: süsteemi-elementideks (inimene, inimese-masina kombinatsioon). Formaales käsitluses iseloomustatakse väiksemaid ühikuid kui kohti. **Koha** all mõistetakse isikutest sõltumatut, abstraktselt mõeldud üksust ühe või paljude ülesandekandjate jaoks, kellele on korraldatud teatud ülesannete-, kompetentsi- ja vastutusala kui ka ühendusteel teiste kohtadega. (Schertler 1998: 26) Koht on kõige väiksem organisatoorne üksus ja peab olema hõivatud vähemalt ühe isiku kui ülesandekandja ja vastutaja poolt.

Organisatoorses mõttes peab tegema vahet **kohal** ja **töökohal**. Viimane on personali juhtimise oluline mõiste (Türk, Siimon 2004: 174).

**Koha** puhul ei ole tegemist konkreetse ruumiliselt identse töökohaga, vaid abstraktse ülesannete kompleksiga, mille loomisel lähtutakse ühest või mitmest mõeldavast ülesandetäitjast. Koht võib hõlmata seega mitmeid töökohti (mida vahelduvalt hooldatakse) ja võib olla hõivatud rohkem kui ühe ülesandekandja poolt (*job sharing*).

Kohti võib liigitada mitmeti (vt joonis 24).





Joonis 24. Kohtade liigid (Bühner 2004: 64).

Põhimõtteliselt saab eristada täitevkohti täitmistasandil ning instantsse ja juhtivkohti juhtimistasandil. **Täitevkohad** on kõige madalamal hierarhiatasandil ehk operatiivsel tasandil. Nad on allutatud ühele või mitmele instantsile ja neil ei ole korraldusõigust teiste kohtade suhtes. **Instantsid** on juhtimisülesannetega kohad (või isikud), millel (kellel) on järgmised funktsioonid (Türk, Siimon 2004: 160):

- otsustusfunktsioon: instantsil on oma pädevusalal õigus ja kohustus vastu võtta otsustusi ülesannete täitmiseks;
- korraldusfunktsioon: instants võib oma otsustuste elluviimiseks anda korraldusi teistele isikutele;
- initsiatiivifunktsioon: instants on kohustatud rakenduma algatusvõimeliselt talle määratud ülesande täitmiseks.

**Juhtivkohale** langeb juhtimisfunktsioonide (nt planeerimine ja kontroll) ülesandeala, kusjuures neile on hierarhiliselt allutatud teatud täitevkohad. Nad võivad aga omakorda olla allutatud ühele või mitmele instantsile.

Instantside ja täitevkohtade kõrval võivad olla ka segavormid, näiteks staabikohad ja tsentraalkohad ehk -teenistused (Thommen 2002: 189). **Staabikoht** luuakse eelkõige äri- ja valdkonnajuhtide koormatuse vähendamiseks ja toetamiseks. Nemad teevad aeg- nõudvaid uurimis- ja planeerimistöid. Staabikoha primaarseteks ülesanneteks on nõustamine ja toetamine, informatsiooni töötlemine ja otsustuste ettevalmistamine. Staapi iseloomustab järelikult see, et ta osaleb juhtimisprotsessis otsustuste ettevalmistamisel ja tal ei ole korraldusõigust liinikohtade suhtes. Kuivõrd on staabikohtade loomine otstarbekas, sõltub olemasolevast ettevõtte situatsioonist ning järgmistest mõjuteguritest: staabi kvaliteet (personaalne hõivatus), ülesannete liik, ettevõtte suurus, juhtimistasand ning staapide ja liinikohtade koostöö intensiivsus.

**Tsentraalkohta** kui teist segavormi nimetatakse ka tsentraalseks teenistuseks, osakonnaks ja teeninduskeskuseks (ingl *Service Center*) ehk teeninduskohaks (sks *Dienstleistungstelle*). Tsentraalkohad võtavad üle erialaliselt tsentraliseeritavad ülesanded ja neil on nende ülesannete täitmise erialatehniline korraldamisõigus. Eristamaks tsentraalkohti staabikohtadest, võib välja tuua kaks tunnust:

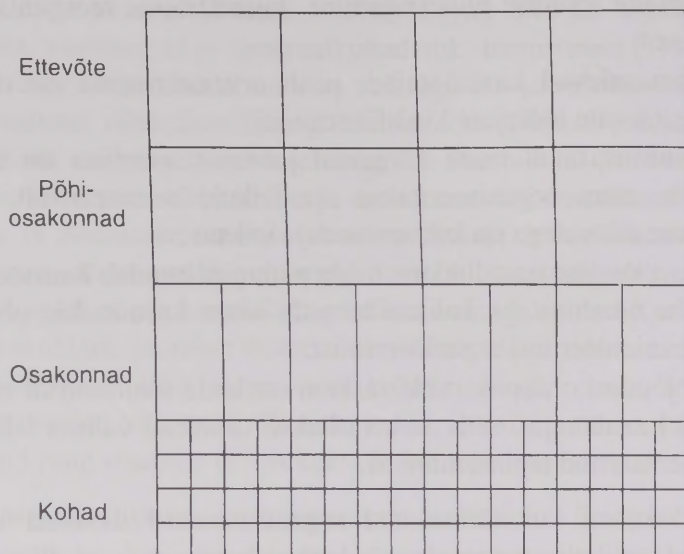
- tsentraalkohad võtavad vastupidi staabikohtadele üle mitte ainult kõrgemate, vaid ka alluvate instantside nõustamise ülesanded. Siin on tegemist ühesuguste ülesannete tsentralisatsiooniga;
- tsentraalkohtadel on vastupidi staabikohtadele erialatehniline korraldusõigus, kuivõrd see puudutab nende erialavaldkonda.

Isikute ja kohtade seostamisel on **kaks** tegutsemisviisi. Kui algul luuakse kohad ja pärast seda need mehitatakse, siis on tegemist **objektile orienteeritud** organiseerimisega. Vastupidisel tegutsemisel, **isikutele orienteeritud** organiseerimisel, lähtutakse olemasolevatest isikutest ja vaadatakse, milliseid ülesandeid saab neile üle kanda. Tegutsemisviisi valik sõltub järgmistest teguritest (Thommen, 2002: 190):

- kohtade loomise alus (rajamine, laiendamine, reorganiseerimine);
- olemasolevad kaastöötajad: peab arvesse võtma ettevõttes tegutsevate töötajate kvalifikatsiooni;
- juhtimistasand: mida kõrgemal juhtimishierarhias on koht, seda enam organiseeritakse see isikule orienteeritult, sest suure tähtsusega on kohaomandaja isiksus;
- kaastöötajate paindlikkus: mida paremini suudab kaastöötaja koha nõudmistega kohaneda, seda enam kasutatakse objektile orienteeritud organiseerimist;
- tööjõuturu olukord: mida raskem on leida tööjõuturult sobivat kaastöötajat, seda enam ollakse sunnitud valima isikule orienteeritud tegutsemisviisi.

Mitmed kohad kui väikseimad organisatoorsed üksused võib koondada nn kohagruppideks või osakondadeks, mis on allutatud instantsile (nt osakonnajuhatajale) ja millele võib üle kanda koguülesande või -funktsiooni täitmise. Kuna üksteise kõrval asuvad kohad koordineeritud tulemuseni jõudmiseks ei sobi, peabki ühiselt või otseselt üksteisest sõltuvaid ülesandeid täitvad kohad koondama kohagruppideks ja allutama ühele juhtimiskohale. Organisatsiooniõpetuses on kohtade ja kohagruppide kõrval kasutusel osakondade ja allosakondade mõisted (vt joonis 25). Osakondade moodustamisega tekib kohtade teenistuslik alluvus ning hierarhiline ülesehitus. Allosakondi luuakse sõltuvalt osakonna suuruselt.

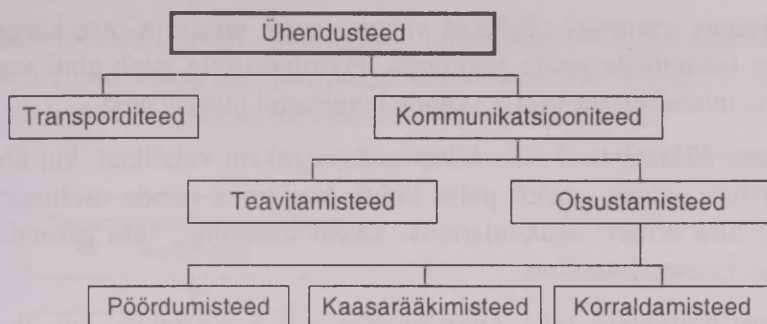
Osakondade, allosakondade ja kohtade moodustamise vajalikkus ja ulatus sõltuvad ettevõtte suuruselt ja spetsialiseeritusest ning on otseselt seotud ettevõtte struktureerimise, praktilise struktuuriorganisatsiooni vormi kujundamise, hierarhia ja instantside moodustamisega.



**Joonis 25.** Ettevõtte liigendamine ülesannete järgi jaotatud üksusteks (Picot *et al.* 2000: 243).

**Kohtade ühenduste** on institutsionaalseid struktuuriüksusi ühendavad formaalsed elemendid. Et kohad on üksikelemendid ja täidavad ainult osaülesandeid, siis vajavad nad koostööks ja koordinatsiooniks vastastikuseid kontakte. Selleks seatakse sisse ühenduste või kanalid, mida on võrreldud kujundlikult teedega riigis. Kohtade või kohagruppide (osakondade) ühenduste kujutavadki endast transpordi- või kommunikatsiooniteid, mis aitavad vahendada füüsilisi või mittefüüsilisi (nt informatsioon, teave, otsused) objekte kohtade vahel. Niisiis eristatakse primaarselt transporditeid ja kommunikatsiooniteid (vt joonis 26).

Osakondade ja kohtade moodustamise vajalikkus ja ulatus sõltuvad ettevõtte suurusest ja spetsialiseeritusest ning on otseselt seotud ettevõtte struktureerimisega, praktilise struktuuriorganisatsiooni vormi kujundamisega, hierarhia ja instantside moodustamisega.



**Joonis 26.** Ühendusteel kohtade vahel (Thommen 2002: 193).

Füüsiliste objektide transpordi esemelise ja ajalise koordinatsiooni ja juhtimise puhul räägitakse sageli logistilistest probleemidest. Logistika kvaliteet on komplekssetes tootmisprotsessides suurima tähtsusega protsessiorganisatsiooni kujundamisel.

Informatsiooni edastamisel seevastu räägitakse kommunikatsiooniprobleemidest. Ettevõttes saab eristada järgmisi kommunikatsiooniteid.

1. **Teavitamisteel** (sks *Mitteilungsweg*) on enamasti kahepoolsed ja puhtinformatiivsed. Nad võivad olla struktuuriorganisatsioonis horisontaalsed, vertikaalsed või diagonaalsed.
2. **Otsustamisteel** (sks *Entscheidungsweg*) on tahte kujundamiseks ja elluviimiseks, st otsustusprotsessiks laiemas tähenduses. Viimase komplitseerituse tõttu jagunevad otsustamisteel omakorda otsustamiskompetentsi alusel järgmiselt: pöördumis-, kaasarääkimis- ja korraldamisteedeks.

**Pöördumisteel** (sks *Anrufungsweg*) on vajalikud, kui üks koht peab täitma kindlaid ülesandeid, kuid selleks vajaliku otsustuse peab langetama teise koha kaudu. Pöördumist võib liigendada ka arupärimiseks, ettepanekuks, tellimuseks ja kaebuseks. Enamus pöördumisteel kulgeb nii horisontaalselt kui ka vertikaalselt. Erandiks on kaebuste esitamise teel, mis on ainult vertikaalsed,

kusjuures enamasti võidakse vaheinstantsse eirata ja otse kõrgemate instantside poole pöörduda. Pöördumistele peab alati vastama, teisisõnu, on vaja teavitada langetatud otsustustest.

**Kaasarääkimisteed** (sks *Mitsprachswege*) on vajalikud, kui ühe otsustuse juures osaleb palju kohti, kusjuures nende osalusaste võib olla erinev: ärakuulamine, kaasnõustamine, veto rakendamine, kaasotsustamine.

**Korraldamisteid** (sks *Anordnungswege*) kasutatakse, kui ühel instantsil on vaja anda otseseid korraldusi talle alluvale kohale. Seega on tegemist ainult vertikaalsete seostega, mida mööda realiseerub otsustuste täideviimise protsess.

Kuna ettevõttes kindlaksmääratud kommunikatsiooniteed on kaastöötajatele siduvad, siis nimetatakse seda ametlikuks korraks. Organisatoorselt kindlaksmääratud ehk formaliseeritud ühendusteid kohtade vahel moodustavad seosehitise, ettevõtte struktuuri. Seeläbi loodud kommunikatsiooniseosed formaliseeritakse organisatoorsete meetmetega.

### 3.4. Ettevõtte organisatsiooni kujundamine

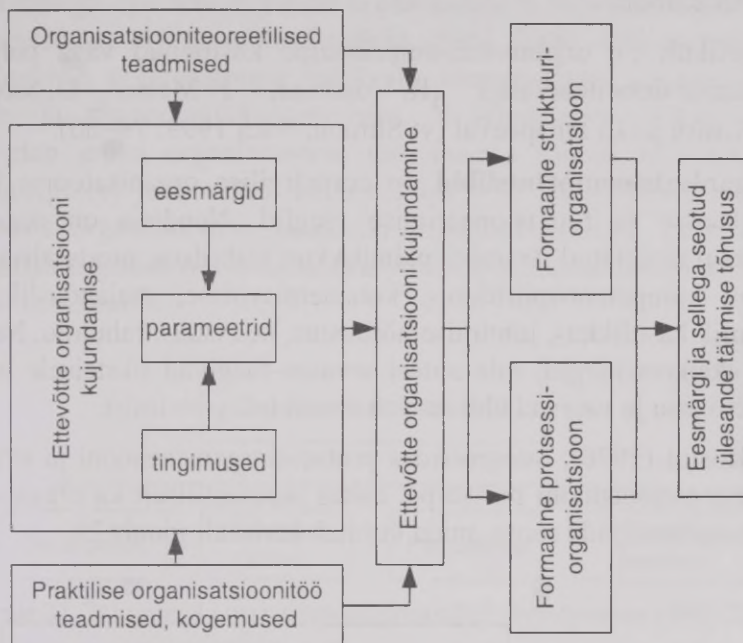
Erialakirjanduses kasutatakse *ettevõtte organisatsiooni* tähenduses palju mõisteid (vt lisa 1). Ettevõtte organisatsiooni kujundamise loogikat avab tema üldseos (joonis 27, terminoloogilised täpsustused autorilt).

Jooniselt selgub, et ettevõtte organisatsiooni kujundamine vajab kahesuguseid teadmisi ja kogemusi:

- organisatsiooniteoreetilisi (vt 2. ptk) ja
- praktilise organisatoorse töö valdkonnast.

Organisatsiooniteoreetilistest teadmistest väärivad eelkõige rõhutamist organisatsiooniprintsiibid ja -põhimõtted, alustades ees-

pool toodud Fayoli käsitlusest. Organisatsioonipõhimõtted ja -printsüübid kuuluvad formaalse organisatsiooni juurde ja neid võib iseloomustada ka formaalsete elementide kõrval.



**Joonis 27.** Ettevõtte organisatsiooni kujundamise üldseos (Türk, Siimon 2004: 162 Wittlage alusel).

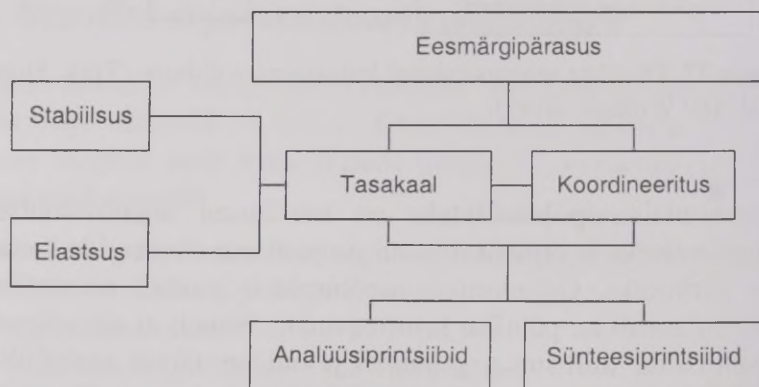
**Organisatsioonipõhimõteteks** on soovitud organisatoorseks kujundamiseks ja organisatsiooni formaalsete elementide kasutusele võtmiseks. Organisatsioonipõhimõtete puhtalt normatiivne iseloom annab ka põhilise kriitikapunkti. Nimelt ei ole võimalik täpselt öelda, millistes tingimustes ja milliste täiesti spetsiifiliste situatsioonikriteeriumide juures võib organisatsioonipõhimõtteid rakendada. Samas on rõhutatud, et nende arvessevõtmisega organiseerimise juures on võimalik vältida teatud vigu.

Organisatsioonipõhimõteteks on näiteks (Schertler 1998: 27): 1) ülesannete, kompetentsi- ja vastutusulatuse kooskõla; 2) erapooletu ühtsus ülesannete valdkondade jaotamisel ülesandekandjatele; 3) ametlikust korrast kinnipidamine; 4) avatud kommunikatsioon.

Tegelikult on organisatsiooniprintsiipe käsitletud väga paljud organisatsiooniteadlased (R. Vossbein, F. Meier, U. Stopp, E. Kosiol jt) ka tänapäeval (vt Siimon, Vadi 1999: 79–80).

**Organisatsiooniprintsiibid** on eesmärgilise organisatoorse kujundamise ja funktsioneerimise reeglid. Nendena on aegade jooksul nimetatud järgmisi: paindlikkus, stabiilsus, produktiivsus, selge kompetentsipiiritletus, kohanemisvõime, majanduslik ja inimlik kasulikkus, juhtimise hõlbustus, hea otsus, rahulolu. Need on üksikeesmärgid, mis autori arvates räägivad üksteisele osaliselt vastu ja vajavad ühtsesse süsteemi integreerimist.

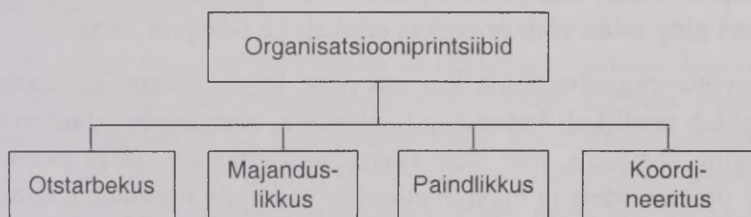
E. Kosiol (1976), integreerides protsessiorganisatsiooni ja struktuuriorganisatsiooni printsiipe, esitas skemaatilisel ka organisatsiooniprintsiipide seose, mida kujutab kärbitult joonis 28.



**Joonis 28.** Organisatsiooniprintsiipide seos (Siimon, Vadi 1999: 80 Voßbeini alusel).



Organisatsiooniprintsiipe ei ole formuleeritud mitte ainult märksõnadena või nende seosena. Juhtimisteadlased on neid sõnastanud ka pikemalt kümne põhiprintsiibina (Lukjanov 2000: 148), kuid need on seotud valdavalt töö organiseerimisega ja personali juhtimisega ega sobi ettevõtte organisatsiooni kujundamise komponentideks. Pigem sobivad selleks (BML 2000: 138) järgmised printsiibid: organisatoorse tasakaalu, otstarbekuse-, koordineerituse- ja majanduslikkuseprintsiip. N. Wiedemann (1998: 20) nimetab aruka organisatoorse töö aluseks samuti neli tähtsat printsiipi (vt joonis 29). Erinevus on vaid paindlikkuse nimetamises organisatoorse tasakaalu printsiibi asemel. Tegelikult sisaldab organisatoorse tasakaalu printsiip paindlikkuse ja stabiilsuse koondmõju.



Joonis 29. Tähtsamad organisatsiooniprintsiibid (Wiedemann 1998: 20).

**Otstarbekuse**printsiip tähendab, et organisatsioon instrumentaalses tähenduses peab olema häälestatud ettevõtte vajadustele. Erineva eesmärgipüstitusega ettevõtted vajavad erinevaid struktuuriorganisatsioone. **Majanduslikkuse**printsiipi silmas pidades tuleb jälgida, et organisatsiooni abil saavutatakse soodne tuludekulude suhe. Seega peab kõrvaldama nii üle- kui alaorganiseerituse, sest kummalgi juhul ei realiseeru majanduslikkuse printsiip. **Paindlikkuse**printsiip peab organisatoorselt garanteerima, et ettevõtte suudab vastu panna äkilistele muudatustele väljast või seest ilma tasakaalust välja minemata. Ettevõtte võime paindlikult reageerida määrab suuresti tema konkurentsivõime turul.

**Koordineerituse**printsiiibi vajalikkus on seotud asjaoluga, et lõpuks peab kujundatud organisatsiooni abil olema võimalik töötajate häireteta koostöö ettevõttes. Seega on vaja luua võimalikud ja vajalikud organisatoorsed üksused ja piiritleda nende kompetentsid selgelt ja ühetähenduslikult. Muidu võivad tekkida korraldus- ja otsustuskompetentsi konfliktid, mille tulemusena kannatab kogu ettevõtte kliima. Olulised on ka takistamatu info liikumine ja ühetähenduslikud teatamis- ja informatsioonijuhised. Erinevad ettevõtte valdkonnad peavad niisiis olema arukalt üksteisega seotud ja mitte isoleeritult üksteise kõrval töötama. Järelkult kahjustavad konfliktid koordinatsiooniprintsiipi. See printsiiip seisab esiplaanil kesk- ja suuretvetetes.

Kõik need on sisuliselt ettevõtte organisatsiooni kujundamise põhiprintsiibid, mis on end praktilises organisatsioonitöös õigustanud ning mida võib praktikas edukalt ka edaspidi järgida.

Ettevõtte organisatsioon kui ettevõtte kogusüsteemi osasüsteem sisaldab teadlikult kujundatud, teisisõnu, eesmärgile orienteeritud reeglite süsteemi, mis loob korraldusraamid ettevõttes toimuvatele protsessidele ja määrab ettevõtte töötajate ülesanded, kompetentsi ja vastutuse.

Ettevõtte organisatsiooni kujundamise otsesteks komponentideks on kujundamise eesmärkide, tingimuste ja parameetrite kindlaksmääramine ja nende alusel ettevõtte ametliku organisatsiooni kujundamine.

Ettevõtte organisatsiooni **kujundamise eesmärkide** käsitlemisel on autori arvates kõige olulisem rõhutada järgmist:

- ettevõtte organisatsiooni kujundamise eesmärgid  $\neq$  ettevõtte tegutsemise eesmärgid;
- ettevõtte organisatsiooni kujundamine ei ole eesmärgiks omaette, vaid selle ülesandeks on **toetada** ettevõtte eesmärkide saavutamist.

Märkusena on oluline lisada, et eestikeelses organisatsioonialases kirjanduses ei ole seda probleemi piisavalt teadvustatud ega selgitatud (nt R. Alase, R. Üksvärava, M. Vadi jt õpikutes).

Ettevõtte organisatsiooni kujundamise eesmärgid on raske otseselt formuleerida, sest nende spetsiifikat ei saa piisavalt määratleda ja neid on planeerimise eesmärkide ja ettevõtte eesmärkide suhtes raske **piiritleda**. Ettevõtte organisatsioonil on ikkagi instrumentaalne iseloom ning tegemist on eesmärgi ja vahendi seostega. Seetõttu määratakse ettevõtte organisatsiooni kujundamise eesmärgid nii ettevõtte eesmärkide kui ka ettevõtte filosoofia poolt.

Organisatsiooniõpetuses ja -praktikas puudub seni visadele püüdlustele vaatamata ühtne ja ulatuslik ettevõtte organisatsiooni kujundamise eesmärkide süsteem. Siinkohal kahest eesmärkide selgitamise võimalusest.

Üheks küllalt õnnestunud katseks on alljärgnev käsitlus. Ettevõtte organisatsiooni instrumentaalsest tähendusest tuleneb vajadus püstitada **eesmärgid** ka **organisatoorsete kujundamisemeetmete jaoks**. Kui üleüldse tahetakse rääkida organisatoorse tegevuse kasust, siis peab kindlaks määrama panuse, mida ettevõtte organisatsioon annab ettevõtte juhtimisprobleemide lahendamiseks.

*Eesmärgid* on seega *mõõde* ülesannete täitmise jaoks, mille abil saab hinnata ettevõtte organisatsiooni *probleemilahenduspanust* (Schertler 1998: 21). Selleks, et hindamisele saaks kaasata eesmärgid, peavad need olema mõõdetavad (sks *operational*) ja selged. Mõõdetavus on olemas siis, kui organisatoorsed eesmärgid on realiseeritavad ja nende suunda saab kontrollida. Selle eelduseks on eesmärgi sisu ja mõõtmisaluste, ajaliste ja ruumiliste väärtuste täpne iseloomustus ning sobivus tegevuskandjate võimekusprofiiliga.

Eesmärkide selgus on tagatud, kui eesmärgid lasevad end nii vertikaalselt (*vahend/eesmärk* – seos) kui ka horisontaalselt (*täiendavad/ükskõiksed/konkureerivad eesmärgid* – seosed) süste-

matiseerida. Ettevõtte organisatsioon kui juhtimisinstrument taotleb kõrgeima eesmärgipüstitusena (metaeesmärk) ettevõtte eesmärkide (ettevõtte alalhoidmine, üleelamine) järjepidevat täitmist. Selle eesmärgi realiseerimisel võib olla ettevõtte organisatsiooni panuse selge ja põhjuslik kindlaksmääramine kas raske või üleüldse võimatu. Nimelt ei sõltu ettevõttepoliitiliste eesmärkide saavutamine mitte ainult organisatoorsetest meetmetest.

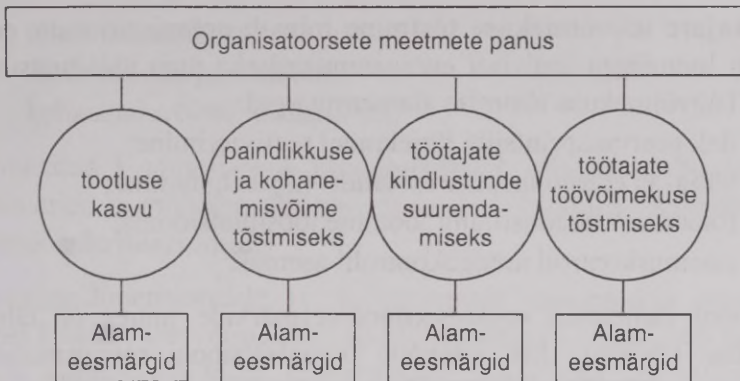
Eesmärgipüstituse kriteeriumide arvukus mõjutab ka süsteemi eemärkide kujundamist ja sõnastamist. Selletõttu koondatakse järgnevate organisatoorsete eesmärkidena ainult need, mida võib formaaleesmärkidena kaasata iga süsteemi jaoks hindamis- ja kontrollikriteeriumina. Need sisaldavad nii ülesannete täideviimist (ettevõtte organisatsiooni instrumentaalselt ratsionaalsed eesmärgid) kui ka süsteemiliikmete vajaduste rahuldamist (ettevõtte organisatsiooni sotsioemotsionaalsed eesmärgid). Formaaleesmärkide mõlema liigi juures peab alati küsima töötajatelt, kas nad vajavad paindlikku või stabiilset käitumisviisi.

Üksikasjalikumalt mõistetakse ettevõtte organisatsiooni eesmärkide all organisatoorsete meetmete panuse nelja valdkonda (vt joonis 30), mida võib tinglikult pidada ettevõtte organisatsiooni eesmärkideks.

Iga eesmärgi juures saab veel välja tuua alameesmärgid.

#### **Tootluse kasvu alameesmärgid:**

- kahekordsuse kõrvaldamine ülesannete täitmisel;
- tühivõimsuste ja kitsaskohtade kõrvaldamine;
- kaastöötajate ülesande- ja kompetentsialade täpne piiritlemine;
- töö- ja informatsiooniprotsesside harjumuspäraseks muutmise;
- pingete ja konfliktide kõrvaldamine kaastöötajate vahel;
- kaastöötajate käitumisootuste fikseerimine.



**Joonis 30.** Ettevõtte organisatsiooni eesmärgid organisatoorsete meetmete panuse järgi (koostatud Schertler 1998: 22 alusel).

### **Paindlikkuse ja kohanemisvõime tõstmise alameesmärgid:**

- innovatsioonivõime tõstmine;
- loominguliste protsesside toetamine teatud töötehnikate ja -abivahenditega;
- muutmispotentsiaalide arvelevõtmine, mida organisatoorsed lahendused vajavad (nt kaastöötajate välja- ja edasiõppe, tootearengu jm vallas);
- informatsiooni muretsemine (andmete kaasamine) ja kiire edastamine (nt aruandlus, planeerimissüsteemid).

**Töötajate kindlustunde suurendamiseks** kasutatakse näiteks töösituatsiooni varjamist või isoleerimist teadmatuse ees, kaastöötajate rollide spetsifikatsiooni. Kindlustunde suurendamise alameesmärgid:

- töötajate käitumisootuste piiritlemine ülesannete jaotusega;
- kontrollimeetmete täpne (ajamoment, sagedus) kindlaksmääramine;
- usaldussuhete loomine;
- hindamiskriteeriumide läbipaistvuse tagamine tulemushindamisel.

**Töötajate töövõimekuse tõstmine** toimub organisatoorse eelduste loomisega indiviidi enesearendamiseks oma töösituatsioonis. Töövõimekuse tõstmise alameesmärgid:

- delegerimisprintsipi järjekindel realiseerimine;
- välja- ja edasiõppepotentsiaalide väljaselgitamine;
- (otsustus)vabadusruumi loomine töösituatsioonis;
- tulemuskontroll arengukontrolli asemel!

Eespool nimetatud organisatsioonieesmärkide juures on tähtsuse küsimus. Just ettevõtte organisatsiooni sotsioemotsionaalsete eesmärkide juures esineb konkureeriv seos kindlustunde ja küpsusastme tõstmise eesmärkide vahel. Nii näiteks võib kasvava ülesannete struktureerimise korral tõusta töösituatsiooni kindlus. Samal ajal võib aga otsustusvabadusruum väheneda. Seda dilemmat saab lahendada ainult täiendavate hindamiskriteeriumidega, kusjuures eesmärkide kaalumise saavutatakse vajalik konsistents.

Kaudselt selgitatakse ettevõtte organisatsiooni kujundamise eesmäärke **eesmärgidimensioonide ja -kriteeriumidega** (Siimon, Vadi 1999: 80–81). Eesmärgidimensioonid ja eesmärgikriteeriumid on organisatsiooniteadlaste poolt appi võetud eesmärgisüsteemi loomiseks.

**Eesmärgidimensioonid** on agregaadid, mis üheskoos moodustavad eesmärgi. Eesmärgidimensioonid peavad olema organisatoorselt mõjutatavad ja üksteisest sõltumatud ning võimaldama enda konkretiseerimist.

Üldiselt on eesmärgidimensioonid kvalitatiivsed karakteristikud, mida on küllalt raske kvantitatiivselt hinnata. Need on esitatud tabelis 8:

- eesmärgiline ülesandejaotus;
- harmoneeritus;
- vajadustele vastav informatsioon ja kommunikatsioon;
- otsustamise kvaliteet;

- tõhus ressursikasutus;
- motivatsioon ja rahulolu;
- kohanemisevõime ja stabiilsus.

Nimetatud kvalitatiivseid karakteristikuid võimaldavadki konkretiseerida ja mõõdetavaks teha igale dimensioonile spetsiifilised **eesmärgikriteeriumid**.

Eesmärgidimensioonide ja -kriteeriumide maatriksina esitatud tabel 8 näitab üht võimalikku eesmärgisüsteemi, mida võib täiendada dimensioonide ja kriteeriumide lisamisega või täiustada nende täpsustamisega.

Autori arvates on selle keeruka tabeli lisamine õigustatud, kuna organisatsioonialases kirjanduses on sageli samastatud ettevõtte ja organisatsiooni eesmäärke ning efektiivsust.

Ettevõtte organisatsiooni kujundamise teiseks otseseks komponendiks on tingimuste ja parameetrite kindlaksmääramine (vt joonis 27). Ettevõtte organisatsiooni **kujundamise tingimused** on tegurid, mis mõjutavad organisatoorset tegevust ja selle tulemust (ettevõtte organisatsiooni). Ettevõtte organisatsiooni kujundamise kõige **olulisemad** tingimused on keskkonnatingimused ja indiviidi käsitlus.

Mõlemad tingimused muutuvad ajas (vt ajaloolised käsitlusviisid). Oluline on lisada, et vaatamata tingimuste põhjalikule läbitöötatusele organisatsiooniteoreetilistes käsitlusviisides, ei anna organisatsiooniõpetus vastust, milliseid tingimusi peab ettevõtte oma organisatsiooni kujundamisel arvestama ja milline on nendevaheline kaal.

Lähtudes ettevõttest kui avatud dünaamilisest süsteemist, on vaja organisatoorsete meetmete juures pöörata tähelepanu arvukate keskkonnatingimuste mõjutusele. Kõige enam on uuritud ühelt poolt situatsiooni ja teiselt poolt kaastöötajate seost struktuuri-organisatsiooniga.

**Tabel 8.** Organisatoorse kujundamise eesmärgisüsteem

	Dimensioonid						
	Eesmärgiline ülesannete jaotus	Harmoniseerumine	Vajadustele vastav info ja kommunikatsioon	Otsustamise kvaliteet	Tõhus ressursikasutus	Motivatsioon ja rahulolu	Kohanemisvõime ja stabiilsus
K R I T E R I U M I D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nõuete ja tulemuste tasakaal</li> <li>• Ülesannete kongruents, kompetents ja vastutus</li> <li>• Protsesside häireteta kulg</li> <li>• Õppeefektide realiseerimine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Süsteemisene harmoniseerumine:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– ettevõttesisene kooperatsioon</li> <li>– konfliktipotentsiaali vähendamine</li> </ul> </li> <li>• Süsteemiväline harmoniseerimine:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– struktuuri ja ettevõtte strateegia vahel</li> <li>– struktuuri ja situatsiooni vahel</li> <li>– struktuuri ja juhtimisfilosoofia vahel</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Täpse ja kindla info kiire ja probleemitu valmispanek</li> <li>• Vertikaalse ja horisontaalse infovoo intensivistamine</li> <li>• Kommunikatsioonisüsteemi häirevastuvõtliskuse kärpimine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleemide õigeaegne tunnetamine</li> <li>• Probleemi piisav analüüs</li> <li>• Kaastöötajate loomingu potentsiaali ärakasutamine alternatiivide genereerimisel</li> <li>• Otsuste läbiviidavus ja otsustajate läbiviimisvõime</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressursside vajadustele vastav muretsemine ja valmispanek</li> <li>• Personalipotentsiaali arukas kasutamine</li> <li>• Töövahendite ulatuslik kasutamine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sotsiaalsete seoste võimaldamine</li> <li>• Rõhuasetus ülesandele ja rollikonfliktide kõrvaldamine</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Sisukas töö vähese rutiini ja monotoonusega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensitiivsus</li> <li>• Sünergia</li> <li>• Slack</li> </ul>

Allikas: Wittlage 1989: 29.

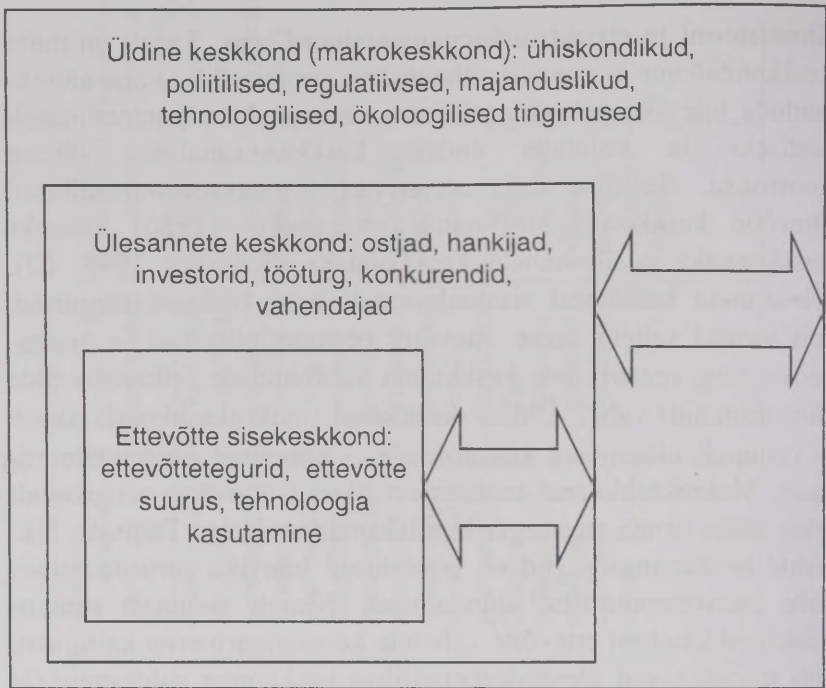


**Situatsiooni ja struktuuriorganisatsiooni seos.** Sageli on mõni keskkonnategur momendil väheoluline, ometi võib ta aga näiteks osutada tuleviku eesmärgipüstituse vaatepunktist potentsiaalselt oluliseks ja kujutada endast keskkonnaanalüüsi tähtsat koostisosa. Seetõttu diferentseerivad organisatsiooniteadlased ettevõtte keskkonna Hoffmanni ettepanekul (1980) üldiseks keskkonnaks ja ülesannete keskkonnaks (Schertler 1998: 62). **Ülesannete keskkond** sisaldab ainult neid keskkonnategureid, mis loovad vahetu seose ettevõtte eesmärgipüstituse ja vastasseoste ning spetsiifiliste keskkonna valdkondade (situatsioonide dimensioonid) vahel. **Üldine keskkond** (makrokeskkond) näitab – vastupidi ülesannete keskkonnale – kõrgemat abstraktsioonitaset. Makrokeskkonna analüüs on üksiku ettevõtte seisukohalt väga tähtis nende strateegia kindlaksmääramiseks. Tähtsaks hinnatud keskkonnaarengud on põhialused tuleviku turusituatsioonide ettevõttepoliitilisel hindamisel. Nimelt mõjutab makrokeskkond kaudselt ettevõtte vahetute koostööpartnerite käitumist, mis moodustavad ülesandespetsiifilise keskkonna valdkonna (vt joonis 31).

Niisiis peab makrokeskkonna mitmekülgseid seoseid arvesse võtma ettevõtte ülesannete keskkonna komponentide kaudu. Üheks näiteks on haridussüsteemi mõju tööjõu ettekujutustele ja väärtushinnangutele, keda ettevõtte tööturult muretseb.

Ettevõtte sisekeskkonna tegurite kaudu (ettevõttetegur) saab paremini selgeks, kui tihe on keskkonna ja organisatoorse kujundamise seos. Ettevõtte suurus ja tehnoloogia kasutamine (viimast mõjutab ka ettevõtte suurus) on otseselt vaadeldavad mõjutegurid organisatoorsel kujundamisel.

Organisatsiooniõpetuses nimetatakse kehtiva situatsiooni ja tähtsate keskkonnategurite arvessevõtmist situatiivseks käsitlusviisiks, mille aluseks on monopõhjuslikud ja/või multipõhjuslikud käsitlused.



**Joonis 31.** Keskkonnaanalüüsi tasandid ja elemendid (Schertler 1998: 63 Hoffmanni alusel).

Monopõhjuslikud käsitlused püüavad selgitada formaalsete struktuuriorganisatsioonide erinevusi ettevõtete situatsiooni ühe üksiku teguri (nt suurus, tehnoloogia, töötajate vajadused, keskkonna muutused) kaudu.

Multipõhjuslikud käsitlusviisid struktuuriorganisatsiooni erinevuste selgitamiseks situatsioonide kaudu mõistavad situatsiooni mitmemõõtmeliselt. Need küsivad suhtelist panust, mis on igal mõjuteguril ülejäänutega võrreldes struktuurierinevuste selgitamisel (keskkonna mõjutegurite netoeffekt struktuuriorganisatsioonile) (vt tabel 9).

**Tabel 9.** Tähtsamate situatsiooni- ja struktuurimõõtmete mõjuseoste maatriks

	Talitlusele spetsialiseeritus	Tootele spetsialiseeritus	Personaalsed korraldused	Enesekooskõlastamine	Programmeerimine	Planeerimine	Otsustamisdelegeerimine	Formaliseerimine
Diversifikatsioon		+			+	+	+	
Suurus	+				+	+	+	+
Emaettevõtte suurus	+				+	+		+
Tootmise kulgemise integratsioon	+		-		+	+	-	
Arvutite rakendamine			-		+		+	+
Avalik kontroll					+	+		+
Konkurentsi intensiivsus		+	-	+			+	+
Hinnatundlikkus			+	+	+		+	+
Tehnoloogiline dünaamika	-	+		+		+	+	

Allikas: Schertler 1998: 64 Kieser, Kubiceki alusel.

Situatsiooni (nimetatakse ka struktuuriorganisatsiooni kontekstiks) ja struktuuriorganisatsiooni seost võib kirjeldada järgmiselt:

- valitsevate tingimuste summa moodustab ettevõtte situatsiooni;
- tegemist on kohanemisprotsessidega, mitte tahtevabadust välistava toimega;
- faktoranalüüs peab olema tõlgendatud multipõhjuslikuna (situatsiooniparameeter kui sõltumatu muutuja – struktuuriorganisatsiooni parameeter kui sõltuv muutuja);
- situatsiooniparameetrid peavad olema sobivad, defineerimaks formaalsete struktuuriorganisatsioonide erinevusi.

F. Hoffmann formuleeris hüpoteesid seitsme valdkonna kohta. Esiteks, **ettevõtte sõltuvuse** kohta välistest keskkonnateguritest. Mida tugevam on ettevõtte väline sõltuvus, seda tugevam on struktuuriorganisatsiooni formaliseeritus ja seda kõrgem on otsustamise detsentraliseeritus.

Teiseks, **keskkonnadünaamika** kohta. Mida dünaamilisemad on keskkonnasuhted, seda suurem on otsustamise detsentraliseeritus, seda väiksem on tehnokraatliku koordinatsiooni ulatus üldiste reeglite vormis (standardiseerimine ja formaliseerimine), seda kõrgem on struktuuraalse koordinatsiooni aste enesekooskõlastamisel meeskonna loomise ja horisontaalse kommunikatsiooni vormis.

Kolmandaks, **ettevõtte rajamise**, ettevõtte **vanuse** ja **arengulooliste sündmuste** kohta. Arengulooliste sündmuste arvukuse suurenemisega hakkab ilmne tugevama otsustamisdelegeerimise tendents ning samal ajal suureneb juhtimiskohtade arv ettevõttes.

Neljandaks, **ettevõtte suuruse** kohta. Mida suurem on ettevõtte, seda tugevamalt jaotatakse otsustamiskompetentsid alumistele hierarhiatasanditele. Kasvava suurusega ettevõttes suureneb staabi- ja halduspersonali (toetavad kohad) suhteline osa, võrrel-

des administratiivpersonali kogumiga, ning kõige kõrgemale hierarhiatasandile otsealluvate kaastöötajate arv.

Viiendaks, **tootmistehnoloogia** kohta. Seoses tootmise kasvava automatiseeritusega ja integratsiooniga viiakse otsustamine üha enam kõrgematele juhtimistasanditele. Ulatuslikuma automatiseerimise ja protsesstootmisele ülemineku tõttu kasvab administratiivtöötajate osa koguhõives.

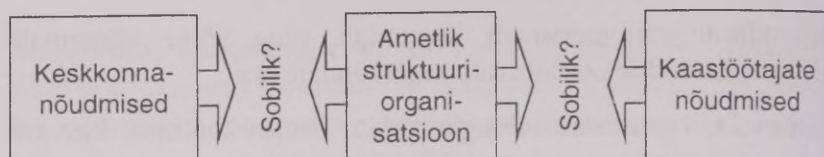
Kuueandaks, **tootmisprogrammi** kohta. Diversifikatsiooniastme tõusu tõttu suureneb otsustamisdelegeerimise tendents. Tootmisprogrammi kasvav heterogeensus tugevdab horisontaalse diferentseerituse tendentsi. Kasvav programmeeritus viib otsustamisdelegeerimise tugevnemisele.

Seitsmendaks, **informatsioonitehnoloogia** kohta. Andmetöötlaste kasvava arvutistamisega suureneb toetavate kohtade arv.

**Struktuuriorganisatsiooni ja kaastöötajate seos.** Struktuuriorganisatsioonid näitavad erinevusi mitte ainult spetsiifiliste *keskkonna-situatsiooni seoste* kaudu, mis teatud määral mõjuvad väljast sisse (keskkond-struktuur) ja aitavad kaasa keskkonnatäitmisele, vaid ka *struktuuri-töötajate seoste* kaudu.

Ettevõtted peavad oma ametlikes struktuuriorganisatsioonides tootma topeltsobilikult (ingl *fit*) (vt joonis 32). Toimimisprotsesse peab juhtima nii, et ühelt poolt täidetakse keskkonna nõudmisi, millele ettevõtte tahab oma tooted/teenused müüa, ja teiselt poolt rahuldatakse kaastöötajate nõudmisi, kes peavad neid tooteid/teenuseid looma.

Eespool esitatud keskkonnamõju struktuuriorganisatsioonile on seega laiendatud *struktuuri-töötajate seoste* käitumisaspektiga. Nendes seostes on näha vastastikust tingitust, mis avaldavad kaastöötajate käitumise (kui struktuuriliste meetmete tagajärg) tagasisideseoste kaudu kaudset mõju ametlikule struktuuriorganisatsioonile.



**Joonis 32.** Ametliku struktuuriorganisatsiooni topeltsobilikkus (Schertler 1998: 66 Kieser, Kubiceki alusel).

Formaalsed organisatoorsed reeglid defineerivad ülesannete-, kompetentsi ja vastutuse piiritlemise ja liigitamise kaudu olemasolevate kohtade või kohaomanike tegutsemisvabaduse. Sellise formaliseerimise objektiks sobivad ainult need ülesanded, mis esinevad kindla ajavahemiku järel sagedamini.

Organisatoorsete kujundamismeetmetega määratakse kindlaks kaastöötajate suhteliselt stabiilsed käitumisootused ja hindamiskriteeriumid, silmas pidades ettevõtte eesmärkide saavutamist. Organisatoorsete kujundamismeetmete panus töötajate individuaalsete vajaduste ja nõudmiste rahuldamisel sõltub põhimõtteliselt sellest, kas töötajad aktsepteerivad ettevõtte eesmärgi ja ametliku struktuuriorganisatsiooni abil toimivat korda või on nõus võrdsustama ettevõtte eesmärgi oma eesmärkidega (identiteet/muutmisvastuseis).

Igal juhul ei suuda organisatoorsed reeglid realiseerida kaastöötajate mehhanistlikku käitumist, vaid saavad vastavalt sotsioloogia rollikompetentsile kujutada ainult käitumisootusi ja olla tegeliku käitumise stiimuliks.

Töötajate tegelik käitumine on paljude põhjuskettide tulemus, mis on seotud protsessiga *ettevõtte situatsioon – struktuuriorganisatsioon – organisatoorsed rollid, teisisõnu rollikäitumisega*.

Ettevõtte organisatsiooni kujundamise **parameetri** all võib mõista mõõtsuursusi, mille kindlaksmääramiseks peab oskama vastata küsimustele *mida? kuidas?*

Struktuuri- ja protsessiorganisatsiooni parameetrid on erinevad. Ettevõtte organisatsiooni kujundaja võib valida sellised parameetrite vasted, mis võimaldavad kujundada ametliku organisatsiooni vastavalt organisatoorsetele raamtingimustele Struktuuriorganisatsiooni kujundamise parameetrid on

- spetsialiseerumine,
- koordineerimine,
- konfiguratsioon.

Protsessiorganisatsiooni kujundamise parameetrid on

- aeg,
- ruum.

Nendest lähemalt struktuuri- ja protsessiorganisatsiooni süva- käsitluse juures.

### 3.5. Organisatoorse kujundamise meetodid ja protsess

Meetodiga selgitatakse organisatoorse kujundamise protsessi. Kasutatava meetodi valikuga määrab organisaator kindlaks oma plaanipärase toimimisviisi just praegu, st sammud, mida ta peab läbima probleemipüstitusest (organisatsiooniülesanne) kuni probleemilahenduseni. Valitud meetod pakub talle rasteri, millesse ta saab oma täidetavad osaülesanded ajaliselt ja sisuliselt järjestada.

Saab eristada **kaht** tüüpilist meetodit (Siimon, Vadi 1999: 83 Wittlage alusel):

- kontseptuaalne (deduktiivne);
- empiiriline (induktiivne).

**Kontseptuaalse** (deduktiivse) meetodi puhul on probleemi-püstitus ja sellest tulenev eesmärgipüstitus baasiks, mille alusel töötatakse välja kontsept ehk *peab*-ettepanek. Seda ideaal-

kontsepti võib luua või arendada siis, kui on olemas arvukates üksikjuhtumites kinnitust leidnud seaduspärasused. Seega kavan- datakse *peab*-seis sõltumatult olemasolevast situatsioonist ehk *on*-seisust. Deduktsiooni abil (üldiselt üksikule) saab üldisi organisatoorseid seaduspärasusi kasutada ka üksikjuhtumite jaoks. Niisugust *peab*-ettepanekut saab võrrelda *on*-seisuga. *On*-seisu tingimused võivad viia modifitseerimisele või *peab*-kontsepti kõrvaleheitmiseni.

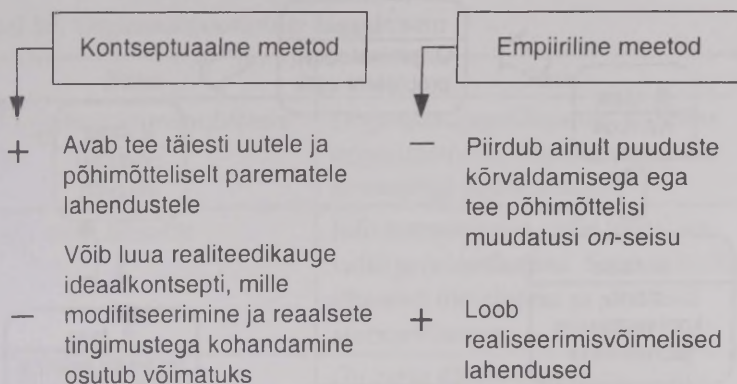
Siinkohal tuleb arvestada asjaoluga, et senini on fikseeritud hal- dusala büroo-organisatsiooni jaoks nõutavaid seaduspärasusi väheste probleemide kohta. Põhjus on selles, et erinevates orga- nisatoorsetes üksustes on arvessevõetavate kvalitatiivsete ja kvan- titatiivsete tegurite arv ja kaal erinevad. Kontseptuaalse meetodi kasutamise tüüpiliste näidetena on nimetatud järgmisi orga- nisatoorseid ülesandeid: diktofonide rakendamine, tsentraalse bü- rooteenistuse sisseseadmine, standardtarkvara rakendamine.

**Empiirilise** (induktiivse) toimimisviisi puhul uuritakse olemas- olevat *on*-seisu. Avastatud puuduste ja nende põhjuste analüüs moodustavad arendatava *peab*-kontsepti aluse. Induktsioonile (üksikult üldisele) vastavalt jõutakse probleemi lahenduseni üksik- juhtumi tundmise, olemasoleva kogemuste ja teadmiste kasuta- mise teel. Mõlemal meetodil on eelised ja puudused, kusjuures ühe eelis osutub teise puuduseks ja vastupidi (vt joonis 33).

Praktikas kasutataksegi enamasti vahevormi (nn empiirilis- kontseptuaalset meetodit), milles esmalt lähtutakse empiirikast ja selle põhjal saadud teadmiste alusel arendatakse kontseptuaalne lahendus, mida modifitseeritakse *on*-seisu tingimuste alusel uue ülekontrolliga. Nii kasutatakse mõlema meetodi eeliseid.

Sellise toimimisviisi alusel kujuneb kas organisatsiooniring (organisatsioonitsükkel) (sks *Organisationskreislauf*, *Kreislauf der Organisation*, *Kreislauf des Organisierens*, *Organisations- zyklus*) või organisatoorse probleemi lahendamise põhimõtteline käik.

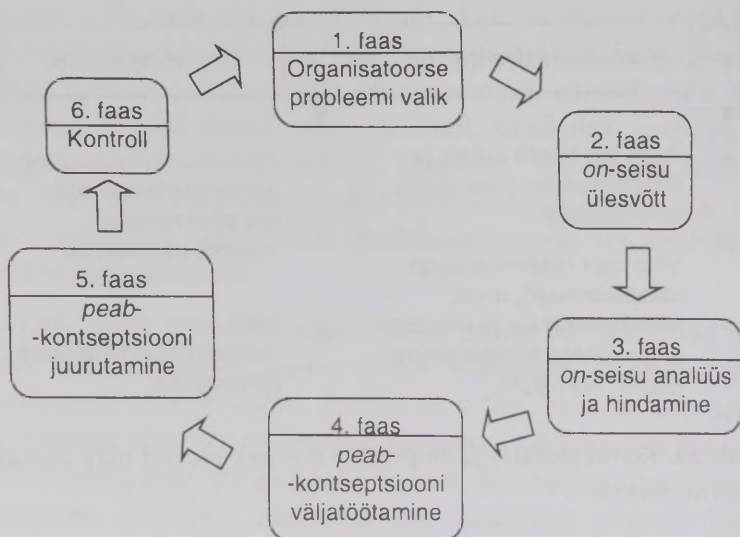




**Joonis 33.** Kontseptuaalse ja empiirilise meetodi plussid ning miinused (autori koostatud).

**Organisatsiooniring** on organisatoorse kujundamise või ettevõtte organisatsiooni loomise protsessi avamine osategevuste või faaside kaudu. Erialakirjanduses on esitatud viis (Thommen 2002: 290) kuni üheksa (Kuhn 1990: 143) faasi. Üldiselt on rohkem faase vaja välja tuua siis, kui on tegemist ettevõtte loomisega ehk esmakordse organisatoorse kujundamisega. Sel juhul on tarvis koguda ning hinnata lähteinformatsiooni ja mõju-tegureid, määrata kindlaks organisatoorsete lahenduste ulatus ja kestus. Kõige vähem faase on vaja ümberkorralduste puhul. Tegutseva ettevõtte puhul on tegemist olemasoleva täiustamisega või uute lahenduste leidmisega. Kokkuvõtlikult piisab sellisel juhul kuue faasi eristamisest (vt joonis 34).

Igal faasil on oma sisu ja tehnikad. Siinkohal piirdume vaid sisu esitamisega (vt tabel 10).



**Joonis 34.** Organisatsiooniring organisatoorse kujundamise faaside kaudu (autori koostatud).

Organisatsiooniringi raames ei saavutata optimaalset tulemust järgmistel põhjustel.

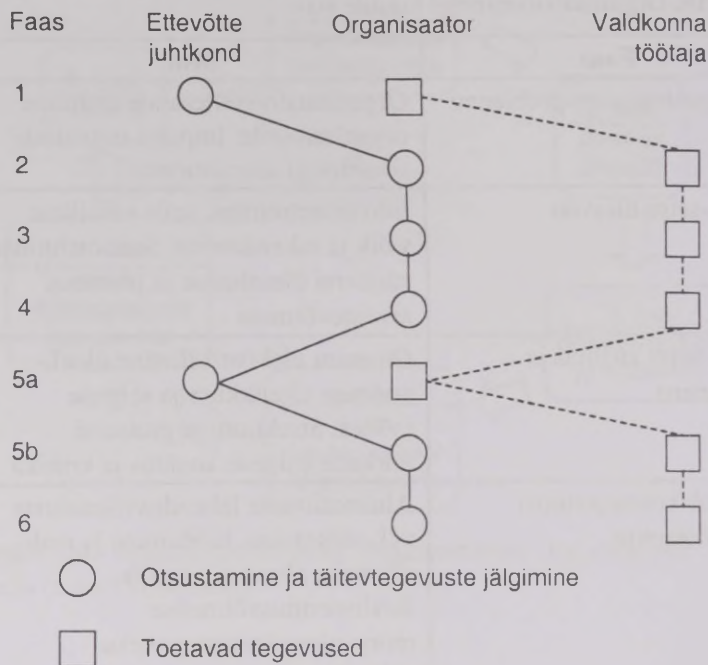
1. *Peab*-kontseptsioon valitakse piiratud arvu otsustusalternatiivide hulgast.
2. Otsustusalternatiive iseloomustavad kvalitatiivsed tegurid, mis on raskesti kvantifitseeritavad.
3. Kvalitatiivsete suuruste kvantifitseerimine, näiteks punkti-meetodiga indikaatorite abil, ei ole objektiivne, vaid organisatoripoolne subjektiivne hindamine.
4. Ajasurve tõttu taotletakse praktikas sageli mitte optimaalseid, vaid rahuldavaid probleemilahendusi.

Tabel 10. Organisatsiooniringi faaside sisu

Faas	Sisu
1. Organisatsiooniprobleemi valik	Organisatsiooniülesande andmine organisaatorile. Impulss organisatsiooniringi sisenemiseks
2. <i>On</i> -seisu ülevõtt	Info muretsemine, selle tehnikate valik ja rakendamine. Sotsiotehnilise süsteemi ülesehituse ja protsessi arvessevõtmine
3. <i>On</i> -seisu analüüs ja hindamine	<i>On</i> -seisu ülekontrollimine üksikandmete täielikkuse ja selguse mõttes. Struktuuri ja protsessi nõrkade külgede analüüs ja kriitika
4. <i>Peab</i> -kontseptsiooni väljatöötamine	Alternatiivsete lahendusvõimaluste väljatöötamine, hindamine ja realiseeritava alternatiivi valik. Realiseerimisvõimelise reorganiseerimissetpaneku väljatöötamine
5. <i>Peab</i> -kontseptsiooni juurutamine	Väljavalitud <i>peab</i> -kontseptsiooni ametlik kinnitamine (vajadusel teatud täiendustega või modifikatsioonidega). Uue struktuuri- ja protsessiorganisatsiooni kasutuselevõtmine
6. Kontroll	Taotletud ratsionaliseerimisedu kontroll. Nõrkade kohtade kõrvaldamine. Uue organisatsiooniringi esimesse faasi sisenemine

Allikas: Siimon, Vadi 1999: 86 Wittlage alusel.

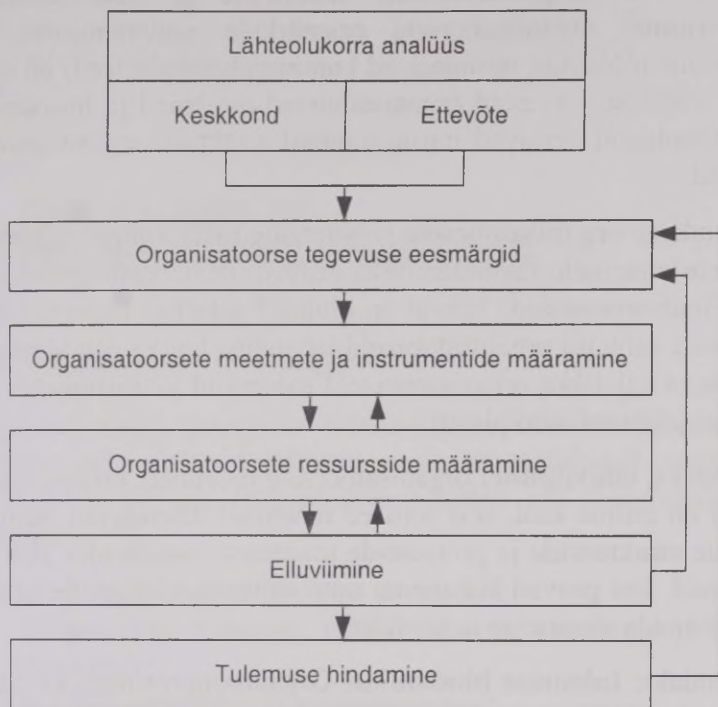
Organisatsiooniringi üksikute faaside ülesannete spetsiifika (liik, ulatus) tõttu osalevad nende lahendamisel eri isikud (vt joonis 35).



**Joonis 35.** Organisaatsiooniringis osalevad isikud (Siimon, Vadi 1999: 87 Wittlage alusel).

Organisaatsiooniringi ja selle faaside käsitus sobib edukalt praktiliseks organisatsioonitööks, kui on vaja kas välja töötada ettevõtte organisatsioon või edasi arendada, reorganiseerida olemasolevat struktuuri- või protsessiorganisatsiooni.

Tegelikult on organisatoorsel kujundamisel laiem teoreetiline tagapõhi, kuivõrd see tähendab mis tahes **organisatoorse probleemi lahendamist**. Sellel on mõndagi ühist organisatsiooniringiga, kuid esitab lahendusprotsessi käigu etapiliselt, sisaldades mõnevõrra teistsuguseid osategevusi (vt joonis 36).



**Joonis 36.** Organisatoorse probleemi lahendamine (Thommen 2002: 187 alusel, terminoloogilised täpsustused autorilt).

Esiteks, **lähteolukorra analüüs**: ettevõtte organisatsiooni mõjuvate arvukate tegurite väljaselgitamine ja hindamine. Suur osa on nii keskkonnateguritel (keskkonna ebakindlus, seadusandlikud aktid, müügituru suurus jt) kui ka ettevõttespetsiifilistel teguritel (ettevõtte suurus, ajalooline areng, toodete arv jt).

Teiseks, **organisatoorse tegevuse eesmärgi püstitamine**: organisatoorse tegevuse kõrgeim eesmärk on suurendada optimaalse tööjaotuse kaudu ettevõtte edu. Seda eesmärki võib laiendada nii struktuuri- kui ka protsessiorganisatsioonile.

Kolmandaks, **organisatorsete meetmete ja instrumentide määramine**: organisatorsete eesmärkide saavutamiseks (nt efektiivne tööjaotus, optimaalsed kommunikatsiooniteed) on ettevõtte käsutuses arvukad organisatoorsed meetmed ja instrumentid. Esiplaanil seisavad mitmesugused struktuuriorganisatsiooni vormid.

Neljandaks, **organisatorsete ressursside määramine**: organisatorsete meetmete rakendamiseks peavad olema vastavad ressursid. Finantsressursside kõrval on olulised eelkõige inimesed, kes töötavad välja nii organisatoorseid lahendusi kui ka nende rakendamiseks vajalikke organisatoorseid meetmeid ja instrumente (nt kohakirjed, võrkplaan).

Viiendaks, **elluviimine**: organisatorsete meetmete rakendamine. Sellel on eriline kaal, sest sellised meetmed tähendavad olemasolevate struktuuride ja protsesside muutmist, puudutades alati ka töötajaid, kes peavad kohanema uute situatsioonidega. Seejuures võib esineda vastuseise ja konflikte.

Kuuendaks: **tulemuse hindamine**. Organisatoorse tegevuse tulemus seisneb ülesannete uues korralduses. See näitab, kui võrd ettevõttel on õnnestunud keskkonna, töötajate ja ettevõtte enda nõudmistega ise toime tulla.

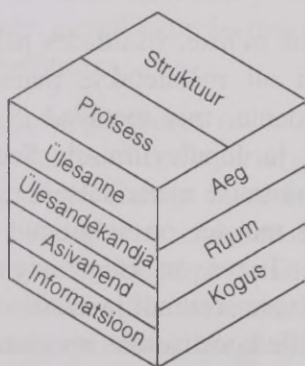
## 4. STRUKTUURI- JA PROTSESIORGANISATSIOON

### 4.1. Organisatsioonikuup

Organisatoorse kujundamise tulemuseks on elementide, seoste ja mõõdete integreeritud süsteem, mida on nimetatud organisatsioonitäringuks (sks *Organisationswürrfel*) või organisatsioonikuubiks.

Organisatsioonikuup koosneb (vt joonis 37):

- 1) elementidest: ülesanne, ülesandekandja, asivahend ja informatsioon;
- 2) seostest: struktuuri- ja protsessiseosed;
- 3) mõõdetest: aeg, ruum ja kogused.



Joonis 37. Organisatsioonikuup (Schmidt 2002: 13).

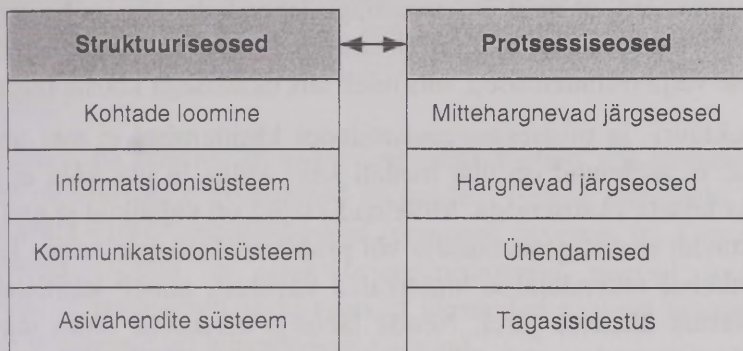
Organisatoorseid **elemente** on siinkohal vaid lühidalt käsitletud, sest ülesande kui organisatoorse kujundamise kõige olulisema formaalse elemendi üksikasjalik käsitus on esitatud 4. peatükis. Ülesandekandjat kui organisatsiooni personaalses tähenduses on samuti varem, kuigi põgusalt iseloomustatud. Pealegi on eraldi distsipliiniks *personali juhtimine*. Asivahend ja informatsioon on seotud rohkem töö organiseerimisega kui organisatoorse kujundamisega.

Inimesed kui **ülesandekandjad** on organisatoorsest vaatepunktist samuti elemendid, mis on seotud üksteisega ja teiste elementidega. Inimeste käitumist mõjutavad arvukad tegurid, põhjustades tegevusvalmidust või tegevusest keeldumist. Paljud aktsioonid ja reaktsioonid ilmuvad üllatuslikult. Sageli on nad ainult siis ettenägematud, kui eelnevalt ei ole isegi püütud neid prognoosida. Paljud käitumisviisid ja reaktsioonid võivad aga sellele vaatamata olla ettenähtavad. Mida vähem mõeldakse osalevatele inimestele, seda enam tõuseb esiplaanile asi ja inimest nähakse takistava tegurina. Seda suurem on tõenäosus, et inimene hakkab tõepoolest takistama, näiteks seisab vastu uuendustele või ei tee koostööd. Organisatoorne tegevus saab ainult siis edukas olla, kui osalejate huvid on teada ja neid püütakse niipalju kui võimalik arvesse võtta.

**Asivahend** on *kunstlik* mõiste, sisaldades paljusid erinevaid instrumente. Asivahendi all mõistetakse materiaalseid või mittemateriaalseid instrumente, mis toetavad ülesandekandjaid oma ülesannete täitmisel ja lõpuleviimisel. Seega kujutavad need vahendid ülesannete täitmise materiaalseid raame (Schmidt 2002: 43). **Informatsiooni** mõistet on selgitatud teabe ja teate (sks *Nachrichten*) kaudu. Teave on kõige laiem mõiste, kujutades endast teadmist reaalsuse seisundi ja sündmuste kohta. Informatsiooniks on teave, mille koostisosaks on vastuvõtjate jaoks uudisväärtust omavad *kasulikud* teated (Schmidt 2002: 45). Järelejäanud osa teabest on *redundantne* (liigne).



Elementide **organisatoorsed seosed** määratakse kindlaks organisatoorsete reeglendamiste kaudu. Seejuures võib tegemist olla struktuuri- ja protsessiseostega (vt joonis 38).



Joonis 38. Organisatoorsete elementide seosed (Schmidt 2002: 12).

Struktuuriorganisatsioon on staatilise seostekogumi püsiv kestav reguleerimine, milles toimub kohtade loomine, nende ühendamine kommunikatsiooniseostega, informatsiooni ja asivahendite valmispanemine. Kuna konkurents sunnib ettevõtteid üha kiiremini reageerima uutele turunõudmistele ja tehnoloogilistele arengutele, muutub kasvav paindlikkus ja reaktsioonikiirus edu või isegi üleelamise kriteeriumiks.

Muutunud raamtingimustega seoses on muutunud ka protsessiorganisatsiooni kohaväärtus struktuuriorganisatsiooni suhtes. Praktikas on näiteid, kus pikad ja mitte-eesmärgipärased protsessid annavad tõuke ülesehituse reorganiseerimiseks. Sel juhul seisavad esiplaanil organisatoorsed protsessid. Seejuures on tegemist organisatsiooni dünaamilise komponendiga, sest reeglatakse järgseosed ülesannete vahel. Need järgseosed võivad olla mittehargnevad või hargnevad, nad võivad sisaldada hargnemisi ja tagasisipõkkamisi. Üldiselt võib neid nimetada ka loogilisteks

seosteks. Protsessiorganisatsioon on dünaamilise seose püsiv kestev reguleerimine, milles reeglistatakse loogilised seosed.

Struktuuri- ja protsessiorganisatsiooni tinglik lahutamine on põhjendatud. Nimelt on organisatoorsed projektid normaaljuhul liiga kompleksed, et neid ühe sammuga lahendada. Niisiis kontsentreerutakse üksteise järel probleemi kindlatele tahkudele ja töötatakse välja osatulemused, mis tuleb siis üksteisega kooskõlastada.

Struktuuri- ja protsessiorganisatsiooni käsitlemisel ei tohi unustada, et mõlemad on ühe medali kaks külge ja üks külge ei saa ilma teiseta eksisteerida. Mõlemad küljed on vajalikud ja neil on vastavalt eesmärgipüstitusele või probleemiasetusele erinev kaal. Siinkohal rakendatakse klassikalist käsitlust, nimelt käsitletakse mõlemat üksteise järel. Nende läbisegi esitamine oleks teinud mõistmise raskemaks. Alati peab aga teadvustama, et ülesehitus ja protsess on teineteisega lahutamatuult seotud.

## 4.2. Struktuuriorganisatsioon

### 4.2.1. Struktuuriorganisatsiooni teoreetilised alused

Struktuuriorganisatsioon kui ametliku organisatsiooni üks põhi-liik on olnud aegade jooksul organisatsiooniteoreetiliste käsitlusviiside üheks tunnetusobjektiks ja on tänaseni organisatsiooniõpetuse üheks põhivaldkonnaks.

Terminoloogiliseks täpsustamiseks peab autor vajalikuks kõigepealt rõhutada, et *struktuuriorganisatsiooni* mõiste ei ole eesti-keelses organisatsioonialases kirjanduses (vt lisa 1) levinud. Kasutades organisatsiooni kui üldmõistet kitsamas tähenduses, sobib autori arvates *ettevõtte ametliku organisatsiooni* ühe osana mõiste *struktuuriorganisatsioon* hästi teise osa mõiste *protsessiorganisatsioon* kõrvale.

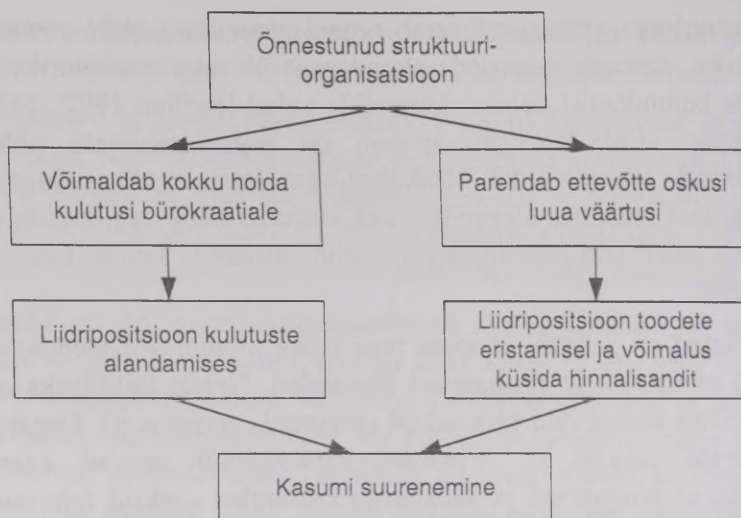
Struktuuriorganisatsioon haarab organisatsioonide *põhielementide* (töökoht, instants, osakond) ühendamist ühtseks struktuuriks ja *seoste* kujundamist nende elementide vahel (Reiljan 1997: 183), teisisõnu, struktuuriorganisatsioon on organisatsioonide põhielementide suhete mudel. Struktuuriorganisatsioon näitab, kuidas on jagatud ettevõtte ülesanded, kes vastutab kelle ees, missugused on ametlikud koordineerimismehhanismid ja koostöömudeli mudelid.

Ettevõtted on selleks, et toota turu jaoks tooteid või teenuseid. Need on ettevõtete primaarsed ülesanded. Nende täitmiseks on vaja võtta kaasnevaid ülesandeid (personal, arvestus jt). Organisatoorsed reeglid ja struktuuriorganisatsioon peavad kaasa aitama, et primaarsed ja kaasnevad ülesanded saaksid tulemuslikult ja võimalikult kulusoodsalt täidetud.

Organisatsioonide lahenduste kvaliteeti võib ainult selle alusel hinnata, kui hästi organisatsioon instrumentaalses tähenduses toetab primaarseid ja kaasnevaid ülesandeid. Organisatsioonide reeglite abil peab saavutama hea tõhususe (*asju õigesti teha*). See eeldab, et otsustati, milliseid tulemusi või eesmärke üleüldse püüdlema peab (*õigeid asju teha*).

Struktuuriorganisatsioon kujundatakse strateegia elluviimiseks. Tema rolliks ongi võimaldada juhtidel tegevust nii koordineerida, et kõik oskused ja võimalused leiaksid maksimaalset ärakasutamist. Õnnestunud struktuuriorganisatsioon võimaldab suurendada kasumit kahel teel (vt joonis 39).

Ühelt poolt võimaldab õnnestunud struktuuriorganisatsioon vähendada kulusid bürokraatial, omandada liidripositsioon kulutuste vähendamises ja selle kaudu suurendada kasumit. Teiselt poolt parendab õnnestunud struktuuriorganisatsioon ettevõtte oskusi luua väärtusi ja omandada liidripositsioon toodete eristamisel ning võimalus küsida hinnalisandit ja selle kaudu suurendada ettevõtte kasumit.



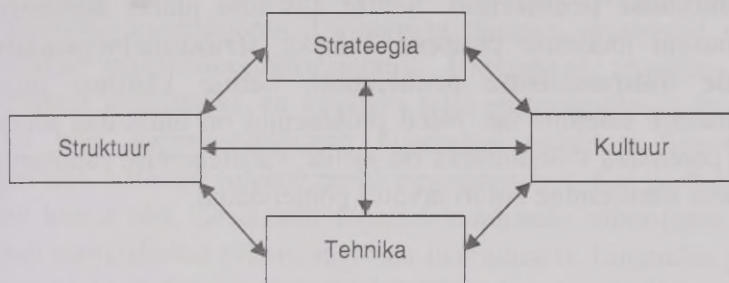
**Joonis 39.** Struktuuriorganisatsiooni mõju kasumile (autori täpsustusega Alas 2001: 95).

R. Alase järgi on *organisatsioonistruktuuril* (struktuuriorganisatsiooni tähenduses) keskne koht ettevõttes. See aitab kaasa eesmärkide täitmisele, strateegia elluviimisele ja selle kaudu ühelt poolt innovatsiooni toetamisele ja teiselt poolt ettevõtte arenguvõimaluste realiseerimisele.

Teisisõnu, struktuuriorganisatsioon peab orienteeruma olemasolevale strateegiale ehk põhimõttelistele otsustustele tähtsate edutegurite üle. Struktuur järgneb strateegiale (Strasser 2004: 92). Mõeldavad on ka vastupidised mõjud, kui näiteks olemasolev struktuur annab tuge strateegiliseks uusorientatsiooniks. Nii võib ostjate järgi struktureerimine viia selleni, et hakatakse strateegiliselt mõtlema edasiste teenuste üle teatud ostjagruppide jaoks.

G. Schmidt (2002: 17) selgitab strateegia, kultuuri, struktuuri ja tehnika seoseid (vt joonis 40). **Strateegia** on otsustuste kogum

ettevõtte tähtsamate edutegurite (tooted, turud, kvaliteet, turuosad, turustused jne) üle. **Kultuur** on normide, väärtushinnangute ja mõtlemisviiside kogum, mis võivad kaastöötajate käitumist hierarhia kõikidel tasanditel. **Struktuur** on Schmidti järgi ülesehitus- ja protsessiorganisatsioonide reeglite koondmõiste. **Tehnika** on koondmõiste asivahendite jaoks, mida organisatsioonide lahenduste raamides rakendatakse.



Joonis 40. Strateegia, kultuuri, struktuuri ja tehnika seos (Schmidt 2002: 17).

Viimasel ajal toonitatakse üha enam ettevõtte juhtimise nn *pehmete tegurite* tähendust. Siia arvatakse eelkõige ettevõtte kultuur. Selle all mõistetakse peamisi töökspidamisi, ühiselt omaks võetud norme ja väärtushinnanguid, mis võivad mõjutada nii strateegiat kui struktuuri. Nii võib näiteks selline kultuurinorm nagu suur tähelepanu inimese tegutsemisvõimele ja -valmidusele viia otsustusõiguse kaugeleulatuva detsentralisatsioonini, kasumikeskuste loomiseni või teistele organisatsioonide lahendustele.

Tehnikal tekivad näiteks seosed struktuuriga. Uued arvutisüsteemid lubavad ühelt poolt detsentraalseid lahendusi, teiselt poolt nõuavad detsentraalsed lahendused teatud tehnika rakendamist. Võimalikud on ka tehnika ja kultuuri ning strateegia seosed. Jäeb kehtima põhimõte, et tehnika ei juhi ettevõtet, vaid pigem peaks

ettevõtte käsutuses olevat tehnikat võimalikult paremini kasutama. Teisisõnu, organisatoorsed lahendused enne tehnikat. Kõigi organisatoorsete reeglite puhul peab pöörama tähelepanu, et nad sobiksid strateegiaga ja oleksid *leplikud* kultuuriga. Selleks peab oma panuse andma tehnika, toetades strateegiat, struktuuri ja kultuuri.

Struktuuriorganisatsiooni teoreetilise käsitluse põhiprobleemid võib jagada tinglikult kaheks. Esiteks, **struktuuriorganisatsiooni kujundamise probleemid**. Sellise käsitluse juures domineerib tulemuseni jõudmise protsess. Teiseks, **struktuuriorganisatsioonide mitmekesisuse probleemid**. Sellise käsitluse juures domineerib tulemus ise. Need probleemid on omavahel seotud, kuid paremaks mõistmiseks on sellise vahetegemise rõhutamine ja eraldi käsitlemine autori arvates põhjendatud.

#### 4.2.2. Struktuuriorganisatsiooni kujundamine

Struktuuriorganisatsiooni kujundamist on organisatsioonialases kirjanduses käsitletud mitut moodi (Siimon, Vadi 1999: 92):

- spetsialiseerimise, koordineerimise ja konfiguratsiooni kaudu;
- vertikaalse ja horisontaalse struktureerimise ning koordineerimise kaudu (Schertler 1998: 29);
- elementide (kohad, instantsid), kohaseoste, osakondade moodustamise vormide kaudu;
- ülesannete analüüsi ja sünteesi kaudu (Thommen 2002: 184).

Eeltoodust ilmneb, et arvukatest probleemidest ja võimalustest on vaja teha valik, mis aitab selgitada struktuuriorganisatsiooni kujundamise spetsiifikat. Sellest tulenevalt on siinkohal lähemalt käsitletud vaid struktuuriorganisatsiooni kujundamise kontseptsiooni ja sellega seonduvaid probleeme.

Struktuuriorganisatsiooni kujundamine toimub tavaliselt kahes etapis (Thommen 2002: 184):

- ülesannete analüüs;
- ülesannete süntees (ülesandekomplekside, kohtade, osakondate moodustamine).

**Ülesannete analüüs.** Ülesanded on tsentraalsed organisatoorsed elemendid, ilma ülesanneteta ei ole vaja ei ülesandekandjaid, asivahendeid ega informatsiooni. Ülesannete jaotus kajastub struktuuriorganisatsioonis. Ülesannete täitmise protsessid reeglistatakse protsessiorganisatsioonis. Ülesannete analüüsi ehk liigenduse eesmärgiks on kindlaks teha süstemaatiliselt ja täielikult kõik uurimisvaldkonna ülesanded vajalikus liigendussügavuses. Viimane tuleneb probleemipüstitusest. Kui peab ainult kohti looma ehk ülesandeid ülesandekandjatele rühmitama, siis piisab normaaljuhul vähem sügavast liigendusest. Liigendus peab olema oluliselt detailsem, kui tuleb kindlaks teha, millises järjekorras peab osaülesandeid täitma – seega protsessiorganisatsiooni korral.

Ülesannete analüüsis tükeldatakse ülesannet järk-järgult oma talitlus- või objektikomponentideks nii kaua, kui seda igakordne küsimusepüstitus nõuab. Seega, et saaks kindlakstehtud osaülesannetest välja töötada struktuuri- ja protsessiorganisatoorseid lahendusi.

Et iga ülesande komponentideks on talitlus ja objekt, lisab G. Schmidt (2002: 33) ülesannete analüüsi kõrvale ka talitlus- ja objektiliigenduse. Kui on vaja ainult üht ülesannet analüüsida, võib seda liigendada kas talitlus- või objektikomponendi alusel. Talitlusliigenduse juhul ei uurita lähemalt objekti, objektiliigenduse puhul jäetakse tähelepanu alt välja talitlus. Vastavalt sellele eristatakse *ja/või*-liigendust (vt joonis 41).

sorteerima ja	sisestama ja	kontrollima	tellimusi
käsitama			
<b>Talitus</b>			<b>Objekt</b>
käsitama			tellimusi
kätsitsi või	arvutil või	kätsitsi ja arvutil	

**Joonis 41.** *Ja/või*-talitlusliigendus (Schmidt 2002: 34).

**Talitusanalüüs** on ülesannete analüüsi spetsiaaljuhtum, mille juures liigendatakse talitluskomponente ega vaadelda lähemalt objektikomponente. Talitusanalüüsi erijuhtum on nn faasianalüüs. Üleanne liigendatakse järgmisteks faasideks: 1) planeerimine (otsustuse ettevalmistamine ja langetamine); 2) realiseerimine ja 3) kontroll. Faasianalüüs on abiks, kui selle käigus tehakse kindlaks, et kõik faasid on õigeaegselt tunnetatud ja jaotatud ning protsessiorganisatoorselt reeglustatud. **Objektianalüüsi** juures ei uurita edasi talitluskomponente, vaid ainult objektikomponente (vt joonis 42).

Käsitama	ostjaandmeid ja	lepinguandmeid ja	hankeandmeid
	üht lepingut		
<b>Talitus</b>	<b>Objekt</b>		
Käsitama	üht lepingut		
	telefonileping või	kirjalik leping või	elektroniline leping

**Joonis 42.** *Ja/või*-objektiliigendus (Schmidt 2002: 34).

*Ja*-objektiliigenduse korral tuleb ülesande lahendamiseks käsitada kõiki tellimusosi. *Või* korral on valikuvõimalus. **Objektianalüüs** on ülesannete analüüsi spetsiaaljuhtum, mille juures liigendatakse objektikomponente ja *külmutatakse kinni* talitluskomponendid.

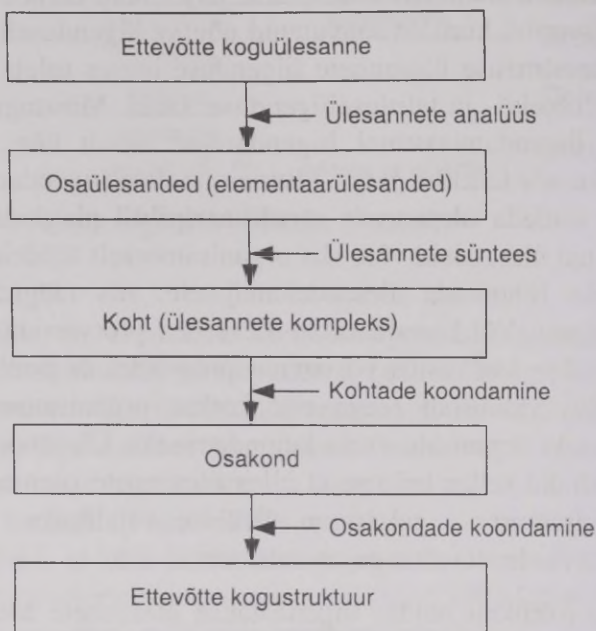


Ülesannete analüüsis kasutatakse järjestikku nelja esitatud liigendamismvormi, kuni on saavutatud nõutav liigendussügavus. Sellise mitmeastmelise ülesannete liigenduse juures tuleb teha suvaline valik objekti- ja talitluseliigenduse vahel. Mõistagi on tähtis, et ühel liigendamisastmel liigendatakse ainult ühe tunnuse, kas objekti või talitluse järgi. Mitmeastmelise liigendamise tulemust võib esitleda **ülesannete struktuuripildil** plokkidena. Nii analüüsitud ülesandeid võib siis organisatoorselt töödelda. Neid võib näiteks rühmitada ülesandekandjatele, siis räägitakse kohtade loomisest. Või korraldatakse ülesanded protsesside juurde, mida täidetakse kas käsitsi või arvutil programmide poolt. Ülesannete analüüs valmistab seega ette keskse organisatoorse elemendi edasiseks organisatoorseks kujundamiseks. Ülesanded on kesksed elemendid selles mõttes, et alles ülesannete olemasolul muutub organisatoorne regulatsioon üleüldse vajalikuks. Ilma ülesanneteta ei ole ettevõtte organisatsiooni.

Kokkuvõtlikult öeldes liigendatakse ülesannete analüüsis koguülesanne üksikuteks osaülesanneteks, et muuta ettevõtte sisuline tegevus läbipaistvaks. Liigendatakse seni, kuni ülesannet pole enam rohkem võimalik jaotada või kui edasine jaotamine osutub mõttetuks.

Teisisõnu, ettevõtte koguülesanne tuleb jagada niisuguseks hulgakaks osaülesanneteks, et neid teisel etapil kohtadeks kombineerides moodustuks ratsionaalne struktuuriorganisatsioon ettevõtte tegevuseks. Nii saadakse **elementaarülesanded**, millest moodustatakse järgnevas **ülesannete sünteesis** otstarbekad ülesannete kompleksid, mida saab üle kanda ühele (ühe või mitme ülesandekandjaga) kohale.

Ülesannete sünteesi eesmärgiks ongi analüüsi raames saadud osaülesannete kombineerimine nii, et tekiks tööjaotusele vastavad kohad, mis omavahel seostatuna moodustavadki ettevõtte struktuuriorganisatsiooni. Nii kujunebki lõpuks ettevõtte kogustruktuur (vt joonis 43).



**Joonis 43.** Ettevalmistus struktuuriorganisatsiooni loomiseks (Thommen 2002: 195).

Selles struktuuriorganisatsiooni kujundamise kontseptsioonis on olulised ülesannete liigendamise, koondamise, struktureerimise ja seostamise kriteeriumid. Nende kriteeriumide kombinatsiooni tõttu kujunevadki mitmekesised struktuuriorganisatsiooni vormid.

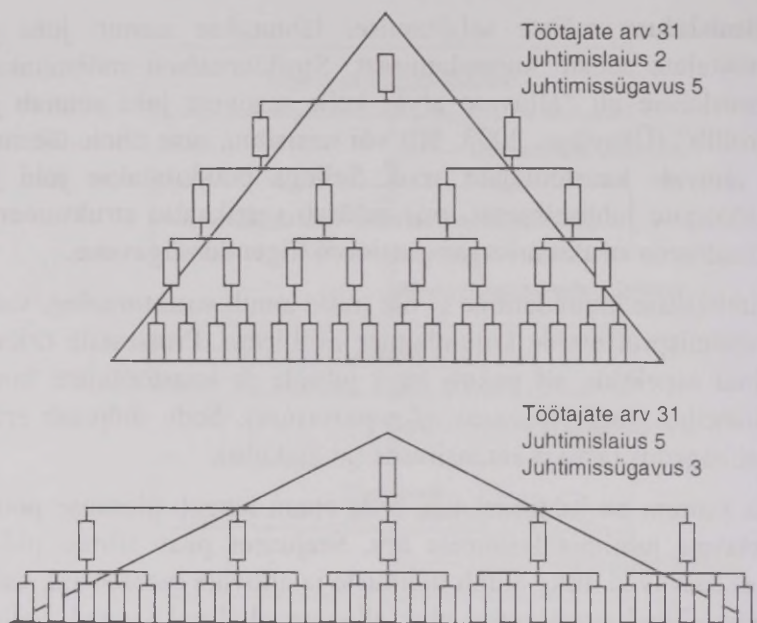
Struktuuriorganisatsiooni kujundamisel tõstatub organisatsiooni-probleem juhtimislaiusest ehk -ulatuses, mida võib väljendada juhtimis- või kontrollivahemikuna (sks *Leitungs-*, *Kontrollspanne*, ingl *span of control*). Eestikeelses erialakirjanduses on kasutusel mõiste *juhtimisulatus* (Alas 2001: 82; Üksvärav 2003: 90), kuid autor jääb juhtimislaiuse juurde juhtimisulatusele teistsuguse tähenduse andmise tõttu (Türk, Siimon 2004: 14).

**Juhtimislaiuse** mõiste selgitamisel lähtutakse samuti juhi ja kaastöötajate seoste kujundamisest. Strukturaalselt mõistetakse juhtimislaiuse all “alluvate arvu, kelle tegevust juht suunab ja kontrollib” (Üksvärav 2003: 90) või teisisõnu, otse ühele ülemusele alluvate kaastöötajate arvu. Sellega puudutatakse juhi ja kaastöötajate juhtimisseost, mis määrab vertikaalse struktureerimismeetmena struktuuriorganisatsiooni liigendussügavuse.

Juhtimislaiuse kujundamine ei ole mitte ainult struktuuraalne, vaid ka juhtimisprotsesside kujundamise probleem. Protsessile orienteeritud aspektide all pakub huvi juhtide ja kaastöötajate kontaktilähedus (ingl *closeness of supervision*). Seda mõjutab eriti seoste sagedus (arv) ja intensiivsus (nt ajakulu).

Mida suurem on juhtimislaius, seda enam langeb ülemuse poolt täidetavate juhtimisülesannete arv. Seejuures peab silmas pidama, et kasvavad mitte ainult ülemuste ja alluvate otseseosed, vaid ka võimalikud grupiseosed ning alluvatevahelised seosed. Sellepärast on tõstatunud küsimus: milline on optimaalne juhtimislaius. Erialakirjanduses ei ole antud sellele küsimusele ühest vastust: soovitud kõiguvad 5 ja 30 vahel. Ka organisatsiooni-uuringutes on käsitletud *optimaalse* juhtimislaiuse problemaatika, mis on andnud seoste komplekskuse tõttu erinevaid tulemusi. Siiski peab kindlalt paika üks võrdlemisi ammu kindlaks tehtud seos – alluvate kasvava arvu juures tõuseb üleproportsionaalselt võimalike seoste arv.

Samuti peab meeles pidama, et juhtimislaius on seotud tihedalt juhtimissügavusega, st juhtimistasandite arvuga. Vastupidi juhtimislaiusega on siin tegemist vertikaalse vahemikuga. Sama töötajate arvu juures viib juhtimislaiuse kitsendamine juhtimissügavuse suurenemisele ja vastupidi (vt joonis 44). Jooniselt on näha, et väikese juhtimislaiuse juures tekib järsk püramiid – *kuusekujuline* struktuuriorganisatsioon. Suurele juhtimislaiusele vastab lame püramiid – *kammikujuline* struktuuriorganisatsioon.



**Joonis 44.** Juhtimislaius ja juhtimissügavus (Schmidt 2002: 63).

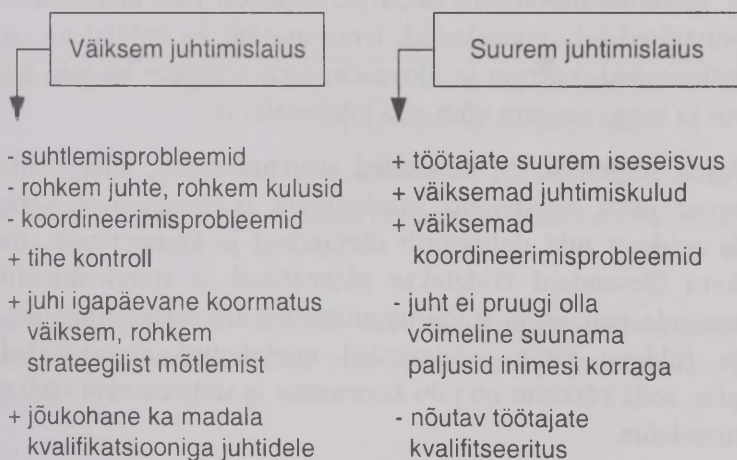
Juhtimislaiuse kohta valiku tegemisel on otstarbekas kaaluda väiksema ja suurema juhtimislaiuse pluss- ja miinuseid (vt joonis 45). Jooniselt nähtub, et mõlemal on eelised ja puudused, kusjuures ühe pluss (eelis) osutub teise miinuseks (puuduseks) ja vastupidi.

Selle asemel et kindlaks määrata juhtimislaius ja otsustuste alluvate arv, on mõttekas välja tuua tegurid, mis võivad juhtimislaiust mõjutada. Need on (Thommen 2002: 196):

- seoste sagedus ja intensiivsus: määravad ei ole teoreetiliselt võimalikud, vaid ainult esmatähtsad seosed;
- ülemuse toetamine: mida tugevamini toetavad ülemust assistendid või staabid, seda suurem võib olla juhtimislaius;
- juhtimisstiil: osaleva juhtimisstiili puhul – seotud ülesannete delegerimise ja kompetentside ning vastutuse täpse definee-

rimisega – saavutatakse koormatuse langus, mis võimaldab suuremat juhtimislaiust;

- osalevate isikute omadused: erialane kvalifikatsioon ja iseloomulikud võimed (nt juhtimisvõimed) mõjutavad tugevalt vajalike seoste sagedust ja intensiivsust ning nende kaudu ka juhtimislaiust;
- ülesannete liik: peab arvesse võtma alluvate ülesannete kompleksust, seotust ja ühetaolisust;
- tootmistehnoloogia: mida mehhaniseeritum ja automatiseeritum on tootmisprotsess, seda rohkem langeb ülemuse õlgadelt juhtimisülesandeid;
- elektroonilise andmetöötluse rakendamine: ülemuste koormust saab vähendada informatsiooni kirjaliku vahetamisega ja programmeeritavate otsustustega;
- juhtide kättesaadavus ja kulud: kui tööjõuturul on juhtide pakkumise nappus või põhjustavad juhid suuri personali-kulusid, siis ilmneb juhtimislaiuse suurenemise tendents.



**Joonis 45.** Väiksema ja suurema juhtimislaiuse plussid ja miinused (autori koostatud).

Organisatsiooniteadlased on välja toonud ka tegurid, mis vähendavad või suurendavad juhtimislaiust. Juhtimislaiust vähendavad alluvate kutsealane erinevus, kogemused, füüsiline eraldatus, kohustuslik koostöömimine ja tööülesannete integratsioon. Juhtimislaiust suurendavad ülesannete ebamäärasus, sarnasus ja standardiseeritud protseduurid.

Arvestades mõõtmisraskusi, on selgitatud erisuguste tegurite (nt ülesanded, isikuomadused) mõju *optimaalse* juhtimisvahemiku kujundamisele teeside vormis (Schertler 1998: 56–57).

1. Mida sagedamini muutuvad ülesanded, mida raskemad need on, mida vähem on rutiinülesandeid ja mida rohkem tuleb lahendada innovaatilisi probleeme, mida rohkem peavad juhid ja tema kaastöötajad kooskõlastama ülesannete samme, mida rohkem sõltuvad nad üksteisest ja mida väiksem on üksikute kaastöötajate otsustamisvabadus, seda tugevam on juhi koormatus ja seda väiksem peab olema juhtimislaius.

2. Mida suuremad on kaastöötaja erialased võimed, iseseisvus ning vastutusvalmidus ja mida paremad on juhi erialased ning personaalsed juhtimisoskused, tema usaldus kaastöötajate vastu, elluviimisjõud, energia ja ülevaade, seda väiksem on juhi koormatus ja seega suurem võib olla juhtimislaius.

3. Mida selgemalt on ülesanded struktureeritud, mida rohkem toetavad juhti assistendid, staabikohad ja tsentraalsed kohtad, mida rohkem juht delegeerib ülesandeid ja kompetentse, mida rohkem ülesandeid täidetakse planeeritud ja standardiseeritud protsesside raames ja mida demokraatlikum on juhtimisstiil, st mida rohkem jätab juhtimisstiil enesekoordinatsiooni kohagrupile, seda väiksem on juhi koormatus ja seda suurem võib olla juhtimislaius.

4. Mida rohkem rakendatakse standardiseeritud informatsiooniandjaid (nt formularid), aegasäästvaid abivahendeid ja seadmeid (nt telefon, transpordivahend, töö- ja mõõtmisaparaadid, auto-

maadid, arvutid jm), seda väiksem on juhi koormatus ja seda suurem võib olla juhtimislaius.

Juhtimislaiuse kõrval on käsitletud ka nn *organisatsiooniulatus* ja selle seost ettevõtte suurusega (Wiedemann 1998: 8–10). Põhimõtteliselt vajab ka väikeettevõtte organisatsiooni oma ülesannete otstarbekaks ja arukaks täitmiseks. Ettevõtte suurenedes laienevad organisatoorsed ülesanded ja muutuvad keerulisemaks organisatoorsed lahendused (vt tabel 11).

**Tabel 11.** Organisatoorsed lahendused olenevalt ettevõtte suurusest

Ettevõtte suurus	Töötajate arv	Organisatoorsed lahendused
Ühemeheettevõtte	1	Eneseorganisatsioon
Väikeettevõtte	0–49	Tööjaotus Ülesannete kindlaksmääramine Kompetentsi ülekandmine Gruppide moodustamine
Keskmine ettevõtte	50–249	Osakondade moodustamine Assistentide rakendamine
Suurettevõtte	Üle 250	Peaosakondade moodustamine Staapide moodustamine Kollegiaalne juhtimine

Allikas: Wiedemann 1998: 9, autori täpsustused töötajate arvu kohta.

*Organisatsiooniulatus* laieneb seetõttu puhtast eneseorganisatsioonist kuni peaosakondade moodustamiseni ja kollegiaalse juhtimiseni.

## 4.3. Protsessiorganisatsioon

### 4.3.1. Protsessiorganisatsiooni teoreetilised alused

Protsessiorganisatsioon tähendab ettevõtte protsessi kujundamist ja on täpsemalt öeldes organisatoorse kujundamise tulemus, teisisõnu, reeglite süsteem tööprotsesside edukaks täitmiseks. Põhiliseks formaalseks elemendiks protsessiorganisatsiooni kujundamisel on töö (sks *Arbeit*). Arvestades mõiste *töö* ülekoormatust ja üldsõnalisust, on autori arvates õigem kasutada mõisteid *tegevus*, *tööprotsess*.

Ülesande arvukatest tunnusest on protsessiorganisatsiooni jaoks olulised eelkõige tegevus, töövahend, ruum ja aeg. Organisatoorse kujundamise parameetriteks on protsessiorganisatsioonil tööjaotus, ruum ja aeg.

Protsessiorganisatsioon hoolitseb ettevõtte tööprotsesside kujundamise eest. Protsessiorganisatsioon peab üksikud tööosad, mis toimuvad osalt üksteise järel, osalt üksteise kõrval, mõttekalt omavahel kooskõlastama. Seejuures on eesmärgiks üksikuid tööosi võimalikult hästi sobitada (Wiedemann 1998: 56). Kokkuvõtvalt iseloomustavad autori arvates protsessiorganisatsiooni spetsiifikat järgmised asjaolud: protsessiorganisatsiooni juures on keskpunktis tööprotsesside kindlaksmääramine, arvesse võttes ruumi, aega, töövahendeid ja inimesi; protsessiorganisatsioon annab täpsed ettekujutused täitmist vajavatest tööprotsessidest. Protsessiorganisatsioon on viimastel aastatel selgelt tähelepanu võitnud. Märksõnad äriprotsess, *Reengineering*, äriprotsessiorganisatsioon (sks *Geschäftsprozessorganisation*), optimeeritud organisatsioon (ingl *Lean Organisation*) tõstavad esile nn tuumprotsesside optimeerimise tähenduse.



Protsessiorganisatsioon püüab süvendatult edasi arendada struktuuriorganisatsioonis paika pandud seoseid ja reegleid. Näiteks:

- **kuidas** peab ülesandeid üksikult täitma, missuguseid samme millises järjekorras tegema, millistel tingimustel peab ülesanne lõpetama, kuidas peab langustrendiga toime tulema;
- **kus** peab ülesandeid täitma, **kuhu** töötulemused realiseerida ja **kust** midagi muretseda;
- **millal** ja **kus** leiavad aset kontaktid juhtiv- ja alluvkohtadega;
- **millal** peab informatsiooni muretsema või edastama;
- **milliseks tähtjaks** peab kommunikatsioon aset leidma;
- **millal** ja **kus** ning **milliseid** asivahendeid suudetakse käsutusse anda või rakendada.

Nimetatud küsimuste taha varjuvad loogilised hargnevad või mittehargnevad järgseosed, seostamised ning tagasipöördumised ja esitletakse organisatsiooni kolme mõõdet – aeg, ruum ja kogus – organisatsioonitähendus.

Tabel 12. Protsessiorganisatsiooni mõõtmete tähendused

Mõõde	Küsimus	Sisuline tähendus
Aeg	Millal?	Ülesande täitmise tähtaeg Ülesande täitmise ajaline järjestus ja kestus Informatsiooni edastamise tähtaeg
	Kui kaua?	Töötlemise aeg, ajavahemik
Ruum	Kus?	Asukoht
	Kust, kuhu?	Transporditeed Tee
Kogus	Kui palju?	Arv, intervall

Allikas: Schmidt 2002: 91.

Protsessiorganisatsiooni kujundamise raskuspunkti moodustavad tööprotsesside isikuline (personaalne, kes?), ajaline (temporaalne, millal?) ja ruumiline (lokaalne, kus?) korraldamine.

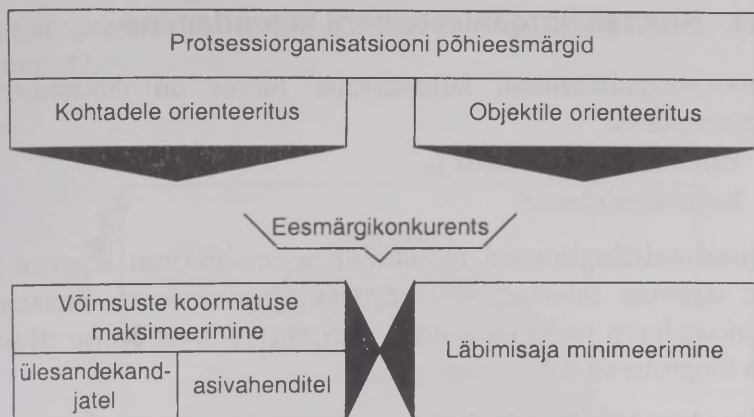
Protsessiorganisatsiooni sisu ja eesmärk sõltub ettevõtte tegevusvaldkonnast. Organisatsiooniõpetuses selgitatakse seda enamasti tootmisettevõtte alusel. Viimases seisab esiplaanil tootmisprotsessi kujundamine, arvestades tellimusi, aega ja võimsust. Protsessiorganisatsioon peab kandma hoolt selle eest, et järgitaks kolme olulist printsiipi (Thommen 2002: 199).

1. **Tähtajast kinnipidamise** printsiip tähendab valmistamis- ja tellimistähtaegade optimaalset kooskõlastamist.
2. **Aja minimeerimise** printsiip. Töödeldava materjali läbimisaeg on vaja kujundada nii, et töötlemisprotsessis tekiks võimalikult vähe ooteaegu (materjali ei töödelda).
3. **Võimsuste koormatuse** printsiip nõuab võimalikult suurt koormatust ja sellega tühiaegade (masinat ja inimest ei kasutata) minimeerimist.

Et teist ja kolmandat põhimõtet on äärmiselt raske ühel ajal järgida, rõhutas Gutenberg (1976) tööprotsessi planeerimise dilemmat. Protsessiorganisatsiooni tõeline eesmärk seisneb nende mõlema nõude optimaalses kooskõlastamises, st tuleb minimeerida ühel ajal nii materjali läbimisaega kui ka masinate ja inimeste tühiaegu. Nimetatud kaht printsiipi on nimetatud ka protsessiorganisatsiooni eesmärkideks (vt joonis 46).

On eristatud ka viit eesmärki, mis eeltooduga osaliselt kattuvad, lisades mõndagi uut (Wiedemann 1998: 56):

- töödeldavate objektide optimaalne läbimisaeg;
- asivahendite ja tööjõu parim võimalik koormatus;
- tehtud töö kvaliteedi tagamine;
- tähtaegadest kinnipidamine;
- hea töökliima saavutamine.



Joonis 46. Protsessiorganisatsiooni eesmärgid (Schmidt 2002: 94).

Viimane tähendab humaanse töökoja loomist. Siia kuuluvad tööõiguslike kaitse-eeskirjade (õnnetuskaitse, tööpauside reguleerimine) silmaspidamine, töökoja ergonoomiline kujundamine, üleminek monotoonselt vool- ja liintootmiselt loominguilisemale grupitootmisele.

Mõnikord on erialakirjanduses eristatud lõpp- ja vahe-eesmärke. Lõppeesmärgiks on kõigi töötlemisobjektide lühima läbimistee saavutamine ettevõttes, vahe-eesmärgiks lühima läbimisaja saavutamine samaaegse ressursside optimaalse koormatusega. Selline vahetegemine ei ole autori arvates veenev (kuivõrd lõppeesmärgiks võib sama hästi pidada ka lühimat läbimisaega) ega oluline (kuivõrd nad on omavahel seotud, on ühe saavutamiseks oluline ka teise minimeerimine). Otstarbekam on protsessiorganisatsiooni eesmärkide süsteemi väljatöötamine, näiteks viie eesmärgimõõtme (aeg, (ajastamis)kulud, kvaliteet, sotsiaalsed kriteeriumid, keskkond) alusel (Küpper, Helber 1995: 52).

### 4.3.2. Protsessiorganisatsiooni kujundamine

Protsessiorganisatsiooni kujundamise juures on tähtsamateks probleemideks:

- kujundamistingimused ja
- kujundamisfaasid.

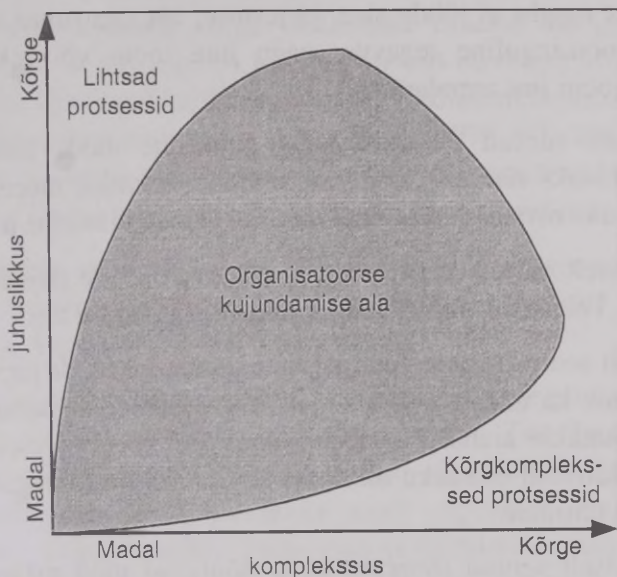
**Kujundamistingimused** mõjutavad organisatoorset tegevust ja selle tegevuse tulemust ehk protsessiorganisatsiooni. Protsessiorganisatsiooni jaoks on üldiste tingimuste kõrval erilise tähtsusega tööprotsessi liik ja reeglipärasus.

**Tööprotsesside liigitamine** on vajalik selgitamiseks ühes ettevõttes esinevaid tüüpilisi, reguleerimist vajavaid protsessiliike. Protsesse saab eristada järgmiste tunnuste alusel (Siimon, Vadi 1999: 127; Schertler 1998: 23):

- faasid: tööprotsessi liigendus, tööjaotus, töökorraldus ja tööprotsessi kontroll (Wiedemann 1988: 58);
- funktsioon: planeerimine, elluviimine ja kontroll;
- järjestus: otsustamis- ja täideviimisprotsessid;
- tegevusala: sisseost, tootmine ja müük;
- väärtusloomefaas: tulemit ettevalmistavad, tootvad ja toetavad protsessid;
- komplekssus: lihtsad, kompleksed ja kõrgkompleksed protsessid;
- määratus (determineeritus): tahtevabadust välistavate, ettemääratavate (deterministlikud) ja juhuslike (stohhastilised) tulemustega protsessid;
- sagedus: ühekordsed, sagedased ja väga sagedased protsessid; korduvad või innovaatilised protsessid.

Organisatoorne kujundamine hõlmab kõiki ettevõtte tööprotsessi faase ja sooritusi, kuid esmajärjekorras kompleksseid ja determineeritud ning korduvaid protsesse. Selliseid protsesse kokku võib nimetada **organisatoorse kujundamise alaks**. Viimase sõl-

tuvust protsesside stohhastilisusest ja kompleksisusest näitab joonis 47.



**Joonis 47.** Organisatoorse kujundamise ala sõltuvus protsesside juhuslikkusest ja kompleksisusest (autori koostatud Voßbein 1989: 52 alusel).

Organisatoorse kujundamise alast jäävad välja nn ebatüüpilised protsessid, kuid seda kahel põhjusel:

- 1) ei tasu organiseerida juhuslike tulemustega (madal determineeritus) lihtsaid (madal komplekssus) protsesse;
- 2) ei ole võimalik ega otstarbekas organiseerida kõrgkomplekseid protsesse (liiga madala või liiga kõrge determineerituse juures), kuna siin annab paremaid tulemusi intuiitvne ja reaktiivne tegutsemine.

**Tööprotsesside reeglipärasuse** tundmine on vajalik vältimaks nii üle- kui ka alaorganiseeritust ettevõttes. Reeglipärasuse alusel on tööprotsesse astendatud järgmiselt.

1. Vaba tööprotsess, st täitja jaoks ei saa määrata ühtki organisatoorset reeglit ei tööde sisu, järjestuse, aja ega rütmi mõttes. Näiteks loominguiline tegevus, nagu uue toote või reklaamikonseptiooni jmt arendamine.

2. Sisuliselt seotud tööprotsess, st nõutavate tööde sisu saab määrata. Lisaks sisule võivad olla antud ka tehnika, meetodid ja koht. Näiteks ostjate juurdemeelitamine, personalivestlus jt.

3. Järjestuselt seotud tööprotsess, st nõutavate tööde järjekord on määratav. Teisisõnu, fikseeritakse töödeldava objekti tee.

4. Ajaliselt seotud tööprotsess, st peale nõutavate tööde järjekorra on määratav ka üksikute tööde ajaline kooskõla. Teisisõnu, tööd kooskõlastatakse ajaliselt üksteise suhtes. See reeglipärasuse aste esineb haldusalal enamiku ülesannete täitmisel, nt lepingute sõlmimine ja täitmine.

5. Rütmiliselt seotud tööprotsess, st nõutavad tööd määratakse ette kindlaks ja kooskõlastatakse korrapärase vaheldumise mõttes. Selline kooskõla on võimalik ainult puhtmehhaaniliste tegevuste juures, näiteks tootmisliinil.

Tööprotsesside reeglipärasuse aste oleneb protsessi liigist. Täitmisprotsesside reeglipärasuse aste on kõrgem kui juhtimisprotsesside oma. Samuti on see kõrgem väga sarnastel ja sagedastel protsessidel (võrreldes erisuguste ja ühekordsete protsessidega).

Protsessiorganisatsiooni **kujundamisel** eristatakse **kaht faasi**:

- 1) tööprotsessi analüüs (edaspidi tööanalüüs) ja
- 2) tööprotsessi süntees (edaspidi töösüntees).

**Tööanalüüsi** (sks *Arbeitsanalyse*) eesmärgiks on kompleksust vähendada, tervikprotsessi läbipaistvaks teha. Tööanalüüsis jagataksegi tervikprotsess osadeks. Tavaliselt läheb töö analüüs veel

rohkem detailidesse kui ülesannete analüüs. On avaldatud arvamust, et tööanalüüs algab sealt, kus ülesannete analüüs lõpeb, kuigi praktikas on üleminek sujuv (Thommen 1993: 593).

Tööanalüüsi sügavus ja detailsus sõltub otstarbest. Kas minna järjest tööprotsesside kõige väiksemate osadeni (tööprotsess → töösükkel → töö aste → töö osa → töö element) või piirduda töösünteesiks vajalike lähteandmete kindlaksmääramisega. Töö osade liigendamine jaguneb (Wiedemann 1998: 60): tööde rühmitamine: üksikisik või grupp; tööaja kindlaksmääramine: ajaline järjestus, kestus ja ajamoment; tööruumi kindlaksmääramine.

Kasutatakse mitmeastmelist (lehvikukujuline, hargnev) tööanalüüs. Astmete arv (kuni viis) näitabki tööanalüüsi sügavust (Siimon, Vadi 1999: 129 Wittlage alusel).

**Töösüntees** on tööprotsesside (ülesannete täitmise protsesside), st otseselt protsessiorganisatsiooni kujundamine. Töösünteesi faasis kujundatakse tööanalüüsi faasis saadud elemendid koguprotsessi parandamiseks uueks tervikuks teiste aspektide alusel. Neid aspekte väljendavadki protsessiorganisatsiooni kujundamise parameetrid ehk dimensioonid: koht, aeg ja ruum. Seetõttu eristatakse töösünteesi kolme aspekti:

- personaalne süntees (koha tööühendus);
- temporaalne süntees (ajaline tööühendus);
- lokaalne süntees (ruumiline tööühendus).

Oluline on rõhutada, et neid ei tohi mõista kui alternatiivseid, vaid üksteist täiendavaid sünteesiliike. Nimelt on need aspektid vastastikku seotud, mis nõuab nende üheaegset (mitte järkjärgulist) arvessevõtmist.

**Personaalse sünteesi** korral kombineeritakse üksikud tööosad üheks töökäiguks (sks *Arbeitsgang*) ja kantakse üle ühele töökandjale. Personaalne töösüntees tähendab seega töötehnilist spetsialiseerimist ehk ühe koha tegevusi. Selle koha jaoks püütakse saavutada isikulist-esemelist optimumi, eemaldades sisu-

liselt võõraid ning lisades kokkukuuluvaid tegevusi. Peab arvestama isikute ja masinate tootlusvõimet, et osastada üht määratud tööülesannet, millega normaaltingimustel (ilma inimeste ja masinate ülekoormuseta) tullakse toime pikema ajaperioodi jooksul.

Tööjaotuse astme üle otsustamisel peab organisaator arvestama nii majanduslikke kui ka humaanseid aspekte. Majanduslikud (organisatoorsed) aspektid nõuavad tööjaotuse süvendamist. Majanduslike aspektidena on olulisemad: nn harjutusefekti saavutamine; voolavuskadude vähendamine; madala kvalifikatsiooniga töötajate rakendamine; töökohtade ratsionaliseerimine; planeerimise ja ettevalmistamise üleandmine spetsialistidele; läbimisaja lühendamine.

Liiga üksikasjalik tööjaotus toob kaasa sotsioemotsionaalset laadi negatiivseid mõjusid. Nendeks on motivatsiooni vähenemine (kadumine), pingeseisund, vaimsete võimete taandumine, ühekülgne psühhofüüsiline koormus, monotoonsus, sotsiaalse interaktsiooni vähesus, võõrandumine. Negatiivseid sotsioemotsionaalseid tagajärgi saab kõrvaldada töö sisu muutmisega ja organisatoorsete meetmetega, st töörotatsiooniga, töö laiendamise ja rikastamisega (*job-rotation, job-enlargement, job-enrichment* jt), kuid need küsimused kuuluvad personali juhtimise valdkonda.

**Ajalise (temporaalse)** sünteesiga püütakse töökäike reastada ja ajaliselt kooskõlastada, tagamaks objektide läbimisaja (töötlemis-, seisu- ja transpordiaja) minimeerimist. Kui seisuaegu on võimalik täielikult kõrvaldada, siis transpordiaegade puhul on see võimatu. Sellepärast püütaksegi temporaalse sünteesiga eelkõige transpordiaegu võimalikult väikseks viia.

Kuna temporaalse sünteesi protsess on äärmiselt spetsiifiline (alates töökäikude järjestamisest, kestuse (takti) määramisest, rütmi kooskõlastamisest ja lõpetades tööjärjestuse ajalise nihutamisega organisatoorsete ladude arvu minimeerimiseks) ja kuulub tööorganiseerimise valdkonda, siis on üksikasjalikumast selgitamisest siinkohal loobutud.



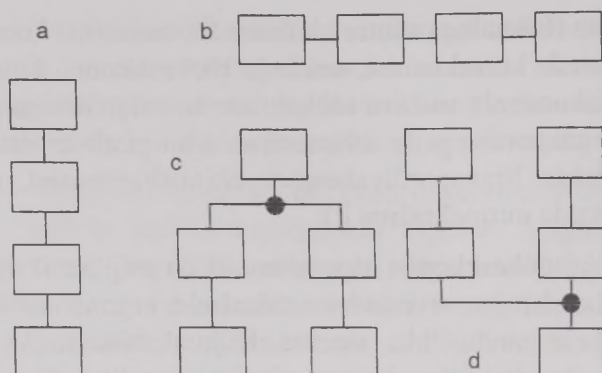
**Ruumiline (lokaalne)** süntees hõlmab töö ruumilist korraldamist, sh töökohtade korraldamist, nende ja töökeskkonna kujundamist. Objekti liikumisele vastava töökohtade korraldamisega peab saavutama transpordiaegade lühenemise. Siin peab arvestama tehnilisi aspekte (transpordivahendid, ehitustingimused, töödeldavate objektide mitmekesisus jt).

Töökoha ja töökeskkonna kujundamisel on esiplaanil aga töötlemisaja lühendamine, arvestades sotsiaalseid, ergonoomilisi, tehnoloogilisi ja majanduslikke aspekte. Kujundamise sisuks on parimate töövahendite rakendamine ning tööasendite võimaldamine, vastu- ja tühikäikude kõrvaldamine jne. Töökoha ja töökeskkonna kujundamine peavad looma objektiivsed eeldused heaks töövalmiduseks ja viljakaks tööks.

### 4.3.3. Protsessiorganisatsiooni põhivormid

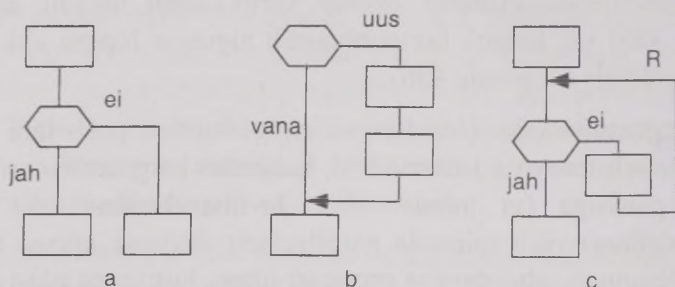
Komplitseeritud protsessiorganisatsioonid koosnevad kuue põhivormi kombinatsioonist: kett, *ja*-hargnemine, *ja*-ühendamine, *või*-hargnemine, *või*-ühendamine, *või*-tagasiseostamine. **Keti** (sks *Kette*) juures on tegemist osaülesannete mittehargnevusega ehk *ei*-hargnevusega. Protsess *voolab* vertikaalselt ülevalt alla (vt joonis 48a) või kulgeb horisontaalselt algusest lõpuni ehk vasaakult paremale (vt joonis 48b).

**Ja-hargnemise** (sks *Und-Verzweigung*) vormis peab läbi viima paralleelselt toimuvaid ülesandeid, kusjuures hargnemine on tähistatud punktiga (vt joonis 48c). **Ja-ühendamine** (sks *Und-Verknüpfung*) võib toimuda paralleelselt üksteise kõrval toimuvate ülesannete lahendamise protsessi lõpus, kusjuures edasi jätkub juba ühisprotsess. Ühendamine on samuti tähistatud punktiga, mis näitab, et selles kohas toimub pärast *ja*-hargnemist ühendamine (vt joonis 48d).



**Joonis 48.** Protsessiorganisatsiooni vertikaalne või horisontaalne kett (autori koostatud).

**Või-hargnemine** (sks *Oder-Verzweigung*) esineb juhul, kui kaks varianti üksteist välistavad. Hargnemist iseloomustab kuusnurk, millest väljuvad kaks alternatiivi – **jah või ei** (vt joonis 49a). Nii nagu *ja*-ühendamise puhul on ka pärast seda võimalik **või-ühendamine** (sks *Oder-Verknüpfung*), nii et alternatiivsed harud **uus või vana** jätkavad ühiselt ja vajavad ühendamist. Siin kasutatakse noole tähist, et kujutada mõlema liini ühendamist (vt joonis 49b).



**Joonis 49.** Protsessiorganisatsioon või-hargnemise ning või-ühendamise vormis (koostatud Schmidt 2002: 97, 98 alusel).

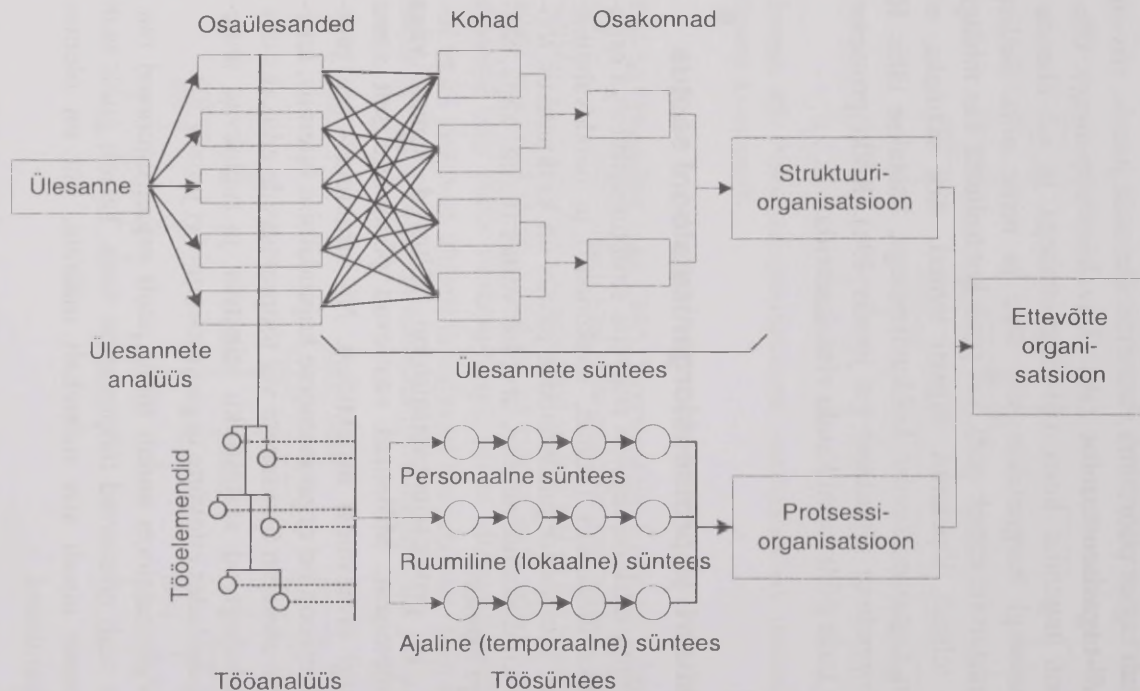
Kui protsessis peab kontrollima, kas võib edaspidi samuti tegutseda või peab tagasi pöörduma varasema ülesande juurde, siis on kasutada **või-tagasiseostamine** (sks *Oder-Rückkoppelung*). Olemuslikult on tegemist koos *või*-hargnemisega ja *või*-ühendamisega, mõistagi hargnetakse siin *üles* ja mitte *alla*. Sellist *või*-tagasiseostamist esineb alati, kui peab kontrollima, kas midagi on valmis tehtud, lõpetatud, õigesti tehtud. Aru saamaks, et tegemist on tagasiseostamise kokkuviiimisega, lisatakse tähis **R** (sks *Rückkoppelung* algustäht) (vt joonis 49c). Kõiki protsesse võib nende kuue põhivormi kaudu visualiseerida.

#### 4.4. Struktuuri- ja protsessiorganisatsiooni seotus

Struktuuriorganisatsioon tegeleb ettevõtte struktureerimisega organisatorseteks üksusteks (kohad, osakonnad) ja nendevaheliste seostedega, protsessiorganisatsiooni juures on keskpunktis tööprotsesside kindlaksmääramine, arvesse võttes ruumi, aega, töövahendeid ja inimesi.

Struktuuri- ja protsessiorganisatsioon sõltuvad samas väga tihedalt teineteisest. Mõlemad vaatlevad põhimõtteliselt sama objekti, kuigi erinevatest aspektidest. Nii struktuuri- kui protsessiorganisatsioon on organisatoorse kujundamise tulemus, teisisõnu, reeglite süsteem ülesannete või tööprotsesside edukaks täitmiseks. Nad tingivad vastastikku teineteist ja tuginevad teineteisele, moodustades ettevõtte organisatsiooni (vt joonis 50).

Struktuuriorganisatsioon annab ühelt poolt organisatoorsed raamid, milles saab nõutavaid tööprotsesse täita. Teiselt poolt saab selliseid raame ainult siis mõttekalt määrata, kui on olemas täpsed ettekujutused.



**Joonis 50.** Struktuuri- ja protsessiorganisatsiooni seos (Thommen 2002: 207).

Klassikalises organisatoorses tegevuses anti valdavalt ette struktuuriorganisatoorsed raamid normaaljuhul juhi otsustustega. Protseesse optimeeriti siis nende raamide sees. See tee tundub tänapäeval olevat üha vähem otstarbekas. Optimeerimine põrkub kitsaste raamide vastu. Selle tõttu on märksõna *protsessi optimeerimine* all kasutusele võetud teadlikult vastupidine tee. Tähtsamad protsessid ehk tuumprotsessid määratakse kindlaks ja optimeeritakse. Struktuuriorganisatsioon järgib siis olulistest punktides protsessiorganisatsiooni.

Kui käesoleval ajal peetakse protseesse tähtsamaks kui ülesehitust, siis on põhjus kindlasti selles, et ületavaid protseesse jäeti liiga kauaks unarusse. Väga raske ja isegi võimatu on otsustada, kumb on tähtsam, kas esikohale tuleb ülesehitus või protsess. Mõlemad küljed on vajalikud ja neil on vastavalt eesmärgipüstitusele või probleemiasetusele erinev kaal.

Ettevõtte struktuuri- ja protsessiorganisatsiooni organisatoorseks kujundamiseks on käsutuses erinevad organisatoorsed abivahendid (organisatoorsed instrumendid). Organisatoorsete instrumentide all mõistetakse esitamistehnikaid, näiteks verbaalsed kirjeldused, graafikud, tabelid, loetelud, diagrammid jne, mis sobivad organisatoorsete struktuuride ja protsesside fikseerimiseks ettevõtte erinevatel juhtimistasanditel käitumisreeglite mõttes. Organisatsioonipraktika rakendab arvukalt selliseid formaliseerimisabivahendeid programmide, käitumissuuniste, struktuuride ja protsesside esitamiseks, mis leiavad kasutamist analüüsiinstrumentaariumina ja esitlemistehnikatena.

Kõige tähtsamateks instrumentideks organisatsiooniõpetuses struktuuriorganisatsiooni kujundamiseks on organisatsiooniskeem ja funktsioonide diagramm (on nimetatud ka kohakirjeldusi, kuid need kuuluvad personali juhtimise valdkonda).

Organisatsiooniskeem on asendamatu instrument struktuuriorganisatsiooni vormide esitlemiseks (vt 5. ptk), mille eesmärgiks on

ettevõtte struktuuriorganisatsiooni graafiline kujutamine. Organisatsiooniskeemid võivad olla vertikaalsed, horisontaalsed ja tulpdiagrammid (Thommen 2000: 401). Organisatsiooniskeem annab teavet (Schertler 1998: 27) ülesannete liigitamise viisi üle (kohtade loomise kriteeriumid); kohtade teenistusliku alluvuse üle (hierarhilised *auastmed*); kohatäitja hierarhilise positsiooni kohta ja ametliku korra kohta. Samal ajal ei anna see instrument teavet konkreetse tööjaotuse ning üksikute kohtade kompetentsijaotuse ja -ulatuse kohta.

Seevastu on funktsioonide diagramm asendamatu instrument praktilises organisatoorses tegevuses. Funktsioonide diagrammi eesmärgiks on funktsioonide ja kompetentsijaotuse graafiline kujutamine (maatriks) organisatoorsetel kohtadel teatud ülesannete täitmiseks ning ülevaate loomine paljude kohtade koosmõju kohta.

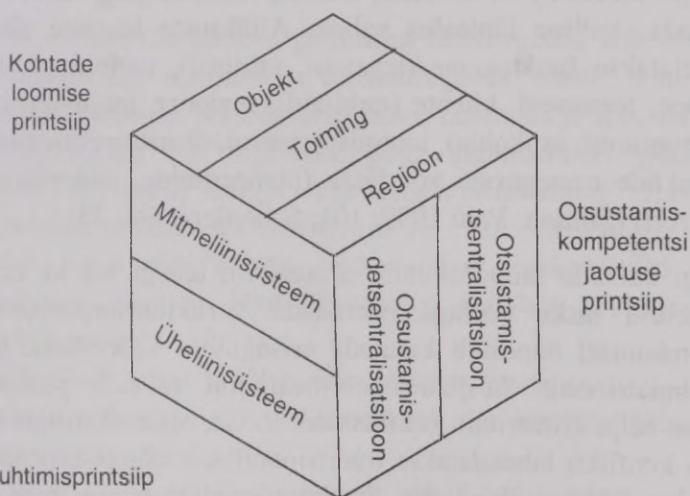
Funktsioonide diagramm annab teavet järgmiste asjaolude kohta: tähtsaimate ülesannete järgnevus ülesannete kompleksi raames; ühes ülesannete kompleksis osalevad kohad; funktsioonide ja kompetentside liik kompetentsikataloogi seletuskirjas funktsioonidiagrammi juures); teatud koha funktsioonid ja kompetentsid erinevate ülesannete suhtes; funktsioonide ja kompetentside jaotus erinevatele kohtadele teatud ülesande realiseerimiseks; paljude kohtade koosmõju liik ja viis. Samas ei anna see instrument teavet koha ülesannete-, kompetentsi- ja vastutusala ning nende ühenduste (sks *Passerellen*) kohta teiste organisatsiooniliste üksustega.

Ettevõtte protsessiorganisatsiooni kujundamise instrumentideks on võrkplaan, tulpdiagramm, protsessiplaan ja protsessikaart. Nende üksikasjalikumast käsitlest on loobunud põhjusel, et protsesse on väga arvukalt ja iga protsessi jaoks on need väga spetsiifilised.

## 5. STRUKTUURIORGANISATSIOONI PRINTSIIBID JA VORMID

### 5.1. Struktoreerimisprintsiibid

Struktuuriorganisatsioon on erinevate muutujate ja elementide kombinatsioon. Seda põhimõtet arvestatakse ka struktuuriorganisatsiooni vormide kujundamisel, kusjuures kasutatakse struktoreerimisprintsiipide mõistet. Struktoreerimisprintsiipidena on nimetatud järgmisi (Thommen 2002: 255): kohtade loomise, juhtimis- ja otsustuskompetentsi jaotuse printsiip (vt joonis 51).



Joonis 51. Struktoreerimisprintsiibid (Thommen 2002: 255).

Nende printsiipide kombinatsioon annab spetsiifiliste omadustega erinevaid struktuuriorganisatsioone, mis põhjustavad või nõuavad kaastöötajate kindlaksmääratud käitumisviise. Printsiipide omavahelist seotust on kujundlikult esitatud risttahukana.

### 5.1.1. Kohtade loomise printsiip

**Kohtade loomise** ülesandeks on jaotada ülesannete analüüsist saadud arvukad osaülesanded kohtade vahel nii, et tekib otstarbekas organisatsioon, mis kujundab optimaalsed seosed kohtade vahel ettevõtte sees ja ettevõtte ning keskkonna vahel. Sellega luuakse organisatoorsed eeldused saavutamaks võimalikult tõhusalt ettevõtte eesmärke. Ülesannete jaotamisel ja kohtade moodustamisel võib rääkida ka horisontaalsest struktureerimisest, kuna luuakse teatud liigendamiskriteeriumi järgi üksteise kõrval asuvad osakonnad või muud organisatoorsed üksused.

Põhiprobleemiks on küsimus, milliste tunnuste järgi kohad moodustada, milline lähtealus valida. Allüksuste loomise alustena nimetatakse funktsioone (tegevusi, talitlusi), tooteid või toote-gruppe, teenuseid, kliente (tarbijaid), regioone (müügipiirkondi, territooriumi, asukohta), tootmisprotsesse, otsustusprotsesside või projektide osategevusi või faase (planeerimine, täideviimine ja kontroll) (Siimon, Vadi 1999: 101; Schertler 1998: 33).

Kuigi kohtade moodustamise aluseid on teisigi, on ka eespool loetletuid raske korraga rakendada. Struktuuriorganisatsiooni kujundamisel õnnestub kasutada erisuguseid kriteeriume teatud kombinatsioonis, kusjuures normaaljuhul seisneb peakonflikt kolme-nelja kriteeriumi (funktsioon, toode, regioon, ostja) vahel. Seda konflikti lahendatakse traditsiooniliselt nii, et kriteeriumid seatakse tähtsuse järjekorda. Struktuuriorganisatsioon peab järgima strateegiat: kas prioriteetne on ostjate spetsiifika arvestamine, olulise uuendusprotsessi terviklik juhtimine või traditsiooniliselt



erialase spetsialiseerumise ja tootegruppide spetsiifika arvestamine. Tähtsuse järjekorrast tuleneb juhtimistasandite liigendus: kõrgeim juhtimistasand liigendatakse prioriteetse kriteeriumi, keskmine tähtsuselt teise kriteeriumi alusel jne.

Samas on selge, et struktuuriorganisatsioon kui selline ei saa kõiki võimalikke kriteeriume ühel ja samal ajal arvesse võtta. Enamasti piirdatakse kolmega, toiming (funktsioon), objekt (toode) ja regioon, mis moodustavad struktuuriarhitektuuri kolm põhimõõdet.

Kohtade moodustamine funktsioonide (ülesandevaldkondade, toimingute, tegevuste, talitluste) alusel tähendab sarnaste osaülesannete koondamist ülesannete kompleksiks. Põhimõtteliselt on see liigendus suunatud eesmärgipüstitusest tulenevalt ettevõtte täidetavatele ülesannetele. Sellepärast nimetatakse seda struktureerimismudelit ka tegevusmudeliks või tegevustele orienteeritud mudeliks (Schertler 1998: 33). Funktsioonide alusel kohtade moodustamist on nimetatud ka talitlusprintsipi (sks *Verrichtungsprinzip*) alusel struktureerimiseks (Thommen 1993: 604).

Ettevõttes esinevad näiteks järgmised funktsioonid ehk ülesannete valdkonnad: uurimis- ja arendustegevus, müük, materjalimajandus, tootmine, personalimajandus, rahandus ja arvestus jne. Funktsioonialade või tegevuste järgi liigendamisel püütakse järelikult saavutada kõrget tegevustsentralisatsiooni. Kasvava tööjaotusega muutub spetsialiseerumise ulatus suuremaks, kuna tekib üha enam erinevat laadi osaülesandeid. Funktsioonide järgi liigendamise printsiip leiab kasutamist eelkõige seal, kus on olemas järgmised eeldused:

- suhteliselt kitsas ja *läbipaistev* tooteprogramm;
- suhteliselt stabiilsed nõudlussuhted ehk tarbijate käitumine müügiturgudel;
- suhteliselt stabiilne keskkond, näiteks õiguslikud ettekirjutused, poliitilised struktuurid.

Seega on funktsioonide järgi liigendamine eelistatud eelkõige ettevõtetes, kus puudub tungiv vajadus liigendada toote, regiooni või ostjate alusel. Samas on oluline rõhutada, et selle liigendamiskriteeriumi kasuks räägivad mõningad argumendid ja vastu probleemalad (vt tabel 13).

**Tabel 13.** Funktsioonide järgi liigendamise argumendid ja probleemalad

Argumendid	Probleemalad
<p>Tööjaotus vastab tootmisprotsessi loogilisele toimumisele ning mõtlemine toimub funktsioonides.</p> <p>Tööjaotus vastab erialasele spetsialiseerumisele ja väljajätku õppele.</p> <p>Ettevõtte tipu otsekontakt operatiivsete üksustega.</p> <p>Suhteliselt väikesed kulud funktsioonispetsialistide koha ühekordse täitmise tõttu.</p>	<p>Tootmisprogrammi laiendamise ja toodete heterogeensuse puhul ei jätku organisatoorset hoolitsust nendele toodetele või tootegruppidele, mis on saavutanud eriti kõrge marginaali ja peaksid saama seetõttu kõigil funktsioonialadel spetsiaalse prioriteedi ja tähelepanu osaliseks.</p> <p>Suur koordinatsioonikulu ülesannete üksteisega seotuse tõttu.</p> <p>Üksikute funktsioonialade kasumi- ja kuluvastutust ei ole võimalik kindlaks määrata.</p> <p>Nõrgad kohad ühe funktsiooniala juhtimises mõjutavad toodete kaudu ka kõiki teisi funktsioonialasid.</p>

Allikas: Schertler 1998: 33–34 teksti alusel.

Argumentidest väärib esiletõstmist mõtlemine funktsioonides. Probleemalade juures on autori arvates kõige olulisem vähene *organisatoorne* tähelepanu kõrge marginaaliga toodetele. Nime- tagem siinkohal veel funktsioonide järgi kohtade loomise eelised (Siimon, Vadi 1999: 103; Thommen 2002: 256; Blum 2000: 86):

- spetsialiseerumiseelised tegevustele orienteeritud nõudmiste puhul: juht peab olema kursis suhteliselt kitsa tegevuste ringiga, töötajad saavad omandada põhjalikke teadmisi ja kogemusi selles valdkonnas;
- tootmismeetodite kontroll paljude tegevuskohtade põhjal;
- dubleerimise takistamine;
- kulueelised spetsialiseeritud masinate, inimeste ja töömeetodite rakendamise tõttu. Need lubavad eesmärgilise ja tõhusa probleemilahenduse;
- motiveeritus paljude tegevuskohtade vahelisest kommunikatsioonist;
- spetsiifiliste eelsoodumuste, võimete ja oskuste arvessevõtmine;
- personali selged karjäärivõimalused.

Samas on oluline teadvustada, et funktsiooniliigenduse eelised domineerivad ettevõtte teatud suuruseni ning tulevad paremini esile suhteliselt stabiilsete keskkonnatingimuste korral.

Kohtade moodustamine **toodete** või **tootegruppide** ehk sarnaste toodete alusel tähendab kõigi tootega seotud tegevuste koondamist. Teisisõnu moodustavad nad ülesannete liigendamise kriteeriumi teisel juhtimistasandil. Vastupidi funktsiooniliigendusele, mille puhul näiteks tootmine ja turustamine hõlmasid kogu toodete spektrit, koondatakse tootele orienteeritud struktureerimise juures olulised funktsionaalsed ülesanded ühes separaatses harus ühe toote või tootegrupi jaoks kokku. Selliste toodete koondamine, mis on turustamise, tootmisprotsessi, ressursiostu jne mõttes sarnased, teeb sünergiaefektid kasulikuks. Homogeenne tootegrupp esindab täidetavate ülesannete kogumit, mis eristub selgelt teiste tootegruppide ülesannetest. Toimub objektiivsentralisatsioon toodetele või tootegruppidele, mille juures saab osakonnajuht realiseerida oma spetsialistiteadmisi.

Tähtsamad tooteliigenduse eeldused (Schertler 1998: 34):

- 1) lai, heterogeenne tooteprogramm, mis võimaldab kokku võtta tootele orienteeritud funktsioonialad – arendamine, tootmine ja turustamine;
- 2) heterogeensed turud kõrge tootealase dünaamikaga;
- 3) finantspotentsiaal enamikuldeks funktsioonialade juures: näiteks kolme tootegrupi juures kolm arendusosakonda.

Nendest eeldustest peab autor tähtsamateks eelkõige heterogeenset tooteprogrammi ja finantspotentsiaali.

Tootele orienteeritud struktureerimisel on hoopis teistsugused **eelised** kui funktsiooniliigendusel (Siimon, Vadi 1999: 103–104; Thommen 2002: 256; Blum 2000: 86):

- erilise tähelepanu pööramine tootele kui vahetule edukandjale, kusjuures otsustamine on kiire ja tulemuslik;
- spetsialiseerumiseelis tootespetsiifiliste nõudmiste juures;
- täpsem eesmärgipüstitus ja tulemuskontroll;
- ülesandepüstituse ühtne vaatlusviis;
- toote ja tootegrupi tulude ja kulude isoleerimise võimalus, mistõttu on hõlpus hinnata tootegruppide tulemit;
- üksiktoodete transporditeede ja transpordi-, laondamis- ning läbimisaegade lühenemine, kui objektile tsentraliseeritud kohad on ka ruumiliselt koondatud;
- töö monotoonsuse kõrvaldamine kaastöötajate tihedate kontaktide tõttu toodetava objektiga ja teiste selles osalevate kaastöötajatega;
- kommunikatsiooniteede lühenemine ja vähene kommunikatsioon objektile tsentraliseeritud kohagruppide vahel;
- kulueelised vähese koordineeritavuse tõttu.

Sageli on ettevõtetes nii funktsioonidele kui ka toodetele orienteeritud struktureerimise elemente: esimene sageli kõrgemal juhtimistasandil, teine ärikeskuste tasandil.

Kohtade moodustamine **regioonide alusel** toimub siis, kui ettevõtte tegevused on jaotatud ruumiliselt eri piirkondade vahel. Regionaalselt orienteeritud struktuuriorganisatsioonides määratakse juhtidele ettevõtte kõrgeimal hierarhiatasandil vastutus asukohaga seotud tegevuste eest, nagu toodete tootmine ja turustamine maakondades, riikides, kontinentidel jt regionaalsetes üksustes. Selline liigendusvorm domineerib ainult nendes ettevõtetes, kes toodavad ja turustavad suurel alal rahvusvaheliselt standardiseeritud tooteid või teenuseid.

Regionaalsed liigenduskriteeriumid võivad olla järgmised (Thommen 2002: 257–258):

- 1) ettevõtte asukoht, kusjuures peab eristama:
  - õiguslik-organisatoorse üksust, mis on jaotatud geograafilise asukoha alusel, näiteks suurettevõtete filiaalide võrk;
  - majanduslik-organisatoorne üksus (kontsern), millel on õiguslikult, aga mitte majanduslikult iseseisvad üksused (tüarettevõtted) ja need struktureeritakse geograafilise asukoha alusel;
- 2) ettevõtte müügiturud: ettevõtte võib asuda ühes asukohas, aga ekspordib oma tooteid paljudesse riikidesse (rahvusvaheline ettevõtte).

Liigendamise regionaalselt erinevate turualade järgi teevad vajalikuks eelkõige *organisatoorse lähemale paigutamise* viisid, mis esinevad kontorite, filiaalide ja oma tootmisüksuste vormis. Sellise ülesandeüksuse autonoomia on suur ning tekib ebapiisava üldjuhtimise oht nõrkade seoste tõttu kogusüsteemiga. Seega esinevad ka siin probleemalad, mis on omased tugevasti detsentraliseeritud süsteemile. Mis puutub regionaalsete üksuste õiguslikku iseseisvusse, siis eralduvad nad sageli õiguslikult emahingust. Nii moodustuvad juriidiliselt iseseisvad üksused (*holding*-ühingud, konglomeraadid), mis on päritolumaaga seotud ainult finantsiliste koordineerimisinstrumentide, näiteks osaluse kaudu.

Ka asukohale orienteeritud struktureerimisel on **eeliseid** (Siimon, Vadi 1999: 105; Schertler 1998: 36):

- juhtimisvastutuse selge kinnistamine teatud turgude jaoks;
- pikaajaline turulähedus ja kiirem kohanemine regionaalsete keskkonnatingimustega;
- erinevate nõudmistega klientide suurem rahulolu;
- tühised transpordikulud;
- tühine seotus (sks *Interdependenz*) kogu kontserni turuosadega ning konfliktide ja lahknemiste vähenemine;
- juhtide treenimise head võimalused.

Nendest kõige olulisemaks võib pidada pikaajalist esindatust turul ning selletõttu kiiret kohanemist regionaalsete muutustega keskkonnas (nt ühe valitsuse majanduspoliitilised meetmed) või nõudluses (nt tarbijaeelistuste muutumine).

Kohtade moodustamine **ostjagruppide** alusel on mõttekas siis, kui eri ostjagrupid (nt hulgi- ja jaekaubandus) nõuavad erisuguseid turustuskanaleid, nõustamist või ostumeetodeid, nii et nende lahus käsitlemine on otstarbekas. Ostjatele orienteeritud struktureerimisel on mõningad eelised (Siimon, Vadi 1999: 105):

- 1) tugev kliendiorientatsioon, kiire reageerimine nende ootustele;
- 2) klientide teenindamiseks saab kasutada vajalike erioskustega spetsialiste.

Nende kolme-nelja struktureerimisprintsiiibi üheaegsel kasutamisel ettevõttes peab jälgima, et üks kriteerium vastaks ainult ühele hierarhiatasemele. Mitme juhtimistasandi olemasolul on iga tasand erineva kriteeriumi järgi struktureeritud. Kui ülemine tasand on liigendatud näiteks toiminguprintsiibi, siis teine tasand objekti järgi. Sellisel juhul on tegemist toimingute tsentralisatsiooniga samaaegse objekti detsentralisatsiooni juures. On võimalik ka vastupidine situatsioon. Tuleb ette ka erisuguste liigendamiskriteeriumide kombinatsiooni samal juhtimistasandil, tingituna ettevõtte ajaloolisest arengust, üksikute kohtade tähendusest koguettevõttes või juhi juhtimisstiilist.

Ülesannete horisontaalset struktureerimist (ülesannete liigendamine, kohtade moodustamine) peab mõistma kui protsessi, mille jooksul vahelduvad pidevalt analüütilised ja sünteetilised tegevused. Koguülesande diferentseerimine osaülesanneteks ja viimaste integratsioon funktsioonivõimeliseks üksuseks on struktuuri loomise vajalikud ja vastastikku tingitud meetmed. Sellest lähtudes tingib tugev/nõrk diferentseerimine tugevat/nõrka integratsiooni. Kui ettevõtte ülesanneteala on tugevasti diferentseeritud ja rakendatakse ainult väheseid nõrku integratsiooni-mehhanisme (nt planeerimis-, informatsiooni- ja juhtimissüsteeme, tsentraalseid teenistusi jne), siis suureneb selle ala autonoomia ja esineb eraldumis- või isoleerimisoht kogusüsteemi suhtes. Nõrga diferentseerimise ja tugeva integratsiooni puhul tekib kitsendav ettevõttekliima, mis jätab osaülesannete täitjatele vaid tühise tegevusvabaduse.

### 5.1.2. Juhtimisprintsiipt

Kohtade seosed on tingitud ülesannete tööjaotuslikust täitmisest, kusjuures liiniseosed tulenevad juhtimis- ja täitmisülesande lahusesest. Ühelt poolt peab langetatud otsuste täitmist korraldama, teiselt poolt peab nii tulemustest kui ka otsustamiseks vajalikust informatsioonist teatama. Liiniks nimetatakse nii ametlikku korda korraldusteks, väljakutseteks, kaebuste esitamiseks, informatsiooniks kui ka delegeerimiskorda.

Põhimõtteliselt saab eristada instantside ja täitevkohtade kaht ideaaltüüpi seost: ühe- ja mitmeliinisüsteem (Thommen, 2002: 260–261). Siia on lisatud veel staabiiliini- ja komisjoniliinisüsteemid (Blum 2000: 120), kuid need kujutavad endast juba struktuuriorganisatsiooni vorme.

Üheliinisüsteemi teaduslik alus lähtub (1916) prantslase H. Fayoli hüpoteesist, et optimaalne struktureerimine on saavutatud siis,

kui organisatoorsete üksuste vahel on ülevaatlikud ja ühetäenduslikud seosed. Seetõttu nihutab ta esiplaanile järgmised põhiprintsiibid:

- 1) käskude ühtsuse printsiip: iga alluv peab saama korraldusi ainult ühelt ülemuselt, teisisõnu, igal alluval olgu ainult üks ülemus (*one man, one boss*) (Alas 2001: 23);
- 2) optimaalse juhtimislaiuse printsiip: ühelgi ülemusel ei tohi olla rohkem alluvaid, kui ta ise kontrollida suudab (Thommen 2002: 260).

Üheliinisüsteemi põhiomadusteks on hierarhiline mõtlemine ja spetsialiseerumise puudumine juhtimisel. Selle tulemuseks on (Blum 2000: 120) suhteliselt vähe spetsialiseeritud ülemused, väiksemad juhtimislaiused ja suuremad juhtimissügavused.

H. Fayoli ideaaltüüpi üheliinisüsteemi juures hõlmavad ühendusteet nii otsustamis- kui ka teatamisteid. Seega kujutavad ühendusteet ametlikke teid. Kõikide kommunikatsiooniseoste selline absoluutne reeglistamine ei ole kahtlemata paljudel juhtudel mõttekas. Seetõttu on lubatud põikseosed, nn Fayoli sillad, mis on aga eranditult teatamisteedeks.

Üheliinisüsteemi hindamisest tulenevad järgmised **eelised** (Siimon, Vadi 1999: 107; Thommen 2002: 261):

- juhtimise ühtsus: ühene selgete korralduste ja vastutuse liin ülevalt alla;
- juhi ja alluvate kindlus;
- tublide liinišeffide arendamine;
- kommunikatsiooniseoste range reeglistamine;
- selgus ja ülevaatlikkus, lihtsus;
- kompetentsi ja vastutuse selge piiritlemine.

Üheliinisüsteemi puudusteks võib põhimõtteliselt pidada kõiki mitmeliinisüsteemi eeliseid, lisades neile veel järgmised: tardumus, ametliku liini pikkus ja üksikasjalikkus ning vaheinstantside ülekoormatus.



**Mitmeliinisüsteemi** teadusliku aluse lõi F. W. Taylor, kes rajas juhtimises uue mõtlemisviisi. Tema formuleeritud kuue juhtimisprintsiibi hulgas on üks struktuuriorganisatsiooni jaoks eriti oluline: juhtimis- ja täitevfunktsioonide lahususe printsiip. Taylor eristab kaht hierarhilist tasandit: funktsioonimeister juhtimistasandil ja tööline täitmistasandil.

Kuna iga tööline ja iga funktsioonimeister on spetsialiseeritud kindlale tegevusele, peavad kõik töölised olema allutatud kindlale funktsioonimeistrile. Sellest edasiarendusest tuleneb ideaaltüüpi mitmeliinisüsteem, mis tugineb mitmekordse alluvuse printsiibile. Tulemuseks on kõrgspetsialiseeritud ülemused, suured juhtimislaiused ja väikesed juhtimissügavused.

Erinevalt üheliinisüsteemist on iga koht allutatud mitmele instantsile. Käskude ühtsuse asemele tõuseb **lühima tee printsiip**. Mitmeliinisüsteemil on järgmised **eelised** (Thommen 2002: 262):

- spetsialiseerimise eeliste ära kasutamine;
- lühima tee ära kasutamine kohtade vahel;
- motivatsioon töötajate eriliste võimetele orienteerituse kaudu.

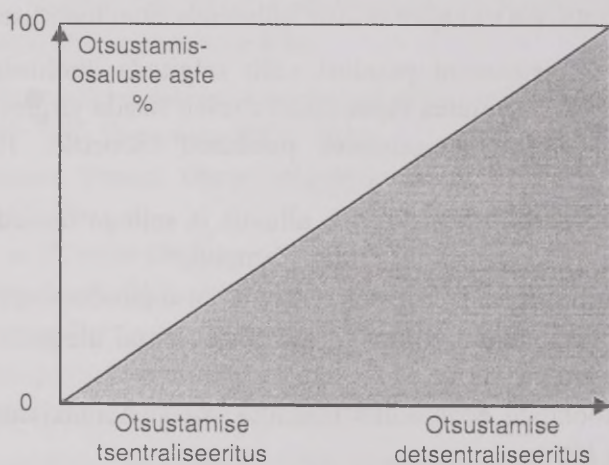
Ka mitmeliinisüsteemi puudusi võib selgitada üheliinisüsteemi eeliste kaudu, kusjuures täpsustuseks tuleb lisada järgmised loetlemata mitmeliiniorganisatsiooni puudused (Schertler 1998: 40; Thommen 2002: 262):

- ebaülevaatlik mitmekordne alluvus ja sellega seotud kompetentsi- ja vastutuskonfliktide võimalus;
- ühtse juhtimise ja koguvastutuse jaotuse puudumine;
- alluvate kohtade võimalus spetsialiseeritud ülemusi üksteise vastu ära kasutada;
- kaastöötajate ebakindlus lünklike või vasturääkivate korralduste tõttu;
- ülesannete lõikumise oht;
- juhtivatel spetsialistidel puudub tervikpilk;
- kompleksne süsteem kasvava kohtade arvu juures.

Kõige olulisem nende hulgas on kahtlemata vasturääkivate korralduste ja sellega seotud konfliktide oht. Neid ja teisi puudusi on võimalik organisatoorse meetmetega kõrvaldada.

### 5.1.3. Otsustamiskompetentsi jaotuse printsiip

Struktureerimisprintsiip *otsustamiskompetentsi jaotus* tugineb otsustus- ja täitevülesannete erinevusel. Otsustamistasandi alusel eristatakse tsentraliseeritud ja detsentraliseeritud otsustamist. Otsustamise tsentralisatsioon tähendab otsustamis- ja täitevülesannete lahus korraldamist, kusjuures kõik juhtimisotsused tehakse *keskuses* ehk juhtimise tipptasandil. Näiteks võib otsustamisõigus olla ainult tippjuhil, tema asetäitjatel või peaspetsialistidel. Otsustamise detsentraliseerimisel delegeeritakse see õigus mitmele kesk- või esmajuhile, st madalamatele kohtadele (vt joonis 52).



**Joonis 52.** Otsustamisosaluse intensiivsus sõltuvalt otsustamise detsentraliseeritusest (Thommen 2002: 263; terminoloogilised täpsustused autorilt).

Samas peab silmas pidama, et otsustamise tsentralisatsiooni korral on harva tegemist otsustamis- ja täitevülesannete absoluutse ja täieliku lahutamise, vaid pigem otsustamiskompetentside osalise ülekandmisega. Osa täitevülesande juurde kuuluvatest otsustamistest antakse üle juhtivkohale, teine osa jääb täitevkohale.

Otsustamise tsentraliseerimise või detsentraliseerimise küsimus on olnud ja on ka edaspidi aktuaalne, samas ettevõttespetsiifiline. Paljudele juhtidele on sellele küsimusele vastamine seotud asjaoluga, millisel määral on antud tingimustes otstarbekas otsustamist detsentraliseerida, sest mõlemal on oma eelised ja puudused. Detsentraliseerimise eelised ja puudused on esitatud tabelis 14.

Tabel 14. Detsentraliseerimise eelised ja puudused

Eelised	Puudused
<p>Otsustamise kiirus.</p> <p>Otsustab juht, kes valdab olukorra kohta kõige täielikumad infot.</p> <p>Tõuseb keskujuhtide staatus, huvi ja vastutus allüksuste tulemuste eest.</p> <p>Heade tingimuste loomine juhtide kutsealaseks kasvaks.</p>	<p>Otsustused võidakse vastu võtta pooliku info alusel, teadmata, millised on nende tagajärjed kogu ettevõttele.</p> <p>Väheneb juhtide huvi ettevõtte töötulemuste vastu, kasvavad <i>kolkameeleolud</i>.</p> <p>Komplitseerib keskujuhtide valikut ja võib suurendada nende töötasu seoses heade spetsialistide kaasamisega.</p> <p>Takistab normdokumentide unifikatsioonist.</p>

Allikas: Lukjanov 2000: 167; terminoloogilised täpsustused autorilt.

Kuigi detsentraliseerimisel on vähem eeliseid, võrreldes tsentraliseerimisega (vt tabel 15), on viimasel ajal orientatsioon otsustamise detsentraliseerituse (%) tõusule.

**Tabel 15.** Tsentraliseerimise eelised ja puudused

Eelised	Puudused
<p>Otsustab juht, kes kogu ettevõtet hästi tunneb.</p> <p>Kaob juhtimisfunktsioonide dubleerimine, vähenevad juhtimiskulud.</p> <p>Soodustab eri allüksuste tingimuste ühtlustamist.</p> <p>Realiseerub spetsialiseerumise eelis funktsioonijuhtide kõrgete nõudmistepuhul.</p> <p>Toimub ühtne tahtekujundamine, vastuvõetavate otsustuste kooskõlastatus.</p> <p>Paraneb alluvate kontrollimine ja tegevuse koordineerimine.</p> <p>Kaob topelttöö (vältitakse korduvotsustusi).</p>	<p>Otsustuste tegemisel ei tunne ettevõtte juhid alati konkreetset olukorda madalamatel tasanditel.</p> <p>Isikud, kes otsustuse vastu võtavad, kontakteeruvad harva nendega, kes otsustuse täide viivad.</p> <p>Kommunikatsiooniteede pikene mine soodustab ajakadu otsustuste tegemisel ja täideviimisel.</p> <p>Esmajuhtide kõrvaldamine juhtimisotsustuste tegemisest põhjustab nende rahulolematust tööga.</p> <p>Kasvab reglementeerivate dokumentide arv, juhtimine bürokrateerub.</p>

Allikas: Lukjanov 2000: 168; Blum 2000: 81; terminoloogilised täpsustused autorilt.

Otsustamise detsentraliseeritust võib määrata kesk- ja esmatasandil tehtud otsustuste hulgaga, tähtsusega ja tagajärgedega ning alluvate kontrollimise sagedusega. Nii otsustuste hulga, tähtsuse ja tagajärgede kasv kui ka kontrollisageduse langus viitavad otsustamise detsentraliseerituse tõusule ettevõttes.

## 5.2. Struktuuriorganisatsiooni vormide liigendus

Eespool käsitletud struktureerimisprintsiipide kombinatsiooni alusel on välja kujunenud mitmesugused struktuuriorganisatsiooni vormid. Teoreetiliselt võiks nende kolme struktureerimisprintsiibi alusel, neid erinevalt kombineerides tuletada väga palju vorme. Paraku pole struktureerimisprintsiibid üksteisega suvaliselt ühendatavad. Praktika on aegade jooksul välja sõelunud elujõuliseks osutunud kombinatsioonid. Need ongi praktilised struktuuriorganisatsiooni vormid.

Struktuuriorganisatsiooni vormid on vertikaalse struktureerimise tulemus, kusjuures organisatoorse kujundamise keskpunktis seisab kohtade hierarhiline teenistuslik alluvus. Nende kõige põhjalikuma loetelu on esitanud Thommen (2002: 263):

- funktsiooniorganisatsioon:
  - puhas funktsiooniorganisatsioon;
  - staabi-liiniorganisatsioon;
- divisjoniorganisatsioon;
- *holding*-organisatsioon;
- maatriksorganisatsioon;
- võrkorganisatsioon ja virtuaalne organisatsioon;
- projektiorganisatsioon;
- meeskonnaorganisatsioon.

Nimetatud loetelu on püütud ka süstematiseerida. Üheks süstematiseerimise kriteeriumiks on juhi ja töötaja suhte kestus. Selle põhjal on välja toodud järgmised põhiliigid (Schertler 1998: 38):

- 1) juhtimisseoste tähtajaliselt määramata alalised struktuuri-vormid: liini-, staabiliini- ja maatriksorganisatsioon;
- 2) juhtimisseoste ajaliselt piiritletud struktuurivormid: projekti-organisatsioon.

Arvestades struktuuriorganisatsiooni vormide mitmekesisust ja muutusi, võib tinglikult esile tuua:

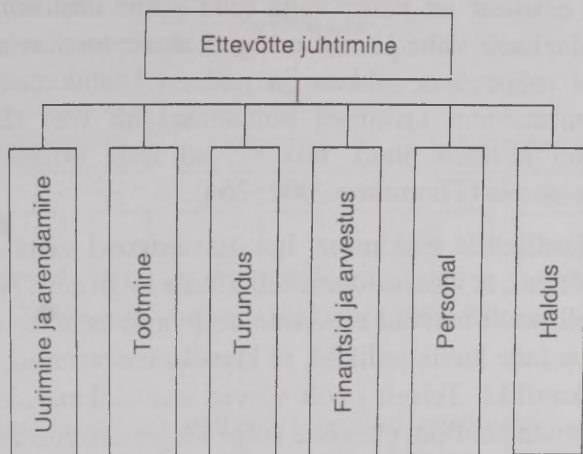
- 1) klassikalised või traditsioonilised struktuuriorganisatsiooni vormid: kõik eelnimetatud, v.a virtuaalne organisatsioon;
- 2) uued struktuuriorganisatsiooni vormid:
  - väärtusketi- (ingl *value chain*, sks *Wertkette*) organisatsioon (Mertens *et al.* 1990: 128);
  - *nii*- ja *naa*-organisatsioonid (Sveiby 1994: 154);
  - teabeorganisatsioon (Üksvärav 1992: 338);
  - just selleks momendiks (ingl *ad hoc*) loodud organisatsioon.

Kuna need liigitused ei ole üldtunnustatud ja sisaldavad mõningaid küsitavusi (modifikatsioonid, edasiarendused jm) on edaspidi piiratud kõige olulisemate struktuuriorganisatsiooni vormide käsitlemisega.

### 5.2.1. Funktsiooni- ja liiniorganisatsioon

**Funktsiooniorganisatsioon** seob omavahel toote- ja finantsmajandusliku väärtusloomeprotsessi, alates toorme sisseostust ja lõpetades toodete müügiga. Nimetatud organisatsioonivorm tugineb talitluste liigendusel, mis viib funktsioonialade loomisele (vt joonis 53).

Funktsiooniorganisatsiooni kasutamine nõuab nn ideaaltingimusi, teisisõnu tingimusi, mida ettevõtte muutuv keskkond ja toodete või teenuste mitmekesisus enamasti ei taga. Ideaaltingimusteks on kas ühe toote tootmine või masstootmine. Peale selle peab ettevõtte keskkond olema võimalikult stabiilne, sest see organisatsioonimudel sobib vähe toimetulekuks lühi- ja keskajaliste keskkonnamuutustega. Funktsiooniorganisatsioonil on ka omad eelised ja puudused (vt tabel 16).



Joonis 53. Puhas funktsiooniorganisatsioon (Thommen 2002: 264).

Tabel 16. Funktsiooniorganisatsiooni eelised ja puudused

Eelised	Puudused
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soodustab otsustuste paremat läbitöötamist, juhtimistöö kvaliteedi tõusu.</li> <li>2. Lihtsustab allüksuste juhtide valikut ja ettevalmistamist.</li> <li>3. Soodustab tippjuhtide koormuse vähendamist, nende vabastamist strateegiliste ülesannete jaoks.</li> <li>4. Aja kokkuhoid juhtimisotsuste vastuvõtmisel.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suurendab lineaarseoste arvu.</li> <li>2. Põhjustab osakondade ja funktsioonispetsialistide arvu suurenmist.</li> <li>3. Põhjustab juhtimisspetsialistide alakoormust tööpäeva jooksul.</li> <li>4. Peidab endas funktsionaalse egoismi arengu ja tippjuhi mõjutamise eest peetava võitluse võimalusi.</li> <li>5. Töötaja tegelik allumine mitmele juhile võib põhjustada konfliktide ja nurjumise töös.</li> </ol>

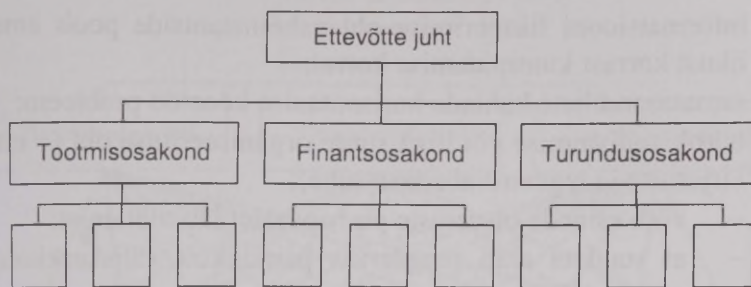
Allikas: Lukjanov 2000:160.

Nimetatud eelistest on raske välja tuua kõige olulisemaid, sest neid on suhteliselt vähe ja nad on igati aktsepteeritavad. Samas on puudusi mõnevõrra rohkem ja nad on kaalukamad. Funktsiooniorganisatsiooni kriitilisel hindamisel on veel täiendavalt esile toodud mitmed ohud, mis võivad selle organisatsioonivormiga kaasneda (Thommen 2002: 264).

1. Huvikonfliktide tekkimine. Iga osavaldkond vastutab teatud funktsiooni, st väärtusloomeketi kindla lõigu eest. Nii on oht, et ühelt poolt tekivad erinevate eesmärgipüstituste tõttu osavaldkondade huvikonfliktid, nt klassikaline tootmise ja turunduse konflikt. Teiselt poolt võivad osavaldkondade eesmärgid sattuda konflikti ettevõtte kõige kõrgemate eesmärkidega.
2. Suuremad horisontaalsed koordineerimiskulud. Käsitletava organisatsioonivormi suur juhtimislaius ja sellega seotud lõikekohtade suur arv nõuavad suuremaid koordineerimiskulusid. Sellega tekib juhtimistipu ülekoormatuse oht. Koordineerimisülesannetest vabastamine toob kaasa staapide loomise. Sel juhul räägitakse juba staabi-liiniorganisatsioonist.
3. Suurem ajavajadus. Tagamaks ühtset probleemilahendust, peab otsustusprotsessi kaasama vahetult suure arvu kohti ja ülesandekandjaid. See suurendab otsustuseni jõudmise aega ja takistab kiiret reageerimist üksikutel funktsioonialadel toimuvatele muutustele.
4. Negatiivne mõju kaastöötajate motivatsioonile. Tugev tööjaotus ja kitsas tegutsemisvabadus võivad mõjuda negatiivselt kaastöötajate motivatsioonile.

**Liiniorganisatsioon** võib esineda ühe- ja mitmeliiniorganisatsioonina. **Üheliiniorganisatsiooniks** nimetatakse hierarhilist struktuuri, mille juures on ühel töötajal ainult üks juht. Iga koht või osakond on ainult üht liini pidi eelneva instantsiga seotud. Nii teostub ametlik kord, edastatakse käsud, korraldused, nõuded, teadaanded, esildised ja ettepanekud (vt joonis 54).





Joonis 54. Üheliiniorganisatsioon (Schertler 1998: 39 alusel).

Üheliiniorganisatsiooni **eelised** langevad põhimõtteliselt kokku eespool käsitletud üheliinisüsteemi eelistega. Siiski on välja toodud ka liiniorganisatsiooni eeliseid (Lukjanov 2000: 159): koordineerimise lihtsus, selge vastutus, ökonoomsus, otsustamise kiirus, alluvate mõjutamise tee on sirge ja vertikaalne.

Samas nõuab selle organisatsioonivormi kasutamine kindlaid **argumente**. Nendeks on (Schertler 1998: 38) suhteliselt stabiilsed, korduva iseloomuga ülesanded; ülesande-, kompetentsi- ja vastutusala selge jaotus (juhtimise ühtsus); selged alluvussuhted ja eesmärgipüstitus otsustamise juures; kindlus tänu täpsele ülesannete ja kompetentsi piiritlemisele ning vastutuskorrale (rollide spetsifikatsioon). Nende argumentide üheaegne tagamine on praktikas küll raske, kuid võimalik.

Selle organisatsioonivormi kohta on välja toodud ka probleemalad ja puudused, mis seisnevad järgnevas (Lukjanov 2000: 159; Schertler 1998: 39):

- uute probleemi- või ülesandelaade keeruline organisatoorne arvessevõtmine, sest juht ei saa olla alati universaalne spetsialist;
- probleemide *üleskandmise* tendents ehk ettevõtetipu ülekoormatus koordinatsiooniülesannetega;
- küsimus, kuidas saavutada süsteemi *jooksvat tasakaalu*;

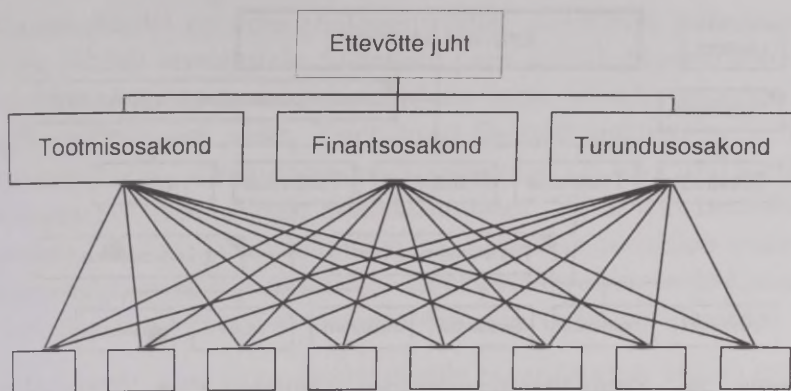
- informatsiooni filtreerimise oht vaheinstantside poolt ametlikust korrast kinnipidamise korral;
- samatasandiliste kohtade horisontaalse koostöö probleem;
- bürokraadistumise või liiga suure organiseerituse oht (= ettekirjutuste ja tegevusvabaduse suhe);
  - võib esineda otsustuste pinnapealset läbitöötamist;
  - ei suudeta alati reageerida paindlikult väliskeskkonna muutustele.

Üheliinisüsteem ja sellega seotud ühetähenduslik ja läbipaistev jaotus loob selge korraldusseoste reeglistuse. Praktikast ilmneb aga sageli, et juhid loovad otsetee teiste funktsioonialade kaastöötajate juurde, sest neil on vastavad erialateadmised olemas. Otsete kontaktivõtmiste ja kommunikatsiooni oht võib viia selleni, et ühel tädeviijal on mõnikord rohkem formaalseid või informaalseid juhte. Nendeks on oma osakonnajuhataja ja teiste osakondade juhid.

Üheliinisüsteemi kõrval on soovitatav liiniorganisatsiooni raames arvesse võtta ka nn mitmeliinisüsteemi, mis lähtub funktsionaalse spetsialiseerumise põhimõttest ja määrab juhtimissuhte mitmete liinide kaudu. Erinevalt üheliinisüsteemist määratakse ühe koha käitumine (nt korraldused) kindlaks mitte ühe, vaid rohkemate otse ees paiknevate instantside poolt (vt joonis 55).

**Mitmeliiniorganisatsiooni** eelised seisnevad juhtimise mitmeliinisüsteemi eelistes. Samas on seni loetlemata mitmeliiniorganisatsiooni **puudused** (Schertler 1998: 40):

- ebäülevaatlik mitmekordne alluvus ja konfliktipotentsiaal;
- ühtse juhtimise ja koguvastutuse jaotuse puudumine;
- alluvate kohtade võimalus spetsialiseeritud ülemusi üksteise vastu ära kasutada;
- kaastöötajate ebakindlus lünklike või vasturääkivate korralduste tõttu;
- juhtivate spetsialistide puuduv tervikpilt.



Joonis 55. Mitheliiniorganisatsioon (Schertler 1998: 40 alusel).

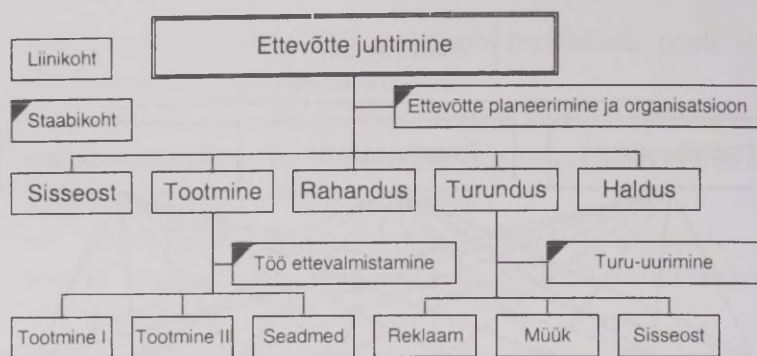
Põhimõtteliselt peab märkima, et nii ühe- kui mitmeliiniorganisatsioon kujutavad endast ideaaltüüpi vorme ja sellepärast leiavad praktikas sageli kasutamist segavormid, mis sisaldavad mõlema organisatsioonivormi elemente.

Funktsiooniorganisatsiooni tugev otsustamistsentralisatsioon raskendab nii osakondadevahelist koordineerimist kui ka ettevõtte-tipu strateegilist orientatsiooni. Seetõttu kohtab praktikas puhast üheliiniorganisatsiooni harva ja ainult väiksemates ettevõtetes. Reeglina luuakse instantside koormatuse vähendamiseks staabid.

## 5.2.2. Staabi-liiniorganisatsioon

Staabi-liiniorganisatsioon on vanim ja levinuim struktuuriorganisatsiooni vorm, mida iseloomustavad (vt joonis 56):

- kohtade moodustamine objekti (toote/teenuse) ja/või talituse alusel;
- juhtimisprintsiibina üheliinisüsteem;
- otsustamiskompetentsina tsentralisatsioon.



**Joonis 56.** Staabi-liiniorganisatsioon (Siimon, Vadi 1999: 110; Thommen 2002: 265).

Selle organisatsioonivormi põhikaalutus lähtub sellest, et ettevõtte kasvava suuruse ja kompleksuse puhul langeb tendentsina liiniinstantside otsustamiskvaliteet. Nimelt ei ole probleemi kompleksust arvestades garanteeritud adekvaatne otsustamisettevalmistus ja -kontroll näiteks juhtide ülekoormatuse tõttu.

Strukturaalselt võetakse ülesannete liigendamine otsustusprotsessi faaside alusel – hierarhiliselt liiniinstantside vahel – ette ainult selleks, et koondada otsustamisettevalmistamise, kontrolli ja erialase nõustamise ülesanded nn staabikohtade või staapide juurde. Staabid luuakse tavaliselt instantside koormatuse vähendamiseks ja neil on eelkõige nõustamise ja toetamise, informatsiooni töötlemise ja otsustuste ettevalmistamise ülesanded.

Staabikohad võtavad üle ülesanded, mis paiknevad otsustamisfaasi ees või järel, mistõttu täidavad liiniinstantside toetamisfunktsiooni erialase nõustamise, meetodilise ettevalmistamise jne mõttes. Samal ajal ei ole neil formaalselt korraldamis- ja otsustamiskompetentsi. Kuna praktikas ei esine sageli selget kompetentsijaotuse piiritlemist liiniinstantsi ja staabikoha vahel, siis kujutab staabi-liiniorganisatsioon endast juhtimisseoste ideaaltüüpi, printsiipiaalset organisatsioonivormi.

Staabikohtadel on oma erialaspetsiifilise autoriteedi tõttu tugev mõju juhtide otsustustele. Selletõttu peab staabikohtadele *andma* täiendavad kompetentsid liinifunktsioonide, näiteks projektide, spetsiaalleepingute jaoks. Täiendavad õigused annavad neile nii kaasarääkimis- ja kaasotsustamiskompetentsi kui ka korraldamiskompetentsi spetsiifilistes erialaküsimustes. Nii ei teki konfliktipotentsiaali liini ja staabikoha vahel. Järelikult omandab staabi-liiniorganisatsiooni juures erilise tähenduse otsustamis- ja korralduskompetentsi ja sellest tuleneva vastutuse täpne piiritlemine.

Kuivõrd otstarbekas on staabikohtade rakendamine, sõltub ettevõtte situatsioonist. Seejuures on mõjuteguritena olulised staabi kvaliteet (isikkoosseis), ülesannete liik, ettevõtte suurus, juhtimistasand ning staapide ja liinikohtade koostöö intensiivsus.

Staabi-liiniorganisatsioonil on arvukalt eeliseid, aga ka puudusi (vt tabel 17).

Tabel 17. Staabi-liiniorganisatsiooni eelised ja puudused

Eelised	Puudused
Juhtimise ja ülesande vastuvõtmise ühtsus	Staap kui organisatsiooni alternatiiv
Liiniinstantside koormuse vähendamine	Otsustusprotsesside läbipaistvuse kadumine
Asjatundlik ja süstemaatiline otsustusettevalmistus	Staap kui ettekääne puudulikuks delegeerimiseks
Spetsialistimõtlelemise ja instantsiseoste tasakaalustatus	Staap kui konfliktide tekitaja
Koordineerimise paranemine	Staap kui liini konkurent
Ajakohaste juhtimismeetodite järjekindel rakendamine	Staabitöötajate praktikakaugus

Allikas: Siimon, Vadi 1999: 111; Schertler 1998: 41–42 ja Thommen 2002: 265–266.

**Eeliseid** on juba eespool piisavalt selgitatud. Võib vaid lisada, et vaatamata spetsialiseerumisele tagatakse juhtimise ühtsus ja ajakohaste juhtimismeetodite järjekindel rakendamine. Väga olulised on ka liiniinstantside vabastamine spetsiifilistest erialaküsimustest otsustuste ettevalmistamisel ja kontrollimisel, koordineerimise paranemine juhtide koormatuse vähenemise tõttu ning spetsialistimõtlemissuhte ühtesulamine liini probleemilahendussuhtlemisega. Need koos süstemaatilise ja hoolika otsustusettevalmistusega tagavad otsustamiskvaliteedi paranemise.

**Puudusi** seevastu on selgitatud hädaohtude, konfliktide ja väärarengute kaudu. Liiniorganisatsiooni alternatiivina võib tekkida oma funktsionaalse staabihierarhia moodustamise tendents; oht, et moodustuvad ülilmõõdetega staabistruktuurid ehk *vesipead*, mis aeglustavad otsustamisprotsessi ja põhjustavad suuri kulusid. Liiga suurte staabiüksuste arengu oht tekib eelkõige siis, kui ei ole selget kompetentsijaotust staabi ja liini vahel. Samuti võib selle tõttu kaduda otsustusprotsesside läbipaistvus. Puuduliku delegerimise puhul võib ilmnedas tsentraalsete ametikohtade moodustamise tendents ehk *ebaehadne funktsioneerimine*.

Konfliktid tekivad eelkõige otsustusettevalmistuse, -akti ja -täideviimise tugeva lahususe tõttu. Suureks probleemiks kujuneb see siis, kui staabi ettepanekuid ei tunnustata ja staabi arvates piisaval määral arvesse ei võeta.

Teiselt poolt kujutavad staabid endast liini konkurente oma suurte teadmiste tõttu. See võimendub, kui liiniinstantsid võtavad staapide ettepanekud ilma igasuguse kriitikata üle. Sel juhul räägitakse *hallist eminentist*, kuna staabid kujutavad endast võimu ilma vastutuseta ja nad *astuvad* otse üle etteotsa pandud liinikohtadest. Viimaste tähelepanuta jätmise tõttu tekivad hõõrdevõimalused.

Staabitöötajatele heidetakse sageli ette praktikakaugust. See esineb just siis, kui noored töötajad paigutatakse ettevõttes kõige-

pealt staabikohtadele, et enne liinifunktsioonide ülevõtmist üldteadmisi ja esimesi kogemusi saada.

Samas on oluline rõhutada, et staape on mitmesuguseid (nõuandvad, teenindavad, isiklikud staabid) (Alas 1997: 86) ja nende eelised, puudused ja konfliktivalmidus erinevad. Staape nimetatakse tänapäeval mõnikord ka proffide saarteks. Liini ja staabi konflikti kui siiani ühe organisatsiooniõpetuse klassikalise probleemipuntra lahendusi nähakse staabi integreerimises liiniga, jagunemises, lahkumises ja kapseldamises (Sveiby 1994: 149).

Staabikohti saab eriti hästi rakendada integratsiooniinstrumendina, et koordineerida üksikute kohtade või gruppide tegevusi (nt direktori assistent, planeerimisstaap, kontrollija jne). Eriti suuremate ettevõtete juures moodustatakse sel põhjusel mitte ainult staabikohad (nt peasekretariaat), vaid ka nn tsentraalsed kohad või tsentraalsed teenistused. Viimastel on ulatuslikud funktsionaalsed kompetentsid, mis ületavad kaugelt staabikohtade kompetentsiraamid.

Selliste tsentraalsete teenistuste näiteid:

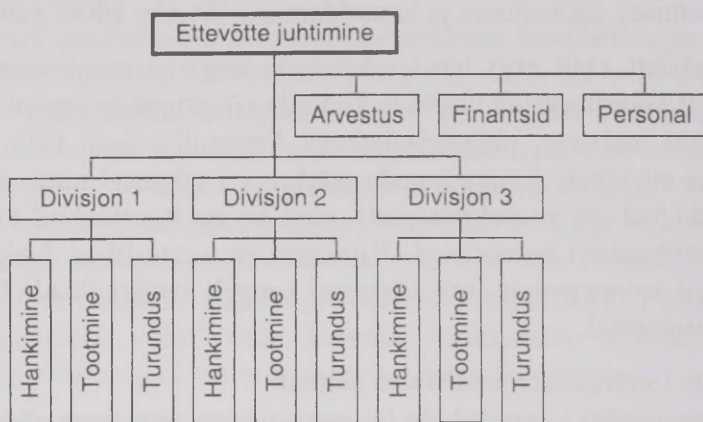
- tsentraalne kontrollikoht (nt raamatupidamine, kontrollid);
- tsentraalne teenustekoht (nt elektroonilise andmetötluse keskus, turu-uurimine);
- tsentraalne planeerimiskoht (nt strateegiline planeerimine, *corporate*-planeerimine);
- tsentraalsed funktsioonialad (nt tsentraalne sisseost, uurinud, personal).

Integratsiooniaspekti kõrval kehtib ka terve rida teisi põhjusi tsentraalsete teenistuskohade rajamiseks. Nendeks on nii kuluintensivsete erialaspetsialistide ja seadmete kasulikuks tegemine ja võimsuse maksimaalne ärakasutamine kogu ettevõtte jaoks, spetsiifiliste ülesandepüstituste tõhus tsentraalne koordinatsioon kui ka sünergiapotentsiaali ammendamine.

### 5.2.3. Divisjoni- ja holding-organisatsioon

**Divisjoniorganisatsioonile** on iseloomulik ettevõtte liigendamine divisjonideks (vt joonis 57):

- objekti- või regiooniprintsiibi alusel,
- üheliinisüsteemi ja
- otsustamiskompetentsi detsentraliseerituse korral.



**Joonis 57.** Divisjoniorganisatsioon (Siimon, Vadi 1999: 112; Thommen 2002: 267).

Divisjoniorganisatsiooni on nimetatud ka tootele orienteeritud organisatsiooni edasiarendatud variandiks. Ühed või ühetaolised objektid (tooted või tootegrupid) võetakse kokku ülesannete valdkondadeks, mida juhitakse kui autonoomseid divisjone (Siimon, Vadi 1999: 112). Kõne alla tuleb ka piiritlemine ostjagruppide või geograafiliste tunnuste alusel. Nende juurde korraldatakse tulemiga seotud funktsioonid (tulemi kujundamine, materjalimajandus, tootmine, turustamine). Vastavalt otsustuse delegerimise astmele kantakse ühele divisjonile üle sellised funktsioonid nagu finantseerimine, arvestus, personalimajandus.



Ühtlasi luuakse tsentraalosakonnad või tsentraalsed teenuskohad (ingl *service centers*), mis spetsialiseerimise huvides täidavad kõigi divisjonide jaoks kindlaid funktsioone (nt arvestus, personalijuhtimine).

Tsentraalosakondadel on staabikohtadega võrreldes kaks erinevust (Thommen, 1993: 614).

- Tsentraalosakonnad võtavad üle nii üleminstantside kui ka alluvinstantside ülesanded. Seejuures on tegemist ühetaoliste ülesannete tsentralisatsiooniga.
- Tsentraalosakondadel on ka erialatehniline korraldamisõigus, kuivõrd see nende erialavaldkonda puudutab.

Divisjoniorganisatsiooni eesmärgiks on diversifikatsiooni tulemusena kujunenud heterogeense tootmisprogrammi liigendamine objektiprintsiibil homogeenseteks üksusteks. Seega vähenevad kompleksseosed nii ettevõtte sees kui ka ettevõtte ja keskkonna vahel. Divisjoniorganisatsioonil on kolm iseloomulikku joont.

- Divisjonijuhid saavad kokkuleppeliselt suure otsustusõiguse toote arendamise, tootmise ja turustuse üle.
- Divisjonid arendavad oma plaane, mida kooskõlastatakse ettevõtte juhtkonnaga. Divisjonide plaanid on finantskatte aluseks.
- Divisjonid teevad operatiivseid eduarvestusi. Perioodikasum või divisjoni kapitalirentaablus on tähtsad hindamisnäitajad.

Divisjoniorganisatsiooni valikuks on olulised järgmised mõju- tegurid (Thommen 2002: 267): tootmis- või turustusprogrammi heterogeensus; kasutatav juhtimisstiil, st ülesannete, kompetentsi ja vastutuse delegeerimise määär; ettevõtte suurus; ettevõtte geograafiline jaotus.

Otsustamiskompetentsi delegeerimise intensiivsuse ja vastutuse ulatuse järgi eristatakse järgmisi divisjoniorganisatsioone:

- kulukeskusorganisatsioon (ingl *cost-center-organisation*);
- kasumikeskusorganisatsioon (ingl *profit-center-organisation*);

- investeerimiskeskusorganisatsioon (ingl *investment-center-organisation*).

**Kulukeskusorganisatsiooni** korral organiseeritakse divisjonid kulukeskusteks, kes vastutavad ainult oma kulude eest. Vastavalt majanduslikkuse maksimum- ja miinumprintsibile võivad divisjonid taotleda mõlemat järgmist eesmärki:

- 1) etteantud kulueelarvest kinnipidamine käibe maksimeerimise juures;
- 2) etteantud käibe saavutamine kulude minimeerimise juures.

**Kasumikeskusorganisatsiooni** korral kujundatakse üksikud divisjonid kasumikeskustena, kes vastutavad vaid iseseisvalt toodetud kasumi eest. Enamasti antakse kasumikeskusele ette kasumi suurus, mida ta teatud kõrvaltingimuste (toodete, teenuste kvaliteet) järgimisel peab saavutama. Vastavalt kasumi formuleerimisele võib ette anda kas absoluutkasumi või rentaabluuse (kasumi suhtarv). Et üksikud divisjonid ei saa vabalt käsutada ettevõttes olevaid ressursse, vaid need jaotatakse ärijuhtimise poolt erinevatele divisjonidele, on otstarbekas kasumi suhtarvu etteandmine.

**Investeerimiskeskusorganisatsioon** on otsustamisdelegeerimise ulatuslikum vorm, mille juures igal divisjonil on lisaks otsustamiskompetents ja vastutus oma investeeringute eest. Ettevõtte keskjuhtimisele jääb eelkõige finantsressursside muretsemise ülesanne. Praktikas võib ometi ka nii olla, et ärijuhtimine osaleb demokraatliku juhtimisstiili ja parima võimaliku koordineerimise mõttes üksikute divisjonide tähtsamatel otsustamistel.

Divisjoniorganisatsioonil on järgmised eelised ja puudused (vt tabel 18). **Eelistest** tagab motivatsiooni olemasolu kerge juhitud tegevuse, kuivõrd tegevus toimub ühe objekti raames. Juhi suhteliselt lai kompetentsus võimaldab langetada kiireid otsustusi. Ülevaatic struktuuriorganisatsioon tähendab, et osakondade loomine ja likvideerimine on suhteliselt lihtne. Lühikesed kommunikatsiooniteed tagavad informatsiooni kiire liikumise. Paindlikkus tähendab

dab divisjonijuhi suutlikkust reageerida kiiresti keskkonna muutustele, turu nõudmistele ja klientide ootustele. *Kliendilähedus* on teisisõnu tugev kliendiorientatsioon.

**Tabel 18.** Divisjoniorganisatsiooni eelised ja puudused

Eelised	Puudused
Motivatsioon	Divisjonide suur autonoomia
Kiired otsustused	Divisjonide üksteisele vastutõtamine
Ülevaatlik struktuuriorganisatsioon	Arvestushinnad kui konfliktivõimalus
Lühikesed kommunikatsiooniteed	Koordinatsiooniprobleemid
Paindlikkus	Sünergiaefektide mittekasutamine
Kliendilähedus	Suur vajadus kvalifitseeritud juhtide järele

Allikas: Koostatud Siimon, Vadi 1999: 115; Thommen 2002: 268 alusel.

**Puudused** on omavahel suuresti seotud. Divisjonide suure autonoomia tõttu võib toimuda isoleerumine koguettevõttest ja divisjonitöötajatel tekkida ettevõtte identiteedi kriis, arvestades nende nõrku seoseid ettevõttega. Tähelepanu liigne koondamine oma allüksusele võib jätta tagaplaanile ettevõtte üldised eesmärgid. Tagajärjeks võib olla alaoptimeerimise oht suhteliselt lühiajaliste edunäitajate süsteemi tõttu, näiteks kasumikeskusorganisatsiooni korral. Divisjonide üksteisele vastutõtamine tingib nende konkurentsi: paljud divisjonid võivad konkureerida samade klientide pärast, mis tekitab klientide juures segadust. Arvestushindade kasutamises peitub omakorda divisjonide konflikti võimalus.

Koordinatsiooniprobleemid ja koordineerimise keerukus on tingitud otsustamiskompetentsi detsentraliseeritusest, mis tingib vajaduse kulukate ja oma tervikus komplitseeritud koordineerimismehhanismide (nt planeerimissüsteemid, juhtimiskontseptsioonid, tsentraalsed teenistused jne) järele. Sünergiaefektide kasutamata jätmine, ühe suure süsteemi lõõgijõu kadumine ja ressursside ebaotstarbekas kasutamine on samuti divisjonide suure autonoomia tulemus. Divisjoniorganisatsioonis tekib suur kvalifitseeritud juhtide vajadus, kuid samal ajal esineb sageli spetsialistide võimete ebatäielikku rakendatust.

Divisjoniorganisatsiooni edasiarendusi on arvukalt. Neist olulisemad on järgmised:

- multidivisjoniline struktuur (Alas 2001: 80) ja sega- ehk hübriidstruktuur (Reiljan 1997: 203). Viimane sisaldab nii funktsionaalseid kui ka divisjonaalseid üksusi;
- innovaatilise äriüksuse (ingl *independent business units*) organisatsioon (Mertens *et al.* 1990: 126).

Sellise divisjoniorganisatsiooni juures võtab suurettevõtte innovaatilise äriüksuse suhtes rolli, mida muidu etendab pank innovaatilise ettevõtja suhtes. Samal ajal ei mõjuta suurettevõtte otsustusi selles organisatoorses üksuses rohkem kui tavaliselt pank.

Sõltuvalt divisjonide õiguslikust ja majanduslikust iseseisvusest kujunevad välja **holding-organisatsiooni** erinevad liigid. *Holdingu* all mõistetakse ettevõtet, kelle põhieesmärgi täitmine lasub pikaajaliselt määratletud osalusega õiguslikult iseseisvatel ettevõtetel (Thommen 2002: 269). Põhimõtteliselt on sellise ettevõtte ilminguteks majanduspraktikas ema- ja tütarettevõtted, haruettevõtted, kontsernid jt.

Peamine erinevus divisjoniorganisatsioonist seisneb selles, et tegemist pole enam ühe kompaktse ettevõtte ja selle struktuuriorganisatsiooniga, vaid iseseisvate ettevõtete kogumiga.  *Holding-organisatsioon* on õigupoolest detsentraalne organisatsioonivorm

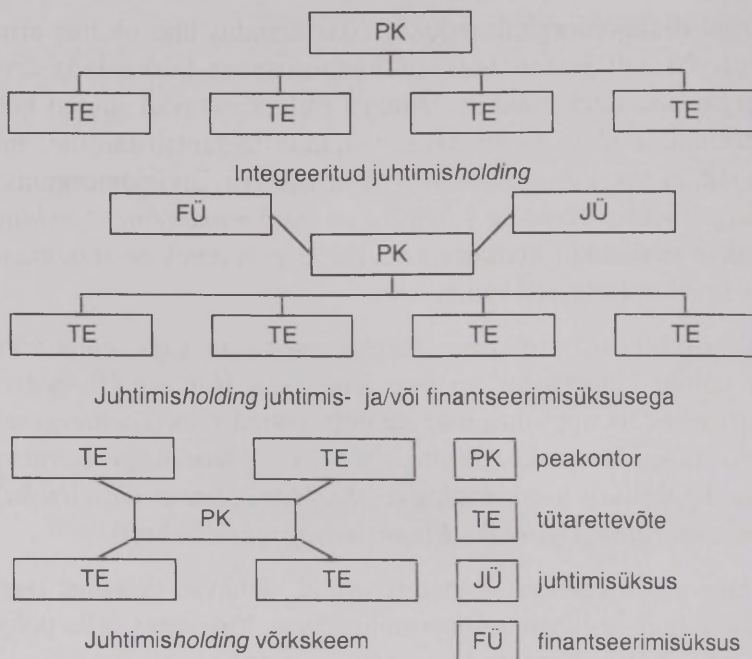
ja seega divisjoniorganisatsiooni edasiarendus ühe olulise erinevusega. Nimelt püüab *holding*-organisatsioon kõrvaldada divisjoniorganisatsiooni puudusi. Viimast iseloomustavad suured koordineerimiskulud ja tsentraalvaldkondade ületähtsustamine, mistõttu kannatas kasumikeskuse printsiip kui divisjoniorganisatsiooni põhieelis. *Holding*-juhtimisega (ingl *management-holding*) püütakse saavutada konkurentsieeliseid põhitegevusvaldkondade tugevama kontsentratsiooniga.

*Holding*-juhtimise struktuuri selgitamiseks on vaja teada vähemalt kolme koostisosa: nn peakorter (sks *Holding-Obergesellschaft*) esindab tippjuhtimist; tütarettevõtted (sks *Tochtergesellschaft*) tähendavad kontsentreeritud ärivaldkondi ja tsentraalüksused põhiliselt juhtimisüksust (sks *Management-Gesellschaft*) ja finantseerimisüksust (sks *Finanzierungsgesellschaft*).

*Holding*-organisatsiooni ilmnemismvormid olenevad eelkõige tsentraalüksuste õiguslikust autonoomiaastmest, kusjuures selle põhjal eristatakse kolme ilmnemismvormi (vt joonis 58).

**Integreeritud vorm** on *holding*-organisatsiooni normaaljuhtum, kui võrd juhtimis- ja finantseerimisüksused on peakorteri sees. ***Holding*-juhtimis- ja/või finantseerimisüksusega** võib kaasa tuua kulueeliseid maksu- ja intressimäärade erinevuste tõttu koostööriikides. Strateegilised ülesanded on delegeeritud juhtimisüksusele, mis võtab üle ettevõttevälise nõustamise rolli strateegilistes küsimustes.

***Holding*-juhtimismvõrk** tekib siis, kui tsentraalvaldkondadel puudub majanduslik ja õiguslik iseseisvus ja neid juhitakse kasumikeskustena. Viimased võivad oma teenuseid pakkuda nii sisemistele (ettevõtte juhtimine, ärivaldkonnad) kui välistele nõudjatele turuhindadega.



**Joonis 58.** Holding-organisatsiooni ilmnemismvormid (Thommen 2002: 271, mõisted ja lühendid autorilt).

Divisjoniorganisatsiooni juures nimetatud eelised kehtivad ka holding-organisatsiooni puhul. Viimast iseloomustavad veel järgmised tunnused:

- strateegilise suunitluse esiletõstmine ja selge vahetegemine ettevõttestrateegia (sks *Unternehmensstrategie*, ingl *corporate strategy*) ja äristrateegia (sks *Geschäftsstrategie*, ingl *business strategy*) vahel;
- ärivaldkondade suurem autonoomia ja tugevam tulemusorientatsioon, kusjuures tulemus ei sõltu mitte ainult sise- ja teenuste hankimis- ja tarbimissunnist, vaid ka sise- ja teenustest arvestushindadest;

- kõrgendatud strateegiline paindlikkus, mis tähendab tütar-ettevõtete kiiret ja lihtsat struktuurist eraldamist ja müümist või ka uute omandatud tütar-ettevõtete olemasolevasse struktuuri integreerimist.

Autori arvates on siiski oluline veel kord rõhutada, et *holding*-organisatsioon on mitmetähenduslik mõiste. Ühelt poolt tähendab ta ettevõtte organisatsiooni, kuivõrd *holding* = ettevõtte. Teiselt poolt peetakse teda struktuuriorganisatsiooni vormiks. Tegelikult on korrektsem pidada selleks vaid joonisel esitatud *holding*-organisatsiooni ilmnemise vorme.

#### 5.2.4. Maatriks- ja projektiorganisatsioon

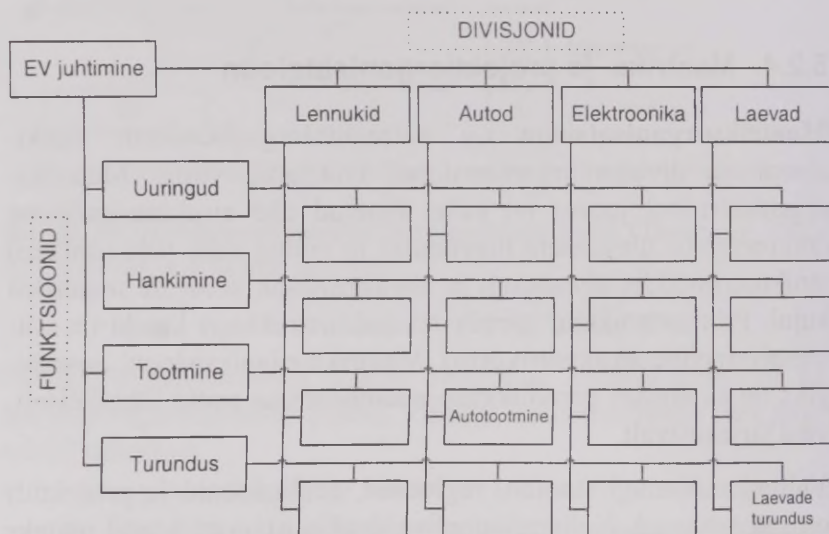
**Maatriksorganisatsioon** on mitmeliiniorganisatsioon, funktsiooni- ja divisjoniorganisatsiooni täiustatud vorm. Maatriksorganisatsiooni juures on esile tõstetud ühe struktuurimõõtme domineerivus ülesannete liigendusel ja viidud kaks (või rohkem) struktuurimõõdet üheaegselt ja üheaastmeliselt seosesse maatriksi kujul. Primaarstruktuur toimib sekundaarstruktuuri kaudu (= mitmemõõtmeline struktuurivorm). Maatriksorganisatsiooni eesmärgiks on struktuuri paindlikkuse suurendamine mitte lühiajaliselt, vaid järjekestvalt.

Valitud mõõtmed (tooted, regioonid, funktsioonid ja projektid) on samaväärsed. Neljamõõtmelise struktuurivormi korral näiteks teostatakse juhtimisfunktsioone järgmiste juhtide poolt, kellel on vastav korralduskompetents (sks *Weisungskompetenz*).

Tootejuht (sks *Produkt Manager*) hoolitseb ühtse tootepoliitika eest oma valdkonnas või koordineerib üht tulemusala. Regiooni-juht (ingl *regional manager*) koordineerib tegevusi oma regioonis. Funktsioonijuht (ingl *functional manager*) koordineerib oma

alavaldkonda või oma eesmärgiala. Projektijuht (ingl *project manager*) koordineerib temale kinnitatud projekti arengut.

Üks selline juht on vastavalt mõõtme kaalule esimene võrdsete seas (ld *primus inter pares*) ja võib toimida kui piiratud liinijuht. Põhimõtteliselt on ka vastutus jagatud. Ometi peab pühendama suurt tähelepanu ristumiskohale (sks *Schnittstelle*), kus primaar- ja sekundaarstruktuur kattuvad ja tekivad jaotatud vastutusega samaväärsete mõõdete *kompetentsiristumised*. Seeläbi tekkivate konfliktipotentsiaalide vältimiseks on vaja ametlikult kindlaks määrata, milline kompetents kellele kuulub (vt joonis 59).



**Joonis 59.** Maatriksorganisatsioon (Siimon, Vadi 1999: 116; Thommen 2002: 274).

Kokkuvõtlikult on maatriksorganisatsioonile iseloomulik:

- spetsialiseerumine mõõtmete järgi, st kohtade moodustamine toimub ühel ja samal hierarhiatasandil korraga kahe või enama mõõtme alusel;



- mõõtmete võrdõiguslikkus, st valitud kriteeriumid on samaväärsed: jaotamine eri mõõtmete järgi ja seega spetsialiseerumine toimuvad käskude ühtsuse printsiibi alusel;
- dimensioonijuhtide meeskonnatöö, st kompetentsiristumiste süstemaatiline korraldamine. Sellega takistatakse ühepoolseid huviesindamisi.

Maatriksorganisatsiooni valiku **eeldustena** nimetatakse järgmisi mõjutegureid (Thommen 2002: 273):

- 1) mitmekülgne, dünaamiline ja ebakindel keskkond;
- 2) vähemalt kaks liigendamistunnust on lahendatavate ülesannete juures enam-vähem samatähenduslikud;
- 3) osalejate avatus teiste suhtes, konfliktide lahendamise valmidus, kooperatiivne juhtimisstiil;
- 4) ettevõtte optimaalne suurus.

Maatriksorganisatsiooni keskne organisatoorne probleem seisneb ülesannete, kompetentsi ja vastutuse ühetähenduslikus piiritlemises kahe hierarhiliselt samaväärse juhtimistasandi vahel. Liigendamisel toodete või projektide ja funktsioonide alusel kehtib enamasti järgmine reegel: toote- või projektijuhil on ülesanne oma tooteid või projekte hooldada ja koordineerida läbi kõigi funktsioonide. Tema tegutseb seejuures eelkõige toodete või projektide *mis-millal*-küsimustega. Funktsioonijuhil on esiplaanil *kuidas*-küsimus ja see puudutab nii tema funktsiooniala kui ka selle koordinatsiooni.

Maatriksorganisatsiooni põhieelis seisneb selles, et määratakse kindlaks erinevate ettevõttevaldkondade integratsioon ametliku struktuuriorganisatsiooni abil, millest tuleneb hea koordinatsioonitoime. Maatriksorganisatsiooni **eeliseid** ja **puudusi** on palju. Põhilised neist on koondatud tabelisse 19.

**Tabel 19.** Maatriksorganisatsiooni põhilised eelised ja puudused

Eelised	Puudused
Motivatsioon probleemilahendamisprotsessis osalemise kaudu Paindlikkus ja uuenduslikkus Asjakohased meeskonnaotsused Spetsialiseerumine erinevate mõõtmete järgi Otsesed seosteed ja selge koordineatsioon	Alaline konfliktioht Ebaselged alluvussuhted Paljude kahtlaste kompromisside oht Otsustusprotsessi pikenemine Suur kommunikatsiooni- ja informatsioonivajadus

Allikas: Siimon, Vadi 1999: 116–117, Thommen 2002: 274–275 ja Schertler 1998: 43.

Maatriksorganisatsiooni valikul tuleb neid eeliseid ja puudusi seostada konkreetse ettevõttega ja kontsentreerida tähelepanu kolmele-neljale kõige olulisemale. Samas ei ole siinkohal otsustarbekas teha sellist valikut nõ teoreetiliselt, sest peab tundma kõiki võimalikke argumente ja probleemalasid.

Eeliste ja argumentidena väärivad esmalt esiletoomist motivatsiooniprobleemilahendamisprotsessis osalemise kaudu. Tulemuseks on kõrge probleemilahendamispotentsiaal erinevate spetsialistide (nt funktsioonispetsialist koos tootespetsialistiga) kombineeritud rakendamisega, tööjõu paindlikum rakendamine ning spetsialistide võimalused professionaalsuse arendamiseks ja karjääriks.

Suur paindlikkus ja kohanemisvõime on väga olulised keskkonnamuutuste suhtes ristumiste tõttu (nt tootejuhi juures). Asjakohased meeskonnaotsused on seotud ülesannete ulatusliku käsitlusega, juhtimistipu koormuse vähendamise otsustamise delegeerimise tõttu. Meeskonnatöö toonitamine (eksituste, vigade korvamise mehhanism, isiksuse kujundamine) ja hierarhilise *püramiidmõtle*mise puudumine on maatriksorganisatsiooni olulised pooltargu-

mendid. Kvaliteetsemad otsused langetatakse ka sellises situatsioonis, kus on ühe huviobjekti domineerimise risk.

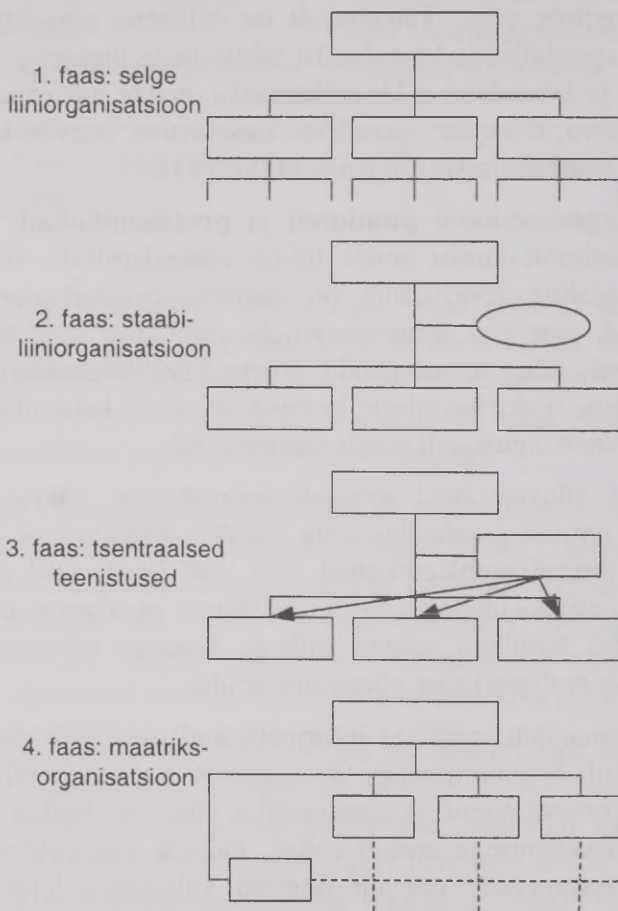
Otsesed seosteed tagavad ülevaatliku ja selge koordinatsiooni ning kontrolli. Tulemuseks on tugisüsteemide efektiivsem kasutamine. Spetsialiseerimine vähemalt kahe mõõtme järgi võimaldab kontsentreeruda mõlemale ja institutsionaliseerida mõõtmete konflikt. Samas toimib praktikas siiski funktsionaalse autoriteedi psühholoogiline eelis. Täiendavalt on eelistena nimetatud veel parimate spetsialistide koondamist tähtsaimate ülesannete lahendamiseks ja lahendamise kiirendamiseks, nende töö efektiivsuse ja huvi kasvu, töötajate operatiivse iseseisvuse, ettevõtlikkuse ja vastutuse suurendamist (Lukjanov 2000: 165).

Maatriksorganisatsiooni **puudused** ja **probleemkohad** vajavad samuti lahtimõtestamist nende toime vähendamiseks või vältimiseks. Alaline konfliktioht on maatriksorganisatsiooni sisse kodeeritud, sest ühe dimensioonijuhimise mõjukuse tendents võib ilmneda mis tahes ajamomendil. Kõrge konfliktipotentsiaal esineb eelkõige funktsionaalsete kompetentsialade kattumisel, mistõttu tugevneb õigustatult reeglistamise sund.

Ebaselged alluvussuhted töötajate mitmekordse alluvuse tõttu, juhtimise ühtsuse puudumine ning kulukas kompetentsi piiritlemine on tõsised probleemkohad. Siia võib lisada veel ebaselge vastutuse, näiteks ühetähendusliku vastutuse puudumise dimensioonijuhtidel äritulemi suhtes, millega kaasneb ettevõtte põhi-eesmärkide realiseerimise nõrgenemise oht.

Suur kommunikatsiooni- ja informatsioonivajadus tingib administratiivkulude suurenemise. Otsustusprotsessi pikenedamine (ajakaod kuni otsustamiseni) ja taastegemise võimatus kaalub üles nii mõnegi otsustamisega seotud eelise. Paljude kahtlaste või halbade kompromisside oht on tingitud vajadusest leida mingi lahendus ummikseisust väljatulemiseks eriarvamuste olemasolul ja konsensussele mitte jõudmisel.

Puudustena on nimetatud veel järgmisi (Lukjanov 2000: 165): ainujuhtimise põhimõtete õõnestamist, võimuvõitlust staabi ja dimensioonijuhtide vahel, loomise keerukust, ei ole rakendatav väike- ja keskmistes ettevõtetes. Siinkohal on huvitav rõhutada asjaolu, et maatriksorganisatsiooni peetakse organisatsioonivormide arenguprotsessi neljandaks faasiks (vt joonis 60).



**Joonis 60.** Struktuuriorganisatsiooni vormide areng liiniorganisatsioonist maatriksorganisatsioonini (Thommen 2002: 287).

Kujundlikult on areng väga hästi nähtav. Täpsuse huvides tuleb lisada, et tsentraalsed teenistused ei ole iseseisev organisatsioonivorm, vaid staapide kvalitatiivne ja kvantitatiivne muutumine teenistuseks, selgitamaks järgmisi keerukamaid organisatsioonivorme.

Maatriksorganisatsiooni üheks praktiliseks ilminguks on autori arvates ka projektiorganisatsioon: projektijuhil on õigus määrata, mida ja millal teha, funktsionaalsel juhil – kes ja kuidas teeb.

Maatriksorganisatsioonide üheks edasiarenduseks on võreorganisatsioon (Üksvärav, 2003: 111) ja modifikatsiooniks ka *nn* strateegilised äriüksused (sks *SGE – Strategische Geschäftseinheit*). Strateegiliseks äriüksuseks nimetatakse meeskonda, spetsialistide (arendamise, tootmise, turustamise alal) gruppi (5–7 inimest), kes töötavad välja pikaajalised toote-, võimsuse- ja turuhõlvamisplaanid, teevad teoks tootmiskulude alandamisprogrammi jne ning võtavad üle ühe tooteturu kasumivastutuse. Funktsioonidele orienteeritud ettevõtetes mängivad strateegilised ärikeskused rolli, mida divisjoniorganisatsioonides täidavad kasumikeskused ja *holding*-organisatsioonides juhtimisüksused.

**Projektiorganisatsioon** on juhtimisseoste ajaliselt piiritletud struktuurivorm (Schertler 1998: 43). Projektiülesannetele on iseloomulikud (Thommen 2002: 279) komplekssus, ainsuslikkus ja algne eesmärgisüsteem. Projektid on enamasti kõrge komplekssusastmega. Seda on võimalik mõõta ülesannete täitmiseks vajalike tegevuste, projektis osalevate inimeste arvuga ja osaülesannete seostega (sks *Interdependenzen*). Ainsuslikkus tähendab, et ülesanne on vaadeldava institutsiooni jaoks uus. Iga projekt sisaldab kolme konkureerivat eesmärki – kvaliteedi-, kulude ja tähtajaeesmärgid – mis moodustavad algse eesmärgisüsteemi. Projektiülesanded peavad olema kvalitatiivselt kõrgtasemel, samas ei tohi ületada etteantud kulu- ja ajaelarvet.

Projektiorganisatsiooni kaudu realiseeritakse spetsiifiliste tunnustega (tähtajalised, ühekordsed, kompleksed, innovaatilised) ülesanded antud põhistruktuuri ehk primaarstruktuuri raames. Projektiorganisatsiooni sellise ülesannetele orienteeritud iseloomu kõrval hõlmab see organisatsioonivorm ka vertikaalse struktuuraalse muutuse ettevõtte juhtimiseosetes. Projektiorganisatsiooni tähtsaimad kriteeriumid selles mõttes on selle osakondi ületav iseloom ja otsustuskompetentsi andmine projektijuhtidele.

Projektiorganisatsiooni liigi järgi on liiniinstantside kompetentside suhe projektijuhi kompetentsidesse erinev (vt tabel 20).

**Tabel 20.** Projektiorganisatsiooni liik ja juhtide kompetentsi suhe

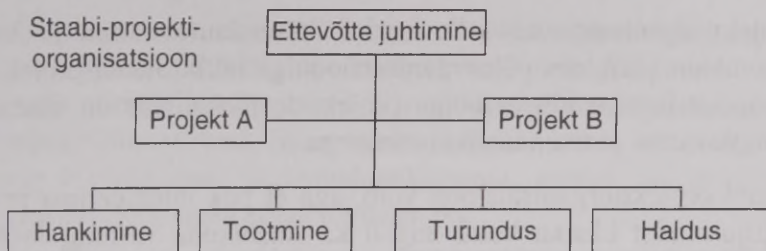
Projektiorganisatsiooni liik	Liiniinstantside/projektijuhtide kompetentsi suhe
Staabi-projektiorganisatsioon	Liin domineerib
Maatriks-projektiorganisatsioon	Tasakaalustatud suhe
Puhas projektiorganisatsioon	Projektijuht domineerib

Allikas: Schertler 1998: 44.

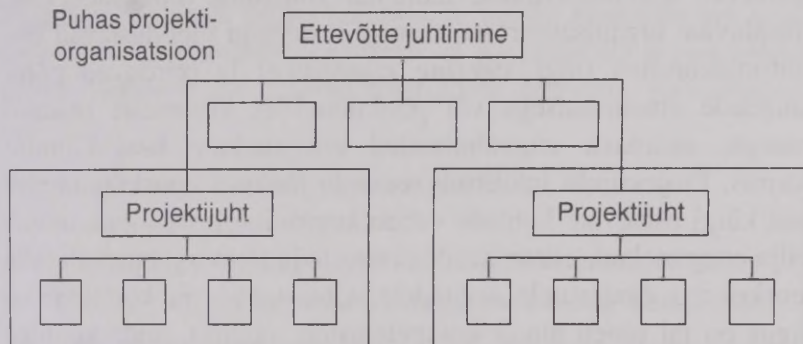
Projektiorganisatsiooni liigid või ilmnemisevormid (vt joonis 61) erinevad üksteisest eelkõige kahe kriteeriumi poolest. Need on ressursiautonoomia ja iseseisvus põhiorganisatsiooni suhtes.

**Staabi-projektiorganisatsioon.** Kui projektide sisuks on innovaatilised ülesande- ja probleemipüstitused, esitab sellega tekkiv koordinaatsioonikulu ka teistsugused nõudmised ettevõtte koordinaatsioonile kui põhistruktuuri katkematult toimuvad korduvad ja osakonnahomogeensed ülesanded. Projektijuht on ettevõtte juhtimisele otse allutatud ja tal on võrreldes liinijuhiga erandjuhtudel informatsiooni-, nõustamis- ja planeerimisõigus. Seetõttu ei või projektijuht üle võtta projektivastutust kvaliteedi-, kulu- ja tähtaajasmärkide suhtes.

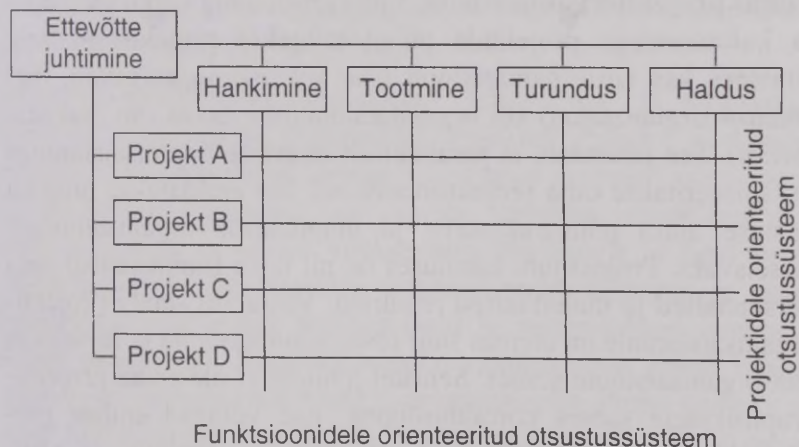
Stabiilprojektiorganisatsioon



Puhas projektiorganisatsioon



Maatriksprojektiorganisatsioon



Joonis 61. Projektiorganisatsiooni ilmnemismoodid (Thommen 2002: 280).

Projektiorganisatsiooni selle vormi ressursiautonoomia ja iseseisvus on võrreldes põhiorganisatsiooniga nõrk. Staabi-projektiorganisatsioon sobib eelkõige projektide jaoks, mis on madala kompleksus- ja uuenduslikkusastmega.

Staabi-projektiorganisatsioon võib, aga ei pea integreerima projektijuhtimist üksiku koha, sageli ka staabikoha vastutusalasse, sest projekte võib ellu viia ka koordineerimiskomisjonide kaudu.

Mõnikord kombineeritakse mõlemat võimalust omavahel. Olemasolevate organisatoorsete üksuste instantsid moodustavad ühe juhtimiskomitee (ingl *steering committee*) ja piirduvad põhisuundade etteandmisega või põhimõtteliste küsimuste otsustamisega, enamasti ettevalmistatud ettepanekute heakskiitmise vormis. Projektijuht hoolitseb seevastu jooksva kooskõlastamise eest kõigi osalevate kohtade vahel: kogub informatsiooni, töötab välja ettepanekud, esitab need komiteele ja toimib järgnevalt jälle seoskohana osalevatele kohtadele. Otsustamis- ja korraldamisõigus on tal ometi ainult kompetentside raames, mida komitee või komisjon talle igal üksikjuhtumil üle kannab.

**Puhas projektiorganisatsioon.** Väga suurte ning kõrge ülesande ja kulutasemega projektide puhul rajatakse projekti realiseerimiseks kas *variorganisatsioon* (sks *Schattenorganisation*, ingl *shadow organization*) või organisatsiooniline üksus (nn ingl *task forces*). See tähendab, et paralleelselt ettevõtte organisatsiooniga organiseeritakse oma projektimeeskond, kes eraldatakse projekti kestuse ajaks põhistruktuurist ja muudetakse organisatoorselt iseseisvaks. Projektijuhi käsutuses on nii nagu liiniinstantsil oma personaalsed ja materiaalsed ressursid. Vastupidi staabi-projektiorganisatsioonile on olemas suur ressursiautonoomia ja iseseisvus baasorganisatsiooni suhtes. Senistel juhtidel ei ole enam projekti-grupiliikmete suhtes korraldusõigust, nad võtavad endale projektijuhi soovile vastavalt oma planeerimis-, juhtimis- ja kontrollifunktsioonid.



Projektiorganisatsiooni sellel liigil on üks väga oluline eelis. Nimelt saavad projektigrupi liikmed kogu oma jõuga kontsentreeruda projektile, kusjuures kõrvaldatakse topeltalluvused ja kompetentsikonfliktid. Suurprojektide puhul, mida iseloomustab kõrge kompleksus- ja uuenduslikkusaste, osutub see projektiorganisatsiooni vorm kõige tõhusamaks.

Kõrgkvalifitseeritud kaastöötajate äravõtmise tõttu liiniinstantsidelt tekib juhtimispositsioonidel siiski juhtimislünkade oht. Teiselt poolt peab projektijuhtide ja nende kaastöötajate jaoks olema karjääriplaneerimissüsteem, et garanteerida projektimeeskonna isikute ringile taasintegreerumine ettevõtte põhistruktuuridesse.

Projektiorganisatsioonide kasutamisinäiteid:

- osakonna reorganiseerimine;
- ratsionaliseerimismeetmete kontrollimine ja elluviimine;
- kindlate juhtimismeetodite kasutamine toodete arendamiseks.

See projektiorganisatsiooni liik on kõige nõrgem põhistruktuuri mõjutamise vorm eriülesannete lahendamisel tähtjaliste juhtimisseoste tõttu. Talle on iseloomulikud kergesti koordineeritavad ja ülevaatlikud ülesandepüstitused.

**Maatriks-projektiorganisatsioon.** Viimasel ajal on vähenenud piiratud kestusega ja ühekordsed projektid. Projekti keskmine kestus on tehnoloogilise arengu tulemusena tugevasti pikenenud. Innovaatiliste ülesannete osa kasvab, võrreldes rutiiniülesannetega. Erinevad projektid viiakse ellu üheaegselt ja neid peab organisatoorselt integreerima, ammandamaks sünergiaid ja osastamiseks olemasolevaid personaalseid ja materiaalseid ressursse kõige tõhusamalt. Maatriks-projektiorganisatsioon pakub lahendust nende arengutendentsidega arvestamiseks. Projektijuht peab eriti kontsentreeruma algsele eesmärgisüsteemile. Valdkonna sisene ülesandajaotus ja toimimisreeglitamine jäävad valdkonnajuhile.

Selle projektiorganisatsiooni vormi juures joonduvad juhtimis- seosed primaar- ja sekundaarstruktuuri koosmõjus maatriksorga- nisatsiooni printsiibi järgi. Mõistagi ühe erinevusega – sekun- daarstruktuuri lisatakse tähtajalisuse struktuurimõõde. Projekti- juht koordineerib liiniinstantside kõiki funktsionaalseid tegevusi, kusjuures väga sageli kaasatakse projektigrupi funktsiooni- esindajad. Vastupidi liinijuhile on projektijuht lõppvastutav nii tähtajast, võimsusest ja kuludest kinnipidamise kui ka projekti eesmärkide saavutamise eest. Kasutamist leiab maatriks-projekti- organisatsioon näiteks järgmistel juhtudel:

- elektroonilise andmetöötluse juurutamine;
- tooteinnovatsioonid;
- planeerimis- ja kontrollisüsteemi ülesehitamine.

Projektide tsentraalse planeerimise, juhtimise ja kontrolli abil võimaldab maatriksorganisatsioon liiniinstantside tõhusat raken- damist ja koostööd erialaspetsialistidega. See moodustab sobiva organisatsioonivormi, et vastata kiiresti, paindlikult ja järjekind- lalt tähtsatele muutustele turul ja ettevõtte keskkonnas. Sarnaselt maatriksorganisatsiooniga tuleb ka selle vormi juures pöörata erilist organisatoorset tähelepanu kompetentsikonfliktidele, ris- tumiskohtade problemaatikale mitmekordse alluvuse juures. Üldi- selt kannab liiniinstants erialavastutust, projektijuht toimimis- ja koordinatsioonivastutust.

Hinnates üldistavalt kolme projektiorganisatsiooni liigi rakendus- võimalusi, selgub, et igäühel neist on konkreetsetel põhjustel või spetsiifilistes situatsioonides eeliseid. Puhta projektiorganisatsiooni šansse suurendab projektispetsiifiliste ressursside piiramatü kÄsu- tamisvõimalus, mis võimaldab projektieesmäärke saavutada. Sellele eelisele vastanduvad projektiressursside valmispaneku ja nende piisava koormatuse probleemid.

Staabi- ja maatriks-projektiorganisatsioonid suudavad koormatus- kõikumistega paremini toime tulla, sest nad peavad koopereer- uma tihedamalt baasorganisatsiooniga. Töötajate uuesti liitmist

baasorganisatsiooni pärast projekti lõpetamist on puhta projektiorganisatsiooni juures raskem planeerida kui kahe teise vormi puhul. Selle eest identifitseeruvad töötajad puhta projektiorganisatsiooni puhul tugevamini projektiülesannetega.

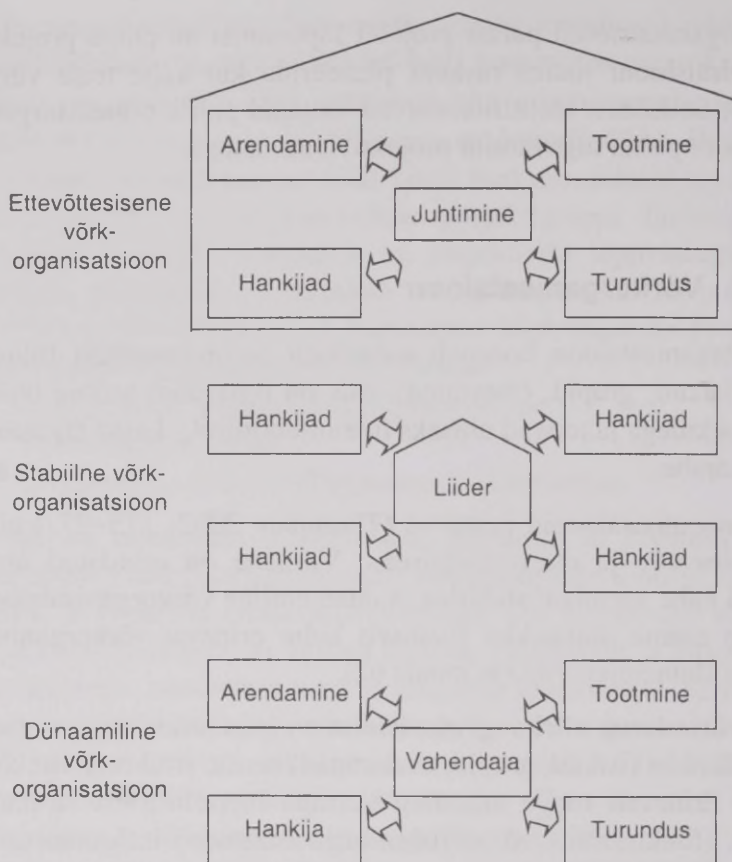
### 5.2.5. Võrkorganisatsioon

Võrkorganisatsioon koosneb suhteliselt autonoomsetest liikmetest (isikud, grupid, ettevõtted), mis on omavahel seotud ühiste eesmärkidega ja toovad ühiseks tulemitootmiseks kaasa täiendava oskusteabe.

Võrkorganisatsioonid jaotuvad (Thommen 2002: 275–277) ettevõttesiseks ja ettevõtteväliseks. Viimane on esindatud omakorda kahe vormiga: stabiilne ja dünaamiline võrkorganisatsioon. Seega saame ühtekokku sisuliselt kolm erinevat võrkorganisatsiooni ilmnemisevormi (vt joonis 62).

**Ettevõttesisene võrkorganisatsioon** on iseseisvate organisatsioonide üksuste (isikud, grupid, osakonnad) seoste struktuur ettevõtte sees. Erinevalt range ametliku korraga hierarhilistest struktuuridest (funktsiooni- või divisjoniorganisatsioon) iseloomustavad võrkorganisatsiooni organisatsioonide üksuste otsesed ja intensiivsed seosed. Need seosed võivad olla nii horisontaalsed (sama tasandi üksuste, näiteks osakondade vahel) kui vertikaalsed (erinevate hierarhiatasandite vahel). Esiplaanil on partnerlusuhted, mistõttu ettevõttesisest võrkorganisatsiooni peetakse sageli ka meeskonnaorganisatsiooniks.

**Stabiilne võrkorganisatsioon** on ettevõtteväline võrkorganisatsioon, milles juhtiv ettevõtte on ümbritsetud arvukatest hankijatest. Viimased toovad sisse suure osa toote väärtusloomest, nt autotööstuses. Stabiilsed võrgud on seetõttu pikka aega seotud väärtusloomepartnerid.



**Joonis 62.** Võrkorganisatsiooni ilmnemisvormid (Thommen 2002: 276).

**Dünaamiline võrkorganisatsioon** on võrkorganisatsiooni paindlik vorm, mille korral töötavad ajutiselt koos erinevad partnerid kas projekti või lepingu alusel. Partnerid esinevad aga kolmandate suhtes ühtse ettevõtteks. Seda võrkorganisatsiooni vormi nimetatakse ka virtuaalseks organisatsiooniks või ettevõtteks.

Nii stabiilne kui dünaamiline võrk on *outsourcing*-vorm, mille juures antakse nõ *välja* teatud ettevõtte funktsioonid. Neid ise-

loomustab nõrk tsentraliseeritus ja formaliseeritus juhtimises. Välised võrkorganisatsioonid on oma paindlike kujundamisvõimaluste tõttu äärmiselt sobivad, et arvesse võtta pidevalt muutuva ettevõttekeskkonna nõudmisi.

Võrkorganisatsiooni edu eeldused:

- suur vastastikune usaldus, mis ilmneb teadmiste ja informatsiooni avatud vahetuses;
- informatsiooni- ja kommunikatsioonitehnoloogiate ulatuslik rakendamine, et toime tulla märkimisväärse koordinatsiooni- ja kommunikatsioonikuluga (nt toimivad andmevõrgud, ühised andmepangad, sama tarkvara, kommunikatsioon e-posti teel).

Välised võrkorganisatsioonid, eriti virtuaalsed organisatsioonid rajatakse eelkõige situatsioonides, kus ettevõtte näeb enda ees suuri innovatsioonikulusid ja tururiske ebakindlatel turgudel (nt mikroelektronika). Samas ei taha ettevõtte üksi üle võtta kõiki projektiga seotud riske. Samuti rajatakse välised võrkorganisatsioonid situatsioonides, kus ettevõttel pole kas vajalikku oskusteavet (tuumkompetentsust) või vajalikku kapitali. Väliseid võrkorganisatsioone vajavad ka ettevõtted, kes pakuvad üksikuid komponente komplekssete tootetunnustega (nt süsteemitehnoloogia) või tahavad koos võrgupartneritega kõrge turuosa tõttu kujundada harustandardit.

Võrkorganisatsiooniga on seotud mitmesugused eelised ja puudused, mida tuleb vaagida üksteise suhtes olenevalt situatsioonist (vt tabel 21).

**Eelistest** on kõige esmalt nimetatud kulu- ja mastaabeeelist, millest esimene tuleneb arenduskulude vähendamisest ja teine kriitilise suuruse ületamisest. Arenduskulude jaotusest või kõrvaleveeretamisest sõltub riskijaotuse eelis. Oskusteabe võit seisneb võrgupartnerite oskusteabe kasutamises. Suur paindlikkus tuleneb võimalusest paigutada partnerüksused kokku.

**Tabel 21.** Võrkorganisatsiooni eelised ja puudused

Eelised	Puudused
Kulueelis	Tugev sõltuvus partneritest
Mastaabieelis	Oskusteabe kadu
Riskijaotus	Põhitoodete vahetatavus
Oskusteabe saamine	Suured kooskõlastamiskulud
Suur paindlikkus	Tahtmatu tehnoloogiaülekanne
Täiendavad turustuskanalid	Tehnilise infrastruktuuri probleemid
Parem võimsusekoormatus	Väljaarendamata standardid
Partnerabi	Oportunistliku tegutsemise oht
Ühine soetamine	Puuduv reputatsioon
Parima praktika tuvastamine tasuta	Nõrk stabiilsus

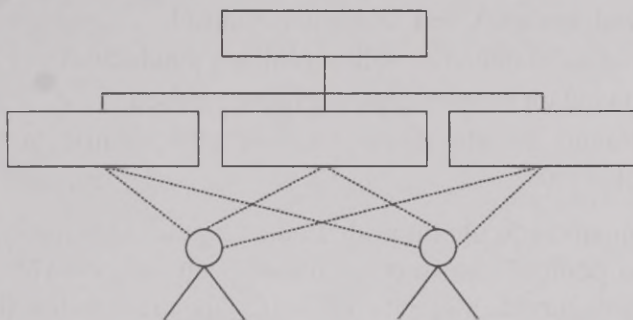
Allikas: Thommen 2002: 278.

Täiendavad turustuskanalid tähendavad turulepääsu teiste võrguliikmete kanalite kaudu. Partnerabi väljendub selles, et järgmise projekti juures eelistatakse seniseid partnereid. Ühine soetamine (ingl *sourcing*) seisneb tagasipöördumises ühisressursside ja ühise sisseostu juurde. Parima praktika tuvastamine (ingl *benchmarking*) toimub tasuta siis, kui võrrelda osalevate ettevõtete protsesse.

**Puudusi** on välja toodud sama palju. Suur sõltuvus võrgu-partnerite kvaliteedist ja usaldusväärsest ning oskusteabe kadu teevad ettevõtte haavatavaks ja ebastabiilseks. Põhitoodete asendatavus, mis on tingitud paljude ettevõtete varustamisest ühesuguste komponentidega, võtab ära ettevõtete olulise diferentseerimistunnuse, muutudes nende ühiseks süsteemiosaks. Kulude ja ajakadude teket põhjustavad ettevõtete suured kooskõlastamiskulud. Tahtmatu tehnoloogiaülekanne võib viia isegi *tehnoloogia-varguseni* (sks *Technologieklau*). Tehnilise infrastruktuuri probleemide näiteks tuuakse elektroonilise andmetöötluse kokkusobimatus. Puuduv reputatsioon võib tuleneda usaldusdilemmast, eriti virtuaalse ettevõtte juures.

## 5.2.6. Meeskonnaorganisatsioon

Järgmist struktuuriorganisatsiooni vormi iseloomustab meeskonna moodustamine (kohtade, divisjonide, dimensioonide asemel) (vt joonis 63).



Joonis 63. Meeskonnaorganisatsioon (Alas 2001: 79).

Meeskonna all mõistetakse organisatoorses mõttes kohta, mille ülesandering lahendatakse isikute grupi poolt ühiselt, kaugele ulatuvalt ja autonoomselt (Thommen 2002: 281).

Põhimõtteliselt eristatakse kaht liiki meeskondi:

- 1) meeskonnad kui olemasoleva struktuuriorganisatsiooni vormi täiendus;
- 2) meeskonnad kui *tõelise* meeskonnaettevõtte konstitutiivsed elemendid. Selline struktuurivorm koosneb ainult meeskondadest, seetõttu räägitakse ka meeskonnakontseptsioonist.

Praktikas esineb rohkem esimest liiki meeskondi, kes tegutsevad olemasolevate struktuuriorganisatsioonide (nt staabi-liiniorganisatsiooni) täiustamise huvides. Selles mõttes võtavad meeskonnad lisaülesandeid. Kuivõrd mitmesuguste meeskondade (gruppide) loomise, tegutsemise ja edukuse küsimused kuuluvad orga-

nisatsioonikäitumise valdkonda (vt Vadi 2004: 217–252), on siinkohal piiratud vaid meeskonnatöö eelduste, eeliste ja puuduste käsitlemisega.

Meeskondi ei saa rakendada kõikide ülesannete juures. Nad sobivad eriti projektidele ja ülesannetele, millele on iseloomulikud järgmised omadused (Thommen 2002: 283):

- suured, kompleksed, ettevõttele tähtsad;
- paljud valdkonnad on sellest oluliselt puudutatud;
- nõutavad on mitmesugused erialateadmised;
- esiplaanil on ülesannete vaatluse alla võtmise ja täitmise objektiivsus.

Meeskonnatöö edu üle on avaldatud erisuguseid arvamusi. Meeskonnatöö poolt või vastu otsustamisel peab arvesse võtma järgmisi mõjutegureid: ülesande või selle lahendamise liik (loomingulisus, innovaativsus); tähtajaplaan (ajasureve puhul vähem sobiv); meeskonnaliikmete suhtumine; meeskonna loomist puudutavad personalifunktsioonid; meeskonna koosseisu kuuluva personali volavus; meeskonna eesmärgipüstituse ja ülesannete ümbersõnastamine, kompetentsireeglite järgimine; meeskonna suurus; meeskonna koosseis.

Meeskondade loomisega on seotud arvukad eelised ja puudused, mida peab igal üksikjuhul kaaluma. Üldhinnanguna on märgitud, et meeskondlik organisatsioon on viimaste aastate suurim uuendus struktuurivormides. Samas on sellel vormil samad eelised mis maatriksorganisatsioonil, kuid kulud on väiksemad (spetsialistid paiknevad püsivates funktsioonidevahelistes meeskondades). Mõtlemata peab järgmistele **eelistele** ja **puudustele** (vt tabel 22).

Autori arvates ei vaja need erilist selgitust kahel põhjusel. Osa neist on esinenud kas eelise või puudusena teiste struktuuriorganisatsiooni vormide juures. Teine osa on arusaadav ka ilma selgitusteta. Seda arvestades piirdume siinkohal vaid mõnedel **eelistel**, asetades põhirõhu nende seotusele.



**Tabel 22.** Meeskonnaorganisatsiooni eelised ja puudused

Eelised	Puudused
Kiired otsustused	Ajakulu ja kompromisside oht
Kommunikatsiooniteede lühenemine	Kompetentsi ja vastutuse piiritlematus
Sünergiaeelised	Üksikute meeskonnaliikmete domineerivus
Meeskonnaliikmete enesearendamisvõimalused	Konfliktid grupis
Motivatsioon	Info kuritarvitamine
Koordineerimiseelised	Meeskonnaliikmete suurem koormatus

Allikas: Siimon, Vadi 1998: 120–121; Thommen 2002: 284).

Kiired otsustused ja kommunikatsiooniteede lühenemine on otsustamise delegerimise tulemus, mis võimaldab kasutada ka kõikide meeskonnaliikmete informatsiooni, teadmisi ja loomingulisust. Sünergiaeelised on osaliselt seotud eeltooduga, kuid neid toetavad oluliselt ka struktuuriorganisatsiooni paindlikkuse suurenemine, kiirem reageerimine uuendustele ning klientide vajadustele ja ootustele. Koordineerimiseeliseid loovad eelkõige otsekontaktid, mis omakorda võimaldavad minimeerida konflikte paljusid kohti puudutavate probleemide puhul.

Tähelepanuta ei tohi jätta ka meeskonnaorganisatsiooni **puudusi**. Ajakulu ja muud kulud ning kompromisside oht on tingitud meeskonnatööl iseloomulikest pikkadest diskussioonidest. Ajakulu kokkuhoiu ja kompromissile jõudmise eesmärgil võidakse langetada mitteoptimaalseid otsuseid. Mõnede meeskonnaliikmete domineerivus võib omakorda kaasa tuua vähemuse (kelle ettepanekuid ei võeta arvesse) pingeseisundi, mis võib viia konfliktide tekkimisele grupis. Meeskonnaliikmete suurem koormatus on tingitud arvukatest meeskonnaistungitest.

Kokkuvõtliku üldistuse käsitletud struktuuriorganisatsiooni vormidest ja struktureerimisprintsiipidest annab tabel 23.

**Tabel 23.** Struktuuriorganisatsiooni vormide võrdlus

Organisatsioonivorm		Funktsiooni-	Divisjoni-	Holding-	Maatriks-	Võrk-	Projekti-	Meeskonna-
Struktureerimisprintsiip								
Kohtade loomise printsiip	Objekt		*	*	*		*	*
	Talitus	*			*	*		*
	Regioon		*	*	*	*		*
Juhtimisprintsiip	Üheliinisüsteem	*	*	*			*	*
	Mitmeliinisüsteem				*	*	*	*
Otsustamis-kompetentsi printsiip	Tsentralisatsioon	*					*	
	Detsentralisatsioon		*	*	*	*	*	*

Allikas: Thommen 2002: 286.

Seitsme struktuuriorganisatsiooni vormi kujundamisel kasutatakse kohtade loomise printsiibina viis korda objekti, viis korda regiooni ja neli korda talitlust. Juhtimisprintsiipidest võetakse aluseks keskmisest ühe võrra rohkem üheliinisüsteemi (viis korda). Seevastu otsustuskompetentsi alusel ilmnesevad selged erinevused 6/2 detsentralisatsiooni kasuks.

Praktikas esinevad need ideaaltüüpi struktuuriorganisatsioonid harva puhtalt. Palju sagedamini on erinevate organisatsiooni-

vormide vahel sujuvad üleminekud. Nii on näiteks staape pea-aegu kõigis struktuuriorganisatsiooni vormides, seega ka divisjoni-, maatriks- ja meeskonnaorganisatsioonides. Ka üleminekud üheliinisüsteemilt mitmeliinisüsteemile on mõnikord vaevalt märgatavad. Nii võib tekkida näiteks küllalt suur kokkulangevus divisjoni- ja maatriksorganisatsiooni vahel.

Praktilisest aspektist pakub huvi eelkõige see, milline struktuuriorganisatsioon on kõige sobivam ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Olemasolevate struktuuriorganisatsiooni vormide paljusus praktikas kinnitab, et üht ja kõige tõhusamat vormi ei ole. Seda näitavad ka uuringud ja eeltoodud vormide kvalitatiivne võrdlus. Sellepärast peab ikkagi tundma struktuuriorganisatsiooni vormi tähtsamaid mõjutegureid: õigusvorm, ettevõtte ajalooline areng, majandusvaldkond, ettevõtte suurus, osalevad isikud, tooted, tootmis- ja turustusprogramm (diversifikatsiooniaste), geograafiline levik, turustused ja müügiturud, tootmismeetodid, juhtimisstiil, ettevõtte eesmärgid, üldmajanduslik olukord ja haruspetsiifiline situatsioon (Thommen 2002: 288). See mõjutegurite mittedünaamilise loetelu vajab kahtlemata edaspidist korrapärasust. Tegurite arvukus ja asjaolu, et paljud tegurid muutuvad, võimaldavad jõuda järelduseni, et ettevõtte organisatsioon muutub aja jooksul. Jooksvalt muutuvateks mõjuriteks on nii ettevõtte keskkond kui ka eesmärgid ning kaastöötajate vajadused. Seetõttu ei saa ettevõtte organisatsioon olla midagi staatilist, vaid peab alluma dünaamilisele arengule. Ettevõtte organisatsioon peab pikaajaliselt sobima keskkonnasituatsiooniga. Sellest tuleneb ka organisatoorse kujundamise vajadus.

## KIRJANDUS

**Alas, R.** Juhtimise alused. Tallinn: Külim, 2001.

Betriebswirtschaftslehre (BWL) des Unternehmung. 17 Auflage. Verfasst von Gerd Kümmel. Bad Saulgau: Verlag Europa-Lehrmittel, 2000.

**Blum, E.** Grundzüge anwendungsorientierter Organisationslehre mit Übungen. München; Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2000.

**Bühner, R.** Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 10., bearbeitete Auflage. München; Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2004.

**Frese, E.** Grundlagen der Organisation. Konzept – Prinzipien – Strukturen. 8., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Verlag Gabler, 2000.

Gabler Wirtschafts-Lexikon. L-Z. 12., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, 1988.

**Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P.** Organisationslehre. 2. Theoretische Ansätze und praktische Methoden der Organisation sozialer Systeme. 4., ergänzte Auflage. Bern/Stuttgart, 1992.

**Hopfenbeck, W.** Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. 12., durchgesehene Aufl. Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie, 1998.

**Jones, C. R.** Organizational Theory. Text and Cases. 1995.

**Kibbermann, E., Kirotar, S., Koppel, P.** Saksa-eeesti sõnaraamat. Tallinn, 1975.

**Kidron, A.** Ärijuhtimise psühholoogia. Teine trükk. Mondo, 2001.

**Kieser, A., Kubicek, H.** Organisation. Berlin / New York, 1983.

- Kleis, R., Silvet, J., Vääri, E.** Võõrsõnade leksikon. 4. trükk. Tallinn, 1981.
- Kuhn, A.** Unternehmungsführung. 2., völlig neubearbeitete Auflage. München: Vahlen, 1990.
- Küpper, H.-U., Helber, S.** Ablauforganisation in Produktion und Logistik. 2. Aufl. Stuttgart, 1995.
- Laux, H., Liermann, F.** Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre. Zweite, durchgesehene Auflage. Berlin, 1990.
- Lukjanov, A.** Juhtimise alused. Tallinn: Eesti-Ameerika Ärikolledž, 2000.
- Meyer, F., Stopp, U.** Betriebliche Organisationslehre. Band 3. Unternehmensaufbau – Arbeitsablauf. 11. Auflage. Stuttgart, 1989.
- Mereste, U.** Majandusleksikon I. A-M. Tallinn: Eesti Entsüklopeedia-kirjastuse AS, 2003.
- Mereste, U.** Majandusleksikon II. N-Z. Tallinn: Eesti Entsüklopeedia-kirjastuse AS, 2003.
- Mertens, P., Plötzeneder, H. D., Bodendorf, F.** Programmierte Einführung in die BWL. Institutionslehre. 6. Auflage. 1990.
- Nauer, E.** Organisation als Führungsinstrument. 3. Auflage. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt, 1999.
- Pichler, J. H., Pleitner, H. J., Schmidt, K.-H.** Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt, 2000.
- Picot, A., Dietl, H., Franck, E.** Organisation. Eine ökonomische Perspektive. 3., überarb. und erw. Aufl.. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000.
- Reiljan, A.** Ettevõtte: teooria ja rakendused. Tartu: TÜ Kirjastus, 2004.
- Reiljan, A.** Ettevõtte loomise ja tegutsemise alused. Tartu: TÜ Kirjastus, 1997.
- Saat, M.** Ettevõtte majandusõpetus. Tallinn: TTÜ Kirjastus, 1998.

**Schertler, W.** Unternehmensorganisation. Lehrbuch der Organisation und strategischen Unternehmensführung. 7., unwesentlich veränderte Auflage. München; Wien: R. Oldenbourg Verlag, 1998

**Schierenbeck, H.** Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 15. Aufl. München: R. Oldenbourg Verlag, 2000.

**Schmidt, G.** Organisatorische Grundbegriffe. Band 3. 12. Auflage. Giessen: Verlag Dr. Götz Schmidt, 2002.

**Siimon, A.** Juhtimisteadus ja juhtimisteooriad. – Juhtimisteooria ja -praktika sünergia organisatsioonides. II. Tartu: TÜ Kirjastus, 2004, lk.75-81.

**Siimon, A.** Kaubandusteaduse alused. Tartu: TÜ Kirjastus, 1996.

**Siimon, A.** Organisatsiooniõpetus või organisatsiooniteooria majandusteaduse õppekavas. – Kaasaegsed suundumused Eesti juhtimisteaduses. Teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid. Tartu, 4.–5. mai 2000. Tartu, 2000, lk 86–92.

**Siimon, A., Vadi, M.** Organisatsioon ja organisatsioonikultuur. Tartu: TÜ Kirjastus, 1999.

**Steinmann, H., Schreyögg, G.** Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte–Funktionen–Fallstudien. 5., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2000.

**Strasser, W.** Die Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung. Wiesbaden: Verlag Gabler, 2004.

**Strunz, H.** Verwaltung. Einführung in das Management von Organisationen. München; Wien: R. Oldenbourg Verlag, 1993.

**Sveiby, K.-E.** Juhtimistarkus. 101 nõuannet teabeküllaste organisatsioonide juhtidele. Tallinn: Olion, 1994.

**Thommen, J.-P.** Lexikon der Betriebswirtschaft. Management-Kompetenz von A bis Z. Zürich: Versus Verlag, 2000.

**Thommen, J.-P.** Management und Organisation. Konzepte. Instrumente. Umsetzung. Zürich: Versus Verlag, 2002.

**Thommen, J.-P.** Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Versus Verlag, 1993.

**Türk, K.** Personali juhtimine. Tartu: TÜ Kirjastus, 2001.

**Türk, K., Siimon, A.** Juhtimine. Teoreetilised alused. Teine, täiendatud trükk. Tartu: TÜ Kirjastus, 2004.

**Ulrich, P., Fluri, E.** Management. 6. Auflage. Bern, Stuttgart, 1992.

**Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. Tartu: TÜ Kirjastus, 1997.

**Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. Tartu: TÜ Kirjastus, 2004.

Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Herausgegeben von Michael Bitz, Klaus Dellmann, Michel Domsch und Hennig Egner. Band 2. 3. Auflage. München, 1993.

**Vossbein, R.** Organisation. 3., durchges. Auflage. München; Wien: R. Oldenbourg Verlag, 1989.

Võõrsõnastik. Tallinn: TEA Kirjastus, 1999.

**Üksvärav, R.** Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: TTÜ Kirjastus, 2003.

**Üksvärav, R.** Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn: Valgus, 1992.

**Wiedemann, N.** Organisationslehre. 1. Auflage. Darmstadt: Winklers Verlag Gebrüder Grimm, 1998.

**Wittlage, H.** Unternehmensorganisation. Einführung und Grundlegung mit Fallstudien. 4., neubearbeitete und erweiterte Auflage. Herne / Berlin, 1989.

**Wittlage, H.** Unternehmensorganisation. 5. Auflage. Berlin, 1993.

## LISA 1. MÕISTETE TÄPSUSTUSI

**Funktsionaalse organisatsiooni** mõistet on selgitatud kolmes eestikeelses väljaandes, kus esinevad järgmised mõisted: *organiseerimine, organisatsioonide kavandamine, organisatsiooni struktuuri loomine* (Alas 2001: 67, 72); *organiseerimine, ametikohtade ja allüksuste moodustamine, siseehituse vormistamine* (Üksvärv 2003: 80, 95, 114); *organiseerimine, organisatsiooni struktuuride ülesehitamine, organisatsioonide projekteerimine* (Lukjanov 2000: 144, 151, 168). **Saksa-keelses** erialakirjanduses leidub mitmeid eespool nimetatud mõisteid, kuid valdavalt kasutatakse *organiseerimise* ja *organisatsiooni* kõrval või asemel selliseid täpsemaid mõisteid nagu *organisatoorne kujundamine* (Thommen 2002: 290; Schertler 1998: 32, 62), *organisatoorne reeglistamine* või *reguleerimine* (Schmidt 2002: 23); *organisatoorne struktureerimine* (Schertler 1998: 32 jt), *organisatsiooni kujundamine* (Wittlage 1989: 23 jt), kusjuures neid ei kasutata sünonüümidena.

**Ettevõtte organisatsiooni** mõiste asemel on eestikeelsetes väljaannetes kasutatud mõisteid *ettevõtte struktuur, ettevõtte formaalne organisatsioon, formaalne struktuur* (Reiljan 1997: 184), *organisatsioonistruktuur* (Sealsamas, 185), *organisatsiooni struktuur* (Alas 1997: 64) jne. Viimane on levinud ka inglise- ja saksakeelses kirjanduses. Kuivõrd sõna *struktuur* viitab nii vormilt kui ka sisult enamasti vaid struktuuriorganisatsioonile (jättes kõrvale protsessiorganisatsiooni), soovib autor nende kahe üldmõistena kasutada mõistet *ettevõtte organisatsioon*.

**Organisatsioon funktsionaalses tähenduses.** Eestikeelses erialakirjanduses kasutatakse mõisteid alates *organiseerimisest* (Üksvärv 2003: 80) kuni *organisatsiooni arendamiseni* (Saat 1998: 98). Saksakeelses erialakirjanduses kasutatakse organiseerimise asemel valdavalt selliseid täpsemaid mõisteid nagu *organisatoorne kujundamine* (sks *organisatorische Gestaltung*, Thommen 2002: 290 jt) ja *ettevõtte organi-*



*satsiooni kujundamine* (sks *Gestaltung der Organisation*, Hopfenbeck 1998: 489 jt), kusjuures neid ei kasutata sünonüümidena. Selles tähenduses saab organisatsioon endale kujundamisfunktsiooni (sks *Gestaltungsfunktion*) (Thommen 1993: 582). Märkusena olgu lisatud, et Thommen (1993: 185) kasutab organisatsiooni funktsionaalse aspekti asemel kujundusliku aspekti (sks *gestalterischer Aspekt*) mõistet.

**Situatiivne käsitlusviis** on selle integratiivse käsitlusviisi lühend, mille kolm elementi on **situatsioon** (pr 'olukord, seisund'), **kontekst** (ld 'seos, ümbrus') ja **kontingent** (ld 'koosseis, määrosa') (VS 1999: 515, 306). Seda käsitlusviisi on eestindatud ka *situatsioonikäsitluseks* (Mereste II 2003: 295) ja *olukorraliseks koolkonnaks* (Alas 2001: 26).

**Struktuuriorganisatsiooni** on kasutanud vaid A. Reiljan (1997: 185), kuigi paralleelselt teise levinud mõistega *organisatsioonistruktuur*. Enamasti on kasutatud mõisteid *organisatsiooni struktuur* (Alas 2001: 72; Vadi 2004: 272), *organisatsiooni siseehitus* (Üksvärv 2003: 82).

**Süsteemkäsitlus** (Siimon 1996: 88) on süsteemile orienteeritud käsitlus, mida on eestindatud ka *sotsiotehniliseks süsteemkäsitluseks* (ingl *sociotechnical systems approach*) (Mereste II 2003: 295), *süsteemi koolkonnaks* (Alas 2001: 26).

## INDEKSID

- aeg, 72, 90, 127, 144, 151, 182  
alaorganiseeritus, 149, 167  
Alas, R., 213  
alluv, 27, 168  
asivahend, 127, 128  
aspekt  
    dünaamiline, 56  
    funktsionaalne, 48  
    instrumentaalne, 48  
    institutsionaalne, 48, 219  
    personaalne, 48  
    staatiline, 56  
    struktuuriline, 48  
    universaalne, 48  
avatud süsteem, 32  
bürokraatia, 10, 63, 65  
delegeerimine, 95  
detsentraliseeritus, 116  
diferentseerimine, 38, 81, 85, 167  
    horisontaalne, 84  
    vertikaalne, 84  
dispositsioon, 57, 59-61, 63, 64  
eesmärgid, 20, 29, 51, 69, 70  
eesmärgidimensioonid, 110, 112  
eesmärgikriteeriumid, 110-112  
elastsus, 63  
elemendid, 16, 29, 50, 114, 207  
elementaarülesanded, 137  
ettepanek, 77, 200  
ettevõtmised, 25  
ettevõtte, 48, 53, 58, 66, 73, 89,  
99, 116, 131-134, 143, 144, 161  
ettevõtte  
    eesmärgid, 45, 70, 106, 176  
    keskkond, 113, 114  
    koguülesanne, 137, 138  
    organisatsioon, 42, 50, 67-69,  
71, 80, 105, 130, 155, 156  
    eesmärgid, 108, 109  
    kujundamine, 43, 55, 81, 103,  
106, 107, 111, 118, 217, 218  
    tingimused, 82, 103, 111  
    üldseos, 102, 103  
    põhiülesanded, 69  
    valdkonnad, 75, 76  
ettevõttemajandus, 41, 42, 56, 57  
ettevõttemajandusõpetus, 9, 10,  
41, 49  
formaalsed elemendid, 45, 84,  
86, 91, 96  
funktsioonide diagramm, 157  
funktsiooniorganisatsioon, 173  
hargnemine, 153, 154  
hierarhia, 28, 99, 100, 133  
*holding*-organisatsioon, 173, 184,  
188-191, 197  
improvisatsioon, 57, 61-64  
informatsioon, 37, 56, 110, 127  
instants, 97, 131  
instrument, 23, 56, 67, 157, 158  
integratsioon, 40, 115, 142, 193  
isik, 18, 28, 31, 88  
juht, 25, 45, 53, 72, 74, 95, 139,  
142, 163, 171, 176-179, 192

- juhtimine, 42, 95, 160, 172, 189
- juhtimis-
- funktsioon, 43, 44
  - instrument, 13, 108
  - laius, 138-141, 143, 168
  - sügavus, 140
  - tasand, 98, 99, 161, 181
  - teooria, 11
  - õpetus, 42
- kaasarääkimiskompetents, 92, 101, 181
- kaastöötajate
- kohanemisevõime, 60, 82, 109
  - käitumisootused, 85, 118
  - käitumisviis, 160
  - lahkhelid, 68
  - motivatsioon, 176
  - otsustusruum, 60
  - vajadused, 82, 201, 211
- keskkond, 14, 35, 40
- ettevõtte, 114, 174, 193, 211
  - sektor, 38
  - üldine, 113, 114
  - ülesannete, 113, 114
- kett, 78, 153, 154
- horisontaalne, 154, 177
  - vertikaalne, 154, 177
- klassifikatsioon, 14, 15, 16
- ajalooline, 14
  - loogiline, 16
- kogemus, 29, 32
- kohad, 66, 86, 97, 134, 151, 158
- kohtade moodustamine, 160, 161, 163, 165, 166
- kommunikatsioon, 72, 104, 110, 112, 145, 164, 205
- kompetents, 52, 64, 86, 93, 112
- esindamis-, 92,
  - kaasarääkimis-, 92
  - kontrolli-, 92
  - korraldamis-, 92, 180
  - organisatoorne, 74
  - otsustamis-, 91
  - ristumised, 192
  - tegutsemis-, 92
  - täideviimise-, 92
- konfiguratsioon, 119
- konflikt, 176, 195
- kontekst, 29, 67, 218
- kontingent, 218
- kontroll, 43, 79, 87, 97, 136, 160
- kontsept, 119, 120
- koolkond, 20, 26
- koordineerimine, 54, 85, 172
- koordineeritus, 82, 83
- kooskõlastamine, 33, 85
- koostöö, 98, 106, 178, 181
- korraldamine, 33, 53, 146, 193
- kujundamine
- protsessiorganisatsiooni, 146
  - struktuuriorganisatsiooni, 134
  - tööprotsesside, 22, 29, 77
  - tahte, 22
- kujundamistingimused, 148
- käsitlusviis, 23, 26, 32, 34, 35
- ajalooline, 14, 15, 125, 211
  - integratiivne, 19, 29
  - elementaarne, 17
  - loogiline, 16
  - situatiivne, 218
  - süsteemne, 30
  - teoreetiline, 13, 52, 124
- lahendused
- praktilähedased, 75
  - organisatoorsed, 83, 109, 133
- liigendamine
- ettevõtte, 100, 184
  - ülesannete, 167, 180

- liinorganisatsioon, 174, 179, 180  
maatriksorganisatsioon, 173, 202  
majanduslikkus, 82, 83  
meeskonnaorganisatsioon, 173  
meetmed, 44, 56, 126  
Mereste, U., 214  
mitteametlikud  
  grupid, 72, 203  
  ilmingud, 71  
  normid, 72  
  ühendused, 71, 72  
muutlikkus, 88, 89  
mõõde, 43, 56, 107  
  institutsionaalne, 48  
  personaalne, 52  
objekt, 87, 88, 135, 161  
  -liigendus, 136  
  -organisatsioon, 44  
on-seis, 70, 75, 120, 122, 123  
organisaator, 52, 119, 152  
organisatoorne, 33, 193  
  jäämägi, 46  
  optimum, 66  
  tegevus, 73, 79, 80, 125, 157  
  töö, 77-79  
    aktiivne, 76, 149  
    reaktiivne, 149  
organisatoorne kujundamine, 43, 55, 73, 79, 80, 157, 217  
  faasid, 122, 123, 136  
  meetmed, 107, 109, 125, 126  
  meetodid, 13, 41, 150  
  empiiriline, 119, 120  
  kontseptuaalne, 119, 120  
  parameetrid, 119  
  protsess, 119  
  valdkonnad, 80, 81  
organisatoorsed  
  elemendid, 118, 127, 128, 135  
  järelused, 107  
  probleemid, 33, 124, 125, 193  
  projektid, 155  
  reeglid, 60, 62, 64-66, 118, 130  
  üksused, 99, 106, 129  
  ülesanded, 74, 76, 78  
organisatsioon, 10, 12, 13, 36, 41, 44, 58, 59, 63, 65  
  ametlik, 24, 78, 123, 176  
  funktsionaalne tähendus, 48, 53, 55, 56, 67, 68  
  institutsionaalne tähendus, 49  
  instrumentaalne tähendus, 56  
  kui kõrvalfunktsioon, 43  
  mitmetähenduslikkus, 47  
organisatsiooniate, 32, 49, 50  
organisatsioonikultuur, 5, 215  
organisatsiooniprintsiibid, 102  
organisatsiooniring, 120-122  
organisatsiooniskeem, 157  
organisatsiooniteooria, 9-13, 15, 32, 45, 215  
organisatsiooniteoreetilised  
  käsitlusviisid, 9, 16  
organisatsiooniõpetus, 9, 30, 41  
organiseerimine, 9, 42, 43, 44, 73, 79, 80, 87, 217  
  eesmärgid, 54, 55, 71  
  isikutele orienteeritud, 98  
  objektile orienteeritud, 98, 99  
  üldmõiste, 54  
organiseeritud süsteem, 31, 49  
organiseeritus, 62, 63  
osakond, 84, 131, 176  
osaülesanded, 70, 84, 160  
otsustamine, 117, 164  
otsustamis-, 148, 170, 171, 181  
  protsess, 85  
  teed, 168

- otsustus, 29, 31, 65, 110, 170  
 paindlikkus, 63, 104, 191, 205  
*peab*-, 86, 92, 95, 119, 120  
 ettepanek, 119, 120  
 kontsept, 120  
 kontseptsioon, 122, 123  
 -*on*-võrdlus, 92  
 tulemus, 86  
 ülesanded, 95  
 personaalne  
 huvid, 24  
 korraldus, 146  
 mõõde, 52  
 süntees, 151  
 tähendus, 68  
 personali juhtimine, 87, 128  
 planeerimine, 43, 54, 69, 79, 87,  
 97, 136, 148, 160, 183  
 probleemid  
 koordinaatsiooni, 85  
 organisatoorsed, 73  
 meta-, 73  
 objekti-, 73  
 projekt, 78, 197, 208  
 projektiorganisatsioon, 173, 191,  
 197, 200-202  
 liigid, 198  
 protsessiorganisatsioon, 23, 33,  
 70, 71, 130, 144, 155  
 eesmärk, 146, 147  
 põhivormid, 153  
 protsessuaalne  
 aspekt, 48  
 mõõde, 43  
 psühholoogiline eelis, 195  
 reeglid, 24, 25, 35, 44, 57, 58,  
 66, 81, 82, 104  
 reeglistamine, 25, 62, 73, 80-83  
 regleerimine, 61, 129, 147, 217  
 Reiljan, A., 214  
 ruum, 90, 119, 127, 144, 151  
 sagedus  
 protsessi, 148  
 seoste, 140  
 sarnasus, 88, 90, 142  
 seosed  
 elementide, 129  
 ettevõtte ja keskkonna, 38  
 kohtade, 167  
 mõistete, 67, 68, 133  
 personaalsed, 24  
 printsiipide, 160  
 situatsioon, 29, 34, 118, 166, 218  
 sotsiotehniline süsteem, 50  
 spetsialiseerumine, 119, 192, 193  
 spetsialist, 177  
 staabikohad, 98, 142, 180-183  
 staabi-liiniorganisatsioon, 173,  
 176, 180, 181, 207  
 stabiilsus, 63, 104, 111, 112, 206  
 strateegia, 112, 113, 131-133  
 struktuuriline  
 aspekt, 48  
 probleem, 139  
 struktureerimine  
 horisontaalne, 167  
 loogiline, 16  
 organisatoorne, 80, 81, 84  
 struktureerimisprintsiibid, 173  
 juhtimis-, 159, 167, 168  
 kohtade loomise, 160  
 otsustuskompetentsi jaotuse,  
 159, 170  
 struktureeritavus, 88, 89  
 struktuuriorganisatsioon, 33, 70,  
 88, 113, 130, 137, 161, 211  
 vormid, 173  
 mitmekesisus, 174

- sünergia, 215  
süntees, 28, 33, 135, 150, 153  
süsteem  
  juhtimis-, 36, 169  
  seoste, 127  
  organiseeritud, 58  
  teadmiste, 10  
  teooriate, 11  
tagasiseastamine, 153, 155  
talitlus, 87, 135  
  analüüs, 136  
  liigendus, 136  
tegevused, 53, 86, 87, 144  
tehnik, 64, 81, 89, 132, 133, 150  
tehnoloogia, 35, 36, 88, 113, 114  
teooria, 10, 12, 14, 29, 32, 214  
  kitsamas mõttes, 11  
  laiemas mõttes, 11  
tsentraalkohad, 98  
tsentraliseeritus, 35, 205  
tulemus, 11, 23, 56, 69, 70  
  hindamine, 125, 126  
  optimaalne, 122  
  -orientatsioon, 190  
tõhusus, 40  
täideviimine, 74, 79, 87, 160  
töö  
  analüüs, 150  
  element, 151  
  isikupäratus, 60  
  -jaotus, 24, 27, 35, 45, 126,  
  144, 148, 176  
  monotoonsus, 22, 25, 164  
  motivatsioon, 75, 102  
  -protsessid, 28, 108, 144, 148  
  ülesanne, 142  
Türk, K., 216  
universaalne, 48, 177  
uurimisobjekt, 7, 27, 47, 69  
Vadi, M., 215, 216  
valdkonnamõtlemine, 76  
vastutus, 27, 52, 86, 91, 93, 112,  
165, 171, 177, 186, 192  
  nominaalne, 94  
  psühholoogiline, 95  
  reaalne, 95  
  tegutsemis-, 95  
virtuaalne organisatsioon, 174  
võrkorganisatsioon, 173, 203  
ühendused, 71, 72  
ühendusteede kohtade vahel, 19,  
86, 96, 102  
Üksvärv, R., 13, 216  
ülesandeala, 97, 177  
ülesanded, 18, 24, 25, 39, 64, 66,  
73, 78, 82, 87, 106, 127, 131,  
142, 143, 177, 185, 193, 198  
  ettevõtte-, 58, 131  
  organisatoorsed, 74  
  strateegilised, 189  
ülesannete  
  analüüs, 134, 135, 138, 160  
  eesmärgid, 45  
  jaotamine, 84  
  liigendamine, 136, 167, 191  
  lõikumine, 169  
  määramine, 55  
  omadused, 88  
  piiritlemine, 118  
  struktuuripilt, 137  
  süntees, 134, 137, 138  
  tunnused, 87, 88  
  täitmine, 56, 71, 95-98, 143  
  valdkonnad, 24, 161, 184

# ORGANISATSIOONIÕPETUS

Organisatsiooniõpetus kui ettevõtetmajanduse ühe valdkonna – organisatsiooni – süvakäsitus on lülitatud majandusteaduse õppekavasse, kus õpetatakse eraldi ettevõtetmajandust, juhtimist, personali juhtimist, organisatsioonikäitumist, organisatsiooni-(saksa k. ka ettevõtte-) kultuuri jt. Nimetatud õppeainetega on organisatsiooniõpetusel selgepiirilised seosed või erinevused.

Käesolev õppevahend on mõeldud eelkõige Tartu Ülikooli majandusteaduskonna tudengeile, kuid on heaks abivahendiks ka teiste koolide majanduserialadel õppijaile, samuti teoreetiliseks täiendmaterjaliks ettevõtete ja firmade juhtidele.



AINO SIIMON

*on lõpetanud 1967. a. cum laude Tartu Ülikooli majandusteaduskonna. Majanduskandidaat 1971. Samast aastast töötab TÜ majandusteaduskonnas, käesoleval ajal Tartu Ülikooli juhtimise ja turunduse instituudi dotsent. On stažeerinud Leipzigs ja Viinis.*



TARTU ÜLIKOOLI  
KIRJASTUS

