

R. ÜKSVÄRAV

**MAJANDUS-  
ORGANISATSIOONIDE  
JUHTIMINE  
AMEERIKA  
ÜHENDRIIKIDES**

485.

Tagastage raamat õigeaegselt!

104999

Возвратите книгу вовремя!


MA

R. ÜKSVÄRAV

**Majandusorganisatsioonide  
juhtimine  
Ameerika Ühendriikides**

.....

KIRJASTUS «EESTI RAAMAT»

TALLINN 1966

33T  
Ü45

Kaane kujundanud E. V a h e r



TARTU ÜLIKOOLI  
RAAMATUKOGU

## E E S S Ö N A

NLKP Keskkomitee 1965. aasta septembripleenumil ja NLKP XXIII kongressil kavandatud abinõud tööstuse juhtimise parandamiseks, planeerimise täiustamiseks ning tööstusliku tootmise majandusliku stimuleerimise intensiivistamiseks määravad meie sotsialistlike ettevõtete edasised arengusuunad ja põhilised ülesanded.

Püstitatud ülesannete lahendamine ning kavandatud abinõude elluviimine nõuab aga mitmekesiseid jõupingutusi. Nendest on organisatsioonilist laadi ja juhtimisega seotud üritused kaasaegsel etapil ühed olulisemad. Meie tänapäeva kvalifitseeritud tööjõuga ja eesrindliku tehnikaga varustatud ning progressiivseid tehnoloogilisi protsesse ja töömeetodeid rakendavate ettevõtete uued edusammud ei ole mõeldavad ilma täiusliku organisatsioonita ja efektiivse juhtimiseta.

Sotsialistlike ettevõtete organisatsioon ja juhtimine peavad olema sellised, mis kindlustaksid meie ühiskonna korra eeliste maksimaalse ärakasutamise. Nad peavad olema niisugusel tasemel, mis tagaks ühiskondlike töökulutuste järsu vähenemise ja tööviljakuse tõusu ning seega ka meie sotsialistlike ettevõtete edasiarenemise ja tugevnemise, töötajate ning kogu rahva materiaalse ja kultuurilise heaolu kasvu.

Kaasaja nõuetele vastava organisatsiooni ja juhtimise kujundamine ei ole mõeldav ilma vastavate teadmiste, oskuste ning sihikindla ja püsiva tööta nii teoorias kui ka praktikas. Sellele küsimusele tuleb senisest märksa suuremat tähelepanu pöörata. Seda enam, et nimetatud probleemide üksikasjalik käsitlemine oli pikema perioodi vältel soikus.

Juba V. I. Lenin omistas antud küsimusele suure tähtsuse. Kuigi Lenin ei pühendanud organisatsiooni ja juhtimise probleemidele ühtki spetsiaalset tööd, on need põhimõtteliselt käsitlemist leidnud paljudes tema töödes. Siia kuuluvad «Riik ja revolutsioon», «Pigem vähem, aga paremini», «Nõukogude võimu järjekordsed ülesanded» ning paljud teised tööd, artiklid ja sõnavõtted. Vladimir Iljitš Lenini ideid organisatsiooni ja juhtimise küsimustes on tarvis üksikasjalikult tundma õppida, samuti on vaja tutvuda Nõukogude Liidu omaaegsete organisatsiooni ja juhtimise probleemide käsitlemise pioneeride (Gastev, Bogdanov jt.) töödega.

Palju uut ja väärtuslikku on andnud meie igapäevane praktika, mille parimaid saavutusi on tarvis intensiivselt uurida ja propageerida ning ulatuslikult rakendada. Nende küsimustega tegeldakse juba mitmetes teadusliku uurimise instituutides, kõrgemates õppeasutustes ja mujal. Kuid siin ootab veel ees suur tööpõld, samuti nagu organisatsiooni ja juhtimise eriala inimeste ettevalmistamisel ning töötajate sellealaste teadmiste täiendamisel.

Seoses eeltooduga pakub huvi ka organisatsiooni ja juhtimise probleemide käsitus välismaal, eeskätt Ameerika Ühendriikides. Arusaadavalt ei tule kõne alla kapitalistlike organisatsiooni ja juhtimise põhimõtete, meetodite ja vormide kopeerimine või mehaaniline ülekanne meie tingimustesse. Vastupidi, sellele küsimusele tuleb läheneda väga kriitiliselt. Paljud seal kasutatavad lähtealused, seisukohad, järeldused ja tulemused on meile täiesti vastuvõtmatud.

Korporatsioonide ja kompaniide organisatsioon ja juhtimine kannab kindlalt klassiiseloому: nii üks kui ka teine peegeldab eelkõige käsitletava maa sotsiaal-majanduslikke tingimusi. Organisatsioon ja juhtimine on kapitalistide käes eelkõige vahendiks, mis kindlustab ekspluaateerimist ja tagab nende lõppeesmärgi — kasumi saamise.

Paljude tegurite hulgas, mis peamistes kapitalistlikes maades ja kõigepealt Ameerika Ühendriikides on sundinud aktiivselt tegelema organisatsiooni ja juhtimise küsimustega, on tähtsamateks kasum ja konkurents. Nad on omavahel tihedalt seotud, põhjustades ja tingides üksteist.

Kasumi olemus kapitalistlikus ühiskonnas on üldtuntud ja selle taotlemine läbib punase niidina iga kor-

poratsiooni, kompanii või firma tegevust. Kui näiteks üks Ameerika Ühendriikide kompanii asetab kasumi oma eesmärkide hulgas alles viiendale kohale, siis leidis see ka seal kommenteerimist kui nähtus, millega enamik kompaniisid ei saa kuidagimoodi nõus olla. Kasum on ja jääb kapitalismi tingimustes majandusorganisatsioonide esmaseks ja peamiseks ajendiks — ilma selleta nad lihtsalt ei eksisteeri.

Konkurents on teine tegur, mis kannustab kompaniisid järelejätmata viimast välja panema ja leidma halastamatut konkurentsivõitluses igasuguseid võimalusi vee peale jäämiseks. Selles võitluses ei põlata ühtki vahendit. Kui silmas pidada, et kompanii keskmiseks elueaks loetakse Ameerika Ühendriikides seitse aastat, siis on arusaadav, mida tähendab võitlus olemasolu eest, millele peab vastama organisatsioon ja mida nõutakse selle juhtimiselt.

Samal ajal ei tohi alahinnata ega mööda minna sellest ratsionaalsest osast, mida võib leida kapitalistlike ettevõtete organisatsioonis ja juhtimises ning mis võib kasutamist leida ka meie tingimustes. Juba V. I. Lenin rõhutas omal ajal vajadust uurida ja rakendada Ameerika Ühendriikide kogemusi tootmise organiseerimise ja juhtimise valdkonnas. Nii näiteks märkis Lenin, et «iseegi kõige eesrindlikumates maades on kapitalistid ja trustide organisaatorid palju aastaid, mõnikord kümme aastat ja rohkem, tegelnud oma (ja võõraste) praktiliste kogemuste uurimise ja kontrollimisega, alustatud parandades, ümber tehes, tagasi pöördudes, palju kordi parandades, et saavutada antud ettevõttele täiesti sobiv juhtimise, kõrgemate ja alamate administraatorite valiku jne. süsteem»<sup>1</sup>.

Siinjuures tuleb rõhutada, et märkimisväärseid tulemusi nii organisatsiooni kujundamisel kui ka selle juhtimisel on võimalik saavutada ikkagi ainult ühe ettevõtte — korporatsiooni, kompanii või firma piires, mitte aga ühiskonnas tervikuna. Plaanipärasuse puudumine kogu majanduse ulatuses ning siit tulenev tootmise anarhia, konkurents, ärisaladuste hoidmine jne. takistavad parimate lahenduste kasutamist kõigis ettevõtetes.

Käesolevas töös on lähema käsitlemise alla võetud

<sup>1</sup> V. I. Lenin, Teosed, 32. kd., lk. 69.

mõningad Ameerika Ühendriikide kompaniide organisatsiooni ja juhtimise probleemid, mis võivad meile praktilist huvi pakkuda. Tuleb rõhutada, et kapitalistide põhi-eesmärgi — võimalikult kõrge kasumi tagaajamisel on Ameerika Ühendriikides hästi funktsioneeriv organisatsioon ja juhtimine niisama tähtsad kui saavutused tehnikas ja tehnoloogias. Need on vahendid, mille täiustamisele ja täpsustamisele pööratakse suurt tähelepanu. Muidugi ei tähenda see, nagu iseloomustaksid kompaniide organisatsiooni juhtimist Ühendriikides ainult hiilgavad saavutused. Iga-aastased kümnetesse tuhandetesse ulatuvad pankrotid näitavad organisatsiooni ja juhtimise taseme teist palet Ameerika Ühendriikides.

Antud töö peamiseks eesmärgiks on näidata märkimisväärsed tegureid kompaniide organisatsiooni kujundamisel ja juhtimise korraldamisel. Seepärast iseloomustataksegi majandusorganisatsioonide ja nende juhtimise kaasaegset olemust, põhimõtteid, sõlmküsimusi, aga ka tulemusi. Probleemi on püütud hõlmata kogu selle mitmekesisuses, laskumata sealjuures kõikidesse tehnilistesse ja teoreetilistesse üksikasjadesse.

Käesolev töö rajaneb peaaesjalikult isiklikel tähelepanekutel ja kogemustel, mida nende ridade kirjutajal oli võimalik omandada Ameerika Ühendriikides pikemat aega viibides.

*Autor*

# I. ORGANISATSIiooni JA JUHTIMISE KÄSITLUS NING SELLE LÄHTEALUSED

---

## 1. MAJANDUSTEADUS JA TEGEVUSE ADMINISTREERIMINE

Ameeriklased käsitlevad organisatsiooni ning selle administreerimise ja juhtimisega seotud probleeme iseisvalt, lahus majandusteaduslikest probleemidest. Põhjused tulenevad nii ajaloolisest arengust, ainevalla eesmärkidest ja sisust, valitsevast majandussüsteemist ja muudest asjaoludest.

Majandusteaduse käsitlusobjektiks on Ameerika Ühendriikides niisugused klassikalised küsimused, nagu majanduspoliitika, rahvamajandusharude ökonoomika, erinevate maade majanduse areng jne. Majandusteaduse erialal ettevalmistatavad inimesed ei ole üldiselt ette nähtud mitmesuguste majandus- ja mittemajandusorganisatsioonide juhtimiseks. Viimasel ajal on neid siiski hakatud suurtes kompaniides mõnede erialaste küsimuste lahendamisel mõningal määral kasutama, näiteks turukonjunktuuri uurimisel.

Korporatsioonide, kompaniide, firmade jne. juhtimise teoreetiliste ja praktiliste probleemidega tegeleb suhteliselt noor ainevaldkond, mille kõige üldisemaks nimetuseks on tegevuse administreerimine või juhtimine. Selle ulatuslikum väljakujunemine algas möödunud sajandi viimasel aastakümnel seoses F. Tayloriga ja tema järglaste tegevusega. Nende töödest tuletatud niinimetatud «teadusliku juhtimise põhimõtete» negatiivseid külgi kritiseeris teravalt juba V. I. Lenin. Positiivsed küljed, nagu tööjaotus ja spetsialiseerimine, tegevuse üksikute elementide uurimine ja analüüsimine jne., kujunesid Ameerika Ühendriikides hiljem ulatuslikuks uurimis- ja rakendusobjektiks.

Tegevus, mis esialgselt oli suunatud tööliste töö korraldamisele ja tsehhi juhtimisprobleemide lahendamisele,

hõlmab käesoleval ajal tööstus-, kaubandus-, transpordi-, haldus- jt. organisatsioonide administreerimis- ja juhtimisprobleeme kogu nende mitmekesisuses. Siin kerkivate küsimuste lahendamine on kujunenud omaette tegevusalaks; nad on muutunud omaette uurimisobjektiks ja õppeaineks. Antud erialal ettevalmistatavad inimesed on ette nähtud praktiliseks tegutsemiseks kompaniide juhtkonna erinevates lülides.

Tegevuse administreerimise ja juhtimise probleeme Ameerika Ühendriikides käsitletakse kõige üldisemas mõttes kolmes suures plaanis. Nendeks on organisatsiooni, administreerimise ja juhtimise üldised, spetsiifilised ja konkreetsed probleemid.

Esimene neist hõlmab küsimusi, mis on ühised kõikidele organisatsioonidele, olenemata nende iseloomust, suuruselt, alluvusest, eesmärgist jne. Siia kuuluvad mitmesugused organisatsiooni ja juhtimise põhimõtted, nagu õigused, vastutus, kontroll jne. Teine neist hõlmab küsimusi, mis on tööjaotuse ja spetsialiseerimise tagajärjel seotud teatud erialase juhtimistegevusega organisatsioonis, nagu tootmise juhtimine, tööjõu juhtimine, turustamise juhtimine jne. Kolmas neist käsitleb eespool nimetatud küsimuste konkreetse rakendamise probleeme, kus muutub oluliseks praktiline tegevusala või tegutsemisfaar. Siia kuulub masinaehituskompanii üldine juhtimine, toidukaupade turustamise kompanii raamatupidamine, kohalike haridusorganite administreerimine jne.

Seesugune jaotus läbib kogu praktilist juhtimisalast tegevust, noorte ettevalmistust kõrgemates õppeasutustes, töötajate teadmiste täiendamist kompaniides, teenusfirmade väljakujunemist ning mitmeid muid alasid. Kõige rohkem pööravad Ühendriikide erialased õppeasutused tähelepanu siiski üldiste joonte ja põhimõtete käsitlemisele, jättes täpse rakenduse leidmise konkreetse olukorra hooleks.

Korporatsioonide ja kompaniide tegevuse juhtimise probleemide eraldi käsitlemine on Ameerika Ühendriikides laialt levinud. Kuid siinkohal tahaks märkida, et ka meie maa ettevõtetal ja rahvamajanduse keskasutustel on ühiste eesmärkide kõrval oma spetsiifilised probleemid, mis nõuavad konkreetset lähenemist. Seepärast võiks ka meil kujundada kaks suurt ainevaldkonda, kusjuures üks

hõlmaks meie ettevõtete tegevuse, teine aga rahvamajanduse keskasutuste tegevuse teoreetilisi ja praktilisi probleeme. Vastavalt sellele tuleks ka kõrgemates õppeasutustes diferentseerida majandusala üliõpilaste ettevalmistust, nähes ette kaks üliõpilaste ettevalmistamise suunda: üks osa üliõpilastest valmistatakse ette töötamiseks ettevõtetes, teine osa aga töötamiseks rahvamajanduse keskasutustes. Samad põhimõtted tuleks aluseks võtta ka majandusteadusliku uurimistöö organiseerimisel: ühed teaduslikud töötajad uurivad ettevõtete juhtimise ja majandusprobleeme, teised aga rahvamajanduse üldisi probleeme.

Edusammudega sotsioloogias, psühholoogias, küberneetikas ning mitmetes teistes vanades ja uutest teadusharudes on kaasnenud nende ulatuslikum rakenduslik panus tegevuse administreerimise ja juhtimise paljude probleemide lahendamisel. Seoses sellega on mõningates organisatsioonide, administreerimise ja juhtimisega tegelevates ringkondades Ameerika Ühendriikides, eriti aga nende probleemidega tegelevate matemaatikute ja küberneetikute hulgas, kasutusele võetud mõiste «juhtimisteadus». See peab ühest küljest iseloomustama ülalnimetatud probleemide koondamist uue teadusala raamidesse, teisest küljest aga näitama täppisteaduste otsustavat mõju antud teadusharu väljakujundamisel.

Kõigele vaatamata ei ole siiski veel küllaldast alust kogu esitatud probleemideringi nimetada iseseisvaks teadusharuks. Elemente, mis lubavad end tõestada puhtteadusliku täpsusega, on praktilises juhtimistegevuses veel liialt vähe. Võib küll eeldada, et «juhtimisteadus» kujuneb iseseisva rakendusteadusliku haruna välja lähemas või kaugemas tulevikus, kuid on mõnevõrra ennatlik rääkida sellest praegu. Täppisteaduseks ei saa ta aga kunagi. Kunst, liiatigi veel raske ja keeruline kunst, mis nõuab spetsiifilist lähenemist, ettevalmistust, teadmisi ja oskusi sellega tegelevailt inimestelt — nii võiksime vahest maksimaalselt nimetada organisatsiooni, administreerimise ja juhtimise alast tegevust praegu. Kuid mitte rohkem.

Võtame kas või niisuguse mõiste nagu spetsialiseerimine juhtimisel. Ülesanded võib tööstusorganisatsioonis jaotada näiteks töötajate vahel tegevuse eesmärgi (teatud toodete valmistamine), tegevuse sisu (teatud tehnolo-

loogilise protsessi täitmine), tegevuse koha (teatud tootmislõigu teenindamine) või tarbija (teatud teenuste saajate) põhjal. Rääkimata raskustest toodud spetsialiseerimise põhimõtete selgepiirilisel eristamisel, ei ole mingit alust ka väita, et üht põhimõtet tuleb eelistada teisele või et teatud juhtumil tuleb rakendada just teatud kindlat põhimõtet. Toodud põhimõtted on samaväärsed ja võistlevad omavahel. Ühe või teise põhimõtte eelistamise määrab ära konkreetne olukord, mis on oma olemuselt paljuski ainulaadne, sest ükski majandusorganisatsioon ega seal valitsev olukord ei sarnane täpselt teisega.

## 2. ORGANISATSIION, ADMINISTREERIMINE, JUHTIMINE

Organisatsiooni, administreerimise ja juhtimise teoreetiliste ning praktiliste probleemide tutvustamisel ei saa mööda minna nende mõistete sisulisest käsitlemisest Ameerika Ühendriikides. Seda enam, et nimetatud mõisted läbivad kõiki seisukohti, arvamusi, suundi jne. ning on samal ajal sellealaste küsimuste käsitlemisel üheks või teistsuguseks põhjenduslikuks aluseks.

Organisatsiooni all mõistetakse Ameerika Ühendriikides üldiselt mitmesugustel töö- ja ametikohtadel olevate isikute gruppi, kes töötavad koos ühise eesmärgi nimel. Selleks võib olla näiteks tööstuskompanii, konsultatsioonifirma, linna tuletõrjeosakond jne. Organisatsiooni peetakse ühest küljest raamistikuks, mis võimaldab selle liikmel üksteisega suhelda, ning teisest küljest vahendiks, mille abil nad saavad oma tegevust kooskõlastada.

Organisatsiooni suhtelise tähtsuse küsimuses lähevad ameerika organisatsiooni- ja juhtimisspetsialistide arvamused lahku. Ühed väidavad, et igasugune organisatsioon töötab nii kaua hästi, kuni selles tegutsevad asjatundjad. Teised on arvamusel, et asja tuumaks on hoopiski õige organisatsiooni ülesehitus, põhjendatud tegevusjuhendid, tegutsemisreeglid ja -meetodid, mis määravad ära organisatsiooni efektiivse funktsioneerimise. Kokkuleppele pole siiani veel jõutud ning vaidlused teoreetilisel ja praktilisel pinnal kestavad edasi.

Administreerimise all mõistavad asjaomased ringkonnad üldiselt organisatsiooni tippjuhtimist. See määrab üldiselt kindlaks organisatsiooni kui terviku peamised eesmärgid ja tegevuspoliitika ning kontrollib lõplikke tulemusi. Suurtes tööstus-, kaubandus-, transpordi- jne. ettevõtetes täidavad seda funktsiooni korporatsioonide ja kompaniide presidendid ja asepresidendid, s. t. nn. tippjuhid. Nad määravad näiteks: missuguseid tooteid hakata valmistama ja missuguste tootmine lõpetada, missugune kurss võtta tehnikapoliitikas jne.

Juhtimise all mõistetakse Ameerika Ühendriikides üldiselt organisatsiooni funktsiooni. Ta hõlmab selle eesmärkide saavutamiseks vajaliku tegevuse kavandamist korraldamist ja kontrollimist organisatsiooni keskmistel ja alumistel astmetel. Juhtimine on seega administratsiooni poolt ülesseatud eesmärkide ja piiride raamides põhilise tegevuspoliitika elluviimise tööriist. Juhtimisfunktsioonide täitjate hulka kuuluvad näiteks tööstuskompaniis tehaste, osakondade, büroode, gruppide jne. juhid, kusjuures viimaseks lüliks selles ahelas on meister. Nende ülesandeks on praktiliste tulemuste saavutamine oma alluvate abil, nagu toodete valmistamine või teenuste osutamine, arvestuse korraldamine jne.

Sealsed seisukohad võib üldjoontes kokku võtta järgmiselt: organisatsioon on juhtkonna käes masinaks administratsiooni poolt püstitatud eesmärkide saavutamisel.

Esitatu on tõepoolest ainult üldiselt nii. Ülaltoodud ning ka enamik nendega kaasnevaid mõisteid pole leidnud sugugi üksmeelset arusaamist ja käsitlemist nii teoreetilistes arutlustes kui ka igapäevases praktikas. Selle tagajärjel esineb ebaselgust, segadust ja isegi lausa vasturääkimist samade mõistete puhul, ühesuguste probleemide kirjeldamisel ning raskusi ainevalla uurimisel. Põhjuseks on semantilised raskused, erinevad arusaamad ja eri tegevusalad, terminoloogia korraldamatus ning muud asjaolud, mis loovad soodsa aluse ulatuslikuks diskuteerimiseks ja polemiseerimiseks. Näiteks administreerimise all mõistetakse mitte üksnes majandusorganisatsioonide tippjuhtimist, vaid ka mittemajandusorganisatsioonide juhtimist üldse, nagu föderaalsete ja kohalike valitsusasutuste, õppeasutuste jne. juhtimist.

Tegelikkuses on sageli väga raske tõmmata piiri, kus lõpeb administreerimine ja algab juhtimine. Eriti väikes-tes firmades, kus need funktsioonid praktiliselt kokku lan-gevad. Nendel ja ka muudel põhjustel taandubki kogu küsimus peamiselt organisatsiooni ja selle juhtimise käsit-lemisele.

Sama segadust võib Ameerika Ühendriikides märgata ka paljude teiste organisatsiooni ja juhtimisse puutuvate mõistete, teemade, probleemide jne. käsitlemisel. Peaaegu iga uus asjatundja on tavaliselt segadust suurendanud, tuues sisse midagi uut või muutes vana. Iga uustulnuk püüab asjale läheneda uuest aspektist või küljest, et leida mõnd detaili tähelepanu pälvimiseks ja oma isikliku heaolu parandamiseks. See annabki põhjust teaduslikeks töödeks, vaidlusteks jne. Põhjuseks on sageli ka uurijate kitsas spetsialiseerumine (mis on üldse üks Ühendriikide omapärasid), mistõttu ei suudeta tihtipeale terviklikku pilti näha.

Puhtterminoloogilisest küljest võttes võiks organisat-siooni, administreerimise ja juhtimise eespool toodud määratlusi kasutada ka meil. Sealjuures on aga tarvis anda nendele mõistetele uus sisu, mis vastaks sotsialist-liku ühiskonna ettevõtete iseloomulikele joontele.

### 3. ORGANISATSIOONI- JA JUHTIMISTEooriad

Kujundanud organisatsiooni ja juhtimisse puutuvad küsimused iseseisvaks alaks, on asjaomased ringkonnad Ameerika Ühendriikides püüdnud sellele luua ka oma teoreetilise aluse. Sealjuures on see väga moodne ja intensiivne käsitlusala. Jõupingutused on suunatud vas-tuse leidmisele järgmises küsimuses: kuidas peaks orga-nisatsiooni kujundama ja selles toimima, et majandus-organisatsiooni tegevus oleks võimalikult efektiivne. Seal-juures käib vaidlus selle üle, missugusel viisil või mille abil organisatsiooni efektiivne tegevus kindlustada.

Kõnelemata eesmärkidest, mille nimel seda tehakse, on organisatsiooni ja juhtimise teooria «täpsem» mää-ratlemine, piiritlemine ja tõlgitsemine suureks huviobjek-tiks kõigile selle ala asjatundjatele. Lisaks veel ka pal-judele teistele, kes nimetatud alaga kuidagiviisi seotud on, nagu sotsioloogid, psühholoogid, bioloogid, mate-maatikud, küberneetikud ja teised. Selle tulemusena on

välja kujunenud erinevad lähenemisviisid ja koolkonnad, mille peamiseks eesmärgiks on oma vaadete õigsuse tõestamine ning teiste vaadete eitamine ja kus iga uustulnuk püüab mõne detaili lisamisega end asjatundjana näidata. Selle tagajärjeks on ka, et organisatsiooni ja juhtimise teooria on Ameerika Ühendriikides muutunud omamoodi läbipääsmatuks džungliks.

Organisatsiooni ja juhtimise teooria mitmekülgne käsitus koondub tegelikult küsimuse ümber: missugust tähtsust või tähelepanu omistab teooriat käsitlev isik põhimõtetele või inimestele organisatsioonis ja juhtimisel või organisatsioonile tervikuna.

Ühe või teise külje eelistamise on põhjustanud paljud asjaolud, nagu teooriat käsitleva isiku tegutsemise periood ja sel ajal valitsenud teadmiste tase, tema ettevalmistus, tegevusala ja vaated ning paljud muud asjaolud. Selle tõttu on ka ülalesitatud jaotus mõningatel juhtumitel tinglik, sest ühe koolkonna esindajate vaadetes võib leida toetumist ka teise koolkonna mõnedele seisukohtadele.

Vanimaks organisatsiooni ja juhtimise teorias on koolkond, kelle huviobjektiks on organisatsiooni ülesehitus ja juhtimise põhimõtted. Talle on omistatud ka «klassikalise koolkonna» nimetus.

Koolkonna tähelepanuväärsemate esindajate nimekiri algab Frederick Tayloriga ning jätkub edasi kuni kaasajani välja niisuguste nimedega, nagu James Mooney, Alan Reiley, Louis Allen, Ralph Davis, Ernest Dale, Paul Holden, Harold Koontz ja teised. Viimaste seisukohti on oluliselt mõjustanud ka prantslane Henri Fayol ja inglase Lyndall Urwick. On märkimisväärne, et kõik nimetatud mehed kuuluvad suurte kogemustega praktikute hulka. Seepärast on ka nende tegevus teooria valdkonnas suunatud majandusorganisatsioonide juhtimise praktiliste vajaduste rahuldamisele, mis väljendubki esmajoones paljude organisatsiooni ja juhtimise põhimõtete kujundamises.

Siia kuuluvad niisugused põhimõtted, nagu tööjaotus, spetsialiseerimine, koordineerimine, õigused, vastutus, kontrollimine, tasakaal ja veel mitmed teised, mida täpsustatakse ka sisuliselt. Koolkonna esindajad väidavad, et nendest põhimõtetest kinnipidamine võimaldab suurepäraselt tegutseda. Tegelikult on aga peamised põhimõt-

ted igasugustele täpsustustele vaatamata vägagi mehaanilised ja pealegi ka vastuolulised, mis teeb nende täpse järgimise praktikas väga raskeks. Lisaks nimetatud spetsialiseerimise näitele võib tuua ka näite korralduste andmise ühtsuse põhimõtte kohta. Selle põhimõtte täpseks sisuks on, et igaüks peab saama korraldusi või juhendeid ainult ühest allikast. Kuid tsehhitehnoloogil tuleb järgida nii tsehhist kui ka tehnoloogiaosakonnast antavaid korraldusi ja juhendeid.

Kolmekümnendatel aastatel hakkas välja kujunema koolkond, kelle tähelepanu nii teoorias kui ka praktikas koondus inimestele, nende seisundile ja tööalastele suhetele kompaniis. Viimase kahekümne viie aasta jooksul on nimetatud suund pidevalt pinda juurde võitnud.

Koolkonna alustoeks peetakse Ameerika Ühendriikides Elton Mayo't, kelle tuntumatest järgijatest võiks nimetada Fritz Roethlisbergerit, Burleigh Gardneri, David Moore'i, Keith Davist, George Homansi, Philip Selznicki, Melville Dalton'it, Robert Tannenbaumi, Rensis Likertit, Douglas McGregorit, William Whyte'i ja teisi. Välja arvatud mõned üksikud erandid, kuuluvad selle koolkonna esindajad akadeemiliste ringkondade hulka. Akadeemilise tagapõhja tõttu on muutunud nende tähelepanu objektiks mitte niivõrd praktilised juhtimisprobleemid, kuivõrd organisatsiooni kui terviku funktsioneerimine üldse, mis on ulatuslikum juhtimisfunktsioonidest.

Vaatamata ühisele nimetajale on antud koolkonna esindajate huvidering lai. Ühed uurijad koondavad oma tähelepanu üksikisikule — indiviidile — ja püüavad välja tuua põhitõed, mis määravad tema kvalitatiivse väärtuse, mis ajendavad teda jne. Teised püüavad sedasama teha inimgrupi kohta, tuues esile selle spetsiifilised omadused ja väärtused. Kolmandad pühendavad end inimeste käitumise uurimisele, neljandad — juhtidele ja nende tegevusele, viiendad — erinevate töötajate seisundile ja nende omavahelistele suhetele organisatsioonis jne. Nii või teisiti seisab nende tegevus inimeste käitumisele või nende tööalastele suhetele teoreetilise põhjenduse otsimises.

Antud koolkond on etendanud Ameerika Ühendriikides teatud progressiivset osa. Seda enam, et mõningate kaasaegsete uurijate (McGregor) vaated on tugevasti

mõjustatud Karl Marxi varasematest töödest. Koolkonna esindajad juhtisid esmakordselt tähelepanu «töölisele» senise «ettevõtja» ja «bossi» kõrval ning näitasid tööliste tegelikku seisundit kompaniis. Uuringute peamiseks eesmärgiks oli siiski teede ja vahendite kättenäitamine tööliste intensiivsemaks ärakasutamiseks, mis määrab antud koolkonna tegeliku olemuse ja osa. Sealjuures on bossi seisus igapäevases elus jäänud niisama tähtsaks kui enne.

Noorimaks organisatsiooni ja juhtimise teoreetiliste aluste käsitlemisel on organisatsiooni kui tervikut uuriv koolkond. Tema ühed esindajad näevad organisatsioonis sotsiaalset süsteemi. Siia kuuluvad Chester Barnard, Herbert Simon, Chris Argyris, James March, Wight Bakke jt. Need uurijad püüavad kaugemale minna organisatsiooni üksikosade kirjeldamisest ja käsitada organisatsiooni kui omavahel seotud ja sõltuvate osade tervikut. Nende peatähelepanu koondub organisatsiooni koostisosadele, neid ühendavatele protsessidele ja eesmärkidele, s. o. teguritele, mis on tähtsad süsteemide teoorias üldse.

Nende hulka kuuluvad ka matemaatikud ja küberneetikud või neile lähedalseisvad uurijad, kes näevad organisatsioonis matemaatiliste mudelite süsteemi ja juhtimises rida loogilisi protsesse, kus matemaatika seaduspärasusi kasutades on võimalik kujundada oma seaduspärasused. Nimetatud suund sai alguse küberneetika arengust, aga eelkõige küberneetikute ja matemaatikute ning nendele lähedaste uurijate sekkumisest majandusorganisatsioonide ja nende juhtimise probleemidesse. Mõjustatuna Norbert Wieneri, John von Neumanni, Oskar Morgensterni, Karl Deutchi, George Dantzigi jt. töödest kuuluvad koolkonna nimekamate esindajate hulka niisugused mehed, nagu West Churchman, Russell Ackoff, John Magee, Edward Bowman, Robert Fetter jt. Nendest enamik esindab niinimetatud operatsioonide uurijaid.

Viimati nimetatud uurijate panus organisatsiooni ja juhtimise teooria väljakujundamise seisukohalt ei ole kuigi suur. Küll on aga neil nimetamisväärsed saavutusi materiaalsete teguritega seotud juhtimisprobleemide praktilisel lahendamisel, nagu näiteks tootmise jooksev planeerimine, pooltoodete ja valmistoodete varude taseme kindlaksmääramine.

Et käesoleval juhul ei olnud eesmärgiks kogu teoreetilise lähenemisviisi üksikasjalik tutvustamine, siis pole siinkohal esitatud ka kõiki suundi ja allsuundi. Kokkuvõttes võib ainult veel lisada, et iga koolkonna eesmärgiks on organisatsiooni üldise teooria kujundamine küll moodsa organisatsiooniteooria, küll üldise süsteemi ja muude nimetuste all.

Rääkimata konkreetsetest eesmärkidest, on iga käsitletud organisatsiooniteooria koolkond esitanud midagi asjassepuutuvat, nagu organisatsiooni struktuur, sotsiaalne süsteem, inimene ja tema käitumine. Meil on organisatsiooniteooria loomisel astunud vaid esimesi samme. Ülaltoodud ja mõningate teiste elementide kasutamine võiks sealjuures tulla kõne alla.

Hoiatada tuleb aga organisatsiooni ja juhtimise põhimõtete mehaanilise rakendamise eest.

#### 4. ORGANISATSIOONI JA JUHTIMISE PÕHIMÕTTED

Eelnevalt on mitmel korral juttu tehtud organisatsiooni ja juhtimise põhimõtetest, millest üks koolkond soovib kinni pidada nii organisatsiooni kujundamisel kui ka selle funktsioneerimisel. Nendega tuleb kokku puutada ka hiljem. Et nad aitavad paremini aru saada teatud seisukohtadest, siis alljärgnevalt iseloomustatakse lühidalt mõningaid Ameerika Ühendriikides käibel olevaid organisatsiooni ja juhtimise põhimõtteid.

Võib julgesti ütelda, et organisatsiooni ja juhtimise kohta käivate mõningate põhitõdede olemasolu ei eita Ameerika Ühendriikides ükski selle ala asjatundja. Asi läheb aga jällegi väga segaseks, kui juttu tuleb sellest, missugused nad on, kuidas neid nimetada, kas nad käivad organisatsiooni või juhtimise kohta, mis tuleneb millest, missugune on nende suhteline tähtsus jne. Lisaks veel erinevad tõlgitsused. Näiteks kui ühed kõnelevad juhtimise põhimõtetest, siis teised hoopiski organisatsiooni alustest, kolmandad aga koguni administratiivsest «vanasõnadest». Põhimõtete kaitsjad aga väidavad, et need üldised põhimõtted on tähtsad ja läbivad kõiki organisatsioone, vaatamata nende tegevuse iseloomule või tehnoloogilisele taustale. Kas nad on aga tõepoolest põhimõtted? Või ainult üldistused?

Kui juba põhimõtetest räägitakse, siis esimesena neist nimetatakse tavaliselt eesmärki. Rõhutatakse, et iga organisatsioon ja selle osa peab teenima püstitatud eesmärki, s. t. peab olema kujundatud millegi nimel ja tegutsema millegi nimel. Vastasel korral on organisatsiooni osad või ka terve organisatsioon mõttetu ja seega ka tarbetu.

Praktiliselt tähendab see näiteks, et uue osakonna loomisel tuleb kaaluda hoolikalt: mille nimel on vaja osakond luua, mis eesmärke ta teenib, mis on osakonna põhifunktsioon, mida ta aitab saavutada jne. Rahuldava vastuse puhul saab asi teoks, kusjuures eriti kriipsutatakse alla: struktuurilisi üksusi (või ametikohti) tuleb luua funktsioonide, mitte aga inimeste järgi. Kui aga elektronarvutite hankimine muutus Ameerika Ühendriikides moeasjaks, siis unustasid paljud kompaniid selle põhimõtte peaaegu täielikult ja hankisid neid sageli igaks juhuks.

Organisatsiooni ja juhtimise põhimõtete alustagedeks peetakse tööjaotust ja spetsialiseerimist. Töö ja otuse all mõistetakse tegevuse eesmärgist tulenevate ülesannete kindlaksmääramist ja jaotamist organisatsioonis. Selle põhjal moodustatakse spetsialiseeritud allüksused, mis võimaldavad ära teha mitmekesiseid töid ja mis vajavad mitmesuguste teadmiste ja oskustega inimesi. Samuti ollakse arvamusel, et organisatsiooni või selle osa iga liikme tegevus tuleb suruda võimalikult ühe funktsiooni täitmise raamidesse. Niinimetatud efektiivsusinsenerid rõhutavad: kui töö tegemiseks kulub kahe või enam inimese jõud, siis spetsialiseerimine tasub end igal juhul ära.

On muidugi tõsiasi, et iga tegevus on teatud määral spetsialiseeritud. Kuid mitmeid töid ei ole võimalik või otstarbekohane liigselt spetsialiseerida. Näiteks kompanii presidendi töö pole tavaliselt ühe kitsa funktsiooni täitmine. Äärmine spetsialiseerimine tööliste hulgas on aga Ameerika Ühendriikides põhjustanud palju isiklikke ja sotsiaalseid hädasid, nagu tüdimus tööprotsessis, madal kvalifikatsioon ja raskused töö leidmisel jne.

Spetsialiseerimisega kaasneb ka koordineerimise põhimõte, mille all mõistetakse kooskõlastatud tegevust eesmärgi saavutamiseks. Sealjuures peab ka organisatsioon ise hõlbustama koordineerimist. Ideaalseks peetakse olukorda, kus iga organisatsioon funktsioneerib niisama kooskõlastatult kui inimese peaju ja liha-

sed. Kuidas aga saavutada majandusorganisatsiooni tegevuse efektiivne koordineerimine tingimustes, kus majanduses puudub plaaniline alus ja töötajate huvid ettevõtja huvidest lahku lähevad?

Põhimõtteks, millest Ameerika Ühendriikides palju juttu tehakse, on õigused, kuigi ameeriklased kasutavad selle asemel palju pehmemat väljendit «autoriteet». Õigused tähendavad seal õigust suunata või juhtida teiste tegevust, käskida teisi midagi teha, teha ise otsuseid või tegutseda ise. Õigus võib tuleneda isiku ametikohast, erialastest oskustest, inimese autoriteedist või mõnest muust allikast. Sellega ei pruugi alati kaasneda ametikohast tulenev õigus korraldusi anda ja nende täitmist nõuda. See on autoriteet sõna otseses mõttes. Mida ameeriklased üldiselt rõhutavad, on see, et õigussuhted organisatsiooni ametlikke liine mööda peavad olema selgepiirilised. Tuleb vältida, et üks isik saaks korraldusi mitmest allikast. Suurimaks kunstiks peetakse õiguste delegeerimist ehk volitamist alluvatele, kusjuures põhiprobleemiks on: kui palju anda alluvatele õigusi töö tegemiseks ilma tegevuse eesmärki ohustamata.

Õiguste küsimus tekitab Ühendriikide kompaniide praktikas palju peamurdmist. Kas jätta funktsionaalse eriteadlase arvamus tähele panemata ning järgida otsese ülemuse korraldust, kas alluva suured õigused ei muuda teda liiga iseseisvaks ja tehtavad vead hilja avastatavateks? Üldiselt aga kurdavad alluvad, et õigusi antakse neile liiga vähe.

Õiguste vastaspõhimõtteks on vastutus. Viimase all mõistetakse alluva kohustust täita teatud ülesanne, teha teatud töö jne. Igal juhul mitte ainult kohustust anda oma tegudest aru, vaid ka moraalset kohustust. Eriti tuuakse esile järgmist: kui õigused antakse alluvale, siis temalt nõutakse ka vastutust. Kuid oluliseks detailiks on, et õiguste üleandmisega alluvale ei vabane ülem siiski vastutusest ehk teiste sõnadega: vastutus on jagamatu. Põhimõtteks on ka see, et õigused ja vastutus peavad käima käsikäes, s. o. organisatsioonis peaks igaühel olema võrdselt õigusi ja kohustusi.

Praktikas kipub tegelikult ühtedel olema liiga palju õigusi, nagu kompanii presidendil, teistel aga, nagu töölisel, jäävad järele peaaegu ainult kohustused. Üldiselt Ühendriikides vastutusest palju ei räägita, sest igapäeva-

ses elus seisab küsimus järgmises: vastuta või leia endale uus tegevus. Praktika näitab ka, et vastutust soovitakse saada võimalikult vähe.

Üheks organisatsiooni ja juhtimise põhimõtteks on kontrollimisulatus. Sisuliselt seisab see põhimõte järgmises: mitut alluvat võib ülem efektiivselt kontrollida. Liiga vähene alluvate arv võimaldab neid igakülgset kontrollida ja põhjustada seega nende tegevusvabaduse piiramist. Liiga suure hulga alluvate puhul võivad nad muutuda ülemäära iseseisvaks ja seega põhjustada ise-voolu. Seepärast püüavadki kompaniide juhtkonnad leida nende kahe tendentsi vahel tasakaalu.

Omaval ajal leiti, et alluvaid kipub olema liiga palju ning tõestati matemaatiliselt: üks ülem võib efektiivselt juhtida maksimaalselt nelja-viit alluvat. Praegu võib siiski kohata edukalt töötavaid kompaniisid, nagu jaekaubanduskompanii «Sears, Roebuck & Company», kus presidendile allub 13 asepresidenti, ja tööstuskompanii «Johnson & Johnson», kus neid on veelgi rohkem. Seetõttu on õigem lähtuda alluvate hulga määramisel eeskätt töö iseärasustest ja suhtumisest alluvatesse — kui iseseisvaina neid tahetakse näha. Kuid viimane asjaolu seab üles jällegi hulga probleeme.

Organisatsiooni ja juhtimise põhimõttena esineb ka tasakaal. Selle all mõeldakse mitmesuguste allüksuste ja töötajate ning organisatsioonis täidetavate funktsioonide tasakaalus hoidmist. Kui kõik vajalikud tegevusalad organisatsioonis on vääriliselt arendatud ja hinnatud, siis peaks see kindlustama ka kõige parema üldtulemuse — niisugune on sealsete asjatundjate arvamus. Selle järgi ei peeta näiteks õigeks olukorda, kus kompanii tehnilisi funktsioone eelistatakse majanduslikele.

Tegelikult on olukord sageli ikkagi vastupidine. Kui kompanii president on tulnud turustusalt, kipub see ala ikkagi jääma tema eriliseks hoolealuseks ning kui kompanii edasise saatuse määrab ära uus toode, satuvad eelisseisundisse uurimis- ja rakendusteenistused.

Organisatsiooni ja juhtimise põhimõtted tulenevad organisatsiooni praktikast. Neist aga on kasu ainult sel juhul, kui neid rakendada koos. Siis võimaldavad nad konkreetses olukorras leida parima lahenduse.

## II. MAJANDUSORGANISATSIOONIDE ÜLESEHITUS, KUJUNDAMINE JA TÖÖ KORRALDUS

---

### 5. ORGANISATSIOONI ÜLESEHITUSE ALUSED

Funktsioonide grupeerimisega erinevatesse allüksustesse ning alluvussuhete kindlaksmääramisega kujundatakse organisatsiooni ülesehitus ehk struktuur. Seda peavad Ameerika Ühendriikide organisatsiooniteoreetikud majandusorganisatsiooni raamistikuks või ka kondikavaks, milleta ta ei saa eksisteerida nagu inimene ilma luustikuta.

Ühendriikide kompaniid on hoolikad oma organisatsiooni põhjendatult üles ehitama, kinnitades, et mõrad organisatsiooni struktuuris on paljude hädade ja suurte kulude põhjuseks. Kuid võib kohata veel küllaltki ebaloogilisi funktsioonide grupeerimisi. Nagu selgitas üks juhtimiskonsultant: kolm neljandikku tema tegevusest on seotud probleemide lahendamisega, mis tulenevad puudustest klientide organisatsiooni struktuuris.

Ameeriklased jagavad kompaniid organisatsiooniliselt kahte suurde põhimõttelisse ossa: riviorganisatsioon ja staabiorganisatsioon. Seesugust jaotust ei kasutata mitte üksnes tööstus-, vaid niisama hästi kaubandus-, transpordi- ja teistes kompaniides. Toodud mõisted on nii väljenduslikust kui ka sisulisest küljest üle võetud sõjaväelise terminoloogiast. On märkimisväärne, et Ühendriikide organisatsiooni ja juhtimise asjatundjad, aga ka tegutsevad kompaniid toetuvad paljuski sõjaväe eeskujule ja terminoloogiale. Püüdeks on otsida sellest sajandite jooksul kujunenud süsteemist teid ja võimalusi, mida saaks üle kanda kaasaegsesse majandusorganisatsiooni.

Riviorganisatsiooni tegevuse sisuks on tööde tegemine, milleks kompanii on ellu kutsutud, nagu toodete valmistamine või teenuste osutamine. Näiteks hõlmab riviorganisatsioon tööstuskompaniis tehaseid ja tsehhe. Ainult riviorganisatsiooniga kompaniisid Ühendriikide praktikas üldiselt enam ei leidu, välja arvatud

väikesed töökojad ja muud taolised ettevõtted, kus nende väiksuse tõttu ei ole otstarbekohane staabiorganisatsiooni välja kujundada. Abistavate ja teenindavate tööloikude langemine rivikoosseisu õlgadele teeb kogu organisatsiooni lihtsaks, paindlikuks, operatiivseks ja odavaks. Sellega on osaliselt seletatav miljonite väikefirmade eksisteerimine Ameerika Ühendriikides.

Staabiorganisatsiooni mõiste väljakujunemisele aitas kaasa ka Tayloriga «funktsionaalse organisatsiooni» idee. Staabiorganisatsiooni tegevuse sisuks on mitmesuguste erialaste teenuste osutamine, mis aitavad riviorganisatsioonil efektiivsemalt oma tegevust korraldada ja ülesandeid täita.

Staabiorganisatsioon hõlmab kompaniides osakondi ja mitmesuguseid muid funktsionaalseid allüksusi. Sealjuures jagavad spetsialistid need nõuandvateks (näiteks juriidiline), teenindavateks (varustus), koordineerivateks (tootmise planeerimine) ja kontrollivateks (arvestus). Staabiorganisatsioon on kompanii teatud suuruse juures lisand riviorganisatsioonile. Staabikoosseis võtab oma õlgadele erialaste tööde tegemise, milleks tal on spetsiaalsed teadmised ja oskused ning vabastab rivikoosseisu töötajad nende funktsioonide täitmisest.

Nende kahe kombinatsioon moodustabki enamiku Ameerika kompaniide organisatsioonilise aluse ja ühtlasi ka kondikava, kus riviorganisatsioon on nagu selgroog, mis seob erinevad osad.

Kuigi staabiorganisatsiooniga kompaniil on mitmed eelised, eeskätt just suurtes kompaniides, on tal ka mitmed puudused. Nõrgaks kohaks on staabikoosseis. Välja arvatud väga suured kompaniid, on staabiorganisatsiooni osakonnad sageli sedavõrd väikesed, et nendes endas pole töö spetsialiseerimine enam võimalik. Seetõttu ei ole staabikoosseisu spetsialistidel küllaldaselt kvalifikatsioonile vastavat tööd. Pealegi kasvab staabikoosseis veel pidevalt.

Täienduseks rivi- ja staabiorganisatsioonile rakendavad suuremad Ameerika Ühendriikide kompaniid veel komiteeorganisatsiooni. Mitmesuguseid komiteesid võib ulatuslikult leida kompanii kõige kõrgematel juhtimisastmetel, nagu tegevuse poliitika ja kavandamise komitee, harvem madalamatel astmetel, nagu tootmis-komitee.

Komiteede esmasteks funktsioonideks loetakse komplekssete probleemide lahendamist, juhtija abistamist otsustamisel ning koordineerimise, koostöö ja kontrolli parandamist organisatsioonis. Komiteede otstarbekohasuse ja efektiivsuse kohta lähevad Ameerika organisatsiooni- ja juhtimisspetsialistide arvamused suuresti lahku. Pooldajate väidete järgi võimaldavad nad anda asjatundlikku ja läbikaalutud nõu ning soodustada koostööd. Kritiseerijate arvates on nad kulukad, viidavad aega, annavad kompromisslahendusi ning vähendavad juhi vastutust. Kõige rangema arvamuse järgi kujutavad komiteed endast üksikisikute gruppi, kes ei tea midagi ja kes tulid kokku selleks, et nõustuda mitte milleski.

Et nad siiski on ulatuslikult kasutusel, on selgitatud ka mitmed tegurid, mis aitavad tõsta komiteede efektiivsust. Siia kuuluvad võimalikult väike liikmete arv, koosolekute päevakorra ja selle ajalise kestuse täpsus jne.

Majandusorganisatsiooni moodustamisel ja selle struktuuri kujundamisel peavad Ameerika Ühendriikide kompaniide juhtkonnad silmas mõningaid põhimõtteid. Organisatsioon tuleb üles ehitada lähedaste funktsioonide otstarbekohase grupeerimise teel. Organisatsiooni kujundamisel tuleb meeles pidada selle edasiarenemist, et ära hoida hilisemaid olulisi ümberkorraldusi. Tegevuse tingimused muutuvad kogu aeg. Kompanii kõige efektiivsemaks funktsioneerimiseks igas olukorras on seepärast tarvilik teha organisatsiooni ülesehituses pidevalt parandusi ja täpsustusi.

Kompaniisid, eriti aga väikesi, püütakse igal juhul kujundada võimalikult lihtsatena, selleks et kontsentreerida kogu jõud põhilistele tegevusaladele. Näiteks töötuskompanii peamised funktsioonid on: tootmine, inseneriasjandus, turustamine, varustamine, tööjõud, arvestus ja finantsid. Kõikidest aladest, mis otseselt põhitegevusega, s. o. tootmisega, seotud ei ole ja mis end majanduslikult ei õigusta, püütakse iga hinna eest lahti saada, usaldades nad teistele spetsialiseeritud kompaniidele. Eelkõige kehtib see väiksemate kompaniide abistavate ja teenindavate tegevusalade kohta, kuid hõlmab niisama hästi ka suuri kompaniisid.

Näiteks palka saavad töötajad tšekina, mille realiseerimine toimub pankades. Raamatupidamisbilansside ja aruannete koostamiseks on omaette firmad. Instrumendid

ja rakised tellitakse sellele alale spetsialiseerunud kompaniidest. Riknenud seadmeid vahetab või remondib tavaliselt valmistaja. Kui alalise einelaua pidamine end ei õigusta, võib abi saada auto-einelaualt, mis saabub kindlatel kellaaegadel. Tuletõrjeseadmete korrashoiu eest hooldab omaette firma, samuti nagu valmistoodete või prügi äravedamise eest. Harvaks nähtuseks ei ole ka turustusfunktsioonide üleandmine. Kohati on see viinud isegi selleni, et tööstuskompanii tegeleb ainult toodangu valmistamisega, kuna kõik muud funktsioonid on üle antud teistele spetsialiseeritud kompaniidele.

Näiteks ühes väikeses tööstuskompaniis, mille põhitoodangu moodustavad kokkupandavad ja kantavad alumiiniumtellingud, olid kõik 42 töolist põhitöölised. Ühe elektroonikakompanii koosseisu kuulavas tehases, kus töötas kokku 600 töötajat, oli kaks remonditöolist, — elektrik ja puusepp.

Samuti püüab organisatsiooni juhtkond kujundada võimalikult vähe juhtimisastmeid. Üldiseks soovitusena on, millest kompaniid püüavad võimaluse korral kinni pidada: juhtimisastmete arv ei pea ületama kuut, kaasa arvatud organisatsiooni juht. Kui võimalik, olgu neid vähem. Soovitus põhineb varem käsitletud kontrollimisulatusel, kusjuures on eelduseks, et alluvate arvu suurenemisel juhtimisastmete arv väheneb, ja vastupidi.

Antud soovitus tõe tõestuseks on kasutatud alljärgnevat arvutust. Kui riviorganisatsioonis allub igale juhile 5 alljuhti ning esmasele juhile 20 täitjat (töolist, operaatorit), kasvab selle suurenemisega geomeetriliselt nii töolist kui ka juhtijate hulk. Selle järgi kujuneb 2 juhtimisastmega riviorganisatsiooni suuruseks 106 töötajat ( $1+5+5\times 20$ ), kellest 100 on töölised ja 6 juhtijad. 3 juhtimisastme puhul on 31 juhil võimalik juhtida 500 töolist ( $1+5+5\times 5+25\times 20$ ) ning 4 juhtimisastme puhul 156 juhil 2500 töolist jne.

Esitatud teoreetiline arvutus on üldiselt orienteeruvaks taustaks, millele kompaniide praktika on andnud niisuguseid ja teistsuguseid tegelikke lahendusi. Määravaks konkreetsetes tingimustes on ikkagi tegevuse iseloom, tehnoloogiline miljöö, suhtumine juhtimise tsentraliseerimisse ja detsentraliseerimisse jne.

Organisatsiooni ülesehitamise alused ja kujundamise põhimõtted ei paku meile sisuliselt palju uut, välja arvatud mõned teoreetilist laadi küsimused. Omaette küsimuseks on organisatsiooni lihtsus. Seda tuleks rohkem silmas pidada ka meie tööstusettevõtetes, kus abistavatel ja teenindavatel tootmisaladel on tihti suurel osatähtsusele. Juhtimine niisugustes ettevõtetes on keeruline. Tarvis oleks ka vähendada pisikeste allüksuste arvu.

## 6. ORGANISATSIiooni SKHEEM JA SELLE LISANDID

Tegutsev kompanii ei ole abstraktne mõiste, vaid reaalselt tegutsev majandusorganisatsioon oma mitmekesiste alljaotustega, seoste, ülesannete ja töö sisuga. Neid asjaolusid püüavad ameeriklased ulatuslikult fikseerida mitmesugustes majandusorganisatsiooni ja tema funktsioonide kohta käivates dokumentides.

Kompanii organisatsiooni ülesehituse graafiliseks kujutamiseks on spetsialistid kärmed kasutama organisatsiooni skeeme (kaarte). Mõnedes kompaniides neid ei kasutata, eriti väikestes, väites, et iga juht peab teadma, mida ta juhatab ja mille eest ta vastutab. Kuid üldiselt on nad ulatuslikult käibel ning kompanii kohta ei koostata neid tavaliselt mitte üks, vaid mitu — nii kompanii kui terviku kui ka selle osade kohta. Lisaks koostatakse veel täiendavad seletuskirjad, mis allüksuse töö sisu lahti mõtestavad.

Organisatsiooni skeemid ja siia juurde kuuluvad seletuskirjad näitavad, kus mida kompaniis tehakse. Nad osutavad erinevate allüksuste ja seega ka töötajate asukohale kompanii organisatsioonis ning samuti ka ametlikele alluvussuhetele kompaniis. Organisatsiooni skeem võimaldab ühtlasi selgitada organisatsioonilisi nõrkusi, nagu funktsioonide dubleerimist, mitmekordset alluvust, mõningate funktsioonide ebamäärasust jne., ning seega viidata ka võimalustele majandusorganisatsiooni juhtimise parandamiseks. Nendel põhjustel lähevad mõned inimesed isegi nii kaugele, et suhtuvad kompanii organisatsiooni skeemi kui elavasse organisatsiooni, mille najal saab kompaniis lahendada paljusid küsimusi.

Ükski majandusorganisatsioon ei ole teisega täpselt sarnane. Ka mitte samalaadne ja niisama suur. Seepärast

peavad organisatsiooni ja juhtimise eksperdid Ameerika Ühendriikides võimatuks kujundada standardset organisatsiooni skeemi, mida saaks tervikuna kopeerida ja ulatuslikumalt rakendada. Eksisteerivad ainult kompanii organisatsiooni skeemi näidised, s. t. konkreetsed lahendused, mida võib rakendada ainult koos kohandamiste ja muudatustega.

Kompanii organisatsiooni skeem näitab lõpuks siiski ainult organisatsiooni üldist pilti. Kuid organisatsiooni skeem ei näita organisatsiooni liikmete tegevuse iseloomu või sisu. Selle puuduse kõrvaldamiseks töötatakse kompaniides välja veel juhtide ja spetsialistide, aga ka kontori-personali ametikohtade kirjeldused. Nendes on antud ühe või teise ametikoha alluvus, põhilised funktsioonid ning õigused ja vastutus. Peale selle koostatakse veel niinimetatud standardpraktika instruksioonid, kus on kirjeldatud, kuidas ja millal antud funktsioone täita, s. o. kuidas antud tööd tuleb teha.

Toodud täiendavate dokumentide peamiseks eesmärgiks on töötajate tööalase väljaõppe kiirendamine ning tegevusühtsuse saavutamine. Sel põhjusel peavad ameeriklased otstarbekaks need materjalid üldjoontes vormistada, kuid mitte igas üksikasjas, sest see võib viia töötajate initsiatiivi vähenemisele. Eriti on tarvis seda vältida juhtimise ülemistel astmetel, kus teisest küljest juba töö iseloom ise takistab tegevuse paljude külgede täpset kindlaksmääramist.

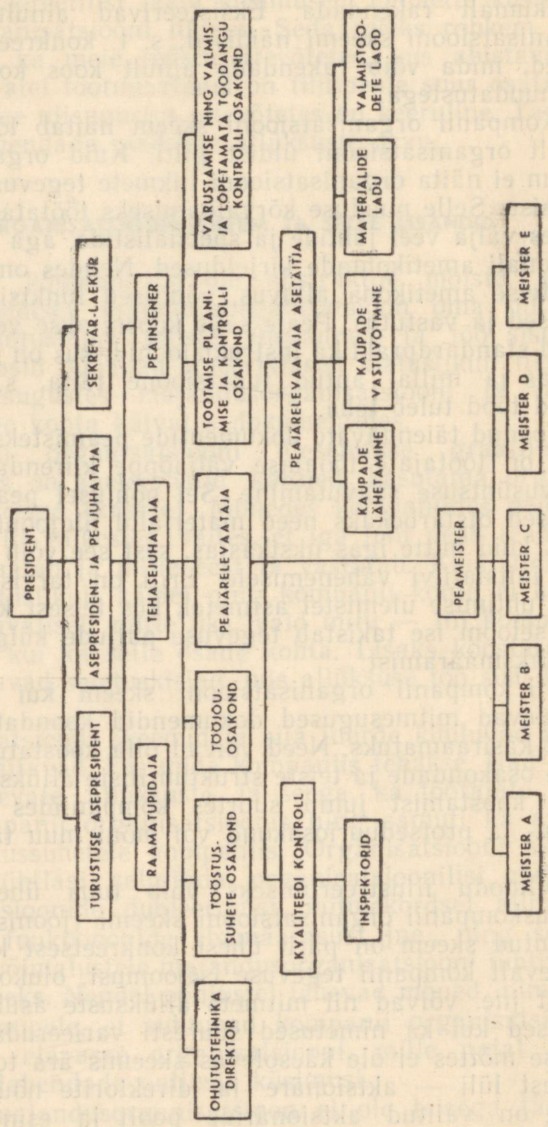
Nii kompanii organisatsiooni skeem kui ka sellega kaasnevad mitmesugused dokumendid koondatakse kompanii käsiraamatuks. Need võivad olla koostatud ka kompanii osakondade ja teiste struktuuriliste allüksuste kohta. Selle koostamist juhib suurtes kompaniides organisatsiooni- ja protseduuriosakond või mõni muu taoline osakond.

Eeltoodu illustreerimiseks võib tuua ühe tehasega tööstuskompanii organisatsiooni skeemi (joonis 1).

Antud skeem on pärit ühest konkreetsest kompaniist. Olenevalt kompanii tegevuse iseloomust, olukorrast, suuruselt jne. võivad nii mitmete allüksuste asukohad, alljaotused kui ka nimetused suuresti varieeruda. Lihtsusutamise mõttes ei ole käesolevas skeemis ära toodud kaht esimest lüli — aktsionäre ja direktorite nõukogu. Viimane on valitud aktsionäride poolt ja esindab nende huve, kelle käes on oluline osa aktsiapakist. Direktorite

# 1000 TÖÖTAJAGA TÖÖSTUSKOMPANII ORGANISATSIiooni SKHEEM

Joonis 1



nõukogu ülesandeks on suunata kompanii juhtkonda ning kiita heaks üldised eesmärgid, kavad, programmid, tegevuspoliitika jne.

Antud organisatsiooni skeemi mõningate alljaotuste kohta, mille sisu meie lugejatele on võõras, võib selgitamiseks lisada järgmised märkused. Laekur on kompaniis rahaliste ressursside peamine valvaja ja käsutaja. Sekretär korraldab aga direktorite nõukogu töö asjaajamist. Antud kompanii väiksuse tõttu on need ametid siin ühendatud. Tehasejuhataja positsiooni on raske määrata. Ta asub umbes meie tööstusettevõtete direktori ja tootmisjuhataja vahepeal. Siinjuures tuleb rõhutada, et tootmise juhtimine on Ameerika Ühendriikide tööstuskompaniides sellele alale spetsialiseerunud inimeste käes. Peainseneri kompetentsi kuuluvad kompanii tehnilised ja tehnoloogilised probleemid, kusjuures talle alluvad teenistused kuuluvad funktsionaalsete allüksustena staabiorganisatsiooni. Peajärelevaatajat võib võrrelda üldjoontes meie tööstusettevõtete tsehhijuhatajaga.

Tööstussuhete osakonna tegevuse sisuks on peaaegselt asjaajamine ametiühingutega. Tööjõuosakonda võib oma töö iseloomu poolest võrrelda meie tööstusettevõtete kaadriosakonnaga. Tootmise plaanimise ja kontrollimise osakond on oma töö sisult võrdne meie tööstusettevõtete tootmis-dispetšerosakonnaga.

Varustamise ning valmis- ja lõpetamata toodangu kontrollimise osakonna põhiliseks tegevuseks on valmis- ja lõpetamata toodangu taseme jälgimine, mis on Ühendriikide tööstuskompaniides suureks ja keeruliseks probleemiks. Kaks vastupidiselt mõjuvat tendentsi, s. t. püüd kindlustada maksimaalsed varud iga võimaliku tellimise täitmiseks ja püüd kindlustada minimaalsed varud võimalikult väheste vahendite külmutamiseks, põhjustavad siin ulatuslikku tööd. See valdkond on ka intensiivseks matemaatiliste meetodite rakendamise alaks.

Mis puutub majandusorganisatsioonide ülesehituse kujunemisse tulevikus, siis selle kohta on Ameerika Ühendriikide organisatsiooni- ja juhtimisspetsialistide hulgas mitmeid arvamusi. Kaasaegse kompanii organisatsiooni ülesehituse puuduseks on näiteks võimetus efektiivselt toime tulla suureulatuslike, mitmete osakondade ja tootmise allüksuste koostööd nõudvate projektide elluviimisega. Mida teha kompleksse automatiseerimisprojek-

tiga? Kellele see usaldada? Kas kutsuda ellu uus ajutine allüksus? Informatsiooni töötlemisel elektronarvutite abil on praegused osakondadevahelised barjäärid suureks takistuseks, sest sama asja kohta nõutakse väga erinevaid andmeid ja iseloomustusi.

Tänapäeva majandusorganisatsiooni struktuurilised puudused Ameerika Ühendriikides ongi suunanud sealseid spetsialiste uute efektiivsemate vormide otsingule. Nii on kujundatud ka mõningaid perspektiivseid väljavaateid, nagu kompleksse organisatsiooni kujundamine teatud spetsiaalse programmi elluviimiseks jne.

Kompanii tegevus ja tegutsemise tingimused ei püsi muutumatutena, mistõttu ka kasutusel olev organisatsiooni skeem ja sellega kaasnevad dokumendid vajavad pidevat kohendamist ja uuendamist. Et see on küllaltki mahukas töö, siis on suurtes Ameerika Ühendriikide kompaniides spetsiaalsed organisatsiooni kavandamise või muud taolised osakonnad. Nende peamiseks ülesandeks on jälgida, kontrollida ja uurida organisatsiooni struktuuri, tegutsemisjuhendeid ja instruksioone, organisatsiooni käsiraamatuid jne. ning määrata, missugused muudatused tuleb nendesse sisse viia või mida uudselt välja töötada.

Organisatsiooni kavandamise osakonnad tegelevad näiteks ka niisuguste probleemidega: missugused osakonnad peaksid olema kompaniis viie aasta pärast, kes peaksid osakondi juhatama jne. Oma töö iseloomu tõttu on nimetatud osakondadel suured õigused ja nad asuvad organisatsiooni ülemistel juhtimisastmetel. Väikesed kompaniid kasutavad samal eesmärgil spetsiaalsete konsultantide abi, kes on sagedased külalised ka suurtes kompaniides.

Meie ettevõtetes peaksid rakendamist leidma meie tingimustele vastavad organisatsiooni skeemid ja neid täiendavad dokumendid. Meie ettevõtted on kogu sõjaajajärgsel perioodil pidevalt kasvanud ning täienenud uute allüksustega. Nende tegevuse otstarbekohaseks korraldamiseks on tarvis osakondade ja töötajate ülesanded fikseerida ning kõigile asjast huvitatutele kättesaadavaks teha. Sellele teele on juba asunud mitmed meie ettevõtted.

Meie arvates on märkimisväärseks asjaoluks see, et Ameerika Ühendriikide tööstuskompaniides on tootmise juhtimine kujunenud omaette tegevusalaks. Meie ette-

võttes on tootmistevõime vahetu juhtimine tavaliselt allutatud kord direktorile, kord peainsenerile. Mõlemal tuleb aga täita veel hulgaliselt teisi funktsioone, mistõttu nende töökoormus on liiga suur. Seepärast võiks näiteks tootmistevõime allutada vahetult tootmisjuhatajale.

## 7. RIVI- JA STAABIKOOSSEISU SUHTED

Nagu eespool nägime, ei saa kaasaegse Ameerika kompanii rivikoosseis oma ülesannetega efektiivselt toime tulla ilma staabikoosseisuta. Kuid juhtkonnad on nende omavaheliste suhete pärast tõsiselt mures, ja seda põhjendatult. Parimad üldised tulemused on saavutatavad ainult nende hea koostöö tulemusena. See koostöö aga lonkab.

Lihtsustatult käsitletakse rivi- ja staabikoosseisu vahekorra küsimust nii: staap mõtleb ja annab nõu ning rivi teeb; rivikoosseis ütleb — tee, staabikoosseis ütleb — kui teed, siis tee sel teel jms. Need järeldused rajanevad kõigepealt asjaolul, et rivikoosseis on kompaniis keskne lüli, mis peab tagama ka korralduste andmise ühtsuse. Sealjuures eeldatakse, et staabikoosseisus on eksperdid, kelle teadmised ja oskused omal alal võimaldavad teatud üksikküsimuse kohta kujundada parima tegevuskava või leida parima lahenduse. Edasi eeldatakse, et rivikoosseisus on juhid, kes oskavad erinevad ideed kokku võtta ja vajaduse korral modifitseerida, kujundada nad ühtseks ja koordineeritud praktiliseks tegevuskavaks.

Vastus antud probleemile ei ole sugugi nii lihtne ning kompaniide juhtkonnal on sellega küllalt tegemist. Staabi ja rivi suhteid Ameerika Ühendriikide kompaniides on ulatuslikult uuritud, selle kohta on kirjutatud palju artikleid ja raamatuid, kuid selget vastust selles küsimuses veel ei ole.

Häda algab staabiorganisatsioonist, kelle õigused ei piirdu mitte üksnes nõuandmisega või teenindamisega, vaid ulatuvad tegelikult kaugemale. Normide ja eelarvete kehtestamine, palgamäärad, arvestus jne. pole nõuanded, vaid sisuliselt eeskirjad. Nendest kinnipidamise kontrollimisel riviorganisatsioonis on vastavatele staabiorganisatsiooni osakondadele antud kompaniides suured õigused.

Lisaks on veel staabispetsialistidel autoriteet, millesse suhtutakse sageli kui ametlikku õigusse. Sellel pinnal kipub tegelikkuses sassi minema ametlik korralduste andmise ahel ja erialane kommunikatsioonikanal. Näiteks keskuse tehnilisest teenistusest saabunud informatsiooni vöib töötaja kohapeal suhtuda kui ametlikku korraldusse. Keda peab siis rivikoosseis tõepoolest jälgima? Ja kui palju staabikoosseisu üldse arvestatakse? Lõppkokkuvöttes kurdavad kompaniides mõlemad, kuigi juhtkond püüab iga hinna eest nende tegevust tasakaalu viia.

Staabikoosseis kurdab, et nendele ei ole antud küllaldaselt õigust funktsioonide õigeaks korraldamiseks: nad on jäetud nõuandja ossa, neid ei arvestata tööde täitmisel, nende ideid ei viida ellu vöi moonutatakse rivikoosseisu poolt; viimased on konservatiivsed ja toetuvad liialt oma õigustele jne. Rivikoosseis kurdab samal ajal, et neil pole õigust korraldada oma tööd parima arusaamise järgi: neile saabub spetsialistidelt palju kitsendavaid nõuandeid, paljud juhendid on ebapraktilised vöi üksteisele vastukäivad, kõik on nende eest ära otsustatud vöi täpselt ette nähtud; staabikoosseis on ainult koormaks, mitte aga abiks jne.

Kuigi niisugust olukorda püütakse tihti esitada huumoritoonis, on asi kompaniides sisuliselt kaugel naljast. See on välja viinud hõõrdumiseni ning isegi avaliku vaenulikkuseni ja omamoodi «partisanisöjani». Näiteks rivikoosseis pühendab oma peatähelepanu staabispetsialistide vigade ülesleidmisele vöi viib meelega vigaseid juhendeid täide, et ajada siis süü koostajate kaela jne. Pole seepärast imestada, et käsitletav probleem ameerika kapitalistidele tõsist muret valmistab. Kannatavad ju selle all kompanii tegevuse efektiivsus ja tulemused.

Nii vöi teisiti, kuid asjade areng Ameerika Ühendriikide kompaniides kulgeb suunas, kus tegelik vöim hakkab üha rohkem koonduma staabiorganisatsiooni kätte. Nende valitsemine riviorganisatsiooni üle muutub üha silmanähtavamaks, eriti seoses uute spetsiaalalade väljakujunemisega ning iga liiki spetsialistide absoluutse ja suhtelise osatähtsuse kasvuga kompaniides.

Enamik Ameerika Ühendriikide kompaniide staabikoosseisust on kõrgema haridusega spetsialistid, kes on tavaliselt oma ala eksperdid. Nende teadmised ja oskused oma erialal, nende meetodid analüüsimisel ja problee-

mide lahendamisel on väga olulised kaasaegse kompanii edukaks tegutsemiseks. Ainult nemad on suutelised aitama juhtkonnal lahendada tänapäeva keerulisi finantsmajandus-, tehnika-, tehnoloogia-, teaduse jt. probleeme. Neile usaldatakse üha rohkem ka koordineerimis- ja kontrollimisfunktsioone ning nende mõju põhilistele otsustele kasvab. Seepärast on arusaadav, miks rivikoosseis hakkab üha rohkem sõltuma mitmesugustest staabiosakondadest. Võib julgesti väita, et kaasaegset Ühendriikide kompaniid juhib tegelikult staabikoosseis.

Et kujunenud olukord on põhjustanud rivikoosseisu kvaliteedi ja tööalaste suhete halvenemist ning efektiivsuse langust, siis püüavad juhtimisspetsialistid tekkinud olukorrast iga hinna eest väljapääsu leida. Seda enam, et samasugused probleemid on päevakorral ka erinevate allüksuste vahel nii staabi- kui riviorganisatsioonis.

Kõige üldisemaks soovitusena on, et kompanii juhtkonna tipp ei tohi lubada staabikoosseisul liiga palju domineerida rivikoosseisu üle. Iga staabiorganisatsiooni allüksus peaks osutama erialast abi kõikidele allüksustele, mitte aga ainult mõnele. Selle järgi peaksid staabi ja rivi suhted kujunema nagu arsti ja patsiendi omad: staabikoosseis osutab abi siis, kui rivikoosseis seda tahab. Teiste sõnadega: rivikoosseisu edu sõltub staabikoosseisu oskustest ja staabikoosseisu edu sellest, kui väärtuslikud on tema teadmised ja oskused rivikoosseisule.

Ameerika Ühendriikide kompaniide praktika näitab siiski sageli teistsuguseid, lihtsamaid, võiks ütelda ka — kompromisslahendusi. Kus kompanii huvid seda kõige rohkem nõuavad, on võim koondunud staabiorganisatsiooni vastavate osakondade kätte, nagu see tüüpiliselt esineb finants- ja tööjõuküsimustes. Näiteks võib finantsist kompanii raamatupidamises maha tõmmata kuluka seadme tehasejuhataja eelarves või ametnik tööjõuosakonnas peajärelevaataja poolt ette pandud palgakõrgenduse, kuigi nad ei anna nimetatud rivikoosseisu töötajatele otsest korraldusi.

Nendel põhjustel võib staabikoosseisu Ameerika Ühendriikide kompaniides pidada omamoodi politseiks, keda eriliselt ei austata ning kelle vastu töötatakse välja oma kaitse- ja vastuabinõud.

Rivi- ja staabikoosseisu suhete probleem on tüüpiline

kapitalistlikele korporatsioonidele ja kompaniidele. Ent ka meie ettevõtetes tekib funktsionaalsete osakondade ja tootmistsehhide töös vahel kooskõlastamatust. Seda on aga võimalik vältida mitmesuguste ühiskondlike organisatsioonide abi tõttu ning töötajate osavõtmisega tootmis- ja juhtimisküsimuste lahendamisest. Vajab aga siiski üksikasjalikku kaalumist, kui palju anda osakondadele ja tsehhidele õigusi konkreetsetes tingimustes.

## 8. KONTORITÖÖ JA SELLE KORRALDUS

Uute osakondade loomise ja olemasolevate suurenemisega ning igasuguste andmete vajaduse kasvuga on kontoritööde maht ja seal töötavate inimeste hulk Ameerika Ühendriikide kompaniides kogu aeg kasvanud.

Juhendite ja eeskirjade vormistamiseks ning väljajagamiseks, aruannete vastuvõtmiseks ja läbitöötamiseks, korrespondentsi korraldamiseks, vormide täitmiseks ja edasisuunamiseks jne. on kontoritesse koondunud suur ametnike, asjaajajate, sekretäride, stenograafistide, masinakirjutajate ja teiste kantseleitöötajate koosseis. Kõik nad on põlvist saadik pabereis. On käibel isegi väljend, et ühe tonni toodangu valmistamiseks kulub kaks tonni paberit. Imestada pole siin midagi, sest ameeriklastele iseloomulik püüe kõiki funktsioone võimalikult formaliseerida ja standardiseerida annab selleks täieliku aluse, ja seda eriti suurtes kompaniides.

Kompaniid kurdavad suure murega, et paberivoolust pole pääsu. Kõige hullemaks nuhtluseks peetakse kantseleitöö pidevat kasvu ning selle efektiivse korraldamise raskust. Selle tagajärjel näiteks on kantseleitöö aastate jooksul muutunud üha ebaefektiivsemaks. Kui sajandivahetusel töötas Ühendriikide vabrikutes igast 40 töötajast ainult üks kontoris, siis praegu töötab juba igast 4 töötajast üks kontoris. Ühe kontoritöö juhtimise eksperdi arvates on need inimesed ainult pooleldi kooratud, millest kolmandik on veel pealegi asjatu töö. Mis veel kõige hullem — isegi suurte kontorikoosseisude puhul ei saa juhtkond kogu soovivat informatsiooni.

Ka huumoritooniga varjatud Parkinsoni «seadus» avaldab oma mõju. Näiteks pärast seda, kui C. Northcote Parkinson tuli sellega välja oma raamatus, kontrollisid

mõnede kompaniide presidendid: kas vastab tõele, et ametnike arv kasvab 5—6 protsenti aastas, olenemata sellest, kas tööd tuleb juurde või mitte. Leidnud, et tegemist pole naljaga ja et ametnike arvu suurenemine allub tõepoolest nimetatud seaduspärasusele, ristis üks president seaduse kurvalt ümber Parkinsoni haiguseks.

Kompaniide juhtkonnad ei saa läbi ilma osakondadeta ja seal töötavate inimesteta. Nad peavad neid koguni väga vajalikeks, sest see loob tingimused juhtkonna edukaks tegutsemiseks. Seepärast otsitakse intensiivselt lahendust nii kogu kontoritöö efektiivsemaks muutmiseks kui ka seal töötavate inimeste arvu vähendamiseks. Tunnistatakse siiski, et kontoritöö efektiivsust ja sellega seotud kulusid on raske kontrollida.

Kontoritöö efektiivsuse tõstmisel pööravad Ameerika Ühendriikide kompaniide juhtkonnad eelkõige tähelepanu tegevuse õigete protseduuride ja süsteemide väljatöötamisele.

**P r o t s e d u u r i** all mõistetakse kehtestatud meetodit, mille järgi antakse teatud informatsiooni edasi, jagatakse tööd välja või saadakse tehtud töö kohta andmeid, nagu arve koostamine ja kulgemine. Seda ei lasta mitte teha osakonna töötajate oma äranägemise järgi. Selleks kutsub kohale kontoritöö ekspert, kes näitab kätte tegevuse korraldamise kõige lihtsamad ja otstarbekamad viisid osakonnas ning seosed teiste struktuuriliste allüksustega kompaniis. Kontoritöö spetsialist töötab üldjoontes nagu normeerija: jagab töö üksikosadeks, analüüsib nende vajalikkust ja mittevajalikkust, jälgib dokumentide kulgemist jne.

Kompaniid peavad silmas, kas ei saaks mõnest paberist lahti. Levinud on seisukoht, et kakskümmend korda kallim on üht dokumenti luua kui säilitada. Sealjuures nõuab iga uus dokument omakorda täiendavaid dokumente jne. Dokumentide vähendamiseks kasutatakse võtet, kus mõningatele allüksustele või isikutele ei saadeta vahel mõnd paberit või ära kirja. Kompaniide kogemustest on selgunud, et need, kes üht või teist dokumenti tõepoolest vajasisid, kuid sellest ilma jäid, hoolitsesid otsekohe nende saamise eest. Esineb ka teisi mooduseid. Näiteks väitis üks tehasejuhataja, et ta üle kahe lehekülje pikkusi asju ei hakka lugemagi, vaid paneb otsekohe laualauasse.

**S ü s t e e m** on ulatuslikum mõiste. Kui protseduur

hõlmab üht osa kogu tegevusest, siis süsteem seob erinevad protseduurid omavahel kooskõlastatud tervikuks. Olulist kasu loodavad kompaniid saada ainult viimasel juhul, s. t. kui uuritakse ja analüüsitakse samaaegselt kõiki omavahel seotud alasid, nagu näiteks müügikorraldusi, tootmiskorraldusi ja arveid.

Süsteemi uurimised Ühendriikide kompaniides näitavad, et käibel on liiga palju aruandeid. Need sisaldavad veel pealegi liigset informatsiooni ning saadetakse paljudesse kohtadesse, kus neid ei vajata. Seetõttu tuleb teha nii vähe koopiaid kui võimalik ning tähelepanelikult läbi vaadata kõik kasutatavad vormid nende lihtsustamise, ühtlustamise, vähendamise või likvideerimise suunas. Vormide koostamiseks kasutatakse järjest rohkem spetsialistide abi, kusjuures mõningatel suurtel kompaniidel on koguni vormide ülevaatamise osakond. Sealsed spetsialistid peavad silmas ka, kuidas hoida kokku masinakirjutaja aega, kuidas kasutada ratsionaalselt paberit jne.

Üldiseks seisukohaks on Ameerika Ühendriikides, et kontoritöö on vähem efektiivne kui tootmistöö. Selle üheks kõige olulisemaks põhjuseks peetakse normide puudumist kontoritöödel. Kuid normide koostamine kontoritöödele on keeruline. Tavaliselt puudub selleks mõõtühik, tööpäeva kestel tehakse paljusid erinevaid töid jne. Sellele vaatamata kasutavad mõned kompaniid kontoritöödel norme, nagu masinal kirjutamisel, kirj vahetuse korraldamisel, kartoteegikaartide täitmisel, arvete väljakirjutamisel ja muudel taolistel töödel.

Tükitööd kontoritöödel üldiselt ei rakendata, kuid see pole ka hoopiski tundmatu. Vähesese leviku põhjus peitub praegu raskuses välja töötada täpsed normid ning suures tülis paljude tehtud tööde kokkuvõtmisega, mida vahel pole võimalik, vahel aga ei tasugi teha. Kulude kokkuhoiu kaalutlusel võib kontorites näha tulevikus tükitööd tõenäoliselt rohkem. Mõningad kompaniid, kes seda on rakendanud, väidavad nimetamisväärsset kokkuhoidu.

Paljude paberite säilitamine teeb Ühendriikide kompaniidele samuti muret. Ekspertid soovivad suurema osa pabereid ära visata, ja seda juba aasta möödumisel. Põhjuseks tuuakse, et ainult üks protsent nõutavast informatsioonist sunnib pöörduma eelmise aasta või veelgi varasemate dokumentide poole. Nende arvamuks on ka: kui säilitatud pabereist leiab juba 20 protsenti

mingil määral kasutamist, on kõik korras, kui aga see protsent langeb alla 10, on säilitatud liiga palju. Arhiivikulude vähendamiseks rakendavad kompaniid järjest rohkem dokumentide mikrofilmimist. Samal põhjusel näiteks mikrofilmitakse raamatukogudes kõik ajalehed.

Kontoritööde hõlbustamiseks ja kulude vähendamiseks rakendatakse kontorites hulgaliselt mitmesuguseid mehhanisme ja masinaid, alates kõige lihtsamatest ja lõpetades kõige keerukamatega. Siia kuuluvad kirjutusmasinad, dikteerimis- ja ümberkirjutamismasinad, arvutusmasinad, raamatupidamismasinad, paljundusmasinad jne., rääkimata sidevahendeist ja elektronarvuteist. Mõeldud on ka spetsiaalsele kontorisistusele, nagu pöörlevad toolid, väljatõmmatavate laegastega kapid jne.

Kompaniide kontorite töömahus esinevad samuti oma tõusud ja mõõnad. Iga osakonna koosseis ei määrata Ühendriikide kompaniides seepärast mitte tippkoormuse järgi, vaid tippvajaduse katteks suunatakse ametnikke ühest osakonnast teise. Sel eesmärgil määratakse kindlaks iga osakonna töökoormuse kujunemine teatud ajavahemikus ning valmistatakse ametnikke ette kahe kuni kolme erisuguse töö tegemiseks.

Kontoritöö probleemi otstarbekas lahendamine on ka meie ettevõtetes tähtis ülesanne. Ameerika Ühendriikide kompaniides rakendatavad meetodid pakuvad selles suhtes märkimisväärset huvi, eelkõige dokumentide kulgemise süsteemide väljatöötamine, dokumentide arvu vähendamine ja nende lihtsustamine ning ulatuslik lihtsate tehniliste vahendite kasutamine. Nende kõigi üldist töömahtu vähendavate abinõude kõrval tuleks meie ettevõtete kontorites ulatuslikumalt kasutada spetsialiseeritud abitööjõudu, nagu sekretärid jt., selleks et vabastada juhid ja spetsialistid nende kvalifikatsioonile mittevastavatest töödest.

## 9. KONSULTATSIOONIFIRMAD JA JUHTIMISKONSULTANDID

Üks Ameerika Ühendriikide majanduselu huvitavaid iseärasusi on konsultatsioonifirmad. Nende tegevus on kestnud juba pikemat aega. Viimasel ajal on konsultatsioonifirmad üha enam levinud ning oma tegutsemisvaldkonda laiendanud. Vanade ja tuntud konsultatsioonifirmade kõrval tekib pidevalt juurde uusi.

Konsultatsioonifirmade tegevussfäär on praktiliselt määramatu. See ulatub turukonjunkturi uurimisest kuni matemaatiliste meetodite rakendamiseni tootmise juhtimisel, uue tehase asukoha soovitusel kuni automaatliini projekteerimiseni. Siia vahele mahuvad veel paljud alad, nagu ajanormide väljatöötamine, statistiliste meetodite rakendamine kvaliteedi kontrollimisel, soovitude andmine toodete või turustusmeetodite muutmiseks, seadmete vajaduse kindlaksmääramine, lepingute sõlmimine valitsusasutustega, spetsiaalkursuste korraldamine jne.

Lepingud, mida kompaniid konsultatsioonifirmadega sõlmivad, võivad kesta mõnest päevast mõne aastani ning maksta mõnest tuhandest dollarist mõne saja tuhande dollarini ja isegi rohkem. Suuremate kaudsete kulude tõttu, nagu näiteks laboratooriumide ülalpidamine, on konsultatsioon ja abi tehnilistel aladel kallim. Samuti siis, kui on tegemist unikaalse lahendusega, mida ei tohi teistel juhtudel enam kasutada.

Viimastel aastatel on Ühendriikides kiiresti kasvanud ja muutunud järjest populaarsemaks konsultatsioonifirmad, kes on spetsialiseerunud organisatsiooni- ja juhtimisprobleemide lahendamisele.

Nende tegevus nimetatud valdkonnas hõlmab väga mitmesuguseid küsimusi. Siia kuuluvad organisatsiooni ülesehituse ja selle sisemiste seoste otstarbekus, psühholoogiliste testide koostamine töötajate töөлövõtmisel, juhtivate töötajate tegevuse uurimine ja hindamine, juhtimismeetodid ja töö korraldus organisatsioonis, töötajate treeringprogrammi kujundamine jne. Kõige raskemaks juhtumiks on, nagu märkis poolnaljatades-pooltõsiselt üks konsultatsioonifirma esindaja, kui kompanii president palub selgitada, mis neil lahti on, ja pärast paarinädalast tööd selgub, et lahendus peitub presidendi ja asepresidentide vallandamises.

Mitmesugust laadi konsulteerimine on Ameerika Ühendriikides kujunenud omaette tegevusalaks ja elukutseks seetõttu, et peaaegu iga kompanii vajab aeg-ajalt erialast abi väljastpoolt. Kuigi igal «haiguslool» on oma spetsiifilised jooned, esinevad ka teatud sarnasused, mille tõttu võib ära kasutada konsultantide üldisi teadmisi.

Konsultante palkavad korporatsiooni või kompanii tippjuhid. Mõned suured kompaniid palkavad väljastpoolt spetsialiste, et kontrollida perioodiliselt nende organisat-

siooni ja juhtimist ning teha vastavaid soovitusi. Mõnedes kompaniides vaatavad nad regulaarsete ajavahemike järel üle osakondade tegevuse ning esitavad soovitusel vahetult osakonnajuhatajale, mitte aga kõrgemale poole.

Konsultantide põhieesmärgiks on anda abi olukorras, kus on lühikeseks ajaks tarvis eksperdi nõuannet. Head konsultatsioonifirmad koosnevad mitmekülgse ettevalmistuse ja ulatuslike praktiliste kogemustega võimekatest eriteadlastest. Seepärast võivad konsultatsioonifirmad anda kompaniide käsutusse suuri asjatundjaid iga töö jaoks. Sageli nõutakse konsultatsioonifirmadelt niisuguste tööde tegemist, milleks kompaniis oma spetsialistid puuduvad. Kui niisugune töö muutub oma iseloomult püsivaks, siis õpetavad konsultandid välja kompanii töötajad ja jälgivad nende tööd nii kaua, kuni need on võimelised seda tööd tegema iseseisvalt.

Konsultantidel on mõningaid eeliseid kompanii sama ala spetsialistidega võrreldes. Nendel on võimeid ja aega, selleks et tungida sügavalt kliendi igasugustesse probleemidesse. Neid ei sega ühes või teises kompaniis väljakujunenud harjumused, eelarvamused või tavad, vaid nad on suutelised lähenema probleemidele teisiti. Ulatusliku praktika tõttu on nad tuttavad peaaegu iga laadi probleemidega ning suudavad läheneda neile realistlikult. Nad on näinud paljude lahenduste katsetamist tegelikkuses, suudavad eraldada olulist ebaolulisest ning teavad võimalikke raskusi. Et nad tegutsevad tippjuhtkonna ülesandel, siis on neile avatud vaba juurdepääs kõigile informatsiooniallikatele. Mitte kuuludes kompanii koosseisu, võivad nad oma arvamusid ja ettepanekuid esitada vabalt ja sõltumatult.

Konsultatsioonifirmade ja sealt saadetavate konsultantide teenuste kasutamisel on ka mitmed negatiivsed küljed. Üldise arengutendentsi tulemusena on tekkinud olukord, kus igaüks püüab konsulteerida ja igasugused mehed asutada konsultatsioonifirmasid. See on kaasa toonud ka igasuguste šarlatanide tegutsemise. Iga konsultatsioonifirma püüab maksimaalselt laiendada oma tegevust ja hankida võimalikult rohkem tellimusi. Sealjuures juhtub, et kliendile püütakse kaela sokutada kõike, kas nad seda vajavad või mitte. Kliendile esitatakse ka lünklikke või ebaõigeid lahendusi.

Tõsiasjaks jääb, et konsultantide töö on üldiselt kallis. Et konsultandile tuleb maksta sada kuni mitusada dollarit päevas, siis soovitakse nende käest kiireid lahendusi, mis omakorda mõjustab töö kvaliteeti. Väikestel kompaniidel ja firmadel puuduvad praktiliselt võimalused esmaklassiliste konsultantide rakendamiseks.

Omaette raskused tekivad konsultantide töö tulemusena kompaniis endas. Konsultandid võivad kõige edukamalt tegutseda ainult siis, kui nad töötavad tihedalt koos kliendi töötajaskonnaga. Viimastel on aga kaaluvaid põhjusi suhtuda konsultantidesse isegi vaenulikult. Konsultantide tasud on palju kõrgemad kui oma spetsialistidel ja nende summade arvel võiksid ka viimased olukorda parandada. Konsultantide töö tulemusena võidakse kaotada ametikohti jne. Kliendi töötajaskonna muret peegeldab kokkuvõttes kõige paremini väljend: konsultandid tulevad ja lähevad, meie aga peame jääma ja töötama siin. Muret tekitab veel seegi, et asjatundlik konsultant võidakse koguni kompaniisse püsivalt tööle võtta.

Ameerika Ühendriikide organisatsiooni- ja juhtimis-spetsialistid rõhutavad seepärast, et väliskonsultante ei ole otstarbekohane kasutada enne, kui oma töötajad on ammendanud kõik võimalused antud probleemi lahendamiseks.

Konsulterimistööga tegelevad Ameerika Ühendriikides ulatuslikult ka ülikoolide õppejõud ja teaduslikud töötajad. Enamikul juhtumitel tegelevad nad täiesti omaette probleemideringiga, mõningatel juhtumitel langeb aga nende tegevus kokku konsultatsioonifirmade omaga, nagu näiteks mitmesugused haridusliku iseloomuga programmid ja üritused. Sealjuures pakuvad ülikoolid tavaliselt pikema kestusega (ja ka kallimaid) põhimõttelisi kursusi. Konsultatsioonifirmad aga on spetsialiseerunud lühikeste ja odavamate erikursuste või spetsiaalprobleemide käsitlemisele.

Kuigi palju sõltub inimestest ja konkreetsetest ülesannetest, võib siiski ütelda, et ülikoolide õppejõudude abi kompaniidele on enamikul juhtumitel rohkem akadeemilist, põhimõttelist laadi. Viibides kompaniides ainult lühikest aega ja sedagi tavaliselt põhitöö kõrval, on nad üldiselt võimelised tõstma üles olulisi, lahendamist vajavaid probleeme, andma üldise iseloomuga soovitusi

või näitama võimalikke teid probleemide lahendamiseks jne.

On siiski väga raske hinnata, kas ja kui palju konsultatsioonifirmade osatähtsus ja mõju Ameerika Ühendriikide majanduses on kasvanud. Uute kompaniide tekkimine ja vanade väiksem või kärarikkam kadumine, majandustegevuse laienemine või ahenemine teevad otsitava abi ulatuse suuresti kõikuvaks ja ebauhtlaseks.

Konsultatsioonifirmad on kapitalistlikele maadele iseloomulik nähtus ja seotud mitmete negatiivsete asjaoludega. Kuid mingite konsultatsiooniorganisatsioonide loomine on siiski mõeldav ja vajalik ka sotsialismi tingimustes, sest ettevõtete probleemide lahendamiseks tellivad juhtkonnad juba praegu uurimis- ja õppeasutustelt lahendusi.

### III. JUHTIMISTEGEVUSE OLEMUS

---

#### 10. PROFESSIONAALNE JUHT: TEOORIA, TEGELIKKUS JA TAGAPÕHI

Paljude tegurite hulgas, mis on pikema aja vältel mõjutanud majandusorganisatsioonide ja nende juhtimise kujunemist Ameerika Ühendriikides ning ka teoreetilisi seisukohti, on silmapaistev koht omanike üha ulatuslikumal eemaldumisel korporatsioonide ja kompaniide vahetust juhtimisest. Kuigi see pole hõlmanud iga firmat või ettevõtet, on nimetatud protsess majanduse otsustavas sfääris lõpule jõudmas.

Sellel nähtusel on mitmed objektiivsed ja subjektiivsed põhjused. Kompaniide suurus ja nende operatsioonide keerukus ning lisaks sellele veel vaibumatu konkurents on teinud hea juhtimise ning seega ka kompetentsete juhtide olemasolu hädavajalikuks. Siit ka märgatav seisukohamuutus juhtimise iseloomu suhtes. Kui varem loeti, et omanikuseisus ja juhtimine on sünonüümid, siis nüüdne kontseptsioon kõlab järgmiselt: omanik peab palkama parimad juhid, keda iganes leida võib. Ameerika Ühendriikides ollakse vastavates ringkondades üldiselt arvamusel, et juhtimise kompetentsus, mida omanike hulgas alati ei esine, kindlustab suurimad kasumid. Seega näeme, et suurte korporatsioonide ja kompaniide tegelikud omanikud kujunevad üha enam «kupongilõikajaks».

Valdamise ja juhtimise eraldumine majandusorganisatsioonis on tinginud uut tüüpi professionaalse juhi väljakujunemise ja tema osatähtsuse kasvu Ameerika Ühendriikides. Professionaalsete juhtide all mõeldakse tavaliselt isikuid, kes asuvad kompanii juhtimise hierarhias kõige ülemistel astmetel. Professionaalne juht on isik, kes oma ettevalmistuse, kogemuste ja kompetentsuse tõttu on palgatud selleks, et laiendada omaniku valdust ja suurendada tema kasumeid. Ollakse isegi seisukohal,

et ainult tema on konkurentsivõitluses ainus efektiivne tegur, kelle oskused ja teod määravad ära majandusorganisatsiooni edu.

Kuid professionaalne juht säilitab oma koha ainult siis, kui ta seal hästi töötab. Oma huvides püüabki ta seda ka teha. Kui ta ei suuda aktsionäridele kindlustada investeringuult küllalt suurt kasumit ning rahuldada kompanii sisemisi vajadusi, siis ei ole tal juhtijana kauaks püsi. Mida see tegelikult tähendab, seda näitavad Ühendriikide kogemused, kus suuremate viltulaskmiste puhul vahetavad omanikud välja terved kompaniide juhtkonnad.

Professionaalse juhtimise ja juhi vajaduse, tähtsuse, tuleviku jne. tõestamiseks tuuakse Ühendriikides esile mitmesugused faktid ja asjaolud. Nende eesmärgiks on kinnitada nimetatud nähtuse elulisust ja positiivset mõju Ühendriikide majanduselus. Siin esinevat seisukohtade kogumit võib käsitada ka iseseisva kontseptsioonina, mida meil on nimetatud ka *mä ned ž e r i s m i t e o o r i a k s* ehk lihtsalt mä ned ž e r i s m i k s. Ta avaldub mitmel viisil, kuid püüdeks jääb alati näidata suuna elulisust.

Uheks väiteks on ka, et professionaalse juhtimisega kaasneb teadusliku meetodi rakendamine majandusorganisatsioonide tegutsemisprobleemide lahendamisel. Seda iseloomustab teadlik ja süstematiseeritud lähenemine juhtimisprobleemide lahendamisele.

Vaatamata väidetele paberil, näitab tegelik elu Ameerika Ühendriikides, et paljudel juhtudel ja aladel on tegutsemine katse ja eksituse meetodil veel täies jõus. Näiteks uute seadmete muretsemisel talitavad väikeste kompaniide juhid lihtsalt: kui turukonjunktuur on hea, pole aega ega vajadust uutele seadmetele mõelda, kui turukonjunktuur on halb, pole selleks vahendeid.

Väidetakse samuti, et professionaalse juhi tegevuse ajendiks polevat rikastumispüüd, sest ta pole omanik ning ka maksumäärad seda ei soodusta. Teda ajendavat peaaesjalikult soov teha head tööd ja saada selle eest tunnustust, aidata teisi ja mõned muud asjaolud. Kõnelakse isegi elukutselisest uhkusest.

Praktika näitab aga selgesti, et professionaalsed juhid muutuvad järjest rohkem kaasosanikeks. Peale põhipalga hüvitatakse neid viimasel ajal heldesti ka aktsiatega.

Eesmärk on lihtne: teha nii, et nad oleksid rohkem huvitatud headest töötulemustest. Tulude suurenemine tugevdab omakorda nende ühiskondlikku positsiooni, mille mõju pole sugugi tähtsusetu. Toodud protsessi süvendab veelgi viimasel ajal levinud tendents, kus kompaniid oma aktiivseid järjest rohkem tagasi ostavad.

Sugugi mitte vähe vaeva ei nähta professionaalse juhi seisundi ja osa kindlaksmääramisega majandusorganisatsioonis. See toimub kolmes suunas. Ühest küljest rõhutatatakse, et professionaalne juht on omanike esindaja ja kannab vastutust kompanii tegevuse tulemuste eest. Teisest küljest ei väsita näitamast, et ta on suur sotsiaalne tegur, kelle tegevusest sõltub paljude inimeste heaolu ning kes seepärast kannab suurt vastutust ka ühiskonna ees. Kolmandast küljest toonitatakse, et professionaalne juht on kompaniis niisamasugune tavaline töötaja nagu iga teinegi, kes aga kannab ühtlasi suurt vastutust töötajate hea käekäigu eest. Vajaduse järgi üht, teist või kolmandat külge esile nihutades luuaksegi professionaalsest juhust omamoodi ühiskonnakangelase kuju, mis peab olema ahvatlevaks eeskujuks. Et ta aga on tavaline tööriist kapitalistide käes, jääb targu märkimata.

Kõige pretensioonikamaks on juhtkonna väljatoomine omaette ja juhtiva grupina majanduselus, mille tõttu ka mõiste «kapital» pidavat asenduma mõistega «juhtkond». Seega mitte enam «kapital» ja «tööjõud», vaid «juhtkond» ja «tööjõud». Kuid tegelikult ei ole kapital kuhugi kadunud, vaid moodustab Ameerika Ühendriikide majandusliku aluse.

Professionaalne juht on kapitalistlikule ühiskonnale omane nähtus ega paku meile selles mõttes mingit huvi. Küll aga pakuvad praktilist huvi mitmesugused meetodid ja tehnilised võtted, mis on mõeldud professionaalse juhi tegevuse efektiivsuse tõstmiseks, sest paljud neist on sobivad kasutamiseks ka sotsialistliku ühiskonna tingimustes.

## **11. JUHTIMINE KUI TEGEVUSALA JA SELLE PÕHILISED FUNKTSIOONID**

Ameerika Ühendriikide majanduselus on juhtimine omaette tegevusala ja selle osatähtsus kasvab kiiresti. Sellele vaatamata ei ole tänapäevani päris selgeks saanud, mida ta endast kujutab, mis on tema sisu. Isegi

asjatundjad juhtimise teoorias ja praktikas ei suuda siin kokku leppida, mida juhtkond teeb või peaks tegema, kuidas ta tegutseb jne., rääkimata ülejäänutest. Kuidas peab siis kompanii tavaline töötaja olema suuteline hindama, kas tehtav töö on hea või mitte?

Mõned autorid ja juhtimisteooria uurijad, eriti majandusteadlaste hulgast, on seisukohal, et juhtimine tähendab eelkõige mitmesuguste materiaalsete ressursside juhtimist ja et siin peitub alus juhtimistegevuse kirjeldamiseks. Selle vastased väidavad, et majandusorganisatsiooni eesmärgid saavutatakse inimeste läbi ning juhtimise subjektiks saavad olla ikkagi ainult inimesed, mitte aga maa, hooned või toormaterjalid. Kinnituseks tuuakse näiteks, et kaubamaja president, turustusjuhataja või osakonnajuhataja ei müü ega paki kaupa. Nad loovad tingimused ja kooskõlastavad kogu tegevuse selleks, et seda saaksid teha müüjad.

Seepärast käsitletaksegi Ühendriikides juhtimist eelkõige kui inimressursside juhtimist, mis võib toimuda väga erinevates konkreetsetes tingimustes, erinevas tehnoloogilises ümbruses ja erinevas sfääris. Eelnenust on tehtud ka teoreetiline ja praktiline järeldus, et juhi (juhtija) esmane ja kõige olulisem töö on juhtimine. Igapäevases elus ilmneb see püüdena anda kõik juhtimisega mitteseotud toimingud üle teistele töötajatele; ka niisuguse esmase juhi, nagu meistri puhul. Juhi aeg ja töö on niisuguseks tegevuseks liiga kallis.

Nagu eeltoodust selgub, peavad ameeriklased kitsast praktilisest seisukohast lähtudes juhtimise peamiseks funktsiooniks juhtide ja täitjate (tööliste, ametnike jne.) juhtimist. Sellega kaasneb majandusorganisatsiooni juhtimine, mis määrab ära tegevuse sihi, meetodid ja piirid. Igapäevases praktilises töös esinevad nad lahutamatuks koos.

Siit saab alguse ka väide, et juhtkond on majandusorganisatsioonis aktiveeriv komponent. Tema tegevus ehk teiste sõnadega juhtimisoskus määrab nii majanduslikud tulemused kui ka organisatsiooni liikmete seisundi, funktsioonid, hüvituse, rahulolu ja muud küljed. Et juhtimist saab majandusorganisatsioonis hinnata ainult tege like tulemuste põhjal, siis peetakse juhtimist pigem praktikaks kui teaduseks või elukutseks, kuigi ta sisaldab mõlema elemente. Seepärast tehakse järeldus: juhtimist

ei ole võimalik jätta ainult sellealase akadeemilise haridusega inimeste hooleks.

Juhtimise kui tegevusala või töö eristamiseks mitmesugustest täidesaatva iseloomuga, kuid vajalikest funktsioonidest majandusorganisatsioonis, nagu varustamine, turustamine, arvestamine, tootmine, konstrueerimine jne., loetakse, et ka juhtimisel on oma põhilised funktsioonid. Kuigi Ameerika Ühendriikide erialastes ringkondades pole veel käesoleva ajani täielikku üksmeelt nende arvu, sisu ja tehnoloogia suhtes, võib neid ometi kokkuvõtlikult iseloomustada.

Juhtimise esimeseks põhiliseks funktsiooniks loetakse **plaanimist**. Selle all mõistetakse eesmärkide väljavalimist ja püstitamist, põhilise tegevuspoliitika kindlaksmääramist, tulevikus kujunevate tingimuste ettearvestamist ning nendele vastavate tegevuskavade ja -meetodite kindlaksmääramist. Siia kuuluvad näiteks hindade kindlaksmääramine, toodete valik, kapitalimahutuste suunamine, juhtide edutamine jne.

Teiseks põhiliseks juhtimise funktsiooniks peetakse **organiseerimist**. Selle all tuleb mõista töötajate funktsioonide kindlaksmääramist ning nende grupeerimist, lähtudes sealjuures organisatsioonist kui tervikust ja selle eesmärkidest. Organiseerimine tähendab seega eeltingimuste loomist vajalikeks toiminguteks — milline peab organisatsioon olema ja kes peab mida tegema.

Juhtimise kolmandaks põhiliseks funktsiooniks loetakse **täidesaatmist ja kontrollimist**. Selle all mõistetakse kavandatud plaanide elluviimist, tegelike tulemuste võrdlemist kavandatutega ning funktsioonide ja eesmärkide korrigeerimist.

Erinevad autorid lisavad juhtimistegevusele veel terve rea mitmesuguseid funktsioone, kohustusi või töid, nagu suunamine, kohtadele paigutamine jne. Kuigi olulised, lasevad nad end paigutada ülaltoodud põhiliste funktsioonide alla. Kuidas põhilisi funktsioone ellu viiakse, sõltub juba juhtide meetoditest ja võtetest. See võib toimuda nii suusõnalise korralduse või kirjaliku käsu abil või muul viisil.

Nende funktsioonide põhjal tehakse Ameerika Ühendriikides vahet ka juhi ja täitja vahel. Kui ei suudeta eris-

tada juhtimist täitmisest, on tulemuseks juhi aja raiskamine mittejuhtimistegevusele ning juhtimistegevuse hooletusse jätmise. Juhtub muidugi, et juhid on seotud tegevusega, mis ei kuulu vahetult juhtimisfunktsioonidesse. Seepärast jääb eristamise aluseks tehtav töö. Kas keegi on juht või täitja ja kui suures ulatuses, selgub sellest, missuguseid funktsioone ta tegelikus tööprotsessis täidab või millele ta peamiselt aega kulutab. See on kujunenud ühtlasi ka juhi erialase oskuse hindamise kriteeriumiks. Sama hindamiskriteerium kehtib ka majandusorganisatsioonis töötavate spetsialistide ja ekspertide kohta, nagu insener, programmeerija, raamatupidaja jne.

Ülalöeldu praktiline tähtsus seisab selles, et majandusorganisatsioonide juhtimisse puutuvaid teadmisi, oskusi ja kogemusi on võimalik õppida ja õpetada. Kuigi mitte tõenäoliselt seda, kuidas praktiliselt juhtida. Põhilised juhtimise funktsioonid ei piirdu mitte ühe kitsa tööloiguga, vaid neid on võimalik üle kanda osakonnast osakonda ja ettevõttest ettevõttesse.

Juhtimine on ühiskondliku tootmisprotsessi lahutamatu ja vajalik funktsioon, mis on tekkinud kollektiivses tööprotsessis tööjaotuse tulemusena. Juhtimine, nagu ütles Karl Marx, on tootlik töö ning juhtijad tootlikud töötajad. Juhtimine on eelkõige kollektiivi juhtimine, kelle ühiste eesmärkide saavutamine teeb vajalikuks ka tegevuse suunamise ja kooskõlastamise.

Juhtimise kui funktsiooni sisu erineb esmase täidesaatmise funktsioonist ning tal on oma iseloomulikud jooned. Kuna juhtimine hõlmab inimesi, siis on ka selle sisuks eelkõige nende tegevuse kavandamine, korraldamine ja kontrollimine konkreetsetes majanduslikus olukorras. Nendele funktsioonidele on aga sotsialistliku plaanimajanduse tingimustes võimalik anda täiesti uus, sotsialistlik sisu.

## **12. OTSUSTAMINE, KOORDINEERIMINE JA KONTROLLIMINE**

Juhtimise põhiliste funktsioonide raamides või kõrval nihutavad ameeriklased esiplaanile mõningad juhtimise üksikasjalikumad funktsioonid, nagu tegevuskava väljatöötamine, otsustamine, koordineerimine ja kontrollimine. Juhi peamine jõud püütakse suunata just nimetatud tege-

vustele, selleks et maksimaalselt ära kasutada tema teadmised ja oskused ehk teiste sõnadega — kasutada teda kvalifikatsioonile vastavalt. Muidugi kuulub juhi tööjuurde palju teisi konkreetseid funktsioone, kuid neid püütakse anda vähemkvalifitseeritud töötajatele. Vähe-malt teoreetiliselt. Nagu näitavad kogemused, sõltub palju juhi oskusest, aga ka tahtest seda teha. Suur ja ulatuslik töökoormus sunnib juhte tegema siiski tõsisid pingutusi.

Tegevuskava väljatöötamisega taotletakse endale ja teistele niisuguse tegevusjuhendi kujundamist, mis järgimise korral võimaldaks tegevuse eesmärgi kõige efektiivsemalt saavutada. Sealjuures on ameeriklased agarad muutma väljakujundatud seisukohti, tegevuspõhimõtteid jne. standardseteks juhenditeks, eeskirjadeks, protseduuri-reegliteks jne. ning neid võimaluse korral ka kirja panema. Seda ei püüta teha mitte üksnes tegevuse üheaolisuse saavutamiseks teatud tingimustes, vaid ka teatud töö iseärasuste tundmaõppimiseks. Et tegevuskava iseloom, ulatus ja mõju, nagu ka iseseisvus selle kujundamisel, on suuresti erinevad kompanii presidendil ja töökoja meistril, on omaette küsimus.

Juhtimise üheks kõige tüüpilisemaks funktsiooniks loetakse Ameerika Ühendriikides kaasajal otsustamist. See läbib punase joonena kõiki juhi funktsioone. Et juhil tõepoolest tuleb igal sammul otsustada, siis see on andnudki mõnedele asjatundjatele alust arvamiseks, et juhtimine polegi praktiliselt midagi muud kui otsustamine.

Otsustada tuleb, kas ehitada uus tehas, aga ka, kas töö usaldada Billile või Joele. Otsustus peab sealjuures olema võimalikult veatu ja tagama parimad tulemused. Seepärast ei käsitata otsustamist Ühendriikide asjaomastes ringkondades mitte ainult kitsa otsuse tegemise seisukohalt, vaid pigem otsustusprotsessi seisukohalt. Siia kuulub probleemi ülesseadmine ja analüüsimine, võimalike lahendusvariantide väljatöötamine ja lõpuks parima variandi valik, s. t. otsustamine: mida teha, mille peale välja minna, mis suunas tegutseda. Kirjeldatud pikk teekond, mis võib kesta isegi aastaid, tuleb muidugi kõne alla kõige tähtsamate otsuste tegemisel.

Otsustamisprotsess on viiekümnendatest aastatest alates muutunud Ameerika Ühendriikides ulatuslikuks

käsitlusobjektiks nii teoorias kui praktikas. Et juhtimise alumistel astmetel esineb palju korduvaid ja ühelaadilisi otsustusi, siis uuritakse võimalusi nende programmeerimiseks. Samuti uuritakse, missugusel juhtimistasemel mida otsustatakse, selleks et välja selgitada juhtimise tsentraliseerimise või detsentraliseerimise aste ühes või teises organisatsioonis. Ollakse ka huvitatud, kuidas inimesed otsustavad, s. t. millest nad lähtuvad, mis neid ajendab jne.

Koordineerimises näevad mõned Ameerika Ühendriikide asjatundjad juhtimise tuuma, teised olulist funktsiooni. Igal juhul peetakse koordineerimise eesmärgiks mitmesuguste erialaste funktsioonide üheks tervikuks liitmine, selleks et saavutada tegevusplaanis või otsuses püstitatud eesmärk. Koordineerimist käsitatakse kui protsessi, mis läbib organisatsiooni horisontaalselt. Ta on suunatud koostöö saavutamisele erinevate osakondade, töötajate jt. vahel, kes on organisatsioonis laiali pillatud ega allu otseselt üksteisele.

Ameeriklased loevad koordineerimist juhi tegevuses üheks olulisemaks, kusjuures nad pööravad selle efektiivsusele suurt tähelepanu. Juht võib usaldada mitmesuguste erialaste ülesannete täitmise oma vastavatele alluvatele, nende tegevuse üldine kooskõlastamine ja seostamine teiste allüksuste tegevusega jääb aga tema enda peamiseks kohustuseks. Suurima efektiivsuse saavutamiseks soovitakse koordineerimisega peale hakata nii varakult kui võimalik ja saavutada see samal tasemel asuvate töötajate vahel. Rõhutatakse, et hea koordineerimine kõrvaldab kerkinud raskused, väga hea aga näeb neid ette ja hoiab ära.

Kõige efektiivsemaks koordineerimise võtteks peetakse isiklikku kontakti. Selle kõrval rakendatakse mitmesuguseid teisi võtteid, nagu paljud vormistatud juhendid, eeskirjad, teatmikud jms. ning loomulikult ka kaasaegsed tehnilised lahendused. Hea koordinatsiooni saavutamiseks peetakse otstarbekaks ka nõupidamisi ja koosolekuid asjaomaste poolte osavõtul.

Antud küsimusel on Ameerika kompaniides oma sügavad juured. Võtame näiteks niisuguse probleemi: kuidas koordineerida erinevad huvid kompaniis. On ju kompanii presidendi huvid tavaliselt midagi muud kui mõne osakonna juhataja huvid ning viimase omad erinevad märga-

tavalt töölise omast. Või võtame teise probleemi. Ettevõtja ja ametiühingute vahel sõlmitud kokkuleppes, näiteks autotööstuses, on ette nähtud punkt, mis keelab meistreil vahetult tööoperatsioonide sooritamise. Neil on luba ainult töölisi suunata või õpetada. Alluvate tegevuse koordineerimine niisugustes tingimustes muutub tõepoolest esmajärguliseks ja väga tõsiseks probleemiks.

Kontrollimist loetakse otsustamise vastaspooleks. Kontrollimisel selgub, kas asju tõepoolest tehti nii, nagu neid kavandati. Vajaduse korral saab tegevusse sisse viia korrektiive ja täpsustusi, s. t. suunata tegevus vajaduse korral õigetes rööbastesse. Kontrollimine on Ühendriikides laiem mõiste kui ainult üle- või järelevaatus. Seda käsitletakse pigem protsessina, mis haarab nii kontrollimise eesmärgi püstitamist, kontrollimist ennast kui ka selle tulemuste hindamist.

Kontrollimise vajadust ja seda, et see on esmajoones seotud inimeste kontrollimisega, ei eita ükski Ühendriikide organisatsiooni ja juhtimise spetsialist. Kuid mõtted lähevad lahku selle tähtsuse hindamisel. Ühed väidavad, et kui ei kontrollita, siis ka midagi ei tehta; teised kindlaltavad, et kui kontrollimine usaldada täitja enda hooleks, siis kujunevad tulemused parimaiks.

Praktikas toimitakse üldiselt lihtsalt: kui ala või tööloik on tähtis, on kontroll tugev, ja vastupidi. Rõhutatatakse ka vahetu, isikliku kontrollimise tähtsust ja vajadust toetuda vähem paberitele, s. o. igasugustele aruannetele, ettekannetele jne., sest nad muudavad kontrollimise kohmakaks ja aegaviitvaks. Väikestes kompaniides, kus kõik on käe-jala juures, on see õnnestunud, kuid suured kompaniid tegelevad paberitega edasi. Tavaliselt aga jääb ikkagi kriteeriumiks: palju niisugune või teistsugune kontrollimine maksma läheb.

Ameerika praktika illustreerimiseks võib tuua kaks näidet. Ühe tööstuskompanii direktorite nõukogu esitas oma tütarkompaniide presidentide aruannete ärakuulamisel aastast aastasse kolm küsimust, mis puudutasid kompanii eelarve täitmist ja tulevast eelarvet. Nende vastamiseks oldi hästi ette valmistatud. Et aga presidentid näisid vähe hoolitsevat uute juhtide väljakujundamise eest, siis ükskord päriti aru ka selle kohta. Keegi ei osanud nendele küsimustele vastata. Kuigi ei antud mingeid korraldusi või juhtnöore, andis järgmine kord igaüks

nendele küsimustele ammendavad vastused. Teisest küljest andis ühe tööstuskompanii peainsener töötulemuste hindamise ankeedid oma alluvate kätte sõnadega: «Hinnake ise oma töötulemusi. Kui meie arvamustes tekivad lahkuminekid, arutame ühiselt läbi, milles on asi.» Tuleb aga märkida, et kompaniide juhtivad töötajad Ameerika Ühendriikides on ülimalt huvitatud oma alluvatel «silma peal hoidmisest», sest alluvate vead võivad nii kompaniile kui ka neile endile kalliks maksma minna.

Vaatamata meeleheitlikele pingutustele ei ole teadaolevatel andmetel ükski juht kuskil kompaniis suutnud oma tegevust suruda ülalnimetatud peamiste funktsioonide raamidesse. Peamiselt sel lihtsal põhjusel, et näiteks ühe asjatundja uurimise järgi peab kaasaegse kompanii president vastutama 41 peamise kohustuse eest. Teine uurija tähendab, et ainult üks protsent presidendi ajast jääb loominguliseks tegevuseks.

Meie ettevõtete ja seega nende juhtimise eesmärgid tulenevad meie maa majanduslikust põhiülesandest. Sellest lähtudes kujundatakse ka üldised suunad eesmärgi saavutamiseks. Eesmärkide saavutamiseks tuleb aga ettevõtetes teha hulgaliselt konkreetseid otsuseid, kooskõlastada paljusid funktsioone ning kontrollida nende täitmist. Seepärast on tarvis tunda otsustamise kui plaanilise protsessi sisu ja iseloomulikke jooni, selleks et iga otsus saaks õigesti tehtud. Järelikult on tarvis kontrollida ka inimeste tööd. Koordineerimine peaks aga hõlmama eelkõige samal ametiastmel asuvate töötajate tegevuse kooskõlastamist, selleks et lahendada lihtsamad küsimused iseseisvalt, s. o. ilma ülemuse vahelesegamiseta.

### 13. SUHTLEMINE [KOMMUNIKATSIOON]

Ameeriklased peavad hästi korraldatud suhtlemist organisatsiooni normaalsel funktsioneerimisel ja efektiivsel juhtimisel hädavajalikuks. Mitmete asjatundjate arvates on mitmekesise informatsiooni edasiandmine, mida sageli käsitletakse inimestevahelise suhtlemisena, mitte üksnes juhtimise lahutamatu või oluline, vaid hoopiski keskne küsimus. Edasiandmata, ebaselgelt või koguni ebasobival viisil edasiantud ideed, nõuanded, korraldused jne. põhjustavad ebaotstarbekust, arusaamatust või isegi hõõrdumist töös.

Oskus ennast teistele hästi mõistetavaks teha, kohelda inimesi, aru saada nende ideedest jne. loetakse juhi üheks tähtsamaks omaduseks. Esineb isegi seisukohti, mille järgi teadmiste avardumisega ja erialade suurenemisega muutub inimestevaheline suhtlemine tulevikus äärmiselt keerukaks. Seetõttu oleval vajalik lastelastele õpetada eelkõige oma emakeelt ja loogikat, mis võimaldaks neil täiskasvanuna üksteisest aru saada. Erialasid aga oleval aega õppida hiljem.

Suhtlemis- või ka kommunikatsiooniprobleem tekib juba siis, kui kaks inimest töötavad ühise eesmärgi nimel. Tegutsevas majandusorganisatsioonis esineb ta mitmesugusel viisil, igal pool ja kogu aeg. Nendel põhjustel on suhtlemismeetodid ja -viisid Ühendriikide kompaniides ja akadeemilistes ringkondades juhtimisspetsialistide elavaks käsitlusobjektiks. Nendele lisanduvad veel täppisteaduste spetsialistid, kes tegelevad probleemi tehniliste aspektidega. Ühtede huviks on, kuidas toimub suhtlemine inimeste vahel ja mida on seal olulist, pöörates erilist tähelepanu probleemi psühholoogilistele aspektidele. Teised selgitavad, kuidas organisatsiooni niisugune või teistsugune ülesehitus või töö korraldus soodustab või halvendab kommunikatsiooni. Kolmandad otsivad võimalusi matemaatika mõningate põhitõdede rakendamiseks jne.

Suhtlemist käsitatakse Ameerika Ühendriikide kompaniides kui protsessi, mis algab idee selgitamisest, läbib probleemi lahendamise ning lõpeb otsuse edasiandmise ja selle tulemuste hindamisega. Eriti tõstetakse esile kahepoolse kommunikatsiooni tähtsust. Viimase all mõeldakse vajadust anda ka esmasele täitjale tema tööks vajalik kogu informatsioon ning varustada üldjuht moonutamata informatsiooniga ka kõige alumiste lülide töö kohta. Sealjuures taotletakse paberliku informatsiooni vähendamist ja isiklike kontaktide suurendamist.

Nagu näitavad Ameerika kompaniide kogemused, pole see ega teine praktiliselt kerge või lihtne. Võtame kas või alljärgneval probleemid. Puudutamata firmasaladusi, mis on omaette ainevaldkond, kardetakse tavaliselt kompanii lihttöötajatele anda paljusid olulisi andmeid, mis aitaksid parandada nii nende kui ka kompanii töötulemusi. Põhjuseks on harilikult kartus, et töölised võivad sekkuda juhtkonna tegevussfääri, nende õigustesse, mille

tulemusena võib päevakorda kerkida isegi juhtkonna kompetentsus või vajalikkus. Teisest küljest arvavad kompanii juhid end sageli teadvat alumiste lülide töö kohta kõik, sest nad on seal varem töötanud. Sellest võib aga olla möödunud mitukümmend aastat ja mõni neist ei ole kunagi organisatsiooni kõige alumisel astmel töötanud.

Kompaniide presidendid võtavad häid teateid alati parema meelega vastu kui halbu. Need näitavad ka esitajat paremas valguses. Seepärast kalduvad alluvad allüksustes tehtud tööd ja selle tulemusi esitama roosas valguses. Üks kompanii president väitis koguni, et antud koha vastuvõtmise momendist alates ei olevat enam kuulda õiget informatsiooni. Et saada õiget ja otsekohest informatsiooni, soovitatakse alluvale esitada ainult küsimusi, ilma et oleks kõigepealt esitatud oma arvamus või seisukoht. Kerge soovitada, kuid raske täita, kui kuulaja etendab olulist osa alluva edasises teenistuskäigus, või kui on teada, et alluva arvamusst niikuinii ei arvestata.

Häireteta ja hõõrdumisteta suhtlemiseks organisatsioonis soovitatakse silmas pidada mõningaid asjaolusid. Et suurendada edasiantava informatsiooni kiirust ja täpsust, peab suhtlemistee, s. t. vahemaa andja ja saaja vahel, olema võimalikult lühike. Selleks aitab kaasa võimalikult väike juhtimisastmete arv organisatsioonis. Paremaks ja lihtsamaks suhtlemiseks peaks organisatsioonis olema ka võimalikult vähe suhtlemisteed. Selle järgi oleks hea, kui igäühel oleks ainult üks kommunikatsioonikanal, näiteks ülemus-alluv.

Praktika näitab siiski, et tegelik elu viib kommunikatsioonikanalite maksimaalse suurenemiseni organisatsioonis. Iga organisatsiooni liige püüab suhelda võimalikult otseteid pidi, näiteks ühe osakonna töötaja teise osakonna töötajaga ilma ülemuse vahenduseta. Seepärast eksisteerib majandusorganisatsioonis mõningate ametlike suhtlemisteede kõrval tohutult mitteametlikke, mida võimalikult efektiivse kommunikatsioonivõrgu loomise eesmärgil tuleb tunda ja arvestada.

Väga tõsiselt soovitatakse juhtijatel tõsta oma suhtlemisoskust. Spetsiaalse õppeainena on see lülitatud isegi mõnede kvalifikatsiooni tõstmise kursuste programmis. Mitte ainult oma väljendusoskuse parandamise eesmärgil, nagu loogika, otsustusvõime, emotsionaalsuse,

veenmisvõime ja teiste elementide parandamise teel, vaid ka kuulamisoskuse parandamise eesmärgil. Näiteks andis kompanii «General Motors» oma töötajate tarbeks välja brošüüri pealkirjaga «Kas te kuulate?», kus selgitatakse kuulamise tähtsust ja kuidas seda paremini teha. Suusõnalised ettekanded ja esinemised on ameeriklastel lühikesed — viisteist-kakskümmend minutit, et mitte tuua liigseid detaile ja mitte väsitada kuulajaid.

Kommunikatsioon, selle lihtsus, selgus ja otstarbekus on kaasaegses majandustegevuses üks kesksemaid probleeme. Selle probleemi lahendamine ei pea piirduma mitte üksnes mõningate silmapaistvate tehniliste vahendite rakendamisega. See peab hõlmama kõikkõimalikke vahendeid, alates organisatsiooni otstarbekast ülesehitusest ja lõpetades inimestevahelise suhtlemisega. Meie ettevõtete kui plaanipärase rahvamajandussüsteemi ühe osa efektiivse tegevuse seisukohalt on see äärmiselt tähtis. Et meil ei ole antagonistlikke klasse ega ka ärisaladusi, siis peaks kogu vajalik informatsioon kiiresti õigesse kohta jõudma.

#### 14. JUHTIMISE TSENTRALISEERIMINE JA DETSENTRALISEERIMINE

Suured Ameerika Ühendriikide korporatsioonid ja kompaniid otsivad oma juhtimise efektiivsuse tõstmisel abi tsentraliseerimisest ja detsentraliseerimisest. Juhtkond püüab seda rakendada kompanii tegevuse erinevates sfäärides, kusjuures vastavalt olukorrale ja moele on kilbile tõstetud kord üks, kord teine moodus.

Viimase veerandsaja aasta jooksul on suurimad Ameerika Ühendriikide korporatsioonid ja kompaniid loobunud ülisuurte üksikettevõtete (10 000 ja enam töötajat) loomisest. Põhjuseks tuuakse suured juhtimisprobleemid ja vajadus omada suurel hulgal oskuslikke juhtijaid. Selle asemel on leitud, et palju efektiivsemad on mitmed väiksemad, eraldi paiknevad ettevõtted. Mitmeid ettevõtteid omavad kompaniid püüavad oma tööd jaotada nii, et üle 5000 töötajaga ettevõtteid oleks võimalikult vähe, kusjuures paljudes ettevõtetes pole üle 1000 töötaja.

Tootmise tsentraliseerimisel või detsentraliseerimisel võib kohata kõige mitmekesisemaid seisukohti ja lahendusi. Ühes ettevõttes võidakse valmistada nii kogu toode kui ka mõni osa sellest; ühes ettevõttes võidakse valmis-

tada nii üht kui ka paljusid tooteid; teenuseid osutatakse iga tarbija juures või ühest keskusest kõigile. Sealjuures on määravaks tingimused, ala ja majanduslik otstarbekohasus.

Juhtimise tsentraliseerimise ja detsentraliseerimise all mõistetakse Ühendriikide asjaomastes ringkondades õiguste koondamist tippjuhtimise sfääri või nende delegerimist alumistesse lülidesse, näiteks otsustamisel. Praktiliselt tähendab see vastata küsimusele: kus tehakse kompaniis tähtsaid otsustusi või kes mingisuguseid otsustusi teeb või missugusel juhtimisastmel või juhtimislülis mida otsustatakse. Mida lähemal on tähtsate otsuste tegemine täideviimise kohale, seda enam on juhtimine detsentraliseeritud, ja vastupidi. Näiteks mida madalamal juhtimisastmel otsustatakse kapitalimahutuste tegemise või palga muudatused, seda enam on juhtimine detsentraliseeritud.

Juhtimise tsentraliseerimise või detsentraliseerimise aste võib olla suuresti mõjustatud kontrollimisviisist. Vastavalt sellele, kas kontroll otsustuste üle puudub või tuleb kõrgemale lülile ette kanda pärast otsustamist ja täideviimist või tuleb ülaltpoolt arvamust küsida juba enne otsustamist, on tegemist juhtimise erineva tsentraliseerimis- või detsentraliseerimisastmega.

Juhtimise tsentraliseerimist ja detsentraliseerimist ei loeta Ameerikas absoluutseteks mõisteteks, vaid pigemini tendentsideks, nagu mõisted «soe» ja «külm». Et organisatsioon koosneb alati rohkem kui ühest inimesest ja ühel mehel ei ole praktiliselt võimalik iga asja kohta viimane sõna ütelda, siis iga organisatsioon on teatud määral detsentraliseeritud. Ameerika Ühendriikide organisatsiooni- ja juhtimisspetsialistide arvates tuleb seoses tänapäeva kompaniide suuruse ja tegevuse komplitseeritusega juhtimine detsentraliseerida nii palju kui võimalik. Kuid tegelikult võib kohata nii üht kui teist.

Juhtimise detsentraliseerimisele Ameerika Ühendriikide kompaniides on peale eespool nimetatud põhjuse tõuganud veel rida teisi kaalutlusi. Detsentraliseeritud juhtimise puhul on tippjuhtidel võimalik põhiliste probleemidega ulatuslikumalt tegelda. Teised juhid võivad otsustada kiiremini, sest kommunikatsioonivajadused on minimaalsed, ja kvaliteetsemalt, sest otsustajad on faktide lähedal. Detsentraliseeritud juhtimine tõstab juhtide

initsiatiivi ja ettevõtlikkust ning võimaldab paremini välja selgitada oskuslikud juhid. Lõplik eesmärk, mida sealjuures silmas peetakse ja millest vähe räägitakse, on rakendada võimalikult täielikult töotajaid, pigistada neist välja maksimum ning vähendada seega üldisi kulusi.

Kompaniide juhtkonnad Ameerika Ühendriikides kardavad teisest küljest juhtimise detsentraliseerimist, erit kurbade või peaaegu kurbade kogemuste tõttu. Suurimaks kartuseks on kompanii üksikute osade või ettevõtete liiga iseseisvaks muutumine. Selle tagajärjel võib kaduda tegevusühtsus ja kontroll nende tegevuse üle, mis suuremate ebaõnnestumiste puhul võib koguni kompanii edasist eksisteerimist ohustada. Detsentraliseeritud juhtimisel on vaja uut moodi suhtumist kogu juhtimistegevusse ja võimekaid juhte igal juhtimisastmel, keda tuleb pealegi usaldada. Ühendriikide kogemused näitavad, et pole kerge muuta ei juhtkonna suhtumist ega kujundada uut laadi juhte. Detsentraliseerimine on alati kaasa toonud kulusi esialgse kasvu, sest on tarvis rohkem juhtijaid ja spetsialiste ning eriti iseseisvates allüksustes. Need asjaolud on olnud põhjuseks mitmete suurte tööstuskompaniide juhtimise retsentraliseerimisel.

Ameerika Ühendriikides valitsevad tingimused on peaaegu alati soodustanud kompaniide juhtimise tsentraliseerimist. Üksikettevõtjad-omanikud ja bossid on olnud selle nähtuse üheks põhjuseks, aga ka väärkujutlus, et edukas boss on geenius, kes lahendab õigesti kõik asjad. Rasket ajad, mida Ameerikas on esinenud küll ja küll, ning terav konkurentsivõitlus, mis sunnivad vigade kartusel koon-dama võimu väheste kätte, on samuti olulist osa etendanud. Lõpuks ka suhtumine: kui tahad, et midagi oleks hästi tehtud, tee ise.

Seepärast on niisuguste eluliselt tähtsate alade juhtimine kompaniis nagu finantsid, alati olnud rangelt tsentraliseeritud. Näiteks väitis Ameerika Panga asepresident küll, et juhtimine on neil detsentraliseeritud, kuid samal ajal võis harupanga juhataja ilma ülalpoolse heakskiiduta anda laene ainult kuni 200 000 dollari ulatuses. Juhtimise detsentraliseerimine on haaranud põhiliselt vähemolulisi alasid või alasid, kus kohalike iseärasuste tundmine olulist osa etendab, nagu tootmine, varustus ja turustus. Kuid ka siin sõltub juhtimise tsentraliseerimise või

detsentraliseerimise aste nende alade suhtelisest tähtsusest kompanii tegevuses.

Seetõttu on põhjust arvata, et õiget juhtimise detsentraliseerimist pole Ameerika Ühendriikide kompaniides tegelikult kunagi olnudki. Viiekümnendail aastail oli juhtimise detsentraliseerimine väga moodne ning vaevalt julges ükski korporatsiooni või kompanii president sõna võtta juhtimise tsentraliseerimise kaitseks. Sellele vaatamata oli ühe-mehe-kontroll siiski väga laialt levinud. Kui aga nõustuda juhtimise detsentraliseerimise faktiga sel perioodil, siis juba mõnda aega võib märgata vastupidist suunda. Kogu protsessi võib Ameerika majanduselus kokku võtta järgmiselt: juhtimise tsentraliseerimine — detsentraliseerimine — retsentraliseerimine.

Viimast suunda on mõjutanud ka mõned uued olulised tegurid. Üheks tähtsaks põhjuseks on olnud, et kaasaegsed sidevahendid võimaldavad keskusesse kiiresti edasi anda küllaldaselt informatsiooni. Selle tõttu hakkab ära langema vajadus otsustada tähtsaid, tervet kompaniid mõjustavaid küsimusi nende tekkimiskohal. Eriti suurt mõju on siin avaldanud elektronarvutid, kusjuures edasine tehniline areng võib likvideerida juhtimise detsentraliseerimise ühe peamise põhjuse. Tsentraliseerimise suuremine Ameerika Ühendriikide poliitilises elus ja föderaalvalitsuse üha suurenev tegelik kontroll majandustegevuse üle on samuti tegurid, mis on suuresti kaasa aidanud juhtimise retsentraliseerimisele kompaniides. Seda tervitavad paljud kompaniide tippjuhid kergendustundega, mitte aga alluvad kohtadel.

Üks uurimus näitas, et detsentraliseeritud juhtimisega majandusorganisatsioonides oli küll juhtimissfääris tegutsevate töötajate osatähtsus suurem kui tsentraliseeritud juhtimisega kompaniides, kuid volavuse, töölt puudumise ja õnnetusjuhtumite sageduse aste madalam.

Samal ajal tuleb silmas pidada juhtimise tsentraliseerimist ja detsentraliseerimist ka meie tingimustes. See on üks olulisi tegureid meie ettevõtete juhtimisel, mida aga alati arvesse ei võeta. Sotsialistliku ettevõtte juhtimine rahvamajanduse ühtses süsteemis nõuab, et tsentraliseeritud ja detsentraliseeritud juhtimine oleksid omavahel kooskõlas.

## IV. MAJANDUSORGANISATSIOONIDE JUHTKONNA MOODUSTAMISE PÕHIMÕTTED JA MEETODID

---

### 15. JUHTIMISE ISIKULINE TEGUR JA JUHTIMISE TEGELIKUD EESMÄRGID

Nagu eespool märgiti, on ettevõtjad hästi aru saanud, et majandusprobleeme lahendavad kompaniis inimesed, kelle tegevuse edukusest või ebaedukusest sõltuvad tege-likud tulemused.

Kompanii juhtkond on erilise huvi objektiks nende kahekordse panuse tõttu organisatsioonis. Neilt endilt kui ka nende alluvailt oodatakse efektiivset tegevust. Tunnistatakse avalikult, et kompanii efektiivne tegevus sõltub igasuguste juhtide võimest juhtida alluvaid orga-nisatsiooni majanduslike ja muude eesmärkide saavuta-misel. Kapitalistlikust majandussüsteemist tingituna teki-vad ja arenevad igas kompaniis paratamatult vastuolud, vaidlused jne., mis viivad paljudel juhtumitel välja kulu-kate konfliktideni. Taotledes neid võimalikult vältida, arvestatakse kompanii juhtkonna komplekteerimisel ka kandidaatide võimeid ja oskusi konflikte ära hoida või vähemalt suunata neid kapitalistidele soodsatele radadele.

Nende asjaoludega on üldiselt seletatav, miks Ühend-riikides pööratakse juhtide valikule ning nende teadmiste ja oskuste taseme tõstmisele suurt tähelepanu. Mõnede uurijate arvates kujutab juhtimine endast eeskätt inimeste juhtimist. Suure panuse nimetatud suuna põhjendamiseks annab ulatuslik ja mitmesugustest allikatest, sageli kom-paniide poolt finantseeritav uurimistöö. Organisatsiooni ja juhtimise eriteadlaste kõrval võtavad sellest osa ka sotsioloogid, psühholoogid ja teiste ligilähedaste erialade asjatundjad. Nende ülesandeks ja eesmärgiks on asja-olude, faktide, tendentside, suhtumise jne. väljaselgita-mine kompanii personali hulgas ning selle põhjal järelduste ja ettepanekute tegemine, mis võimaldaks kompanii juhtkonnal võtta tööjõu juhtimisel «õige» kurss. Kuigi

tulemused võivad vahel olla ka objektiivsed ja isegi huvitavad, on nad mõeldud ikkagi kasutamiseks eeskätt selleks, et tagada töötajate veelgi otstarbekohasem rakendamine kompanii huvides, s. o. kapitalistide kasumi suurendamise huvides.

Võib siiski märgata suuri nihkeid, mis on toimunud uurimisobjektis. Kolmekümnendate aastate lõpul, kui taolised probleemid esmakordselt ulatuslikumalt üles kerkisid, sattus uurimiste keskpunkti kompanii tööline. Uuriti, mida ta teeb, missugune on tema suhtumine jne. Sõjajärgseil aastail kuni viiekümnendate aastate lõpuni läks raskuspunkt üle meistrile. Tema puhul püüti välja selgitada tegevusajendid, töö iseloom, osa, tähtsus, mõju ja muud asjaolud. Alates kuuekümnendatest aastatest on huvi ja uurimiste keskpunkt langenud meistrist kõrgemal asuvatele kompanii juhtidele, eriti tippjuhtidele. Uuritakse, mida nad teevad ja mida mitte, mida nad peaksid tegema ja mida mitte, kuidas nad tegutsevad ja kuidas nad peaksid tegutsema.

Juhtimise isikulise teguri intensiivne käsitus teenib ka veel mitmeid teisi eesmärke. Üheks niisuguseks eesmärgiks on püüd kõrvaldada Tayloriga tema järglaste vigu. Nad käsitasid inimest kui ebatäiuslikku instrumenti, uurisid põhiliselt töö tehnilist külge ning püüdsid ainult sel alusel leida meetodeid tööliste töö võimalikult ratsionaalseks korraldamiseks. Nimetatud suuna tegelikku sisu ja eesmärke iseloomustas juba V. I. Lenin, kes Tayloriga süsteemi kohta andis järgmise hinnangu: «Kõik need tohutud täiustused tehakse tööliste vastu ja toovad kaasa tema veel suurema mahasurumise ja rõhumise, kusjuures piirduakse ratsionaalse, mõistliku tööjaotusega *vabriku piires.*»<sup>1</sup>

Kuid niinimetatud efektiivsusinseneride tegevuse tulemusena on jõutud juba nii kaugemale, et tööliste töö efektiivsuse edasiseks tõstmiseks ei ole insenerlike meetodite ja võtetega (nagu äärmine tööjaotus, tööliigutuste rationaliseerimine jne.) enam suurt midagi võimalik ära teha. Seepärast kutsuti appi psühholoogid, kes näitasid, et mõningatest insenerlikest põhitõdedest loobumine, nagu iga töö võimalikult lihtsaks kujundamine ja töökeskkonna arvestamine, võimaldab tööviljakust veelgi tõsta.

<sup>1</sup> V. I. Lenin, Teosed, 20. kd., lk. 132.

Konfliktid töölistega näitasid samuti, et kogu kompanii edukas tegevus ei ole üksnes tehniline probleem, mis nõuab insenerlikke oskusi, vaid eelkõige juhtimisprobleem, mis nõuab inimeste efektiivse rakendamise oskust. Selle praktiliseks tulemuseks oli Teise maailmasõja päevil direktori ametikoha loomine paljudes Ühendriikide kompaniides, kelle tegevussfäär hõlmas töajõuga seotud küsimusi, nagu töötajate valik ja väljaõpe, töö analüüsimine jne. Hiljem lisandus veel tööstussuhete direktori ametikoha ellukutsumine koos vastava osakonnaga, kõigi juhtide ettevalmistamine suhtlemiseks töölistega jne.

Tööliste veelgi intensiivsemaks ekspluateerimiseks ning järelikult kapitalistide kasumite suurendamiseks töötati välja ja võeti mitmesuguste nimetuste all kasutusele niinimetatud juhtimisest osavõtu süsteemid, nagu Scanloni plaan, kasumijagamise plaan jms. Nende plaanide eesmärgiks on saada töölistelt lisaks pingsale tööle mõningase otsese või kaudse hüvitamise eest ka ettepanekuid oma tegevuse, aga ka kompanii ja selle juhtimise paremaks korraldamiseks. Tõelist eesmärki — ekspluateerimise ja kasumi suurendamist — varjatakse aga niisuguste argumentidega, nagu kompanii konkurentsivõime tõstmine, turu laiendamine jne., mis peavad justkui kindlustama töötajatele püsiva töö.

Juhtimise isikulise teguri intensiivne käsitus on tüüpiline Ameerika Ühendriikide korporatsioonidele ja kompaniidele. See peegeldab neid raskusi, mis tulenevad erinevate ühiskonnaklasside huvide vastandlikkusest, ja selle eesmärgiks on töötajate võimalikult täielik ärakasutamine. Paljud meetodid, mida sealjuures kasutatakse, nagu näiteks äärmine tööjaotus, mitmesugused «osavõtusüsteemid» jms., ei ole meile aga vastuvõetavad. Kuid mitmesugustel ametikohtadel olevate töötajate tegevuse uurimine ja nende töö iseloomulike joonte väljaselgitamine töö otstarbekamaks korraldamiseks on suure tähtsusega ka meie ettevõtetes.

## 16. KOMPANII JUHTIDELE ESITATAVAD NÕUDED

Juhte peetakse kompanii tegevuses küll oluliseks, kuid samal ajal ka kalliks teguriks. Seepärast on nii kompaniide juhtkond ise kui ka organisatsiooni ja juhtimise

teoreetikud pikemat aega vaeva näinud nõuete püstitamise ja juhtide teadmiste, võimete, oskuste jne. suhtes.

Kompetentse tippjuhi kõige tähtsamad omadused on Ameerika Ühendriikide vastavates ringkondades olnud ulatuslikuks arvamuste vahetamise ja diskuteerimise objektiks. Selle kohta on esitatud lühemaid ja pikemaid nimestikke kõige mitmekesisemates kombinatsioonides. Nimestikkudesse on pandud niisuguseid omadusi, nagu juhtimisvõime, huvide mitmekülgsus, loogiline tegutsemisviis, visadus, otsustavus, veenmisvõime, vastutusvõime, enesevalitsemine, algatusvõime, suhtlemisvõime, aja hindamine, kritiseerimisvõime, huumorimeel ja paljud muud omadused. Asjale lähenetakse ka teisest küljest ja tuuakse välja puudused, mis takistavad inimesi teisi juhtimast. Nende tegurite hulka arvatakse niisugused omadused, nagu ettenägemise puudumine, mitteamusaamine teisest inimesest, mittevastavus töökohale esitatavatele nõuetele, ebakindlus tegudes ja suhtumises jne.

Nagu eeltoodust nähtub, on tegemist ideaalse inimese tagaotsimisega, keda reaalses tingimustes on üpris raske, õigemini võimatu leida. Veelgi enam, nagu on näidanud Ameerika Ühendriikide kompaniide praktika ja seal tehtavad uurimistööd, on pahatihti edukaid majanduslikke tulemusi saavutanud inimesed, kelle omadused on vähe kokku langenud soovitatutega.

Kõigi ülejäänud juhtide puhul (allpool tippjuhtimise taset) peetakse oluliseks omada vähemalt osaliseltki neid omadusi, mida loetakse soovitatavateks tippjuhtidele. Lisaks tuuakse veel rida spetsiifilisi, detailiseeritud omadusi olenevalt ametikoha töö iseärasustest.

Tippjuhtide ideede ja kavade elluviimiseks on eriti tähtsad vanemjuhtide ja vahepealsete juhtide niisugused omadused, nagu initsiatiiv, terviku nägemise võime, tööalane usaldatavus ja koordineerimisvõime. Nooremjuhtide puhul lähevad loetelusse: vastav ettevalmistus ja kogemused, võime omandada uusi ideesid ja järgida juhendeid, kohanemisvõime, üksikasjade nägemise võime, lojaalsus, soov õppida jne. Seega näeme, et ühest küljest püütakse küll tulevastes juhtides arendada iseseisvust, kuid teisest küljest niisama hästi ustavust kompaniile ja alluvust selle juhtkonnale.

Veelgi üksikasjalikum on meistri ja teiste esmaste ülevaatajate omaduste kohta käiv loetelu. Need hõlmavad

üldjoontes töö juhtimist ja korraldamist, tehnilisi probleeme, õpetamist jne. Täpsemalt tehakse juttu niisugustest omadustest, nagu organisatsioonilised võimed, võime ise tööd teha, arusaamine seadmetest ja protsessidest, leidlikkus, majanduslik arusaamine, inseneritaju, sihi-kindlus, rahulikkus, pedagoogilised võimed, kannatlikkus, püsivus, ausus, taktilisus, võime inimestest aru saada ja paljud muud omadused.

Nagu selgub Ühendriikide kompaniide kogemustest, on ka nendes lülides tegelikult võimatu leida inimest, kes vastaks kõigile esitatud nõuetele. Juba Frederick Taylor selgitas, et on kerge saada mehi, kes rahuldaksid tema poolt esitatud üheksast nõudest kolme kuni viit; ulatuslikum rahuldamine ei tule praktiliselt kõne alla. Nimetatud nähtus oli üheks aluseks tema funktsionaalse juhtimissüsteemi idee väljaarendamisel tsehhis ja tööliste maksimaalse koormamise kavandamisel.

Ameerika majandusorganisatsioonide igapäevases praktikas on asi veelgi komplitseeritum. Töölevõtmisel, kohale paigutamisel, edutamisel jne. võetakse arvesse igasuguseid lisategureid ja -nõudeid, millest tavaliselt juttu ei tehtagi.

Kui näiteks kasvava elektroonikatööstuse kompaniid eelistavad energilisi ja julgeid juhte, siis degenererub raudteetranspordis eelistavad kompaniid tasakaalukaid ja konservatiivseid juhte. Ühed kompaniid pooldavad tippjuhtide hankimist teistest kompaniidest, et uute inimeste sissetoomisega üle saada juurdunud harjumustest. Teised püüavad seda igati vältida, tuues põhjuseks, et see võib töötajatele avaldada negatiivset mõju, nimelt kompaniis edutamise võimaluste vähenemise tõttu. Igas kompaniis esineb onupojapoliitikat, rääkimata niinimetatud perekonnafirmadest. Näiteks ühes Lääneranniku suures ja tuntud õmbluskompaniis on isa direktorite nõukogu esimees, üks poeg president, teine asepresident. Et ka teised juhtivad ametikohad on osaliselt täidetud perekonnaliikmetega, siis on igasuguste omadustega «võõra» tee tippu praktiliselt suletud.

Viimase aja uuringud näitavad, et teatud usuline tõekspidamine võib ühel juhul olla soodsaks omaduseks, teisel juhul aga hoopiski ebasoodsaks. Mis puutub rassilisse diskrimineerimisse, siis toimub see kompanii juhtimissfääris küllaltki lihtsalt. Tuntud asjaolude tõttu puu-

dub näiteks neegril tavaliselt vajalik haridus, juhtimiskogemused jne., mis koos teiste negatiivseteks peetavate asjaolude tõttu ei võimalda tal olla juhtivatel ametikohtadel.

Ei saa eitada, et iga töö seab selle täitjale üldiste nõuete kõrval ka rea spetsiifilisi nõudeid, mis on eri ühiskonnakorra tingimustes tihti peale erinevad.

## 17. JUHTIDE VÄRBAMINE, HINDAMINE JA VALIK

Juhte valitakse Ühendriikide kompaniides üldjoontes küllaltki hoolikalt, olenemata sellest, kas on tegemist tulevaste juhikandidaatidega kolledžist või kandidaatidega tippjuhi positsioonile, töölevõtmisega väljastpoolt kompaniid või edutamisega kompanii piires. Kogu tegevus on tegelikult ulatuslikum, hõlmates nii värbamist, hindamist, väljavalimist kui ka edutamist.

Juhikandidaatide kaalutletud ja süstemaatiline väljavalimine on võrdlemisi uus meetod ja seda rakendatakse kompaniide praktikas ulatuslikult. Sellele moodusele vaadatakse isegi kui viimasele abinõule, sest teised, sageli juhusliku iseloomuga värbamismeetodid, on põhjustanud tõsiseid viltulaskmisi, nagu näiteks värbamine konkurentidelt. Mis aga puutub värbamisallikatesse, kandidaatide hulka, hindamisviisidesse jne., siis siin võib Ühendriikide kompaniides näha suurt mitmekesisust.

Olemasolevate või tulevaste juhikohtade täitmiseks valitakse kandidaadid kas oma kompanii esmaste töötajate (tööliste, ametnike), kolledži- või ülikoolilõpetajate või juba kogemustega juhtide hulgast. Organisatsiooni ja juhtimise spetsialistid soovivad tulevasi juhikandidaate värvata igast võimalikust allikast. Praktika näitab siiski, et seda tehakse järjest vähem tööliste või ka meistrite hulgast ja järjest rohkem ülikoolilõpetanute hulgast, vaatamata esimeste suurematele kogemustele ja mõningatele muudele eelistele. Eelistatud on ka kandidaadid kohalike elanike hulgast, sest nad leitakse paremini sobivat kohalikele tingimustele ja tavadele ning on mitmeti seotud antud paigaga.

Värvatavate kandidaatide hulk sõltub mitmetest teguritest. Kõigepealt arvestatakse küllaldase hulga kandidaatide olemasolu, kellest võib hiljem sobivad välja

valida. Edasi peetakse silmas: kui palju juhikohti organisatsioonis üldse on, kui palju juhtidest välja langeb või lahkub, missugused muudatused võivad aset leida organisatsiooni struktuuris ja muud asjaolud.

Mitu kandidaati, keda hiljem hakatakse spetsiaalselt välja õpetama, ühele juhikohale värvatakse, see oleneb suuresti kompaniide praktikast. Mõned konservatiivsemad rakendavad üks-ühe poliitikat, s. t. igale võimalikult vabanevale kohale valitakse üks kandidaat. Teised kompaniid rakendavad suhet kaks ühele, viis ühele ja isegi kümme ühele. Viimastel juhtudel tuuakse põhjuseks paljude kandidaatide lahkumine ühel või teisel põhjusel nende ettevalmistamise käigus. Paistab siiski, et kandidaatide suur hulk ise on peamiseks loobumise põhjuseks, sest edutamislootused on väga ähmased.

Selleks et välja selgitada, kas kandidaat on suuteline juhikohal efektiivselt tegutsema ja kas teda on võimalik edutada, hinnatakse tema omadusi. Hindamise ülesandeks on põhiliselt hinnatava isiku väljaselgitamine, mis on mõeldud kandidaatide valiku hõlbustamiseks. Kuigi põhimõtteliselt mitte uus võte, suurenes selle tähtsus Ameerika Ühendriikides viiekümnendatest aastatest alates uuesti. Selle põhjuseks oli veendumus, et juhtidel on kompaniis kindlad ülesanded ja funktsioonid. Neid uurides ja üldistades saab kindlaks määrata, miks mõned töötavad samal kohal edukalt, teised aga mitte, ning mida tuleb silmas pidada potentsiaalsete juhikandidaatide puhul.

Juhiomaduste hindamisest eristatakse tavaliselt töötajate võimete hindamist. Viimase peamiseks eesmärgiks on välja selgitada, kuidas inimene on oma tööga toime tulnud, et teha järeldusi tema edaspidise saatuse suhtes. Seda laadi hindamine toimub pidevalt ja vähemalt üks kord aastas.

Hindamiseks kasutatakse mitmekesiseid meetodeid ja võtteid. Üheks levinumaks meetodiks on intervjuerimine. Selle eesmärgiks on saada täiendavat informatsiooni kandidaadi senise elukäigu, kaaslaste, saavutuste, püüdluste, huvide, kalduvuste, suhtumise jne. kohta, kusjuures võib kindlaks määrata ka iga elemendi osatähtsuse. Seda meetodit kasutavad näiteks kompaniide tööjõuosakonna esindajad (värbajad), kes tulevad kõrgematesse õppeasutustesse hindama lõpetajaid — potentsiaalseid juhikandi-

daate. Intervjuerimismeetodid varieeruvad asjalikest kuni naeruväärseteni. Näiteks võidakse välja selgitada ka kandidaadi abikaasa vastavus tulevastele sotsiaalse-tele nõuetele. Palju sõltub ka intervjuerijast. Seepärast on parema pildi saamiseks ja tendentslikkuse vältimiseks hakatud viimasel ajal rakendama intervjuerimist mitme hindaja poolt. Kuid ühe kaaluka hindaja negatiivne otsus võib sageli üles kaaluda teiste positiivsed hinnangud.

Ulatuslikult kasutatakse kandidaatide omaduste ja võimete väljaselgitamiseks teste. Igasugustele kirjalikele küsimustele antud vastuseid hinnatakse küll otseselt, küll kaalutakse mitmesugustes seostes. Siinjuures tuleb tähen- dada, et iga laadi testid on Ameerika Ühendriikides väga levinud, õigemini igapäevaseks nähtuseks paljudel aladel, nagu koolis jne. Teste võib pidada isegi üheks sealseks omapäraks.

Et testide koostajaiks on tavaliselt psühholoogid ning nende eesmärgiks on vaimsete võimete selgitamine, siis nimetatakse neid üldiselt psühholoogilisteks testideks. Paljud testid on trükitud ning müügil, kusjuures suurtes linnades on spetsiaalsed agentuurid, kes koostavad ja korraldavad teste. Sellega on kaasnenud suur reklaami- kampaania nende efektiivsuse kohta. Majandusorganisat- sioonid on sellele reageerinud mitmeti. Mõned usuvad ja rakendavad ainult teste, teised rakendavad neid kindluse mõttes, kolmandad aga ei rakenda neid üldse. Suurtel kompaniidel on siiski testide koostamiseks, korraldami- seks ja tulemuste tõlgendamiseks oma psühholoogiaeks- perdid.

Ameerika Ühendriikide kompaniides on kasutusel sadu «standardteste», mida võib oma olemuselt liigitada mõnedesse rühmadesse. Intelligentsustestide ülesandeks on üldiselt hinnata inimese vaimseid võimeid, probleemide lahendamise oskust, seoste ja sõltuvuste mõistmist, mälu jne. Kalduvus- ja asjatundlikkuse testid on mõeldud kandi- daadi oskuste ja potentsiaalsete võimete selgitamiseks. Isiksuse testide ülesandeks on hinnata inimese võimalikku käitumist tööprotsessis ning tema vastavust juhinõue- tele. Kutsetestid on kujundatud kutsevaliku või tööoskuse väljaselgitamiseks ning neid kasutatakse tööliste, kant- seleiametnike jt. esmaste täitjate puhul.

Testid ei ole kaugeltki vabad puudustest ja seetõttu ei ole nad Ühendriikide kompaniides enam ka nii valitse-

vad kui mõni aeg tagasi. Nad ei asenda ei intervjueri, mist ega ka isiklikku toimikut. Seepärast soovitatakse praegu, et testidega peab tingimata kaasnema intervjuerimine. Hästi koostatud ja korraldatud testid suurendavad sel puhul väljavaliku täpsust.

Kuid ka hästi koostatud testid aitavad pigem edukalt ennustada, milleks inimene ei kõlba, kui seda, milleks ta kõlbab. Rääkimata juhistest, kus juba testi alused on valesti kindlaks määratud. Näiteks kasutas üks jaemüügi kompanii piima lalalivedajate töölevõtmisel teste, mille eesmärgiks oli parima autojuhi väljaselgitamine. Parim autojuht selgitati küll välja, kuid häda seisis selles, et ta ei osanud piima müüa. Taolistest raskustest ülesaamiseks kasutatakse sageli tervet testide komplekti, mis teeb kogu protseduuri kõigepealt kallimaks ja ka tunduvalt töömahukamaks. Et on veel täpsemalt selgitamata edukas juhtimise alused, siis ei tööta nimetatud moodus ka vee- ja muude probleemide terviklikku lahendamist.

Lähtudes eespool toodud hindamismeetoditest, koostatakse tulevaste või edutatavate juhtide kohta hindamisprogrammid olenevalt sellest, kas on tegemist uute kandidaatidega või juba praktiseerinud juhtidega. Esimesel juhul näiteks püütakse täpsemalt teada saada, kes on kandidaat ja eriti seda, kui intelligentne ta on. Teisel juhul püütakse võimalikult üksikasjalikult selgitada, kuidas üks või teine juht on oma juhifunktsioonidega toimetanud ning missugused on olnud talle alluva tööloigutulemused.

Uute kandidaatide hindamisega tegelevad peamiselt tööjõuosakonna vastavad spetsialistid (värbajad). Nooremjuhtide hindamine langeb eelkõige otsesele ülemale, kusjuures hindamine toimub vähemalt kaks korda aastas. Vanemjuhte hindab tavaliselt ülemaist moodustatud kolme- kuni viieliikmeline komitee. Kõik hindamistulemused säilitatakse ning viiakse üle perfokaartidele, et hõlbustada inimeste valikut vajalikul momendil.

Pärast kõiki selgitusi ja katsetusi paigutatakse juhtkandidaadid tulemuste põhjal järjekorda ning vastav ametiisik valib parima või parimad välja. Näiteks koosnes ühel konkreetset juhul esialgne nimekiri professori koha täitmiseks 40 kandidaadist. Nendest jäid pärast esialgset uurimist ja kaalumist nimekirja 12 kandidaati, kellest valiti lõplikult 6. Need 6 kandidaati esinesid nime-

kirjas eelisjärjekorras ning sellisel kujul esitati nimekiri ülikooli presidendile administratiivsete sammude astumiseks.

Kõigele vaatamata võib ütelda, et ei intervjuud, ei testid ega muud säärased moodused ei lahenda kõige paremate juhtide saamise küsimust. Tõeliste võimete ja oskuste väljaselgitamine toimub tegelikus töös.

Sobivate ja meelepäraste juhtide valik ei ole ettevõtjatel kerge ülesanne. Sellega on seletatav ka mitmekesiste hindamismeetodite rakendamine Ühendriikide kompaniides. Kuid meie ettevõtetes on sellel probleemil hoopis teistsugune sisu, mis seisab selles, et töötajaid rakendatakse vastavalt oma võimetele ja oskustele ning et töötajaid hinnatakse nende tööpanuse järgi, kusjuures pööratakse suurt tähelepanu töötajate tööalasele abistamisele ja nende järeleaitamisele eesrindlike töötajate tasemele. Mis puutub aga testidesse, siis võiks kõne alla tulla ainult kutsetestide kasutamine.

## 18. JUHTIDE STIMULEERIMINE

Mures kompanii eduka tegevuse, kasumite ja heade juhtide saamise pärast on Ameerika Ühendriikide kompaniide juhtkonnad palju pead murdnud juhtiva koosseisu hüvitamise üle. Kõik kompaniid Ameerika Ühendriikides tegelevad intensiivselt juhtkonna palgasüsteemide väljatöötamisega. Kaasa on tõmmatud ka vastava ala eksperdid nii praktikas kui ka teoorias. Probleemi on teinud komplitseerituks asjaolu, et rahaline kompenseerimine pole veel küllaldane heade juhtide ligitõmbamiseks, vaid selleks on vajalikud veel edutamisevõimalused jne. Sellele vaatamata on rahaline kompenseerimine jäänud siiski valitsevaks teguriks juhtide saamisel ja säilitamisel.

Raskeks küsimuseks on tavaliselt: kui palju juhtidele maksta? Ameerika praktika ei anna selle kohta täpseid vastuseid. Soovitatakse silmas pidada osutavate teenuste suhtelist tähtsust, vastavust teiste kompaniide palkadega jne. Palga struktuuri kindlaksmääramisel võetakse aga arvesse ka niisuguseid elemente, nagu suhet teiste palkadega kompaniis, palga üldist taset antud majandusharus või piirkonnas, mõnesugust varieerumist igal tase-

mel vastavalt kogemustele, eale, töö iseloomule jne. Sealjuures määrab tippjuhtide palga kindlaks direktorite nõukogu palgakomitee, kes kiidab heaks ka madalamate juhtide palgad.

Kümmekond aastat tagasi tehti Ameerika Ühendriikides spetsiaalne uurimus, mis hõlmas üle viiesaja korporatsiooni ja kompanii kõigis põhilistes tööstusharudes ning lisaks ka transpordis ja jaekaubanduses. Sellest selgus, et presidentide rahaline hüvitus sõltus peaausjalikult turustamise ulatusest ja kasumi suuruselt. Olenemata sellest oli konkurentsitihedatel aladel, nagu auto-, kosmeetika- ja tekstiilitööstus ning jaekaubandus, palgatase kõrgem kui suhteliselt «rahulikumatel» aladel, nagu raudteetransport, metalli- ja õlitööstus ning teenussfäär. Edasi selgitati välja, et keskmiselt sai tähtsuselt teine tegelane kompaniis peaaegu 75 protsenti, kolmas 60 protsenti ja neljas ligikaudu 50 protsenti presidendi palgast.

Siit lähtudes määratakse palgad ka kõikidele ülejäänud juhtimissfääri töötajatele. Sealjuures võib järelevaataja (tsehhiülema) palk paljude alluvate puhul olla kuni neli korda kõrgem tööliste palgast.

Kompaniide juhtide stimuleerimiseks kasutab enamik suuremaid kompaniisid kannustena preemiat. Kui kasumid on suured, siis kõiguvad preemiad 25—50 protsenti piires põhitasust, kusjuures preemiad määratakse üldreeglina aasta töötulemuste põhjal. Neid makstakse aga üldiselt nendes kompaniides, kus põhitasu on preemiaid mittemaksvate kompaniide omast madalam. Sageli käsitatakse preemiat kui lisatasu maksmise allikat, nimelt nendele, kellele muidu ei saa kõrget tasu maksta. Preemia on kompanii seisukohalt soodne ühekordne tasu heade saavutuste eest, mis ei põhjusta pidevalt kõrgeid palgakulusid.

Nii teoretikud kui ka praktikud kompaniides kurduvad üksmeelselt, et hea premeerimissüsteemi kehtestamine on äärmiselt raske. Tavaliselt võetakse aluseks niisugused näitajad, nagu toodangu väljalaske ja turustamise suurendamine, kulutuste vähendamine ning eelkõige muidugi kasumi suurendamine. Viimane ei sõltu aga ühe juhi, vaid mitmete juhtide ühisest tööst. Seepärast rakendatakse praktikas moodust, kus teatud protsenti kasumist jagatakse juhtkonda kuuluvate isikute vahel. Pähklikis aga on jällegi: kui palju kellele? Suurtes korporatsioonides

kuuluvad osasaajate hulka tavaliselt ka keskmised juhid; väikestes ei ulatu jagamine kaugemale presidendist või tema asetäitjast.

Premeerimissüsteemina rakendatakse Ameerika Ühendriikide kompaniides ulatuslikult ka kompanii aktsiate müümist mõnevõrra madalamalt turuväärtusest. Selle tagamõtteks on sundida saajaid suurema dividendi lootuses paremini töötama.

Rööbiti materiaalse tasuga on sõjajärgseil aastail Ameerika Ühendriikides juhtkonna stimuleerimisel hakatud rohkesti tähelepanu pöörama niinimetatud mittemateriaalsele hüvitusele, mainimata sealjuures, mida see võib kaudselt sisse tuua. Suund sai hoo sisse pärast mõningaid uuringuid psühholoogia ja sotsioloogia valdkonnas. Need näitasid, et teatud palgataseme puhul pole inimene enam huvitatud niivõrd edasisest palga tõusust, kuivõrd mõnedest muudest asjadest, nagu prestiiž, seisund jne. Seepärast tuuakse mittemateriaalse hüvituse esile niisuguseid tegureid, nagu edutamisevõimalused kompaniis, õiguste ulatus jne.

Küsimuse lahendamiseks, kui palju on üks või teine juht väärt, s. t. kui palju peaks ühele või teisele maksma ja missugune peaks olema nende palkade õige suhe, rakendatakse töö hindamist erinevatel ametikohtadel. Hindamisega püütakse selgeks teha, missuguste tegurite eest kui palju tuleb maksta ja kui palju on antud töö väärt, võrreldes teiste töödega kompaniis. Hindamisel lähtutakse kompanii organisatsioonilisest ülesehitusest ja ametikohtade töökirjeldustest. Edasiselt tulevad arvesse veel niisugused asjaolud, nagu oluliseks peetavate elementide hulk igas töös, nõutavad oskused antud töö tegemisel jne.

Häda seisab aga selles, et juhtide töös kompenseeritavate tegurite väljaselgitamine ja mõõtmine on väga raske, eriti juhtimise ülemistel astmetel. Kui palju näiteks maksta ja missugustes tingimustes kogemuste, kujutlusvõime, hariduse, finantsalase vastutuse jne. eest? Seepärast soovitatakse hindamise aluseks võtta näiteks otsuste väärtust ja mõju ning hinnata rohkem töö tegijat kui tööd. Kuid ka need tegurid ei hiilga oma mõõdetavuse täpsusega.

Paljud selle probleemi detailid puudutavad ainult Ameerika Ühendriikide ning teiste kapitalistlike maade

korporatsioonide ja kompaniisid. Kuid sealjuures vääri-  
vad mõningad küsimused tähelepanu ka meie ettevõtetes. Üks  
nendest on: milline peab olema juhtide, aga ka spetsia-  
listide palk teiste töötajate palgaga võrreldes ja missu-  
gused otsustavad tegurid määravad nii palga kui ka  
preemiade suuruse. Seda eriti olukorras, kus töötulemused  
ei hakka enam olenema mitte niivõrd esmaste täitjate  
füüsilistest võimetest, kuivõrd töö tehnilistest tingimus-  
test (näiteks automatiseerimine).

### 19. JUHTIMISTASEMED JA AMETIASTMETE SÜSTEEM

Lähtudes tegevuse administreerimise ja juhtimise mõistetest, eristatakse Ameerika Ühendriikide asjaomastes ringkondades administratiivset ja operatiivset juhtimist koos mõningate sisemiste jaotustega. Neist esimese ülesandeks on peaaesjalikult perspektiivne kavandamine, teisel — kavade operatiivne täideviimine. Kuid Ühendriikides on püütud luua juhtimistasemete ja ametiastmete veelgi täpsemat süsteemi. Umbes nii nagu sõjaväes. Selle eesmärgiks ei ole mitte üksnes juhtide kohustuste ja vastutuse kindlaksmääramine, vaid ka nende üldise mõju sfääri, positsiooni, nõuete jne. suhtelise astme selgitamine, võrreldes teiste ametikohtadega kompaniis.

Üldse kõneldakse viiest olulisest tasemest kompanii juhtkonna klassifitseerimisel. Siia kuuluvad: tippjuhid, vanemjuhid, keskmised juhid (siin võivad veel omakorda esineda alljaotused), nooremjuhid ning ülevaatajad (meistrid). Et täpse süsteemi loomine on võimatu ning selle järele pole ka praktilist vajadust, siis piirduakse kompaniis tavaliselt kolme kuni nelja juhtimistaseme ja ametiastme loomisega.

Antud tegevuse üht tulemust võib Ühendriikide tege-  
likkuses juba näha, sest niisugusel jaotusel on olnud oma sotsiaalsed tagajärjed. On kujunenud sotsiaalsed rühmad oma seisundi, mõjuvõimu, autoriteedi ja sissetulekutega.

Kompaniide praktilises tegevuses etendab eespool nimetatud jaotus samuti tähtsat osa. Võiks vast nime-  
tada kandidaatide valikut, teadmiste täiendamist, kogemuste omandamist, edutamist ja muud juhtidega seotud funktsioonide korraldamist organisatsioonis, kus lähte-  
aluseks on asukoht ametiredelil.

Tippjuhtide hulka arvatakse tavaliselt korporatsiooni

või kompanii president, asepresidendid, sekretär, varahoidja, peajuhataja ja teised nendega võrdsed ametiisikud mitmesuguste muude nimede all. Nad tegelevad üldiselt kompanii põhilise tegevuspoliitika väljatöötamise ja rakendamisega ning suunavad ja kooskõlastavad selle peamisi tegevusalasid. Mõnedes ülisuurtes kompaniides ja korporatsioonides on asepresidendid ja nendega võrdsustatud ametiisikud üldse vabastatud administratiivsetest kohustustest. Sel juhul nad ei juhi otseselt ühtki põhilist tegevusala, vaid tegelevad antud tegevusala põhimõttelise kavandamise ja suunamisega, etendades seega mingi ajude trusti osa kompaniis. Vastavalt oma ametiastmele kannavad tippjuhid peamist vastutust ning neil on suured õigused kompanii tegevuse korraldamisel. Nende saatus otsustatakse direktorite nõukogus.

Vanemjuhtide hulka kuuluvad tavaliselt niisugused ametiisikud, nagu peainsener, tehasejuhataja, varustusagent, raamatupidaja, tööjõu direktor ja mõned teised samasugused juhid. Kuigi need mehed oma ametiastmelt ei kuulu tippjuhtkonna hulka, on neil suured õigused ja suur vastutus. Vanemjuhte peetakse neile alluvate kompanii osade või osakondade juhatajateks. Nende ülesandeks on muuta kompanii põhiline tegevuspoliitika reaalseteks korraldusteks ja funktsioonideks antud tööloiguse ning kujundada neile alluvates kompanii allüksustes välja põhilised tegutsemismeetodid.

Keskmise suurusega ja suurtes kompaniides on vanemjuhtidel asetäitjad, kes kuuluvad niinimetatud keskmiste juhtide ametiastmesse. Nad on küllalt kvalifitseeritud, selleks et otsese ülema äraolekul allüksust juhtida. Need mehed valitakse välja ja määratakse kohtadele tavaliselt arvestusega, et oma ülemate edutamisel või lahkumisel nad nende asemele asuksid. Keskmistele juhtidele usaldatakse tavaliselt mõned tööloigud allüksuse tegevussfääris või detailsemad ülesanded. Nad juhivad ja vastutavad nende eest täielikult. Suurtes kompaniides võivad nende poolt juhitud gruppides olla veel oma alljaotused, mida juhivad nooremjuhid.

Nooremjuhtideks loetakse neid, kes alustavad oma juhtimisalast tegevust, tegutsevad esmaste allüksuste eesotsas. Nad juhivad mõne abilise, ülevaataja või tööliste grupi tegevust või töötavad grupijuhi abina, lahendades mõningaid ülesandeid. Nooremjuhi kohustuste hulka kuu-

lub otsuste tegemine, mis mõjustavad alluvate tööd, nõuannete andmine ja töömeetodite kujundamine ja muud taolised funktsioonid. Nende tööde põhjal loetakse teda ka juhtide hulka kuuluvaks. Nooremjuhi puhul jälgitakse hoolikalt, kuidas ta oskab kasutada omandatud kogemusi, ja eriti seda, kuidas ta suudab rakendada oma teadmisi, õpetada teisi, panna töö käima jne.

Nooremjuhi ametikoht on kompaniis üheks olulisemaks katsekiviks edasisel edutamisel. Kuid see on teisest küljest enamikule katsealustest ka oluliseks pettumuste allikaks, kus selgub tegelik olukord kompaniis ja ülemate suhtumises.

Meistrite ja ülevaatajate hulka arvatakse need, kes on töötajate ja tööliste esmasteks juhtideks. Paljud kompaniid teevad vahet meistrite ja ülevaatajate vahel. Sellisel juhul mõeldakse meistri all isikut, kes tegelikult juhib teatud töötajate grupi, tavaliselt tööliste tööd. Sealjuures võib meistri tegevuse ulatus ja töö sisu eri kompaniides suuresti erineda. Ülevaatajaks loetakse aga töötajat, kellele langevad allüksustes pooleldi nõuandvad ja abistavad kohustused koos vastavate funktsioonidega.

Kui palju keda tegelikult Ameerika Ühendriikide majanduses esineb, on valitseva mitmekesisuse tõttu raske ütelda. Võib tuua ainult mõned kõige üldisemat laadi andmed. Kuuekümnendate aastate algul oli Ühendriikide majandusorganisatsioonides umbes 8,5 miljonit mitmesugust juhti, mis moodustas rohkem kui 13 protsenti seal rakendatud töötajaist.

Juhtimisastmete süsteemi loomise ratsionaalne tuum seisab lõppkokkuvõttes selles, et tagada üksikasjalikum tööjaotus juhtimissfääris endas. Teatud mõttes tuleks niisugune tööjaotus kõne alla ka meie ettevõtetes.

## 20. KOMPANII PRESIDENTID — PROFESSIONAALSED JUHID NR. 1

On praktiliselt möödas ajad — mida kinnitavad asjatundjad ja kaeblikult püüavad eitada võrdsete võimaluste seisukoha kaitsjad —, kus presidendikarjäär võis alata töölisest ja kulgeda läbi kõigi astmete tippu välja. Või nagu sellest on loodud palju reklaamitud üldkuju: alanud

jooksupoisist töötas ta end kompanii presidendiks välja juba kolmekümnendateks eluaastateks.

Järjest rohkem on tegemist kompanii tippjuhi (või -juhtidega), kes on hoolikalt valitud vastava haridusega noorte meeste hulgast. Nende teadmisi ja oskusi on spetsiaalselt täiendatud ning neid on aste-astmelt paigutatud kõrgemale ametikohale. Nagu näitavad vastavad uurimused, kasvab tippjuhtide hulgas pidevalt inimeste arv, kel on ülikooliharidus. Need on isikud, kes tavaliselt alustavad oma karjääri juba nooremjuhtidena. Sealjuures annavad sotsiaalne seisund ja päritolu paljudele inimestele veel lisaeeliseid, mistõttu nad jõuavad juba algusest peale teistest ette.

Eriti püütakse välja selgitada niinimetatud generaliste, s. t. isikuid, kes oskavad näha puude tagant metsa, võrreldes spetsialistidega. Neil võivad olla mõnel alal suured erialased oskused, kuid võivad ka mitte olla. President või asepresident kasutavad igapäevases tegevuses peaaesjalikult juhtimisoskust, mitte aga erialast oskust teatud kitsas valdkonnas, mida võib nimetada ka tehniliseks oskuseks.

Tippjuhtidel on oma ettevalmistuse tõttu siiski ühel või mõnel erialal teatud oskused. Seepärast tekib küsimus: missugused erialased oskused peavad juhil olema? Igas keskmises ja suuremas majandusorganisatsioonis on mitmesuguste erialaste oskustega eksperte. Pealegi palgavad Ameerika Ühendriikide kompaniide juhid mitmesuguste erialade spetsialiste ja võivad edukalt kasutada nende tehnilisi oskusi. Niiviisi jõutaksegi järeldusele, et tippjuhtidel ei ole juhtimistöega mitteseotud oskusi üldse tarvis.

Minnakse isegi veelgi kaugemale ja küsitakse: kas tehniline täideviimise oskus ei takista juhtide tööd? Sellele ei anna Ühendriikide tegelikkus selget vastust. Korporatsioonide ja kompaniide presidenditoolil võib kohata õiguse, inseneriala, finants- ja teisi eksperte. Kas need eksperdid on paremad või halvemad presidendid kui need, kel on suuremad teadmised ja kogemused turustamises või tootmises, on siiski veel täpsemalt selgitamata.

Ühendriikide praktikas võib aga selgesti näha järgmist tendentsi. Juhul kui kompanii raskused seisavad tootmises, siis otsitakse presidendiks tootmise asjatundjat; turustamisraskuste puhul — turustuse asjatundjat;

konstrueerimis- ja tehnoloogiliste probleemide puhul — spetsialisti insenerialt. Kuid ka selle praktika tulemuste efektiivsus on veel jäänud lähemalt käsitlemata.

Negatiivseks asjaoluks peetakse seda, et tehniliste oskustega juht on kulutanud liiga palju aega eriala omandamiseks ja rakendamiseks. Oma eriala praktiseerimine aastakümnete kaupa on kitsendanud tema silmaringi ning takistanud teda praktiseerimast juhtimist. See aga ei tähenda hoopiski seda, et juhtide tehnilist kompetentsi Ameerika Ühendriikides ignoreeritakse. Märgitakse, et president peab teadma, missuguste erialade spetsialiste läheb tarvis, tundma nende võimeid ning olema suuteline oma tehnilistele nõuandjatele esitama asjalikke küsimusi. Ta peab samuti aru saama iga eriala osast ning nende omavahelistest suhetest kompaniis, s. t. mida peaksid spetsialistid tegema ja mida neilt oodata toote, kulutuste, tulude jne. seisukohalt.

Kompanii tippjuhid peavad üksikasjalikult tundma õppima nii kompanii mitmekülgset tegevust kui ka erinevate erialade töötajaid. Loetakse õigeks praktikat, kui presidendid või asepresidendid ei tee juba nende nimetamise momendil tähtsaid otsuseid. Peetakse otstarbekohaseks kulutada küllalt aega kompanii positsiooni, selle tugevate ja nõrkade külgede, tegevuspoliitika ja -juhendite jne. tundmaõppimiseks, selleks et teha põhjendatud otsuseid.

President on tavaliselt korporatsiooni või kompanii pead administraator. Tema põhiliseks ülesandeks on tegelda kompanii tegevuse perspektiivsete probleemidega, nagu eesmärkide püstitamine pikemaks perioodiks, kompanii edasiarendamine. Tema ülesandeks on ka koostatud kavade elluviimine, selleks vajalike funktsioonide kindlaksmääramine, tulemuste perioodiline kontrollimine ning vajaduse korral takistuste kõrvaldamine. Igapäevases elus aga ei kuku see nii ilusasti välja, nagu me hiljem näeme.

Kompanii president määrab oluliselt tööjaotuse enda ja asepresidentide, eriti aga enda ja täidesaatva asepresidendi vahel. Viimane tegeleb tavaliselt jooksvate administratiivse juhtimise probleemidega. Asepresidendid ja nendega võrdsed ametiisikud moodustavad grupi, kellega president tööalasel peasjalikult tegelebki, kuid mitte kõik presidendid ega mitte igal juhtumil.

Kõik presidendid kurdavad siiski, et neil ei ole küllaldaselt aega tähtsate jooksvate küsimuste otsustamiseks ega isegi probleemide arutamiseks. Pole ka midagi imestada, sest ühe spetsiaalse uurimistöo järgi on kaasaegse kompanii presidendil üle 40 suure kohustuse. Ühe presidendi sõnade järgi, kes laskis sekretäril üles märkida oma tööajakulud, selgus järgmine olukord. 30 protsenti ajast kulus mitmesugustele kõnedele, ühiskondlikule tegevusele ja tehaste külastamisele ning 10 protsenti sinna ja tagasi sõitmiseks. Seega jäi kokkuvõttes ainult natuke üle poole ajast põhiliste tööülesannete täitmiseks.

Olukorrast väljapääsemiseks on rakendatud mitmeid abinõusid, kusjuures katsetatud ja soovitatud on iga-suguseid abinõusid veelgi rohkem.

Üks tõsisemaid soovitusi asjaomastes ringkondades käesoleval ajal on moodustada kompanii tippjuhtidest grupp või meeskond, kes kõik tegelevad presidendi tööga. Sealjuures toetutakse praktikale ja headele sellekohastele tulemustele. Märkimisväärseks iseärasuseks on, et pole püütud vähendada presidendi töökoormust, vaid suurendada presidendi «kantselei» töövõimet kõigi poolt kõikide ülesannete lahendamisega.

Kompaniide presidentidel on Ameerika Ühendriikide majanduselus eriline koht. Sellepärast valitakse neid hoolikalt. Mõningaid momente tuleks sealjuures arvesse võtta ka meie ettevõtetes. Siia kuulub kõigepealt üldiste juhtimisoskuste ja teises järjekorras alles mitmesuguste spetsiaalteadmiste silmaspidamine.

## 21. SPETSIALIST, PROFESSIONAAL JA TEADLANE KOMPANIIIS

Ameerika Ühendriikide kompaniides on käesoleval ajal umbes 8 miljonit mitmesugust spetsialisti. Arvatakse, et nende arv kasvab 1970. aastaks üle 10 miljoni. Nende hulgas on mitmeid kordi teistest kiiremini kasvanud niisuguste spetsialistide nagu inseneride ja finantsala töötajate arv. Spetsialistide hulga, osatähtsuse ja mõju märgatav suurenemine on Ameerika Ühendriikide kompaniides viimaseil aastail üheks silmapaistvamaks arengutendentsiks.

Ameeriklased kasutavad kõikehõlmava mõiste «spetsialist» asemel sageli mõistet «professionaal». Selle all

mõeldakse tavaliselt töötajat, kes tegeleb kompaniis uurimistööga, aga sageli ka töötajat, kel on kõrgem haridus, erialane ettevalmistus ja kogemused ning kes töötab samal või ligilähedasel alal, milles ta oma ettevalmistuse sai.

Need on inimesed, kel on mitmesugust erialast laadi (tehnilised) oskused. Professionaalide funktsiooniks kompaniis on rakendada spetsiaalseid oskusi nendele ülesandeks tehtud küsimuste lahendamisel. Teadlased ja insenerid on selles kategoorias tavaliselt domineerivad. Ja kuigi keemiku, statistiku, finantsisti, psühholoogi, majandusteadlase, matemaatiku, inseneri jne. erialaseid teadmisi hinnatakse kompanii tegevuse tulemuste seisukohalt väga tähtsaiks, ei peeta nende tegevust siiski juhtimiseks.

Mis puutub spetsialistide tegevuse korraldamisse ja nende tööpäeva sisusse, siis on siin silmas peetud samu põhimõtteid nagu juhtide puhul. Spetsialistide palk on kõrge ning moodustab paljudel juhtumitel üks kuni kaks kolmandikku kogu kompaniis makstavast palgast. Seejärest püütakse neid maksimaalselt rakendada erialaseid oskusi nõudvas tegevuses. Kõik, mida saavad ära teha teised, eriti madalama kvalifikatsiooniga töötajad, usaldatakse nendele.

Spetsialistide kõige tähtsamaks ülesandeks on anda idee. Kompaniis on palju teisi, kes need ideed võivad ellu viia.

Makstes spetsialistidele kõrget palka, on kompaniid huvitatud ka nende oskuste maksimaalsest ärakasutamisest. Kurdetakse siiski selle üle, et ei ole võimalik jagada spetsialisti töö niisugusteks ühikuteks, mis võimaldaksid nende viljakust matemaatiliselt mõõta. Ei ole ühist mõõdupuud, mida võib rakendada erinevate erialade puhul või isegi sama eriala puhul erinevatel perioodidel. Sellele vaatamata püütakse spetsialisti tööd mõningatel juhtumitel mõõta. Eriti niisugustel juhtumitel, kus on tegemist rutiinse või kantseleilikku laadi tööga. Ka sel juhul ei taotleta tööajakulu täielikku kindlaksmääramist. Rahuldutakse, kui seda suudetakse teha 70—80 protsendi ulatuses.

Spetsialistide tegevus põhjustab Ameerika Ühendriikide kompaniide juhtkonna seisukohast lähtudes veel muudki muret. Tuuakse nimelt esile, et spetsialistid ja

nende hulgas eriti teadlased ei ole huvitatud niivõrd kompanii eesmärkidest, kuivõrd oma professionaalsest töökspidamisest ja huvidest. Näiteks ühe kompanii presidendi jutu järgi soovis tema juhtiv teadlane saada üheks katseks aparati, mis maksis kümneid tuhandeid dollareid, mida aga kompanii majanduslikud võimalused ei lubanud hankida.

Teiselt poolt ei ole Ühendriikide kompaniide spetsialistid oma praeguse seisundiga sugugi rahul. Et demonstreerida oma erialast kompetentsust, on spetsialistid huvitatud oma töö- ja uurimistulemuste avaldamisest. Kuid ärisaladuste hoidmise sildi all on see praktiliselt võimatu, eriti teaduse ja tehnika valdkonnas.

Insenerid, kes alustavad oma tööalast karjääri mõnevõrra soodsamates palgatingimustes võrreldes inimestega, kes tegelevad administreerimise ja juhtimisega, saavad pärast kümneaastast tööd nendest väiksemat tasu. Kuidas stimuleerida vajalikul määral juhtimisega vahetult mitte tegelevaid spetsialiste, on muutunud kompaniide juhtkonna suureks probleemiks. Et praktilist lahendust pole leitud, siis võibki näha, et paljud pööravad näiteks insenerikutsele selja ja siirduvad üle juhtimissfääri. Vahepeal tullakse koguni tagasi ülikooli, et täiendada end juhtimisalastes teadmistes.

Ülaltoodu kokkuvõtlikuks illustreerimiseks võib esitada järgmise loo, mida räägiti tuntud lennukifirma «Lockheed Aircraft Company» ühe konstrueerimisorganisatsiooni kohta. Konstruktorite koosseisus, mis töötas ühes 900 töötajat mahutavas hallis, esines väga suur voolavus. Põhjuste uurimisel selgus, et suuresti spetsialiseeritud töö ja teadmatus lõpptootest ei pakkunud selles ruumis töötajatele ei vaimset ega moraalselt rahuldust.

Eespool toodud probleemid on täies ulatuses kehtivad ka Ameerika Ühendriikide kompaniides töötavate teadlaste kohta. Iga suurem kompanii, kõnelemata võimsatest korporatsioonidest, tegeleb intensiivselt teadusliku uurimistööga. Tavaliselt hõlmab see nii tooteid, nende valmistamise viise kui ka turustamise võimalusi. Eesmärgiks on kindlustada turg (ja ühtlasi ellujäämine) tulevikus. Sel eesmärgil on loodud spetsiaalsed uurimis- ja rakendusosakonnad, -grupid ja -laboratooriumid, kuhu on koondatud hulgaliselt uurimistöötajaid ja teadlasi. Ligi kümme-kond aastat tagasi hinnati Ühendriikide kompaniides

tegevaid uurimistöötajaid umbes 500 000-le. Nende hulgas arvati olevat 100 000 teadlast, kellest tuhanded on teaduste doktorid. Tuleb märkida, et tänu parematele palgakadele, võrreldes ülikoolidega, töötavad kompaniides üldiselt kõige võimekamad teadlased.

Mitmesuguste spetsialistide arvu absoluutne ja suhteline suurenemine on kaasaegsele majandustegevusele iseloomulik nähtus ega piirdu ainult kindla ühiskondliku süsteemiga. Nende efektiivsel rakendamisel kerkivad aga teravad ühiskondlikud probleemid, nagu näiteks seegi, et parimad teadlased ei ole rakendatud kogu ühiskonna, vaid kompanii erahuvide teenistusse. Need probleemid on kapitalistlikule süsteemile omased. Meie tingimustes võiks aga kasutada mõtet, et spetsialiste tuleb maksimaalselt rakendada loominguliseks tegevuseks ning vabastada nad kõigist töödest, mis ei vasta nende ettevalmistusele, teadmistele ja oskustele.

## 22. STAABIASSISTENDID — JUHI ABID

Ühendriikide majandus-, aga ka teiste organisatsioonide üheks iseärasuseks on assistentide — juhi abide — ulatuslik kasutamine. Nad esinevad suurtes kompaniides peaaegu igal juhtimisastmel. Väikestes kompaniides ja firmades on nende rakendamine piiratud.

Juhi abide peamiseks ülesandeks on vabastada juhid koormavatest üksikasjadest, mis ei nõua tema isiklikku tähelepanu, nagu vähetähtsate otsuste tegemine, kaebuste ärakuulamine jne. Kuid juhi abide positsioon ja töö erineb kompaniides suuresti. Ta võib olla ainult lisapaar käsi ja jalgu, sekretär või koguni asepresident. Ta kohustused võivad varieeruda kirjade avamisest ja telefonikõnede vastuvõtmisest kuni presidendi esindamiseni tütar kompanii direktorite nõukogu koosolekul.

Juhi abid võib liigitada nende osa järgi riviassistentideks ja staabiassistentideks.

Riviassistent on tegelikult juhi (ülema) asetäitja. Ta aitab juhti kõigis viimase funktsioonides ning kannab nende eest ühtlasi sekundaarset vastutust. Ta teeb iseisvaid otsuseid ja annab juhendeid; aitab ülemaat plaanimisel, organiseerimisel ja kontrollimisel; täidab ülema äraolekul tema kohustusi ning on tavaliselt ka tema järg-

lane. Riviassistent on praktiliselt oma ülema järel teine mees.

Riviassistente — juhi asetäitjaid — võib olla ka mitu. Sel juhul täidavad nad alljuhtidena oma spetsiaalseid funktsioone, nagu näiteks tööjõuosakonna juhataja asetäitja tööjõu väljaõppe alal.

Staabiassistendid ehk juhi (ülema) abid on suhteliselt uus, sõjaväelisest praktikast ülevõetud idee, mis on kompaniides kiiresti üldiseks muutunud.

Staabiassistendi osa on palju piiratum riviassistendi omast. Ta abistab ja informeerib oma ülemat ning osutab talle spetsiaalseid teeneid. Staabiassistent võib teha suure hulga piasaju ning järele uurida ja analüüsida erinevaid probleeme. Teiste sõnadega: staabiassistendid — juhi abid — võivad täita igasuguseid ülesandeid, mida neile antakse. Staabiassistent tegutseb aga alati oma ülema nimel. Ta ei tee iseseisvaid otsuseid ega anna juhendeid, mis on suunatud alluvate töö korraldamiseks. Tal ei ole seega õigust teisi töötajaid käsutada, välja arvatud erijuhud. Staabiassistent ei asenda oma ülemat viimase äraolekul.

Vastavalt tehtavale tööle kannab staabiassistent kas haldus-, eri- või täitevassistendi tiitlit. Haldusassistent täidab oma šefi eest administratiivseid kohustusi, nagu korrespondentsi korraldamine, kokkusaamiste määramine, koosolekute planeerimine, avalike esinemiste koordineerimine, ajakirjandusega asjaajamine, päevakava korraldamine, sidepidamine teiste osakondadega jne.

Eriassistendile antakse tavaliselt erilisi ülesandeid, sest ta on sageli ekspert ühes või teises juhtimisse puutuvus küsimuses. Ta varustab oma ülemat tehnilist laadi informatsiooni, arvamuste või nõuannetega, nagu õiguslikud, maksustamise, majanduslikud või organisatsioonilised küsimused, selleks et viimane saaks teha efektiivseid otsuseid.

Täitevassistendi tiitlit kasutatakse nende puhul, kes abistavad kompanii tippjuhti või keda rakendatakse peamiselt ülema otsuste elluviimiseks. Esimesel juhul täidab assistent tavaliselt administratiivset laadi staabitööd, kaasa arvatud ka keeruliste probleemide uurimine ja analüüsimine. Teisel juhul tegutseb ta oma ülema nimel administratiivset või täidesaatvat laadi küsimustega. Sel juhul võib tal olla isegi õigus tegutseda ajutiselt oma

ülema eest teatud alal või kanda ajutiselt vastutust teatud organisatsioonilise üksuse töö eest. Mõnes kompaniis rakendatakse koguni assistentide gruppi, kelle ülesandeks on tippjuhtide abistamine nõuannetega spetsiaalset laadi küsimustes.

Sellele vaatamata, et staabiassistentid on Ameerika Ühendriikides sügavalt juurdunud, ei ole juhtidel endil veel ühtset seisukohta nende otstarbekuses.

Ühed väidavad, et õigesti kasutatuna etendavad assistendid tähtsat osa juhtimisel ja juhtkonnas. Nad kergendavad mõningal määral ülekoormatud juhtide olukorda. Teised väidavad, et staabiassistentide puhul ei ole tegemist mitte millegi muuga kui peajasjalikult töö ümberkorraldamisega. Iga assistenti kasutatav juht tunnistab avalikult, et ta pole lihtsalt suuteline oma alluvaid suunama täielikult ja efektiivselt ning otsib sel eesmärgil abi.

Staabiassistentide elu ei ole Ameerika Ühendriikide kompaniides ja ka teistes organisatsioonides kerge. Peamiseks põhjuseks on siin suhted vahetu ülemusega. Staabiassistent näeb väga kiiresti, et ta peab olema suuteline oma arusaamad, tõekspidamised ja arvamused allutama ülema omadele. Nad peavad oma tegevuses olema väga paindlikud, sest nende kohustused ei ole sageli täpselt kindlaks määratud, võivad päevast päeva või nädalast nädalasse muutuda ning võivad pidevalt kattuda kompanii teiste töötajate omadega. Uhesõnaga: nad peavad järgima oma bossi tööstiili ning arvestama tema isikupära.

Staabiassistentide — juhi abide — ulatuslik kasutamine on Ameerika Ühendriikide kompaniidele iseloomulik. Kuigi nende rakendamine võib põhjustada mõningaid lisaprobleeme, nagu näiteks õiguste täpne kindlaksmääramine, võib siiski soovitada juhi abide kasutamist teatud juhtudel ka meie ettevõtetes, selleks et vähendada juhtide administratiivset koormust.

### 23. MEISTER

Meistri isik, tähtsus ja seisund on pälvinud Ameerika Ühendriikides laiade ringkondade kord suurema, kord väiksema tähelepanu kogu sõjajärgsel perioodil. Põhjusi on siin mitu. Juhtkond peab meistrit kõige tähtsamaks inimeseks tootmises või vähemalt rõhutab seda. Meistrile

endale ei ole aga tema positsioon tootmisprotsessis sugugi selge ning tööliste hoiak tema suhtes on sageli jahe või koguni vaenulik. Ilmsete vastuolude tasandamiseks, õigmini juhtkonna huvide kaitsmiseks ja meistri efektiivsemaks kasutamiseks on asjasse sekkunud nii asjaomased praktikud kui ka akadeemilised ringkonnad. Probleemi lahendust aga ei ole siiani veel näha.

Meistri all mõistetakse Ameerika Ühendriikides töötajat, kes vahetult juhib ja jälgib tööliste grupi tööd. Et meistri tegevusest sõltuvad suuresti tööliste töö efektiivsus ja tulemused, siis on arusaadav, miks teda peetakse tootmise sõlmtegelaseks ja juhtkonna paremaks käeks. Meistri poolt juhitava tööliste grupi suuruse kohta on raske midagi täpsemat ütelda. See kõigub üksikjuhtumeil 5—300 piires. Kuid meister üksinda, s. t. ilma abilisteta, juhib tavaliselt 5—20 liikmest koosnevat tööliste gruppi. Üldiseks arvamusel organisatsiooni ja juhtimise spetsialistide hulgas on, et meistril ei pea olema alluvaid rohkem kui 20—25. Meistri töö hõlbustamiseks ja efektiivsemaks muutmiseks püütakse alluvate hulka vähendada.

Meistri tegevuse iseloom oleneb tööstusharust. Kõige üldisemal kujul võib meistri tegevust jaotada kolme ossa: toodang, seadmed ja inimesed.

Meister jälgib vahetult toodangu valmistamist. Seepärast on tema esmaseks ülesandeks ja kohustuseks toodangu väljalaske kindlustamine õiges koguses, õigel ajal, hea kvaliteediga ja ettenähtud kuludega. Meistrile on antud vahel õigus otsustada tellimuste järjekorra üle. Ta peab juurutama norme ning jälgima materjalide ja pooltoodete säästlikku kasutamist. Kuid eelkõige peab ta kindlustama, et tema alluvate töö kulgeks katkestamatult.

Meister vastutab oma allüksuses olevate seadmete eest ning tegeleb seepärast ka mitmesuguste tehniliste küsimustega. Siia kuulub kõigepealt seadmete õige eksploateerimine ja nende olukorra kontrollimine, remondinõudmiste õige esitamine jne. Peale selle vastutab meister ka ohutustehnika rakendamise ja selle nõuetest kinnipidamise eest.

Kõige ulatuslikumad on meistri kohustused seoses alluvate juhtimise ja suunamisega. Meistri tegevus algab selles valdkonnas uute tööliste töölevõtmise heakskiitmisega. Edasi tuleb meistril kõik töölisel õigesti paika panna, neile uus töö selgeks teha, õpetada neile parimaid

töövõtteid, soovitada neid üle viia kõrgemale palgatase-  
mele või kohale, esitada neid vallandamiseks. Temalt loo-  
detakse, et ta looks töökollektiivi, kes hästi ja õigeaeg-  
selt täidaks oma tööülesanded, täiustaks oma töömeeto-  
deid, püsiks paigal, peaks kinni distsipliinist ning esitaks  
võimalikult vähe kaebusi. Ühesõnaga: et meister tegeleb  
vahetult töölistega, siis hinnatakse meistrit samuti selle  
järgi, kuidas ta oskab neile mõju avaldada. Kinnitatakse  
isegi, et ainult meister võib parandada tööliste poolt teh-  
tavaid vigu.

Meistrit peetakse ka kõige olulisemaks lüliks juht-  
konna ja tööliste vahel. Ta peab oskama esitada juht-  
konna eesmäärke töölistele ja tööliste probleeme juhtkon-  
nale; tegelema ametiühingu esindajaga; esitama ettekan-  
deid ja aruandeid ning tegelema veel paljude muude  
küsimustega.

Iseloomulik on sealjuures see, et meister kulutab  
suurema osa oma tööajast tegelemiseks töölistega ning  
on väiksemal määral seotud paberitööga. Näiteks ühe  
uurimuse järgi kulutas meister oma tööajast: ühe kolman-  
diku toodangule, ühe kaheksandiku masinatele ning üle-  
jäänud aja inimestele. Teisel juhtumil kulutas meister oma  
tööajast: 30 protsenti tööliste ülevaatamiseks, 25 prot-  
senti tootmis- ja tehniliste probleemide lahendamiseks,  
20 protsenti informatsiooni saamiseks ja edasiandmiseks,  
15 protsenti kantseleitöödeks ja 10 protsenti kõnelusteks  
teiste meistritega.

Loetletud ülesannetega toimetulemiseks nõutakse  
meistrilt suurt hulka teadmisi ja oskusi. Ta peab tundma  
kompanii tegevuspoliitikat, korraldusi ja eeskirju, töö-  
seadusandlust ja kokkuleppeid ametiühinguga, seadmeid,  
tehnoloogilist protsessi, kontrollimis- ja kulude arvesta-  
mise meetodeid, normeerimist; oskama kõiki allüksuses  
tehtavaid töid, õpetada ja juhendada töölisi ning lahenda  
tülisid. Seega peab ta olema nii juht, insener, jurist,  
pedagoog jne.

Seepärast pöörataksegi Ameerika Ühendriikides palju  
tähelepanu meistrite valikule ja väljaõpetamisele, mis on  
aga raske, sest nende eelnevad oskused töölisena ei  
anna veel tunnistust sellest, et nad uue tööga hakkama  
saavad. Ka mitmesugused testid ei ole siin küllalt efek-  
tiivsed. Üldiseks seisukohaks on, et meistri valikul ei  
tule niivõrd tähelepanu osutada tema oskusele tööoperat-

sioone täita, kuivõrd tema oskusele juhtida ja kohelda inimesi. Kogemused on näidanud, et meistrit on väga raske võõrutada tööoperatsioonide täitmisest ning kujundada temast teiste töö suunaja, juhendaja ja koordineerija.

See, et tööstuskompaniides leidub siiski soovijaid meistri koha vastuvõtmiseks (kuigi paljud seda ei soovi), on seletatav järgmiste asjaoludega. Vaatamata töö keerulisusele on meistri tegevus mõnevõrra iseseisvam, vabam ja vaheldusrikkam kui töölisel. Oluliseks teguriks on ka suurem palk, mis on üldiselt 25—40 protsenti kõrgem kui keskmiselt töölistel. Kuid võrreldes parimate töölistega, on meistri palk ainult 15—25 protsenti kõrgem, ja sedagi mitte alati.

Mõningatele eelistele vaatamata on meistri seisund ja osa Ühendriikides võrdlemisi keeruline. Meistrid tulevad põhiliselt oskuslike ja kogunud tööliste ridadest ja viimased vaatavad nendele kui endistele seltsimeestele. Ka meistrid ise vaatavad asjadele sageli töölise seisukohalt, vähemalt esialgu, ja loevad endid nende esindajaks.

Niisugust osa on meistril väga raske täita (kui ta seda soovibki), sest juhtkond vaatab temale kui esmasele juhile ja oma huvide kaitsjale. See tähendab aga eelkõige maksimumi väljapigistamist töölistest. Sel eesmärgil kirjutavad mitmesugused spetsialistid meistrile kõik ette. Siit tulenebki, et meister peab praktiliselt vastutama asjade eest, mida ta oma äranägemise järgi korraldada ei saa. Tegelikult ei kuulu meister ei oma seisundi, palgakorralduse ega ka töötingimuste poolest juhtkonna hulka, vaatamata sellele, et juhtkond seda pidevalt rõhustab.

Oma positsiooni ja materiaalse olukorra parandamise eesmärgil hakkasid meistrid sõjajärgseil aastail koonsuma oma ametiühingusse (vastavalt Ameerika Ühendriikide seadusandlusele on meistreil keelatud kuuluda töölistega samasse ametiühingusse). Kuid häda seisab selles, et neid on vähe ja kompaniid ei ole kohustatud sõlmima nende ametiühingutega kollektiivlepinguid.

Teiselt poolt teeb kompaniide juhtkond Ühendriikides kõik selleks, et meistrit enda poole tõmmata. Talle antakse suuremaid õigusi, vähendatakse alluvate hulka, pakutakse paremaid edutamisvõimalusi, tõstetakse tema palka jne. Saavutamata sealjuures suuremat edu, on

kompaniid viimasel ajal püüdnud meistrite kohti ulatuslikumalt täita keskkooli- või kolledžilõpetanute hulgast, s. t. nende hulgast, kes pole tulnud tööliste ridadest. Kuid nende tegevus ei ole osutunud küllalt efektiivseks.

Lisaks kõigele toob meistritele uusi raskusi veel automatiseerimine. Mõningad traditsioonilised kohustused kaotavad oma tähtsuse, nagu tootmisrütmi kindlustamine ja informatsiooni edasiandmine. Samal ajal mõnede kohustuste tähtsus suurenes, nagu seadmete ja tehnoloogilise protsessi tundmine. Lõppkokkuvõttes aga meistrite arv tootmises väheneb.

Meister on asetatud keerulise valiku ette: kas töötada koos töölistega ja olla ebalojaalne juhtkonna suhtes või vastupidi. Nii kujunebki meistrite kahepalgeline osa. Ühiskonna arenemise seadused ja aeg peavad neile näitama väljapääsu ning õige suuna edasises tegevuses.

Meistri eriline seisund omanike klassi esindava juhtkonna ja ekspluateeritava tööliklassi vahel ning siit tulenevad probleemid ja konfliktid on iseloomulikud kapitalistlikule tootmisviisile.

Meie tööstusettevõtetes on iga meister esmane tootmisjuht, kelle tähtsus ja mõju tootmisprotsessile on väga suur. Mida paremini on tema enda töö korraldatud ning mida paremini ta oskab juhtida teiste tööd, seda edukamad on ka töötulemused. Meistri selle tegevussfääri parandamiseks Ameerika Ühendriikides rakendatavaid abinõusid ja meetodeid võiks pärast mõningat kohandamist kasutada ka meie ettevõtetes. Siia kuuluvad näiteks alluvate optimaalse arvu kindlaksmääramine, paberitöö üleandmine teistele töötajatele, juhtimisoskuse kujundamine, õige palgakorraldus, meistrite valik jne.

## VI. JUHTIDE VÄLJAÕPETAMINE JA JUHTIMISOSKUSE KUJUNDAMINE

.....

### 24. KOMPANII JUHTIDE ETTEVALMISTAMINE ÜLIKOO LIS

Ameerika Ühendriikide majandusringkonnad vaatavad ülikoolidele ja kolledžitele, eriti aga administreerimise (juhtimise, kommerts-) teaduskondadele kui kompaniide juhtiva kaadri täiendamise peamisele allikale. Eelkõige püütakse sealt hankida noori võimekaid lõpetajaid, et kujundada neist tulevased kompaniide tippjuhid. Mitmesugused kompaniide juhtkonna ettevalmistamiseks mõeldud teaduskonnad hakkasid Ameerika Ühendriikides ulatuslikumalt arenema alles sõjajärgsel perioodil. Nüüd võib neid mitmesuguste nimede all kohata igas ülikoolis ja suuremas kolledžis.

Uhe uurimuse järgi ulatub uute juhtide vajadus Ameerika Ühendriikide majanduses ajavahemikul 1960—1975 8,6 miljonini. Ülikoolide ja kolledžite administratiivsed ja inseneriteaduskonnad on võimelised samal ajavahemikul välja laskma ainult 1,4 miljonit vastava ettevalmistusega isikut. Olukorra parandamiseks rõhutatakse vajadust suurendada järsult ühest küljest juhtide ettevalmistust, teisest küljest täiendada sobivaks osutunud praktikute teadmisi.

Tulevaste juhtide (samuti ka spetsialistide) põhiline ettevalmistus toimub nelja aasta vältel kolledžis. Selle aja jooksul antakse talle üldine ning erialane ettevalmistus. Sisseastumiseksameid ei ole. Üliõpilase vastuvõtu otsustab teaduskonna vastuvõtukomisjon, kusjuures nais-üliõpilasi esineb antud alal üksikuid. Ka tööd saada on neil antud erialal pärast raskem.

Tööalast praktikat tulevastelt üliõpilastelt ei nõuta. Sealjuures ka õppeaja vältel pole õppeprogrammis üldreeglina tootmispraktikat ette nähtud, välja arvatud üksikud erandid. Praktika ja erialaste teadmiste omandamine

on üldreeglina ette nähtud tegeliku töö käigus kompaniides pärast lõpetamist. Olenevalt erialast, tulevase töö keerukusest, kompanii võimalustest jne. toimub kompaniides spetsiaalne väljaõpe, mis võib kesta pool kuni poolteist aastat. Selle tagajärjel on kolledžilõpetajal küll laialdane silmaring ja üldine ettekujutus oma erialast, kuid vähesed teadmised tegelikust tööst kompaniis.

Kaheaastased aspirandikursused on kavandatud põhjalikumate teadmiste omandamiseks antud erialal ning nad on üldreeglina organiseeritud ülikoolide juures. Nad on mõeldud eeskätt suuremate teadmistega inimeste ettevalmistamiseks praktiliseks tegevuseks kompaniides, mitte aga teaduslikuks tööks. Iseloomulik on, et organisatsiooni, administreerimise ja juhtimise erialal astuvad aspirantuuri mitte üksnes vastava ettevalmistuse saanud isikud, vaid sageli ka isikud teistelt erialadelt. Põhjuseks on tavaliselt mitteküllaldane ettevalmistus töötamiseks juhtivatel kohtadel kompaniis.

Filosoofiadoktori kraad administreerimise ja juhtimise erialal loob eeldusi töötamiseks tippjuhtimise tasemel, nagu aspirantuuri lõpetajail on eeliseid kolledžilõpetajatega võrreldes töö saamisel, rääkimata palgaelistest. Filosoofiadoktori kraad, mida ligikaudu võib võrrelda meie kandidaadikraadiga, on vajalik ka teaduslikuks ja pedagoogiliseks tegevuseks ülikoolis.

Enamiku ülikoolide juures korraldatakse põhisemestrite kõrval veel kaks kuuenädalast suvekursust. Seal esitatakse kokkusurutud ulatuses mõningad põhikursused, millest võivad osa võtta ka kompaniide töötajad. Kaugõppe- ja õhtukursustel ei ole täpselt määratletud programme ega ole nad ka oma iseloomult nimetamisväärselt pingsad. Näiteks inimesed, kes tahavad astuda kaugõppekursustele Kalifornia Ülikoolis, võivad teha seda igal ajal (kuid neid ei arvata üliõpilaste hulka), ühe kursuse peale võivad nad kulutada kuni kaks aastat, eksamite andmine pole kohustuslik jne. Kuid iga kursuse eest tuleb maksta 20—60 dollarit. Sama on üldiselt iseloomulik ka õhtukursustele. Osavõtjad käivad kord nädalas koos, kusjuures kogu õppeaeg kestab poolteist aastat.

Kompanii tulevaste juhtide ettevalmistamine kolledžites ja ülikoolides toimub spetsialiseeritud alade järgi, mille ulatus ja täpsem sisu sõltub teaduskonna profiilist. Nii on võimalik spetsialiseeruda üldisele, tootmise, finant-

side, turustamise, transpordi jne. juhtimisele. Teaduskonna poolt on tehtud kohustuslikuks tavaliselt kaks-kolmerialast distsipliini, ülejäänud valib üliõpilane või aspirant küllaltki pikast nimekirjast oma äranägemise järgi, kooskõlastades need ka juhendava õppejõuga. Sealhulgas võivad esineda õppeained ka teistest teaduskonnadest.

Näiteks Kalifornia Ülikooli tegevuse administreerimise koolis (Berkeley) peab tootmise juhtimise eriala aspirant läbi tegema tootmise juhtimise probleemide analüüsimise, tootmise kontrollimise, abistava ja teenindava tootmise planeerimise ning tootmise juhtimise kursuse. Kuid valitavate õppeainete hulka kuuluvad ka niisugused õppeained, nagu tegevuspoliitika, operatsioonide uurimine, tööstuslik varustamine, normeerimine, palga- ja premeerimissüsteemid, tööstuspsühholoogia jne.

Ettevalmistuse käigus pööratakse suurt tähelepanu teadmiste omandamisele organisatsioonis, administreerimises ja juhtimises. Selleks on õppeprogrammis palju neid alasid puudutavaid distsipliine, nagu organisatsiooni, administreerimise ja juhtimise teooria, teaduslik lähenemine juhtimisele, tegevusloogika jne. Õppeaasta jooksul on tähtsal kohal ka distsipliinid, mis käsitlevad tööjõu juhtimist ning sotsiaalseid tegureid. Viimasel ajal rõhutatakse vajadust anda tulevastele juhtidele ka hea ettevalmistus matemaatikas ning elektronarvutite rakendamises juhtimisprobleemide lahendamisel. Sel eesmärgil teevad üliõpilased ja aspirandid läbi spetsiaalsed kursused, koostavad ise programme ja lasevad neid arvutitest läbi.

Kolledžite ja ülikoolide üldiseks suunaks on ette valmistada inimesi, kel on paindlik mõistus, analüütilised võimed ning ettekujutus- ja kohanemisevõime. Liigset kontsentreerumist mitmesuguste konkreetsete meetodite ja võtete kätteõppimisele (ja õpetamisele), mis mõne aja möödumisel pärast õppeasutuse lõpetamist oma tähtsuse kaotavad või vananevad, ei peeta otstarbekohaseks. Rohkem püütakse selgitada põhimõtteid, suundi ja asjaolusid, mis on igas olukorras olulised.

Selleks rakendatakse kõrgemates õppeasutustes kompanii tulevaste juhtide ettevalmistamisel ulatuslikult seminarikursusi, eriti aspirantide puhul. Osavõtjad võivad seal esitada küsimusi, avaldada oma arvamust ja seis-

kohti, vaielda. Õppejõu osa võib sealjuures piirduda isegi formaalse kohalviibimisega.

Näiteks esinesid ühel taolisel seminarikursusel tuntud kompaniide presidendid ja asepresidendid, kes iseloomustasid tippjuhtimise korraldamist antud kompaniis. Pärast seda esitati neile hulgaliselt küsimusi ning hiljem arutati nende tegevust detailselt. Muuseas olgu märgitud, et seda võimalust kompanii reklaamimiseks ja tulevaste juhkandidaatide leidmiseks kasutavad kompaniide juhtkonnad väga sageli.

Üheks omapäraseks ja paljude ülikoolide juhtimiseri-ala üliõpilaste või aspirantide väljaõpetamisel kasutata-vaks võtteks on niinimetatud juhtumimeetod.

Tegelikus elus toimunud huvitava ja komplitseeritud juhtumi töötab õppejõud ümber metoodiliseks materjaliks, mille esitab grupile arutamiseks, arvamuste esitamiseks ja seisukoha võtmiseks. Juhtumid võivad haarata kapitali-mahutusi, tootmisprotsesse, tooteid, töötülisid jne. Esma-sed andmed on napid, arutamise käigus neid täiendat-akse. Saadud andmete alusel algab arutus, kusjuures sageli määratakse ka kindlad osatäitjad ühe või teise poole seisukohtade kaitsmiseks. Arutluse käigus püütakse välja selgitada olulisi põhimõtteid ja asjaolusid, mis võiksid kasutamist leida ka muudel taolistel juhtumitel. Sealjuures pole oluline, kas saavutatakse ühine seisukoht ja kas antud probleemi arutus viiakse lõpule.

Nimetatud meetod võimaldab korraldada diskussioone, sest kõigil on võimalik oma tühisemaidki arvamusi aval-dada. Kuid meetodi puuduseks on lähtealuse puudumine. Paljusid küsimusi ei saagi lahendada ainult juhusliku arutamisega, nagu näiteks: kelle huvisid kaitsta kapita-listide ja tööliste vahelise konflikti korral. Peale selle rajaneb see meetod mineviku juhtumite arutamisel, mille põhjal on sageli raske määrata põhimõtted tegutsemiseks tulevikus.

Mõningasel täiendamisel, eriti teoreetiliste seisukoh-tade sissetoomise näol ja oskusliku juhtimise korral vää-rib nimetatud meetod siiski rakendamist ka meie tingi-mustes. Samuti pälvivad tähelepanu mõned teised meto-doloogilist laadi küsimused, mida on käsitletud Ühend-riikide kõrgemates õppeasutustes. Üheks niisuguseks küsimuseks on üliõpilaste intensiivne ettevalmistamine majandusorganisatsioonide mittetehniliste alade juhtimi-

seks ning selleks ka rea spetsiaaldistsipliinide õpetamine. Märkimist väärib veel initsiatiivi arendamise seisukohalt kohustuslike õppetundide väike ja iseseisva töö suur maht Ühendriikide kõrgemates õppeasutustes.

## 25. JUHTKONNA TEADMISTE TÄIENDAMINE KOMPANIIIS

Sõjajärgse perioodi üheks iseloomulikumaks nähtuseks Ameerika Ühendriikide kompaniides on intensiivne juhtide teadmiste täiendamine kõigil juhtimisastmetel. Seda on mõjutanud peale kõige muu ka kompaniide suurenemine ning tehnika ja tehnoloogia areng. Kui veel silmas pidada, et viiekümnendate aastate lõpul jäi Ameerika Ühendriikides pankrotti keskmiselt 15 000 kompaniid aastas, siis on arusaadav püüe kindlustada kompaniid võimalikult hästi ettevalmistatud juhtidega.

Juhtimispersonali teadmiste täiendamine on Ühendriikide kompaniide praktikas käesoleval ajal kulukas üritus. Sellele vaatamata kinnitatakse, et antud meetod on siiski parem niisugusest praktikast, kus inimesed lihtsalt määratakse juhtivale või vastutavale ametikohale lootuses, et midagi eriti hädaohtlikku ei juhtu.

Juhtkonna teadmiste täiendamine toimub kompaniides olenevalt juhtimisastmest.

Kolledžist tulnud nooremjuhtide teadmiste täiendamise eesmärgiks on eelkõige anda neile ülevaade kompanii tegevusest ning eriti praktilisi töökogemusi. Selleks määratakse kandidaadid mõnele spetsialisti ametikohale, kus nad töötavad juhendaja järelevalve all. Pärast õppeprogrammi lõppu pannakse nad ajutiselt mõnele esmasele juhtimise ametikohale. Nooremjuhtidele õpetatakse, kuidas saavutada tulemusi koostöös teistega, kuidas suunata ja koordineerida alluvate tööd, kuidas neid hinnata jne. Mitte kõik kompaniid, nende hulgas näiteks ka Ford Motor Company, ei kasuta niisugust väljaõpetamise meetodit. Põhjuseks on kartus luua kompaniis eelistatud grupp, mis omakorda loob seal tavaliselt ebaterve õhkkonna.

Arvestades vanemuhtide suuri töö- ja juhtimisalaseid kogemusi kompaniis, nihutatakse nende teadmiste ja oskuste täiendamisel esiplaanile kompaniiväline tegevus. Siia kuuluvad suhete korraldamine ja koordineerimine

teiste kompaniidega, teiste kompaniide kogemuste uurimine jne.

Väikesed kompaniid, aga ka need, kes ei poolda põhimõtteliselt ülaltoodud programmi, pööravad suurt tähelepanu juhtide iseseisvale ettevalmistamisele. Sel juhul peab juht ise analüüsima oma tegevust ja hindama oma saavutusi. Rõhutatakse, et see on üks kõige lihtsamaid ja odavamaid meetodeid võimekate juhtide ettevalmistamisel. Kuid selle meetodi puhul on siiski raske jälgida, kuidas keegi probleemidest aru sai ja kui õigeid järeldusi tegi.

Juhtkonna teadmiste täiendamisel rakendatakse mitmesuguseid meetodeid. Sealjuures kasutatakse palju näitlikke vahendeid. Väljaõpet tegeliku töö käigus hindavad asjatundjad kõige rohkem.

Tulevaste tippjuhtide ettevalmistamiseks rakendatakse ulatuslikult juhtide abide ametikohti. Kõige enam rakendatakse tulevaste tippjuhtide ettevalmistamisel kompaniis niisugust meetodit, kus kandidaati paigutatakse ühelt ametikohalt teisele, selleks et anda talle võimalus tutvuda kompanii tegevuse mitmesuguste külgedega. Mõningates kompaniides toimub see kindla plaani järgi, mõned ei näe ette ei kindlaid ametikohti ega ka täpset ajalist kestust, kusjuures kasutatakse ära ka mõningaid ajutiselt vabanevaid ametikohti (näiteks ülemuse puhkus). Kandidaatide paigutamisel ühelt ametikohalt teisele on ka mitmed puudused. Nii tekitab see raskusi osakonna eelarvetes ja põhjustab alluvate halba suhtumist ajutistesse ülematesse.

Võimekate nooremjuhtide teadmiste täiendamiseks määratakse neid sageli kompanii mitmesugustesse, spetsiaalseid küsimusi lahendavatesse nõukogudesse ja komiteedesse. Võttes osa nende tööst ja lahendades ise mõnd kitsamat probleemi, näiteks finantside või varustuse alal, on neil võimalik näha tegelikku tööd kõrgematel juhtimisastmetel ning samal ajal arendada juhtimis-, koostöö- jne. oskust.

Kõige tuntumaks näiteks on meetod, mida paljude aastate kestel on rakendatud kompaniis «McCormick & Company». Kompaniis on mitmed nõukogud, nagu noorem direktorite nõukogu, kes tegeleb kompanii üldiste probleemidega, tehase nõukogu, kes tegeleb tootmisprobleemidega jne. Nõukogudesse valitakse noori võimekaid

juhte, kusjuures valijateks on oma kaastöötajad. Ligi üks kolmandik koosseisust uuendatakse iga poole aasta järel. Nõukogud töötavad regulaarselt ja nende töö eest vastutab üks kompanii asepresidentidest. Temale esitatakse nõukogude liikmete arvamuste ja ettepanekute alusel tehtud järeldused, mis (olenevalt kvaliteedist) võetakse vastu või lükatakse tagasi, saadetakse tagasi täiendamiseks või suunatakse edasi direktorite nõukogusse.

Toodud meetodil on mitmed positiivsed küljed, nagu otsustamisoskuse arendamine ja muud. Kuid meetodiga kaasneb konkurents kompanii liikmete vahel kohtade pärast nõukogudes ning lisaks veel «äravalitute grupi» loomine.

Eeltoodud meetoditel on tööalane, pidev ja pikaajaline iseloom. Rööbiti sellega organiseerivad kompaniid mitmesuguseid loengulisi kursusi, seminare, koosolekuid, konverentse ja muid taolisi üritusi. Need on eelkõige mõeldud nooremjuhtidele, kellel soovitatakse kaasaegsete teadmiste omandamiseks külastada veel õhtukursusi, võtta osa erialaste ühingute tööst ja teaduslikest konverentsidest jne. Niisugused üritused korraldatakse sageli koos ülikoolide ja konsultatsioonifirmadega või ka viimaste initsiatiivil. Spetsiaalsete programmide ja kursuste läbiviimiseks on mõningatel suurtel kompaniidel isegi oma õppekursused, nagu «General Motors Institute» Flintis. Sellised koolid on ühtlasi ka kogemuste vahetamise keskused. Need on aga kulukad üritused ja ebaühtlase töömahuga.

Viimase asjaolu tõttu on alates viiekümnendaist aastast Ameerika Ühendriikides juhtide väljaõppel suure populaarsuse võitnud suuremate ülikoolide poolt korraldatavad teadmiste täiendamise kursused ja seminarid ning teaduslikud konverentsid. Nende eesmärgiks on tutvustada osavõtjaid teaduse ja praktika uusimate saavutustega ning vahetada kogemusi.

Kursuste programmid kõiguvad mõnede spetsiaalküsimuste käsitlemisest kuni mõne olulise tähtsusega ala esitamiseni, kusjuures kursused võivad kesta mõnest nädalast kuni aastani. Kursustele tõmmatakse kaasa ülikooli parimad õppejõud, aga ka silmapaistvad praktikud. Tasu kursustest osavõtmise eest on küllaltki kõrge ja seda tasub tavaliselt kompanii.

Näiteks Kalifornia Ülikoolis (Berkeley) korraldatavad

juhtimisoskuse tõstmise kursused on määratud keskmis-tele juhtidele ning inseneridele ja teadlastele, kel tuleb täita administratiivseid kohustusi. Kahenädalasse programmi on lülitatud üle kümne ala, nagu efektiivne organisatsioon ja administreerimine, juhtimine ja kommunikatsioon, elektronarvutite rakendamine juhtimisel, tootmise juhtimine, finantside juhtimine jne. Osavõtjad valivad nendest neli huvitavat ala, mis kindlustab neile tegevuse hommikust õhtuni. Kursuste tasust kaetakse ka mitmesuguste täiendavate õppematerjalide hankimine.

Nimetatud ürituste puuduseks on nende pikk kestus, mistõttu juhid pikemaks ajaks tööst eemale kistakse. Selle vältimiseks korraldavad mitmesugused erialased ühingud ja konsultatsioonifirmad kohtadel ühe- kuni kuuepäevaseid ja väga erineva ainevallaga seminare. Nende puuduseks on aine väga piiratud esitamine. Peamist tähelepanu pööratakse tehniliste võtete kätteõpetamisele teatud alal.

Üheks uudseks võtteks, millega püütakse parandada juhtimisoskust, on niinimetatud treeninglaboratooriumid. Nende eesmärgiks on vastastikuse suhtlemise najal tõsta iga osavõtja (grupi liikme) arusaamist oma käitumise mõjust teistele ja nende reaktsioonist sellele; samuti selgitada ka grupi kui terviku tegevuse iseloomulikud jooned. 10—15 liikmest koosnev grupp tegutseb juhendaja juhtimisel koos paari nädala jooksul. Seejärel lähevad osavõtjad laiali, et rakendada saadud kogemusi tegelikus töös.

Sellekohased praktilised kogemused Ameerika Ühendriikides on aga liialt vähesed, selleks et otsustada meetodi edasise saatuse üle.

Käsitletud küsimus ei paku meile põhimõtteliselt midagi uut, sest ka meie ettevõtetes toimub pidev kvalifikatsiooni tõstmine ja erialaste teadmiste täiendamine. Huvi äratavad ainult mõned metodoloogilised ja praktilised võtted, nagu teadmiste pidev täiendamine igal juhtimisastmel ja vastavalt juhtimisastmele, tulevaste tippjuhtide paigutamine ühelt ametikohalt teisele.

## 26. TEGEVUSMÄNGUD

Tulevaste juhtide ettevalmistamisel, aga ka juba kogemustega juhtimispersonalit teadmiste täiendamisel on Ameerika Ühendriikides viimasel ajal väga populaarseks muutunud niinimetatud tegevusmängud. Käesoleval ajal rakendatakse seal enam kui 100 tegevusmängu, alates lihtsatest ja lõpetades väga keerulistega, millest võtab osa tuhandeid üliõpilasi, aspirante ja praktikuid. Tegevusmängud on levinud ka Lääne-Euroopa riikides. Põhimõttelisest küljest ei paku nad midagi uut, sest mängude idee on üle võetud sõjaväes rakendatavatest staabimängudest.

Tegevusmängude peamiseks eesmärgiks on anda osavõtjaile, kes on mängu käigus asetatud juhi positsioonile, võimalus heita mõningane pilk majandusorganisatsiooni juhtimise keerukasse kompleksi. Osavõtjad võivad sel teel saada praktilistest küsimustest ja asjaoludest mõningaid teadmisi juba enne, kui nad nendega tegelikult juhtimistegevuses kokku puutuvad. Seepärast on ka tegevusmängud mõeldud eelkõige nendele, kel ei ole praktilisi juhtimise kogemusi kompaniis, või nendele, kes on saanud neid liiga vähe.

Tegevusmängud rajanevad tegeliku elu matkimisel ning koosnevad kolmest põhielemendist: osavõtjaist, matemaatilistest mudelist ja vahekohtunikust. Osavõtjaiks on omavahel võistlevad üksikisikud või tavaliselt kolmeneljaliikmelised võistkonnad. Matemaatiline mudel imiteerib konkreetset alal tegelikkust ja võtab arvesse selle olulisi külgi. Vahekohtunik inimese või arvuti näol hindab saavutatud tulemusi ja teeb need osavõtjaile teatavaks. Näiteks keerukamate tegevusmängude puhul etendab vahekohtuniku osa elektronarvuti.

Tegevusmängu hõlpsamaks koostamiseks ja korraldamiseks tehakse mitmeid lihtsustusi. Kuid samal ajal on keerukamatesse mängudesse sisse viidud terve rida raskendavaid asjaolusid, nagu materjalide mitteõigeaegne saabumine, elektrienergiaga varustamise katkemine ilmastikutingimuste tõttu, töötajate massiline hilinemine liiklusummiku tõttu, streik jne. Head tegevusmängud aima-avad järele tegeliku elu paljusid olulisi suhteid ning loovad seega kaunis realistliku üldpildi.

Tegevusmängude keskseks ideeks ja ühtlasi oluliseks

küljeks on otsustamine, mis läbib punase niidina kogu mängukäiku. Osavõtjail ei tule mängu käigus teha mitte üksnes palju otsuseid, vaid ka mitmelaadilisi otsuseid, mille väärtust hiljem üksikasjalikult vaagitakse. Otsustamiseks on olemas teatud hulk informatsiooni, mis mängu kestel muutub ja täiendatakse. Praktiliselt tuleb enne iga uut otsustamist lähtuda olukorrast, mis on tekkinud pärast eelnenud otsustamist.

Viimasel ajal on iseloomulikuks kujunenud tegevusmängud, mis kajastavad üksikasjalikumalt juhtimise probleeme keskmisel astmel ning hõlmavad kitsamalt piiritletud alasid. Selleks on loodud tegevusmängud, mis käsitlevad tootmise, finantside, remondimajanduse jne. juhtimist. Siia hulka võib arvata ka Kalifornia Ülikoolis (Berkeley) praktiseeritava tegevusmängu, mis hõlmab peaaegjalikult turustamisprobleeme ning on programmeeritud elektronarvutile.

Nimetatud tegevusmängu sisuks on «tööstuskompaniides» valmistatud ühesuguste toodete müümine, kusjuures «kompaniideks» on osavõtavad võistkonnad. «Turg» koosneb neljast piirkonnast, millest igaüks on jagatud kuude rajooni. Turu nõuded kasvavad, kuid esinevad perioodilised ja kohalikud hälbed. Võistkondadele antakse lähteandmed valmistoodete seisu, tootmismahu, saadavate summade, toodete esialgse hinna, müügiagentide minimaalpalga, püsivate ja muutuvate kulude suhte jms. näol. Lisaks jooksvale informatsioonile, mis saadakse mängu käigus tehtud otsuste alusel, võib vastava tasu eest saada veel täiendavat informatsiooni, näiteks teiste kompaniide hinnataseme ja turukonjunkturi kohta, reklaamida tooteid jne.

Saadud informatsiooni alusel tuleb võistkondadel teha igal perioodil otsuseid, mis kindlustaksid «kompanii» võimalikult eduka tegevuse. Sealjuures tuleb silmas pidada teiste «kompaniide» konkurentsi. Otsustada tuleb müügipiirkondade ja -rajoonide valiku, tootmismahu suurenemise või vähenemise, hinnataseme tõusu või languse, müügiagentide hulga ja palgataseme jne. üle, samuti reklaamile ja uurimistöole tehtavate kulutuste kohta jne.

Toodete valmistamiseks kulub kaks perioodi, mille tõttu neid saab müüa alles kolmandal perioodil. Müügist saadavad summad laekuvad samuti kaks perioodi hiljem pärast realiseerimist, millest tuleb tasuda maksud, teha

amortisatsioonieraldised jne. Finantsraskuste puhul võib teha laenu; kui aga järjest mõningate perioodide vältel puudub sularaha ja ka saadavad summad, tunnistatakse kompanii pankrotti.

Konkreetsel juhul kestis antud mäng ühe semestri, mille vältel neli võistkonda suutsid «müüa» kokku 274 toodet. Sealjuures nõudmine ulatus elektronarvuti järgi kokku 651 tootele. Suhteliselt halvad tulemused olid tingitud osavõtjate mõningatest vääroletustest. Nii näiteks hinnati üle reklaami, müügiagentide ja mõningate teiste tegurite osatähtsust, alahinnati aga toodete hinna tähtsust.

Tegevusmängudel on mitmed positiivsed küljed. Nad nõuavad tõsist suhtumist ja suurt tähelepanu, asetades osavõtjad sageli üsna keeruliste probleemide ette. Tegevusmängud arendavad juhtimisoskust, ilma et oleks tarvis karta kahju vigade tegemise tagajärjel.

Tegevusmängudel on ka oma puudused. Eelkõige on tegemist ikkagi mänguga, mis määrab suuresti ära ka osavõtjate suhtumise. Pealegi on mängud üles ehitatud teatud eelduste ja tingimuste alusel, mis oma stabiilsuse tõttu saavad osavõtjaile varem või hiljem selgeks. Elektronarvuti rakendamisel rajanev tegevusmängude koostamine on suhteliselt kallis, sest tuleb palju kulutada jõudu ja aega nende aluste väljatöötamiseks, programmeerimiseks, parandamiseks ja täpsustamiseks.

Ameerika Ühendriikides rakendatavaid tegevusmänge tuleb käsitada eelkõige kui huvitavat metodoloogilist võtet juhtimisoskuse omandamisel. Eriti kehtib see tulevaste juhtide ettevalmistamise kohta, kel sealsetes tingimustes puuduvad nimetamisväärased praktiseerimisvõimalused. Tegevusmänge võiks rakendada ka meie tingimustes ettevõtetesse tööle minevate üliõpilaste ettevalmistamisel, aga ka praktikute juhtimisoskuse täiendamisel.

## VII. TEHNOLOOGILISTE MUUDATUSTE MÕJU ORGANISATSIOONILE JA JUHTIMISELE

---

### 27. AUTOMATISEERIMINE, ORGANISATSIOON JA JUHTIMINE

Majandusorganisatsioonidele ja nende juhtimisele Ameerika Ühendriikides on sõjajärgseil aastail suurt mõju avaldanud mitmed uued suunad ja tegurid. Üheks kõige olulisemaks on neist olnud mitmesuguste tegevusalade automatiseerimine ja teised tehnoloogilised muudatused.

Nende muudatuste tähtsust ja mõju on veel praegugi raske hinnata. Kogu protsess ei ole veel kaugeltki lõppenud ning selle paljud aspektid on veel ebaselged. Siiski võib juba näha, et automatiseerimine on muutmas kompaniide organisatsiooni, selle kujundamist ja juhtimismeetodeid. Lisaks kõigele on uued tehnoloogilised muudatused oma mitmekesisuses vormides loonud organisatsiooni ja juhtimise seisukohalt hulgaliselt uusi probleeme. See ei tähenda aga sugugi, et muudatustest oleks haaratud iga kompanii või firma.

Kompaniide organisatsioonis ja selle juhtimise ülesehituses võib täheldada mitmeid olulisi muudatusi. Üheks neist on intensiivne üleminek juhtimise detsentraliseerimiselt retsentraliseerimisele, nagu märgiti eespool. Selle tagajärjel on jällegi kasvanud ja tugevnenud kompaniide peakorterite funktsionaalsed osakonnad ja teised allüksused ning suurenenud nende mõju kompaniide üldisele asjaajamisele. Keskuste kätte hakkab järjest rohkem koonduma kompanii tegevuse kavandamine, mis hõlmab isegi üksikute kompanii ettevõtete tegevuskava väljatöötamist, asjaajamise korraldamist ja tööeskirjade kindlaksmääramist. On kutsutud ellu isegi kompaniide keskses asuvad spetsiaalsed osakonnad, kes vastutavad peamiselt kompanii erinevate funktsioonide kooskõlastamise eest.

Uute suundade ja menetluste mõjul on mahult ja mõjult suurenenud kompaniide mitmed tehnilise iseloomuga teenistused, nagu uurimine, arvutuskeskused ja mitmed muud alad. Selle tulemusena on kompaniide juhtimisskeem uute allüksuste loomise tagajärjel märksa laienenud ning suurenenud juhtimispersonaliga kuuluvate töötajate hulk. Veelgi rohkem on aga kasvanud nende suhteline osatähtsus, ja seda eriti tööstuskompaniides, kus tootmisprotsesside pideva mehhaniseerimise ja automatiseerimise tagajärjel pole tootmistöölise arv juba mitmete aastate vältel enam suurenenud.

Käsitletud tendentsid on põhjustanud Ameerika Ühendriikide organisatsiooni ja juhtimise eriteadlaste hulgas elava mõttevahetuse võimalikest muudatustest tulevikus. Tulemused on Ameerika Ühendriikide kompaniides juba praegu näidanud, et soovitatud ja ka järgitud reegel, mille alusel alluvaid võib olla maksimaalselt neli-viis, ei pea hästi paika. Hästi korraldatud töö puhul võib neid olla märksa rohkem. Aastakümneid au sees olnud kompanii tegevuse juhtimise jagamine rivi- ja staabiorganisatsiooniks hakkab samuti mõranema, nagu on ilmnunud mõningate suurte kavade elluviimisel. Selle asemel on rakendatud töögrupe, millesse on koondatud kõik vajalikud funktsioonid ja mis ei vaja erialast abi väljastpoolt.

Kiirelt arenev tehnoloogia ja eriti automatiseerimine on Ameerika Ühendriikide kompaniides kaasa toonud muudatusi juhtkonna koosseisus ja juhtimisfunktsioonides. Juhtidelt nõutakse uutes tingimustes suuremat kompetentsust nii oma põhiala kui ka sellega kaasnevatel aladel. Selleks aitavad suuresti kaasa ka eespool nimetatud organisatsioonilised uuendused ja ümberkorraldused.

Automatiseerimise mõju võib Ameerika Ühendriikide kompaniides näha kõige selgemini esmase juhi — meistri — osa ja funktsioonide muutumises. Automatiseeritud tootmisprotsess vajab ergast ja kiire otsustusvõimega meistrit, kes peab hästi tundma tervet seadmetegruppi ning tehnoloogilist protsessi, mitte aga mõnd väikest osa sellest. Tal peavad olema ka suuremad teadmised elektroonikas ja hüdraulikas. Sellega on kaasnenud ühest küljest täielikuma haridusega ja nooremate meistrite rakendamine, teisest küljest aga uutele nõuetele vastavate meistrite intensiivne väljaõpetamine. Kuid automati-

seerimisega on Ameerika Ühendriikide kompaniides kaasenud ka psühholoogilised probleemid, nagu kohanemiskused jne.

Teatavad nihked on automatiseerimise tagajärjel toimunud ka Ühendriikide kompaniides juba juhtimise keskmistel astmetel. See avaldub eeskätt mitmesuguste spetsialistide osatähtsuse tõusus. Siia ei kuulu mitte üksnes tehniliste erialade esindajad, kes on tegevad automaatseadmete konstrueerimise, automatiseerimisprojektide elluviimise või automaatseadmete eksploatatsiooniga. See haarab ka küberneetikuid, matemaatikuid, tööstuspsühholooge jt., kes on tegevad andmete töötlemise, kommunikatsiooni- ja keskkonnaprobleemide lahendamisega uutes tingimustes.

Juhtide töö iseloom keskmistel juhtimisastmetel on automatiseerimise tagajärjel omandanud rohkem tehnilisi jooni. Koos sellega on suurenenud ka vajadus omada põhjalikumaid teadmisi mitmesuguste uute meetodite, võtete ja vahendite rakendamisel. Siia kuuluvad eelkõige matemaatiline programmeerimine, operatsioonide uurimine ja elektronarvutid.

Keskmete juhtide arvulist vähenemist ei ole Ameerika Ühendriikide kompaniides esialgu veel märgata, kuid võib eeldada nende märgatavat kahanemist tulevikus. Mõningad asjaolud võivad siiski kaasa tuua funktsioonide laienemise keskmistel juhtimisastmetel, nagu vajadus töötada rohkem tarbija nõuete järgi. Informatsiooni edasiandmise automatiseerimise ja juhtimise tsentraliseerimise tagajärjel langeb enamik sellele juhtimisastmele omaseid funktsioone ära, nagu andmete kogumine, otsustamine jne.

Juhtimistegevus jaguneb keskmistel astmetel tegelikult kahte ossa: osa tööst langeb esmaste juhtide õlgadele, osa läheb tippjuhtide kompetentsi.

Automatiseerimine ja teised tehnoloogilised edusammud on juba mõningal määral muutnud tippjuhtimise iseloomu ja tippjuhtide koosseisu Ühendriikide kompaniides. Automaatseadmete ja -liinide kõrge maksumus, suurtootlikkus, raske ümberkohandamine uutele toodetele ja kiire vananemine on suurendanud kompaniide tippjuhtide vastutust automatiseerimise ulatuse kindlaksmääramisel, tehnoloogiliste muudatuste tegemisel ja turu uurimisel jne.

Edaspidise suhtes on Ameerika organisatsiooni- ja juhtimisspetsialistid seisukohal, et muutub selgemaks

eraldusjoon tegevuse kavandamise ja selle täideviimise vahel. Umbes nii nagu see esineb tööliste ja meistri vahel. Olulisemaks kui kogemused kujuneb tippjuhi oskus näha ja haarata uusi arengusuundi, uusi tehnilisi võtteid, aga ka oskus oma plaane ja eesmärke teistele selgeks teha. Üldine juhtimine kui omaette eriala joonistub veelgi teravamalt välja ning seal rakendatakse spetsiaalse ettevalmistuse ja väljaõppe saanud generaliste. Teiste erialade spetsialistidel on vähe lootusi tippjuhtide ridadesse tõusmiseks.

Tegelikult toimub ühiskonna arenemise protsess Ameerika Ühendriikides selles suunas, et vähestele antakse õigus otsustada ja käskida, paljudele aga sõna kuulata ja käske täita. Sealjuures tuleb aga silmas pidada, et täitjad ei ole juba praegugi oma osaga rahul. Seda eriti seetõttu, et automatiseerimisega on kaasnenud mitmed tõsised sotsiaalsed tagajärjed, mis on loonud ületamatuid probleeme kogu kapitalistlikule ühiskonnale.

Mehhaniseerimise ja automatiseerimise tase on meie ettevõtetes pidevalt tõusnud, mis on mõjutanud eelkõige tootmistehnilist külge ning ka ettevõtete struktuuri. Paremaks juhtimiseks nendes tingimustes võiks arvestada mõningaid Ameerika Ühendriikide kompaniides omandatud kogemusi, nagu muudatused juhtimisfunktsioonides, palga- ja psühholoogilised probleemid jne. Siinkohal tuleks aga järele mõelda nende muudatuste üle, mida automatiseerimine endaga kaasa toob, et astuda õigeaegselt vajalikud sammud.

## 28. ELEKTRONARVUTID, JUHTIMINE JA ORGANISATSIOON

Äsja nimetatud protsessis on väga tähtsat osa etendanud elektronarvutid. Ülikiired diskreetsed elektronarvutid on Ühendriikide korporatsioonides ja kompaniides põhjustanud juba algusest peale sellist huvi, lootust ja kartust, nagu ei ükski teine sõjajärgsetest uudsustest. Ja seda täie õigusega.

Elektronarvutite potentsiaalseid võimalusi tuntakse veel vähe. Sellele vaatamata on nad Ühendriikide kompaniides juba sügavalt juurdunud. 1965. aasta alguseks oli kompaniides rakendatud üle 15 000 diskreetse elektronarvuti, kusjuures neist üle poole rakendati juhtimise ja

majandustegevusega seotud informatsiooni töötlemiseks. Nende soetamiseks tehti 1963. aastal üle miljardi dollari ulatuses kapitalimahutusi.

Peale üldise iseloomuga tegurite, nagu konkurents, on elektronarvutite ulatuslikku rakendamist Ühendriikide kompaniides eriti mõjutanud kaks tähtsat tegevusala: kommunikatsioon ja otsustamine.

Kompaniide mitmekülgne ja lai tegevusväli on Ühendriikide kompaniides tänapäeval loonud keerulised informatsiooni- ja kommunikatsiooniprobleemid. Tegevuse korraldamiseks ja üldiseks asjaajamiseks on välja kujunenud tohutu paberivool, millest enamik on siiski suhteliselt lihtsa ja rutiinise iseloomuga. Areng on viinud selleni, et rohkem kui pool suuremate kompaniide administratiivkultudest on seotud mitmesuguse informatsiooni hankimise, vormistamise, töötlemise ja edasiandmisega. Elektronarvutite kasutamisega kavatakse keerulises ja konkurentsitihedas õhkkonnas tagada võimalikult kaalutletud otsustused, efektiivne tegevussuund ja tegevusühtsus, mis muutub eriti oluliseks territoriaalselt hajutatud kompaniide puhul.

Tuleb siiski rõhutada, et elektronarvutite ulatuslik rakendamine on ise olnud oluliseks retsentraliseerimise põhjustajaks Ameerika Ühendriikide suurtes korporatsioonides ja kompaniides. Elektronarvutite abil on keskusel ja sealsetel tippjuhtidel võimalik kiiresti saada paljusid andmeid. Nad võimaldavad tippjuhtidel kujundada kiiresti mitte üksnes kompanii üldist tegevuspoliitikat, vaid sekunda operatiivselt ka allüksuste tegevuse suunamisse, kujundamisse ja korraldamisse.

Elektronarvutite rakendamine haarab siin kitsalt piiritletud ja igapäevaseid kontoritöid, mis oma iseloomult ei ole keerulised, küll on nad aga massilise esinemise tõttu väga töömahukad. Siia kuuluvad näiteks palkade arvutamine ja vormistamine, arvete väljakirjutamine, kindlustuspreemiate arvutamine ning nende kohta teatiste väljakirjutamine jne. See on suund, kus paljude kompaniide juhtkond on käsitanud elektronarvuteid ainult kui uusi täiuslikke tööriistu, mis täidavad traditsioonilisi kontoritöö funktsioone kiiremini ja arvatavasti odavamalt.

Elektronarvutite võimaluste ühekülgse kasutamise tulemused on aga Ühendriikide kompaniides olnud kesised. Seda teinud kompaniid ei ole veel katnud elektron-

arvutite rakendamisega seotud jooksvaid kulusid ega ka esialgselt tehtud investeeringuid. Loodeti suurt kantseleitöötajate arvu vähenemist, kuid seda ei toimunud. Ka ei võetud arvesse kõiki suuri kulusid, mis on seotud informatsioonisüsteemi ümberkorraldamisega.

Teine suund käsitleb elektronarvutite rakendamist abilisea juhtimistegevuse niisuguses keerulises valdkonnas nagu otsustamine. Siia kuuluvad sellised põhilised ja otsustavad juhtimisalad, nagu konjunktuuri uurimine, turustusvõimaluste kindlakstegemine, materjalide hankimise parimate variantide selgitamine, optimaalsete valmis- ja pooltoodete ning materjalide varude kindlaksmääramine, tööjõu ja tootmise operatiivne planeerimine jne. Elektronarvuteid käsitab siin kompaniide juhtkond kui uusi, võimekaid vahendeid paljude erinevate ja keerukate probleemide ulatuslikuks lahendamiseks. See suund võib üha rohkem eluõigust. Näib, et elektronarvutite ulatuslik rakendamine just sel alal võimaldab nende potentsiaali kõige täielikumalt kasutada.

Peamiseks saavutuseks on olnud informatsiooni saamise kiirus ja niisuguse informatsiooni saamine, mida varem polnud võimalik hankida. Elektronarvutite rakendamine kompanii spetsiaalseteks vajadusteks ja tõeliste juhtimisprobleemide lahendamiseks on kindlustanud ka positiivsed majanduslikud tulemused, nagu arvutite soetamis- ja eksploateerimiskulude katmine, summad uutele lahendustele ja kasum.

Elektronarvutid on Ühendriikide kompaniides põhjustanud staabiorganisatsiooni laienemist ja suurenemist. On tekkinud uusi allüksusi. Kuid sealjuures võib märgata kaht diametraalselt vastupidist nähtust.

Elektronarvuteid mitmekülgselt ja edukalt kasutanud kompaniides on kogu sellealane tegevus orgaaniliselt seotud üldise tegevusega. Elektronarvuti töö suunamise, koordineerimise ja kontrollimise eest vastutav isik on juhtimise ja majandustegevuse asjatundja. Tema ametikoht kuulub tippjuhtimise sfääri või selle lähedusse. Elektronarvuteid peasjalikult kontoritööks kasutavates kompaniides on sellealane tegevus väga juhuslik ja koordineerimata. Selle töö eest vastutava isiku ametikoht asub juhtimisredeli alumistel pulkadel, kusjuures elektronarvuti kasutamisel domineerib tehniline koosseis.

Tuleviku seisukohalt näib pinda võtvat elektronarvu-

tite süsteemi loomine, mis võimaldab juhtimiseks vajalikku informatsiooni koguda, töödelda ja kätte toimetada vahetult tegevuspaigalt, näiteks tootmisprotsessist.

Ühendriikide kompaniide praktika on aga näidanud, et juhtimise eesmärgil ei ole võimalik luua üht terviklikku ja kõikehaaravat informatsioonisüsteemi kogu kompanii kohta. Iga kompanii vajab tegelikult mitut informatsioonisüsteemi. Nad läbivad organisatsiooni vertikaalselt, nagu informatsioon rahaliste vahendite ja tööjõu kohta, ja horisontaalselt, nagu vajadus erinevate andmete järele ning programmide koostamine. Ühe informatsioonisüsteemi kujundamine nõuab liiga paljude erialade sekku mist, et olla efektiivne, ning on liiga suur ja kõikehaarav, et olla kõigi jaoks ratsionaalne.

Kogemused on Ameerika Ühendriikide kompaniides samuti näidanud, et elektronarvutid ei tee ise otsustusi ega asenda seega ka tegevuse juhti. Kuid nad aitavad tõepoolest oluliselt juhti tema töös ja võimaldavad paremini otsustada.

Elektronarvutite rakendamine meie ettevõtete majandustegevuses on uus nähtus. Seepärast on oluline vältida neid vigu, mida elektronarvutite rakendamisel on tehtud ja tehakse Ameerika Ühendriikide kompaniides, nagu näiteks elektronarvutite ühekülgne ja plaanitu rakendamine. Kuid tuleb samuti meeles pidada seda, et ühtne ja plaanipärane sotsialistlik rahvamajandussüsteem annab võimaluse elektronarvutite ulatuslikuks ja efektiivseks rakendamiseks.

Elektronarvutid ja automatiseerimine ei ole veel majanduse või ettevõtte automatiseeritud juhtimissüsteem, vaid pigem vahendid mõningate juhtimisalaste probleemide paremaks lahendamiseks. Automatiseeritud juhtimissüsteem majanduses on palju keerulisem ning selle saavutamine praktiliselt võimatu.

\*

Ameerika Ühendriikide majandusorganisatsioonide juhtimise süsteemi eesmärgiks on abistada professionaalset juhti tema tegevuses, mis peab lõppkokkuvõttes kindlustama kapitalistidele suurima kasumi.

Ameerika Ühendriikide majandusorganisatsioonide juhtimise mõningate iseloomulike külgede esiletoomisega

taotleti anda ülevaade kaasaegsete korporatsioonide ja kompaniide organisatsioonist ja juhtimisest. Sealjuures juhiti tähelepanu organisatsiooni kujundamisel ja juhtimisel rakendatavate meetodite ja võtete nii positiivsetele kui ka negatiivsetele külgedele.

Majandusorganisatsioonide juhtimise rõhutamist Ühendriikides võib käsitada kui kaasaegsele kapitalistlikule tootmisviisile iseloomulikku nähtust. Selle tõelise sisu ja eesmärkide iseloomustamiseks on kõige sobivamaid V. I. Lenini järgmised sõnad: «Konkurents... sunnib leiutama järjest uusi abinõusid tootmise odavamaks tegemiseks. Kapitali võim aga muudab kõik niisugused abinõud töölise edasise rõhumise vahendiks.»<sup>1</sup>

Uurijate töodes ja reklaami abil leiavad Ühendriikides mitmekesised uued abinõud, millel peatuti eespool, ulatuslikku äramärkimist, mistõttu võib tekkida näilikkus, nagu oleks see kõik iseloomulik kogu kapitalistlikule majandusele. Tegelikult aga ei ole nad kapitalistliku majanduse anarhilise iseloomu tõttu omased kogu ühiskondlikule tootmisprotsessile, vaid ainult mõningatele korporatsioonidele ja kompaniidele.

---

<sup>1</sup> V. I. Lenin, Teosed, 20. kd., lk. 131.

Eessõna . . . . .	3
<b>I. Organisatsiooni ja juhtimise käsitlus ning selle lähtealused</b> . . . . .	7
1. Majandusteadus ja tegevuse administreerimine . . . . .	7
2. Organisatsioon, administreerimine, juhtimine . . . . .	10
3. Organisatsiooni- ja juhtimisteooriad . . . . .	12
4. Organisatsiooni ja juhtimise põhimõtted . . . . .	16
<b>II. Majandusorganisatsioonide ülesehitus, kujundamine ja töö korraldus</b> . . . . .	20
5. Organisatsiooni ülesehituse alused . . . . .	20
6. Organisatsiooni skeem ja selle lisandid . . . . .	24
7. Rivi- ja staabikoosseisu suhted . . . . .	29
8. Kontoritöö ja selle korraldus . . . . .	32
9. Konsultatsioonifirmad ja juhtimiskonsultandid . . . . .	35
<b>III. Juhtimistegevuse olemus</b> . . . . .	40
10. Professionaalne juht: teooria, tegelikkus ja tagapõhi . . . . .	40
11. Juhtimine kui tegevusala ja selle põhilised funktsioonid . . . . .	42
12. Otsustamine, koordineerimine ja kontrollimine . . . . .	45
13. Suhtlemine (kommunikatsioon) . . . . .	49
14. Juhtimise tsentraliseerimine ja detsentraliseerimine . . . . .	52
<b>IV. Majandusorganisatsioonide juhtkonna moodustamise põhimõtted ja meetodid</b> . . . . .	56
15. Juhtimise isikuline tegur ja juhtimise tegelikud eesmärgid . . . . .	56
16. Kompanii juhtidele esitatavad nõuded . . . . .	58
17. Juhtide värbamine, hindamine ja valik . . . . .	61
18. Juhtide stimuleerimine . . . . .	65
<b>V. Juhtimise ja juhtide hierarhia</b> . . . . .	69
19. Juhtimistasemed ja ametiastmete süsteem . . . . .	69
20. Kompanii presidendid — professionaalsed juhid nr. 1 . . . . .	71
21. Spetsialist, professionaal ja teadlane kompaniis . . . . .	74
22. Staabiassistendid — juhi abid . . . . .	77
23. Meister . . . . .	79

VI. Juhtide väljaõpetamine ja juhtimisoskuse kujundamine . . . . .	84
24. Kompanii juhtide ettevalmistamine ülikoolis . . . . .	84
25. Juhtkonna teadmiste täiendamine kompaniis . . . . .	88
26. Tegevusmängud . . . . .	92
VII. Tehnoloogiliste muudatuste mõju organisatsioonile ja juhtimisele . . . . .	95
27. Automatiseerimine, organisatsioon ja juhtimine . . . . .	95
28. Elektronarvutid, juhtimine ja organisatsioon . . . . .	98

Раоул Кристьянович Юксвярав

УПРАВЛЕНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В США

Обложка Э. Вахер

На эстонском языке

Издательство «Ээсти Раамат»  
Таллин, Пярнуское шоссе, 10

Toimetaja P. Freidin

Kunstiline toimetaja L. Kruusmaa

Tehniline toimetaja Ü. Laul

Korrektorid E. Toots ja A. Kiho

---

Ladumisele antud 24. III 1966. Trükkimisele antud 1. VII 1966. Paber 54×8  
Trükipoognaid 6,5. Tingtrükipoognaid 5,5. Arvestuspoognaid 5,76. Trükiar  
MB-06051. Tellimise nr. 2372. Hans Heidemanni nimeline trükikoda,  
Olikooli 17/19. I

---

Hind 23 kop.

1—11—5

23 kop.

A

d7758

6029567

TÜ RAAMATUKOGU



1 0300 00602956 7