

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtte majanduse instituut

Andres Soosalu

**HENRY FAYOLI JUHTIMISFUNKTSIOONID VÄIKESE JA
KESKMISE SUURUSEGA EESTI ETTEVÕTETES**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: doktorant Enele Kindsiko

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele.....
(juhendaja Eneli Kindsiko)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2013. a.

Juhtimise õppetooli juhataja.....prof. Maaja Vadi

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. KLASSIKALISTE JUHTIMISFUNKTSIOONIDE TEOREETILINE RAAMISTIK.....	6
1.1. Henry Fayoli juhtimisfunktsioonid ning nende edasiarendused	6
1.2. Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete juhtimise eripärad	14
2. EMPIIRILINE UURING KLASSIKALISTE JUHTIMISFUNKTSIOONIDE PAIKAPIDAVUSEST EESTI VÄIKE- JA KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTETES	22
2.1 Uuritavate ettevõtete iseloomustus ning rakendatud analüüsimeetodid	22
2.2 Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete juhtide nägemus klassikaliste juhtimisfunktsioonide paikapidavusest praktikas	25
2.3 Järeldused klassikaliste juhtimisfunktsioonide paikapidavusest Eesti väike- ja keskmise suurusega ettevõtetes.....	35
KOKKUVÕTE.....	40
VIIDATUD ALLIKAD.....	42
LISAD	47
Lisa 1. Intervjuu küsimustik	47
SUMMARY.....	48

SISSEJUHATUS

Prantsuse tööstur Henry Fayol (1841-1925) oli üks esimesi, kes püüdis süstemaatiliselt lahti mõtestada juhtimise olemust. Tema poolt välja arendatud juhtimise funktsioonid on olnud teedrajavaks paljudele järgnevatele juhtimisteooriatele, mis keskenduvad juhi ülesannete väljaselgitamisele. Teiste autorite poolt on suurendatud juhi tööd kirjeldavate juhtimisfunktsioonide arvu, samuti on aja jooksul funktsioonide olemus detailsemaks muutunud. Seeläbi on tema arendatud juhtimisfunktsioonid säilitanud oma aktuaalsuse tänapäevani ning saanud osaks üldisest juhtimisteooriast.

Käesolev uurimustöö keskendub Henri Fayoli poolt tõstatatud klassikaliste juhtimisfunktsioonide relevantsusele tänapäeva väikese ja keskmise suurusega ettevõtete juhtimises. Antud teema on aktuaalne, kuna valdav osa uurijaid keskendub eelkõige konkreetsele funktsioonile, kuid vähesed on testinud kõiki funktsioone korraga. Eestis on läbi viidud vaid üks laiahaardeline juhtimisvaldkonna uuring, kus muuhulgas käsitletakse ka juhtimisfunktsioone, ent autori arvates sel juhul ka vaid nelja viiest juhtimise funktsioonist. Samuti on juhtimisteooriaid endiselt vähe praktikas uuritud.

Väikese ja keskmise suurusega ettevõtteid on vajalik uurida, kuna sarnaselt Euroopa Liidu tasandile (99,8%) on ka Eestis väikese ja keskmise suurusega ettevõtete (VKE-de) osakaal ettevõtlusvaldkonnas väga suur. Kui Euroopa Liidus on kõikidest ettevõtetest 99,85% VKE-d, siis Eestis on koguni 99,9% ettevõtetest VKE-d. Kuna VKE-d osakaal on suur, siis nende käekäik mõjutab terve riigi majandust. Näiteks majanduslangus mõjutas väga tugevalt VKE-id, kuna need on tundlikumad väliskeskkonna muutumisele, mille tulemusel kasvas töötuse hulk 17% kogu tööjõust (Kaarna et al 2011).

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, kuivõrd hästi kirjeldavad klassikalised juhtimisfunktsioonid juhi tööd kuues Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõttes.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade väikeettevõtete juhtimise eripäradest
- anda ülevaade Henri Fayoli juhtimisfunktsioonide tähtsusest
- defineerida klassikalised juhtimisfunktsioonid
- viia läbi intervjuud kuue väikeettevõtte juhtidega
- anda hinnang Fayoli teooria paikapidavusele kaasaja praktikas väike- ja keskmise suurusega ettevõtete juhtide nägemuse baasil

Töö põhineb Henry Fayoli teorial, ent kirjeldatakse ka teiste autorite seisukohti, et paremini mõista juhtimisfunktsioonide olemust, neist tuntumad on Henry Mintzberg ja John P. Kotter. Bakalaureusetöö rajaneb suuremas osas inglise keelsetele teadusartiklitele ja uuringutele, kuid on kasutatud ka EAS juhtimisuuringut (2010-2011) ja VKE-de arengusuundumuste uuringut (2011).

Bakalaureusetöö teoreetilises osas antakse ülevaade Henry Fayoli juhtimisfunktsioonidest ning tema teooria edasiarendustest teiste autorite poolt. Seejärel käsitletakse väikese ja keskmise suurusega ettevõtetele omaseid tunnuseid juhtimise ja juhtimisfunktsioonide seisukohalt.

Töö empiirilises osas antakse lühike ülevaade kuuest ettevõttest ning kirjeldatakse uurimuse meetodeid ja valimit. Seejärel kirjeldatakse ja analüüsitakse käesoleva bakalaureusetöö raames läbiviidud intervjuude tulemusi. Uuringus osalesid Master AS (rehvide taastamine ja müük), Enemat OÜ (automatiseeritud metallitöötlus), Sarrus AS (riiete jaemüük), Rapala Eesti AS (lantide tootmine), Eurostore OÜ (riiete ja aksessuaaride müük) ja Ülejõe Apteek AS (ravimite müük). Antud ettevõtted sai valitud kuna sooviti kaasata võimalikult erineva tegevusvaldkonna ettevõtteid, et näha, kas ja kuidas arvamusel klassikaliste juhtimisfunktsioonide relevantsusest lahknemine.

1. KLASSIKALISTE JUHTIMISFUNKTSIOONIDE TEOREETILINE RAAMISTIK

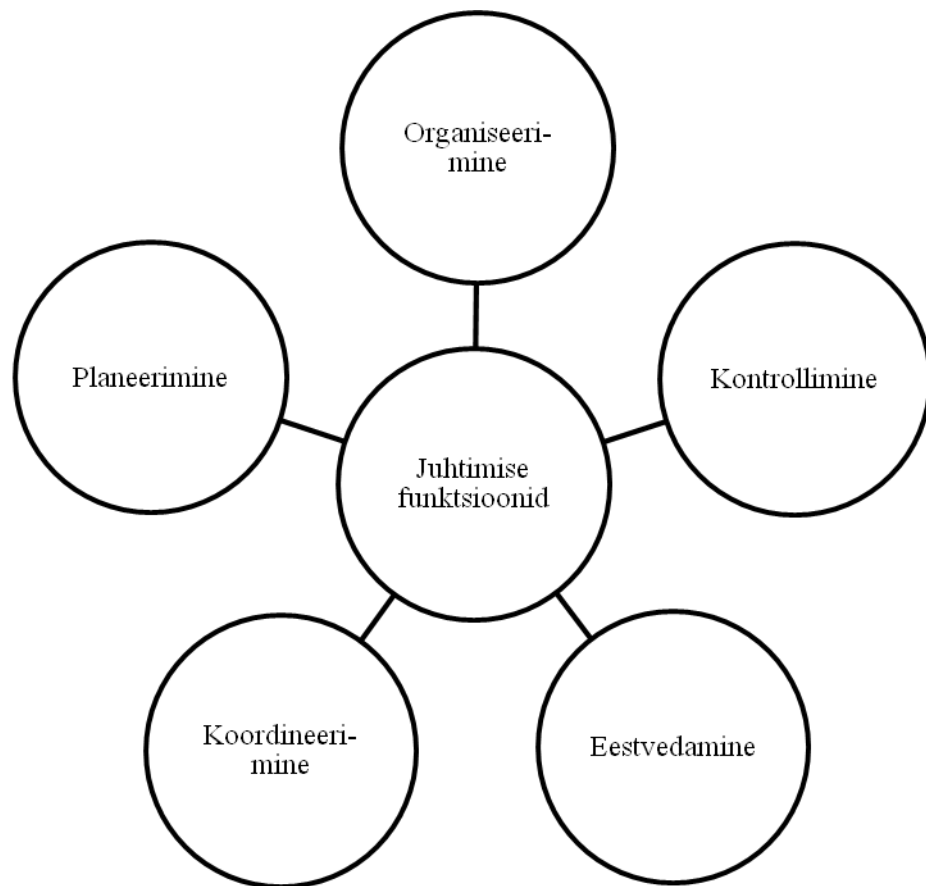
1.1. Henry Fayoli juhtimisfunktsioonid ning nende edasiarendused

Henry Fayol oli üks esimesi inimesi, kes hakkas välja töötama üldist juhtimisteooriat. Esimest korda teoretiseeris ta avalikult juhtimise teemal 1900. aastal Rahvusvahelisel Kaevandamise ja Metallurgia Kongressil Pariisis, kus Fayol soovis teadvustada osalejatele administratiivsete probleemide tähtsust tehniliste kõrval. Seal tõi ta esile mitmed tähelepanekud, mis olid aluseks hilisemale tööle. Üheks neist oli väide, et kõik töötajad tegelevad teatud määral administratiivsete ülesannetega. Lihttöölised teevad seda vähe, aga liikudes hierarhias ülespoole, kasvab ajakulu administratiivsetele otsustele pidevalt. Samuti märkas ta, et organisatsiooni edu sõltus targast administratiivsete võimete kasutusest, mis võib tunduda tänapäeval enesestmõistetavana, kuid sel ajal oli see uudne lähenemine. Ettekande ajaks oli Fayol töötanud 12 aastat *Fourchambault et Decazeville's* (Comambault) direktorina. Antud firma oli pankroti äärel, kui Fayol direktoriks sai ning 1900. aasta esitlus näitas, et Fayol nägi ettevõtte päästmise võtmena mitte inseneerimist, vaid administratiivseid oskusi, mida ta kasutas firma juhtimises tööd alustades. Tema rõhuasetus administratiivsete ja tehniliste oskuste erinevusele toob esile selle, millel põhineb „*Administration industrielle et generale*”-nimelt, et teiste juhtimine vajab teatud oskuste ümberkujundamist. Fayol oli veendunud, et juhtimist on vaja tulevastele inseneridele õpetada, kuna hea insener ei pruugi olla hea juht. (Wren *et al* 2002: 907)

Järgnevate aastate jooksul arendas Fayol oma ideid edasi ning andis 1916. aastal välja raamatu „*Administration Industrielle et Generale's*”, kus ta esitas peamised juhtimis- põhimõtted ja- funktsioonid. Neid juhtimispõhimõtteid oli kokku 14:

1. Otstarbekas tööjaotus – tõhus on kõrge spetsialiseeritus – ühele inimesele tuleb anda võimalikult palju sarnast tööd;
2. Volitused ja vastutus ehk võimupõhimõtte- jaotada õigused inimeste vahel nii täpselt; kui võimalik, kusjuures õigused ja vastutus olgu vastavuses;
3. Distsipliin: töötajate kohustus järgida organisatsioonis kehtestatud reegleid;
4. Ühene alluvus ehk käsuliini ühtsus: igal alluval olgu vaid üks ülemus;
5. Suundumuste ühtsus: sarnased tegevused peaksid olema koondatud ühe ja sama ülemuse juhtimise alla;
6. Üksikhuvide allutamine üldistele ehk firma huvidele;
7. Personali tasustamine: hüvitamine peab olema õiglane nii firma kui ka töötaja seisukohalt vaadates;
8. Tsentraliseerimine: võim peab olema koondatud organisatsioonis nii kõrgele kui võimalik. See võimaldab kontrolli personali, finantside jms üle;
9. Skalaarne kett ehk alluvusahel: firma kõigi institutsioonide omavaheline seostatus, võim peab kulgema ülevalt alla kindlat ahelat pidi;
10. Kord organisatsiooni ülesehituses: inim- ja aineliste ressursside hea koordineerimine, õige inimene peab olema õigel ajal õiges kohas;
11. Õiglus: juhid peavad alluvaid õiglaselt kohtlema;
12. Töökoha stabiilsus: tuleb vältida tööjõu suurt voolavust, töötajatele tuleb anda aega kohaneda;
13. Initsiatiiv: alluvate võimalus algatuslikkust ilmutada. Juhid peavad kuulama alluvate ettepanekuid ja ideid;
14. Korporatsioonivaim ehk kooskõlastus: igasugu koostöö ja meeskonnatöö soodustamine.

Just nende juhtimispõhimõtete ning viie juhtimisfunktsiooni väljatöötamist loetaksegi Henry Fayoli suurimaks panuseks juhtimisteooriasse ning seetõttu peetakse ka „*Administration Industrielle et Generale'i*” tähtsaks hetkeks juhtimisteooria ajaloos. Tema väljatöötatud viis juhtimisfunktsiooni (vt. joonis 1), ehk ülesannet, mille täitmisel seisneb juhi töö, on planeerimine, organiseerimine, eestvedamine, koordineerimine, kontrollimine. (Siimon, Türk 2003: 121)



Joonis 1. Juhtimise funktsioonid (autori koostatud Vadi 2001:19 baasil).

Planeerimine on üks enam uuritud klassikalistest funktsioonidest. Gayoli (1989: 86) sõnul pidas Fayol planeerimist eriti tähtsaks osaks juhi tööst: ettevõtte juht peab oskama prognoosida ettevõtte tulevikku ja koostada konkreetseid lühi- ja pikaajalisi tulevikuplaane. Seda funktsiooni käsitles Fayol erinevatel tasanditel, nii tootmis- ettevõtte seisukohalt tervikuna kui ka osatüksuste seisukohast. Oma artiklis (Fayol 1989: 87) toob ta näiteid, kuidas võiks planeerida suure kaubandus- või metallurgiaettevõtte tööd. Antud ettevõtetes on plaanide ajavahemik tavapäraselt ühest aastast kuni kümne aastani ning olulised on ka ennustused.(Vadi 2001: 19).

Kõige üldisemalt defineeritakse planeerimist kui keskkonna määramatusega toime- tuleku protsessi. See hõlmab ettevõtte tuleviku tegevussuundade paikapanemist ning nendele vastavate eesmärkide seadmist. Seeläbi annab planeerimine juhile tervikliku pildi etappidest, mis on vajalikud eesmärkide seadmisest nende saavutamiseni. (Ausmees 1996)

Organiseerimine on juhtimisfunktsioon, mille abil struktureeritakse ettevõtet või asutust ning koordineeritakse töötajate käitumist nii, et saaksid realiseeritud planeerimisega püstitatud eesmärgid. (Siimon, Türk 2003: 151). Organiseerimise tulemusena kujuneb ülesande struktuur (Vadi 2001: 19). Strateegiaga määratakse kindlaks mida teha, kuid organiseerimine on funktsioon, mis määrab, kuidas valitud eesmäärke saavutada.

Organiseerimisel otsustatakse, mis põhimõtetel organisatsioon üles ehitada ja kuidas kõige paremini rühmitada organisatsiooni elemente, s.o ressursse ja tegevusi (Griffin 2004). Samuti on organiseerimise ülesandeks lahendada töötajate ja osakondade omavahelise sõltuvuse probleem arvestades käitumise ettearvatust (McEvily *et al*, 2003:92). See tähendab, et organiseerimise eesmärgiks on luua võimalikult efektiivne tööjaotus, kus iga töötaja või osakond küll tegeleb temale määratud ülesannetega, kuid on ka samas osa tervikust ning teatud määral sõltuvuses teiste töötajate ja osakondade tegevustest.

Organisatsiooni kujundamine on organisatsiooni struktuuri osade ja nende omavaheliste seoste määratlemine, mis on vajalik organisatsiooni kui terviku juhtimise tagamiseks. Sageli tuleb organisatsioonidel oma tegevust ümber korraldada vastavalt uuele strateegiale, muutunud olukorrale turul või tehnoloogia uuendamisele. Lisaks mitmed ettevõtted restruktureeritakse, et olla paindlikumad ja globaalse konkurentsi tingimustes vastu pidada. (Alas 2008: 74) Seepärast ei ole organisatsiooni kavandamine ühekordne protsess, vaid on pideva süsteemse pühendumise teel saavutatav.

Juhtimispraktikas on vajalik leida selline suhe, ühelt poolt reeglite ja korra ning teiselt poolt improvisatsiooni vahel, mis lubab ettevõtetele nii küllaldaselt paindlikkust kui ka piisavalt stabiilsust. Teisisõnu, kõik rutiinsed tegevused peavad olema rangelt reglementeeritud, samas reeglid ei tohiks kunagi muutuda omaette eesmärkideks, kuna sel juhul hakkab ettevõtte juba kannatama liigse bürokraatia ja selle negatiivsete tagajärgede tõttu. (Siimon, Türk 2003: 154)

Eestvedamine on Fayoli käsitluse järgi alluvate juhtimine ja juhendamine (Vadi 2001: 19). Jago (1982:315) kirjeldab eestvedamist kui protsessi ja isikuomadust. Eestvedamise protsess hõlmab endas organisatsiooni liikmete tegevuste koordineerimist ja suunamist

ilma sundi kasutamata, et saavutada seatud eesmärgid. Omadusena on eestvedamine selliste tunnuste omamine, mis võimaldavad alluvaid mõjutada ilma sundi kasutamata.

Eestvedamine on juhtimise põhifunktsioon ning seisneb niisuguses juhtimistegevuses, mis motiveerib töötajate tegevust, põhinedes suhtlemisel ja mõjutamisel läbi veenmisprotsessi. Eestvedamine on juhi ja alluvate vaheline suhe, mille eesmärgiks on töö efektiivsuse ja töötajate töösse pühendumise suurendamine. (Siimon, Türk 2003: 175)

Koordineerimine on tegevus, milles ühendatakse erinevate alluvate pingutused ühise eesmärgi saavutamiseks (Vadi 2001: 19). Organisaatsiooni struktuuri seisukohast hõlmab koordineerimine reeglite ja korra kujundamist, et reageerida keskkonna kiiretele muutustele (Faraj, Xiao, 2006:1155).

Koordineerimist võib jaotada vertikaalseks ja horisontaalseks koordineerimiseks. Vertikaalne koordineerimine ühendab ettevõtte struktuuri erinevad tasemed, et saavutada seatud eesmärgid. Selle tõhusust hinnatakse formaliseerituse astme, tsentraliseerituse, delegeerimise ning tööjaotuse järgi. Formaliseeritus abil hinnatakse, kui palju ettevõtte tegevusest reglementeeritud eeskirjadega. Kui selle tase on liiga suur võib see põhjustada töötajates passiivsust, initsiatiivi ja kuulekuse puudumist. Tsentraliseeritus viitab kui palju otsustusõigusest on koondunud tippjuhtide või üksikisikute kätte. Kui tsentraliseerituse tase on kõrge, siis võimaldab see efektiivset ressurside kasutamist, ettevõtte osade suuremat sõltumatust ning parandab juhtide autoriteeti. Vähene tsentraliseeritus aitab aga kaasa initsiatiivi ja loomevõime kasvule, aja efektiivsemale kasutusele ning juhtide töökoormuse vähendamisele. Delegeerimine vähendab juhtide töökoormust ning loob usaldust alluvate ja juhtide vahel. (Isac *et al* 2009:338)

Horisontaalne koordineerimine aitab ühendada samal juhtimishierarhia tasandil paiknevate inimeste tööd erinevate osakondade vahel. Horisontaalset koordineerimist viiakse läbi informatsiooni süsteemide, juhtide ning töötajate vaheliste suhete abil. (Isac *et al* 2009:339)

Kontrollimine funktsioonina on kõikide organisatsioonide tegevuse eelduseks, kuna see võimaldab juhtidel viia vastavusse töötajate tegevused, võimed ja tulemused organisatsiooni eesmärkidega. (Cardinal *et al*, 2004:411) Simons (1987) defineeris

kontrolli kui formaalseid, informatsioonipõhiseid rutiine ja tegevusi, mida juhid kasutavad, et säilitada või muuta organisatsiooniliste tegevuste korda.

Tannenbaum (1962:237) leidis, et teatud määral aitab kontrolli suurendamine kaasa ettevõtte üldise efektiivsuse parandamisele. Tema sõnul (Tannenbaum 1962:237) kõrge kontrolli tase suurendab töötajate osalust ja pühendumist organisatsioonis: „Kontrolliprotsessid aitavad vältida individualistlikku käitumist ning suunata töötajate käitumist organisatsioonile sobivas suunas. Kontrollfunktsiooni ülesanne on luua indiviidide tegevuse vastavus organisatsiooni vajadustega ja seeläbi täita firma eesmärgid.”

Ouchi (1978:294) leidis, et organisatsioonid kasutavad kahte liiki kontrollsüsteeme (vt tabel 1), millest üks säilitab korra läbi rangelt kehtestatud süsteemi (Tüüp A) ning teine läbi töötajate sotsialiseerimise (Tüüp Z).

Tabel 1. Kaks organisatoorse kontrolli liiki.

Tüüp A	Tüüp Z
Lühiajaline tööhõive	Pikaajaline tööhõive
Individuaalne otsuste tegemine	Kollektiivne otsuste tegemine
Individuaalne vastutus	Individuaalne vastutus
Sage hindamine ja edutus	Harv hindamine ja edutus
Üksikasjalik, formaalne hindamine	Kaudne, informaalne hindamine
Spetsialiseerunud karjääri võimalused	Spetsialiseerimata karjääri võimalused
Vähene töötajatega arvestamine	Hoolimine töötajatest

Allikas: (Ouchi 1978: 294)

Tüüp A-le iseloomulikud omadused tulenevad suurest tööjõu liikuvusest ettevõttes. Kuna pidev tööjõu liikumine muudab ühilduvuse raskeks, siis otsuseid tehakse individuaalselt ning ka vastutus langeb indiviidile. Kuna edutamiseks on valida vaid suhteliselt uute töötajate vahel, siis ka hindamine ja edutamine toimub tihti. Need hindamised peavad olema formaalsed, kuna töötajatel pole aega uute töötajatega tutvumiseks. Tüüp Z puhul on aga tegemist ettevõttega, milles on väike tööjõu voolavus, mis muudab kontrollsüsteemi tunnused enamjaolt vastupidiseks Tüüp A-le. Sellised ettevõtted on üldtasandil rohkem spetsialiseeritud, kuid töötajad omavad Tüüp

A ettevõttest madalamat kvalifikatsiooni. Lisaks leidis Ouchi (1978:294), et kontroll-süsteem ei mõjuta mitte ainult ettevõtte käekäiku, vaid ka läbi töötajate ühiskonna oma.

Üldiselt on Fayoli poolt esitatud juhtimisfunktsioonide definitsioonid samaks jäänud, kuid juhtimisteooria areng on toonud kaasa juhtimisfunktsioonide arvu suurenemise ja detailsemaks muutumise. Tema loodud juhtimisfunktsioonid olid aluseks tulevastele teoreetikutele, kes testisid nende paikapidavust empiirikas.

Mahoney *et al* 1965 aasta uuringus kasutati viie funktsiooni asemel kaheksat, sest pilootuuringust selgus, et Fayoli funktsioonid jätsid välja juhtide tegevusi nagu organisatsiooni esindamine väljaspool ettevõtet ja suhtlemine. Pilootuuringus paluti juhtidel kirja panna oma tegevused ning tulemustest selgus, et juhtide tööd kõikidel juhtimistasemetel on võimalik kirjeldada kaheksa funktsiooniga: planeerimine, esindamine, uurimine, läbirääkimine, hindamine, järelvalve, koordineerimine ja järelvalve. Leiti, et need funktsioonid kirjeldavad kõiki juhi töökohustusi ning ei kattu üksteisega. Antud käsitluses on otseselt Fayoli juhtimisfunktsioonidest esindatud koordineerimine ja planeerimine, teised funktsioonid on asendatud konkreetsemate ülesannetega. Nende uuringus osales 452 juhtivat töötajat kolmeteistkümnest ettevõttest alates töödejuhatajatest ja lõpetades osakonna juhatajatega. Uuritud ettevõtete suurus oli küllaltki erinev kuna töötajate arvud jäid 100 ja 4000 vahele. Uuringus leiti, et kõik juhid täidavad neid kaheksat funktsiooni, kuid aeg mis neile kulutatakse, on erinev tegevusalade ja juhtimistasemete lõikes. Samu funktsioone uurisid hiljem ka Haas *et al* 1969. aastal ühe suurpanga juhtivtöötajate seas ning leidsid, et antud funktsioonid kirjeldavad 95% juhtide tööajast.

Mintzberg (1971:97) leidis, et Fayoli funktsioonid ei kirjelda juhi tegelikku tööd, vaid selle ebamääraseid eesmärke. Selleks, et leida korrektsed funktsioonid viis ta läbi uuringu, mille käigus ta vaatles viie keskmise ja suure ettevõtte direktori tööd. Lisaks analüüsiti juhtide kirjavahetust, nii sissetulevat kui väljuvat. Mintzberg leidis vaatluste tulemusel, et kõik juhtide tegevused hõlmasid ühte või mitut kolmest ülesandest: suhtlemine, informatsiooni töötlemine ja otsuste tegemine. Need kolm tegevust jagunesid omakorda rollideks, mida oli kokku kümme (vt tabel 2).

Tabel 2 . Mintzbergi koostatud juhi kümme rolli.

Juhti tegevused	Juhi rollid
Suhtlemine	Esindaja
	Eestvedaja
	Suhtleja
Informatsiooni töötlemine	Vastuvõtja
	Jagaja
	Kõneleja
Otsuste tegemine	Uuendaja
	Ressursside jagaja
	Läbirääkija
	Arusaamatuste lahendaja

Allikas: Autori koostatud Mintzberg 1971:103 põhjal

Kotter (1982:11) uuris üldjuhtide tööd ehk juhte kelle töö tähendab mitmete erinevate ülesannete täitmist. Uuringus osalesid 15 üldjuhti üheksast eri ettevõttest üle USA. Tema enda sõnul oli see suurim juhtimisuring selle ajani. Sarnaselt Mahoney *et al* uuringule leidis ka Kotter, et tööd on erinevates ettevõtetes ikkagi erinevad ning väga raske on leida ühtset süsteemi, mis kirjeldaks kõikide juhtide tööd. Uuringu põhjal kirjeldas ta juhi tööd läbi suhete ja vastutuste kogumi. Vastutused jagunesid ajapõhiselt pika-, kesk- ja lühiajalisteks. Pikaajalised vastutused hõlmasid plaanide paikaseadmist ja ressursside tagamist. Keskajalised vastutused hõlmasid ressursside optimaalset paigutamist selleks, et saavutada pikaajalised eesmärgid. Lühiajaliselt olid juhi vastutuseks tema käsutuses olevate inim-, finants- ja materiaalsete ressursside efektiivne kasutus. Suhted jagunesid üles poole (ettevõtte juhile raporteerimine), horisontaalselt (ettevõttesiseste ja väliste gruppide koordineerimine ja nende toetumine) ja allapoole suunatuks (alluvate juhtimine).

Allpool toodud tabel 3 näitab, et Fayoli funktsioonide edasiarendused on viinud juhtimisfunktsioonide arvu suurenemiseni. Tema loodud funktsioone võib tõesti nimetada üldisteks, kuid sellegi poolest on võimalik hilisemaid funktsioone liigitada ühe või teise tema loodud klassikalise funktsiooni alla ning need kõik sisaldavad algsete funktsioonide elemente. Kõige sarnasem on Fayoli lähenemisele Mahoney *et al* uuring, kuna kasutatakse veel funktsiooni mõistet. Nii Mintzberg kui Kotter on kasutusele võtnud teised mõisted vastavalt roll ja vastutused/suhted, kuid põhimõte jäi siiski samaks – kirjeldada juhi tööd. Caroll ja Gillen (1987:43) leidsid juhtimisfunktsioonide arengut analüüsid, et juhtimisalased uuringud on tõestanud, et klassikaline

juhtimisteooria aitab kirjeldada juhtide ülesandeid, kuid loomulikult ei tähenda see, et kogu nende tööd annab kirjeldada nende funktsioonidega.

Tabel 3. Juhtimisfunktsioonide muutumine ajas.

	Autor(id)			
	Fayol (1916)	Mahoney, Jerdee ja Carroll (1963)	Mintzberg (1971)	Kotter (1982)
Juhtimis-funktsioonide käsitlused	1. Planeerimine 2. Organiseerimine 3. Koordineerimine 4. Kontroll 5. Eestvedamine	1. Planeerimine 2. Esindamine 3. Uurimine 4. Läbirääkimine 5. Hindamine 6. Järelevalve 7. Koordineerimine 8. Värbamine	Suhtlemine: Esindaja Eestvedaja Suhtleja Informatsiooni töötlemine: Vastuvõtja Jagaja Kõneleja Otsuste tegemine: Uuendaja Ressursside jagaja Läbirääkija Arusaamatuste lahendaja	Vastutused: 1. Pikaajaline 2. Keskaajaline 3. Lühiaajaline Suhted: 1. Üles 2. Horisontaalne 3. Alla

Allikas: Autori koostatud Fayol (1916); Mahoney *et al* (1963), Mintzberg (1971) ja Kotter (1982) baasil.

Uuringud näitavad, et väga raske on leida juhtimisfunktsioone, mis kirjeldaks kõikide juhtide tööd, kuna igas ettevõttes on olukord vähemal või suuremal määral erinev. Järgnevas peatükis kirjeldab autor, millised on peamised väikese ja keskmise suurusega ettevõtete eripärad, et paremini mõista, kuidas need mõjutavad juhi tööd ja seeläbi ka juhtimisfunktsioone.

1.2. Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete juhtimise eripärad

Väikese ja keskmise suurusega ettevõtteid on võimalik defineerida mitmeti. Peterson *et al* (1986) nimetasid väikseks ettevõtet, mis tegutseb iseseisvalt, on juhitud eraisiku poolt ja ei ole domineeriv oma tegevusalal. Levinum on kasutada liigitamiseks töötajate arvu, ettevõtte väärtust ja käivet. Tabel 4 näitab, et Eurostat liigitab väikese ja keskmise suurusega ettevõteteks alla 250 töötajaga firmasid.

Tabel 4. Ettevõtete liigitus suuruse järgi

Ettevõtte liik	Töötajate arv	Käive	Bilansimaht
Keskmise-suurusega ettevõtte	< 250	≤ € 50 mln	≤ € 43 m
Väikeettevõtte	< 50	≤ € 10 mln	≤ € 10 m
Mikroettevõtte	< 10	≤ € 2 mln	≤ € 2 m

Allikas: (Small and ... 2012)

Väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted (edaspidi VKE) on tähtsad kõikidele Euroopa riikidele. Need loovad töökohti ja kasulikke võrgustikke, teevad positiivseid panuseid sotsiaalse ühilduvuse vallas, on innovatsiooni ja konkurentsi allikad ning tagavad terve ja toimiva turumajanduse. (Günter Verheugen, The New ... 2005 vahendusel) Eurostati 2004. aasta andmetel oli ligi 99% kõikidest ettevõtetest väikse või keskmise suurusega. Tabelis 5 on esitatud Eesti ettevõtete jaotus töötajate arvu järgi ning sealt on näha, et suurettevõtted (töötajate arv üle 250) moodustavad vaid 0,2% siin tegutsevatest firmadest. Seega on Eestis isegi üle 99% ettevõtetest VKE-d, millest omakorda 89% on mikroettevõtted.

Tabel 5. Eesti ettevõtete jaotus töötajate arvu järgi 2010

Töötajate arv	Ettevõtete arv
1-9	51 853
10-19	3 231
20-49	2 064
50-99	696
100-249	366
250 ja enam	137
Kokku	58 347

Allikas: Statistikaamet

Fayol töötas klassikalised juhtimisfunktsioonid välja toetudes oma tööle suures kaevandusettevõttes. Kuidas aga mõjutab ettevõtte suurus ja siinkohal just väiksus nende juhtimisfunktsioonide olemust ja paikapidavust? Nagu on öelnud Welshja White (1981: 1): "Väikeettevõtte ei ole väike suurettevõtte," mis tähendab, et väikese – ja keskmise suurusega ettevõtetes võivad juhtimise olemus ning juhtimise funktsioonid märkimisväärselt erineda suurettevõtete omadest.

Welsh ja White (1981:1) kirjutavad, et paljud juhid arvavad, et väikeseid ettevõtteid on võimalik juhtida kasutades põhimõtteid, mis on kasutusel suurtes organisatsioonides. Selle aluseks on eeldus, et väiksemad firmad on põhimõttelt samad, mis suurfirmad ning nende ainsaks erinevuseks on väiksem käive ja varade hulk ning vähem töötajaid. Welshi ja White väidavad aga, et just ettevõtte väiksus tekitab erilised tingimused, mis vajavad suurte ettevõtetega võrreldes teist lähenemist.

Jörg Freiman (2008:6) toob oma teadustöös välja peamised tingimused ning eripärad, mis muudavad väiksema ettevõtte juhtimise teistest erinevaks:

- **Struktuurist tulenevad tööjaotuse eripärad.** Firma väiksuse tõttu on ka selle struktuur küllaltki lihtne. Keeruline hierarhia pole vajalik, kuna juhil on hea ülevaade kogu organisatsioonist ning tänu sellele on võimalik kõike ise kontrollida. Oma lihtsuse tõttu ei vaja äriprotsess administratiivset kindlustatust. Selle tõttu on väikesed ettevõtted võrreldes suurematega oluliselt paindlikumad. (*Ibid*)
- **Juhtimisest tulenevad tööjaotuse eripärad.** Eriti just väiksemaid ettevõtteid iseloomustab omanike/juhtide (väikeettevõtte omanik, kes ühtlasi ka juhib seda) suur mõju firma tegevuse üle. Sellest tulenevalt on juhtimine suures osas isikustatud ja sõltuv juhi isikuomadustest. Juhtimishierarhia lihtsus võimaldab juhtidel kontrollida ja juhtida kogu ettevõtet üksinda. See omakorda tähendab, et suuremates organisatsioonides kasutatav formaalne planeerimisprotsess pole vajalik ning on asendatud palju lihtsama ja antud kontekstis, efektiivsema variandiga. Isikustatud juhtimise tõttu võivad tekkida aga probleemid, mis tulenevad omanik/juhi teadmiste ja oskuste puudujääkidest. Samas tugevaks positiivseks efektiks on omandi ja juhtimise ühtsus, mis vähendab konflikte. (*Ibid*)
- **Riskivõtmise eripärad.** Väiksemad ettevõtted on palju riskikartlikumad ning see muudab vajalikuks teatud kaitsemehhanismide loomist kriisiolukordade jaoks. Riski muudab suuremaks esmalt see, et ettevõtte on rajatud enamjaolt omanik/juhi enda ressurssidega, mis on piiratud ja loovad seeläbi finantsilised raamid, mille piires firma peab opereerima. Probleemiks on ka väike kliendibaas, kehv läbirääkimispositsioon ja nišiturgudel tegutsemiseks vajalik kõrge spetsialiseerumine, mis ei võimalda riskide maandamist. (*Ibid*)

- **Innovatsiooni eripärad.** Innovatsioon koosneb toote, tootmise, organisatsioonilisest ja turuinnovatsioonist. Seega tuleks ka väiksemate ettevõtete innovatiivsust vaadelda mitme nurga alt ning ei ole õigustatud vaadelda neid kui kõige innovatiivsemat ettevõtete liiki. Suuremad firmad omavad teadus- ja arendusüksusi, kuid VKE-s ei ole need tarvilikud kuna nende innovatsiooni protsess on täiesti teistsugune. Tavaliselt on sellega seotud nii töötajad kui omanik/juhid ning protsesside ja toodete uuendused mõeldakse palju sügavamalt läbi. Selle tagab organisatoorse struktuuri lihtsus, mis võimaldab neil vaadelda ainult uuenduste ja innovatsiooni protsessi, jättes sellest välja ettevõttega seotud probleemid. Lisaks muudab see innovatsiooni protsessid kiiremaks ja sujuvamaks. See kõik aitab VKE-l edukalt tegutseda ka rasketes keskkondades. (*Ibid*)
- **Turul käitumise iseärasused.** VKE suurus mõjutab nende läbirääkimispositsiooni, bränditeadlikkust ja nime tuntust nii toodete-, personali- kui ka finantsturgudel. Kuigi VKE-d ei ole tingimata piiratud nišiturgudele, siis nende suurus vähendab turuosa ning diversifikatsiooni võimalusi ning soosib peamiselt fokuseeritud tootekataloogi. (*Ibid*)

Antud omadused omavad mitmeid implikatsioone Fayoli juhtimisfunktsioonide paikapidavusele VKE-des. Kõige tähtsam erinevus on isikustatud juhtimine, mis tähendab, et väikestes ettevõtetes tegeleb juhtimisega valdavalt üks isik, kes on ka omanik. Väikeettevõtte juht rajab ja juhib ettevõtet, et edendada oma isiklike eesmärgid. See ettevõtte on omaniku peamine sissetulek ning hõivab enamiku tema ajast ja teistest ressurssidest. Juht näeb firmat kui oma isiksuse väljendust, mis on tihedalt seotud tema pere vajaduste ja soovidega. (D'Amboise ja Muldowney 1988:227)

Noteboom (1988:302) kirjutab oma töös, et väikeettevõtjale on sageli kasumi maksimeerimise asemel eesmärgiks tema enda sõltumatus, vabadus, suhete säilitamine teistega või oskuste ja teadmiste rakendamine ning see omab otsust mõju planeerimisele. Nagu Jörg Freimani loetelust selgub, siis suuremates organisatsioonides kasutatav formaalne planeerimisprotsess pole vajalik ning on asendatud palju lihtsama ja antud kontekstis, efektiivsema variandiga, kuna omanikul/juhil on võimalik ise kontrollida kogu ettevõttes toimuvat.

Kontrolli funktsiooni lihtsust VKE-des kinnitavad ka 2011. aastal läbi viidud EAS juhtimisuuringu tulemused. Väikesed, 10-49 töötajaga ettevõtted rakendavad kõige enam kontrolli tulemuste üle (nii vastasid üle poolte väikeettevõtetest). Suurtes ettevõtetes, kus töötab enam kui 250 töötajat, rakendatakse kõige enam kontrolli tulemustele või ka kõikidele tegevusosadele. Viimane näitab seda, et suurtes ettevõtetes on ilmselt suurem vajadus kontrollida ja selleks kasutatakse ka ilmselt rohkem vahendeid kui väikestes. (Tepp, *et al* 2010:23-28)

D'Amboise'i ja Muldowney'i (1988:227) leidsid, et kuigi isikustatud juhtimine vähendab konflikte ja muudab ettevõtte sotsiaalselt vastutavamaks, võib tekkida probleeme omanik/juhi võimete piiratusest. EAS-i juhtimisuuringus leiti, et väikeettevõtete arengusuunad sõltuvad võrreldes suuremate ettevõtetega oluliselt suuremal määral omanike teadmistest ja teadlikkusest. Seda väidet kinnitab ka tulemus, et suurtes ettevõtetes kaasatakse enam ettevõttevälist potentsiaali (väliskonsultante). Lisaks suureettevõtetes kavandatakse plaanid on keerukamad kui väikeettevõtetes. Kuigi ainuisikuline otsustamine võib küll aidata kiiresti ja radikaalselt reageerida keskkonnast tulevatele probleemidele, siis ühe isiku teadmiste, kogemuste ja teabe hulk ei võimalda näha terviklikult isegi väikeste ettevõtete tegevuse seisukohalt olulisi tegureid, rääkimata suurte ja keskmiste ettevõtete võimalusi ja ohte. (Tepp *et al* 2010:23-28).

Fayol töötas välja juhtimisfunktsioonid suures ettevõttes, kus oli keeruline juhtimishierarhia ja palju inimesi keda hallata. Üks tema 1900. aasta kõnes välja toodud mõtetest oli, et mida kõrgemal töötaja asub juhtimishierarhias seda rohkem peab ta tegelema erinevate funktsioonidega (Wren *et al* 2002:908 vahendusel). Seega võib eeldada, et kuna üks isik juhib praktiliselt kogu ettevõtet, ei suuda ta täita kõiki funktsioone sajaprotsendiliselt. Heaks näiteks siinkohal on Robinson ja Pearce (1984:129) uuring, kus käsitleti VKE planeerimist. Nad leidsid neli põhjust, miks planeerimine ei ole väikeste ettevõtete seas levinud:

- Ajapuudus, sest juhtidel ei ole võimalik leida organiseerimise kõrvalt planeerimiseks aega.
- Juhid ei tunne planeerimisprotsessi ning pole varasemalt planeerimisega tegelema. Seetõttu ei tea nad protsessi ülesehitust, osasid ja neil puudub planeerimiseks vajalik info, mis muudab planeerimise tunduvalt raskemaks.

- Omanik/juhtidel on tavaliselt väga laialdased teadmised, kuid planeerimine vajab teatud määral väga spetsiifilist mõtlemist.
- Omanik/juhid üritavad kaitsta oma ettevõtet ning seetõttu ei taha avaldada infot oma plaanide kohta töötajatele ja välistele isikutele.

Osaliselt ajapuudusest tulenevalt on ka halb juhtimine levinum VKE-te arengut piirav tegur Euroopas. Täpsemalt tähendab see likviidsete varade halba juhtimist, kehva finantsplaneerimist, eksimusi müüginumbrites, organisatoorseid vigu, nõrka infosüsteemi ja infotehnoloogiat. Lisaks, mida väiksem on ettevõtte, seda tundlikum on see juhtimisvigadele. (Otte *et al*, 2006:13)

Seega on probleemiks omaniku/juhi oskuste ja ajapuudus. Teadmiste ja oskuste puudusi on teatud määral võimalik leevendada koolituste abil ning seda kinnitavad ka mitmed uuringud, mis näitavad kooskõla juhtide haridustaseme ning VKE-de tulemuslikkuse vahel. Lisaks on tõendeid, et juhtimiskoolitused võivad vähendada VKE-te pankrotistumist. Nimelt, nagu tabel 5 näitab Inglismaa baasil, on väiksemate ettevõtete pankrotistumise tõenäosus ligi kaks korda suurem esimesel viiel tegevus-aastal kui suurematel organisatsioonidel. Suurema pankrotistumise põhjuseks peetakse juhtimise nõrkust, mis tuleneb väikeettevõtete omanik/juhtide kehvemast haridusest kui suurfirmade juhtidel. (Management training ...2012)

Tabel 5. Pankrotistumine Inglismaa VKE-des aastatel 1990-1995.

Töötajate arv	Pankrotistumine (%)
0-9	35,1
10-19	27,1
20-49	27,4
50-99	24,3
100-199	16,5
200-499	18,3

Allikas: (Managementtraining ... 2012)

Näiteks pooled Kanada ettevõtetest pankrotistuvad just sisemiste probleemide tõttu (Baldwin *et al*, 1997). Samuti koolitavad ainult vähesed VKE-d oma juhte ja töötajaid, mis süvendab juhtide ebakompetentsi. Vähesete koolituste põhjuseks on finantside

piiratus, kuid määrav on ka siin juhtide teadmatus koolituste kasulikkusest nende firmale. (Management training ... 2012) Koolitustel osalemist võib mõjutada ka nende korraldamise viis. Euroopas läbiviidud uuring VKE-de juhtide seas näitas, et eelistatakse õppimist läbi tegevuse ning probleemipõhist lähenemist, mis võimaldab paindlikkust. (A Study ... 2000:3) Seetõttu üheks võimaluseks suurendada juhtide huvitatust koolituste järele on pakkuda rohkem probleemipõhisele lähenemisele tuginevaid koolitusi.

Enesearenduse vähesuse üheks põhjuseks on ka ajapuudus, mida süvendab juhtide tahtmatus delegeerida ülesandeid ja funktsioone töötajatele. Põhjuseks on siin kartus, et õpetades alluvatele administratiivseid oskusi, siis alluvad suunduvad kompetentsi paranedes teise firmasse tööle või rajavad ise uue firma samas tegevusvaldkonnas (Otte *et al* 2006: 11).

Pankrotistumisel on samas ka määravad muud tegurid, mitte ainult juhi puudused. Paljud VKE-d on raskustes algusaastatel kapitali ja krediidi saamisega, kuna neil ei ole võimalik täita pankade poolt nõutavaid tagatisi. (The new SME ... 2005:5) Nagu näitab tabel 6, peetakse finantside piiratust Baltimaade VKE-de juhtide poolt ühtlasi ka kõige suuremaks takistuseks ettevõtte arengule. Seda hinnati ettevõtte arengule ligi 20% võrra takistavamaks kui riigi poliitikat ning turu olukorda. Finantstakistustest kriitilisem on välise finantseeringu puudus. (Smallbone *et al* 2001: 72)

Lisaks on väikeettevõtted üldiselt palju tundlikumad majanduskeskkonna muutustele just tänu piiratud finantsidele ja inimressursile ning seetõttu nende tegevus ei ole suunatud mitte muutuste ennustamisele ja kontrollimisele vaid nendega kohanemisele. (D'Amboise ja Muldowney 1988:227) Siit võib ka järeldada, et pikaajaline planeerimine on väikeettevõtetes väiksema osakaaluga kui lühiajaline ning suhtlemine keskkonnaga omab tähtsat osa iga omanik/juhi tööülesannetes.

Pikaajaliste plaanide puudumist kinnitavad ka mitmed uuringud, mis näitavad, et väikeettevõtete juhtide eesmärgid ja strateegiad on hägusad, pragmaatilised, lühiajalised ning neil puudub konkreetne definitsioon. Peamiseks aluseks otsuste tegemisel on eesmärgi leidmine, mis on kättesaadav ning rahulduspakkuv. Väikeettevõtte juhi jaoks tundub optimaalse lahenduse poole püüdlemine liiga ambitsioonika ettevõtmisena.

Samuti ainult vähesed ettevõtted tegelevad strateegilise planeerimisega ning need, kes sellega tegelevad, ei suuda seda teha pikaajaliselt.(D'Amboise ja Muldowney 1988:227)

Tabel 6. VKE-te juhtide hinnang arengut piiravatele teguritele Baltimaades (1997)

Piiravad tegurid	Hinnang nende olulisusele (%)
Turg	18
Kehv nõudlus	10
Tugev konkurents	5
Konkurents illegaalsest tegevusest	3
Finantseerimine	43
Välise finantseerimise puudus	26
Müüdud kaupade eest raha saamine	14
Liiga suur võlg	3
Riigi poliitika	25
Maksutase	12
Valitsuse regulatsioonid ja poliitikad	8
Turvalisus	0
Bürokraatia	3
Importimine, maksukohustus	2
Tootmisega seotud	12
Vajadus seadmete uuenduse järele	7
Piiratud materjali saadavus	3
Ebapiisav tootmisvõimsus	3
Tööjõud	2
Hoone	3
Juhtimisega seotud	1
Muud	0

Allikas: (Smallbone *et al* 2001:72).

Seega erineb VKE-de juhtimine tunduvalt suuremate ettevõtete omast, peamiselt tulenevalt ettevõtte suurusest. Järgnevas bakalaureusetöö osas vaatleme, kuidas mõjutavad need omadused Eesti VKE-de juhtimist ning klassikaliste juhtimisfunktsioonide rakendamist neis.

2. EMPIIRILINE UURING KLASSIKALISTE JUHTIMISFUNKTSIOONIDE PAIKAPIDAVUSEST EESTI VÄIKE- JA KESKMISE SUURUSEGA ETTEVÕTETES

2.1 Uuritavate ettevõtete iseloomustus ning rakendatud analüüsimeetodid

Uuringus oli nõus osalema kuus Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtet: Master AS, Enemat OÜ, Sarrus AS, Rapala Eesti AS, Eurostore OÜ ja Ülejõe Apteek. Valimi moodustamise aluseks oli kaasata ettevõtteid võimalikult erinevatest tegevusvaldkondadest, et näha, kas ja kui võrd juhtide vastused erinevad valdkondade lõikes. Osalejatele anti võimalus valida kahe intervjuu variandi vahel: näost-näku või e-maili teel. Kolm osalejat valisid näost-näku intervjuu ning ülejäänud e-maili teel suhtlemise. Üks osalejatest soovis vastata ka telefoni teel. Kohapeal läbiviidud intervjuud kestsid 20 kuni 30 minutit ning lindistati edasiseks analüüsiks. E-maili teel saadeti osalejatele küsimused ning hiljem vajadusel ka selgitavad küsimused. Küsimused koostati lähtudes 2012. aasta kevadel kaitstud uurimustöös tehtud intervjuust ning tulemused analüüsiti kvalitatiivselt. Küsimustik jagunes kaheks: ettevõtte kirjelduseks vajalikud küsimused ning juhtimist kirjeldavad küsimused. Intervjuud viidi läbi perioodil juuni-september 2012. Rapala Eesti AS-i intervjuu viidi läbi 2012. aasta jaanuaris uurimustöö raames.

Master asutati 1991. aastal ja põhineb 100% erakapitalil. Põhitegevusalaks on sõiduki rehvide taastamine ning nende jae- ja hulgimüük. Aastas taastatakse umbes 80 000 rehvi, millest 50% eksporditakse välisriikidesse: Soome, Rootsi, Norra, Taani ja Läti. AS Master tegutseb Pärnus, kus neil asub tootmiskompleks ja teenindus- ning müügipunkt. Tootmiskompleksis valmistatakse ja taastatakse vanu rehve ning teeninduspunktis müüakse, paigaldatakse ja parandatakse rehve. Enamus toorainet ning seadmed hangitakse välismaalt. Ettevõttes töötab hetkel 42 inimest, kellest enamus on

hõivatud tootmisega, kus töö toimub ööpäeva ringselt. AS Masteri käive on ca kaks miljonit eurot. Ettevõttel on kaks omanikku, kellest üks tegeleb firma juhtimisega.

Enemat OÜ on Eesti ettevõtte, mis tegeleb automatiseeritud metallitöötusega. Viimased seitse aastat tegeletakse peamiselt meditsiini tööstusele väga keeruliste ja täpsust nõudvate detailide valmistamisega. Ettevõtte asutati 1992. aastal ning algselt tegeleti erinevate kinnitusvahendite valmistamisega. Omaniku enda sõnul oli algus väga raske ja firma polnud väga tõsiseltvõetav, kuna puudus korralik tehnika ning raha selle ostuks. Kümne aasta eest oli aga võimalik tänu laenudele soetada esimene kvaliteetne automatiseeritud tootmispink. Siinkohal lisas juht, et pidi võtma suure riski, kuna tagatiseks oli kogu tema vara. Samuti peab paika teoorias mainitud VKE-de probleem laenude ja krediidi saamisega, mis tuleneb pankade suurest tagatisnõudest. Sellest alates läks ettevõtte ülesmäge ning hetkel on kasutusel neli ligi kaks miljonit eurot maksvat pinki. Enne majanduskriisi moodustasid Eesti ettevõtted suure osa klientuurist, kuid kriisi tõttu kadus neist enamus. Seega tuli pöörata tähelepanu välismaale ning tänu täpsuse ja kvaliteedi prioritseerimisele leiti partnerid meditsiinitööstuses. Viimased kaks aastat on käinud ettevõttes töö ööpäev läbi suurte tellimus hulkade tõttu ning omaniku sõnul tulevikus tööpuudust karta ei ole. Ettevõttel on üks omanik, kes ühtlasi tegeleb ka kogu juhtimisega.

Siinkohal saame käesoleva bakalaureusetöö teoorias äratoodule tõestust. Smallbone'i ja Welteri läbiviidud uuringu tulemused näitasid, et Balti riikide VKE-te suurimaks arengut piiravaks teguriks on finantseeringu saamine, kuna pangad tahavad suuri tagatiseid. Kuna uuring viidi läbi 1997. aastal ning antud ettevõtte laienemine toimus 2001. aastal, siis tolleks hetkeks polnud veel tingimused piisavalt paranenud. Samuti vastab tõele väide VKE-de kiirema ja paindlikuma innovatiivsuse kohta, kuna antud ettevõtte saavutas edu tänu innovatsioonile.

Rapala Eesti AS asutati aastal 1997. Pärnusse RAPALA VMC OYJ kontserni filiaalina. Rapala Eesti AS kuulub kindlalt viie suurima Pärnu ettevõtte hulka ning on Pärnu ettevõtete Top 10-s olnud juba aastaid, olles üks mainekamaid ettevõtteid piirkonnas. Ettevõtte tegeleb lantide valmistamisega ning kogu toodang eksporditakse otse 180 riiki, kusjuures enamik toodangust läheb USA turule. Täpsemalt tegeldakse Eestis monteerimise, viimistluse ja värvimisega. Töötajaid on ettevõttes 220.

Sarrus AS on tegutsenud alates aastast 1991. Algselt tegeleti peamiselt ehitusalal ning vähesel määral ka toitlustus ettevõtete varustamisega. Töötajaid oli sel ajal umbes 70, kuid peale Venemaa topelttollide kehtestamist lõpetati ehitusega tegelemine ning keskenduti varustamisele. Tänapäevaks on ettevõttes vaid seitse töötajat ning tegeletakse rõivaste müügiga läbi ühe poe, mis asub Pärnus. Vähesel hulgal omab firma ka kinnisvara, mida välja renditakse. Käive on antud ettevõttele ca 300 000 eurot. Ka antud ettevõttele on üks omanik, kes siis ühtlasi juhib ka kogu ettevõtet. Juhi sõnul on firma tegevus finantseeritud täielikult enda ressurssidest, kuna ei soovita laene võtta, sest majanduskriisi ajal läksid paljud firmad just laenude tõttu pankrotti. Taaskord leiame tõestust teoorias esitatule. Jörg Freiman nimetas VKE-te probleemiks riskikartlikkust, mis tekitab vajaduse kaitsemehhanismide loomiseks. Antud juhul on kaitsemehhanismiks laenukohustuste vältimine. Paika peab ka väide, et VKE-d on rajatud peamiselt omanike enda ressurssidega.

Ülejõe apteek on tegutsenud 1993. aastast. Nagu nimigi ütleb tegeleb firma ravimite jaemüügiga ning tänapäevaks päevaks kuulub ettevõttele neli apteeki ning üks tervisepood. Ettevõtte tegutses sarnaselt teistega Pärnumaal, kus asuvad ka apteegid ja tervisepood. Töötajaid oli intervjuu läbiviimise ajal kokku 18.

Euroshop OÜ tegeleb Hiinast pärit odavate aksessuaaride, riiete ja kodukauba müügiga alates 2012. aastast, kuid tegutses ka varem teise nime all. Kauplusi on firmal viis: Pärnus, Valgas, Kuresaares ja Tallinnas. Töötajaid on pidevalt üheksa ning suvel lisandub ka kuus hooajalist töölisi. Ettevõtet omab ja juhib samuti üks isik.

Tabel 7. Ettevõtete tutvustus.

Ettevõtte	Alustamise aasta	Töötajate arv	Tegevusvaldkond	Küsimustikule vastamise viis
Master AS	1992	42	Rehvide taastamine, müük	Näost-näkk
Enemat OÜ	1992	10	Automatiseeritud metalli töötlus	E-mail
Rapala AS	1995	220	Lantide tootmine	Näost-näkk
Sarrus AS	1991	7	Rõivast müük	Näost-näkk
Ülejõe Apteek AS	1993	18	Ravimite müük	E-mail
Euroshop OÜ	2012	9+6 hooajalist	Aksessuaaride ja riiete müük	E-mail

Allikas: Autori koostatud

Kui vaadelda ettevõtete tegevusalasid, siis peab paika käesoleva bakalaureusetöö teoorias esitatut. Jörg Freiman (2008) väidab, et kuigi VKE-d ei ole tingimata piiratud nišiturgudele, siis nende suurus vähendab turuosa ning diversifikatsiooni võimalusi ning soosib peamiselt fokuseeritud tootekataloogi. Uuritud ettevõtted tegelevad peamiselt ühel kitsal tegevusalal ning ei oma piisavalt laia tootekataloogi. Samuti saab vaid Enemat OÜ-t pidada nišiturul tegutsevaks, kuna toodetakse üksikuid detaile meditsiini tööstuses vajalikele masinatele.

2.2 Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete juhtide nägemus klassikaliste juhtimisfunktsioonide paikapidavusest praktikas

Intervjuudes paluti juhtidel esmalt kirjeldada põgusalt nende ettevõtte juhtimissüsteemi ülesehitust (vt tabel 8). AS Sarruse juhtimispüramiidi tipus on ettevõtte omanik, kes täidab ka kõiki juhi funktsioone. Temale allub otseselt poejuhataja, kes ülesandeks jääb lahendada kaupluses tekkivad jooksvad probleemid. Kaupluse juhtajale omakorda alluvad kuus poemüüjat.

Master AS allumissüsteem koosneb kolmest tasemest, millest kõrgeimal asuvad kaks omanikku, kes täidavad ka juhi rolle. Järgneval astmel on Kummicentrumi meister, tehase meister, raamatupidaja ja Eesti hulгимüügi juht. Mõlemale meistrile omakorda alluvad töötajad, kelleks tehase puhul on tehase töölised, kes taastavad kumme vahetustega töös ja Kummicentrumi puhul klienditeenindajad, kes tegelevad kummide paigalduse ja parandamisega.

AS Ülejõeapteegi juhtimishierarhia koosneb kolmest tasemest, mille tipus on omanik ja tegevjuht, kellele otseselt alluvad nelja apteegi ja ühe tervisekaupluse juhatajad, kes vastutavad igapäevase tegevuse eest. Juhatajatele alluvad siis juba apteekrid ja poemüüjad.

Rapala Eesti AS omab uuritud ettevõtetest kõige rangemalt struktureeritud allumissüsteemi, mis koosneb neljast tasemest. Filiaali juhataja asub kõige tipus, temale alluvad otseselt tootmisjuht ja majandusjuht, kes vastutavad erinevate osakondade eest. Järgmisel tasemel asuvad üheksa töödejuhatajat, kellele igaühele omakorda alluvad 20 kuni 40 tehasetöölist. Kuna tegemist on filiaaliga, siis võib lisada sellele veel otsa emafirma juhtimishierarhia.

Eurostore OÜ juhtimishierarhia koosneb neljast tasemest: poemüüjad, poe tegevuse eest vastutav vanemmüüja, kõiki poode haldav juht ning lõpuks omanik/juht. Enemat OÜ alluvussüsteem on väga ainulaadne kuna koosneb vaid kahest tasemest: omanik/juht ning tehasetöölised. Peale lihttööliste on tööl ka kvaliteedikontroll, kuid omaniku sõnul nad ei asetse kõrgemal teistest töölistest.

Tabel 8. Ettevõtete juhtimishierarhiad.

Ettevõtte	Juhtimishierarhia iseloomustus
Master AS	Kolmetasandiline juhtimishierarhia: omanik/juht, teenindus- ja tootmisüksuse juhataja ning töölised
Enemat OÜ	Kahetasandiline juhtimishierarhia: omanik/juht ja töölised
Rapala AS	Neljatasandiline juhtimishierarhia: filiaali juht, majandus- ning tootmisjuht, tööliste järelvaataja, töölised
Sarrus AS	Kolmetasandiline juhtimishierarhia: omanik/juht, kaupluse juhataja, müüjad
Ülejõe Apteek AS	Kolmetasandiline juhtimishierarhia: omanik/juht, juhatajad, müüjad
Euroshop OÜ	Neljatasandiline juhtimishierarhia: omanik/juht, haldusjuht, vanemmüüja, müüjad

Allikas: Autori koostatud.

Tulemused kinnitavad käesoleva bakalaureusetöö alguses toodud D'Amboise ja Muldowney seisukohta, et väikeettevõtete juhtimishierarhia on tihti koondunud ning otsuste tegemine on tsentraliseeritud ja alluvussüsteem koosneb kolmest kuni neljast tasemest. Samuti peab paika Jörg Freimani väide, et firma väiksuse tõttu on ka väikeettevõtete struktuur lihtne, kuna juhil on hea ülevaade kogu organisatsioonist, mis muudab keerulise juhtimishierarhia tarbetuks.

Kõikidelt intervjuudes osalenud juhtidelt küsiti, kuidas nad kasutavad oma juhtimispraktikas klassikalisi juhtimisfunktsioone (sellele eelnes intervjuueerija lühike selgitus, mida täpsemalt klassikaliste juhtimisfunktsioonide all silmas on peetud). Enamik juhte olid arvamusel, et parim lahendus on lähtuda iseenda kogemustest ning tõekspidamistest. AS Sarruse juht polnud klassikalise klassikaliste juhtimisfunktsioonidega varem kokku puutunud ning lisas, et tema kokkupuuted juhtimisteooriatega on näidanud, et pigem tekib nende järgimisest kahju kui kasu:

„Ajalugu näitab, et koolitused ei tasu end ära. Mina pole näiteks viimased 15 aastat käinud ühelgi koolitusel. Ennem majanduskriisi tehti palju koolitusi ja kirjutati raamatuid, mis soovitasid ettevõtetel laieneda ja agressiivselt turgu hõivata aga kui ettevõtetel probleemid tekkisid, olid nad kõik kadunud ning ei olnud enam kellegi käest küsida, mis nüüd edasi teha. Leian, et ühemehe firma ei ole nüüd see koht, kus hakata rangelt järgima teooriat. Usaldan pigem enda kogemusi ning teen kuidas ise heaks arvan.”(Kruusmaa, 2012)

Master AS-i juht on vähe kokkupuutunud erinevate teooriatega, kuid leiab, et need on ikkagi kasulikud:

„Teooriatega olen minimaalselt kokkupuutunud. Olen lugenud mõningaid eesti keelde tõlgitud juhtimise ja ettevõtluse raamatuid, kuid koolitustel kuskil pole käinud.”
(Kurvet, 2012)

Ta lisas, et teooria on vajalik osa juhtimispraktikast, sest see annab juhtidele võimaluse leida paremaid viise, kuidas oma tööd teha ning võimaldab saada positiivset tagasisidet ja kinnitust, et nad teevad oma tööd õigesti. Ülejõe apteegi tegevjuht vastas, et omab magistrakraadi ärijuhtimises, millest võib järeldada, et tunneb erinevaid juhtimisteooriaid. Ta lisas, et õppis algselt proviisoriks ja ärijuhtimiskraadist oli kasu, kuna see andis ettevõtte juhtimiseks vajalikke teoreetilisi teadmisi. See on koosakõlas antud bakalaureusetöö teorias esitatuga. Nimelt Henry Fayoli arvates vajab inimeste juhtimine teatud oskuste ümberkujundamist ning juhtimisteooria aitab seda saavutada. Euroshop OÜ juht vastas, et õppis turundusjuhtimist 28 aasta eest, kuid ei mäleta sellest enam väga palju. Samuti leidis ta, et töökogemus on suurema väärtusega kui teooria teadmine.

Enemat OÜ juhi sõnul pole ta kunagi tõsiselt juhtimisteooriatega kokku puutunud:

„Kunagi sai osaletud ühel koolitusel, kuid jätsin selle poole peal katki kuna tundsin, et kui ma järgiks seal õpetatud läheb firma peagi pankrotti. Leian, et teooriate õppimine piirab inimese enda leidlikust ja mõtlemisvõimet. Ise olen kõike õppinud katseeksituse meetodil. Alustasin lihttöölisena ning olen hetkel väga eduka ettevõtte juht ilma, et oleks

õppinud erinevaid teooriaid. Kindlasti on vajalik õppida ja ennast arendada, kuid teooria ei tohi asendada inimese enda loogilist mõtlemist." (Berkeling, 2012)

Rapala Eesti AS majandusjuht on kokkupuutunud erinevate juhtimisteooriatega läbi koolituste, kuid klassikalist juhtimisteooriat ja selle funktsioone ta konkreetselt ei mäletanud. Ta leidis et teooria on üks asi aga praktika on teine. Näiteks tõi juht välja järgmise:

„Mida rohkem oled sa teooriat õppinud, seda paremini oskad seda praktikaga ühendada aga nende seoste märkamine igapäevaselt on keeruline ja tihti pole see tarvilik.“ (Gustavson, 2012)

Tema arvates on kõikidel juhtimisteooriatel tõeõhi all ja vähemal või suuremal määral käitub iga juht nende vastavalt.

Antud tulemused on kooskõlas käesoleva bakalaureusetöö teorias välja toodud tulemustega, et väikeettevõtete juhid ei osale koolitustel ning ei võimalda seda ka oma töötajatele ning ei olda teadlik koolituste kasulikkusest ettevõtte tulemuslikkusele. Peale Rapala Eesti AS-i majandusjuhi ei osale ükski juht koolitustel. Rapala Eesti AS on valimis ka mõnevõrra erilisem, kuna on kõige suurem valimis olev VKE. Ühtlasi, tegemist on ka rahvusvahelise kontserni filiaaliga Eestis. Seetõttu võiksime oletada, et siinkohal on aimata suurettevõttele omast mõttelaadi.

Järgnevalt paluti intervjuueeritavatel loetleda enda tööülesanded (vt tabel 9). Nagu selgus, on kohustuste hulk juhtidel küllaltki erinev. AS Sarruses tegeleb juht peamiselt poe varustamisega seotud küsimustega. Igapäevaselt on tema ülesanneteks laos ning poes oleva kauba olukorra jälgimine, suhtlemine tarnijate/hankijatega, vaateakende kujundamine, erinevate tööde tellimine, müüjate järelvalve ja nende probleemide lahendamine, pangaga suhtlemine. Harvemini on vaja tegeleda väljarenditud kinnisvara haldamisega ning iga paari nädala järel teeb ta ka põhjaliku analüüsi müüdud ja müümata kaubast. Selle alusel kujundab järgnevate nädalate müügiplaani ning strateegia. Näiteks kui on suve lõpp ning laos on veel suvehooaja rõivad, siis tuleb teha intensiivsemat reklaami ning allahindlusi, mis võivad olla vahel isegi alla omahinna. Sarrus AS-i juhi sõnul hankijatega suhtlemine ei hõlma ainult kauba tellimist ja kohale

toomist vaid tihti esineb praaki, valet kaupa ning tekkib ka tehnilisi probleeme. Sage pangaga suhtlemine on intervjueeritava sõnul vajalik kuna paljud partnerid on välismaalt ning kaupluse sujuvaks tööks peab kindlustama õigeaegsed maksed.

Master AS-i juhi tööülesandeid on märksa vähem, mida oli ka oodata, võttes arvesse ettevõtete suurus erinevusi ning juhtimishierarhiat. Master AS-i tegevjuht nimetas enda põhitegevuseks ettevõtte varustamist, turustust, uute tehnoloogiate kasutusele võtmist ja arendamist ning suhtlemist väliskeskkonnaga (nii makro kui mikro). Harvemini peab ta teostama kontrolli alluvate üle ning tegelema tagasiside analüüsimisega.

Ülejõe Apteek AS-i juht nimetas oma tööülesanneteks vaid planeerimist, korraldamist ja allüksuste majandustulemuste analüüsi ning lisas, et delegerib palju kohustusi. Eurostore OÜ juht nimetas oma igapäevasteks kohustusteks arvete tasumist, poejuhatajaga suhtlemine, pangaga suhtlemine, riigiasutustega suhtlemine, kaubavarude ja tarnete planeerimine ning logistika. Enemat OÜ juht nimetas oma peamisteks tööülesanneteks ettevõtte töö organiseerimist ning loetles järgmised kohustused: klientidega suhtlemine; tellimuste ülevaatamine ja sobivuse kontrollimine; tööaja planeerimine erinevatele projektidele; projektide õigeaegse valmimise tagamine; tööplaani koostamine; teatud määral ka kvaliteedi kontroll, kuigi selleks on eraldi inimesed; kauba tarnimine, mis hõlmab peamiselt ettevõtetega suhtlemist ja vajalike transpordi paberite täitmist; ettevõtte varustatuse tagamine, uue tehnoloogia kasutusele võtmine.

Vaatamata sellele, et Rapala Eesti AS-is on range allumissüsteem on ka temal väga erinevaid töökohustusi. Igapäevaselt tegeleb intervjueeritav eelmise päeva töötulemuste läbivaatamise, töötlemisega ning kontrollimisega, mille alusel koostab raportid emafirmale edastamiseks. Teine peamine kohustus on tarnete organiseerimine ning korrektsuse tagamine. Harvemini tuleb juhil tegeleda ka haldustegevus nagu seadusandlusega kursis olemine, maja haldamisega tegelemine, maksud, tööohutus, töökaitse, päästeametiga koostöö (tagamine, et kõik vastaks normidele), signalisatsioonide majandamine ning ehitustegevuse ülevaade ja kontroll.

Kui juhtidel paluti kirjeldada tööülesandeid nende ajakulu raames ehk millistele kohustustele kulutatakse rohkem oma ajast ja millistele vähem ning selle põhjused, siis

vastused olid küllaltki erinevad. AS Sarruse juhi sõnul kulub kõige rohkem aega mõtlemisele:

„Ei ole hetke kui ma ei mõtleks oma ettevõtte peale. Kuna on väikeettevõtte siis pead kõigea ise tegelema ja üritama kõike teha optimaalselt. Üksi kulub parima lahenduseni jõudmiseks tunduvalt rohkem aega ning vahel ei jõuagi selleni”. (Kruusmaa, 2012)

Kõige vähem tema ajast võtab raamatupidamise kontrollimine ja ülevaatamine. Ülejäänud kohustuste ajakulu on ühtlaselt jagunenud. Siinkohal saame kinnitust teoorias äratoodule. Käesoleva bakalaureusetöö alguses välja toodud Jörg Freimani sõnade kohaselt isikustatud juhtimise korral tekivad probleemid, mis tulenevad omanik/juhi teadmiste ja oskuste puudujääkidest. Samuti saab kinnitust D'Amboise ja Muldowney väide, et väikeettevõtte on omaniku peamine sissetulek ning hõivab enamiku tema ajast ja teistest ressursidest. Lisaks on tõene väide, et suuremates organisatsioonides kasutatav formaalne planeerimisprotsess pole vajalik ning on asendatud palju lihtsama ja antud kontekstis, efektiivsema variandiga.

Ülejõeapteek AS-i juhil kulub enamus ajast seadustega kursis olemiseks nendele vastavalt töö korraldamine ning kõige vähem aega kulub pikaajalisele planeerimisele kuna tema sõnul elu muutub nii kiiresti, et igasuguste plaanide tegemine on tarbetu. See kinnitab käesoleva bakalaureusetöö teoorias esitatud D'Amboise'i ja Muldowney'i (1988) väidet, et väikeettevõtted üldiselt palju tundlikumad majanduskeskkonna muutustele piiratud finantside ja inimressursi tõttu ning nende tegevus ei ole suunatud mitte muutuste ennustamisele ja kontrollimisele vaid nendega kohanemisele. Samuti peab antud ettevõtetes paika EAS-i juhtimisvaldkonna uuringus kirjeldatu, mille kohaselt Eesti ettevõtted koostavad vaid lühiajalisi plaane.

Master AS-i juht tegeleb harvemini seadmete rikete kõrvaldamise ja varuosade otsimisega. Eurostore OÜ juhil on kõige ajakulukamad kohustused delegeritud ülesannete korrektsuse ning eelarve kontrollimine. Kõige vähem aega kulutab ta eestvedamisele kuna tema sõnul ta delegerib enamus tööst. Siinkohal tekib vastulu käesoleva bakalaureusetöö teoorias esitatuga. Euroopa Komisjoni tellimisel tehtud uuringu tulemused näitasid, et VKE-te juhid ei delegeeri töötajatele ülesandeid ega

funktsioone kartuses, et töötajad lahkuvad firmast või rajavad samasse sektorisse ise uue ettevõtte.

Enemat OÜ juhi sõnul võtavad tema töökohustused kokku nädalas umbes kaheksa tundi:

„Olen korraldanud kõik nii, et ettevõtte töötaks ka minu kohaloluta. Tehases on olemas järgmise kahe nädala tellimused ja aeg millal nad valmis peavad olema. Seega töötajatel ei ole vajadust minu kohaloleku järele seni, kuni tööd ja materjali on.”
(Reitalu, 2012)

Vaatamata sellele mainis Enemat OÜ juht, et klientidega suhtlemine võtab kõige vähem aega kuna tegemist on juba vanade partneritega

Rapala Eesti AS-i juht ei osanud otseselt vastata, millised kohustused nõuavad vähem või rohkem tema ajast:

„Ühtegi neist ei saa eriliselt esile tõsta. Üks päev tegeled ühega natuke rohkem, teine päev teisega. Kõik päevad on erinevad, samuti on igaks päevaks omad mured ja probleemid, millest sõltuvad täitmist vajavad tööülesanded.” (Gustavson, 2012)

Huvitav oli tema tähelepanek, et mida kõrgemal ettevõtte juhtimishierarhias inimene paikneb, seda rohkem on tal võimalust ja vajadust tegeleda juhtimist kirjeldavate funktsioonidega. See on väga sarnane käesoleva bakalaureusetöö teoorias esitatuga. Fayoli täheldas oma 1900. aasta kõnes, et aeg, mis kulutatakse administratiivsetele küsimustele, kasvab liikudes tööstuse hierarhias ülespoole.

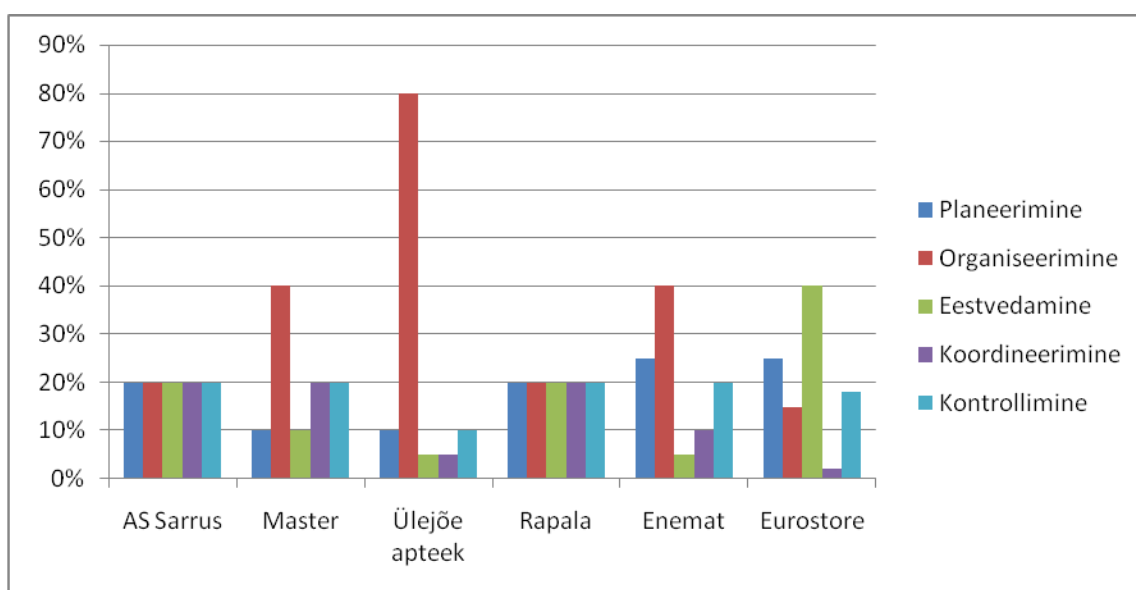
Järgnevalt on kõik eelnimetatud juhtimisfunktsioone käsitlevad aspektid juhtide intervjuude baasil summeritud koondtabelisse, et saada kompaktne ülevaade ettevõtete lõikes.

Tabel 9. Juhtide tegevused Fayoli funktsioonide alusel.

Juhtimisfunktsioon	Juhtide tööülesanded					
	Sarrus AS	Ülejõe apteek	Master AS	Rapala Eesti AS	Ene mat OÜ	Eurostore OÜ
Planeerimine	Müügi strateegia ja plaani koostamine vastavalt laoseisule, "mõtlemine"	Poodide töö planeerimine	Igapäevaselt ei tegele	Igapäevaselt ei tegele	Tööaja planeerimine, tootmise planeerimine	Tarnete ja kaubavarude planeerimine,
Organiseerimine	Tarnete korraldamine, vaateakende kujundamine, erinevate tööde tellimine, pangaga suhtlemine, kinnisvara haldamine	Poodide haldusküsimused	Ettevõtte varustamine, turustus, seadmete parandamine, varuosade otsimine	Tarnete korraldamine, halduslikud küsimused	Klientidega suhtlemine, materjali tellimine, tellimuste sobivuse ülevaatamine, kauba tarne,	Igapäevaselt arvete tasumine, tarnete korraldamine, poejuhataja, riigiasutuste ning pangaga suhtlemine
Eestvedamine	Poemüüjate probleemide lahendamine	Igapäevaselt ei tegele	Tagasiside analüüsimine	Töötajate probleemide lahendamine	Igapäevaselt ei tegele	Igapäevaselt ei tegele
Koordineerimine	Igapäevaselt ei tegele	Igapäevaselt ei tegele	Igapäevaselt ei tegele	Igapäevaselt ei tegele	Igapäevaselt ei tegele	Igapäevaselt ei tegele
Kontrollimine	Laoseisu kontrollimine ja jälgimine, müüjate järelvalve,	Igapäevaselt ei tegele	Alluvate kontrollimine	Töötulemuste hindamine ja kontrollimine, raportite esitamine, töödejuhataja järelvalve	Kvaliteedi kontroll	Delegeeritud ülesannete korrektsuse kontrollimine

Allikas: Autori koostatud

Intervjueeritavatel paluti hinnata kui palju aega kulub erinevate funktsioonide täitmisele (vt joonis 2). Siit võib leida mitmeid vastuolusid võrreldes eelmise kahe küsimusega. AS Sarruse juht nimetas mõtlemist kõige ajakulukamaks tegevuseks. Seda võib tõlgendada kui planeerimist (kuna erinevate teemade üle mõtlemist kategoriseerida erinevate juhtimisfunktsioonide alla on otstarbetu), kuid all toodud jooniselt on näha, et kõikidele juhtimisfunktsioonidele on ta märkinud võrdse ajakulu. Töötajate ja raamatupidamise kontrollimisele kulutab ta aga enda sõnul kõige vähem aega. Kui arvestada siia veel laoseisu ja kaupluse üldine kontroll võib siiski antud tulemuste põhjal oletada, et 20% ajakulu võib olla õiglane hinnang. Kui vaadata juhi tööülesandeid, siis võib täheldada, et enamus neist liigitub organiseerimise alla ning võib oletada, et järelikult kulub tunduvalt rohkem aega sellele. Eestvedamise ning koordineerimisega juht tegeleb tunduvalt vähemal määral kui on märgitud tabelis 10.



Joonis 2. Juhtide hinnanguline ajakulu funktsioonidele (autori koostatud)

AS Sarruse juht lisas kommentaariks:

„Ajakulu erinevatele funktsioonidele on minu arvates peaaegu võrdne, tegelen nende asjadega, mis on hädavajalikud, et ettevõtte funktsioneeriks normaalselt. Kuigi teooria kohaselt peaks kõigega tegelema, siis mina ei näe selle vajalikkust. Kui vaja on siis tegelen ja kui pole vaja siis mitte.”(Kruusmaa, 2012)

See näitab, et VKE-de juhtidel on ajapuudus, mille tõttu tegeletakse vaid nende probleemide ja funktsioonidega, mis vajavad kohest tähelepanu. Pikas perspektiivis võib see probleemiks osutuda, kuna võib juhtuda, et mitmed probleemid vajavad kohest tähelepanu ning juht üksinda ei suuda neile kõigile lahendust leida. Siinkohal leiame kinnitust käesoleva bakalaureusetöö teoorias esitatud Robinsoni ja Pearce'i (1984) väitele, et ajapuudus on üheks omanike/juhtide probleemiks, mille tõttu ei suudeta planeerimisega tegeleda.

Master AS-i juhi hinnangud langevad kokku tema vastustega teistele küsimustele. Nagu näha, siis tema tööülesannetest on tõesti enamus seotud organiseerimisega ning teiseks tähtsaks osaks tema töös on kontrollifunktsiooni täitmine. Planeerimine ja eestvedamine hõlmavad ainult väikest osa tema tööst.

Tabel 10. Juhtide ajakulu erinevate funktsioonide täitmisel.

Juhtimisfunktsioon	Juhtide hinnang ajakulule(%)					
	Sarrus	Master	Ülejõeapteek	Rapala	Enemat	Eurostore
Planeerimine	20	10	10	20	25	25
Organiseerimine	20	40	80	20	40	15
Eestvedamine	20	10	5	20	5	40
Koordineerimine	20	20	5	20	10	2
Kontrollimine	20	20	10	20	20	18

Allikas: Autori koostatud

Rapala Eesti AS-i juhi ajakulu hinnanguid ning tööülesandeid vaadeldes võib leida, et sealgi on erinevused. Nimelt enamik tema tööülesannetest on seotud organiseerimisega ja kontrollimisega. Seega võib järeldada, et nende funktsioonidele kulutatav aeg on suurem kui 20%. Kõige väiksem ajakulu on eestvedamise funktsioonil ning planeerimisele ja koordineerimisele kulub ülejäänud tema ajast. .

Intervjuu lõpul anti võimalus juhtidele lisada kommentaar oma juhtimispraktika kohta. AS Sarruse juhi arvates tema klassikalises tähenduses juhtimist ei harrasta:

„Kuna ettevõtte on nii väike, siis pole teooriate range järgimine ei ole tarvilik.”(Kruusmaa, 2012)

Eurostore OÜ juht soovis lisada, et harrastab *Laissez-faire* juhtimisstiili:

„Ma lähtun oma juhtimises põhimõttest vabadus oma töökohustuste raames. Näiteks lasen töötajatel ise oma töögraafikud kujundada etteantud raamide piires, kauba väljapaneku üle otsustada ning olen alati valmis vastu võtma soovitusi. Minu juhtimisstiil ei ole autoritaarne, annan töötajatele võimaluse mõelda, kuidas oma tööülesannetega seotuid probleeme parimalt lahendada.” (Berkeling, 2012)

Ülejõe apteek AS-i juht soovis lisada:

„Kõike ma ise küll ei tee, vaid delegeerin ka ülesandeid teistele, seejuures püüan arvestada ka iga inimese isikuomadustega. Näiteks kasvõi mingi ürituse korraldamisel. Arvan, et meil on tugev meeskonnatöö.” (Pait, 2012)

Samuti selgus Enemat OÜ, Rapala Eesti AS-i, ning Sarrus AS-i juhtide intervjuudest, et nendes ettevõtetes on töötajad väga väikse liikuvusega. Selle põhjuseks tõid juhid stabiilse töö, konkurentsivõimelise palga ning paindlikkuse. See sarnaneb käesoleva bakalaureusetöö teoorias esitatud EAS juhtimisuuringu tulemustega. Eesti ettevõtetes peetakse oluliseks motivaatoriks hoolivust ja stabiilsust, enesearendus võimalusi peetakse mõnevõrra vähem oluliseks. Samuti peab paika D’amboise’i ja Muldowney’i poolt täheldatu, et lähedased suhted töötajate vahel loovad küll lihtsama ligipääsu informatsioonile, kuid samas tekitavad ka probleeme läbi emotsionaalse sõltuvuse. Sellest tulenevalt tähtsustavad väikeettevõtete juhid ka suuremal määral töötajate rahulolu kui suurfirmad.

2.3 Järeldused klassikaliste juhtimisfunktsioonide paikapidavusest Eesti väike- ja keksmise suurusega ettevõtetes

Kuuest uuritud ettevõttest nelja võib nimetada väikeettevõtteks kuna neil on alla 50 töötaja ning kogu firmat juhib üks isik, kes on ühtlasi ka ainuomanik. Master AS-i ja Rapala Eesti AS võib liigitada keskmise suurusega ettevõtete hulka, kuid ka neil on väikeettevõttele omaseid tunnuseid nagu Master AS-i omanik/juht ning Rapala juhi väga erinevad töökohustused. Master AS-i töötajate arv jääb samuti alla 50-ne. Juhtimishierarhia kohapealt võib kõiki neist liigitada väikeettevõteteks, kuna kõigil neist ei ole alluvussüsteemil üle nelja taseme. Lisaks, kõikide ettevõtete käive jääb alla kahe miljoni euro. Seega võib järeldada, et kõik uuritud ettevõtted kuuluvad väikese ja keskmise suurusega ettevõtete hulka.

Peale üldiste VKE-dele omaste tunnuste leiab ka uuritud ettevõtete juhtimisest palju sarnast teorias esitatuga. Väikeste ettevõtete juhtimine omanike poolt omab nii tugevaid kui nõrku külgi. Tugevuseks on suurem paindlikkus, töötajate väärtustamine ja nendega arvestamine, töötajate suurem vabadus oma ülesannete täitmisel, lihtsam struktuur ja planeerimisprotsess, konfliktide vähesus ning ettevõtte sotsiaalsete eesmärkide suurem tähtsus. Negatiivne on ühe isiku suur mõju terve firma käekäigu üle, mis teeb ettevõtte edu sõltuvaks juhi oskustest ja teadmistest ning tekitab teatud funktsioonide täitmisel puudujääke. Probleemiks osutus ka ajapuudus kuna üks isik ei suuda kõiki funktsioone piisavas mahus täita. Samuti võib probleemiks osutada autoriteedi puudus, tulenevalt töötajate tihedatest sidemetest juhiga. Seda täheldas autor ühes ettevõttes, kus oli võimalus vaadelda juhi ja töötaja vahelist suhtlemist.

Uuritud ettevõtetes on samuti probleemiks koolituste puudumine. Juhid ei osale ise ega võimalda ka oma töötajatele koolitusi, kuid mitmed neist on läbinud kõrgkoolis juhtimiskursused. Vaatamata sellele oli valdav arvamus, et teooria on sekundaarne ning enda arendamiseks on ikkagi parim praktika. See võib tuleneda juhtide teadmatusest teooria kasulikkuse kohta ning osaliselt ka nii ajaliste kui finantsiliste ressursside puudusest. Probleemiks võib olla ka koolituste formaat kuna juhtidele ei pruugi sobida sama laadi koolitused, mis töötajatele. Lisaks bakalaureusetöö autori arvates on enamik intervjueeritavatest olnud juhid ligi 20 aastat ning peamiselt enda ettevõtetes ning seega on neil väljakujunenud oma juhtimisstiil. Teooriaga soovivat teatud määral muutusi, mis ei pruugi sobida juhtide endiga ning nende juhtimisstiiliga. See võib selgitada ka, miks mõned intervjueeritavatest on korra osalenud koolitusel, mille järel on loobunud edasisest osalemisest. Autor soovib siinkohal juhtidel ikkagi oma teadmisi laiendada, kuna see muudab juhtimist efektiivsemaks, vähendab omaniku/juhi teadmiste piiratuse probleeme ning maandab seeläbi riske. Ühtlasi muudab see ka juhtide endi tööd lihtsamaks.

Kui vaadelda töökohustuste jaotumist klassikaliste juhtimisfunktsioonide vahel, siis selgub, et kõige rohkem tööülesannetest jaotub kõigis kuues ettevõttes organiseerimise alla. See on ka loogiline kuna omanik/juht peab ise kõike tegema ning ettevõtte igapäevaseks tegevuseks vajalikud toimingud on kõige tähtsamad. See seletab ka miks määrati organiseerimisfunktsioonile kõige suurem ajakulu.

Tabel 11. Uuringu tulemused teooria seisukohalt.

Teoreetiline käsitlus	Empiiriline tulemus
<p>Planeerimine on keskkonna määramatusega toimetuleku protsess. (Ausmees 1996)</p> <p>Formaalne planeerimisprotsess on asendatud lihtsama variandiga (Jörg Freiman 2008:6)</p> <p>Eesmärgid ja strateegiad on hägusad, pragmaatilised, lühiajalised ning neil puudub konkreetne definitsioon. (D'Amboise, Muldowney 1988:227)</p> <p>VKE-te tegevus on suunatud muutustega kohanemisele mitte nende ennustamisele. (D'Amboise, Muldowney 1988:227)</p>	<p>Planeerimine on lühiajaline ning pragmaatiline, kuna leitakse, et keskkond muutub liiga kiirelt pikaajaliste plaanide koostamiseks. Näiteks Sarrus AS-i juhi pikaajalised plaanid on seotud poe rendilepigndu lõppemisega. Plaanid koostatakse juhtide nõ mõtetes.</p> <p>Planeerimine on ajakulult teine funktsioon Eesti VKE-de juhtimises.</p>
<p>Organiseerimisel otsustatakse, mis põhimõtetel organisatsioon üles ehitada ja kuidas kõige paremini rühmitada organisatsiooni elemente, s.o ressursse ja tegevusi (Griffin 2004)</p> <p>Juhtidel ei ole võimalik leida organiseerimise kõrvalt aega planeerimiseks (Robinson, Pearce 1984:129).</p> <p>Firma väiksuse tõttu on ka selle struktuur küllaltki lihtne. (Freiman 2008:6)</p>	<p>Enamus juhtide ajast kulub organiseerimisele, mille tõttu saavas vähest tähelepanu ka teised funktsioonid.</p> <p>Ettevõtete juhtimishierarhiad on kahest kuni nelja tasandini, mis muudab ettevõttesise organiseerimise lihtsamaks.</p>
<p>Eestvedamine on alluvate juhtimine ja juhendamine. (Vadi 2001: 19)</p> <p>Koordineerimine on reeglite ja korra kujundamine, et reageerida keskkonna kiiretele muutustele (Faraj, Xiao, 2006:1155)</p> <p>Personali vähesus tekitab töötajate vahel tihedamad sidemed, mis suurendab motivatsiooni, kuid vähendab juhi autoriteeti.</p>	<p>Eestvedamine ja koordineerimine saavad kõige vähem juhtide tähelepanust ja ajast. Nende täitmist lihtsustab töötajate vähesus.</p> <p>Töötajate antakse suhteliselt suur vabadus oma töö planeerimises ja korraldamises, mille tõttu esineb ka autoriteedi probleeme.</p> <p>Suur vabadus tõstab ka töötajate motivatsiooni, mis vähendab nende funktsioonide vajalikkust.</p>
<p>Kontrollimine võimaldab juhtidel viia vastavusse töötajate tegevused, võimed ja tulemused organisatsiooni eesmärkidega. (Cardinalet al, 2004:411)</p> <p>Juhtimishierarhia lihtsus võimaldab juhtidel kontrollida ja juhtida kogu ettevõtet üksinda. (Freiman 2008:6)</p> <p>Väikesed, 10-49 töötajaga ettevõtted rakendavad kõige enam kontrolli tulemuste üle. (Tepp, et al 2010:23-28)</p>	<p>Juhtide jaoks tähtsuselt kolmas funktsioon.</p> <p>Kõikides uuritud ettevõtetes rakendatakse kontrolli tulemuste üle</p> <p>Enamjaolt on ettevõtetes tegemist, Ouchi (1978) liigituse järgi, Tüüp Z kontrollsüsteemiga.</p>

Allikas: Autori koostatud

Planeerimisega tegelevad ettevõtted küllaltki erinevalt, kuid kõigile on omane pikaajalise planeerimise puudumine. Sarnaseid tulemusi saadi ka EAS-i juhtimis-

valdkonna uuringus. Seda seletasid juhid peamiselt keskkonna kiire muutumise tõttu, mis pikaajaliste plaanide tegemise muudab mõtetuks.

Samuti on oli oluline ajapuudus, mida nimetasid ka Robinson ja Pearce (1984) üheks põhjuseks, miks VKE-de juhid ei tegele planeerimisega. Enamik tehtud lühiajalistest plaanidest on seotud firma igapäevase tegutsemisega nagu töö planeerimine ja müügiplaani koostamine. Ajakulu planeerimisele kõikides ettevõtetes tunduvalt väiksem kui organiseerimisele kuluv aeg, kuid samas ka suurem kui teistele tegevustele kulutatav tööaeg. Seega võib planeerimist nimetada tähtsusest teiseks funktsiooniks VKE juhtimisel.

Eestvedamine ja koordineerimine saavad kõige vähem juhtide tähelepanust. Samas väikeses ettevõttes ei oma need ka nii suurt tähtsust kuna kõik inimesed tunnevad üksteist ning töötajate vähesus muudab eestvedamise ja koordineerimise palju lihtsamaks. Sellele viitab ka asjaolu, et antud ettevõtetes on peaaegu olematu kaadrivoolavus. Näiteks Sarrus AS-i ja Rapala Eesti AS-i töötajad on seal olnud alates ettevõtete tegutsemisest peale. Uuritud ettevõtetes paistab silma ka see, et töötajatele antakse oma töö osas suur vabadus, mis omakorda vähendab koordineerimise ja eestvedamise vajadust. See võimaldab juhtidel tegeleda rohkem organiseerimise ja planeerimisega ning kasvatab töötajate motivatsiooni.

Kontrolli funktsiooni võib vaadelda kui tähtsusest kolmandat funktsiooni. Sellega tegeletakse enamikes ettevõtetes ning see hõlmab töötajate ning kvaliteedi kontrolli. Ajakulu antud funktsioonile on enamjaolt võrdne planeerimisega, kuid kohati hinnatud madalamaks. Kui rakendada Ouchi (1978) poolt kirjeldatud kontrolli liike, siis leiame, et kõikides ettevõtetes peale Rapala Eesti AS-i kasutatakse tüüp Z-d. Autor leiab, et selle tüübi omadused sobivad kõige paremini ka kõikide VKE-de kontrollisüsteemi iseloomustamiseks.

Klassikalistest juhtimisfunktsioonidest kirjeldavad kolm funktsiooni VKE-e juhtide igapäevast tööd. Kuid autori hinnangul ei muuda see teoorias väljapakutud kõiki viite funktsiooni valeks. Autor leiab, et need viis funktsiooni kirjeldavad kõiki vajalikke ülesandeid, mida juht peab täitma, et ettevõtte suudaks edasi tegutseda. Lihtsalt eestvedamine ja koordineerimine on VKE-s vähem tähtsad, kuna ettevõtted on väiksed,

töötajaid on vähe ning kõik tunnevad üksteist, mis muudab juhi töö koordineerimise seisukohalt tunduvalt lihtsamaks. Eestvedamise vajalikkust vähendab lisaks veel see, et töötajad on tihedalt seotud omanik/juhiga ning tunnetavad oma tegevuse vajalikkust palju paremini kui suurtes organisatsioonides.

Antud tulemuste põhjal on võimalik teemat edasi arendada. Üheks võimaluseks on uurida kõikides Eesti ettevõtetes klassikaliste juhtimisfunktsioonide paikapidavust, mitte ainult VKE-des. Teine edasiarendus tuleneb sellest, et väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete juhid, sõltumata haridustasemest on üsna külmad koolituste ning enesearendamise osas, pigem rõhutakse praktilise kogemuse kasvatamisele. Seega võiks uurida kas selline suhtumine on valdav Eesti juhtide seas ning millest tuleneb selline suhtumine? Kas probleemiks on hariduse kehv tase?

KOKKUVÕTE

Henry Fayol oli üks esimesi juhtimisteoreetikuid, kes oma kogemuste ja tähelepanekute põhjal koostas juhi viis funktsiooni, mis kehtivad ka ligi sada aastat hiljem. Klassikaliste teooriate testimine, veel enam kritiseerimine kaasaja kontekstis on alati väljakutse ning sageli võib tekkida küsimus ühismõõdutuse osas, ent baasarusaamade ning terminoloogiliste erinevuste lahtiseletamisel on need raskused ületatavad.

Töö teoreetilises osas tõi autor välja väikese ja keskmise suurusega ettevõtete juhtimise eripärad, kirjeldas Henry Fayoli juhtimisfunktsioone ning nende edasiarendusi. Selgus, et väikese ja keskmise suurusega ettevõtete juhtimine on tunduvalt erinev suurte organisatsioonide juhtimisest. Peamised erinevused tulenevad töötajate väiksest arvust, omanik/juhi suurest mõjust ettevõttes, töötajate sidususest ja tundlikkusest keskkonna muutuste suhtes. Klassikaliste juhtimisfunktsioonide edasiarendustega kaasnes funktsioonide arvu kasv ning detailsemaks muutumine, kuid hilisemaid funktsioone on võimalik liigitada ühe või teise tema loodud klassikalise funktsiooni alla ning kõik käsitlused sisaldavad algsete funktsioonide elemente

Töö empiirilises osas viidi läbi intervjuu kuues Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõttes: Master AS, Enamat OÜ, Sarrus AS, Rapala Eesti AS, Eurostore OÜ ja Ülejõe Apteek AS. Intervjuudest selgus, et Fayoli teooria on ajale vastupidanud. Nimelt juhid täidavad igapäevaselt küll ainult planeerimis-, organiseerimis- ja kontrollifunktsioone, kuid ka eestvedamine ja koordineerimine on vajalikud, neile lihtsalt ei ole väikese ja keskmise suurusega ettevõtetes vaja pöörata nii suurt tähelepanu. Selle põhjuseks on väike töötajate arv ning tihe sidusus personali vahel, mis muudab koordineerimise lihtsaks. Töötajad tajuvad vahetult oma panust ning selle vajalikkust, mille tõttu väheneb erinevate motivaatorite rakendamise vajadus.

Intervjuud kinnitasid ka mitmeid käesoleva bakalaureusetöö teoorias esitatud väiteid VKE-de juhtimise kohta. Kõik uuritud VKE-d tegelevad ühel suhteliselt kitsal

tegevusalal, kuna puuduvad ressursid laienemiseks või omanik/juhid ei näe selleks vajadust. Ettevõtteid juhivad omanikud, kes on rajanud firma enda finantsidega. Samuti on ettevõtte omaniku peamine sissetulek ning hõivab enamiku tema ajast ja teistest ressurssidest. Mitte ükski intervjueritud juhtidest, välja arvatud Rapala Eesti AS-i majandusjuht, ei osale koolitustel ega võimalda seda ka oma töötajatele. Selgus, et juhid peavad teooria õppimist ja tundmist sekundaarseks ning kõige tähtsamaks peeti praktilist kogemust. Lähtudes teooriast tuleneb see teadmatuses teooria kasulikkusest. Näiteks väikese ja keskmise suurusega ettevõtete pankrotistumise peamiseks põhjuseks on just puudujäägid juhtimises, mida koolitused ja enesearendus suudaks kindlasti leevendada. Formaalset planeerimist antud ettevõtete juhid ei harrastata ning planeerimisprotsess on enamjaolt lihtsustatud ja plaanid on lühiajalised. Pikaajalisi plaane ei koostata kuna majanduskeskkonna muutumist peetakse liiga kiireks. Esile kerkis ka omanike/juhtide suur mõju ettevõtte käitumisele.

Antud töö limitatsioonideks on väike valim, ettevõtete erinevad tegevusvaldkonnad ning ettevõtete küllaltki erinev suurus. Väike valim võimaldas piiratud aja tingimustes teha pikemad intervjuud iga ettevõtte juhiga, kuid tähendab, et tulemuste üldistamine on piiratud. Sellest tulenevalt oleks võimalik antud teemat edasi arendada, uurides suuremat valimit. Ettevõtete erinevad valdkonnad võimaldasid näha terviklikku pilti, kuid probleemiks on siinkohal liiga väike esindatus erinevatest valdkondadest. Siinkohal oleks võimalik edaspidi uurida konkreetse valdkonna ettevõtteid, näiteks teenindus- või tootmisettevõtteid ning analüüsida kuidas mõjutavad selle valdkonna eripärad juhtimist ja funktsioonide rakendamist. Lisaks võib kaasata uuringusse ka töötajad ning võrrelda nende ja juhtide arvamusi. Üks võimalik edasiuurimise suund oleks ka noorema põlvkonna juhid, kuna antud uuringus osalenud olid keskealised. Nooremad juhid on kasvanud täiesti teises keskkonnas, mis võib mõjutada nende juhtimisstiili. Kuna intervjuud kestsid lühikest aega ja viidi läbi vaid ühel korral, siis võivad tulemused tegelikult erineda, kuna inimesi mõjutavad enim lähiajal toimunud sündmused.

VIIDATUD ALLIKAD

1. A Study and Analysis of Management Training Techniques for the Heads of SMEs, particularly Using the Information and Communication Technologies (ICTs). 2000, Report for the Directorate-General for Enterprise of the European Commission under contract. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/-support_measures/training_education/doc/study_man-training2_en.pdf] 28.11.2012
2. **Ausmees, H.** Juhtimise alused. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool, 1998, 91 lk
3. **Baldwin, J., Gray, T., Johnson, J., Proctor, J., Rafiquzzaman, M., Sabourin, D.** Failing Concerns: Business Bankruptcy in Canada. – Statistics Canada Catalogue, Ottawa, 1997, pp 5-63
4. **Berkeling, Thomas.** (Euroshop OÜ omanik/juht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Pärnu, 4. september 2012.
5. **Cardinal, L.B., Sitkin, S.B., Long, C.P.** Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control. –Organization Science, Vol. 15, No. 4, 2004, pp. 411-431.
6. **Carroll, S. J., Gillen, D. J.** Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? – The Academy of Management Review, Vol. 12, No. 4 1987 pp. 38-51.
7. **D'Amboise, G., Muldowney, M.** Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. – The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 2, 1988 pp 226-240.
8. **Faraj, S., Xiao, Y.** Coordination in Fast-Response Organizations. – Management Science, Vol. 52, No. 8, 2006, pp. 1155-1169

9. **Freiling J.** SME management-what can we learn from entrepreneurship theory?
–International Journal of Entrepreneurship Education, Vol 6: No. 1, 2008, pp. 1-20
10. **Ganzen, O.** Strateegiline planeerimine mittetulundusorganisatsioonidele: juhendmaterjal valitsusvälistele mittetulundusorganisatsioonidele. Tallinn : Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit, 1999, 31 lk
11. **Grant, R.M.** Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 6, 2003, pp. 491-517
12. **Griffin, R., W.** Management. 8th Edition. Clarion Books, 2004, pp. 501
13. **Gustavson, Jaan. (Rapala Eesti AS majandusjuht).** Autori intervjuu. Helisalvestis. Pärnu, 16. jaanuar 2012.
14. **Haas, J. A., Porat, A. M., Vaughn, J. A.** Actual vs. ideal time allocations reported by managers: A study of managerial behavior. Personnel Psychology, Vol. 22, No 1, 1969, pp.61-75
15. **Hamel, G.** Strategy as a revolution. – Harvard Business Review, Reprint, 1996 pp. 69-82
16. **Isac, C., Voichita, L., Guta A.J.** Coordination of Management Activities - A Condition Sine Qua Non of a Performance Management. – Annals of the University of Petrosani, Economics, 2009, vol. 9, issue 3, pages 6
17. **Jago, A.G.** Leadership: Perspectives in Theory and Research. – Management Science, Vol. 28, No. 3, 1982, pp. 315-336.
18. **Kaarna, R., Masso, M. Rell, M.** Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis, 2011, 106 lk.
19. **Koch, M.J., McGarth, R.G.** Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do Matter. – Strategic Management Journal, Vol. 17, No. 5, 1996, pp. 335-354
20. **Kotter, J.P.** The General Managers. New York: The Free Press, 1982, pp. 226
21. **Kruusmaa, Gunnar.** (Sarrus AS omanik/juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Pärnu, 15. juuni 2012.
22. **Kurvet, Magnus.** (Master AS omanik/juht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Pärnu, 29. juuni 2012.

23. **Mahoney, T.A., Jerdee, T.H., Carroll, S.J.** The Job's of management. –Industrial Relations, Vol. 4, No 2, 1965 pp 97-110
24. Management training in SMEs. Organisation for Economic Co-operation and Development.
[<http://www.oecd.org/industry/smesandentrepreneurship/2492440.pdf>]
25. **McEvily, B., Perrone, V., Zaheer, A.** Trust as an Organizing Principle. – Organization Science, Vol. 14, No. 1, 2003, pp. 91-103
26. **Merz, G. R., Sauber, M. H.** Profiles of Managerial Activities in Small Firms. – Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 7, 1995 pp. 551-564
27. **Mintzberg, H.** Managerial Work: Analysis from Observation. –Management Science, Vol. 18, No. 2, Application Series, 1971, pp. B97-B110
28. **Nicolescu, O.** Main Features of SMEs Organisation System.–Review of International Comparative Management Vol. 10, No. 3, 2009, pp 405-413.
29. **Noteboom, B.**The Facts about Small Business and the Real Values of Its 'LifeWorld': A Social Philosophical Interpretation of This Sector of the Modern Economy. American Journal of Economics and Sociology, Vol. 47, No. 3, 1988, pp. 299-314
30. **Otte, P., Denil, F., Blaabjerg, P., Esser, F.H., Elenurm, T., Mans, J.D., Meyara, M., Breathnach, M., Ricciuti, R., Krumina, M., Savicius, E., Csabina, Z., Bottenberg, A., Elsik, M., Brzozowski, K., Moreira, A.M., Aradyova, A., Mustalampi, P., Fasth, J., Beard, C., Enger, E., Lemmel, F., Skäringer, M.** Final Report of the Expert Group on Management Capacity Building. European Commission, 2006.
31. **Ouchi, W.G., Johnson, J.B.** Types of Organizational Control and Their Relationship to Emotional Well Being. –Administrative Science Quarterly, Vol. 23, No. 2, 1978, pp. 293-317
32. **Pait, Hiie.** (Ülejõe Apteek AS omanik/juht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Pärnu, 20. juuni 2012.
33. **Peterson, R. A., Albaum, G., Kozmetsky, G.** The public's definition of small business. –Journal of Small Business Management, Vol. 24, No. 3, 1986, pp. 63-68

34. **Qian, G., Li, L.** Profitability of small- and medium-sized enterprises in high-tech industries: the case of the biotechnology industry. –Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 9, 2003 pp. 881-887.
35. **Reitalu, Heikki.** (Enemat OÜ omanik/juht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Pärnu, 17. juuli 2012.
36. **Robinson, R.B., Pearce, J.A.** Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. –The Academy of Management Review, Vol. 9, 1984, pp. 128-137
37. **Rumelt, R.P., Schendel, D., Teece, D.J.** Strategic Management and Economics. –Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 1, 1991, pp. 5-29
38. **Simons, R.** How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. –Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 3, 1994, pp. 169-189
39. Small and medium-sized enterprises (SMEs).
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf] 2.11.2012
40. **Smallbone, D., Welter, F.** The Role of Government in SME Development in Transition Economies. –International Small Business Journal, Vol. 19, No. 4, 2001, pp 63–77
41. **Tannenbaum, A.S.** Controlling Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. –Administrative Science Quarterly, Vol. 7, No. 2, 1962, pp. 236-257
42. **Tepp, M., Reino, A., Ahonen, M., Kaarelson, T., Killumets, E., Leimann, J., Parts, V., Rillo, M., Zernand-Vilson, M., Türk, K.** Eesti juhtimisvaldkonna uuring. Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool, EBS, 2011, 234 lk
43. The new SME definition: Userguide and model declaration. –European Commission, 2005.
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_en.pdf] 2.11.2012
44. **Türk, K., Siimon, A.** Juhtimine: teoreetilised alused. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda, 2004, 292 lk
45. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. Tartu Ülikooli Kirjastus. 2001. 339 lk.
46. **Welsh, A.J., White F.J.** A Small Business Is Not a Little Big Business. –Harvard Business Review, July-August, 1981.

47. **Wren, D. A., Bedeian, A. G., Breeze, J. D.** The foundations of Henri Fayol's administrative theory. –Management Decision, Vol. 40, No. 9, 2002 pp 906 – 918.
48. Õppeasutuse sisehindamine. Soovitusi sisehindamise läbiviimiseks õppeasutustes. Haridus- ja Teadusministeerium, 2007.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimustik

1. Kirjeldage ettevõtet, milles töötate:
 - 1.1. Kui kaua on ettevõtte tegutsenud.
 - 1.2. Mis valdkonnas ettevõtte tegutseb?
 - 1.3. Kui palju on ettevõttes töötajaid?
 - 1.4. Kui suur on teie ettevõtte käive?
 - 1.5. Kas tegemist on rahvusvahelise ettevõttega?
2. Kirjeldage ettevõtte juhtimishierarhiat. Kus Teie seal paiknete?
3. Kui kaua olete töötanud juhina?(Kokku ja antud ettevõttes)
4. Kuivõrd olete tuttav klassikaliste juhtimisteooriatega? Kuidas see Teie juhtimispraktikat on mõjutanud? Teie arvamus juhtimisteooria paikapidavusest praktikas.
5. Millised on Teie tööülesanded? (Loetlege need)
6. Millistele tööülesandele on vaja kõige tihemini täita? Millistele kulub enam Teie ajast ja miks?
7. Milliseid tööülesandeid täidate harvemini? Põhjused.
8. Palun järjestage klassikalised juhtimisfunktsioonid vastavalt sellele, kui palju Te neile aega kulutate (võimalusel ka protsendid):

Planeerimine

Organiseerimine

Kontroll

Eestvedamine

Koordineerimine

SUMMARY

CLASSICAL MANAGEMENT FUNCTIONS IN SMALL AND MEDIUM SIZED ESTONIAN ENTERPRISES

Andres Soosalu

Henry Fayol working in a French mining company, was one of the first to theorise over the nature of management. He developed five management functions that should describe what managers do. The aim of this research paper is to find out if those functions still help to describe management in small Estonian enterprises. This study is actual as it investigates a subject that has had very little studies done in Estonia and even abroad. Also most of the studies done have concentrated mainly on one specific managerial function rather than all of the five.

The aim of this research is to:

- provide an overview of the management of small and medium sized firms
- define classical management functions
- provide an overview of the importance of H. Fayols managerial functions
- carry out interviews in six small and medium enterprises
- find out if H. Fayols theory is still relevant in today's management

The interviews were carried out between June and September in 2012. Participating enterprises were Master AS, Enemat OÜ, Sarrus AS, Rapala Eesti AS, Eurostore OÜ and Ülejõe Apteek AS. The results showed that mainly Henry Fayol's theory has stood the test of time. Managers fulfill planning, organizing and control functions daily, but coordinating and leadership are also necessary to manage small and medium sized enterprises. Small enterprise managers just need to pay less attention to them due to the small amount of employees.

The results also confirmed many statements about small firms: they operate in a narrow field of business, firms are managed by the owners themselves, they are privately funded, they take up most of the resources of the owner/manager, managers don't attend trainings, planning process is simple, plans are short term and the owner/managers have great influence on the behavior of the enterprise.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina
Andres Soosalu
(isikukood: 38909044248)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
HENRY FAYOLI JUHTIMISFUNKTSIOONID VÄIKESE JA KESKMISE
SUURUSEGA EESTI ETTEVÕTETES,

mille juhendaja on Eneli Kindsiko,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 14.01.2013 (*kuupäev*)

(*allkiri*)