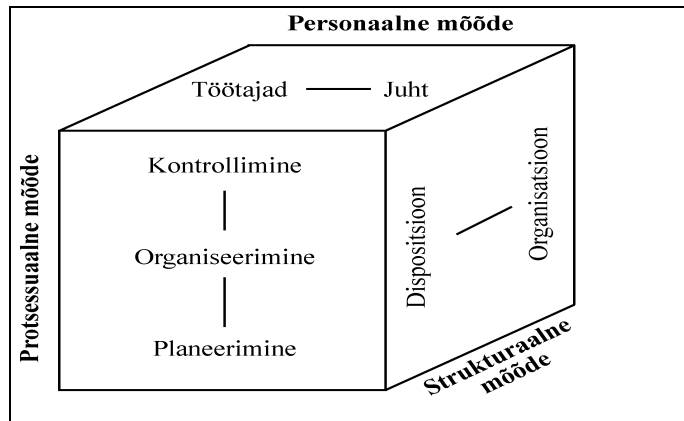


Juhtimise alused eksami vastused 05.06.2006

I rida

Juhtimise mõõtmete kolm aspekti ja nende olemus/selgitus

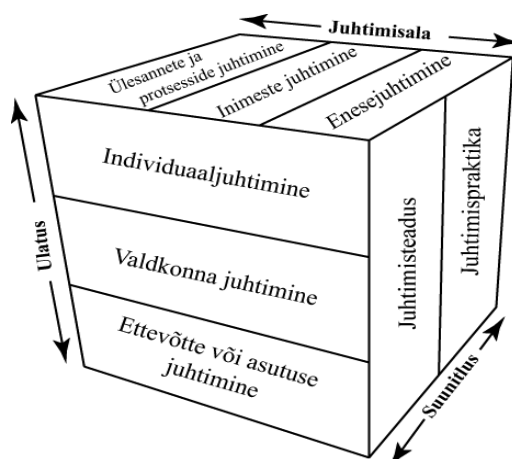


Protsessuaalne - ehk funktsionaalne mõõde (juhtimis-protsess, osategevused, funktsioonid)

Personaalne - ehk institutsionaalne mõõde (juhid, juhtimisorganid, töötajad)

Struktuuraalne - ehk instrumentaalne mõõde (juhtimis-instrumendid, nii kaudsed kui otsesed)

Juhtimise mõiste juhtimisala, suunitluse ja ulatuse alusel



2. Otsustusprotsess, faasid ja juhtimisotsused

Otsustamine on seostav funktsioon; triviaalsed aspektid☺. Mõistena olemasolevate alternatiivide seast parima valiku tegemine. Võib käsitleda tegevuse ja otsustaja seisukohalt. Defineeritakse **laiemas ja kitsamas mõttes**.

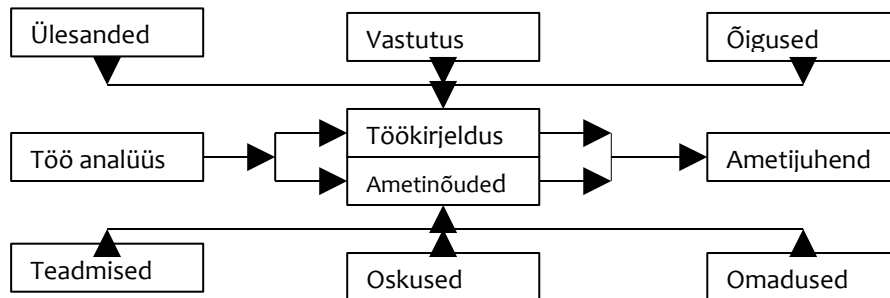
Faasid laiema mõtte kohta: tahte, otsustuse kujunemine (planeerimine); tahte, otsustuse elluviimine (täideviimine, kontroll).

Juhtimisotsused mõjutavad kõige rohkem ettevõtte tegevust. **Ehtsad juhtimisotsused:** puudutavad ettevõtte seisundit ja arengut, tõusevad esile kvalitatiivse tähenduse poolest; väljuvad ettevõtte piiridest; ei ole delegeeritavad.

Ametijuhend, töökirjeldus, ametinõue:

1.1 nende olemus 1.2 vajalikkus ja seos personalijuhtimise funktsioonidega

Töökirjeldus ja ametinõuded koostatakse töö analüüsi tulemusena. Loovad aluse personali värbamiseks ja valikuks, hindamiseks ja hüvitamiseks. Töökirjelduse ja ametinõuete ühendamise teel saadakse ametijuhend.



Ametinõuded: nõudmised töötajale, mis on tööalase edukuse eelduseks.

Töökirjeldus: fikseeritakse töökohtade omavahelised seosed, ning mitmesugune töökohti iseloomustav informatsioon. Mida, kus ja kuidas tehakse? Vastused.

Nende kahe olemasolul on võimalik personalivaliku otsuseid paremini põhjendada ja tööhõiveküsimusi edukamalt lahendada. Analüüs ja dokumentatsioon loovad soodsa aluse personali planeerimiseks ja teiste personalijuhtimise põhifunktsioonide realiseerimiseks.

II rida

1) Juhtide klassifitseerimine ja tüpiseerimine: mõisted ja näited.

Klassifitseerimise eesmärk on liigendada heterogeenne kogum ühe või rohkema eristamistunnuse järgi homogeenseteks osagruppideks, teisisõnu kogum struktureerida. Juhte on klassifitseeritud mitmete tunnuste järgi, nagu näiteks omandilise seotuse, juhtimistasandite, juhtimisvaldkondade jne järgi.

Juhtimistasandid: tippjuhid, keskjuhid ja esmajuhid. (Vastavalt erineval määral strateegilist, taktikalist ja operatiivset juhtimist).

Juhtimisvaldkonnad: Haldus-, arendus-, personali-, finants-, turundus-, müügi-, arvestus... jne juhid.

Tüpiseerimine tähendab kogumi iseloomustamist üheaegselt mitme tunnuse kaudu, kusjuures tunnuste valikul on esiplaanil nende representatiivsus.

Klassikaline tüpoloogია: autokraatne, demokraatlik ja las minna (laissez-faire)

Kreeka kangelaste järgi: Epimetheus, Dionysius, Prometheus, Apollon.

Juhtimispotentsiaal: spetsialist, võitleja, patrioot, mängur.

Juhtimisstiil: toimimis-, suhete-, ülesannete-, integratsioonijuht.

Motivatsioon: rahajuht, võimujuht, sõltumatu, idealistlik, isalik, elitaarne...

Käitumine: range, asjalik, reibas, kriitiline, auahne, humaanne, hektiline, hooletu, suverääne...

Eestis: eesminejad, kaasaminejad, kohanejad, alalhoidjad

Schumpeteri 4 juhitüüpi, **Heuss'i** pioneerid ja konservatiivid; võitjad-kaotajad; treenerid-dirigendid; hoidjad-arendajad; amortisaatorid-saneerijad; administreerijad, arendajad ja enesearendajad.

2) Kontrollimine ja selle tähtsus, kontrolliprotsess ja -süsteem.

Kontrollimine on igasuguse tegevuse või selle tulemuse jälgimine tagamaks püstitatud eesmärkide saavutamist: Aspektid: institutsionaalne, instrumentaalne, protsessuaalne. SISU: peab-on analüüs.

Tähtsus: Kavandamine ja täideviimine ei lange ajaliselt kokku. Selleta ei saa teda, kas on tehtud õigesti ja parimal viisil. Avaldub positiivsetes külgedes juhtkonna (eesmärkide saavutamise käik ja põhjused; tulevikueesmärkide kujundamine, delegeerimine, kohanemine muutustega, vältida vigu, tagada optimaalsus, distsiplineerida töotajaid, tulemustasustamise puhul töotajaid motiveerida) ja töotajate jaoks.

Kontrolliprotsess:

- 1) Objekti määratlemine
- 2) Hindamisaluste määratlemine
- 3) Tegeliku seisu hindamine
- 4) Kõrvalekallete identifitseerimine
- 5) Sobiva käitumisiini valik (ei tehta midagi, pöörduakse punkti 2 või 3).

Kontrollprintsiihid: ärahoidmine, täielikkus, erapooletus, töökindlus, majanduslikkus, arusaadavus, õigeaegsus, paindlikkus, lihtsus, **tõhusus**.

Kontrollsüsteem: kontrollelemendid (protsessis, kontrollijad, kontrollitavad, ülesanded, tulemused, eesmärgid, standardid, meetodid, instrumendid, sanktsioonid) **ja nende seostamisteed** (ülesannete määraminekontrollijatele; standardite määramine kontrollitavatele; kontrollimeetodite ja -instrumentide määratlemine...; tulemuste dokumenteerimine ja tulemustest teavitamise korraldamine; tegevuse ajaline struktureerimine; muud protseduurid ja normatiivid).

1) Fayoli põhiprintsiibid

- otstarbekas tööjaotus
- võim ja vastutus
- distsipliin
- käsuliini ühtsus
- tegevussuuna ühtsus
- üksikhuvide allutamine

- personali õiglane tasustamine
- tsentraliseerimine
- alluvusahel
- kord organisatsiooni ülesehituses
- õiglus alluvatega suhtlemisel
- personali stabiilsus
- initsiatiiv
- meeskonnatöö vaim

Fayoli väitel rakendatavad kõigis organisatsioonides; tööjaotuse ja spetsialiseerumise olulisus.

2) Fayoli sild ja seos maatriksjuhtimisega

Töötajate omavahelise suhtlemise olulisus, aluseks meeskonnatööle.

Fayoli sild: mitteametlik integratsioonimehhanism, milles organisatsiooni liikmed ületavad organisatsiooni ametliku struktuuri piirid ja vahetavad tööks vajalikku informatsiooni. Antud terminiga tähistatakse ka maatriksorganisatsiooni allüksuste töötajate vahelisi horisontaalseid suhteid.

