

JUHTIMISSTRUKTUURE TASUB ARENDADA LÄBIMÕELDULT

Kiire areng sunnib paljude Eesti ettevõtete ja riigiasutuste juhte kõigi teiste oluliste ellujäämisfaktorite kõrval tähelepanu pöörama ka juhtimisstruktuuri toimivusele ja vastavusele aja nõuetele.

Tihti kurdavad töötajad selle üle, et nende organisatsioonis info ei liigu, töövaldkonnad kipuvad kellegi teise omaga kattuma, tippjuhid on pisasjadega ülekoormatud, piirkondlikud esindused ei täida keskuse ootusi, keskastme juhtidel pole vastutust, selgeid kohustusi ega ka motivatsiooni jne. Selliseid probleeme on igas arenevas organisatsioonis, kuid teatud hetkel võib nendest põhjustatud rahulolematuse hakata tõsiselt häirima igapäevast tööd. Tippjuht peab hiljemalt selles faasis sekkuma ja leidma sobivaima lahenduse.

Kui juhtimisprobleemid on tõusnud prioriteetide nimekirjas esimesele kohale, tasub tippjuhil mõelda kõigepealt sellele, kas vastavad ametiisikud on oma kohustusi vajalikul tasemel täitnud. Lihtsamal juhul saab piirduda õpetussõnadega alluvatele või üksikute täiendustega töökohakirjeldustele. Kui muutused hõlmavad mitmeid töökohti erinevates osakondades, siis võib selguda, et kosmeetiliste parandustega ei saa piirduda. Üksikute töötajate või osakondade funktsioone ei saa vaadelda lahus ülejäänutest ja seega on vaja süsteemset lähenemist kogu organisatsiooni muutusele. Just sellises olukorras võidakse pöörduda välist nõu otsima, milleks on tavaliselt järgnevad põhjused:

1. Juhtkond on koormatud suure arvu jooksvate küsimustega, mistõttu on raske leida pikemat vaba perioodi organisatsiooni arengu küsimustesse süvenemiseks.
2. Tippjuhil ja tema meeskonnal on küll visioon tuleviku kohta, kuid sellele tahetakse saada sõltumatut hinnangut.
3. Pikemat aega tegutsenud ettevõtte juhtkonnas võivad isiklikud suhted olla tugevamad töösuhetest ja seetõttu on väljastpoolt tulnud eksperdi arvamusele viidates võimalik vältida konflikte isikute vahel organisatsiooni sees.
4. Organisatsiooni liikmel on raske sõltumatult ja oma osakonna huvidest kõrgemal olles kujundada tervikvisiooni.

Juhtimisstruktuuri ja sellega seoses olevate süsteemide arendamisel Eesti suuremates ettevõtetes ja riigiasutustes oleme leidnud mõningaid üldisi põhimõtteid, mille pidev järgimine võimaldaks tippjuhtidel läbi ajada vähemate muredega selles valdkonnas. Siintoodavad printsiibid ei pretendeeri kõikekatvusele ja üksteistvälistavusele, sest igale organisatsioonile on omane nii unikaalne konkurentsiedu kui ka ainuomane probleemistik. Mõningad tüüpilised põhimõtted, mille järgimine võimaldaks tasakaalustatumat arengut, on järgmised:

1. Juhtide töökohti (juhtimisstruktuuri) peab arendama vastavalt ettevõtte vajadustele, aga mitte olemasolevate persoonide omadustele. Tippjuhil võiks alati olla valmis nii tänane struktuur kui ka visioon selle arengust lähitulevikus. Vastasel korral võib paari uue töökoha loominegi struktuuri sedavõrd ähmastada, et see viib tõsiste juhtimisprobleemideni. Näiteks arendusosakond hakkab tegelema operatiivtööga, sest osakonna juht on väljapaistev organisaator, aga samas on haldusosakond sunnitud tegelema ka arendamistööga, sest arendusosakond ei täida oma funktsioone jne. Ka ettevõttevälistel isikutel on raske orienteeruda, kui osakondade nimed ei vasta tegelikult täidetavale rollile.

2. Ühel tippjuhil on kuni 7 otsealluvat alamstruktuuri. Tihti üritavad osakondade või allüksuste juhid pääseda tippjuhi otsealluvusse. See võimaldab tõsta osakonna ja ennekõike selle juhataja prestiiži ja sõnaõigust organisatsiooni sees. Eraldivõetuna poleks otseses allumises ju midagi halba, aga kui tippjuhile allub üle seitsme erineva funktsionaalse osakonna, on nende juhtimine komplitseeritud.

3. Juhtimisstruktuuris pole liigseid tasandeid. Need paisutavad juhtimisstruktuuri ja kulusid ning tekitavad suhtlemisel infomüra. Viimase vältimiseks püüavad töötajad igapäevast suhtlemist võimalikult ladusalt toimetada ja suhtlevad mitte ülemuste vahendusel, vaid otse. Mõne aja pärast ei tea juhid enam, mis toimub, sest töö laabub nende teadmatagi. Seetõttu hakkavad nad end õigustatult üleliigsetena tundma. Juhtimistasandeid peaks olema nii vähe kui võimalik, kuid samas silmas pidades eelmises punktis toodud reeglit keskmise juhi suutlikkuse kohta tegelda erinevate valdkondade ja alluvatega. Ka teistes maades on viimase aja tendentsiks juhtimistasandite arvu vähenemine.

4. Kompetentsus, otsustusõigus ja vastutus on samal juhtimistasandil. Näiteks võib otsustusõigus kulutuste tegemise osas lasuda keskuse

finantsosakonnal, kus pingeliselt töödeldakse erinevate piirkondlike esinduste arveid, mille sisu või otstarbekohasuse kohta puudub ülevaade. Kulutuste otstarbekust näeb kõige paremini piirkonna direktor, kes ühtlasi ka vastutab jooksva töö toimumise eest. Kui talle pole vajalikuks peetud otsustusõigust delegeerida, on täit vastutust töö ladususe eest ka raske nõuda. Samuti ei tunduks loogiline olevat piirkonna direktorilt vastutust nõuda organisatsiooni kui terviku arengu eest. Piirkonna direktor ei saa olla selleks kompetentne, sest normaalselt laekub talle vaid oma regiooni info. Kontrollimaks, kuidas kompetentsus, otsustusõigus ja vastutus organisatsioonis jaotuvad, tuleb heita pilk juhtimisstruktuurile.

Ülaltoodud printsiibid on küll suhteliselt lihtsad, kuid loodetavasti aitab nende meenutamine ja järgimine vältida juhtimisstruktuuri sõlmekeerdumist ja sellest tulenevat tulutut stressi.

Tõnu Hein
HeiVäl Consulting Group
konsultant