

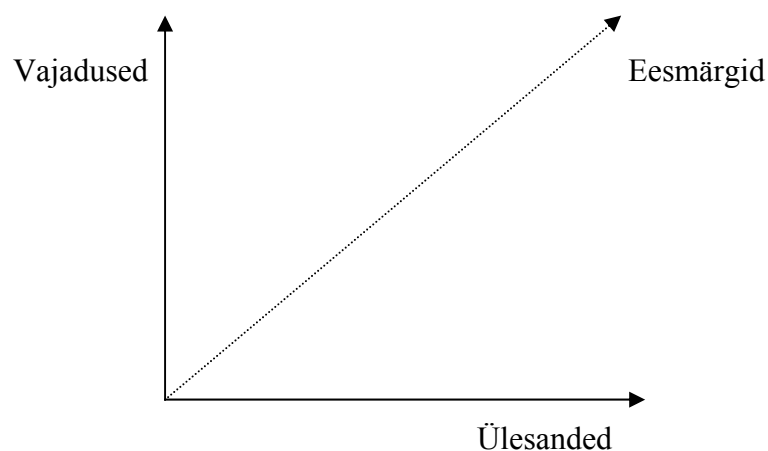
## Organisatsiooni ette seatud eesmärgid, organisatsiooni struktuur ja tehnoloogia

[Vt ka SPK7004 jaotusmaterjal – organisatsiooni konfiguratsioon]

### Eesmärgid ja ülesanded:

- organisatsioon luuakse mingite eesmärkide saavutamiseks, ülesannete lahendamiseks;
- eesmäärke saavutatakse, ülesandeid täidetakse ja/või lahendatakse;
- eesmärgid on inimestel, seevastu asjadel ja nähtustel eesmäärke ei ole;
- juhtida saab ainult eesmärgistatud protsesse.

### Eesmärkide kujunemine



### Eesmärkide liigid

- \* *Kujutletavad eesmärgid*  
Visioon sellest, mis kunagi edaspidi peaks olema, mingi perspektiivis soovitatav seisund (praegusega võrreldes)
- ↓
- \* *Saavutatavad eesmärgid*  
Eesmärgid, mille saavutamiseks oleks juba (praegu, lähiajal) potentsiaali; saavutamise plaane ja graafikuid veel ei ole, kuid suund on juba võetud
- ↓
- \* *Vahetud eesmärgid*  
Eesmärgid, mille saavutamiseks aktiivselt tegeletakse, plaanid on koostatud, tähtajad kindlaks määratud, ressursid eraldatud, töö käib.

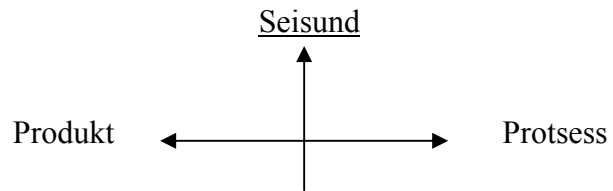
Lähieesmärgid saavutatakse ja, lähtudes kaugematest, seatakse uued. Üksikud konkreetsed sihid liiguvad ühest eesmärkide kategooriast teise – *kujutletavatest* saavad ajapikku *saavutatavad* ning neist omakorda *vahetud* eesmärgid. Samaaegselt genereeritakse uusi visioone, et edasiliikumine jätkuks. NB! Visioon ilma tegevuskavata on hallutsinatsioon!

## Eesmärkide hierarhia

Ülo Vooglaid

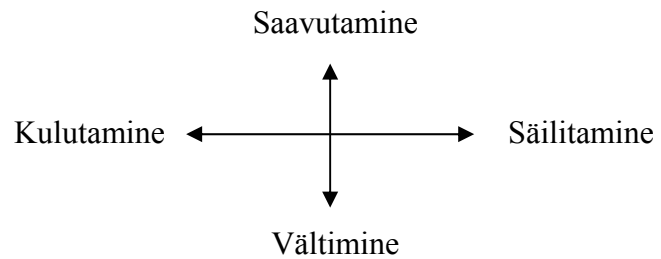
Mida peab tagama?

TULEMUSED



Mida peab tegema?

TEGEVUSED



## Kulutamine kui eesmärk – nõuded sellele

Riigikontroll

- Säästlikkus – *economy* – Tegevuse sooritamiseks tehtud kulutuste viimine miinimumini, tagades vajaliku kvaliteedi (*kulutada vähem*)
- Tõhusus – *efficiency* – Tulemuse (kaup, teenused või muu väljund) ja selle saamiseks kasutatud ressursside suhe (*kulutada hästi*)
- Mõjus – *effectiveness* – Eesmärkide saavutamise tase ning tegevuse kavandatud mõju ja tegeliku mõju suhe (*kulutada arukalt*)

## H.Mintzbergi konfiguratsioonide olulisemad tunnused

	<b>Lihtne struktuur</b>	<b>Masinbürokraatia</b>	<b>Professionaalne bürokraatia</b>	<b>Divisjonistruktuur</b>	<b>Adhokraatia</b>
<b>Peamine koordineerimis- mehhanism</b>	Vahetu kontroll	Töö standardiseerimine	Oskuste standardiseerimine	Väljundi standardiseerimine	Vastastikune kooskõlastamine
<b>Organisatsiooni võtmelüli</b>	Strateegiline tipp	Tehnostruktuur	Tegutsev tuumik	Keskliin	Tugipersonal /koos tegutseva tuumikuga tegev-adhokraatias/
<b>Organisatsiooni disain:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>tööde spetsialiseerumine</b></li> <li>• <b>väljaõpe ja koolitus</b></li> <li>• <b>toimingute formaliseeritus, bürokraatlik/</b></li> </ul>	<p>Vähene spetsialiseerumine</p> <p>Vähene väljaõpe ja koolitus</p> <p>Vähene formaliseeritus, orgaaniline</p>	<p>Tugev horisontaalne ja vertikaalne spetsialiseerumine</p> <p>Vähene väljaõpe ja koolitus</p> <p>Tugev formaliseeritus, bürokraatlik</p>	<p>Tugev horisontaalne spetsialiseerumine</p> <p>Tugev väljaõpe ja koolitus</p> <p>Vähene formaliseeritus, bürokraatlik</p>	<p>Mõningane horisontaalne ja vertikaalne spetsialiseerumine /divisjoni ja peakorterite vahel/</p> <p>Mõningane väljaõpe ja koolitus /divisjonijuhtidele/</p> <p>Tugev formaliseeritus /divisjoni sees/, bürokraatlik</p>	<p>Tugev horisontaalne spetsialiseerumine</p> <p>Tugev väljaõpe</p> <p>Vähene formaliseeritus, orgaaniline</p>

<p><b>orgaaniline</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>rühmitumine</b></li> <li>• <b>üksuste suurus</b></li> <li>• <b>plaani- ja kontrollisüsteem</b></li> <li>• <b>koostöö-mehhanism</b></li> <li>• <b>detsentraliseerimine</b></li> </ul>	<p>Reeglina funktsionaalne</p> <p>Suur</p> <p>Vähene plaanimine ja kontroll</p> <p>Koostöömehhanisme vähe</p> <p>Tsentraliseerimine</p>	<p>Reeglina funktsionaalne</p> <p>Põhjas suur, mujal väike</p> <p>Tegevuse plaanimine</p> <p>Koostöömehhanisme vähe</p> <p>Piiratud horisontaalne detsentraliseerimine</p>	<p>Funktsioonide ja turgude järgi</p> <p>Põhjas suur, mujal väike</p> <p>Vähene plaanimine ja kontroll</p> <p>Koostöömehhanismid administratsiooni tasemel</p> <p>Horisontaalne ja vertikaalne detsentraliseerimine</p>	<p>Turgude järgi</p> <p>Suur (tipus)</p> <p>Tugev tulemuslikkuse kontroll</p> <p>Koostöömehhanisme vähe</p> <p>Piiratud vertikaalne detsentraliseerimine</p>	<p>Funktsioonide ja turgude järgi</p> <p>Läbivalt väike</p> <p>Tegevuse piiratud plaanimine /eriti administratiivses adhokraatias/</p> <p>Palju läbivaid koostöömehhanisme</p> <p>Valikuline detsentraliseerimine</p>
<p><b>Funktsioneerimine:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>strateegiline tipp</b></li> <li>• <b>tegutsev tuumik</b></li> </ul>	<p>Kogu administratiivtöö</p> <p>Mitteformaalne töö vähese tegevusvabadusega</p>	<p>Peenhäälestus, funktsioonide koordineerimine, konfliktide lahendamine</p> <p>Rutiinne, formaliseeritud töö vähese tegevusvabadusega</p>	<p>Välissidemed, konfliktide lahendamine</p> <p>Standardiseeritud oskustöö suure individuaalse autonoomiaga</p>	<p>Strateegiline portfell, tulemuslikkuse kontroll</p> <p>Formaliseerumistendentsid tänu divisjonistruktuurile</p>	<p>Välissidemed, konfliktide lahendamine, tööde tasakaalustamine, projektide monitooring</p> <p>Mahalõigatud /administratiivne adhokraatia/ või kokkusulanud administratsiooniga, et teha mitteformaalset projektitööd /tegevadhokraatia/</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>keskliin</b></li> </ul>	Ebaoluline	Väljakujunenud ja diferentseerunud; konfliktide lahendamine, personalisidemed, vertikaalsete voogude toetamine	Professionaalide kontrolli all; palju vastastikust kooskõlastamist	Divisjonistrateegia formaliseerimine, operatsioonide juhtimine	Laialdane, kuid staabiga segunenud; projektitöösse kaasa haaratud
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>tehnosruktuur</b></li> </ul>	Puudub	Väljakujunenud, et tööd formaliseerida	Väike	Peakorteris välja kujunenud, et töö tulemuslikkust kontrollida	Väike ja projektitöös keskliiniga segunenud
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>tugipersonal</b></li> </ul>	Väike	Sageli väljakujunenud, et määramatust vähendada	Väljakujunenud, et professionaale toetada; masinbürokratia struktuur	Jagunenud peakorteri ja divisjonide vahel	Tugevalt väljakujunenud /eriti administratiivses adhokraatias/, kuid keskliiniga projektitöös segunenud
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ametivõim</b></li> </ul>	Oluline tipus	Läbivalt oluline	Ebaoluline /välja arvatud tugipersonali puhul/	Läbivalt oluline	Ebaoluline
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>mitteformaalne kommunikatsioon</b></li> </ul>	Oluline	Pärsitud	Oluline administratsioonis	Mõningane peakorteri ja divisjonide vahel	Läbivalt oluline
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>otsustusprotsess</b></li> </ul>	Tipust allapoole	Tipust allapoole	Alt üles	Diferentseeritud peakorteri ja divisjonide vahel	Segunenud, kõik tasemed
<b>Situatiivsed tegurid:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>vanus ja suurus</b></li> </ul>	Tavaliselt noor ja väike /esimene staadium/	Tavaliselt vana ja suur /teine staadium/	Erinev	Tavaliselt vana ja väga suur /kolmas staadium/	Tavaliselt noor /tegev-adhokraatia/

• <b>tehniline süsteem</b>	Lihtne, pole määrav	Määrav, mitte automatiseeritud, mitte keerukas	Mitte määrav, mitte keerukas	Jagatav, muidu nagu masinbürokratia	Väga keerukas, tihti automatiseeritud /administratiivne adhokraatia/; pole määrav või keerukas /tegev-adhokraatia/
• <b>tegevuskeskkond</b>	Lihtne ja dünaamiline; vahel agressiivne	Lihtne ja stabiilne	Keerukas ja stabiilne	Suhteliselt lihtne ja stabiilne; diversifitseeritud turud /eriti tooted ja teenused/	Keerukas ja dünaamiline; vahel võrreldamatu /administratiivne adhokraatia/
• <b>kontroll</b>	Tegevjuhi kontroll; sageli omanik ise	Tehnokraatlik ja vahel väline kontroll	Tegijate professionaalne kontroll	Keskliini kontroll	Ekspertkontroll

## H.Mintzbergi konfiguratsioonid ja neile soodne tegevuskeskkond

<b>Keskkonna keerukus</b>	<i>keerukas</i>	Professionaalne bürokraatia	Adhokraatia
	<i>lihtne</i>	Masinbürokraatia Divisjonistruktuur	Lihthe struktuur
		<i>stabiilne</i>	<i>dünaamiline</i>
<b>Keskkonna dünaamilisus</b>			

## Organisatsiooni konfiguratsioonid ja neile iseloomulik koordinatsioonimehhanism

Henry Mintzberg

<b>Konfiguratsioon e. struktuuri tüüp</b>	<b>Võtmelüli</b>	<b>Koordinatsioonimehhanism</b>
<i>1. Lihthe struktuur</i>	Strateegiline tipp	Vahetu kontroll
<i>2. Masinbürokraatia</i>	Tehnostruktuur	Protsessi standardiseerimine
<i>3. Professionaalne bürokraatia</i>	Tegutsev tuumik	Oskuste (sisendi) standardiseerimine
<i>4. Divisjonistruktuur</i>	Keskliin	Väljundi standardiseerimine
<i>5. Adhokraatia</i>	Tugipersonal	Vastastikune kooskõlastamine

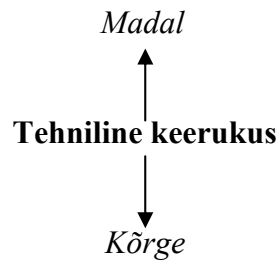
## Organisatsioon ja tehnoloogia

### Joan Woodward'i tehnoloogiate tüpoloogia

I. Üksiktoodete ja väikeseeriatootmine

II. Seeria- ja masstootmine

III. Pidev protsess



### Tehnoloogia ja struktuuri seosed J. Woodward'i järgi

	Üksikesemete ja väikeseeria-tootmine	Seeria- ja masstootmine	Pidev protsess
<i>Otsese ja kaudse töö suhe</i>	9:1	4:1	1:1
<i>Administratiivpersonalitosaal</i>	madal	keskmine	kõrge
<i>Formaliseerituse aste (kirjalik suhtlemine)</i>	madal	kõrge	madal
<i>Tsentraliseerituse aste</i>	madal	kõrge	madal
<i>Tööliste kvalifikatsioon</i>	kõrge	madal	kõrge
<i>Organisatsiooni tüüp</i>	orgaaniline	mehhanistlik	orgaaniline

## James Thompson'i tehnoloogiate tüpologia

### Töötlemise protsess

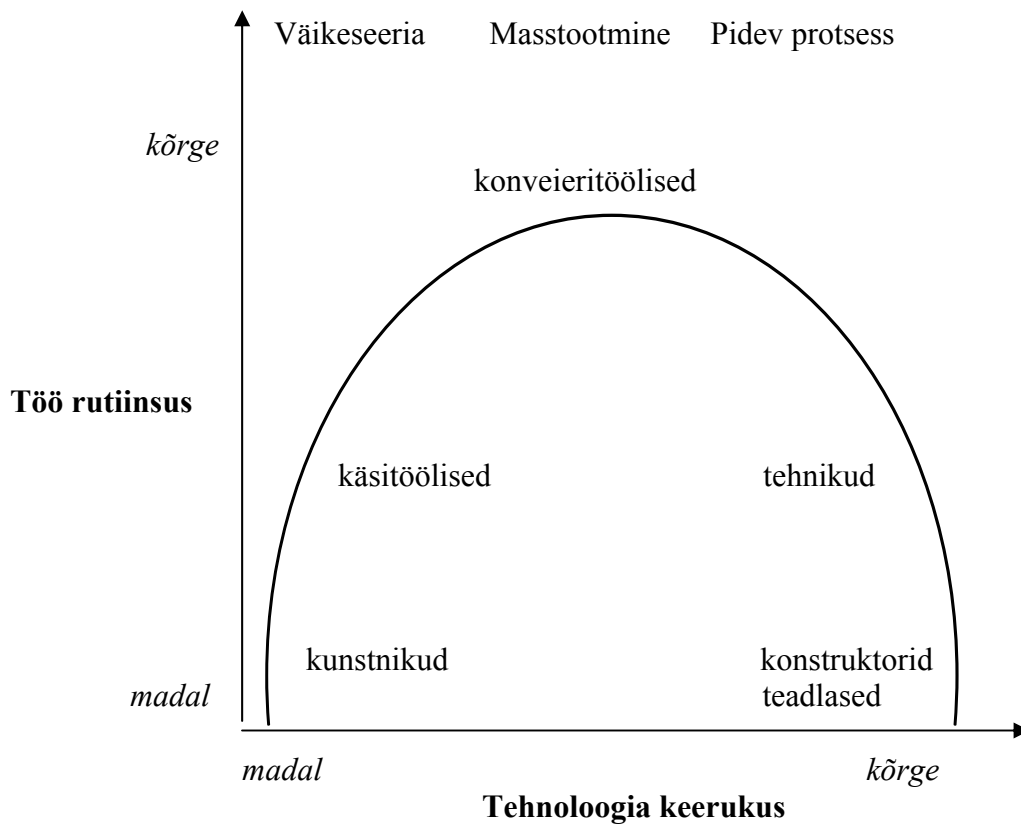
		<i>standardiseeritud</i>	<i>mittestandardiseeritud</i>
<b>Sisend/väljund</b>	<i>standardiseeritud</i>	Järjestikune	?
	<i>mittestandardiseeritud</i>	Vahendav	Intensiivne

## Charles Perrow' tehnoloogiate tüpologia

### Töö variatiivsus

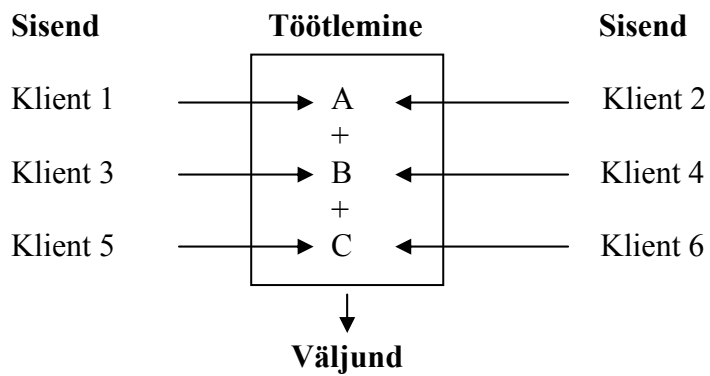
		<i>madal</i>	<i>kõrge</i>
<b>Töö analüüsivus</b>	<i>kõrge</i>	Rutiinne	Insenerlik
	<i>madal</i>	Käsitöenduslik	Mitterutiinne

## Töö rutiinsus ja tehnoloogia keerukus



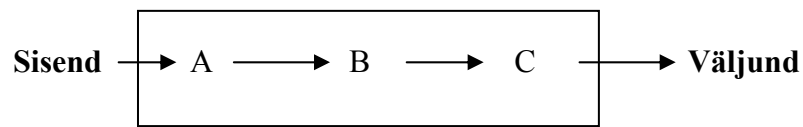
## Tehnoloogia tüübid ja tööde vastastikune sõltuvus

*Vahendav tehnoloogia ja summaarne väljund*



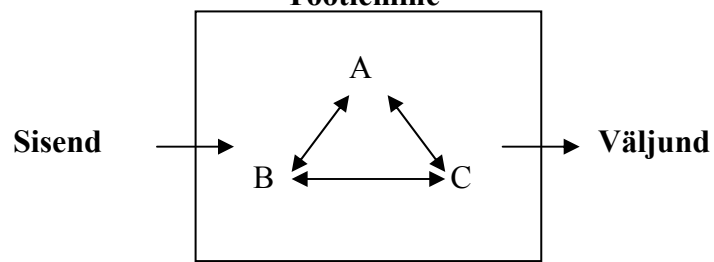
*Järjestikune tehnoloogia ja järjestikune sõltuvus*

**Töötlemine**



*Intensiivne tehnoloogia ja vastastikune sõltuvus*

**Töötlemine**



**Tehnoloogia tüüp ja koordinatsioonimehhanism**

*Louis Guttman*

Mehhanism \ Tehnoloogia	Reeglid, protseduurid	Plaanid, graafikud	Vastastikune kooskõlastamine
Vahendav	X		
Järjestikune	X	X	
Intensiivne	X	X	X

Kumulatiivne mehhanism: iga järgmine tase on igat eelmist taset sisaldav