



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY


**FAKTE JUHTIDE ELUST**  
(M.W. McCall Jr et al.,  
Centre for Creative Leadership, 1996)

**Juhi tööpäevad on pikad ja pikenevad koos karjääriga**

**Juhil on kiire – tüüpiline juhi tööpäev mahutab sadu episoodi**

**Juhi töö on fragmenteeritud, episoodid lühiajalised, vähe aega süveneda**

**Juhi töö varieerub – paberitöö, telefonikõned, suhtlemine jms**



---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**Juhid on tööil "kodustunud"**

**Juhi töö on peamiselt suuline**

**Juht kasutab paljusid kontakte – info vahetus alluvate, ülemuste, klientidega**



**Juhid ei ole head oma aja planeerijad**

**Info on peamine juhi töö koostisosa**



---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKTE ALLUVATEST**  
(Gallupi uuring)


**88% töötajatest tahab töötada hästi**

**50% töötajatest leiab, et nad peavad andma oma parima selleks, et õigustada oma palka**

**AGA**

**50% vastas, et nad töötavad just nii palju, et vältida pahandusi**

**75% leidis, et võiks töötada oluliselt paremini ja tulemuslikumalt**



---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**Küsimus: "MIKS TE EI TÖÖTA PAREMINI?"**

- 1. Ei tea, kuidas seda teha (know – how)**
- 2. Meie ülemused ei tea, kuidas saab meid paremini tööle panna**
- 3. Meile ei maksta selle eest kui me rohkem ja paremini töötame**




---

---

---

---

---

---

---


---

**JUHTIMISTEORIID**

**ISIKSUSE OMADUSED** (450e.m.a – 1940.a.) Suurmehe teooriad

**KÄITUMINE** (1940.a. – 1960.a.) Ohio kahe-faktori juhtimismudel  
Kontingentsi teooria  
Juhtimine eesmärgi kaudu  
Otsustamise teooriad

**SITUATSIION** (1960.a. – tänaseni) Karismaatilise juhi teooria  
juht-osalaja teooria  
juhtimise transformatsiooni teooria (karisma, inspiratsioon, individuaalne lähenemine, intellektuaalne areng)




---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**Ohio mudel – juhtimise kahe-faktori teooria**

**Juhtimine** – protsess suunamaks ja mõjustamaks teisi saavutama püstitatud eesmäärke

**Tähelepanu** – juhi käitumine on orienteeritud alluvate usalduse võitmisele, kahe-suunalisele info liikumisele, alluvate ideede ja tunnete austamisele

**Initsiatiiv** – juhi aktiivsus alluvate tegevuse suunamisel




---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**Ohio mudel**

madal tähelepanu kõrge initsiatiiv	suur tähelepanu kõrge initsiatiiv
madal tähelepanu madal initsiatiiv	suur tähelepanu madal initsiatiiv

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**F.E. Fielderi kontingentsi teooria**  
JUHTIMISSITUATSIOONI MEELDIVUS

MEELDIVAD SITUATSIOONID


Juhi-alluva suhted      Ülesande struktuur      Juhi võim

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

NEUTRAALSED SITUATSIOONID


Juhi-alluva suhted      Ülesande struktuur      Juhi võim

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

EBAMEELDIVAD SITUATSIOONID


Juhi-alluva suhted      Ülesande struktuur      Juhi võim

---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Juhtimine eesmärkide kaudu  
(R.J. House järgi)

<b>JUHTIMISSTIIL</b> ▲Direktiivne ▲ Toetav ▲Saavutused ▲ Osalev	→	<b>VÄLJUND</b> ▲ Tootlikkuse kasv ▲ Rahulolu ▲ Madal stress
<b>ALLUVAD</b> ▲ Teadmised ▲ Oskused ▲ Võimed ▲ Vajadused	→	
<b>KESKKOND</b> ▲ Ülesanne ▲ Suhted ▲ Võim	→	

---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ORGANISATSIOONI EESMÄRGID

JUHTIDE EESMÄRGID  
ORGANISATSIOONI EESMÄRGID  
TÖÖTAJATE EESMÄRGID

---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**ORGANISATSIONI EESMÄRGID**  
(M. Grossi järgi)

- 😊 Efektiivsus ja kasum
- 😊 Toodangu / teenuste kvaliteet ja kvantiteet
- 😊 Erinevate huvide, vajaduste, soovide rahuldamine
- 😊 Ressursside kasutamine
- 😊 Reeglitest kinnipidamine (formaalsed, informalsed)
- 😊 Ratsionaalsus (administratiivne, tehniline)

---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**ELUVÄÄRTUSED - prioriteedid**

1. Töö
2. Lapsed
3. Abielu
4. Teised lähedased inimsuhted
5. Teiste aitamine
6. Sõprus
7. Majanduslik kindlustatus
8. Saavutused
9. Edu
10. loominguilisus
11. Hea tervis
12. Sõltumatus
13. Vaba aja tegevused
14. midagi muud .....

---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**TÖÖTAJATE INDIVIDUAALSED EESMÄRGID**

... on oluliselt seotud töötajate rahulolu ja individuaalsete vajadustega




---

---

---

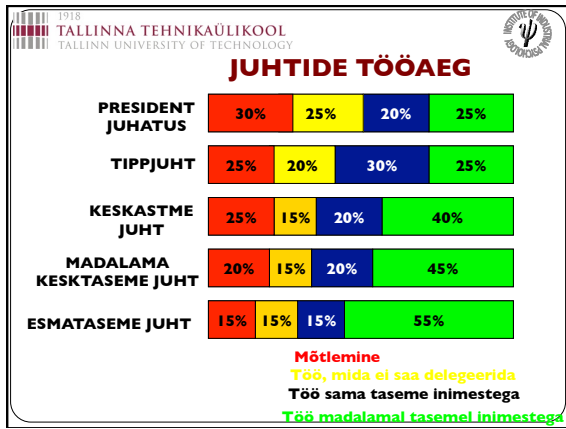
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

1918 TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

### JUHI TEGEVUSED T Ö Ö A E G (%)

	keskpärase tulemustega juht	edukas juht
1. traditsiooniline juhtimine	32%	13%
2. informatsiooni vahetus	29%	28%
3. paberitöö	20%	11%
4. töö inimestega	19%	48%

---

---

---

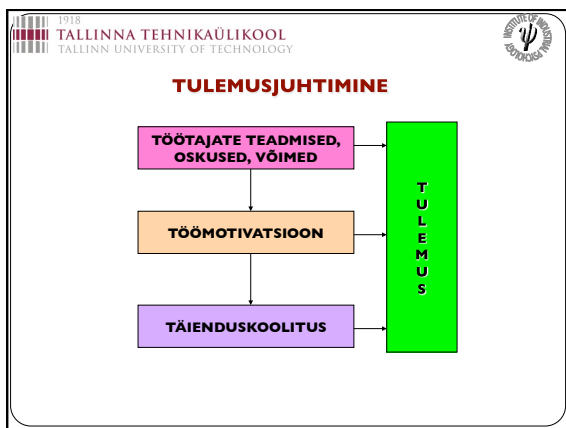
---

---

---

---

---




---

---

---

---


---

---


---


---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**TULEMUSJUHTIMINE - ARENGUVESTLUS**

 **Alluv**

 **Otsene juht või volitatud personalitöötaja**

---

---

---

---


---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**ARENGUVESTLUS** on meetod, mida on edukalt hakatud kasutama konkreetsete tulemuste, eesmärkide saavutamiseks ja alluvatele nende tööst tagasiside andmiseks

---

---

---

---


---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**Arenguvestluse tulemuseks on:**

- 1) alluva konkreetne **TEGEVUSPLAAN** eesmärgi saavutamiseks või probleemi lahendamiseks
- 2) juhipoolne **hinnang ja tagasiside** alluvale tema tehtud tööst ja täidetud tööülesannetest

---

---

---

---

---


---

---

---



1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**Arengevestlus**

- Arengevestlus on **arvamuste vahetus**, mis viib üksteise parema mõistmise, suurema aktiivsuse ning entusiasmi tõusuni ja parema töömotivatsioonini
- Arengevestlus on **regulaarne**, hästi ettevalmistatud vestlus, kus arutatakse alluva tulevikuplaane, pädevuste omandamise võimalusi ning lepitakse kokku tulevase perioodi tegevuse suhtes

---

---

---

---


---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



- Arengevestluse käigus arutatakse ka, kuidas saab juht alluva püstitatud eesmärkide saavutamisel kaasa aidata
- Arengevestluse ajaks on nii alluv kui juht läbi mõelnud, mida soovitakse arutada seoses alluva isikliku arenguga

---

---

---

---


---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



- Arengevestluse käigus annab juht alluva eelmise perioodi tööle **hinnangu** ning annab **tagasisidet** tehtud tööst



---

---

---

---


---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**KADS**

**TÖÖTAJA  
PROBLEEMID**

**TÖÖTAJA  
EESMÄRGID**

Tingiv kõneviis: peaks ehk vist küll seda parandama

---

---

---

---


---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**EESMÄRGI PÜSTITAMINE**

**Lähieesmärk**

**Kaugem eesmärk**

Eesmärgiks on tulemus, mida me soovime ühiselt saavutada

---

---

---

---


---

---

---

---


1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**ARENGUVESTLUSE LÄBIVIIMINE**

**AEG**

Milline on parim aeg?  
Kui pikk peaks olema arenguveestlus?



---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**ARENGUVESTLUSE KOHT**

-  **Ruum**
-  **Distsants vestlejate vahel**
-  **Segamiste välistamine**



---

---

---

---

---

---

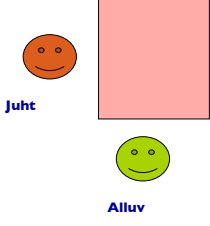
---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**Näiteks:**



---

---

---

---

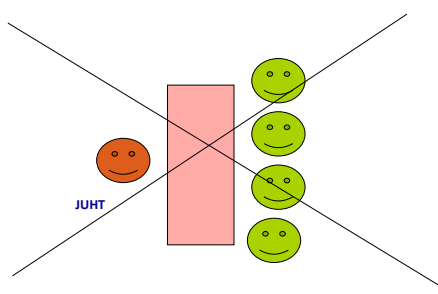
---

---

---

---

**Vältida!**



---

---

---

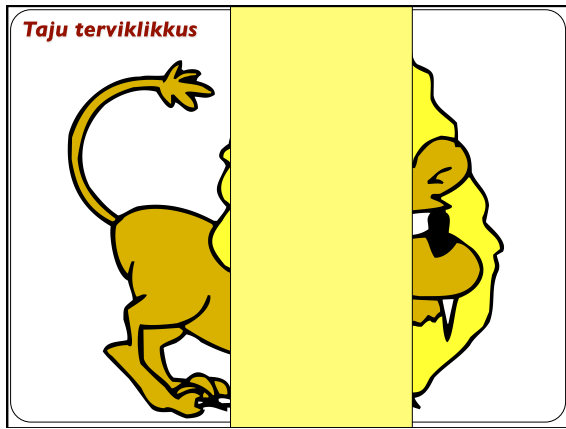
---

---

---

---

---



---

---

---


---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**Juhi isiksuse omaduste  
arendamine ja juhi imago**

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**EDUKA JUHI ISIKSUSE OMADUSED**

<b>Toimetulek situatsiooniga</b>	<b>arukus intelligentsus teadmised oskused</b>
<b>Sotsiaalse keskkonna taju</b>	<b>kontseptuaalsed oskused suhtlemisoskus</b>
<b>Orienteeritus saavutusele</b>	<b>loovus leidlikkus teotahe</b>

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**Dominantsus** admin. oskused  
organiseerimine

**Enesekindlus** teadmised  
juhtimiskogemused

**Kõrge stressitaluvus** toimetuleku  
strateegiad

**Vastutusvõime** juhtimiskogemused  
teadmised  
oskused



---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**Koostöövõime** diplomaatlikkus  
taktitunne

**Otsustusvõime** manipuleerimisoskus  
esinemisoskus

**Sõltuvus** teadmised grupist

**Aktiivsus, energilisus** vaimne ja füüsiline  
tervis



---

---

---

---

---


---

---


---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**EDUKUSE VALEM**



**EDUKUS = A x M x O**



---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**JUHI IMAGO**

... on kujutus, müüt iseendast kui juhust, mida juht püüab luua (või loob tahtmatult) oma alluvatele

Populaarne MINA – idealiseeritud kujutus, mille inimene soovib iseendast luua teistele inimestele




---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**JOHAR-i AKEN**

ENDALE

	tuntud	tundmatu
tuntud	AVATUD ALA	PIME ALA
tundmatu	VARJATUD ALA	TUNDMATU ALA

---

---

---

---

---

---


---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**ISIKUTAJU EFEKTID**

- 😊 Esmamulje efekt
- 😊 Korduvtaju efekt
- 😊 Võõristusefekt
- 😊 Lahkumismulje efekt




---

---

---

---

---

---





---



---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



### ISIKUTAJU VEAD

-  **Kategooriate, etalonide kohaldamine (stereotüüpiseerimine)**
-  **vanus**
-  **elukutse**
-  **rahvus**
-  **sugu või mõni välisannus**
-  **mingi sotsiaalne näitaja**

-  **Loogiline järeldamine**
-  **Analoogide kasutamine**
-  **Projektsioon**
-  **Juhutunnustest lähtumine**




---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



### JUHI IMAGO

<b>Hea suhtleja</b>	<b>Viib asjad lõpule</b>
<b>Juhtimisalaselt kompetentne</b>	<b>Juhib läbi teiste inimeste</b>
<b>Sõbralik</b>	<b>Haritud</b>
<b>Edukas</b>	<b>Enesekindel</b>
<b>Valdab informatsiooni</b>	
<b>Otsustusvõimeline</b>	
<b>Vastutustundlik</b>	




---

---

---

---


---

---

---


---

1918  
TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



### JUHI POSITIIVNE IMAGO (JUHTIDE UURING USA-s, 1990)

<b>Suhtlemisvõimekus</b>	<b>98,7%</b>
<b>Kolledži haridus</b>	<b>97,4%</b>
<b>Otsustusvõime</b>	<b>94,4%</b>
<b>Enesekindlus</b>	<b>96,8%</b>
<b>Heatahtlikkus</b>	<b>92,1%</b>
<b>Oskus lükata asjad käima</b>	<b>97,9%</b>
<b>Suur töövõime</b>	<b>97,3%</b>
<b>Vastutustunne</b>	<b>98,0%</b>




---

---

---

---

---


---

---

---

1918  
**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO**  
 TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**IDEAALNE JUHT** (Juhtide uuring USA-s, 1990)



- Vaimne-füüsiline tasakaal
- Võime veenda ülemusi
- Võime alluvate nõuandeid kuulda võtta
- Potentsiaal kasvuks
- Näha ja arendada seda, mis teiste jaoks on parim
- Mõistev suhtumine kriitikasse
- Kõrged eetilised väärtused
- Arusaamine iseenda nõrkustest ja isiksusest
- Soov näha enda tööd kui osa firma põhitegevusest
- Innovaatilisus

---

---

---

---

---


---

---

---

1918  
**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO**  
 TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**JUHI NEGATIIVNE IMAGO**  
 (Juhtide uuring USA-s, 1990)



☀ Püüe kasutada kõiki ja kõike isiklikuks eduks	89,1%
☀ Halb organisatsiooni kultuuri (eriti normide) ja reeglite tundmine	88,0%
☀ Kuulujutud	87,7%
☀ Võlad ja krediit	86,8%
☀ Kõrge agressiivsus	

---

---

---

---

---



---

---

---

1918  
**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO**  
 TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**KOMMUNIKATSIOON, MIDA ALLUVAD  
 JUHILT OOTAVAD**

- 😊 Rolli täpsustamine
- ☀ Mida minult kui alluvalt oodatakse?
- ☀ Kui suur on minu vastustus?
- ☀ Mille eest ma pean vastutama?
- ☀ Millised on minu kohustused?
- ☀ Missugused on minu pädevuspiirid (otsustamisõigus)?
- ☀ Mida ma tohin ja mida ei tohi teha?

- 😊 Kiitus ja tunnustus
- ☀ Juhil komplimendid alluva töö kohta
- ☀ Juhil kommentaare alluva töö kohta
- ☀ Juhil kiitus
- ☀ Juhil poolne soosing ja tunnustus

---

---

---

---

---

---

---

---



1918  
**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO**  
 TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**Konstruktivne kriitika ja tagasiside**

- ☀️ Taktitundeline kriitika ja vigadele tähelepanu juhtimine

☺️ **Huvi väljendamine alluva töö ja isiksuse suhtes**

- ☀️ Huvi alluva professionaalse arengu suhtes
- ☀️ Abi osutamine parema, tasuvama töö saamisel
- ☀️ Abi osutamine alluva karjääri loomisel
- ☀️ Huvi väljendamine vestluse vältel
- ☀️ Nõustamine isiklikes küsimustes

**Informatsioon**

☺️ Tunda huvi alluva arvamuse vastu

- ☀️ Informatsioon alluva edusammudest
- ☀️ Informeerida kõigest, mis puudutab alluva tööd ja sellega seotut
- ☀️ Informatsioon, mis muudab alluva "oluliseks ja tähtsaks", sest ta teab
- ☀️ Informatsioon, mis puudutab allüksuses toimuvaid protsesse ja muudatusi
- ☀️ Informatsioon, mis kinnitab ja kujundab organisatsiooni väärtusi ja kultuuri

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO**  
 TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**KOMMUNIKATSIOON, MIDA JUHID ALLUVALT OOTAVAD**

- Ideed**
- Ettepanekud**
- Hoiakud**
- Raskused**
- Probleemid**
- Edusammud**
- Tunded**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

1918  
**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO**  
 TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**ORGANISATSIOONI IMAGO**  
 (5 P + 2 P)  
 (Cleveland State University)

<b>PRODUKT</b>	<b>HIND</b>	
<b>KOHT</b>	<b>REKLAAM</b>	

**POLIITILINE VÕIM**  
**AVALIK ARVAMUS**

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---

---

1918  
**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO**  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**ORGANISATSIOONI POSITIIVNE IMAGO**

**hea naaber  
hea töökoht  
toote/teenuse kõrge kvaliteet  
esindab kõrgeid väärtusi  
arvestab klientide huve  
sõbralik personal  
huvitav ja lõbus reklaam  
hea töökorraldus  
usaldusväärne  
aus ja sõltumatu teenindamine  
abivalmis töötajaskond  
meeldiv koht**

---

---

---

---


---

---

---

---

1918  
**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO**  
TALLINN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**ORGANISATSIOONI NEGATIIVNE IMAGO**

**saastaja  
ebasõbralik  
vanamoodne  
toote/teenuse madal kvaliteet  
halb teenindamine  
halb naabrus  
hoolimatus  
igav  
alati ülerahvastatud  
solvav reklaam  
räpane  
eemalehoidev  
ei usalda  
ei meeldi nende hoiakud  
saamatu  
liiga pretensioonikas  
ajast maha jäänud**

---

---

---

---

---

---

---

---