

OTSUSTAMINE

- ...ON JUHTIMISPROTSESSI PÕHIETAPP – RESULTAAT, TULEMUS
- ...ON JUHI IGAPÄEVANE TEGEVUS-TÖÖ – TEHA (VASTU VÕTTA) OTSUS
- ...ON VALIKU TEGEMINE KAHE VÕI ENAMA VÕIMALUSE VAHEL
- ...SEEGA – PEAB OLEMA VALIK!!!!

VALIKU-VÕIMALUSE OLEMASOLU ON TURUMAJANDUSLIKU 'KÄITUMISE' ALUS

KAS OTSUS SAAB OLLA 'ÕIGE' VÕI VAID 'HEA'

OTSUSTUSMUDELID

KLASSIKALINE

- TÄIELIK INFO OLUKORRA KOHTA
- VÕIMALIKE ALTERNATIIVIDE KOHTA
- RATSIONAALNE SÜSTEEM EELISTUSTE (VALIKU) TEGEMISEKS

KÄITUMUSLIK

- ALUSEKS SUBJEKTIIVSED KAALUTLUSED
- OTSUSTAJAL POLE KUNAGI TÄIELIKKU INFOT
- OTSUSTAJA EI SUUDA NÄHA KÕIKI VARIANTE JA TAGAJÄRGI
- 'PIIRATUD RATSIONAALSUS'

IRRATSIONAALNE

- VALIK TEHAKSE ENNE VARIANTIDE UURIMIST JA HINDAMIST
- ALUSEKS TÄIELIKULT SUBJEKTIIVSED HINDAMISKRITEERIUMID

HERBERT A.SIMON (1916 -)

VAIDLUSTAS KLASSIKALISE ÕPETUSE SEISUKOHA (1960)

- **JUHT EI SUUDA KUNAGI OPTIMEERIDA JA RATSIONALISEERIDA OMA TEGEVUST**
- **JUHT ON ADMINISTRAATOR, KES ÜRITAB RAHULDADA KUJUNENUD OLUKORDA**
- **OTSUSTUSOLUKORRAD ON LIIGA KEERUKAD INIM-MÕISTUSE JAOKS**
- **ARVUTIL ON VÕIMALIK VAID OSA OTSUSTE TEGEMIST PROGRAMMEERIDA**

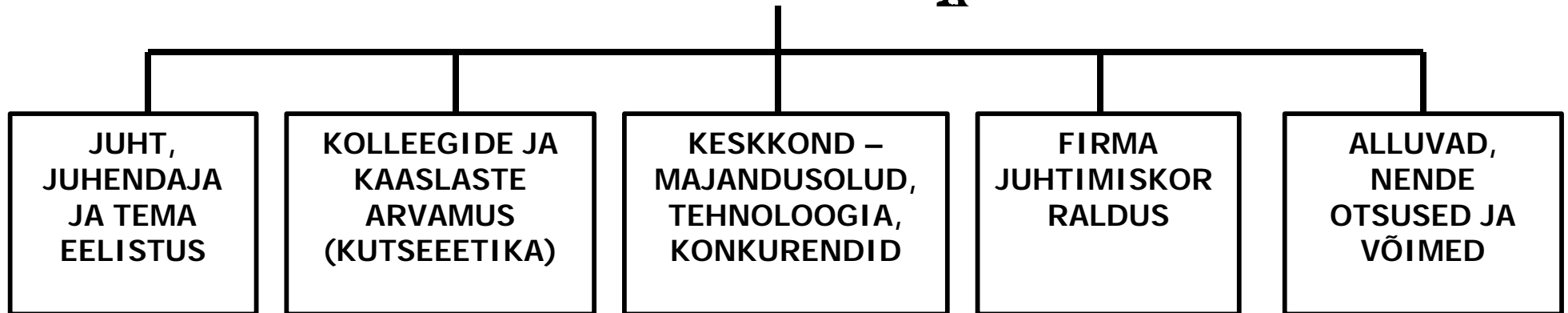
ORGANISATSIOON ON ÜKSIKISIKUTE KOGUM!!!

- **KÕIGIL TÖÖTAJATEL ON ERINEVAD ÜLESANDED JA EESMÄRGID**
- **IGAL TÖÖTAJAL JA ALLÜKSUSEL ON OMA HUVI – TÄITA KOHUSTUS**
- **IGAÜKS KAITSEB OMA HUVE JA PEAB NEID KÕIGE OLULISEMATEKS**
- **JUHI PÕHILINE AEG KULUB KONFLIKTIDE LAHENDAMISELE!**

...SEEGA – KÕIK JUHI POOLT TEHTAVAD OTSUSED ON

- **KONFLIKTI NÄILIKULT LAHENDAVA ISELOOMUGA**
- **OMA LAHENDUSELT JUHUSLIKUD**
- **TEHTUD ILMA PÕHJALIKU UURIMISETA**
- **TEHTUD ALATI KOGEMUSLIKULT (NB! ÜHESUGUSEID OLUKORDI POLE)**

OTSUSTUSKESKKOND



OTSUSTADA VÕIB...

- **TEADLIKULT, ALATEADLIKULT**
- **AINUISIKULISELT, KOLLEKTIIVSELT**
- **ET TEGUTSEDA, MITTE TEGUTSEDA**

OTSUSE TEGEMINE ON TEADLIK VALIKU TEGEMINE

...MUL POLNUD TEIST VÕIMALUST!?

...OLI! AGA SEE OLI ÄÄRMISELT EBARATSIONAALNE

...KÕIK TEED VIIVAD ROOMA – LÄHME REISIMA!

IGA OTSUS ON SEOTUD RISKIGA

- **AINULT ÜKS OTSUS ON PARIM**
- **INIMENE EI SAA KUNAGI TEADA SEDA, MILLINE**
- **OTSUS ON VAIMSE (MÕTLEMISE) LÕPPFAAS**

OTSUSTAMINE ON KAHEPOOLNE TEGEVUS

- **SUHTLEMISEGA KOGUTAKSE ANDMED**
- **OTSUSTAJA ANALÜÜSIB TEHTUT**
- **VÄRAVAHAHT**

JUHEND-MÄÄRUS-EESKIRI MÄÄRAB TEGEVUSE (TAGAB VÕIMATUSE VALIDA)

- **EKSIMINE ON INIMLIK**
- **EI SUUDA KÕIKI REEGLEID ARVESTADA**
- **VÄÄR TÕLGENDAMINE**
- **SOOV-HUVI KÄITUDA ERINEVALT**

OTSUSTAMISÕPETUS

- **MILLISED ON ORGANISATSIOONIDES TEHTAVAD OTSUSED?**
- **MILLISED ON OTSUSTAMISPROTSESSI KOOSTISOSAD?**
- **KUIDAS OTSUST ELLU VIIA?**

OLULISUS

- **ANDA OTSUSTAJALE TEADMISI SELLEKS, ET PARANDADA OTSUSTAMISOSKUSI**
- **UURIDA PROBLEEME, MIS TEKIVAD 'KOLLEKTIIVSEL' OTSUSTAMISEL**
- **HINNATA TEISTE OTSUSTAJATE TEGEVUST**

EELDUSED KVALITEETSE (MÕISTLIKU) OTSUSE TEGEMISEKS

- **ÜLESANNETE JA STRATEEGIA FORMULEERIMINE**
- **JUHTIMISSTRUKTUURI VASTAVUS PÕHITEGEVUSELE**
- **INFORMATSIOONI PIDEV/REGULAARNE LAEKUMINE OTSUSTAJALE**
- **OTSUSTAJA TEGEVUSE PAINDLIKKUS**

OTSUSE KVALITEEDI KRITEERIUMID

- **PÕHJENDATUS – OBJEKTIIVSE INFO OMAMINE**
- **ÜHTSUS ERINEVATEL JUHTIMISTASANDITEL**
- **ÕIGUSLIKKUS – PÄDEVUS**
- **ADRESSAAT – TÄITJA MÄÄRATLEMINE**
- **ÕIGEAEKSUS – SOBILIK AJAHETK**
- **AJALINE MÄÄRATLUS TÄITMISELE**
- **MAJANDUSLIKKUS – RATSIONAALSUS**

OTSUSTE LIIGITUS

- STRATEEGILISED – POLIITILISED
- TAKTIKALISED – ADMINISTRATIIVSED
- OPERATIIVSED – TÄITEV/TÄIDEVIIVAD

OTSUSTUSKÄIK

- PROBLEEMI MÄÄRATLEMINE
- LAHENDUSVÕIMALUSTE MÄÄRATLEMINE
- VALIKU TEGEMINE
 - AJATEGUR
 - INFO OLEMASOLU
 - HUVITATUS
- ELLUVIIMISE KORRALDAMINE

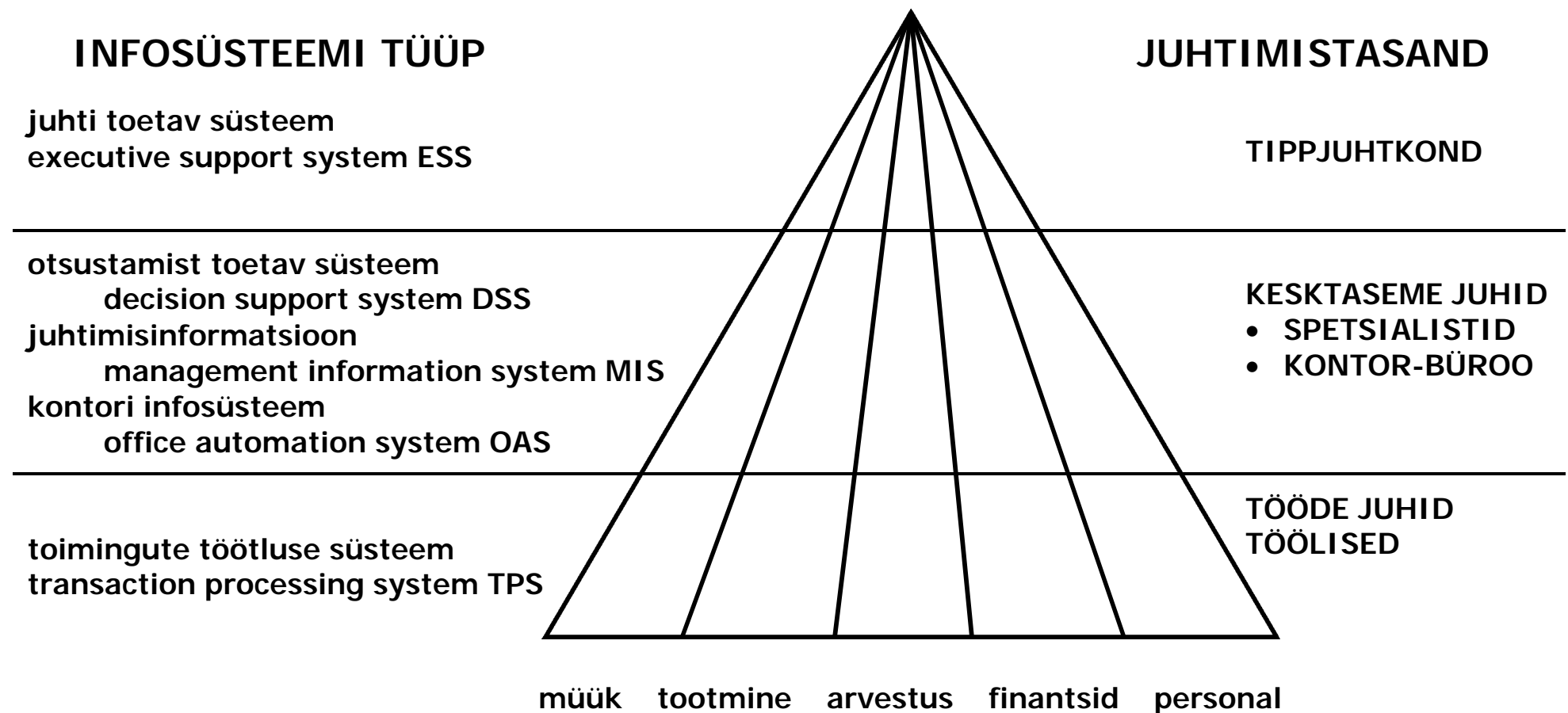
MIDA LÄHEMAL ON OTSUSE TEGIJA PROBLEEMILE, SEDA KIIREM ON OTSUS, SEDA SUUREM ON EFEKT

Mida suurem on organisatsioon, seda keerulisem on selle tegevus, seda olulisem on otsustamine
Iga otsusega tuleb mingi ajaperioodi jooksul koos 'elada'

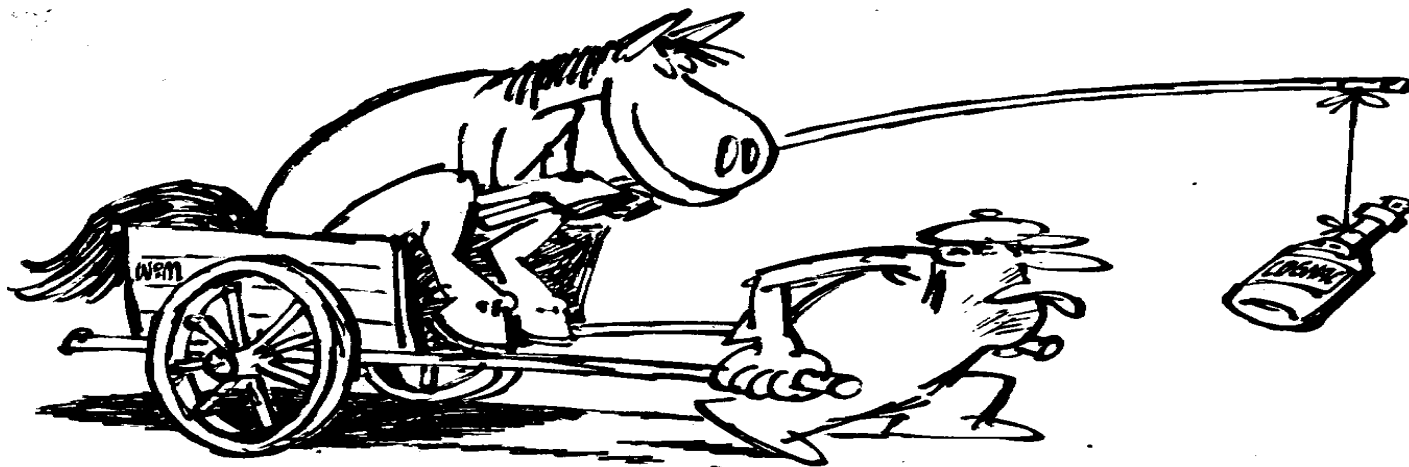
NB!

- ALTERNATIIVIDE ARV ON SUURENENUD
- OTSUSTE TAGAJÄRGI ON RASKEM PROGNOOSIDA
- VIGADE TEGEMISE HIND KASVAB

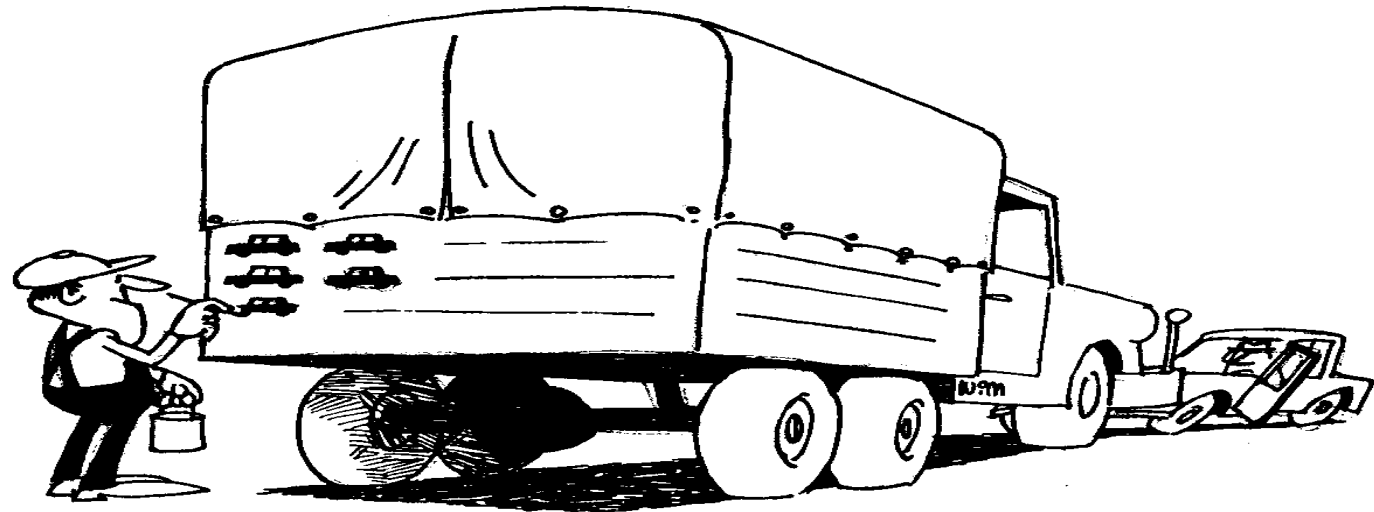
INFO ON KÜTUS, MILLE ABIL ORGANISATSIOON TEGUTSEB
INFOSÜSTEEM PEAB ANDMA JUHILE VAJALIKU INFO MÕISTLIKE OTSUSTE TEGEMISEKS
DECISION SUPPORT SYSTEMS – DSS – ANDMED JUHILE OTSUSTE TEGEMISEKS
MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS – MIS – INFO KOGUMINE JA KASUTAMINE



JUHTKOND	OTSUS	INFO ALLIKAD	AJA-HORISONT	TULEMUSE TÄPSUS	AGREGEE- RITAVUSE TASE	INFO KÄIVE
TIPP-	strateegiline	põhiliselt väline	pikk	määramata	kokkuvõtlik	mitte kiire
KESK- TASEME-	taktikaline	väline- sisemine	keskmine	osaliselt määratud	keskmine detailsus	kiire
ESMAS- TASANDI-	operatiivne	põhiliselt sisemine	lühike	määratud/ determinee- ritud	detailne	väga kiire



INFO KOGUMISE JA TÖÖTLEMISE EESMÄRGIKS ON TÕSTA JUHTIMISE KVALITEETI



- **HINDAMINE** - info usaldatavuse määramine: mõjurid, allikad, usutavus
- **ÜLDISTAMINE** - info korrastamine ja kärpimine: anda juhile vaid sellist infot, mida vajatakse konkreetse ülesande täitmisel (probleemi lahendamisel)
- **LIIGITAMINE** - luuakse klassifikaator kogutud andmete säilitamiseks ja nende hulgast hilisemate otsingute tegemiseks
- **LEVITAMINE** - õigele juhile õigel ajal õige info andmine - DSS põhieesmärk
- **SÄILITAMINE** - organisatsioonil pole 'mälu', DSS peab tootma info selleks, et seda säilitada organisatsioonile, tagades võimaluse seda vajadusel uuesti kasutada