

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Triin Reisser, Piret Sults

STRATEEGILISE PLANEERIMISE PROTSESS

EESTI ORGANISATSIOONIDE NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: professor Maaja Vadi

Tartu 2022

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Strateegilise planeerimise teoreetilised käsitlused	6
1.1. Strateegilise planeerimise mõiste ja vajalikkus	6
1.2. Strateegilise planeerimise etapid	13
2. Strateegilise planeerimine Eesti organisatsioonides	21
2.1. Uurimisprotsess ja valimi tutvustus	21
2.2. Planeerimise eesmärk ja sisendid	23
2.3. Eesti juhtide kirjeldused strateegilisest planeerimisest ja võrdlus teoreetiliste käsitlustega	36
Kokkuvõte	47
Kasutatud kirjandus	50
Lisad	55
LISA A	55
LISA B	57
LISA C	58
Summary	62

Sissejuhatus

Igal organisatsioonil on oma eesmärk, milleks ta on ellu kutsutud. Ideaalses maailmas võiks igal organisatsioonil olla ka strateegia. Strateegia loob raamistiku, mis aitab hoida organisatsiooni fookust ja hõlbustab seeläbi otsuste tegemist. Tänapäeva peavad ühed organisatsioonid strateegilist planeerimist oluliseks, teised mitte. Osa organisatsioone seab strateegilisi pikaajalisi eesmärke, analüüsib nii organisatsioonisiseseid kui ka väliskeskkonnast tingitud mõjureid, võtab aluseks globaalseid trende, koostab strateegiliste eesmärkide saavutamiseks tegevusplaane, kaasates selleks eri valdkondade eksperte, ning jälgib ja hindab järjepidevalt eesmärkide ja plaanide täitmist. Samas tegutseb mõni organisatsioon nii-öelda käesolevas hetkes ja piirdub pigem aastaste plaanidega, mis kujutavad endast peamiselt finantsplaane. Lühiajalise planeerimise eelistamist põhjendatakse ümbritseva keskkonna muutlikkusega – pikaajaline planeerimine ei ole kuidagi mõistlik, sest plaane tuleb kogu aeg ümber teha.

Juhi ettevõtlikkusest sõltub strateegia elluviimise edukus (Rumelt, 2011). Erinevates organisatsioonides töötamise kogemuse põhjal võivad magistr töö autorid öelda, et leidub organisatsioone, kus strateegilise planeerimise protsess, alustades eesmärgistamisest ja lõpetades elluviimiseni, on hästi välja töötatud. Ent autoritel on ka kogemust organisatsioonidega, kus strateegiline planeerimine piirdub eesmärkide seadmise ja elluviimisega, aga kokkuvõtete tegemisele tähelepanu enam ei pöörata. See jääb tihti juhtide ettevõtlikkuse taha.

Strateegiline planeerimine aitab organisatsioone tõhusalt juhtida, tõstes esmalt otsuste tegemise kvaliteeti; teiseks hõlbustab see koordineerimist ja kolmandaks aitab keskenduda organisatsioonide pikaajaliste eesmärkide saavutamisele (Grant, 2022).

21. sajandi ärikeskkond on esitanud äristrateegia koostamisele ja elluviimisele uusi väljakutseid, lisab Grant (2022) ja jätkab, et tulemuseks on olnud ettevõtte eesmärkide ümberkujundamine, uued lähenemised konkurentsieelisele, digiturgudel konkureerima õppimine ja suurema rõhu asetamine strateegiliste valikute juhtimisele.

Eesti ettevõtted on küll teadvustanud planeerimise vajalikkust, kuid valdavalt tehakse lühiajalisi plaane. Plaanid on seotud eelkõige finantsteguritega ning puudu jääb tulevikuperspektiivist, muu hulgas võetakse vähe arvesse turu, tehnoloogia ja tööjõuga seotud võimalusi (Vadi et al., 2011). Planeerimises osalevad valdavalt omanikud ja tippjuhid, keskastmejuhte kaasatakse ebapiisavalt. Keskastmejuhtide osalemine planeerimises võimaldaks laiendada juhtimise kandepinda nii, et sellesse saaksid kaasatud ka teised töötajate grupid (Vadi et al., 2011).

Eesti omanikele kuuluvate firmade levinuima juhtimispraktikana on kasutusel igakuine või kord kvartalis uuendatav üheaastane eelarve. Samas on vähehaaval olulisemaks muutumas organisatsiooni pikaajalise visiooni määratlemine. Juhtide valdkonna uuringus 2015 tuuakse ka välja, et spetsialistide, keskastme- ja esmatasandi juhtide roll pikaajalise kavandamise juures on pigem märkimisväärselt vähenenud. (Alas et al., 2015)

Kuna magistritöö autorid on oma organisatsioonides seotud strateegilise planeerimisega, siis pakub neile huvi uurida niihästi strateegilise planeerimise protsessi erinevaid teoreetilisi käsitlusi kui ka eri valdkondades tegutsevate Eesti organisatsioonide praktikaid.

Käesoleva magistritöö fookuses on organisatsioonide strateegilise planeerimise protsess. Eesmärk on välja selgitada strateegilise planeerimise protsess Eesti organisatsioonides. Selleks seadsid autorid järgmised uurimisülesanded:

- selgitada välja strateegilise planeerimise olemus ja vajalikkus;
- anda ülevaade strateegilise planeerimise protsessist;
- koostada küsimustik ja korraldada küsitlus väljavalitud organisatsioonides;
- uurida, kuidas toimub strateegiline planeerimine Eesti organisatsioonides ja võrrelda organisatsioonide praktikaid teoreetilise käsitlustega.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest peatükist. Teoreetilises osas käsitlevad autorid strateegilise planeerimise mõistet ja vajalikkust ning strateegilise planeerimise erinevaid etappe.

Teises peatükis analüüsivad autorid erinevate valdkondade organisatsioonide strateegilise planeerimise praktikaid. Analüüsi tulemusena toovad autorid välja praktikate erinevused ja ühisosad valdkonniti ning võrdluse strateegilise planeerimise teoreetiliste käsitlustega.

Töö autorid leidsid mitmeid varem teostatud uuringuid strateegilise planeerimise protsessi kohta. T. Terep uuris päästetöö valdkonna strateegilise mudeli väljatöötamist (Terep, 2011), K. Joost strateegilise planeerimise rakendamist kolmanda sektori organisatsioonides (Joost et al., s.a.). M. Reinson vaatles strateegilise planeerimise protsessi masinatööstuses (Reinson, s.a.) ja T. Nigols strateegilise planeerimise kujundamist AS G4S näitel (Nigols, 2015). Need varasemad uurimustööd on pigem valdkonnaspetsiifilised. Käesolev magistritöö keskendub strateegilise planeerimise protsessile Eesti erinevates organisatsioonides ja terviklikuma pildi saamiseks vaatlesid autorid strateegilist planeerimist neljas valdkonnas: tootmine, teenindus, avalik sektor ja kolmas sektor.

Magistritöö autorid tänavad uurimuses osalenud organisatsioonide esindajaid sisukate intervjuude ja panustatud aja eest. Samuti tänavad autorid oma juhendajat professor Maaja Vadi igakülgse abi ja toetuse eest.

Märksõnad: strateegiline planeerimine, strateegiline juhtimine

Teaduseriala kood CERCS: S190 Ettevõtte juhtimine

1. Strateegilise planeerimise teoreetilised käsitlused

1.1. Strateegilise planeerimise mõiste ja vajalikkus

Avamaks strateegilise planeerimise tausta, esitavad autorid käesolevas alapeatükis ülevaate strateegilise planeerimise mõistest ja vajalikkusest. Käesoleva magistritöö autoreid huvitas, millised on strateegilise planeerimise käsitlused 21. sajandil. Töötades läbi viimase 10 aasta erinevaid teadusartikleid ja strateegiaekspertide kirjapandut, jõudsid autorid tõdemuseni, et värsketes uuringutes on teooria paljuski viidatud 90ndate lõpu ja 2000ndate uurimustele. Uuemad teoreetilised lähenemised käsitlevad strateegilise planeerimise sidumist paindliku ja agiilse mõtteviisiga.

Keeruline on öelda, millal organisatsioonid hakkasid strateegiliselt planeerima. Eeldatavasti peituvad strateegilise planeerimise idee juured ajalooliselt militaarstrateegia kontseptsioonis. Formaalse strateegilise planeerimise alguseks on peetud 1960ndaid ja 1970ndaid, mil paljud ettevõtted alustasid oma tuleviku süstemaatilist planeerimist (Leimann et al., 2003a). Kuigi strateegilisel planeerimisel puudub kindel sünnikuupäev, on selge, et viimastel aastakümnetel on strateegilise planeerimise rakendamine hoogsalt laienenud ning saanud standardseks juhtimisvahendiks nii era-, avaliku kui ka kolmanda sektori organisatsioonides (Bryson, 2003) ja ta täiendab, et planeerimisprotsessis erinevates sektorites on sarnane.

Strateegilist planeerimist võib mõista kui pikaajalist tulevikku suunatud tegevust, mis keskendub organisatsioonile tervikuna. Juba 1969.a märkisid Hage ja Aiken (Hage & Aiken, 1969), et strateegilise planeerimise eesmärk on mõjutada organisatsiooni tegevussuunda teatud perioodiks ning koordineerida läbimõeldud strateegilisi otsuseid. Nad kirjeldavad, et strateegiline planeerimine hõlmab mitmesuguseid selle eesmärgi täitmiseks kavandatud tegevusi nagu plaanide koostamine, koosolekud ja ülevaated. Kas ja kuidas selliseid tegevusi reguleerivad selgesõnalised reeglid ning protseduurid, erineb nii organisatsioonide sees kui ka organisatsioonide vahel.

Strateegiline planeerimine on perioodiline protsess, mis hõlmab selliseid tegevusi nagu iga-aastane eelarve koostamine, tulemuslikkuse hindamine ja prioriteetide muutmise

ressursside jaotamiseks (Ketokivi & Castañer, 2004). Bryson täiendab, et strateegiline planeerimine on teadmine (*way of knowing*), mille eesmärk on aidata juhtidel aru saada, mida, kuidas ja miks tehakse (Bryson, 2009). Stenbridge'i järgi on strateegiline planeerimine juhtimisvahend, mida organisatsioon kasutab tõhusama ja tulemuslikuma töö tegemiseks, suunates oma energia tulevikku, olles täpne oma eesmärkide ja olemasolevate ressursside osas ja reageerides keskkonna muutumisele (Stenbridge, 2001). Fombrun ja Graham (Fombrun & Graham, 1983) juhivad tähelepanu, kui kriitilise tähtsusega on strateegia sõnastus, et see oleks üheselt arusaadav kõigile organisatsiooni liikmetele.

Juhid teavad, et nende organisatsioonil peab olema strateegia, ometi väljendavad paljud pettumust kogu strateegilise planeerimise protsessi suhtes. Rahulolematuse põhjuseks on tõik, et enamik organisatsiooni strateegilisi plaane on lihtsalt kahe-, kolme- või viieaastased jooksvad eelarved koos turuosa prognoosiga. Seda tüüpi eelarve nimetamine strateegiliseks plaaniks loob valed ootused (Rumelt, 2011). Paljud strateegia plaanid algavad iga-aastase eelarve pikendamise viieaastaseks prognoosiks. Enamik organisatsioone avastab aga peagi, et prognoosid ei pea paika ühel põhjusel: need põhinevad eeldusel, et keskkonna-, majandus- ja konkurentsitingimused ei muutu. Rumelt (2011), Stenbridge (2001) juhivad tähelepanu, et organisatsioonid toimetavad muutuv keskkonnas ja väljakutse pole tuleviku tegevuste planeerimises, vaid mineviku ja oleviku tulemuste mõistmises ning interpreteerimises.

Magistritöö autorid on läbi töötanud mitmeid allikaid ja koondanud ühtsesse tabelisse (vt tabel 1) strateegilise planeerimise erinevaid käsitlusi. Võib öelda, et niipalju kui on autoreid, on ka erinevaid lähenemisi strateegilisele planeerimisele. Ühisosana saab välja tuua, et suur osa autoreid viitavad visiooni olemasolule, mille täideviimiseks strateegilist plaani koostatakse. Samuti mitmed autorid kirjeldavad, et strateegiline plaan on juhend eesmärkide elluviimiseks.

Mõnel juhul peetakse strateegilist planeerimist tehnikaks, mõnel juhul meetodiks, mis aitab kaasa tulemuslikkuse parandamisele. Strateegiliste tegevuste planeerimise ja rakendamise lahutamatu osa on järjepidevus (Al-Dhaafri & Alosani, 2020). Ei ole harvad juhud, kui organisatsioonil ei ole ühtset kontseptsiooni selle kohta, mis strateegiline planeerimine on või peaks olema. Kokkuleppe puudumine on tegur, mis võib paljudes organisatsioonides põhjustada apaatsust strateegilise planeerimise jõupingutuste suhtes, sest kõikidele osapooltele ei ole selge, mida strateegilise planeerimise harjutustes tegelikult saavutada tuleb (Cervone, 2014). Üks levinud viga, mida tehakse on see, et juhtkond, delegerib strateegilise planeerimise eestvedamise kellelegi teisele. Kuigi

planeerimise hajutatatus on oluline, ei saa juhtkond planeerimises tagaplaanile jääda.

Tabel 1

Strateegilise planeerimise teoreetilised käsitlused

Autor	Strateegilise planeerimise käsitlused
(Kachaner et al., 2016)	Strateegiline planeerimine kui strateegilise valmisoleku saavutamine läbi struktureeritud, organiseeritud mõtlemisprotsessi, mis aitab tuvastada ja kaaluda eeldatavaid ohte, häireid ja võimalusi
(Cervone, 2014)	Strateegilisel planeerimisel agiilse mõtteviisi kasutamine – lühikeste konkreetsete plaanide kaudu, mis aitab kiiresti kohaneda ettearvamatu ja muutuva keskkonnaga. Rollid selgelt määratletud, iga meeskonnaliige vastutab
(Lafley & Martin, 2013)	Strateegia planeerimine on projektide koostamine koos ajakava, tulemuste, eelarvete ja kohustustega
(Liedtka & Ogilvie, 2011)	Strateegiline planeerimine kui disainmõtlemise protsess, mis aitab ideid rakendada ja nende järgi viivitamatult tegutseda. See seab klientide vajadused ja lahendamata probleemid fookusesse
(Bryson et al., 2011)	Strateegiline planeerimine on lihtsalt instrument, mida saab määratleda kui ärivisiooni saavutamise juhendit
(Chan & Mauborgne, 2005)	Strateegiline planeerimine on loominguline protsess, mis keskendub suurele pildile ja on seotud kollektiivse tarkusega ning vabatahtliku pühendumisega, mitte ei ole niivõrd rangelt analüüsipõhine
(Ketokivi & Castañer, 2004)	Strateegiline planeerimine kui motiveeriv jõud. Töötajate kaasamisel emotsionaalne mõju – töötajate laiem huvi organisatsiooni eesmärkidest ja nendega nõustumine
(Jarzabkowski, 2004)	Strateegia kui praktika Strategy as Practice (SAP), kus osalevad ka need, kellel ei ole strateegilist rolli või vastutust läbi oma igapäevaste tegevuste. Strateegia planeerimine läbi avatud kommunikatsiooni. Kõne ja teksti selgus läbi reversiivse esitluse.
(O'Regan & Ghobadian, 2002)	Strateegilist planeerimist võib vaadelda kui dünaamilist protsessi, mis algab strateegia sõnastamisest, seejärel vahendite kasutamisest selle elluviimiseks ja tulemuste hindamisest.
(Stembridge, 2001)	Strateegiline planeerimine on juhtimistöörüist, mida organisatsioon kasutab tõhusama ja tulemuslikuma töö tegemiseks, kuna see suunab oma energia soovitud tuleviku valimisele, on oma eesmärkide ja olemasolevate ressursside osas selge ning reageerib keskkonna muutustele

Allikas: autorite koostatud

Stembridge (2001), Chan ja Mauborge (2005) ning Lafley ja Martin (2013) põhjal võtavad töö autorid kokku, et strateegiline planeerimine on tööriist, millega organisatsioon viib ellu oma visiooni, kaasates kollektiivse tarkuse ja tegutsemise, seades konkreedid eesmärgid ja ajaplaani eesmärkide saavutamiseks.

21. sajandi algusaastate uuringud ja teadusartiklid osutavad poolehoidvalt intuitsiooni kasutamisele strateegiliste otsuste langetamisel (Miller, 2005). Mõned juhid väidavad, et lähtuvad otsuste tegemisel intuitsioonist. Selle tingib vajadus muutuv keskkonnas kiirelt

otsus teha, samuti juhtide enesekindlus oma ärivaldkonnas. Ka Bryson ja Alston (2010) toovad välja, et organisatsioonid, eriti väiksemad mittetulundusühingud, võivad eelistada toetumist äärmiselt andekate juhtide intuitsioonile ja nägemusele, mitte ametlikele strateegilistele planeerimisprotsessidele. Kui need juhid on strateegiliselt mõtlevad ja kogenud, ei pruugi strateegiate väljatöötamiseks olla vaja strateegilist planeerimist (Bryson & Alston, 2010). Miller nimetab intuitsiooni automaatseks eksperthinnanguks (*automated expertise*), mis tugineb kogemusele (Miller, 2005). Juhid võivad langetada otsuseid tuginedes oma varasemale kogemusele. Tunnustatakse mustreid ja olukordi, kus omandatud teadmised kehtivad, ja otsused langetatakse automaatse asjatundlikkusega. Crossan, Lane ja White (Crossan et al., 1999) märgivad, et intuitsioon põhineb mustrite tuvastamisel, uudsete seoste loomise võimel. Juhid on võimelised intuitsiooni põhjal tajuma uusi võimalusi, oma äri tulevase arenguteid. Siiski annab Miller (2005) intuitsiooni kasutamisele otsuste tegemisel kriitilise hinnangu. Tema sõnul on äritegevus palju komplekssem, mistõttu ainult intuitsioonile tugineda ei ole soovitatav. Intuitsioon võib kiirendada otsuste tegemist, mis kiiresti muutuvus maailmas on oluline aspekt, ent see toimib ainult stabiilses keskkonnas. Autorid on seisukohal, et intuitsiooni ehk omandatud teadmiste ja kogemuste põhjal tehtud planeerimise otsused, toimivad stabiilses keskkonnas. Kuna kogemused kujunevad mineviku ettevõtmiste põhjal ja ei arvesta hetkeolukorda ega tuleviku prognoose, siis muutuvus keskkonnas intuitsiooni pealt tehtud otsused võivad osutuda organisatsioonile ebasoodsaks.

Strateegilisel planeerimisel muutuvus keskkonnas pööratakse järjest rohkem rõhku tegevuste paindlikkusele. Akhtari ja Sushili järelduste kohaselt on strateegia planeerimine ja rakendamine ning strateegiline paindlikkus kriitilised edutegurid (Akhtar & Sushil, 2018). Strateegilise planeerimise ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel on kindel seos, seda juhul, kui strateegiline plaan pole liiga rangelt paigas. Enamik organisatsioone näeb strateegilise planeerimise kaudu ette keskkonnaturbulentsi ja jaotab oma ressursse vastavalt. (Akhtar & Sushil, 2018; Rudd et al., 2008) Nad toovad välja, et kui organisatsioon kavandab strateegiliselt oma põhitegevusi, finantseerimise allikaid, struktuurilisi muudatusi ja tehnoloogilist võimekust ja on paindlik neis tegurites, avaldab see otsest mõju organisatsiooni tulemuslikkusele. Neli peamist tegurit, mille paindlikkus tagab organisatsiooni tulemuslikkuse on toodud tabelis 2

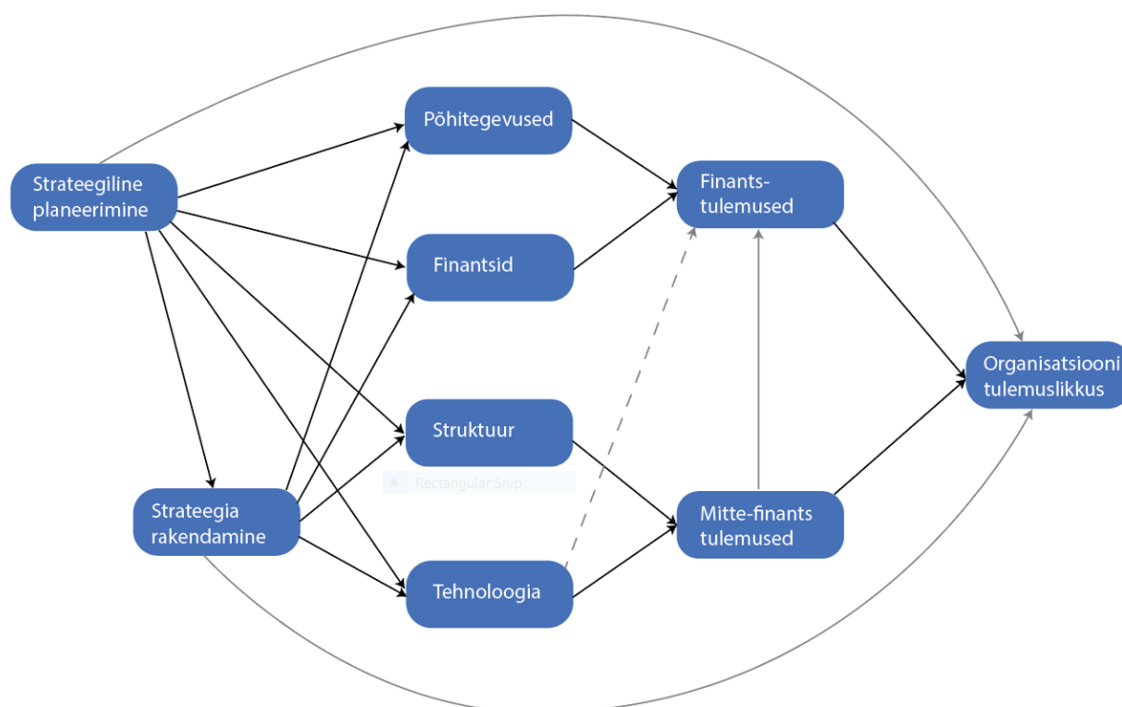
Tabel 2

Organisatsiooni tulemuslikkuse tegurid

Tegurid	Paindlikkuse võimalused
Põhitegevused	Paindlikkus oma põhitegevustes tagab organisatsioonile võime kiiresti kohaneda ja korrigeerida või muuta toodete ja teenuste kombinatsiooni ning tootmisvõimsust.
Finantsid	Paindlikkus finantstegevuses võimaldab rahaliste ressursside kiiret kasutamist
Struktuur	Paindlikkus võimaldab kiiremini reageerida keskkonna muutustest tingitud vajadusele struktuuris muudatusi teha ja hoida töötajad motiveerituna
Tehnoloogia	Võime muuta tehnoloogilist suutlikkust. Aegunud või väga spetsiifilist tehnoloogiat kasutataval organisatsioonidel on vähem võimalusi kiireteks muutusteks

Allikas: (Akhtar & Sushil, 2018; Rudd et al., 2008); autorite koostatud

Strateegilise planeerimise ja rakendamise tegurid on omavahel seoses ja mõjutavad organisatsiooni tulemuslikkust (vt joonis 1).



Joonis 1: Strateegilise planeerimise ja rakendamise seosed organisatsiooni tulemuslikkusele

Allikas: autorite koostatud (Al-Dhaafri & Alosani, 2020; Rudd et al., 2008) põhjal

Jooniselt 1 on näha, et strateegiline planeerimine ja rakendamine mõjutab organisatsiooni põhitegevusi, finantse, struktuuri ja tehnoloogiat. Seetõttu on oluline eelpoolnimetatud tegurite paindlikkus, kuna need omakorda mõjutavad organisatsiooni

tulemuslikkust. Põhitegevused ja finantsid, mõjutavad organisatsiooni finantstulemusi ning struktuuri ja tehnoloogia paindlikkus mõjutavad eelkõige mittefinantsilisi tulemusi ning pikemas perspektiivis avaldavad mõju ka finantstulemustele. Paindlikkusega on võimalik tagada õigeaegne reageerimine keskkonnast tulenevatele muutustele. Kui strateegilist plaani korrapäraselt üle vaadata ja mitte hoida seda rangelt jäiga strateegiadokumendina, nagu väidavad Rudd et al. (2008), tagab paindlikkus tegevustes organisatsioonile võime kiiresti kohaneda keskkonna muutustele. Täiendavalt toovad Rudd et al. (2008), Akhtar ja Sushil (2018) ja (Adler et al., 1999) välja, et paindlikkus aitab parandada töötajate rahulolu ja seeläbi nende sooritusvõimet, mis omakorda mõjutavad organisatsiooni tulemuslikkust.

Cervone viitab oma 2014. aasta uuringu põhjal, et viimasel kümnendil kiiresti populaarsust koguv ja tarkvarafirmadest pärinev agiilne mõtteviis (*agile method*) sobib ka organisatsiooni strateegia planeerimiseks. Agiilsus tähendab võimet kohaneda muutustega. Agiilse planeerimise eeliseks on selle lihtsus. Praktikaks luuakse see võimekus läbi tava strateegilisi plaane uue info valguses korrapäraselt läbi vaadata. Planeerimisega seotud rollid on selgelt määratletud, iga meeskonnaliige vastutab oma panuse eest, mis suurendab vastutust laiemalt. Agiilse meetodiga ei planeerita kõiki etappe detailselt ette ära, vaid edasi minnakse lühikeste sammudega ehk sprintidega, mis võimaldab märgata muutusi ja probleeme kiiresti. Sellise meetodi kasutamine eeldab organisatsioonis tugevat distsipliini ja paindlikkust ning samas liidab meeskondi, sest nad defineerivad oma rolli suures osas ise. (Cervone, 2014)

Autorite meelest on paindlikkus ja agiilsus tänapäeval strateegilise planeerimise juures olulised. Väliskeskkonna etteprognoosimatud muutused on viimastel aastatel kasvutrendis, samuti toimuvad tehnoloogia valdkonnas kiired arengud. Kui organisatsioonid on jäigad oma süsteemides ja aeglased muudatuste tegemises, siis see võib takistada toimetulekut, mis omakorda mõjutab organisatsiooni tulemuslikkust. Juhtidel tuleb üha enam võtta arvesse väljapoolt organisatsiooni tulevaid mõjutajaid ning korrigeerida planeerimist.

Strateegiline planeerimise juures määrav, et oleks kokku lepitud protsessi eest vastutajad. Leimann, Skärvad ja Teder (Leimann et al., 2003a) on öelnud, et üldjuhul vastutab strateegilise planeerimise eest organisatsiooni juht. Juhatuse või juhtkonna ülesanne on strateegia planeerimine ja elluviimine ning nõukogu või omaniku roll aga strateegia heakskiitmine. Planeerimisse on tavapäraselt kaasatud ka juhtkonna liikmed ning vähemal või rohkemal määral laiem juhtide ring. Kaasamise eeliseks on see, et strateegia saab üldisema toetuse, mis omakorda on selle elluviimise eelduseks.

Jarzabkowski, Balogun ja teised pööravad tähelepanu keskastme juhtide rollile strateegilises planeerimises (Jarzabkowski & Balogun, 2009; Spee & Jarzabkowski, 2011;

Wooldridge et al., 2008). Arendusprojektide ja funktsionaalsete osakondade juhid muutuvad strateegia väljatöötamise protsessi edukuse seisukohalt kriitilisteks partneriteks (Balogun & Johnson, 2004). Nad toovad välja, et planeerimisuuringute üks peamisi leide on seotud strateegilise planeerimise osakondade ja teiste strateegias osalejate rolli muutumisega. Selle asemel, et tegelikult planeerida, toimivad ettevõtete planeerimisosakonnad nüüd toetava ressursina, hõlbustades suhtlust kogu organisatsioonis, pakkudes tehnilist ja haldustuge ning tegutsedes tegevuste planeerimisel sisekonsultantidena. See aga ei tähenda, et tegevjuhtide tähtsus oleks vähenenud. Tippjuhtkonna kaasamist nimetatakse sageli edu võtmeks (Ocasio & Joseph, 2008).

Üha enam kasutatakse strateegilise plaani koostamisel organisatsioonivälise eksperdi või konsultandi abi. Bryson (2009), Regnér (2003) ja Al-Dhaafri (2020) viitavad oma artiklites välise konsultandi kaasamisele planeerimise protsessi. Konsultandi kaasamine võimaldab saada sõltumatut hinnangut ja tuua organisatsiooni ekspertteadmisi strateegiakava väljatöötamiseks või arengukohtade väljaselgitamiseks. Sageli välise eksperdi kaasamine suurendab inimeste usaldust protsessi terviklikkuse vastu. Samas võib see aidata välja tuua kitsaskohti, mida organisatsioonis ei ole märgatud või mille olulisust ei ole täheldatud.

Enamik juhte tunnistab strateegilise planeerimise olulisust, kuid vähestel õnnestub äristrateegia kasumlikuks äriks muuta. Üks põhjuseid on see, et organisatsioonis pööratakse rohkem tähelepanu strateegiate väljatöötamisele kui nende elluviimisele ning plaani lennukale koostamisele järgneb selle kehv juurutamine ja rakendamine (Casella, 2002). Ta lisab, et juhid näevad strateegilist planeerimist ühekordse sammuna, mitte iga-aastase protsessina. Selle tagajärjel jäävad strateegilised plaanid täiel määral rakendamata, sest kui plaanid on tehtud, vaadatakse neid strateegiaperioodi jooksul harva üle.

Läbiv on veendumus, et täpselt sõnastatud strateegia rakendab ennast ise. Lisaks strateegia sõnastamisele ja kommuniqueerimisele tuleb juhtidel volitada töötajaid seda rakendada. Julgustada oma töötajaid välja mõtlema ja ellu viima protsessimuudatusi, mis toovad kaasa konkurentsieelise. Casella (2002) sõnul, et keskendudes protsessidele, mõõtmisele ja vastutusele, saavad organisatsioonid parandada distsipliini, millega strateegilisi muudatusi ellu viia ning suurendada edu tõenäosust.

Mitmed autorid (Jarzabkowski & Balogun, 2009; Andersen, 2000; Liedtka, 2000) väidavad, et strateegilise plaani kommunikatiivne omadus muudab selle organisatsioonile oluliseks ja väärtuslikuks. Keskkonnas, kus üha enam nõutakse toimetulekut ebakindlusega, aitab strateegiline plaan koordineerida tegevusi ja eesmärgi mitmete funktsionaalsete ja geograafiliste osakondade vahel.

Organisatsioonide strateegilise planeerimise probleem seisneb selles, et neil puudub tihti planeerimise protsess. Kuigi pole olemas kõigile ühtemoodi sobivat lähenemist strateegilisele planeerimisele, leiavad Kachaner ja teised (Kachaner et al., 2016), et strateegilise planeerimisega tegelemisest suurimat kasu lõikavatel organisatsioonidel on neli ühistunnust, nad:

- uurivad strateegiat kindlas ajaperspektiivis;
- taasalustavad ja stimuleerivad lakkamatult strateegilist dialoogi;
- kaasavad organisatsiooni laiapõhiselt;
- investeerivad kavandatu täideviimisse ja selle seiresse.

Strateegiline planeerimine on oluline erinevate osapoolte jaoks. Magistritöö autorid nõustuvad Brysoniga (2018) ja leiavad samuti, et organisatsiooni peamistel otsustajatel aitab planeerimine täita oma ülesandeid ja kohustusi. Planeerimine on süsteemne tegevus, kus arutelude käigus lepatakse kokku vajalikud tegevused ja tulemused ning määratakse vastusajad ja tähtajad. Planeerimine aitab luua selgust ning teha rohkem läbimõeldud otsuseid. Protsessis osalejate vahel aitab see parandada meeskonnatööd, samuti paraneb osapooltevaheline kommunikatsioon. Strateegiline planeerimine tõhustab organisatsiooni reageerimisvõimet, tulemuslikkust ja vastutust.

Kokkuvõttes saab akadeemilise kirjanduse põhjal järeldada, et strateegiline plaan on juhi peamine töövahend missiooni elluviimiseks. Kui varasemalt töötas strateegiaplaani välja peamiselt juht koos juhtkonnaga, siis kaasab edukas juht protsessi palju laiema meeskonna ja hoiab kogu organisatsiooni informeerituna, kasutab oma intuitsiooni ja vajadusel rakendab agiilset planeerimismeetodit kiirete muutuste tegemiseks, kui keskkonna analüüs näitab muutuste vajalikkust. See kõik tagab visioonis kirjeldatud eesmärkide sujuvama elluviimise.

Järgnevalt käsitlevad magistritöö autorid strateegilise planeerimise protsessi etappe, et luua raamistik käesoleva töö empiirilisele uuringule.

1.2. Strateegilise planeerimise etapid

Selles alapeatükis autorid kirjeldavad strateegilise planeerimise protsessi etappide erinevaid teoreetilisi käsitlusi.

Andersen (2004), Elbanna et al. (2016) kirjeldavad strateegilise planeerimise protsessi kui mitmeid järjestikulisi organisatsioonilisi tegevusi, mille eesmärk on plaanide koostamine ja elluviimine. Need tegevused uurivad konkurentsikeskkonda, analüüsivad strateegilisi alternatiive ja koordineerivad strateegia elluviimist organisatsioonis. Sellegipoolest ei ole

planeerimisprotsessi kõik etapid praktikas tavaliselt eraldiseisvad vaid organisatsioonid rakendavad üheaegselt nii äkiliselt esilekerkivad kui ka varem kavandatud strateegiaid. Grant (2022) täiendab eelpool öeldut, et strateegilise planeerimise protsess on süstematiseeritud lähenemisviis, mille raames valitakse pikaajalisi eesmärke, viiakse läbi analüüse ja tehakse otsuseid ning et just otsuste järjepidevus kohustab juhte seadma tulemuslikke tegevussuundi ja eesmärke. Strateegilise planeerimise protsess Poisteri (Poister, 2010) arvates peaks looma arusaama valdkonda mõjutavatest asjaoludest, andma ülevaate võimaluste teostatavusest ja kõrvalmõjudest ning viima läbi arutelusid ressursside alternatiividest.

Väliskeskkonnas, konkrentsis ja klientide käitumises toimub pidevalt muutusi ja sellest tuleneb vajadus teha pidevalt muutusi ka planeerimises. Seetõttu on strateegiline planeerimine dünaamiline protsess, millel puudub lõpp (Leimann et al., 2003b). Ka Hill (2014) on leidnud, et strateegiline planeerimine on pidev protsess ega lõpe kunagi. Kui strateegia on välja töötatud ja ellu viidud, tuleb selle täitmist jälgida, et teha kindlaks, millisel määral strateegilisi eesmärke saavutatakse. Laekuva info alusel saab teha otsused, missuguseid muudatusi olemasolevasse strateegiasse ja eesmärkidesse on vaja sisse viia. Mitmed autorid (Hill et al., 2014; Leimann et al., 2003a) on arvamisel, et määramatu ja muutuv keskkond tingib vajaduse strateegilisi plaane järjepidevalt üle vaadata ja kohandada .

Töö autorid jagavad (Hill et al., 2014; Leimann et al., 2003a) seisukohta, et strateegiline planeerimine on dünaamiline ajas muutuv protsess, mis ei lõpe kunagi. Arvestades tänast, kohati määramatut ja muutlikku majanduskeskkonda, on oluline olla kursis väliskeskkonnast tulenevate organisatsiooni tegevust mõjutavate aspektidega. See aitab teha juhtidel õigeid otsuseid. Kohanemine muutlikus keskkonnas on autorite arvates üks eduka planeerimise võtmeteguritest.

Magistritöö autorid on erinevate teoreetiliste allikate analüüsi tulemusena koondanud ühtsesse tabelisse peamised strateegilise planeerimise etapid (vt tabel 3).

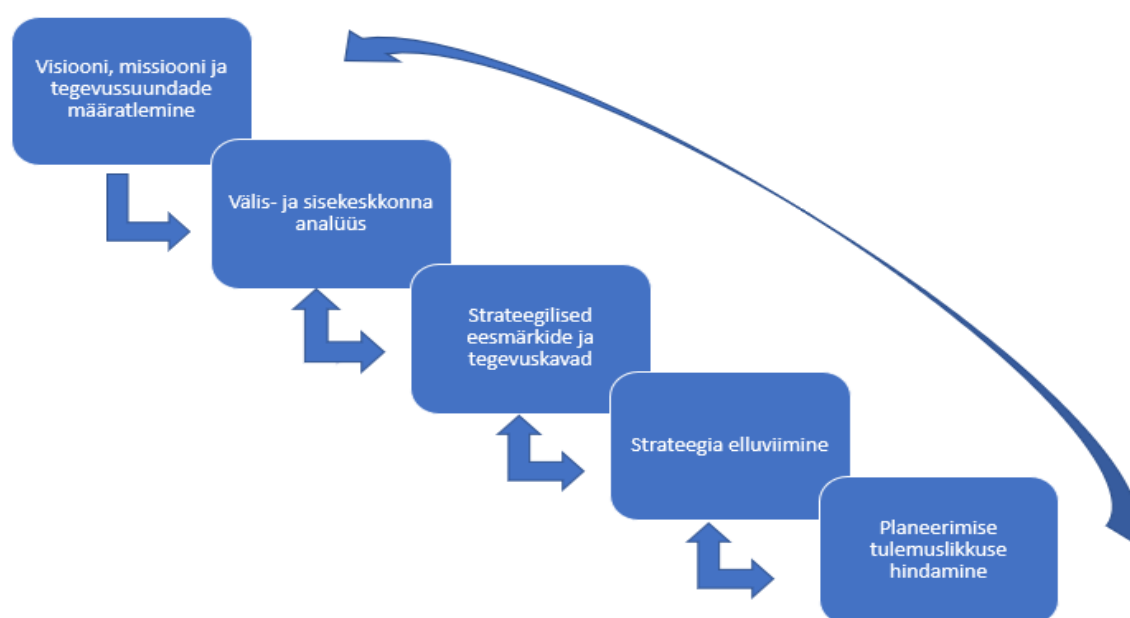
Tabel 3

Strateegilise planeerimise protsessi etappide teoreetilised käsitlused

Autor	Strateegilise planeerimise etapid
(Grant, 2022)	<ul style="list-style-type: none"> • olemasoleva strateegia tulemuslikkuse hindamine; • väliskeskkonna analüüs ja sisemiste ressursside ja võimekuse analüüs; • strateegia formuleerimine; • strateegia elluviimine.
(Planellas & Muni, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> • visiooni, missiooni ja väärtuste loomine; • organisatsiooni välis- ja sisekeskkonna analüüs; • strateegiliste eesmärkide valikud; • strateegia elluviimine.
(Hill et al., 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • visiooni, missiooni ja peamiste eesmärkide määratlemine; • väliskeskkonna analüüs ja organisatsiooni sisekeskkonna analüüs SWOT-mudeli alusel; • SWOT-analüüsi tulemusena selgunud organisatsiooni tugevuste alusel valida strateegilised suunad; • strateegiliste eesmärkide seadmine ja tegevuskava ning eelarve koostamine; • strateegia elluviimine.
(Bryson & Alston, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • planeerimisprotsessi kavandamine; • missiooni ja visiooni sõnastamine ning sise- ja väliskeskkonna hindamine; • strateegiliste sõlmküsimuste kindlakstegemine; • strateegiate ja tegevuskavade koostamine; • strateegilise kava läbivaatamine ja kinnitamine; • plaanide elluviimine ja vajadusel plaanide ümberhindamine; • uue perioodi planeerimine.
(Leimann et al., 2003a)	<ul style="list-style-type: none"> • luuakse visioon sellest, kuhu tahetakse jõuda. Formuleeritakse missioon ning pikaajalised sihid; • visiooni ja missiooni alusel seatakse mõõdetavad eesmärgid ja oodatav tullemus; • luuakse tegevuskavad strateegia elluviimiseks; • strateegia elluviimine • hinnatakse planeerimise tulemuslikkust, võetakse arvesse uued arengusuunad ja vajadusel korrigeeritakse pikaajalisi arengusuundi, eesmäärke, strateegiat või selle rakendamise meetodeid.
(Stembridge, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> • organisatsiooni visiooni, missiooni ja peamiste eesmärkide määratlemine; • organisatsiooni väliskeskkonna analüüs ohtude ja võimaluste tuvastamiseks; • sisemise tegevuskeskkonna analüüs organisatsiooni nõrkade ja tugevate külgede tuvastamiseks; • organisatsiooni tugevustele tugineva strateegiliste eesmärkide valik, et kasutada ära väliseid võimalusi ja vältida väliseid ohte; • Strateegia elluviimine, mis hõlmab sobivate organisatsioonistruktuuride ja juhtimissüsteemide väljatöötamist, et valitud strateegia ellu viia.

Allikas: autorite koostatud

Lähtuvalt eeltoodud erinevatest teoreetilistest planeerimisprotsessi etappide käsitlustest võib öelda, et strateegiline planeerimine on ajas muutuv protsess, millel pole konkreetset lõppu. Strateegiline planeerimine algab missiooni, visiooni ja strateegiliste suundade formuleerimisega. Järgmise sammuna viiakse läbi organisatsiooni sise- ja väliskeskonna analüüs, mille raames kaardistatakse väliskeskkonnast tulenevad ohud ja võimalused ning suhestatakse need organisatsiooni sisemiste tugevuste ja nõrkustega. Visiooni, missiooni, strateegiliste suundade ja organisatsiooni keskkonna analüüsi tulemusel seatakse mõõdetavad eesmärgid ja koostatakse tegevuskavad, mis on aluseks eesmärkide saavutamiseks vajalike ressursside eelarvestamisel. Sellele järgneb strateegia elluviimine ja planeerimise tulemuslikkuse hindamine. Magistritöö autorid on planeerimise protsessi etapid koondanud joonisel 2.



Joonis 2. Strateegilise planeerimise protsess.

Allikas: (Bryson & Alston, 2010; Hill et al., 2014; Leimann et al., 2003a; Mintzberg, 2000; Planellas & Muni, 2019; Stembridge, 2001); autorite koostatud

Planeerimisprotsess on sidustumas keskkonnaga ega tugine enam üksnes finantsnäitajatele. Mida määramatum on keskkond, seda rohkem on vaja sidusust keskkonnaga, mis aitaks sealt saada infot ja seda analüüsida. Strateegiline planeerimine aitab nii stabiilses kui ka muutuv keskkonnas toime tulla, viies organisatsiooni strateegilise järjepidevuseni (Jarzabkowski, 2003). Kuigi strateegilist planeerimist seostatakse mõnikord paindumatusena, väidavad teised eksperdid (Andersen, 2004; Grant, 2003; Regnér, 2003), et

strateegiline plaan pakub kohanemise raamistikku ja sõnastab juhiseid paindlikuks arenguks. Strateegilise kohanemise saavutamine sõltub sellest, kes on strateegilisse planeerimisse kaasatud ja kuidas rakendatakse osalemist. Töötajate kaasamisel on suur motiveeriv jõud, see tekitab töötajate laiema huvi organisatsiooni eesmärkide vastu ja aitab neid omaks võtta (Ketokivi & Castañer, 2004).

Järgmisena kirjeldavad autorid planeerimise eri etappide teoreetilisi käsitlusi ja toovad välja igas etapis olulisemad tegevused.

Visiooni, missiooni, strateegiliste suundade määratlemine. Strateegia määratlemine saab alguse organisatsiooni eesmärkide määratlemisest ehk strateegiline mõtlemine ja planeerimine saavad alguse selles teadvustamisest, mida organisatsioon tegelikult tahab (Mintzberg, 2000). Missioon ja visioon on strateegilises planeerimises otsuste tegemise keskpunkt ja kõige stabiilsem osa. Need annavad vastuse küsimusele, mida me teeme ja kuhu tahame tulevikus jõuda (Planellas & Muni, 2019). Organisatsioonil on oluline sõnastada oma visioon ja missioon, et mõista selgelt oma tulevikufookust (Stembridge, 2001). Stembridge lisab, et organisatsiooni visiooniavaldus on unistus, millest loodetakse saada reaalsus. Missioon kirjeldab, mida organisatsioon soovib saavutada ja miks ta usub oma olemasolusse ja tulevikku. Grant (2003) toob välja, et üldjuhul visioon luuakse 5-10 aastaks.

Strateegiline analüüs. Eduka strateegia väljatöötamisel on oluline keskkonnaanalüüs, ütlevad Leimann, Särkvald ja Teder (2003), mille raames analüüsitakse nii organisatsiooni väliskeskkonna tegureid kui ka organisatsiooni sisekeskkonda ja ressursse. Grant (2022) lisab, et strateegiline analüüs annab raamistiku, mis võimaldab uurida strateegilist olukorda mõjutavaid tegureid, kuid ei anna otseseid vastuseid. Johnson (2006) täiendab, et strateegiline analüüs on strateegilise planeerimise osa, mille raames luuakse arusaam organisatsiooni positsioonist nii sise- kui ka väliskeskkonnas ning täpsustatakse strateegilisi tegureid, mis võivad tulevikus seda positsiooni mõjutada. Väliskeskkonna analüüs peab andma vastuse, kuidas see võib organisatsiooni mõjutada, ja sisekeskkonna analüüs näitab, milline on organisatsiooni enda võimekus ning kuidas mõjutab organisatsiooni tegevus erinevaid huvigruppe.

Stembridge'i ja teiste autorite järgi algab planeerimine sise- ja väliskeskkonna analüüsist, kusjuures Stembridge soovitab, et väliskeskkonna analüüs peaks eelnema sisemiste tugevate ja nõrkade külgede analüüsile, kuna see julgustab organisatsiooni suhtuma strateegia kujundamisse optimistlikumalt (Stembridge, 2001). Tugevad ja nõrgad küljed on tavaliselt sisemised ja viitavad organisatsiooni praegusele suutlikkusele, samas kui

võimalused ja väljakutsed on tavaliselt välised ja viitavad tulevikupotentsiaalile (Bryson, 2018). Stembrige (2001) soovib organisatsiooni sisemiste tugevate külgede ärakasutamiseks ja nõrkuste vähendamiseks või ületamiseks läbi viia iga funktsiooni üksikasjaliku objektiivse analüüsi. See analüüs hõlmab rahandust, turundust, tootmist, inimressurse, uurimis- ja arendustegevust, juhtimisstiili, organisatsioonikultuuri ja infosüsteeme.

Mintzberg toob välja, et klassikaline strateegiamudel organisatsiooni tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude määramiseks on SWOT (Mintzberg, 2000). Ta nimetab seda mudelit strateegia formuleerimise mudeliks kuna selles raames hinnatakse välis- ja sisekeskkonna mõjusid ning selle alusel määratakse organisatsiooni võtmefaktorid. SWOT võtab kokku väliskeskkonna põhiküsimused ja organisatsiooni strateegilise võimekuse, mis võivad kõige tõenäolisemalt mõjutada strateegia väljatöötamist (Johnson et al., 2006). Hill et al. (2014) rõhutavad, et SWOT-analüüs aitab valida strateegia, mis põhineb organisatsiooni tugevustel ja arvestab väliskeskkonna võimaluste ja piirangutega. Mintzberg (2000), Hill (2014) ning Johnson et al (2006) rõhutavad, et oluline on hinnata väliskeskkonnast tulenevaid ohtusid ja võimalusi ning nende koosmõju organisatsiooni kriitilistele edufaktoritele.

Loomaks arusaama, millised on peamised organisatsiooni tegevust mõjutavad makrokeskkonna tegurid, soovivad Johnson et al (2006) ning Leimann et al (2003) kasutada PEST-mudelit. Selle mudeli abil saab kindlaks teha, kuidas poliitilised, majanduslikud, sotsiaalsed ja tehnoloogilised, samuti keskkonna ja õigusruumi tulevikusuundumused organisatsioone võivad mõjutada (vt tabel 4).

Tabel 4

Organisatsiooni tulemuslikkuse tegurid

PEST mudeli komponendid	Selgitused
Poliitilised	Jälgitakse poliitilisi suundumusi, regulatiivsete õigusaktide muutusi, impordi-eksporti regulatsioone, riigihankeid jne.
Majanduslikud	Jälgitakse ja analüüsitakse majanduskasvu, majanduskriisi eri regioonides, valuutakursse, maailmaturu hindasid, intressimäärasid jne.
Sotsiaalsed	Vaadatakse demograafilisi näitajaid, erinevaid sotsioloogilisi uuringuid inimeste eelistuste ja käitumiste kohta.
Tehnoloogilised	Vaadatakse tehnoloogia mõju organisatsiooni toodetele, teenustele, protsessidele ja äritegevuse ülesehitusele. Siin jälgitakse eelkõige uusi tehnoloogiaid, tooteid, materjale ja tootmissisendeid

Allikas: (Johnson et al., 2006; Leimann et al., 2003a); autorite koostatud

Autorite hinnangul aitab mudelite kasutamine läbi viia üksikasjaliku keskkonna analüüsi ja läbi mõelda erinevaid organisatsiooni mõjutavaid tegureid. Mudel on juhendiks analüüsi tegemisel. Samas leiavad autorid, et palju oleneb sellest, kuidas juhid saadud informatsiooni tõlgendavad. Analüüsimudelite abil on võimalik välja tuua erinevad võimalused. Juhid peavad otsustama, kuidas nad neid andmeid kasutavad.

Strateegiliste eesmärkide seadmine ja tegevuskavad. Grant (2022) ütleb, et strateegiliste valikute ja eesmärkide seadmisel on aluseks kehtiva strateegia tulemuslikkuse hindamise tulemused, tegevusvaldkonna väliskeskkonna ning organisatsiooni ressursside ja võimete analüüsid.

Planeerimisetapis muutub strateegia palju kompaktsemaks. Üldsihid kirjutatakse lahti konkreetseteks eesmärkideks ja koostatakse ajakavad nende saavutamiseks. Selles etapis muutub kasulikuks tegevuste paigutamine ajateljele ja siin võib visualiseerimine aidata juhtidel keskenduda eesmärkide ja tegevuste mõistlikule järjestamisele (Eppler & Platts, 2009). Strateegiaplaani visualiseerimine hõlbustab suhtlust ja selle kommunikeerimist organisatsioonis. Strateegilise planeerimise kavandamiseks peavad olema eelarved ja eelarvestamise protseduurid, väidab Bryson (2009). See tähendab, et strateegiliste plaanide elluviimisega seotud raha suunatakse nii, et neile pööratakse alati erilist tähelepanu ja kohtlemist. Kõige olulisem on aga vajadus tagada, et strateegiline mõtlemine eelneks eelarve koostamisele, mitte ei järgneks sellele. See on ettevõtluse tulemuslikkuse eelarvestamise põhiidee (Bryson & Alston, 2010).

Strateegia elluviimine. Kui eelmise etapiga loodi raamistik ja juhised, siis selles etapis keskendutakse tegevustele, mis aitavad strateegilisi eesmärke ellu viia. Strateegia elluviimine nõuab ressursside eraldamist ja inimeste motiveerimist (Grant, 2022). Strateegia elluviimine hõlmab pidevaid jõupingutusi organisatsiooni eesmärkide ja strateegiate rakendamisel. Strateegia elluviimise juures peab põhirõhk olema konkreetsetel tegevusplaanidel ja ajakavas püsimisel, kusjuures lühiajaliste eesmärkide saavutamine aitab uurida ning kaardistada erinevaid võimalusi ja kiirendada kogu strateegia elluviimist (Al-Dhaafri & Alosani, 2020). Autorid on seisukohal, et strateegiat on mõistlik ellu viia ajahorisondil etapiliselt, seada plaanid lühemaks ja pikemaks perioodiks. Lühemaks perioodiks eesmärkide seadmise puhul on võimalik kiiremini reageerida muutusele ning teiselt poolt näitab see kiirelt tulemusi, kas liigutakse õiges suunas. Esimesed eduelamused aitavad töötajaid motiveerida ning seeläbi tagada eesmärkide saavutamise.

Poister (2010) ja Grant (2022) toovad välja, et elluviimisel on oluline tagada vajalikud ressursid, viia töötajate eesmärgid vastavusse organisatsiooni eesmärkidega ning siduda need

tulemusjuhtimissüsteemiga. Grant (2022) lisab, et elluviimise etapis tuleb viia töötajate eesmärgid vastavusse organisatsiooni eesmärkidega, kuna see suurendab töötajate motiveeritust. Praktikas peaks eesmärkide seadmise ja elluviimise etapi vahel olema edasi- ja tagasiside ahelad (Bryson, 2010). Jarzabkowski (2004) lisab, et kahepoolne kommunikatsioon tagab strateegiliste plaanide õigeaegse ja eduka elluviimise.

Strateegia elluviimise etappi peavad Leiman, Skärvad ja Teder (2003a) planeerimisprotsessis kõige raskemaks ja ajamahukamaks etapiks. Selle etapi tulemus sõltub eelkõige juhtidest ja nende võimekusest plaani ellu viia. Seetõttu peavad nad oluliseks kaasata juba strateegia sõnastamise ja kavandamise etapis juhte, kes on võtmeisikud strateegia elluviimisel. Nad toovad välja, et elluviimine on tegelikult planeerimise protsessis valdkond, mis kuulub traditsioonilise juhtimise alla.

Planeerimise tulemuslikkuse hindamine. Selle etapi käigus hinnatakse kuivõrd strateegia tegelikkuses realiseerub. Eelnevalt on vaja kokku leppida, mida hinnatakse ja mis on hindamise alused. Hindamisi viiakse läbi regulaarselt ja tulemusi võrreldakse kokkulepitud hindamise alustega. Kõrvalekallete ilmnemisel täiendatakse või muudetakse strateegiat. Selles etapis on oluline jälgida väliskeskkonna muutusi ja prognoosida tulevikku (Leimann et al., 2003a).

Strateegia planeerimise tulemuslikkus on eelkõige seotud finantstõhususega, mis tuleneb tegevusplaanide sobitumisest ressurssidega, kuid edukust ei saa ainult finantseesmärkide täitmisega mõõta, väidavad, Rudd et al. (2008). Bryson (2003) soovitab võtmetegevusnäitajaid (*KPI*) koguda, esitada ning analüüsida, et märgata muutusi võimalikult varakult. Tulemuslikkuse hindamises on esitamise järjepidevus olulise tähtsusega. Otsuste langetamine KPI tulemuste analüüsi põhjal tagab suurema positiivse mõju edule. Tõhus raporteerimissüsteem ja mõõdikud võimaldavad juhtidel tegevusi ümber planeerida või vajadusel mõnest plaanist loobuda.

Esimese peatüki kokkuvõtteks leiavad autorid, et strateegilisel planeerimisel on mitu eesmärki, millest esmane on pikaajalise vaate loomine organisatsioonile ja keskkonna analüüs, et teha kindlaks organisatsiooni väljakutsed. Teiselt poolt toetab strateegiline planeerimine visiooni elluviimist läbi lühiajaliste eesmärkide ning mõõdikute seadmise ja selgesõnalise kommunikatsiooni. Kolmandaks eesmärgiks on organisatsiooni meeskonnatunde ja motivatsiooni loomine läbi erinevate osapoolte kaasamise ja töötajate tegevustele tähenduse andmine.

Magistritöö järgmises peatükis autorid uurivad, kuidas toimub strateegiline planeerimine Eesti organisatsioonides ning võrdlevad empiirilise uuringu tulemusi teoreetiliste käsitlusega.

2. Strateegilise planeerimine Eesti organisatsioonides

2.1. Uurimisprotsess ja valimi tutvustus

Käesoleva peatüki eesmärgiks on analüüsida erinevates valdkondades tegutsevate organisatsioonide strateegilise planeerimise praktikaid. Siinses alapeatükis kirjeldavad autorid eesmärgi saavutamiseks vajalikke uurimisprotsesse ja rakendatud meetodeid.

Andmekogumise meetodina rakendavad autorid poolstruktureeritud intervjuusid. Intervjuudes kasutasid autorid avatud küsimusi, et saada intervjuueeritavatel võimalikult põhjalikud vastused.

Empiirilise osa ettevalmistusena töötasid autorid välja küsimustiku, mis koosnes sissejuhatavast küsimusest, neljast teemast ja lõpuküsimusest. Teemad omakorda jagati kategooriateks: nii saab parema ülevaate strateegilise protsessi erinevatest etappidest (vt Tabel 5). Pärast intervjuude transkriptsioonide kodeerimist jagasid autorid paar loodud kategooriat ka alamkategooriateks, et saada ülevaatlikum pilt planeerimisprotsessist.

Tabel 5

Intervjuuküsimused teemaplokkides

Teema	Loodud kategooriad	Küsimus
Sissejuhatavad küsimused		1. Mille alusel strateegilisi plaane teete? 2. Kirjeldage strateegilise planeerimise protsessi teie organisatsioon
Planeerimise protsessi eesmärk ja muudatused	Planeerimise eesmärk	3. Miks strateegilist plaani Teie organisatsioonis vaja on? 4. Mis on strateegilise planeerimise eesmärk Teie organisatsioonis?
	Protsessi muudatused	5. Milliseid muutusi olete strateegilise planeerimise protsessis viimastel aastatel teinud?
	Protsessi raskused	6. Millised on olnud peamised probleemid ja raskused strateegilises planeerimises ja tegevuskava koostamisel? Tooge välja mõni keeruline olukord.
Sise- ja väliskeskkonna analüüs	Mudel	10. Kas kasutate strateegilise planeerimisel mingit kindlat mudelit? Kui jah, siis millist?
	Sisemised tegurid	11. Milliseid organisatsiooni sisemisi tegureid võtate aluseks strateegilises planeerimises ja tegevuskava koostamisel?
	Välised tegurid	12. Milliseid organisatsiooniväliseid tegureid võtate aluseks strateegilises planeerimises ja tegevuskava koostamisel? 13. Milliseid globaalseid trende jälgite strateegiliste plaanide koostamisel?

Eesmärkide ja tegevuskavade planeerimine	Strateegia periood	7. Kui pikaks ajaks strateegilise plaani teete?
	Eesmärkide kavandamine	8. Kirjeldage, kuidas toimub teie organisatsioonis eesmärkide ja tegevuskavade planeerimine? 9. Keda kaasate ettevõtte strateegilise planeerimise protsessi ja tegevuskava koostamisse?
Strateegia elluviimine	Rollid strateegias	14. Milline roll on strateegilises planeerimises Teie organisatsiooni omanikul ja juhatusel/juhtkonnal?
	Töötajate informeerimine	15. Kuidas saavad töötajad strateegilistest plaanidest teada? 16. Kui sageli informeeritakse töötajaid strateegiliste eesmärkide täitmisest?
Planeerimise edukuse hindamine	Hindamise sagedus ja alused	17. Kui tihti vaatate üle strateegilisi plaane ja tegevuskava? 18. Kuidas hindate strateegilise planeerimise edukust?
	Planeerimise kasu	19. Millist kasu on andnud strateegiline planeerimine Teie organisatsiooni tegevusse?
Lõpuküsimused	Tulemusliku planeerimise märksõnad	20. Palun tooge välja märksõnad, mis iseloomustavad Teie arvates tulemuslikku planeerimist ?

Allikas: autorite koostatud

Autorid viisid küsimustiku valideerimiseks läbi testintervjuu, mille tulemusena sõnastati küsimusi ümber ja struktureeriti küsimuste järjestus loogilisemaks.

Järgmise sammuna moodustasid magistr töö autorid uurimuse valimi. Autorite eesmärgiks oli saavutada valimite mitmekesisus ja seetõttu oli oluline, et valim kataks eri valdkondi. Organisatsioonide väljavalimisel lähtusid autorid järgmistest valdkondadest:

- tootmine;
- teenindus;
- avalik sektor;
- kolmas sektor.

Et käesolevas magistr töö ei käsitleta ühe teatava sektori organisatsioone, vaid pigem uuritakse strateegilise planeerimise protsessi üldisemalt, siis tagavad valitud kriteeriumid erinevate valdkondade kaetuse. Igas valdkonnas intervjuerisid autorid nelja organisatsiooni juhti või isikut, kes olid strateegilise planeerimise eestvedajad organisatsioonis.

Magistr töö autorid võtsid ühendust 20 organisatsiooni juhiga. Neist intervjueriti 2022. aasta veebruarist märtsini 16 juhti. Intervjuud kestsid keskmiselt 40 minutit, jäädes 26 ja 61 minuti vahele. Enamik intervjuudest viidi läbi Microsoft (MS) Teams keskkonnas, 2 intervjuud salvestasid autorid diktofoniga. Kokku sai 632 minutit ehk üle 10 tunni helifaile ja 96 lehekülge transkriptsioone (Times New Roman teksti suurusega 12 ja reavahe 1,5).

Transkribeerimisel kasutasid autorid TTÜ Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud tehnoloogiat ja mudeleid (Alumäe et al., 2018). 2018) Intervjuude läbiviimise plaan on toodud töö lisa B. Tulenevalt konfidentsiaalsusenõudest ei kuulu magistr töö lisade hulka intervjuude kokkuvõtted ja transkriptsioonid. Intervjueeritavate seisukohtade kirjeldamiseks ja edastamiseks kasutavad töö autorid tsitaate.

Intervjuudest saadud sisendi põhjal intervjuud kodeeriti, kusjuures kasutati avatud kodeerimist ehk eelnevalt koode kindlaks ei määratud. Süstematiseerimiseks kasutasid autorid tarkvara NVIVO.

Kodeerimist viisid autorid läbi kolmes etapis:

- esmasel kodeerimisel märkisid autorid intervjuudest 137 koodi;
- teistkordselt koode analüüsisid leidsid autorid mitmeid kattuvusi ja koondasid koode kokku ja said tulemuseks 98 koodi;
- kolmandal analüüsimisel võtsid autorid aluseks andmebaasi NVIVO maatrikstabeli ja koondasid veel kattuvaid koode ning täpsustasid nende sõnastust. Analüüsi aluseks on 80 koodi (vt lisa C).

Alapeatükis 2.2 ja 2.3 analüüsivad autorid intervjuude tulemusi. Valimisse võetud organisatsioone kirjeldatakse ühtse tervikuna. Kui autorid leiavad, et eri valdkondades esineb strateegilise planeerimise protsessis suuri erinevusi, siis need erisused tuuakse analüüsi käigus välja. Töö autorid kirjeldavad organisatsioonide strateegilise planeerimise protsessi, nad ei anna hinnanguid planeerimise kvaliteedile, vaid keskenduvad andmetest tekkinud mustritele, et kirjeldada uuritud organisatsioonide strateegilist planeerimist tervikuna. Intervjueeritavate vastustes kirjeldatu täpsemaks edastamiseks kasutatakse intervjuutsitaate. Alapeatüki 2.3 lõpus toovad autorid välja Eesti organisatsioonide strateegilise planeerimise protsessi praktikate ning teooria sarnasused ja erinevused.

2.2. Planeerimise eesmärk ja sisendid

Käesoleva peatüki eesmärk on magistr töö raames läbi viidud intervjuude analüüsimisel tuvastada, mis on strateegilise planeerimise eesmärk Eesti organisatsioonides ning millised on peamised planeerimise probleemid ja raskused. Autorid uurisid, kas viimastel aastatel on tehtud planeerimisprotsessis muudatusi. Lisaks käsitlevad autorid selles peatükis organisatsiooni väliseid ja sisemisi planeerimise tegureid. Teema avamiseks küsisid autorid intervjuu alguses, mis on strateegilise plaani koostamisel peamised alused. Selle

küsimusega soovisid autorid saada ettekujutust, mis on organisatsioonide strateegilise planeerimise peamine sisend.

Intervjuude analüüsi tulemusena võib välja tuua kaks teema kogumit, mis on aluseks strateegilisel planeerimisel. Need on esiteks seadusandlus ja ühiskonnas aktuaalsed teemad ning teiseks klientide vajadused ja majanduskeskkond (vt joonis 3).



Joonis 3. Strateegilise planeerimise üldised sisendid (intervjuude käigus esile toodud alused Jaccardi klasteranalüüsi põhjal).

Allikas: autorite koostatud

Riigi poolt seatud eesmärgi puhul tuuakse välja, et üldjuhul on need seotud valdkondlike riiklike arengukavadega või programmidega. Ühiskondlike valupunkte seotakse eelkõige ühiskonnas olevate aktuaalsete teemadega nagu näiteks kliimakriis, globaalsed suunad vabatahtlikus tegevuses, annetamistrendid, erinevad trendid inimeste käitumise muutumises nagu näiteks tervislik eluviis jne. Seadusandlus ja ühiskonna aktuaalsete teemade kogum on strateegilisel planeerimisel sisendiks pigem avaliku ja kolmanda sektori organisatsioonidel. Ühe erandina saab ühiskondlike teemade juures välja tuua inimeste käitumise muutumist, mis on strateegilise planeerimise aluseks lisaks avaliku ja kolmanda sektori organisatsioonidele ka teenindussektori organisatsioonides. Seda seetõttu, et mõjutab klientide tarbimisvajadusi.

Klientide ja majanduskeskkonna kogumis tõid kõik organisatsioonid välja, et planeerimisel on eelkõige aluseks organisatsiooni visioon, mis lepatakse kokku 5-10 aastaks. See annab suuna, kuhu liikuda. Selle kõrval jälgitakse majandusprognoose ja klientide vajadusi, mis mõjutavad pigem lühiajalisi eesmärke ja eesmärkide saavutamiseks kokkulepitud tegevuskavasid.

Planellas ja Muni (2019) toovad välja, et missioon ja visioon on strateegilises planeerimises otsuste tegemise keskpunkt ja kõige stabiilsem osa. Need annavad vastuse küsimusele, mida me teeme ja kuhu tahame tulevikus jõuda. Intervjuudest tuli samuti välja, et

organisatsioonid lähtuvad strateegilisel planeerimisel eelkõige visioonist, mis on paika pandud pikemaks ajaks. Kõikidel organisatsioonidel oli visioon ja missioon paigas ja nende muutmisele hetkel suurt tähelepanu ei pööratud. Planeerimise etapi alguses vaadati missioon ja visioon üle, aga enamikus organisatsioonides neid viimaste aastate jooksul ei ole muudetud.

Strateegilise planeerimise eesmärk, probleemid ja raskused ning protsessi muudatused. Intervjuude raames uurisid autorid strateegilise planeerimise eesmärki organisatsioonides. Kuna planeerimisprotsess on mitme etapiline ja selles osalevad mitmed osapooled, siis uurisid autorid, milliste probleemidega ja raskustega on juhid planeerimisel kokku puutunud. Arvestades viimaste aastate väliskeskkonna muutusi seoses COVIDiga uurisid autorid, milliseid muudatusi on viimastel aastatel planeerimisprotsessis tehtud. Eelpool nimetatud kolm teemat on jagatud koodideks ja toodud allolevas tabelis (vt tabel 6). Koodid loetletakse kahanevas järjekorras ehk kõige rohkem pakutud kood on esikohal. Tabel 6.

Strateegilise protsessi kirjelduse kategooriad ja koodid

Kategooria	Kood
Planeerimise eesmärk	Selge arusaam kuhu liigume
	Aitab teha õigeid valikuid
	Aitab teha investeringute otsuseid
	Ühise infovälja loomine
	Aitab mõista kasvupotentsiaali
Protsessi muudatused	Töötajate rahulolu
	Ei ole teinud muudatusi
	Oleme standardiseerinud protsesse
	Kaasame rohkem osapooli
Protsessi probleemid ja raskused	Muutsime täielikult
	Pigem vähem aga selged mõõdikud
	Väliskeskkonna määramatus
	Aja planeerimine
	Eesmärkidest ühtse arusaama loomine
	Prioriteetide seadmine
	Eesmärkide mõõdetavus keeruline ja pikaajaline
	Tööjõu puudus
	Finantsressursi leidmine
Organisatsiooni juhi vahetus	
Tehnoloogia investeringute otsustamine	
Töötajates motivatsiooni tekitamine	

Allikas: Autorite koostatud

Intervjuude analüüsist tulenevalt tegelevad organisatsioonid strateegilise

planeerimisega eelkõige seetõttu, et luua organisatsioonis ühtne arusaam, kuhu liigutakse. See aitab luua ka töötajatele tulevikuvaate ja annab tähenduse nende tööle. Planeerimise protsessis luuakse arusaam, mis on tänane seis, kuhu jõuda soovitakse, milliseid ressursse vajatakse ning mida selleks teha, et jõuda eesmärgini. Ka Bryson (2010) on rõhutanud, et strateegilise planeerimine on teadmine (*way of knowing*), mille eesmärk on aidata organisatsioonidel aru saada, mida, kuidas ja miks tehakse. Seega loob planeerimine ühise infovälja ja tegutsemisraamistiku.

„Strateegia loob selge nägemuse organisatsiooni olemasolu põhjusest, eesmärkidest ja prioriteetidest. On oluline, et on alus, mis annab kindluse, et see, mida sa teed, on päriselt vajalik.“ (Intervjuu 10)

Ligikaudu kaks kolmandikku organisatsioonidest tõi välja, et strateegiline planeerimine aitab teha õiged valikuid ja lihtsustab otsuste tegemist. Kui ollakse valiku ees, kas mingeid tegevusi teha, siis planeerimise käigus seatud eesmärgid aitavad otsustamist lihtsustada ja kiirendada. Eesmärkidega seotud tegevuste elluviimisel lähtutakse üldjuhul strateegilistest eesmärkidest ja kui need tegevused ei toeta eesmärkide saavutamist, siis on lihtsam otsustada, et mis tegevusi ei tehta. Näitena tõid intervjuueeritavad välja, et kui üks eesmärk on kasumlikud teenused, siis on lihtsam valida, milliseid teenuseid osutame ja milliseid mitte.

Ühe olulise eesmärgina nähti võimalust ammutada investeerimisjulgust. Kui on teadmine, kuhu liigutakse, on lihtsam valida investeerimisobjekti – eriti kui tegemist on suurinvesteeringutega.

„Kui oleme seadnud strateegilised eesmärgid ja tegevusplaanid, siis see annab ka julguse võtta vastu investeerimisotsuseid.“ (Intervjuu 12)

Oluliseks strateegilise planeerimise eesmärgiks peeti ka seda, et strateegia võimaldab hinnata organisatsiooni tegevuse mõju. Mis omakorda aitab luua selge sõnumi, milleks organisatsiooni vaja on. Lisaks toodi strateegilise planeerimise eesmärgina välja ka võimalust näha, kui palju suudetakse kasvada nii finantsressursside, kliendibaasi kui ka tootmismahutude osas.

Mitmed organisatsioonid rõhutasid sedagi, et strateegilise planeerimise eesmärk on suurendada töötajate ja seeläbi ka klientide rahulolu. Läbimõeldud planeerimisprotsessi osa on töötajate informeerimine ja eesmärkide tagamaade selgitamine. Need tegevused aitavad töötajal mõista, mis suunas organisatsioon liigub ja mis on tema osa selles. See omakorda aitab aru saada otsustest, mida organisatsioonis vastu võetakse. Seeläbi on töötajad rohkem motiveeritud ja strateegia elluviimine tõenäolisem.

Planeerimisprotsessi kirjelduse puhul uurisid autorid, milliseid muudatusi viimastel aastatel on strateegilise planeerimise protsessis tehtud. Ligi pooled vastanud organisatsioonidest ei ole teinud muudatusi, sest protsess on sisse töötatud ja toimib hästi. Samas tõi osa organisatsioone välja, et nad hakkasid strateegilisele planeerimisele süsteemsemalt lähenema 6-7 aastat tagasi. Ligi neljandik vastanud organisatsioonidest tõi välja, et nemad on pigem arendanud hindamisviise, täpsustanud eesmärke ja mõõdikuid ning lihvinud infokorje süstemaatilisemaks, et koostada aastate lõikes võrdlusi. Kolm uuritavat organisatsiooni rõhutasid, et nemad on muutnud strateegilise planeerimise protsessi täielikult. Põhjuseks toodi välja kas organisatsioonide juhtide või omanike vahetumine, mistõttu on muutunud ka nende ootused ja tulevikusuunad. Paar organisatsiooni pidid oma plaane muutma COVIDi ja sellega seondunud piirangute tõttu, kuna väliskeskkond muutus nende jaoks kardinaalselt. Organisatsiooni visioon ja missioon jäid küll paika, aga lühiajalised eesmärgid seati aasta asemel nädalate või kuude lõikes.

Seevastu neljandik organisatsiooni tõdes, et uute ideede hankimiseks ja strateegiliste plaanide selgitamiseks töötajaskonnale on nad viimastel aastatel plaanide koostamisse kaasanud rohkem töötajaid.

„Kaasame rohkem inimesi, just see alt üles ideede korjamine ja innovatsioon.“

(Intervjuu 4)

Strateegilise planeerimise põhiraskustena nimetati väliskeskkonna määramatust, mida organisatsioonid ise muuta ei saa. Suuresti on selle määramatuse tinginud COVID pandeemia. Teeninduse valdkonnas panid COVIDi piirangud organisatsioonide tegevuse praktiliselt seisma või nad pidid loobuma teenustest. Tootmise valdkonnas tõsteti esile tarneahelate toimivuse ja tooraine kättesaadavuse probleeme.

„Peamine raskus on väliskeskkonna määramatuses, mida meie mõjutada ei saa. Täna on väliseid mõjutajaid eriti palju. Me teeme oma plaane tolle hetke parimate teadmiste juures, aga reaalsus võib hoopis muutuda.“ (Intervjuu 15)

Lisaks toodi ühe probleemina välja aja planeerimist. Seejuures rõhutati kahte peamist raskust, millest üks oli strateegias kokkuleppimise protsessi venimine nii pikaks, et protsessis osalejad hakkasid huvi kaotama. Teisena osutati osapoolte kokkusaamise ja kõigile sobiva aja leidmise keerukusele. Nimetatud raskusi ja probleeme rõhutasid just need organisatsioonid, kes olid otsustanud planeerimisse kaasata rohkem osalejaid. Samas toodi välja, et tänu kaasamisele paranes infovahetus ja töötajate motivatsioon. Seega nähti kaasamises pigem kasu kui kahju.

Strateegilise planeerimise protsessi eesmärkide seadmise faasis toodi välja üheks raskuseks prioriteetide seadmine ehk valik, mida teha ja mida mitte. Seda mainisid mitmed intervjuueeritavad. Strateegia arutelu käigus tekib osalejatel palju ideid ja nende seast olulisema väljavalimine on suur väljakutse. Otsuste tegemiseks on tihti vaja eraldi analüüsida, missugused ressursid on organisatsioonil olemas ja mida läheb veel vaja erinevate eesmärkide saavutamiseks. See analüüs võib planeerimisprotsessi veelgi pikendada ja tingida osalejate motivatsiooni languse, samas peeti analüüsi oluliseks tegevuseks valikute tegemisel.

Strateegilise planeerimise üheks raskuseks peeti ka eesmärkidest ühtse arusaama loomist ja eesmärkide mõõdetavust. Esimesel juhul esines olukordi, kus planeerimisprotsessi raames oli eesmärkide suhtes saavutatud suuline kokkulepe. Eesmärkide sõnastamisel tekkisid aga uued arutelud ja vaidlused ning tuli välja, et osalejad olid eesmärkidest erinevalt aru saanud. Ühtse arusaama probleem esines ka olukordades, kui organisatsioonis hakati strateegilisi eesmärke edastama keskastme ja esmatasandi juhtidele. Organisatsiooni eesmärkide sidumisest juhtide tegevusega ja edasi töötajate tegevusega sai mitmetes organisatsioonides kitsaskoht, kus eesmärkide kõigile arusaadava sõnastamisega hätta jäädi. Eesmärkide elluviimisel on oluline, et elluviijad neid mõistaksid ja oskaksid neid oma tegevusega siduda.

Eesmärkide mõõdetavuse keerukus ilmnes avaliku ja kolmanda sektori organisatsioonides, seda ei esinenud tootmise ega ka teeninduse valdkonna organisatsioonides. Eesmärkide mõõdetavust peeti oluliseks välise surve tõttu. Intervjuueeritavad arvasid, et kui eesmärgid oleks lihtsalt mõõdetavad, siis tekiks parem arusaam nende vajalikkusest ühiskonnas. Teisena toodi välja, et projektide rahastuse saamine on lihtsam, kui osatakse nõukogule või ministriumile selgitada, millist kasu rahastamist vajavad projektid toovad.

„Me proovisime viie aasta eesmärke ka numbriliselt sõnastada, sest vabaihendustele on tunda seda survet väljastpoolt. Oodatakse, et mõõdetakse mõju numbriliselt, siis on kõigile arusaadavam, miks vabaihendusi üldse vaja on.“ (Intervjuu 6)

Strateegilise planeerimise protsessi ühe olulisema probleemina tõid intervjuueeritavad välja tööjõupuuduse. Organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks läheb vaja vastava valdkonna eksperte ja teostajaid. Intervjuudest selgus, et spetsiifiliste valdkondade ekspertide osas on konkurents suur või neid pole saada. Nende tööle saamiseks tuleb neid tihti üle osta, mis võib paljudele organisatsioonidele üle jõu käia. Seetõttu peavad nad otsustama strateegilise planeerimise protsessis, milliseid eesmärke võtta ja milliseid mitte.

„Üks oluline takistus on ka inimeste puudus meie valdkonnas. Meil on ambitsioonikad plaanid, aga mõned tegevused võivad jääda tööjõupuuduse tõttu tegemata või edasi lükkuda.“ (Intervjuu 12)

Intervjuude analüüsi tulemusena selgus, et planeerimisprotsessi raskustena nähti veel organisatsiooni juhtide vahetust, mis pikendab ja tihti paneb planeerimisprotsessi seisma. Samuti toodi välja ühe raskusena finantsressursi leidmist avaliku ja kolmanda sektori organisatsioonides. Seda seostati ka eesmärkide mõõdetavusega ehk rahastamise saamiseks peavad organisatsioonid tõestama oma eesmärkide tulemuslikkust. Kui need eesmärgid ei ole üheselt mõõdetavad, siis on keeruline tõestada eesmärkide elluviimiseks nõutavate projektide rahastamise vajadust.

Organisatsiooni välis- ja sisekeskkonna analüüs on strateegilise planeerimise osa, mille raames luuakse arusaam organisatsiooni positsioonist keskkonnas. Selle teema raames uurisid autorid, milliseid väliseid ja sisemisi tegureid juhid planeerimisel aluseks võtavad ja kas kasutavad selleks planeerimise mudeleid. Intervjuudes välja tulnud vastused on jagatud allolevateks koodideks (vt tabel 7).

Tabel 7

Strateegilise planeerimise sisendite kategooriad ja koodid

Kategooria	Kood
Strateegilise planeerimise mudel	Kombineeritud mudel
	Ei kasuta
	Organisatsioonisisene mudel
Organisatsiooni sisesed tegurid	Töötajate rahulolu
	Organisatsiooni finantsressursid
	Töötajate kompetents
	Organisatsiooni sisemised protsessid
	Teenuse või toote tasuvus
	Töötajate vabatahtlik volavus
Organisatsiooni välised tegurid	Tootmisvõimekus
	Majanduse olukord
	Konkurentide tegevusi
	Rohepööre
	Tehnoloogilised arengud
	Klientide vajadused
	Tööjõu leidmine
	Seadusandlus ja poliitilised otsused
	Tooraine kättesaadavus ja hinnad
Finantseerimise allikad	

Allikas: autorite koostatud

Selles teemaplokis uurisid autorid, millist strateegilist mudelit planeerimises kasutatakse. Analüüsi tulemusena võib järeldada, et organisatsiooni strateegia on juhi nägu ja enamik organisatsioone ei kasuta konkreetseid mudeleid. Pigem võetakse aluseks eelnevaid kogemusi ja saadud õppetunde ning kõik sõltub organisatsiooni kultuurist ja viisist, kuidas juht või juhtkond soovib strateegiat esitada.

Intervjueeritud organisatsioonidest kolmandik teatas, et kasutab kombineeritud mudelit. Organisatsioonide juhid lähtuvad mudeli valimisel enamasti oma varasematest strateegia koostamise kogemustest, kombineerides SWOT- või SMART-analüüsi finants- ja või müügiprognoosidega. Üks kolmanda sektori juht kasutab strateegia kavandamisel sisendina PEST-mudelit. Lisaks mainisid juhid stsenaariumide koostamist ja kaasamise meetodikat kui planeerimise osa.

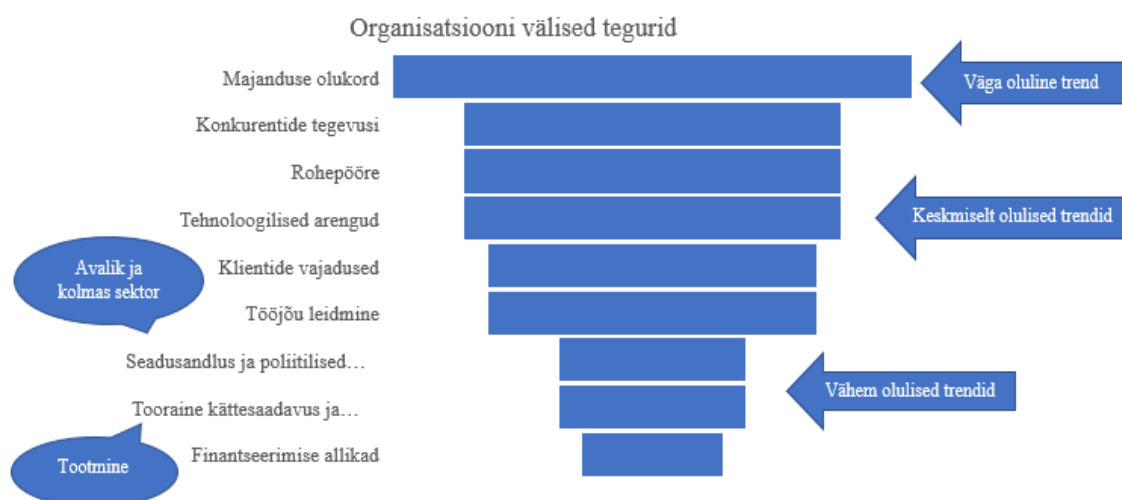
Enamik ettevõtteid üritab strateegia koostamisega ise hakkama saada, tuginedes oma juhtide ning valdkonna ekspertide teadmistele ja kogemustele. Ainult kolm organisatsiooni on kaasanud strateegia koostamisse väliskonsultandi, et strateegilisi arutelusid tulemuslikumalt korraldada, protsessi paremini mõtestada ning fookust hoida.

Analüüsi tulemusena selgus, et võrdselt ligi kolmandik organisatsioonidest kasutab oma organisatsiooni sees välja töötatud mudelit ja sama palju organisatsioone ei kasuta üldse mingit mudelit või ei kasuta mudelit antud hetkel. Organisatsioonisisese mudeli puhul mainiti kõige enam eesmärgipõhist planeerimist ehk seatakse eesmärgid ja tegevuskavad, mille elluviimist regulaarselt jälgitakse ning hinnatakse. Samuti toodi välja eelarvet kui planeerimise mudeli osa.

Strateegiline planeerimine ei eelda kindla akadeemilise planeerimismudeli kasutamist. Paljud uuringud on leidnud, et strateegiline planeerimine on oluline, kuid mõnikord võib see organisatsioonide keeruliste protseduuride, eriti rakendusprotsessi tõttu ebaõnnestuda (Al-Dhaafri & Alosani, 2020). Intervjuude käigus mainiti, et mudeli kasutamine võib muuta protsessi keerulisemaks ja seetõttu kasutatakse sissetöötatud süsteeme, et mitte teha planeerimist liigselt bürokraatlikuks. Pigem toodi olulisena välja valdkondade ekspertide kaasamist planeerimisse, et kasutada nende teadmisi ja kogemusi.

Positiivsena võib mainida seda, et praktiliselt kõikidel organisatsioonidel on olemas kirjalikult vormistatud strateegiadokument. Selles osas on viimastel aastatel tehtud muudatusi. Kui varem olid strateegiadokumendid kümneid lehekülgi pikad, siis viimastel aastatel on seatud eesmärgiks, et mahutada kogu strateegia kuni kolmele A4 lehele või PowerPointi slaidile. Samuti on hakatud tähelepanu pöörama dokumendi visuaalsele poolele ja lihtsusele.

Selle teemaploki juures teisena autorid uurisid, milliseid **organisatsiooniväliseid tegureid** planeerimisel aluseks võetakse. Tulemused on näha joonisel 4.



Joonis 4. Strateegilise planeerimise sisendid: Organisatsiooni välised tegurid (*kõige pikem tulp on enim mainitud kood*).

Allikas: Autorite koostatud, intervjuude põhjal.

Väliskeskonna tegurite mõju hinnates tõid juhid välja 9 tegurit, mis nende organisatsioone mõjutavad. Üle kahe kolmandiku juhtidest ütles, et peamine väline tegur, millega tuleb arvestada, on majanduse olukord. See avaldab mõju kõigile sektoritele. Siin toodi välja, et planeerimisel võetakse aluseks peamiselt erinevaid majandusprognose, majandustrende ja ühiskonna suundumusi. Tootmisvaldkonna organisatsioonid rõhutasid seda, et nemad järgivad majandusolukorda nendes riikides, kus on nende kliendid või kust hangitakse toorainet.

Keskmise olulisusega tegurid on tehnoloogilised arengud, rohepööre ja konkurentide tegevus. Ligi pooled küsitletud organisatsioonidest mainisid, et nende tegevusi mõjutavad tehnoloogilised arengud, rohepööre ja konkurentide tegevused.

Tehnoloogiliste arengute mõju alla kodeerisid autorid ka digitaliseerimise. Kuna suurel osal organisatsioonidel on kasutusel mingid tehnoloogiad, siis need arengud mõjutavad organisatsioone ühel või teisel moel. Siin toodi välja, et erinevad tootmiseseadmed muutuvad järjest efektiivsemaks ja automatiseeritumaks. Seetõttu on juhid valikute ees, millal on mõistlik uutesse seadmetesse investeerida. Väga palju pööratakse tähelepanu protsesside digitaliseerimisele ja läbi selle paberivabaks muutmisele.

Autorite jaoks üllatav oli see, et rohepööre on teemaks pooltes küsitletud organisatsioonides. Rohepöörde kui organisatsiooni tulevikku keskmiselt mõjutava teguri

tõid välja kõik tootmisettevõtted, aga avalik ja kolmas sektor ning isegi teenindusettevõte. Kui see tootmise valdkonnas on täna juba iseenesest mõistetav, siis teiste valdkondade puhul ei oskaks veel arvata rohepöörde suurt mõju.

„Rohepööre on selline kahe otsaga asi, et ühest küljest me ammu juba jälgime seda, meil on olemas kaks ISO-t, üks on tootmise ja teine keskkonnaalane ehk et me jälgime seda juba viimased neli aastat. Skandinaavia klientidele on see väga meelne ja see on üks meie võimalusi.“ (Intervjuu 14)

Rohepööre on toonud organisatsioonidele kaasa täiesti uut mõtteviisi. Näiteks tootmise valdkonna organisatsioonid on üle vaadanud protsessid ja taotlenud erinevaid keskkonnaalaseid kvaliteedimärgiseid. Lisaks mõeldakse koostöös ülikoolidega järjest enam välja lahendusi, mida teha tootmisjäakidega ja kuidas neid suunata taaskasutusse. Tootmises on rohepööre eriti fookuses seepärast, et rohepööre on oluline tootjate klientidele ja partneritele – seda eriti Skandinaavia maades.

Avaliku sektori organisatsioonid tõid välja, et neid mõjutab rohepööre eelkõige läbi hangete, mistõttu kaalutakse, kui suur osa hangetest peaks olema nn rohehanked. Lisaks teatas suur osa intervjuueeritavaid, et organisatsioonis sees on loodud võimalused prügi sorteerimiseks, digitaliseerinud protsesse, et vähem paberit toota jne.

„Meie valdkonnas on olulisemaks muutumas naturaalsus ja keskkonnasäästlikkus. See tuleb järjest tugevamalt pildile. Me oleme jätkusuutlikkusele palju panustanud ja hetkel oleme heas positsioonis. Väga paljudele partneritele on see väga oluline.“ (Intervjuu 15)

Konkurentide tegevusi jälgivad ja võtavad planeerimisel aluseks suuresti erasektori organisatsioonid, kuid kolmanda sektori organisatsioonid jälgivad, mis toimub nende valdkonnas väljaspool Eestit. Konkurentide tegevuste ja plaanide kohta hangitakse infot läbi tarnijate, müügipersonali ja tehnikapaigaldajate. Samuti kogutakse infot konkurentide teenuste, hindade ja personali kohta ettevõtete kodulehtedelt. Jälgitakse konkurentide suuremaid lepinguid ja koostööpartnereid ning vaadatakse majandusaruandeid, et saada vihjeid konkurentide võimekuse kohta.

„Konkurentsiga peame me väga arvestama. Seega teeme turu uuringuid konkurentide kohta. Proovime seda teha läbi müügiinimeste, tarnijate, tehnikapaigaldajate käest jne. Samuti kogume infot ka konkurentide teenuste, hindade, personali jne kohta nende kodulehtedelt.“ (Intervjuu 12)

Veidi alla poolte organisatsioonidest tõid välja, et nende planeerimist ja eesmärkide seadmist mõjutavad klientide vajadused ja tööjõu kättesaadavus. Esimesel juhul viiakse läbi

kliendiuuringuid ning tulemusi arvestades seatakse eesmärgid. Samuti jälgitakse klientide tarbimisharjumusi ja muutusi ning neid võetakse arvesse planeerimisel ja eesmärkide seadmisel. Tööjõu kättesaadavust rõhutasid organisatsioonid, kus on vaja leida väga spetsiifilist oskust, mille omandamise protsess kestab vähemalt aasta. Lisaks toodi välja, et mõnes valdkonnas on konkurents väga suur ja seetõttu ka tööjõu leidmine keeruline. Tihti paneb tööjõupuudus organisatsioonid valiku ette, milliseid teenuseid on võimalik osutada.

Intervjuude analüüsi tulemuste alusel valdkonna spetsiifilisemad planeerimisel arvestatavad tegurid olid tooraine kättesaadavus, seadusandlus ja finantseerimisallikad. Tooraine kättesaadavus on tootmissektoris väga oluline välistegur, mis mõjutab strateegilist plaani. Kõikide intervjueritud tootmissektori organisatsioonide juhid tõid esile tooraine kättesaadavuse ja hinna komponendi. Viimastel aastatel seoses COVID-iga on just tooraine kättesaadavust mõjutanud tarneahelate mittetoimimine, mis omakorda on pannud organisatsioonid sundolukorda, leidmaks uusi võimalusi.

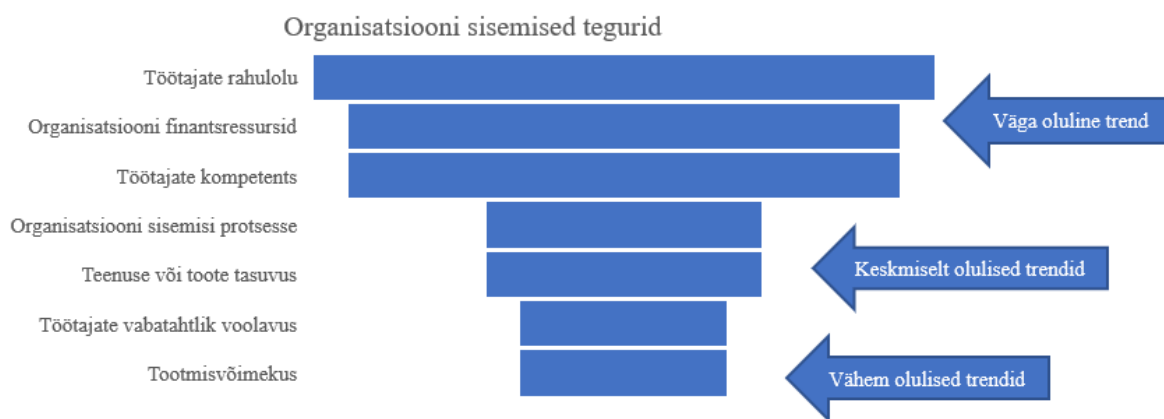
Seadusandlus mõjutab suuresti avaliku sektori ja kolmanda sektori organisatsioone. Üldjuhul teevadki nad oma strateegilisi plaane nelja aastase tsükliga ja tihti sõltub planeerimine ja eesmärgistamine poliitilistest otsustest ning valitsusest. Sisendi strateegiaplaani saavad nad seadusest.

„Me peame arvestama sellega, et mis toimub poliitikas, mida valitsus teeb, mis erakonnad on võimul, millised on põhimõtteliselt rahastusvõimalused vabaihendustele. See on muutunud aastate jooksul päris palju.“ (Intervjuu 6)

Kolmanda sektori toimimisel on oluliseks teguriks tegevusele finantseerimisallikate leidmine. Siin nõuab suuri pingutusi oma tegevuse mõju väljatoomine ja kodanikele mõistetavaks muutmine, kuna üks osa finantseerimisallikatest on läbi annetuste omatulu teenimine.

Organisatsiooni väliste tegurite analüüsi kokkuvõttena saavad autorid öelda, et peamine tegur on majandusolukord, mida suur osa organisatsioonidest võtab strateegilises planeerimises aluseks. Samuti mõjutavad üle poole organisatsioone tehnoloogilised arengud, rohepööre, konkurentide tegevus, klientide vajadused ja tööjõu kättesaadavus. Valdkonna spetsiifilisemad tegurid on tootmises tooraine kättesaadavus, avalikus ja kolmanda sektoris seadusandlus ning kolmandas sektoris finantseerimisallikate leidmine.

Kolmandaks käesoleva teemaploki juures uurisid autorid, millised organisatsiooni sisemisi tegureid arvestatakse strateegiaplaani koostamisel (vt joonis 5).



Joonis 5. Strateegilise planeerimise sisendid: Organisatsioonisisemised tegurid (*kõige pikem tulp on enim mainitud kood*).

Allikas: autorite koostatud, intervjuude põhjal.

Strateegiline plaan on tulevikku suunatud, kuid selleks, et prognoosida tulevikku, peab tundma organisatsiooni hetkeseisu. Tuvastamaks organisatsiooni tugevusi ja nõrkusi, teevad organisatsioonid sisemisi analüüse. Organisatsioonisisest teavet ja selle analüüsi tulemusi arvesse võttes on eeldus prognoosida tulevikku paremini.

Eesti organisatsioonid lähtuvalt valdavalt oma olemasolevast ressursist. Üle poole intervjueeritavatest ütles, et kõige olulisem on töötajad. Muutuvas keskkonnas, kus kvalifitseeritud tööjõudu napib, peeti eriti oluliseks töötajate rahulolu. Üldjuhul seda mõõdetakse rahuolu või organisatsioonikultuuri küsitluse raames ja neid tulemusi võetakse arvesse strateegiliste plaanide koostamisel. Samuti jälgitakse töötajate vabatahtlikku volavust ja mitmetes organisatsioonides on sisse viidud lahkumisvestlused, mille raames saadakse tagasisidet. Valdakonna ekspertide lahkumine organisatsioonist võib tuua kaasa vajaduse strateegilisi plaane üle vaadata. Juhid nägid seost töötajate ja klientide rahulolu vahel.

„Kui töötajad on õnnelikud, siis on ka kliendid õnnelikud, et kõik need teooriad peavad paika, mis räägivad kliendi rahulolust.“ (intervjuu 8)

Töötajate kompetentsi, kui peamise sisemise teguri strateegiaplaanide koostamisel tõi välja suur osa organisatsioonidest. Positiivsena võib välja tuua juhtide arusaama, et töötajate pädevus on organisatsiooni pädevus ja kiiresti arenevas ühiskonnas on töötajate oskused kulla väärtusega. Eriti oluliseks peeti valdkonnaspetsiifilisi kompetentse, mis on määrava tähtsusega teenuste osutamisel ja millega tuleb arvestada strateegia planeerimisel.

Tehnoloogia areng, automatiseerimine ja digilahenduste arengud esitavad juhtide arvates pidevalt uusi väljakutseid. Nende arengutega tekib vajadus uute teadmiste, oskuste ja

ametikohtade järele, millega kaasneb teine raskus, kuidas organisatsioon tervikuna seda omaks võtab.

„Meie inimesed, kes on eksperdid, nemad ütlevad, et mis on üldse saavutatav ja seal nad vaatavad ka seda, mis ressursid meil on, mis on realistlikult üldse tehtav.

Juhid mainisid finantstulemusi ja finantsressursside olemasolu peamise organisatsioonisisese tegurina, millega kindlalt peab arvestama strateegilisel planeerimisel. Selleks, et eesmärke ellu viia, tuleb planeerida rahalisi vahendeid. Veerand vastajatest nimetas üheks teguriks organisatsiooni sisemisi protsesse ja seda, kuidas neid efektiivsemaks muuta. Osad vastajaist mainisid, et nad on protsessipõhiselt tegevused ära kirjeldanud, mille tulemusena teavad töötajad enda osa erinevates protsessides.

Lisaks eelnenule nimetasid tootmissektori juhid olulise sisetegurina sektorile omaseid näitajaid nagu toote tasuvus ning tootmisvõimekus ja mida toob kaasa vajadusel selle suurendamine.

Intervjuu raames tõid kõik juhid välja, et nii välis- kui ka sisekeskkonna analüüs on planeerimise oluline osa ning seda tehakse kõikides organisatsioonides. Juhid nimetasid keskkonna analüüsis traditsioonilisi näitajaid nagu majandusolukord, konkurentide tegevus, klientide rahulolu, töötajate rahulolu ja kompetentsid ning tavapäraselt vaadatakse mineviku andmeid. Kuna süsteemseid planeerimise mudeleid ei kasutata ja analüüse tehakse teadmiste ja kogemuste pealt ning vaadatakse peamiselt mineviku andmeid, siis võivad jääda märkamata vajalikud aspektid, mida mudelid pakuvad. Seetõttu jääb välise keskkonna ja sisemise võimekuse omavaheline seos nõrgaks. Teoreetilistes käsitlustes soovitab Stenbridge (2001) läbi viia üksikasjaliku objektiivse analüüsi, mis hõlmab rahandust, turundust, tootmist, inimressursse, uurimis- ja arendustegevust, juhtimisstiili, organisatsioonikultuuri ja infosüsteeme. Mintzberg (2000), Johnson (2006), Hill et al. (2014) soovivad kasutada analüüsiks näiteks SWOT või PESTL mudelit. Autorid jagavad eelpoolmainitud teadlaste seisukohti, et olulisi aspekte arvestavat analüüsi on hea läbi viia planeerimise mudeli alusel, kuna see annab ette raamistiku.

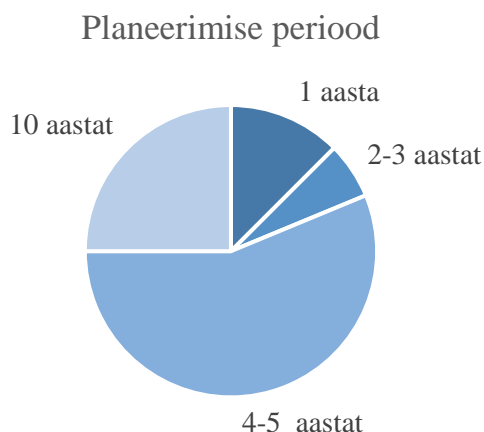
Käesolevas alapeatükis tegid autorid ülevaate miks organisatsioonidel on vaja strateegilist planeerimist, millised on planeerimisega kaasnevad probleemid ja raskused ning, kas planeerimises on tehtud viimastel aastatel muutusi. Lisaks autorid uurisid, mil määral tehakse organisatsiooni väis- ja sisekeskkonna analüüsi. Järgnevas alapeatükis autorid kirjeldavad Eesti organisatsioonide strateegilise planeerimise etappe ning toovad välja, millised erinevused ilmnesid teoreetilises ja empiirilises uuringus.

2.3. Eesti juhtide kirjeldused strateegilisest planeerimisest ja võrdlus teoreetiliste käsitlustega

Käesoleva alapeatükis autorid kirjeldavad strateegilise planeerimise protsessi ning selle erinevaid etappe Eesti organisatsioonides. Alapeatüki lõpus võrdlevad autorid strateegilise planeerimise teoreetilisi käsitlusi ja Eesti organisatsioonide praktikaid.

Strateegilise planeerimise etapid. Juhtidega läbiviidud intervjuude analüüsi tulemusena selgus, et organisatsioonide strateegilise planeerimise protsess läbib peamiselt viis etappi ja nendeks on pikaajaliste sihtide ja eesmärkide määratlemine, mille raames lepatakse kokku visioon, missioon ja tegevussuunad. Seejärel vaadatakse organisatsiooni väliseid mõjutajaid ja ka organisatsiooni sisekeskkonna tegureid ning seatakse lühiajalisemad eesmärgid ja tegevuskavad ning koostatakse eelarved nende elluviimiseks. Kui lühiajalised eesmärgid on kokku lepitud, siis seatakse eesmärgid ja mõõdikud üksustele ning informeeritakse töötajaid, mida saab nimetada elluviimise etapiks. Selleks, et tagada eesmärkide elluviimine, tehakse regulaarselt kokkuvõtteid, mille raames jälgitakse eesmärkide täitmist ja vajadusel tehakse eesmärkides korrektiive. Juhid rõhutasid, et see etapp on aluseks järgmiste perioodide eesmärkide seadmisel. Lähtuvalt eeltoodust autorid leiavad, et empiirilise uuringu tulemused lähevad kokku teoreetilise käsitlusega ja strateegilise planeerimise protsessi etapid Eesti organisatsioonides on sarnased. Paaris organisatsioonis leidis mõningaid erinevusi planeerimise etappide järjekorras. Strateegiliste eesmärkide ja tegevuskavade koostamise etapp tehti enne organisatsiooni välis- ja sisekeskkonna analüüsi. Seda selgitati sellega, et suuresti on tegevussuunad ja eesmärgid organisatsioonidel mitmeks aastaks paigas ja seetõttu keskkonnaanalüüs aitab eesmärkide seadmisel teha pigem väiksemaid parandusi. Paar organisatsiooni tõid välja, et seoses COVIDiga neil pikaajalisem planeerimisprotsess enam ei toiminud ja nemad vaatasid oma plaane üle nädalate ja kuude täpsusega. Samas tõid nad välja, et visioon ja missioon on ainsana paigas.

Eesmärkide kavandamine. Selle temaga soovisid autorid saada ülevaadet, kui pikaks ajaks plaane tehakse, kuidas toimub eesmärkide ja tegevuskavade koostamine ning keda kaasatakse planeerimisse.



Joonis 6. Strateegilise planeerimise periood, intervjuude tulemuste põhjal
Allikas: autorite koostatud

Intervjuude analüüsi tulemusena selgus, et veidi üle poole küsitatud organisatsioonid teeb strateegilisi plaane neljaks kuni viieks aastaks (vt joonis 6).

Kümneks aastaks teeb plaane ca kolmandik organisatsioonidest ning lühiajalisem, aasta kuni kolm aastat, planeerimisperiood on veidi alla kolmandikul organisatsioonidel. Pikemaajalised plaanid on organisatsioonidel, kelle eesmärkide mõju avaldubki alles aastate pärast, ja ka neil, kellel vaja teha suuri investeeringuid. Kõik pikaajaliselt planeerijad seavad igaks aastaks lühiajalised eesmärgid ja tegevuskavad nende elluviimiseks.

Võiks arvata, et sektorite lõikes ilmneb planeerimisperioodides sarnasusi, ent intervjuude analüüsist selgus, et näiteks 10. aastaks seatakse eesmäärke igas sektoris, nii teeninduses, avaliku sektori tootmises kui ka kolmandas sektoris. Seega ei ole vahet valdkonnal, pigem sõltub planeerimisperiood nõukogu või omanike ootustest ja nagu eelpool mainitud, siis investeeringute suuruselt ja väliskeskkonna mõjudest.

„Visiooni tasandil me teame väga pikaks ajaks. Mingeid investeeringuid vaatame lausa 10+ aasta raames.“ (Intervjuu 4)

Lühemaajaliselt on hakanud plaane tegema need organisatsioonid, kelle tegevust COVID ja sellega seonduvad piirangud kõige rohkem mõjutavad. Põhjuseks toodi, et väliskeskkond on muutlik ja täna ei osata ette näha, mis juhtub mõne kuu pärast.

„Nüüd me ei tee pikaajalisi plaane, täna elame suhteliselt kuupõhiselt. Ütleme aastaks mõtleme ette ja teeme eelarve, aga isegi seda teeme jooksvalt mitu korda ringi.“
(Intervjuu 11).

Lühiajaliselt planeerijad täiendasid, et enne COVIDi aega olid eesmärgid seatud üldjuhul kuni viieks aastaks.

Eesmärkide ja tegevuskavade planeerimine jaguneb kaheks kategooriaks, mis on toodud tabelis 8.

Tabel 8

Eesmärkide kavandamise kategooriad ja koodid

Kategooria	Kood
Eesmärkide kavandamine	Eesmärgid ja tegevuskavad
	Eelarve koostamine
	Mõõdikute seadmine
	Üksustele eesmärkide seadmine
	Töötajatele eesmärkide seadmine
Kaasamine	Juhid
	Töötajad
	Koostööpartnerid ja sidusrühmad
	Valdkonna eksperdid
	Väline konsultant

Allikas: autorite koostatud

Eelmises kategoorias palusid autorid juhtidel välja tuua, kui pikaks ajaks plaane tehakse, siis selles kategoorias uurisid autorid, kuidas toimub nende organisatsioonis eesmärkide seadmine ja tegevuskavade koostamine. Kõik juhid kinnitasid, et kui pikaajalised eesmärgid on kokku lepitud, siis seatakse järgmiseks aastaks konkreetsemad eesmärgid ja koostatakse tegevuskavad, mis toetavad pikaajaliste eesmärkide elluviimist.

Aastaeesmärkidele seatakse konkreetsete mõõdikud ja tegevuskavades pannakse kirja tähtajad ja teemade vastutajad. Seejärel planeeritakse, milliseid ressursse on eesmärkide elluviimiseks vaja, ja selle alusel koostatakse eelarve. Kui kõikide eesmärkide elluviimiseks vajalikke vahendeid ei leita, siis tullaakse eesmärkide juurde tagasi ja vajadusel muudetakse või võetakse aastaplaanist tegevusi välja. Ka teoorias viidatakse, et (Al-Dhaafri & Alosani, 2020; Bryson & Alston, 2010; Eppler & Platts, 2009) eesmärkide kavandamisel kirjutatakse üldised eesmärgid lahti, jagatakse lühikesteks etappideks, koostatakse elluviimise ajakavad ning eelarved. Seega saame öelda, et organisatsioonide praktika ja teoreetilised käsitlused kattuvad.

Kaks kolmandikku organisatsioonidest seab eesmärgid erinevatele üksustele ja ainult kaks juhti ütlesid, et nad seovad organisatsiooni ja üksuste eesmärgid töötajate eesmärkidega. Poister (2010), Grant (2022), Kaplan ja Norton (2005) peavad oluliseks, et eesmärkide elluviimiseks on oluline viia inimeste eesmärgid vastavusse organisatsiooni eesmärkidega,

mis omakorda aitab suurendada töötajate motivatsiooni. Siin lähevad lahku teoreetilise osa suunised ja organisatsioonide praktika.

Keda kaasatakse strateegilisse planeerimisse, on selle teemaploki kolmas kategooria. Magistritöö autorid on seisukohal, et lisaks juhatusle või juhtkonna liikmete osalemisele strateegilise planeerimise protsessis, annab lisaväärtust teiste töötajate kaasamine. See aitab luua ühtset arusaama organisatsiooni sihtidest ja suurendab töötajate pühendumust ning seeläbi suuremat tõenäosust eesmärke täita. Intervjuude analüüsist tuli välja, et mitmed organisatsioonid pidasid kaasamist seetõttu oluliseks.

Suur osa organisatsioonide teatas, et lisaks juhatusle ja juhtkonnale kaasatakse erinevate tasemete juhte. Juhtidele nähti ette peamiselt kahte rolli. Esiteks, juhid tunnevad oma valdkonda ja oskavad seetõttu soovitada eesmärkide saavutamiseks vajalikke tegevusi. Teiseks, juhtidel on oluline roll organisatsiooni eesmärkide selgitamisel oma meeskonna liikmetele, luues seeläbi arusaama, kuidas need saavad panustada organisatsiooni eesmärkide elluviimisesse. Laiemalt juhtide kaasamist pidasid oluliseks eelpool viidatud autorid (Jarzabkowski & Balogun, 2009; Leimann et al., 2003a; Spee & Jarzabkowski, 2011; Wooldridge et al., 2008), seega ühtib praktika teoreetiliste seisukohtadega.

Mitmed juhid kinnitasid, et nemad annavad strateegilises planeerimises osalemise võimaluse kõigile töötajatele, kes seda soovivad. Kõigepealt paneb juhtkond esmased sihid ja eesmärgid paika, siis tutvustavad juhid neid oma meeskondades ja saavad töötajatelt tagasisidet, mille põhjal korraldab juhtkond edasised eesmärkide seadmise ja kokkuleppimise arutelud. Osa organisatsioonide on teadlikult kaasanud planeerimisse ka töötajad, osad on võimaldanud kõigil töötajatel kommentaare jagada ja tagasisidet anda. Selleks edastati vastavat soovi avaldanud töötajatele strateegiaprojekti mustand. Teoreetilises käsitluses viitasid ainult Ketokivi ja Castañer (2004) töötajate kaasamise ja pigem piirduti tippjuhtkonna ja juhtide kaasamisega. Organisatsioonide praktikas kaastakse planeerimisse töötajaid rohkem, kui teooriast oleks võinud järeldada. Seega tuleb välja, et praktikas planeerimisse kaasatakse töötajaid rohkem, aga kui eesmärgid on kokku lepitud, siis töötajateni viikase neid vähestes organisatsioonides. Seetõttu on tegemist teatava dissonantsiga, ühelt poolt kaastakse planeerimisse töötajaid, aga kui eesmärgid kokku lepitud, siis neid ei soeta töötajate tegevuste ja eesmärkidega.

Mõnel pool on strateegilise planeerimise protsessi kaasatud ka organisatsiooniväliseid strateegiakonsultante. Konsultante kasutasid organisatsioonid, kes hakkasid alles strateegiat välja töötama või soovisid seda täielikult muuta. Konsultandi kaasamisel toodi lisaväärtusena

välja seda, et ta aitab läbi viia arutelusid, suunas leidma lahendusi ja tulemusi kokku võtma, kui arutelud liigselt üksikasjadesse hajusid.

Kaasamise puhul nentisid mitmed organisatsioonid, et tegelikult pikendas see planeerimisprotsessi: korraldati rohkem arutelusid, aega läks tagasisidestamise peale ja keeruline oli kõigile sobiva aja leidmine. Töötajate kaasamise positiivse küljena mainiti infovahetuse paranemist organisatsioonis.

Antud tervikuna vaadates saab öelda, et kõikides organisatsioonides toimib süsteemne pikaajaline ja lühiajaline planeerimine. Samuti kaasatakse planeerimisse laiemalt juhte ja positiivsena saab välja tuua, et üle poolte juhtidest kaasavad planeerimisse ka töötajaid. Eesmärkide seadmisel minnakse üksuste tasandile, aga töötajate tasandile viivad eesmäärke vähesed.

Strateegia elluviimine. Selle etapi juures kirjeldavad autorid omaniku ja juhatuse rolli strateegilises planeerimises. Kuna eesmärged aitavad ellu viia töötajad, siis uurisid autorid, kuidas viiakse töötajad kurssi strateegiliste plaanidega. See teema jaguneb kaheks kategooriaks ja kaheks alamkategooriaks (vt tabel 9).

Tabel 9

Strateegia elluviimise kategooriad, alamkategooriad ja koodid

Kategooria	Alamkategooria	Kood
Omaniku ja juhatuse roll planeerimisel		Juhatus koostab Nõukogu kinnitab Omanik juhatuse liikmena koostab ja kinnitab Omanik seab ootused ja kinnitab
Töötajate informeerimine	Strateegia töötajateni viimine	Meeskondade infopäev Siseveeb Töötajate infopäev Infostend ja infokiri Juhtide infopäev Töötaja arenguestlus Töötajateni ei pruugi jõuda
	Töötajate informeerimise sagedus	1x aastas 1x kvartalis 1x kuus 2x aastas

Allikas: autorite koostatud

Esimesena uurisid autorid juhtidelt, milline roll on planeerimisel ja elluviimisel juhatusel ja omanikel. Strateegilise planeerimise protsessis on nende osa määrava tähtsusega.

Nende tegevusest ja ootustest oleneb, kas organisatsioonis tegeletakse süsteemselt planeerimisega või mitte. Seetõttu pidasid autorid oluliseks uurida selle teemaploki juures omaniku ja juhatuse rolli.

Küsitatud avaliku sektori organisatsioonidest kolmel ei ole traditsioonilist juhatust ja omanikku, vaid on juhtkond ja omanikuks peetakse üldjuhul ministereeriumit. Töö autorid käsitlesid nende asutuste juhtkonda ja ministereeriumi vastavalt juhatuse ja omaniku rolli täitjatena. Kuna selle teemaploki juures on organisatsioonidel erinevaid käsitusi, siis toovad autorid need järgnevas analüüsis välja.

Intervjuude analüüsi tulemusena selgus, et *ca* kahel kolmandikul organisatsioonidest on juhatuse see, kes strateegia koostab. Organisatsioonides, kus omanik ja juhatuse on eraldi isikud, toimub traditsiooniline planeerimine. Omanik seab ootused ja juhatuse selle alusel seab eesmärgid, tegevuskavad ja vastutab nende elluviimise eest. Organisatsioonides, kus juhatuse ja omanikud on ühed ja samad inimesed, lepivad juhatuse liikmed ootuste suhtes kokku ja seavad seejärel sihid. Koostöös üksuste juhtide ja valdkonna ekspertidega tehakse konkreetsed plaanid eesmärkide elluviimiseks.

Avaliku sektori organisatsioonid töid omanikena välja ministereeriumi, kuid tavapäraselt need omanike rolli ei täida. Ministereeriumid otseselt strateegiat ei kinnita ega sea üldjuhul ka ootusi, küll aga on ministereeriumil oluline roll strateegiliste projektide rahastamises. Intervjuude käigus tuli välja, et süsteemne strateegiline planeerimine aitab organisatsioonidel nii-öelda maha müüa ideid ja seeläbi saada oma strateegilistele projektidele rahastust.

Kolmanda sektori organisatsioonides on juhatuse roll olla strateegilise planeerimise eestvedaja ja eesmärkide elluviija, nõukogu roll aga tegevus heaks kiita.

Järgmisena uurisid autorid, kuidas informeeritakse töötajaid strateegilistest eesmärkidest. Selle kategooria jagasid autorid omakorda kaheks alamkategooriaks: kuidas viiakse strateegia töötajateni ja kui sageli seda tehakse.

Strateegiliste eesmärkide töötajateni viimisel kasutavad organisatsioonid kõige rohkem meeskondade infopäevi või koosolekuid ja suurel osal organisatsioonidest on strateegia kättesaadav siseveebist. Samuti korraldatakse töötajate infopäevi, kus juhtkond käib eri piirkondades ja eesmärkide saavutamise eest vastutajad annavad ülevaate ning küsivad tagasisidet. Mõned organisatsioonid teevad aasta alguses kõikidele töötajatele aasta infotunni, kus käsitletakse eelmise perioodi kokkuvõtteid ja järgmise perioodi eesmärke ning plaane. Kolm organisatsiooni töid välja, et lisaks strateegiale pühendatud infokoosolekutele

on nad sidunud töötajate eesmärgid ka organisatsiooni eesmärkidega. Tavapäraselt tehakse seda arenguestluste käigus.

Kaks organisatsiooni tunnistasid, et nendes ei pruugi strateegilised eesmärgid üldse töötajateni jõuda – põhjus selles, et igale töötajale strateegia lihtsalt huvi ei paku. Sellele tähelepanu juhtinud organisatsioonides leidub rohkem lihtsama töö tegijaid.

„Tavatöötaja väga ei saagi teada vist. Kes huvitub, see muidugi saab, aga paraku iga töötajat pikem strateegia ei huvita.“ (Intervjuu 9)

Viimaseks kategooriaks selle teemaploki juures on töötajate strateegilistest eesmärkidest informeerimise sagedus.

Töötajate strateegilistest plaanidest informeerimise sagedus on küllalt erinev. Neli organisatsiooni teatasid, et nemad selgitavad eesmärke töötajatele kord aastas ja üldjuhul toimub see infopäevade või meeskonnakoosolekute raames. Erinevuse saab välja tuua teeninduse ja tootmise organisatsioonides. Strateegilisi sihte ja eesmärke tutvustatakse kord aastas, aga kuna nende olulisemaid valdkondi on müük, siis kokkuvõtteid tehakse ja tagasisidet antakse kord kvartalis või lausa iganädalaselt.

Nendes organisatsioonides, kus töötajatele selgitatakse eesmärke läbi arenguestluste, arutatakse eesmärkide täitmist üldjuhul kord kvartalis või kaks korda aastas.

Töö autorid on seisukohal, et strateegia viimine töötajateni on oluline, kuid veel olulisem on seda teha sagedamini kui kord aastas. Seeläbi tekib töötajatel ühtne arusaamine, kuhu liigutakse, mida on eesmärkide elluviimiseks tehtud ja mida tuleb veel teha. Töötajate informeerimine ja nende kaasamine aitab hoida ka meeskonnatunnet ja töötajad tunnetavad oma olulisust organisatsioonis.

Strateegilise planeerimise edukuse hindamine. Siin käsitlevad autorid tulemuslikkuse hindamise aluseid küsitletud organisatsioonides. Lisaks toovad autorid välja planeerimise kasu, mida intervjueritavad nägid. Antud teemaploki kategooriad ja koodid on toodud tabelis 10.

Tabel 10

Planeerimise edukuse hindamise kategooriad ja koodid

Kategooria	Kood
Strateegia ülevaatamise sagedus	1x aastas
	1x kvartalis
	1x kuus
	2x aastas
Edukuse hindamise alused	Annetuste tulu kasv
	Finantstulemused
	KPI täitmine
Planeerimise kasu	Selgus, miks me midagi teeme
	Teeb otsustamise lihtsamaks
	Tulu kasv

Allikas: autorite koostatud

Strateegiliste plaanide ülevaatamise sageduse praktika on organisatsioonides erinev, kuid kõik töid välja, et seda tehakse vähemalt üks või kaks korda aastas. Mitmed organisatsioonid teatasid, et nad vaatavad küll pikaajalisi plaane üle kord aastas, kuid vahekokkuvõtteid ja eesmärkide täitmist jälgivad kord nädalas, kuus või kvartalis. Paar organisatsiooni töid välja, et nad jälgivad ainult finantseesmärkide täitmist kord kvartalis ning eesmärkide täitmise tegevuskava, protsesside ja kvaliteediga seotud eesmärke aga üldjuhul kord aastas.

„Kord aastas seame kuni 5 aasta eesmärgid ja aasta tegevuskava. Tulemusi vaatame üle iga kvartal. Tulemustablood ja müügiraportid on meil iga kvartali kohta.“

(Intervjuu 16)

Peamiselt finantseesmärgid on need, mida tihedamini jälgitakse. Kuid jälgitakse ka teisi eesmärke. Strateegiliste plaanide ülevaatamiseks on organisatsioonid planeerinud eraldi koosolekud, kus valdkonna eest vastutajad annavad ülevaate seatud eesmärkide täitmisest, õnnestumistest ja ebaõnnestumistest. Intervjuudes toodi välja, et kui mõne eesmärgi puhul on näha, et selle täitmine on ebareaalne, siis peavad vastutajad tegema ettepanekuid, mida tegevustes muuta või kas peaks hoopis eesmärki muutma. Lisaks toodi välja, et eesmärke vaadatakse üle siis, kui on näha, et mõnda teenust on vaja tõhustada või mõnda tehnoloogiat on vaja uuendada, mis aga eeldab investeringuid. Enamasti kirjeldasid juhid, et eesmärkide ülevaate raames hinnatakse eesmärkide täitmist ehk tehakse eesmärkide põhise analüüsi. Süsteempõhist analüüsi tehakse vähestes organisatsioonides, mis omakorda viib selleni, et välis- ja sisekeskkonna osa ei saa kokku. Teoreetilises osas ütlevad Bryson & Alston (2010)

ning Leimann ja teised (2003), et eesmärkide täitmisel kõrvalkallete ilmnemisel on oluline jälgida väliskeskkonna muutusi, võrrelda neid sisemise võimekusega ja selle alusel prognoosida tulevikku ning teha vajalikke muudatusi eesmärkides. Intervjuude käigus töid ligi pooled küsitletutest välja, et nad on strateegilise planeerimise tõsiselt fookusesse võtnud 2016 aastast. Tänu strateegilisele planeerimisele on üle vaadatud kõik protsessid ning tehtud need võimalikult efektiivseks. See on mõju avaldanud kõige otsesemalt finantstulemuste parandamisele.

Planeerimise edukuse hindamisel võetakse aluseks KPI-d, hinnatakse eesmärkide täitmist, vaadatakse finantstulemusi ning annetuste tulu kasvu. Analüüsi tulemusena selgus, et suur osa organisatsioonide seab eesmärkidele tulemusindikaatorid ehk KPI-d ja jälgitakse nende täitmist. Peamised KPI-d, mida organisatsioonid jälgivad, on töötajate ja klientide rahulolu, klientide arv teenustel ja töötajate voolavust. Eesmärkide puhul, mida ei ole võimalik numbriliselt mõõta, lepitakse kokku tegevused, mida eesmärgi täitmiseks vaja teha ning nende tegevuste lõpp-punkt. Seejärel hinnatakse, kas eesmärkide saavutamiseks vajalikud tegevused on tehtud või mitte.

Strateegilise planeerimise edukuse hindamise teemaploki juures küsisid autorid, mis kasu on andnud strateegiline planeerimine organisatsioonile. Selles teemaplokis ühtivad Eesti organisatsioonide juhtide vastused esimeses teemaplokis toodud küsimuse vastustega, mis on planeerimise eesmärk. Kõik juhid töid peamise kasuna, et planeerimine annab liikumise suuna ja fookuse kiiresti muutuv keskkonnas. Töötajad mõistavad, miks nad selles organisatsioonis töötavad, mis on eesmärk ja kuidas nemad saavad kaasa aidata organisatsiooni eesmärkide saavutamisele.

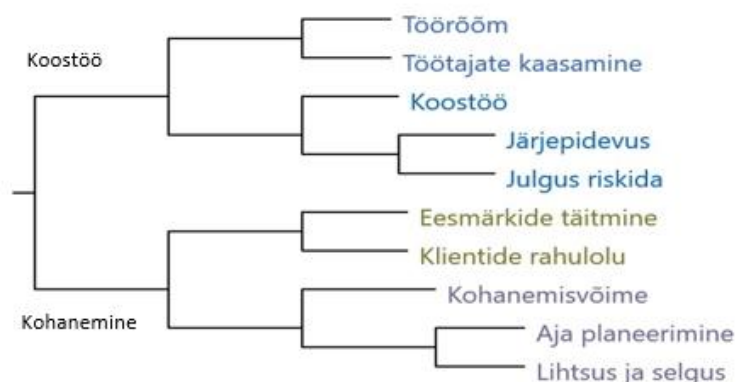
„Vot see on hea küsimus, pole niimoodi mõelnudki. Ilma plaanita me ei opereeriks. Nii et strateegiline plaan on ettevõtte alus, et kõik teaksid mida me teeme ja miks me teeme. Strateegiline plaan on justkui vundament meile“ (intervjuu 11).

Mitmed juhid toonitasid, et strateegiline plaan on raamistik eesmärkide elluviimiseks. See aitab vaadata, millised on keskkonna trendid ja võimalused, mis seisus ollakse täna ning mida on vaja teha eesmärkide suunas liikumiseks. Juhid lisasid, et tuleviku planeerimine lihtsustab otsuste tegemist.

Planeerimise hindamise teemaploki kokkuvõtteks võib öelda, et suur osa organisatsioonide on loonud järjepideva tulemuste hindamise süsteemi ja töötanud välja näitajad, mille alusel tulemusi hinnatakse. Ka Rudd et al. (2008), Bryson ja Alston (2010) ning Leimann (2003a) rõhutavad hindamise regulaarsuse olulisusele ja tulemusindikaatorite

olemasolule, mille alusel näha muutust. Tõhus raporteerimissüsteem ja mõõdikud võimaldavad juhtidel tegevusi ümber planeerida või vajadusel mõnest plaanist loobuda.

Intervjuu lõpuküsimusena uurisid autorid **tulemusliku planeerimise märksõnu**, mille tulemused on toodud joonisel 7.



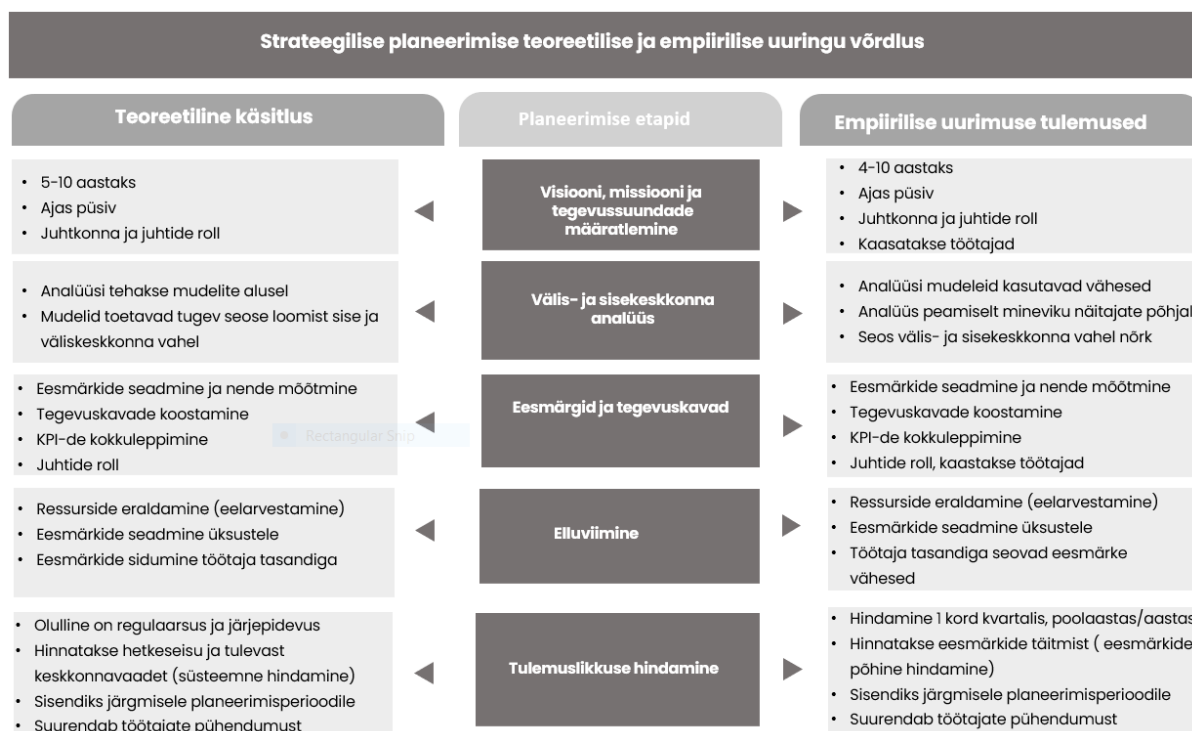
Joonis 7. Tulemusliku planeerimise märksõnad (intervjuude käigus esile toodud märksõnad Jaccardi klasteranalüüsi alusel) Allikas: Autorite koostatud.

Klasteranalüüsi alusel võib intervjuueeritavate arvamused koondada kaheks kogumiks, millest esimene on koostöö ja teine kohanemine. Töötajate kaasamist peeti oluliseks, kuna see aitab juba strateegia planeerimise faasis mõista ja luua ühtset arusaama organisatsiooni tulevikunägemusest ja strateegilistest eesmärkidest. Kaasamine aitab tõsta ka töötajate motiveeritust, mis omakorda toetab organisatsiooni eesmärkide elluviimist.

Järjepidevust peeti oluliseks seetõttu, et see aitab hoida fookust ja anda ülevaadet tehtud ja tegemata tegevustest. Samuti hoiab ära loobumises, kui mõned protsessid on aeganõudvad, keerulised ja vajavad läbivaidlemist. Julgust riskida ehk julgust valida uudeid lähenemisviise, mõelda väljaspool piire ja mitte karta ebaõnnestumisi, peeti edu aluseks.

Kohanemisvõimet on hakatud pidama oluliseks COVIDi algusest, kus organisatsioonid pidid ellujäämiseks suutma teha hoopis uusi valikuid või otsustama mingeid tegevusi enam mitte teha. Kohanemisvõime all peeti silmas ka uudishimu maailmas toimuva vastu ja vastuvõtlikkust uuenduste suhtes. Aja planeerimist strateegilise planeerimise protsessis peeti ülioluliseks, sest tihti võivad strateegiaarutelud minna liiga pikaks ja inimesed väsivad sellest. Tulemusliku planeerimise märksõnana rõhutati ka lihtsust ja selle all mõeldi eelkõige strateegia formuleerimist kokkuvõtlikult ja lühidalt.

Juhid kirjeldasid strateegilist planeerimist sarnaselt teoreetilises osas kirjeldatud etappidega, kuid erinevused tulid välja planeerimisetappide sees. Ülevaade teoreetilise ja empiirilise võrdusest on esitatud joonisel 8.



Joonis 8. Strateegilise planeerimise teooria ja empiirilise uuringu võrdlus

Allikas: autorite koostatud

Kokkuvõttes saab öelda, et akadeemiliselt põhjendatud planeerimise mudeleid kasutati üksikutes organisatsioonides. Kuna süsteemseid planeerimismudeleid ei kasutata ja analüüsi tehakse oma teadmiste ja kogemuste pealt, siis jääb väliskeskonna ja sisemise võimekuse omavaheline seos nõrgaks. Töötajate kaasamine planeerimisse Eesti organisatsioonides on suurem, kui teooriast oleks võinud järeldada. Elluviimise etapi raames seatakse eesmärgid enamasti üksuste tasandile. Töötajatele seadsid eesmärgid üksikud organisatsioonid. Siin on tegemist teatava dissonantsiga, ühelt poolt kaasatakse planeerimisprotsessi töötajaid laiapõhjalisemalt, aga kui eesmärgid on kokku lepitud, siis neid ei seota töötajate tegevustega. Planeerimise ülevaatuses tehakse eesmärgipõhist analüüsi, aga süsteempõhist analüüsi teevad vaid vähesed organisatsioonid. See omakorda viib selleni, et välis- ja sisekeskkonna analüüsi ei seostata.

Magistritöö oluline panus seisneb järgmises. Esiteks oli tegu strateegilise planeerimise protsessi uurimisega erinevate sektorite organisatsioonides. Teiseks, uuring kirjeldas, kuidas Eesti organisatsioonides strateegiline planeerimine toimub. Kolmandaks leidsid autorid

mõningaid erinevusi planeerimise etappide sisemistes tegevustes. Nendeks olid planeerimise analüüsis kasutatavad mudelid, töötajate kaasamine planeerimisse, töötajate tegevuste seostamine organisatsiooni eesmärkidega ning tulemuslikkuse hindamisel eesmärgipõhine hindamine.

Magistritöö praktiline väärtus seisneb strateegilise planeerimise erinevate etappide kirjelduses, mis annab juhtidele võimaluse oma organisatsiooni strateegilist planeerimist täiendada.

Kokkuvõte

Käesolev magistritöö andis ülevaate strateegilise planeerimise olemusest, olulisusest ja strateegia planeerimise etappidest. Magistritöö koostamise käigus viisid autorid läbi uurimuse Eesti organisatsioonide juhtide seas, et saada teada, kuidas praktikas organisatsioonid oma strateegilisi plaane teevad.

Magistritöö teoreetilises osas analüüsisid autorid teaduskirjanduse baasil strateegia planeerimise määratlusi, olulisust ja planeerimise erinevaid etappe. Autorid keskendusid teadusartikleid läbi töötades 21. sajandi teostele ja tõdesid, et paljud uuemad artiklid viitavad teoorias siiski 20. sajandi lõpus kirjapandule, kui strateegiline planeerimine teadusharuna arenema hakkas.

Peamiselt käsitletakse strateegilist planeerimist kui ärivisiooni saavutamise juhendit. Uuemad mõtted teadusartiklites viitavad laiapõhjalisele kaasamisele, kus osalevad ka need, kellel organisatsioonis ei ole igapäevaselt strateegilist rolli. Lisaks viidatakse agiilse mõtteviisi kasutamisele, mis aitab kiiresti kohaneda ettearvamatu ja muutuva keskkonnaga.

Strateegiline plaan on juhi peamine töövahend missiooni elluviimiseks. See on loogiliste sammude jada. Teadusartiklite põhjal saab öelda, et kui varasemalt töötas strateegia plaani välja peamiselt juht koos juhtkonnaga, siis 21. sajandil kaasab edukas juht protsessi palju laiema meeskonna ja hoiab kogu organisatsiooni informeerituna, mis tagab plaanis kirjeldatud eesmärkide sujuvama elluviimise. Strateegilisel planeerimisel on mitu eesmärki, millest esmane on pikaajalise vaate loomine organisatsioonile ja keskkonna analüüs, leidmaks organisatsiooni väljakutsed. Teiseks, strateegiline planeerimine toetab visiooni elluviimist läbi lühiajaliste eesmärkide ja mõõdikute seadmise ning selgesõnalise kommunikatsiooni. Kolmandaks, strateegiline planeerimine on meeskonnatunde ja motivatsiooni loomine läbi kaasamise ja tööle tähenduse andmise.

Magistritöö empiirilises osas viisid autorid läbi kvalitatiivse uuringu, kasutades informatsiooni saamiseks poolstruktureeritud intervjuusid organisatsioonide tippjuhtidega. Kokku intervjuerisid autorid 16 organisatsiooni juhti ja esindatud olid nelja valdkonna

organisatsioonid – tootmine, teenindus, avalik ja kolmas sektor. Intervjuude põhjal kirjeldati juhtide arvamusi strateegilisest planeerimisest nende organisatsioonides. Uuring leidis, et organisatsioonide strateegilise planeerimise protsess jaguneb üldistatult viide etappi ja nendeks on pikaajaliste sihtide ja eesmärkide määratlemine, mille raames lepatakse kokku visioon, missioon ja tegevussuunad. Seejärel vaadatakse organisatsiooniväliseid mõjutajaid ja ka organisatsiooni sisekeskkonna tegureid, seatakse lühiajalised eesmärgid ja tegevuskavad ning koostatakse eelarved nende elluviimiseks. Kui organisatsiooni lühiajalised eesmärgid on kokku lepitud, seatakse eesmärgid ja mõõdikud üksustele ning informeeritakse töötajaid. Kõike seda saab nimetada elluviimise etapiks. Tagamaks eesmärkide elluviimine, tehakse regulaarselt kokkuvõtteid, mille raames hinnatakse eesmärkide täitmist. Vajaduse korral tehakse eesmärkidesse korrektiive. Planeerimise etapid läksid kokku teoreetiliste käsitlustega, küll aga esines erinevusi etappide sees. Organisatsioonides viiakse läbi välis- ja sisekeskkonna analüüse, kuid akadeemilisi planeerimismudeleid kasutavad vähesed. Seetõttu jääb väliskeskonna ja sisemise võimekuse omavaheline seos nõrgaks. Intervjuude analüüsi tulemusena selgus, et organisatsioonid kaasavad planeerimisse lisaks juhtidele ka valdkonna muid töötajaid. Võrreldes teoreetiliste käsitlustega oli töötajate kaasamine praktikas palju laiemalt levinud. Veel tuli intervjuudest välja, et organisatsiooni eesmärgid seotakse üksuste eesmärkidega, kuid töötajate eesmärkidega seotakse neid vaid üksikutes organisatsioonides. Töötajaid küll kaasatakse planeerimisse, kuid kui eesmärgid on kokku lepitud, ei jõua need töötajate tasandini. Eesmärkide hindamist viiakse juhtide kirjelduste põhjal läbi regulaarselt ja selleks kasutatakse KPI-sid. Tavapäraselt tehakse eesmärgipõhist analüüsi, aga süsteempõhist analüüsi tehakse üksnes vähestes organisatsioonides. Eelöeldust lähtudes saab öelda, et planeerimises ollakse süsteemsed ja järjepidevad ning organisatsioonide praktikad kattuvad suurel määral teoreetiliste seisukohtadega.

Magistritöö uurimiseeesmärk sai täidetud olulises ulatuses, tulemused on suunatud juhtidele ning pakuvad neile võimalusi täiendada oma organisatsiooni strateegilise planeerimise protsessi.

Magistritöö raames teostatud empiiriline analüüs annab ülevaate strateegilise planeerimise protsessist, kuid ei ole kõikehõlmav. Antud magistritööga kaasnevad piirangud. Uuring toob välja strateegilise planeerimises juhtide poolsed kirjeldused, mis ei ole soetud tulemuslikkuse hindamisega ehk teisisõnu ei saa me öelda, millist mõju avaldab planeerimine organisatsiooni tulemustele. Lisaks keskendub uuring üksnes Eesti organisatsioonidele. Töö empiirilise uurimuse periood kestis 2022. aasta jaanuari lõpust kuni märtsi alguseni. Magistritöö intervjuudest enamik toimus jaanuaris ja veebruaris. Mõned intervjuud toimusid

veebruari lõpus ja märtsi alguses, kui Ukrainas oli alanud sõda. Seega väliskeskkond muutus pärast kvalitatiivse informatsiooni kogumist ja autorid ei tea, kuidas sõda mõjutab Eesti organisatsioonide strateegilist planeerimist.

Autorite hinnangul vajaks edaspidist uurimist, kuidas mõjutab strateegiline planeerimine organisatsiooni tulemuslikkust.

Kasutatud kirjandus

1. Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10(1), 43–68.
2. Akhtar, M., & Sushil. (2018). Managing strategic performance in a dynamic business environment: A study of two Indian oil companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 37(5), 47–62. <https://doi.org/10.1002/joe.21876>
3. Alas, R., Eomois, Ester, Furman, Jekaterina, Kaarelson, Tõnu, Rillo, Marko, & Uudelepp, Agu. (2015). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015*. 135.
4. Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. (2020). Closing the strategic planning and implementation gap through excellence in the public sector: Empirical investigation using SEM. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 553–573. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2019-0128>
5. Alumäe, T., Tilk, O., & Asadullah. (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Human Language Technologies – The Baltic Perspective*, 1–8. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-912-6-1>
6. Andersen, T. J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33(2), 184–200. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00028-5](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00028-5)
7. Andersen, T. J. (2004). Integrating Decentralized Strategy Making and Strategic Planning Processes in Dynamic Environments. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1271–1299. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00475.x>
8. Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549. <https://doi.org/10.2307/20159600>
9. Bryson, J. M. (2003). *Strategic Planning and management*. Sage.
10. Bryson, J. M. (2009). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. 578.
11. Bryson, J. M. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. *Public Administration Review*, 70(s1), s255–s267. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02285.x>

12. Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons.
13. Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2010). *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons.
14. Bryson, J. M., Anderson, S. R., & Alston, F. K. (2011). *Implementing and Sustaining Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons.
15. Cascella, V. (2002). *Effective Strategic Planning*. 6.
16. Cervone, H. F. (2014). Improving Strategic Planning by Adapting Agile Methods to the Planning Process. *Journal of Library Administration*, 54(2), 155–168.
<https://doi.org/10.1080/01930826.2014.903371>
17. Chan, K. W., & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: A leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22–28.
<https://doi.org/10.1108/02756660510608521>
18. Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.2307/259140>
19. Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017–1042.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>
20. Eppler, M. J., & Platts, K. W. (2009). Visual Strategizing: The Systematic Use of Visualization in the Strategic-Planning Process. *Long Range Planning*, 42(1), 42–74.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.11.005>
21. Fombrun, C., & Graham, A. W. (1983). BEYOND CORPORATE STRATEGY. *Journal of Business Strategy*, 3(4), 47–54. <https://doi.org/10.1108/eb038989>
22. Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491–517.
<https://doi.org/10.1002/smj.314>
23. Grant, R. M. (2022). *Contemporary strategy analysis* (11th ed). Wiley.
24. Hage, J., & Aiken, M. (1969). Routine Technology, Social Structure, and Organization Goals. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 366–376.
<https://doi.org/10.2307/2391132>

25. Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
26. Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23–55.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00003>
27. Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25.
<https://doi.org/10.1177/0170840604040675>
28. Jarzabkowski, P., & Balogun, J. (2009). The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255–1288. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00853.x>
29. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (7th revised media ed). Financial Times Prentice Hall.
30. Joost, K., Jaakson, K., & Kübar, U. (s.a.). *Strateegilise planeerimise rakendamise Eesti kolmanda sektori organisatsioonides – Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu liikmesorganisatsioonide näitel*. 68.
31. Kachaner, N., King, K., & Stewart, S. (2016). Four best practices for strategic planning. *Strategy & Leadership*, 44(4), 26–31. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0046>
32. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Creating the Office of Strategy Management*. 22.
33. Ketokivi, M., & Castañer, X. (2004). Strategic Planning as an Integrative Device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 337–365. <https://doi.org/10.2307/4131439>
34. Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Press.
35. Leimann, J., Skärvad, P.-H., & Teder, J. (2003a). *Strateegiline juhtimine*. Külim.
36. Leimann, J., Skärvad, P.-H., & Teder, J. (2003b). *Strateegiline juhtimine*. Külim.
37. Liedtka, J. (2000). Strategic planning as a contributor to strategic change: A generative model. *European Management Journal*, 18(2), 195–206.
[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00091-2](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00091-2)
38. Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. Columbia Business School Pub., Columbia University Press.
39. Miller, C. (2005). Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21 st century? *Academy of Management Executive*, 19, 19–30.

40. Mintzberg, H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Pearson Education.
41. Nigols, T. (2015). *Organisatsiooni strateegia kujundamine AS G4S Eesti näitel* [Thesis, Tartu Ülikool]. <https://dspace.ut.ee/handle/10062/47489>
42. Ocasio, W., & Joseph, J. (2008). Rise and Fall—Or Transformation?: The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940–2006. *Long Range Planning*, 41(3), 248–272. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.02.010>
43. O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Formal strategic planning: The key to effective business process management? *Business Process Management Journal*, 8(5), 416–429. <https://doi.org/10.1108/14637150210449102>
44. Planellas, M., & Muni, A. (2019, september 19). *Strategic Decisions: The 30 Most Useful Models*. Higher Education from Cambridge University Press; Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108665797>
45. Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 70(s1), s246–s254. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>
46. Regnér, P. (2003). Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making*. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57–82. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00004>
47. Reinson, M. (s.a.). *EESTI MASINATÖÖSTUSETEVÖTETE STRATEEGIA KUJUNDAMISE PRAKTIKAD JA PROBLEEMID*. 84.
48. Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61(2), 99–108. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.014>
49. Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters*. Profile Books.
50. Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217–1245. <https://doi.org/10.1177/0170840611411387>
51. Stenbridge, A. F. (2001). Strategic planning—The basic steps. *International Forum Journal*, 4(2), 17–40.
52. Terep, T. (2011). *Päätetöö valdkonna strateegilise planeerimise mudeli väljatöötamine* [Thesis, Sisekaitseakadeemia]. <https://digiriul.sisekaitse.ee/handle/123456789/119>

53. Vadi, M., Tepp, M., Reino, A., Ahonen, M., Kaarelson, T., Killumets, E., Leimann, J., Parts, V., Rillo, M., Zernand-Vilson, M., & Türk, K. (2011). *Eesti Juhtimisvaldkonna uuring*. EAS.
54. Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), 1190–1221.
<https://doi.org/10.1177/0149206308324326>

LISA A

Strateegilise planeerimise intervjuu kava

Tartu Ülikooli strateegilise juhtimise magistriõppekava raames uurime, kuidas Eesti organisatsioonides toimub strateegiline planeerimine.

Kutsume Teid osalema selles uuringus veebiintervjuu kaudu jaanuaris 2022. Intervjuud viiakse läbi teams'i, zoom'i või skype'i keskkonna kaudu, vastavalt, mis sobib Teie organisatsiooni juhistega. Kestus on umbes 45 minutit.

Kõik intervjuud hoitakse anonüümsena ja indekseeritakse. Uuringus mainitakse ainult osalevate organisatsioonide nimed. Intervjuu transkriptsiooni jagame intervjuueeritavaga vastavalt soovile enne tsiteerimist.

Uuringu juhendaja on prof Maaja Vadi (maaja.vadi@ut.ee).

See uuring võib olla suurepärase võimalus mõtiskleda strateegilise planeerimise protsessi üle Teie organisatsioonis.

Kui olete huvitatud lõpptulemusest, saadame valmis versiooni digitaalse failina.

Lugupidamisega, Piret Sults ja Triin Reisser

1. Mille alusel strateegilisi plaane teete?
2. Kirjeldage strateegilise planeerimise protsessi teie organisatsioonis
3. Miks strateegilist plaani Teie organisatsioonis vaja on?
4. Mis on strateegilise planeerimise eesmärk Teie organisatsioonis?
5. Milliseid muutusi olete strateegilise planeerimise protsessis viimastel aastatel teinud?
6. Millised on olnud peamised probleemid ja raskused strateegilises planeerimises ja tegevuskava koostamisel? Tooge välja mõni keeruline olukord
7. Kui pikaks ajaks strateegilise plaani teete?
8. Kirjeldage, kuidas toimub teie organisatsioonis eesmärkide ja tegevuskavade planeerimine?
9. Keda kaasate ettevõtte strateegilise planeerimise protsessi ja tegevuskava koostamisse?
10. Kas kasutate strateegilise planeerimisel mingit kindlat mudelit? Kui jah, siis millist?
11. Milliseid organisatsiooni sisemisi tegureid võtate aluseks strateegilises planeerimises ja tegevuskava koostamisel?
12. Milliseid organisatsiooniväliseid tegureid võtate aluseks strateegilises planeerimises ja tegevuskava koostamisel?
13. Milliseid globaalseid trende jälgite strateegiliste plaanide koostamisel?
14. Milline roll on strateegilises planeerimises Teie organisatsiooni omanikul ja juhatusel/juhtkonnal?
15. Kuidas saavad töötajad strateegilistest plaanidest teada?
16. Kui sageli informeeritakse töötajaid strateegiliste eesmärkide täitmisest?
17. Kui tihti vaatate üle strateegilisi plaane ja tegevuskava?
18. Kuidas hindate strateegilise planeerimise edukust?
19. Millist kasu on andnud strateegiline planeerimine Teie organisatsiooni tegevusse?

20. Palun tooge välja märksõnad, mis iseloomustavad Teie arvates tulemuslikku planeerimist ?

Intervjuu lisaküsimused:

Milline järgnevatest ettevõtte tüüpidest iseloomustab teie ettevõtet?

1. Avaliku sektori organisatsioon
2. Börsiettevõtte
3. Iduettevõtte
4. Mitmele osanikule kuuluv aktsiaselts või osaühing
5. Eraettevõtte (1 omanikuga või 1 enamusosalusega)
6. Pereettevõtte
7. Välisomanikuga ettevõtte
8. Muu:

Kui pikk on Teie tööstaaž juhina?

.... aastat

Teie vanus?

20-30 aastat

31-40 aastat

41-50 aastat

51-60 aastat

61-70 aastat

LISA B

Intervjueeritavate nimekiri, ettevõtete andmed, intervjuude toimumise aeg ja kestus

Organisatsioon	Tüüp	Tegevusvaldkond	Intervjueeritav	Positsioon	Intervjuu aeg	Intervjuu kestus
Töötukassa	Avalik sektor	Tööhõive	Gerli Aas	Strateegiajuht	17.03.2022	00:54
Transpordiamet	Avalik sektor	Transport	Ele Reiljan	Arendusteenistuse direktor	11.02.2022	00:58
Eesti Noorsooteater	Avalik sektor	Kultuur	Joonas Tartu	Teatri juht	24.01.2022	00:39
EMTA	Avalik sektor	Maksud ja toll	Rivo Reitmann	Peadirektori asetäitja	28.01.2022	00:43
			Triin Raaper	Peadirektori asetäitja		
Vabaühenduste Liit	Kolmas sektor	Huvikaitse	Kai Klandorf	Juhatus liige	07.03.2022	00:26
Eestimaa Looduse Fond SA	Kolmas sektor	Looduskaitse	Kärt Vaarmari	Arendusjuht	28.02.2022	00:48
SOS Lasteküla Eesti Ühing	Kolmas sektor	Laste asendushooldus	Margus Oro	Juhatus liige	14.03.2022	00:40
RingIT	Teenindusettevõtte	IT teenust pakkuv	Kaur Esnar	Juhatus liige	20.01.2022	00:38
Selver AS	Teenindusettevõtte	Jaekaubandus	Katrin Riisalu	Ostudirektor	28.01.2022	00:42
Tagasi Kooli MTÜ	Kolmas sektor	Haridus	Teibi Torm	Tagasi kooli juht	08.02.2022	00:38
Lavern OÜ (Tartu Hotellid)	Teenindusettevõtte	Majutusteenus	Lea Loodmaa	Hotelli juht	28.01.2022	01:01
Lumen Hambakliinik OÜ	Teenindusettevõtte	Hambaravi	Merike Immato Maanus Raud	Juhatus liige	03.02.2022	00:43
Thermory	Tootmisettevõtte	Puidu väärimine	Simmo Soomets	Juhatus liige	07.02.2022	00:44
AS BHC	Tootmine	Hüdraulikaseadmete tootmine	Kait Lukka	Juhatus liige	01.03.2022	00:33
Paragon Sleep AS	Tootmine	Voodid, madratsid tekid/padjad	Vahur Roosaar	Juhatus liige	15.03.2022	00:41
Print Best OÜ	Tootmisettevõtte	Trükikoda (tootmine)	Tanel Venderström	Juhatus liige	28.01.2022	00:58

LISA C

Märksõnade kordused intervjueeritavate organisatsioonide valdkondade kaupa

Teema	Kategooria	Alamkategooria	Kood	Avalik sektor	Tootmine	Teenindus	Kolmas sektor
Planeerimise protsessi eesmärk ja muudatused	Planeerimise eesmärk		Aitab mõista kasvupotentsiaali	0	1	1	0
			Aitab teha investeringute otsuseid	0	2	1	0
			Aitab teha õigeid valikuid	0	1	0	3
			Selge arusaam kuhu liigume	4	4	4	4
			Töötajate rahulolu	1	0	1	0
			Ühise infovälja loomine	0	0	1	2
			Ei ole teinud muudatusi	2	1	3	2
			Kaasame rohkem osapooli	1	0	0	2
			Muutsime täielikult	0	1	1	1
			Oleme standardiseerinud protsesse	1	2	0	1
			Pigem vähem aga selged mõõdikud	2	0	0	0
			Aja planeerimine	1	1	0	2
	Eesmärkide mõõdetavus keeruline ja pikaajaline		1	0	0	2	
	Eesmärkidest ühtse arusaama loomine		1	0	1	2	
	Finantsressursi leidmine		2	0	0	0	
	Organisatsiooni juhi vahetus		1	0	0	1	
	Prioriteetide seadmine		1	1	0	2	
	Tehnoloogia investeringute otsustamine		0	1	1	0	
	Tööjõu puudus		1	0	1	1	
	Töötajates motivatsiooni tekitamine		0	0	1	1	
Väliskeskonna määramatus	0	3	2	1			
	Protsessi probleemid ja raskused						

LISA C järg
Märksõnade kordused intervjueeritavate organisatsioonide valdkondade kaupa

Teema	Kategooria	Alamkategooria	Kood	Avalik sektor	Tootmine	Teenindus	Kolmas sektor
Eesmärgid ja tegevuskavad	Strateegia periood		1 aasta	1	1	2	1
			10 aastat	1	1	1	1
			2-3 aastat	0	0	1	1
			4 aastat	3	0	0	0
			5 aastat	0	2	1	3
	Eesmärkide ja tegevuskavade planeerimine		eesmärgid ja tegevuskavad	4	4	4	4
			eelarve koostamine	4	4	4	4
			möödikute seadmine	3	3	4	3
			üksustele eesmärkide seadmine	3	3	2	2
			töötajatele eesmärkide seadmine	1	1	0	0
	Planeerimisse on kaasatud		Juhid	3	4	3	1
			Koostööpartnerid ja sidusrühmad	1	0	0	3
			Töötajad	3	0	1	3
			Valdkonna eksperdid	2	1	0	0
			Väline konsultant	0	1	1	1

LISA C järg
Märksõnade kordused intervjueeritavate organisatsioonide valdkondade kaupa

Teema	Kategooria	Alamkategooria	Kood	Avalik sektor	Tootmine	Teenindus	Kolmas sektor	
Sise- ja väliskeskkonna analüüs	Strateegilise planeerimise mudel		Ei kasuta	1	2	2	0	
			Kombineeritud mudel	0	1	1	4	
			Organisatsiooni sisene mudel	3	1	1	0	
	Organisatsiooni sisemised tegurid		Organisatsiooni finantsressursid	2	3	1	2	
			Organisatsiooni sisemisi protsesse	1	2	1	0	
			Teenuse või toote tasuvus	0	2	1	1	
			Töötajate kompetents	1	1	2	4	
			Töötajate rahulolu	2	3	2	2	
			Töötajate vabatahtlik volavus	1	0	1	1	
			Tootmisvõimekus	1	1	0	0	
			Organisatsiooni välised tegurid	Finantseerimise allikad	1	0	0	2
				Klientide vajadused	1	1	3	2
				Konkurentide tegevusi	1	2	2	3
	Majanduse olukord			4	2	3	2	
	Rohepööre			2	4	1	1	
	Seadusandlus ja poliitilised otsused			2	0	0	2	
	Tehnoloogilised arengud			3	1	3	1	
	Tööjõu leidmine			2	3	2	0	
	Tooraine kättesaadavus ja hinnad		0	4	0	0		

LISA C järg

Märksõnade kordused intervjueeritavate organisatsioonide valdkondade kaupa

Teema	Kategooria	Alamkategooria	Kood	Avalik sektor	Tootmine	Teenindus	Kolmas sektor		
Strateegia elluviimine	Omaniku ja juhatuse roll planeerimisel		Juhatus koostab	4	1	2	4		
			Nõukogu kinnitab	1	0	0	3		
			Omanik juhatuse liikmena koostab ja kinnitab	0	2	2	0		
			Omanik seab ootused ja kinnitab	0	2	2	0		
	Töötajate informeerimine	Strateegia töötajateni viimine		Infostend ja infokiri	0	2	1	1	
				Juhtide infopäev	1	1	1	0	
				Meeskondade infopäev	2	3	1	2	
				Siseveeb	2	1	2	2	
				Töötaja arenguestlus	1	2	0	0	
				Töötajate infopäev	2	1	2	2	
				Töötajateni ei pruugi jõuda	0	0	2	0	
		Töötajate informeerimise sagedus			1x aastas	2	3	4	2
					1x kvartalis	2	2	0	1
					1x kuus	0	1	0	1
2x aastas	1				0	0	1		
Strateegilise planeerimise edukuse hindamine	Strateegia ülevaatamise sagedus			1x aastas	2	3	4	2	
				1x kuus	0	1	0	1	
				1x kvartalis	2	2	0	1	
				2x aastas	1	0	0	1	
	Edukuse hindamise alused				Annetuste tulu kasv	0	0	0	2
					Finantstulemused	0	2	3	0
					KPI täitmine	4	2	1	3
	Planeerimise kasu				Selgus, miks me midagi teeme	3	4	4	4
					Teeb otsustamise lihtsamaks	1	1	0	1
					Tulu kasv	0	2	1	1

Summary

STRATEGY PLANNING PROCESS IN ESTONIAN ORGANIZATIONS

Triin Reisser, Piret Sults

Present master's thesis provides an overview of the nature, importance and stages of strategic planning. The authors have conducted a survey among the leaders of some Estonian organizations to find out how organizations draw up their strategic plans in practice..

Strategic planning is mainly seen as a guide to achieving a business vision. Recent observations point to broad-based involvement, including persons who do not have a strategic role in the organization. In addition, reference is made to the use of agile thinking, which helps to adapt quickly to an unpredictable and changing environment.

The strategic plan is a leader's main tool for carrying out any mission. According to research papers, while in the past a strategy plan was developed primarily by the leader in cooperation with management, in the 21st century a successful leader tries to involve a much wider team in the process and keep the entire organization informed, ensuring smoother implementation of the goals outlined in the plan. Strategic planning has several objectives, the primary of which is to create a long-term view of the organization and to analyze the environment in order to find out the challenges which the organization might face. And it is about creating team spirit and motivation.

In the empirical part of the master's thesis, the authors conducted a qualitative study using semi-structured interviews with top managers of organizations. In total, the authors interviewed the leaders of 16 organizations, representing four areas – manufacturing, services, the public sector and the third sector. The study found that the process of strategic planning is broadly divided into five stages, defining long-term goals and objectives, outlining the vision, mission and directions of action. It deals with external factors as well as factors in the organisation's internal environment. Once the short-term goals have been agreed upon, goals and metrics are set for the units and the employees are informed. In order to ensure that the objectives are met, regular reviews for assessment are carried out. If necessary, adjustments will be made to the targets. The planning stages coincided with the theoretical approaches, but there were differences within the stages. External and internal environment analyzes are performed in organizations, but few use academic planning models. Therefore, the relationship between the external environment and internal capacity remains weak.

The interviews revealed that for planning , in addition to the managers, other

employees in the field are involved as well. Compared to theoretical approaches, employee involvement is much more widespread in practice. It came also clear that the goals of the organization are related to the goals of the units, but they are related to the goals of the individual employees only in a few companies. Employees are involved in the planning, but once the goals have been agreed upon, these do not reach the employee level. Usually, goal-based analyzes are performed, but system-based analyzes are performed in only a few organizations.

Nevertheless, it can be said that planning is systematic and consistent, and the practices of organizations largely overlap with theoretical positions.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Piret Sults ja Triin Reisser, anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Strateegilise planeerimise protsess Eesti organisatsioonide näitel, mille juhendaja on Professor Maaja Vadi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Piret Sults
19.05.2022

Triin Reisse
19.05.2022