

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Mari-Liis Mihkelson

STRATEEGILISTE JA OPERATIIVSETE EESMÄRKIDE SEOS  
KAUBANDUSETTEVÕTTE PROJEKTIMÜÜGI ÜKSUSES

Magistritöö

Juhendaja: Ülle Päril

Tartu 2025

STRATEEGILISTE JA OPERATIIVSETE EESMÄRKIDE SEOS  
KAUBANDUSETTEVÖTTES PROJEKTIMÜÜGI ÜKSUSES

## Resüme

Magistritöö keskendub strateegiliste ja operatiivsete eesmärkide seostamisele Eesti ehitussektori kaubandusettevõtte projektimüügi üksuses. Uurimuse eesmärk on mõista, kuidas on seotud strateegilised ja operatiivsed eesmärgid. Töö teoreetiline raamistik tugineb tulemusjuhtimise (PMS), juhtimiskontrolli (MCS) süsteemidele ja eesmärkide seadmistöörüistadele (OKR), keskendudes eelkõige Ferreira ja Otley (2009) 12- küsimusel põhineval lähenemisele ning Malmi ja Browni (2008) kontrollpakettide kontseptsioonile.

Empiirilises osas analüüsiti projektimüügi eesmärgistamist kvalitatiivse sisuanalüüsi abil. Uuringu aluseks olid kuue juhtrühma liikme ja ühe kliendihalduri intervjuud ning organisatsiooni strateegiadokumendid, rollikaardid ja OKR-d.

Analüüs näitas, et kuigi ettevõttes eksisteerisid mitmed eesmärgistamise tööriistad (OKR-d, rollikaardid, 1-1 vestlused, koosolekud) ei selgunud nende vahelist tugevat sidusust. Rollikaartides domineerisid operatiivsed mõõdikud, mille seos strateegiaga jäi nõrgaks ning OKR olid üldsõnalised ja eesmärk raskesti mõõdetav.

Uurimuse tulemustest järeldatakse, et strateegilised ja operatiivse eesmärkide seotus vajab tugevdamist. Süsteemi erinevad komponendid eksisteerivad küll vormiliselt, kuid ei toimi veel sidusa tervikuna. Töö lõpuks tehakse ettepanekuid strateegilise sidususe tugevdamiseks: siduda rollikaardid paremini strateegiaga, muuta OKR-d objektiiv mõõdetavaks ning toetada juhte eesmärgistamise sisulisel rakendamisel.

CONNECTIONS BETWEEN STRATEGIC AND OPERATIONAL OBJECTIVES IN THE  
PROJECT SALES UNIT OF A COMMERCIAL COMPANY

Abstract

The master's thesis focuses on aligning strategic and operational objectives in the project sales unit of a commercial company operating in the Estonian construction sector. The aim of the study is to understand how strategic and operational goals are connected. The theoretical framework is based on performance management systems (PMS), management control systems (MCS), and goal setting tools (OKR), with particular emphasis on the 12-question framework by Ferreira and Otley (2009) and the control package concept by Malmi and Brown (2008).

The empirical part analyzes goal setting in project sales using qualitative content analysis. The study is based on interviews with six management team members and on client managers, as well as the organization's strategic documents, role cards and OKRs.

The analysis revealed although various goal-setting tools (OKRs, role card, one-on-one meetings, management meetings) were in place, a strong linkage between them did not emerge. Role cards were dominated by operational indicators with weak links to strategic, and the OKRs were general and difficult to measure in terms of goal achievement.

The findings indicate that the connection between strategic and operational objectives needs to be strengthened. While the system's components formally exist, they do not yet function as a coherent whole. The thesis concludes with recommendations to improve strategic alignment: linking role card more clearly with strategy, making OKRs objectively measurable, and supporting managers in the meaningful implementation of goal-setting practices.

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

## Sisukord

Sissejuhatus.....	6
1. Strateegiliste ja operatiivsete eesmärkide seosed organisatsioonis .....	7
1.1. Eesmärgistamine organisatsioonis .....	7
1.2. Strateegiliste- ja operatiivsete eesmärkide seostamine .....	13
2. Strateegiliste ja operatiivsete eesmärkide seoste analüüs projektimüügi üksuses .....	21
2.1. Uuringu meetodika .....	21
2.2. Organisatsiooni ja selle juhtimissüsteemi tutvustus .....	25
2.3 Eesmärgistamine strateegilisel tasandil: visioon ja strateegia .....	30
2.4 Starteegiliste eesmärkide seostamine operatiivsete eesmärkidega .....	36
2.5 Arutelu ja järeldused .....	50
Kokkuvõte.....	53
Viidatud allikad.....	55
Lisad.....	58
LISA 1 Intervjuu küsimustik .....	58
LISA 2 Organisatsiooni strateegiliste eesmärkide seotus visiooniga ja missiooniga .....	58
LISA 3 Müügistrateegia – müügiosakonna tegevused .....	60
LISA 4 Treeningprogrammi eesmägi kirjeldus .....	61
LISA 5 Osakonna juhata rollikaart .....	61
LISA 6 Organisatsiooni juhataja rollikaardi seotus .....	62
LISA 7 2025. kvartali osakonna juhataja OKR seotus strateegiliste sihtidega.....	63
LISA 8 Kliendihalduri rollikaar .....	65
LISA 9 1-1 vestlusvorm.....	65
Lisa 10 Projektimüügi strateegia fookus.....	72
LISA 11 PMS raamistiku 12 küsimus .....	72

## Sissejuhatus

Eesmärgistamine on protsess, mille käigus seatakse selged, mõõdetavad, realistlikud, olulised ja ajaliselt määratletud eesmärgid. Selle eesmärk on määratleda, mida tuleb saavutada ning kavandada tegevused soovitud tulemuste saavutamiseks. Eesmärgi seadmine annab tegutsemiseks selge suuna. Selge ja süsteemne eesmärgistamine võimaldab suunata tegevusi strateegiliste sihtide saavutamisele. Eesmärgistamine eeldab, strateegilised ja operatiivsed eesmärgid oleksid omavahel selgelt seotud ja kooskõlas. Strateegilisest eesmärgist lähtuvalt kanduvad prioriteetid edasi üksuste, tiimide ja töötajate igapäeva ellu, et toetada organisatsiooni pikaajalisi sihte.

Juhtimiskirjanduses on laialdaselt käsitletud probleemina just strateegiliste eesmärkide ja operatiivsete tegevuste vahelist lõhet. Uuringud (nt Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008) on osutanud, et paljudes organisatsioonides jääb strateegiate elluviimine süsteemse lähenemiseta. On ilmnunud, et strateegilised sihid ei ole kajastatud töötajate igapäeva tegevustes või mõõdikutes.

Juhtimises väljenduvad need probleemid sageli ebaselge vastutusjaotuse, prioriteetide hajususe või tulemuste mõõdetavuse kaudu. Üheks lahenduseks peetakse selgete eesmärgistamise tööriistade kasutamist, mille kaudu püütakse tagada parem strateegiline joondatus erinevatel tasanditel.

Käesoleva uurimuse kontekstis on vaatluse all Eesti ehitussektori kaubandusettevõtte, mis tegeleb nii jae- kui ka projektimüügiga. Ettevõtte juhtkond on seadnud pikaajalised eesmärgid ja loonud strateegia nende saavutamiseks. Ehitussektori langus (Statistikaamet, 2025) on aga suurendanud konkurentsi müügiga tegelevate turuosaliste vahel, sundides organisatsioone otsima tõhusamaid viise oma turupositsiooni hoidmiseks või tugevdamiseks. Üha keerulisemaks muutumas turuolukorras on edu saavutamiseks ja säilitamiseks vajalik keskenduda juhtimise täiustamisele, muutes eesmärgid teadlikumaks ja selgemaks ja sidudes strateegilised eesmärgid igapäevase tööga. Selleks, et antud turuolukorras saavutada soovitud sihte, on uuritav ettevõtte viimase aasta jooksul teinud olulisi jõupingutusi strateegia selgemaks sõnastamiseks ning selle elluviimise toetamiseks süsteemse eesmärgistamise kaudu. Nagu üks juhtivtöötaja märkis: „*Aga ütleme, kui ettevõtte kasvab mingisuguse suuruseni, oli ilmselget vaja sellist heas mõttes head bürokraatiat – algab loomulikult nende eesmärkide selguse ja püstitusega*“. Ettevõttes on kasutusele võetud eesmärgistamise tööriist OKR (*Objective and Key Results*), et tagada individuaalsete eesmärkide seotus strateegilise sihiga. Hästi juhitud ja selged eesmärgid aitavad tagada, et organisatsiooni tegevused on sihipärased ning töötajad mõistavad oma rolli ja eesmärgi. Praktikast on ilmnunud, et projektimüügi üksuses ei ole strateegiliste ja operatiivsete eesmärkide omavaheline seos alati piisavalt selge ja toimiv.

Kuigi OKR-süsteemide ja eesmärgistamist on käsitletud mitmetes uuringutes, keskenduvad need valdavalt kontoritöötajate ja tehnoloogia ettevõtetele. Eesliinitöötajate eesmärgistamist, eriti kaubandussektoris, on seni uuritud oluliselt vähem. (Doerr, 2019; Zamani & Tavana, 2022) Eelnevast lähtuvalt on käesoleva magistr töö uurimisprobleem seotud vajadusega mõista, millised seosed eksisteerivad strateegiliste ja operatiivsete eesmärkide vahel projektimüügi üksuses. Kuigi olemasolevad juhtimiskontrolli ja eesmärgistamise teooriad (Ferreira ja Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008) käsitlevad strateegiliste eesmärkide seost indiviidi tasandi eesmärkidega, on nende seoste kujunemine ja toimimine kaubandusettevõtte projektimüügi kontekstis – eriti OKR tööriista ja rollipõhise juhtimise kaudu – seni vähe uuritud.

Selle uurimistöö eesmärk on uurida kuidas strateegiliste- ja operatiivsete eesmärgid on seotud organisatsioonis projektimüügi üksuses.

Uurimuse läbiviimiseks on seatud järgmised uurimusülesanded:

- Selgitada, mis on eesmärgistamine organisatsioonis ning kuidas see toetab organisatsiooni strateegiliste suundade elluviimist.
- Selgitada, kuidas siduda strateegilised- ja operatiivsed eesmärgid.
- Tutvustada uuritavat organisatsiooni
- Selgitada, kuidas strateegilised eesmärgid on seotud operatiiv tasandiga ning analüüsida, mil määral operatiiv tasandi eesmärgid peegeldavad ja toetavad strateegilisi eesmäärke.
- Hinnata eesmärkide selgust ja arusaadavust operatiiv tasandil.
- Selgitada, milliseid tegurid mõjutavad juhtide hinnangul strateegiliste ja operatiivsete eesmärkide sidumist.

## **1. Strateegiliste ja operatiivsete eesmärkide seosed organisatsioonis**

### **1.1. Eesmärgistamine organisatsioonis**

Organisatsioonides on eesmärgistamine oluline juhtimistegevus, mille kaudu püütakse suunata töötajate tähelepanu ühiste sihtide poole. Eesmärgid aitavad määratleda prioriteete, koordineerida tegevusi ja hinnata edasiminekut. Käesolevas peatükis selgitatakse, mida peetakse silmas eesmärgistamise all ja kuidas see toetab strateegiliste suundade elluviimist.

Eesmärk on teadlikult suunatud siht või tulemus, mida inimene või organisatsioon soovib saavutada. Eesmärk aitab suunata inimese tähelepanu ja tegevust just nendele ülesannetele, mis on eesmärgi saavutamiseks olulised. Eesmärkidel on neli peamist psühholoogilist funktsiooni: need suunavad tähelepanu eesmärgiga seotud tegevusele, ergutavad pingutust, suurendavad püsivust ning soodustavad ülesandega seotud teadmiste ja strateegiate kasutamist. (Locke & Latham, 2002)

Hästi sõnastatud eesmärk peaks vastama osaliselt viiele tunnusele, mida tähistab lühend SMART. Eesmärk peab olema spetsiifiline (*specific*), see tähendab suunatud konkreetsele tegevusvaldkonnale ning üheselt mõistetav. Teiseks peaks eesmärk olema mõõdetav (*measurable*), et oleks võimalik hinnata, kas ja mil määral see on saavutatud. Kolmandaks tuleb eesmärk määrata konkreetsele vastutajale (*assignable*), et oleks selge, kes selle eest vastutab. Neljandaks peaks see olema realistlik (*realistic*) – eesmärgi saavutamine peab olema võimalik olemasolevate ressursside ja tingimuste piires. Lõpuks peaks eesmärk olema ajaliselt piiritletud (*time-related*), et selle täitmine oleks seotud konkreetse tähtajaga. Doran (1981) rõhutab, et mitte kõik eesmärgid ei pea kõiki neid tunnuseid täielikult sisaldama, kuid mida rohkem SMART-põhimõtted on täidetud, seda tõenäolisem on eesmärgi edukas elluviimine. (Doran, 1981)

Eesmärgi sõnastamine on alles üks samm. Selleks, et eesmärgid ei jääks üksnes lauseks, on vaja süsteeme, mis aitavad nende saavutamist juhtida ja toetada. Eesmärkide elluviimist toetavad juhtimiskontrolli või tulemuslikkuse juhtimise süsteemid (Malmi & Brown, 2008; Ferreira & Otley, 2009).

Organisatsiooni juhtimissüsteem koosneb protsessidest, mis suunavad, mõjutavad ja jälgivad organisatsiooni tegevust eesmärkide saavutamise suunas. Organisatsiooni struktuur on tihedalt seotud strateegiate ja plaanidega, mis määravad, kuidas visiooni ja missiooni ellu viia ning milliseid samme liikmed peavad konkreetsete strateegia rakendamiseks astuma. (Chandler, 1962; Chenhall, 2003; Mintzberg, 1979, viidatud Peda, 2022) Juhtimiskontroll hõlmab strateegilisi ja operatiivseid juhtimistavasid, mis aitavad koordineerida ning reguleerida organisatsiooni tegevust ühiste eesmärkide saavutamiseks. (Peda, 2022) Seega võib juhtimissüsteemi käsitleda kui organisatsiooni struktuuri, protsesside ja tööpõhimõtete terviklikku raamistikku, mis tagab tegevuste koordineerimise ja kontrolli eesmärkide saavutamiseks.

Samas juhitakse ka tähelepanu sellele, et tõhus juhtimissüsteem ei saa piirduda üksnes struktuuride ja protsessidega. Kestliku konkurentsieelise saavutavad need organisatsioonid, kes seavad inimesed – nende loovuse, potentsiaali – juhtimissüsteemi keskmesse. Sellised ettevõtted ei keskendu üksnes kontrollile ja koordineerimisele, vaid loovad ka tähenduse ja eesmärgi tunnetuse, mis toetab töötajate arengut. See on võimekus luua ja edastada veenev tulevikuvision ning kujundada strateegiaid, mis ühendavad oleviku reaalsuse ja tulevikupüüdlused. (Gratton, 2000)

Pfister, Peda ja Otley (2022) viitavad COSO (1992), Merchant ja Van der Stede (2017) ning Simonsi (1995) töödele, rõhutades, et juhid täidavad juhtimissüsteemis kesksel rollil, määratledes eesmärgid ja suunates organisatsiooni käitumist nende saavutamise poole, tõlkides strateegia ja visiooni konkreetseteks operatiivseteks vahe-eesmärkideks, mis loovad aluse töötaja tulemuse

soorituse mõõtmiseks ja hindamiseks. Lisaks kehtestavad juhid töösoorituse tagamiseks tegevuspõhimõtteid, et reguleerida ja struktureerida tööviise ning tagada nende järjepidev rakendamine.

Tulemusjuhtimine on terviklik ja strateegiline lähenemine, mis keskendub organisatsiooni eesmärkide saavutamisele läbi töötajate ja meeskondade tulemuslikkuse pideva parandamise. (Amstrong, 2006, p 495) Amaratunga määratleb tulemusjuhtimist kui protsessi, mis aitab organisatsioonil hinnata edusamme, tuvastada tegevusi ja nõrkusi ning rakendada strateegilisi muutusi. Mõõtmistulemused näitavad, mis juhtus, kuid ei selgita põhjuseid ega paku lahendusi. Seetõttu tema sõnul peab tulemusmõõtmine viima praktiliste juhtimisotsusteni, et tõhustada juhtimist ja parandada organisatsiooni tulemuslikkust.

Tulemusjuhtimise süsteemi toimimine sõltub otseselt sellest, kui hästi on seatud eesmärgid seotud strateegiaga. Just siinkohal tulevad mängu mõõdikud. KPI (key performance indicator) ehk võtmetulemusnäitaja on mõõdik, mis on otseselt seotud organisatsiooni kriitiliste eduteguritega ning mille abil hinnatakse strateegiliste eesmärkide saavutamist. Mõõdik kvalifitseerub KPI-ks vaid siis, kui see toetab mõnda tuvastatud edutegurit, vastasel juhul ei ole see organisatsiooni jaoks strateegiliselt oluline. Kõik KPI-d, võtmenäitajad ja muud mõõdikud, mida organisatsioon kasutab, peaksid olema otseselt seotud kas kriitiliste edutegurite või muude oluliste eduteguritega, mis toetavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist. (Parmenter, 2015)

Tulemusjuhtimise eesmärk on kujundada organisatsiooni visioon selgeteks mõõdetavateks sihtideks ehk vahe-eesmärkideks, mis on selgelt kommuniqueeritud töötajatele kuid ka klientidele ja sidusrühmadele. (Amaratunga, 2006, viidates Procurement Executives' Association, 1999) Sobiv tulemuslikkuse mõõtmise ja juhtimise süsteem võib toetada organisatsiooni strateegia kujundamist ja elluviimist, tulemuste kommuniqueerimist sidusrühmadele ja töötajate motiveerimist (Micheli & Mari, 2014).

Tulemusnäitaja (performance measure) on mõõdik, mille abil kvantitatiivselt hinnatakse tegevuse tõhusust. Tõhus tulemusjuhtimise süsteem (PMS) eeldab tasakaalu erinevate mõõdikute vahel. On oluline, et organisatsiooni tulemuslikkust ei hinnataks üksnes finantsilisest perspektiivist. Selle asemel peaks PMS hõlmama mitmesuguseid mõõdikuid, mis kajastavad erinevaid edutegureid, nagu sisemised protsessid, kliendirahulolu, innovatsioon, töötajate areng ja muud strateegiliselt olulised valdkonnad. Selline mitme mõõtmeline lähenemine tagab terviklikuna ülevaate organisatsiooni toimimisest ja toetab tasakaalustatud otsuste tegemist. (Tangen, 2004)

Robert Behn toob välja kaheksa peamist põhjust, miks juhid mõõdavad tulemuslikkust: hindamine, kontroll, eelarvestamine, motiveerimine, edendamine, tähistamine, õppimine ja parendamine. Kuigi need eesmärgid tema sõnul võivad erineda, peab ta tulemusmõõtmise lõplikuks ja ainsaks tegelikuks eesmärgiks organisatsiooni tulemuslikkuse parendamist- kõik muud mõõtmise kasutusviisid on vaid vahendid selle saavutamiseks.

Pfister, Peda ja Otley leidsid 19 aastat hiljemgi, et tulemusnäitajate kavandamine ja kasutamine annab võimaluse hinnata, kas ja mil määral on eesmärgid täidetud.

Organisatsioonid võivad kasutada tulemusjuhtimissüsteemi erinevatel eesmärkidel, millest olulisemad on fookus kontrollil ja fookus strateegial. Kontrollile keskendunud lähenemine rõhutab rollide ja vastutuse selgust, soorituse jälgimist ja tulemusjuhtimise kasutamist organisatsioonilise kontrolli tagamiseks, eriti keerukates oludes. Strateegiale keskendunud lähenemine seevastu toetab strateegilise juhtimise erinevaid aspekte – alates strateegia sõnastamisest kuni selle tõlkimisest operatiivseteks eesmärkideks. Nende uuring näitab, et kuigi mõlemal lähenemisel on eeliseid, võib süsteemi kasulikkus olla suurem siis, kui fookus on kontrollil – see tähendab tulemuste jälgimine, vastutuse määratlemine aitavad tõhusamalt parandada töötajate panust. (De Waal & Kourtit, 2013) Seega ei tähenda, et kontrollile suunatud kasutus on alati negatiivne – vastupidi, see võib toetada selgust ja tulemuslikkust.

Samas ei ole tulemusmõõtmine eesmärk omaette, vaid see peab olema vahend tõhusamaks juhtimiseks. Organisatsioon peab suutma liikuda mõõtmiselt juhtimisele, tajudes strateegilise suuna muutuste vajadust ja rakendada nende elluviimiseks meetodikat. Tulemusjuhtimine käsitleb seda üleminekut kui strateegilist protsessi, mis ühendab mõõtmistulemused juhtimisotsustega. (Amaratunga & Baldry, 2002, p 218) Terviklik ja integreeritud tulemusjuhtimise raamistik aitab siduda ettevõtte tulemuslikkuse erinevaid tasandeid ja tagada nende vastavuse tulevikueesmärkidega (Yadav & Sagar, 2013). Siiski sõltub tulemusjuhtimise süsteemi tõhusus otseselt organisatsiooni strateegilisest selgusest. Kui strateegia ja eesmärgid ei ole selgelt määratletud, võivad tulemusjuhtimiseks loodud tulemusmõõdikud osutada ebaolulisteks, mistõttu ei pruugi töötajad tulemusjuhtimist tähtsaks pidada. (de Waal & Counet, 2009)

Tulemusmõõtmine ei tohiks taanduda ainult pelgalt numbrilisele hindamisele, see peab looma tähenduse ja arusaama, mitte ainult kontrollima. Mõõtmise väärtus seisneb dialoogis ja sisulise tagasiside loomises, mitte pelgalt hindamiseks. (Micheli & Mari, 2014)

Sellest järeldub, et tulemusmõõdikud on vahendid, mida kasutatakse organisatsiooni tegevuste ja saavutuste hindamiseks ning nende põhjal teadlike otsuste langetamiseks. Seega peab

tulemusmõõtmise süsteem olema rohkem kui ainult kontrollivahend, see peab andma juhtidele sisendi strateegilise otsuse tegemiseks.

Tulemusjuhtimise tõhus rakendamine sõltub ka organisatsiooni kultuurilistest teguritest ja juhtimisstiilist. Kultuur arvatakse olevat edu või ebaõnnestumise kõige olulisem tegur (Naqshbandi & Tabche, 2018, viidatud teoses Sharma & Aparicio, 2022). Juhtimiskäitumine (*leadership behavior*) on juhtimise viis, kus juhid julgustavad oma töötajaid tegema endast parimat ning kohandavad oma juhtimisstiili vastavalt olukorrale ja töötajatele (Yukl, 2012, viidatud teoses Jinga, Hussen, Negash & Estifanos, 2024).

Hea juhtimine hõlmab mitmekesisust ja kaasatust nii juhtimismeeskonnas kui ka kogu organisatsioonis, kuna kaasatus loob pühendumust ja usaldust (Fannon, 2018, viidatud teoses Jinga et al., 2024). Usaldus on eriti oluline roll muutsute protsessis. Jinga, Hussen, Negash & Estifanose (2024) uurimus näitas, et juhid, kes kuulavad ära töötajate ideed ja mured ning hoiavad töötajate moraali kõrgel-, on suurema tõenäosusega edukad muudatuste juhtimisel. Samuti leiti, et juhid, kes kasutavad ümberkujundavat juhtimisstiili, st inspireerivad ja motiveerivad alluvaid, pakuvad intellektuaalset stimuleerimist ning pööravad individuaalset tähelepanu, hõlbustavad muudatuste edukat elluviimist. Kaasaegses juhtimises on hakatud üha enam rakendama süsteemsemat lähenemist, mis rõhutab tõhusa juhtimise tähtsust ja käsitleb juhtimist kui struktuuride, tegevuste ja protsesside kogumit, mis aitab organisatsioonidel püsida kindlas arengusuunas (Clarke, 2013, viidatud teoses Moreno-Dominguez et al., 2024).

Selge ja realistlik eesmärkide seadmine on tähtis organisatsiooni eduka tulemusjuhtimise tagamisel, sest see annab suuna ja fookuse nii juhtidele kui ka töötajatele. Uuringud on näidanud, et mitte ühelgi teguril ei ole suuremat mõju kui selgelt määratud eesmärkidel, mis on kirja pandud ja millest räägitakse avameelselt (Deloitte Review, 2015, viidatud teoses Doerr, 2019).

Eesmärkide efektiivne rakendamine eeldab, et need on seotud erinevate hierarhiatasanditega ning tõlgitakse strateegilistest eesmärkidest konkreetseteks operatiivseteks mõõdikuteks.

Organisatsioonilises eesmärgistamises eristatakse sageli kolme tasandit: strateegilised, taktikalised ja operatiivsed eesmärgid. Strateegilised eesmärgid on pikaajalised sihid, mis toetavad organisatsiooni visiooni ja määravad üldise suuna. Taktikalised eesmärgid toetavad strateegiliste eesmärkide saavutamist osakondade või üksuse tasandil, keskendudes konkreetsele meetmele, nagu näiteks uue müügistrateegia rakendamine. Operatiivsed eesmärgid on seotud igapäevatööga ja kirjeldavad konkreetseid tegevusi lühikeses ajaraamistikus. (Anthony, 1965)

Nagu rõhutab ka Ferreira ja Otley (2009) tulemusjuhtimissüsteemide raamistik, on selge eesmärgistamine oluline komponent strateegia operatiivseks tõlkimiseks organisatsiooni eri

tasanditel. Tulemusjuhtimise süsteemid (PMS) mängivad olulist rolli strateegiliste eesmärkide tõlkimisel operatiivseteks eesmärkideks.

Strateegial fokuseeritud tulemusjuhtimine, keskendub strateegilise juhtimise tugevdamisele: eesmärgiks on paremini mõista töötajate teadmisi ja oskusi, joondada need strateegiaga ja premeerida strateegiliste eesmärkide saavutamist. (De Waal & Kourtit, 2013)

Selline lähenemine loob aluse eesmärgistamisele, kuna see võimaldab tõlkida organisatsiooni strateegia operatiivseteks eesmärkideks.

Eesmärkidel põhineva juhtimise strateegilise tööriistana on tuntust kogunud eesmärkide ja võtmetulemuste süsteem (OKR-*Objective and key results*). OKR tutvustab John Doerri oma raamatus *Measure what matters* (2018).

OKR kuulub tulemusjuhtimise raamistikku, mis keskenduvad kõige olulisematele eesmärkidele, suunates tähelepanu nende saavutamisele. Need võimendavad pingutusi, koordineerivad tegevusi ning ühendavad erinevad protsessid, andes kogu organisatsioonile selge sihi ning muutes selle terviklikuks ja ühtseks. (Doerr, 2018/2019)

Eesmärgistamise käsitlemisel on oluline arvestada ka sellega, et see ei saa olla ühesugune kõigis organisatsiooni osades, sest protsesside olemus varieerub oluliselt sõltuvalt valdkonnast. Eesmärgistamise rakendamisel tuleb arvestada ka müügikonteksti spetsiifikaga. Projektimüük (B2B) eristub tavapärasest operatiivtasandi müügist eelkõige oma keerukuse, tsükli pikkuse ning suhete tähtsuse poolest. See on seotud sageli mitme ostuotsustajaga, pikemate läbirääkimisprotsesside ja kõrgema tehinguväärtusega, mis tähendab, et eesmärgid peavad toetama mitte ainult lühiajalist müügitulemust vaid ka pikaajalist kliendisuhet. Lisaks eeldab B2B müük tugevaid kommunikatsiooni-, analüüsi- ja projekti juhtimise oskuseid ning töötaja roll sarnaneb enam konsultandi või usaldusväärse nõustaja omaga, kes peavad valdama nii kliendisuheteid kui ka tehnilist taipu. Lisaks on müügitöötaja roll oluliselt operatiivsem ja kliendikeskemsem kui sageli eeldatakse. See roll on pidevalt kaasatud kliendisuhete juhtimisse ja peab olema valmis reageerima jooksvalt tekkivatele küsimustele ja probleemidele. Müügiroll on muutunud dünaamiliseks – kliendisuhete juhtimise (CRM) süsteemide toel keskendutakse vähem aruandlusele ja rohkem otsesele tegevusele kliendiga. Samuti projektimüügi töötaja roll eeldab olema kättesaadav ja suuteline kiiresti kohanema muutuvate olukordadega, tagades kliendi jooksva informeerituse ja toe kogu teenuse kestel. Just see pidev valmisolek, operatiivne tööstiil ja vahetu suhtlusvõimekus on muutunud üheks keskseks kompetentsiks B2B müügikeskkonnas, kus edu saavutamine sõltub sageli ajakriitilistest otsustest ja usaldusväärsest koostööst. (Elhajjar, Yacoub & Ouaida, 2024)

Kokkuvõttes on eesmärgistamine tulemusjuhtimise süsteemi keskne komponent, mis ühendab strateegilise visiooni selgete, mõõdetavate sihtidena organisatsiooni eri tasanditel. Tõhus eesmärgistamine loob seose strateegia ja igapäevatöö vahel, võimaldades töötajatel mõista oma rolli, mõõta edenemist ning panustada organisatsiooni eesmärkide saavutamisse.

## **1.2.Strateegiliste- ja operatiivsete eesmärkide seostamine**

Strateegiliste eesmärkide elluviimine eeldab nende tõlkimist konkreetseteks tegevussuundadeks organisatsiooni erinevatel tasanditel. Kui Strateegia jääb liiga arusaamatuks ja ei jõua operatiivtasandile mõistetaval ja rakendaval kujul, võib selle mõju igapäeva tööle jääda nõrgaks. Käesolevas peatükis käsitletakse, kuidas strateegilised sihid seotakse organisatsioonis operatiivsete eesmärkidega.

Strateegia on plaan, mis on loodud eesmärkide saavutamiseks (Barad, 2018). Seda kasutatakse laiemalt äri- ja juhtimisvaldkondades, kus see tähendab läbi mõeldud plaani või meetodit, mille eesmärk on saavutada kindel tulemus (van Aartsengel & Kurtoglu, 2013). Strateegiliste eesmärkide edukas saavutamine eeldab, et need oleks tõlgitud arusaadavateks ja elluviidavateks tegevusteks organisatsiooni erinevatel juhtimistasanditel. Selle protsessi keskmeks on eesmärgistamine, mis seob visiooni ja strateegia konkreetseks taktikaliste ja operatiivsete sihtidega. Tõlkimine nõuab tulemusjuhtimis (PMS)- või juhtimiskontrollisüsteemi (MCS) mõtestatud kasutamist – edasises käsitluses vaadeldakse mõlemat raamistikku kui vahendeid eesmärkide tõhusaks sidumiseks eri juhtimistasanditel.

Ferreira ja Otely (2009) laiendatud PMS-i (*performance management systems*) raamistikus on strateegiate ja plaanide tõlkimine selgelt eristatud võtmeküsimus. Autorid rõhutavad, et lisaks strateegiliste eesmärgi sõnastamisele tuleb mõista ka neid tegevusi ja protsesse, mida nähakse vajalike sammudena selle saavutamiseks. Samuti tõstatavad nad küsimuse, kuidas strateegiad ja tegevuskavasid töötajatele kommunikeeritakse, et tekkiks arusaam oma rollist organisatsiooni sihtide saavutamisel.

Siiski tuleb arvestada, et strateegiate ja eesmärkide tõlkimise edukus sõltub mitte ainult sellest, mida kommunikeeritakse, vaid ka sellest, kuidas seda tehakse. Kuigi ärilises mõtlemises peetakse väga oluliseks organisatsioonilist joondust, ehk kõigi liikumist ühise sihi suunas, võib liigselt ülalt-alla suunatud lähenemine osutuda probleemseks. Kui tippjuhtkond määrab eesmärgid ja suunab need allapoole ilma sisulise tõlgenduseta, kujuneb eesmärgistamine formaalseks ülesandeks, kus osakonnad loovad näilise kooskõlaga sihte, arvestamata teiste üksuste vajadusi. Kuna tänapäevane töö on sageli ristfunktsionaalne, soodustab selline lähenemine „silode“ tekkimist, mis takistab strateegia elluviimist. (Niven & Lamorte, 2016)

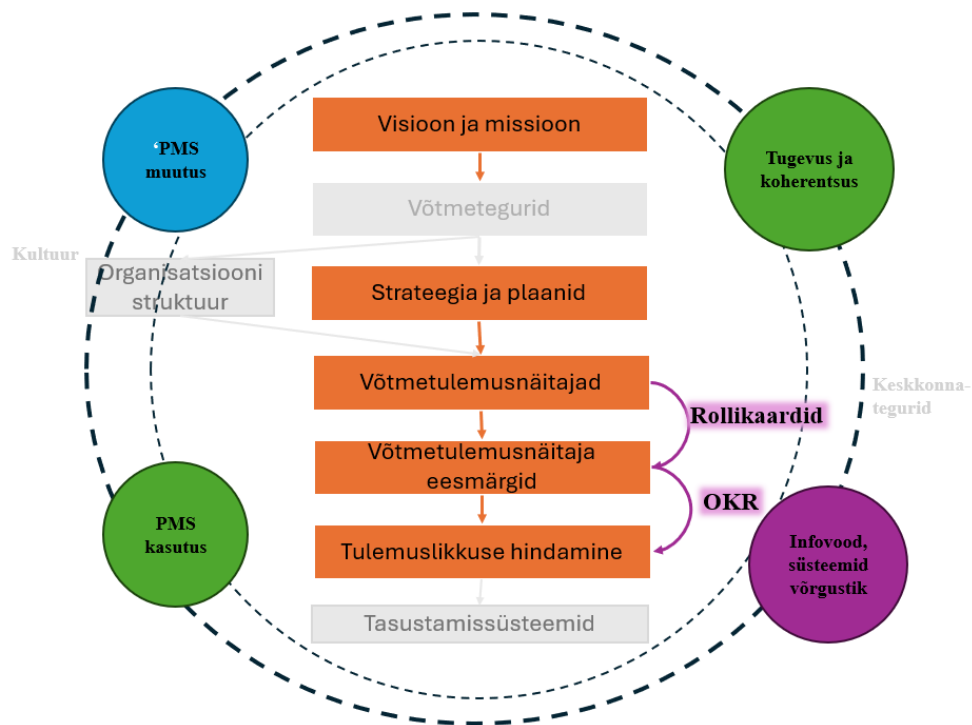
Eesmärgistamise protsessi lahutamatuks osaks on kriitiliste edutegurite määratlemine ja sellega seotud tulemusnäitajad. Ferreira ja Otley (2009) viitavad, et kriitilised edutegurid on juhtide poolt oluliseks peetavad tegevused, mis on organisatsiooni edukuse eelduseks. Neid tegureid tuleb määratleda ja jälgida, et organisatsioon saaks liikuda strateegiliste sihtide poole. Samas tuleb vältida ebaoluliste tegurite lisamist. Liiga pikk nimekiri kaotab fookuse eemale kriitilistest elementidest, mis on oluline strateegia seisukohast. (Ferreira ja Otley, 2009)

Juhtimiskontrollisüsteemi tõhus tõlkimine eeldab ka tõlgendamist juhtimistasandite vahel. Päril, Coyte ja Näsi (2016) rõhutavad, et keskastme juhtidel on määrav roll strateegiliste suuniste tõlkimisel ja võimendamisel – nad ei edasta lihtsalt teavet vaid kujundavad selle sisulise tähenduse põhitasandi töötajatele. Nad peavad esmalt ise mõtestama strateegilised sihid, et neid saaks tõlkida igapäeva tegevusteks. (Päril et al., 2016)

Samas suunas liigub ka Busco, Granã ja Achilli (2021) aruelu integreeritud mõtlemise osas: tõhus strateegia rakendamine eeldab silo-mõtlemise ületamist ja eesmärkide sidusust eri osakondade vahel. Integreeritud mõtlemine aitab siduda strateegilised eesmärgid ja juhtimisarvestuse, et muuta infoliikumine sujuvamaks ja soodustada koostööd erinevate osakondade vahel. (Busco et al., 2021)

Seetõttu ei piisa pelgalt eesmärkide kirjapanekust- strateegiliste sihtide taktikaline ja operatiivne tõlkimine peab olema sisuline ja kooskõlas. Tõhus eesmärgistamise süsteem on tööriist, mille kaudu jõuab strateegia igapäeva töö tasandile. Selle eesmärgistamise ja strateegia rakendamise protsessi süstemaatiliseks kirjeldamiseks ja analüüsimiseks on Ferreira ja Otley (2009) pakkunud välja laiendatud tulemusjuhtimisesüsteemide raamistik, mis koosneb 12 põhiküsimusest.

Joonisel 1 on esitatud Ferreira ja Otley (2009) laiendatud juhtimissüsteemi raamistik.



Joonis 1 . PMS raamistiku autori kohandus

Allikas: Ferreira ja Otley, 2009: lk 268 PMS-raamistik

Raamistiku süsteemne ülesehitus toetab arusaama, et tulemusjuhtimine ei piirdu üksnes mõõdikute seadmisega, vaid hõlmab strateegia tõlkimist tegevusteks ja selle sidumist organisatsiooni eri tasanditega. Raamistik käsitleb, kuidas visioon, missioon ja strateegilised eesmärgid tuuakse juhtide ja töötajateni ning kuidas need seotakse struktuuri, protsesside, mõõdikute ja motivatsioonimehhanismidega.

Ferreira ja Otley (2009) laiendatud PMS-i analüüsi raamistik koosneb järgmistest 12 küsimusest, mis aitavad analüüsida tulemusjuhtimise süsteemide (PMS) kujundust ja kasutust. Lisas 11 on esitatud autoripoolne tõlge küsimustest koos selgitustega, kuidas need aitavad mõista, kuidas visioon, missioon ja strateegilised eesmärgid jõuavad töötajateni ning kuidas need integreeritakse juhtimissüsteemi eri osadesse.

Selline seotud käsitlus näitab mitte ainult juhtimissüsteemi üksikosade olemasolu vaid ka seda, kuidas need elemendid – alates strateegiast ja eesmärkide määratlemisest kuni nende kommunikeerimise, mõõtmise, motiveerimise ja ajas kohandamiseni toimivad tervikliku süsteemina, toetades strateegia elluviimist organisatsiooni eri tasanditel.

Amaratunga & Baldry (2002) rõhutavad samuti, et tulemusjuhtimise süsteem peab tagama selgelt määratletud vastutuse tulemuste eest ning sisaldama tulemusnäitajatega seotuid preemiaid, tunnustust ja hindamisega seotuid eesmärke.

Strateegiline selgus on eesmärgistamise süsteemis keskne komponent, kuna see aitab töötajatel mõista organisatsiooni suunda ning oma rolli selles. Paranenud strateegiline selgus võib viia suurema tulemustele orienteerituse ja töötajate kaasatuseni. (de Waal & Kourtit, 2013)

Seega strateegilise selguse all peetakse silmas olukorda, kus töötajatel on ühine arusaam organisatsiooni eesmärkidest, prioriteetidest ja sellest, kuidas nende töö aitab kaasa strateegia elluviimisele.

Eesmärgistamine ei piirdu üksnes sihtide seadmise ja mõõtmisega, vaid hõlmab ka juhtimismehhanisme, mille kaudu töötajate tegevust strateegiliste eesmärkide suunas suunatakse. Kui tulemusjuhtimise süsteem (PMS) käsitleb peamiselt eesmärkide seadmisele ja tulemuste mõõtmisele, siis teise käsitlusena vaatleme juhtimiskontrollisüsteemi (MCS), mis pöörab tähelepanu sellele, kuidas juhtimismehhanismide kaudu suunatakse töötajate käitumist eesmärkide saavutamise suunas.

Juhtimiskontrollisüsteemide (MCS) kontseptsioon hõlmab juhtide poolt rakendavaid kontrollimehhanisme, mille eesmärk on suunata töötajate käitumist organisatsiooni eesmärkide saavutamise suunas (Abernethy & Brownell, 1997, viidatud teoses Malm & Brown, 2008). Malmi ja Brown (2008) käsitluses moodustavad need mehhanismid niinimetatud kontrollipaketid – süsteemide kogumi, mille kaudu organisatsioon suunab eesmärkide saavutamist. Kuna organisatsioonides kasutatakse harva ainult ühte tüüpi kontrolli- pigem rakendatakse erinevaid mehhanisme paralleelselt. Paketi kontseptsiooni võib võrrelda karbiga, kuhu aja jooksul on kogunenud mitmesuguseid kontrollimehhanisme. Need ei pruugi moodustada ühtset terviklikku süsteemi, kuid koos võivad siiski toimida juhtimise vahendina, mis toetab eesmärkide mõtestamist ja nende elluviimist.

Nende mehhanismide struktureeritud käsitlemiseks kasutatakse juhtimiskontrollisüsteemi paketti, milles eristatakse viit põhikategooriat: planeerimine (*planning*), tagasisidel põhinev kontroll (*cybernetic control*), tasu ja hüvitised (*reward and compensation*), administratiivne (*administrative*) ning kultuuriline kontroll (*cultural control*). Iga kategooria täidab süsteemi erinevat funktsiooni. (Malmi & Brown, 2008)

Tabelis 1 on väljatoodud juhtimiskontrollisüsteemi paketid ja nende funktsioonid

Tabel 1

*Juhtimiskontrollisüsteemi paketi kirjeldus*

Kontrollitüüp	Funktsiooni kirjeldus	Komponendid
---------------	-----------------------	-------------

Planeerimine	Suunab pingutusi eesmärkide seadmise ja koordineerimise kaudu	Tegevusplaneerimine, pikaajaline planeerimine
Tagasisidel põhinev kontroll	Tagasisidel põhinev kontroll, mis võrdleb tulemusi eesmärkidega ja võimaldab kõrvalekallede korrigeerimist	Eelarved, finantsnäitajad, mittefinantsnäitajad, hübriidid
Tasu ja hüvitised	Määrab preemiad vastavalt tulemuste saavutamisele, mõjutades motivatsiooni	Tulemustasu, boonusskeemid, muud rahalised ja mitterahalised stiimulid
Administratiivne kontroll	Määrab struktuurid, vastutused ja protseduurid, mis suunavad töötajate käitumist	Struktuur, juhtimisreeglid, protseduurid, poliitika
Kultuuriline kontroll	Tugineb väärtustele ja normidele, mis kujundavad töötajate hoiakud ja käitumist	Väärtused, uskumused, sümbolid, sotsialiseerumine, klanid

Allikas: Kohandatud teosest Malmi & Brown, 2008

See raamistik aitab analüüsida, milliseid kontrollmehhanisme organisatsioon kasutab ja kuidas need mehhanismid koos mõjutavad töötajate käitumist ja eesmärkide saavutamist. Juhtimiskontrolli tõhusus sõltub sellest, kuidas need viis kategooriat omavahel sobituvad ja kas neis esineb kattuvusi, lünki või vastuolusid.

Organisatsioonisüsteemide kaudu individuaalset sisemist ajendit tugevdada. Kui sisene motivatsioon põhineb isiklikul huvil, siis kontrollsüsteemi paketid aitavad väliselt motivatsiooni tõsta, et töötajate panust suunata ning toetada. Väline motivatsioon hõlmab nii rahalisi kui ka mitterahalisi preemiaid, mida organisatsioon kasutab töötajate motiveerimiseks. (Yang, 2008, viidatud teoses Güngör, 2011) Armstrong (2003, viidatud teoses Güngör, 2011) käsitleb motivatsioonisüsteemi kui organisatsiooni põhimõtete, protsesside ja tavade kogumit, mis reguleerib töötajate premeerimist vastavalt nende panusele, oskustele ja võimetele. Sellised tasustamissüsteemid toimivad osana juhtimiskontrollist, võimaldades siduda töötulemused konkreetsete mõõdikute ja ootustega.

Tagasisidel põhinev kontroll on tulemusjuhtimise seisukohalt oluline, kuna see sisaldab kvantitatiivseid mõõdikuid, eesmärke, tagasisideprotsesse ja kõrvalekallede analüüsi, mis loovad võimaluse tegevusmuutrite korrigeerimiseks. (Green ja Welsh, 1988, viidatud teoses Malmi & Brown, 2008)

Eelarved toimivad juhtimiskontrollina, kuna need loovad raamistiku käitumise planeerimiseks ja hilisemaks hindamiseks. Finantsnäitajad võimaldavad juhtidel hinnata kuivõrd tegevused vastavad organisatsiooni eesmärkidele. Mittefinantsnäitajad annavad täiendava mõõtme tulemuslikkuse hindamiseks. Hübriidsüsteemid ühendavad need mõõdikud tervikuks juhtimist

toetavaks raamistikuks. (Malmi & Brown, 2008) Kõik need vahendid aitavad mõõta organisatsiooni või indiviidi eesmärkide tulemuslikkust ning kujundavad juhtide arusaama sellest, kas ja millised korrigeerivad juhtimistegevusi on vaja rakendada. Kontrollsüsteemide eesmärk ei ole otseselt toetada strateegilisi otsuseid, vaid tagada soovitud käitumine ja tulemused organisatsioonis (Malmi & Brown, 2008).

Kuigi kirjanduses eristatakse tulemusjuhtimise süsteemi (PMS) ja juhtimiskontrolli süsteemi (MCS), viitavad mõlemad käsitlused tegelikult juhtide käsutuses olevatele mehhanismidele, mille abil suunatakse töötajate tegevust organisatsiooni eesmärkide saavutamise nimel.

Seega võib PMS ja MCS käsitleda osana samast juhtimisloogikast, kus tulemuslikkuse juhtimine on rohkem seotud mõõdikute ja eesmärgistamise protsessiga, samas kui MCS hõlmab ka laiemat kontrollmehhanismide paketti. Mõlema süsteemi keskne funktsioon on eesmärkide ühtlustamine ja sidumine eri tasanditel. PMS töötab organisatsioonis tervikuna, kuid MCS kirjeldab, milliseid erinevaid kontrollmehhanisme juhid tegelikult kasutavad inimeste käitumise suunamiseks.

Eesmärgistamise kui juhtimismeetodi kontseptuaalseks aluseks peetakse Peter Druckerit, kelle käsituses pidid kõik juhid – alates organisatsiooni tippjuhtkonnast kuni üksikute funktsionaalsete sekretärideni – määratlema oma üksuse eesmärgid viisil, mis toetavad organisatsiooni strateegilisi sihte. Eesmärgid pidid kirjeldama mitte ainult oodatavaid tulemusi, vaid ka panust teiste üksuste edukusse ning koostööd kogu organisatsiooni ulatuses. (Niven & Lamorte, 2016)

De Waali (2013) sõnul võib tulemusjuhtimissüsteem efektiivsus kannatada, kui süsteemis kasutatav info on madala kvaliteediga (*LIQ-low information quality*). See tähendab, et mõõdikud on liialt üldised, koondatud või ebausaldusväärsed ning ei toeta strateegiliste eesmärkide teadlikku juhtimist. Sellisel juhul muutub eesmärgistamine tähendusetuks tegevusteks ega suuna organisatsiooni soovitud suunas. (De Waal & Kourtit, 2013)

Samas on mõõtmisel ka praktilised piirangud – uuring väikestes- ja keskmise suurusega ettevõtetes näitas, et mõõtmise kõrge kulu on peamisi takistusi. (Neely, Gregory & Platts, 2005) See näitab, et tulemusmõõtmise süsteemide kujundamisel tuleb arvestada nii strateegilisi kui ka ressursipõhiseid tegureid.

Üheks kaasaegseks lähenemiseks, mis on Peter Druckeri põhimõtteid edasi arendanud ja süsteemseks muutnud on *Objective and Key Results*- raamistik. OKR-süsteemi kujunemine põhineb Peter Druckeri poolt 1950. aastatel välja töötatud juhtimiskontseptsioonil *Management by objective* (MBO), mis rõhutab eesmärkide selget määratlemist igal juhtimistasandil kooskõlas organisatsiooni strateegiaga. MBO laiem kasutuselevõtt jäi siiski tagasihoidlikuks keerukuse tõttu. OKR lähenemine

arendati MBO-st edasi 1970. aastal Intelis Andy Grove'i juhtimisel, kes lisas süsteemile kvartaalse tsükli ja selgemad mõõdikud. Hiljem populariseeris OKR-i Google kaudu John Doerr. (Niven & Lamorte, 2016)

OKR-lähenemine (*Objective and Key Results*) sobitub hästi tulemusjuhtimise loogikaga. Doerr (2019) oma raamatus kirjeldab, et selles süsteemis määratletakse eesmärgid (*objectives*) ning nende saavutamist jälgitakse mõõdetavate võtmetulemuste (*key results*) kaudu. OKR-i olemuse defineerivad täpsemalt Niven ja Lamorte (2016), kelle sõnul on OKR „kriitilise mõtlemise raamistik ja pidev distsipliin, mille eesmärk on tagada, et töötajad tegutseksid koos, suunates oma jõupingutused mõõdetavate tulemuste saavutamisele, mis viivad ettevõtet edasi“ (lk7) Seeläbi võimaldab OKR süsteemne eesmärgistamine luua selgust ootustes, struktureeritud tagasisidet, hinnata tulemusi regulaarselt ja hoida fookust eesmärkide saavutamisel.

Niven ja Lamorte (2016) toovad välja, te ligi 40 aastat varem rõhutas Peter Drucker eesmärgistamise laiahaardelisust: tema hinnangul peaksid eesmärgid hõlmama mitte ainult lühiajalisi ja kvantitatiivseid sihte, vaid ka pikemaajaga ning raskemini mõõdetavaid mõõtmeid nagu näiteks organisatsiooni arengu, töötajate hoiakute ja ühiskondliku vastutuse aspekte.

Kuigi organisatsioonis võib tunduda lihtne otsustada, mida mõõta, ei pruugi see tähendada, et mõõtmine on strateegiliselt tõhus. Paljud juhid suudavad kiiresti määratleda suure hulga potentsiaalseid mõõdikuid, kuid tegelik väljakutse seisneb nende hulgast strateegiliselt oluliste valimises. (Neely, Gregory & Platts, 2005)

Mõõtmise rakendusfaasiks loetakse etappi, kus kehtestatakse andmekogumise ja- töötlemise süsteemid ning protseduurid, et tagada tulemusnäitajate regulaarne mõõtmine. See võib tähendada näiteks olemasolevatest infosüsteemidest andmete automaatset kogumist ja nende esitlust analüüsi toetaval kujul, aga ka uute protseduuride loomist seni salvestamata andmete kogunemiseks või täiesti uute algatuste, nagu kliendi- või töötajate rahuloluuuringute juurutamine. (Bourne, Neely, Mills & Platts, 2000)

Finantspõhilised tulemusnäitajad keskenduvad eeskätt kuludele ja väljenduvad tulemuslikkust üksnes rahalises vormis. Samas mitmed olulisi parendusvaldkondi – näiteks toodete või teenuste kvaliteedi parandamine ning klienditeeninduse arendamine -, mis on keeruline otseselt rahas mõõta. Kui organisatsioonis eesmärgistamine tugineb ainult finantsnäitajatele, võivad tekkida mitmed probleemid. Näiteks võivad traditsioonilised mõõtekriteeriumid, nagu kuluefektiivsus ja ressursside kasutusefektiivsus, avaldada survet saavutada kiireid ja lühiajalisi tulemusi, mis omakorda võib pärssida pikaajalisi parendusalgatusi ning strateegilist arengut. (Tangen, 2004)

OKR lähenemise tuum seisneb kriitiliste eesmärkide määratlemises ning nende saavutamise jälgimises selgelt sõnastatud võtmetulemuste kaudu. Hästi sõnastatud eesmärk vastab küsimusele „Mida me tahame teha?“, samas kui võtmetulemus annab vastuse küsimusele „Kuidas me teame, et oleme selle saavutanud?“ – seejuures ei ole see ülesannete loetelu, vaid strateegiline fookusraamistik, mis suunab töötajate pingutused mõõdetava mõjuni. (Niven ja Lamorte, 2016)

Tulemusnäitajate kujundamise protsessi saab jagada kaheks etapiks: esmalt määratletakse mõõdetavad strateegiliselt seotud eesmärgid ning seejärel arendatakse välja nende eesmärkidega kooskõlas olevad mõõdikud (Bourne et al., 2000).

Individuaalsete eesmärkide mõõtmine eeldab süsteemset andmete kogumise, koondamise, töötlemise ja edastamise protsessi. See vajab sageli kas uute käsitsi protseduuride kehtestamist või spetsiaalselt andmehalduse arendamist, et võimaldada automaatset andmeanalüüsi. Kuigi üksikute juhtumite käsitlemisel võib kasutada käsitsi kogutud andmeid, on regulaarset tagasisidet nõudvate süsteemide puhul otstarbekas kasutada automatiseeritud lahendusi. Seeläbi on võimalik tagada, et individuaalsete eesmärkide täitmist jälgitakse usaldusväärset ja tõhusalt. (Bourne et al., 2000)

Kui individuaalsed eesmärgid on seotud OKR-raamistikus, muutub oluliseks nende regulaarne jälgimine. Selleks on tõhusaks praktikaks 1-1 vestlused, mille kaudu juhid saavad aidata töötajal hoida fookust, anda tagasisidet ning kõrvaldada takistusi eesmärkide saavutamisel. (Doerr, 2019) Samal ajal peab olema tagatud, et vestlused ja koosolekud ise oleksid hästi juhitud ja sisukad. Nagu rõhutab Parmenter (2015), et igal koosolekul peaks olema selgelt põhjendatud eesmärk, protokollitud tehtud otsused ning hinnanguline arvestus koosoleku maksumuse kohta organisatsioonile.

Seega OKR on tõhus juhtimistööriist juhul, kui see on lõimitud laiemasse tulemusjuhtimise süsteemi ning toetatud teiste kontrollkomponentidega nagu juhtimis, organisatsiooniline struktuur ja protseduurid jm.

Samuti on oluline eesmärgistamise süsteem peab olema paindlik ja võime muutuda ajas vastavalt organisatsiooni ja selle keskkonna muutustele. See hõlmab nii selle disaini (mõõdikud, juhtimistööriistad jn) kui ka kasutusviisi (mida ja kuidas jälgitakse). Tähelepanu keskmes ei ole muutsute elluviimise protsess, vaid muutuse ise. Oluline on eristada, kas muutused on tehtud proaktiivselt – ennetades võimalikke strateegilisi vajadusi – või reaktiivselt – olemasolevate probleemide vastates. (Ferreira & Otley, 2009)

Individuaalsete tulemusnäitajate olemasolust üksi ei piisa toimiva mõõtmissüsteemi kujunemiseks. Mõõtmine peab olema integreeritud regulaarse juhtimistegevusega, mille raames andmeid mitte ainult ei koguta, vaid ka analüüsitakse ning vajadusel tehakse otsuseid. Selle

saavutamiseks on oluline luua regulaarne aruelukeskkond, kus juhid ja vastutavad isikud saavad eesmärkide täitmist ühiselt hinnata ning kokku leppida edasised sammud. (Bourne et al., 2000)

Tulemusjuhtimise kasutusviiside mõistmiseks tuleb tähelepanu pöörata sellele, kuidas juhid süsteeme tegelikult rakendavad – kas pigem diagnostiliselt või interaktiivselt. Diagnostilisel kasutusel keskenduvad juhid eelkõige mõõdikute ja eesmärkide seadmisele ning nende kaudu tulemuste jälgimisele ja kõrvalekallete korrigeerimisele. Interaktiivsel kasutusel kasutatakse seda strateegilise dialoogi tööriistana – juhid loovad tähendusliku arutelu, käsitlevad strateegilisi riske ja kaasavad teisi juhte eesmärkide täpsustamisse. (Ferreira & Otley, 2009) See eristus on oluline mõistmaks, kas eesmärgistamine toetab süsteemselt strateegilise juhtimise protsessi või taandub vaid formaalseks tulemuste hindamiseks.

Käesolevas peatükis selgitati, kuidas strateegilised eesmärgid seotakse operatiivsete eesmärkidega. Tõhus seos strateegiliste ja operatiivsete eesmärkide vahel eeldab hästi toimivat tulemusjuhtimisesüsteemi (PMS), mis aitavad siduda visiooni, eesmärgid, mõõdikud ja töötajate tegevused ühtseks tervikuks. Erinevad raamistikud ja mehhanismid toetavad strateegia ja igapäevatöö sidumist. Kuid läbivaks ideeks oli, et formaalsetest süsteemidest üksi ei piisa – oluline on ka see, kuidas juhid eesmärgistamise mehhanisme tegelikult kasutama ja tõlgendama peavad. Tõhus eesmärkide sidumine eeldab, et juhtimismehhanismid, nagu strateegia, mõõdikud, eesmärgistamise tööriistad, toimiksid kooskõllaliselt.

## **2. Strateegiliste ja operatiivsete eesmärkide seoste analüüs projektimüügi üksuses**

### **2.1. Uuringu meetodika**

Antud alapeatükis selgitatakse meetodika valikut, kirjeldatakse uuringu läbiviimist ja analüüsitud tulemusi. Valimi moodustamine lähtuti põhimõttest, et uuritavad valitakse vastavalt uurimiseesmärgile. Antud uurimistöö eesmärk on uurida kuidas strateegiliste- ja operatiivsete eesmärgid on seotud organisatsioonis projektimüügi üksuses.

Kuna juhtimissüsteemi ja eesmärgistamise treeningprogrammis osalesid juhtrühma liikmed ja samuti on neil oluline roll strateegia kujundamisel ja selle tõlgendamisel struktuurist ülevalt alla poole, peeti kõige asjakohasemaks just nende liikmete intervjuerimist. Lisaks iga juhtrühma liige esindab ka omavaldkonda ja tiimi, seega on uuringus kaetud kogu ettevõtte erinevate meeskondade vaatenurgad. Samuti intervjueriti ühte kliendihaldurit. Valimi suurus kujunes põhimõttel, et iga intervjuu lisas uut tähenduslikku infot (Hirjärvi, Remes & Sajavaara, 2010).

Kõik valimisse kuuluvad isikud andsid nõusoleku uuringus osalemiseks ning leppisid kokku sobiva intervjuuaja *Microsoft Teamsi* (edaspidi Teams) keskkonnas, kuna uurija ja uuritavad asuvad

eri linnades. Kokku viidi läbi 6 intervjuud, mille kestus varieerus 22 kuni 85 minuti vahel. Teamsi kasutamine võimaldas intervjuueeritavatel end mugavalt tunda, kuna otsene filmimise ja lindistamise tunnetus oli vähendatud. Samas võimaldas salvestus hilisemat järel vaatamist, sealhulgas näomiimika ja kehakeele analüüsi.

Enne intervjuude läbiviimist tutvustati osalejatele uuringu eesmärki ning kinnitati, et kogu informatsioon jääb konfidentsiaalseks. Uuringus osalemine oli vabatahtlik ning kõik osalejad kinnitasid nõusolekut vestluse salvestamiseks. Keegi uuringust ei loobunud. Uuringus osales kogu juhtrühm ja tabelis 2 on väljatoodud juhtrühma kuuluvad ametipositsioonid.

Tabel 2

*Juhtrühma koosseis*

Ametipositsioon	Ettevõttes kokku	Juhtrühmas esindatud	Intervjuu aeg (min)	Tööstaaž (a)
Osakonnajuht	5	1	57	7
Ostujuht	3	1	35	4
Ärijuht	1	1	79	1
Turundusjuht	1	1	22	1
Tegevjuht	1	1	85	8
Ostudirektor	1	1	55	6
Kliendihaldur	13	0	25	15

*Märkus:* Autori koostatud

Kokku osales 7 inimest, kellest üks oli naine ja kuus mehed. Nende tööstaaž ettevõttes ulatus 1 kuni 15 aastani. Anonüümsuse tagamiseks on osalejate nimesid ega ametinimetusi pole seostatud öeldud lausetega.

Intervjuud viidi läbi märtsis 2025. aastal kolme nädala jooksul. Kasutati poolstruktureeritud intervjuu meetodit, kus eelnevalt koostatud küsimustik (vt lisa 1) jagunes kahte teemaplokki. Need käsitlesid eesmärgistamise süsteemi rakendamise tausta ja eesmärki ning eesmärgistamisega seotuid väljakutseid ja edutegureid. Mõlemad plokid sisaldasid kolme küsimust, lisaks lisandunud küsimused vastavalt intervjuu kulule. Kõik küsimused olid avatud, võimaldades vastajatel jagada oma kogemusi ja seisukohti ilma jäikade vastusevariantideta.

Intervjuu lõpus paluti osalejatel hinnata ettevõtte eesmärki: innustunud juhtmeeskond, kes tagab ettevõtte konkurentsivõimelise kasvu ja arenguvõime elluviimise. Lisaks anti intervjuueeritavatele võimalus jagada oma arvamusi ja kogemusi seoses eesmärgistamise süsteemi (OKR ja rollikaardid) rakendamise kohta ning esitada ettepanekuid selle edasiseks arendamiseks. See võimaldas koguda täiendavat kvalitatiivset infot, mis aitas paremini mõista üleminekuprotsessi ja sellega seotud väljakutseid. Kuna intervjuud sisaldasid konfidentsiaalset teavet ning vestlusest on võimalik tuvastada rääkija isik, jäeti intervjuu transkriptsioonid töö lisadest välja konfidentsiaalsuse tagamiseks.

Kvalitatiivne uurimus keskendub nähtuste tähendusele ja inimeste tõlgendustele, mitte pelgalt faktidele või kogustele. Selline lähenemine võimaldab sügavamalt mõista uuritavat nähtust, analüüsides, kuidas inimesed seda kogevad ja millise tähenduse nad sellele omistavad. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010)

Lisaks kasutati intervjuudele tutvuti ettevõtte koosoleku protokollidega, organisatsiooni- ja strateegia dokumentidega.

Andmeanalüüsi esmalt alustati intervjuude täieliku transkribeerimisega, kuna sooviti uuritavate sõnastuse säilitamist hilisemaks analüüsiks. Intervjuud transkribeeriti esmalt automaatselt Teamsi keskkonnas intervjuude salvestamise käigus. Seejärel vaatas uurija kõik videofailid üle ning korrigeeris transkriptsiooni käsitsi, kasutamata automaatsete transkribeerimisprogrammide pakutavaid abivahendeid. Mõne lause lõppu lisati sulgudes täiendavad sõnad, et selgitada konteksti ja hõlbustada arusaamist. Täieliku täpsuse tagamiseks eirati ka keelereegleid, et jäädvustada uuritava mõtted väljendusviis sõna-sõnalt. Kokku moodustas transkribeeritud teksti A4 formaadis 184 lehekülge.

Järgmises etapis alustati kodeerimise ja kategoriseerimisega. Kvalitatiivse sisuanalüüsi käigus analüüsiti kogutud andmeid süsteemselt, et tuvastada peamised teemad, koodid ja koodide mustrid. Kodeerimisprotsessil lähenemine oli, et teemad olid määratud eelnevate uurimisküsimustest, millele hakati koode leidma intervjuudest. Selline lähenemine aitab keskenduda just nendele nähtustele, mis on uurimusülesannete valguses kõige olulisemad, ning võimaldavad analüüsida andmeid sihipäraselt (Laherand, 2008).

Esimese sammuna määrati analüüsi teemad. Seejärel hakati iga teema raames otsima spetsiifilisi koode, mis esindasid intervjuudes esile kerkinud mõtteid ja väljendeid. Koodid olid lühikesed, mis võtsid kokku intervjuueeritavate seisukohad ja kogemused. Tabelis 3 on toodud näitena kõik teemad ning selle kõrvale on koodidest moodustunud kategooriad. Esmaseid koode leiti ligi 400.

Tabel 3

*Kodeerimine*

Teema	Kategooriad
Eesmärgistamise vajadus	Eesmärgistamine strateegilisel tasandil <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatsiooni kasv ja eesmärgistamise vajadus</li> <li>• Struktuurid</li> <li>• Visioon ja strateegia</li> </ul>

---

Strateegia seostamine eesmärkidega eritasanditel

- Rolli ja struktuuri ebaselgus
  - Otsustuse ja protsesside segadus
  - Infoliikumise probleem
  - Sobivuse keerukus
  - Selgem struktuur ja ühine suund
- 

*Märkus:* Autori koostatud

Allikas: Intervjuude transkriptsioonid

Pärast esialgse kodeerimist süstematiseeriti intervjuudest saadud koodid, otsides nende vahel sarnasusi ja koondades need kokkuvõtvasse kategooriatesse, mis vastasid analüüsitavatele teemadele. Kategooriad loodi käsitsi, ilma programmide abi kasutamata, et süvitsi mõista kogu analüüsprotsessi. Selle protsessi käigus koostati Excelis täiendav kodeerimise koondtabel.

Pärast kodeerimist ja kategoriseerimist analüüsiti intervjuudest ilmnunud seoseid ja trende eesmärgistamise süsteemi rakendamise kohta. Kategoriseeritud koodid võimaldasid struktureerida intervjuudest saadud andmeid, et mõista eesmärgistamise kaudu saavutatud eesmärkide selgust strateegilisel ja operatiivsel tasandil ning tuvastada eesmärgistamise väljakutsed ja edutegurid erinevatel juhtimistasanditel.

Lisaks intervjuudele viidi läbi dokumendi analüüs, mille eesmärk oli hinnata organisatsiooni strateegiliste eesmärkide vastavust visiooni ja missiooniga ning analüüsida, kuidas strateegilised eesmärgid on seotud osakonna ja indiviidi tasandiga.

Analüüsiti ettevõtte strategiadokumente, koosolekute protokolle, kolme erineva juhtimistasandi OKR-e ning rollikaarte. Viimane näitab töötaja vastutusvaldkonda, eesmärke ja mõõdikuid ning selgitab, kuidas tema töö seostub organisatsiooni laiemate eesmärkidega. Dokumendi analüüsi tulemusi kasutati paralleelselt intervjuudest saadud andmetega, et tugevdada uurimistulemuste usaldusväärsust.

Uurimuse loogika (vt joonis 2) järgib strateegiliste eesmärkide tõlkimise astmelist käsitlust, liikudes visiooni ja missiooni seotusest üldstrateegiaga, seejärel müügistrateegia seotuseni organisatsiooni strateegiaga, osakonnatasandi tööriistade vastavuseni müügistrateegiaga ning lõpuks

indiviidi eesmärkide selguse, mõõdetavuse ja strateegia seotuse analüüsini.



### Joonis 2. Dokumendianalüüsi meetodika

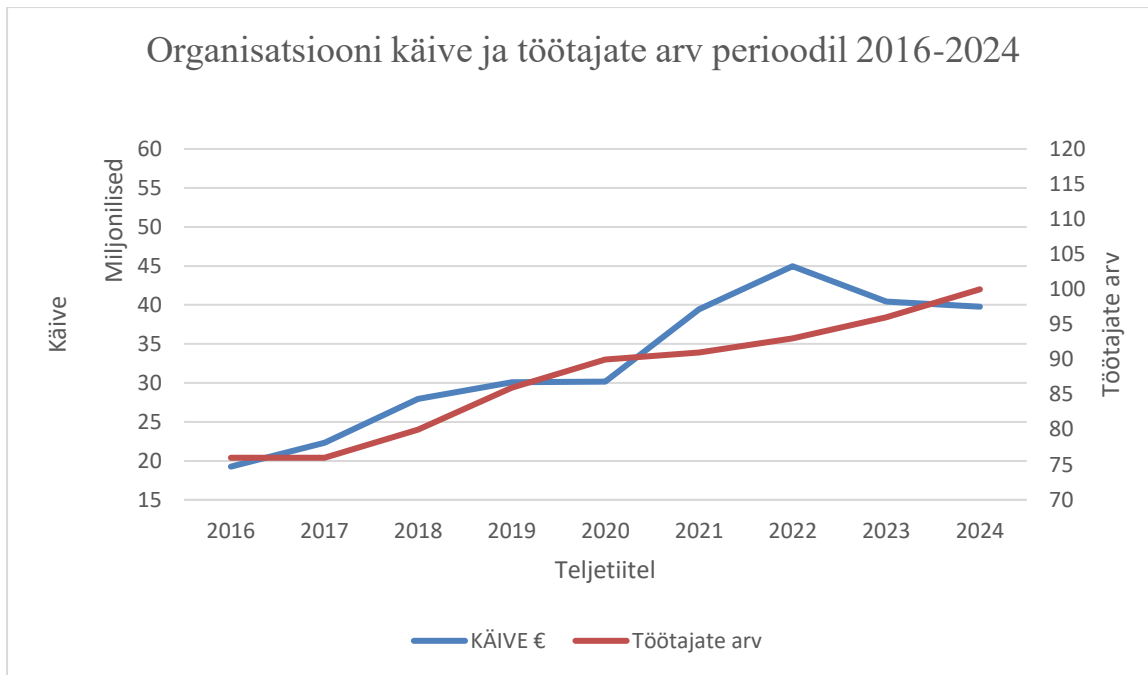
Allikas: Organisatsiooni strateegia dokument

Seega võimaldab valitud kvalitatiivne lähenemine, sh juhtkonna liikmete intervjuud, dokumendianalüüs ja eesmärgistamise tööriistade (rollikaart, OKR) sisuanalüüs, uurida süvitsi, kuidas strateegilised eesmärgid tõlgitakse erinevatel juhtimistasanditel konkreetseteks tegevusteks.

### 2.2. Organisatsiooni ja selle juhtimissüsteemi tutvustus

Organisatsioon tegutseb üldehitusmaterjalide ja puidu jae- ning projektimüügi valdkonnas. Ettevõtte töötab ligikaudu 100 inimest ning sellel on viis kauplust ja e-keskkond. Tänu 5+1 osakonna struktuurile suudab ettevõtte teenindada kliente 6 päeva nädalas, samas kui e-keskkond võimaldab toodetega tutvuda ja tellimusi esitada ööpäevaringselt. Müügiorganisatsiooni suurim tugevus on puitmaterjalide märgatavalt parem valik võrreldes teiste turuosalistega.

Ettevõtte on viimaste 4-5 aastate jooksul tõstnud oma tegevusmahtu (vt joonis 3). Sellel perioodil kasvas ka töötajate arv 76-st 100-ni. Kiire laienemisega kaasnesid uued juhtimisväljakutsed- vajadus suurema selguse, parema koordineerituse ja fokuseeritud suuna järele.



Joonis 3. Organisatsiooni käive ja töötajate arv perioodil 2016-2024

Allikas: Ettevõtte majandusaasta aruanded

Ettevõtte on saavutanud ligikaudu 5% turuosast. Organisatsiooni kliendid jagunevad kolme peamisesse gruppi (vt tabel 4).

Tabel 4

#### Organisatsiooni peamised kliendigrupid

Kliendigrupid	Grupi iseloomustus
Professionaalne ehitaja	Ariklient, kes soovib osta materjali lõpptarbijale ehitamiseks. Hindab professionaalset nõu, laia tootevaliku, head saadavust ja konkurentsivõimelist hinda.
Jaeklient	Eraisik, kes otsib ehitusmaterjale oma projektide jaoks. Soovib saada asjatundlikku nõu ning võimalust osta kõik vajalik ühest kohast.
Edasimüüja	Soovib unikaalseid tooteid oma klientidele edasimüügiks. Peab oluliseks soodsat hinda ja stabiilset tarnet.

Märkus: Autori koostatud

Allikas: Organisatsiooni aasta koosoleku protokoll

Ettevõtte mitmekesine ja eristuv kliendibaas kujundab ka organisatsiooni strateegilise suuna. Ettevõtte visioon on olla number 1 partner pakkudes nõuandeid ja kvaliteetseid materjale, mis toetavad keskkonnasäästlikust ja elukeskkonna arendamist. Organisatsiooni väärtused hõlmavad vastutustundlikkust, kliendikesksust, koostööd ja pidevat arengut. Tabelis 5 on kirjeldatud organisatsiooni eksisteerimise alus ehk missioon koos visiooni ning ettevõtte põhiväärtustega.

Tabel 5

#### Organisatsiooni missioon, visioon ja väärtused

Kategooria	Veeru nimetus
------------	---------------

Visioon	Olla nr 1 partner ehitajale
Missioon	Aitame luua kaasaegset ja looduslikku elukeskkonda
Väärtused	Vastutus ja sõnapidamine Kliendile fokuseeritus Usalduslik koostöö Soov areneda ja arendada

*Märkus:* Autori koostatud

Allikas: Ettevõtte strateegia dokument

Ettevõtte strateegilised eesmärgid (organisatsiooni strateegia dokument, 2024) on kujundatud lähtudes visioonist ning hõlmavad järgmist:

- kasvatada ettevõtte äritegevust ja ettevõtte väärtusi suurendada;
- kliendile lähedal: ettevõtte suudab läbi osakondade ja e-keskkonna katta ära kogu Eesti vajadused;
- tootevalik on koostatud silmas pidades kliendi vajadusi, saadavus on tagatud igal ajahetkel;
- hoitakse omavaldkonnas turuliidri positsiooni, olles klientidele esimene valik;
- parim klienditeenindus, ettevõtte pakub professionaalset ja kiiret klienditeenindust.

Ettevõtte visioon, missioon ja väärtused loovad aluse organisatsiooni strateegilise suunale.

Intervjuu analüüs näitas et uue juhtimissüsteemi algatamise keskseks ajendiks oli ettevõtte soov toetada edasist kasvu ja arendada organisatsiooni potentsiaali

Seni kasutatud intuiitiivne ja suulisel suhtlusel põhinev juhtimisstiil ei olnud enam piisav.

Nagu üks juhtivtöötaja märkis:

*„Eesti mõistes on tegemist ikkagi suure ettevõttega, kus kõiki asju ei ole võimalik põlve otsas ära juhtida suuliselt- eesmärgi juhtimised tehakse suust suhu.“*

Selline juhtimisstiil, mis tugines peamiselt suulisele kommunikatsioonile ja intuiitiivsel otsustele, võis väiksemas ettevõttes toimida, ent suuremas struktuuris hakkas tekitama probleeme.

Näiteks kirjeldas üks juhtivtöötaja:

*„Kui ma umbes kaheksa aastat tagasi ettevõttesse tööle tulín, ei olnud koosolekutel süsteemset ülevaadet. Räägiti lihtsalt, et 'läks hästi', aga keegi ei osanud öelda, mis täpselt hästi läks- milline osakond, millised tooted või kui palju müüdi. Kõik käis pigem tunnetuse pealt, ilma selgete andmeteta müügi, laoseisu või muude näitajate kohta. See oli pigem suvaline 'puusalt hindamine'.“*

Sama töötaja lisas: *„Ühel hetkel on ettevõttes 100 töötajat, siis juhina ausalt ei suuda kõigega kursis olla“.*

Sellised kogemused viitavad, et varasem juhtimispraktika ei toetanud eesmärkide mõtestamist ega nende süsteemset sõnastamist.

2024. aastal soovisid ettevõtte omanikud suunata organisatsiooni teadlikumalt kasvama. Kuigi intervjuu käigus toodi esile, et üks oluline muudatuste algatamise põhjus oli tegevjuhi töökoormuse vähendamine ja juhtimisprotsesside efektiivsemaks muutmine, ilmnes siiski, et see ei olnud ainus ega peamine ajend. Intervjueeritava sõnul keskne eesmärk oli selgus eesmärkides. Juhid töid korduvalt esile vajadust fokuseerida organisatsiooni tegevust selgelt määratud sihtide suunas. Üks juht kirjeldas seda kui omaniku initsiatiivi:

*„Omaniku soov oli ettevõttele teha restart“*

2024 viidi läbi kolmekuuline treeningprogramm juhtide seas. Programmis osalesid nii direktorid kui ka valdkonnajuhid, mistõttu nimetati see meeskond juhtrühmaks. Juhtrühma koosseis tagas, et peaaegu kõik organisatsiooni juhid olid esindatud vähemalt ühe liikme kaudu. Näiteks kui organisatsioonis oli viis osakonna juhti, kuulus neist vähemalt üks juhtrühma. Samamoodi kui oli kolm ostujuhti, esindas neist üks juhtrühma. Selline lähenemine tagas nii paljude tiimide kui ka spetsialiseeritud juhtide vaatenurga esindatuse, võimaldades juhtrühmal käsitleda strateegilisi küsimusi terviklikult.

Üks juhtrühma liige selgitas muutuste vajadust: *„Meeskond oleks vaja kokku tagasi tuua“*.

Need seisukohad viitavad soovile sõnastada ja jagada ühist eesmärgistatud suunda kogu organisatsioonis. Ühe keskse mõttena kõlas ka, et

*„Tegelikult meie asi on sõna otseses mõttes teha omanike nii rikkaks kui võimalik- as rich as possible, nagu ütlevad inglased.“*

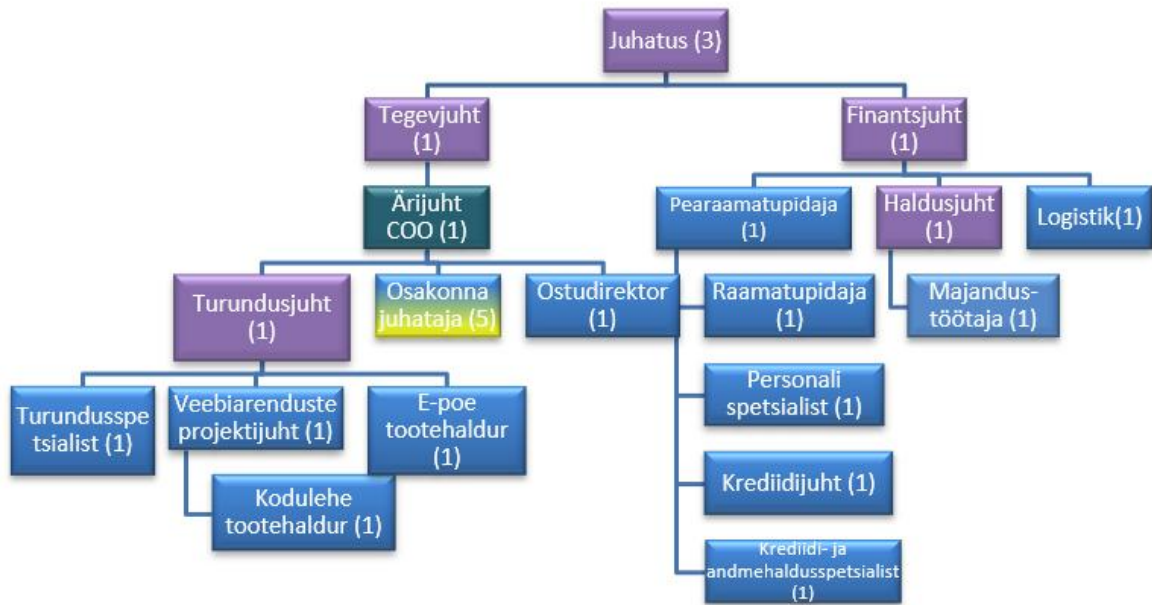
Selline tsitaat peegeldab tulemus- ja kasumikeskset juhtimiskäsitlust, mis ei pruugi olla organisatsioonile iseenesest uus, kuid toob esile vajadust seada selged süsteemselt juhitavad eesmärgid, mis toetavad ärilisi sihte. Selles kontekstis on juhtimissüsteemi muutmise eesmärgiks olnud just eesmärkide nähtavaks tegemine ja nende sidumine strateegia suunaga – eesmärgistamine kui juhtimisvahend.

Tegevjuht illustreeris varasema olukorda iseloomuliku näitega:

*„Vanasti pöördus minu kui tegevjuhi juurde ka töömees murega, et mul on saapad kulunud.“*

See kujundlik tsitaat peegeldab olukorda, kus juhtimises puudus selgelt määratletud vastutusjaotus ja strateegiline fookus kadus operatiivsete pisiprobleemide lahendamise alla.

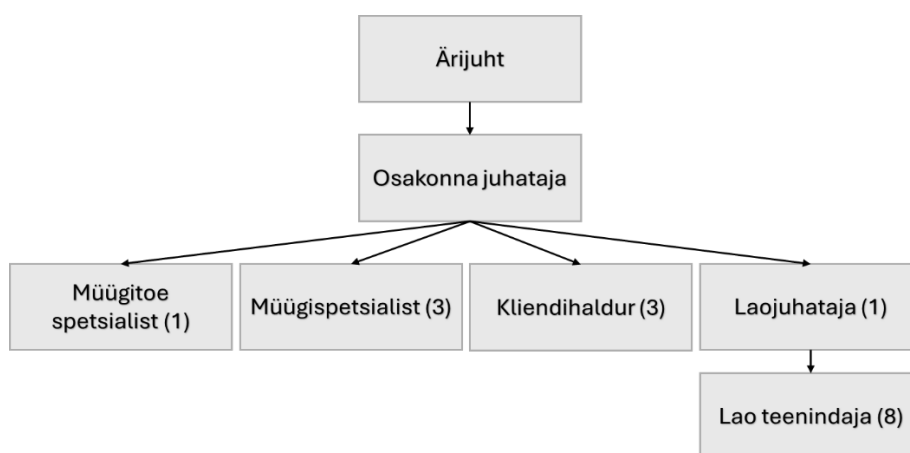
Eesmärkide selguse loomiseks loodi 2024. aastal uuendatud juhtimisstruktuur, mille eesmärk oli tagada tasakaal strateegilise ja operatiivse juhtimise vahel ning soodustada tõhusat koostööd erinevate osakondade vahel. Joonisel 4 on kujutatud ettevõtte uus struktuur.



Joonis 4. Organisatsiooni struktuur

Allikas: Ettevõtte struktuuri muudatuse koosoleku protokoll

Ettevõtte uues juhtimises kehtib traditsiooniline käsuliin eelkõige ülemistel tasanditel. Finantsjuht kuulub juhatusse ning täidab samal ajal ka tegevjuhi rolli, olles seega lüli juhatus ja ärijuhi vahel. Ärijuhile alluvad kolm peamist valdkonda: turundus-, ostu- ja müügiosakond. Müügiosakond koosneb viiest piirkondlikust üksusest, mille struktuuris tegutsevad osakonnajuhid, kliendihaldurid, müügispetsialistid, laojuhatajad ning laotöötajad. See tasand moodustab organisatsiooni müügitegevuse keskse tööpinna, kus seatakse operatiivseid ja kliendisuunalisi eesmärke. Joonisel 5 on kujutatud müügiosakonna struktuuri.



Joonis 5. Müügiosakonna struktuur

Allikas: Autori koostatud, tuginedes organisatsiooni üldstruktuurile ja osakonna sisestele töörollidele (2024)

Ettevõtte keskendub tulu teenimisele läbi müügi ja see on ettevõtte põhitegevus. Ettevõttes on kaks müügirolli- kliendihaldur ja müügispetsialist ning kliendid on jagatud vastavalt nende spetsiifikale. Kliendihaldurid tegelevad võtmeklientidega, kes on peamiselt juriidilised isikud. Müügispetsialistid tegelevad jae- ja väike äriklientidega, sh veebiklientidega.

Kokkuvõttes võib öelda, et selguse loomine selles, mille nimel üldse tegutsetakse, oli üks keskeid eeldusi juhtimissüsteemi uuendamisel. Intervjuudes toodi välja, et kuigi ettevõtte on tegutsenud ligi kolmkümmend aastat, ei olnud varasemalt dokumenteeritud ei visiooni ega missiooni. Nagu üks juhtiv töötaja märkis:

*„Ettevõtte on 30 aastat vana, aga ma ei leidnud kuskilt paberilt ei missiooni ega visiooni. Sellised asjad tegelikult peavad ikka olema.“*

Teise juhi sõnul ei piisa küpses juhtimises ainult finantsplaanist või aastasest kasvueesmärgist, ta täpsustab:

*„Aga ütleme sellisel küpsel juhtimisel või suuremal ettevõttel peab olema ikka rohkem neid asju, mis on numbrite taga, alustades kõikidest missioonidest, visioonidest, väärtustest- pikem plaan üldse, mitte ainult selline aastane vaade, et kasvame 5%. Aga just need küsimused: kus miks-rohkem peab olema vastatud erinevatele küsimustele.“*

Sellest lähtuvalt loodi ettevõttele esmalt visioon ja missioon, millele tuginedes sõnastati ka strateegilised eesmärgid.

### **2.3 Eesmärgistamine strateegilisel tasandil: visioon ja strateegia**

Strateegiliste- ja operatiivsete eesmärgid on seotuse hindamine eeldab esmalt arusaamist organisatsiooni ametlikust strateegilisest suunast ning selle sõnastamise selgusest. Alles seejärel on võimalik analüüsida kuivõrd eesmärgistamise praktikad toetavad strateegia elluviimist. Käesolevas töös kasutatav organisatsiooni visioon, missioon ja strateegilised eesmärgid põhinevad 2024. aasta septembrikuu juhtimissüsteemi muudatuse koosoleku protokollil. Tegemist on sisekasutuseks mõeldud dokumendiga, mille raames tutvustati kõikidele töötajatele ettevõtte strateegilist suunda. Dokument on ettevõtte juhtidele kättesaadav ja esindab hetkel kehtivat strateegilist raamistikku.

Ettevõtte strateegilise eesmärgistamise lähtetasandiks on visioon –

*„Olla number 1 partner ehitajale“,*

Missioon selgitab, miks organisatsioon üldse tegutseb, ja on sõnastatud järgmiselt: *„Aitame luua kaasaegset ja looduslikku elukeskkonda.“*

Strateegilised eesmärgid suunavad organisatsiooni arengut ja loovad aluse visiooni saavutamiseks, milleks on „olla nr 1 partner ehitajale“. Selleks, et hinnata, kuivõrd strateegilised

eesmärgid seda visiooni toetavad, on esmalt esitatud ametlikud sõnastatud strateegilised eesmärkide loetelu. (vt lisa 2)

Ettevõtte visiooniks on olla number 1 partner ehitajale. Ettevõtte strateegia koosoleku protokollis on visiooni toetava strateegilise suuna lahti mõtestamisel välja toodud, mis iseloomustab ettevõtet, kes suudab seda positsiooni saavutada. Visiooni kohaselt tähendab „nr 1 partner“ olemine eelkõige järgmist:

- Võimekus katta kogu Eesti – läbi kuue füüsilise müügiosakonna ja tugeva e-keskkonna, mis on kättesaadav 24/7
- Tugev spetsialiseerumine tootevalikus – eriti puitmaterjalide osas, kus ettevõtte soovib pakkuda turu parimat ja laiemat valikut.
- Parima kliendikogemuse pakkumine – tagades, et kliendid on hoitud ja ettevõtte loob süsteemsed võimalused teeninduse ja tootevaliku pidevaks parendamiseks.

Lisaks peetakse ettevõtte nr 1 staatuse saavutamisel oluliseks ka ühtse kontseptsiooni kõikides müügikohtades – see tähendab sarnast kaubavalikut, teeninduskultuuri ja äriprotsesse sõltumata asukohast – turuliidri positsiooni hoidmist ja jälgimist võrreldes valitud konkurentidega. (Ettevõtte strateegia koosoleku protokoll, 2024)

Ettevõtte missioon ei piirdu pelgalt puit- ja ehitusmaterjalide müügiga, vaid keskendub laiemale eesmärgile – aidata kaasa kaasaegse ja loodulähedase elukeskkonna loomisele. Missiooni sisulisele avamisena tuuakse esile, et nende kaudu ehitatakse mitte ainult hooneid, vaid luuakse keskkondi, mis toetavad inimeste igapäeva elukvaliteeti (Ettevõtte strateegia koosoleku protokoll, 2024):

- Ettevõtte heade nõuannete ja materjalide abil luuakse – kaunid kodud, uhked koolimajad, hubased aiamajad, tugevad terrassid, lõõgastavad saunad, asjalikud abihooned, suurepärased aiad, rõõmupakkuvad mängumajad, lustlikud liivakastid, vajalikud linnupesakastid ning seiklevad laudisteed matkaradadel.
- Puit on looduslik materjal ja taastuv loodusvara – äri põhiolemus ehk süda. Hoolitakse keskkonnast ja väärtustame meie kätte antud loodusvara ning seisame selle eest, et ükski puu ei oleks langenud asjata! Just nii me aitame luua kaasaegset ja looduslikku elukeskkonda.

Ettevõtte strateegilised eesmärgid toetavad visiooni – Olla nr 1 partner ehitajale – erineval määral. Nagu näha lisa 2, on enamuse eesmärgid otseselt seotud visioonis väljendatud fookustega, samas kui mõnede eesmärkide seos jääb kaudseks või üldiseks.

Visiooni keskmes on usaldusväärse, professionaalse ja kättesaadava partneri kuvand, mida toetavad näiteks kliendikogemus, tootevaliku, teenindusvõimekuse ning turuliidri eesmärgid. Need eesmärgid loovad tugeva aluse hea partnerluse tunnetusele, mida visioon väljendab. Samas sisaldab strateegiliste eesmärkide loetelu ka sihte, mille seos visiooniga on vähem otsene. Näiteks eesmärgid nagu innovatsioon või kvaliteedi ja hinnatasakaalu tagamine toetavad visiooni pigem kaudselt – need võivad suurendada kliendi usaldust ja rahulolu, kuid ei pruugi pakkuda ettevõttele otseselt eristust võrreldes konkurentidega. Eriti näiteks õiglane hind aitab küll ettevõttel turul püsida ja olla konkurentsivõimeline, ent ei pruugi iseenesest muuta ettevõtet kliendi silmis eelistatuimaks partneriks. Seega saab järeldada, et strateegilised eesmärgid loovad visiooni suunalise raamistiku, mille tegelik mõju sõltub eesmärkide sisulisest tõlgendamisest ja rakendamisest osakonna ja indiviidi tasandil.

Ettevõtte missioon rõhutab organisatsiooni tähendust loodusliku elukeskkonna kujundajana ning viitab loodusressursside vastutustundlikule kasutamisele. Käesoleva analüüsi põhjal jääb aga osaliselt varjatuks, kuivõrd strateegilised eesmärgid seda väärtuspõhist suunda süsteemselt toetavad. Analüüsi (vt lisa 2) põhjal ilmneb, et enamik eesmärke on missiooniga seotud pigem kaudselt – need toetavad küll usaldusväärset kliendikogemust ja turupositsiooni, kuid ei lähtu otseselt missioonis esile tõstetud keskkonnateemadest.

Ehkki puitmaterjalide esiletõstmine ja mõiste keskkonnasõbralikkus esineb strateegiadokumendis, on see pigem osaliselt mainitud kui keskne juhtiv põhimõte. Seetõttu võib järeldada, et missiooni ja strateegiliste eesmärkide vaheline seos jääb pigem kaudseks. See ei pruugi tähendada otseselt vastuolu, kuid viitab sellele, et eesmärgistamise praktikas domineerivad ärilised ja tulemustele suunatud mõõdikud, samas kui väärtuspõhised sihid on vähem konkreetset struktureeritud.

Kui strateegiliste eesmärkide sisusse ja rakendumisse süvitsi vaadata – näiteks osakondlikul või indiviidi tasandil -, võib selgemalt ilmned, kuidas need suhestuvad organisatsiooni missiooniga.

Ettevõtte üldstrateegia sisaldab mitmeid strateegilisi eesmärke, mis on seotud erinevate osakondadega, sealhulgas ostu-, logistikaosakonna ja juhtkonna töövaldkondadega. Arvestades, et tegemist on kaubandusettevõttega, keskendub käesolev töö eelkõige sellele, kuidas strateegilised sihid on tõlgendatud ja rakendatud müügi osakonna tasandil ja kuidas need realiseeruvad indiviidi tööeesmärkides. Ja sealse meeskonna indiviidi tasandil.

Siinjuures on oluline märkida, et organisatsioonil on eraldi müügi strateegia dokument. Müügi strateegia 2025-2027 tõlgendab organisatsiooni strateegilist sihti „olla nr 1 partner ehitajale“

konkreetseteks tegevussuundadeks müügivaldkonnas. Dokument toob esile müügivaldkonna fookuse, mille kaudu täidetakse ettevõtte strateegilise eesmärgi. (Müügistrateegia protokoll, 2025)

Enne eesmärgistamise rakendusliku poole analüüsi osakonna ja indiviidi tasandil, on oluline hinnata, kuivõrd selgelt, mõõdetavalt ja süsteemselt on müügivaldkonna strateegilised eesmärgid sõnastatud ja kuidas need suhestuvad organisatsiooni üldstrateegiaga.

Et hinnata müügistrateegia eesmärkide selgust ja mõõdetavust, on (vt lisa 3) koondatud müügistrateegilised eesmärgid ning vaadeldakse, kas ja millisel määral on nende juurde määratletud mõõdikud. Lisaks hinnatakse, kuivõrd müügistrateegias sõnastatud eesmärgid ja tegevussuunad on kooskõlas organisatsiooni üldstrateegilise suunaga ning aitavad kaasa visiooni elluviimisele müügivaldkonna vaates.

Müügistrateegia sisaldab ka konkreetset ja mõõdetavat finantseesmärki – aasta käibe tõstmise ligikaudu 35% võrra kahe aasta jooksul. See näitab, et strateegiline juhtimine ei piirdu üldiste väärtuste ja visioonidega, vaid sisaldab ka selgelt määratletud sihte, mille saavutamist saab mõõta.

Projektimüük on oluline osa ettevõtte müügitegevusest, olles suunatud koostööle ehitusvaldkonna professionaalidega. Käesolevas lõigus analüüsitakse projektimüügi strateegiliste eesmärkide seotust organisatsiooni üldstrateegiliste eesmärkidega, samuti nende selgust ja mõõdet. Eesmärkide sisuline seotus on esitatud lisa 3.

Eesmärk „fookus portfelli – efektiivsem müük ja lojaalsem klient“ toetab otseselt üldstrateegilist sihte nagu turupositsiooni tugevdamine, kliendikogemuse arendamine ja märkava klienditeenindus. Fookus portfelli kliendil on küll väga üldine mõiste, kui aga võtta selle mõõdikuks portfelli kliendi müügi kasv ja osakaalu kasv kogu müügist, siis fookuse all võib järeltada sõbralikku ja professionaalset teenindust ning seeläbi ka suurendada kliendikogemust, et nad tunneks end hoitud.

Müügid koju (ka madala marginaaliga projektid) – viitab vajadusele suurendada turuosa ning on otseselt soetud üldstrateegilise sihiga tugevdada ettevõtte positsiooni turuliidrina. Samas läheb see vastuollu eesmärgiga kasvatada müügi marginaali. Turuosa kasvatamine lõpptarbijale suunatud segmendis eeldab sageli hinnakonkurentsi ja soodsamaid pakkumisi, mis võib marginaale vähendada. Seega esindab see eesmärk strateegilist kompromissi, kus suurem turu katvus saavutatakse madalama kasumlikkuse arvelt ning eeldab teadlikku tasakaalu hinna, mahu ja marginaali vahel.

Otsetarnete fookus – lao (k.a kulu) efektiivsus. Otsetarne aitab saavutada üldstrateegias seatud eesmärki parandada kliendikogemust ja klienditeenindust. Suured tarded liiguvad objektile otse, mis vähendab lao koormust ja võimaldab pakkuda seeläbi laost ostvale kliendile kiiremat

teenindust. Samuti aitab kaasa turupositsiooni kasvatamisele. Võidetud suures otsemahud, aitavad tõsta käivet, mis omakorda toetab turupositsiooni kasvatust.

Eesmärk „müügijuhtimine - osakonna juhtimissüsteemi osa „ viitab vajadusele arendada või tugevdada müügitöö juhtimisprotsesse, kuid jääb sisuliselt ebaselgeks – ei ole täpsustud, milliseid juhtimistegevusi, tööriistu või rutiine see hõlmab, ega millist muutust soovitakse saavutada. Puudub ka konkreetne mõõdik, mille alusel hinnata eesmärgi täitmist. Seetõttu on keeruline hinnata, kuidas see aitab kaasa strateegilise sihile. Ilma täpsema sõnastuseta jääb selle eesmärgi roll strateegilises raamistikus ähmaseks.

Eesmärk „hulgimüük“ on sõnastatud üldiselt ning vajab täpsustamist, et oleks võimalik hinnata selle strateegilist sidusust. Võib ainult eeldada, et eesmärgi keskmeks on hulgimüük, mida oleks võimalik mõõta näiteks hulgimüügi käibe kasvust. Tõlgenduse täpsustus on võimalik alles osakonna ja indiviid tasandil, kus tegevussuunad ja vastutused on selgemalt kirjutatud. Sama olukord on eesmärgi „projekti vahendamisega“, eesmärk on ilmselt läbi projektide vahenduse kasvatada turuosa ja parandada kliendikogemust. Kuid mõõde selle kohta müügistrateegias puudub.

Teeninduskvaliteet ja teeninduskiirus on otseselt seotud üldstrateegiliste suundadega. Teeninduskvaliteet viitab üldstrateegias koolitatud töötajatele ja kaasaegsete teenindustehnikale. Teeninduskiirus aitab kaasa kliendikogemuse parandamisele läbi:

- järjekorra süsteem – klient teab millal on tema kord LÄBIPAISTVUS
- Liiklusskeem – arusaadav ja efektiivne liikumine laos KIIRUS
- Kaupade paiknemise skeem – efektiivne ja kiire kauba kätteandmine KIIRUS
- Tellisette-koju vedu – MUGAVUS
- Ettekomplekteerimine – kaubad on ettekomplekteeritud järele tulemisel – KIIRUS JA MUGAVUS

Kokkuvõttes analüüs näitas, et müügistrateegias seatud eesmärgid on seostatud organisatsiooni valdavalt üldstrateegiliste sihtidega. Enamik eesmarke toetab selgelt ettevõtte strateegilisi fookusi. Samas ilmnes, et mitmed eesmärgid on sõnastatud liiga üldiselt või ilma selgete mõõdikuteta. Lisaks tuli analüüsist välja ka mõningad pinged strateegiliste suundade vahel – näiteks marginaali kaitsmise ja turuosa kasvatamise vahel. Ning olukordi, kus eesmärk eeldab lisatäpsustust. Nagu märgivad de Waal ja Counet (2009), võivad ebaselgelt määratletud strateegia eesmärgid viia selleni, et tulemusmõõdikud osutuvad töötajate jaoks ebaoluliseks, vähendades tulemusjuhtimise tajutavat tähtsust.

Kuigi müügistrateegias on kajastatud mitmeid olulisi eesmarke ja tegevussidde, ilmneb võrdlusel organisatsiooni üldstrateegiliste eesmärkidega, et mõned müügiosakonda puudutavad

suunad ei kajastu praeguses müügistrateegias otseselt ega eesmärgistatult. Järgnevas tabelis 6 on välja toodud strateegilised fookused, mis seonduvad müügitööga, kuid ei ole müügistrateegias eraldi käsitletud.

Tabel 6

*Organisatsiooni strateegilised eesmärgid, seotus otseselt müügiosakonnaga*

Organisatsiooni strateegiline eesmärk	Müügistrateegiasse integreeritud
KLIENDITEENIDUS – Meie teenindus on alati sõbralik, professionaalne ja märkav <ul style="list-style-type: none"> <li>Töötajad on koolitatud</li> </ul> Töökeskkond on kaasaegne – kasutame klienditeeninduses parimat võimaliku tehnoloogiat ja tehnikat	Jaemüük – teeninduskvaliteet
KLIENDIKOGEMUS – Meie kliendid on hoitud ja me loome võimalused pakkumaks parimat kliendikogemust Omame kliendi rahulolu ja – tagasiside süsteemi, mis on sisendiks tootevaliku ja teeninduse parendamiseks	Teeninduskiirus. Rahulolu – CSAT kasutuselevõtt (customer satisfaction score) NPS kasutuselevõtt (net promoter score)

*Märkus:* Autori koostatud

Allikas: Juhtimissüsteemi muudatuse koosoleku protokoll

Üldstrateegias seatud eesmärk „klienditeenindus“ rõhutab teeninduse sõbralikkust, professionaalsust ja märkamist, samuti töötajate koolitamist ja kaasaegsete töövahendite kasutamist. Müügistrateegias kajastub see osaliselt jaemüügi eesmärgis „teeninduskvaliteet“, mis keskendub vajaduste tuvastamisele, nõustamisele ja müügiotsustele. Siiski jääb eesmärk üldsõnaliselt ega näita kuidas töötajate professionaalsust koolituste kaudu arendatakse. Samuti puudub viide tehnoloogia ja töövahendite arendamisele, mis on üldstrateegias määratletud kui teenindusstandardi oluline komponent.

Seega võib järeldada, et klienditeeninduse strateegiline suund on küll müügistrateegias osaliselt kajastatud, kuid selle rakendamise viisid – nagu koolitused ja tehnoloogiline tugi – vajavad täiendavat fookust. Eesmärkide sisuline elluviimine eeldab nende lahti kirjutamist osakonna ja indiviidi tasandil, et tagada strateegilised sihid oleksid igapäevatoos nähtavad ja rakendatavad. Nagu rõhutavad Ferreira ja Otley (2009), peab tõhus juhtimissüsteem põhinema selgelt määratletud eesmärkidel, mis on kooskõlas organisatsiooni strateegiliste sihtidega ja nähtavad juhtimissüsteemi erinevatest tasanditest.

Käesolevas peatükis analüüsiti organisatsiooni üldstrateegiliste eesmärkide seotust visiooni ja missiooniga ning hinnati, kui võrd need strateegilised sihid kanduvad edasi müügistrateegiasse.

Analüüsi tulemused näitavad, et üldstrateegia on kooskõlas organisatsiooni pikaajalise visiooniga –

olla number 1 partner ehitajale. Müügistrateegia toetab seda suunda mitmel moel, eelkõige projektimüügi fookuse, kliendikogemuse arendamise ja turupositsiooni tugevdamise kaudu.

Missiooniga – mille keskmes on kaasaegse ja looduslähedase elukeskkonna kujundamine – oli strateegia seos ebamäärane. Kuigi mõningad eesmärgid, näiteks tootevaliku eristamine, võivad potentsiaalselt seda suunda toetada, ei ole keskkonna – ja vastutustemaatika organisatsiooni strateegias otseselt ja süsteemselt kajastatud.

Analüüs toob esile ka mitmed lüngad ja vastuolud strateegiate vahel:

- mitmed üldstrateegias rõhutatud suunad (kliendirahulolu mõõtmine, töötajate koolitamine, teenindustehnoloogia arendamine) ei kajastu müügistrateegias selgete eesmärkidena;
- mitmed müügistrateegia eesmärgid on sõnastatud üldiselt ja ilma konkreetsete mõõdikutena, mis raskendab strateegiliste suundade tõhusat juhtimist ja elluviimist.
- strateegiliste prioriteetide vahel esineb pingeid (nt marginaali kaitsmine ja turuosakasvatamine), mis vajavad juhtimisel teadlikku tasakaalustamist.

Kuigi müügistrateegia suudab toetada organisatsiooni üldist strateegilist sihti, vajab see eesmärkide tasandil täiendavat täpsustamist ja lahti kirjutamist. Eriti oluline on, et strateegilised eesmärgid oleksid operatiivsel ja indiviidi tasandil nähtavad, mõõdetavad ja omavahel kooskõlas, et toetada pikaajalise visiooni ja strateegiliste fookuste elluviimist. Nagu rõhutavad Ferreira ja Otley (2009), peab tõhus juhtimissüsteem põhinema selgelt määratletud eesmärkidel, mis on nähtavad ja jälgitavad kõigil juhtimistasanditel.

Seega võib peatüki kokkuvõttena järeldada, et kuigi müügistrateegia toetab üldjoontes organisatsiooni strateegilist suunda, on eesmärkide selguses ja mõõdetavuses puudujäägid, mis võivad takistada pikaajalise visiooni ja strateegiliste sihtide tõhusat elluviimist operatiivsel ja indiviidi tasandil.

Järgmises peatükis analüüsitakse, kuidas need strateegilised eesmärgid on tõlgendatud osakonna ja indiviidi tasandil ning selgitatakse kas strateegias ilmnenu selguse ja mõõdetavuse puudujäägid kanduvad edasi ka eesmärgistamise praktikas.

#### **2.4 Starteegiliste eesmärkide seostamine operatiivsete eesmärkidega**

Käesolevas alapeatükis keskendutakse, kuidas strateegilised eesmärgid jõuavad individuaalsele tasandile, st tähendab kuidas töötajate isiklikud tööeesmärgid kujunevad osakonna juhtimissuuniste ja organisatsiooni strateegia põhjal. Samuti hinnata eesmärkide selgust ja arusaadavust indiviidi tasandil. Fookuses on eesmärgistamise praktiline toimimine – kuivõrd selgelt on töötaja jaoks määratletud tema roll, eesmärgid ja mõõdikud ning kuidas need on seotud osakonna

ja organisatsiooni laiemate sihtidega. Need teemad vastavad Ferreira ja Otley (2009) PMS- mudeli raamistikus kolmandale küsimusele, mis käsitlevad eesmärkide jaotust tasanditel, eesmärkide kommunikeerimist ning nende saavutamise mõõtmist.

Juhtimisteooria kohaselt on organisatsiooni struktuur tihedalt seotud strateegiate ja tegevusplaanidega, mis määravad, kuidas visioon reaalselt ellu viiakse (Chandler, 1962; Chenhall, 2003; Mintzberg, 1979, viidatud Peda, 2022). Eesmärgistamise süsteemi keskseks eesmärgiks oli viia strateegilised suunad konkreetsemaks, mõõdetavateks tegevusteks osakonna ja indiviidi tasandil. Juhtkond on ise sõnastanud muudatuse eesmärgi kui selguse loomise eesmärkides, rollides ja juhtimisrutiinides. Soovitud uue olukorrana kirjeldatakse innustunud juhtmeeskonda, kes tagab organisatsiooni konkurentsivõimelise kasvu ja arengusihide elluviimise. See info pärineb juhtkonna poolt defineeritud treeningprogrammi eesmärgi kirjeldusest (vt lisa 4). Selline siht nõuab, et eesmärgistamine muutuks nähtavaks ja mõtestatuks ning et töötajatel oleks arusaam, mille nimel ja kuidas tegutsetakse.

Intervjuudes tõdesid mitmed juhtrühma liikmed, et varasemalt oli fookus pigem operatiivsel juhtimisel ja igapäevasel tulekahjude kustutamisel, mitte strateegilistel eesmärkide süsteemsel rakendamisel. Üks juhtrühma liige ütles: „*Noh, ma ütlen, ma olen täna pannud kõik laupäevad, pühapäevad suvel oma aja nagu siia ja kordi käinud ja koristanud, on ju, millest ma pole tegelikult palka saanud, et ühel hetkel see tõmbab sul nagu noh, täiesti niimoodi ära. Mul oli nagu see, et ega need 2 aastat, mis meil siin hullumaja täiesti olnud on. Ma mõtlen, ma ei suuda nagu juhtida või mis värk on. Mingi hetk olidki protsessid, rollid ja vastutused nii hägused, et me lihtsalt jooksime. Igaüks andis endast parima.*“ Sellised kogemused viitavad, et muutuste algimpulsiks oli soov liikuda isikukeskse juhtimise juurest selgelt struktureeritud eesmärgistamise ja vastutuse määratlemise poole. Fookus pidi nihkuma „tulekahjude kustutamisel“ strateegilisele suunale ja planeeritud juhtimistegevusele. Nagu rõhutavad ka Amaratunga ja Baldry (2002), peab tulemusjuhtimise süsteem tagama selgelt määratletud vastutuse, et iga algatus oleks kooskõlas organisatsiooni pikaajaliste sihtidega ja tugevdaks vastutustunde ja fookuse kujunemist organisatsioonis.

Eesmärkide selguse suurendamiseks rakendati kaks peamist juhtimistöörüista: rollikaardid ja OKR (*Objective key Result*) raamistik. Nende kaudu sooviti tagada, et strateegilised sihid – näiteks käibe kasv, kliendikogemuse parandamine, portfelli klientide hoidmine ja turuliidri positsiooni saavutamine peegelduksid igapäevatoos, juhtimises ja töötajate individuaalsetes eesmärkides.

Et hinnata strateegiliste suundade kandumist osakonna juhtimistasandile, analüüsitakse esimeses järjekorras müügiosakonna juhataja rollikaarti. Kuna osakonna juht on võtmeisik strateegia elluviimisel oma üksuses, eeldatakse, et rollikaardis on kajastatud kõik müügistrateegia keskastme

eesmärgid. Analüüsi eesmärk on selgitada välja, kuidas need eesmärgid on selgelt määratletud, mõeldavad ning kuidas need loovad aluse edasisele eesmärgistamisele indiviidi tasandil.

Analüüsi esimese sammuna vaadeldakse müügiosakonna juhataja rollikaardil (vt lisa 6) toodud eesmärke ja vastutusvaldkondi, sõltumatult sellest, mida müügistrateegia ette näeb. See võimaldab esile tuua, millised tööeesmärgid on juhile antud organisatsiooni sisese kokkuleppe kaudu ning kuidas need struktureerivad tema rolli. Sisaldades rolli missiooni, selgitust ja aastaseid tulemusnäitajaid.

Müügiosakonna juhataja rollikaart (vt lisa 5) sisaldab mitmeid kvantitatiivseid mõõdikuid, mis keskenduvad peamiselt operatiivsete tegevuste ja kulukontrolli juhtimisele. Kriitilisest vaatenurgast selgub, et strateegiline dimensioon on selles süsteemselt alarakendatud. Vaid mõned eesmärgid – näiteks käibekasv, uute lepinguliste klientide osakaalu suurendamine ja töötajate rahulolu tõstmine – on otseselt või kaudselt seotud organisatsiooni strateegiliste prioriteetidega.

Nagu märgivad Malmi ja Brown (2008), on kontrollsüsteemide esmaseks eesmärgiks soovitud käitumise ja tulemuste tagamine, mitte strateegiliste suundade aktiivne juhtimine. Käesoleva analüüsi põhjal võib järeldada, et rollikaardi mõõdikud, näiteks tõstukikulud, aeglaselt liikuvate kaupade juhtimine ja ületundide arv, toetavat eelkõige operatiivset kontrolli ega loo süsteemset seost organisatsiooni pikaajaliste eesmärkidega.

Lisaks tuleb märkida, et üks rollikaardis toodud mõõdik, nagu aeglaselt liikuvate kaupade juhtimine, ei kuulu otseselt müügiosakonna juhataja strateegilise vastutusvaldkonna alla. Sortimendi kujundamine ja kaubavaliku juhtimine on eeskätt ostuosakonna pädevus. Selliste mõõdikute lisamine müügiosakonna eesmärkide hulka võib hajutada strateegilist fookust ja viia tähelepanu kõrvale müügiüksuse tegelikelt prioriteetidelt, nagu kliendikogemuse arendamine ja müügitulu kasvatamine.

Strateegilise sidususe puudumine avaldub ka oluliste müügistrateegia suundade, näiteks portfelliklientidele keskendumine ja marginaali juhtimise, ebapiisavas kajastamises. Kuigi klienditeeninduse kvaliteet on rollikaardis teemana nimetatud, puuduvad selle kohta konkreetsed mõõdikud või rakendusviisid. Eesmärkide sõnastamine jääb üldsõnaliseks ega võimalda hinnata, kuidas igapäevased tegevused toetavad ettevõtte strateegiliste sihtide saavutamist.

Kuigi töötajate rahulolu mõõtmine on organisatsioonis süsteemselt juurutatud ja käsitletud rollikaardis olulise arengunäitajana, jääb üldine eesmärgistamine tugevalt operatiivseks. Paljud rollikaardis toodud mõõdikud on seotud haldustegevustega, mille strateegilist tähendust on keeruline põhjendada. See viitab eesmärkide killustatusele: mõeldakse palju, kuid mitte alati strateegiliselt olulist. Intervjuu viitab juhtrühma liige, et varasemalt on eesmärkide ja ootuste määratlemine toimunud eeldusel „*et teine pool saab ise aru*“, mis on raskendanud ühise arusaama kujunemist ning

suunanud tähelepanu pigem operatiivsetele kui strateegilistele fookustele. Selline ebaselgus eesmärkide sõnastamises on soodustanud olukorda, kus mõõdikute rohkus ei pruugi toetada strateegilise suuna hoidmist ega organisatsiooni pikaajaliste sihtide süsteemset saavutamist.

Lisaks sellele on eesmärkide mõõdetavus küll kõrge, kuid nende suunav väärtus madal. Mõõdikute rohkus ilma strateegilise tähenduseta võib hajutada juhtimisfookust ja vähendada töötajate keskendumist olulisimale. Nagu toovas esile Ferreira ja Otley (2009), on võtmetulemuste tõhus kasutamine seotud nende suutlikkusega peegeldada organisatsiooni strateegilisi suundasid, mitte üksnes juhtide taktikalisi eelistusi.

Ka intervjuudes tõid juhtrühma liikmed välja eesmärgistamise seotud probleemid. Eesmärkide sõnastamine eeldas sageli oletust, et töötajad mõistavad eesmärkide tähendust ilma selge ja süsteemse kommunikatsiooniga. Üks juht märkis: „*Eesmärgi sõnastamine ei ole lihtne, see nõuab harjutamist, aga see on täiesti õpitav.*“ See peegeldab, et eesmärgistamise kultuur ei ole veel ühtlustunud ega juurdunud.

Kokkuvõtvalt võib järeldada, et müügiosakonna juhataja rollikaart toetab pigem operatiivset kontrolli ja igapäevategevuste juhtimist kui strateegiliste eesmärkide süsteemset elluviimist. Rollikaart ei toeta piisavalt töötajate arusaama oma panusest organisatsiooni laiematesse sihtidesse ega strateegilise suuna hoidmist. Selle tulemusena on vähetõenäoline, et strateegilised sihid kanduvad süsteemselt ja arusaadavalt indiviidi tasandile, mis omakorda nõrgestab organisatsiooni strateegilist juhtimissuutlikkust.

Kui müügiosakonna juhataja rollikaardi analüüs viitas strateegiliste sihtide vähesele nähtavusele ja operatiivsele fookusele, siis kvartalipõhiste OKR-ide analüüs annab võimaluse hinnata, kas ja kuidas on püütud strateegilist suunda osakonna tasandil nähtavamaks ja juhtimisväärsaks muuta.

2025. aasta esimese ja teise kvartali müügi osakonna juhi OKR-id näitavad (vt lisa 7), et kvartalieesmärgid toetuvad suurel määral ettevõtte strateegilistele fookustele. Kvartali prioriteedid – „Tõhus (äri)müük ja hooajaks valmis!“ esimeses kvartalis ning „Parim kliendikogemus ja tulemuslik müük!“ teises kvartalis – on kooskõlas organisatsiooni strateegiaga tugevdada turupositsiooni, arendada kliendikogemust ja toetada müügi kasvu läbi kordumüügi ja professionaalse teeninduse.

Mõlemas kvartalis toodud võtmefookused: põhiportfelli kasvatamine, otsetarnete müügi suurendamine, teenindusprotsesside parandamine ja juhtimissüsteemi rakendamine. See viitab sellele, et OKR-id püüavad toetada ettevõtte pikaajalist strateegilist suunda.

Samas tuleb kriitiliselt märkida, et kvartalite vahel ei ole fookuste määratlemisel märgata olulist diferentseerimist. Mõlemad kvartalid keskenduvad sarnastele teemadele, mistõttu ei kajastu

kvartalieesmärkides spetsiifilist ajastuse või hooajaeripäradest tulenevat prioriteetide muutust. Kvartalifookuse mõte peaks ideaalis olema seotud strateegiliste suundade süvendamine vastavalt organisatsiooni arengu- või hooajalistele vajadustele, mitte lihtsalt üldiste põhisuundade kordamine (Doerr, 2019).

Selline lähenemine võib vähendada kvartalipõhiste OKR-ide dünaamilist juhtimisväärust, kuna see ei võimalda piisavalt selgelt tuua esile, millised valdkonnad vajavad eri ajahetkedel erilist tähelepanu või arengut. Strateegiline juhtimine eeldab mitte ainult püsivat suunda, vaid ka võimet kohandada ja ajastada fookusi vastavalt muutuvatele oludele ja sisemistele prioriteetidele (Ferreira ja Otley, 2009).

Positiivsena saab esile tuua, et OKR -ides püütakse siduda müügiprotsesside parandamine (nt laoteeninduskiirus, numbrituvastussüsteem, sissetulevakauba juhtimine) kliendikogemuse parandamisega, mis on ettevõtte strateegias määratletud keskse prioriteedina. Samuti kvartali eesmärgina seatud põhiportfelli osakaalu kasvatamine müügitulust ja otsetarnete mahu suurendamine peegeldab müügistrateegia laiemat suunda – soodustada kordumüüki, tugevdada kliendilojaalsust ja seeläbi parandada ettevõtte turupositsiooni. Samuti eesmärgid nagu kõikide portfelli klientidega kohtumine ja krediidiilimiitide ülevaatus toetavad müügistrateegilist sihti pakkuda usaldusväärset koostööd lojaalsetele klientidele, mis omakorda toetab organisatsiooni laiemat strateegiat – „meie kliendid on hoitud“.

Samas toob analüüs välja ka olulisi kitsaskohti:

1. Mõõdetavus. See on jätkuvalt probleemne. Paljud võtmetulemused on sõnastatud üldiselt („tehtud/tegemata“), mis ei võimalda eesmärkide täitmist objektiivselt hinnata ega tulemusi võrrelda. Kui võtmetulemused ei ole täpselt määratletud, jääb eesmärgistamise protsess ebamääraseks ja takistab juhtimistegevuse sihipärast suunamist.
2. Mõõtmismetoodika probleemid. Need mõjutavad tulemuste tõlgendamist. Näiteks põhiportfelli kasvatamist mõõdetakse kogu müügist tuleneva osakaalu kaudu, mis võib anda eksitavaid signaale: kui jaemüügimaht väheneb, võib portfelli müügi osakaal kasvada ilma tegeliku müügieduta. Selline suhteline mõõdik ei pruugi kajastada indiviidi tegeliku panust ega toetada õiglast tulemuste hindamist.
3. Teeninduskvaliteedi strateegia on endiselt osaliselt kajastatud. Kuigi QII sisaldab viiteid teenindusstandardi ülevaatamisele, puuduvad konkreetsete mõõdikud teeninduskultuuri, töötajate koolituste või tehnoloogia kasutuse kohta, mida organisatsiooni üldstrateegias käsitletakse oluliste eduteguritena.

4. Juhtimissüsteemi rakendamise hindamine on ebapiisavalt määratletud: Kuigi mõlemas kvartalis on püütud hoida juhtimissüsteemi ja juhtimisrutiinide rakendamine järjepidava fookusena (näiteks koosolekute süsteemne korraldamine), on kasutatud mõõdik liiga üldine ning ei võimalda hinnata arengut. Näiteks võiks rakendamise taseme hindamiseks kasutada mõõdikut „juhtimisrutiinide rakendamise määr %“, võrreldes planeeritud ja tegelikult toimunud juhtimisrutiinide arvu kvartalis. See võimaldaks hinnata juhtimissüsteemi elluviimist süstemaatiliselt.

Kokkuvõttes võib järeldada, et müügiosakonna juhataja kvartalipõhised OKR-id pakuvad paremat nähtavust ja strateegilist sidusust kui varasem rollikaardi põhine eesmärgistamine. Siiski vajab eesmärgistamise praktika täiendavat tugevdamist mõõdetavuse ja eesmärkide sisulise sõnastuse osas, et saavutada tõhus strateegiliste sihtide juhtimine osakonna tasandil.

Nagu rõhutavad Ferreira ja Otle (2009) peab juhtimissüsteem mitte üksnes looma seoseid strateegia ja tegevuste vahel, vaid ka tagama, et eesmärgid on selgelt määratletud, arusaadavad, jälgitavad ja hinnatavad kogu organisatsiooni ulatuses.

Kui eelnev analüüs keskendus sellele, millised eesmärgid on osakonna juhata rollikaardis ja OKR nähtavad ja nende seosele müügistrateegiaga, siis järgmisena vaadeldakse strateegilisi suundi, mis ei ole osakonna tasandil piisavalt kajastatud või on jäänud ebaselgeks. Selline vaade on oluline, et mõista, millised strateegilised sihid vajaksid edasist tõlkimist ja süsteemselt nähtavaks tegemist juhtimistegevuses. Eesmärgiks on tuvastada võimalikud lüngad eesmärgistamises, mis võivad takistada ettevõtte pikaajaliste sihtide tõhusat elluviimist.

Alljärgnev tabel 7 koondab peamised müügistrateegia eesmärgid ning näitab, kuivõrd need peegelduvad analüüsitud müügiosakonna juhataja rollikaardis ja 2025. aasta osakonna kahe kvartali OKR-is.

Tabel 7

*Müügi strateegiliste eesmärkide kajastumine rollikaardis ja OKR-s*

Organisatsiooni müügistrateegia eesmärk	Rollikaart müügiosakonna juhataja	OKR QI, QII müügiosakonna juhataja
KÄIBEKASV	Käibe eesmärgid	Kvartali eesmärgid
PROJEKTIMUUK <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fookus portfelli kliendile</li> <li>• Müügid koju (ka madala marginaaliga projektid) Turuosa</li> <li>• Otsetarne fookus – lao efektiivsus</li> <li>• Allahindluste juhtimine – marginaali kaitsmine/kasv</li> </ul>	<u>Puudub</u>	Põhiportfelli käibe osakaalu kasvatamine müügist, portfelli kohtumised Otsetarnete müügi osakaalu kasvatamine

<b>JAEMÜÜK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teeninduskvaliteet (vajaduste tuvastamine, müük, nõustamine)</li> <li>• Teeninduskiirus (järjekorra süsteem, liiklusskeem, kaupade paiknemise skeem, telli ette- koju vedu, ettekomplekteerimine)</li> </ul>	Teeninduskvaliteet olemas, mõõdik puudu Teeninduskiirus <u>puudub</u>	Teeninduskvaliteet – vajaduste tuvastamine (ridade arv arvel) Laoteenidus kiiruse parandamine (mõõdik <u>puudu</u> ) Sissetuleva kauba protsess (mõõdik <u>puudu</u> )
<b>KLIENDITEENIDUS – Meie teenindus on alati sõbralik, professionaalne ja märkav</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötajad on koolitatud.</li> <li>• Töökeskkond on kaasaegne – kasutame klienditeeninduses parimat võimaliku tehnoloogiat ja tehnikat</li> </ul>	<u>Puudub</u>	<u>Puudub</u>

*Märkus:* Autori koostatud

Allikas: Uue juhtimissüsteemi INTRO koosoleku ja aastakoosoleku protokoll

Tabel 8 võrdlus näitab, et kuigi mitmeid müügistrateegia keskseid suundi on osakonnajuhhi rollikaardis ja kvartalipõhistes OKR-ides mingil määral esindatud, esineb siiski mitmeid olulisi lünki ja ebaselgust strateegiliste eesmärkide kandumisel osakonna juhtimistasandile.

Nagu rõhutavad Ferreira ja Otley (2009), on strateegiliste eesmärkide nähtavus ja sidusus kõikidel juhtimistasanditel tõhusa juhtimissüsteemi kriitiline eeltingimus. Käesolev analüüs keskendub nende puudujääkide ja arengukohtade kaardistamisele. Varasem analüüs näitas juba niigi, et rollikaart keskendub operatiivsele kontrollmehhanismile, seega vaadeldakse OKR puudujääke.

Käesolev analüüs toob välja peamised strateegilised lüngad:

- Marginaalijuhtimine – Kuigi müügistrateegias on määratletud vajadus kaitsta ja kasvatada marginaali, ei kajastu see fookus. Lisaks on strateegilises sõnastuses seesmine vastuolu: ühelt poolt on sihiks kõikide projektimüükide – sh madala marginaaliga tehingute koju toomine, teiselt poolt aga marginaali kaitsmine. Selline konflikt eesmärkide mõjutab juhtimisfookust ja võib nõrgendada turupositsiooni kasvatamise strateegiat.
- Teeninduskvaliteedi arendamise – Kuigi on eesmärgid laoteeniduse kiiruse parendamiseks, puudub süsteemne lähenemine töötajate koolitustele, tehnoloogia uuenduste juhtimisele, mis on strateegias määratletud oluliste eduteguritena.
- Töökeskkond – Puuduvad eesmärgid töökeskkonna kaasajastamiseks, kuigi see on ka strateegiline eesmärk.

Kokkuvõttes võib järeldada, et kuigi müügiosakonna tasandil on teatud strateegilised sihid nähtavad, on oluline osa organisatsiooni pikaajalistest prioriteetidest jäänud süsteemselt tõlkimata igapäevasesse juhtimistegevusse. Samas tuleb arvestada, et uus juhtimispraktika on olnud kasutusel alles kolm kvartalit. Nagu üks juhtrühma liige märkis: „*Seda tulebki rohkem praktiseerida, ma arvan*

*et see eesmärgistamine võtab ka aega, sa pead 2-3 tsükli läbi tegema, et siis hakkab mingisugune käekiri välja kujunema, et kuidas üldse eesmärki püstitada.“*

Kui eelnev analüüs keskendus sellele, kuidas müügistrateegilised sihid peegelduvad müügiosakonna juhtimistasandil, siis järgmise sammuna käsitletakse, kuidas need suunad kanduvad edasi indiviidi tasandile, täpsemalt kliendihaldurite igapäevatöösse.

Kliendihaldurite jaoks on koostatud rollikaart (vt lisa 8), kuid sarnaselt osakonnajuhhi rollikaardiga keskendub see peamiselt operatiivsetele mõõdikutele ja kontrollnäitajate saavutamisele. Strateegiliste sihtide süsteemne ja nähtav kajastamine on rollikaardis puudu.

Individuaalse eesmärgistamise keskseks tööriistaks on igakuised 1-1 vestlused, mille kaudu viiakse osakonna juhataja OKR-d töötaja tasandile. 1-1 vestlusvorm (vt lisa 9) on ülesehitatud nii, et see toetab:

- Võtmetulemuste ja kvartali eesmärkide jälgimist
- Takistuste ja lahenduste arutelu
- Motivatsiooni ja valmisoleku hindamist
- Konkreetsete tegevuste kokkuleppimist järgmisteks perioodideks

Kuigi süsteemne raamistik on loodud, viitavad intervjuudes välja toodud tähelepanekud, et praktikas võib fookus 1-1 vestlusel hajuda. Nagu märkis üks juhtrühma liige: *„Mina loen seda nagu töövestlust, proovin tööle rohkem rõhku panna, aga eks kõigil võib olla muresid ja vahel läheb jutt ka mujale.“* Teine juht tõi välja: *„Jube raske on panna numbrilisi näite teatud rollidele.“* Need tähelepanekud näitavad, et kuigi 1-1 vestluse kaudu püütakse siduda indiviidi eesmärgid osakonna tasandi strateegiliste sihtidega, on eesmärkide sõnastamise ja mõõtmise kvaliteet endiselt ebaühtlane.

Üheks korduvaks väljakutseks individuaalsel tasandil oli varasemate eesmärkide killustatus ja nende vähene fookus. Nagu kirjeldas üks juhtrühma liige: *„Nad (eesmärgid) ei liikunud edasi, sest neid oli liiga palju, polnud piisavalt ressursse, polnud tähtaegu, polnud vastutajaid.“* See probleem peegeldab klassikalist eesmärkide lõksu: liiga suur hulk eesmarke hajutab tähelepanu. Lisaks tõi juht esile vajaduse selge fookuse ja piiratud arvu eesmärkide järele: *„Selle asemel, et võtta 30 asemel 5 tükki fookusesse, teha otsast lõpuni ära. Ja mõni võib-olla ebaõnnestub, aga siis ta on nagu laualt maha visatud.“* Lisaks eesmärkide selguse ja mõtestatuse tähtsust, proovitakse eesmärkide seadmisel pöörata töötaja kaasamisele ja aruelule. Nagu mainis üks juht: *„Mitte see, et ma ütlen, et võta nüüd need 5 asja. Pigem ikka läbi eesmärgi. Vot see nüüd on eesmärk ja nüüd mõtled tegevusi.“* 1-1 vestlused just sellist lähenmist soosivadki, kus töötajale antakse rohkem vastutust eesmärkide seadmisel ja saavutamisel.

Kuigi projektimüügi strateegias on välja toodud fookus valitud kliendisegmentidele ning madala marginaali kaitsele, viitab intervjuu põhine analüüs sellele, et nende sihtide tõlgendamine individuaalse tasandi eesmärkideks on ebaühtlane. 1-1 vestluste kaudu püütakse indiviididele anda selgust kvartali osakonna OKR-de põhjal, ent mõõdikute tase on sageli abstraktne või puudub täielikult.

Tabelis 8 on võrreldud projektimüügi strateegiliste sihtide (vt lisa 4) ametilike eesmärkidega (rollikaardil) ning 1-1 vestluse käigus välja tulnud mõõdikute ja arutelu punktidega. See võimaldab hinnata, kuidas strateegilised suunad tõlgitakse süsteemselt töötaja tasandile.

Tabel 8

*Projektimüügi strateegia esinemine kliendihalduri kvartalimõõdikutes*

Strateegiline siht	1-1 vestluse põhine mõõdik	Rolli-kaardis	Seos strateegiaga	Märkus
Fookus portfelli kliendile	Põhiportfelli osakaalu kasvatamine x % <ul style="list-style-type: none"> <li>Kohtumiste arv portfelli klientidega</li> <li>Topp 100 kontakt</li> </ul>	Puudub	Otsene	Mõõdik tulemus ja tegevuspõhine. Saab hinnata ka tegevused mõjutavad tulemust. Tugevalt kollektiivne vastutus
Müügid koju (k.a madala marginaaliga projektid) Turuosa	Uued lepingulised kliendid, osakaal uutest klientidest vs kogu laekunud kasumisse (%) Kaasneva müügi tõstmine	Puudub	Otsene	Tugevalt osakaalu keskne, kollektiivne vastutus Ridade arv arvel
Otsetarne fookus	Otsetarnete müügi kasvatamine (%)	Puudub	Otsene	Mõõdik tugevalt kollektiivne vastutus
Müügi juhtimine – osakonna juhtimissüsteemi osa	Kokkulepitud vestluste toimuvad Kliendirahuolu	Puudub	Kaudne	Mõõdik tegevuspõhine – vestlused toimuvad või mitte Kliendirahuolu ja hooldismäära mõõdik puudu
Allahindluste juhtimine – marginaali kaitsemine / kasv	Kliendihalduri kasum	JAH	Otsene	Täpne mõõdik puudu eesmärgistamisel.

*Märkus:* Autori koostatud

Allikas: 2015. aasta Strateegia koosoleku protokoll

Tabelist ilmneb, et mõned strateegilised sihid – näiteks portfelli klientide osakaalu tõstmine või otsetarnete mahu kasvatamine – jõuavad indiviidi tasandile tegevuspõhiste eesmärkidenä, nagu kohtumiste arv või protsesside kirjeldamine. Sellised eesmärgid on otseselt strateegiaga seotud, kuid mõõdavad ainult tegevusi. Tulemust mõõtvad eesmärgid on paljud indiviiditasandil seatud oma sisult kollektiivsed – portfelli ja otsetarne osakaal. Seega ei ole selliste eesmärkide puhul tegemist individuaalse vastutuse vaid meeskondliku eesmärgiga. See viitab sellele, et strateegilised suunad ei peaks juhtudel minema osakonna tasandilt otse indiviidile eriti kui eesmärgid ei ole individuaalsed

mõõdetavad ja vastutavad. Kui indiviidile antakse kollektiivse iseloomuga eesmärgid ilma selge rollijaotuse või tulemuse mõõdupuuta, võib see vähendada selgust eesmärgis.

Eelnevalt analüüsiti, kuidas organisatsiooni strateegilised eesmärgid kanduvad edasi müügiosakonna ja individuaalsele tasandile ning kuivõrd indiviidi eesmärgid (rollikaartides ja OKR) toetavad strateegia elluviimist. Järgmisena keskendutakse eesmärkide selguse ja arusaadavuse hindamisele lähtudes OKR-süsteemi põhimõtetest.

OKR-i raamistiku kohaselt peaksid eesmärgid olema inspireerivad ja suunavad (*Objectives*), samas kui võtmetulemused (*Key Results*) peavad olema konkreetsed, mõõdetavad ja ajaliselt piiritletud. Selged eesmärgid aitavad töötajatel paremini mõista, mida neilt oodatakse, ja suurendavad tegevuste fokuseeritust. (Doerr, 2019) Hindamisel keskendutakse sellele, kas kvartalieesmärgid ja nende võtmetulemused vastavalt OKR-i formaadile ning kui selged on need indiviidile nagu kliendihaldur. Joonisel 6 on toodud osakonna OKR, milles on ainult kliendihaldurile läbi 1-1 vestluse edasi kanduvad eesmärgid.

<b>2025 Q2 EESMARK/PRIORITEET: “Parim kliendikogemus ja tulemuslik müük!”</b>		
<b>10/10</b>	<b>VOTMETULEMUSED:</b>	<b>Q1 2025 Eesmärk</b>
9	<b>Põhiportfelli osakaalu kasvatamine kogu osakonnamüügist x%-ni</b>	X%
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Põhiportfellidega kohtumine II ring</li> <li>Eesti Ehitajate TOPP 100- aruande loomine- müük ja muutus ajas</li> </ul>	
9	<b>Otsetarnete müügi kasvatamine</b>	X %
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otsetarnete pidevas fookuses hoidmine ja hea aruande kommunikeerimine müügile</li> </ul>	
6	<b>Kaasneva ja aktiivse müügi tõstmine- keskmine toodete arv arvel – keskmine toodete arv</b>	X TK

Joonis 6. Osakonna OKR

Allikas: Strateegia dokument

Vaatluse all olnud eesmärk (*objective*) „Parim kliendi kogemus ja tulemuslik müük“ on küll seotud organisatsiooni strateegiaga ning esmapilgul inspireeriv, kuid OKR- meetodika kontekstis jääb see liiga üldsõnaliseks. Doerri (2019) järgi peaks OKR-i eesmärk (*objective*) olema mitte ainult motiveeriv, vaid ka suunav – väljenduma tegusõnalises vormis nagu näiteks „paranda“, „suurenda“, või „vähenda“. Käesoleva juhul jääb aga ebaselgeks, mida täpsemalt tähendab „parim klienditeenindus“ või „tulemuslik müük“ ning kuidas neid hinnata. Eesmärgi ähmasus raskendab selle tõhusat kasutamist (Ferreira ja Otley, 2009).

Võtmetulemused (*Key Results*), mida joonisel 6 esitatakse, on küll mõõdetavad ja selgelt sõnastatud, kuid nende sisuline seos püstitatud eesmärgiga on küsitav. Enamik võtmetulemustest

keskendub müügikäitumise kvantitatiivsele mõõtmisele (näiteks põhiportfelli osakaal, otsetarnete kasv, keskmine toodete arv arvel), ilma et saaks aru, kas need parandavad kliendikogemust. Lisaks ei sisalda võtmetulemused ühtegi mõõdikut, mis hindaks otseselt kliendirahulolu, usaldust või teeninduskvaliteeti – seega on strateegiline kliendikeskne eesmärk esindatud sõnades, kuid mitte mõõdetavas tegevuses. Samuti on märgatav, et tulemuste saavutamine põhineb kollektiivsel panusel, mistõttu individuaalse vastutuse ja arengu mõõtmine võib jääda tagaplaanile.

Kokkuvõttes võib järeldada, et vaatamata eesmärgi strateegilisele seotusele ja mõõdetavate võtmetulemuste olemasolule, ei toeta antud OKR- struktuur eesmärgi sisulist saavutamist. Eesmärgi ja võtmetulemuste vahel puudub selge seos, kuna ei ole nähtav, kuidas kvantitatiivsete müüginäitajate parandamine aitab kaasa kliendikogemuse kvaliteedi tõusule või müügi tulemuslikkuse paranemisele. Isegi juhul, kui võtmetulemused võiksid teoorias eesmärki toetada, puudub teadlikkus ja tõendus selle kohta, kas kliendikogemus on tegelikult paranenud või müük muutunud tulemuslikumaks.

Kuigi süsteemi tasandil püüti strateegilist suundi osakonna OKR kaudu edasi anda, näitab analüüs, et strateegiliste prioriteetide täielik ja süsteemne tõlkimine indiviidi tasandil jäi puudulikuks. Ferreira ja Otley (2009) raamistikust lähtudes näitab see, et eesmärkide sidumine kõikidel tasanditel (Q4 - *Alignment of objective*). Suuremad eesmärgid küll liiguvad ülevalt alla, kuid mitte neil puudub süsteemne tagamine, et need oleksid mõõdetavad, tähenduslikud ja töötaja kontrolli all. Nagu märkis üks juht: „*Suuremad eesmärgid liiguvad ülevalt alla, aga samas sinna vahele on põimitud ka mingeid kohalike tähtsamaid asju.*“ Ja samas lisas teine juht: „*Jube raske on panna numbrilisi näite teatud rollidele.*“

Täiendava vaatenurga tõi välja indiviidide endi prioriteetide fookus: „*Meie jaoks on oluline tasu ja kui saame palka laekunud kasumi pealt, siis meid väga ei huvita, mitu toodet on arvel – me nagu nii üritame rohkem müüa.*“ Kuigi individuaalsed eesmärgid on dokumentides määratletud, viitavad töötajate vaated sellele, et tegelikud tööprioriteedid kujunevad tugevamalt tasusüsteemi loogika järgi. Kui töötasu on seotud kasumiga, siis töötajad keskenduvad eelkõige isikliku tulu maksimeerimisele, mitte formaalsete võtmetulemuste saavutamisele. See võib vähendada eesmärkide mõtestatust ja tajutavat seost strateegiliste sihtidega, mis omakorda hajutab eesmärkide selgust.

Indiviidi tasandil on strateegiliste eesmärkide edasirakendamine ja selgus sarnaselt osakonna tasandile olemas ainult osaliselt. Kuigi ametlikud tööriistad (rollikaardid, 1-1 vestlused) toetavad eesmärgistamist, ilmnevad mitmed kitsaskohad:

- Paljudel eesmärkidel on seos ettevõtte strateegiliste sihtidega liiga üldsõnaline.
- Osadel eesmärkidel puudub konkreetne ja mõõdetav tulemusnäitaja.

- Mõned mõõdikud on sõltuvuses muude tulemuste saavutamisest, mitte otseselt individuaalsest tegevusest.
- Töötaja tegelik motivatsioon lähtub suurel määral tasusüsteemi loogikast, mis võib nihutada fookust ametlikest eesmärkidest

Kuigi eesmärgid liiguvad formaalselt ülevalt alla, on nende selgus ja mõtestatus töötajate jaoks ebaühtlane. See viitab vajadusele tugevdada strateegiliste eesmärkide sidumist igapäevaste tegevuste ja motivatsioonimehhanismidega.

Kokkuvõttes ilmneb, et individuaalne eesmärgistamine toetab organisatsiooni strateegiliste eesmärkide elluviimist vaid osaliselt. Kuigi olemas on formaalsed vahendid (rollikaardid, 1-1 vestlused), jääb nõrgaks strateegiliste prioriteetide konkreetne sidumine igapäevatöö ja töötajate tegelike motivatsioonidega. Lisaks mõjutab töötajate tegelikku tööprioriteetide kujunemist kasumipõhine tasustamine, mis võib ametlikult seatud eesmärkide mõtestatust vähendada. See viitab vajadusele edasi arendada eesmärkide selgust ja mõõdetavust, samuti tasustamise ja ametlike eesmärkide paremat kooskõla.

Paljud eesmärgid on kollektiivse iseloomuga, ilma selgelt määratletud individuaalse vastutusega. Nagu rõhutavad Amaratunga ja Baldry (2002, lk 218), on tulemusjuhtimine strateegiline protsess, mis ühendab mõõtmistulemused juhtimisotsustega. Seega, kui eesmärkidele ei ole seatud mõõdikuid või on need ebamäärased, muutub juhtimisotsuste tegemine keeruliseks ja võib pärssida strateegiliste eesmärkide saavutamist.

Seetõttu jääb eesmärkide mõtestatus ebaühtlaseks, mis pärsib strateegiliste sihtide tõhusat elluviimist indiviiditasandil. Edasise arengu suunaks on oluline tugevdada:

- Eesmärkide individuaalset mõõdetavust ja vastutust
- Kollektiivse eesmärkide selget jagunemist
- Ametlike eesmärkide ja tasustamise sidusust

Need arengusuunad aitavad luua tugevama seose strateegia, igapäevatöö ja motivatsioonisüsteemide vahel kõikidel tasanditel (Ferreira ja Otlej. 2009).

Selleks, et paremini mõista, miks strateegilised eesmärgid indiviidide tasandil tihti ebaühtlaselt rakenduvad, on oluline uurida, kuidas juhid eesmärgistamist praktikas kogevad ja kasutavad. Eesmärgistamise tõhus toimimine sõltub, mitte ainult selle formaalsest ülesehitusest, vaid ka selle igapäevases kasutamises – kuidas infot edastatakse ja eesmärke tõlgendatakse (Niven & Lamorte, 2016). Järgnev osa käsitleb eesmärkide sidususe toimimist organisatsiooni juhtide kogemuste ja kasutuspraktikate põhjal. Organisatsiooni eesmärgiks oli tagada, et strateegilised sihid muutuksid igapäevatöös mõistetavaks ja jälgitavaks, kuid intervjuude põhjal ilmnes mitmeid

praktilisi väljakutseid, mis takistasid nende eesmärkide järjepidevat joondumist strateegiliste suundadega.

Üks olulisemaid takistusi eesmärgistamise toimimisel oli seotud rollide ja vastutusvaldkondade ebaselgusega. Intervjuudes mainiti, et kuigi juhtimissüsteemi ülesehitus nägi ette selged juhtimistasandid ja struktuursed koosolekud, ei olnud alati arusaadav, kellel on vastutus konkreetsete eesmärkide saavutamise eest. Näiteks tõdes üks juhtrühma liige: „*Mina ei saa aru, miks ma juhtrühma kuulun*“ või „*Mina ei saa aru, mis volitustega, kohustustega see grupp üldse on.*“

Ebaselgus avaldus ka igapäevases koostöös, kus mitmed juhid tundsid, et rollipiirid ei ole praktikas tajutavad: „*Roll on segane*“, „*Oma rollidest ei hoita kinni*“, „*Sõidetakse otse ülevalt alla.*“ Need tähelepanekud viitavad, et kuigi eesmärk oli süsteemne vastutuse määratlemine, ei olnud see veel igapäevatöös juurdunud ja ühtlaselt mõistetav.

Lisaks rollide segadusele ilmnas eesmärgistamise protsessis takistusi, mis olid seotud otsustusprotsesside läbipaistmatuse ja kaasatuse puudumisega. Kuigi juhtrühma koosolekutel arutati eesmärke ja tegevusplaane, ei tunnetanud kõik juhid oma sisulist mõju juhtimisotsustele. „*Otsustamine on selline nagu kõik koos, aga samas ei ole.*“ Üks intervjuueeritav sõnastas tunde eriti selgelt: „*Justkui juhtrühmas peaks olema kõik võrdsed, aga ma ei tunne seda.*“ Selline olukord mõjutas juhtide valmisolekut eesmärkide seadmises aktiivselt kaasa lüüa.

Eesmärgistamise protsessis on määrava tähtsusega ka sisekommunikatsioon, mille puudulikkus tuli intervjuudes selgelt välja. „*Et seda kommunikatsiooni oli alguses liiga vähe*“, „*Kommunikatsiooni oleks pidanud paremini juhtima.*“ Eesmärkide tähendus ei jõudnud alati töötajateni ega isegi kõigi juhtideni, mistõttu jäi arusaam suunast ähmaseks.

Intervjuus üks juht tõi esile, et infot küll jagati, kuid mitte järjepidevalt või piisava selgusega: „*Mingi infokild sai tilgutatud ka, aga võib-olla mitte teadlikult*“. Üks oluline tegur oli ka juhtide enda selgus: „*Juhina on hulga raskem minna oma inimeste ette midagi selgitama, mis veel selge ei ole.*“ Tulemusjuhtimise kontekstis on kommunikatsioon kriitilise tähtsusega, kahepoolne infoliikumine loovad mõtestatust (Behn, 2003). See tähendab, et töötajad mõistaksid, miks midagi tehakse ja kuidas see seondub suurema eesmärgiga.

Lisaks seonduisid mitmed raskused sellega, kuidas uus juhtimispraktika sobitus organisatsiooni seniste praktikatega. Kuigi juhtimissüsteemi juurutamiseks valmistuti teadlikult-juhtrühm läbis kuu kuu jooksul koolitusprogrammi ja üleminek kujunes ligi 9 kuu pikkuseks-, ilmnas protsessi käigus mitmeid keerukusi, mis ei olnud seotud teadmiste puudumise vaid kuidas juhtimispraktika sobitub antud organisatsiooni.

Mõned juhid kirjeldasid süsteemi kui midagi välist ja valmis kujul üle võetut: „*Me oleme sisuliselt ju võtsime üle ühe süsteemi*“, mis vajab kohandamist ja tõlgendamist organisatsiooni sees. Keeruliseks tegi juhtimispraktika juurutuse ka tunne, et uus süsteem ei sobitu igale tasandile ja kõikide töötajarollidele võrdselt hästi: „*Minu meelest ta (treener koolitusprogrammist) tuli isegi natuke liiga raske paketiga välja, et ma arvan, et ettevõtte küpsusaste ei olnud selline*“ ning „*Meil 100 mehest töötab 50 laos, see on võib-olla nõrkuse koht juhtimise juurutamisel*“. Juhtimispraktikad ja eesmärgistamine sobitusid paremini töörollidega, kelle töö iseloom on paindlikum ja vähem operatiivne: „*Sobib paremini juhtimissüsteemile, kellel on järgmine level kontoritiim, kes kõik on nagu rohkem oma aja peremehed*“. Sama mõtet kinnitas ka järgmine tähelepanek: „*Ma arvan, et meie nõrkus on see, et see sobib kergemini, kui me oleks üks IT-ettevõtte sellised valgekraed, töötavad läpakas ja suhtlevad kontoris.*“

Harjumuste muutumine oli üks võtmekohti, mille juhid esile tõid: „*Ei noh, nagu ikka, vanad harjumused on number üks*“ ning „*eriti puudutab see inimesi, kellel on veel omad tiimid taga. Kui nemad läbi ei tule, harjumusi ei muuda, siis on ikka lootusetu*“ Eesmärgistamise rakendamine eeldab, et uued rutiinid (1-1 vestlused, OKR läbivaatus)muutuvad igapäevaseks töö osaks.

Vaatamata mitmetele väljakutsetele tuli intervjuudest esile ka tegureid, mis aitasid juhtimispraktikat kasutusele võttu toetasid ja võimaldasid muutuste elluviimist. Järgmisena käsitletakse neid edutegureid, mis aitas eesmärgistamisele kaasa.

Mitmed juhid rõhutasid, et uus süsteem aitab selgemalt struktureerida juhtimistegevusi ja töökorraldust. Koosolekute vorm muutus arusaadavamaks: „*koosoleku vorm on kuidagi selgem*“, „*see vorm natuke sunnib mõtlema*“. Räägiti ka sellest, et juhtimispraktika järgib „*mingisugust üldist vormi*“ ja „*lihtsalt struktuur on paigas, ülesanded, rollid- kõik on väga lihtne*“.

Paranes arusaam natuke rohkem ühise suuna ja eesmärkide osas: „*igauks teab, mida ta teeb ja mis on, nagu see ühine suund, mille suunas me liigume*“, ning „*rohkem räägitakse natukene ühte keelt*“. Mitmed juhid tajusid, et juhtimine on nüüd selgemalt mõtestatud ning koosolekud on eesmärgipärased.

Oluliseks eduteguriks peeti suuremat võimalust panustada otsustusprotsessi. Mõned juhid tõid välja, et juhtrühma arueludesse on hakatud rohkem kolleege kaasama – „*kaasatud teised juhid – et nad saaksid varakult kaasa mõtelda ja praktiku pilguga hinnata, kas mingi otsus ka tegelikult toimib*“. Kuigi otsustusprotsessid ei pruugi veel olla kõigi jaoks läbipaistvad, viitavad sellised kogemused liikumisele suurema kaasatuse ja dialoogi suunas.

Fookuse hoidmist ja selgeid prioriteete toetav kvartalipõhine juhtimisrütm mõjus mitme juhi hinnangul positiivselt. Toodi välja, et „*kvartaalne vaade meeldib, just selles mõttes, et on pikem kui*

kuu“, ning et süsteemi rütm haakub paremini äritegevuse tegeliku loogikaga: „*Kõige parem on siis, kui juhtimissüsteem on samas rütmis kui reaalne ära*“.

Kvartaalsed plaanid võimaldasid paremini reageerida: „*kui hästi läheb, saab reageerida, et juurde võita edaspidigi, ja kui halvasti läheb, siis on ka reageerimiskiirus parem*“. Üks juht võttis kokku: „*fookus on kirjas ja see aitab fookust hoida. Varem oli pea nagu laiali otsas*“.

Käesolevas peatükis analüüsiti, kas ja kuidas on organisatsiooni strateegilised eesmärgid seotud operatiivsete ja individuaalsete eesmärkidega müügiosakonnas. Dokumentide -rollikaartide ja OKR-süsteemi – põhjal on näha, et eesmärgistamise struktuursed alused on loodud ning strateegilised suundade kandumine töörollidesse ja kvartaalsetesse fookustesse on osaliselt kavandatud. Samas näitasid analüüsid, et strateegiliste eesmärkide sidumine konkreetsete mõõdikute ja vastutajatega jäi sageli üldsõnaliseks.

Intervjuud juhtidega töid esile, et kuigi süsteem oli üles ehitatud loogilise struktuuriga ja selle rakendamiseks viidi läbi juhtimistreeningud, takistas strateegiliste ja operatiivsete eesmärkide sidususe kujunemist mitmeid tegureid. Olulisteks takistusteks osutusid rollisegadus, juhtide piiratud kaasatus eesmärkide seadmisel, kommunikatsioonitõrked ning harjumuspõhine juhtimiskultuur.

Seega võib järeldada, et formaalne eesmärgistamise süsteem ei taganud automaatselt strateegilist ja operatiivset eesmärgi siduvust. Süsteemi edukas toimimine sõltub eelkõige sellest, kuidas juhid ja töötajad mõistavad oma rolli, tajuvad eesmärkide tähendust ja osalevad aktiivselt juhtimisdioloogis. Eesmärgistamise tõhusus eeldab pidevat kohandamist, selge vastutuse määratlemist ning sisulist ja kahepoolset kommunikatsiooni, mis võimaldaks strateegilisi sihte igapäevatoos mõtestatult ellu viia (Ferreira & Otley, 2009).

## **2.5 Arutelu ja järeldused**

Käesoleva peatüki eesmärk on analüüsida ja tõlgendada uurimustulemusi, keskendudes sellele, kuidas organisatsiooni strateegilised eesmärgid on seotud operatiiv tasandi eesmärkidega müügiosakonna näitel. Arutelu põhineb intervjuudel, rollikaartidel ja OKR-süsteemi andmetel ning on ülesehitatud Ferreira ja Otley (2009) raamistikule.

Antud uurimustöös analüüsiti, kuidas strateegilised ja operatiivsed eesmärgid on seotud – selleks analüüsiti põhikomponentide seoseid nagu visioon ja missioon, strateegilised eesmärgid, võtmetulemusnäitajad, võtmetulemusnäitajate eesmärgid ja nende mõõtmine.

Analüüsi tulemused näitasid, et organisatsioonis eksisteerisid tagasisidemehhanismid, sealhulgas regulaarsed 1-1 vestlusi ja igakuiseid koosolekuid, kus arutati tulemusi. Samas esines mitmeid lünki strateegilise info edastamises ja tõlgendamises. Uurimus käigus ei ilmnunud, et rollikaardid sisaldaksid otseselt strateegilisi sihte ning OKR-eesmärkide ja võtmetulemuste

omavaheline seos jäi dokumentide põhjal mitmetähenduslikuks. Näiteks kui eesmärgiks oli „Parim kliendikogemus ja tulemuslik müük“, mõõtsid võtmetulemused küll näitajaid nagu otsetarnete osakaal, portfelli klientide müügi osakaal või keskmine toodete arv arvel, kuid need ei peegeldanud otseselt kliendikogemuse kvaliteeti.

Sellest tulenevalt võib järeldada, et kuigi infosüsteemid ja infovood oli organisatsioonis olemas, ei pakkunud need piisavalt ettevaatavat infot (*feed-forward*) strateegiliste sihtide saavutamiseks (Ferreira & Otley, 2009; Busco et al., 2021). See takistas süsteemi võimet toetada strateegilist õppimist, arendust ja kohandumist muutuvus keskkonnas ning osutas puudujääkidele strateegiliste ja operatiivsete eesmärkide vahelises siduvuses. Busco et al. (2021) rõhutavad ka, et integreeritud mõtlemine eeldab infovoo siduvust erinevate osakondade vahel.

PMS kasutamine võib mõjutada organisatsiooni rohkem kui formaalne ülesehitus. Raamistiku kohaselt (Ferreira & Otley, 2009) kohaselt on kasutusviis – see, kuidas infot ja mõõdikuid tegelikult rakendatakse – üks süsteemi toimimise nurgakivi, mille mõju võib osutada olulisemaks kui formaalne seotud ülesehitus. Tulemused viitavad, et müügiosakonnas kujunes eesmärgistamine vastuoluliseks: rollikaartides esitatud mõõdikud olid detailsed ja mõõdetavad, samas seostamata strateegiaga. OKR eesmärgid olid strateegiaga seotud kuid üldsõnalised ja loosunglikud ja tulemusmõõdikutega raskesti seostavat. Sellest tulenevalt ei andnud operatiivtasandi mõõdikud sisulist infot OKR eesmärgi täitmise kohta, mistõttu jäi strateegiline joendus nõrgaks.

Selline olukord näitab, et juhtidel on piiratud võimalus või valmisolek kasutada rollikaartide ja OKR eesmärke strateegilise dialoogi vahendina – pigem kasutati mõõdikuid traditsioonilise kontrolli eesmärgil tulemuste jälgimiseks, st diagnostiliselt. Simons (1995) kontrollraamistikus on diagnostiline kontroll suunatud efektiivsuse ja kõrvalekallete juhtimisele, samas kui interaktiivne kontroll loob ruumi strateegiliseks kohandumiseks ja dialoogiks. Uurimuste tulemuste põhjal jäi eesmärgistamine pigem traditsiooniliseks kontrollmehhanismiks, mitte strateegilise dialoogi tööriistaks.

Samuti juhtrühma liikme hinnangul ei olnud selge, kellel on otsustusõigus ja vastutus eesmärkide seadmisel. Rollid ja volitused olid ebaselged nii et kõik juhtrühmeliikmed ei tunnetanud end võrdsete osalejatena. Selline olukord viitab ka interaktiivse kasutuse piirangule.

Soovitavalt tuleks tulevikus Rollikaartide eesmärke siduda strateegiaga. Selleks, et rollieesmärkide tulemust kasutada strateegilise arutelu tööriistana. Samuti OKR-ide sõnastamisel ja jälgimisel luua seoseid mõõdetavate tulemusnäitajatega ning edendada dialoogilist arutelu juhtide vahel. Seotud strateegilised ja operatiivsed eesmärgi tulemuste kasutamine, peavad andma juhile strateegiliselt tähenduslikku infot, mille põhjal saab aru, kas ollakse õigel kursil ja vajadusel teha

muudatusi strateegias või tegevustes. Kui rollikaardi mõõdikud ei ole seotud strateegilisi sihiga ega OKR võtmetulemused ei anna aimu eesmärgi tulemuse kohta infot, siis see kasutus ei anna juhile tegelikult strateegiliselt kasulikku infot.

PMS muutused on olulised kui organisatsioonid muutuvad – nende struktuur, strateegia või välikeskkond. Oluline ei ole see kuidas, muutus läbi viidi vaid muutmise ajastus ja põhjused. Organisatsiooni tehtud juhtimissüsteemi muudatus oli selgelt suunatud eesmärgistamise kvaliteedi parandamisele. Loogiline ülesehitus – rollikaartide kasutamine, OKR süsteemi rakendamine, koosolekurütmi muutmine – viitab strateegilisele kavatsusele siduda organisatsiooni üldised eesmärgid konkreetsete tegevussuundade ja töörollidega. Seetõttu võib muutust pidada teadlikuks sammuks strateegilise joondamise tugevdamiseks (Ferreira & Otley, 2009). Samas peegeldab muudatus ka olemasolevaid probleeme (eesmärkide ebaselgus, rollisegadus, killustatus), mistõttu oli see muutus ka osaliselt reaktiivne.

Empiirilised tulemused näitasid siiski, et muutus jäi piiratud ulatusega just strateegiliste ja individuaalsete eesmärkide sidumise seisukohast. Samuti seda kinnitas ka juhtide intervjuud: ei tunnetatud oma rolli strateegilises mõtestamises või otsustusprotsessis: „*Ma ei saa aru, mis volitustega see grupp üldse on*“, ning uue süsteemi sobivus erinevatele töörollidele jäi ebaühtlaseks: „*See sobib rohkem kontoritiimile*“.

Seega kui juhtimissüsteemi muudatus nägi ette strateegilise eesmärkide sidumise kogu organisatsioonis, ei realiseerunud see sidusus praktikas piisava selgusega operatiivtasandi eesmärkides. Süsteemi disain muutus, kuid strateegiliste siduvuse tagamine eeldab edaspidi rohkem tööd rollide, eesmärkide ja mõõdikute vahelise sidususe loomisel. Selleks võiks organisatsioon :

- muuta OKR võtmetulemusi selliselt, et see annaks vajaliku strateegilise info OKR -ga seotud eesmärgi tulemusele. See omakorda võimaldab kasutada 1-1 vestlusi ja koosolekuid strateegiliste eesmärkide tõlgendamiseks.
- Samuti rollikaardi eesmärgid siduda strateegiaga, et nende põhjal näha strateegiliselt vajalikku infot.
- Lisaks toetada juhte operatiivsete eesmärgistamise tööriistade sisulise mõtestamise osas.

Sellised sammud aitaksid tagada, et muudatused ei jääks vormiliseks vaid looks ka tegeliku sidususe strateegia ja igapäevatöö vahel.

Viimane nurgakivi süsteemis on tugevus ja koherentsus, mis näitab kuidas süsteemi erinevad osad (joonisel 6 kujutatud 11 osa) sobivad omavahel kokku ja toimivad terviklikuna. Empiiriline analüüs näitas, et müügiosakonna PMS erinevad komponendid ei moodustunud veel sidusat ja

omavahel kooskõlalist tervikut. Kuigi eesmärgistamise vormiline ülesehitus on paigas – olemas on strateegilised suunad, rollikaardid, OKR-id ja juhtrühm –, ilmnes praktikas katkestusi strateegiliste eesmärkide, mõõdikute ja igapäeva seoste vahel.

Rollikaardid sisaldasid peamiselt operatiivseid mõõdikuid, mille puudus otsene seos niis strateegiliste sihtidega. OKR eesmärgid olid üldsõnalised ja nende võtmetulemused ei näidanud eesmärgi tulemust selgelt, mistõttu seos eesmärgi ja võtmetulemuse vahel jäi nõrgaks. See olukord takistas strateegilist sidusust.

Seega saab järeldada, et süsteemi osade koherentsus on veel ebapiisav: süsteemi osad on küll olemas kuid ei toimi tervikuna. Selleks, et eesmärgistamine toetaks organisatsiooni strateegilist sihti igal tasandil indiviidini välja, on vaja tugevdada eesmärkide, mõõdikute ja juhtimiskäitumise vahelist seost.

Kokkuvõttes näitas analüüs, et kuigi organisatsioonis olid olemas tulemusjuhtimise süsteemi põhikomponendid, jäi nende kasutus strateegilise juhtimise vaates poolikuks. Infovood ei toetanud piisavalt strateegilist õppimist, mõõdikud ei olnud sidusalt seotud strateegiliste eesmärkidega. Süsteemi erinevad osad töötasid, kuid ei moodustunud veel siduvat tervikut.

### **Kokkuvõte**

Käesoleva magistritöö eesmärk oli uurida, kuidas strateegilised ja operatiivsed eesmärgid on seotud ühes Eesti kaubandusettevõttes projektimüügiüksuses.

Uurimistöö teoreetilises osas selgitati, mis on eesmärgistamist organisatsioonis ning kuidas see toetab organisatsiooni strateegiliste suundade elluviimist. Samuti selgitati, kuidas strateegilisi eesmärke siduda operatiivsete eesmärkidega ning miks see on oluline.

Empiirilises osas tutvustati uuritavat ettevõtet ning analüüsiti, kuidas organisatsiooni visioon ja missioon on seotud strateegiliste eesmärkidega, samuti kuidas üldstrateegia seostub müügistrateegiaga. Seejärel analüüsiti, mil määral operatiiv tasand eesmärgid seotud strateegiliste eesmärkidega. Järgnevalt hinnati eesmärkide selgust operatiiv tasandil ja lõpuks selgitati, millised kogemusi tõi kaasa eesmärkide sidumine juhtidele.

Uurimuse eesmärk oli uurida kuidas strateegiliste- ja operatiivsete eesmärgid on seotud organisatsioonis projektimüügi üksuses.

Töö tugines Ferreira ja Otley laiendatud PMS-raamistikule, keskendudes tulemusjuhtimise ja kontrollmehhanismide koostoimele ning Malmi ja Browni (2008) juhtimiskontrolli süsteemide raamistikule.

Analüüsi tulemused näitasid, et strateegiliste ja operatiivsete eesmärkide seos uuritud organisatsiooni projektimüügi üksuses on osaline: eesmärgistamise tööriistad (rollikaardid, OKR-id,

juhtimiskoosolekud ja 1-1 vestlused) on küll olemas, kuid nende vaheline sidusus ja strateegiliste sihtide kandumine igapäevatoösse jääb ebaühtlaseks:

- Rollikaardid rõhutasid peamiselt operatiivset kontrolli ja haldusnäitajat, ent strateegilised sihid olid neis esindatud vähesel määral.
- OKR-süsteem aitas strateegilisi prioriteete nähtavamaks muuta, kuid kannatas mõõdetavuse puudulikkuse ja kvaliteedieesmärkide liiga üldise korduvuse all.
- Indiviid tasandil kandsid eesmärgid sageli kollektiivset iseloomu ja ei olnud alati mõõdetavad ega töötaja kontrolli all. Rollikaartides ja 1-1 vestlustes esines strateegilisi sihtide tõlkimisel mitmeid katkestusi.
- Töötajate keskendumine kujunes sageli lähtuvalt kasumipõhisest tasustamisest, mille tõttu võis ametlikult seatud eesmärkide täitmine jääda tagaplaanile juhul, kui need ei olnud otseselt seotud isikliku tasu saavutamisega.

Eesmärgistamise tõhusat toimimist takistavad organisatsioonis mitmed tegurid, sealhulgas ebaselged rollid ja vastutused, vähene kahepoolne kommunikatsioon ning juurdunud tööharjumused. Samas toodi esile ka edutegurid, nagu kvartaalne juhtimisrütm ja koosolekute struktureeritus, mis võimaldas paremat fookuse hoidmist ja tegevuste sidumist organisatsiooni eesmärkidega.

Uurimustöö järeldeb, et organisatsioonis on strateegiliste - ja operatiivsete eesmärkide sidumiseks kasutusel mitmeid eesmärgistamise tööriistu – sealhulgas OKR-süsteem, rollikaardid, 1-1 vestlused ja regulaarsed juhtimiskoosolekud. Need vahendid loovad eeldused strateegilise fookuse hoidmiseks ja eesmärgistamise struktureerimiseks. Samas ilmnes, et nende komponentide omavaheline siduvus ja strateegiliste eesmärkide kandumine individuaalsele tasandile ei ole veel täielikult seotud. OKR-d aitavad strateegilisi suundi sõnastada, kuid nende seos mõõdetavate tulemustega jäi kohati ebamääraseks. Rollikaartides esines pigem operatiivseid mõõdikuid, mille strateegiline tähendus ei olnud alati üheselt mõistetav. Analüüsi põhjal võib järeldada, et süsteemi eri osade koostoime tugevdamine – eriti eesmärkide, mõõdikute ja juhtimiskäitumise vahel- toetaks veelgi paremini organisatsiooni strateegiliste sihtide seotust kõikidel tasanditel.

## Viidatud allikad

1. Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20(5/6) 217-223 <https://doi.org/10.1108/02632770210426701>
2. Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems: a framework for analysis. (*No Title*).
3. Amstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice (10th ed.), 495.
4. Barad, M. (2018). Definitions of strategies. In Springer Briefs in Applied Sciences and Technology (pp.3-4). Springer. [0.1007/978-3-319-68400-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-68400-0_1)
5. Behn, R. D. (2003), Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review* 63, no. 5(2003): 586-606 <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
6. Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 20(7), 754-771. [10.1108/01443570010330739](https://doi.org/10.1108/01443570010330739)
7. Busco, C., Granà, F., & Achilli, G. (2021). Understanding integrated thinking: evidence from the field, the development of a framework and avenues for control research. *Meditari Accountancy Research*, 29(4), 673-690. [10.1108/MEDAR-04-2021-1263](https://doi.org/10.1108/MEDAR-04-2021-1263)
8. de Waal, A. A., & Counet, H. (2009). Lessons learned from performance management systems implementations. *International journal of productivity and performance management*, 58(4), 367-390. [10.1108/17410400910951026](https://doi.org/10.1108/17410400910951026)
9. de Waal, A., & Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446-473. [10.1108/IJPPM-10-2012-0118](https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2012-0118)
10. Doerr, J. (2019). *Mõõda seda, mis loeb* (Tõlge). Äripäev. (Originaal ilmus 2018)
11. Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11).
12. Elhajjar, S., Yacoub, L., & Ouaida, F. (2024). The present and future of the B2B sales profession. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 44(2), 128-141. [10.1080/08853134.2023.2183214](https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2183214)
13. Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.
14. [10.1016/j.mar.2009.07.003](https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003)
15. Gratton, L. (2000). *Living strategy: Putting people at the heart of corporate purpose*. FT Press.

16. Gungör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on 56 control banks. *Procedia-social and behavioral sciences*, 24, 1510-1520.  
[10.1016/j.sbspro.2011.09.029](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029)
17. Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2010). Uuri ja kirjuta (I. Kraav, T. Kuurme, U. Kala, M.-L. Laherand, V. Maansoo & J. Orn, Tlk.). Kirjastus Medicina. (Originaal ilmunud 2009, Tutki ja kirjoita, Helsinki: Tammi)
18. Jae- ja projektimüügi organisatsioon. (2024). Juhtimismuutuste koosoleku protokoll. Ettevõtte sisekasutuseks
19. Jae- ja projektimüügi organisatsioon. (2025). Müügistrateegia koosoleku protokoll. Ettevõtte sisekasutuseks
20. Jae- ja projektimüügi organisatsioon. (2025). 1-1 vestluse vorm ja sisu
21. Jinga, A. A., Hussen, J. O., Negash, H. G., & Estifanos, A. B. (2024). Leadership behavior and organizational change management in selected public universities of Ethiopia: Exploring the impact of leadership influences and change processes. *Heliyon*, 10(19).  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37149>
22. Laherand, M.-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: OÜ Infotrukk
23. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705. [10.1037/0003-066X.57.9.705](https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705)
24. Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. [10.1016/j.mar.2008.09.003](https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003)
25. Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management accounting research*, 25(2), 147-156. [10.1016/j.mar.2013.07.005](https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.005)
26. Moreno-Domínguez, M. J., Escobar-Rodríguez, T., Pelayo-Díaz, Y. M., & Tovar-García, I. (2024). Organizational culture and leadership style in Spanish Hospitals: Effects on knowledge management and efficiency. *Heliyon*, 10(20).  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39216>
27. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A control your review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 25(12), 1228-1263. [10.1108/01443570510633639](https://doi.org/10.1108/01443570510633639)

28. Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. John Wiley & Sons. [10.1002/9781119255543.ch1](https://doi.org/10.1002/9781119255543.ch1)
29. Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
30. Päril, Ü., Coyte, R., & Näsi, S. (2016). Examining middle managers mediating role in MCS implementation. *Research Papers of Wroclaw University of Economics*, 411, 164-190. [10.15611/pn.2016.441.12](https://doi.org/10.15611/pn.2016.441.12)
31. Pfister, J., Peda, P., Otley, D. (2022) A methodological framework for theoretical explanation in performance management and management control systems research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 20(2), 201-228. [10.1108/QRAM-10-2021-0193](https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2021-0193)
32. Sharma, S., & Aparicio, E. (2022). Organizational and team culture as antecedents of protection motivation among IT employees. *Computers & Security*, 120, 102774. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2022.102774>
33. Statistikaamet. (2025). Ehitus. Statistikaamet. <https://stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/majandus/ehitus>
34. Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International journal of productivity and performance management*, 53(8), 726-737.
35. Van Aartsengel, A., & Kurtoglu, S. (2013). Strategic planning and management. In *Management for professionals* (Vol. Part F400, pp. 51-63). Springer. 0.1007/978-3-642-35904-0\_5
36. Yadav, N., & Sagar, M. (2013). Performance measurement and management frameworks: Research trends of the last two decades. *Business Process Management Journal*, 19(6), 947-971. [10.1108/BPMJ-01-2013-0003](https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2013-0003)

## LISA 1 Intervjuu küsimustik

## LISA 2 Organisatsiooni strateegiliste eesmärkide seotus visiooniga ja missiooniga

Organisatsiooni strateegilised eesmärgid	Seos visiooniga – olla nr. 1 partner ehitajale	Seos missiooniga – aitame luua kaasaegset ja loodulikku elukeskkonda
<p>ASUKOHT – 6 müügiosakonda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oleme tuntavalt sarnased oma valitud asukohtades, seda nii kaubavaliku, teeninduse- ja äriprotsesse silmas pidades (kontseptsioon)</li> </ul>	<p>OTSENE – Kui ettevõtte eesmärk on suurendada füüsilise kaupluse võrgustikku, siis on see ehitusettevõtetele kergemini ligipääsetav. Ühtne kontseptsioon tähendab kliendi jaoks prognoositavat kogemust, mis loob usaldust</p>	<p>VÄGA KAUDNE – Eesmärk aitab kaasa kättesaadavusele, kaudsel moel toetab, võimaldades rohkematel klientidel ligipääsu ettevõtte materjalideni, millest saab luua kaasaegset elukeskkonda</p>
<p>E-KESKKOND – Hästi toimiv e-keskkond</p>	<p>OTSENE – Ajaliselt ja geograafiliselt paindlikku teenindusvõimekust. 24/7 toimiv e-keskkond võimaldab teha tellimusi ja otsuseid just kliendile sobival ajal. Võimekus katta läbi 6+1 osakonna kogu Eesti ja seda 24/7</p>	<p>VÄGA KAUDNE – toetab ajaliselt ja geograafiliselt paindlikku teenindusvõimekust. Suurendab mugavust, kuid otsene seos loodulikku elukeskkonna loomisega puudub</p>
<p>POSITSIOON – Oleme oma valdkonna turuliidrid ja mõõdame turupositsiooni vastu valitud konkurente</p>	<p>OTSENE – Tähendab püüd olla kliendile esimene valik. Turuliidri positsioon loob usaldust ja tugevdab partnerlust</p>	<p>VÄGA KAUDNE – Seotud ärilise konkurentsivõime ja nähtavusega. Tugev positsioon võib aidata levitada ettevõtte väärtusi laiemalt, puudub sellel otsene seos looduslähedase elukeskkonnaloomisega</p>
<p>TOOTEVALIK – Spetsialistide poolt valitud tootevalik. Meie eriliseks tugevuseks on puitmaterjali tuntavalt parem (ja laiem) valik võrreldes teiste meie valdkonna müüjatega.</p>	<p>OTSENE – Ehitaja kui professionaalne klient eeldab oma partnerilt eristuvat väärtust, kui tootevalik on selgelt parem, siis loob see konkreetse ja äriliselt olulise põhjuse, miks eelistada just seda organisatsiooni</p>	<p>OTSENE – Tootevaliku eesmärgil võib olla otsene seos missiooniga. Puitmaterjali valik on seotud taastuva loodusvara väärtustamisega</p>
<p>INNOVATSIOON – Kaubagrupidest, milles oleme tugevad, käime kaasas turutrendide ja innovatsiooniga.</p>	<p>KAUDSEM – Ehitajad vajavad uusi lahendusi, mis on kooskõlas uuenevate ehitusnõuetega. Innovatiivsed</p>	<p>OTSENE Keskonna sõbralikud toodete esiletõstmine rõhutab looduslähedase keskkondade loomist</p>

Oleme uute pakutavate toodetega esimesena turul ja meie poolt pakutud on keskkonnasõbralik.	tooted aitavad täita klientide kaasaegsed ehituslahendusi	
SAADAVUS – Sortimendi kaup on alati olemas	OTSENE – tagab klientide tellimused kiiresti. Loob usaldusväärset	KAUDNE – Kauba järjepidev saadavust tõstab usaldus, kuid otsene seos kaasaegse keskkonna loomisega siiski puudub.
VALIK – laiendatud valik veebis <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esindame ehitusmaterjalide kaubagruppide turuliidreid</li> <li>• Eelistame tootjaid, väldime vahendajaid</li> </ul>	KAUDSEM – lai valik, mis esindab usaldusväärseid ja tuntuid tootjaid, muudab ettevõtte usaldusväärsemaks	KAUDNE – fookus on laiendamisel ja turuliidrite esindamisel, eesmärk ei näita otseselt et valikus oleks sertifitseeritud keskkonnasõbralikud materjalid. Samuti tootjate eelistamine ei vihja otseselt kaasaegse keskkonna loomisele
KVALITEET JA HIND – kvaliteetne materjal õiglase hinnaga. Hinnastame konkurentsivõimeliselt. Tagame õiglased hinnad – turuanalüüs/hinnavõrdlus	KAUDNE – Õiglase hind kindlasti hoiab ettevõtet konkurentsivõimeliselt, aga ei pruugi teha ettevõtet nr 1 partneriks	KAUDNE – Toetab usaldusväärset kliendisuhet, siiski ei ole see seotud looduslähedase keskkonna loomisega
KLIENDITEENINDUS – Meie teenindus on alati sõbralik, professionaalne ja märkav <ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötajad on koolitatud</li> <li>• Töökeskkond on kaasaegne – kasutame klienditeeninduses parimat võimaliku tehnoloogiat ja tehnikat</li> </ul>	OTSENE Personaalne ja professionaalne teenindus loob tugeva partnerlussuhte ja loob usaldust	KAUDSEM – eesmärk toetab usaldusväärset kliendisuhete loomist, mis võib koolitatud töötajate kaudu suunata teadlikke ja looduslähedasi valikuid
KLIENDIKOGEMUS – Meie kliendid on hoitud ja me loome võimalused pakkumaks parimat kliendikogemust <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omame kliendi rahulolu ja – tagasiside süsteemi, mis on sisendiks tootevaliku ja teeninduse parendamiseks</li> </ul>	OTSENE – Kliendikogemuse süsteemne juhtimine, näitab et ettevõtte kuulab klienti ja suudab kohaneda kliendivajadustega, mis omakorda tugevdab partnerlus suhet	KAUDNE – eesmärk loob aluse väärtuspõhilisele teenindusele, kuid seos kaasaegse ja looduslähedaste keskkondade loomisega otseselt puudub

Märkus: Autori koostatud

Allikas: Uue juhtimissüsteemi INTRO koosoleku protokoll

## LISA 3 Müügistrateegia – müügiosakonna tegevused

Müügi strateegia eesmärk ja kirjeldus	Mõõdiku selgus	KPI ehk mõõdik	Seos üldstrateegia eesmärgid
<b>PROJEKTIMÜÜK</b> – Sujuvam ja kiirem müügiprotsess			
Fookus portfelli kliendile – Efektivsem müük, lojaalsem klient	Selge	Portfellig müügi osakaalu % Portfelli müük	SEOTUD: Positsioon Kliendikogemus Klienditeenindus
Müügid koju (ka madala marginaaliga projektid) – Turuosa oluline!	Selge	Turuosa % vastu valitud konkurente	SEOTUD: Positsioon
Otsetarne fookus – lao (k.a. kulu) efektiivsus!	Selge	Otsetarne osakaal % kogu Otsetarnete % kasv	SEOTUD: Kliendikogemus
Müügijuhtimine – osakonna juhtimissüsteemi osa	Ebaselge – vajab konkretiseerimist.	Mõõdik ebaselge	SEOTUD: Kontseptsioon – ühtlane teeninduses ja protsessides
Allahindluste juhtimine – marginaali kaitsmine/kasv	Selge, kuid vastuoluline	Marginali %	VASTUOLUS: Positsiooni ja konkurentsi hinnastamisega
<b>EDASIMÜÜK</b> – Kindlad koostöö partnerid ja unikaalne pakkumine			
Hulgisortiment ja hinnakiri	Ebaselge – vajab konkretiseerimist	Mõõdik ebaselge	SEOTUD: Positsioon
Projektide vahendamine	Selge	Mõõdik ebaselge	SEOTUD: Kliendikogemus, Positsioon
<b>JAEMÜÜK</b> – Sujuvam ja kiirem müügiprotsess			
Teeninduskvaliteet (vajaduste tuvastamine, müük, nõustamine)	Selge	Mõõdik välja töötamisel	SEOTUD: Kliendikogemus Klienditeenindus
Teeninduskiirus (järjekorra süsteem, liiklusskeem, kaupade paiknemise skeem, telli ettekoju vedu, ettekomplekteerimine)	Selge	Ooteaeg laadimisaeg	SEOTUD Kliendikogemus Klienditeenindus

Märkus: Autori koostatud

Allikas: Müügistrateegia 2025 koosoleku protokoll

### LISA 4 Treeningprogrammi eesmägi kirjeldus

Projekti eesmärk ja tulemid

Koostöö eesmärk ja tulemid

**SOOVITUD UUS OLUKORD:  
EESMÄRK**

- Innustunud juhtmeeskond, kes tagab Puumarketi konkurentsivõimelise kasvu ja arenguvisiooni elluviimise.

**2024 TULEMUSEESMÄRGID**  
Käive:  
Müügi marginaal  
EBITDA  
Juhtmeeskonna PoWeR score >

**MIS SEDA TÕENDAB**

- selgus eesmärkides** -> meeskonna joondatus
  - eesmärgid, sh. ettevõtte pikk plaan, on süsteemseti hallatud ja kõigi töötajate viadud
- selgus rollides** -> tulemuslikkus ja pühendumine
  - ettevõtte rollid on kirjeldatud ja kõik teavad, kes mille eest vastutab ning kuidas olakse omavahel seotud
  - juhid võtavad vastutuse tulemuste (KPI-d) saavutamise eest
- selgus juhtimisrutiinides** -> pidev areng
  - räägime ühes keeles- saame ühtemoodi aru kuhu liigume ja kuidas meil läheb- monitorime süsteemset progressi

Kuidas me selle eesmärgi ja tulemid saavutame

- Loome selguse eesmärkides**
  - o Toome meeskonnaliikmed ühele lehele - OPSP (strateegia ühel lehel) ja Q plaan meeskonnale ja meeskonna liikmetele
- Loome selguse rollides**
  - o Lepime kokku rollides ja vastutuses - funktsionaalse vastutuse kaart, protsessi vastutuse kaart, Rolli Tulemuskaart
- Rakendame süsteemset infovahetuse ja tagasisidestamise süsteemid**
  - o Lepime kokku koosolekute kalendri, sh. nädalakoosolek, 1:1 vestlused, kuukoosolek, kvartali koosolek
- Muudame juhtimise paradigmat**
  - o Tegevused, käsud, delegeerimine, kontroll **VERSUS** tulemused, tähendus, joondamine, pidev areng
- Treenime juhi oma meeskonna treeneriks**
  - o Juhi missioon on suunata oma meeskond suurepärasele tulemustele

### LISA 5 Osakonna juhata rollikaart

	ROLL: Osakonnajuhataja		
	<b>Missioon: Tagada osakonna tulemused ning klientide ja töötajate rahulolu läbi kokkulepitud</b>		
	<b>Müügi protsesside ja teenindusstandardi. Müügi osakonna kulutõhus juhtimine</b>		
<b>10/10</b>	<b>Tulemusmõõdik (KPI)</b>	<b>Eesmärk</b>	<b>Kvartal I</b>
	Osakonna Käive, Eur	X eur	
	Osakonna Kasum, Eur	X eur	
	Osakonna Kulud: Eur	X eur	
	Välja makstud ületundide arv	0 h	
	Töövahendite kulud (k.a. omatöötajate tarbeks)	X eur	eelarvest

	Tõstukite kulud	X eur	eelarvest
	<b>Mahakandmised ja Inventuuride vahe</b>	X eur	eelarvest
	Inventuuri vahe	x eur	
	Müügikõlbmatu (aegunud ja purunenud – ei saa müüa)	x eur	
	Leiunurka kandmine (aegunud ja purunenud - saab müüa)	x eur	
	Ületähtaegne võlgnevuse suhe kogu võlgnevusse /operatiivne KPI, iganädalane töö kl.halduritel)	<x%	
	Tööraahulolu osakonnas: (aastane KPI) välja 2-4 fookusala ja kajasta neid toetavaid tegevusi kvartali plaanis (tegevused)	X	
	Uued lepingulised kliendid, osakaalu % laekunud müügikasumisse	Osakaal müügist	
	SLOW aeglaselt liikuv kaup	x eur	
	Osakonna klienditeeninduse kvaliteet – kliendirahulolu, hoidmise määr, teeninduse aeg	Mõõdik puudub	

### LISA 6 Organisatsiooni juhataja rollikaardi seotus

Tulemusmõõdik (KPI)	Eesmärk	Märkus strateegia integratsioonist
Osakonna Käive, Eur	X eur	SEOS – siht käibe kasv
Osakonna Kasum, Eur	X eur	PUUDUB
Osakonna Kulud: Eur	X eur	PUUDUB
Välja makstud ületundide arv	0 h	PUUDUB
Töövahendite kulud (k.a. omatöötajate tarbeks)	X eur	PUUDUB
Tõstukite kulud	X eur	PUUDUB
<b>Mahakandmised ja Inventuuride vahe</b>	X eur	PUUDUB
Inventuuri vahe	x eur	PUUDUB
Müügikõlbmatu (aegunud ja purunenud – ei saa müüa)	x eur	PUUDUB
Leiunurka kandmine (aegunud ja purunenud - saab müüa)	x eur	PUUDUB
Ületähtaegne võlgnevuse suhe kogu võlgnevusse /operatiivne KPI, iganädalane töö kl.halduritel)	<x%	PUUDUB

Töörahololu osakonnas: (aastane KPI) välja 2-4 fookusala ja kajasta neid toetavaid tegevusi kvartali plaanis (tegevused)	X	KAUDNE – Klienditeeninduse – rahulolevad töötajad on sõbralikumad
Uued lepingulised kliendid, osakaalu % laekunud müügikasumisse	Osakaal müügist	OTSENE – turuliidri positsioon
SLOW aeglaselt liikuv kaup	x eur	OTSENE – Õige tootevalik
Osakonna klienditeeninduse kvaliteet – kliendirahulolu, hoidmise määr, teeninduse aeg	Möödik puudub	OTSENE – hoitud kliendid

Märkus: Autori koostatud

Allikas: Organisatsiooni sisedokument

### LISA 7 2025. kvartali osakonna juhataja OKR seotus strateegiliste sihtidega

Q eesmärk	Võtmetulemus	Eesmärk	Märkus strateegia integratsioonist
Q I: Tõhus (äri)müük ja Hooajaks valmis!	Juhtimissüsteem on rakendatud osakondades	Tehtud / esineb puuduseid	SEOTUD Konseptsioon
	Lao teeninduskiiruse parandamine / Hooajaks valmis		SEOTUD – Kliendikogemus: kiirus
	Tööaegade ja lahtiolekuaegade ülevaatus / töögraafikud paigas	Tehtud /tegemata	SEOTUD – Kliendikogemus: kiirus, ettekomplekteerimine
	OHRA riulid paigaldatud (ajakava pole veel selge)	Tehtud / tegemata	SEOTUD – Kliendikogemus: kiirus (kaubal oma koht)
	Numbrituvastussüsteemi paigaldus	Tehtud / tegemata	SEOTUD – Kliendikogemus – selgus laoplatsil
	Sissetuleva / väljamineva kauba protsess (GoSwift). Koostööpartnerite registreerimine süsteemis.	Tehtud / tegemata	SEOTUD – Kliendikogemus – kiirus, läbi juhitud veoautote voo
	Põhiportfelli (PP) osakaalu kasvatamine	PP osakaal %, PP kasvu %	SEOTUD – Põhiportfell fookuses
	Otsetarne (OT) müügi kasvatamine	OT osakaal %	SEOTUD – Kliendikogemus – mugavus, hinnaeelis
	Kõikide portfelli klientidega (PP) on tehtud hooajaelne kohtumine	Kohtumiste % kõigist	SEOTUD – põhiportfelli fookus
	TOPP 100 Ehitusettevõtetega on kontakteerunud (krediidi limiidid üle vaadatud jms).	Kontakteerimiste % 100-st	SEOTUD – Turuosa kasvatamine

Q II: Parim kliendikogemus ja tulemuslik müük!	Põhiportfelli osakaalu kasvatamine kogu osakonnamüügist <ul style="list-style-type: none"> <li>- Põhiportfellidega kohtumine/kontakti loomine II ring.</li> <li>- Eesti Ehitajate TOPP 100-aruande loomine- müük ja muutus ajas TARTU</li> </ul>	% osakonna müügist	SEOTUD – Turuosa kasvatamine
	Otsetarnete müügi kasvatamine <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protsess/mehhanismide loomine, et dokumendid oleks korrektselt vormistatud (tagada, et kaup ei läbi ladu)</li> <li>- Otsetarnete pidevas fookuses hoidmine ja hea aruande kommunikeerimine müügile</li> </ul>	% otsetarne osakaal kogu müügist	SEOTUD – Kliendikogemus – mugavus, hinnaeelis
	Kaasneva ja aktiivse müügi kasvatamine <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teenindusstandardi ülevaatus ja kokkuleppimine osakonna juhtidega</li> </ul>	Keskmine toodete arv arvel	SEOTUD – teeninduskvaliteet ja kliendikogemus
	Juhtimissüsteem on rakendatud <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koosolekud toimuvad vastavalt kokkulepitud kavale</li> <li>- 1:1 koosolekud toimuvad</li> <li>- Koosolekud on vormistatud (MS365)</li> </ul>	Rakendunud / esineb puuduseid	SEOTUD Konseptsioon

Märkus: Autori koostatud

Allikas: Organisatsiooni osakonna juhataja Q1 ja Q2 OKR

## LISA 8 Kliendihalduri rollikaar

	ROLL: Kliendihaldur			
	<b>Missioon: Kliendihalduri missioon on luua ja hoida tugevaid ning usaldusväärseid kliendisuhteid, pakkudes professionaalset nõustamist ja lahenduskeskset müügituge, mis aitab klientidel saavutada oma eesmärged ning toetab ettevõtte müügieesmärkide täitmist.</b>			
10/10	Tulemusmõõdik (KPI)	Eesmärk	Kvartal II	Kommentaar / Staatus
	Osakonna Käive, EUR	Y	Y	
	Osakonna Kasum, EUR	Y	Y	
	Ületähtaegne võlgnevuse suhe kogu võlgnevusse /operatiivne KPI, igapäevane töö kl.halduritel)	<x% (nt. Kuu viimasel päeval)	x	
	Uued lepingulised kliendid, osakaalu % laekunud müügikasumisse			
	SLOW (2024 x%)	x%	x%	
	Osakonna klienditeeninduse kvaliteet - kliendirahulolu, hoidmise määr, teeninduse aeg	Mõõdik puudub	Mõõdik puudub	

Allikas: Organisatsiooni sisedokument

## LISA 9 1-1 vestlusvorm

<p><b>Meie vestlused toimuvad .....</b></p> <p><i>NB mis päeval ja kellaajal ning millise sagedusega</i></p>	<p><b>Tänane 1:1 vestlus:</b></p>
	<p><b>Järgmine 1:1 vestlus:</b></p> <p><i>NB leppige vestluse alguses kokku järgmise vestluse aeg</i></p>
<p><i>NB Palun enne koosolekut läbi mõelda kõik allolevad küsimused ning neile esmased vastused anda, sh. palun kannata oma vastutusel olevad kriitilised tulemused ja prioriteet oma võtmetulemustega ning uuenda nende kindlustunded.</i></p>	

<p><b>Vestluse eesmärk: Hoida sinu fookus Q tulemustel ja prioriteetidel ning määratled 3-5 tegevust, mis aitavad sul neid saavutada.</b></p>	
<p><b>Kuidas sul läheb?</b></p>	
<p><b>Kõrghetked isiklikus elus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<p><b>Kõrghetked</b> <b>tööl:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ;</li> </ul>
<p><b>Madalseisud isiklikus elus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• .</li> <li>•</li> </ul>	<p><b>Tagasilöögid</b> <b>tööl:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ..</li> <li>•</li> </ul>
<p><i><b>NB staatusraporti ja 1:1 vestluste Q KPI-de ja Q prioriteedi osad on täpselt ühesugused ning on võetud rolli täitja Q plaanist</b></i></p> <p><b>Kvartali tulemusmõõdikute (KPI)</b></p> <p><i><b>Kvartali kriitiliste numbrite staatused (MUST)</b></i></p> <p><i><b>Vaatasime koos üle Power Bi-st erinevaid KPI-d</b></i></p> <p><i><b>Kvartali arengueesmärgi staatus ja saavutamise kindlustunne</b></i></p> <p>(WANT)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9/10 - kvartali eesmärk/prioriteet <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 10/10 võtmetulemus</li> <li>○ 10/10 võtmetulemus 2</li> <li>○ 10/10</li> <li>○ 10/10</li> <li>○ 10/10</li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>Milline on eelmistel kohtumisel kokkulepitud tegevuste staatus?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i><b>NB kannab siia eelmisel vestlusel kokkulepitud tegevused ning märgi tehtuks need, mis said tehtud</b></i></li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	

•	
<p><b>Mis sind täna/praegu takistab või tekitab muret, oma tulemuste ja prioriteedi saavutamisel?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	
<p><b>Mis on nende takistuste/murede põhjused?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	
<p><b>Mis oleks võimalikud lahendused neile muredele ja takistustele?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ..</li> <li>•</li> </ul>	
<p><b>Kui suur on sinu tahe, 10 palli skaalal, kvartali eesmärgid saavutada?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ..</li> </ul>	
<p><b>Mida saad edaspidi teha, et sinu tahe suureneks?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	
<p><b>Mis on need kõige olulisemad ülesanded, mis sa teed ära, et sa oleksid tulemuslikum?</b></p> <p><i>NB vt. ülal takistused/mured, lahendused ning vali mida teed ära järgmiseks vestluseks</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ....</li> <li>• ....</li> <li>•</li> </ul>	
<p><b>Mis oli tänasel vestlusel Sinu jaoks kõige kasulikum?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ..</li> <li>• ..</li> </ul>	
<p><b>Hinda tänase vestluse kasulikkust sinu jaoks 10 palli skaalal</b></p>	

•	
<b>Mida teeme järgmine kord teisti, et meie vestluste kasulikkus sinu jaoks kasvaks 10 punktile?</b>	

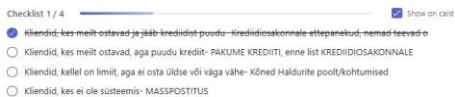
<p><i>NB staatusraporti ja 1:1 vestluste Q KPI-de ja Q prioriteedi osad on täpselt ühesugused ning on võetud rolli täitja Q plaanist</i></p> <p><b>Kvartali tulemusmõõdikute (KPI) ja arengueesmärgi/prioriteedi (OKR) staatus?</b></p> <p><i>Kvartali kriitiliste numbrite staatused (MUST)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10/10 Kliendihalduri käive</li> <li>• 10/10 Kliendihalduri kasum</li> <li>• 10/10 Üle tähtaegne võlgnevuse suhe kogu võlgnevusse</li> <li>• 10/10 Uued lepingulised kliendid, osakaalu uutest klientidest vs kogu laekunud kasum %</li> <li>• 10/10 Osakonna klienditeeninduse kvaliteet - kliendirahulolu, hoidmise määr</li> </ul> <p><i>Kvartali arengueesmärgi staatus ja saavutamise kindlustunne (WANT)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9/10 - kvartali eesmärk/prioriteet <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 10/10 Põhiportfelli osakaalu kasvatamine kogu osakonnamüügist x %-ni</li> <li>○ 10/10 Põhiportfellidega kohtumine/kontakti loomine II ring</li> <li>○ 10/10 Eesti Ehitajate TOP 100 - kontakteerumine</li> <li>○ 10/10 Otsetarnete müügi kasvatamine ( x% II kv)</li> <li>○ 10/10 Kaasneva ja aktiivse müügi tõstmine- keskmine toodete arv arvel - keskmine toodete arv x toodet</li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>Milline on eelmistel kohtumisel kokkulepitud tegevuste staatus?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>NB kannab siia eelmisel vestlusel kokkulepitud tegevused ning märgi tehtuks need, mis said tehtud</i></li> <li>• Võetud kontakti tabelist 10 kliendiga</li> <li>• Toodud 6 krediiti klienti</li> <li>• Kohtud 50% portfelli klientidest</li> </ul>	

Allikas: Ettevõtte 1-1 vestluse vorm ja sisu

<b>2025 QII EESMÄRK/PRIORITEET: „Tõhus (äri)müük ja müügistrateegia“</b>		
<b>Tulemusmõõdik (KPI)</b>	<b>2025 Q1 Eesmärk</b>	
<b>Juhtimissüsteem (k.a Ärimüük) on rakendatud osakondades</b>	<b>Tehtud</b>	<b>KOMMENTAAR</b>
Tulemuskaardid/KPI-d uuendatud		
Koosolekute kava kokkulepitud (k.a. 1:1)		Rakvere, Pärnu 1:1 veel teha!
Osakonnajuhataja roll/eesmärgid ja tegevused müügi juhtimisel on selged		
<b>Otsetarne müügi osakaalu kasvatamine (2024: x%, Q1: x%)</b>	<b>x%</b>	<b>+x% vs LY; x%</b>

<b>Põhiportfelli osakaalu ja müügi kasvatamine</b>		<b>x%</b>	
Lisatasusüsteem loodud ja rakendatud /Toomas/			1-2 nädalat (kohtumised TT-ga)
Kõikide portfelliklientidega on tehtud hooajaelne kohtumine/loodud kontakt			
Topp100 Ehitusettevõtetega on kontakteerunud / Ehitus ettevõtete topp			
Ärimüügi KPI-de arendamine (Power Bi-s: Hit-rate, pakkumised/tellimused jms)			
<b>Veebimüügi kasv</b>		<b>(+x% vs 2024)</b>	<b>+x%</b>
Protsess on kirjeldatud /Margus/			14.03 koosolek, tehniline protsess (maksmine)
Organisatsioon ja rollid on paigas /Margus/			Aeg vaja kokku leppida (II kvartalisse edasi)
<b>“Hooajaks valmis” (2024 Q4 “sabad”)</b>			
Ette komplekteerimise alad märgistatud ja protsess paigas (BC/GoSwift)			
Sissetuleva kauba voog on eristatud kliendivoost (GoSwift)			
Pakkumiste/tellimuste protsess kirjeldatud			
Töögraafikud ja tööajad on hooajaks paigas			
Järjekorrasüsteem/liiklusskeem/ ladustamissüsteem Mustamäel /Kauri/			
<b>Tiimi (Osakonnajuhid, OD, TJ) töörahu parandamine: (ootused)</b>		<b>Tehtud</b>	
Kvartali plaanid on kokkulepitud, kuised 1:1 vestlused on kõik läbiviidud			Esimene ring (1:1) tehtud. Teine pooleli!
	<b>2025 Q1 EESMÄRK/PRIORITEET: Tõhus (äri)müük ja Hooajaks valmis!"</b>		
<b>10/10</b>	<b>VÕTMETULEMUSED:</b>	<b>Q1 2025 Eesmärk</b>	<b>Kommentaar / Staatus</b>
	<b>Juhtimissüsteem on rakendatud osakondades</b>		

Süsteem vaja tsentraalselt luua, siis kohapeal rakendada.		<b>1:1 laojuhata vestlus toimunud. 1:1 kliendihalduritega tehtud Müügispetsialistide üldkoosolek</b>
<b>Lao teeninduskiiruse parandamine / Hooajaks valmis</b>		<b>Uus juhtimisskeem ka kohe kasutuses</b>
Tööaegade ja lahtiolekuaegade ülevaatus / töögraafikud paigas		<b>Pikendatud tööajagraafik sh ettekomplekteerimine rakendatud</b>
OHRA riulid paigaldatud (ajakava pole veel selge)		<b>N16 jõuavad riulid</b>
Numbrituvastussüsteemi paigaldus	<b>Tehtud varem</b>	
Sissetuleva kauba protsess (GoSwift). Koostööpartnerite registreerimine süsteemis.		<b>GoSwift süsteem kasutusel: registreeritakse kõik sisse tulevad ja välja minevad veod, mis aitab tõsta protsessi sujuvust ja kontrolli.</b>
<b>Põhiportfelli osakaalu ja otsetarne müügi kasvatamine</b>	Põhiportfelli osakaalu kasvatamine IQ 2024 Parandatud portfell x eurot, mis moodustub kogu esimese kvartali müügist x% Kasvatada otsetarne osakaalu kogumüügist. IQ 2024 otselähetuse osakaal kogumüügist x%	<b>Osakaal x% jaan. Veebruar seisuga. Kui võrrelda praeguseid portfelli kliente eelmise aasta I kvartaliga, siis ületus (x%). Kui võrrelda, eelmise aasta portfellis olevaid kliente, siis x% on osakaalult väiksem.</b>

	Kõikide portfelli klientidega on tehtud hooajaelne kohtumine		
	TOPP 100 Ehitusettevõtetega on kontakteerunud (krediidi limiidid üle vaadatud jms).		
	Ehitusregistri ehitusettevõtted – grupeerida 4 gruppi. 1) Krediidilimiite ülevaatus (ost suurem kui krediit).		
			
	2025 Q2 EESMÄRK/PRIORITEET: Parim kliendikogemus ja tulemuslik müük		
10/10	VÕTMETULEMUSED:	<b>Q1 2025 Eesmärk</b>	Kommentaar / Staatus
9	Põhiportfelli osakaalu kasvatamine kogu osakonnamüügist x%-ni	<b>X%</b>	2025 QII y% 16.04 seisuga 2024 QII x% (täna portfelli järgi)
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>Põhiportfelliidega kohtumine II ring</li> <li>Eesti Ehitajate TOPP 100- aruande loomine- müük ja muutus ajas TARTU</li> </ul>		
9	Otsetarnete müügi kasvatamine		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otsetarnete pidevas fookuses hoidmine ja hea aruande kommunikeerimine müügile</li> </ul>		
6	Kaasneva ja aktiivse müügi tõstmise-keskmise toodete arv arvel – keskmine toodete arv	<b>2,9TK</b>	II Q 2024 2,4

Märkus: Organisatsiooni osakonna juhataja Q1 ja Q2 OKR

Allikas: Sisedokument

## Lisa 10 Projektimüügi strateegia fookus

**PROJEKTIMÜÜK – fookus portfelli ja müügid koju!**

- Fookus portfelli kliendile – Efektivsem müük, lojaalsem klient
- Müügid koju! (k.a. madalama marginaliga projektid) – **Turuosa** on oluline!
- Otsetarne fookus – lao (k.a. kulu) efektiivsus!
- Müügi juhtimine – osakonna juhtimissüsteemi osa!
- Allahindluste juhtimine – marginali kaitsmine/kasv.

**Tulemustasusteed 2025...valmib veebruaris:**

PORTFELLI- KLIENDI  
osatahtsuse kasv

OTSETARNE  
osatahtsuse lisamine

Müügijeemärgi  
lisamine

**LISA 11 PMS raamistiku 12 küsimus***PMS-raamistiku 12 küsimust*

Nr.	Küsimus	Kuidas see toimib?
1.	Mis on organisatsiooni visioon ja missioon ning kuidas see jõuab juhtide ja töötajateni?	Missioon ja visioon kommuneeritakse juhtide kaudu nii formaalselt (dokumendid) kui ka mitteformaalselt (juhtimiskäitumine). Need mõjutavad eesmärkide seadmist, prioriteetide valikut ja töötajate ootusi, suunates strateegiate ja tegevuste valikut.
2.	Millised on peamised tegurid, mida peetakse organisatsiooni tulevase edu seisukohalt keskseteks, ja kuidas need tuuakse juhtide ja töötajate tähelepanu alla?	Võtmetegurid on visiooni ja missiooni selgemad ja lühema ajaperspektiiviga väljendused, mida juhid peavad organisatsiooni edu jaoks kõige olulisemaks. Need jõuavad töötajateni läbi eesmärkide ja mõõdikute, mis aitavad keskenduda sellele, mis on tõesti oluline.
3.	Milline on organisatsiooni struktuur ja kuidas see mõjutab tulemusjuhtimise süsteemide kujundamist ja kasutamist?	Organisatsioonistruktuur määratleb, kes mille eest vastutab, ja loob raamistiku eesmärkide täpsustamiseks ja elluviimiseks. Struktuuri kaudu jõuavad strateegilised valikud töötajateni konkreetsete rollide, protsesside ja juhtimistasandite kaudu.
4.	Millised strateegiaid ja plaane on organisatsioon vastu võtnud ning milliseid protsesse ja tegevusi on peetud vajalikuks nende elluviimiseks?	Strateegias ja plaanid määravad ära, millised tegevused viivad soovitud tulemusteni. Need kujundatakse vastavalt võtmeteguritele ning viiakse töötajateni. Strateegia elluviimist toetab nende tõlkimine tegevuslikeks eesmärkideks, mille kaudu tagatakse seos visiooni ja igapäevategevuse vahel.

5.	Millised on organisatsiooni peamised tulemusmõõdikud, mis tulenevad selle eesmärkidest, edu võtmeteguritest ja strateegiatest?	Tulemusmõõdikud tuletatakse eesmärkidest, strateegiast ja võtmeteguritest ning nad aitavad hinnata, kas tegevused liiguvad soovitud suunas. Mõõdikud seotakse erinevate juhtimistasanditega ja kasutatakse töötajate käitumise suunamiseks. Mõõdikute puudumine mõnes valdkonnas on samuti tähenduslik. Mõju sõltub ka nende hulgast, fookusest ja seotusest strateegilise suunaga.
6.	Millist tulemust peab organisatsioon saavutama iga võtmemõõdiku puhul, kuidas seatakse sobivaid ambitsioone? Kuidas määratakse sihttasemed?	Tulemuslikkuse sihtide seadmine toimub ka ülevalt alla, kaasates töötajaid. Sihtide raskusaste mõjutab motivatsiooni ja tulemust – mõõdukalt pingutust nõudvad eesmärgid annavad parima tulemuse.
7.	Milliseid protsesse kasutatakse individuaalse, grupi ja organisatsiooni tasandi tulemuslikkuse hindamiseks?	Tulemuslikkust hinnatakse indiviidi, tiimi ja organisatsiooni tasandil. (Mõõdikud, hinnangud). Hindamine võib toimuda ametlikult personali süsteemide kaudu või mitteametlikult juhtide käitumises. Tulemusi kasutatakse tasustamisel ja arengukavades.
8.	Milliseid tasusid – rahalisi/mitte rahalisi – saavad juhid ja töötajad eesmärkide saavutamisel või hinnatud tulemuste alusel?	Tulemuspõhine tasustamine võib olla nii rahaline kui mitterahaline. Tasustamine põhineb tulemusnäitajate hindamisel ning on seotud motivatsiooniga. Tihti rakendatakse indiviidi ja meeskonna tulemuste kombinatsioone. Tasu on tõhus siis, kui see on seotud realistlike eesmärkide ja töötajate oskustega.
9.	Millised on organisatsiooni spetsiifilised infovood – tagasiside ja ettevaatav info – ning millised süsteemid toetavad PMS-i toimimist?	Tulemusjuhtimist toetavad info liikumise viisid: tagasiside ja ettevaatav info (prognoosid, suuna andmine). Info liigub läbi formaalsete IT-süsteemide ja mitteametlike võrgustike (kolleegide suhtlus). Info ulatus, sagedus, täpsus ja asjakohasus mõjutavad, kui hästi PMS toimib.
10.	Kuidas kasutatakse infot ja erinevaid kontrollmehhanisme?	Kontrollinfo võib olla suunatud lihtsalt tulemuste jälgimisele või strateegilise arutelu toetamisele. Mõõdikuid kasutatakse erinevalt: mõnikord ainult hindamiseks, mõnikord ka suuna muutmiseks. Tähtis on kas juhid kasutavad infot vaid kontrolliks või õppimiseks ja arenguks.
11.	Kuidas on PMS-ide aja jooksul muutunud vastusena organisatsiooni ja selle keskkonna dünaamikale?	PMS muutused võivad hõlmata mõõdikute lisamist, rõhuasetuse nihkumist või juhtimistehnikate uuendamist. Fookus on sellel, miks ja mis määral on süsteemid muudetud.
12.	Kui tugevad ja sidusad on seosed PMS-i komponentide vahel ja nende kasutusviiside vahel?	Süsteem toimib hästi siis kui kõik osad (eesmärgid, strateegia, mõõdikud, tasustamine jn) sobivad omavahel kokku ja toetavad ühist suunda. Kui need ei ole kooskõlas, tekivad juhtimis lüngad või vastuolud. Tuleb vaadata kas eesmärgid ja tegevused on igal tasandil seotud.

Märkus: Tõlge autorilt, lähtudes Ferreira ja Otley (2009) 12 küsimusest

Allikas: Ferreira ja Otley (2009)

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mari-Liis Mihkelson, annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose STRATEEGILISTE JA OPERATIIVSETE EESMÄRKIDE SEOSD KAUBANDUSETTEVÕTTE PROJEKTIMÜÜGI ÜKSUSES, mille juhendaja on Ülle Päril, 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 4.0, 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.

*Mari-Liis Mihkelson*  
20.05.20225