

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Aveli Mölder

KASUTATAVATE JUHTIMISMEETODITE SEOS ETTEVÕTTE RESSURSSIDE  
JA TULEMUSLIKKUSEGA EESTI ÄRIÜHINGUTE NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Kaasprofessor Krista Jaakson

Tartu 2023

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

**Sisukord**

|   |    |
|---|----|
| Sissejuhatus.....   | 4  |
| 1. Juhtimismeetodite teoreetiline käsitlus .....  | 5  |
| 1.1. Juhtimise ja juhtimismeetodite olemus .....  | 5  |
| 1.2.    Juhtimismeetodite käsitlused ning seosed ressursimahukusega.....  | 7  |
| 1.3.    Ülevaade varasematest juhtimismeetodite ning tulemuslikkuse seoseid<br>analüüsinud uuringutest .....            | 13 |
| 2. Eesti äriectoris kasutatavate juhtimismeetodite ja ettevõtte ressurside vahelised<br>seosed: empiiriline uuring..... | 17 |
| 2.1.    Uuringu andmed ja meetodika .....   | 17 |
| 2.2.    Uuringu tulemused .....   | 21 |
| Kokkuvõte.....  | 33 |
| Viidatud allikad.....   | 36 |
| Lisad.....  | 44 |
| Lisa A Töös kasutatud ankeetküsimustiku küsimused .....   | 44 |
| Lisa B Korrelatsioonanalüüsi tulemused .....  | 45 |
| Lisa C Juhtimismeetodite vahelise korrelatsioonanalüüsi tulemused.....  | 46 |
| Summary .....   | 47 |

## Sissejuhatus

Kasutatavad juhtimismeetodid võivad tagada ettevõtte edu või viia laostumiseni, mistõttu on tähtis, et ettevõtte juht kasutaks sobivaid ning tulusaid juhtimismeetodeid. Endine ettevõtlus- ja infotehnoloogiaminister Andres Sutt on väljendanud arvamust juhtimise ning tulemuslikkuse vahel: “Juhist ja tema ambitsioonist sõltub suuresti ettevõtte käekäik, olgu see ettevõtte kasv, innovatsioonivalmidus või ekspordimaht.” (EASi ja KredExi ühendasutus, 2022). Saab öelda, et kui hea juhtimine tagab kõrgeenenud ekspordimahu või innovatsioonivalmiduse, siis mõjutab hea juhtimine kaudselt kogu Eesti majandust.

Seisukohta, et juhtimisel on roll majanduses ning seeläbi tavainimeste elus, kinnitab EAS ja KredExi ühendorganisatsiooni endine juht Lauri Lugna, kes on öelnud, et igat eestlast mõjutab juhtimisvaldkond kas otseselt läbi vahetu ülemuse või kaudselt läbi Eesti majanduse (EASi ja KredExi ühendasutus, 2022). Juhtimise suurt mõju kinnitab ka USA juhtum. 2000. aastate alguses pankrotistusid paljud väikeettevõtted USAs puudulike juhtimismeetodite tõttu, mistõttu suurenes töötus ning vähenes majanduskasv (Valdiserri & Wilson, 2010).

Ettevõtete ning seeläbi majanduse seisukohast on oluline, et juhtimise puhul on tähtsal kohal nii heade juhtimistavade järgimine kui ka õigete juhtimismeetodite rakendamine. Samas otsus, milliseid juhtimismeetodeid ettevõtte peaks rakendama, võib sõltuda mitmest tegurist, näiteks ettevõtte tegevusvaldkonnast, ressurssidest ja suuruselt. Bilodeau ja Rigby (2018) leidsid, et ehkki juhid üle maailma kasutavad keskmiselt 7,5 juhtimispraktikat, sõltuvad rakendatavad meetodid riigist või piirkonnast kus ettevõtte tegutseb.

Eestis on varasemalt juhtimisvaldkonna trende, arenguid ning kitsaskohti uurinud juhtimisvaldkonna uuring, mida on läbi viidud juba neli korda: aastatel 2005, 2010, 2015 ning 2021 (Vadi et al., 2021). Samas ei ole töö autorile teadaolevalt varasemalt kaardistatud, millised juhtimismeetodid iseloomustavad Eesti tulemuslikumaid ettevõtteid.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada seosed Eesti ärisectori ettevõtetes kasutatavate juhtimismeetodite ning ettevõtte tulemuslikkuse ja ressursside, eeskätt inimressursi ja füüsiliste varade, vahel.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- selgitada juhtimise mõistet ning tuua välja erinevad juhtimismeetodid ning nende ressursimahukuse
- anda ülevaade varasemate uuringute seisukohtadest juhtimismeetodite ning ettevõtte tulemuslikkuse ning ressursside seoste kohta

- analüüsida Eesti juhtimisvaldkonna uuringu vastuseid ja Eesti ettevõtete majandusaasta aruandeid ning luua andmete põhjal regressioonmudelid
- teha järeldusi juhtimismeetodite ja ettevõtte ressursside (inimressurss, finantsressurss ja füüsilised varad) seoste kohta

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist, millest esimeses luuakse teoreetiline taust ning teises esitatakse empiirilised tulemused. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis seletatakse juhtimise olemust ning defineeritakse juhtimine ning juhtimismeetodid. Teises alapeatükis kirjeldatakse töös kasutatavaid juhtimismeetodeid, vaadeldakse nende valdkonnaspetsiifilisust, ressurssimahukust ning rakendamise sobilikkust erineva suurusega ettevõtetes. Kolmas teooria alapeatükk keskendub varasemate uuringute leidudele ning autorite seisukohtadele. Bakalaureusetöö empiiriline osa koosneb kahest alapeatükist, millest esimeses kirjeldatakse andmeid ja kasutatavat metoodikat ning teises alapeatükis esitatakse järeldused. Bakalaureusetöö võiks olla huvitav praegustele ning tulevastele juhtidele, kes soovivad teada saada rohkem Eesti äriühingute poolt kasutatavatest juhtimismeetoditest ning kas ja kuidas Eesti ettevõtete seosed erinevad teooria osas selgitatud seostega.

Töö autor soovib tänada kõiki, kes olid toeks töö valmimisel. Eriti soovib töö autor tänada juhendajat Krista Jaaksonit tagasiside ning põhjalike arutelude eest.

Märksõnad: juhtimine, juhtimismeetodid, tulemuslikkus, ressursid

## **1. Juhtimismeetodite teoreetiline käsitlus**

### **1.1. Juhtimise ja juhtimismeetodite olemus**

On üldlevinud teadmine, et hea juht on ettevõttele kasulik. Eesti keele seletav sõnaraamat (EKSS) (*Eesti keele seletav sõnaraamat*, 2009) on defineerinud juhi kui „kellegi v. millegi eesotsas olev tööd suunav, korraldav v. juhtiv isik (v. olend)”. Saab öelda, et kuna juht suunab ja korraldab tööd, on tema töö vastutusrikas ning tähtis ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Juhi töö ehk juhtimine hõlmab endas mitmeid juhtimisfunktsioone (Armstrong, 2001): organiseerimine, kontrollimine, planeerimine ja eestvedamine. Võttes arvesse juhi ülesandeid ning juhtimisfunktsioone, saab öelda, et juhtimine sisaldab endas (ettevõtte) eesmärkide seadmist, nende poole püüdlemist ning eesmärkide täitmist.

Üheks põhjuseks, miks ei saa eksisteerida ainult ühte juhtimismeetodit on muutused. Sajandi jooksul on toimunud mitmed majanduslikud, poliitilised, infotehnoloogilised ning muid valdkondi puudutavad muudatused - seda ka juhtimisvaldkonnas. Kui traditsiooniliselt oli juhi ülesanne olla ettevõttes reeglite- ning hierarhia looja ja töötajate kontrollija, siis tänapäeval peab juht lisaks laiaulatuslike ühiskondlike, majanduslike, tehnoloogiliste

muutustega silmitsi seismisele olema ettevõttes tulemuslikkuse tagamiseks motiveeriv, innovatsiooni julgustav, juhendav mitte käsutav, töötajatega arvestav, kaasav ning innustav (Daft, 2015; Denning, 2020; Pistrui & Dimov, 2018). Seisukohta kinnitab ka Bain & Company 2017. aasta uuring, mille kohaselt 79% juhtidest nõustusid väitega, et ettevõtte juht peab usaldama ning julgustama töötajaid, mitte kontrollima ja käsutama ning 75% vastanutest arvasid, et ettevõtte kultuur on tulemuslikkuse saavutamiseks vähemalt sama tähtis kui strateegia (Bilodeau & Rigby, 2018). Samas ei ole kaasamine ainus oskus, mida tänapäeva juhilt eeldatakse. Koroonapandeemia tõi eriti selgelt välja, et juht peab olema ka empaatiline ja usaldust loov, kuid ainult pooled juhtidest on selleks rolliks valmis (Kropp, Cambon, & Clark, 2021). Kuna juhtide arusaamad ning ettevõtluskeskkond on muutunud, saab väita, et uuemad ning tänapäevasemad juhtimismeetodid on loodud õppimise, kaasamise, koostöö ning koolitamise põhimõtetele. Samas on kiire infotehnoloogiline areng loonud võimaluse koguda ning töödelda informatsiooni kiiremini kui mõned kümnendid tagasi, mistõttu on tänapäeva juhtimise osaks ka informatsioon ning selle töötlemine. Olenemata kasutatavast juhtimismeetodist on selge, et tänapäeva juht ning ettevõtte peavad kohanema ja töötama kiiresti muutuvast ühiskonnast.

Juhtimise mitmetahulisust ning keerukust on märganud ka Kessler (2013), kelle sõnul on juhtimist keeruline defineerida ebaselgete juhitöö piiride tõttu erinevates riikides ning sektorites. Kuna juhtimist on keeruline defineerida, ei ole üheselt kokkulepitud ka juhtimismeetodi, -praktika ning -tööriista mõisted, mistõttu kasutatakse mõisteid üksteise asemel ning ekslikult valesti. Siiski on võimalik laiemalt defineerida nimetatud mõisted, võttes arvesse juhtimise põhifunktsioone, varasemaid uuringuid ja juhi definitsiooni ning ülesandeid. Eesmärkide saavutamiseks saab kasutada juhtimispraktikaid, mis on igapäevased tegevused ning tehnikad, ja juhtimistöriistu, mis on juhtimist toetavad ressursid, näiteks tarkvara, tehnoloogia või füüsilised ressursid. Lihtsustavalt ning kombineerivalt on siinses töös juhtimismeetodi definitsioon ettevõtete poolt kasutatavate raamistike, protsesside, lähenemiste ja süsteemide kogum, mis loob võimaluse ettevõtte tulemuslikkuse kasvuks ja aitab säilitada või luua turupositsiooni, toime tulla turumuutustega ning klientide vajadustega (Bilodeau & Rigby, 2018; Daft, 2015).

Erinevaid juhtimismeetodeid on palju, kuid mitte kõik neist ei ole püsivad. 2017. aasta Bain & Company ja 2021. aasta Eesti juhtimisvaldkonna uuringutes toodi vastavalt välja 25 ning 14 kõige populaarsemat juhtimismeetodit (Bilodeau & Rigby, 2018; Vadi et al., 2021). Samas on mõlemad uuringud täheldanud, et aastate jooksul on toimunud mitmed muutused juhtimispraktikates. Bilodeau ja Rigby (2018) töid enda uuringus välja, et kümnest

1993. aastal enimkasutatavast juhtimismeetodist ainult neli kuulusid 2017. aastal top kümne juhtimismeetodi hulka, näiteks 1993. aastal kõige populaarsemaks osutunud missiooni ja visiooni püstitamine oli 2017. aastal kümnendal kohal. Muutustrendi on näha ka Eestis: Eesti juhtimisvaldkonna uuringu (2021) tulemused näitavad, et 2010. aastal populaarsed olnud meetodid, näiteks äriprotsesside ümberkorraldamine, terviklik kvaliteedijuhtimine ning tasakaalus tulemuskaart, on 2021. aastal pigem ebapopulaarsemate praktikate hulgas. Üheks põhjuseks, miks juhtimismeetodid ei ole igal ajahetkel populaarsed, saab pidada eelnevalt mainitud muutusi ühiskonnas. Samas võib teiseks täiendavaks põhjuseks pidada uute juhtimismeetodite esiletõusu, mis on tingitud juhtide uuenenud vaadetest.

Juba praegu on teemaks juhtimismeetodite tulevik – seda eriti kiire tehnoloogiaarengu taustal. Ledro, Nosella ja Vinelli (2022) löid tehisintellekti kasutamise mudeli kliendisuhete juhtimiseks, et pakkuda ettevõtetele teadmisi ning juhiseid strateegiate loomiseks, tehisintellekti tulemuslikuks kasutamiseks ja infohalduse efektiivsuse tõstmiseks. Seega saab öelda, et tehisintellekt on võimeline mõjutama juhtimise strateegilist ning funktsionaalset tasandit. Samuti on juba arutatud kuidas tehisintellekt ChatGPT muudab juhtimist ning loob uued juhtimiskäsitlused. 2023. aastal kirjutanud artiklist selgus, et ChatGPT ning muud tehisintellektid mõjutavad juhtimist ning juhi otsuseid läbi andmete kogumise ja analüüsimise, soovitude andmise, klienditeeninduse parandamise, ülesannete planeerimise, kontrollmehhanismi kehtestamise ning muude tegevuste (Korzynski et al., 2023). Seega on võimalik, et käesolevas töös kasutatud juhtimismeetodid ei ole 5-10 aasta pärast sama sisu ning rakendusmeetmetega või enam relevantseid.

## **1.2. Juhtimismeetodite käsitlused ning seosed ressursimahukusega**

Aastakümnete jooksul on tutvustatud mitmeid juhtimismeetodeid, mis kirjeldavad, millele juhtimine peaks keskenduma ning milliseid aspekte arvestama, et saavutada edu.

2017. aastal viis ettevõtte Bain & Company läbi rahvusvahelise uuringu 1268 juhi seas uurides 25 erinevat juhtimismeetodit ja -tööriista. Selgus, et juhid kasutavad kõige enam strateegilist planeerimist (48%), kliendisuhete juhtimist (48%), võrdlust parimaga (46%), kuid kõige suurem rahulolu esines kasutades terviklikku kvaliteedijuhtimist (rahulolunäitaja 4,09, keskmine 3,99). (Bilodeau & Rigby, 2018) Sarnaselt Bain uuringu tulemustele on ka Eestis enimkasutatavateks juhtimismeetoditeks kliendisuhete juhtimine (30%); võrdlus parimaga (26%); väärtuspõhine juhtimine (35%), mida Bain uuring ei käsitlenud ning klienditeekonna analüüs (26%), mis oli Bain uuringus kõige ebapopulaarsemate meetodite hulgas (Vadi et al., 2021). Käesoleva bakalaureusetöö puhul on pööratud tähelepanu juhtimismeetoditele ja -tööriistadele, mida Eesti juhid kasutavad või planeerivad kasutada

tulevikus (Vadi et al., 2021): väärtuspõhine juhtimine, kliendisuhete juhtimine, klienditeekonna analüüs, võrdlus parimaga, suurandmete analüüs, õppiv organisatsioon, isejuhtivad meeskonnad, terviklik kvaliteedijuhtimine, juhtimis-coaching, tarneahela juhtimine, äriprotsesside ümberkorraldamine ning tasakaalus tulemuskaart.

Õppivat organisatsiooni, mida tutvustas esimest korda Peter Senge 1990ndatel, iseloomustavad informatsiooni olemasolu, meeskonnas töötamine, ühised visioonid, vähene kontroll ning võimalus pidevalt õppida nii individuaalse, rühma või ettevõtte tasandil. Õppiv organisatsioon kasutab süsteemset mõtlemist, individuaalseid pädevusi, mõttemudeleid, ühiste visioonide loomist ning meeskondlikku õppimise pikaajalise konkurentsivõime arendamiseks. Samas kasutatakse eelnevaid kogemusi ning teadmisi praeguses olukorras - nii kujundatakse ettevõtte tulevik ning tullakse toime tekkivate kriisidega. (Kessler, 2013; Senge, 1990) On selge, et õppiva organisatsiooni edukas rakendamine ettevõttes ei ole kerge, sest tuleb luua võimalus õppimiseks ning tuleb tagada, et oskused säiliks või oleksid taastatavad. Samas ei tähenda see, et õppiva organisatsiooni rakendamine peab olema kallis, sest õppimise alla kuuluvad näiteks koolitused; osakonnasisene õppimine, kus ühe osakonna inimesed räägivad oma kogemustest; organisatsioonisisene õppimine, kus erinevate osakondade inimesed jagavad teadmisi enda tööst, mis läbi tekib töötajatel parem arusaam, kuidas organisatsioon töötab ning millega tegelevad teised osakonnad. Võib tunduda, et meetod sobib paremini väikeettevõtetele, kuid Yelp, Pixar, Airbnb ning mitmed teised suureettevõtted otsustanud kasutada seda meetodit (Howard, 2020). Samas Eesti juhtimisvaldkonna uuringust (Vadi et al., 2021) selgub, et Eestis on õppiva organisatsiooni põhimõtted kasutusel enim avaliku sektori ettevõtetes. See tähendab, et Eestis võidakse kasutada õppivat organisatsiooni pigem suurtes ettevõtetes.

Isejuhtiv meeskond, nagu ka nimi ütleb, on juhtimispraktika ilma otsese juhita. Üldjuhul on tiimis 5-20 erinevate oskustega inimest, kes vastutavad ühiselt töö eest ning kellele antakse õigused ja vabadus värvata uusi inimesi, jälgida ise tiimi edu, lahendada probleeme, koostada tulevikuplaane ning määrata ressursside kasutamine (Bernstein, Bunch, Canner, & Lee, 2016; Daft, 2015). Juhtimisviis on kasutusel konkurentsivõime ning efektiivsuse parandamiseks erinevate tegevusvaldkondadega ettevõtetes, alates tehastest kuni ülemaailmsete kliendipõhiste ettevõteteni (Kessler, 2013). Samas saab väita, et isejuhtiv meeskond on üpriski ressursimahukas juhtimismeetod, sest meeskonnal peab olema ligipääs töö jaoks vajalikele materjalidele aga ka informatsioonile ning muudele ressurssidele.

Tarneahela juhtimine, mis on enamasti kasutusel teenindus- ja tootmisettevõtetes, hõlmab endas nii materjalide, informatsiooni ja muude ressursside hankimist, nende liikumise



korraldamist, lõpptoodete müümist tarbijateni ning nende vaheetappide juhtimist, et rahuldada klientide vajadused (Daft, 2015). Tarneahela juhtimise üheks tähtsaks osaks on materjalide ning lõpptoodete odavus, mis on loonud globaalse probleemi: riideid ning muid tooteid toodetakse teises riigis (näiteks Bangladesh, Hiina) odavalt ja tihtipeale ebainimlikes tingimustes. Samas on esile kerkinud ka jätkusuutlik tarneahela juhtimine, mis proovib minimeerida keskkonnakahju ning tagada kvaliteedi jätkusuutlikumalt kui varasemalt (Koberg & Longoni, 2019). Siiski on tegu jätkuvalt ühe kõige populaarsema juhtimismeetodiga nii maailmas kui ka Eestis, kus seda kasutatakse enim tootmissektoris (Bilodeau & Rigby, 2018; Vadi et al., 2021). 2022. aasta Gartner Inc tarneahela juhtimise edetabelist leiab tuntuid ettevõtteid nagu Cisco Systems, Schneider Electric, Colgate-Palmolive, Johnson & Johnson, Pepsico, Pfizer, Intel, Lenovo jne (*Gartner Supply Chain Top 25*, 2022)

Terviklik kvaliteedijuhtimine (TQM) keskendub sarnaselt tarneahela juhtimisele kliendirahulolule ning madalatele kuludele. Tuleb nentida, et TQM on ressursimahukam kui nii mõnigi teine juhtimismeetod, sest eeldab pikemat rakendusaega ning suuremat ettevõttesisest haaratust - selleks, et TQM oleks tulemuslik, peavad panustama nii töölised kui ka tippjuhid. Ehkki osad uuringud on viidanud, et ettevõtted, kes kasutavad TQM on suurendanud enda konkurentsivõimet ning kasumlikkust, on TQM samuti saanud tugevat kriitikat kõrge ebaõnnestumismäära tõttu era- ning avaliku sektori ettevõtetes (Kessler, 2013). Seetõttu on mõistetav, miks TQM ei ole enam nii populaarne juhtimismeetod kui varem. TQM kasutasid 1995. aastal 73% ning 2017. aastal ainult 34% juhtidest üle maailma (Bilodeau & Rigby, 2018). Sarnast langustrendi on näha ka Eestis: 2010. aastal kasutasid terviklikku kvaliteedijuhtimist 56% ning 2021. aastal 21% juhtidest (Vadi et al., 2021).

Äriprotsesside ümberkorraldust tutvustati esimest korda 1990ndatel kui imetööriista, mis viib kiiresti radikaalse muutuseni ettevõttes (Grint & Willcocks, 1995; Kessler, 2013). Enne muudatuste elluviimist peavad juhid mõistma protsesside ümberkorraldamise tingimusi ning takistusi, näiteks mida pikem on üleminekuperiood ühelt viisilt teisele, seda rohkem kaotab ettevõtte raha. Lisaks tuleb ettevõtte juhtidel meeles pidada, et uus meetodika võib nõuda personali koolitamist; tekitada olukorra, kus inimesed on vähem produktiivsed, või survestada uutematele IT-süsteemidele üleminekut (Kessler, 2013). Tähelepanuväärne on asjaolu, et äriprotsesside ümberkorraldus sai populaarseks just 90ndatel ehk ajal, mil kujunesid uued IT-süsteemid, mis hõlbustasid tööd - mitme inimese töö sai tehtud ühe arvuti ning ühe inimesega.

Võrdlus parimaga (*benchmarking*) on protsess, mille käigus võrreldakse ettevõtte näitajaid turu liidritega või konkureerivate ettevõtetega, et saada ülevaade ettevõtte tulemuslikkusest või turupositsioonist ning parandada enda ettevõtte positsiooni läbi turunõudluse väljaselgitamise ja uute äriideede kasutuselevõtu (Daft, 2015; Sutia et al., 2020). 2020. aastal koostati kirjanduse ülevaade, millest selgus, et ‘võrdlus parimaga tööstusettevõtetes toob kaasa suurenenud kliendirahulolu, suurema tootlikkuse, parema kvaliteedi, pidevate paranduste rakendamise, suurema tulemuslikkuse turul, kasvanud keskkonnateadlikkuse ja suurema tööstusliku konkurentsivõime’ (Sutia et al., 2020). Kuna võrdlus parimaga ei ole ressursimahukas meetod, võivad seda kasutada erinevates suurustes ettevõtted, alates mikroettevõttest kuni suureettevõteni. Bain (Bilodeau & Rigby, 2018) uuringu kohaselt on nimetatud konkurentidele suunatud meetod populaarsuselt kolmandal kohal, kuid alla keskmise rahulolu tasemega (rahuloluskoor 3,94, keskmine 3,99). Seega võib eeldada, et kõik ettevõtted ei saavuta loodetud tulemusi.

Kliendisuhete juhtimine (CRM) on meetod, mille eesmärgiks on koguda informatsiooni kliendisuhete mõistmiseks ning juhtimiseks, et parandada klienditeenindust, hoida vanu ning luua uusi kliendisuhteid, hoida kliendid rahulolevana ning seeläbi suurendada müügitulu (*Customer Relationship Management*, 2017; Kavitha, 2020). CRM protsess sisaldab endas niinimetatud valupunktide kaardistamist, andmete kogumist ja analüüsimist, IT tehnoloogiate kasutamist, CRM mõjude hindamist ning ettevõtte töötajate koolitamist (*Customer Relationship Management*, 2018). Olenemata mitmetest etappidest, on tänapäevane CRM sobilik igas suuruses ettevõtetele, sest kliendisuhete kergemaks juhtimiseks on loodud rakendusi ning automaatikaid. Samas tuleb rõhutada, et CRM ei tohiks rakendada hooletult, sest kliendiandmete ebaõiglasel kasutamisel on seaduslikud tagajärjed. Samuti peetakse CRM üheks probleemiks subjektiivset soosimist, kus osasid kliente koheldakse eelistatumalt või paremini kui teisi, mistõttu viimased võivad loobuda ettevõtte teenuste või toodete kasutamisest (Nguyen & Simkin, 2013).

Väärtuspõhine juhtimine (VBM) on Eestis enim kasutatav juhtimismeetod, mida kasutavad 35% juhtidest ning mida rakendatakse enim avalikus sektoris (66%) (Vadi et al., 2021). VBM defineeritakse kui “üksteisega seotud juhtimistegevused, mille eesmärgiks on tagada organisatsioonile oluliste väärtuste omaksvõtt nii organisatsiooni sees kui väljas” (Jaakson, 2009). Kuna väärtuste omaksvõtt ei nõua palju ressursse, saab öelda, et VBM on odav ning pehme juhtimismeetod, mida saavad kasutada kõik ettevõtted.

Tasakaalus tulemuskaart, mille autoriteks on Kaplan ja Norton on juhtimiskontrollisüsteem, mis tasakaalustab finantsilisi ja mittefinantsilisi meetmeid nelja

dimensiooniga: finantsnäitajad, kliendid, sisemised äriprotsessid, õppimine ja kasv (Kaplan & Norton, 1996; Kessler, 2013). Tulemuskaart on hea viis strateegiale ning ettevõtte arengule keskendumiseks. Ehkki uuringud on näidanud, et tasakaalus tulemuskaart on sobilik ning kasulik suurtele ettevõtetele, selgus 2013. aastal Küprosel ning Ühendkuningriikides läbiviidud uuringust, et ligi pooled väikeettevõtted ei ole kursis tasakaalus tulemuskaardiga ning teadlikud ettevõtted ei kasuta seda meetodit eelarvamuse tõttu, et see ei ole sobilik (Giannopoulos, Holt, Khansalar, & Cleanthous, 2013).

Juhtimis-coaching on 1950ndatel aastatel alguse saanud juhtimismeetod, mis hõlmab endas individuaalset koostööd ja subjekti tööalaste pädevuste ning oskuste arendamist läbi coachingu. Samas on tähendatud, et juhtimis-coaching on rakendatav väike- ja suurettevõtetes sõltumata tegevusvaldkonnast. (Zuñiga-Collazos et al., 2019) Juhtimisvaldkonna uuringu kohaselt kasutavad juhtimis-coachingut Eestis 20% juhtidest (Vadi et al., 2021). Samas võib väita, et juhtimis-coaching on Eestis üha populaarsust kogumas - näiteks pakub Estonian Business School mitmeid juhtimis-coaching programme (*Estonian Business School*, s.a.). Samas on juhtimismeetodi populaarsuse kasv mõistetav: juhtimis-coachingut seostatakse töötaja töö rahuloluga, parema tööülesannete täitmisega ning organisatsioonilise pühendumisega ja juhi suurenenud tööga rahulolu ning paremad ning sügavamad suhted alluvatega (Carvalho, Carvalho, & Carvalho, 2021). Kui eelnevalt sai mainitud, et tänapäeva juht peab olema empaatiline, siis töö autori arvates on juhtimis-coaching meetod, mis suudab empaatiat tekitada ning suurendada.

On selge, et tänapäeva sotsiaalmeedia- ja digiajastul on andmete kogumine, töötlemine ning kasutamine saanud standardiks. Kaheks andmeanalüüsil põhinevaks juhtimisvahendiks saab pidada klienditeekonna ning suurandmete analüüsi. Klienditeekonna analüüsi (CJA) eesmärk on kaardistada ettevõtte ja selle tooted ning teenused läbi kliendi silmade, et mõista kliendi kogemusi ettevõttega kokkupuutumisel, leida puudujääke või probleeme millega kliendid silmitsi seisavad (*Customer Journey Analysis*, 2018). CJA ning suurandmete analüüsi saab pidada sarnaseks, kuid suurandmete analüüs on laiem, võides endas hõlmata klienditeekonna analüüsi, kliendieelistusi või turuinformatsiooni. Ettevõtted analüüsivad suuremahulisi reaaliajalisi andmeid ning leiavad seeläbi varem tuvastamatud seosed, mis aitavad langetada otsuseid ettevõttes (*Big Data Analytics*, 2017). Samas ei ole suurandmete analüüs odav, sest vaja on võimsaid infotehnoloogilisi vahendeid, oskuslikke andmeteadlasi ning selgeid juhiseid andmekaitse ning turvalisuse tagamiseks (*Big Data Analytics*, 2017; Daft, 2015).

Juhtimismeetoditest lihtsustava ülevaate andmiseks on töö autor koostanud tabeli 1.

Tabel 1

*Juhtimismeetodid, nende ressursimahukus ning sobilikkus eri suuruses ettevõtetesse*

| Juhtimismeetod                   | Ressursimahukas | Vajalikud ressursid                              | Ettevõtte/tiimi suurus | Sobiv sektor                  |
|----------------------------------|-----------------|--|------------------------|-------------------------------|
| Väärtuspõhine juhtimine          | Ei              | Aeg  | Iga suurus             | Eestis enim avalikus sektoris |
| Kliendisuhete juhtimine          | Jah             | Informatsioon klientide kohta, IT-süsteemid      | Iga suurus             |                               |
| Klienditeekonna analüüs          | Jah             | Informatsioon klienditeekonna kaardistamiseks    | Iga suurus             |                               |
| Võrdlus parimaga                 | Ei              | Informatsioon                                    | Iga suurus             |                               |
| Suurandmete analüüs              | Jah             | Andmed, IT-lahendused, oskustööjõud              | Iga suurus             |                               |
| Õppiv organisatsioon             | Ei              | Kogemused, teadmised                             | Iga suurus             | Eestis enim avalikus sektoris |
| Isejuhtivad meeskonnad           | Pigem jah       | Materjalid, informatsioon jm mida meeskond vajab | 5-20 inimest           |                               |
| Terviklik kvaliteedijuhtimine    | Jah             | Aeg, koolitatud tööjõud                          | Iga suurus             |                               |
| Juhtimis-coaching                | Ei              | Aeg  | Iga suurus             |                               |
| Tarneahela juhtimine             | Jah             | Materjalid, informatsioon                        | Iga suurus             | Tööstussektor                 |
| Äriprotsesside ümberkorraldamine | Jah             | Aeg, IT-süsteemid                                | Kuni 10 inimest        |                               |
| Tasakaalus tulemuskaart          | Jah             | Informatsioon 4 dimensiooni kohta                | Suurettevõtted         |                               |

Allikas: Autori koostatud „Big Data Analytics“, 2017; „Customer Journey Analysis“, 2018;

„Customer Relationship Management“, 2018; Daft, 2015; Giannopoulos et al., 2013;

Howard, 2020; Kessler, 2013; Sutia et al., 2020; Zuñiga-Collazos, Castillo-Palacio, Montaña-Narváez, & Castillo-Arévalo, 2018; Vadi et al., 2021 põhjal

Erinevad ettevõtted kasutavad erinevaid juhtimismeetodeid seatud eesmärkide saavutamiseks. Seejuures on juhtimismeetodid on seotud erinevate ressursside, ettevõtte suuruste ning mõningal juhul ka kindla tegevusvaldkonnaga.

### **1.3.Ülevaade varasematest juhtimismeetodite ning tulemuslikkuse seoseid analüüsinud uuringutest**

Käesoleva bakalaureusetöö autori huvi on uurida kuidas ressursid – varad, töötajad ning finantsilised ressursid – mõjutavad juhtimismeetodi kasutamist. Paraku seesuguseid uuringuid on vähe või nende olemasolul on nad üle 20 aasta vanad. Seega esitab töö autor teooria osas selle, kuidas juhtimismeetodid mõjutavad tulemuslikkust ning empiirilises osas kuidas ressursimahukus mõjutab kasutatavat juhtimismeetodit. Varasemad uuringud on näidanud, et erinevatel juhtimismeetoditel on mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Näiteks on leitud, et ehkki kliendisuhete juhtimise mõju kulutõhususele on negatiivne, suurendab selle juhtimisstiili kasutamine kasumipotentsiaali realiseerimise määra (Krasnikov, Jayachandran, & Kumar, 2009). Tuleb nentida, et nimetatud uuringus kasutati valimina kommerts pangandussektorit, mistõttu ei pruugi antud uuringu tulemused laieneda teistele tegevusvaldkondadele. Väärtuspõhine juhtimine on suurendanud ettevõtte tulemuslikkust märkimisväärselt suurettevõtetes, kuid kuna valim ei olnud laiendatav keskmistele ning väikestele ettevõtetele, ei ole mõju nendele teada (Firk et al., 2016). Samas on tähendatud, et väärtuspõhisest juhtimisest saadakse enim kasu, kui ettevõttel on võimalus parandada oma juhtimisstruktuuri ning seeläbi parandada ka kapitalijuhtimist (Blume, 2016). Saab öelda, et iga kasutatav juhtimismeetod võib tagada edu, kui seda rakendatakse korrektselt õigel ajahetkel ning võttes arvesse ettevõtte ressursse, tegevusvaldkonda ning muid tegureid.

Autorile teadaolevalt ei ole juhtimismeetodite ning tulemuslikkuse seost uurivat lõputööd varem kirjutatud. Varasemalt on lõputööde raames uuritud Eestis, teatud tegevusvaldkonnas või ettevõttes rakendatavaid konkreetseid juhtimismeetodeid ja nende probleeme, paremaid rakendamise võimalusi või rahulolu (Pedosk, 2012; Talvet, 2013; Toovis, 2003). Samas ei saa öelda, et selline uuring, mis kirjeldaks Eesti ettevõtete tulemuslikkuse ja juhtimise seost, ei eksisteeri. 2021. aasta Eesti juhtimisvaldkonna uuring kirjeldas tulemuslikumate ettevõtete omadusi. Uuringust leiti, et tulemuslikumad ettevõtted peavad planeerimist ja motiveerimist ettevõtte alustaladeks, on valivad erinevate meetodite rakendamisel, planeerivad tegevust pikaajalisemalt ning kasutavad rohkem koostöö põhimõtteid kui muud ettevõtted (Vadi et al., 2021). Selliseks juhtimismeetoditeks võib pidada klienditeekonnanalüüsi, võrdlust parimaga aga ka näiteks terviklikku kvaliteedijuhtimist.

2012. aastal avaldas väljaanne European CEO artikli seisukohaga, et edukad ettevõtted nagu Toyota, Ford Motor Company, Motorola tuginevad terviklikule kvaliteedijuhtimisele, mis võimaldab ettevõttel toota kvaliteetsemaid tooteid ning luua

kliendikeskse süsteemi. Samas rõhutab artikkel, et selline metoodika nõuab palju ressursse ning aega (*Top Firms Continue Reliance on TQM*, 2012). Sille Talvet (2013) on enda magistritöös leidnud, et Eesti väikeettevõtete poolt kasutatavatest meetoditest on kliendisuhete juhtimisel suurim (positiivne) seos ettevõtte tulemuslikkuse rahuloluga ning terviklik kvaliteedijuhtimine on pigem ebasobilik ning mitte kõige tulusam meetod väikeettevõttele. Samas on keeruline öelda, kas Eesti väikeettevõtete jaoks ei ole terviklik kvaliteedijuhtimine sobilik, sest nõuab palju ressursse, mida väikeettevõtetel ei pruugi olla, või ei ole meetod sobilik muude põhjuste tõttu.

Nagu eelnevas peatükis mainitud, seob väärtuspõhises organisatsioonis juhte ning töötajaid väärtused, mida juurutatakse organisatsiooni erinevates tasandites, sh juhtimises. Jurado-Caraballo ja Rodríguez-Fernández (2021) leidsid enda uuringus, et religioossed kogukonnad, kes on omaks võtnud väärtuste kaudu juhtimise, on tootlikud, tõhusad ning tulemuslikud, sest väärtused mitte ainult ei suuna ning koordineeri inimesi, vaid aitavad kaasa missiooni elluviimisele. Samas arvavad uuringu autorid, et tulemused on ülekantavad tulu teenivatele ettevõtetele, sest ettevõtete poolt kasutatavad väärtused põhinevad teoloogilistel väärtustel (Jurado-Caraballo & Rodríguez-Fernández, 2021).

Kliendisuhete juhtimise (CRM) puhul võib eeldada, et mida paremini suudab ettevõtte klientidega suhelda ja nende soove rahuldada, seda rahulolevamad on kliendid, mistõttu tekkib lojaalsus ettevõtte suhtes. Antud seisukohta kinnitavad uuringud, mis leidsid, et CRM mõjutab märkimisväärselt klientide rahulolu, teadmisi ettevõtte kohta ning lojaalsust. Lisaks leiti, et CRM parandab teenuse või toote kvaliteeti, annab konkurentsieelise, suurendab töötajate moraali ning täidab olulist rolli turupositsiooni suurendamisel. (Hassan, Nawaz, Lashari, & Zafar, 2015; Tseng & Wu, 2014)

Duffie et al. (2017) on leidnud, et võrdlus parimaga mõjutab ettevõtteid mitmel viisil, näiteks suurendades sotsiaalset ülejääki läbi kasuliku kabavahenduse mahu kasvu või soodustades turu läbipaistvust. Samas rõhutab uuring, et võrdlus parimaga julgustab investoreid, võib aidata suurendada turuosa ning on aluseks märkimisväärsele osale finants- ja mittefinantsturgude tehingutele (Duffie et al., 2017). Ettevõtte tulemuslikkuse ja võrdlus parimaga vahel on seos, mida kinnitab Sutia et al. (2020, 516) ülevaade: "võrdlus parimaga toob tööstusettevõtetes kasu, milleks on suurem kliendirahulolu, suurem tootlikkus, kõrgem kvaliteet, pideva parendamise rakendamine, suurem turutulemus, suurem keskkonnateadlikkus ja suurem tööstuslik konkurentsivõime."

Georgia Ülikooli doktoritöös leiti, et õppiv organisatsioon ei oma otsest märkimisväärset mõju finantstulemustele, kuid mõjutab iga tulemuslikkuse muutujat, kui

neid analüüsida eraldiseisvatena (Kim, 2016). Samas on Jiménez-Jiménez ja Sanz-Valle (2011) leidnud 451 Hispaania ettevõtte hulgas läbiviidud uuringust, et organisatsiooniline õppimine mõjutab innovatsiooni ning mõlemad avaldavad positiivset mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Samas on leitud, et õppival organisatsioonil on positiivne mõju teadmiste tulemuslikkusele ning see mõjutab omakorda (positiivselt) finantstulemusi (K. Kim et al. 2017)

Müller et al. (2018) leidsid suurandmete analüüsi (BDA) käsitlevas ökonomeetrilises uuringus, et tootlikkuse paranemine on võimalik infotehnoloogiamahukates või kõrgelt konkurentsitihedates tööstusharudes. Lisaks on leitud, et ettevõtte suurus on BDA rakendamise korral ettevõtte kasumlikkuse oluline faktor – suuremad ettevõtted on edukamad BDA potentsiaali ärakasutamisel kui väiksed ettevõtted, sest viimased ei suuda piiratud ressursside tõttu muuta BDA-potentsiaali rahaliseks kasumiks (Raguseo et al., 2020). Võib eeldada, et väikesed ettevõtted ei ole suutelised koguma nii palju andmeid või maksuma andmetöötluse eest ning seetõttu ei saavutata loodetud tulemusi antud meetodist.

Juhtimis-coaching mõjutab töötajat mitmel viisil otseselt ning kaudselt. Ettevõtetes, kus kasutati coachingut, olid töötajad enda ülesannetest selgema ülevaate saanud ning tööga rahulolevamad. Ehkki varasemalt on arvatud, et tööga rahulolu ja töö tulemuslikkuse vahel on positiivne seos, ei tuvastanud seda 234 Lõuna-Korea töötaja hulgas läbiviidud uuringus. (Kim, 2014) Samuti on leitud, et juhtimis-coaching võib suurendada töötajate enesetõhusust, mis omakorda avaldab mõju käitumuslikule tulemuslikkusele, parandab ettevõtte üldist vastupidavust ning loob võimaluse jätkusuutlikuks konkurentsieeliseks (Pousa & Mathieu, 2015).

Äriprotsesside ümberkorraldamise ning tulemuslikkuse seose uurimiseks ei ole autorile teadaolevalt läbi viidud palju empiirilisi uuringuid. Üks uuring, mis uuris Nigeeria nafta- ja gaasitööstust, leidis, et äriprotsesside ümberkorraldus mõjub kasumlikkusele positiivselt ning organisatsiooniline struktuur ja IT- infrastruktuur avaldavad positiivset mõju nii tulemuslikkusele kui ka kasumlikkusele (Awolusi & Atiku, 2019).

Positiivset mõju, mida saadakse läbi isejuhtivate meeskondade rakendamise, on võimalik hinnata tootlikkuse suurenemise ja tiimisisese ühise õppimisest saadava kasu näol. Samas on isejuhtivate meeskondade saavutatavat tulemuslikkust mõjutamas mitmed faktorid, näiteks ülesannete tüübid või meeskonna dünaamika ja tulemuslikkus. (Parker et al., 2015)

Sahiti et al. (2016) on enda uurimuses leidnud, et vaatamata vastandlikele seisukohtadele kirjanduses, on tasakaalus tulemuskaardi (BSC) abil võimalik parandada ettevõtte tulemuslikkust ning kasumlikkust. BSC soodustab paremat töötajate tulemuslikkust,

mis omakorda tähendab, et organisatsioon saab kasu: töötajad teevad kvaliteetsemat tööd, klienditeenindus paraneb ning tekivad klientide soosing ning huvi (Alao, 2013).

Tarneahela juhtimise puhul on leitud, et ettevõtte finantstulemused on tugevalt ja positiivselt seotud klientide rahuloluga (Yu et al., 2013). Feng et al. (2018) on enda uuringus rõhutanud, et ehkki varasemad uuringud ei ole leidnud seoseid jätkusuutlikku tarneahela juhtimise ning ettevõtte finantstulemuste vahel, leiti nende uuringust esimesi tõendeid osade tavade rakendamise ning seeläbi kaudsetelt tulemuste mõjutamise kohta.

Klienditeekonna analüüsi ei ole eriti palju empiiriliselt uuritud, mistõttu on keeruline öelda, kuidas on klienditeekonna analüüs ja tulemuslikkus seotud. Klienditeekonna analüüs sisaldab endas ühe osana klientide kaasamist ning on leitud, et pühendunud kliendid on kasumlikumad ettevõtetele (Venkatesan et al., 2018)

Tabel 2 näitab kokkuvõtvalt juhtimismeetodeid ning seoseid tulemuslikkusega.

Tabel 2

*Juhtimismeetodite ning ettevõtte tulemuslikkuse seosed*

| Juhtimismeetod                 | Kliendi-<br>rahulolu | Tootli-<br>kkus | Turuosa | Kvaliteedi<br>paranemine | Mõju<br>töötajatele | Finants-<br>tulemused | Muu                |
|--------------------------------|----------------------|-----------------|---------|--------------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|
| Väärtuspõhine juhtimine        |                      |                 |         |                          |                     |                       | Missiooni täitmine |
| Kliendisuhete juhtimine        | +                    |                 | +       | +                        | +                   |                       | Konkurentsi-eelis  |
| Võrdlus parimaga               | +                    | +               | +       |                          |                     | +                     | Sotsiaalse ülejääk |
| Suurandmete analüüs            |                      | +               |         |                          |                     | +                     |                    |
| Õppiv organisatsioon           |                      |                 |         |                          |                     |                       | Innovatsioon       |
| Isejuhtivad meeskonnad         |                      | +               |         |                          |                     |                       |                    |
| Terviklik kvaliteedi-juhtimine | +                    |                 |         | +                        |                     |                       |                    |
| Juhtimis-coaching              |                      |                 |         |                          | +                   |                       | Konkurentsi-eelis  |
| Tarneahela juhtimine           | +                    |                 |         |                          |                     | +                     |                    |
| Tasakaalus tulemuskaart        | +                    |                 |         | +                        | +                   |                       |                    |

Allikas: Autori koostatud Alao, 2013; Duffie et al., 2017; Hassan et al., 2015; Jimenez-Jimenez & Sanz Valle, 2011; Jurado-Caraballo & Rodríguez-Fernández, 2021; Malik, Sarwar, & Orr, 2021; Müller, Fay, & vom Brocke, 2018; Parker et al., 2015; Pousa & Mathieu, 2015; Sutia et al., 2020; *Top Firms Continue Reliance on TQM*, 2012; Yu et al., 2013 põhjal



Kokkuvõtteks võib öelda, et juhtimise ning juhtimismeetodi definitsioon ei ole üheselt kokku lepitud, mistõttu defineeriti töös juhtimismeetod kui turumuutuste ja klientide vajadustega toimetulekuks, tulemuslikkuse tõstmiseks või muude eesmärkide täitmiseks kasutatavad lähenemised, protsessid või süsteemid. Selgus, et kasutatavate juhtimismeetodite hulgas on toimunud muutused, mis võivad olla tingitud infotehnoloogilistest, juhtimisvaadete või muude valdkondade muutustest.

Töös tutvustati 12 juhtimismeetodit ja kirjeldati nende ressursimahukust ning sobilikkust eri suurustes ettevõtetes. Mõne juhtimismeetodi puhul leiti sektorispetsiifilisus. Saab öelda, et pehmemad juhtimismeetodid on sobilikumad igas suuruses ettevõtetele ning Eestis enim kasutusel avalikus sektoris ning ressursimahukas tarneahela juhtimine on sobilik tööstussektorile ning pigem suurtele ettevõtetele. Samas on mitmeid teisi juhtimismeetodeid, mis on sobilikud igas suuruses ettevõtetele ning erinevate ressursimahukustega.

Lisaks lõi töö autor ülevaate varasematest uuringutest ja juhtimismeetodite ning ettevõtte tulemuslikkuse seostest. Varasematest uuringutest, selgus et iga juhtimismeetod omab isemoodi seost ettevõtte tulemuslikkusega. Näiteks, kui juhtimis-coaching avaldab mõju töötajate ülesannete selgusele ning töö rahulolule, siis kliendisuhete juhtimine loob suurema kliendirahulolu, tekitab klientides lojaalsuse ning loob võimaluse parandada toodete või teenuste kvaliteeti. Paraku on osade juhtimismeetodite puhul empiiriliste uuringute osakaal väike, mistõttu on keeruline teha järeldusi.

## **2. Eesti ärisektoris kasutatavate juhtimismeetodite ja ettevõtte ressursside vahelised seosed: empiiriline uuring**

### **2.1. Uuringu andmed ja meetodika**

Käesolevas peatükis kirjeldab autor empiirilise uuringu läbiviimiseks kasutatud andmeid ning meetodikat. Lisaks põhjendatakse valim ning antakse ülevaade uuringu protsessist.

Siinse bakalaureusetöö põhifookus on kasutatavate juhtimismeetodite ning ettevõtte ressursside (st inimressurss, finantsressurss ning varade) seose uurimine. Saab öelda, et ettevõtte tulemuslikkus on ettevõttesiseselt seatud eesmärkide saavutamine. Samas tuleb tähendada, et eesmärgid võivad iga ettevõtte puhul erineda. Kaplan (2010) sõnul on tulemuste mõõtmiseks kolme tüüpi võtmemõõdikuid:

- protsessi KPI - produktiivsuse või protsessi efektiivsuse hindamine

- kulutuste KPI - vara ja vahendid, mida kasutatakse töötulemuste saavutamiseks
- tootlikkuse KPI - finants- ja mittefinantstulemused

Käesolevas töös kasutatakse tulemuslikkuse mõõtmiseks ettevõtete 2019-2020. aasta majandustulemusi, mistõttu keskendub töö tootlikkuse ning kulutuste KPI' dele. Täpsemalt rakendatakse töös tulemuslikkuse mõõtmiseks lisandväärtust töötaja kohta ilma amortisatsioonita ehk (kasum + tööjõukulud) / töötajate arv. Töö autor kasutab enda töös 2020. aasta majandusaasta aruandeid teadmiseiga, et seal võivad esineda mõjutused ülemaailmsest pandeemiast. Ehkki töö autori põhifookus on leida seosed ressursside ning kasutatavate juhtimismeetodite vahel kasutades 2019. aasta andmeid, on huviks uurida ka 2019. ning 2020. aasta tulemuste erinevusi. Kuna mitmed ärivaldkonnad olid tugevalt mõjutatud koroonapandeemiast, võib eeldada, et seosed tulemuslikkusega võivad olla kahe aasta lõikes erinevad.

Lisaks eelnevalt mainitud andmetele kasutatakse töös ka Eesti juhtimisvaldkonna uuringu ankeetküsimustiku vastuseid. Mainitud uuringu autorid on nentunud, et ankeetküsimustikule, mis sisaldas 26 küsimust juhi, ettevõtte ning juhtimise kohta, vastas 496 Eesti juhti ehkki küsimus saadeti 5057 ettevõttele. Käesolevas töös kasutatud küsimused on leitavad lisa A alt. Käesolevas töös ei kasutata avaliku sektori ettevõtete andmeid, kuna avaliku sektori eesmärk on lähtuda ühiskondlikus huvist ning mitte maksimeerida kasumit. Siiski saab öelda, et 375 juhi vastused on piisavad käesoleva töö empiirilise osa koostamiseks ning töö autor ei leia, et peaks andmeid juurde koguma ettevõtete juhtide kohta. Kuna juhtimisuuring viidi läbi 2021. aastal, kuid töös kasutatakse 2019. ning 2020. aasta majandusaasta aruandeid, kehtib töös eeldus, et ettevõtted ei ole muutnud nimetatud aastatel kasutatavaid juhtimismeetodeid.

Andmetest selgus, et 1/8 uuringus osalenud Eesti ettevõttest ehk 47 ettevõtet on välisomanikuga. Neist 20 on töötlevas tööstuses, 12 hulgi- ja jaekaubanduses ning ülejäänud muudes tegevusvaldkondades. Küsimustikule vastajate käest küsiti ka nende tööstaaži juhina. Selgus, et ainult 6 juhti on alla 2 aastase kogemusega. 23 juhti on 2-5 aastase kogemusega, 33 juhti on olnud juhtival positsioonil 6-10 aastat ning 230 juhti on koguni üle 10 aasta juhid olnud. Mis puudutab ettevõtte suurust, siis mõlemal aastal oli suurimaks ettevõtteks 1945 töötajaga veondus ning laondus ettevõte. 2019. aastal oli valimi keskmine töötajate arv 60,58 töötajat ning 2020. aastal 54,12 töötajat – vastavalt 244 ning 240 ettevõtet on keskmisest väiksema töötajate arvuga. Autori hinnangul võib keskmise töötajate arvu

muutuse põhjuseks olla koroonapandeemia, mil paljud ettevõtted olid sunnitud enda töötajaid koondama.

Enne andmete analüüsimist korrastati andmeid, näiteks eemaldati andmete hulgast avaliku sektori ettevõtted, arvutati varad ja tulemuslikkus töötaja kohta ning kodeeriti binaarsed tunnused. 12 juhtimismeetodit kodeeriti selle järgi, kas ettevõtted kasutavad seda juhtimismeetodit praegu või ei ning välisomanikuga ettevõtted selle järgi, kas neil on välisomanik või ei. On märkimisväärne, et ettevõtted võisid samal ajal kasutada mitut juhtimismeetodit, mis tähendab, et üks ettevõtte ei pruugi aga võib olla seotud ainult ühe juhtimismeetodiga. Tabel 3 annab ülevaate erinevaid meetodeid kasutavate ettevõtete arvust.

Tabel 3

*Juhtimismeetodid ning seda kasutavate ettevõtete arv*

| Juhtimismeetod                   | Mitu ettevõtet meetodit kasutab |
|----------------------------------|---------------------------------|
| Kliendisuhete juhtimine          | 80                              |
| Võrdlus parimaga                 | 76                              |
| Väärtuspõhine juhtimine          | 74                              |
| Klienditeekonna analüüs          | 74                              |
| Suurandmete analüüs              | 70                              |
| Terviklik kvaliteedijuhtimine    | 61                              |
| Isejuhtivad meeskonnad           | 53                              |
| Tarneahela juhtimine             | 53                              |
| Õppiv organisatsioon             | 44                              |
| Äriprotsesside ümberkorraldamine | 42                              |
| Juhtimis-coaching                | 37                              |
| Tasakaalus tulemuskaart          | 35                              |
| Allikas: autori koostatud        |                                 |

Samuti kombineeriti erinevad ettevõtte tegevusvaldkonnad nii, et igas rühmas oleks vähemalt 50 ettevõtet ning ettevõtte tegevusvaldkonnad oleksid võimalusel sarnased. Ainukeste eranditena ei kombineeritud töötlevat tööstust ning hulgi- ja jaekaubandust teiste tegevusvaldkondadega, sest mõlemal juhul oli tegu piisavalt suurte rühmadega – töötleva tööstusega tegeleb 78 ning hulgi- ja jaekaubandusega 59 ettevõtet. Tegevusvaldkondade kombineerimisel oli ka tähtis, et teenuseid pakkuvaid ettevõtteid ei kombineeritaks tootvate ettevõtetega. Seetõttu oli tegevusvaldkondade grupeerimine küllaltki keeruline. Näiteks oleks töö autor soovinud põllumajandus, ehitus ja muude töötlevatest tegevusvaldkondadest luua kaks erinevat rühma, kuid kuna töötlev tööstus oli 78 ettevõttega ning ülejäänuid töötlevaid ettevõtteid oli kokku 70, ei tundunud töö autori arvates mõistlik teha kolm töötleva tegevusvaldkonnaga rühma. Tabel 4 esitab ülevaate kuidas 18 tegevusvaldkonda kombineeriti

kuueks rühmaks. Samuti on esitatud tabelis iga rühma üldistav nimetus ning toodud välja, kas tegu on töötleva või tootva tegevusvaldkonnaga

Tabel 4

*Kombineeritud tegevusvaldkonnad*

| Üldistav nimetus               | Teenused/<br>Tootmine | Tegevusvaldkonnad   |
|--------------------------------|-----------------------|---|
| Info                           | Teenused              | Veondus ja laondus; finants- ja kindlustustegevus; info ja side   |
| Hulgi- ja jaekaubandus         | Teenused              | Hulgi- ja jaekaubandus  |
| Kinnisvaraalaane tegevus       | Teenused              | Kinnisvaraalaane tegevus; majutus ja toitlustus; haldus- ja abitegevused  |
| Haridus, tervishoid ja muu     | Teenused              | Haridus ja kutse-, teaduse- ja tehnikaalaane tegevus; tervishoid ja sotsiaalhoolekanne; kunst, meelelahutus ja vaba aeg; muud teenindavad tegevused                                     |
| Töötlev tööstus                | Tootmine              | Töötlev tööstus   |
| Ehitus, põllumajandus ning muu | Tootmine              | Ehitus; põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük; mäetööstus; elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine; veevarustus, kanalisatsioon; jäätme- ja saastekäitlus |

Allikas: Autori koostatud

Enne logistilise regressioonanalüüsi loomist viis autor läbi korrelatsioonanalüüsid juhtimismeetodi ning teiste tunnuste vahel, et selgitada välja, millised tunnused peaks lisama logistilise regressioonmudelisse. Paljudel juhtudel saadi tulemuseks väga väikesed korrelatsioonid, mis tähendab, et juhtimismeetodi ning tunnuse vahel põhimõtteliselt puudub seos. Juhtimismeetodite ning tunnuste korrelatsioonid on leitavad lisa B alt. Samuti viidi läbi juhtimismeetodite omavaheline korrelatsioonanalüüs, et saada informatsiooni, millised juhtimismeetodid on omavahel seotud. Antud tulemused on leitavad lisa C alt.

Logistiline regressioonanalüüs loodi kasutades programmeerimiskeelt R. Ehkki logistilist regressiooni kasutatakse eelkõige sündmuse tõenäosuse ennustamiseks, sobis nimetatud meetod antud bakalaureusetöö andmete analüüsimiseks, sest uurimisküsimustele vastuste leidmiseks oli vajalik leida  $\Pr(>|z|)$  väärtused. Iga juhtimismeetodi kohta loodi oma mudel, mis tähendab, et kokku loodi 24 regressioonmudelit, millest 12 loodi 2019. aasta andmetega ning 12 2020. aasta andmetega. Seejuures määrati sõltuvaks muutujaks ettevõtte poolt kasutatav juhtimismeetod ning sõltumatuteks muutujateks ettevõtte tulemuslikkus töötaja kohta, töötajate arv ning varad töötaja kohta. Samuti lisati regressioonmudelisse, kui

korrelatsioonanalüüsid selgunud korrelatsioon oli piisavalt suur, kodeeritud *dummy*' dena muud andmed, näiteks juhi tööstaž, kas ettevõttel on välisomanik ning ettevõtte tegevusvaldkond.

Lisaks lõi töö autor regressioonimudelid, et uurida, kas ettevõtte poolt kasutatavate juhtimismeetodite arv on seotud tulemuslikkuse, varadega või töötajate arvuga. Selleks loodi 4 regressioonimudelit: mõlema aasta kohta 2 mudelit, millest üks sisaldab kasutatavate juhtimismeetodite arvu (0-12) ning teine binaarse tunnusega, kas ettevõtte kasutas keskmisest (1,87) rohkem või vähem juhtimismeetodeid.

## 2.2.Uuringu tulemused

Antud peatükis esitatakse logistilise regressioonist saadud tulemused ning kirjeldatakse kuivõrd saadud tulemused on sarnased teooriapeatükis mainituga. Samuti esitatakse kasutatavate juhtimismeetodite arvu seosed tulemuslikkuse, varade ning töötajate arvu kohta ja peatüki lõpus esitatakse kokkuvõttev tabel kõigi juhtimismeetoditega ning tunnuste vaheliste seoste kohta.

Tulemuste tõlgendamisel lähtuti reeglist, kui p-väärtus ehk  $Pr(>|z|)$  on väiksem kui olulisuse nivoo (0,05), siis võetakse vastu alternatiivne hüpotees (H1), mis tähendab, et sõltumatu ning sõltuva muutuja vahel on statistiliselt oluline seos. Siinses töös keskendutakse eelkõige statistiliselt olulistele tulemustele ning juhtudele, mil teooria kohaselt ei peakski statistiliselt oluline tulemus ilmne – näiteks juhul, kui juhtimismeetod on sobilik igas suuruses ettevõttele, ei tohiks tulla statistilist olulist tulemust töötajate arvuga. Juhtudel, mil teooria kohaselt oleks pidanud olulised tulemused tekkima, kuid Eesti andmete puhul seda ei juhtunud, proovitakse esitada põhjused, miks see nii olla võib.

Õppivat organisatsiooni, mida peetakse ressursiväheseks juhtimismeetodiks andis 2019. aasta andmetega kaks statistiliselt olulist seost: juhi tööstaž, mis on üle 10 aasta, ning hariduse, tervishoiu jm tegevusvaldkond. Üllatavaks võib pidada 2020. koroonamõjutustega aasta tulemust, kus tulemuslikkuse p-väärtus on 0,0607. Töö autori hinnangul on võimalik, et õppiv organisatsioon aitab kriisiolukordades paremini toime tulla, kuna juhtimismeetod on paindlik ning kiiresti kohanev muutustega. Siiski, kuna antud regressioonimudelist ilmnenu olulisuse nivoo on väiksem kui p-väärtus, tuleb seda käsitleda kui ebaolulist tulemust. Sama kehtib ka teiste 2020. aasta tunnustega: kuna p-väärtus oli üle 0,05, peab jääma nullhüpoteesi juurde, mis tähendab, et puudub statistiliselt oluline seos. Tabel 5 annab ülevaate logistilise regressiooni tulemustest kasutades sõltuva muutujana õppivat organisatsiooni.

Tabel 5

*Õppiva organisatsiooni logistilise regressiooni tulemused*

| Tunnus                                      | 2019.a andmete<br>p-väärtus | 2020. a andmete<br>p-väärtus | Seose suund mõlemal<br>aastal |
|---|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Tulemuslikkus                               | 0,7411                      | 0,0607                       | +                             |
| Juhi tööstaaž > 10 a                        | <b>0,0418</b>               | 0,0506                       | +                             |
| Tegevusvaldkond (info)                      | 0,2482                      | 0,3000                       | +                             |
| Tegevusvaldkond<br>(haridus, tervishoid jm) | <b>0,0490</b>               | 0,0701                       | +                             |
| Välisomanikuga ettevõte                     | 0,3379                      | 0,3766                       | +                             |
| Varad töötaja kohta                         | 0,5025                      | 0,2135                       | -                             |
| Töötajate arv                               | 0,2617                      | 0,1774                       | +                             |

Allikas: autori koostatud

Isejuhtivad meeskonnad, sarnaselt õppivale organisatsioonile, ei andnud statistiliselt olulisi tulemusi tulemuslikkuse, varade või töötajate arvuga (Tabel 6). Samas peetakse teooria kohaselt seda juhtimismeetodit pigem ressursimahukaks (sh materiaalse ressursside mahukaks) ning väikestele meeskondadele sobivaks, mistõttu oleks töö autor eeldanud, et regressioonanalüüsist tuleb oluline tulemus vähemalt varade puhul. Analüüsist selgus ka, et antud meetodil puudub seos ettevõtte tulemuslikkusega. Samas on antud juhtimismeetodil negatiivne statistiliselt oluline seos töötleva tööstusega, mis tähendab, et antud meetod ei ole tõenäoline töötlevas tööstuses.

Tabel 6

*Isejuhtiva meeskonna logistilise regressiooni tulemused*

| Tunnus                                      | 2019.a andmete<br>p-väärtus | 2020. a andmete<br>p-väärtus | Seose suund mõlemal<br>aastal |
|---|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Tulemuslikkus                               | 0,2486                      | 0,0700                       | +                             |
| Juhi tööstaaž > 10 a                        | 0,1087                      | 0,2045                       | +                             |
| Välisomanikuga ettevõte                     | 0,2556                      | 0,2840                       | +                             |
| Tegevusvaldkond<br>(haridus, tervishoid jm) | 0,2149                      | 0,3760                       | +                             |
| Tegevusvaldkond<br>(töötlev tööstus)        | <b>0,0333</b>               | <b>0,0287</b>                | -                             |
| Varad töötaja kohta                         | 0,4346                      | 0,2193                       | -                             |
| Töötajate arv                               | 0,2053                      | 0,1440                       | +                             |

Allikas: autori koostatud

Tarneahela juhtimine, mida seostatakse suure ressursimahuga, tööstussektoriga ning igas suuruses ettevõtetega andis logistilises regressioonis mitmeid statistiliselt olulisi tulemusi, mida on näha tabelis 7. Näiteks selgus 2019. ja 2020. aasta andmete põhjal, et tarneahela juhtimine on seotud juhi kuni kahe aga ka üle kümne aastase tööstaažiga. Samuti kinnitas logistiline regressioon mõlemal aastal tarneahela juhtimise seost töötleva tööstusega.

Eesti andmete põhjal selgub ka, et tarneahela juhtimine on seotud välisomanikuga ettevõtetega, kuid mitte ettevõtte tulemuslikkusega. 2019. aasta andmete puhul on ka märkimisväärne töötajate arvu p-väärtus: 0,0419. Kuna seose suund on positiivne, saab öelda, et juhtimismeetodit kasutatakse tõenäolisemalt suurtes ettevõtetes. Samas 2020. aasta tulemustest seda ei selgunud. Tarneahela juhtimist peetakse ressursimahukaks juhtimismeetodiks, mida kinnitas töötajate arvu statistiliselt oluline tulemus.

Tabel 7

*Tarneahela juhtimine logistilise regressiooni tulemused*

| Tunnus                               | 2019.a andmete<br>p-väärtus | 2020.a andmete<br>p-väärtus | Seose suund mõlemal<br>aastal |
|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Tulemuslikkus                        | 0,9315                      | 0,7210                      | + / - *                       |
| Juhi tööstaaž kuni 2 a               | <b>0,0007</b>               | <b>0,0006</b>               | +                             |
| Juhi tööstaaž > 10a                  | <b>0,0188</b>               | <b>0,0276</b>               | +                             |
| Välisomanikuga ettevõtte             | <b>0,0018</b>               | <b>0,0006</b>               | +                             |
| Tegevusvaldkond<br>(töötlev tööstus) | <b>0,0001</b>               | <b>0,0011</b>               | +                             |
| Varad töötaja kohta                  | 0,8151                      | 0,8118                      | +                             |
| Töötajate arv                        | <b>0,0419</b>               | 0,0701                      | +                             |

Märkus: \* - 2019. aastal on seose suund positiivne ning 2020. aastal negatiivne

Allikas: autori koostatud

Kessler (2013) on leidnud, et äriprotsesside ümberkorraldamine on ressursimahukaks juhtimismeetod, mida rakendatakse väikestes, 5-10 inimesega meeskondades. Samas on rakendatavad ressursid pigem abstraktsed, näiteks aeg või IT-süsteemid, mis võib olla põhjuseks, miks 2019. ning 2020. aastal ei ole statistilist seost ressursside ning juhtimismeetodi vahel. Autori arvates on märkimisväärne, et äriprotsesside ümberkorraldus on üks ebapopulaarsematest juhtimismeetoditest Eestis – töös kasutatud 375 ettevõttest ainult 42 ettevõtet rakendab seda meetodit. Mis puudutab eelnevalt mainitud töötajate arvu meeskonnas, siis kummagi aasta tulemused ei kinnitanud töötajate arvu tähtsust, mis tähendab, et Eesti ettevõtetes ei pruugita rakendada meetodit väikestes meeskondades, nagu seda oleks eeldanud töö autoriteooria põhjal. 22 ettevõtte tegevusvaldkonnaks märgitud kas info või kinnisvaraala tegevus. Tabel 9 kinnitab, et antud juhtimismeetod on tõenäolisem kinnisvaraalas ettevõtetes. Paraku puudub mõlemal aastal tõestus, et tulemuslikkus on seotud antud juhtimismeetodiga. Lisaks selgus antud mudelist, et Eesti andmete põhjal on meetod tõenäolisemalt kasutusel juhtide poolt, kelle tööstaaž on alla kahe aasta ning välisomanikuga ettevõtetes.

Tabel 9

*Äriprotsesside ümberkorralduse logistilise regressiooni tulemused*

| Tunnus                                       | 2019.a andmete<br>p-väärtus | 2020. a andmete<br>p-väärtus | Seose suund mõlemal<br>aastal |
|--|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Tulemuslikkus                                | 0,8433                      | 0,9610                       | -                             |
| Juhi tööstaaž kuni 2 a                       | <b>0,0256</b>               | <b>0,0323</b>                | +                             |
| Juhi tööstaaž > 10a                          | 0,1587                      | 0,1967                       | +                             |
| Tegevusvaldkond (info)                       | 0,0797                      | 0,2248                       | +                             |
| Tegevusvaldkond<br>(kinnisvaraalane tegevus) | <b>0,0199</b>               | <b>0,0169</b>                | +                             |
| Välisomanikuga ettevõte                      | <b>0,0361</b>               | <b>0,0348</b>                | +                             |
| Varad töötaja kohta                          | 0,0749                      | 0,0751                       | +                             |
| Töötajate arv                                | 0,0708                      | 0,0671                       | +                             |

Allikas: autori koostatud

Terviklikku kvaliteedijuhtimist seostatakse igas suuruses ettevõtetega ning suure ressursimahukusega. Üks ressurss, mida terviklik kvaliteedijuhtimine nõuab, on koolitatud töajõud, mistõttu võib eeldada, et terviklikul kvaliteedijuhtimisel on statistiliselt oluline seos töötajate arvuga. Kessler (2013) on enda teoses „Encyclopedia of management theory” arutanud tervikliku kvaliteedijuhtimise ajaloo ning oleviku üle ning öelnud, et antud juhtimismeetod sai alguse eelkõige töötlevas äri sektoris, kuid seda on võimalik rakendada ka muudes äri sektorites. Tabelis 8 esitatud logistilise regressioonanalüüsi tulemuste põhjal saab väita, et Eestis on terviklik kvaliteedijuhtimine seotud tugevalt töötleva tööstusega ning välisomanikuga ettevõtetega. Samas selgub, et juhtimismeetod ei ole seotud tulemuslikkusega või ressurssidega. Viimast tulemust võib pidada üllatuslikuks ning on võimalik, et teooria ning Eesti praktika erinevuse põhjuseks on Eesti ettevõtete eripära.

Tabel 8

*Tervikliku kvaliteedijuhtimise logistilise regressiooni tulemused*

| Tunnus                               | 2019.a andmete<br>p-väärtus | 2020. a andmete<br>p-väärtus | Seose suund mõlemal<br>aastal |
|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Tulemuslikkus                        | 0,7149                      | 0,3417                       | -/+ *                         |
| Juhi tööstaaž > 10a                  | <b>0,0177</b>               | <b>0,0268</b>                | +                             |
| Tegevusvaldkond (info)               | 0,1946                      | 0,2305                       | -                             |
| Tegevusvaldkond<br>(töötlev tööstus) | <b>0,0077</b>               | <b>0,0108</b>                | +                             |
| Välisomanikuga ettevõte              | <b>0,0008</b>               | <b>0,0005</b>                | +                             |
| Varad töötaja kohta                  | 0,1455                      | 0,2101                       | +                             |
| Töötajate arv                        | 0,6407                      | 0,9964                       | +/- **                        |

Märkus: \* - 2019. aasta seose suund on negatiivne ning 2020. aastal positiivne

\*\* - 2019. aasta seose suund on positiivne ning 2020. aastal negatiivne

Allikas: autori koostatud



Võrdlus parimaga on juhtimismeetod, millel ei ole kasutuspiiranguid: teooria kohaselt on nimetatud juhtimismeetod sobilik igas suuruses või tegevusvaldkonnas ettevõttele. Samas saab pidada võrdlust parimaga odavaks ning ressursse mitte nõudvaks meetodiks – vaja on informatsiooni enda ning konkurendi ettevõtte kohta. Kuna informatsioon on abstraktne ressurss ning seda ei ole võimalik esitada majandusaasta aruandes, võib eeldada, et võrdlus parimaga ei oma seost varadega. Seda kinnitab tabel 10, kus varade p-väärtused kahel aastal on suuremad kui 0,05 ehk ebaolulised. Samast tabelis on nähtav, et Eesti andmete puhul on antud juhtimismeetod on tõenäolisem just kinnisvaraalases tegevuses, ehkki juhtimismeetod ei ole teooria kohaselt seotud kindla tegevusvaldkonnaga. Märkimisväärne on mõlemal aastal ka töötajate arv, mis teooria kohaselt ei peaks antud juhtimismeetodi puhul statistiliselt oluline olema, kuid Eesti andmete puhul on. Töö autori arvates võivad erinevused teooriaga olla tingitud Eesti ettevõtete eripärast. 76 ettevõttest, kes seda meetodit kasutavad, 21 tegelevad kinnisvaralase tegevusega, 16 töötleva tööstusega, hariduse jm ning hulgi- ja jaekaubandusega 12 ettevõtet. Samuti selgub, et võrdlus parimaga ei oma seost ettevõtte tulemuslikkusega 2019. ning 2020. aastal, kuid omab seost juhi tööstaažiga.

Tabel 10

*Võrdlus parimaga logistilise regressiooni tulemused*

| Tunnus                                       | 2019.a andmete<br>p-väärtus | 2020. a andmete<br>p-väärtus | Seose suund mõlemal<br>aastal |
|--|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Tulemuslikkus                                | 0,7382                      | 0,8852                       | +                             |
| Juhi tööstaaž kuni 2 a                       | 0,9851                      | 0,9891                       | -                             |
| Juhi tööstaaž >10 a                          | <b>0,0010</b>               | <b>0,0018</b>                | +                             |
| Tegevusvaldkond<br>(kinnisvaraalane tegevus) | <b>0,0111</b>               | <b>0,0167</b>                | +                             |
| Tegevusvaldkond (ehitus,<br>põllumaj. jm)    | 0,5782                      | 0,6509                       | -                             |
| Välisomanikuga ettevõte                      | 0,1256                      | 0,0850                       | +                             |
| Varad töötaja kohta                          | 0,5072                      | 0,5924                       | -                             |
| Töötajate arv                                | <b>0,0013</b>               | <b>0,0042</b>                | +                             |

Allikas: autori koostatud

Sarnaselt võrdlus parimaga juhtimismeetodile on kliendisuhete juhtimine igas suuruses ettevõtetele sobiv ressursimahukas meetod, mille ressursid on abstraktsed. Kliendisuhete juhtimise puhul on tähtis omada infomatsiooni klientide kohta ning IT-süsteeme. Tabel 11 annab ülevaate logistilise regressiooni tulemustest kasutades sõltuva muutujana kliendisuhete juhtimist. Analüüsist selgus, et antud juhtimismeetodil puudub seos tulemuslikkusega. Samuti selgus, et statistiliselt olulist tulemust ei ilmnenud peaaegu ühegi tunnuse puhul, mis tähendab, et antud juhtimismeetodi puhul ei mängi rolli ettevõtte suurus,

varad, välisomand ning enamus juhtudel ka ettevõtte tegevusvaldkond. Autori arvates on suurem osa tulemustest ootuspärased. Mittevaralised ressursid, näiteks informatsioon, ei kajastu ettevõtte majandusaruannetes, mistõttu on ebaolulised regressioonimudeli tulemused ootuspärased. Samuti, kuna juhtimismeetod on sobilik igas suuruses ettevõtetele, on ebaoluline seos töötajate arvu ning juhtimismeetodi vahel ootuspärane. Küll aga saab üllatavaks pidada 2019. aasta tulemust, kus selgub, et kliendisuhete juhtimine on ebatõenäolisem just ehituse, põllumajanduse, metsamajanduse, kalapüügiga ning muude seesuguste tegevusvaldkondadega ettevõtetes. 2020. aastal on sama tunnus ebaoluline, mistõttu on keeruline öelda, kas 2019. aasta tulemus oli juhuslik, Eesti ettevõtete eripära või küllaltki väikesest valimist tulenev. Samuti selgus uuringust, et on antud meetod on tõenäolisemalt kasutusel pikema juhtimiskogemusega juhtide hulgas.

Tabel 11

*Kliendisuhete juhtimise logistilise regressiooni tulemused*

| Tunnus                                      | 2019.a andmete<br>p-väärtus | 2020. a andmete<br>p-väärtus | Seose suund mõlemal<br>aastal |
|---|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Tulemuslikkus                               | 0,6441                      | 0,8182                       | +/- *                         |
| Juhi tööstaaž 6-10 a                        | <b>0,0080</b>               | <b>0,0087</b>                | +                             |
| Juhi tööstaaž >10 a                         | <b>0,0024</b>               | <b>0,0030</b>                | +                             |
| Tegevusvaldkond (hulgi-<br>ja jaekaubandus) | 0,1511                      | 0,0556                       | +                             |
| Tegevusvaldkond (ehitus,<br>põllumaj. jm)   | <b>0,0411</b>               | 0,0697                       | -                             |
| Välisomanikuga ettevõtte                    | 0,0645                      | 0,0534                       | +                             |
| Varad töötaja kohta                         | 0,6327                      | 0,6548                       | -                             |
| Töötajate arv                               | 0,9308                      | 0,9608                       | +                             |

Märkus: \* - 2019. aastal oli seose suund positiivne ning 2020. aastal negatiivne

Allikas: autori koostatud

Eesti juhtimisvaldkonna uuring (2021) leidis, et Eesti juhtide hulgas on väärtuspõhine juhtimine kõige populaarsem juhtimismeetod. Kuna käesoleva töö autor ei kasuta töös avaliku sektori ettevõtteid, on antud meetod populaarsuselt hoopis kolmandal kohal. Populaarsuse põhjusteks võib pidada ressursivähesust kuid ka sobivust igasse tegevusvaldkonnaga või suurusega ettevõttesse. Sarnaselt eelnevatele meetoditele ei ole ka siinses meetodis rakendatavad ressursid materiaalsed, mistõttu on ootuspärane ning põhjendatud, miks varad töötaja kohta andsid regressioonimudelis ebaolulise tulemuse. Samuti ei ole töötajate arv antud juhtimismeetodi puhul oluline. Samas, nagu tabelis 12 esitatud, tekkis statistiliselt oluline aga negatiivse suunaga seos hulgi- ja jaekaubanduse ning kasutatava meetodi vahel, mis tähendab, et väärtuspõhine juhtimine on just selles

tegevusvaldkonnas ebatõenäolisem. Autori jaoks on selline tulemus pigem üllatav, sest teooria kohaselt ei ole tegu valdkonnaspetsiifilise juhtimismeetodiga, mistõttu võiks eeldada, et antud meetod on sobilik ning kasutusel igas tegevusvaldkonnas. Samuti selgub tabelist, et tulemuslikkuse p-väärtused on mõlemas aastal üle 0,05, mis tähendab, et väärtuspõhisel juhtimisel ei ole tõestatud seost tulemuslikkusega. Siiski on väärtuspõhine juhtimine tõenäolisem välisomanikuga ettevõtetes ning ettevõtetes, kus juhi kogemus on üle 10 aasta.

Tabel 12

*Väärtuspõhise juhtimise logistilise regressiooni tulemused*

| Tunnus                                      | 2019.a andmete<br>p-väärtus | 2020. a andmete<br>p-väärtus | Seose suund mõlemal<br>aastal |
|---|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Tulemuslikkus                               | 0,0875                      | 0,1075                       | -                             |
| Juhi tööstaaž 2-5 a                         | 0,9746                      | 0,9732                       | -                             |
| Juhi tööstaaž > 10 a                        | <b>0,0034</b>               | <b>0,0052</b>                | +                             |
| Tegevusvaldkond (hulgi-<br>ja jaekaubandus) | <b>0,0205</b>               | <b>0,0253</b>                | -                             |
| Välisomanikuga ettevõte                     | <b>0,0177</b>               | <b>0,0142</b>                | +                             |
| Varad töötaja kohta                         | 0,4172                      | 0,4083                       | +                             |
| Töötajate arv                               | 0,6410                      | 0,9394                       | +/-*                          |

Märkus: \* - 2019. aastal oli seose suund positiivne ning 2020. aastal negatiivne

Allikas: autori koostatud

Zuñiga-Collazos et al on enda 2018. aasta uurimuses leidnud, et juhtimis-coaching on rakendatav igas suurustes ning tegevusvaldkondades tegutsevates ettevõtetes. Käesolev bakalaureusetöö kinnitab antud arvamust: tabel 14 esitab logistilise regressioonimudeli tulemused, kus töötajate arv on statistiliselt ebaoluline tunnus ( $p > 0,05$ ) ehk teisisõnu ettevõtte suurus ei mängi juhtimismeetodi rakendamisel rolli. Analüüsist selgub, et antud juhtimismeetodil puudub seos ettevõtte tulemuslikkusega, kuid meetod on tõenäolisemalt kasutuses välisomandiga ettevõtetes. On kohati üllatav, et välisomanikuga ettevõttevõtetes on antud juhtimismeetod tõenäolisem, sest Eesti ülikoolides, näiteks EBS, viiakse läbi mitmeid koolitusi ning programme just selle juhtimismeetodi kohta. Kuna antud meetodi õpe on populaarne, võiks eeldada, et Eesti omanikud soosivad meetodi rakendamist. Huvitavaks võib pidada ka asjaolu, et teooria kohaselt on juhtimismeetod rakendatav igas tegevusvaldkonnas, kuid Eesti ettevõtete puhul ilmnes oluline positiivse suunaga seos, mis tähendab, et juhtimis-coaching on tõenäolisem hariduse, tervishoiu jm tegevusvaldkonnas. Sarnaselt tasakaalus tulemuskaardiga ei ole tegu kõige populaarsema juhtimismeetodiga Eesti ettevõtetes töös kasutatud andmete põhjal. Selgub, et ainult 37 ettevõtet kasutavad antud juhtimismeetodit. Ehkki regressioonimudelist ilmnenuid tulemused on kohati kooskõlas teooriaga, tuleb ka siinkohal olla ettevaatlik üldistuste tegemisel.

Tabel 14

*Juhtimis-coaching logistilise regressiooni tulemused*

| Tunnus                                      | 2019.a andmete<br>p-väärtus | 2020. a andmete<br>p-väärtus | Seose suund mõlemal<br>aastal |
|---|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Tulemuslikkus                               | 0,3497                      | 0,1037                       | +                             |
| Juhi tööstaaž 2-5 a                         | <b>0,0337</b>               | 0,1264                       | +                             |
| Tegevusvaldkond<br>(haridus, tervishoid jm) | <b>0,0329</b>               | <b>0,0286</b>                | +                             |
| Välisomanikuga ettevõte                     | <b>0,0036</b>               | <b>0,0028</b>                | +                             |
| Varad töötaja kohta                         | 0,7972                      | 0,4835                       | -                             |
| Töötajate arv                               | 0,1545                      | 0,1020                       | +                             |

Allikas: autori koostatud

Tasakaalus tulemuskaart, mida peetakse ressursimahukaks ning suurettevõtetesse sobivaks juhtimismeetodiks, andis regressioonanalüüsis ainult ühe olulise tulemuse. Vaadates tabel 13 selgub, et antud juhtimismeetod ei oma seost tulemuslikkusega ning omab statistiliselt olulist seost ainult töötajate arvuga mõlemal aastal. Seega mudel kinnitab, et tasakaalus tulemuskaart on sobilik suurettevõtetes. Siinkohal soovib töö autor välja tuua tõsiasi, et tegu on töös kasutatud andmete põhjal kõige ebapopulaarsema juhtimismeetodiga, mida kasutab 375 ettevõttest ainult 35. Kuna antud juhtimismeetodi valim on väga väike, ei ole töö autori arust tegu ideaalse regressioonimudeliga ning nende tulemuste põhjal järelduste tegemisel peab olema ettevaatlik.

Tabel 13

*Tasakaalus tulemuskaardi logistilise regressiooni tulemused*

| Tunnus                                    | 2019.a andmete<br>p-väärtus | 2020. a andmete<br>p-väärtus | Seose suund mõlemal<br>aastal |
|---|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Tulemuslikkus                             | 0,6355                      | 0,7038                       | +/- *                         |
| Juhi tööstaaž > 10 a                      | 0,2363                      | 0,2879                       | +                             |
| Tegevusvaldkond<br>(töötlev tööstus)      | 0,3504                      | 0,2293                       | +                             |
| Tegevusvaldkond (ehitus,<br>põllumaj. jm) | 0,0917                      | 0,1206                       | -                             |
| Välisomanikuga ettevõte                   | 0,0923                      | 0,0843                       | +                             |
| Varad töötaja kohta                       | 0,1047                      | 0,0890                       | +                             |
| Töötajate arv                             | <b>0,0341</b>               | <b>0,0440</b>                | +                             |

Märkus: \* - 2019. aastal oli seose suund positiivne ning 2020. aastal negatiivne

Allikas: autori koostatud

Klienditeekonna analüüs on ressursimahukas juhtimismeetod, mille ressursiks on informatsioon. Seega on tegu juhtimismeetodiga, mille ressursid on mittevahalised ning mis ei kajastu varade all. Seega on mõistetav, miks tabelis 15 kajastuvad varad töötaja kohta ei

ole statistiliselt olulised. Sarnaselt muude juhtimismeetoditega, mida siinses peatükis on käsitletud, ei ole ka klienditeekonna analüüsil seost tulemuslikkusega. Tähelepanuväärne on aga asjaolu, et mõlemal aastal on tegevusvaldkond statistiliselt oluline. Teisisõnu saab öelda, et klienditeekonna analüüs on sarnaselt kliendisuhete juhtimisele ebatõenäolisemalt ehitus, põllumajandus, metsamajandus jm tegevusvaldkonnas. Autori hinnangul on selline tulemus pigem ootuspärane, sest näiteks põllumajandus, metsamajandus ning kalapüük on küllaltki seadusega reguleeritud tegevusalad – teadaoleva faktina on jahindusel kvoodid, põllumajanduslikul saagikasvatusel ranged reeglid, kalapüügil piirangud jne – mistõttu on ettevõtetel keeruline muuta toodet või selle tootmisviisi. Samuti selgus oluline seos 2019. aasta kinnisvaraalse tegevuse ning juhtimismeetodi vahel. Kuna klienditeekonnaanalüüs on pigem teenidusektorile sobilik, ei pruugi tegemist pigem juhusliku eripäraga. Samuti selgus uuringust, et meetod on tõenäolisemalt kasutusel pikaajalise juhikogemusega juhtide poolt.

Tabel 15

*Klienditeekonna analüüsi logistilise regressiooni tulemused*

| Tunnus                                    | 2019.a andmete<br>p-väärtus | 2020. a andmete<br>p-väärtus | Seose suund mõlemal<br>aastal |
|---|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Tulemuslikkus                             | 0,0575                      | 0,3589                       | +                             |
| Juhi tööstaaž 6-10 a                      | <b>0,0019</b>               | <b>0,0011</b>                | +                             |
| Juhi tööstaaž >10 a                       | <b>0,0039</b>               | <b>0,0041</b>                | +                             |
| Tegevusvaldkond                           | <b>0,0319</b>               | 0,1104                       | +                             |
| (kinnisvaraalse tegevus)                  |                             |                              |                               |
| Tegevusvaldkond (ehitus,<br>põllumaj. jm) | <b>0,0246</b>               | <b>0,0181</b>                | -                             |
| Varad töötaja kohta                       | 0,4593                      | 0,7928                       | -                             |
| Töötajate arv                             | 0,1021                      | 0,0966                       | +                             |

Allikas: autori koostatud

Teooria kohaselt on suurandmete analüüs ressursimahukas juhtimismeetod, mida kasutatakse eri suurustes ettevõtetes. Tabel 16 annab ülevaate suurandmete analüüsi logistilise regressiooni tulemustest. Regressioonanalüüsi kohaselt ei ole ka sellel juhtimismeetodil kummalgi aastal seost tulemuslikkusega. Samuti puuduvad statistiliselt olulised seosed ettevõtte töötajate arvuga, mis on ootuspärane tulemus, kuna meetod sobib igas suuruses ettevõttesse. Samas ilmnisid statistiliselt olulised tulemused juhi enam kui 10 aastat kestnud tööstaaži ning välisomanikuga ettevõttega. See tähendab, et meetod on tõenäolisem just kogenenumate juhtidega ettevõtetes ning välisomanikuga ettevõtetes. Antud mudelist ei selgunud, et suurandmete analüüsil oleks seos kindla tegevusvaldkonnaga või ettevõtte varade mahuga.

Tabel 16

*Suurandmete analüüsi logistilise regressiooni tulemused*

| Tunnus                                    | 2019.a andmete<br>p-väärtus | 2020. a andmete<br>p-väärtus | Seose suund mõlemal<br>aastal |
|---|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Tulemuslikkus                             | 0,4007                      | 0,2260                       | +                             |
| Juhi tööstaaž >10 a                       | <b>0,0031</b>               | <b>0,0017</b>                | +                             |
| Tegevusvaldkond (ehitus,<br>põllumaj. jm) | 0,3814                      | 0,2706                       | -                             |
| Välisomanikuga ettevõte                   | <b>0,0219</b>               | <b>0,0137</b>                | +                             |
| Varad töötaja kohta                       | 0,6571                      | 0,7058                       | +                             |
| Töötajate arv                             | 0,9497                      | 0,6648                       | +/- *                         |

Märkus: Märkus: \* - 2019. aastal oli seose suund positiivne ning 2020. aastal negatiivne  
Allikas: autori koostatud

Autori arust on nii mõnegi juhtimismeetodi regressioonanalüüsi tulemused andnud üllatavaid tulemusi. Näiteks oli üllatav, et osadel juhtimismeetoditel, mida kirjanduse kohaselt ei seostata nooremate juhtidega, oli statistiliselt oluline seos just alla 2 aastase juhtimiskogemusega. Samuti oleks töö autor mõne juhtimismeetodi puhul eeldanud statistiliselt olulisi tulemusi töötajate arvuga, varade mahuga või tegevusvaldkonnaga, ehkki tegelikkuses Eesti andmete põhjal seosed puuduvad.

Bakalaureusetöö uurimiseesmärgiks uurida, kas ettevõtte poolt kasutatava juhtimismeetodi ning ressursside, sh finantsressursside, vahel on seosed. Lihtsustava ülevaate andmiseks on töö autor loonud tabeli 17, kus esitatakse juhtimismeetodid ning iga tunnuse statistiliselt olulised tulemused ehk kas tunnuse ning juhtimismeetodi vahel oli seos. Seejuures esitatakse kindel tegevusvaldkond või juhi töökogemus pikkus, kui tulemus oli statistiliselt oluline. Statistiliselt olulist tunnust märgitakse + või – vastavalt seose suunale ning aastaarvu täpsustusega, juhul kui ühel aastal oli tulemus oluline ning teisel mitte.

Tabel 17

*Juhtimismeetodite ning tunnuste vahelised statistilised olulised seosed*

| Juhtimismeetod                   | Tulemuslikkus | Töötajate arv | Varad | Juhi tööstaaž     | Tegevusvaldkond                      | Välis-omanik |
|----------------------------------|---------------|---------------|-------|-------------------|--------------------------------------|--------------|
| Õppiv organisatsioon             | ns            | ns            | ns    | + >10 a (2019)    | + Haridus jm (2019)                  | ns           |
| Isejuhtivad meeskonnad           | ns            | ns            | ns    | ns                | + Töötlev tööstus                    | ns           |
| Tarneahela juhtimine             | ns            | + (2019)      | ns    | + Kuni 2a + >10 a | + Töötlev tööstus                    | +            |
| Terviklik kvaliteedijuhtimine    | ns            | ns            | ns    | + >10 a           | + Töötlev tööstus                    | +            |
| Äriprotsesside ümberkorraldamine | ns            | ns            | ns    | + Kuni 2a         | + Kinnisvaraalane                    | +            |
| Võrdlus parimaga                 | ns            | +             | ns    | + >10 a           | + Kinnisvaraalane                    | ns           |
| Kliendisuhete juhtimine          | ns            | ns            | ns    | + 6-10 a + >10 a  | - Ehitus jm (2019)                   | ns           |
| Väärtuspõhine juhtimine          | ns            | ns            | ns    | + >10 a           | - Hulgi-ja jaemüük                   | +            |
| Tasakaalus tulemuskaart          | ns            | +             | ns    | ns                | ns                                   | ns           |
| Juhtimis-coaching                | ns            | ns            | ns    | + 2-5 a (2019)    | + Haridus jm                         | +            |
| Klienditeekonna analüüs          | ns            | ns            | ns    | + 6-10 a + >10 a  | - Ehitus jm + Kinnisvaraalane (2019) |              |
| Suurandmete analüüs              | ns            | ns            | ns    | + >10 a           | ns                                   | +            |

Märkus: ns – not significant ehk puudub statistiline olulisus, (2019) – statistiline olulisus esines ainult 2019.aastal, + seose suund on positiivne, - seose suund on negatiivne

Allikas: autori koostatud

Juhtimismeetodite arvu ning ressursside vahelise seose leidmiseks loodi regressioonmudelid mõlema aasta kohta. Seejuures kasutati ühes mudelis sõltuva muutujana kasutatavate juhtimismeetodite arvu (0-12) ning teises binaarset tunnust, mis näitas, kas ettevõtte kasutas keskmisest rohkem või vähem juhtimismeetodeid. Regressioonmudelitest selgus, et ettevõtte poolt kasutatud juhtimismeetodite arv omab mõlemal aastal statistiliselt olulist ning positiivse suunaga seost töötajate arvuga, mis tähendab, et kui töötajate arv suureneb, siis suureneb ka kasutatavate juhtimismeetodite arv. Autori hinnangul on seesugune tulemus ootuspärane, sest üldjuhul on suutemates ettevõtetes rohkem erinevate ülesannetega tiime, mis tähendab, et tuleb rakendada rohkem juhtimismeetodeid. Nimetatud mudelite tulemused on leitavad tabel 18 ning tabel 19 alt.

Tabel 18

*Juhtimismeetodite arvu ning tunnuste vahelised seosed 2019. aastal*

| Tunnus              | 2019.a andmete<br>p-väärtus (arv) | 2019. a andmete<br>p-väärtus<br>(keskmine) | Seose suund |
|---------------------|-----------------------------------|--|-------------|
| Tulemuslikkus       | 0,7329                            | 0,8642                                     | +           |
| Varad töötaja kohta | 0,5677                            | 0,3871                                     | +           |
| Töötajate arv       | <b>0,0002</b>                     | <b>0,0134</b>                              | +           |

Allikas: autori koostatud

Tabel 19

*Juhtimismeetodite arvu ning tunnuste vahelised seosed 2020. aastal*

| Tunnus              | 2020.a andmete<br>p-väärtus (arv) | 2020. a andmete<br>p-väärtus<br>(keskmine) | Seose suund |
|---------------------|-----------------------------------|--|-------------|
| Tulemuslikkus       | 0,1866                            | 0,3266                                     | +           |
| Varad töötaja kohta | 0,7385                            | 0,6419                                     | +           |
| Töötajate arv       | <b>0,0006</b>                     | <b>0,0313</b>                              | +           |

Allikas: autori koostatud

Ehkki teoorias selgus, et suuremal osal juhtimismeetoditel oli seos ettevõtte tulemuslikkusega, seda antud töös Eesti ettevõtete näitel ei ilmnenu. Üheks põhjuseks võib olla väikene valim – 375 ettevõtet, millest iga juhtimismeetodit rakendas 35 kuni 80 ettevõtet. Samuti võisid tulemuste kujunemisel rolli mängida Eesti ettevõtete eripärad – näiteks peetakse teooria kohaselt tarneahela juhtimist valdkonnaspetsiifiliseks juhtimismeetodiks, mida rakendatakse eelkõige töötlevas sektoris. Andmetest selgub, et 53 ettevõtet kasutab seda meetodit ning neist 29 on tootmisega ning 24 teenindusega tegelevad ettevõtted. Teenindussektoris on üllatav, et seda meetodit rakendavad näiteks kutse, haridus- ja tehnikaalase; tervishoiu ja sotsiaalhoolekande; majutuse ja toitlustuse ning kinnisvaraalse tegevusvaldkonnaga ettevõtted. Ehkki teooria pigem ei soosi tarneahela juhtimist sellistes tegevusvaldkondades, on Eesti ettevõtetes see kasutusel. Seega saab öelda, et Eesti ettevõtetel on teatavad eripärad mis võivad rolli mängida tulemuslikkuse, ressursside ning juhtimismeetodi seose leidmise vahel.

Uuringust tulemustest selgus, et kasutatava juhtimismeetodiga seotuse puhul ei ole tähis ettevõtte varade maht töötaja kohta. Teooria kohaselt olid mõned juhtimismeetodid ressursimahukad. Samas ei tähenda ressursimahukus, et see peaks kajastuma ettevõtte varades – näiteks on kliendisuhete juhtimise ressursiks informatsioon ning IT-süsteemid, tervikliku kvaliteedikontrolli puhul koolitatud töajõud ning aeg ja äriprotsesside



ümberkorraldamise ressursideks peetakse aega ja IT-süsteeme. Kuna mittemateriaalseid ressursse ei ole võimalik kajastada ettevõtte majandusaasta aruannetes, on arusaadav, miks puuduvad seosed juhtimismeetodite ning varade vahel.

Juhi tööstaaži tunnuse kohta oli mitmeid seoseid. Enamus korrelatsioonanalüüsid näitasid, et juhtimismeetodi ning tööstaaži vahel on positiivse suunaga seosed. Kõige rohkem oli seoseid üle 10 aastase tööstaažiga, kuid töö autori jaoks pole see üllatav – suurem osa juhtidest, kes küsimustikule vastasid, ütlesid, et nende tööstaaž on üle 10 aasta. Samas on töö autorile üllatav, et tarneahela juhtimisel on seos lühikese, kuni kahe aastase, tööstaažiga. Tarneahela juhtimist saab pidada päris keeruliseks ning stressirohkeks juhtimismeetodiks, sest hõlmab endas ressurside hankimist, logistikat, toodete müümist ning nende vaheetappide juhtimist. Kuna erinevaid etappe on palju ning ebaõnnestumise korral on kahju ettevõttele suur, oleks töö autor eeldanud selle juhtimismeetodi puhul seost just pikaajalisema tööstaažiga. Samas ei ole autorile üllatav, et juhtimis-coaching on seotud 2-5 aastase töökogemusega, kuna juhtimis-coachingut peetakse pigem noorema generatsiooni juhtimismeetodiks.

Mitmed juhtimismeetodid on seotud Eesti andmete näitel kindlate tegevusvaldkondadega. Nii mõnigi seos oli ootuspärane, näiteks tarneahelajuhtimise ning tervikliku kvaliteedijuhtimise seosed töötleva tööstusega. Samas selgus, et juhtimis-coaching ning õppiv organisatsioon – meetodid, mida ei seostata kindla tegevusvaldkonnaga - on tõenäolisemad Eestis hariduse, tervishoiu jm tegevusvaldkonnas.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et Eesti ettevõtete poolt kasutatavatel juhtimismeetoditel on statistiliselt olulised ning erisuunalised tulemused, kui uurida seost tulemuslikkuse, varade mahu, töötajate arvu, tegevusvaldkonna, juhi tööstaaži ning välisomandiga. Uuringu käigus kinnitati teooriast ilmnenuid seisukohti, kui ka leiti Eesti ettevõtete eripärasid.

Bakalaureusetöö autori hinnangul võiks edaspidistes juhtimismeetodi ning tulemuslikkuse seotuse uuringutel suurendada valimit. Samuti soovitab autor tulevastel uuringutes kasutada alates 2021. aasta andmeid juhtimismeetodite seoste analüüsimisel nii amortisatsiooniga kui ka amortisatsioonita tulemuslikkuse puhul.

### **Kokkuvõte**

Töö esimeses alapeatükis defineeriti juhtimine ning juhtimismeetod ning anti ülevaade juhtimismeetodite arengust. Siinses töös defineeriti juhtimismeetod kui turumuutuste ja klientide vajadustega toimetulekuks, tulemuslikkuse tõstmiseks või muude eesmärkide täitmiseks kasutatavad lähenemised, protsessid või süsteemid. Lisaks selgus, et kasutatavate juhtimismeetodite hulgas on toimunud muutused, mis võivad olla tingitud

infotehnoloogilistest, juhtimisvaadete või muude valdkondade muutustest. Minevikus populaarsed olnud juhtimismeetodid ei ole täna enimkasutatavate meetodite hulgas. Lisaks võivad juhtimismeetodid sõltuda riigist või piirkonnast, kus ettevõtte asub.

Teises alapeatükis tutvustati 12 juhtimismeetodit ja kirjeldati nende ressursimahukust ning sobilikkust eri suurustes ettevõtetes. Samuti leiti mõne juhtimismeetodi puhul sektorispetsiifilisus. Saab öelda, et pehmemad juhtimismeetodid on sobilikumad igas suuruses ettevõtetele ning Eestis enim kasutusel avalikus sektoris ning ressursimahukas tarneahela juhtimine on sobilik tööstussektorile ning pigem suurtele ettevõtetele. Samas on mitmeid teisi juhtimismeetodeid, mis on sobilikud igas suuruses ettevõtetele ning erinevate ressursimahukustega.

Viimases teooria alapeatükis anti ülevaade varasematest uuringutest ja juhtimismeetodite ning ettevõtte tulemuslikkuse seostest. Varasematest uuringutest, selgus et iga juhtimismeetod omab isemoodi seost ettevõtte tulemuslikkusega. Näiteks, kui juhtimis-coaching avaldab mõju töötajate ülesannete selgusele ning töö rahulolule, siis kliendisuhete juhtimine loob suurema kliendirahulolu, tekitab klientides lojaalsuse ning loob võimaluse parandada toodete või teenuste kvaliteeti. Paraku on osade juhtimismeetodite puhul empiiriliste uuringute osakaal väike, mistõttu on keeruline teha järeldusi. Samuti ei ole autorile teadaolevalt Eesti ülikoolide lõputöodes varasemalt mitmete juhtimismeetodite ning tulemuslikkuse seoseid uuritud igas sektoris ning suuruses ettevõtete hulgas, mistõttu on käesolev töö esimene.

Antud bakalaureusetöö empiiriline uuring viidi läbi 375 ettevõtte juhtimisküsitluse ning 2019. ja 2020. aasta majandusaasta aruannete andmete põhjal. Seejuures olid ettevõtetel erinevad tegevusvaldkonnad, suurused, varade mahud ning rakendatavad juhtimismeetodid. Iga ettevõtte kuulus ühte kindlasse tegevusvaldkonda, kuid võis kasutada mitut juhtimismeetodit. Andmeid analüüsiti kasutades programmeerimiskeelt R ning luues logistilise regressiooni mudelid. Uuringu käigus leiti mitmeid seoseid erinevate tunnuste ning spetsiifiliste juhtimismeetodite vahel.

Välisomanikuga ettevõtete ning kasutatavate juhtimismeetodite vahel leiti mitmeid seoseid. Näiteks selgus, et välisomand mängis rolli juhtimismeetodites, mis on keerukamad ning ressursimahukamad – suurandmete analüüs, tarneahela juhtimine, terviklik kvaliteedijuhtimine, aga ka pehmemate juhtimismeetodite puhul, näiteks juhtimis-coaching ning väärtuspõhine juhtimine. Uuringust tulemustest selgus, et kasutatava juhtimismeetodiga seotuse puhul ei ole tähis ettevõtte varade maht töötaja kohta, kuid juhi tööstaaži omab tähtsust. Enamus korrelatsioonanalüüsid näitasid, et juhtimismeetodi ning tööstaaži vahel on

positiivse suunaga seosed. Kõige rohkem oli seoseid üle 10 aastase tööstaažiga. Mitmed juhtimismeetodid on seotud Eesti andmete näitel kindlate tegevusvaldkondadega. Nii mõnigi seos oli ootuspärane, näiteks tarneahelajuhtimise ning tervikliku kvaliteedijuhtimise seosed töötleva tööstusega. Samas selgus, et juhtimis-coaching ning õppiv organisatsioon – meetodid, mida ei seostata kindla tegevusvaldkonnaga - on tõenäolisemad Eestis hariduse, tervishoiu jm tegevusvaldkonnas.

Saab öelda, et Eesti ettevõtete poolt kasutatavatel juhtimismeetoditel on statistiliselt olulised ning erisuunalised tulemused, kui uurida seost tulemuslikkuse, varade mahu, töötajate arvu, tegevusvaldkonna, juhi tööstaaži ning välisomandiga. Uuringu käigus kinnitati teooriast ilmnenuid seisukohti, kui ka leiti Eesti ettevõtete eripärasid.

Bakalaureusetöö autori hinnangul võiks edaspidistes juhtimismeetodi ning tulemuslikkuse seotuse uuringutel suurendada valimit. Samuti soovitab autor tulevastes uuringutes kasutada alates 2021. aasta andmeid juhtimismeetodite seoste analüüsimisel nii amortisatsiooniga kui ka amortisatsioonita tulemuslikkuse puhul.

**Viidatud allikad**

1. Alao, E. (2013). Strategic Decision Making , Balanced Scorecard Profitability: Issues and Challenges. *International Journal of Accounting Research*, 1(1), 20–31. <https://doi.org/10.12816/0001125>
2. Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Management Techniques: The Best-selling Guide to Modern Management Methods*. Kogan Page Publishers.
3. Awolusi, O., & Atiku, S. (2019). Business Process Re-Engineering and Profitability in the Nigerian Oil and Gas Industry: The Mediating Influence of Operational Performance. *Information Management and Business Review*, 11, 13–26. [https://doi.org/10.22610/imbr.v11i3\(I\).2943](https://doi.org/10.22610/imbr.v11i3(I).2943)
4. Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. Y. (2016, juuli 1). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*. Salvestatud <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
5. Big Data Analytics. (2017, november 3). Salvestatud 8. detsember 2022, Bain website: <https://www.bain.com/insights/management-tools-big-data-analytics/>
6. Bilodeau, B., & Rigby, D. (2018, aprill 5). Management Tools & Trends. Salvestatud 11. november 2022, Bain website: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>
7. Blume, K. H. (2016). Value-based management as a tailor-made management practice? A literature review. *Journal of Management & Governance*, 20(3), 553–590. <https://doi.org/10.1007/s10997-015-9315-3>
8. Carvalho, C., Carvalho, F. K., & Carvalho, S. (2021). Managerial coaching: Where are we now and where should we go in the future? *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 36(1), 4–7. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2021-0020>

9. Customer Journey Analysis. (2018, aprill 2). Salvestatud 8. detsember 2022, Bain website: <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-journey-analysis/>
10. Customer Relationship Management. (2018, aprill 2). Salvestatud 14. november 2022, Bain website: <https://www.bain.com/insights/management-tools-customer-relationship-management/>
11. *Customer Relationship Management: A powerful tool for attracting and retaining customers.* (2017). 50Minutes.com.
12. Daft, R. L. (2015). *Management.* Cengage Learning.
13. Denning, S. (2020). What 21st Century Management Looks Like. Salvestatud 9. mai 2023, Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2020/09/20/what-21st-century-management-looks-like/>
14. Duffie, D., Dworzak, P., & Zhu, H. (2017). Benchmarks in Search Markets. *The Journal of Finance*, 72(5), 1983–2044. <https://doi.org/10.1111/jofi.12525>
15. EASi ja KredExi ühendasutus. (2022, aprill 21). Värske uuring avab Eesti juhtimisvaldkonna arenguid ja kitsaskohti. Salvestatud 2. november 2022, EASi ja KredExi ühendasutus website: <https://eas.ee/varske-uuring-avab-estii-juhtimisvaldkonna-arenguid-ja-kitsaskohti/>
16. Eesti keele seletav sõnaraamat. (2009). Salvestatud 31. oktoober 2022, <https://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=juht&F=M>
17. Estonian Business School. (s.a.). Salvestatud 2. detsember 2022, <https://ebs.ee/executive-education>
18. Feng, M., Yu, W., Wang, X., Wong, C. Y., Xu, M., & Xiao, Z. (2018). Green supply chain management and financial performance: The mediating roles of

- operational and environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 811–824. <https://doi.org/10.1002/bse.2033>
19. Firk, S., Schrapp, S., & Wolff, M. (2016). Drivers of value creation—The role of value-based management and underlying institutions. *Management Accounting Research*, 33, 42–60. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.04.002>
20. Gartner Supply Chain Top 25. (2022). Salvestatud 13. november 2022, Gartner website: <https://www.gartner.com/en/supply-chain/research/supply-chain-top-25>
21. Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management*, 8. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p1>
22. blGrint, K., & Willcocks, L. (1995). Business process re-engineering in theory and practice: Business paradise regained? *New Technology, Work and Employment*, 10(2), 99–109. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.1995.tb00009.x>
23. Hassan, R. S., Nawaz, A., Lashari, M. N., & Zafar, F. (2015). Effect of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 563–567. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00513-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00513-4)
24. Howard, P. (2020, märts 13). 10 Great Examples of Learning Organisations. Salvestatud 12. november 2022, <https://www.manpower.ie/article/10-great-examples-of-learning-organisations>
25. Jaakson, K. (2009). *Management by values: The analysis of influencing aspects and its theoretical and practical implications* (Thesis). Salvestatud <https://dspace.ut.ee/handle/10062/14186>
26. Jimenez-Jimenez, D., & Sanz Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>

27. Jurado-Caraballo, M. Á., & Rodríguez-Fernández, M. (2021). Productivity in religious orders: A management by values applied approach—ScienceDirect. Salvestatud 30. detsember 2022, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021006873>
28. Kaplan, R. S. (2010). *Tulemuste hindamine* (Ü. Jälle, M. Feldmann, M. Pukk, & M. Küttim, Tõlk). Tallinn: Äripäev.
29. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
30. Kavitha, B. (2020). *Customer Relationship Management*. OrangeBooks Publication.
31. Kessler, E. H. (Toim). (2013). *Encyclopedia of management theory*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
32. Kim, K. (2016). *The impact of learning organizations on knowledge performance, adaptive performance, and financial performance—University of Georgia*. Salvestatud <https://esploro.lib.uga.edu/esploro/outputs/doctoral/The-impact-of-learning-organizations-on/9949334870802959>
33. Kim, K., Watkins, K. E., & Lu, Z. (Laura). (2017). The impact of a learning organization on performance: Focusing on knowledge performance and financial performance. *European Journal of Training and Development*, 41(2), 177–193. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2016-0003>
34. Kim, S. (2014). Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59–85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21175>

35. Koberg, E., & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 207, 1084–1098. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.033>
36. Korzynski, P., Mazurek, G., Altmann, A., Ejdys, J., Kazlauskaite, R., Paliszkiwicz, J., ... Ziembra, E. (2023). Generative artificial intelligence as a new context for management theories: Analysis of ChatGPT. *Central European Management Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/CEMJ-02-2023-0091>
37. Krasnikov, A., Jayachandran, S., & Kumar, V. (2009). The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry. *Journal of Marketing*, 73(6), 61–76. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.61>
38. Kropp, B., Cambon, A., & Clark, S. (2021, aprill 15). What Does It Mean to Be a Manager Today? *Harvard Business Review*. Salvestatud <https://hbr.org/2021/04/what-does-it-mean-to-be-a-manager-today>
39. Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2022). Artificial intelligence in customer relationship management: Literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 48–63. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0332>
40. Müller, O., Fay, M., & vom Brocke, J. (2018). The Effect of Big Data and Analytics on Firm Performance: An Econometric Analysis Considering Industry Characteristics. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 488–509. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1451955>



41. Nguyen, B., & Simkin, L. (2013). The dark side of CRM: Advantaged and disadvantaged customers. *Journal of Consumer Marketing*, 30(1), 17–30.  
<https://doi.org/10.1108/07363761311290812>
42. Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112–128. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>
43. Pedosk, V. (2012). *Tasakaalus tulemuskaardi täiustamine AS Tere näitel* (Thesis, Tartu Ülikool). Tartu Ülikool. Salvestatud  
<https://dspace.ut.ee/handle/10062/28581>
44. Pistrui, J., & Dimov, D. (2018, oktoober 26). The Role of a Manager Has to Change in 5 Key Ways. *Harvard Business Review*. Salvestatud  
<https://hbr.org/2018/10/the-role-of-a-manager-has-to-change-in-5-key-ways>
45. Pousa, C., & Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 20–35.  
<https://doi.org/10.1080/17521882.2015.1009134>
46. Raguseo, E., Vitari, C., & Pigni, F. (2020). Profiting from big data analytics: The moderating roles of industry concentration and firm size. *International Journal of Production Economics*, 229, 107758. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107758>
47. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.
48. manaSutia, S., Riadi, R., Fahlevi, M., Istan, M., Juhara, S., Pramono, R., ... Juliana. (2020). Benefit of Benchmarking Methods in Several Industries: A Systematic Literature Review. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(8), 508–518.

49. Zuñiga-Collazos, A., Castillo-Palacio, M., Montaña-Narváez, E., & Castillo-Arévalo, G. (2019). Influence of managerial coaching on organisational performance. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13(1), 30–44. (world).
50. Talvet, S. (2013). *Strateegiline juhtimine ja juhtimismudelite kasutusvõimalused Eesti väikeettevõtetes* (Thesis, Tartu Ülikool). Tartu Ülikool. Salvestatud <https://dspace.ut.ee/handle/10062/32285>
51. Toovis, I. (2003). *Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise võimalus üldhariduskoolis* (Thesis, Tartu Ülikool). Tartu Ülikool. Salvestatud <https://dspace.ut.ee/handle/10062/82969>
52. *Top firms continue reliance on TQM*. (2012, märts 6). Salvestatud <https://www.europeanceo.com/business-and-management/top-firms-continue-reliance-on-tqm/>
53. Tseng, S.-M., & Wu, P.-H. (2014). The impact of customer knowledge and customer relationship management on service quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(1), 77–96. (world). <https://doi.org/10.1108/IJQSS-08-2012-0014>
54. Vadi, M., Jaakson, K., Raun, M., & Õunapuu, T. (2021). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring*. Salvestatud <https://eas.ee/wp-content/uploads/2022/04/eesti-juhtimisvaldkonna-uuring-2021.pdf>
55. Valdiserri, G. A., & Wilson, J. L. (2010). THE STUDY OF LEADERSHIP IN SMALL BUSINESS ORGANIZATIONS: IMPACT ON PROFITABILITY AND ORGANIZATIONAL SUCCESS. *The Entrepreneurial Executiv*, Vol 15, 47–71.
56. Venkatesan, R., Petersen, J. A., & Guissoni, L. (2018). Measuring and Managing Customer Engagement Value Through the Customer Journey. R. W. Palmatier, V.

Kumar, & C. M. Harmeling (Toim), *Customer Engagement Marketing* (lk 53–74).

Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-](https://doi.org/10.1007/978-3-319-61985-9_3)

[61985-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-61985-9_3)

57. Yu, W., Jacobs, M. A., Salisbury, W. D., & Enns, H. (2013). The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*, 146(1), 346–358. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.07.023>

## Lisad

### Lisa A

#### Töös kasutatud ankeetküsimustiku küsimused

**1. Kas Teie organisatsioonis on kasutatud järgmist juhtimismeetodit või -tööriista? ei ole kunagi kasutanud, oleme minevikus kasutanud, kasutame, plaanime kasutada**

- 1.1. Õppiv organisatsioon
- 1.2. Isejuhtivad meeskonnad
- 1.3. Tarneahela juhtimine
- 1.4. Terviklik kvaliteedijuhtimine (total quality management)
- 1.5. Äriprotsesside ümberkorraldus (business process re-engineering)
- 1.6. Võrdlus parimaga (benchmarking)
- 1.7. Kliendisuhete juhtimine (customer relationship management)
- 1.8. Väärtuspõhine juhtimine (values-based management)
- 1.9. Tasakaalus tulemuskaart (balanced scorecard)
- 1.10. Juhtimis-coaching
- 1.11. Jätkusuutlik juhtimine, ESG põhimõtete järgimine
- 1.12. Agiilne juhtimine
- 1.13. Klienditeekonna analüüs
- 1.14. Suurandmete analüüs
- 1.15. Muu .....

**2. Kui pikk on Teie tööstaaz juhina?**

.... Aastat

**3. Milline järgnevatest ettevõtte tüüpidest iseloomustab teie ettevõtet? [mitmikvalik]**

- 26.1. Avaliku sektori organisatsioon
- 26.2. Börsiettevõtte
- 26.3. Iduetevõtte
- 26.4. Mitmele osanikule kuuluv aktsiaselts või osaühing
- 26.5. Pereetevõtte
- 26.6. Välisomanikuga ettevõtte
- 26.7. Ühe inimese ainuomanduses olev ettevõtte
- 26.8. Muu: .....

## Lisa B

### Korrelatsioonanalüüsi tulemused

| Juhtimismeetod                   | TS kuni 2a | TS 2-5a | TS 6-10a | TS 10+ | Välisomanik | Hulgi ja jaekaubandus | Kinnisvara-alane | Töötlev tööstus | Info  | Haridus jm | Ehitus, põllumaj. jm |
|----------------------------------|------------|---------|----------|--------|-------------|-----------------------|------------------|-----------------|-------|------------|----------------------|
| Õppiv organisatsioon             | 0,02       | 0,01    | 0,03     | 0,14   | 0,11        | 0,01                  | -0,04            | -0,04           | 0,08  | 0,08       | -0,07                |
| Isejuhtivad meeskonnad           | 0,01       | 0,02    | 0,04     | 0,12   | 0,08        | -0,01                 | 0,02             | -0,11           | 0,09  | 0,10       | -0,06                |
| Tarneahela juhtimine             | 0,13       | -0,04   | -0,02    | 0,18   | 0,36        | 0,03                  | -0,06            | 0,24            | -0,09 | -0,06      | -0,10                |
| Terviklik kvaliteedijuhtimine    | 0,01       | -0,02   | -0,01    | 0,19   | 0,29        | -0,05                 | 0,01             | 0,25            | -0,11 | -0,04      | -0,10                |
| Äriprotsesside ümberkorraldamine | 0,09       | 0,01    | 0,01     | 0,13   | 0,15        | -0,04                 | 0,11             | -0,02           | 0,11  | -0,03      | -0,13                |
| Võrdlus parimaga                 | -0,01      | -0,02   | -0,02    | 0,24   | 0,17        | 0,00                  | 0,14             | 0,00            | -0,06 | 0,02       | -0,11                |
| Kliendisuhete juhtimine          | 0,04       | 0,03    | 0,09     | 0,15   | 0,16        | 0,10                  | 0,04             | 0,04            | -0,05 | 0,03       | -0,15                |
| Väärtuspõhine juhtimine          | 0,10       | -0,07   | -0,01    | 0,23   | 0,14        | -0,12                 | 0,07             | -0,06           | 0,03  | 0,10       | -0,01                |
| Tasakaalus tulemuskaart          | 0,03       | -0,04   | 0,06     | 0,12   | 0,18        | -0,04                 | -0,01            | 0,11            | 0,07  | -0,01      | -0,13                |
| Juhtimis-coaching                | -0,04      | 0,10    | 0,09     | 0,06   | 0,20        | 0,03                  | -0,01            | 0,01            | -0,02 | 0,09       | -0,09                |
| Klienditeekonna analüüs          | 0,04       | 0,01    | 0,11     | 0,13   | 0,08        | -0,01                 | 0,16             | -0,02           | 0,05  | 0,01       | -0,17                |
| Suurandmete analüüs              | -0,01      | -0,04   | -0,01    | 0,21   | 0,19        | 0,02                  | 0,05             | 0,04            | -0,04 | -0,01      | -0,07                |

Märkus: TS – tööstaaž aastates

Allikas: autori koostatud

## Lisa C

## Juhtimismeetodite vahelise korrelatsioonanalüüsi tulemused

| Juhtimismeetod                        | ÕO   | IMK  | SC   | TQM  | ÄÜ   | BM   | CRM  | VJ   | BS   | JC   | CJM  | BDA |
|---------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| Õppiv organisatsioon (ÕO)             | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| Isejuhtivad meeskonnad (IMK)          | 0,38 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| Tarnehela juhtimine (SC)              | 0,26 | 0,19 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
| Terviklik kvaliteedijuhtimine (TQM)   | 0,24 | 0,09 | 0,46 | 1    |      |      |      |      |      |      |      |     |
| Äriprotsesside ümberkorraldamine (ÄÜ) | 0,24 | 0,17 | 0,24 | 0,26 | 1    |      |      |      |      |      |      |     |
| Võrdlus parimaga (BM)                 | 0,25 | 0,27 | 0,31 | 0,25 | 0,37 | 1    |      |      |      |      |      |     |
| Kliendisuhete juhtimine (CRM)         | 0,36 | 0,26 | 0,35 | 0,33 | 0,33 | 0,48 | 1    |      |      |      |      |     |
| Väärtuspõhine juhtimine (VJ)          | 0,26 | 0,24 | 0,24 | 0,24 | 0,27 | 0,38 | 0,40 | 1    |      |      |      |     |
| Tasakaalus tulemuskaart (BS)          | 0,20 | 0,13 | 0,24 | 0,23 | 0,23 | 0,24 | 0,33 | 0,29 | 1    |      |      |     |
| Juhtimis-coaching (JC)                | 0,21 | 0,25 | 0,17 | 0,14 | 0,22 | 0,19 | 0,13 | 0,22 | 0,11 | 1    |      |     |
| Klienditeekonna analüüs (CJM)         | 0,26 | 0,11 | 0,30 | 0,24 | 0,50 | 0,38 | 0,51 | 0,31 | 0,21 | 0,26 | 1    |     |
| Suurandmete analüüs (BDA)             | 0,19 | 0,18 | 0,26 | 0,20 | 0,26 | 0,34 | 0,29 | 0,35 | 0,20 | 0,16 | 0,31 | 1   |

Allikas: autori koostatud

## **Summary**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN THE APPLIED MANAGEMENT METHODS AND THE COMPANY'S RESOURCES AND PERFORMANCE USING ESTONIAN COMPANIES AS AN EXAMPLE**

Aveli Mölder

It is important for businesses, and therefore for the economy, that both good management practices and the right management methods are applied. At the same time, the decision as to which management methods a company should apply can depend on a number of factors, such as the company's area of activity, resources and size.

The first chapter of the thesis defined management and the management method and gave an overview of the development of management methods. In this thesis, the management approach was defined as the approaches, processes or systems used to cope with market changes and customer needs, to improve performance or to meet other objectives.

In the second sub-chapter, 12 management methods were introduced and their resource intensity and suitability for companies of different sizes were described. Sector specificity was also identified for some management methods. It can be concluded that softer management methods are more suitable for companies of all sizes and are most used in the public sector in Estonia, while resource-intensive supply chain management is more suitable for the industrial sector and is more suitable for large companies. However, there are a number of other management methods that are suitable for companies of all sizes and with different resource intensity.

The final theoretical sub-section reviewed previous research and the relationship between management methods and firm performance. From previous studies, it emerged that each management method has a different relationship with firm performance.

The empirical study of this thesis was conducted on the basis of a management survey of 375 companies and data from the annual reports of 2019 and 2020. The companies varied in terms of their business activities, size, assets and the management methods applied. Each company fell into a single business sector, but could have used more than one management method. The data were analysed using the R programming language and logistic regression models. The study found a number of links between different characteristics and specific management methods.

From the results of the study, it was found that the relationship with the management method used is not significant for the volume of assets of the company per employee, but the number of years of experience of the manager is significant. Most of the regression analyses

showed that there is a positive correlation between management method and managerial experience. The highest number of relationships was found for managerial experience of more than 10 years. A number of management methods are associated with specific areas of activity in the Estonian data.

It can be said that the management methods used by Estonian companies have statistically significant and differential results when examining the relationship with performance, asset size, number of employees, industry, manager's years of experience and foreign ownership. The study confirms the findings of the theory as well as finding specific characteristics of Estonian firms.



Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Aveli Mölder

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

Kasutatavate juhtimismeetodite seos ettevõtte ressursside ja tulemuslikkusega Eesti äriühingute näitel,

mille juhendaja on kaasprofessor Krista Jaakson

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

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

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

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

*Aveli Mölder*  
11.05.2023