

ETTEVÕTLUSAKADEEMIA²⁰²⁴

**TASUTA LOENGUSARI
ALUSTAVALE ETTEVÕTJALE**

**Kuidas ettevõtte strateegilistest eesmärkidest
saavad reaalsed tegevusplaanid?**

Mike Wahl



Tallinn

**TAL
TECH**

MAJANDUSTEADUSKOND



miks?

kes?

võimed

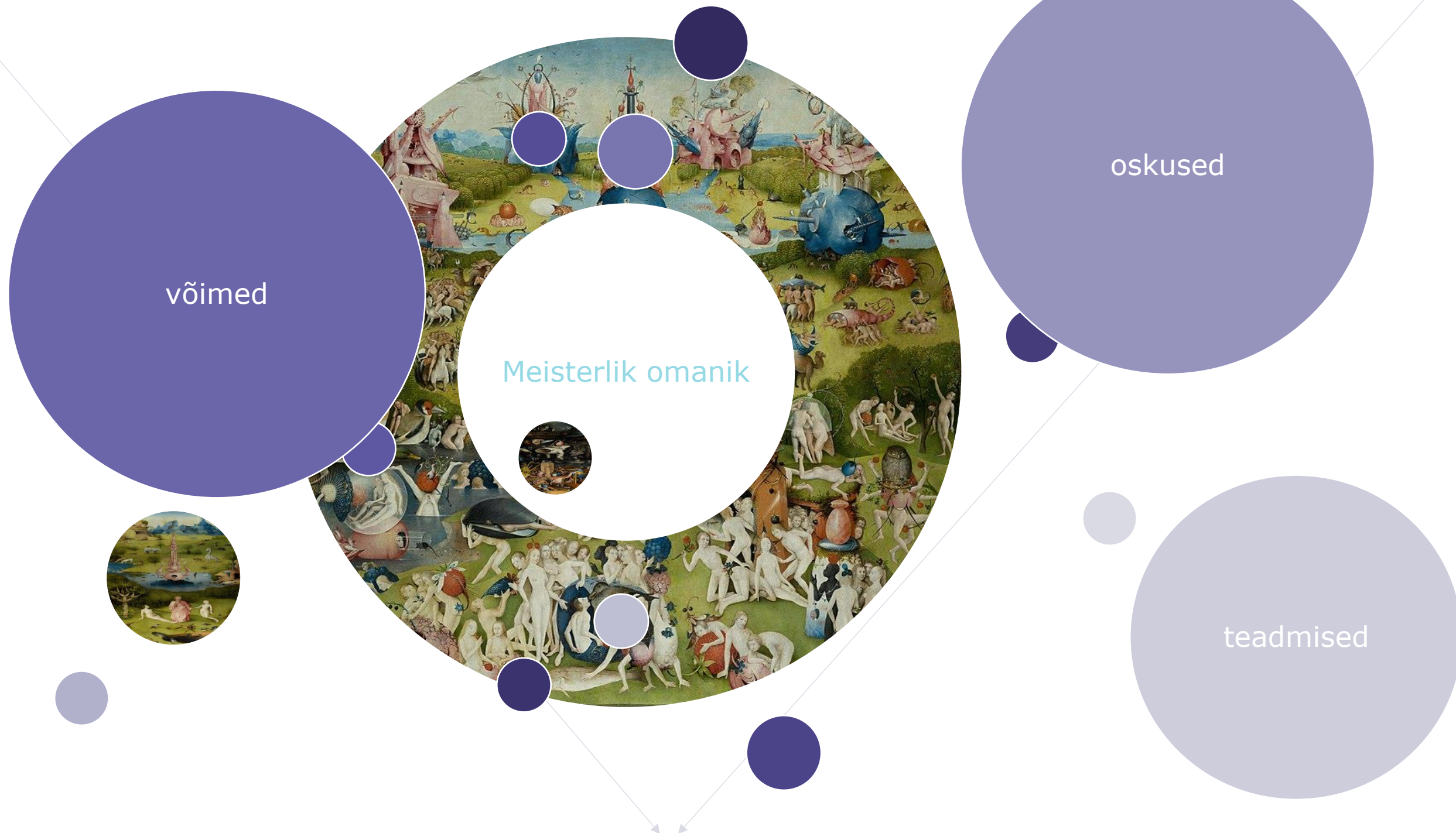
oskused

Meisterlik omanik

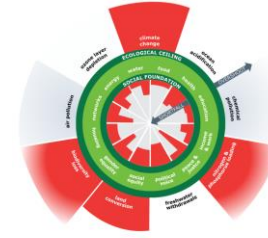
teadmised

kuidas?

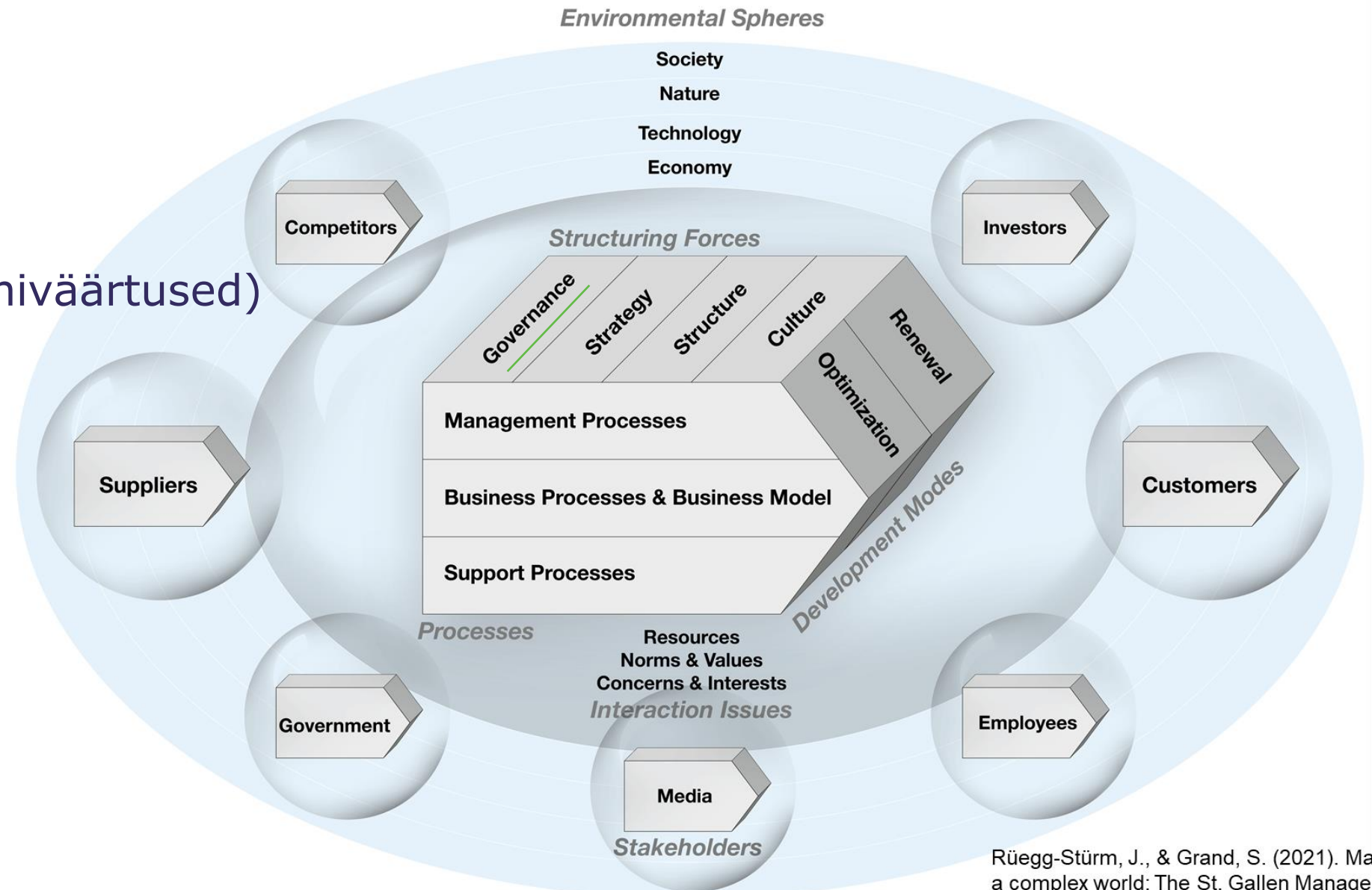
TAL
TECH



ÄRIKESKKOND JA ORGANISATSIOON

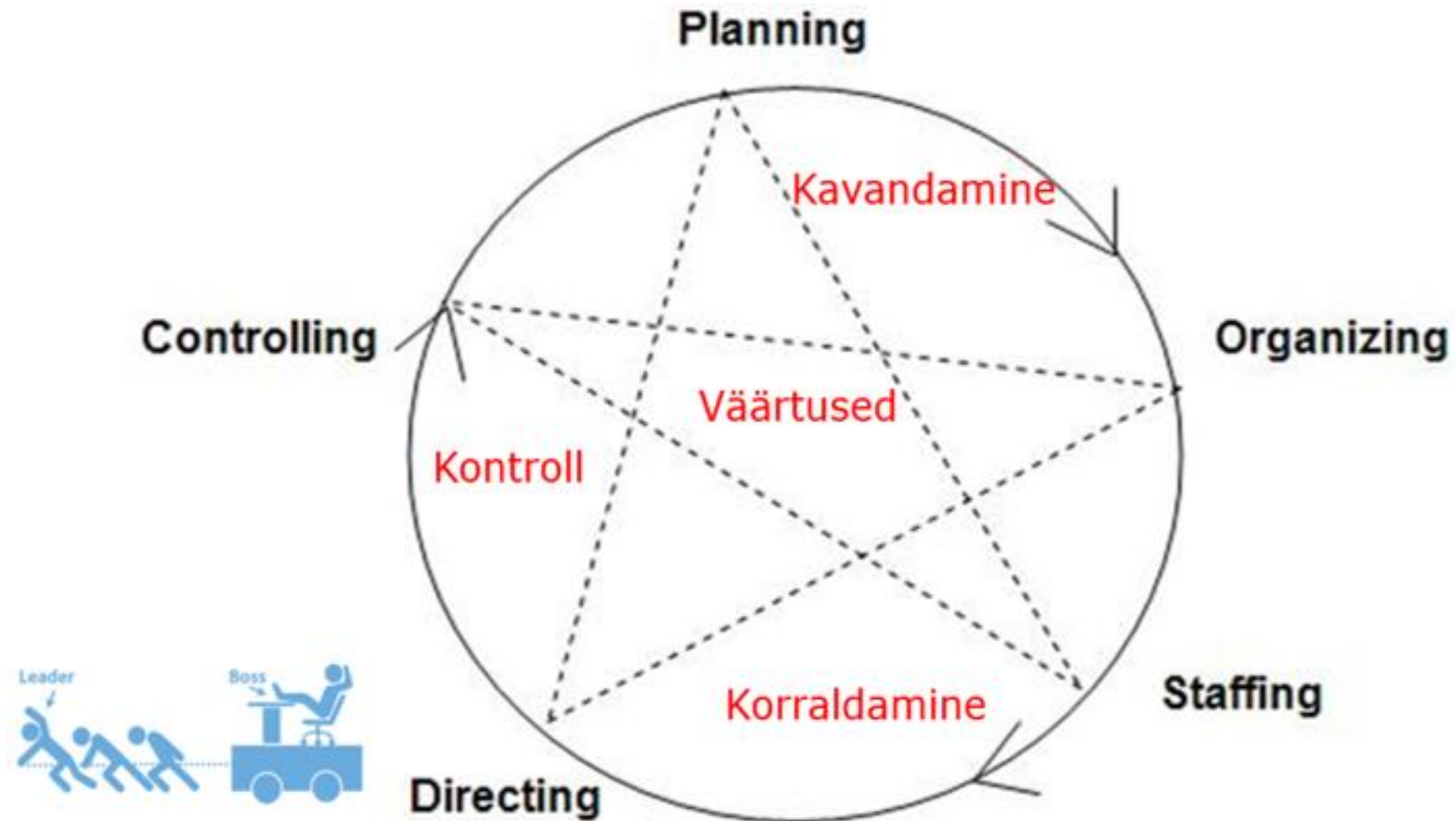


- Üldjuhtimine
 - Äriühingute valitsemine
 - Strateegia
 - Struktuur (tööjaotus)
 - Kultuur (alusväärtused, põhiväärtused)
- Menetlused
 - Tegevuskava
 - Eelarvestamine
 - Projektid, protseduurid
 - Inimeste arendamine
- Täiustamine
 - Optimeerimine
 - Uuendamine



JUHTIMINE

- Juhtimine on organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks tegevuste kavandamine, korraldamine ja kontroll (juhtimise osategevused).
- Eesmärk on mingi kindel lõpptulemus, mida tahetakse saavutada - väärtus.
- Kavandamine (*planning*) on kognitiivne, loominguline ja käitumuslik protsess, mille käigus töötatakse välja tegevusplaanid eesmärkide saavutamiseks.

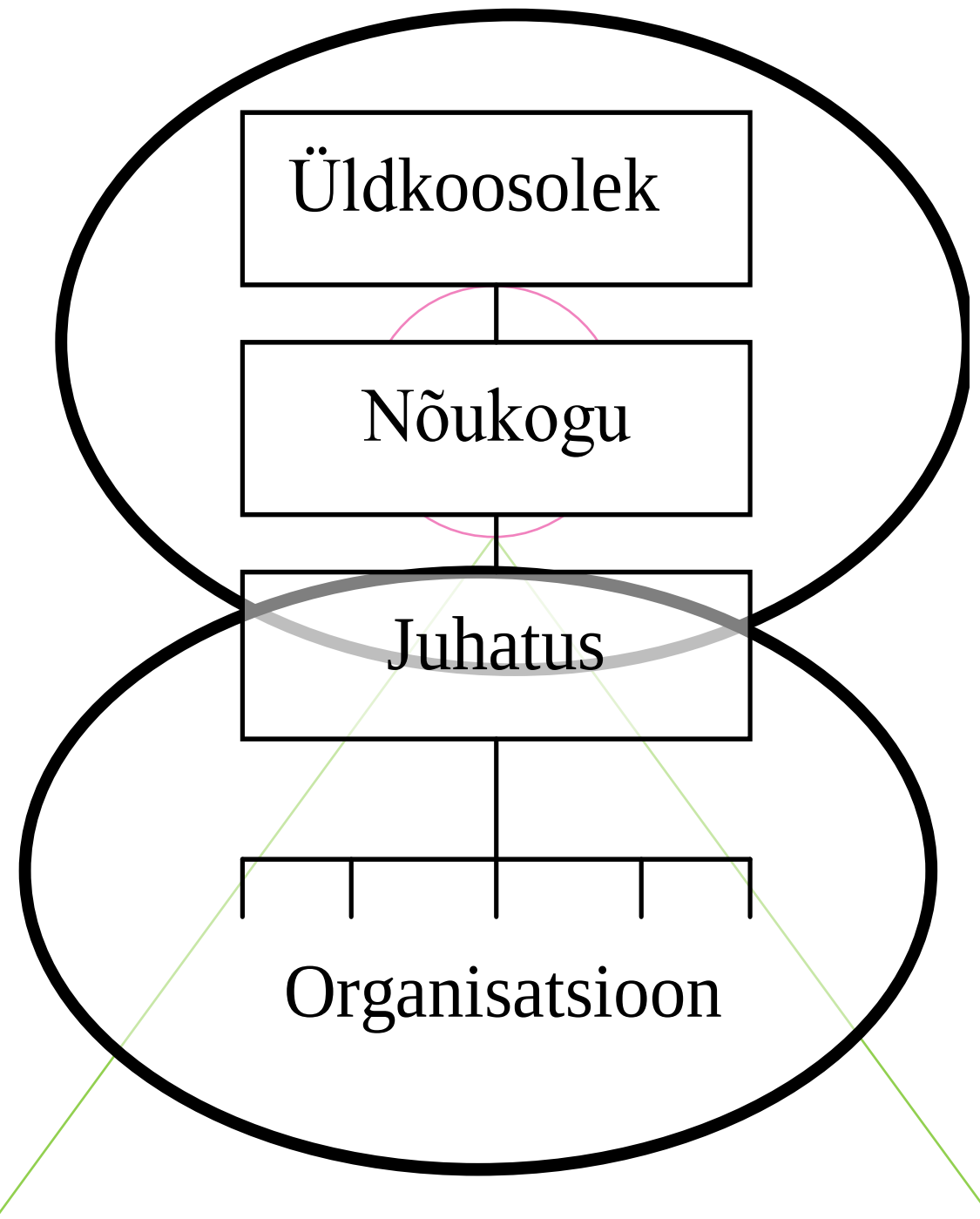


EESTVEDAMINE

- Eestvedamine tähendab võimet omada kaalukat visiooni, missiooni (*mission, purpose*) oma äri tulevikust.
- Võimet mõjutada teisi tegema vabatahtlikult otsuseid, mis aitavad parendada organisatsiooni väljavaateid saavutada pikaajalist edu ja säilitada jätkusuutlikkust.
- Võimet juhtida organisatsiooni muutusi, saavutamaks edu kiiresti muutuv keskkonnas.

VALITSEMININE vs JUHTIMINE

Direktorid (nõukogu) näitavad äriühingus suunda, juhivad viivad töötajate käeläbi otsused ellu.



Valitsemine

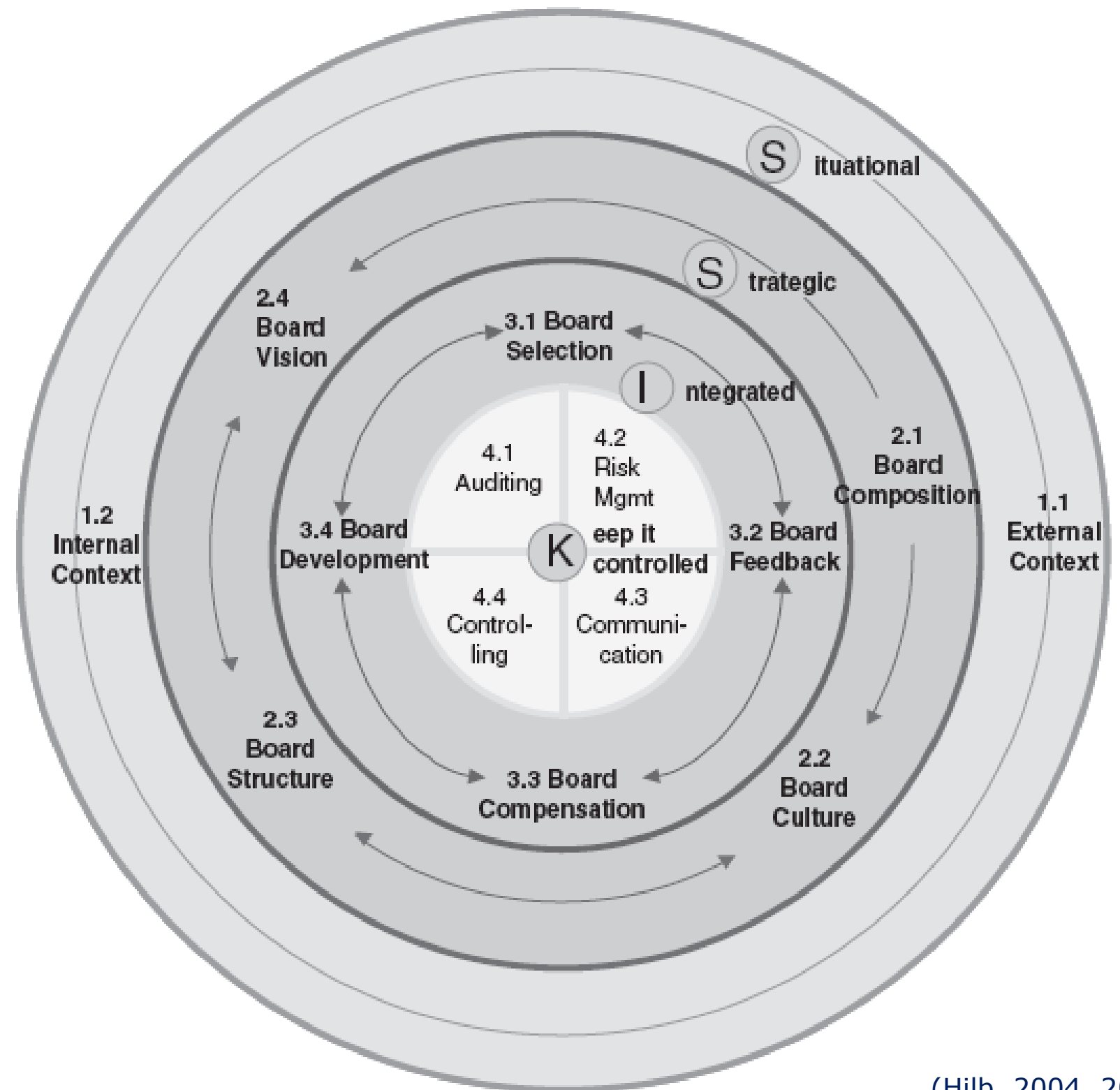
- *Governance (the work of the board of directors (BoD))*

Juhtimine

- *Management (the work of the executive management team (BoM))*

PÖÖRATUD KISS PRINTSIIP

*Keep it **s**ituational,
strategic, **i**ntegrated,
controlled*



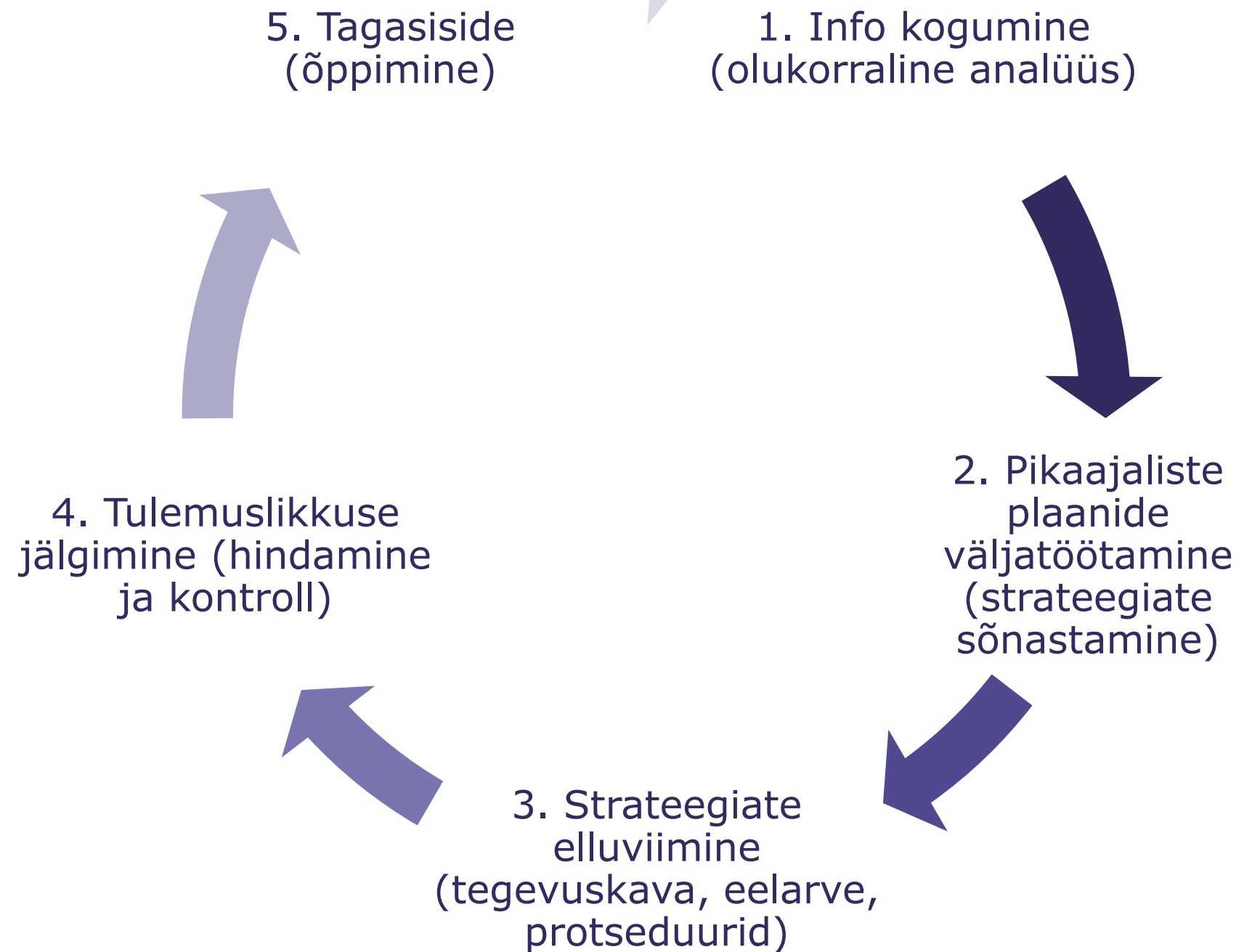
STRATEEGIA

- Strateegiline plaanimine on organisatsiooni sise- ja väliskeskkonna analüüsiprotsess, määramaks põhilised eesmärgid, mis aitavad äriühingul täita oma missiooni ja liikuda oma visiooni suunas.

NB!

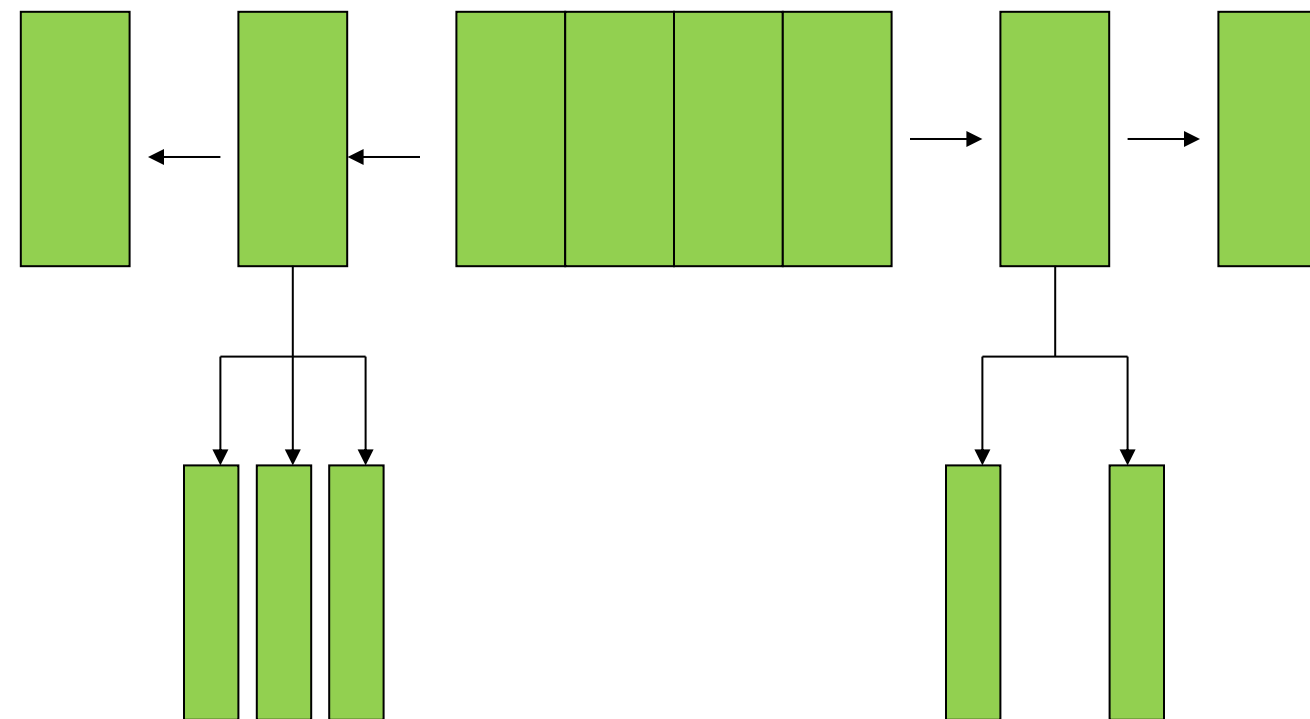
- Pikaajalised plaanid, s.o ajanivooga 3 kuni 10 aastat,
 - Olulised tegelased on omanikkond, nõukogu ja juhatus.
-
- Strateegia on eesmärgistatud kavand, mis sobitab omavahel organisatsiooni ressursid, struktuuri ja kultuuri (tugevused, nõrkused) väliskeskkonna muutustega (võimalused, ohud).
 - Strateegiline juhtimine on otsuste ja tegevuste kogum, mis kindlustab pikas perspektiivis äriühingu jätkusuutliku tulemuslikkuse. Organisatsiooni seire, formuleerimise, elluviimise, hindamise ja kontrolli protsess.

STRATEEGILISE JUHTIMISE TSÜKKEL



TÖÖJAOTUS

- Tööjaotus on organisatsiooni eesmärkidest tulenevate tegevuste ja ülesannete täitmise määramine üksikisikuile ja nende rühmadele.
- Töö jaotamine alluvate vahel ei ole üksnes juhi üks olulisem kohustus, vaid ka tema võimete ja oskuste proovikivi (Üksvärav 2003, lk 85-90).



ORGANISATSIOONI SISEEHITUS (STRUKTUUR)

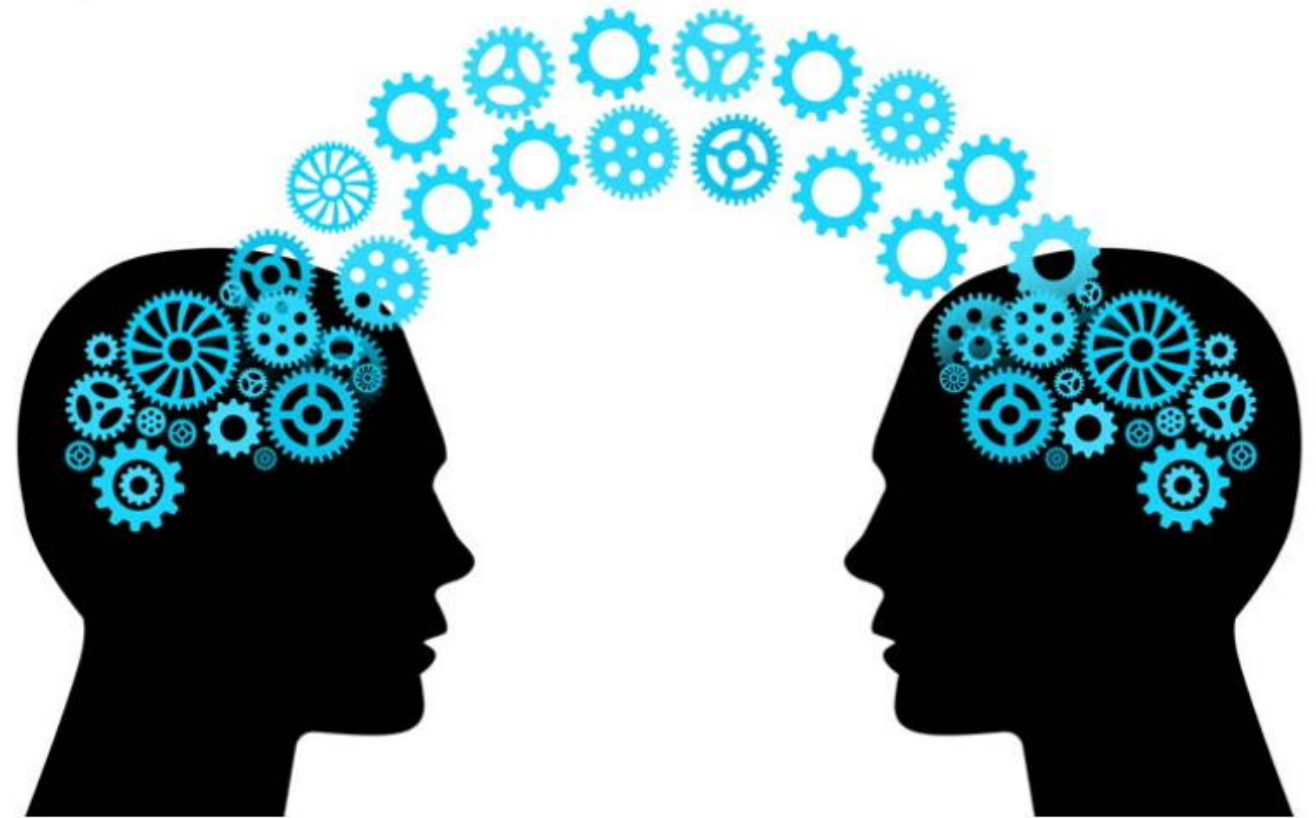
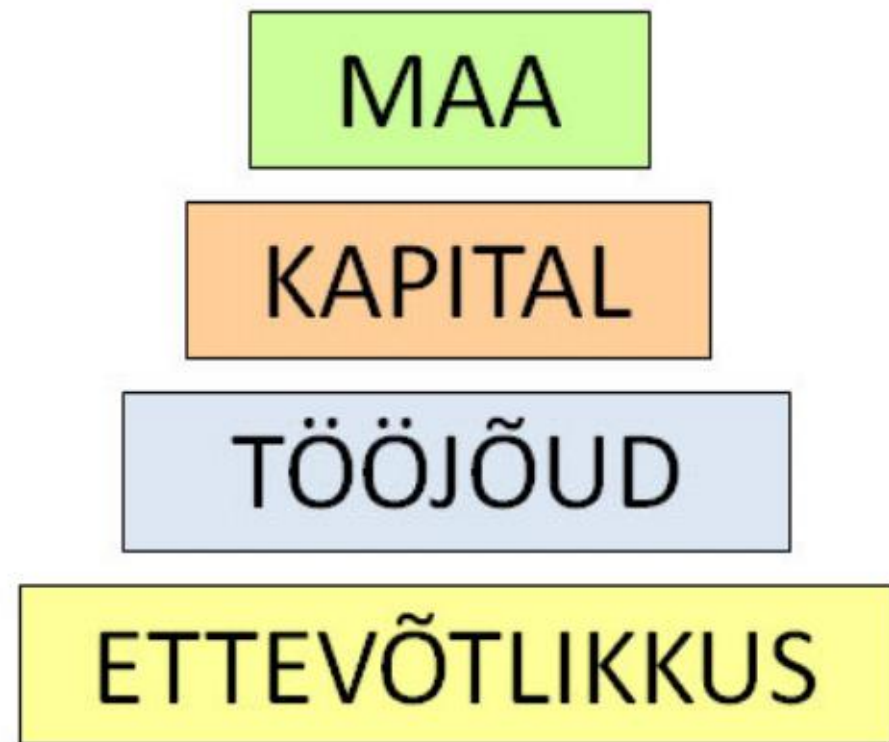
- Organisatsiooni siseehitus (struktuur) on koostisosade arvust, paigutusest ja omavahelistest seostest tulenev põimik või muster (Üksvärav, 2003).
- Organisatsiooni struktuur määrab kindlaks ametikohad ja struktuuriüksused ning nendevahelised alluvus- ja koordineerimissuhted.
- Organisatsiooni struktuuri graafiliseks väljenduseks on organisatsiooni skeem.
- Organisatsioon on strateegia elluviimise vahend, struktuur tuleneb strateegiast.

ORGANISATSIOONIKULTUUR

- Tugeva organisatsioonikultuuri ja selgete, kõigi poolt omaks võetud põhiväärtustega organisatsioon:
 - töötajaskonna pühendumus ja rahulolu on kõrged,
 - omavaheline koostöö ladus,
 - väike tööjõu voolavus (<10%),
 - kergem leida häid töötajaid.
- Sellisel organisatsioonil on kõrge maine ja lojaalsed sidusgrupid.

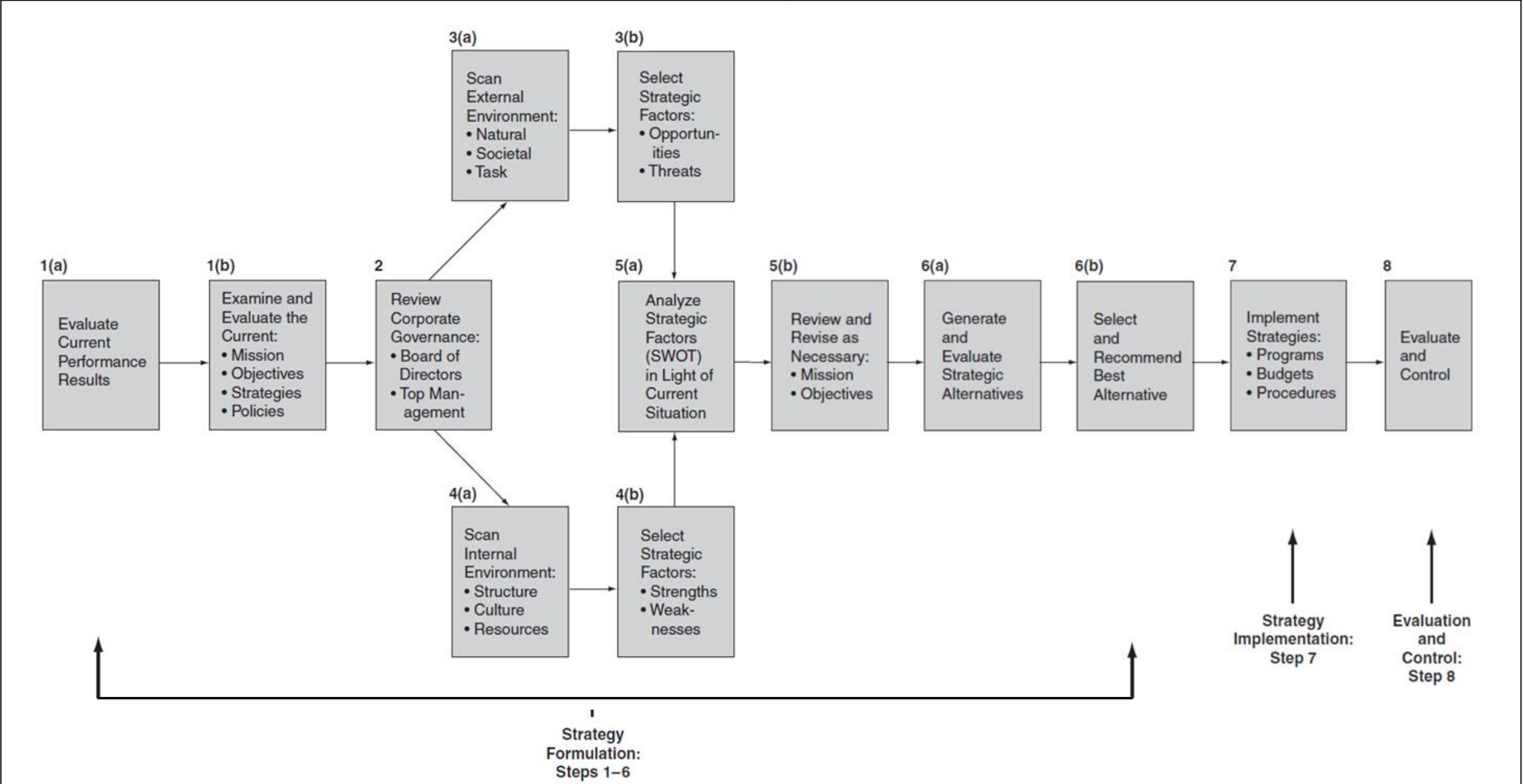


RESSURSID



STRATEGILINE AUDIT

STRATEGILISE AUDITI PROTSESS



(Bamford, Hoffman, Wheelen, & Hunger, 2023)

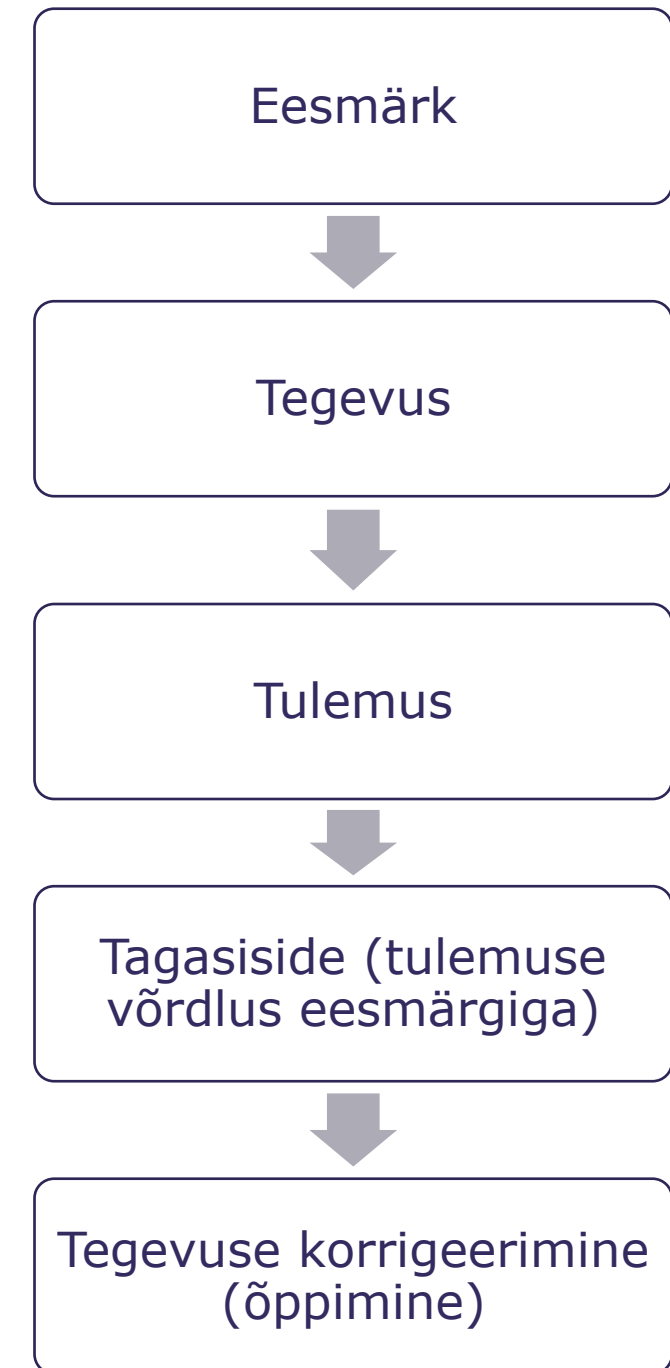
VALITUD STRATEEGIA ELLUVIIMISE, HINDAMISE JA KONTROLLI PLAAN

- Eesmärk - tulevikuseisund, mida soovitakse saavutada. Eesmärk peab vastama S.M.A.R.T põhimõtetele: konkreetne, mõõdetav, saavutatav, asjakohane, ajastatud.
- Mõõdik- olukorra või muutuse, sealhulgas eesmärgi või tulemuse iseloomustamiseks kasutatav mõõdetav näitaja.

Strateegiline faktor		Eesmärk	Prioriteet (1-4)	Vastutaja	Mõõdik, mõõtühik	Baastase	Sihttase

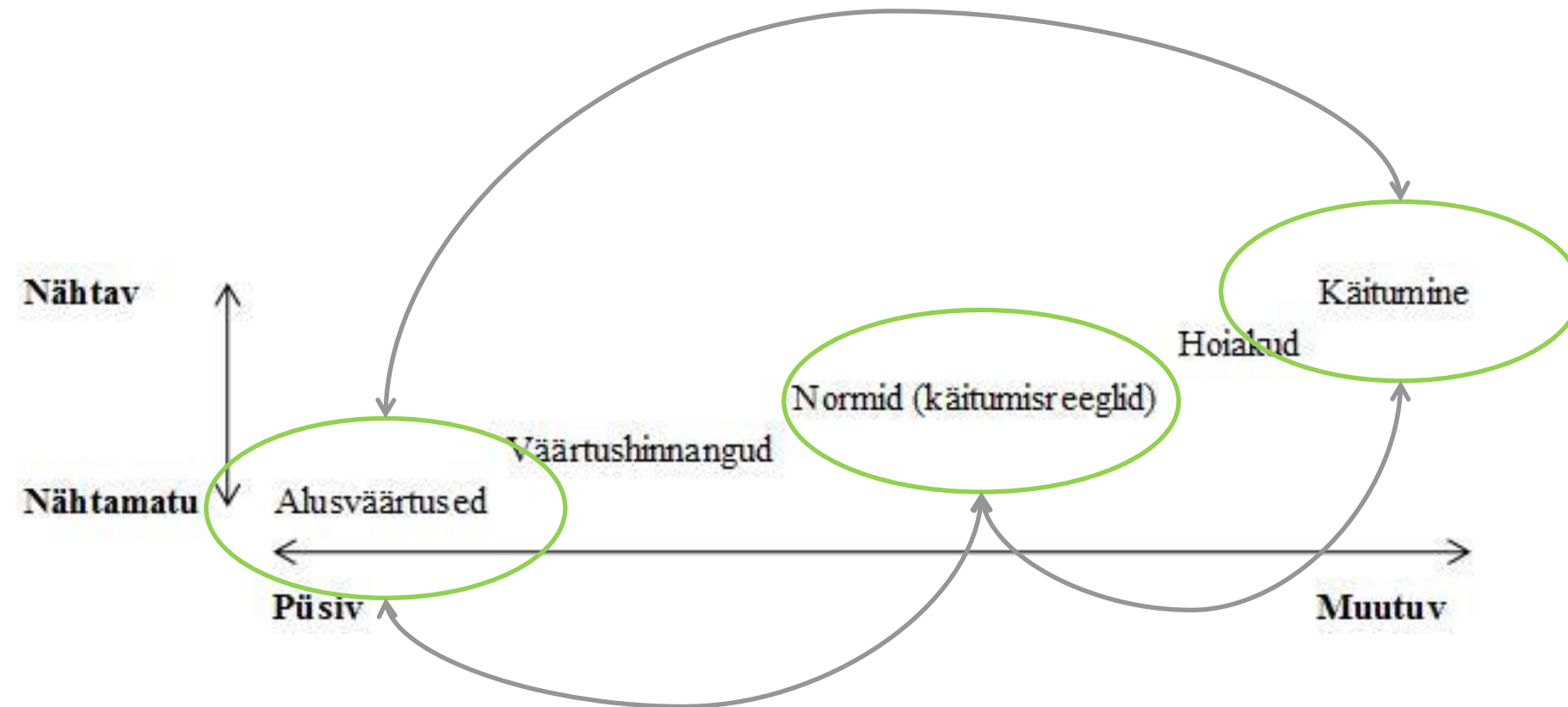
KONTROLL

- Kontrollimine on tulemuste võrdlemine püstitanud eesmärkidega.
- Mõõdikuid kasutamegi tagasiside saamiseks, võrreldes saadud tulemust eesmärgiga.
- Mõõdikuid saab esitada graafiliselt, ühe arvnäitaja muutumisena ajas võrrelduna eesmärgiga.
- Mida mõõdetakse, seda ka tehakse!



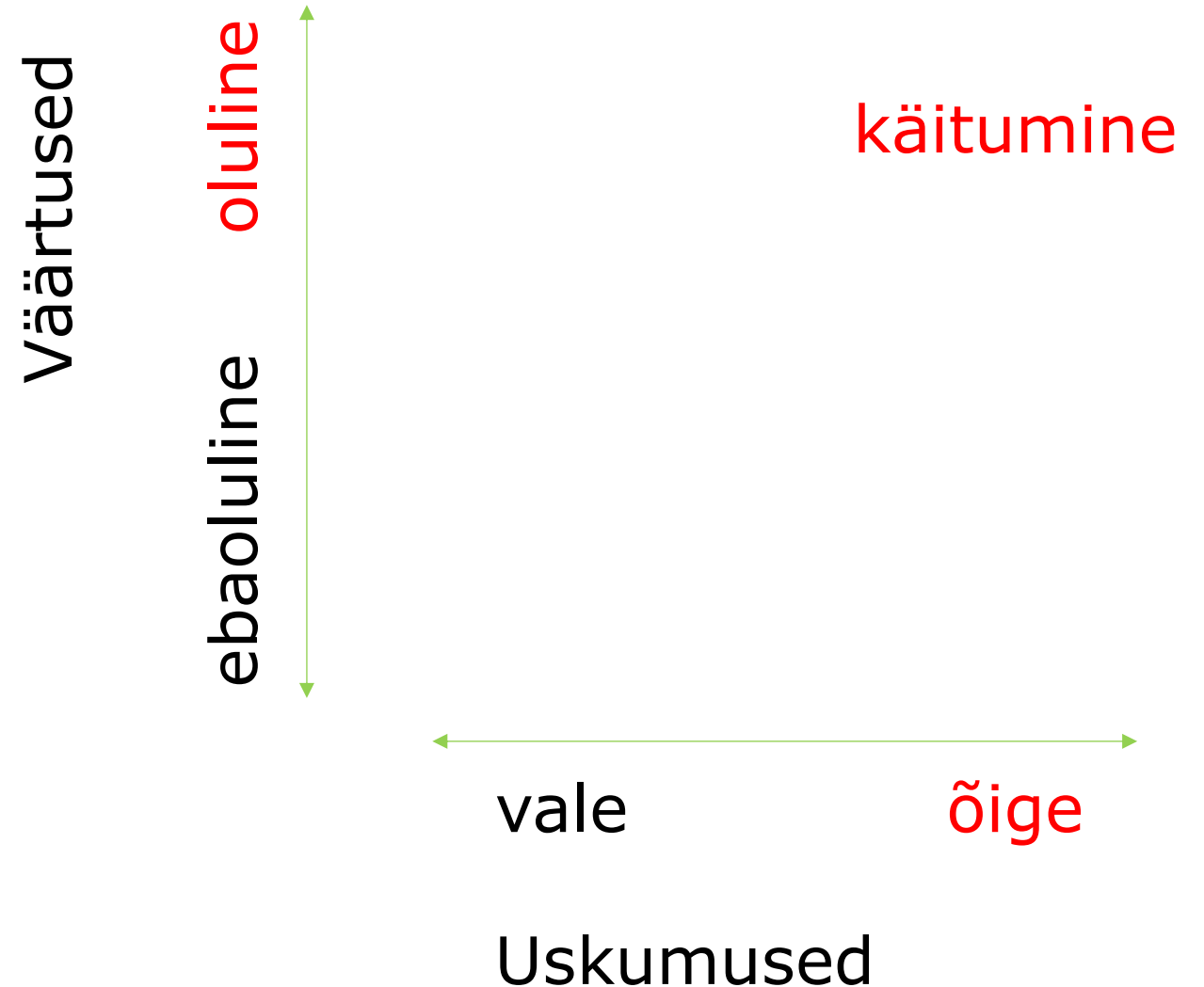
VÄÄRTUSED

Alusväärtustest käitumiseni



Mis on väärtused?

- Väärtused ühendavad, uskumised lahutavad.
- Uskumused on tõekspidamised inimest ümbritseva maailma või tema enda kohta, nad on skaalal õige-vale.
- Väärtused on seevastu skaalal oluline-ebaoluline.
- Väärtused on inimeste suhtumist ja käitumist suunavad arusaamad, mis kujutavad endast nii oluliseks peetavaid eesmärke kui ka nende eesmärkide saavutamiseks õigeks loetavaid viise (Rämmer, 2018).



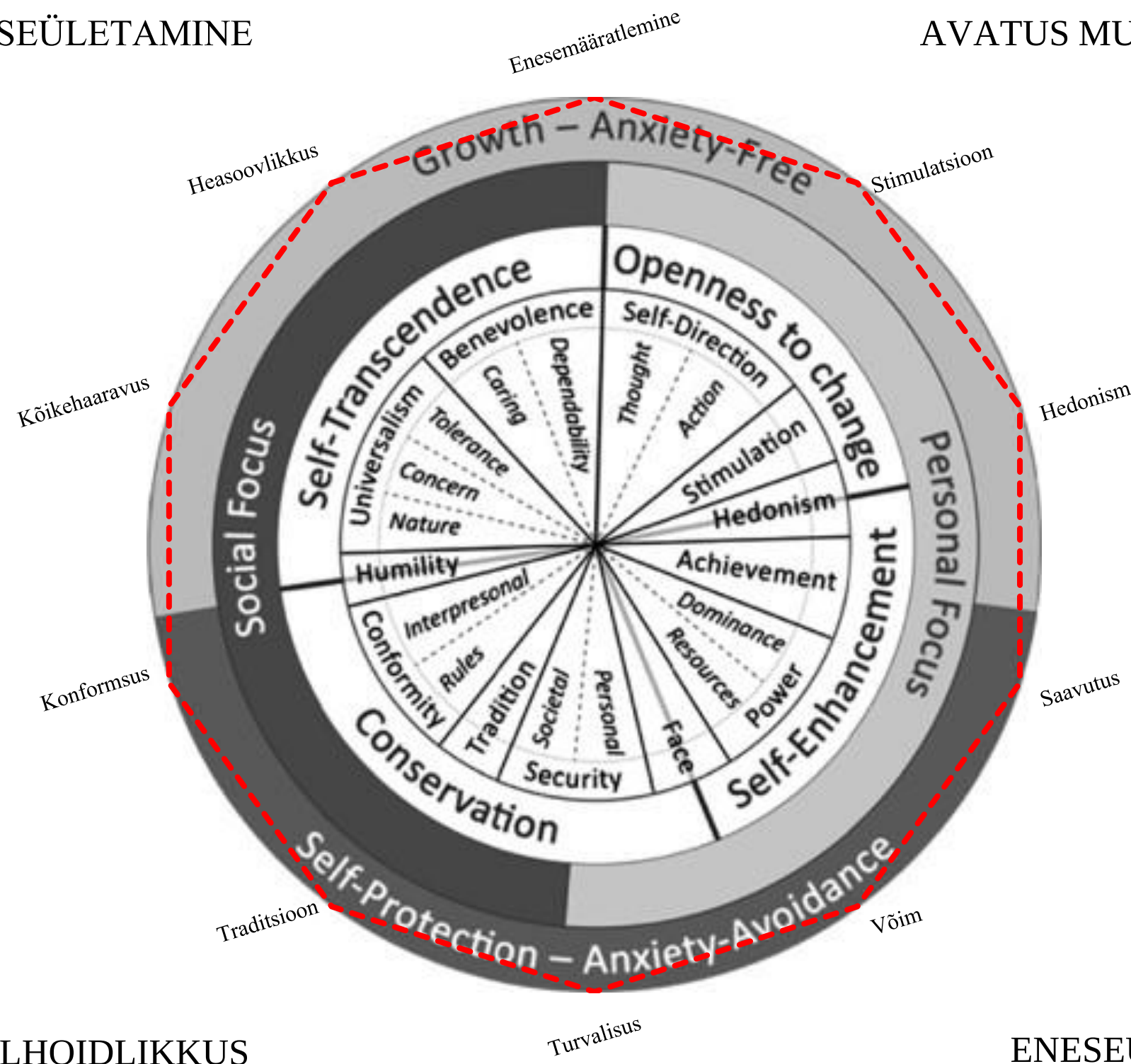


Shalom Schwartz'i välja-töötatud üksikisiku alusväärtuste teooria (*theory of basic human values*) (Schwartz, 1992, 1994, 2003, 2012, 2017; Schwartz & Bardi, 1997; Schwartz & Sagiv, 1995; Licht, 2004; Licht, Goldschmidt, & Schwartz, 2005), kirjeldab ja seletab ning struktureerib kogu inimkonnale omaseid universaalseid isiklikke alusväärtusi.

- **Alusväärtused** pole igasugused inimtegevuses avalduvad või sellest tingitud väärtused, vaid see osa neist, millel on erinevate ühiskondade suurim jagatav ühisosa, väärtused, milleta inimkoosluste nii ajaliselt kui ruumiliselt ladus toimimine pole võimalik.
- Vastavalt Schwartz'i (2012, 2017) käsitlusele on väärtused stabiilsed ihaldatud seisundid, ihaldusväärased olukorralised eesmärgid, objektid või käitumisviisid, mis reguleerivad sobiva käitumise valikut.

ENESEÜLETAMINE

AVATUS MUUTUSTELE



--- Anon values/väärtused

ALALHOIDLIKKUS

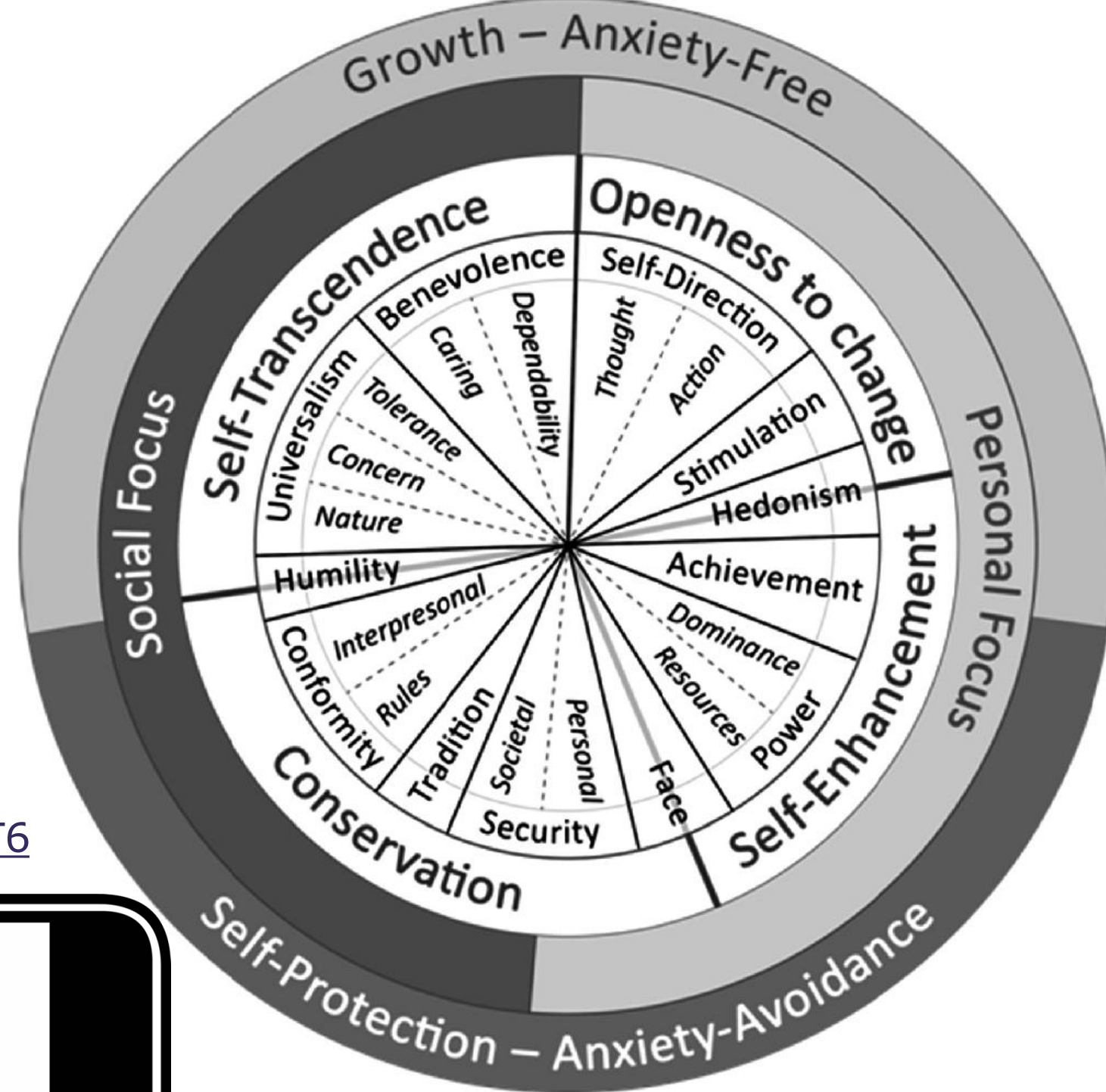
ENESEUPITAMINE

ALUSVÄÄRTUSTE UURING

- Uuringu eesmärgiks on vastaja alusväärtuste kaardistamine (PVQ-RR).
- Teie poolt antud vastused jäävad ainult uuringu juhi teada ja need avaldatakse peale andmetöötlust üldistatud kujul.
- Teie isiklik väärtuskaart saadetakse Teile soovi korral tutvumiseks e-postiga.

PVQ-RR

<https://forms.gle/XJKJZiYrDYuiBHzT6>



KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Bamford, C. E., Hoffman, A. N., Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2023). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (16th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Hilb, M. (2016). *New corporate governance: Successful board management tools* (5th ed.). Berlin: Springer.

Rämmer, A. (23. Veebruar 2018. a.). Eestlaste väärtustes peegelduvad ajaloolised muutused. *Postimees*(458), lk 4–5.

Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2021). *Managing in a complex world: The St. Gallen Management-Model* (2. ed.). Bern: Haupt Verlag.

Üksvärav, R. (2008). *Organisatsioon ja juhtimine* (4 tr.). Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.

Schwartz, S. H. (2017). The refined theory of basic values. In S. Roccas, & L. Sagiv (Eds.), *Values and behavior: Taking a cross cultural perspective* (pp. 51–72). Cham: Springer.

ETTEVÕTLUSAKADEEMIA²⁰²⁴

**TASUTA LOENGUSARI
ALUSTAVALE ETTEVÕTJALE**

Täna kuulamast!

Mike Wahl

