

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Hans Priidel

**TASAKAALUS TULEMUSKAARDI RAKENDAMINE EESTI  
MOOTORRATTASPORDI FÖDERATSIOONI JUHTIMISES**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/19, peeriala ettevõtlus ja juhtimine

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 7750 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Hans Priidel .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 193332TABB

Üliõpilase e-posti aadress: haprii@ttu.ee

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

SISUKORD .....	3
LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. SPORDIORGANISATSIOONI JUHTIMINE TASAKAALUS TULEMUSKAARDI ALUSEL .....	9
1.1. Spordiorganisatsioon ja juhtimine .....	9
1.2. Tasakaalus tulemuskaart .....	12
1.2.1. Tasakaalus tulemuskaardi juurutamine organisatsioonis .....	14
1.2.2. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine mittetulundusorganisatsioonis .....	18
2. EESTI MOOTORATTASPORDI FÖDERATSIOONI ÜLESEHITUS JA JUHTIMISTEGEVUSTE ANALÜÜS .....	22
2.1. Uuringu meetodid ja eesmärk .....	22
2.2. Eesti Mootorattaspordi Föderatsiooni tutvustus ja ülesehitus .....	23
2.3. EMFi juhtimise analüüs .....	24
2.3.1. Arengukava ja eesmärkide analüüs .....	24
2.3.2. Intervjuude analüüs .....	30
3. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI RAKENDAMINE EESTI MOOTORRATTASPORDI FÖDERATSIOONI JUHTIMISES .....	32
3.1. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise alused Eesti Mootorattaspordi Föderatsioonis ....	32
3.2. Tasakaalus tulemuskaardi loomine Eesti Mootorattaspordi Föderatsioonile .....	33
3.2.1 Missiooni/visiooni sõnastus ja SWOT analüüs .....	34
3.2.2 Strateegiakaart .....	35
3.2.3 Tasakaalus tulemuskaart .....	37

3.3. Järeldused .....	40
KOKKUVÕTE .....	42
SUMMARY .....	45
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	48
Lisa 4. Lihtlitsents .....	51

# LÜHIKOKKUVÕTE

Käesolevas bakalaureusetöös soovib autor välja selgitada Eesti Mootoratspordi Föderatsiooni juhtimisega seotud kitsaskohad, mis avaldavad pärssivat mõju Eesti mootoratspordile. Teema uurimine on oluline, sest föderatsiooni näol on tegemist Eesti mootoratsporti esindava organisatsiooniga, mille ülesandeks ja vastutseks on spordiala arendamine koduriigis. Lõputöö eesmärk tuleneb esinevatest probleemidest mootoratspordi ringkonnas, mis mõjutavad nii harrastajaid kui ka tippportlasi. Eesmärgi saavutamiseks lähtub autor järgmistest küsimustest:

- Millised on eeldused spordiorganisatsiooni edukal juhtimisel?
- Mis on tasakaalus tulemuskaart ja kuidas sobitub see antud organisatsiooni konteksti?
- Millised on probleemid mootoratspordis, mis võivad tuleneda föderatsiooni juhtimisest?
- Milliseid muudatusi saaks föderatsiooni tegevuses sisse viia muutmaks selle toimimist efektiivsemaks?

Antud bakalaureusetöö baseerub Eesti Mootoratspordi Föderatsiooni arengukavale ja põhikirjale ning intervjuudele nõukogu ja juhatuse liikmetega. Töös kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit ning see on jagatud kolmeks osaks. Esimeses osas käsitleb autor spordiorganisatsiooni juhtimise teemasid ja kirjeldab tasakaalus tulemuskaardi põhimõtteid. Teises osas kirjeldab autor töö metodoloogiat, tutvustab lugejale Eesti Mootoratspordi Föderatsiooni ja analüüsib selle juhtimist. Kolmandast osast leiab autori omapoolse nägemuse tasakaalus tulemuskaardi rakendamise protsessist EMF-is ning ka reaalse tasakaalus tulemuskaardi mudeli.

Lõputöö käigus selgus, et Eesti Mootoratspordi Föderatsioon omab puudujääke organisatsioonilises vundamendis, mis mõjutavad rohkemal või vähemal määral organisatsiooni juhtimist ning seeläbi Eesti mootoratsporti. Need puudujäägid tuleb kõrvaldada, et soodustada motosportialade arengut ning suurendada Eesti motospordi taset maailmas.

## SISSEJUHATUS

Motokross on maailmas üks populaarsematest mootorisportialadest. Sellega tegeletakse kinnistel ja spetsiaalselt ettevalmistatud radadel, mis varieeruvad nii pinnase, pinnavormi kui ka pikkuse poolest. Motokrossi juured ulatuvad 20.sajandi algusesse, kui Inglismaal hakati korraldama esimesi tsiklite mõõduvõtmisi maastikul. Tänapäeval on see kasvanud mitmesaja miljardi euro suuruse turuga spordialaks, mida harrastatakse Euroopas, Austraalias, Ameerika Ühendriikides ja mujal.

Motorattasport on ka paljudele eestlastele südamelähedane. Eestis on motorattasportiharrastajaid ligi 1500 (Eesti Spordiregister, 2022). Suured takistused spordialaga tegelemiseks on aga kõrge kallidus ja ohutase. Vaatamata sellele on Eesti tippõitjad olnud läbi aegade konkurentsivõimelised juhtivate motokrossiriikidega nagu Prantsusmaa, Holland, Belgia, Itaalia, Saksamaa, Inglismaa ja Ameerika Ühendriigid. Selle tõestuseks on Eesti motokrossikoondis tulnud meeskondlikel maailmameistrivõistlustel ehk rahvustekrossil kolmel korral neljandale kohale ning on harva jäänud väljapoole esikümnet.

Mootorattasporti tegevust Eestis koordineerib Eesti Mootorattasporti Föderatsioon, mis asutati 1960.aastal ning kuulus tol ajal NSV Liidu motoföderatsiooni alla. Tänapäeval on Eesti Mootorattasporti Föderatsioon eraldiseisev mittetulundusorganisatsioon, mis vastutab mootorattasporti alade ning neid alasid harrastavate sportlaste arengu eest. Tulemuste saavutamiseks spordis peab föderatsioon olema hästi juhitud ja arengus eespool juhitavat spordiala, et mõista ja teenindada spordiala vajadusi. Suurteks saavutusteks sobiva pinnase loomine ei ole lihtne ülesanne, kuid on vajalik Eesti mootorattasporti heaolu tarbeks ning autor soovib sellel kohal oma panuse anda.

Antud töös käsitleb autor uurimisprobleemina efektiivsuse nappust Eesti Mootorattasporti juhtimises, millest sai autor aimu empiirilisel vaatlusel, olles ise motokrossi alal aktiivne sportlane ja treener. Kõnelusel föderatsiooni juhatuse esimehega jõudis autor seisukohale, et osa nendest probleemidest tuleneb föderatsiooni juhtimise kitsaskohtadest. Lahenduste leidmiseks analüüsis autor föderatsiooni juhatuslikku struktuuri ning viis läbi intervjuud alaliidu juhtkonnaga. Teema on väärt uurimist, sest föderatsiooni näol on tegemist Eesti tippporti ja rahva tervist ning ka ettevõtlusharu arendava instrumendiga.

Teemakohase teoreetilise teadmise kogumine, võrdlemine spordiorganisatsioonide juhtimise teooriaga ja sobiva juhtimismudeli rakendamine võimaldab esilekerkivaid probleeme kaardistada ning analüüsi tulemusena parendusettepanekuid esitada. Selleks, et organisatsiooni juhtimist ning strateegiat oleks lihtsam analüüsida ning suunata, tugines autor juhtimistöriistale, milleks on tasakaalus tulemuskaart. Teoreetilises osas tuuakse välja tulemuskaardi põhimõtte ning antakse praktiline arusaam selle juurutamisest mittetulundusorganisatsioonis. Autor uuris ka selle süsteemi eelduseid, et teises peatükis hinnata organisatsiooni valmidust tasakaalus tulemuskaardi rakendamiseks.

Lõputöö eesmärgiks oli eelkõige leida, millisel viisil saaks Eesti Mootorrattaspordi Föderatsioon olla paremini juhitud ehk kaardistada hetkel esinevad probleemid ning seejärel pakkuda välja tasakaalus tulemuskaardil põhinev terviklik lahendus, et organisatsioonil oleks tulevikus suurem võimekus sporti arendada. Eesmärgi saavutamisel juhendus autor järgmistest küsimustest:

- Millised on eeldused spordiorganisatsiooni edukal juhtimisel?
- Mis on tasakaalus tulemuskaart ja kuidas sobitub see antud organisatsiooni konteksti?
- Millised on probleemid mootorrattaspordis, mis võivad tuleneda föderatsiooni juhtimisest?
- Milliseid muudatusi saaks föderatsiooni tegevuses sisse viia muutmaks selle toimimist efektiivsemaks?

Käesolev töö põhineb Eesti Mootorrattaspordi Föderatsiooni (edaspidi EMF) põhikirjale, arengukavale ja EMF juhatuse ja Nõukogu liikmete intervjuudele. Lisaks ka autori omadele motokrossi karjääri jooksul kogutud kogemustele. EMF sai valitud töö fookuseks põhjusel, et töö autor näeb Eesti mootorrattaspordi esindava organisatsiooni tegevuses probleemide olemasolu ning soovib olukorra parandamiseks pakkuda välja süsteemi, mille abil oleks võimalik teha samm spordi edukama tuleviku suunas.

Lõputöö on jagatud kolmeks osaks. Töö esimeses osas luuakse tööle üldine taust – kirjeldatakse organisatsiooni mõistet, spordiorganisatsioonide ajalugu ning arengut ja avatakse spordiorganisatsiooni juhtimise põhimõtteid. Töö teises osas toob autor välja lõputöös käsitletavat metodoloogiat, tutvustab lugejale EMFi, analüüsib selle juhtimiskorraldust, teeb omapoolsed järeldused tuginedes esimeses osas omandatud teooriale ja esitab oma nägemuse motospordiorganisatsiooni juhtimise kohta. Kolmas osa toob taas lugejani tasakaalus

tulemuskaardi põhimõtted ning ühendab need käsitletava organisatsiooni seisundiga, mille tulemusena saab lugeja tutvuda tasakaalus tulemuskaardi rakendamise protsessiga.



# 1. SPORDIORGANISATSIOONI JUHTIMINE TASAKAALUS TULEMUSKAARDI ALUSEL

## 1.1. Spordiorganisatsioon ja juhtimine

Tänapäevane sporditööstus on keerukas süsteem, mis peidab endas ainulaadseid õiguslikke, äri- ja juhtimistavasid, mistõttu on ka mitmed viisid selle tööstuse toimimises ainulaadsed. Spordikorraldus on arenenud 150 aasta jooksul ning areneb täiskäigul edasi. Spordi juhtimine sai alguse klubidest, liigadest ja turniiridest – nende abil oli võimalik luua spordi harrastamise koordineerimiseks vajalik struktuur ning need on nurgakiviks paljudele tänapäevastele spordialadele. Kõige varasema spordikorralduse juured pärinevad Inglismaalt, kus juba 19. sajandi alguses loodi klubisid erinevate spordialade organiseerimiseks ning need klubid omakorda löid reegleid alade harrastamiseks ja korraldasid võistlushooaegu. (Masteralexis *et al.* 2012)

Hobuste võiduajamine on üks varasematest näidetest. Esimesed võiduajamised olid kohalikud üritused, toimudes käsikäes hobuturuga. 18. sajandi keskpaik tõi aga uued tuuled kui võiduajamised hakkasid köitma aristokraatide huvi ja laiema avalikkuse tähelepanu. Sel ajal haldasid ja korraldasid võistlusi vabatahtlikud ühendused, kuhu kuulusid jõukad mehed, kes omasid võiduajamisel osalevaid võistlushobuseid. Selline süsteem töötas hästi, kuni võistlused olid kohalikud, varsti aga tekkis vajadus süsteemsema juhtimise järele kahel põhjusel. Hobuste omanikud huvitusid üleriigilisest hobuste aretamisest, lisaks muutus kihlvedude haldamine järjest keerukamaks. Sellest vajadusest sai inspiratsiooni grupp jõukaid entusiaste, kelle koondnimeks sai *Jockey Club*. Grupi vastutuse hulka kuulus võistluste organiseerimine ja sponsoreerimine, muuhulgas ka reeglite kehtestamine, kohtunike määramine ja kihlveo vaidluste lahendamine. *Jockey Club* teenindas varsti üleriigilisi spordikorralduse funktsioone ja sellest tegevusest välja kasvanud struktuure hakati kasutama ka teistel spordialadel nagu kriket ja pokk. (Henriches, 1991 viidatud Masteralexis *et al.* 2012)

Varajase süsteemi arengu algus ilmestab hästi, kuidas on spordikorraldus läbi aegade aina nõudlikumaks muutunud. Inimese loomupärane võiduhimu loob olukorra, kus kiiremaks ja paremaks saamise nimel otsitakse pidevalt uusi vahendeid ja viise nagu hobuste üleriigiline aretamine kohaliku aretamise asemel. See omakorda tõstab spordi taset, kasvatab

meelelahutuslikku väärtust ja tekitab vajaduse regulatsioonide järele. Paarisaja aasta pikkuse arengu tulemusena on tänapäevaks moodustunud tohutult paljude liikuvate osadega süsteem. Sport on muutunud vaba aja veetmise viisist üheks oluliseks ja hiiglaslikuks tööstusharuks, mis vajab tasemel juhtimist, et säiliks kord ja areng. Sporti juhitakse läbi spordiorganisatsioonide, mille ülesandeks on olla enda ala või alade juhtorganiks ning toimida selle huvides.

Siinkohal oleks paslik selgitada mõistet „organisatsioon“. See võib olla igasugune inimestevaheline ühendus, mis töötab ühise eesmärgi saavutamise nimel. Organisatsioonid eksisteerivad, et saavutada selliseid eesmärke, milleni jõudmiseks individuaalsest pingutusest jääb väheks. (Covell *et al.* 2007) Spordiorganisatsioon on üks organisatsioonide liikidest, mis tegeleb spordialade ja selle juurde kuuluvate tugiteenuste arendamisega. Spordiorganisatsioonideks võib lugeda spordiklubi, piirkondlikku spordiliitu, spordialaliitu- e. föderatsiooni, spordiühendust, spordi keskliitu ja rahvuslikku olümpiakomiteed. (Spordiseadus, 2020)

Spordiorganisatsiooni edukaks tegevuseks vajab see oma põhikirja, üldkoosolekut, juhatust ja presidenti ning asjalikku tööjaotust juhatuse liikmete vahel. Igal spordiorganisatsioonil on erinev liikmeskond, erinevad spordi- ja tegevusalad, oma eeldused ja võimalused. Oleks väär eeldada, et igat organisatsiooni saab juhtida samade võtetega. Samuti ei tohiks arvata, et spordiorganisatsioon peab olema juhitud nagu ettevõtte. (Noormets, 2010) Spordiorganisatsioonide põhieesmärgiks on spordialade ja sportlaste maksimaalne arendamine piiratud ressursside keskkonnas. Spordiorganisatsiooni ressurss võib olla nii füüsiline vara nagu raha, kui ka intellektuaalne vara nagu teadmised või meetodid protsesside juhtimiseks.

Varem, kui sport ei olnud nii laialt levinud ja omaette tööstusharuks kujunenud, oli ka selle juhtimine kergem ning nõudis teadmisi peamiselt vaid spordiala eripärade kohta. 21.sajandil hõlmab spordiorganisatsiooni juhtimine, lisaks spordialasele pädevusele, ka ärijuhtimise tehnikate rakendamist. (Hoye *et al.* 2018) Juhtkonnal peab olema kompetents tegeleda põhifunktsioonidega, milleks on planeerimine, organiseerimine, mehitamine, koordineerimine ja kontroll. Selleks, et juhtimine sujuks efektiivselt, on organisatsioonidel tarvis seada eesmärke ning seejärel planeerida ja koordineerida vastavalt keskkonna vajadustele. Üheks tähtsamaks määrajaks on aga ühine arusaam, mis suunas organisatsioon liigub ning milliste eesmärkide poole püüeldakse.

Spordiorganisatsiooni edukas juhtimine algab tugevast vundamendist ehk konkreetse visiooni ja missiooni omamisest. Nende ellutoomiseks kasutavad organisatsioonid strateegiliseid eesmärke, mille saavutamise püüdlused loovad organisatsioonile liikumapaneva jõu. Strateegiliste eesmärkide seadmisel tuleb arvestada, et iga organisatsioon tegutseb piiratud ressurssidega keskkonnas, mistõttu tuleb efektiivse strateegia loomiseks tunnetada ja analüüsida organisatsiooni väliskeskkonda, et mõista tegevusvaldkonna võimalusi ja piiranguid. (Brătianu, 2004 viidatud Marcu, Buhaş 2014) Samavõrd oluline on sisekeskkonna analüüs, andes ülevaate materiaaletest ja mittemateriaaletest ressurssidest, võimalustest ja pädevustest. (Rosen, 1995) Mõistmaks organisatsiooni arengupotentsiaali tulevikus ühendatakse sise- ja väliskeskkonna mõjurid ehk luuakse tervikpilt. Selleks kasutatakse tihti SWOT nimelist analüüsi, mis on hea abiline tasakaalustamiseks organisatsiooni tugevaid ja nõrku külgi.

Tulles tagasi strateegiliste eesmärkide juurde, võiks neile läheneda nii: “Eesmärgid on midagi, mille poole sihtida, kuigi neid tuleks käsitleda pigem kui suunaviitena, mitte sihtmärgina laskeulatuses.” Organisatsioon võib leida, et kõige parem tee eesmärgini ei ole sirge, ning peab takistuste vältimiseks tegema kõrvalepõike. Seejärel on võimalik läheneda eesmärgile teisest küljest. Kui aga eesmärgid on seadmata, on keeruline progressi hinnata ning organisatsioon võib kõrvalepõike tagajärjel vales suunas liikumist jätkata. (Hussey, 1998)

Võttes arvesse eelnimetatud analüüside tulemusi ning juhindudes organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest töötatakse välja strateegiad, mida võiks ette kujutada kui järjestikkuseid otsustusprotsesse, mille realiseerimise kaudu jõutakse eelnimetatud eesmärkideni. Strateegilised eesmärgid saavutatakse organisatsiooni missiooni täitmisega. Igale strateegiale on iseloomulikud kolm faasi: arenguetapp, rakendamise etapp, hindamise etapp. Strateegia oma olemuselt on organisatsiooni poliitiliste, majanduslike ja psühholoogiliste “relvade” kasutamise kunst, et moodustada optimaalne keskkond organisatsiooni arenemiseks. (Marcu, Buhaş 2014)

Organisatsioon on nagu pusle, kus iga tükk peab istuma õiges kohas, et tervikpilt näeks välja nagu soovitud. Reaalsuses on neid tükke liiga palju, et iga üks paika istuks, kuid see ei tähenda, et organisatsioon ei peaks selle poole püüdlema, vastupidiselt on see püüdlus eesmärk omaette. Järgmises peatükis keskendub autor sellele, kuidas juhtimissüsteemi kasutamine aitab organisatsioonidel neid tükikesi paika sättida, et luua organisatsioonile parim kandepind edu saavutamiseks.

## 1.2. Tasakaalus tulemuskaart

Käsitledes ettevõtluse, tööstuse või mistahes organisatsiooni juhtimist, kohtame erinevaid juhtimisstiile, -süsteeme ja -mudeleid, mis aitavad seda keerulist süsteemi soovitud suunas tüürida. Erinevaid teooriaid on mitmeid, sest igat organisatsiooni või ettevõtet ei ole võimalik juhtida samade võtetega. Töö käesolevas peatükis avab autor ühe sellise süsteemi lugejale eesmärgiga seda töö teises osas rakendada uurimissubjekti juhtimise parendamiseks.

Valitud süsteemiks on *balanced scorecard* ehk tasakaalus tulemuskaart. Tegemist ei ole uue ideega, kuid see on ajaproovile vastu pidanud, tõestuseks kasutatakse süsteemi üle maailma väga laialt. 2017 läbi viidud uuringu andmetel on see kolmandal kohal enimkasutatud juhtimisvahendite hulgast Euroopas (Pietrzak, 2017). Tasakaalus tulemuskaardi töötasid välja Robert Kaplan ja David Norton ning esmakordselt sai see kajastust 1992.aasta *Harvard Business Review* ajakirjas. Nende raamat „*The Balanced Scorecard*“ ilmus 1996.aastal. Raamatus jõuti järeldusele, et ettevõtetes kasutusel olevad jõudlusnäitajad, mis põhinevad kitsa fookusega finantsnäitajatel, ei anna enam tervikpilti ning seavad piiri ettevõtte arengule selle tõelise potentsiaalini. (Pointer *et al.* 2005)

Finantsnäitajad on erasektorile olnud läbi aegade teed juhatavaks majakaks, sest erasektori ettevõtte põhiline eesmärk on kasumi maksimeerimine ning mis näitakski selle edukust paremini, kui näitajad, mis tulenevad käibest, kasumist ja rahavoost. (Hannabarger *et al.* 2007) Küll aga pole üksnes finantsnäitajate põhjal võimalik hinnata ettevõtte majandusliku väärtuse kasvu, mis tuleneb investeeringutest immateriaalsesse varasse nagu töötajate oskused, innovatiivsed tooted ja infotehnoloogia, ega ka majanduslikku kahju juhul, kui sääraseid investeeringud jäetakse tegemata. Saanud sellisest puudujäägist innustust, töötasid Norton ja Kaplan välja tasakaalus tulemuskaardi, mille abil on võimalik ettevõtet nelja äriperspektiivi põhjal mitmekülgsemalt hinnata. Tulemuskaarti kasutama hakanud ettevõtted on suutnud kiiresti ja tõhusalt rakendada uusi strateegiaid, mis on viinud jõudluse järsu paranemiseni. (Kaplan, 2001)

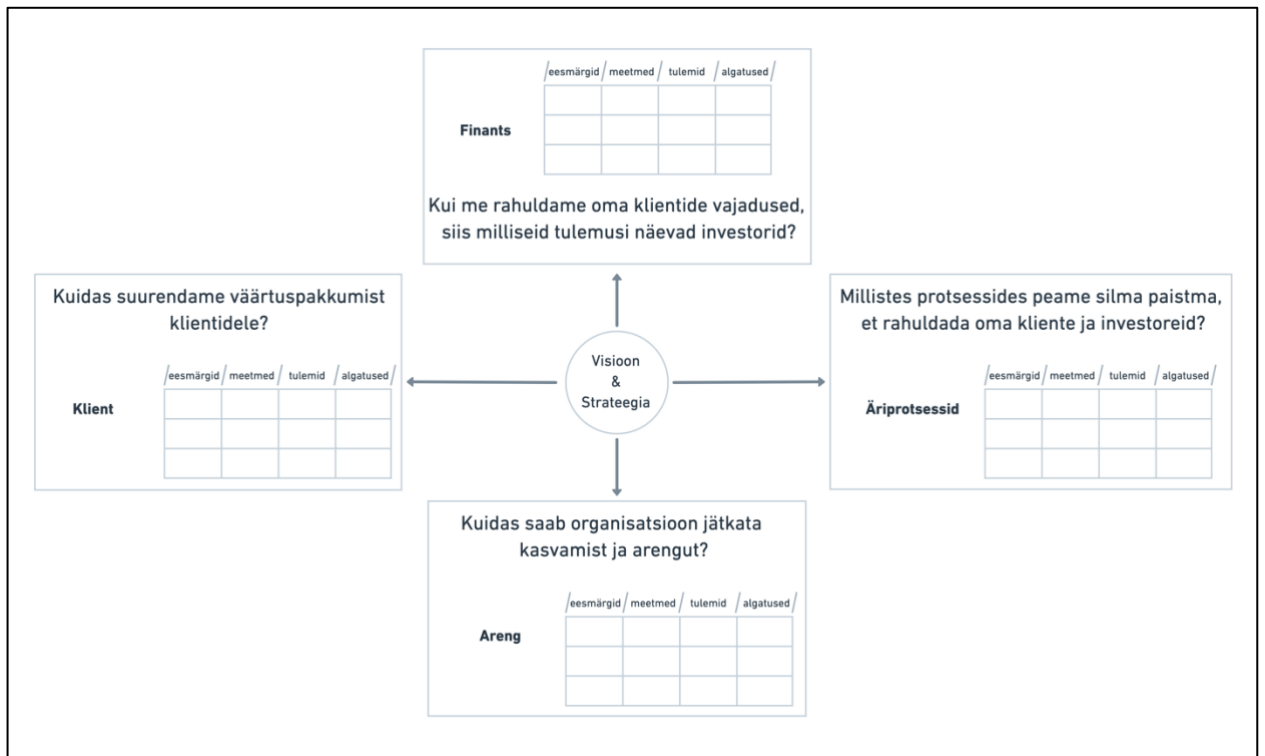
Tasakaalus tulemuskaart kujutab endast strateegilist juhtimis- ja planeerimissüsteemi, mida kasutatakse, et kohandada äritegevust vastavalt ettevõtte visioonile ja strateegiale. Etteantud raamistik ei võimalda mitte üksnes hinnata tulemusi, vaid pakub abi planeerimisel kindlaks määrata, mida on vaja teha ja mida tuleks mõõta, et strateegiaid edukalt ellu viia. (Narayanamma,

Lalitha, 2016) tasakaalus tulemuskaardi edukaks kasutamiseks, tuleb ettevõttel saavutada kollektiivne arusaam, millest antud süsteem koosneb ning kuidas süsteemi erinevad osad äritegevuses seostuma hakkavad. Järgmises kahes lõigus annab autor ülevaate tulemuskaardi tööpõhimõttest.

Tasakaalus tulemuskaardi põhimõte on fundamentaalselt väga lihtne. Nagu nimi viitab, üritatakse saavutada tasakaalu kokku lepitud tulemustes. Tasakaalus tulemuskaardil on neli sektorit, mille abil võetakse kasutusele strateegiaid ja jälgitakse nende täitmist. Iga sektor on üks äriperspektiiv, mis sisaldab selle perspektiivi eesmärke, nende saavutamiseks tehtavaid tegevusi ja näitajaid, millega on võimalik mõõta protsessi eesmärkide suunas (Niven, 2003). Nendeks perspektiivideks on finantsperspektiiv, kliendiperspektiiv, sisemiste äriprotsesside perspektiiv ning hariduse ja kasvu perspektiiv. Tasakaalus tulemuskaardi perspektiivid on selle loojate poolt ette antud. Süsteemi väljatöötamise ja testimise käigus ettevõtte arengut silmas pidades on just need valdkonnad osutunud kõige olulisemateks ja kuigi süsteemis on lubatud teha modifikatsioone, peaksid valdkonnad suuremal määral samaks jääma.

Järgnevalt selgitatakse eelnimetatud perspektiive lühidalt (Hannabarger *et al.* 2007):

- 1) finantsiline perspektiiv jälgib finantsmõõdikuid ja -jõudlust,
- 2) kliendiperspektiiv mõõdab kliendi rahulolu ja kuidas tekitatakse kliendile väärtus,
- 3) sisemise äriprotsesside perspektiiv mõõdab otseselt kliendile suunatud protsesside nõuetele vastavust. Kõik tegevused, mis panustavad kliendini jõudvasse tootesse või teenusesse,
- 4) teadmiste, hariduse ja kasvuperspektiiv keskendub sellele, kuidas treenitakse töötajaid ja kuidas omandatud teadmisi hiljem konkurentsieelise saavutamiseks kasutatakse.



Joonis 1. Tasakaalus tulemuskaart erasektorile  
Allikas: Kaplan, 2001

Tasakaalus tulemuskaardi nimest võib teha järelduse, et iga perspektiiv on võrdselt oluline teistega, sest muidu ei oleks süsteem tasakaalus. Tihti keskendutakse organisatsioonides aga vaid paarile nimetatud perspektiividest, mistõttu jääb oluline osa tähelepanuta. Tulemuskaart aitab juhtide tähelepanu suunata kõikidele perspektiividele. Organisatsiooni arenguks tuleb neid nelja perspektiivi pidevalt mõõta, analüüsida ja täiustada. Lisaks tuleb paika panna strateegia ja eesmärgid, mis peavad omavahel olema loogiliselt seotud. Eelnimetatu ei ole lihtsalt lisand süsteemi juures, vaid on lahutamatu osa tasakaalus tulemuskaardi toimimise põhimõttest. (Hannabarger *et al.* 2007)

### 1.2.1. Tasakaalus tulemuskaardi juurutamine organisatsioonis

Organisatsiooni muutumise esimeseks sammuks on otsus muutuse tegemiseks. Aeg muutuseks on siis kui vanad viisid enam ei teeni organisatsiooni missiooni ja visiooni optimaalselt. Uue juhtimissüsteemi rakendamine organisatsioonis ei ole kaugeltki mitte lihtne ülesanne. On tarvis teha hulgaliselt hindamist, planeerimist, suhtlemist ja veelkord suhtlemist. Paljud viisid on aja jooksul paika loksunud ning nende muutmine võib osutada ajakulukaks ja ebamugavaks. Siiski ei ole võimalik tänapäeva kiiresti muutuva maailmaga muud moodi sammu pidada, kui ka ise

muutuda. Organisatsioonid, kes on selles kõige edukamad, saavad võimaluse istuda juhiistmel ning näidata teed. Teised, kes ei suuda piisavalt ettenägelikult tegutseda, näevad sabas püsimiseks vaeva.

Tasakaalus tulemuskaardi eduka rakendamise aluseks on planeerimine. Tulemuskaardi kavandamine koosneb mitmeastmelise tegevuskava järgimisest, et esmalt kinnitada, mida soovitakse teha ja kuidas kavatsetakse seda teha, seejärel mõelda, kuidas kavatsetakse seda mõõta. (Hannabarger *et al.* 2007). Teisisõnu tuleb lähtuvalt organisatsiooni misioonist ja visioonist tunnetada puuduseid ning seejärel hakata välja töötama strateegiat nende kõrvaldamiseks.

Strateegia seadmine hõlmab muuhulgas ka õigesti seatud eesmärgi. Uuringud eesmärgi teooria kohta on aga näidanud, et tihti ei ole konkreetsete eesmärkide seadmine organisatsioonidele jõukohane ülesanne (MacLeod, 2012). Siinkohal oleks passlik käsitleda Peter Druckeri tööd inspireeritud „*SMART goal*“ mudelit. SMART on mnemooniline akronüüm ehk sõna iga täht seab ühe kriteeriumi, millele seatud eesmärk peab vastama: S- *specific* ehk konkreetne, M- *measurable* ehk mõõdetav, A- *achievable* ehk saavutatav, R- *relevant* ehk asjakohane ja T- *timely* ehk tähtajaline. Mudeli järgi seatud eesmärkide täitmise protsessi on võimalik mõõta ning hinnata. See on lihtne tööriist, mille abil on võimalik seada tulemuslikkust suurendavaid eesmärgi.

Enne veel kui jõuame tulemuskaardi rakendamiseks vajalike sammudeni, soovib autor selgitust anda kahele mõistele: mõõdikud ja *dashboard* ehk armatuur. Organisatsiooni armatuuri võiks võrrelda auto armatuuriga, mis annab informatsiooni hetkeolukorra kohta ning teavitab asjadest, mis vajaksid tähelepanu. Armatuur on kooslus erinevatest mõõdikutest, mis üheskoos peaksid andma tervikpildi organisatsiooni olukorrast. Organisatsiooni juhtidel tuleb tulemuskaardi neljast perspektiivist lähtuvalt läbi mõelda, millised mõõdikud just nende tegevuse kohta kõige paremat infot annavad. (Hannabarger *et al.* 2007) Õigesti valitud mõõdikud võimaldavad organisatsiooni käekäiku adekvaatselt hinnata ning viperusi varakult avastada.

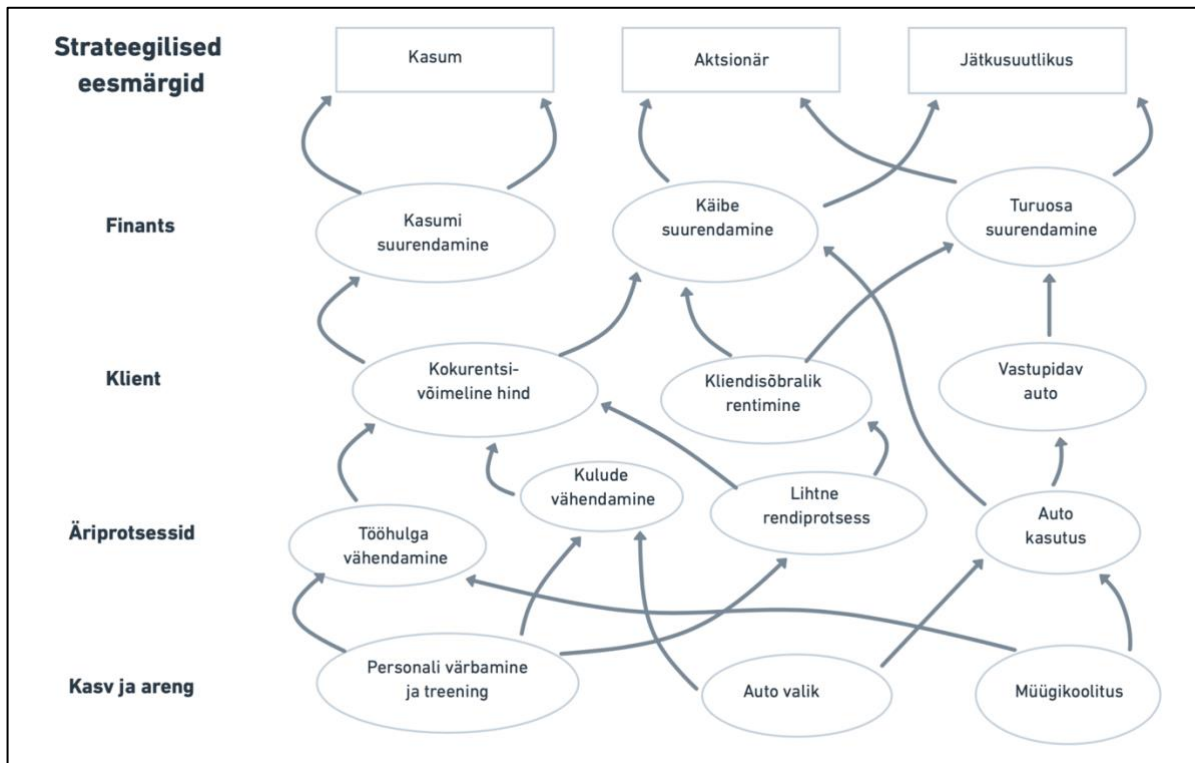
Tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel parimate tulemuste saavutamiseks tuleks läbi teha järgnevad sammud (Hannabarger *et al.* 2007). Kõige parem on võtta selle tegevuse jaoks paber ja pliiats ning varuda kogu juhtkonnaga aega loominguliseks protsessiks:

1. Kavandage oma tasakaalus tulemuskaardi strateegia. See peaks olema kooskõlas organisatsiooni üldise strateegiaga ning hõlmama organisatsiooni saavutusi. Üks parimaid

tööriistu selle jaoks on strateegiakaart (joonis 2). Strateegiakaart on läbi aastate saanud pea sama oluliseks leiutiseks kui tulemuskaart ise. Selle visuaalsus muudab strateegia kujundamise loomulikuks ja annab sellele jõu. „Strateegiakaart annab visuaalse raamistiku organisatsiooni strateegiale – kuidas ta kavatseb väärtust luua.“ (Akbarzadeh, 2012)

2. Planeerige oma tulemuskaardi raamistik ehk joonis, mis sisaldab tulemuskaardi nelja jalga ja nende omavahelisi seoseid. Mõelda tuleks sellele, et iga osa annaks ülevaate, kuidas organisatsioonil parasjagu ja tulevikus läheb. Selleks tuleb üles seada iga jala progressi ilmestamiseks võimalikult täpne armatuur.
3. Planeerige, kuidas tulemuskaardi kokku panete. See hõlmab eelnevates etappides seatud mõõdikute võimet näidata, mis suunas on organisatsioon liikumas. Põhimõõdikud peavad olema omavahel seotud.
4. Seadke tulemuskaardile tugi. Tulemuskaardi rakendamisel peab olema hõlmatud kogu organisatsioon alates selle disainist kuni mõõdikute valikuni. Pange paika iga ühe panus.
5. Planeerige tulemuskaardi rakendamine ja jälgimine. Asetage tulemuskaart nähtavale kohale ning siduge see iga protsessiga. Tuleks loovalt läbi mõelda, kuidas tulemuskaarti igapäevatoös kasutada.
6. Planeerige eneshindamisprotsess. Viga tegemine on loomulik ja nendest õppimine on vajalik. Tuleb paika panna süsteem, kuidas vigu tuvastatakse ja mõõdetakse, seejärel saab neist õppida.





Joonis 2. Lihtsustatud strateegiakaart autorendifirmale  
 Allikas: Hannabarger et al. 2007

Organisatsioonid erinevad nii suuruse, missiooni, ülesehituse kui ka muude aspektide poolest. Järgnevad nipid võiksid aidata igasugustel organisatsioonidel läbi selle juhtimissüsteemi strateegilisi eesmärke seada ning süsteemist viimast võtta. (Ronchetti, 2006)

1. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine organisatsioonis on protsess, mida tuleb aktiivselt ja teadlikult juhtida. Seetõttu on vaja juhti, kes oleks süsteemiga läbivalt kursis ning soovitatavalt omaks ka sellealast kogemust. (Olve *et al.* 2003) See ei ole ülesanne, mida delegerida esimesele nõusolijale. Vastavate kompetentsidega juhi puudumise korral, tuleks kaaluda välise abi kasutamist. (Ronchetti, 2006)
2. Tulemuskaardi juurutamise protsessi alguses tuleks asjaosalistega pidada koosolek, kus selgitatakse ja lepitakse kokku kõik sellega seonduvad mõisted ja nende tähendused. Praktikaks on olnud olukordi, kus süsteemi juurutamiseks kulub nädalaid kauem seetõttu, et asjaosaliste arusaam terminoloogiast põhines eeldustel. (Ronchetti, 2006)
3. Sageli võib olla keeruline õppimise ja kasvu perspektiivi eesmärkide ja mõõdikute määramisega, sest see perspektiiv käsitleb niivõrd immateriaalseid väärtuseid. On tavaline, et sellega tegelemine jäetakse viimaseks ning juhitudakse teistes perspektiivides seatud eesmärkidest. (Ronchetti, 2006)

4. Tuleb olla valmis muutusteid vastu võtma, sest uued strateegilised nüansid võivad organisatsiooni mõjutada ettenägematul viisil (Schaller, 1993). Tuleb olla tähelepanelik, kuidas ühe komponendi muutmine võib tuua kaasa muutuseid ka teistes valdkondades.
5. Eesmärgid peaksid olema strateegiast hierarhiliselt allpool tegevustasandil. Eesmärgid, näitajad ja mõõdikud arendatakse välja strateegiast. (Niven, 2003)

### **1.2.2. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine mittetulundusorganisatsioonis**

Enamikul mittetulundusühingutel oli raskusi tasakaalus tulemuskaardi algse arhitektuuriga, mis aetas finantsperspektiivi hierarhia tippu (Kaplan, 2001). On oluline arvesse võtta, et tasakaalus tulemuskaardi süsteem on välja töötatud erasektori ettevõtetele, mille eesmärgiks on kasumi maksimeerimine. Mittetulundusühingutel aga puudub tulemuslikkuse mõõtmisel finantsnäitajate lihtne elegants, sest nende eesmärgid on tavaliselt amorfsed ja teenused immateriaalsed (Forbes, 1998). See aga ei tähenda, et tulemuskaarti ei saaks MTÜ puhul rakendada, vastupidi tasakaalus tulemuskaart on selleks hea vahend, sest mittetulundusorganisatsioonide tulemuslikkus peitubki peamiselt immateriaalsetes väärtustes ning on mõõdetamatu finantsiliste näitajatega. Tuginedes 1996.aastal Harvardi Äriülikoolis läbiviidud uuringule hindasid mittetulundusühingute juhid ja juhatuse liikmed tulemuslikkuse mõõtmist järjekindlalt üheks oma kolmest peamisest juhtimisprobleemist. (Kaplan, 2001)

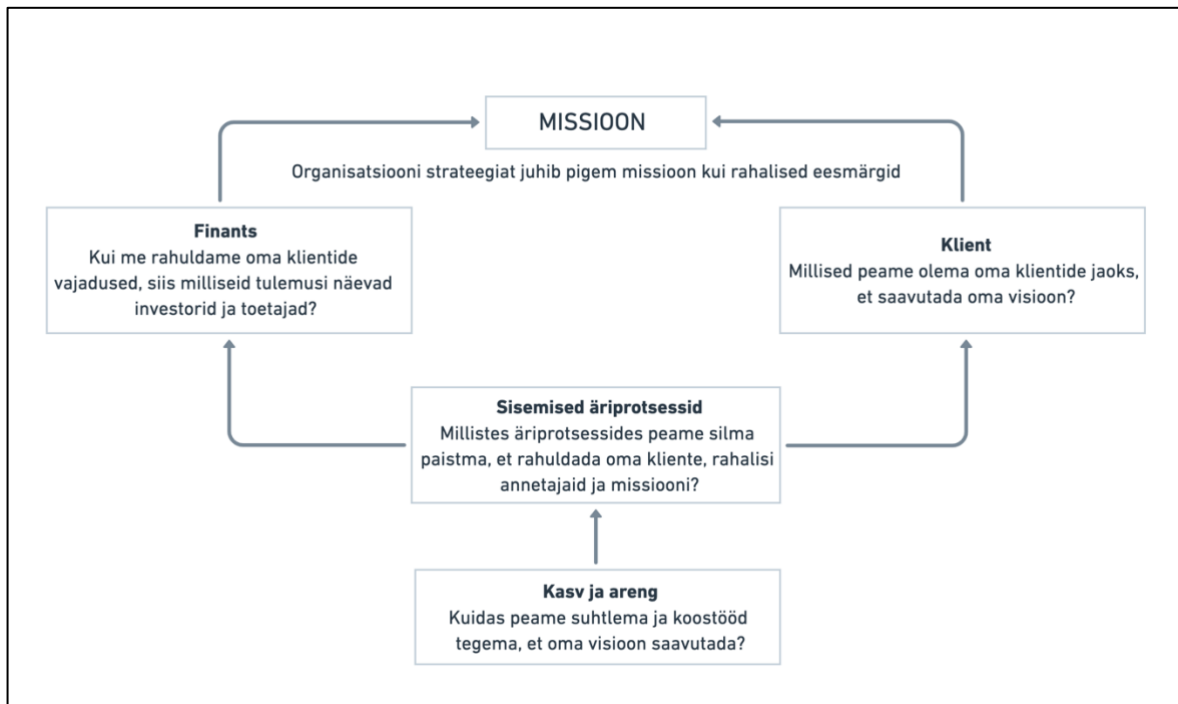
Tasakaalus tulemuskaardil eduka rakendamise eelduseks on, et organisatsioon omab konkreetset visiooni ja strateegiat. Kaplan märgib oma töös, et “mittetulundusühingutel on oma strateegia selgelt määratlemisega suuri raskusi... ja enamik dokumente, kui missioon ja visioon on sõnastatud, koosnevad pigem programmide ja algatuste loeteludest, mitte tulemustest, mida organisatsioon püüab saavutada.” Kui sellised organisatsioonid juurutavad tulemuslikkuse mõõtmise süsteeme, mõõdavad nad organisatsiooni progressi oma algatuste eesmärkide saavutamiseiga. Tegelikuses peaksid algatused ja programmid olema vahendid organisatsiooni strateegiliste eesmärkide ehk ka missiooni saavutamiseks. “Strateegia ja tulemuslikkuse mõõtmisel juhid peaksid keskenduma tulemustele, mida organisatsioon kavatseb saavutada, mitte programmidele ja algatustele, mida selleks rakendatakse.” (Kaplan, 2001)

Teine levinud probleem seisneb selles, et arengukavad sisaldavad pahatihti kombineeritud soovinimekirja kõikidelt osalejatelt, kes strateegia seadmise protsessist osa võtavad. Mittetulundusühingud väärtustavad eelkõige liikmete osalust ning tihti on liikmed motiveeritud

tegema head ja panustama organisatsiooni programmide kaudu ühiskonda. See on suurepärane jõuallikas mittetulundussektorile, kuid sellega kaasneb ka oht. Sellistel motiveeritud isikutel on ka üldiselt selge, ehkki isiklik idee, kuidas organisatsioon peaks eesmärgini jõudma. (Kaplan, 2001) Sellised organisatsioonid peavad mõistma, et strateegia ei ole ainult see, mida organisatsioon kavatses teha, vaid ka see, mida otsustab mitte teha (Porter, 1996).

Iga tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi aluseks on selge strateegia, vastasel juhul keskendutakse kohalikule operatiivtäiusele, mitte sellele kas strateegia täidetakse (Kaplan, 2001). Kui aga konkreetne strateegia on organisatsioonisiselt paika pandud, on võimalik asuda tasakaalus tulemuskaardi eduka rakendamise juurde. Nagu varem öeldud, töötasid Norton ja Kaplan selle süsteemi välja erasektorile. Seetõttu käsitleb autor edasistes lõikudes modifikatsioone süsteemi arhitektuuris, mis viivad süsteemi kasutamise mittetulundusorganisatsiooni vajadustega kooskõlla.

Traditsioonilise tasakaalus tulemuskaardi hierarhia tipus on finantsjalg (joonis 1), kuid nagu nimigi vihjab, ei ole mittetulundusühingu peamine eesmärk finantsvõimekuse maksimeerimine. Mittetulundusliku organisatsiooni finantseesmärgid ja -strateegia pannakse paika lähtuvalt selle missioonist ning need peavad missiooni täitmist toetama pikaajaliselt (Martello *et al.* 2008). Sellele tuginedes peaksid MTÜ-d seadma esikohale finantsperspektiivi asemel hoopis oma missiooni (joonis 3). Missioon peegeldab organisatsiooni pikaajalisi eesmärke, näiteks vaesuse vähendamine, looduse puhastamine või spordi arendamine. Mittetulundusühingu jaoks esindab missioon vastutust ühiskonna ees ja selle eksisteerimise põhjust, mistõttu tuleks see paigutada tulemuskaardi kõrgeimale tasemele. Säärane eesmärk kannab vilja vaid pikas perspektiivis, jooksvalt annavad tagasisidet tulemuskaardi neli jalga. (Kaplan, 2001)



Joonis 3. Tasakaalus tulemuskaardi kohandamine mittetulundustegevusele  
Allikas: Kaplan, 2001

Kuigi iga perspektiiv on võrdselt tähtis, on kliendid kriitilise tähtsusega, sest ennekõike on igal teenuse või toote pakkujal vaja kedagi, kellele seda pakkuda. Organisatsiooni juhtimise keerises võib kaotsi minna vastus küsimusele: kellele seda kõike tehakse? On oluline teada, mida kliendid tahavad ja sama oluline on teada, mida nad tulevikus tahavad, kuid paljudel organisatsioonidel pole sellest õrna aimugi. Tuleb selgitada välja kliendi ootused ja vajadused ning võtta need otsuste tegemisel arvesse. Igal organisatsiooni liikmel peab olema selge arusaam sellest, mis on tema isiklik panus organisatsiooni klientide rahulolekusse. (Hannabarger *et al.* 2007)

Mittetulundusühingu puhul tuleb kliendi määratlust pisut laiendada. Põhjus peitub erasektori ja mittetulundusühingu klientide erinevuses. Peamine erinevus seisneb selles, et erasektoris on toote või teenuse eest maksja ning selle tarbija üks ja sama klient, mittetulundusorganisatsiooni käsitluses on aga võimalik, et donor ehk teenuse eest maksja ei ole tingimata kasusaaja ehk see, kellele teenust pakutakse. Tekib küsimus, et kumb on siis klient, kas maksja või kasusaaja? Selle asemel, et säärast otsust langetada, paigutatakse mõlemad paralleelselt tasakaalus tulemuskaardi tippu. (Kaplan, 2001)

Järgnevalt kirjeldatakse ülejäänud kahte perspektiivi detailsemalt, et anda lugejale tasakaalus tulemuskaardi perspektiividest terviklik arusaam. Kummagi toimimiseks eraldi kohadusi teha pole vaja.

Sisemiste äriprotsesside puhul identifitseeritakse võtmeprotsessid, mis on vajalikud selleks, et pakutav väärtus kliendile jätkaks kasvu. Käsitlev perspektiiv on tihedalt seotud kliendi perspektiivis seatud eesmärkidega, sest iga eesmärk toob endaga kaasa protsessi selleks, et klienti teenindada ja oma väärtuspakkumist täita. Organisatsiooni ülesandeks on tuvastada need võtmeprotsessid ning töötada välja parimad meetodid, mille abil strateegiat teostada. Pole välistatud, et lisaks olemasolevate protsesside arendamisele, tuleb luua ka täiesti uued protsessid kliendi rahulolu tagamiseks. (Niven, 2008)

Väärtuspakkumise tõstmiseks peab muutuma midagi viisis, kuidas organisatsioon töötab. Olles kokku viinud kliendi perspektiivis kajastuvad eesmärgid ja nendele vastavad muudatused äriprotsessides, võivad esile kerkida puudujäägid organisatsiooni elementides nagu töötajate oskused, infosüsteemid või organisatsiooniline kultuur. Siinkohal tuleb mängu teadmiste-, hariduse- ja kasvuperspektiiv, milles seatud eesmärgid aitavad organisatsioonil need puudujäägid elimineerida. (Niven, 2008)

## **2. EESTI MOOTORATTASPORDI FÖDERATSIOONI ÜLESEHITUS JA JUHTIMISTE GEVUSTE ANALÜÜS**

### **2.1. Uuringu meetodid ja eesmärk**

Käesoleva lõputöö teises osas analüüsib autor Eesti Mootorrattaspordi Föderatsiooni juhtimist Tasakaalus tulemuskaardi käsitluste põhjal ning tuginedes teemakohasele kirjandusele toob autor välja parendusettepanekud juhtimise optimeerimiseks. Autor soovib organisatsioonile pakkuda reaalse tööriista võimaldades läbi viia juhtimisalased muudatused organisatsiooni juhtimisomaduste tõstmiseks, et suurendada organisatsiooni võimekust missiooni täide viimisel.

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise aluseks on hinnata organisatsiooni strateegia sobivust olla organisatsioonile vundamendiks. Selle hindamiseks tutvub autor esmalt arengukava ja põhikirjaga ning seejärel analüüsib leitavat informatsiooni organisatsiooni strateegia ning ülesehituse kohta, vastandades seda teoreetilise osa loomisel kogutud teadmistele. Autor loodab arengukavast ning põhikirjast leida nüansse, mille parandamine optimeeriks föderatsiooni toimimist.

Autor lähenes eesmärgile kvalitatiivse uurimismeetodiga. Selle saavutamiseks on autor töötanud läbi vastavat kirjandust, uurinud EMF-i põhikirja ning arengukava. Autor on viinud läbi kaks intervjuud föderatsiooni juhatuse esimehe Rauno Kaisiga ning nõukogu liikme ja motokrossi aktivisti Martin Arumäega. Andmekogumismeetodiks sai valitud intervjuu põhjusel, et intervjuu võimaldab diskussiooni, mis ostutub tihti informatiivsemaks kui kirjalik küsitlus. Autori eesmärgiks oli saavutada arutelu ja lasta intervjuueeritaval protsessi juhtida. Läbi viidud intervjuude analüüsis keskendus autor nendes esinevate sarnasuste leidmisele. Autori loogika põhines sellel, et sarnasuste olemasolu korral võib väita, et tegemist on prioriteetsemate murekohtadega, millele lahenduse leidmine annaks võimalikult suure efekti.

Arengukava ja intervjuude analüüsi abil leitud puudustele otsib autor võimalikke lahendusi ning pakub välja oma omapoolsed variandid. Eelpool nimetatud analüüsi aspektid loovad autorile ülevaate organisatsiooni ambitsioonidest, eesmärkidest ja murekohtadest, mille peal saab rakendada sobivaid teoreetilisi seisukohti, et viia need kokku reaalsusega. Ainuüksi probleemide määramine võiks organisatsioonile pakkuda omaette väärtust, kuid tulevenalt leitud puudustest

töötab autor välja ka juhendi tasakaalus tulemuskaardi rakendamiseks Eesti Mootorrattaspordi Föderatsioonis. Autor loodab föderatsioonile anda võimalikult palju hõlmava ja personaalse tagasiside.

Autor loob näitlikuse huvides ka reaalse EMF-ile kohaldatud tasakaalus tulemuskaardi mudeli. Selle eesmärgiks ei ole teha organisatsiooni eest tulemuskaardi loomise tööd ära ega luua viimase detailini täpne mudel, mille saaks rakendada ilma korrektuurideta föderatsiooni juhtimisse. Mudeli eesmärgiks on illustreerida tasakaalus tulemuskaardi loomise protsessi, et lugejal tekiks ettekujutus protsessi iseloomust. Mudeli loomisel sõnastab autor organisatsioonile missiooni ja visiooni, viib läbi SWOT-analüüsi, loob strateegiakaardi ning paneb kokku tasakaalus tulemuskaardi mudeli organisatsioonile omaste eesmärkide ja tegevustega.

## **2.2. Eesti Mootorrattaspordi Föderatsiooni tutvustus ja ülesehitus**

Eesti Mootorrattaspordi Föderatsioon ehk EMF on Eesti spordiorganisatsioon, mis koondab enda alla Motokrossi, Enduro, Ringraja, Supermoto, Mäkketõusu, Triali, Speedway, Kiirenduse ja Mootorkelgu alaliidud (Msport). See on avalikes huvides tegutsev mittetulundusühing, mille põhitegevus on suunatud motosporti arendamisele Eestis. EMF on Eesti Vabariigi ainuesindaja Rahvusvahelises Mootorrattaspordi Föderatsioonis (FIM) ning Euroopa Mootorrattaspordi Liidus (FIM Europe). (MTÜ EMF ... 2022)

EMF-i eelkäija ja varajane motosporti koordinaator Eestis oli 1921.aastal asutatud Eesti Autoklubi Mootorrattaspordi Sektsioon, mis oli Rahvusvahelise Mootorrattaspordi Föderatsiooni (FIM) liige aastatel 1932-1930, kuni Eesti annekteeriti Nõukogude Liidu poolt. 1960. aastal alustas tegevust juba tänase nimega Eesti Mootorrattaspordi Föderatsioon, mis tol ajal kuulus NSV Liidu motoföderatsiooni koosseisu. Eesti taasiseseisvumise järel registreeriti EMF 1991.aastal Tallinnas ning aasta hiljem taastati selle liikmelisus Rahvusvahelise Mootorrattaspordi Föderatsioonis (FIM). 2001.aastal, peale EOK ja Eesti Spordi Keskliidu ühinemist, sai EMF ka Olümpiakomitee liikmeks. (MTÜ EMF ... 2022)

Tänapäeval on EMF tegus spordiorganisatsioon, kes tegeleb erinevate motosportidega seotud algatuste ning üritustega. Eesmärkide hulka kuulub mootorrattaspordi populariseerimine,

tiptasemel võistluste korraldamine, valdkonna järelkasv ning rahusvaheline sporditegevus. Organisatsioon korraldab eelnimetatud alades Eesti meistrivõistlusi ja karikasarju ning tegeleb alade edendamise läbi mitmesuguste ettevõtmiste. EMF on esindatud ka rahvusvahelistes motosporti organisatsioonides tiptasemel kohtunike näol. Muuhulgas kuulub tegevuste hulka avalike ürituste nagu Tallinn Motor Show korraldamine ning koostöös EOK-ga Team Estonia ehk koondise koordineerimine. (MTÜ EMF ... 2022)

EMFi näol on tegemist mittetulnudusühinguga, mille liikmeks saavad astuda juriidilised isikud samuti mittetulundusühingutena tegutsevad spordiklubid ja -ühendused. Föderatsiooni kõrgemaks organiks on tavapäraselt kord aastas toimuv liikmete Üldkoosolek, mille pädevusse kuulub muuhulgas nõukogu ja juhatuse koosseisu ning põhikirja muutmine. Üldkoosolek valib neljaks aastaks viieliikmelise nõukogu, mis annab juhatusele direktiive Föderatsiooni juhtimisel. Nõukogu liikmed ei tohi kuuluda Föderatsiooni ametikohale. Nõukogu pädevuses on peamiselt föderatsiooni strateegia seadmine, majanduslik tegevus, dokumentide kinnitamine ja suhtekorraldus spordiliitudega. Üldkoosolek määrab ka viie aastase juhatuse, kuhu kuulub üks liige, kes on omakorda ka föderatsiooni peasekretär. Juhatuse ülesandeks on organisatsiooni tegevjuhtimine ehk võistluskalendri kinnitamine, võistluslubade andmine, tööjõu organiseerimine, kinnis- ja vallasvara käsutamine nõukogu otsusel ja muu selline. (MTÜ EMF ... 2022)

## **2.3. EMFi juhtimise analüüs**

### **2.3.1. Arengukava ja eesmärkide analüüs**

EMF-i arengukava uurima hakates jäi autorile silma üks spetsiifiline puudus. Nimelt ei ole arengukavast leitav missiooni ja visiooni sõnastus, mis peaksid olema organisatsiooni tegevuse ja motivatsiooni alustalad. Missioon ja visioon on kaks tegurit, mis määravad organisatsiooni koha keskkonnas ja turul. Organisatsiooni eesmärgid saavutatakse missiooni täitmisega ning ambitsiooni kandvaks sambaks on visioon. Nende kahe teguri puudumise tulemusena on tõenäoline tekkima ühtse suunataju puudus nii organisatsiooni sees kui ka ümber.

Arengukavast on leitavad veel hetkeolukorda ülevaade, milles on välja toodud aktiivsete klubide ja sealhulgas motosportlaste arv, komisjonide arv ja nende ülesanded, lisaks juhatuse, administratsiooni ja nõukogu ülesanded. Arengukava sisaldab ka SWOT analüüsi ja 2022-2025



eesmärke ja olulisi tegevusi. SWOT analüüs on autori hinnangul pisut aegunud ning tõenäoliselt tuleks täpsuse huvides selles sisse viia mõningaid korrekture. Eesmärkide ja olulisemate tegevuste nimekirja lahkab autor järgnevas peatükis.

EMF on oma tegevuse ja strateegia piiritlemiseks püstitanud neli üldisemat küsimust, mis on leitavad väljaspool arengukava organisatsiooni kodulehe pealt: (MTÜ EMF ... 2022):

1. Kuidas saab EMF kaasa aidata mootorrattaspordi ja laiemalt motoga seotu populariseerimisele?
2. Kuidas panustada koos klubidega sellesse, et toimuksid heal tasemel võistlused ning valdkonna sees toimiks kvaliteetne koostöö?
3. Kuidas saab EMF kaasa aidata valdkonna järelkasvule (sh sõitjad, treenerid, kohtunikud)?
4. Kuidas muudab EMF-i rahvusvaheline tegevus siinsed võimalused paremaks?

Lisaks veel kümme eesmärki:

1. EMF osaleb aastas 15 laiemale avalikkusele suunatud motosündmuse korraldamises
2. EMF-i litsentside andmise süsteem soodustab harrastajate arvu kasvu
3. EMF suudab tõsta klubide motivatsiooni valdkonda arendada
4. EMF-il on klubidega hea koostöö ja ladus infovahetus
5. EMF osaleb spordipoliitika aruteludes ja esindab mootorrattaspordi huve
6. Eestis on piisaval hulgal mootorrattaspordi treenereid
7. Klubide ja EMF-i koostöös suureneb aladega tegelevate laste ja noorte arv
8. Mootorrattaspordi võistlusi teenindavad heal tasemel kohtunikud
9. Eesti esineb väarikalt välisvõistlustel ning heal tasemel välissõitjad võistlevad siin
10. Eesti huvid on rahvusvahelisel tasemel esindatud

Arengukavas on eelnimetatud neli küsimust vähendatud märksõnadeks ja nende alla on koondatud vastavat suunda teenivad eesmärgid. Eesmärgid on omakorda jaotatud olulistemaks tegevusteks, millele on määratud tähtaeg või toimumise sagedus. Arengukava on välja töötatud 2022-2025 aastateks. Autor toob eesmärkide jaotuse ja sõnastuse illustreerimiseks välja mõningad head näited ja mõningad näited selle kohta, millist sõnastust tuleks vältida. Esimese kahe kategooria eesmärke pole hinnangu andmise huvides täies mahus välja toodud.

<b>II EESTI MOOTORRATASPORDI POPULARISEERIMINE</b>		
<b>EESMÄRK:</b> Koostöös partneritega aitab EMF aastas ell viia vähemalt 15 sündmust, mille sisuks on mootorrattaspordi ja – kultuuri tutvustamine ning harrastajate arvu kasvatamine.		
<i>Soovitud tulemust iseloomustab -</i>		<i>Mootorrattaspordi teemaliste meediakajastuste arv</i>
<b>Olulisemad tegevused</b>		<b>Tähtaeg</b>
1	EMF sõprade klubi vmt formaadi käivitamine	Kord aastas
2	Tallinn Motor Show korraldamine	Kord aastas
3	EMF meediaplaani elluviimine	Pidev
4	EMF sponsorplaani elluviimine	Pidev
5	Mootorrattaspordi toetajate tunnustamine	Pidev
6	„Tule proovi“ tüüpi sündmuste korraldamises osalemine	Pidev
7	Harrastajatele info jagamine (sh nt veebifoorumid, sotsiaalmeedia jm)	Pidev

Joonis 4a. 2022-2025 Arengukava  
Allikas: MTÜ EMF ... (2022)

Antud joonisel on oranžil taustal olev peamine eesmärk autori arvates hästi sõnastatud. Eesmärgi tulemus on konkreetne ja mõõdetav. Samas on mõõdetav ka eesmärgi areng korraldatud sündmuste arvu järgi. Olulisemate tegevuste hulgas leidub aga punkte, mis on häguselt sõnastatud ning raskesti mõõdetavad. „Harrastajale info jagamine“ plaaniga teha seda pidevalt ei paku parimat võimalust selle protsessi kulgu jälgida, seetõttu on ka selle tegevuse tulemuslikust jooksvalt hinnata raskendatud. Parem sõnastus oleks „Harrastajatele info jagamine kodulehe, sotsiaalmeedia ja meililisti kaudu“ tähtjaks võiks olla näiteks kuu aega enne reklaamitava sündmuse toimumist. Seeläbi oleks lihtne jälgida, kas tegevus on tehtud või mitte ning selle info dokumenteerimise abil anda tegevuse efektiivsusele tagantjärele hinnang.

<b>II KOOSTÖÖ KLUBIDEGA</b>		
<b>EESMÄRK: Klubid on mootorrattaspordi arendamisel motiveeritud.</b>		
<i>Soovitud tulemust iseloomustab -</i>		<i>Harrastajate arvu kasv</i>
<b>Olulisemad tegevused</b>		<b>Tähtaeg</b>
1	Ühise klubidevahelise võistlusstatuudi väljatöötamine ja ellurakendamine	2022
2	Klubide tunnustamispõhimõtete uuendamine ja elluviimine	2022
3	EMV kalendri koostamise koordineerimine	Pidev
<b>EESMÄRK: EMF tagab klubide suunal hea koostöö ja ladusa infovahetuse.</b>		
<i>Soovitud tulemust iseloomustab -</i>		<i>Klubide rahulolu EMF-i tegevusega</i>
<b>Olulisemad tegevused</b>		<b>Tähtaeg</b>
1	EMF kodulehe sisustamine ja haldamine	Pidev
2	EMF uudiskirja koostamine ja levitamine	Pidev
3	EMF aastakoosolekute ettevalmistamine ja läbiviimine	Pidev
4	EMF-i siseste arutelude ja seminaride korraldamine (edulood, probleemid jms), sh välisesinejate kaasamine.	Kord aastas
5	Klubidelt EMF-i tegevuse kohta tagasiside küsimine	Kord aastas / kord kahe aasta jooksul

Joonis 4b. 2022-2025 Arengukava  
Allikas: MTÜ EMF ... (2022)

Käesoleva näite puhul on peamised eesmärgid seotud väga tähtsate teemadega, kuid sõnastatud pigem üldsõnaliselt. Puudust on tunda konkreetsusest, mõõdetavusest ja tähtajalisusest, mis koosmõjus annaksid eesmärgile kitsama suuna, aimu sellest, milliseid näitajaid tuleb täita ja soovitud tulemuse saavutamiseks kuluva aja, mille järgi on võimalik ajastada olulisi tegevusi. Samas on selle näite puhul hulk tegevusi väga konkreetsed ja annavad märku selle kohta, et mida ja millal tehakse. „Ühise klubidevahelise võistlusstatuudi väljatöötamine ja ellurakendamine“, tähtaeg: 2022- selline sõnastus annab väga ühese juhise, mida on vaja teha ning mis hetkeks peab olema tegevus lõpetatud. Sellist tegevust on võimalik struktureeritult planeerida, mille tulemusena omab see suuremat edukuse tõenäosust.

Autor lisab järevalt kahe viimase suuna eesmärgid täies mahus kahel eesmärgil. Esiteks soovib autor, et lugeja saaks soovi korral eelnevalt väljatoodud info põhjal hinnata järgnevaid eesmärke

ning teiseks põhjuseks on töö terviklikus, sest analüüsi tehes on autor arvesse võtnud muuhulgas ka allpool välja toodud eesmärke.

<b>III JÄRELKASVU TAGAMINE</b>		
<b>EESMÄRK: Eestis on piisaval hulgal mootorrattaspordi treenereid.</b>		
<i>Soovitud tulemust iseloomustab -</i>		<i>EMF-i egiidi all toimuvate treenerite koolituste arv, koolitustel osalejate arv</i>
<b>Olulisemad tegevused</b>		<b>Tähtaeg</b>
1	Treenerite komisjoni moodustamine	2022
2	Treeneritele suunatud koolitusprogrammide väljatöötamine	2022
3	Väljatöötatud programmide põhjal koolituste korraldamine	Pidev
<b>EESMÄRK: EMF-i ja klubide koostöös suureneb võistlustel osalevate laste ja noorte arv.</b>		
<i>Soovitud tulemust iseloomustab –</i>		<i>Laste ja noorte osakaal kõikidest võistlustele registreeritud sportlastest</i>
<b>Olulisemad tegevused</b>		<b>Tähtaeg</b>
1	Klubidevahelise võistlusstatuudi sidumine noorte kaasamisega.	2022
2	Klubide koolikülastuste toetamine	Pidev
3	Noortele suunatud esitluste ja demosündmuste korraldamine	Pidev
<b>EESMÄRK: mootorrattaspordi võistlusi teenindavad heal tasemel kohtunikud.</b>		
<i>Soovitud tulemust iseloomustab –</i>		<i>Vajalike oskuste ja teadmistega kohtunike arv</i>
<b>Olulisemad tegevused</b>		<b>Tähtaeg</b>
1	Kohtunike komisjoni algatamine	2022
2	Kohtunike programmi ellukutsumine	2022
3	Kindlustuste teema korrastamine	2022

Joonis 4c. 2022-2025 Arengukava  
Allikas: MTÜ EMF ... (2022)

<b>IV RAHVUSVAHELINE KOOSTÖÖ</b>		
<b>EESMÄRK: Eesti on rahvusvahelistel tiitlivõistlustel väärilt esindatud. Eestis toimuvatel võistlustel osalevad kõrge tasemega välissportlased.</b>		
		<i>Soovitud tulemust iseloomustab - Eestis toimuvate teiste riikide MV etappide arv</i>
<b>Olulisemad tegevused</b>		<b>Tähtaeg</b>
1	Finantseerimise põhimõtete täpsustamine.	2022
2	Teiste riikide MV-de etappide toimumine Eestis.	Pidev
3	Eesti koondiste esinemise ettevalmistuste korraldamine.	Pidev
4	Lähiriikidest pärit sportlaste EMV etappidele võistlema kutsumine.	Pidev
<b>EESMÄRK: Eesti huvid rahvusvahelistes katusorganisatsioonides on esindatud.</b>		
		<i>Soovitud tulemust iseloomustab - EMF-i esindajate arv FIM-i komisjonides</i>
<b>Olulisemad tegevused</b>		<b>Tähtaeg</b>
1	Osalemine FIM-i ja FIM Europe komisjonide töös.	Pidev
2	Osalemine FIM Nordic aruteludes ja koosolekutel	Pidev

Joonis 4d. 2022-2025 Arengukava  
Allikas: MTÜ EMF... 2022

Töö esimeses osas on toodud välja Kaplani seisukoht organisatsioonistrateegia seadmisprotsessi kohta. Ta ütleb, et tihti sisaldavad organisatsioonide arengukavad, peale missiooni ja visiooni sõnastamist, pikka nimekirja taolisi olulisi tegevusi, mida organisatsioon on oma kohustuseks võtnud. Tegelikuses peaksid need tegevused olema vahendid, mille abil liigutakse soovitud tulemuseni ning arengukavas olevad eesmärgid peaksid sõnastama ühiskonnas, EMF-i näitel spordis, toimuva muutuse. Sellest järelduvalt tuleks mõned arengukavas esinevad eesmärgid ümber sõnastada selliselt, et nende tuum sisaldaks kvalitatiivset ja/või kvantitatiivset tulemust, mida planeeritud tegevustega saavutada loodetakse.

Uute tegevuste plannerimisel tuleks jälgida, et need oleks konkreetsed, mõõdetavad ning tähtajalised. See tähendab, et iga eesmärgiga oleks võimalik siduda mingit tüüpi arvuline näitaja ehk mõõdik progressi ilmestamiseks. Kuna valik praeguseid tegevusi ei ole piisavalt konkreetsed, tähendab see, et nende arenemist on pea võimatu jälgida. Sellised tegevused kipuvad prioriteetsemate ülesannetega tegeledes tahaplaanile jääda, sest fakt on, et organisatsioon tegutseb piiratud ressurrissidega keskkonnas. Tulemusena võivad osad valdkonnad märkamatu saada vähem tähelepanu ning areneda ebaoproportsionaalselt, mille tulemusena väljub organisatsioon tasakaalust, tuues kahju nii spordile kui ka sportlastele.

### **2.3.2. Intervjuude analüüs**

Organisatsiooni juhtimisest ja juhtimise arenguvõimalustest terviklikuma ülevaate saamiseks viis autor läbi intervjuud juhatuse ja nõukogu liikmetega. Intervjuud toimusid suuliselt ja käsitletavad teemad olid piiritletud organisatsiooni otsese juhtimise, üldisema spordi arengu ja nende omavahelise seosega. Autori eesmärk oli leida peamised kitsaskohad heites pilgu organisatsiooni ja mootorrattasporti juhtimise sisemusse ning kõrvutada nähtu probleemidega, mida autor tunnetab tänasel päeval Eesti mootorrattasporis.

Tehes kokkuvõtteid läbi viidud intervjuudest, paistis, et intervjuueeritavad on spordi ja organisatsiooni olukorra kohta üldjoontes samal meelel. Peamiseks probleemiks tundub olema vähene või vähe efektiivne kommunikatsioon nii organisatsioonisiselt kui ka -väliselt. Organisatsiooni juhatuse seisukohalt on suhtlus nõukoguga pigem ühepoolne ning võimalust võrdsel tasemel aruteluks napib. Siiski on just juhatuse see, kes on igapäevaselt organisatsioonitegevuste keskel, omades seeläbi väärtuslikku sisendit. Väline kommunikatsioon organisatsiooni, klubide ja harrastajate vahel on kehval tasemel, sest vajalik info ei liigu piisavalt kiiresti ega täpselt õigete inimesteni. Autor lisab, et mineviku sündmuste põhjal spordis võib väite lugeda tõeseks, sest pahatihti liigub spordi harrastajaskonna hulgas valearusaamasid ja kuulujutte organisatsiooni tegevusest. Autori kogemuse põhjal tekitab see harrastajates segadust ja trotsi organisatsiooni otsuste suhtes ning vähendab sportlaste usaldust organisatsiooni vastu.

Nõukogu liikme ja juhatuse liikme sõnadest ilmnes sarnaseid murekohti veelgi. Oluline probleem seisneb ka organisatsioonisiseste otsuste langetamisel. Intervjuudest koorus välja, et otsuste tegemine kipub pahatihti minema vastuollu etteulatava otsustamise põhimõttega. Seeläbi tuleb kiirustada muudatuste avalikustamisega, mis võib mängida rolli eelnimetatud ebaselges

kommunikatsioonis. Otsuste langetamise ja rakendamise vahel puudub vajalik üleminekuage, mille jooksul saaks muudatusi läbi mõelda ja nendeks ettevalmistusi teha. Autor tõdeb, et mineviku probleemidele tagasi vaadates on aset leidnud sääraseid negatiivseid juhtumeid, mille algeks võis nimetatud probleem olla. Autor lisab, et see võib olla märk ebaselgest suunast või puudulikust teistega arvestamisest organisatsiooni sees.

Käsitledes ka teisigi probleeme käis intervjuudest korduvalt läbi Eesti mootorattaspordis haigutav tühimik noortest sportlastest ehk järelkasvust. See asjaolu sõltub ennekõike maksujõulistest lapsevanematest, kellel on piisavalt ressursi oma võsukele motospordiga tegelemist võimaldada. Eesti rahvas on aga suures osas piisavalt jõukas ning spordilembene rahvas, et tegeleda ka kulukamate spordialadega. Siinkohal avaldab autor arvamust, et uute harrastajate meelitamine teatud spordile nõuab vastava ala tippportlaseid ehk eeskujusid, tippportlased aga kasvavad peamiselt välja hästi ülesehitatud ja juhitud süsteemidest. Kui aga Eesti kõige laiahaardelisema motospordi organisatsiooni juhtimine ei toimu piisavalt efektiivselt ning probleemid on nähtavad ka väljaspoolt, väheneb tipptulemuste saavutamise tõenäosus ning seeläbi ka järelkasvu arvukus.

### **3. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI RAKENDAMINE EESTI MOOTORRATTASPORDI FÖDERATSIOONI JUHTIMISES**

#### **3.1. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise alused Eesti Mootorrattaspordi Föderatsioonis**

Selles peatükis võtab autor käistlusele organisatsiooni ebaefektiivsused ning püüab organisatsiooni varustada tööriistaga nende kõrvaldamiseks. Analüüsi tulemusena on sõelale jäänud kolm põhilist probleemi, milleks on:

- missiooni/visiooni konkreetse sõnastuse puudumine,
- otsustusprotsessi ajastus ning
- vaene sise- ja väliskommunikatsioon.

Missiooni/visiooni sõnastuse puudumine oli lihtsasti tuvastatav, sest organisatsioon ei ole missiooni/visiooni sõnastust arengukavas ega kodulehel välja toonud. Probleem hiliste otsustega koorus välja intervjuudest ning kommunikatsiooniprobleemid on tunnetatavad ka väljaspoolt organisatsiooni. Edasistes lõikudes toob autor välja tegevused, mis on aluseks tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel ning võiksid aidata organisatsioonil tulevikus sujuvamalt töötada.

Tasakaalus tulemuskaart on hea mudel antud organisatsiooni valukohtade leevendamiseks, sest selle põhimõtte ning planeerimistegevus suudavad pakkuda lahendust sellise tüvega probleemidele. Ronchetti toob oma töös välja, et tasakaalus tulemuskaardi süsteemi põhjal organisatsioonistrateegia väljatöötamine minimeerib osalejate subjektiivsust, kuna nad osalevad vahetult strateegia loomise protsessis. Samas suureneb juhtide mõju hinnata kõiki strateegilisi programme erapooletult. Seatud strateegilised eesmärgid hakkavad hiljem esindama konkreetseid tegevusi, mis toetavad juhte otsuste tegemisel organisatsiooni missiooni saavutamise poole, sealhulgas meetodika otsingutel nappide tööressursside joondamiseks ja ärakasutamiseks, et täita ülesandeid, mille tulemuseks on kliendi jaoks suurem väärtus. (Ronchetti, 2006)

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise jaoks Eesti Mootorrattaspordi Föderatsioonis on tarvis ette võtta järgmised samme. Alustuseks on organisatsioonil vaja missiooni. See peaks olema lühike, konkreetne ja ütlema ära organisatsiooni eksistentsi põhjuse. See peaks sisaldama ka infot, kuidas organisatsioon tegutseb, et oma valdkonnale kasu tuua. Organisatsioonistrateegia alustest rääkides



ei saa üle ega ümber visiooni ja ka see tuleb organisatsioonil selgesõnaliselt kirja panna. Visioon on nagu sõnapilt sellest, milliseks projekt lõpuks kujuneb. Oma ülesande täitmiseks peab visioon olema piisavalt detailne ja kontrastne, et sellest saaks strateegiate tugisammas. (Ronchetti, 2006)

Organisatsioonil tuleb uuesti ette võtta ka SWOT-analüüs, sest EMF-i arengukavast leitav analüüs ei ole piisavalt väsrke ega saa enam olla aluseks uue süsteemi juurutamisel. See on hea tööriist kaardistamiseks organisatsiooni hetkeolukorda juhide perspektiivist ja organisatsiooni paigutamiseks selle tegevuskeskonda. SWOT-analüüs annab aimu sisemistest ja välistest faktoritest, mis on vajalikud kasvamiseks ja edasi liikumiseks, kuid tänapäeva kiiresti muutuv maailmas muutuvad ka faktorid tihti, mille tõttu tuleb ka analüüsi piisavalt tihti värskendada.

Eelnevate sammudega on loodud sobiv pinnas tasakaalus tulemuskaardi vundamendile. Vundamendi ladumist tuleks alustada strateegiakaardi visandamisest (Joonis 2). Strateegiakaart kujutab endast strateegiliste suundade kogumikku, mis kujundatakse konkreetsemateks strateegiateks, millele omakorda saab seada eesmärgid ja mõõdikud ehk muuta need rakendatavaks. Need strateegiad töötatakse välja tasakaalus tulemuskaardi nelja perspektiivi vaatenurgast, kusjuures perspektiivide nimetusi võib kohandada oma organisatsioonile vastavaks. Strateegiakaardile võib kanda SWOT analüüsis ilmunud kitsaskohad. (Ronchetti, 2006) Tulemuskaardi koostamisel tuleb arvestada, et mittetulunudsühingu puhul peaks olema kõige tipus missioon ning ülejäänud perspektiivid seda toetamas (Joonis 3).

Tulemuskaardi koostamisel tuleks tähelepanu juhtida strateegiate definitsioonidele ning põhjustele ehk küsimustele mis ja miks. See aitab parandada eesmärkide sõnastust ja sorteerida oluline vähemolulisest (Olve *et al.* 2003). Edasise info jaoks suunab autor lugeja tagasi peatükki 1.2.1. juurde, kus on välja toodud tasakaalus tulemuskaardi juurutamine organisatsioonis viie sammulise tegevuskavana.

### **3.2. Tasakaalus tulemuskaardi loomine Eesti Mootorattaspordi Föderatsioonile**

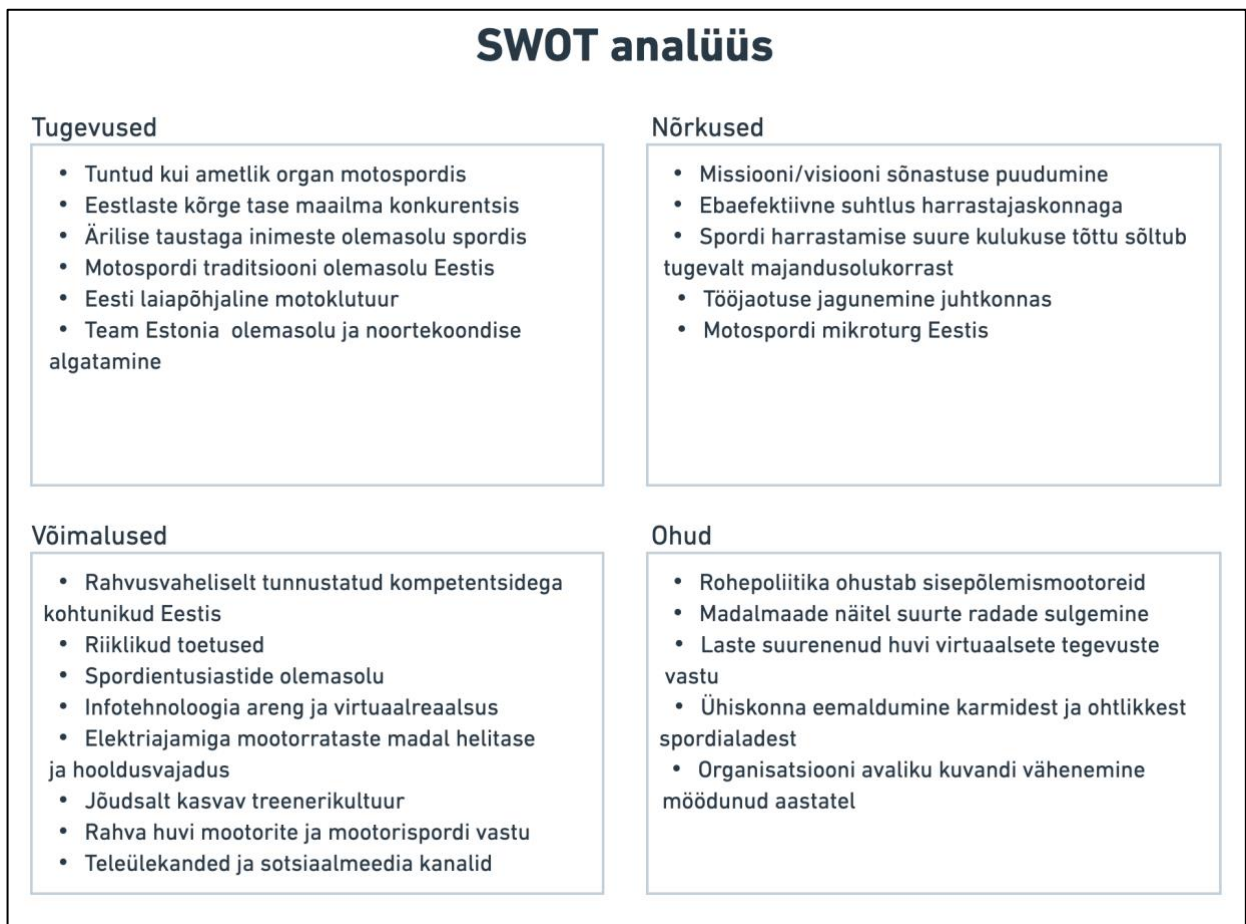
Käesolevas peatükis võtab autor ette EMF-ile tasakaalus tulemuskaardi loomise, et lugejale illustreerida, milline võiks nimetatud protsess välja näha. Autor kasutab protsessi jooksul teadmisi ja informatsiooni, mida omandas töö koostamisel nii teoreetilises kui ka praktilises osas. Välja töötatud mudelit ei pea autor piisavalt täpseks, et seda võiks tulemuslikult rakendada

organisatsiooni juhtimises. Parima tulemuskaardi välja töötamiseks oleks tarvis kaasata kõik asjaosalised EMF-ist ja võimalusel vastavate kogemustega spetsialiste väljaspoolt organisatsiooni.

### **3.2.1 Missiooni/visiooni sõnastus ja SWOT analüüs**

Misiooni ja visiooni sõnastamisel annab autor endast parima, et genereerida võimalikult sobivad missiooni ja visiooni sõnastused, kuid nende täpsuses tuleks olla kriitiline, sest loomeprotsessi ei ole kaasatud organisatsiooni inimesi. Üks viis ülesandele läheneda on läbi suunavate küsimuste. Missioon põimib endas järgmiseid küsimusi: millega organisatsioon tegeleb, miks see on oluline ja miks see on eriline. Visiooni sõnastuse puhul võib mõelda, milline on projekti lõppstaadium või siis sihtkoht, kuhu organisatsioon jõuda soovib. Sellest tulenevalt võiks EMF-i misioon kõlada selliselt: „Juhtida Eesti mootorrattasporti viisil, et meie harrastajaskond kasvaks nii alustajate kui ka tippportlaste näol.“ ja visioon: „Muudame mootorrattasporti Eesti rahva spordiks.“

Järgmiseks sammuks tuleb organisatsiooni sisemist ja välist maastiku analüüsida. Selleks viib autor läbi SWOT analüüsi, milles otsib organisatsiooni ja turu tugevusi, nõrkuseid, võimalusi ja ohtusid. See võimaldab autoril nimetatud organisatsiooni positsioneerida seda ümbritsevas keskkonnas, andes seeläbi aimu arenguvõimalustest ja -piirangutest.



Joonis 5. SWOT analüüs Eesti Mootorrattaspori Föderatsioonile

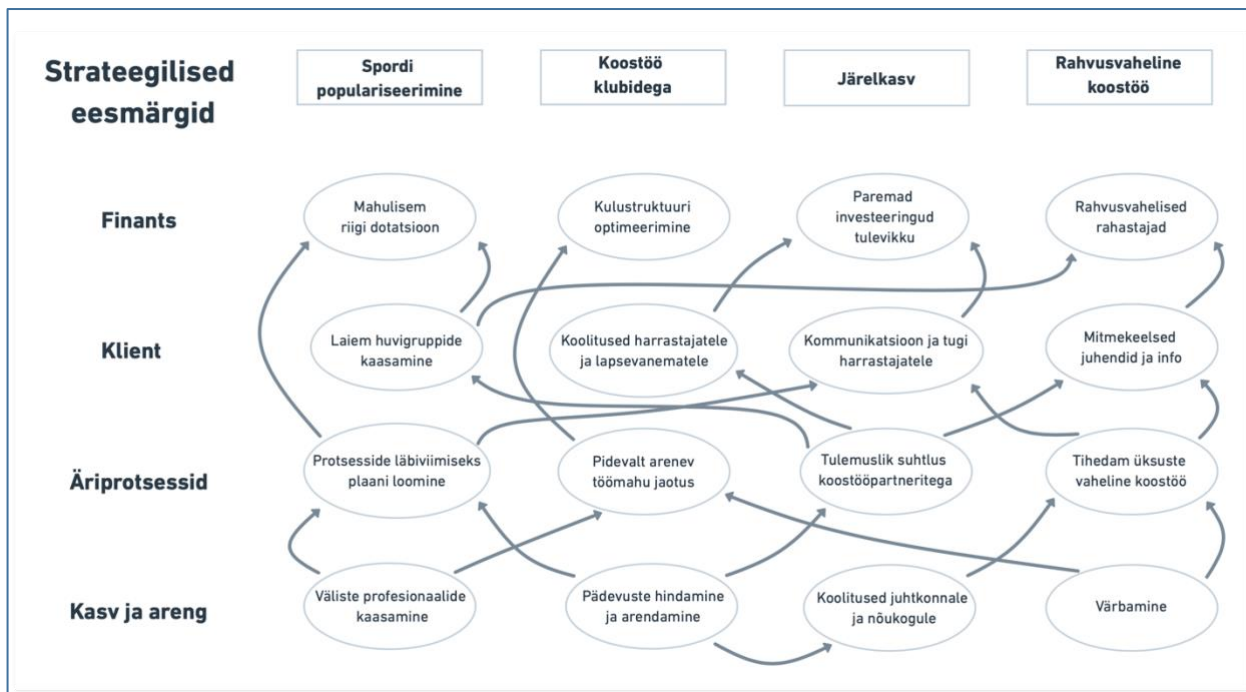
### 3.2.2 Strateegiakaart

Järgmiseks alustab autor strateegiakaardi loomisega. Selleks töötab autor läbi arengukava eesmärgiga leida sealt organisatsiooni peamised strateegilised suunad, mida võiks kasutada strateegiakaardi aluseks. Õnneks on EMF-i arengukavas neli peamist suunda selgelt välja toodud, mis võimaldab autoril täpsuse huvides fantaasiat säästa. Need neli suunda on järgmised:

- I. Eesti mootorrattaspori populariseerimine,
- II. koostöö klubidega,
- III. järelkasvu tagamine,
- IV. rahvusvaheline koostöö.

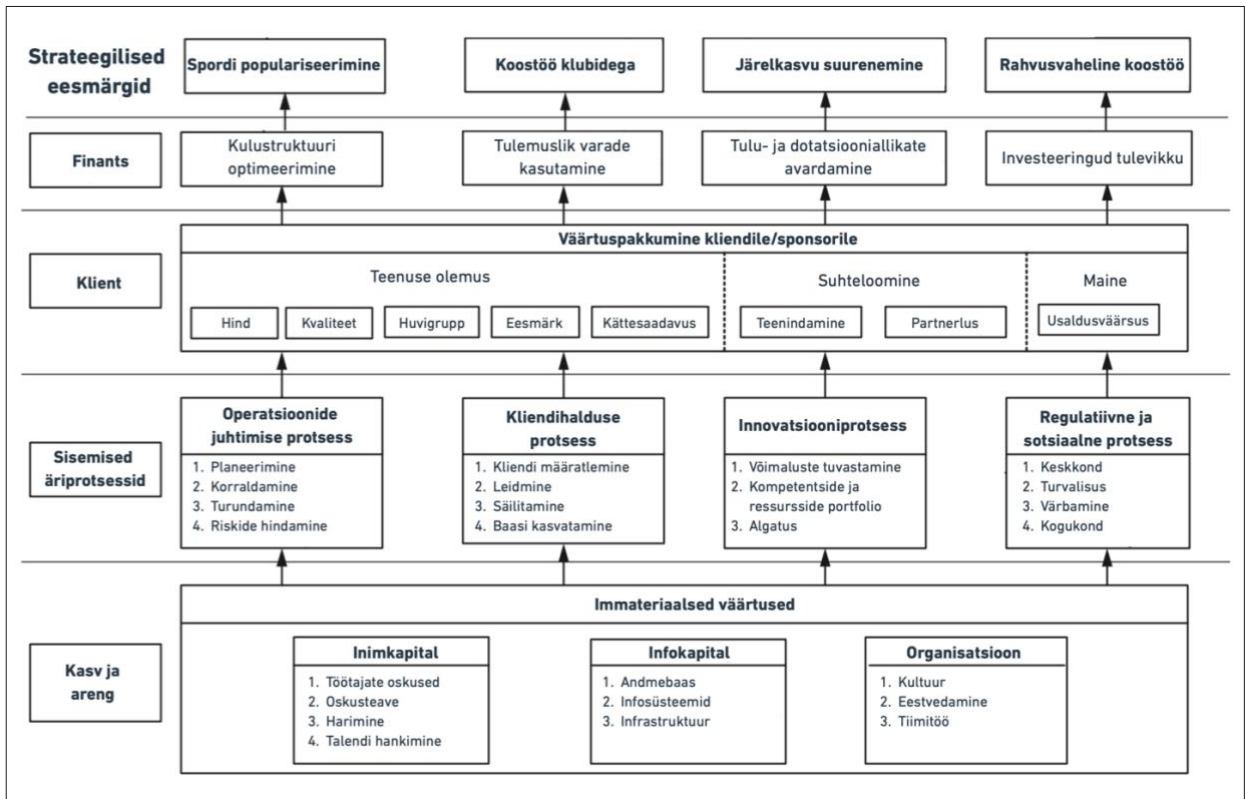
Strateegiakaardi loomine on loomingu protsess, milles saab kasutada erinevaid ideid ja neid vajadusel modifitseerida. Autor alustab ülesannet algelise mõttekaardi loomisest, mille jaoks jagab strateegilised suunad kaardi päisesse ning tasakaalus tulemuskaardi perspektiivid kaardi külgmisesse osasse. Seejärel kirjutab autor paberile kõik mõttesse tulevad märksõnad, mis

seostuvad kaardil asuvate strateegiliste suundade ja tulemuskaardi perspektiividega. Autor teeb märksõnadest valiku, mis võiksid kaardile kõige paremini sobida ning püüab need seejärel loogilisel viisil omavahel ühendada.



Joonis 6. Lihtsustatud strateegiakaart EMF-ile

Ülaloleval joonisel on näha autori *brainstormingu* tulemus ehk esialgne mõttekäik, mis leidis oma tee paberile. See algeline mõttekaart võimaldab autoril lihtsama vaevaga liikuda keerukamate ja spetsiifilisemate skeemide juurde, mis annaks organisatsiooni strategiast vähemal või rohkemal määral tervikliku ülevaate. Sellist võib näha järgneval joonisel, mis kujutab endast esialgse mõttekaardi täiustatud versiooni. Joonise põhi on pärit tasakaalus tulemuskaardi arendajate R. S. Kaplani ja D. Nortoni 2004 aasta tööst. Joonis oma esialgsel kujul oli mõeldud erasektori ettevõtte strateegiakaardi jaoks, kuid autor viis sisse mõningad muudatused, mis korrigeerisid kaardi fookust viisil, et see nihkuks finantsperspektiivilt strateegilistele eesmärkidele. Kuna strateegiliste eesmärkide saavutamine täidab organisatsiooni missiooni, siis võib väita, et antud strateegiakaart on kohandatud teenima organisatsiooni missiooni.



Joonis 7. MTÜ EMF-ile kohandatud strateegiakaart  
Allikas: Kaplan, Norton 2004

Esialgses, Kaplani ja Nortoni töös esitatud versioonis oli puudu joonisel nähtav kõige ülemine rida, mis tähendab, et kogu strateegiakaart upitas erasektori ettevõttele omaselt finantsperspektiivi. Autor lisas kaardile strateegilised eesmärgid, et kõik allolevad perspektiivid joonduksid organisatsiooni missiooniga. Võrreldes esialgset (joonis 6) ja täiustatud strateegiakaarti (joonis 7), võib märgata, et perspektiivide alt leitavad üksused on konkreetsed ja nendes sisalduvad punktid mõõdetavad või hinnatavad. Iga punktile on võimalik omistada eesmärgi ja mõõdikuid, mis omakorda võimaldab iga üksuse ja seeläbi kogu perspektiivi arenemist mõõta. Lisades mõtteliselt üksustele omased sihtmärgid ja hindamissüsteemi võiks selline strateegiakaart anda piisavalt aimu, millisel viisil saab organisatsioon oma tasakaalus tulemuskaardi üles ehitada ning kuidas see organisatsiooni juhtimisel tuge pakub.

### 3.2.3 Tasakaalus tulemuskaart

Eelmises peatükis võis lugeja jälgida strateegiakaardi loomise ja arendamise protsessi, mille jooksul püüdis autor kaardistada organisatsiooni edukuse tarbeks olulised valdkonnad ja nendes sisalduvad tegurid. Selles peatükis teeb autor katse lisada seatud valdkondadele meetmeid ja

mõõdikuid, mis võiksid teoreetiliselt kujutada organisatsiooni arengut erinevates aspektides. Autor kasutab juba eelmisest peatükist tuttavaid mõisteid, kuid püüab neid lahata sellisel viisil, et protsessi tulemusena tekiks lugejal ettekujutus, millist osa organisatsiooni tegevusest nimetatud mõisted strateegiakaardil esindavad.

Autor alustab protsessi strateegiakaardi alumisest otsast ja võtab esimesena käsitlusele kasvu ja arengu perspektiivi. Mudeli lihsakoelisuse ja näitlikkuse huvides hindab autor kolmest eraldiseisvast kastist tulevenaid väärtusi ning püüab igale kastile anda koondnime, mis oleks piisvat hõlmav ja üheti mõistetav lugejale. Teisisõnu teeb autor katse paari sõnaga määratleda muutuja, mille arengut jälgima hakatakse.

Kasv ja areng	Meetmed	Tulem
Personali areng	Koolitused 2 korda aastas	15% kollektiivi kompetents
Info kättesaadavus ja kasutajamugavus	Harrastajaskonna tagasiside küsitlus 1 kord kuus	10% utiliseeritav info
Personali rahulolu	Tiimitöö soodustamine	10% töö kiirus

Joonis 8. Kasv ja areng perspektiiv

Järgneva perspektiiviga on protsess sarnane nagu eelnevalt kirjeldatud. Strateegiakaardil võib näha nelja kastikest, kuid alloleval joonisel vaid kolme. See tuleneb regulatiivse ja sotsiaalse valdkonna keerulisest olemusest ning autor otsustas nimetatud valdkonna välja jätta, et olla enesekindel mudeli näitlikkuse säilivuses.

Sisemised äriprotsessid	Meetmed	Tulem
Operatsioonide juhtimine	Operatsioonide läbiviimiseks süsteemi loomine	↑ 10% tööefektiivsus
Kliendihaldus	"Tule ja proovi" üritused 2 korda aastas	↑ 10% osalejatest ostab mootoratta
Innovatsioon	Innovatsioonikoosolek 1 kord aastas	Sponsoritele uuenduste tutvustamine

Joonis 8.1. Sisemiste äriprotsesside perspektiiv

Perspektiivi all loetletud tegurite puhul mõtestab autor lahti, millised organisatsioonilised meetmed võiksid antud teguri alla kuuluda ning valib nendest omal hinnangul sobivaima. Seejärel annab autor meetmele spetsiifilise kvantitatiivse tulemi, mis iseloomustab meetme mõju organisatsiooni toimimisele. Funktsionaalse tulemuskaardi loomise korral on käesolev samm

loomulikult kordades komplitseeritum, nõudes piisavalt hulgal taustainformatsiooni ja kompetentsi.

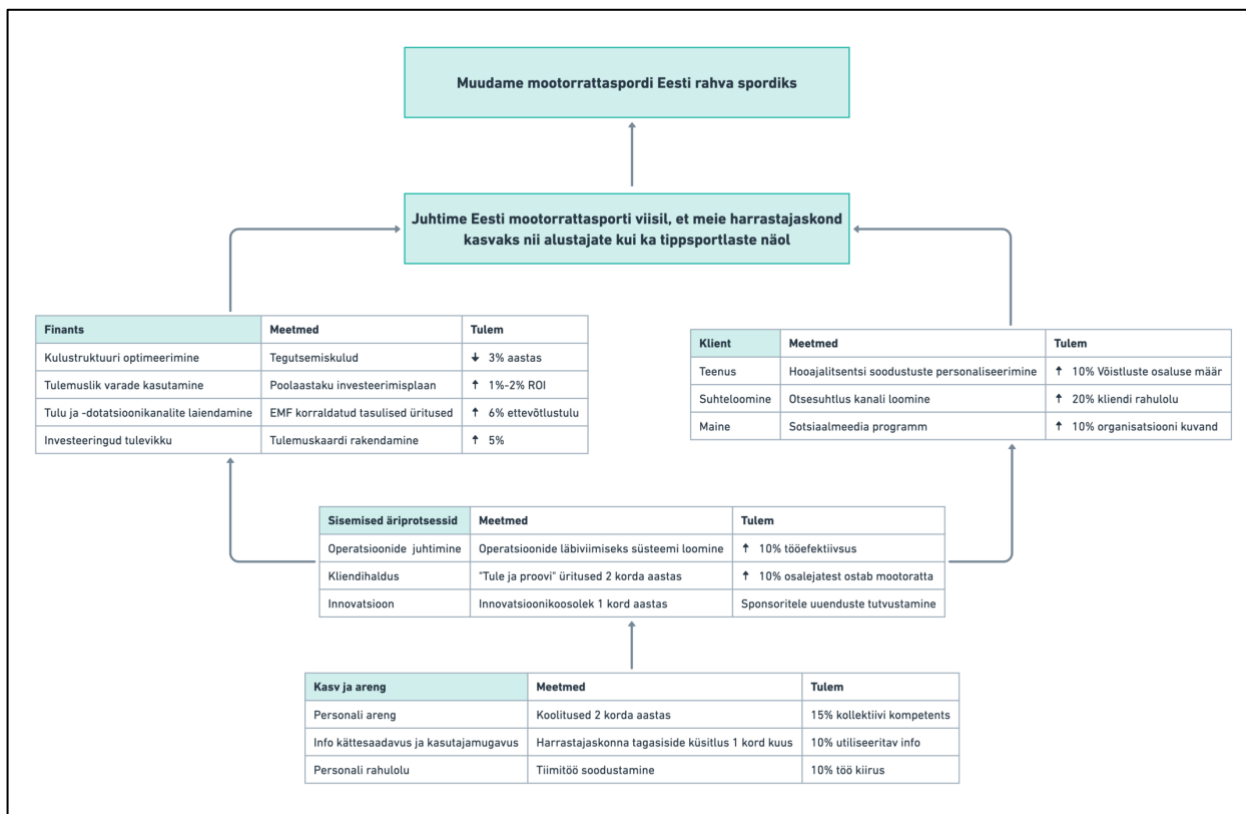
Klient	Meetmed	Tulem
Teenus	Hooajalitsentsi soodustuste personaliseerimine	↑ 10% Võistluste osaluse määr
Suhteloomine	Otsesuhtlus kanali loomine	↑ 20% kliendi rahulolu
Maine	Sotsiaalmeedia programm	↑ 10% organisatsiooni kuvand

Joonis 8.2. Kliendiperspektiiv

Finants	Meetmed	Tulem
Kulustruktuuri optimeerimine	Tegutsemiskulud	↓ 3% aastas
Tulemuslik varade kasutamine	Poolaastaku investeerimisplaan	↑ 1%-2% ROI
Tulu ja -dotatsioonikanalite laiendamine	EMF korraldatud tasulised üritused	↑ 6% ettevõtlustulu
Investeeringud tulevikku	Tulemuskaardi rakendamine	↑ 5%

Joonis 8.3. Finantsperpektiiv

Autor on loonud igale perspektiivile omase kollektiooni teguritest, meetmetest ja tulemitest, mis peaksid iseloomustama organisatsiooni erinevatest külgedest ning ideaalis aitama organisatsioonil tervikuna tasakaalukalt areneda. Viimase sammuna tuleb autoril tasakaalus tulemuskaardi tükid kokku seada. Autor monteerib kaardi kokku vastavalt Kaplani näitele (leitav peatükk 1.2.2, joonis 3), lisades kaardile ka organisatsiooni missiooni ja visiooni, mis toetuvad allolevatele perspektiividele. Tulemuseks on ülevaatlik pilt elementidest, millest organisatsiooni tegevus võiks igapäevaselt koosneda, et tähelepanu säiliks kõige olulisemal.



Joonis 9. MTÜ EMF-i tasakaalus tulemuskaart

### 3.3. Järeldused

Tehtud töö andis autorile ülevaate EMF-i sisekeskkonnast ning parema arusaama spordi telgitagustest tervikuna. Töö tegemise käigus tuli teha mitmeid suunamuutuseid ja korrekture esilanges plaanis, kuid autori hinnangul jõuti lõpuks õigetele järeldustele.

EMF-i on spordiorganisatsioon, mille juhtkond omab motosporadis pikaajalist kogemust ning on motiveeritud tegema eesmärgi nimel head tööd. Analüüsi käigus selgus, et EMF on koostanud ambitsioonika arengukava järgmiseks kolmeks aastaks, kuid osad nimetatud eesmärgid kipuvad jääma üldsõnaliseks, mis võib olla tingitud missiooni ja strateegia puudumisest. Nagu teoreetilisest osast leida võib, ei piisa tänapäevase spordiorganisatsiooni juhtimisel vaid erialastest teadmistest, vaid on oluline tunda ka organisatsiooni- ja juhtimisteooriat, et organisatsioon saaks olla tasakaalus ning kõik vajalikud valdkonnad saaksid piisavalt tähelepanu.



Empiirilisel vaatlused tekkinud kahtlused kommunikatsiooni efektiivsuse osas said kinnitust ka analüüsis. EMF-i puudulik dialoog harrastajaskonnaga on viinud organisatsiooni avaliku kuvandi vähenemiseni Eesti motosportimaailmas ning ka organisatsioonisiselt ei ole kommunikatsioon täiuslik. Informatsiooni liikumine organisatsiooni ja harrastajate vahel on ühesuunaline ning selle lahendamiseks pole leitud efektiivset viisi. Otsustusprotsesside juures ei arvestata pikema plaaniga ning teatud otsused kipuvad juhatuse käsutusse jõudma lühikese etteteatamisajaga, mis võib kaasa tuua edasiseid kommunikatsiooniprobleeme.

Probleemidele on lahendusi mitmeid, kuid kindlasti tuleks neid lahendades arvesse võtta ka kitsaskohti, mis võivad tulevikus süveneda. EMF-i põhieesmärgiks on harrastajaskonna kasv, mille tulemusena organisatsiooni juhtimisperimeeter ajas suureneb. See nõuab organisatsioonilt varem või hiljem juhtimissüsteemi rakendamist, sest jooksvate juhtimistegevuste hulk kasvab vastavalt harrastajate arvule. Seetõttu on mõistlik aegsasti kasutusele võtta vajalikud meetmed, et ka tuleviku kasvutingimustes saaks organisatsioon omada piisavalt ressursse edukaks tegevuseks. Juhtimissüsteemi rakendamiseks esineb aga organisatsioonilises vundamendis teatud puudujääke. See tähendab, et parim võimalus tulevikus edu saavutamiseks on korda teha organisatsiooni struktuur ning seejärel rakendada töösse juhtimissüsteem.

Eesti Mootorrattaspordi Föderatsiooni näol on tegemist omal alal esindava organisatsiooniga, omades transformatiivset jõudu spordiala kujundamisel ning arendamisel. Spordi tuleviku edu aluseks on tugev ja hästi juhitud organisatsioon, mis pakub toetust ja näitab suunda kasvavatele sportlastele. Autori arvates on organisatsioonis esinevaid puuduseid mitmeid, pärssides organisatsiooni ja spordiala arengut. Autor usub, et nimetatud probleemid on kõrvaldatavad välja pakutud lahenduste ning nende edasiarenduse abil ning leitud probleemide kõrvaldamine annab positiivse tõuke Eesti mootorrattaspordile.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärgiks oli välja selgitada Eesti Mootoratspordi Föderatsiooni juhtimises esinevad kitsaskohad, neid analüüsida ning kasutades tasakaalus tulemuskaardi teooriat, pakkuda välja parendusettepanekud organisatsiooni juhtimise optimeerimiseks. Töö koostamisel juhindus autor järgmistest küsimustest:

- Millised on eeldused spordiorganisatsiooni edukal juhtimisel?
- Mis on tasakaalus tulemuskaart ja kuidas sobitub see antud organisatsiooni konteksti?
- Millised on probleemid mootoratspordis, mis võivad tuleneda föderatsiooni juhtimisest?
- Milliseid muudatusi saaks föderatsiooni tegevuses sisse viia muutmaks selle toimimist efektiivsemaks?

Teemakohase kirjanduse läbitöötamisel selgus, et spordiorganisatsiooni eduka juhtimise eeldusteks on juhtkonna ühine arusaam organisatsiooni eksistentsi põhjusest ning selle suunast. Terminoloogiliselt tähendab see, et igasugusel organisatsioonil peab olema missioon ja visioon selgesõnaliselt paika pandud. See paar on aluseks kõigele, mida organisatsioon otsustab teha ja samas ka sellele, mida otsustatakse mitte teha. Edukalt juhitud organisatsiooni eesmärgid teenindavad missiooni ning iga tegevus viib organisatsiooni sammukese lähemale selle visioonile. Eelnimetatu loob tugeva organisatsiooniline vundamendi, mis on vajalik töös nimetatud juhtimisüsteemi rakendamiseks,

Organisatsiooni juhtimine kujutab endast lugematul hulgal tegevusi, mille haldamiseks on võimalik kasutada juhtimissüsteeme. Käesolevas töös on käsitletud all juhtimissüsteem nimega tasakaalus tulemuskaart. Süsteemi ülesanne on lihtsustada tähelepanu jaotamist organisatsiooni erinevate osade vahel. Selle asemel, et vaadata organisatsiooni kui ühte suurt tervikut, eraldab TTK neli juhtimisperspektiivi, milleks on finants-, kliendi-, äriprotsessi- ja kasvuperspektiiv. See annab juhtidele ja töötajatele võimaluse oma tähelepanu konsentreerida organisatsioonisisestele detailidele ning kujundada tervikpilt neljast vaatepunktist. Kuigi see süsteem eraldab perspektiivid omavahel, on need siiski tihedalt seotud missiooni kaudu, sest eesmärgid ja tulemusmõõdikud igas perspektiivis on üles seatud lähtuvalt organisatsiooni missioonist. Tasakaalus tulemuskaart sobib hästi töös käsitletud organisatsiooni konteksti, sest peamiste probleemide näol on tegemist ressursi- ning ajajuhtimisprobleemidega. Järgnevalt vaatame probleeme lähemalt.

Töötades läbi alaliidu põhikirja ja arengukava selgusid teoreetilise osa toel mõningad organisatsioonilised puudujäägid, mida toetasid juhatuse ja nõukogu liikmetega läbiviidud intervjuud. Peamiseks probleemiks näib olevat organisatsiooni sise- ja väliskommunikatsiooni puudulikus, mille tulemuseks on spordi harrastajate hulgas leviv arusaamatus organisatsiooni tegevuse ja motiivide kohta ning seeläbi tekkiv trots organisatsiooni tegevusele. Võib tekkida suuremahuline moraalilangus harrastajate ja tippsportlaste seas, kui nende spordiala esindava liidu tegevus ei ole enam valdava enamiku poolt aksepteeritav.

Föderatsioonil on puudu ka sõnastatud missioon ja visioon, mis peaksid teorias olema aluseks kogu tegevusele, millega organisatsioon end seob. Sellest tulenevaid mõjusid on autoril väga keeruline hinnata, sest see nõuaks laiemaid teadmisi ja kogemusi organisatsiooniteooriast. Siiski selgus intervjuudest asjaolu, mis võib olla eelnimetatuga kaudselt seotud. Föderatsioonisiselt antakse otsustele liiga lühike aeg realiseerumiseks, mille tulemusena jääb puudu muutuste sujuvaks tegemiseks vajalik ülemineku- ja ettevalmistusperiood. Autor arutleb, et see võib tuleneda etteulatava strateegia puudumisest, mille tõttu on vaja otsuseid teha jooksvalt ning tihti liiga lühikese aja jooksul.

Teooria ja reaalse olukorra võrdluse tulemusena, kujundas autor välja seisukohad, mis võiksid käsitletava organisatsiooni juhtimistegevust ja seeläbi avalikku kuvandit paremuse poole suunata. Autori arvates tuleks alustada spordiorganisatsiooni juhtimise eelduste täitmisest, kuhu kuulub muu hulgas esmatähtis missiooni ja visiooni paikapane. Autor arvates vajab EMF juhtimissüsteemi, mis aitaks organisatsiooni suunda paremini määrata, et eelnimetatud probleeme välja juurida. Selleks uuris autor, kuidas rakendada tasakaalus tulemuskaarti mittetulundusühingutes ning tõi teooria põhjal välja sammud, mida EMF peaks ette võtma, et uus juhtimissüsteem paika seada. Autori poolt pakutud teooria ja mudelid ei oma piisavat põhjalikkust, et olla ainuke informatsiooniallikas tasakaalus tulemuskaardi juurutamiseks, samas on see piisavalt konkreetne, et ilmetada sellise protsessi kulgu.

Käesoleva töö edasiarendusena oleks võimalik põhjalikumalt uurida organisatsiooniteooriat ja TTK rakendamise meetodeid, et luua juhend mittetulundusorganisatsioonidele TTK kasutusele võtmiseks või viia mõnes organisatsioonis läbi TTK rakendamine ning dokumenteerida kogu protsess. Töö juhtimissüsteemide alal on eriti oluline spordiorganisatsioonide jaoks, sest Eesti

sportlased ja eriti motosportlased on rahvaarvu võrdluses maailmamastaabis väga kõrgel tasemel ning efektiivse tugisüsteemi abil võiksid meie sportlased olla maailma tipus igal alal.

## SUMMARY

The aim of this thesis was to identify the weaknesses in the management of the Estonian Motorcycling Federation, to analyze them and, using the balanced scorecard theory, to propose suggestions for improvement to optimize the management of the organization. The author was guided by the following questions:

- What are the prerequisites for successful management of a sport organization?
- What is a balanced scorecard and how does it fit into the context of a given organization?
- What are the problems in motorcycling that can arise from the management of the federation?
- What changes could be made to the way the federation operates to make it more efficient?

A review of the literature on the subject has shown that the successful management of a sports organization is based on a shared understanding among the management team of the reason for the organization's existence and its direction. In terminological terms, this means that any organization must have an explicit mission and vision. This pair is the foundation for everything the organization decides to do and, at the same time, for what it decides not to do. The goals set must serve the mission and every action leads the organization one step closer to its vision. A strong organizational foundation is also crucial for the implementation of management systems.

Managing an organization is a myriad of activities that can be managed using management systems. In this thesis, a management system called the balanced scorecard is under consideration. The task of the system is to facilitate the distribution of attention between different parts of the organization. Instead of looking at the organization as a whole, BSC separates four management perspectives, which are financial, customer, business process, and growth perspective. This allows managers and employees to concentrate their attention on the details within the organization and form a holistic picture from four points of view. Although this system separates the perspectives from each other, they are still closely related through the mission, because the goals and performance metrics in each perspective are set based on the mission of the organization. The balanced scorecard is well suited to the context of the organization discussed in the work because the main problems are resource and time management problems. In the following, we will take a closer look at the problems.

The elaboration of the statutes and the development plan of the federation, supported by the theoretical part, revealed some organizational shortcomings, which were supported by the interviews conducted with the members of the board and the council. The main problem seems to be the organization's lack of internal and external communication, which results in a widespread misunderstanding among sports enthusiasts about the organization's activities and motives, and thus the resulting defiance of the organization's activities. A large-scale decline in morale can occur among amateurs and elite athletes if the actions of the association representing their sport are no longer acceptable to the vast majority.

The federation also lacks an articulated mission and vision, which in theory should underpin all the activities with which the organization associates itself. It is very difficult for the author to assess the implications of this, as it would require more in-depth research into the organization and a broader knowledge and experience of organizational theory. However, the interviews revealed a fact that may be indirectly related to the above. Within the Federation, decisions are given too little time to materialize, with the result that the necessary transition and preparation period for a smooth change is missing. The author argues that this may be due to the lack of a forward-looking strategy, which requires decisions to be taken on the fly and often too quickly.

As a result of the comparison between theory and reality, the author has developed a set of ideas that could improve the performance of the organization under consideration and thus its public image. In the author's view, the first step should be to fulfill the foundations for the governance of a sports organization, which include, among other things, setting a mission and a vision. In the author's opinion, Estonian Motorcycling Federation (EMF) is in need of a governance system that would help to better set the direction of the organization to eradicate the aforementioned problems. To this end, the author explored how to implement a balanced scorecard in NPOs and, based on the theory, outlined the steps EMF should take to put in place a new management system. The theory proposed by the author is not comprehensive enough to be the only source of information for the introduction of a BSC, but it is concrete enough to illustrate the process.

A further development of this work would be to explore in more depth the organizational theory and methods of implementing BSC in order to create a guide for NPOs to adopt BSC. This is of particular importance for sports organizations, as Estonian athletes, and especially motorsport

athletes, are at a very high level in the context of the population, and with an effective support system, our athletes could be among the best in the world.

## **KASUTATUD ALLIKATE LOETELU**

- Akbarzadeh, L. (2012). The balanced scorecard method: from theory to practice. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 91-92.
- Bogue, R. (2018) "Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan". TechRepublic.
- Covell, D., Walker, S., Siciliano, J., Hess, P.W. (2007) *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance* (2nd ed) Oxford, UK.
- Forbes, D. P. (1998) Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27 (2), 183–202.
- Hannabarger, C., Buchman, R., Economy, P. (2007) *Balanced Scorecard Strategy For Dummies* Indiana, USA: Wiley Publishing.
- Hoye, R., Smith, A.C.T., Nicholson, M., Stewart, B. (2018) *Sport Management: Principles and Application* (5th ed) New York, USA: Routledge.
- Hussey, D. (1998) *Strategic Management: From Theory to Implementation* (4th ed) Oxford, UK.
- Kaplan, R.S. (2001), Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11: 353-370.
- MacLeod, L. (2012) "Making SMART Goals Smarter." *Physician Executive* 38.2, 69.
- Marcu, V., Buhaş, S.D. (2014) *Sports Organizations: Management and Science*, 117, 678-682.
- Martello, M., Watson, J. G., & Fischer, M. J. (2008). Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(9).



- Masteralexis, L.P., Barr, C.A., Hums, M.A. (2012) Principles and Practice of Sport Management (4th ed) Massachusetts, USA: Jones & Bartlett Learning.
- MTÜ EMF (2022) Arengukava 2022-2025. Kättesaadav: <https://msport.ee/emf/arengukava>, Mai 2022.
- MTÜ EMF (2022) Põhikiri. Kättesaadav: <https://msport.ee/emf/pohikiri-ja-sportikoodeks/>, Mai 2022.
- Narayanamma, P. L., Lalitha K. (2016). Balanced Scorecard – The Learning & Growth Perspective. Aweshkar Research Journal, 21(2), 60.
- Niven, P. R. (2003). Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P.R. (2008) Balanced Scorecard: Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies (2nd ed) New Jersey, USA: John Wiley & Sons
- Noormets, J. (2010) Spordiorganisatsioon ja -korraldus. Terviseteaduste ja Spordi Instituut, Tallinna Ülikool.
- Olve, N., Petri, C., Roy, J., & Roy, S. (2003). Making scorecards actionable: Balancing strategy and control. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Petronel, M., Florentina, M., (2013) Sports Organization Management: Between Constraints and Objectives. Procedia.
- Pietrzak, M. (2017). Balanced Scorecard and Morgan's Organizational Metaphors. Research Papers of the Wrocław University of Economics, 474, 107.
- Pointer, D. D., Totten, M. K. & Orlikoff, J. E. (2005). The Balanced Scorecard: A Tool for Maximizing Board Performance, Trustee, 58(4),17–20.

- Porter, M. (1996) What Is Strategy? Harvard Business Review, Nov.–Dec. 61–78.
- R.Rosen. (1995) Strategic Management: An Introduction. London, UK: Pitman.
- Ronchetti, J. L. (2006). An integrated Balanced Scorecard strategic planning model for nonprofit organizations. Journal of practical consulting, 1(1), 25-35.
- Schaller, L. E. (1993). Strategies for change. Nashville: Abingdon Press.
- Spordikoolituse ja -Teabe SA (2022) Eesti Spordiregister: mootorrattasport. Kättesaadav: <https://www.spordiregister.ee/et/spordiala/60/mootorrattasport>, Mai 2022
- Spordiseadus. RT I, 28.02.2020, 3

## Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina, Hans Priidel

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine Eesti Mootroattaspordi Föderatsiooni juhtimises, mille juhendaja on Kristo Krumm,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

12.12.2022

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.

