

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Rainer Komi

**TASAKAALUS TULEMUSKAARDI KOOSTAMINE MTÜ EESTI
JÄÄHOKILIIDU NÄITEL**

Lõputöö

Õppekava MAJANDUSARVESTUS JA ETTEVÕTLUSE JUHTIMINE

Peeriala ettevõtetmajandus

Juhendaja: Kristo Krumm, MBA

Tallinn 2020

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 7763 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Rainer Komi..... 13.05.2020 ...

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 154538BDMR

Üliõpilase e-posti aadress: rainer@eestihoki.ee

Juhendaja: Kristo Krumm:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Ester Vahtre

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI MEETOD JA RAKENDAMINE	8
1.1. Tasakaalus tulemuskaardi olemus ja ajalugu.....	8
1.2. TTK meetod ja selle neli aspekti	10
1.3 TTK kitsaskohad ja kriitika	14
2. UURIMISÜLESANDED JA MTÜ EJHL KIRJELDUS	16
2.1. Uurimisülesanded ja MTÜ EJHL kirjeldus	16
2.2. EJHL tegevusala ja eesmärgid.....	18
2.3. EJHL protsesside kirjeldus ja kord.....	19
2.4. Tegevuse piirangud ja ohud.....	24
3. MTÜ EESTI JÄÄHOKILIIDU TASAKAALUS TULEMUSKAART	26
3.2 Metoodika ja andmete esitamine	27
3.3 Visioon ja missioon, eesmärgid, strateegia ja mõõdikud	28
3.4 Kriitilised edutegurid ja strateegilised valdkonnad	35
KOKKUVÕTE	39
SUMMARY	41
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	43
LISAD	45
Lisa 1. EJHL struktuur	45
Lisa 2. EJHL tulemuskaart	46
Lisa 4. Lihtlitsents	47

LÜHIKOKKUVÕTE

Tasakaalus tulemuskaart on juhtimisinstrument, mille töötasid välja ja arendasid Robert S. Kaplan ja David P. Norton 1991. aastal. Paljusid spordialaliite vaadetakse juhtimise tasemel tänasel päeval kui sotsiaalseid mittetulundusühinguid. Läbi tasakaalus tulemuskaardi koostamise Eesti Jäähokiliidu näitel soovib autor näha, kuidas aitaksid strateegilised sihid ja kuluefektiivsus alaliidu tasemele, kus ei sõltuta ainult toetustest vaid suudetakse ise tekitada teatav rahaline jätkusuutlikkus oma protsessides.

Tasakaalus tulemuskaardi (edaspidi ka TTK) koostamisel tuvastas autor kolm kriitilist edutegurit, mille arendamine koos kõigi eesmärkide ja strateegiate kehtestatud mõõdikutega annab Eesti Jäähokiliidule juhtimisdokumendi ja eeldused, et kehtestada edasiviivat arengut jäähokile ja panustada seeläbi kohaliku ühiskonna kujunemisse läbi positiivse eeskuju.

Antud lõputöös on kirjeldatud tasakaalus tulemuskaardi teooria ja selle piirangud, Eesti Jäähokiliidu toimimine ja seejärel koostatud tulemuskaart Eesti Jäähokiliidu arengut arvestades. Autor on soovitanud juhtimisinstrumenti kasutusele võttu uuritud organisatsioonis, kuid rõhutab, et TTK juurutamine on ressursirohke protsess alaliidu juhatsusele.

Võtmesõnad: tasakaalus tulemuskaart, MTÜ Eesti Jäähokiliit, strateegiline juhtimine.

SISSEJUHATUS

Erinevaid organisatsioone juhtides on tänapäeva suure konkurentsiga maailmas ääretult oluline hoida vastavalt organisatsioonile terviklikult kasulikku ja jätkusuutlikku joont, et tagada järjepidev areng läbi erinevate ajaperioodide. Sama põhimõtte kehtib eriti tugevalt tänastele Eesti spordiorganisatsioonidele nii riiklikul kui ka kohalikul tasandil.

Taasiseseisvunud Eestis tuli ühtäkki kõigil spordiorganisatsioonidel orienteeruda ümber kapitalistlikule toimimismudelile. Laiapõhjaline sotsiaalne riiklik tugi spordisüsteemist kadus ja tegevuse jätkamises tuli igal organisatsioonil leida erinevaid võimalusi. Eesti spordimaastikule mõjus riigikorra vahetus eelmise sajandi viimase kümnendi alguses laastavalt. Tänapäevani toimetavad kõik Eesti Vabariigi spordiorganisatsioonid jätkuvalt kapitalistlikus turusituatsioonis, kuid harva vaadeldakse spordiühinguid kui äriühinguid.

Selle jaoks, et konkreetne spordiala ehk riiklik spordialaliit või kohalik spordiklubi saaks kasvatada oma populaarsust ja seeläbi panustada rahva tervisesse, on mõistlik vaadelda spordiorganisatsioone juhtimistasemel kui äriühinguid, kes panustavad ja kujundavad meie ühiskonda.

Äriühingute peamine eesmärk on olla kasumlik. Kasumlikkus ei ole spordiorganisatsioonide puhul kõige põhilisem eesmärk. Selleks on rahva tervise edendamine ja tippspordi näol eeskujude seadmine kohalikele rahvale, kuid suutmaks tegutseda aastast aastasse, on olulisel kohal ka finantsiline jätkusuutlikkus oma programme ellu viia.

Lähtudes vaid finantstulestlikest näitajatest võib organisatsiooni juhtkond seada enda arengule teatavaid piiranguid. Juhtidel ja otsustajatel on tarvis hoida kinni organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest ja visioonidest. Üheks abistavaks juhtimisinstrumendiks on tasakaalus tulemuskaart, mis loob aluse organisatsiooni juhile tegemaks kasulikke otsuseid ja mitte kalduda strateegilisest arengust kõrvale.

Tasakaalus tulemuskaart on välja töötatud kahe Põhja-Ameerika professori poolt 1992. aastal. Robert S. Kaplan ja David P. Norton avaldasid oma artikli Harvard Business Reviews (Kaplan

ja Norton, 1996) ja algselt avaldatud strateegilise juhtimismudel on viimase 27 aastaga muutunud palju paindlikumaks ja mitmekülgsemaks. Meetod hõlmab endast nelja asjaolu, mis iga juhitavat organisatsiooni puudutavad. Nendeks on: finantsid, kliendid, organisatsiooni sisesed protsessid ja viimsena õppimine ning areng. Mudel on paljuski ka seos-tagajärg põhimõttega, kus on äärmiselt oluline määratleda iga valdkonna mõõdikud ja peamised edutegurid, et saavutada seatud eesmärgid. Lisaks tasakaalus tulemuskaardi koostamisele, mis koosneb eemärkidest, strateegilistest valikudest ja mõõdikutest, on olulisel kohal aastate jooksul täiendusena lisatud strateegiakaart, mis koos tegevusplaani ja eesmärgi mõõdikutega annab kätte suuna, kuidas seatud eesmärgid saavutada. Teemakohase kirjandusena uuritava organisatsiooni kohta kasutas autor EJHL aastaaruandeid, strateegiadokumente ning arengukava koos kodulehe materjalidega. Sõltuvalt TTK meetodi kasutamisel võetavast fookusest võib tasakaalus tulemuskaardid anda väga erinevaid tüüpi tulemusi.

Lõputöö eesmärk on leida läbi TTK koostamise kriitilisi edutegurid ja vastavad mõõdikud Eesti Jäähokiliidule suutmaks populariseerida ja arendada jäähoki spordiala Eesti Vabariigis.

Autor püstitas töös järgmised uurimisülesanded:

- Kirjeldada lõputöö alusteooria TTK ja selle kriitikat
- Kaadistada EJHL eesmärgid, strateegiad ja kasutatavad mõõdikud
 - Tutvustada uuritavat organisatsiooni
 - Sõnastada lühidalt ümber ettevõtte olemasolev strateegiline visioon
 - Süstematiseerida ja seostada eesmärgid ja strateegiad TTK mudeli aluse, määratleda puuduvad mõõdikud
- Koostada MTÜ Eesti Jäähokiliidu tasakaalus tulemuskaart
- Selgitada ja koostada MTÜ Eesti Jäähokiliidu TTK juuruamise plaan koos EJHL strateegiakaardiga

Käesoleva tööga koostab autor ülevaatiku tasakaalus tulemuskaardi, et sellega panustada organisatsiooni jätkusuutlikusse arengusse jäähoki spordiala populariseerimisel Eesti Vabariigis. Tasakaalus tulemuskaart annab oma olemuselt töövahendi juhtkonnale otsustamisprotsessides, millele tuginedes saab organisatsioon teha arengusse panustavalt kaalutletud otsuseid.

Antud lõputöö teostamist hõlbustas EJHL poolt olemasolevad strateegilised dokumendid, mille kokkupandud sisu võimaldas töö eesmärgi seadmiseks vajalikku ülevaade. Sellest lähtuvalt ei olnud vajadust läbi viia intervjuusid seotud asjaosalistega ega koostada küsitlusi.

1. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI MEETOD JA RAKENDAMINE

1.1. Tasakaalus tulemuskaardi olemus ja ajalugu

Tasakaalus tulemuskaart (ingl. *Balance Scorecard*) on esimesena esitatud 1992. aasta jaanuari ja veebruari Harvardi Business Review („*The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance*”) (Harvard Business Review koduleht, 2020) ajakirjas Robert S. Kaplani ja David P. Nortoni poolt. TTK tagas juhtivtöötajatele põhjaliku raamistiku, mis justkui tõlkis ettevõtte strateegilised eesmärgid sidusaks mõõdikute nimekirjaks mõõtmaks ettevõtte tegevusi ja protsesse. Olles enamat kui mõõdistamisharjutus, tasakaalus tulemuskaart on juhtimise süsteem, mis võib aidata arengu läbimurdeni ettevõtte kriitilistes valdkondades nagu toode, protsessid, kliendid ja sihtturu arendus. (Kaplan & Norton, 2003, lk 4)

Ligi 28 aastat tagasi loodud tasakaalus tulemuskaardi teooria näol on aastate jooksul ideeautorid teooriat edasi arendanud. Peamiseks põhjuseks, miks Kaplan ja Norton üheksakümnendate alguses TTK teooriale aluse panid seisnes vajaduses hinnata lisaks ettevõtete materiaalsele varadele ka mittemateriaalseid varasid. Materiaalsed varad nagu laoseis, kinnisvara, hooned ja seadmed määrasid 20. sajandi lõpus vähem kui 20 protsenti ettevõtete turuväärtusest. Ettevõtetes oli tekkinud vajadus senisest palju rohkem keskenduda mittemateriaalsele varadele nagu näiteks kliendisuhetele, uuenduslike toodete ja teenuste, oskuste, IT ja organisatsioonikliima arendamisele ja paremale juhtimisele. (Raava, 2013) Üldjoontes pakuvad loodavad juhtimise mõõtmisvahendid raamistiku korrektseks jälgimiseks, mõõtmiseks ja hindamiseks, et kas organisatsioon on suutnud saavutada oma eesmärgid ja strateegilised sihid. Finants- ja väljundimõõdikud peavad olema toetatud käitumise ja organisatsioonikultuuri mõõdikute poolt, kindlustamaks, et ettevõtte saavutab oma eesmärgid kõige efektiivsemal võimalikul moel. (Curtis, Haniyas, & Antoniadis, 2011, lk 273)

Tasakaalus tulemuskaart pakub organisatsioonide juhtivtöötajatele nelja erinevat perspektiivi valdkonad, mille tarvis õigeid mõõdikuid valida. TTK täiendab traditsioonilisi

majandusmõõdikuid klientide käitumismõõdikute, sisemiste protsesside ja arendustegevuse mõõdikutega (Kaplan & Norton, 2003, lk 4). See tähendab, et TTK teooria vaatab otsa neljale erinevale valdkonnale, mis kõik puudutavad juhitavaid organisatsioone ja nendeks on: finantsid, kliendid, sisemised protsessid ja õppimine ning arenemine. (Kaplan & Norton, 2003, lk 4)

TTK oli alguses ainult mõõtmissüsteem (1992 ja 1996), mis aitas strateegiat kirjeldada, läbi arutada ja ellu viia. Kuna üldine praktika näitas, et TTK väljatöötamine on keerukas ja mahukas protsess, mille otsa paljud juhid ja konsultandid komistavad, arendasid Kaplan ja Norton TTK edasi strateegiafookust omava organisatsiooni planeerimis- ja juhtimissüsteemiks (2001). Kolmas TTK edasiarendus (2004) tõstis keskmesse strateegiakaardi, millega anti juhtidele terviklikum raamistik strateegiliste eesmärkide kirjeldamiseks põhjus-tagajärg seostes õppimise, protsessi, kliendi ja finantstasanditel. Neljas TTK arendus (2006) tõi selgemalt välja kontserni äriüksuste sidumise loogika sünergia loomisel. Viiendas arenduses (2008) keskendusid Kaplan ja Norton strateegia kiiremale ja tõhusamale elluviimisele, näidates, kuidas siduda strateegia ja operatsioonid pideva protsessina. (Raava, 2013)

Oluline on näha, kui palju suudeti aastate jooksul teooria efektiivsemale käsitlemisele kaasa aidata ja arendustööd teha. Lisaks peamistele arengutele, mis ennekõike muutsid alusteooria sidusamaks ja terviklikumaks, väärrib märkimist ka TTK raamistiku kohandamine avaliku ja kolmanda sektori organisatsioonide vajadustele (2001). Kaplan ja Norton asetasid mittetulundusorganisatsiooni tulemuskaardil ühele tasapinnale kolme tüüpi lisamõõdikud: 1) elanikele ja sihtrühmadele loodava väärtuse, 2) kuluefektiivsuse ja 3) legitiimsuse mõõdikud ning jätsid välja finantskasvu mõõdikud, kuna need ei ole neile organisatsioonis asjakohased. (Raava, 2013)

Kirjeldatud 2001. aasta arendus TTK raamistikus kohandas mudelit vastvalt avaliku sektori organisatsioonidele ja see lähenemine on osaliselt aluseks võetud ka antud analüüsitava organisatsiooni EJHL uurimiseks. Riiklikult toetatud organisatsioonide toimimisloogika on erinev äriühingutest selles võrra, et finantsstrateegilistes valikutel on mittetulundusühingutel peamine eesmärk töötada võimalikult kuluefektiivselt loomaks väärtust ja teadlikkust. Äriühingute peamine finantseesmärk on kasumlikkus, selle kasvatamine ja turuosa hõivamine.

Koostades tasakaalus tulemuskaarti Eesti Jäähokiliidule võtame finantsküsimustel uurimisele alla nii kuluefektiivsuse tegutsemisel ja äriliselt kasumlikud tegevused tootmaks tulu.

1.2. TTK meetod ja selle neli aspekti

Kaardistamise ja mõõtmise olulisus seisneb võimekuses mõõdetavaid ressursse juhtida. David P. Norton on öelnud: «Me ei saa juhtida seda, mida me ei oska kirjeldada. Organisatsiooni ja strateegiat tuleb kirjeldada mõõtmise keeles.» (Raava, 2013).

TTK meetodi peamine võime on anda organisatsiooni juhtkonnale rõhuasetusega kriitiliselt edutoovate mõõdistatud ressursidest ülevaadet. TTK väljendab tasakaalu lühi- ja pikaajaliste tulemuste, rahaliste ja mitterahaliste mõõdikute, tagajärg- ja põhjusnäitajate ning välis- ja sisevaadete vahel (Raava, 2013). Strateegia ja tegutsemisvõimekuse mõõdikud peaksid uurima, milliseid tulemusi soovitakse saada tulevikus, mitte milliseid programme ja algatusi organisatsioon kavatab lühiajaliselt kasutada (Kaplan, 2001). Kaplan ja Norton leidsid, et minevikku vaatavaid finantstulemusi tuleb tasakaalustada mittefinantsiliste mõõdikutega, sest viimased ennustavad tulevikutulemusi. On oht, et ainult finantsmõõdikutele keskendudes ei pühendu juhid piisavalt ettevõtte pikaajalise väärtuse loomisele, vaid piirduvad pelgalt lühiajaliste eesmärkide saavutamise. Väärtus sünnib siis ja ainult siis, kui mittemateriaalsed varad seotakse materiaalsete varadega, ja seda TTK teha aitabki. (Raava, 2013)

Organisatsiooni mõõtmisüsteem mõjutab tugevalt inimeste käitumist nii organisatsiooni sees kui ka sellest väljaspool. Infoajastu konkurentsisis ellujäämiseks ja edu saavutamiseks peavad ettevõtted rakendama mõõtmis- ja juhtimissüsteeme, mis lähtuksid strateegiatest ja võimalustest. (Kaplan & Norton, 2003, lk 21)

Tulemuskaart muudab missiooni ja strateegia eesmärkideks ja näitajateks, mis jagunevad selle nelja osa vahel: finantsid, kliendid, sisemised äriprotsessid ning õppimine ja areng. Määratledes selgesti organisatsiooni soovitud tulemused ja nende tulemuste saavutamist mõjutavad tegurid, loodavad juhtivtöötajad rakendada ettevõtte kõigi töötajate energia, oskused ja teadmised pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks. (Kaplan & Norton, 2003, lk 25)

Varasemalt mainitud mittetulundusühingute ja äriühingute erinevast toimisloogikast lähtudes, kus MTÜde jaoks ei ole peamine olla alati kasumlik, on antud töös TTK finantsvaldkonnas rõhuasetus seatud kuluefektiivsusele.

Legitiimsuse mõõdikuid (2001) ei rakendata, kuna Eesti Vabariigis kuulub jäähoki kui spordiala koondamine ja ühendamine ainuõiguslikult Eesti Jäähokiliidule, kelle pädevusse kuulub ka Eesti jäähoki meistrivõistluste korraldamise ainuõigus. Oluline on ka mainida, et kliendi valdkonnas ei käsitleta inimesi klientidena, kes ise otseselt või kelle lapsed jäähokit harrastamas käivad, vaid riiklik spordialaliit on kõiki inimesi puudutav aktiivne nähtus ühiskonnas, mis läbi oma tegevuse panustab kohaliku rahvastiku liikumisharrastustesse ja seeläbi tervisesse. Sihtrühmana Eesti Jäähoki alaliidu poolt vaadatuna on oluline arvestada iga inimesega Eestimaal.

Finantsid ja kuluefektiivsus:

Kaardistada tuleb peamised tuluallikad koos peamiste kulude jaotustega. Spordivaldkonnas, kus kogu tegevus baaseerub inimtegevusel või sportlikul aktiivsusel, tuleb arvestada, et erinevaid osakondi juhivad inimesed, kelle tegevusel toimib organisatsioonis mõni sisemine protsess. Seega on üks olulisemaid märksõnu palgafond ehk kui palju inimesi suudetakse palgata.

Tulemuskaart sisaldab traditsioonilisi finantsnäitajaid, mille väärtus seisneb selles, et nad annavad ülevaate juba astunud sammude hõlpsasti mõõdetavatest majanduslikest tagajärgedest. Rahalistest näitajatest ilmneb, kas ettevõtte strateegia ja selle rakendamine on avaldanud positiivset mõju puhaskasumile või –kahjumile. (Kaplan & Norton, 2003, lk 25,26)

Klientidele loodav väärtus:

TTK kliendiosas määratletakse kliendi- ja turusegmenid, millele firma oma tegevuse suunab ja näitajad, mis kajastaksid ettevõtte tegevuse tulemuslikkust sihtsegmentides. Kliendiosa hõlmab tavaliselt mitut üld- või põhinäitajat nagu klientide rahulolu, olemasolevate klientide hoidmine, uute klientide leidmine, klientide tulusus ja turuosa sihtsegmentides. Ent kliendiosas peaks leiduma ka näitajaid, mis kajastavad väärtusi, mida ettevõtte pakub konkreetse sihtgrupi klientidele – need tegurid on otsustava tähtsusega klientide lojaalsuse tagamisel. (Kaplan & Norton, 2003, lk 26)

Antud EJHL tasakaalus tulemuskaardil tuleb mõista, et kliendi all mõistetakse kõiki Eesti elanikke. Sihtrühmad jaotuvad erinevalt, kuna elanikkonna hulgas on spordialaga mitte kokkupuutvaid elanikke ja aktiivseid harrastajaid.

Sisemised protsessid:

TTK selles osas identifitseeritakse ettevõtte arengu seisukohalt keskse tähtsusega siseprotsessid.

Need protsessid võimaldavad äriüksusel:

- pakkuda väärtusi, mis aitavad leida ja hoida sihtturgude kliente;
- vastata aktsionäride ootustele suurepärase finantstulemuste osas.

Põhitähelepanu on siseprotsessidel, mis kõige tugevamalt mõjutavad klientide rahulolu ja organisatsiooni finantseesmärkide saavutamist. (Kaplan & Norton, 2003, lk 26)

Õppimine ja areng:

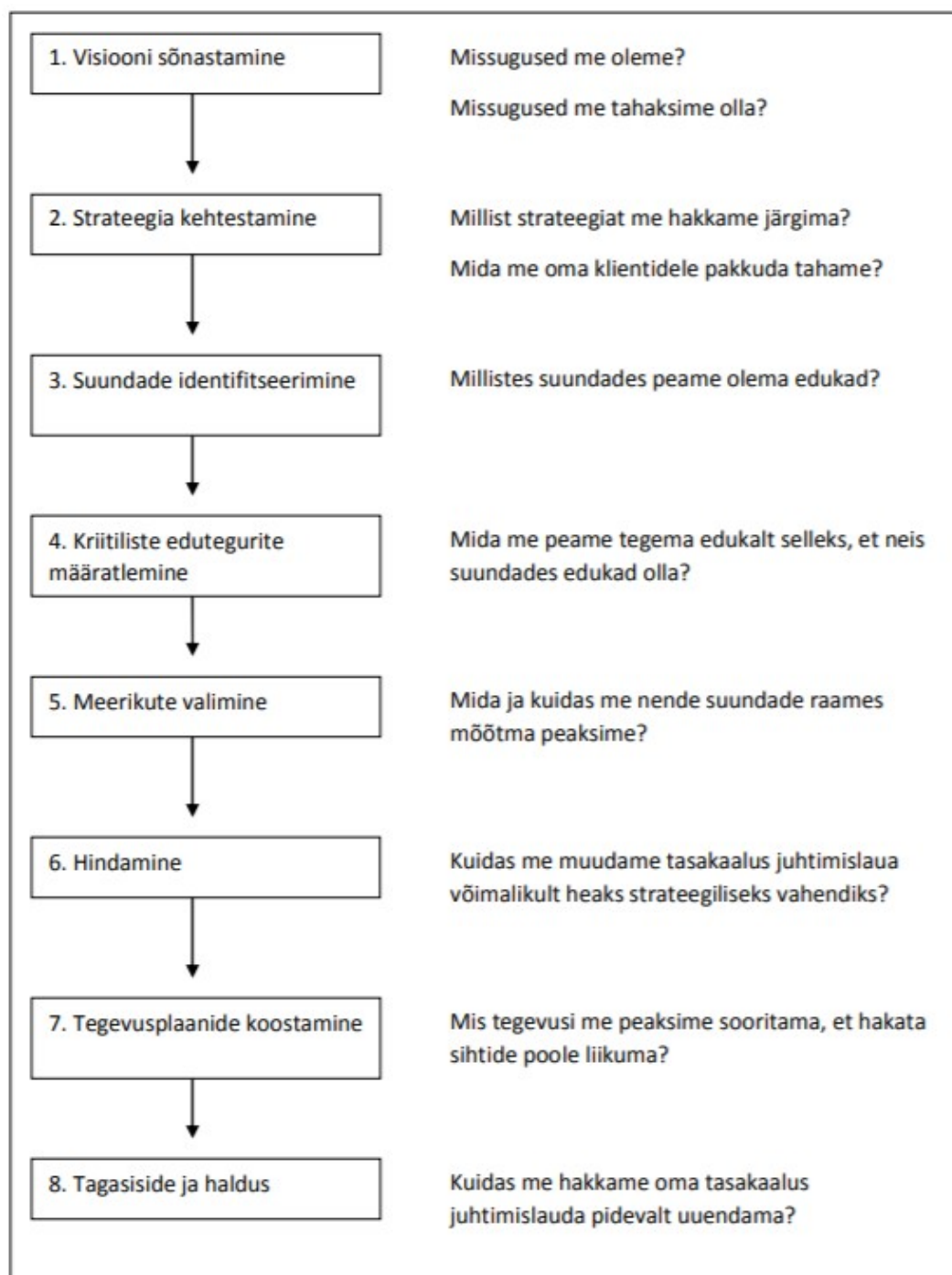
Organisatsiooni õppimine ja areng lähtub peamiselt kolmelt aluselt: inimesed, süsteemid ja organisatsioonilised protseduurid. TTK finants-, kliendi- ja siseprotsesside osas määratletud eesmärkidest ilmneb tavaliselt, et praeguse ja tulevase edu tagamiseks vajalike oskuste vahel on suured lüngad. Nende lünkade täitmiseks tuleb ettevõtetel investeerida töötajate ümberõppesse, infotehnoloogia ja süsteemide arengusse ning organisatsiooniliste protseduuride ja tavade parandamisesse. (Kaplan & Norton, 2003, lk 28)

TTK juurutamine

Riikliku alaliidu puhul on tasakaalus tulemuskaardi juurutamise puhul oluline mõlema kõigile alaliidu liikmetele, sest EJHL alla kuuluvad Eesti jäähokiklubid moodustavadki alaliidu ja ühtlasi selle toimimiskultuuri. Suutmaks ellu viia alaliidu ja hokiklubide ühist strateegiat ja visiooni Eesti jäähokist, on äärmiselt oluline kaasata klubide juhid ja treenerid EJHL-u TTK loomesse, tutvustamisesse ja ellu rakendamisesse. Suur osa materjale ja loodava TTKga seonduv tuleb tõlkida vene keelde, lähtudes, et suur osa jäähoki harrastajaid Eestis on vene keelt kõnelevad kodanikud. Efektive idee tutvustamise ja inimeste üksmeelele saamises mängib suurt rolli kommunikatsiooni tihedus, mille eestvedajaks saab olla ainult Eesti Jäähokiliit.

Tagamaks võimalust EJHL juhtkonnale vastavalt TTK-le teha tulevikus otsuseid ja valida fookusvaldkondi ehk arenguvaldkondi, peavad kõik liikmesklubid asja ühel nõul kinnitama. See aitab välistada ka võimalikke tulevasi konflikte osapoolte vahel, mis võivad takistada spordiala edasist arengut. Kindlaks määratud strateegia ja tegevusplaan on töövahendid, millega saab ühise eermärgi nimel koondada spordiklubisid ja nende liikmeid võtmaks kooskõlastatud suunda spordiala arendamisel.

Tasakaalus tulemuskaardi ellu kutsumine ja selle juurutamine võivad tekitada erienvaid küsimusi ja väljakutseid sõltudes konkreetsest organisatsiooni ülesehitusest ja toimimisest. Lihtsustamaks TTK elluviimist ja juurutamist võib eeskujuks võtta allpool kirjeldatud sammud (vt Joonis 1). Osad sammud Joonisel 1. on Eesti Jäähokiliidul varasemalt läbi tehtud, mida kasutades saame koostada tervikliku tasakaalus tulemuskaardi.



Joonis 1 . TTK juurutamise etapid. *Allikas:* (Rillo, 2002)

1.3 TTK kitsaskohad ja kriitika

Tasakaalus tulemuskaart võib kirjeldatu järgi näida ainuõige meetodi ja lahendusena tagamaks, et organisatsioonid liiguksid enda seatud sihitide suunas pidevalt edasi. Samuti on olemas arvamusi ja seisukohti, et TTK ei pruugi olla kõige efektiivsem juhtimisinstrument. Loomulikult on oluline, et TTK mõõdistatavad valdkonnad on läbi mõeldult valitud ja analüüsimiseks on võetud pädevad andmed.

Tasakaalus tulemuskaardi meetodil on ajalugu juba üle kahe aastakümne ning viimase 15 aasta jooksul on märkimisväärselt suurenenud seonduva kirjanduse hulk, mille suunitlus on mitmene. Paljud neist on keskendunud meetodi juurutamisele, kujundamisele ja kasutamisele, kuid samas on vähe uurimusi, mis keskenduksid spetsiaalselt TTK rakendamisest saadavatele tuludele. Selle asemel on paljud akadeemilised uurimused kriitilised ning keskendunud negatiivsetele lugudele ja läbikukkumistele. (Madsen & Stenheim, 2014, lk 82)

Varasemalt mainitud erisusena on antud töös täiendusena sisse toodud kaks olulist momenti. Finants perspektiivis on rõhu asetatud kuluefektiivsusele ja klientide all tuleb mõista mitte ainult jäähoki aktiivseid harrastajaid vaid kõiki kohalikke elanikke. Vajadus tuleneb asjaolust, et tegu on omanäolise organisatsiooniga, kes vastutab kogu riikliku jäähoki suunalise spordi arenguga.

On väidetud ka, et TTK vähendab töötajate peegeldavat õppimist (*reflective learning*) ja pühendumust, sest ülalt-alla ametlik kontroll, tulemusmõõtmine ja töötajate väline motivatsioon juhivad tööprotsesside juurutamist ning jätavad töötajatele vähem ruumi omapoolseks mõjutamiseks. (Antonsen, 2013)

Madsen ja Stenheim (2014, tsit. Awadallah & Allam, 2015, lk 94) toetasid mõtet, et TTK omab üldist positiivset mõju organisatsiooni tulemuslikkusele, kuid leidsid ka, et mitte kõik TTK aspektid ei ole tulusad. Kui mõned TTK aspektid või kasutusvõimalused tõstavad tulemuslikkust, siis teised pärsvivad. Igal juhul leidsid Madsen ja Stenheim, et TTK rakendamisel ilmnevate tulemuste erinevus on põhjustatud sellest, et TTK kontseptsioon on ikka veel arenemisjärgus (Awadallah & Allam, 2015). Hoolimata kriitikast ja vastavalt meetodi laialdasele kasutusele leiab autor, et on oodata TTK jätkuvat arengut ning tulevikus on ehk võimalik veelgi täpsemalt valida milline suunitletud nn TTK alatoode ettevõttele võiks sobida.

Hoolimata kriitikast ja vastavalt meetodi laialdasele kasutusele leiab autor, et oodata on TTK jätkuvat arengut ning tulevikus on ehk võimalik veelgi täpsemalt valida milline suunitletud nn TTK alatoode ettevõttele võiks sobida.

2. UURIMISÜLESANDED JA MTÜ EJHL KIRJELDUS

Käesolevas peatükis kirjeldab autor antud lõputööks püstitatud ülesandeid ja selgitab lähemalt MTÜ Eesti Jäähokiliidu toimimise loogikat ja ülesehitust.

2.1. Uurimisülesanded ja MTÜ EJHL tutvustus

Eesti Jäähokiliit on kõiki Eesti jäähokiklubisid ühendav riiklik alaliit, mis korraldab riiklike meistrivõistlusi ja komplekteerib Eesti jäähoki koondisi. Majanduslikult on tegu mittetulundusühinguga, mis tähendab, et tulu tootmine ei ole organisatsiooni toimimise peamine ülesanne.

Katusorganisatsioonina Eesti Jäähokiliidu liikmeks astunud jäähokiklubidele rakendab EJHL lisaks enda poliitikatele ja programmidele veel Rahvusvahelise Olümpiakomitee ja Jäähoki Föderatsiooni poliitikaid kuuludes mõlemasse rahvusvahelisse spordiorganisatsiooni (IIHF koduleht, 2020). Lisaks riiklikele jäähoki meistrivõistluste korraldamisele ja erinevate Eesti koondise komplekteerimisele on EJHL vastutus arendada ka jäähallide taristut ja tagada tingimusi ala arendamiseks erinevates linnades üle Eesti.

Eesti Jäähokiliit sõltub oma tegevustes palju riiklikul rahalisel toel, millega suudetakse ala elus hoida, kuid mitte arendada edasi jõuliste sammudena. Üha olulisem on, et spordiorganisatsioonid suudaksid tekitada lisaks riiklikule toele oma tegevusega lisaks ka rahalist ressursi. Iga alaliidu arengukava näeb aastate lõikes ette, kuidas mõni konkreetne ala arenema peab. Tihtilugu ei jätku arengukava plaanidele rahalist katet ja seetõttu jäävad arengud alaliitude tasemel vinduma.

Parandamaks alaliidu rahalist võimekust läbi tasakaalus tulemuskaardi on võimalus, mis aitab mõõdistada vajalikke edu tagavad valdkonnad süvitsi ja seeläbi saab panustada spordiala arengusse kaalutletult.

Lähtuvalt arengust ja Eesti jäähokis peituvast potentsiaalist, arvestades Eesti naaberriikide jäähoki taset ja rahvusvahelist edu, on oluline, et arengut suunav katusorganisatsioon on oma

strateegiates põhjalik ja neid efektiivselt ellu rakendav kõiki jäähoki klubisid ühendav spordialaliit. Hoidmaks õiget kurssi strateegiate ellu viimisel oleks autori hinnangul kohane kasutada organisatsiooni juhtimises tasakaalus tulemuskaarti.

EJHL on oma põhikirja punkti 1.4. järgi Spordiseaduse § 4 p 3 tähenduses spordialaliit ning EJHL ainupädevuses on sellest tulenevalt Eesti täiskasvanute ja noorte erinevate vanuseklasside meistrivõistluste korraldamine ning vastavate tiitlite välja andmine. (Eesti Jäähokiliidu koduleht, 2020) Ülesehituselt on spordialaliitudes kõrgeimaiks võimukandjaks üldkoosolek ehk kõigi liikmesklubide koosolek, mida kutsub vähemalt korra aastas kokku alaliidu juhatus. Üldkoosoleku võimuses on ka põhikirjaliste tingimuste täitmisel võimalik olemasolevat juhatust tagasi kutsuda.

EJHL käive moodustub suuresti riiklikest toetustest, liikmemaksudest ja võistluste korraldamisest. 2018 aastal oli käive 498 788 € ja kasum oli -227 227 € ja aastane palgafond nelja inimese peale oli 88 425 €. EJHL majandusaasta aruande järgi on spordi välisel inimesel raske selgust saada, kuna ühe majandusaasta sisse jääb ühe hooaja lõpp ja järgmise hooaja algus. Arve pidamine käib 1. jaanuarist 31. detsembrini, kuigi jäähoki hooaeg kestab septembrist maini. Eesti Jäähokiliit on spordiklubisid koondav mittetulundusühing, mis on ainus jäähokiklubisid ühendav organisatsioon Eesti Vabariigis. Sellest lähtuvalt ei saa tekkida teist samasuguse toimimisloogikaga alaliitu ja seega ei ole ka otsest konkurentsi alaliidu juhtimisele. Ainsateks konkurentideks võib kaudselt pidada vaid teisi võistkonnaalade alaliite üleüldise ala populaarsuse hindamisel. Otsest konkureerivat tegevust alaliitude vahel ei eksisteeri. Surve lasterühmade täitmisel eksisteerib klubispordi tasandil.

Üldkogu kinnitab juhatuse ja juhatus kinnitab sekretariaadi allüksuste etteotsa. EJHL juhatusel on seitse liiget. Eesti Jäähokiliidu tegevmeeskonna struktuur koosneb tegevjuhust, kelle alla kuuluvad büroojuht, rahvuskoondiste mäenedžer, koolitusjuht, kohtunike juht ja kommunikatsioonijuht. Tulenevalt soovist arendada Eestis jäähoki spordiala on oodata töötajate arvu suurenemist, mille eelduseks on hoolikalt valitud valdkond ja selle mõõdistatud edasi arendamine.

2.2. EJHL tegevusala ja eesmärgid

Süsteemse toimimise aluseks on spordialaliidu puhul põhikiri, mis sätestab kõik olulise seonduvalt Eesti Jäähokiliiduga, kaasaarvatud eesmärgid ja õigused.

Põhikirja punkt 1.7 sätestab EJHL tegevuse eesmärgid järgnevalt:

- jäähoki, kui sportmängu propageerimine;
- jäähokiga seotud tegevuste korraldamine, koordineerimine ja juhtimine;
- jäähoki kohtunike tegevuse koordineerimine ja abistamine;
- täiskasvanute- ja erinevates noorte- ning laste vanuseklassides Eesti meistrivõistluste korraldamine;
- erinevate jäähoki turniiride korraldamine (sealhulgas rahvusvahelised turniirid);
- spordi- ja meelelahutuslaste ürituste organiseerimine ja läbiviimine;
- spordistatistika ja ajaloomaterjalide kogumine;
- sporditeemaliste internetilehekülgede, trükiste, audio- ja videomaterjalide väljaandmine ja levitamine;
- koostöö äriühingutega, äriühingutele ja teistele isikutele reklaami võimaluste pakkumine ja reklaami müük;
- samalaadset välisorganisatsioonidega suhtlemine;
- tervislike eluviiside propageerimine.

(Eesti Jäähokiliidu koduleht, 2020)

Valdkonniti vaadatuna on erinevaid tegevusi, mida spordiliit peab jõudma efektiivselt ellu viia. Põhikirjalised tegevused on prioritseeritud EJHL strateegias, mida TTK koostamisel kasutatakse. Oma valdkonna arendamisel lähtub EJHL kahest peamisest organisatsioonist: Rahvusvaheline Jäähokiliit ja Eesti Olümpikomitee. Kummagi organisatsiooni põhikirjalised punktid on sisse viidud ka Eesti Jäähokiliidu põhikirja.

Eesti Jäähokiliidu väärtused, normid, tuleviku vaated ja toimimise põhimõtte koos sümbolitega on kirja pandud Eesti jäähoki strateegia dokumendis, mille olemasolu ja igaaastane vajaduslik täiendamine on ametlik nõue Eesti Olümpiakomiteelt kvalifitseerumaks riiklikule rahastamisele.

Eesti Jäähokiliidu kodulehe (Eesti Jäähoki Strateegia 2019-2023) andmetel:

EJHL **missiooniks** on tegutseda jäähokipere mitmekülgse kasvatamise ja Eesti jäähoki kestlikkuse nimel.

EJHL **visiooniks** on usk, et igapähe on võimalik reliseerida enda potensiaali inimese ja sportlasena ning tunda seeläbi Eesti elust rõõmu. Samuti sätestab EJHL olemasolev strategiadokument, et alaliidu väärtusteks on: austus (respekt), ühtsus (üks rahvas, üks lipp, üks meeskond), pühendumine (täielik pühendumine kõigesse, mida ette võtame) ja rõõm (rõõm mängust ja ühisest tegutsemisest).

EJHL **normideks** on: aus sport (*fair play*), puhas sport (antidoping) ja eeskujuks olemine (mängija, treeneri, kohtuniku ja inimesena). Lisaks on EJHL sümboliteks: kiirus, põnevus, mängulisus ja põhjamaisuus.

EJHL põhiliseks pakutavaks teenuseks ühiskonnas on spetsiifilise spordiala kui liikumisharrastuse koordineerimine läbi võistluste korraldamise ja rahvuskoondise komplekteerimise. Mõistmaks paremini sõnastatud visiooni on tähtis aru saada, et spordialaliiduna ei ole EJHL peamine soov kasvatada Eesti ühiskonda juurde professionaalseid jäähokimängijaid, vaid eluterve suhtumise ja tervislike eluviisidega kodanikke. See on peamine panus, mida EJHL Eesti ühiskonnale tagasi peab andma. Kõik elukutselised jäähokimängijad või sportlased on õigesti teatud töö vili, mis läbi eeskujuga aitab spordiala rahva hulgas populariseerida.

Väiksemaid valdkondi, millega EJHL tegeleb on mitmeid. Lisaks ametlikule riiklikule allasutusele, läbi kelle käib välismaalastele töö- ja elamislubade taotlemine, peab EJHL ka vastutama kohtunike heaolu ja järelkasvu eest, looma äri- ja sponsorsuhteid, et kuluefektiivselt tegutseda ja tegelema aktiivse kommunikatsiooni edastamisega kõikvõimlikes meediakanalites. Üks peamisi fookusi on kohalikud meistrivõistlused, sest seadusest tulenevalt on ainuõigus - seega ka kohustus võistlusi korraldada Eesti Jäähokiliidul.

2.3. EJHL protsesside kirjeldus ja kord

MTÜ Eesti Jäähokiliitu juhib igapäevaselt tegevjuht, kes allub otseselt juhatusele. Tegevjuhi alla kuuluvad valdkondade kaupa büroojuht, koondiste juht, koolitusjuht, kommunikatsioonijuht ja

kohtunike koordinaator. Eesti Jäähokiliidul on kokku varasemalt nimetatud kümme erinevat põhikirjalist tegevust, mis moodustavadki sisemised tööprotsessid, mille elluviimist ja järelvalvet korraldab EJHL tegevmeeskond. EJHLu kaks peamist põhiteenuse protsessi on Eesti meistrivõistluste korraldamine ja Eesti jäähoki koondiste kompleteerimine ning esindamine. Tugiprotsessideks on EJHLi kohtunike ja treenerite koolitusprogramm, jäähoki spetsiifilise teabe jagamine läbi erinevate meediakanalite ja esindada Eesti jäähokit ja selle spordiklubisid kõikvõimalike partnerite ja osapoolte ees.

Meistrivõistluste korraldamine ja korraldamise protsess

Tuginedes Eesti Jäähokiliidu kodulehe andmetele mängitakse Eestis jäähoki laste Eesti karikavõistlustel ja noorte Eesti meistrivõistlustel kokku seitsmes vanuseklassis (U8-U20 vanuseklassid) ja 61 võistkonna osalusel. Kokku osales 2018/2019 Eesti meistrivõistlustel litsenseeritud lapsi 832. Septembrist aprillini kestavad Eesti jäähoki karika- ja meistrivõistlused, kus keskmiselt peetakse 1,72 mängu päevas ehk 250 päevaga hooajas mängitakse 430 kohtumist. Kalendri koostamine vastavalt kõigi osalevate klubidel eelistustele ja vanuseklassidele on võrdlemisi keeruline ülesanne, mida hetkel täidab vabatahlikkuse alusel üks juhatuse liige. Töö keerukust lisab asjaolu, et viis Eesti võistkonda mängivad kaasa Soome jäähoki meistrivõistlustel ja kalendri kootsamisel paigutatakse Eesti meistrivõistluste mängud Soome mängudest eraldi päevadele.

Meeste ja naiste Eesti jäähoki meistrivõistlustel mängib kaasa neli meeste klubi, moodustades sellega nimesponsori järgi Coolbet Hokiliiga ja naiste hokiliigas mängib viis hokiklubi. Litsenseeritud mängijate arv on vastavalt 112 meest ja 99 naist. Täiskasvanute liiga mängud toimuvad nädalavahetuseti ja kohtumisi mängitakse ringide kaupa. Kokku on kahe täiskasvanute liigade peale mängu ühes hooajas maksimaalselt 74 (34 meeste ja 40 naiste kohtumist). Kalendri koostamise eest vastutab vabatahlikkuse alusel juhatuse liige. Tegu ei ole sama juhatuse liikmega, kes noorte karika- ja meistrivõistluste kalendrid koostab.

Noorte meistrivõistluste tööd koordineeritakse läbi kahe koosoleku, kus igal hooajal toimub nii hooaja lõpetav ja hooaega alustav koosolek liikmesklubidele, ja lisaks jooksvalt läbi hooaja telefonivestluste ja elektroonilise kirjavahetusega. Koosolekul kinnitatakse juhendipunkte, arutatakse võimalikke arenguid algavaks hooajaks ja tehakse ettepanekuid süsteemse toimimise parandamiseks. Hooajaeelsel koosolekul registreerivad klubid ennast erinavatesse

vanuseklassidesse, kus plaanitakse mängima hakata. Koosoleku järgselt koostab EJHL kalendri klubidele vastavalt klubide esitatud mängimise aegadele. Kalender kinnitatakse enne hooaja algust septembri teises pooles ja hilisemaid muudatuse saab iga klubi paluda vaid kaks korda hooaja jooksul ja seda veenval põhjusel. Eesmärk on kalender varakult ära kinnitada, et EJHL kohtunike koordinaator saaks mängud kohtunikega mehitada. Lisaks on see oluline noorte võistkondadele, kuna klubidel on soov iga-aastaselt osaleda välisturniiridel enne ja peale ametlikke meistrivõistlusi. Kalendri kinnitamisega samaaegselt edastavad klubid kõikide võistkondade mängijate registreerimislehed, kellele soovitakse osta litsents algavaks hooajaks. Vastavalt registreerimistele koostab EJHL büroojuht mängude tabeli online tulemustekeskonnas, kuhu kalendrite eest vastutavad juhatuse liikmed, kannavad mängude kuupäevad. Olulist tähelepanu tuleb siinkohal pöörata Soome jäähoki meistrivõistluste kalendrile, kuna igal hooajal osaleb keskmiselt 5 Eesti noorte hokiklubi põhjanaabrite meistrivõistlustel. Kalendrite sobitamine ja kooskõlastamine on väga keeruline ülesanne ja toimub jooksvalt. Seetõttu ilmub Eesti noorte meistrivõistluste kalender hinnanguliselt umbes üks kuu enne määratud mängu tulemuste keskkonda.

Läbi hooaja tagavad hokiklubid õigeaegse andmete sisestuse mängu tulemustest EJHL loodud interneti tulemuste keskkonnas aadressil: <http://icehockey.thorgate.eu>. Sama toimimise põhimõte on ka täiskasvanute meistrivõistluste elluviimisel. Hooaja jooksul tekkinud väljakutsed ja vaidlused lahendatakse jooksvalt EJHL Distiplinaarkomisjonis ning hooaja lõpus premeeritakse parimaid võistkondi medalite, karika ja eriauhindadega. Välja arvatud laste Eesti karikavõistlused, mis koondab kolm kõige noorem vanuseklassi (6-12 a.), kus medali saavad kõik osavõtvad mängijad koos treeneritega.

Eesti jäähoki koondiste komplekteerimine

Teine EJHL põhitegevus on rahvuskoondiste komplekteerimine ja rahvusvahelistel võistlustel Eesti Vabariigi esindamine.

EJHL komplekteerib iga-aastaselt kolm erinevat koondist. Rahvusvaheline Jäähoki Föderatsioon (edaspidi IIHF (*International Ice Hockey Federation*)) korraldab maailmameistrivõistlusi kokku viies kategoorias. Viiest kolm on mõeldud meestele, kus mängitakse U18, U20 ja täiskasvanute klassis ning naistel on U18 ning täiskasvanute klass. EJHL osaleb veel vaid meeste maailmameistrivõistlustel. Hooajast 2020/2021 on EJHL kavas registreerida Eesti naiste

hokikoondis IIHFi maailmameistrivõistlustele. See tähendab, et vastavalt võistluskalendritele tuleb iga aasta kokku tuua rahvuskoondist kolm korda: hooaja välisel ajal ehk suvel, sügisel, et koos treenida ja vahetult enne maailmameistrivõistlust. Kogunemisi ja laagreid koordineerib EJHL koondiste juht koostöös teiste tegevtoolistega.

Rahvuskoondise komplekteerimine on kõrgema sportliku väljundi pakkumine Eesti kodakondsetele jäähoki mängijatele Eestis ja välismaal. Alustades noorsportlastest ja lõpetades täiskasvanute ja tihtilugu professionaalsete sportlastega. See eeldab väga tihedat suhtlust ja täpset organiseerimist, et sisustada kõiki koondise laagrinädalaid ja maailmameistrivõistluste perioode. Koondisete näol näevad mängijad võimalust välisliigadele silma jääda ja ennast heast küljest agentidele näidata.

Treenerite ja kohtunike koolitusprogramm

Sooviga tagada spordiala kestlikkus ja areng on tähtis panustada spordialale pühendunud inimeste arengusse. Treenerite ja kohtunike koolitusprogramm teenib mitut eesmärki. Peamiseks on tõsta tööprotseduuri üldist kvaliteeti. Treenerite koolitusega panustatakse otseselt klubilisse tegevusse, et treenerid saaksid õpilastega võimalikult õigesti ja loogilist rada pidi arenda. Kohtunike koolitusprogramm on mõeldud taastootmaks iseennast ehk koolitada ja tuua juurde uusi kohtunikke ning, et tõsta mängude teenindamise kvaliteeti. Kaudselt teeb seda ka treenerite koolitusprogramm läbi õpilaste, sest noorte treenerid valmistavad ette mängijaid koondistele, kus mängijatelt eeldatakse teatavat mängulist taset.

Eesti Vabariigis kehtiva korra järgi on treeneritel võimalik taodelda ja sooritada kutseksamid, et saada treeneri kutsetunnistus, mis viienda kategooria omandamise pealt tagab maksusoodustused klubile treeneri palga maksmisel. Sellest lähtuvalt on EJHL kohustus viia läbi koolitusi vastavalt EJHL ja Eesti Sporditeabe Sihtasutus programmile, kus spordiklubide treeneritel on võimalik läbida koolitusi ja koguda seeläbi koolitustunde, saamaks õigust sooritada kutseksameid. Kirjeldatud olukord, kus treeneritel on kohtutus koguda koolitustunde, loob EJHL jaoks majanduslikult hea eelduse, kus koolituste korraldamise eest saab küsida tasu ja seeläbi kuluefektiivselt koolitusprogrammi ellu viia.

Lisaks on oluline koolitada ka kõige laiemat TTK klientide rühma EJHL juures ehk klubide lapsevanemaid, kes on oma lapsed toonud jäähokitrenni. Tervislike harjumuste juurutamine,

sportlasele omase suhtumise õpetamine ja selgitamine, miks mida tehakse, hakkab laste jaoks pihta kodust, seega on oluline viia lapsevanemateni teave, mida lastelt ja vanematelt endilt oodatakse.

Jäähoki spetsiifilise teabe jagamine ja levitamine

Üldjoones võib väita, et iga riikliku spordialaliidu peamine tegevus on oma spordiala populariseerimine riigi territooriumil. Selle jaoks, et hoida konkreetne spordiala pildis erinevates meediakanalites ja inimeste teadlikkuses, on alaliidul selge vajadus toota ise vastava sisuga teavet, mida levitada ja vahendada tähtsamaid antud spordiala kohalikke ja maailma uudiseid.

Lähtudes vajadusest spordiala populariseerida on oluline alaliidul iseseisvalt koondada ja toota informatsiooni toimunust ja planeeritavast, et sellega inimesi arenguga kursis hoida. Eeldada, et mõni kohalik või rahvusvaheline meediaettevõte võtab eesmärgiks populariseerida mõnda konkreetset spordiala Eestis, on äärmiselt ebatõenäoline. Seetõttu on üha enam iga alaliidu enda võimekuse taga kinni asjaolu, kui palju suudetakse aastaringselt erinevates meediakanalites pildis olla. Tänapäevale kohane informatsiooni suur pealevoolavus on tekitanud olukorra, kus spordiajakirjanduses saab enim kõneainet jalgpall ja alles siis muud spordialad. Tagamaks, et jäähoki mingilgi määral saaks meediakanalites eetriaega, tuleb teavet ise teadlikult koondada ja välja saata pressiteadetenä. Informatsiooni mitte levitamisest tulenevad suhtlemispausid või vaikivad ajavahemikud võivad päädida liikmete poolt alaliidu juhatuse tagasikutsumisega.

Tähtsale kohale tuleb tõsta ka spordialased teadmised alaliidu siseselt. Jäähoki spordialana on võrdlemisi spetsiifiline ja eeldab oskusteavet, et luua mängimiseks sportimistingimused. On oluline, et EJHL omaks teadmisi ja informatsiooni, et vajadusel koostöös kohalike omavalitsuste või riigiga ehitada treeningkeskusi ehk jäähalle.

Eesti Jäähoki esindamine

Katusorganisatsioonina on Eesti Jäähokiliidul lisaks muudele põhikirjalistele kohustustele ka esinduskohustus. EJHL on kommunikatsiooniahelas lülilik kohalike spordiklubide ja riiklike ning rahvasvaheliste organisatsioonide vahel. See tähendab, et sisulised toimimispõhimõtted tuleb alati klubidele edasi kommunikeerida ja samuti peab spordiklubide muresid ja arenguid edastama riigile ja rahvusvahelisele alaliidule. Jäähoki esindamise all ei peeta silmas ainult tähtsaid

kohtumisi, vaid ka sisulist tööd, kus EJHL võtab eestvedada klubidele mõeldud ühisprojekte (nt Balti Hokiliiga loomine). EJHL kooskõlastab ka arenguid erinevate osapoolte vahel olles selleks kas kohalikud omavalitsused, äriettevõtted või riiklikud ministeeriumid.

2.4. Tegevuse piirangud ja ohud

Eesti Jäähokiliidul on nn monopoolne õigus korraldada Eesti jäähoki meistrivõistlusi ja kuulutada välja Eesti meistreid. Otsene legitiimsusohu ega piirang EJHL ei vaeva. Põhitegevusele konkureerivat organisatsiooni ei ole.

Põhiline tegevuspiirang seisneb treeningtingimustes ja palgaliste inimeste olemasolus. Jäähallide nappus on tinginud olukorra, kus Eestis saab jäähokit harrastada vaid viies linnas: Tallinnas, Tartus, Viljandis, Kohtla-Järvel ja Narvas. See seab spordiala populariseerimisel üleriigilisel tasemel suured raskused. Teine peamine tegevuspiirang on kompetentsete inimeste arv, kes oma igapäevatööna töötaksid Eesti jäähoki kallal, kas klubi või alaliidu tasemel. Autori hinnangul on viimastel hooaegadel EJHL tegutsenud alamehitatuna, et tagada kõiki põhikirjalisi tegevusi kvaliteetselt.

Looduslikud mõjud võivad kujutada endast nii ohtu kui ka võimalust. Sooja talveperioodi korral on looduslikes välistingimustes uisutamine või jäähoki mängimine võimatu. Külmal talvel annab aga jällegi võimaluse ehitada väljakuid looduslikele veekogudele ja seal jäähokit harrastamiseks. Jäähallides välikliima spordi harrastamist ei sega.

Poliitiline oht EJHL tegevusele oleks riigikorrahvatus. Oma tegemistes on Eesti Jäähokiliit spordialaliidule kohaselt apoliitiline.

Suurimat ohtu kujutavad endast majanduslikud riskid. Ühiskondliku majanduslanguse tagajärjel kannatab jäähoki kahest peamisest küljest: harrastajate arv ja toetuste vähendamine. Olukorras, kus inimesed on kaotanud töö või sissetuleku, võib olla keeruline leida vahendeid jätkamiseks jäähoki harrastamist või toetada lapse harrastust. Samuti on majandussurutise vältel toetuste vähemine alaliidule ja spordiklubidele väga tõenäoline.

Lähtudes lähiajaloo sündmustest tuleb nentida, et üks peamisi ohte spordielu korraldamisele on globaalne viirusepuhang, mis võib vallandada eriolukorra ja tuua ühes sellega karantiini ürituste ja sündmuste korraldamise piirangud. 2020 aasta koroonaviiruse puhang lõpetas jäähoki talvise hooaja, jättes ära ühtekokku 96 kohtumist noorte ja täiskasvanute meistrivõistlustel.

3. MTÜ EESTI JÄÄHOKILIIDU TASAKAALUS TULEMUSKAART

TTK koostamise alused lähtudes uuritavast organisatsioonist

Tasakaalus tulemuskaardi laia kasutamise põhjal võib eeldada, et tegu on vaid kasumlikkusele suunatud juhtimisinstrumendiga. TTK aitab saavutada ka muid eesmärke, mille organisatsioonid on endale seadnud. Lähtudes vaid äriühingute toimimisloogikast on tõene, et kasumlikkus mängib ääretult suurt rolli, kas mõni äriühing peab vastu ajaproovile või mitte.

Eesti Jäähokiliidu positsiooni muudab eriliseks, et tegu on ainsa omalaadse organisatsiooniga, mis kõigile liikmesklubidele riiklike meistrivõistlusi korraldab ja jäähoki rahvuskoondisi komplekteerib. Selle konkreetse suunitlusega on Eesti Jäähokiliit ellu kutsunud 1933. aastal. Organisatsioon ei pea olema ilmtingimata kasumlik, kuid nähes täna, et vaid riiklike toetuste näol kasvab spordiala populaarsus väga väikeste sammudega, on üha olulisem leida võimalusi olemaks kasumlik, et taas enda tegevustesse investeerida ja seeläbi edasi areneda.

Autor, olles ise mänginud Eesti noortekoondiste eest, töötades alaliidus ja näihes organisatsiooni kasvuraskusi ning toimunud arengut, on vägagi veendunud, et Eesti spordialaliitu juhtides on strateegiline juhtimine äärmiselt olulisel kohal. Spordiorganisatsiooni strateegiline juhtimine peab endast, koos kaasmaterjalide ja meetoditega, hõlmama hooajast hooaega ehk teisisõnu aastast aastasse välja valitud fookusvaldkondi, mille kallal sihipäraselt töötatakse. Põhimõte, et korraldame harrastajatele järjekordse hooaja lihtsalt ja ruttu ära, tänapäeval arengu tagamiseks enam ei päde.

Loodava tasakaalus tulemuskaardi rakendamist ja juurutamist ei tohiks võtta kui absoluutset õiget mudelit, mis kõik küsimused kergekäeliselt lahendaks. TTK juurutamine ja rakendamine EJHLs saab olema omaette pikk protsess, mis toob välja lisavajadused ja eripärad, mida tuleb Eesti Jäähokiliidul TTK loomisel ja täiendamisel vastavaks kohandada. Tähtsale kohale jääb TTK raamistiku paindlikkus, et muutuvates situatsioonides toime tulla ja kohandada raamistikku vastavalt Eesti Jäähokiliidu arengutele.

Käesoleva lõputöö autor on juhindunud kirjeldatud mõtteviisist ja ehitanud üles vastavalt Eesti Jäähokiliidu tasakaalus tulemuskaardi. Eesti Jäähokiliidul on olemas varasemalt enda loodud visioon, missioon ja strateegiad, mis kõik on liikmesklubide poolt kinnitatud ja heaks kiidetud. Autor juhindus sõnastatud teesidest, mida ta täiendas ja strateegiliste eesmärkide näol ümber struktureeris.

TTK koostamisel ei ole autori eesmärk suunata Eesti Jäähokiliitu mudelit kasutusele võtma, vaid formuleerida tänased olemasolevad eesmärgid, strateegiad ja mõõdikud ühtse struktuurina hästi visualiseeritud dokumendiks.

3.2 Metoodika ja andmete esitamine

Peamise kohana andmete kogumiseks kasutas autor Eesti Jäähokiliidu erinevaid dokumente. Nendeks olid kodulehe informatsioon, strateegia dokument 2018-2022 ja 2019-2023 ning 2018 aasta aastaaruannet koos alaliidu arengukavaga.

Dokumentidest eraldas autor alaliidu missiooni ja visiooni koos eesmärkide, strateegiatega ja kehtestatud mõõtemääradega. EJHL missiooni ja visiooni ei sõnastanud autor ümber ega muutnud lausete ülesehitust.

Sõnastatud eesmäärke ja strateegiaid vaatles autor kui kategoriseerimata aspekte, mida liigitas vajadusel ümber lähutvalt aspekti tööiseloost. Oluline on võtta iga Eesti Jäähokiliidu eesmärki või strateegiat sõltumatult, et teha selgeks asjaolu sügavam tähendus ja seejärel määratleda, kas aspekt on eesmärk või strateegia. Vahe seisneb selles, kas hinnatav aspekt sõnastab konkreetse saavutatava tulemuse ehk eesmärgi või osutab suunda millegi saavutamiseks ehk on strateegiline aspekt.

Peale uuesti kategoriseeritud eesmärkide ja strateegiatega valmimist paigutas autor tulemused TTK raamistikku lähtuvalt metoodika neljast valdkonnast: finantsid, kliendid, sisemised protsessid ja õppimine ning areng. Selgitamaks, mis iga strateegia või eesmärgi puhul oluline on, tuleb tõstata järgmised küsimused: kas tegu on sisendiga protsessile?; või on tegu iseseisva protsessiga?; kas konkreetne protsess on mõeldud ettevõtte või klientide jaoks? Siinkohal pidas autor silmas TTK põhimõtteid, kus protsesside sisendid kuuluvad õppimise ja arengu aspekti alla, tegevused kuuluvad sisemiste protsesside alla, sisendite taustal tehtud tegevused ja protsessi tulemused

klientidele kuuluvad kliendi aspekti all ja toetatud tegevused organisatsioonile kuuluvad finantsvaldkonna alla.

Autor tähistas kõik TTK valdkondade vahel jaotunud eesmärid ja strateegiad vastavalt kuuluvuse järgi ning kõik aspektid said tähistuse, mis ei tohi korduda sama aspekti alamvaldkonnas või kategooriana. Üks konkreetne tähistus kuulub vaid ühte tüüpi jaotuse juurde.

TTK kõigile valdkondadele omistati nimetus eestikeelse algtähe (algtähtede) järgi: F – finantsid, K – kliendid, P – (sisemised) protsessid ja ÕA ehk õppimine ning areng. Eesti Jäähokiliidu TTK finantsides (F) erladi alamvaldkonda ei ole. Klientide (K) puhul on üheks alamvaldkonnaks litsenseeritud mängijad Eesti meistrivõistlustel tähisega L ja jäähoki fännid ning kaasaelajad tähisega (FÄ). Sisemistes protsesside (P) alamvaldkonnaks on põhitegevusest tulenevad valdkonnad, milleks on Eesti meistrivõistluste korraldamine tähisega EMV ja Eesti rahvuskoondise komplekteerimine tähisega EK. Viimase valdkonna õppimine ja areng (ÕA) alamvaldkonadeks on inimesed tähisega (I) ja infotehnoloogia tähisega (IT), et tagada info reaalajas ja õigeaegne levitamine ennekõike mängutulemuste näol. Eesmärkide tähiseks on E ja strateegia tähis on S.

Tähistatud strateegiad ja eesmärgid on seostatud Eesti Jäähokiliidu strateegia dokumentidega (2018-2022 ja 2019-2023), millele autor lisas mõõdikud tabelisse vastava TTK valdkonna juurde.

Ülaltoodud põhimõttele toetudes esitab autor Eesti Jäähokiliidu eesmärgid, strateegiad ja vastavad mõõdikud TTK valdkondade kaupa 3.3 punkti all.

3.3 Visioon ja missioon, eesmärgid, strateegia ja mõõdikud

Eesti Jäähokiliidu **missiooniks** on tegutseda jäähokipere mitmekülgse kasvatamise ja Eesti jäähoki kestlikkuse nimel. (Eesti Jäähokiliidu koduleht, 2020) Ennekõike tähendab see, et tegu on pikaajalise suunitlusega organisatsiooni, kes tegusteb mitmekülgse arengu nimel. Missiooni sõnastus on veidi üldine, kuid täpselt selline, mis põhjendab ära miks on vastav alaliit minevikus ellukutsutud.

EJHL visioon on usk, et igapähele on võimalik realiseerida enda potentsiaali inimese ja sportlasena ning tunda seeläbi Eesti elust rõõmu. (Eesti Jäähokiliidu koduleht, 2020)

Järgnevalt on jäähoki alaliidu eesmärgid ja strateegiad järgnevates alampunktides jaotatud TTK nelja kategooriasse. Käesolev alapunkt on koostatud TTK kategooriate kaupa koos nende mõõdikutega vastavate jaotuste juures.

FINANTSID

Eesti Jäähokiliidu puhul ei ole peamiseks põhikirjaliseks eesmärgiks olla rahaliselt kasumilik. Samas on oluline suutlikkus olla kasumlik, et taasinvesteerida enda tegevustesse arenemaks edasi.

Eesmärgid:

1. Projektipõhine kuluefektiivsus. Teostada põhikirjalisi toiminguid ilma rahalise kahjumita. EJHL peab ette planeerima sündmuste eelarveid, et vajadusel korrigeerida hinnatasemeid.
2. Ettevõtluse tulu. EJHL eesmärgiks on toota tulu spordiväliste meetoditega. Näiteks fännikauba müük, toitlustus-, ülekande- ja reklaamiõiguste müük.
3. Toetuste suurendamine. Avaliku ja erasektori toetuste summa suurendamine.

Strateegiad:

1. Ajastada rahavooge tagamaks finantsvõimekust töötajaskonna ees läbi majandusaasta.
2. Suutlikkus tekitada lisatulu oma tegevusega
3. Olla läbipaistev.

Tabel 1. EJHL finantsilised (F) eesmärgid (E) ja strateegiad (S) koos mõõdikutega

Tähis*	Nimetus/selgitus	Mõõdik	Väärtus	Kasutatakse ?	Väljast tulenev mõõdik**
F/E.1	Projektipõhine kuluefektiivsus	Eelarvestamine ja aruandlus peale iga toimunud sündmusest	Positiivne või negatiivne	Ei	Ei
F/E.2	Ettevõtluse tulu	Tulu-kulu suhe	Positiivne või negatiivne	Jah	Ei
F/E.3	Toetuste suurendamine	Riiklike ja erasektori toetuste summa hooajas	Aastapõhine	Jah	Ei
F/S.1	Ajastada rahavooge tagamaks finantsvõimekust läbi majandusaasta	Miinumipiiriks töötajate palgafond	Kuupõhine	Ei	Ei
F/S.2	Suutlikkus tekitada lisatulu oma tegevusega	X	X	X	X
F/S.3	Olla finantsiliselt läbipaistev	Väljamakstavate toetuste info jagamine	€	Ei	Jah

* - tähise selgitus: TTK valdkond / ettevõtte valdkond - eesmärk või strateegia . jrk nr

** - "ei" kui mõõdik tuleneb ettevõtte enda otsusest/vajadusest, "jah" kui tuleneb ka rahvusvahelistest või kohalikest nõuetest

x - dubleerimise vältimiseks tühi, kuna mõõdik on toodud muu seonduva eesmärgi või strateegia juures

Allikas: Autori koostatud Eesti Jäähokiliidu dokumentidele tuginedes (strateegia 2018-2022 ja strateegia 2019-2023)

KLIENDID

Eesmärgid:

1. Saavutada ja hoida usaldusväärse spordielu korraldaja mainet.
2. Leida tasakaal huvigruppide ja nende otsuste vahel. Siin on oluline mõista, et erinevaid huvigruppe on palju: jäähokiklubid, jäähoki treenerid, mängijad, lapsevanemad, fännid, kohalikud omavalitsused, kohtunikud, vabatahtlikud ja EJHL tegevmeeskond.
3. Kasvatada registreeritud mängijate mahtu 2500 jäähokimängijani aastaks 2023.

Strateegiad:

1. Osutada arendavat jäähoki võistluteformaati teenusena jäähoki klubidele ja mängijatele.
2. Osaleda aktiivse partnerina Eesti elu edendamise juures.

Tabel 2. EJHL kliendi (K) eesmärgid (E) ja strateegiad (S) koos mõõdikutega.

Tähis*	Nimetus/selgitus	Mõõdik	Väärtus	Kasutatakse?	Väljast tulenev mõõdik**
K/E.1	Saavutada ja hoida usaldusväärse spordielu korraldaja mainet	Tunnustus	Võidetud auhinnad**	Ei	Ei
		Kajastus meedias ja spordiringkondades	Positiivne	Ei	Ei
K/E.2	Leida tasakaal huvigruppide ja nende ootsute vahel	Huvide kokkupuutekohtade kaetus vastavate komisjonide arv	Positiivne	Ei	Jah
K/E.3	Kasvatada litsenseeritud kohtunike mahtu 86 aastaks 2023	Litsenseeritud kohtunike arv	Positiivne	Ei	Ei
K/E.3	Kasvatada registreeritud mängijate mahtu 2500 jäähokimängijani aastaks 2023	Registreeritud mängijate arv	Hooajapõhine	Jah	Ei
K/S.1	Osutada arendavat jäähoki võistluteformaati teenusena jäähoki klubidele ja mängijatele	Mängude arv	0-50	Ei	Ei
K/S.2	Osaleda aktiivse partnerina Eesti elu edendamise juures	Alaliidu esindatus eri organisatsioonides	Positiivne	Ei	Ei

* - tähise selgitus: TTK valdkond / ettevõtte valdkond - eesmärk või strateegia . jrk nr

** - "ei" kui mõõdik tuleneb ettevõtte enda otsusest/vajadusest, "jah" kui tuleneb ka rahvusvahelistest või kohalikest nõuetest

x - dubleerimise vältimiseks tühi, kuna mõõdik on toodud muu seonduva eesmärgi või strateegia juures

Allikas: Autori koostatud Eesti Jäähokiliidu dokumentidele tuginedes (strateegia 2018-2022 ja strateegia 2019-2023)

SISEMISED PROTESSID

Tulemuskaarti komplekterides pidas autor silmas ennekõike EJHL põhikirjalisi tegevusi, mis loovad organisatsioonisiseseid toiminguid ja käitumisloogika. Sisemistes protsesside (P) all mõistame lisaks Eesti meistrivõistluste korraldamisele ja Eesti rahvuskoondise komplekterimisele veel mitmeid otsestest kohustusdest tulenevaid valdkondi.

Eesmärgid:

1. Täiskasvanute- ja erinevates noorte- ning laste vanuseklassides Eesti meistrivõistluste korraldamine. Iga-aastaselt toimuvad Eesti meistrivõistlused on EJHL alus ja peamine ülesanne.
2. Toimida paindliku spordiorganisatsioonina ja -organiseerijana.
3. Sporditeemaliste internetilehekülgede, trükiste, audio- ja videomaterjalide väljaandmine ning levitamine.
4. EJHL tegevuse läbipaistvus.
5. Spordistatistika ja ajaloomaterjalide kogumine.
6. Spordi- ja meelelahutusvaldkondade ürituste organiseerimine ja läbiviimine.

Strateegiad:

1. Kasutada kaasaegseid lahendeid tööprotsessides. Tähtsal kohal on infotehnoloogiliste vahendite kasutamine.
2. Ausa, ühtse ja pühendunud sporlikultuuri juurutamine. Strateegia on tuletatud EJHL väärtustest.
3. Koostööpartnerite võrgustiku loomine. Tegutsedes mittetulundusühinguna tuleb kasuks, kui on teatav ringkond ettevõtteid, kes ennekõike oma toodete või teenustega saavad otseselt kaasa aidata EJHL töö- ja ürituste korraldusele.

Tabel 3. EJHL sisemised protsessid (P) eesmärgid (E) ja strateegiad (S) mõõdikutega.

Tähis*	Nimetus/selgitus	Mõõdik	Väärtus	Kasutatakse?	Väljast tulenev mõõdik**
P/E.1	Täiskasvanute- ja erinevates noorte- ning laste vanuseklassides Eesti meistrivõistluste korraldamine	Mängude arv	Positiivne	Jah	Jah
P/E.2	Toimida paindliku spordiorganisatsioonina	Ressursside puudujääk	0	Ei	Ei
P/E.3	Sportiteemaliste internetilehekülgede, trükiste, audio- ja videomaterjalide väljaandmine ja levitamine	Spetsiifilise meediavormi mõõdik (artiklite arv, maht minuteid, jne.)	Hooajapõhine	Ei	Ei
P/E.4	EJHL tegevuse läbipaistvus	X	X	X	X
P/E.5	Sportistatistika ja ajaloomaterjalide kogumine	Väljaannete arv	Positiivne	Ei	Ei
P/E.6	Sporidi- ja meelelahutuslaste ürituste organiseerimine ja läbiviimine	Sündmuste arv	Positiivne	Ei	Jah
P/S.1	Kasutada kaasaegseid lahendeid tööprotsessides.	Kanalite arv	Positiivne	Jah	Ei
P/S.2	Ausa, ühtse ja pühendunud sporlikultuuri juurutamine.	Koolituse läbinud inimeste arv	Hooajapõhine	Ei	Ei
P/S.3	Koostööpartnerite võrgustiku loomine.	Partnerettevõtete arv	Hooajapõhine	Ei	Ei

* - tähise selgitus: TTK valdkond / ettevõtte valdkond - eesmärk või strateegia . jrk nr

** - "ei" kui mõõdik tuleneb ettevõtte enda otsusest/vajadusest, "jah" kui tuleneb ka rahvusvahelistest või kohalikest nõuetest

x - dubleerimise vältimiseks tühi, kuna mõõdik on toodud muu seonduva eesmärgi või strateegia juures

Allikas: Autori koostatud Eesti Jäähokiliidu dokumentidele tuginedes (strateegia 2018-2022 ja strateegia 2019-2023)

ÕPPIMINE JA ARENG

Viimase valdkonna õppimine ja areng (ÕA). Peamiselt baseerub antud valdkond kolmel alusel: inimesed, süsteemid ja organisatsioonilised protseduurid. (Kaplan & Norton, 2003, lk 28) Kogu EJHL olemus tugineb vaid inimtegevusele, mis tähendab, et jäähoki mäng, säärane ühiskondlik

sotsiaalne nähtus saab kesta, kuni inimesed koos käivad ja oma parimaid teadmisi põlvest põlve edasi annavad. On ilmne, et spordiala populaarsuse kasvatamiseks on vaja inimintiatiivi kasvatatavuse alusel või tasuga kompenseeritult, et kestaks jätkuv ja sihipärane programmi elluviimine. Samuti on oluline, et kaasaegsed lahendused suudaks tööprotsesside efektiivsust tõsta.

Eesmärgid:

1. Treenerite ja kohtunike koolitusprogrammi väljatöötamine ja juurutamine.
2. Inimeste väärtustamine jäähoki juures. Pikaajase organisatsiooniga on tähtsal kohal tänada alati parimaid nende sooritatut ja tehtu eest. Sportlike autasude välja andmine on osa spordi kultuurist.
2. Pädeva inimressursi tagamine korraldamaks Eesti meistrivõistlusi strateegiliselt arenevas suunas.
3. Ressursside halduse optimeerimine.

Strateegiad:

1. Pidev arendustöö jäähallidega. Koostöös jäähallidega tuleb tagada võistluspaigad kõigiks kohtumisteks. EJHL peab panustama jäähallidesse, kui Eesti meistrivõistlustel osalevate mängijate treeningkeskkondadesse.
2. Treeneri ja kohtunike ameti populariseerimine jäähokimängijate hulgas.

Tabel 4. EJHL õppimise ja arengu (ÕA) valdkonna eesmärgid (E) ja strateegiad (S) mõõdikutega.

Tähis*	Nimetus/selgitus	Mõõdik	Väärtus	Kasutatakse ?	Väljast tulenev mõõdik**
ÕA/E.1	Treenerite ja kohtunike koolitusprogrammi väljatöötamine ja juurutamine	X	X	X	X
ÕA/E.2	Inimeste väärtustamine jäähoki juures	Töötajate ja liikmesklubide rahulolu	Ei vähene	Ei	Ei
ÕA/E.3	Pädeva inimressursi tagamine korraldamaks Eesti meistrivõistlusi strateegiliselt arenevas suunas	Tööjõu vajaduspõhine prognoos	Personali maht	Ei	Ei
ÕA/E.3	Ressursside halduse optimeerimine	X	X	X	X
ÕA/S.1	Pidev arendustöö jäähallidega.	Elluviidud lahendused	Positiivne	Ei	Ei
ÕA/S.2	Treeneri ja kohtunike ameti populariseerimine jäähokimängijate hulgas	Lisandunud kandidaatide hulk	Ei vähene	Ei	Ei

* - tähise selgitus: TTK valdkond / ettevõtte valdkond - eesmärk või strateegia . jrk nr

** - "ei" kui mõõdik tuleneb ettevõtte enda otsusest/vajadusest, "jah" kui tuleneb ka rahvusvahelistest või kohalikest nõuetest

x - dubleerimise vältimiseks tühi, kuna mõõdik on toodud muu seonduva eesmärgi või strateegia juures

Allikas: Autori koostatud Eesti Jäähokiliidu dokumentidele tuginedes (strateegia 2018-2022 ja strateegia 2019-2023)

3.4 Kriitilised edutegurid ja strateegilised valdkonnad

Eesti Jäähokiliidu kirjeldatud eesmärgid ja strateegiad moodustavad vastavalt valdkonniti kriitilised edutegurid. Eerinevad edutegurid tuginevad valdkonna tugevusele EJHL sekretariaadi tasemel. Fokuseeritud valdkonadeks on: koolitusprogrammi elluviimine, kaasaegsete lahenduste kasutamine ja jäähokiteemaliste internetilehekülgede, trükiste, audio- ja videomaterjalide väljaandmine ning levitamine.

Kriitilised edutegurid

Autor kaardistas EJHL eesmärke ja strateegiaid analüüsid kriitilised edutegurid, mis on eluliselt olulised strateegiad ellu viimise seisukohalt. Parema ülevaate andmiseks on Tabelis 7 toodud kriitiliste edutegutite juurde eelmises punktis, (3.3) mis TTK valdkonna eesmärke ja strateegiaid edutegurid toetavad.

Tabel 7. Kriitilised edutegurid valdkondade kaupa

Edutegur	Finants	Kliendid	Sisemised protsessid	Õppimine ja areng
EJHL sisesed tegurid				
Kuluefektiivsus – eelarve tasakaal	X			
Pädeva inimressursi tagamine		X	X	X
Kaasaegsete lahenduste kasutamine	X	X	X	X
Jäähokiteemalise sisu tootmine, väljaandmine ja levitamine		X	X	X
EJHL tegevuse läbipaistvus		X	X	X
Ausa, ühtse ja pühendunud sportlikultuuri juurutamine.	X	X	X	X

Allikas: Autori koostatud Eesti Jäähokiliidu dokumentidele tuginedes (strateegia 2018-2022 ja strateegia 2019-2023) ja kasutades eelnevaid tabeleid

Strateegilised valdkonnad ja soovitused

Koolitusprogrammi elluviimine. See on peamine tegevus, millega saab mõjutada klubide juures tegutsevaid treenereid, kohtunikke, mängijaid ja lapsevanemaid, kuidas nad käituvad ja suhtuvad jäähokiga seotud treeningprotsessi ja mängu praktikasse sportlikus võtmes. Õppekavale toetuv koolitusprogramm, mis on ette nähtud ennekõike treeneritele ja kohtunikele, kuid on mõeldud kuulamiseks kõigile, on valmimisjärgus. Tähtaeg programmi vormistamiseks on 31. mai 2020.

Kaasaegsete lahenduste kasutamine. Pakkudes teenust läbi korraldatavate võistluste mängijatele ja nende lähedastele on äärmiselt oluline, et teatavast vanusest (alates 14 aasta

vanustele) tuleb pakkuda kiirelt, lihtsalt ja mõistetavat vormi tulemustest. Punktiarvestuse pidamine nn puberteedi eest alates on oluline löömaks läbi mõnes välismaises kõrgetasemelises jäähokiklubis. Lisaks lisandub siia ka infotehnoloogiliste lahenduste kasutamine, et muuta andtud valdkonna töötajate töö efektiivsemaks ja kättesaadavamaks kõigile osapooltele.

Jäähokiteemalise sisu tootmine, väljaandmine ja levitamine. Suutmaks antud spordiala populaarsust Eesti Vabariigi pinnal suurendada on ennekõike vajalik, et katusorganisatsioonina toimiv EJHL suudaks ise toota ja levitada oma meediakanalites võimalikku teavet ja sisu jäähoki kohta.

Koostatud töö tulemusena soovib autor Eesti Jäähokiliidul TTK täiesmahus kasutusele võtmist ja pidada silmas, et meetodit ei pea rakendama kui absoluutõde tegemaks häid otsuseid, vaid kui suunanäitajat ja meeldetuletajat, et organisatsioon hooegade lõikes näeks edasiminekuid oma põhikirjalistes tegevustes.

TKK rakendamine

Läbi töötatud teooria ja tasakaalus tulemuskaardi rakendamine EJHL igapäevatoos oleks töövahend, mis loob ühise arusaama organisatsiooni siseprotsessides. Võttes arvesse, et loodud TTK koondab endas mitmeid erinevaid eesmärke ja strateegiaid, on TTK täielik rakendamine aja- ja ressursimahukas. Otsuse, kas tasakaalus tulemuskaarti kasutada või mitte, saab teha EJHL juhatus. Sellest lähtuvalt on oluline, et positiivse otstuse korral võtaks EJHL juhatus ise initsiatiivi ja määrab enda seast juurutamise eest vastutava isiku.

Antud töö eesmärk on koostada EJHL tasakaalus tulemuskaart, mitte koostada spetsiifilisi juhiseid, kuidas TTK-d rakendada. Rakendamisel tuleks võtta aluseks loodud TTK ja EJHL arengukavad ning koondada üksteisele sarnased või teineteist toetavad eesmärgid ning strateegiad. Selline lähenemine loob eelduse, et tekiks erinevad juhtimistasandi mõõdikud, mille alusel saab paika panna konkreetse valdkonna ja töötajate mõõdikud igapäevatoos.

TKK rakendamiseks tarviliku plaani välja töötamine on juhtkonna vastutus, mida koos töötajaskonnaga ellu rakendada. Käesolevas töös välja toodud mõõdikud ja vajalikud statistilised andmed on vaja kategoriseerida vastavalt mõõdiku tähtsusele ja osakaalule otsustusprotsessis.

Mõõdikute valik on organisatsiooni jaoks elulise tähtsusega. Õigeid mõõdikuid järgides saavad juhid teha organisatsioonile strateegiliselt õigeid otsuseid.

Oluline osa, mis vajab kindlaks tegemist mõõdikute puhul, on, et oleks määratletud mõõdiku jälgimise kanal ja andmete kogumine antud kanalist. Tähtis on, et igale mõõdikule määratakse vastutaja, kes kogunenud info edastab. Lisaks annab tulemusmõõdikute kasutamine võimaluse juhtkonnale siduda osa töötasust mõõdikutega, mille edukas täitmine võib töötajale anda lisamotivatsiooni.

Kogu rakendamise protsessi juures on äärmiselt oluline ka üle-ettevõteline kommunikatsioon ja töötajaskonna kaasamine. Rakendamaks uut toimispõhimõtet läbi terve organisatsiooni tuleb kõigile osalistele selgitada järjepidevalt, miks antud asju just sätestatud moel tehakse. Tähtsaks asjaoluks on ressursirikkus, mis tähendab, et juhtidel tuleb varuda aega ja energiat, et TTK juurutamine õnnestuks. Vajadusel tuleb asju töötajaskonnaga uuesti selgitada ja täpsustada, et kõik seatud sihte õigesti mõistaksid.

TTK rakendamine võib kaasa tuua organisatsioonisiseseid muutusi ja liikumisi ametipostide vahel. Muutustega käib töötajaskonna jaoks kaasas sageli teadmatus ja ebaselgus, mis omakorda võivad muuta töötajate rahulolu ja heakskiitu. See on otsene oht TTK rakendamisel ükskõik millises ettevõttes, kuid mille vältimiseks on vaja juhtkonna poolt suunatud initsiatiivi suhtlemisele ja üksikasjade kommunikeerimisele. Tihe ja lugupidav suhtumine ja suhtlemine loovad selge eelise, et TTK rakendamine oleks areng, mis organisatsiooni uuele tasemele aitab.

Autori hinnangul võib Eesti Jäähokiliidus tasakaalus tulemuskaardi rakendamine võtta aega kuni mõni aasta. Edukaks TTK rakendamiseks tuleb strateegiline siht kooskõlastada kõigi EJHL liikmesklubide, jäähallide ja Eesti Olümpiakomiteega, kus ühtlasi määratakse võtmeisikud, kes korraldavad teatud regulaarsusega võtmevaldkondade kohtumisi EJHL arengu jälgimiseks. Lisaks tuleb EJHL juhtkonnale tekitada harjumus, kus regulaarselt tegeletakse TTK-ga seonduvaga.

Rakendamisel võib selguda, et teatud sihid ei pruugi sobida ja mõned strateegiad ei toimi ning mõningad mõõdikud võivad kuvada vale pildi juhtkonnale. Organisatsioon ei tohiks lasta TTK fikseeritusel end piirata, vaid vajadusest tulenevalt asendada mõned aspektid teistega, et strateegiliste eesmärkide suunas edasi areneda.

KOKKUVÕTE

Organisatsioonide juhtimine tänapäeva nõudlikus maailmas, kus tuleb olla valmis kiirelt otsustama ja tegustsema, esitab üha uusi ja mitemekülgsemaid väljakutseid. Tegemaks tasakaalukaid ja edutoovaid otsuseid, on organisatsiooni juhtidel vajadus konkreetsete mõõdetud andmete järele. Käesolevas töös kasutatud tasakaalus tulemuskaart (TTK) on juhtimisinstrument suunamaks organisatsiooni strateegiliselt õiges suunas.

Autor püstitas antud töö ülesanneteks kirjeldada kasutatud tasakaalus tulemuskaardi teooriat ja selle kriitikat ning analüüsida valitud organisatsiooni. Lisaks luua ülevaatlik spordialaliidu tasakaalus tulemuskaart. Antud lõputöö on autoril plaanis jätaka lõputööna ja tuua juurde lisaks põhjalikumale TTK raamistikule täiendustena ka organisatsiooni strateegiakaart ja selle juurutamise peamised punktid.

Analüüsides läbi erinevaid teemakohaseid allikaid leidis autor palju materjale ja edasiarendusi teooriast, mis andis alust teesile, et TTK rakendamine võib anda organisatsioonile soovitud andmestiku tegemaks tulevikus strateegiast lähtuvaid otsuseid. Leides küll erinevaid allikaid tugines autor peamiselt TTK teooria autorite Kaplani ja Nortni raamatutele, kus on kirjas autentsim info.

Samuti lähtus autor oma töös tasakaalus tulemuskaardi koostamisele suunatud kriitikast ja tegi tänu sellele täiendusi fookuse all olevate valdkonade valimisel ja määramisel. Mittetulundusühingu Eesti Jäähokiliidu näitel on tegu tavalisest äriühingust erineva organisatsiooniga ning analüüsima MTÜ erisusi tuli määratleda kõik valdkonnad, milles EJHL tegev on.

Välja valitud organisatsiooniks on Eesti Jäähokiliit. Alaliidu eksistentsiaalne erinevus äriühingudest pani autori uurima võimalikku kasu TTK koostamisest ühiskondlikule spordiorganisatsioonile. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise põhjal võib esmapilgul eeldada, et meetod on suunatud ennekõike kasumile orienteeritud kollektiividele, kuid meetodi laiahaardelisus annab vajalikud suunised, mõõdikud ja fookusvaldkonnad. EJHL ei ole varasemalt kasutanud strateegiliste valdkonade edukuse määratlemisel mõõdikuid juhtimise tasemel.

Koostatud tasakaalus tulemuskaart võtab arvesse asjaolu, et EJHL on tegutsemas kindlate põhikirjaliste tegevuste järgi, kuid valdkondi, kus MTÜ tegutseb, on palju. Sellest lähtuvalt on välja toodud peamised arenguvaldkonnad milleks on treenerite ja kohtunike koolitusprogrammi elluviimine, kaasaegsete lahenduste kasutamine tööprotssides ja jäähokiteemalise sisu tootmine, välja andmine ning levitamine.

Analüüsitava organisatsioonile tasakaalus tulemuskaardi koostades uuris autor peamiselt andmeallikadena EJHL avalikku teavet, 2018. aastaaruannet ja ettevõtte strategiadokumente. Autori eesmärgiks ei olnud süüvida iga TTK valdkonna koostamisel üksuste ja töötajate tasandidi, sest mahuliselt oleks see olnud täiesti eraldiseisev ülesanne.

Autor soovib Eesti Jäähokiliidule TTK kui meetodi rakendamist igapäevasesse juhtimisse, et oleks selged mõõdetavad väärtused ja arenguvaldkonnad, mis ehk tagavad organisatsioonile edu läbi spordi meie ühiskonna kujundamisel.

SUMMARY

THE DEVELOPMENT OF BALANCED SCORECARD FOR ESTONIAN ICE HOCKEY ASSOCIATION

Rainer Komi

An insight to managing non-profit sports organization in order to develop ice hockey as a sport in Estonia. In the given paper author has developed Balanced Scorecard (BSC) for Estonian Ice Hockey Association (EIHA). EIHA is a roof-organization gathering local ice hockey clubs in Estonia by belonging to the International Ice Hockey Federation (IIHF) and Estonian Olympic Committee (EOC). The reason why BSC was developed is to give EIHA a certain strategic view for the future in order to be able to keep developing ice hockey.

Most national sport organizations are non-profit organizations, although each financial year it is important to generate profit in order to be sustainable. Sport unions and national federations are meant to implement certain strategic directions for the sport to develop and bring greater joy to the local people. Balanced Scorecard was seen as a good and efficient management tool to direct sports development in EIHA. Smaller sport organizations depend on outside influence and therefore to have a system in place which provides strength and vision to EIHA management and board.

As most sport organizations are seen as non-profit organizations the author decided to focus on Balanced Scorecard method because of its popularity and high usage among business to be more profitable and successful. The Balanced Scorecard being an a performance management tool, could provide needed accountability to develop ice hockey strategically.

The goal set for this research paper was to describe the theory behind the Balanced Scorecard and to examine EIHA in order to discover through BSC critical success factors for development. Besides, BSC provides measurable units to track each organizational aspect and allows therefore to plan strategic focus areas. For analysis author used Estonian Ice Hockey Association's strategy 2018-2022, strategy map 2019-2023, webpage and Annual Report 2018.

Author presented BSC with EIHA's goals and strategies related to each four BSC aspects and their metrics for managers to be able to make strategic decisions. The four aspects of BSC (Finances, Customers, Internal processes and Learning and Growth) were broken down and were specified with subcategories to include everything valuable. Toughest challenge was to develop metrics for each goal or strategy. Since EIHA is actively managing different services and operations the variety of metrics is wide.

As developed Balanced Scorecard highlighted the main critical success factors are mostly internal processes that could be managed to establish a certain level of service quality. Three main factors on what to focus as strategic directions are: establishing and maintaining coaching, referee and parenting seminar courses, usage of modern ways of teaching and technology and lastly, to produce ice hockey related information as news and press releases to popularize ice hockey through variety of media channels. All of the listed strategic aspects are meant to help Estonian ice hockey in a positive way for the upcoming decades to produce good quality players and make the sport nationally more known among local citizens. In addition, other metrics are developed for each set aim and strategy that could be used to track EIHA's progress regarding each goal.

Author did not want to influence EIHA to start using developed BCS, but rather to indicate and show through the model on what EIHA could focus on to develop ice hockey in Estonia. Although, considering the structure and details author has recommended to implement BSC in EIHA.

Implementing BSC is a resourceful process that requires capital and time for the management and board to successfully manage the change. The implementation process needs to involve every member club of EIHA, every EIHA employee and even the EOC to understand, approve and act by the establish standards of created potential BSC.

Throughout the implementation process different unexpected issues may raise that should be treated as constructive feedback that helps to set even more specific and valuable metrics to measure the overall progress. BSC should be overviewed year year to get an understanding where the organization is regarding its processes.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- 2GC Active Management. (2011). Kasutamise kuupäev: 20.02. 2020. a., allikas 2GC Active Management: [WWW] http://videlectures.net/szko2011_lawrie_management/
- Antonsen, Y. (2013). The Downside of the Balanced Scorecard: A Case study from Norway. 1-22. Kasutamise kuupäev: 28..02. 2020. a., allikas [WWW] http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/3331/paper_4.pdf?sequence=6
- Awadallah, E. A., & Allam, A. (2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. — International Journal of Business and Social Science, 6(7), 91-99.
- Curtis, P., Haniyas, M., & Antoniadis, P. (2011). Balanced Scorecard as a strange attractor tool contributing to the improvement of transformation process and ultimately to the competitive advantage of an Organization. Journal of Engineering Science and Technology Review, 4, 271-276.
- Estonia*. Kasutamise kuupäev 15.03.2020.a., allikas Rahvusvahelise Jäähoki Föderatsiooni koduleht: [WWW] <https://iihf.com/en/associations/340/estonia>
- Harvard Business Review. (1992). Kasutamise kuupäev 03.04.2020.a., allikas Harvard Business Review: [WWW] <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (1996). *The balance scorecard – translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Kaplan, R.S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit management & leadership*, 11(3), 359-370.
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (2003). *Tasakaalus tulemuskaart – strateegialt tegudele*. Kirjastus Pegasus.
- Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. (2015). The Balanced Scorecard: Fashion or Virus? — Administrative Sciences, 5, 98-138.
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2015). The balanced scorecard: a review of five research areas. — American Journal of Management, 15, 24-41. Allikas: [WWW] <http://brage.bibsys.no/bi>
- MTÜ Eesti Jäähokiliidu aastaaruanne 2018* (22.02.2020.a.). Allikas: MTÜ Eesti Jäähokiliit.
- MTÜ Eesti Jäähokiliidu strateegia 2018-2022*. Kasutamise kuupäev 13.03.2020.a., allikas MTÜ Eesti Jäähokiliidu koduleht: [WWW] <http://www.eestihoki.ee/ejhl/eesti-hoki/strateegia>
- MTÜ Eesti Jäähokiliidu strateegia 2019-2023*. Kasutamise kuupäev 14.03.2020.a., allikas: MTÜ Eesti Jäähokiliit.

MTÜ Eesti Jäähokiliidu koduleht (2020). Allikas: [WWW] www.eestihoki.ee

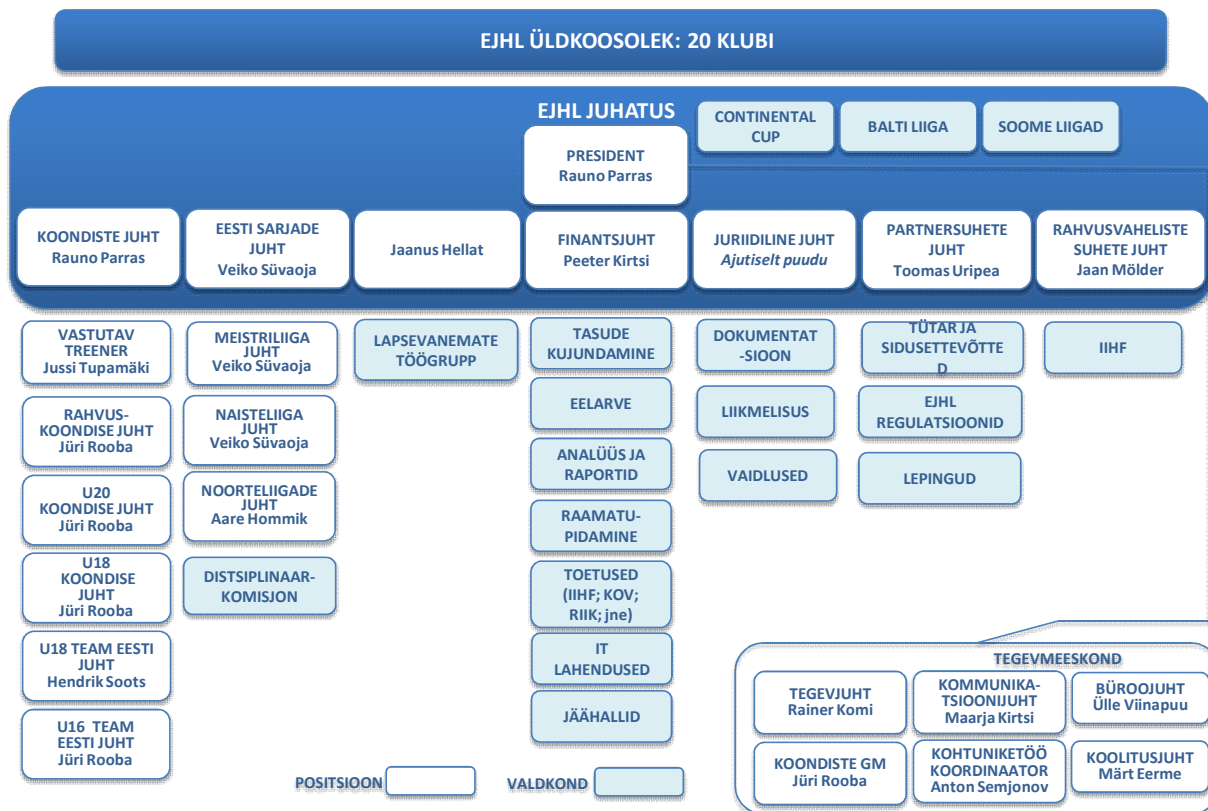
Raava, M. (2013). Tasakaalus tulemuskaardi kahe kümnendi pikkune võidukäik. Kasutamise kuupäev: 29.02.2020. a., allikas majandus24.postimees.ee: [WWW] <http://majandus24.postimees.ee/1096042/tasakaalus-tulemuskaardi-kahe-kumnendipikkune-voidukaik>

Rillo, M. (2002). Balanced Scorecard'i rakendamine väikefirmades. Kasutamise kuupäev: 4.03.2020. a., allikas http://rillo.ee/docs/saldo_juhtlaud.pdf

LISAD

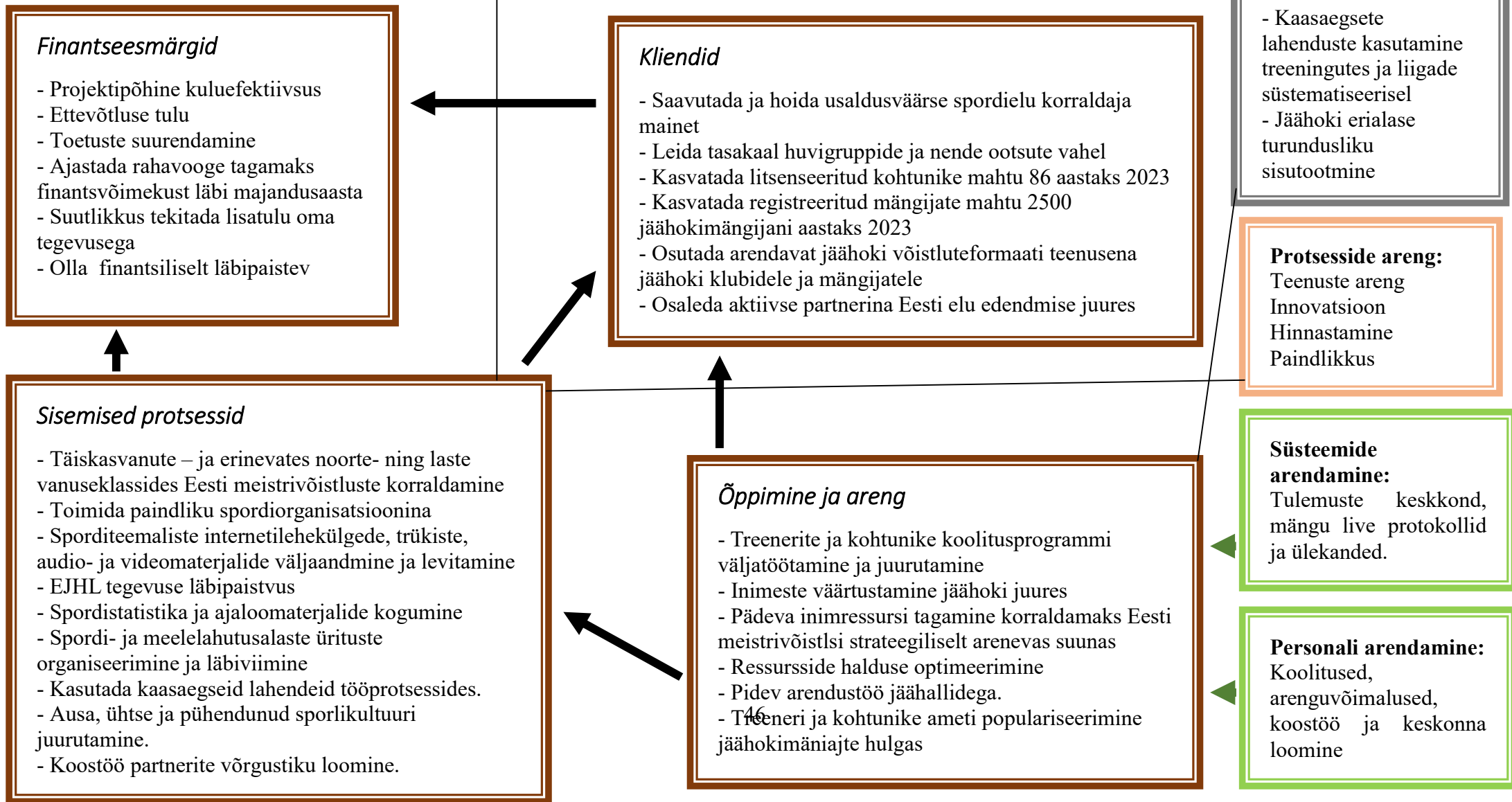
Lisa 1. EJHL struktuur

EJHL ORGANISATSIOONISTRUKTUURI SKEEM



Allikas: Autori koostatud, 2020

Lisa 2. EJHL tulemuskaart Allikas: Autori koostatud. Kaplan & Norton, 2003, lk 236, põhjal



Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina _____ Rainer Komi _____ (*autori nimi*)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
_ Tasakaalus tulemuskaardi koostamine MTÜ Eesti Jäähokiliidu näitel, _____
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on _____ Kristo Krumm _____,
(*juhendaja nimi*)

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

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi 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.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*