

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Maarit Vabrit-Raadla

**TULEMUSJUHTIMISE PRAKTIKAD JA DIGITEERIMINE
EESTI VÄIKE- JA KESKMISTES ETTEVÕTETES**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Aleksandr Miina, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö 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 13 221 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Maarit Vabrit-Raadla

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162807HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: maarit.vabrit.raadla@gmail.com

Juhendaja: Aleksandr Miina, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISUKORD	3
LÜHIKOKKUVÕTE.....	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE ALUS.....	10
1.1. Tulemusjuhtimise lähtekohad	10
1.1.1. Tulemusjuhtimine VKEs	13
1.2. Personalitöö ja töötajate arendamine	15
1.2.1. Personalitöö ja VKE personaliarenduse eripärad	15
1.2.3. Tulemusjuhtimise ja inimressursi valdkonna seos	18
1.3. Infotehnoloogia ja infosüsteemid	20
1.3.1. Tarkvaralahendused ja nende kasutamine ettevõtetes	23
1.3.2. Infosüsteemide rakendamine tulemusjuhtimises	26
1.3.3. Infosüsteemide rakendamine töötajate arendamisel	27
1.4. Tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise infosüsteemide tulevikuväljavaated	29
2. METOODIKA JA VALIM	31
2.1. Metoodika	31
2.1.1. Uurimismeetodid	31
2.1.2. Probleemid ja takistused uurimistöös	32
2.2. Valim.....	33
2.3. Uuringu teostamine	34
2.3.1. Uuringu ankeedi koostamine ja piloot-uuring	35
2.3.2. Kaardistusuuringu ja intervjuude läbiviimine	36
3. UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS	38
3.1. Uuringu tulemused	38
3.2. Juhtumiuuringud	49
3.3. Tulemuste analüüs ja järeldused	53
KOKKUVÕTE.....	58
SUMMARY.....	61
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	63
LISAD	66
Lisa 1. Tulemusjuhtimisega seotud mõisted ja definitsioonid	66

Lisa 2. Uuringu läbiviimise piirangud	68
Lisa 3. VKEde jaotus töötajate arvu järgi kogu Eesti ja Harjumaa , 2016	69
Lisa 4. Uurimistöo ajakava	70
Lisa 5. Pilootuuringu kommentaarid	71
Lisa 6. Uuringus osalenud ettevõtete ülevaade	74
Lisa 7. Uuringus osalenud ettevõtete koondülevaade	75
Lisa 8. Strateegilise tulemusjuhtimise süsteemi rakendamine	76
Lisa 9. Tulemusjuhtimise valdkonna eest vastutaja	77
Lisa 10. Tulemusjuhtimise praktikate rakendamine	78
Lisa 11. Tulemusjuhtimise korralduse hinnanguline tugi strateegilistele eesmärkidele	79
Lisa 12. Töötajate arendamise praktikate rakendamine	80
Lisa 13. Töötajate arendamise valdkonna eest vastutaja	81
Lisa 14. TJ ja TA korralduse hinnanguline tugi ettevõtte strateegilistele eesmärkidele	82
Lisa 15. Tulemusjuhtimise praktikate ja tarkvara kasutamise võrdlus	83
Lisa 16. Tulemusjuhtimise kasutatava tarkvara valimise ja kasutuselevõtmise alused	84
Lisa 17. Töötajate arendamise tarkvara valimise ja kasutusele võtmise alused	85
Lisa 18. Tarkvara kasutuselevõtmise otsustajad	86
Lisa 19. Peamised takistused tarkvara kasutuselevõtul	87
Lisa 20. Tarkvara kasutamise vajadused	88
Lisa 21. Teadlikkus turul pakutavate tarkvaraliste lahenduste osas	89
Lisa 22. Tarkvara kasutamisest saadav hinnanguline kasutegur	90
Lisa 23. Tarkvara kasutamise mõju ettevõtte ärilisele võimekusele	91
Lisa 24. Juhtumiuuringu ettevõtete tulemusjuhtimise mudel, Kaasus 1	92
Lisa 25. Juhtimissüsteemi analüüs Petri ja Van der Vosseni järgi, Kaasus 1	93
Lisa 26. Juhtumiuuringu ettevõtete tulemusjuhtimise mudel, Kaasus 2	94
Lisa 27. Juhtimissüsteemi analüüs Petri ja Van der Vosseni järgi, Kaasus 2	95
Lisa 28. Juhtumiuuringu ettevõtete tulemusjuhtimise mudel, Kaasus 3	96
Lisa 29. Juhtimissüsteemi analüüs Petri ja Van der Vosseni järgi, Kaasus 3	97
Lisa 30. Juhtumiuuringu intervjuu märkmed	98
Lisa 31. Uuringu ankeet	102

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on saada ülevaade väike- ja keskmiste ettevõtete (VKE) tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise praktikate digiteerimisest, eelkõige hetkeolukorrast, hoiakutest ja valmisolekust.

Kuigi VKEd on majanduse seisukohalt olulisteks stabiilsuse tagamise ja lisandväärtuse loomise faktoriteks jäävad nad tulemuslikkuse ja väärtusloome poolest alla suurettevõtetele.

Töö uuritavaks probleemiks on digitaliseerimisega seotud hoiakud ja tegurid, mis takistavad VKEdes tulemusjuhtimise ja töötajate arendamisega seotud tarkvara juurutamist ning kasutamist.

Tulemusjuhtimises nähakse olulist eeldust konkurentsieelise ja pikaajaliseks arengu saavutamiseks VKEdes. Sealjuures on oluline, et tulemusjuhtimine oleks otseselt seotud strateegiaga ning teiselt poolt töötajate järjepideva arendustegevusega.

Käesoleva magistritöö esimene, teoreetiline osa, keskendub tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise seostele ning uurib lähemalt VKEde tulemusjuhtimise teoreetilisi aluseid. Eraldi käsitletakse VKEde digivalmidust ja -võimekust tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise valdkondades.

Töö empiirilise osa peamiseks eesmärgiks on uuringu käigus selgitada välja millised on praktikad, valmisolek, takistused ja oodatav kasu töövahendite digiteerimisel Eesti VKEdes tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise praktikate rakendamisel. Uuringu eesmärgiks on selgitada välja, mis on tarkvaraliste lahenduste kasutamise kogemus, vähese kasutamise või kasutamisest loobumise põhjused.

Kolmandas osas analüüsitakse uuringu tulemusi, millest selgub, et tulemusjuhtimise praktikatest rakendatakse kõige enam finantsnäitajatega seotud tegevusi. Peamiseks IT lahenduseks tulemusjuhtimises on suures osas ettevõtetes raamatupidamise või ERP tarkvara. Töötajate arendamise praktikaid rakendatakse ebahühtlaselt ja IT lahendusi kasutatakse vähe. Ka tulevikku vaadates ei plaani VKEd IT lahenduste suuremat kasutuselevõttu. Peamine takistus IT kasutamisel tulemusjuhtimises ja töötajate arendamisel on juhtide hoiakuid (ei näe kasu) ning kujunenud eelarvamus, et „tarkvara juurutamine on liiga pikk ja keeruline“. Vaid 20% uuringus osalenud VKEdest rakendab strateegilist tulemusjuhtimist ja vaid 27% ettevõtetest tegeleb strateegiaga järjepidevalt.

Võtmesõnad: strateegiline tulemusjuhtimine, digiteerimine, VKE, personaliarendus

SISSEJUHATUS

Kaasaegses maailmas kogeme igapäevaselt tihedat konkurentsi, üleilmastumist ja ülikiiret tehnoloogia arengut. Ettevõtetele tähendab see pidevat survet tulemuslikkust suurendada (Kipkemboi, 2015). Infotehnoloogiat peetakse tänapäeval üheks olulisemaks võimaluseks saavutada ja säilitada konkurentsieelist.

Infotehnoloogia annab võimaluse mitmeid korduvaid ja standardseid tegevusi automatiseerida, vähendada administreerivatele tegevustele kuluvat aega. See annab ettevõtetele võimaluse keskenduda oma põhitegevusele. Süsteemne juhtimine ning läbimõeldud protsessid loovad ettevõtetele konkurentsieeliseid, tagavad järjepidevuse ning eeldused arenguks.

Kui varasemalt on peetud infotehnoloogia süsteeme ja lahendusi vajalikeks pigem suurettevõtetele, siis viimastel aastatel on ka väike-ja keskmiste ettevõtete (VKE) seas tõusnud teadlikkus selles osas, et infotehnoloogilised lahendused toetavad organisatsiooni infrastruktuuri (Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli, 2012).

Infotehnoloogia areng on olnud viimase kümnendi jooksul väga kiire ja toonud kaasa tervete ärivaldkondade automatiseerimise. Siiski, infotehnoloogilised lahendused ei ole olnud kättesaadavad kõikidele, näiteks VKEdele (EuroStat, 2015).

Infotehnoloogia lahenduste kasutamine tulemusjuhtimises on olnud ajalooline praktika alates juhtimise infosüsteemide algusaegadest alates, keskendudes tol ajal enam finantsnäitajatele ja kontrollivale funktsioonile. Kaasaegne tulemusjuhtimine, ka nimetatud kui strateegiline tulemusjuhtimine, on kogu organisatsiooni hõlmav süsteem, mille peamiseks eesmärgiks on efektiivsuse kasv ja tulemuslikkus.

Vaatamata infotehnoloogia kiirele arengule, loetakse endiselt ettevõtte suurimaks varaks tema töötajaskonda ja nende kompetentse. Inimressursi tähtsust äritegevuses ja edu saavutamisel ei saa kuidagi alahinnata.

Töötajate arendamine on ettevõtetele kriitilise tähtsusega, sest ilma kompetentside ja inimesteta on ettevõtte väärtus ja kasvuootused madalad. Äritegevuse edu määrab ettevõtte suutlikkus arendada oma inimesi, protsesse ja juhtimist.

Ka töösuhe kui selline on muutumas ja seda globaalses dimensioonis. Oleme tunnustajateks isejuhtivatele koostlustele, uudsetele ärisuhetele ja koostöömisele. Üha rohkem on töötamine liikumas iseseisvate töösuhete ja personaalsel tasandil seatud eesmärkide suunas, mis toob kaasa mitmete seniste paradigmade muutuse (Menéndez-Valdés, 2017), seda ka tulemusjuhtimises.

Majandusele on olulised ettevõtted, kes suudavad lisandväärtust luua muutes majandust elujõulisemaks, kuid kõige väärtuslikemad on siiski sellised ettevõtted, kes loovad enim töökohti, panustavad kõige enam tööjõusse ning mõjutavad töötuse madalaid näitajaid (EuroStat, 2015).

2016 aastal moodustasid VKEd 98% kõigist Euroopa Liidus registreeritud ettevõtetest (va. finantsvaldkonna ettevõtted) ja kokku annavad need tööd 2/3-le kõigist töötajatest. Kuigi VKEde loodud lisandväärtus (57%) jääb oluliselt alla suurettevõtete toodetavale lisandväärtusele riiklikus majanduses, on VKEde olemasolu ja elujõulisus riigile äärmiselt olulise tähtsusega. VKEdest pea 93% on mikroettevõtted, kus tööl alla 10 töötaja (Muller, Patrice; Julius, Jenna; Herr, Daniel; Koch, Laura; Peycheva, Viktoriya; McKiernan, Sean, 2017).

Eesti Panga hinnangul on viimased aastad Eesti tööturule edukad olnud. Tööealiste osalemine tööturul 2017 aastal suurenes, samal ajal kui töötuse määr langes. Tööandjatele on suureks probleemiks tööjõu puudus. Näiteks 2017 aastal suurenes nende ettevõtete arv, kes peavad tööjõu puudumist peamiseks tootmise laiendamist takistavaks asjaoluks. Selline tendents sunnib tööandjaid veelgi rohkem tegelema töötajate väljaõppe ja koolitamisega ning tööjõu lojaalsuse ja pühendumuse tõstmisega, et säilitada neile vajalik kompetents ettevõttes pikemaks ajaks. Ettevõtted, kes ei suuda tootlikkust parandada ja pakutavat palka tõsta, on sunnitud ukseid sulgema (Soosaar, Orsolya, 2018).

Ettevõtete tootlikkuse tõstmine on majandusele kriitilise tähtsusega, seda eriti VKEde puhul. Väärtusloome kasvatamine on ka põhjuseks, miks käesolev uurimistöo keskendub VKEde strateegilise tulemusjuhtimise (*Strategic Performance Management*) ja töötajate arendamise praktikatele uurides vajadust ja valmisolekut nende protsesside automatiseerimiseks ning tarkvara abil administreerimiseks.

Bäumli (2014) toob välja, et pea 90% VKEdest ei rakenda tulemuste juhtimisel strateegilist lähenemist ega süsteemsust. Põhjuseks toob ta välja nii teadmiste kui ka ressursside (aeg, tööjõud) puudumise. Strateegilises tulemusjuhtimises aga nähakse VKEdele suurt kasvu ja pikaajalise arengu kindlustamise võimalust.

Käesoleva **uurimistöo eesmärgiks** on saada ülevaade Eesti VKEde tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise praktikate digiteerimisest, eelkõige hetkeolukorrast, hoiakutest ja valmisolekust.

Teema valiku tingis eelkõige töö autori pikaajane kokkupuude kokkupuude inimressursi juhtimise ja arendamise teemadega, tulemusjuhtimise ja eriti strateegilise tulemusjuhtimise teemadega (ka nende puuduliku rakendamisega) ning infotehnoloogiliste võimaluste kasutamisega tootlikkuse tõstmisel. Selleks on vaja mõista paremini sihtgruppi ning nimetatud valdkondade uurimise ja teoreetilise tausta toel leida sobivaid lähenemisi Eesti ettevõtetele.

Uurimistöö probleem:

Bäumli (2014) toob välja, et VKE-d kasutavad märkimisväärselt vähe nii tulemusjuhtimise praktikaid kui tarkvarasid, mis aitavad tõsta tegevuste tõhusust ja tulemuslikkust.

Sama on täheldatud töötajate arendamise osas. Selleks uuritakse töö esimeses osas varasemaid uuringuid ja teoreetilisi materjale, töö teises ehk uuringu osas uuritakse Eesti VKEdes kasutatavaid tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise praktikaid, milline on tarkvaraliste lahenduste kasutamise kogemus, takistavad tegurid ja üldised hoiakud. Uuring aitab mõista ja välja selgitada, mida VKEde tulemusjuhtimise tarkvara osas kõige enam vajavad ning kuidas tarkvara arendust ja teenuseid pakuvad firmad saaksid toetada digilahenduste kasutuselevõttu VKEdes, mis aitaks tõsta VKEde tootlikkust ja konkurentsivõimet.

Uurimistöö põhiküsimused:

- 1) Millised on enamlevinud praktikad, mida VKEdes rakendatakse tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise valdkonnas?
 - Kuivõrd toetavad senised praktikad VKE strateegiliste eesmärkide saavutamist?
- 2) Tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvara kasutamine VKEdes?
 - Kas ja millist tarkvara kasutatakse?
 - Mis on peamised põhjused tarkvara senisel valikul või sellest loobumisel?
- 3) Millised on võimalikud takistused/raskused tarkvara kasutusele võtuga seoses?
 - Kui teadlikud on ettevõtete esindajad turul pakutavate tarkvaraliste lahenduste osas?
 - Kuidas mõjutab tarkvara kasutamine ettevõtte ärilist võimekust, milles nähakse peamist kasutegurit?

Uurimismetoodika:

Uuringus kasutatakse deduktiivset lähenemist eelneva teooria kontrollimiseks läbi uuringu (Õunapuu, 2014).

Magistritöös kasutatakse kaardistusuuringut, täpsemalt läbilõikeuuringut, mis on kvantitatiivne uuringumeetod. Andmekogumise meetodeid on kaks:

- Ankeetküsimustik (veebipõhine elektrooniline standarditud ankeet);
- Juhtumiuuring, poolstruktureeritud individuaalsed intervjuud vahetu suhtlemise teel (telefonis või kohtumisel).

Uuringu valimiks on Tallinnas ja Harjumaal asuvad VKEd (töötajaid 10-250). Uuringu esmaseks valimiks, kellele saadetakse välja veebiküsimustik, on juhuvalim. Uuringusse kaasatakse 1887 Tallinnas ja Harjumaal asuvat VKEd. Uuringu teisene valim, ehk ettevõtted, kellega viiakse läbi juhtumiuuring ja intervjuud, kujuneb veebiküsimustiku vastuste põhjal.

Käesolev magistritöö koosneb kolmest peatükist:

Esimene, teoreetiline osa, keskendub tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise seostele ning uurib lähemalt tulemusjuhtimise teoreetilisi aluseid ning samuti VKEde eristavaid tunnuseid võrreldes suurte organisatsioonidega.

Teise osa, empiirilise uuringu peamiseks eesmärgiks on selgitada välja millised on praktikad, valmisolek, barjäärid ja oodatav kasu meetodikate ning töövahendite digitaliseerimisel Eesti VKEde tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise praktikate rakendamise ning tõhususe tagamiseks. Uuringu eesmärgiks on selgitada välja, mis on tarkvaraliste lahenduste kasutamise kogemus, vähese kasutamise või kasutamisest loobumise põhjused. Uuritakse peamisi takistusi, analüüsitakse tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise digilahenduste kasutuselevõttu määravaid tegureid VKEde.

Kolmandas osas analüüsitakse uuringu tulemusi ning vaadeldakse Eesti VKEde seniseid praktikaid ja tuleviku väljakutseid seoses inimressursi arendamise ja tulemusjuhtimise praktikate digitaliseerimise võimalustega tulemuslikkuse tõstmise eesmärgil.

Oodatav tulemus:

Magistritöö tulemused annavad sisendi VKEde kui sihtgrupi teadlikkuse ja hoiakute kaardistamiseks ning seeläbi nende suunamisele ja arendamisele infotehnoloogiliste lahenduste osas. Käesolev uuring annab samuti sisendi VKEdele vajalike IKT lahenduste väljatöötamisele tulemusjuhtimise tarkvara näol. Tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise praktikate digiteerimisel näeb autor võimalust mõjutada VKEde väärtusloome ja produktiivsuse kasvu.

Töö autor soovib tänada oma juhendajat Aleksandr Miinat, TTÜ õppejõudu Velli Parts'i, kes aitas uuringu ankeeti korrigeerida ja sõnastada, ning kaasüliõpilasi toetuse ja materjalide jagamise eest.

1. TEOREETILINE ALUS

Käesolev peatükk annab ülevaate tulemusjuhtimise teoreetilistest ja ajaloolisest kujunemisest aspektidest. Lähemalt vaadeldakse tulemusjuhtimise praktikaid ja erisusi VKEdes toetudes erinevatele teooriatele. Samuti antakse ülevaade personalitöö kujunemisest ja muutumisest ning võtmevaldkondadest kaasaegses juhtimises, tuues eraldi välja vajaduse inimressursi järjepideva arendamise osas.

Kahe peamise teoreetilise alusteema, tulemusjuhtimine ja personalitöö, omavaheliste seoste osas keskendutakse käesolevas uurimistöös personalitöö teemakäsitluses töötajate arendamise valdkonnale.

Kuna magistr töö eesmärgiks on vaadelda kahte põhiteemat, tulemusjuhtimine ja töötajate arendamine, infotehnoloogia rakendamise võimalusena, siis keskendub teoreetilise osa kolmas alapeatükk infotehnoloogia arengutele ja tulevikuväljavaadetele tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise perspektiivis.

1.1. Tulemusjuhtimise lähtekohad

Tulemusjuhtimise (*Performance Management*) mõistet tutvustati juba 1950 aastatel. Teerajajateks peetakse Kaplan & Norton'it, kes töid 90-datel kasutusele mitmeid tänapäevalgi kasutusel olevaid mõisteid tulemusjuhtimises ja tulemuste mõõtmisel. Näiteks tasakaalus tulemuskaart, mis on laialdaselt kasutusel ka tänapäeval, pea 30 aastat hiljem.

Tulemusjuhtimine on valdkonnana arenedes aastakümnete jooksul läbi teinud mitmeid täiendusi ja juurde saanud uusi mõisteid. Operatiivsel tasandil soorituse juhtimine on saanud oluliselt laiema tähenduse ning tänapäeval räägitakse tulemuse kui soorituse juhtimisest *Performance Management* ning *Organizational Performance Management*, *Operational Performance Management*, *Strategic Performance Management*, *Performance Management Systems* ning *Performance Measurement Systems* lähenemistest. Töö autor täheldas mõistete paljusust ning koosta parema arusaamise eesmärgil mõistet tabeli, mis aitaks erinevaid lähenemisi paremini mõista ning süsteemi paigutada (lisa 1).

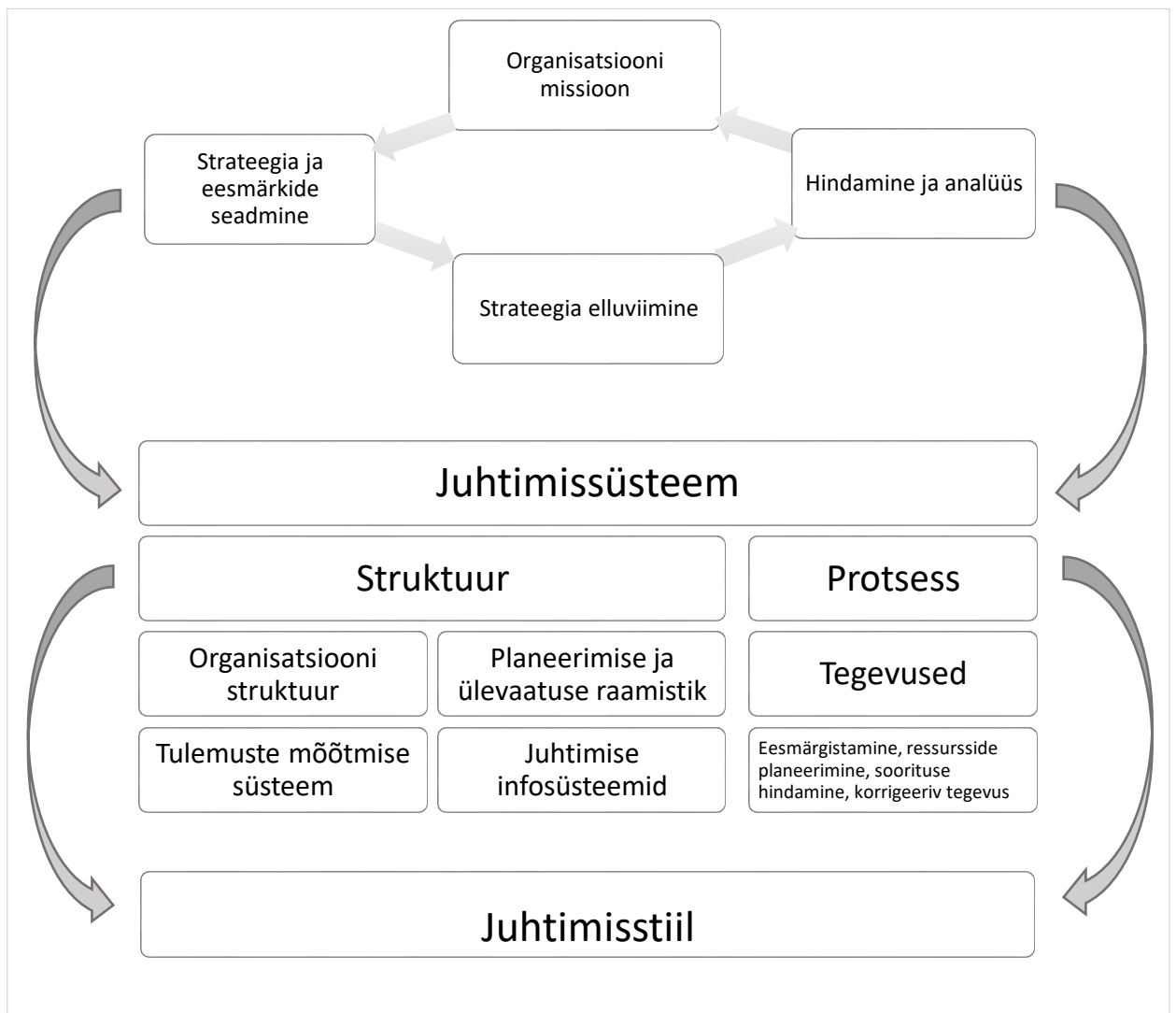
Traditsiooniliselt tuginevad organisatsioonid oma äritegevuse tulemuslikkuse hindamisel suuresti finantsnäitajatel. Erinevaid finantsnäitajaid kasutatakse peamiselt organisatsioonide tegevuse ja finantsilise edukuse või ebaõnnestumise mõõtmiseks (Brignall and Ballantine, 1996; Chenhall and Langfield-Smith, 1999; Otley, 2001 viidatud Upadhaya, Munir ja Blount, 2014).

Tüüpilisemad tulemusjuhtimise finantsnäitajad on näiteks müügitulu kasv, varade tootlus, omakapitali tootlus, investeringute tasuvus, müügitulu tootlus, aktsionäride kogukasu. Nimetatud finantsilised mõõdikud keskenduvad peamiselt kulude, käibe ja kasumi näitajatele ning kirjeldasid äritegevuse finantsilist tulemit tagantjäre. Finantsilised näitajad võimaldasid väga piiratud sisendit tuleviku tegevusteks ja keskendusid oma suunistega kulude vähendamisele (Aureli, 2010; Johnson and Kaplan, 1987; Kaplan and Norton, 1992; Neely et al., 1995 viidatud Upadhaya, Munir ja Blount, 2014).

Läbi aastate on tulemusjuhtimine teinud läbi mitmeid arenguetappe. *Performance Management* ehk soorituse juhtimine, mis keskendus peamiselt individuaalse soorituse mõõtmisele ja arendamisele ning strateegiline tulemusjuhtimine ehk *Strategic Performance Management*, mis on kasvanud välja finantsmõõdikute multi-dimensiooniliste mõõdikute kogumikeks organisatsiooni tasandil, on jõudsalt teineteisele lähenenud ning moodustavad tänapäeval strateegilise tulemusjuhtimise süsteemi kui terviku, mis läbib organisatsiooni kõiki tasandeid. Vaatamata nähtavale kasutegurile multi-dimensiooniliste tulemusmõõdikute kasutamisel näitavad 2011 aasta uuringud, et endiselt kasutab või plaanib kasutusele võtta selliseid mõõtmismudeleid vaid 47% organisatsioonidest kogu maailmas (Atkinson et al, 2012; Behn, 2003; Fitzgerald, 2007 viidatud Upadhaya, Munir ja Blount, 2014).

Bäumli (2014) toob välja, et VKEdes rakendatakse ja osatakse ära kasutada tulemusjuhtimise võimalusi vähesel määral. See tähendab, et peaaegu 90% VKEdest ei oma tulemuslikkuse juhtimiseks strateegilist lähenemist ja süsteemi.

Andre de Waal'i (2103) hinnangul saab strateegiline tulemusjuhtimine alguse strateegiast ja läbimõeldud juhtimissüsteemidest. Strateegia omakorda lähtub visioonist, missioonist ja ettevõtte väärtustest, mis moodustavad organisatsioonile vundamendi. Et olla edukas pikemas ajaperspektiivis, püüdleb organisatsioon süsteemse koostoime poole (Beer, 2003; Voelpel et al, 2004 viidatud Waal, 2013). Et koostoimeni jõuda on organisatsioonil vaja selget ja detailset juhtimiskontseptsiooni, mis on koostatud tippjuhtkonna poolt. Nimetatud juhtimiskontseptsioon on alus pikaajalisele organisatsiooni strateegia arengule ja strateegilistele eesmärkidele.



Joonis 1. Organisatsiooni juhtimissüsteem
 Allikas: autori koostatud, Petri ja Van Der Vossen (1994)

Strateegia iseenesest ei oma organisatsioonile mingit olulist väärtust, strateegia peab olema “tõlgitud” äriplaanideks, eelarveteks ja operatiiv-tasandil tegevuskavadeks. Samal ajal peab juhtimiskontseptsioon olema toetatud üheselt mõistetavate ja hästi korraldatud planeerimise- ning kontroll-tsüklitega. Tsüklit iseloomustab selge tagasiside selle kohta, kuidas on ellu viidud plaanid juhtimiskontseptsiooni ja strateegia seisukohalt. Hästi korraldatud ja hästi toimiv planeerimise- ja kontrolli-tsüklil on hädavajalikud edu tagamiseks äritegevuses. Selgelt määratletud ja omavahelises seotuses olev juhtimissüsteem tagab organisatsioonis selle, et juhtimise tasandil on võimalik mõjutada teisi liikmeid selliselt, et tagatakse tulemuste seotus strateegia ja missiooniga (Waal, 2013).

Armstrong & Taylor (2014) määratlesid tulemusjuhtimist kui süsteemi, mille eesmärk on kasvatada organisatsiooni suutlikkust, arendades töötajate ja kogu töötajaskonna tulemuslikkust. Seega on inimressursi arendamine tulemusjuhtimises edu saavutamisel üks peamiseid võtmetegevusi.

Tulemusjuhtimise mõistet on tihti väärkasutatud tõlgendades seda kas liiga kitsalt või liiga üldiselt. Näiteks personalitöös võrdsustatakse tulemusjuhtimist iga-aastaste tulemusvestlustega kuigi tulemusvestlus on vaid üks tööriist kogu tulemusjuhtimise protsessis. Samuti võib juhtide hulgas kohata lähenemist, kus tulemusjuhtimine on võrdsustatud tulemustasu süsteemi ja maksmisega. Kolmas ja ajalooliselt kõige levinum tõlgendus tulemusjuhtimisele on, et see on finantsiliste näitajate monitoorimine.

Tulemusjuhtimine on kogu organisatsiooni läbiv strateegiast tulenev süsteem saavutamaks eesmärke läbi sealsete töötajate ja töötajagruppide tulemuslikkuse tõstmise. Töötajaid kaasatakse, kommenteeritakse tulemusjuhtimise standardeid, tehakse kokkuleppeid eesmärkide planeerimisel ja saavutamisel (Mwita, 2000).

1.1.1. Tulemusjuhtimine VKEs

Kuigi mitmed kirjatööd kinnitavad, et VKEs mõjutab strateegiline tulemusjuhtimine positiivselt organisatsiooni tulemusi, on siiski empiirilised tõestused väga algelised või piirduvad mõne üksiku kvaliteetse juhtumiga (Bäumli, 2014).

Kirjanduse läbitöötamisel sai selgeks, et põhjalikke uuringuid VKE tulemusjuhtimise osas ei ole läbi viidud, mis on ka uurijatele olnud suureks probleemiks, sest teoreetiline alusmaterjal pärineb suurettevõtete baasil loodud mudelitel.

Viimasel dekaadil on kirjanduses rõhutatud, et sooritus- ja tulemusmõõdikute süsteemil (*Performance Management Measurement* - PMM) võiks olla oluline roll VKEde arengu toetamisel (Taticchi et al., 2008 viidatud Taticchi, 2010).

VKE-d erinevad suurtest organisatsioonidest ning erinevused mõjutavad ka strateegilist tulemusjuhtimist ja praktikaid. Erinevused tulenevad peamiselt kahest VKE olulisemast tunnusest:

- 1) ettevõtte suurus;
- 2) omandisuhete struktuur, kus omanik mängib olulist rolli (Bridge, O'Neill, & Cromie, 1998 viidatud Bäumli, 2014).

Hudson Smith *et al* (2001, 1105) uuring viitab varasematele uuringutele ja toob välja, et suurte organisatsioonide ja VKE-de juhtimispraktikad erinevad peamiselt selles, et VKE-s on:

- 1) Personaliseeritud juhtimine;
- 2) Ressursside piiratus juhtimise, tööjõu ja finantseerimise osas;
- 3) Sõltumine väikesest arvust klientidest, tegutsemine piiratud turul;
- 4) Lamedad paindlikud struktuurid;
- 5) Kõrge innovaatilise potentsiaaliga;
- 6) Mitteametlikud, dünaamilised strateegiad.

VKEde puhul on tavaline, et ettevõtte struktuur on nõ lame ja see toob kaasa asjaolu, et paljudel töötajatel on kanda mitu rolli ning suurem vastutus. Mis omakorda tähendab, et põhjalikult väljaõpetatud ja koolitatud töötajaskond on äärmiselt olulise tähtsusega ning toob kaasa vajaduse tööjõu kvaliteeti pidevalt jälgida ning parandada (Hudson Smith, Bourne, & Smart, 2001).

Hudson *et al* (2001) poolt läbi viidud uuring VKEde hulgas uurimaks lähemalt nende tulemusjuhtimise praktikaid ja tulemusjuhtimise protsessi arendustegevusi, tõi välja mitmed näitajad, mis iseloomustasid uuritavate ettevõtete tulemusjuhtimise praktikaid ja millest võis teha järeldusi, et need esinevad enamustes VKEdes sarnaselt.

Mitte ükski uuritavatest ettevõtetest (neid oli kokku 8) ei omanud süsteemseid mõõdikuid kõikides sooritusmõõdikute valdkondades (kvaliteet, aeg, paindlikkus, finantsid, kliendirahulolu, töötajaskond). Ainus ühine näitaja uuritavates ettevõtetes oli, et neil kõigil olid paigas finantsnäitajate mõõdikud, mida pidevalt jälgiti. Taticchi (2010) samal ajal väidab, et tulemusjuhtimise praktikad VKEdes keskenduvad peamiselt tulemuste mõõtmisele operatiivsel tasandil.

Ükski uuritud VKEdest ei panustanud sellele, et mõõta ettevõtte ja/või protsesside paindlikkust. Kõigist uuritud ettevõtetest kolmel olid paigas inimressurssi puudutavad mõõdikud kuid need olid äärmiselt algeliselt ja puudutasid vaid töötajate voolavusega seotud näitajaid.

Mõõdikute osas tuvastati mitmeid vigu. Üks suuremaid probleeme oli see, et puudus osaline või täielik seotus strateegiaga. Mõõdikute variatiivsus oli ettevõtetes erinev – mõnes lihtsad ja pigem vähesed praktilised mõõdikud, teistes väga palju erinevaid, mis üldjuhul ei olnud ajakohased enam ja keskendusid eelmiste perioodide näitajate mõõtmisele.

Kaheksast uuritud ettevõttest vaid ühel oli paigas regulaarne tagasisidestamise ja kommunikatsiooni süsteem, mis seisnes igakuistes koosolekutes (Hudson Smith, Bourne, & Smart, 2001).

VKEde lähenemisviis tulemuslikkuse mõõtmisele ja juhtimisele on tihti mitteametlik ega ole läbimõeldult kavandatud. Mõõtmine võetakse kasutusele konkreetsete probleemide

lahendamiseks ja tulemuslikkuse näitajaid üldjuhul ei kasutata oodatava tulemuse edasiseks planeerimiseks (Barnes et al., 1998 viidatud (Taticchi, 2010)).

VKEde puhul on planeerimine üldjuhul puudu või piiratud keskendudes üksnes operatiivsele tasemele, kus tulemuslikkust kõige rohkem mõõdetakse. Tulemuslikkuse näitajad on suunatud minevikku ja juba toimunud tegevuste andmete kogumisele. Teisisõnu, VKEdes on mõõtmise peamiseks eesmärgiks koguda teavet kontrollitegevuste teostamiseks mitte aga prognoosimis- ja planeerimisprotsesside toeks (Garengo et al., 2005 viidatud Taticchi, 2010).

Sellest tulenevalt ei rakenda VKEd tulemuste juhtimist ja mõõtmist tervikliku vahendina, mille eesmärk on strateegia kavandamine ja strateegiate ja operatsioonide vaheliste tugevate seoste loomine (Taticchi, 2010).

VKE tulemusjuhtimist iseloomustavad praktikad Hudson *et al* (2001) ja Taticchi (2010) järgi:

- Rõhk finantsmõõdikutel;
- Mitte-finantsilised mõõdikud ei ole määratletud;
- Vajaduspõhine (probleemi ilmnemisel);
- Fookus operatiivsel tasandil;
- Protsesside toimivust/paindlikkust ei mõõdetata;
- Tööjõu näitajad puudulikud (ainult voolavus);
- Puudub tagasisidestamise süsteem;
- Vähene ja ebakorrapärane planeerimistegevus;
- Liiga palju keerulisi mõõdikuid, liiga palju infot;
- Liiga vähe mõõdikuid, puudub süsteemsus.

Tulemusjuhtimise praktikad VKEdes on üldjuhul piiratud, keskendudes tavaliselt ühele või mõnele üksikule fookusvaldkonnale. VKE tulemusjuhtimise tegevused on vajaduspõhised, tavaliselt rakenduvad siis kui on juba tekkinud probleemid (näiteks tarned hilinevad või tootekvaliteet pole ühtlane jne). Teoreetilisele taustale toetudes aga võiks eeldada, et VKEd võidaksid oluliselt tulemuslikkuses kui tulemusjuhtimist süsteemselt rakendada, kui see oleks osapooltele võimalikult lihtne ja arusaadav ning otseselt seotud strateegiaga.

1.2. Personalitöö ja töötajate arendamine

1.2.1. Personalitöö ja VKE personaliarenduse eripärad

Inimressursi juhtimise teemade alla kuuluvad kaasajal väga mitmed funktsioonid ning personalitöö ei ole tänapäeval enam pelgalt dokumendid ja administreerimine, vaid organisatsiooni strateegiast tulenev juhtimistegevus, mis mõjutab organisatsiooni tulemuslikkust ja järjepidevust (Nankervis, Compton, Baird, & Coffey, 2011).

Kipkemboi (2015) toob välja, et kujunemas on strateegiline personalijuhtimine ja äriprotsesside ümberkujundamine uutele strateegiatele. Ettevõtte strateegia lahutamatuks osaks on saanud tunnustamine, erinevad pakutavad hüved, motivatsioon, üha enam kasvab personalivaldkonna rolli tähtsustamine strateegilise partnerina äris.

Suurt tähelepanu pööratakse talentidele, nende ligimeelitamisele, hoidmisele ja sidumisele ettevõttega. Jõudsalt tulevad esile erinevad e-lahendused, mis on suunatud inimeste juhtimise tegevuste elluviimisele ja administreerimisele: e-koolitus, e-värbamine, kaugtöö, paindlik töökorraldus, virtuaalsed meeskonnad jpm (Kipkemboi, 2015).

Rutherford *et al* (2003) on defineerinud personalijuhtimise läbi kolme põhikategooria:

- 1) Värbamine;
- 2) Personaliarendus sh koolitus, pühendumine, hindamine;
- 3) Motivatsioon sh rahalised ja mitterahalised motivaatorid, töökeskkonnast tulenevad stiimulid.

Käesolevas töös keskendutakse personalivaldkonna teemasid käsitledes nimetatud kolmest põhikategooriast peamiselt ühele: personaliarendusele, ja otsitakse ühisosa ning seoseid tulemusjuhtimise praktikatega VKEs.

Personaliarenduse võimalusi on väga palju. Kasutatakse erinevaid meetodikaid ja lähenemisi, pidevalt otsitakse uusi innovatiivseid õppimisvõimalusi nii organisatsiooni kui üksikisiku tasandil. Kui aastaid tagasi oli peamiseks personaliarenduse meetodikaks koolitus, siis CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development, 2010) on esile toonud järgmised edukalt toimivad arendamise võimalused:

- 1) Sisekoolitus (*in-house training*);
- 2) Sise- coaching, -juhendamine, -mentorlus;
- 3) Töökohal õppimine (*on-the-job learning*);
- 4) Rotatsioon, töövarjutamine, stažeerimine;
- 5) Coaching, mentorlus väliskonsultante kasutades;
- 6) Traditsiooniline koolitus organisatsiooniväliste koolitajatega;
- 7) e-õpe (Küllli Meier, 2012).

Võrreldes suurte organisatsioonidega võib VKEs olla väga erinev see, kes täpsemalt personalitööd teeb. Näiteks töötajate värbamine olla juhtide töö, töölepingute sõlmimine ja muudatuste vormistamine delegeeritud raamatupidajale, tööjõu planeerimisega tegeleb ettevõtte juht või omanik isiklikult. Kuna personalitöö praktikad eeldavad tavaliselt olulist ajalist ja rahalist ressursi, siis sõltub personalitöö maht väga suuresti ettevõtte suurusest, mis omakorda on seotud ettevõtte ressursside ja finantsiliste võimalustega (Andresson, 2003). Väiksemates organisatsioonides on personalitöö valdkonna tegevuste vastutus tavaliselt jaotatud juhtide vahel, kellel ei pruugi operatiivtegevuste kõrval selleks piisavalt aega jääda (Yogesh & A.K. Mishra, 2011).

Andresson (2003) toob välja, et personalitöö rakendamine VKEdes on sõltuv juhi/omanike hoiakutest. Näiteks esineb suhtumist, mis ei väärtusta tööd inimestega või puuduvad juhtidel selleks vajalikud kompetentsid. Piisava rahalise eelarve puudumine koolitusele ja arendustegevustele VKEdes mõjutab personalivaldkonna praktikate ootustele vastavat rakendamist (Yogesh & A.K. Mishra, 2011).

VKEd peaksid püüdlema selle poole, et rakendada kvaliteetsemaid personalivaldkonna praktikaid. See aitab neil hoida kvaliteetset tööjõudu ja talente ning toota kvaliteetseid tooteid, pakkuda paremaid teenuseid (Yogesh & A.K. Mishra, 2011).

VKEdes töötajaid arendatakse peamiselt ettevõttes kohapeal ja väliseid koolitusi nähakse pigem luksusena. Omanikud ja juhid on seisukohal, et koolitused annavad tulemust spetsialiseerunud töötajate puhul, aga väikestes firmades on multifunktsionaalsete oskustega töötajaskond. Just väikestes ettevõtetes täidavad juhid ise paljusid funktsioone ning juhendavad vahetuid tegevusi. Tihti võtavad juhid otsese vastutuse töötajate koolituse eest ning õpetavad neid ise. Väikeettevõtted pigem vabanevad koolitamise asemel kehvast töötajast, sest nii on odavam (Slade, 2005).

Ettevõtte kasvades hakatakse tavaliselt rohkem tähelepanu pöörama juhtidele ning pakkuma neile enam väliseid koolitusi, sest paljudes VKEdes on ootus, et keskastmejuhid võtavad töötajate koolituse enda kanda (Slade, 2005).

Bratton & Gold (2007) väidavad, et personaliarendus on läbimas olulist paradigma muutust kitsalt koolituse ja arendustegevuste lähenemiselt märgatavalt laiahaardelisema (holistilise) lähenemise suunas, mis rõhutab järjepidevat õppimist kõikidel organisatsiooni tasanditel.

Töötajate arendamise tunnused VKEs:

- Õppimine toimub peamiselt töö käigus kohapeal;

- Kehv töötaja saadetakse minema mitte ei arendata teda;
- Soorituse korrigeerimine on vahetu ja toimub kohapeal;
- Juhtide arendamisse ei panustata piisavalt;
- Töötajate arendamisega tegelevad keskastmejuhid;
- Juhtide töö tulemuslikkuse hindamine puudulik või ebakorrapärane.

Slade (2005) toob välja, et personalitöö praktikad VKEdes on jäänud tagaplaanile peamiselt kolmel põhjusel: 1) omanike ja juhtide hoiakud personalitöö suhtes, 2) vahendite piiratus vajalike praktikate rakendamiseks ning 3) väiksem konkurentsiturve võrreldes suuretevõtetega.

VKEde võimalused on ressursside näol piiratumad suuretevõtetega võrreldes. Töötajate arendamine on vahetu ja toimub töö käigus kohapeal, juhtidel on töötajate oskuste arendamises oluline roll. VKEde puhul on õppimise ja töötajate arendamise praktikad otseselt seotud juhtide seisukohtade ja hoiakutega, mis keskenduvad erialaste oskuste arendamisele ja mitte niivõrd organisatsiooni-töötaja koostöömisele üldpilti ning strateegiat arvestavalt.

1.2.3. Tulemusjuhtimise ja inimressursi valdkonna seos

Personalijuhtimine on töö ja inimeste juhtimine soovitud tulemuse suunas, olles fundamentaalne tegevus igas organisatsioonis, kus on töötajaid (Boxall, 2007).

Personalijuhtimise üks peamisi eesmärke on aidata kaasa ettevõtte tulemuste saavutamisele (*Organizational Performance*) ja soorituse (*Operational Performance*) tõstmisele (Armstrong & Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 2014).

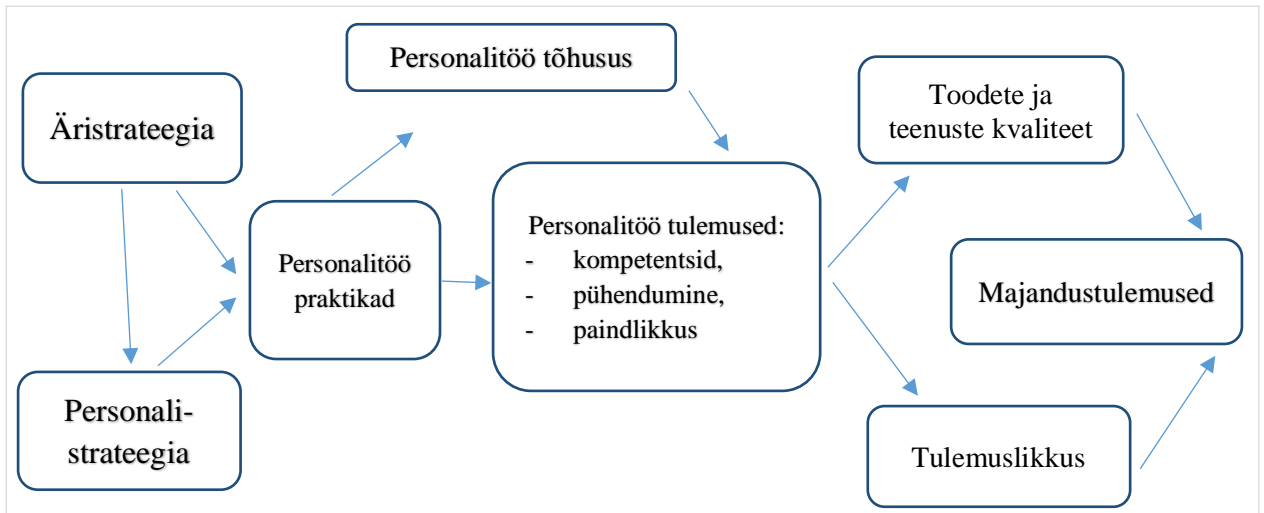
Erinevaid personalijuhtimise tegevusi ja nende mõju tulemustele on palju uuritud. Jeffrey Pfeffer (1998), toob välja 7 olulisemat personalitöö praktikat, mis mõjutavad tulemuslikkust:

- 1) Tööturvalisus: töötajate käsitlemine rasketel aegadel, füüsiline turvalisus tööl;
- 2) Mitmekesine värbamine: kompetentside, väärtuste hindamine, sobivus kultuuriliselt;
- 3) Meeskonnatöö ja detsentraliseeritus: meeskondlik vastutus ja "lapik" organisatsioon;
- 4) Tasustamine: tasustamine seotud tulemuslikkusega, tasu on diferentseeritud tulemuse järgi;
- 5) Ulatuslik töötajate arendamine: vajalike kompetentside tagamine;
- 6) Staatuste erinevuse vähendamine, harmoniseerimine: töötajate kohtlemine võrdsetel alustel, soodustuste ja muude võimaluste kättesaadavus kõigile liikmetele;
- 7) Kommunikatsioon ja olukorra info: operatiivne tegevus, strateegia ja finantsolukord.

Traditsiooniliselt lähenetakse tulemusjuhtimise teemadele läbi personalitöö võtmefunktsioonide. Personalitöö kujutab endast poliitikate ja praktikate kogumit organisatsiooni olemuse

kujundamisel ja arendamisel nagu mehitamine, karjäärijuhtimine, koolitus ja arendus, soorituse juhtimine, tasustamine, töösuhted (Armstrong & Taylor, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 2014).

David Guest (2000) toob välja seosed tulemusjuhtimise ja personalitöö vahel (joonis 2).



Joonis 2. Tulemuslik inimressursi juhtimise mudel

Allikas: autori koostatud, Guest *et al* (2000)

Soorituse ja tulemuste juhtimisel saavad oluliseks nii süsteemsus, kultuuriline keskkond, ärivaldkond kui ka kliendigrupi struktuursus. Autori mitmekülgne kogemus erinevates ettevõtetes töötades on näidanud, et näiteks tootmisettevõttes võivad personalijuhtimise olulisemad mõjutegurid tulemustele olla erinevad teenindusvaldkonna ettevõtetest. Selleks, et võimendada sooritust operatiivsel tasandil, on oluline pöörata tähelepanu süsteemsusele igat tüüpi organisatsioonides (teenindus, tootmine, vahendamine, projektipõhine töö jms). Keerukad tehnoloogiad ja innovaatiline protsess eraldiseisvalt suudavad vaid vähesel määral mõjutada operatiivset sooritust kui ei ole rakendatud vajalikke personalijuhtimise praktikaid, mis loovad järjepideva sotsiaal-tehnilise süsteemi (Ahmad & Schroeder, 2003).

Vermeeren *et al* (2014) toob välja, et personalitöö praktikad on otseselt või kaudselt seotud kolme peamise organisatsioonile olulise tulemusega: a) finantsnäitajatega nagu netomarginaal, b) organisatsiooniliste näitajate nagu kliendirahulolu kasv, c) personalitöö näitajatega, näiteks puudumised haiguse tõttu. Töötajate tööga rahulolu on üks olulisemaid faktoreid nii personalitöö resultaadi kui organisatsioonilise tulemuslikkuse saavutamisel. Mis omakorda kinnitab, et töötajate hoiakud on oluliseks elemendiks personalijuhtimise ja tulemusjuhtimise vahelisel „hallil“ alal.

Deloitte uuringud näitavad, et ettevõtte on üha enam hakanud keskenduma sellistele valdkondadele nagu tulemusjuhtimine, eelkõige tulemusjuhtimise ümberkujundamine, agiilse organisatsiooni loomine, liidrikäitumise võimekuse parandamine, pühendumuse ja tööjõu säilitamise parandamine ning töötajakeskse õppekeskkonna loomine. Organisatsioonide sooviks on lihtsustada ja parandada töötajaks olemise kogemust, laiendada oma värbamistegevusi sotsiaalsetele platvormidele ning pöörata rohkem tähelepanu töötajate vajadustele läbi tarkvara rakendamise (Bersin, 2016).

Kui personalitöö keskendub eelkõige soorituse juhtimisele ja selle tasustamisele individuaalsel tasandil, siis strateegiline tulemusjuhtimine hõlmab kogu ettevõtte erinevaid tasandeid ning loob süsteemi, mille alguspunktiks on strateegia ja visioon, missioon ning tulemuseks järjepidev tsükkel tulemuslikkuse tagamiseks ning pikaajaliseks kinnistamiseks läbi pideva arendustegevuse. Seda nii protsesside kui individuaalsete kompetentside tasandil.

Strateegiline tulemusjuhtimine (sh. planeerimine, eesmärgistamine) võib organisatsioonis olla rakendatud väga heal tasemel, kuid kui eesmärgid ja plaanid ei ole „tõlgitud“ ja viidud iga järgmise juhtimistasandi kaudu iga töötajani, et ole võimalik kõige alumisel tasandil seada selliseid eesmärke, mis toetaksid ettevõtte strateegiliste ootuste täitmist. Või ka vastupidi – individuaalsel tasandil tehakse tõhusat tööd eesmärkide seadmise ja järjepideva arenguga, kuid puudub strateegilise dimensiooni panus ja strateegiliste eesmärkide seotus individuaalsete eesmärkidega.

Personalitöö ja tulemusjuhtimise tuleviku kõige suuremaks väljakutseks on omavahel kokku sulatada inimressursiga seotud faktorid ja mõõdetavad eesmärgid/tulemused, mis annavad läbi monitoorimise ja analüüsi sisendi nii töötajate koolitusele ja arendusele kui ka fookuse suunamise strateegiliselt olulistesse valdkondadesse, tegevustesse.

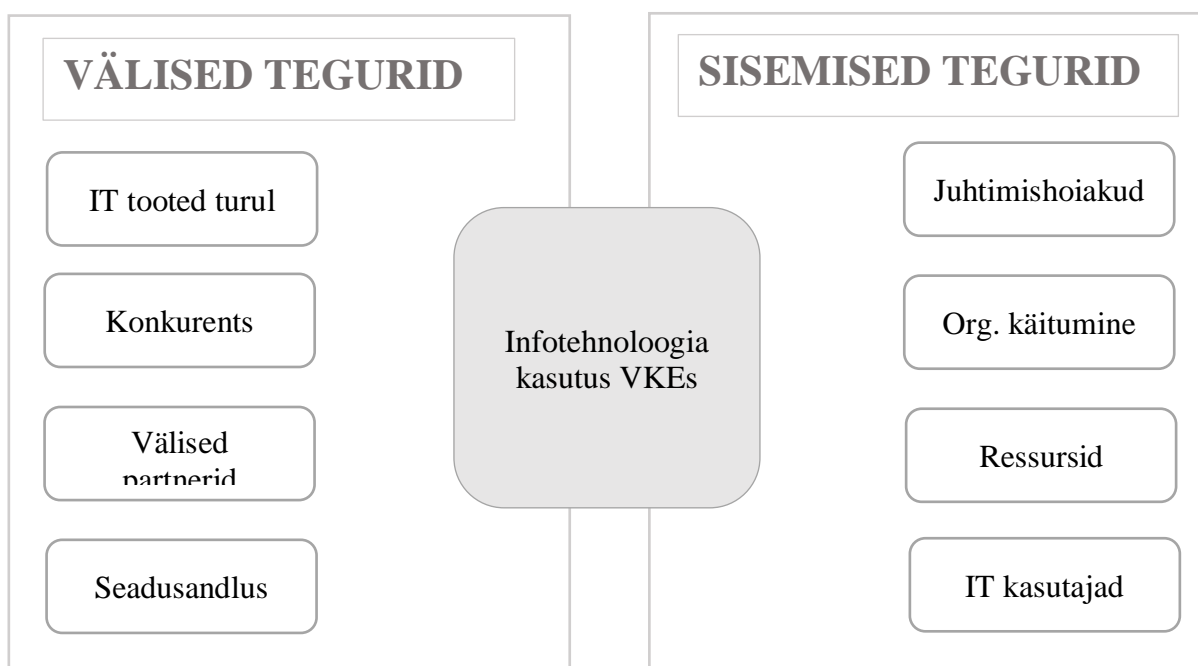
1.3. Infotehnoloogia ja infosüsteemid

Infotehnoloogia (*Information Technology* - IT) on väga lai mõiste. Infotehnoloogia kui valdkond hõlmab endas infosüsteeme, info- ja kommunikatsioonitehnoloogiat ning internetti, lisaks kogu eelnimetatud valdkonade infrastruktuuri, sealhulgas arvuti riistvara ja tarkvara ning tehnoloogiaid, mis töötlevad või edastavad teavet. Infotehnoloogia üheks peamiseks eesmärgiks on suurendada üksikisikute ja organisatsioonide efektiivsust.

Tarkvara kasutamist ja kasutuselevõttu mõjutavad mitmed faktorid. Ghoblakoo *et al* (2012) on jaganud mõjufaktorid kaheks (joonis 3) ehk 1) sisemised tegurid, ja 2) välised tegurid.

Välised tegurid on seotud IT lahenduste kättesaadavuse ja sobivusega ettevõtte spetsiifikaga, äritegevusest ja -valdkonnast tulenev konkurentsi surve, välised infotehnoloogia teenusepakkujad nagu IT tugi ja konsultandid, samuti seadusandlikest regulatsioonidest antud valdkonnas (näieks e-kaubanduse piirangud jne).

Sisemised tegurid on VKE puhul seotud omaniku ja juhtimise põhimõtetega, organisatsiooni kultuuri ning käitumistavadega, samuti saadaval olevate ressurssidega ning kindlasti inimressursi IT valmiduse, hoiakute ning digi-kompetentsidega (Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli, 2012).



Joonis 3. IT juurutamise mõjufaktorite raamistik VKEs

Allikas: autori koostatud, Globakhloo *et al* (2012)

Kuna IT kasutamine ja kommertsialiseerimine muutub kogu maailmas laialdasemaks ning organisatsioonid püüavad leida võimalusi oma konkurentsivõime tugevdamiseks ja tootlikkuse tõstmiseks. Kasvab teadlikkus sellest, et VKEdel on vaja investeerida infotehnoloogiasse, et selle abil suurendada oma tegevuse kasumlikkust. Rakendusvaldkondi on mitmeid, alates tarneahelast, partneritega koostööst kuni olulise infovahetuseni sisemiselt ja väliselt (Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli, 2012).

Williams ja Schubert (2010) toovad välja neli IT mõju ja kasulikkuse dimesiooni organisatsioonile:

1. Äridisain ehk strateegia, protsessid ja juhtimismudelid.

Tüüpkroneeriumiteks on automatiseerimine, läbipaistvus, tõhusus, mitmekülgsed lahendused.

2. Ressursside juhtimine.

Tüüpkroneeriumiteks on kulud, oskused, tulemuslikkus, rahulolu, aeg ja kättesaadavus.

3. Tegevusvaldkonnad.

Näiteks müük, turundus, tootmine, hankimine jms. Mõõdikuteks on tavapärased protsessid, müügikäive, uute klientide arv, tehingute arv.

4. Infosüsteemid ja infrastruktuur.

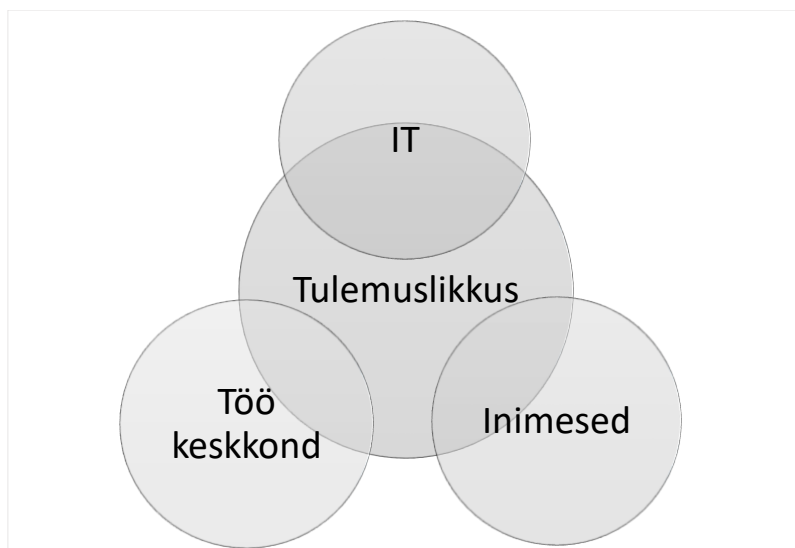
IT komponendid alates riistvarast tarkvaralahenduste ja andmebaasideni. Tüüpkroneeriumid on funktsionaalsus, integreerimine, kasutajamugavus, kättesaadavus, turvalisus ja stabiilsus (Williams & Schubert, 2010).

Brynjolfsson ja Hitt (2002) viisid viie aasta jooksul läbi põhjaliku uuringu edukate digi-meelsete ettevõtete infosüsteemide kasutamise praktikatest. Uuringu tulemusena nimetasid autorid 7 olulist IT-keskse organisatsiooni praktikat.

Digitaalse ettevõtte 7 tunnust Bresnahan, Brynjolfsson & Hitt (2002) järgi on järgmised:

- 1) Liikumine digitaalsete protsesside poole, üleminek paberivabasse keskkonda;
- 2) Avatud ligipääs infole, siseste- ja väliste teabeallikate laiem kasutamine;
- 3) Töötajate võimustamine ehk otsustusõigus suunatakse töötajatele, kellel on juurdepääs vastavale teabele;
- 4) Tulemuskesksed motivatsioonisüsteemid, mille aluseks on võimed ja kompetentsid; Individuaalsed ja meeskondlikud tulemustasud, töötajate aktsiaoptioonid;
- 5) Investeerimine korporatiivkultuuri, pidev töö kogu ettevõtet läbivate eesmärkide ja ootustega. Vajalik on tugev kultuuriline sidusus ja strateegiline fookus;
- 6) Õigete inimeste värbamine, töötajate oskuste ja kompetentside kvaliteet;
- 7) Investeerimine inimkapitali, pidev kommunikatsioon ja töötajate arendamine.

Bresnahan, Brynjolfsson ja Hitt (2002) leidsid, et IT, töökeskkonna korraldus ja inimkapitali tõhus koostoime loob hea aluse tulemuslikkuse kasvule organisatsioonis (joonis 4).



Joonis 4. IT, töökeskkonna korraldus ja inimkapitali tõhus koostoime tootlikkuse kasvaks organisatsioonis

Allikas: autori koostatud, Bresnahan, Brynjolfsson ja Hitt (2002)

Digitaalne organisatsioon eeldab olulisi investeeringuid inimkapitali, kuid seda ei saa saavutada pelgalt värbamistegevustega. Seepärast pakuvad digitaalsed organisatsioonid rohkem koolitust ja arenguvõimalusi kui teised ettevõtted aidates töötajatel toime tulla uute digitaalsete protsessidega, otsida vajalikku infot, võtta vastu otsuseid, tulla toime erisustega, saavutada strateegilisi eesmärke.

Digitaaalse organisatsiooni seitse peamist tunnust on otseselt seotud inimressursi kaasamise ja positiivse mõjutamisega. Lisaks protsessid, andmed ja järjepidevuse tagamine, mis omakorda kinnitab veelkord, et tulemusjuhtimise ja tehnoloogia kõige olulisemaks ühendavaks faktoriks on inimressurss.

1.3.1. Tarkvaralahendused ja nende kasutamine ettevõtetes

Globaalsel tasandil on IT saanud üheks võtme-tehnoloogiaks enamikes juhtivates sektorites, IT rakendamine äriprotsessides on ettevõtte efektiivsuse tõstmise oluliseks vahendiks (Arengufond, 2014).

2012 aastal Eesti ettevõtete hulgas läbi viidud analüüs (Price Waterhouse Coopers, 2013) näitab, et 86% tegutsevatest Eesti ettevõtetest kasutab vähemalt ühes äriprotsessis IT- lahendusi. Enim kasutatakse tarkvaralahendusi raamatupidamise ja finantsjuhtimise tegevustes/protsessides. Teistes valdkondades kasutatakse IT-lahendusi oluliselt vähem. Müügitegevustes kasutatakse IT lahendusi 30-40% ulatuses, samuti teenuste osutamise ja kliendiandmete haldamises. IT-lahendusi ei kasuta aga füüsilisest isikust ettevõtjad ja mikroettevõtted, kõikidest mittekasutajatest 92% ulatuses. Ettevõtetest kasutab 69% tarkavaralisi lahendusi ettevõtete vaheliste protsesside

automatiseerimiseks. Peamisteks valdkondadeks on samuti raamatupidamine ja finantsjuhtimine (41%) sealhulgas makselahendused, arvete väljastamine, tellimuste käsitlemisene, kus info liigub ühe ettevõtte infosüsteemist teise ettevõtte infosüsteemi.

Ettevõtjad näevad IT-lahenduste kasutamise vajadust äritegevuses üsna erinevalt ning see on mõjutatud ettevõtte suuruse ja tegevusvaldkonna poolt. 24% ettevõtteid, kes veel ei kasuta e-lahendusi, näevad selles tulevikus vajadust, kuna tunnetatakse, et info- ja kommunikatsioonitehnoloogia kaasamine võib olla ainuke võimalus äritegevuse jätkamiseks (Price Waterhouse Coopers Estonia, 2013).

IT lahenduste kasutamisest saadavat kasu nähakse küll konkurentsipüsivuse võimaldajana, kuid mitte konkurentsieelise saavutamiseks. Erandiks on tööstusettevõtted, kus IT-s nähakse keskmisest enam konkurentsieelise saavutamise ja ekspordi kasvatamise võimaldajana. Aastatel 2009-2012 võeti uusi IT-lahendusi kasutusele 42% ettevõtetest. IT lahendused on aidanud äri edendada ja märgatavat kasu on tunnetanud 35% ettevõtteist (Price Waterhouse Coopers Estonia, 2013).

Peamiste takistustena näevad Eesti ettevõtted IT lahenduste juurutamisel ja kasutamisel järgmisi tegureid:

1. Kompetentsid.

42% ettevõtjast on arusaamisel, et nende teadmised IT-valdkonnas ei ole piisavad ja nad ei orienteeru turul saadaolevas. Paljudel ettevõtjatel on vajadus IT alase konsultatsiooni ja nõustamise järele.

2. Eelarvamused.

Tarkvara kasutuselevõttus mängib tihti rolli eelarvamus ja teadmatus, kas ja kuidas on võimalik äris IT abil midagi paremaks teha. Peamiseks põhjuseks teadmiste ja kompetentside puudumine mitte ainult IT valdkonnas, vaid ka juhtimises laiemalt.

3. Finantsvõimekus.

VKEdel ja mikroettevõtetel sageli puudub võimalus IT-valdkonna kompetentsi sisseostmiseks ning ei suudeta teha pikaajalisi strateegilisi plaane IT kaasamiseks. Selle tulemuseks on, et IT-d kaasatakse vaid üksikute probleemide lahendamiseks.

4. IT-lahenduste hind.

Levinud arvamus on, et IT-lahenduste soetamine ja ülalpidamine on ettevõtetele kallid ning seepärast kättesaamatu Eesti VKEdele.

5. Ebapiisavad lahendused.

Standardlahenduste ostmist peavad ettevõtjad kalliks ning need ei pruugi anda oodatud

konkurentsieelist. Vajatakse innovatsiooni ja paindlikkust mitte ainult põhitegevuses, vaid ka tugitegevustes (Price Waterhouse Coopers Estonia, 2013).

IT juurutamine ja kasutamine võib VKEdes olla raskendatud, sest VKEd on oluliselt nõrgemad mitmetes valdkondades võrreldes suur-organisatsioonidega (Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli, 2012).

Infosüsteemide vallas eristatakse allalaetud tarkvara (*desktop solutions*) ja pilvetarkvara (*cloud computing*) lahendusi. Sealjuures on pilvelahenduste kasv olnud viimaste aastate jooksul märkimisväärselt suur (EuroStat, 2015).

Peamised pilvetarkvara lahendused, mida VKEd kasutavad on Eurostat'i andmetel (2017) järgmised:

- Elektrooniline kirjavahetus 66%;
- Failide hoidmine ja arhiveerimine 62%;
- Andmebaaside majutamine 44%;
- Kontoritarkvara (MS Office jms) 41%;
- Raamatupidamis- ja finantstarkvara 32 %;
- Kliendihalduse tarkvara 27%;
- Ettevõtte oma tarkvara 21%.

2014 ja 2016 aastate võrdluses on jäänud VKEdes enam-vähem samale tasemele elektroonilise kirjavahetuse lahenduste kasutamine), samuti raamatupidamise-ja finantsarvestuse tarkvara kasutamine. Kõige enam on kasvanud failide hoidmise ja arhiveerimise lahendused, samuti kliendihaldustarkvarade kasutamine ja andmebaaside majutuse lahendused (EuroStat, 2015).

EuroStat (2015) uuringud kinnitavad, et VKEd on oluliselt maha jäänud pilvetehnoloogiate ja -teenuste kasutamisel suurettevõtetest.

VKEde infotehnoloogiliste rakenduste kõige levinumad tegurid juurutamise ebaõnnestumisel ja kasutusel oleva tarkvara kasutamisel on järgmised:

- a) Puudulik seos tarkvaralahenduste ja ettevõtte strateegia vahel;
- b) organisatsiooniliste küsimuste ebapiisav korraldamine;
- c) lõppkasutajate vajaduste ebapiisav arvestamine;
- d) Juhtide ja töötajate puudulik osalemise IT-lahenduste erinevates etappides;
- e) vajalike ressursside puudumine (teadmised, oskused, finantsid, juhtimine);
- f) lõppkasutajate ebapiisav õpetamine ja ettevalmistamine;
- g) ettevõtte suurus ja võimaluste puudumine IT-spetsialistide tööle võtmiseks;

- h) tegevjuhi/omanike puudulikud teadmised ja valmisolek;
- i) riikliku toetava poliitika puudumine ja ebapiisav regulatsioon,
- j) rahulolematuse infotehnoloogiaga juurutamise ja kasutamise tulemustega;
- k) ettevõtte kultuur (Ghobakhloo, Hong, Sabouri, & Zulkifli, 2012).

VKEde puhul on IT kasutamine tihti kinni nii ressursides kui hoiakutes (eelarvamused). Olemasoleva tarkvara kasutus on suunatud peamiselt dokumendihalduse- ja administreerivatele tegevustele ning finantsidega seotud teemadele.

1.3.2. Infosüsteemide rakendamine tulemusjuhtimises

Juhtimisinfo- ja aruandlussüsteemid on olemas olnud juba alates 1960. aastast. Juhtimisinfosüsteemi (*Management Information Systems*) algne ja peamine eesmärk oli perioodiliste aruannete koostamine, milles võrreldi eelarvelisi ja tegelikke tulemusi. Tolleaegne lähenemine tekitas palju paberit ning oli juhtidele suur ajaline koorem. Operatiivtasandi juhtidel oli raportite abil võimalik saada vajalikku teavet, sest neil oli ligipääs teatud aruannetele, mis olid nende tegevusvaldkonnale operatiivtasandil olulised. Operatiivjuhid olid vahetult kursis kõikide valdkonna detailide ja tegevustega võrreldes juhtkonnaga ning nad mõistsid raporteid sügavuti oluliselt paremini (Waal, 2013).

Negatiivsed kogemused juhtimisinfo aruandlussüsteemidega tõi kaasa vajaduse otsuste tugisüsteemide (*Decision Support Systems*) väljatöötamiseks 1970. aastatel, millest välja juhtimise infosüsteem (*Executive Information System*), mis paraku samuti ei suutnud vastata juhtimisvaldkonna ootustele, kuna käsitles peamiselt minevikku puudutavaid finantsandmeid (*ibid*).

Juhtimisinfosüsteemid on juba väga varasest ajast olnud otseselt seotud andmete automatiseeritud kogumise, nende süstematiseerimise ja analüüsimisega, kujunedes aastakümnete jooksul oluliseks tarkvaralahenduseks nii suuretegevõtete kui keskmiste ettevõtete juhtimispraktikates. Juhtimise infosüsteemist on kujunenud ettevõtetele strateegilise tähtsusega tulemuste juhtimise tööriist (Peters & Wieder, 2015).

Kui vaadata definitsioone erinevates kirjalikes allikates, siis on näha sisulist sarnasust. CPM (*Corporate Performance Management*) ja BPM (*Business Performance Management*) on defineeritud erinevates allikates väga sarnaselt (lisa 1). CPM ja BPM kõrval kasutatakse tihti ka strateegilise tulemusjuhtimise mõistet (*Strategic Performance Management – SPM*).

IT on tulemusliku ja efektiivse tulemusjuhtimise süsteemi võtmefaktor. Allpool loetleb autor olulisemad tunnused toetudes Andre de Waal'i (2013) uuringutele:

- 1) TJ-IT on väga painlik;
- 2) TJ-IT ülesehitus toetab erisuste avastamise, trendide analüüsi ja simulatsiooni võimalusi;
- 3) Info ja andmed on kergesti kättesaadavad;
- 4) TJ-IT ülesehitus on turvaline, kohandatav ja toetab mobiilset lähenemist;
- 5) Tulemusjuhtimise tarkvara teeb andmetele ligipääsemise väga hõlpsaks;
- 6) Raporteerimise lahendused ja analüütika koostamine on operatiivsed ja efektiivne;
- 7) Organisatsioon seisab hea selle eest, et info on läbipaistev kõikidel tasanditel;
- 8) E-kaubanduse lahendused peavad tegevusi hõlbustama ja protsesse kiiremaks muutma;
- 9) Organisatsiooni võrgustik võimaldab juhtidel saada kiiret ja vajalikku infot.

On tavaline, et tulemuste mõõtmisel on mugavam tegeleda pigem suhteliselt lihtsalt mõõdetavate äri sektorite (nagu tootmine), käegakatsutavate sisendite ja väljundite mõõtmisega, mitte aga nii palju raskemini mõõdetavate, kuid potentsiaalselt olulisemate sektorite (näiteks teenindus ja teenused) ning immateriaalsete sisendite ja väljundite mõõtmisega. Kuid tehnoloogia mõju tootlikkusele, innovatsioonile, majanduskasvule ja tarbija heaolule ulatub oluliselt kaugemale lihtsalt mõõdetavatest sisenditest ja väljunditest (Brynjolfsson & Saunders, 2010).

1.3.3. Infosüsteemide rakendamine töötajate arendamisel

Käesolevas alapeatükis keskendutakse töötajate arendamise infosüsteemidele arendustegevuste, mitte administreerimise vaates (*Learning Management Systems - LMS*). Koolituste ja arendustegevuste info haldamist loetakse personalivaldkonna administreerivateks tegevusteks ning sellest tulenevalt personali infosüsteemide ehk HRIS (*Human Resources Information Systems*) baasfunktsioonide osaks (*Core HR*), mis ei ole käesoleva uurimistöö fookuses.

Töötajate arendamine on traditsiooniliselt üks peamisi personalivaldkonna funktsioone. Töötajate arendamine ei ole ainult seotud uute oskuste või kompetentside arendamisega vaid ka töötajate ning organisatsiooni ettevalmistamiseks tuleviku muutusteks või karjäärriks. Lisaks peetakse töötajate koolitus- ja arendustegevust üheks oluliseks motivatsiooni komponendiks. Arenguvõimaluste pakkumine töötajatele näitab, et organisatsioon hoolib oma inimestest ning teeb kõik võimaliku, et talente enda juures hoida (Kavangh, Michael J.; Johnson, Richard David, 2018).

Koolitus ja arendustegevused on üldjuhul seotud rahaliste kulutustega ning moodustab tavaliselt ühe suure osa personalivaldkonna eelarvest, millega kaasneb vastutus nende kulude kontrolli all hoidmisel ning siinkohal toetab vastava IT kasutamine seda eesmärki igati (*ibid*).

Tänapäeva organisatsioonides on õppimine, koolitused ja areng kesksel kohal, et tagada pikaajaline konkurentsivõime, kompetentside kõrge tase, kvaliteet, paindlikkus ja kohanemisvõime. Muutuvad tööpraktikad ning uued teenused ja tooted nõuavad hulgaliselt uusi teadmisi, pädevusi ja oskusi. IT hõlbustab oluliselt teadmiste jagamist, säilitamist ja taastootmist organisatsioonis. Sellest tulenevalt keskendub teadmiste juhtimine inimeste ja IT vastastikusele toimimisele ning sellele järgnevale teadmiste (*ibid*).

Inimressursi infosüsteemide koolitus- ja arendusrakendused mängivad olulist rolli organiseeritud õppe korraldamisel pakkudes organisatsioonidele mehhanismi, mille abil hinnatakse, mõõdetakse, hõlbustatakse, juhitakse ja registreeritakse süstemaatiliselt iga töötaja koolitust/õpet/arengut ja seeläbi kogu töötajaskonna üldist taset. Nii toetavad koolitusrakendused ka talendijuhtimise ja tulemusjuhtimise rakendusi. Muuhulgas on võimalik töötajate koolitusandmeid kasutada töötaja sooritus- ja tulemuslikkuse hindamistel (*ibid*).

Viimastel aastatel on enim tähelepanu saanud ja suurima arenguhüppe teinud virtuaalne õppimine ehk käibemõistena kasutatud e-õpe (*eLearning*) ja selle erinevad IT rakendused. E-õpe on üldine termin ja hõlmab üldjoontes mistahes õppimist hõlbustavate elektrooniliste vahendite kasutamist. E-õppeks võib kasutada mitmesuguseid erinevaid tehnoloogiad, mis on hoogustatud IT ja interneti kiirest arengust. E-õppe puhul eristatakse **sünkroonset õppimist**, mis toimub reaalsajas ning **mitte-sünkroonset õppimist**, mis toimub ajast sõltumatult. Näiteks loetakse sünkroonse õppimise meetoditeks vestluste (*Chat*) ja sõnumite (*Instant Messaging*) lahendusi, samuti audio ja/või videokonverentse, sündmuste otseülekandeid, reaalsajas rakenduste jagamist, küsitlusi ja virtuaalset koolituskeskkonda (Amit, 2015).

Mitte-sünkroonne õppimine toimub ajast sõltumatult ehk õppija ise valib aja ja tempo kuidas teemat või kursust läbitakse. Näiteks e-post ja foorumid. Näidetena rakendustest võib tuua veel audio/video materjalid, Wikipedia ja ajaveebid (*Blog*), ülekande ja konverentside lindistused, simulatsioonid, mängul põhinevad õppevahendid (Amit, 2015).

Amit (2015) toob välja mõned levinumad e-õppe lähenemised nagu iseõpe, video/audio salvestuste kuulamine/vaatamine, arvutipõhine õpe, WBT (*Web Based Training*), kombineeritud e-õpe, mobiili-õpe, sotsiaalne õpe, simulatsiooniline e-õpe, mängudel põhinev.

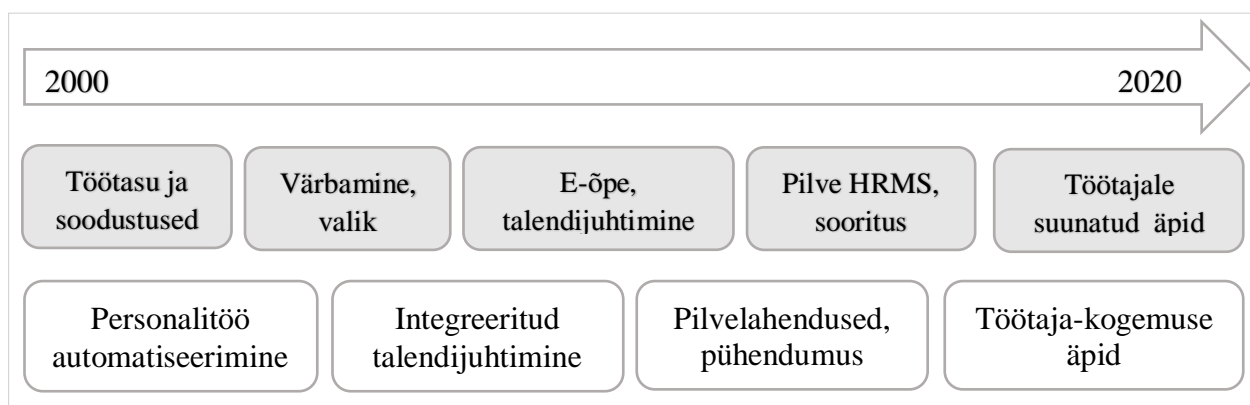
1.4. Tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise infosüsteemide tulevikuväljavaated

VKEde tähtsus riikide majanduskasvule suureneb pidevalt. IT on muutunud möödapääsmatuks vajaduseks ka VKEde kaasaegse juhtimise jaoks, et püsida konkurentsivõimelises muutuv ärikeskkonnas.

IT-l oma kindel roll potentsiaalse konkurentsivõime saavutamisel (Azamatov, 2017).

Tarkvaral, mis on suunatud strateegilise tulemusjuhtimise ja järjepideva töötajaskonna arendamise ning vastavate protsesside administreerimisele, on potentsiaali tõsta ettevõtte produktiivsust ja kasumlikkust olulisel määral. Seda nii administreerimisele kuluva aja vähendamise, selgete protsesside ja aktiivse infovahetuse abil.

Josh Bersin on uurinud personalivaldkonna tehnoloogiaid ja nende arengut läbi viimase dekaadi. Personalitöö infosüsteemide areng peegeldab otseselt juhtimis- ja personalitöö filosoofiate arengut läbi aastakümnete (joonis 5).



Joonis 5. Personalitarkvara areng 2000-2020

Allikas: autori koostatud, Bersin (2016)

1980. ja 1990. aastatel keskendus personalitöö traditsiooniliselt palga- ja hüvitistega seotud lahendustele, värbamisele ja personaliarvestusele, tulemuslikkuse hindamisele ja töötajate globaalse liikumise administreerimise hõlbustamisele. Personalitöö tarkvara oli arvutipõhine ja keskendus peamiselt andmete haldamisele, töötajatega seotud kulutuste jälgimisele ja usaldusväärse palgaarvestuse tagamiseks. Ettevõtted olid sunnitud looma suured meeskonnad, kes arendasid ja juurutasid vajaliku personalitarkvara (Bersin, 2016).

Pärast 2000. aasta majanduslangust sai võitlus talentide pärast sisse tõelise hoo, mis võimaldas turule tulla lahendustega talendijuhtimise tarkvara näol ning sektor kasvas kiiresti innovaatiliste lahenduste abil (Bersin, 2016).

Pidevalt uuringuid läbi viies koostab Deloitte igal aastal prognoosi uute personalitarkvara arengute osas. Töö autor toob välja 10 prognoositavat arengut, mis puudutavad tulemusjuhtimise ja inimkapitali ning IT lahenduste valdkonda:

- 1) Fookus on suunatud tööriistadele, mis aitavad kasvatada tööjõu produktiivsust;
- 2) ERP ja HRIS kolivad pilve;
- 3) Järjepidev ja intensiivne soorituse juhtimine, juhtide ja töötajate omavaheline suhtlus;
- 4) Tagasiside, pulsi-uuringute ja analüüsimise tööriistade esiletõus, töötajate „kuulamine“;
- 5) Organisatsiooniline õppimine saab uue tähenduse, kiire täiend- ja ümberõpe;
- 6) Värbamisturg muutub drastiliselt, video-hindamised, tehisintellekt;
- 7) Heaolule pööratakse veelgi enam tähelepanu - enesehindamised, coaching, tervishoid;
- 8) Inimressursi puudutav analüütika kasvab, areneb ja muutub küpsemaks;
- 9) Kasutusse tulevad intelligentsed iseteenindus-, suhtlemis- ja töötajakogemuse tööriistad;
- 10) Personaliüksused muutuvad digitaalseks ja innovaatiliseks (Bersin, 2016).

Järgmise 15 aasta jooksul on digiteerimisel, automatiseerimisel ja tehisintellektil suur roll meie majanduskeskkonnale, juhtimisele ja sellele, kuidas me töötame inimestega. Ka sellele, kuidas luuakse tulevikus töökohti ja kuidas kasvatatakse väärtusloomet läbi suurenenud produktiivsuse. On töökohti ja ameteid, mis kaovad ja on töökohti, mis muutuvad oma sisult ja tööülesannetelt. See omakorda paneb poliitikategijatele suure vastutuse ajaga kaasas käia ja luua kõik võimalused selleks, et haridus-, koolitus- ning õppimisvõimalused liiguksid samas tempos kaasa uue keskkonna vajadustega tulevikus (McKinsey & Company, 2017).

Infotehnoloogia areneb suure kiirusega ning ärikeskkonnas saavutavad eelise need ettevõtted, kes tahavad ja suudavad sellega kaasa minna. Sealjuures on tähtis mõista, et IT ei ole mitte eesmärk omaette vaid vahend paremate tulemuste saavutamiseks ja tootlikkuse tõstmiseks. Paremaid tulemusi toetavad ja suunavad läbimõeldud strateegia, protsessid, oskuslik analüüs ning inimesed – nii juhid kui töötajad. Just inimressursi võimekus, hoiakud ja digitaalsed kompetentsid on üheks peamiseks ühendavaks jõuks tulemuste ja tehnoloogia vahel. VKEdel on võimalik teadlikult tulemusjuhtimisest töötajate arendamise toel infotehnoloogia kasutamisest väga suurt kasu saada.

2. METOODIKA JA VALIM

Käesolev peatükk kirjeldab peamisi lähtekohti, mille alusel käesoleva uurimustöö uurimisküsimustele vastuseid leitakse. Peatükis tuuakse esile uurimismeetodid, andmekogumismeetodid ja andmete analüüsi meetodid. Lisaks eelnevale tuuakse esile põhjendused, miks on käesolev magistritöö üles ehitatud empiirilisele uuringule erinevate ettevõtte praktikate uurimisel ning miks on sobivaimaks andmekogumistehnikaks valimi uurimisel kaardistusuuring ning poolstruktureeritud intervjuud. Detailsemalt tuuakse esile uuringu käik.

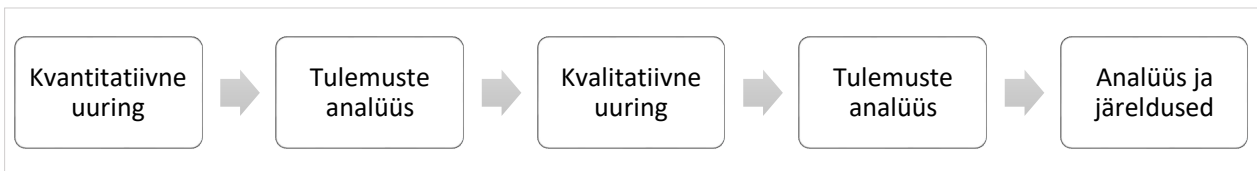
2.1. Metoodika

2.1.1. Uurimismeetodid

Magistritöös kasutatakse kombineeritud uurimismeetodit, kus kaardistusuuring viiakse läbi kvantitatiivuuringuna, millele järgneb kvalitatiivne uuring juhtumiuuringune valitud ettevõtetega. Uuringu planeeritud protsess on toodud joonisel 6.

Magistritöö uuring viiakse läbi kahes etapis ning andmekogumise meetodeid on kaks:

- Ankeetküsimustik
- Juhtumiuuring



Joonis 6. Uuringu teostamise etapid

Allikas: autori koostatud, Tashakkori ja Teddlie (2003)

Ankeetküsitlus koosneb struktureeritud küsimustikust, milles sisalduvad skaalaküsimused, valikvastustega küsimused ja vaba teksti vastusega küsimused. Antud meetod on valitud seetõttu, et soovitakse saada ülevaadet sihtrühma (VKE) reaalsest praktikatest ja hoiakutest seoses uuritava teemaga (Õunapuu, 2014).

Ankeetküsimustik on küsitlusmeetod, mille käigus kogutakse andmeid VKE juhtide arvamuste, hoiakute ja vajaduste kohta ehk sobivaks küsimustiku vormiks on kirjeldav küsimustik. Poolstruktureeritud intervjuu on uurimismeetod, mis võimaldab süvitsi uurida ning teha põhjalikumaid järeldusi uuritava teema kohta.

Andmeid koguti veebiküsimustikuga, mis koosnes valdavalt suletud, valikvastustega küsimustest kuid sisaldab ka üksikuid avatud küsimusi või arvamusalvusi.

Uuringu raames viidi läbi 3 juhtumiuuringut. Kasutati poolstruktureeritud intervjuud ehk osaliselt standarditud vestlust. Intervjuul on üldine raamistik kuid see kulgeb tulenevalt ettevõttest ja vastavalt lisaküsimuste vajadusest. Vastused dokumenteeriti.

Selleks, et valmistada ette andmeanalüüsi, viidi läbi andmekirjeldus. See sisaldas identifikaatorit, tunnuse liigi määrangut, tunnuseid mõõtvate küsimuste tekste ja kodeerimiseeskirju. Antud uuringus saadi peamiselt kvantitatiivsed tunnused.

Kirjeldav statistika: uuritakse andmetes sisalduvat varieeruvust. Kvantitatiivses osas selgitatakse tunnuste väärtuste varieeruvuse usaldust ja seaduspärasust. Tulemusena kirjeldatakse tunnuste varieeruvust ning visualiseeritakse tulemusi graafikutes ja tabelites. Variatiivsust iseloomustatakse kirjeldavate statistikute kaudu nagu näiteks keskmine, mediaan.

Kvalitatiivandmed koondati ehk ankeetide vabad vastused ja intervjuudel kogutud sõnaliste vastuste andmekogud kontsentreeriti, lihtsustati ja teisendati. Tulemuseks on kvalitatiivne andmete esitus ehk organiseeritud informatsioonikogum, mis aitab mõista täiendavalt kvantitatiivuuringu tulemusi ning teha põhjalikumaid järeldusi. Kvalitatiivses osas jälgitakse ühe või teise tunnuse varieeruvust uuritavas kontekstis.

Järeldav statistika: kogutud andmestiku põhjal anti hinnang, tehti järeldusi uuritava sihtrühma kohta.

Statistilised meetodid, mida kasutati andmete töötlemisel olid sagedusjaotus, kus kogutud andmetest kokkuvõtliku ülevaate saamiseks leiti tunnuste väärtuste sagedusjaotused, loodi risttabel, võrreldi keskmisi; võrreldi näitajaid; tehti tekstianalüüs – vabade kommentaaride, sõnalise teksti analüüs ja järeldused.

Juhtumiuuringu pulul viidi olemasolevate andmete analüüs esmalt läbi juhtumiseselt ning seejärel juhtumeid läbivalt, kus keskenduti eri juhtumite sarnasuste ja erinevuste väljaselgitamisele.

2.1.2. Probleemid ja takistused uurimistöös

Empiirilise uuringu tulemusena sooviti kaardistada uuritavaid nähtusi ning teha empiirilisi üldistusi VKE tulemusjuhtimise töövahendite digitaliseerimise võimaluste, valmisoleku, barjääride ning oodatava kasu kohta.

Tagamaks uuringu reliaablust (usaldusväarsus) ja valiidsust (sisu kehtivust):

- kasutati kõikset valimit ankeetküsimustiku jaoks eesmärgiga koguda võimalikult palju andmeid antud sihtrühmalt;
- toorandmeid töödeldi kodeerimise abil andmestikuks, viidi läbi andmekirjeldus;
- andmeanalüüsil kasutati vaid neid andmeanalüüsi meetodeid, mida suudetakse hallata ning mille tulemusi tõlgendada;
- intervjuude kaudu saadi täiendavat informatsiooni juba kogutud andmete tõlgendamiseks ja teema sügavamaks mõistmiseks.

Allolevalt toob autor välja uurimistööga seotud peamised piirangud, mis võivad mõjutada uuringu tulemusi ja kvaliteeti:

- Kontaktandmete kvaliteet;
- Uuringu ankeet;
- Sihtgrupi hoiakud;
- Andmete kvaliteet;
- Andmete analüüs;

Piirangute analüüs on toodud lisa 2.

2.2. Valim

Euroopa Komisjon määratleb väikeettevõtteid töötajate arvuga 10-50 ja keskmisi ettevõtteid töötajate arvuga 51-250. Statistikaameti andmetel oli 2016 aasta lõpu seisuga Eestis kokku 120 450 ettevõtet, nendest 196 olid töötajate arvuga 250 ja enam, 1184 ettevõtet töötajate arvuga 50-249 ning 6293 ettevõtet töötajate arvuga 10-49. Mikroettevõtteid oli kõikidest majandusüksustest 112 777 töötajate arvuga vähem kui 10 inimest.

Harjumaal, ka Tallinna linn (tabel 1) olid vastavad näitajad 65 625 (osakaal kogu Eesti ettevõtetest 54%), 136 (69%), 732 (62%), 3611 (57%) ning 61143 (54%), mis annab tunnistust sellest, et üle poolte ettevõtetest on koondunud Tallinnasse ja Harjumaale. See on ka põhjuseks, et uuringu peamiseks sihtgrupiks on valitud VKEd asukohaga Tallinnas ja Harjumaal.

Statistikaameti andmetel on Tallinnas ja Harjumaal 10-250 töötajaga ettevõtteid kokku 4343 mis on kogu populatsioonist 58%. See tähendab, et üle poole VKEdest on registreeritud või tegutsevad Harjumaal (ka Tallinn). Majandusüksuste jaotust kogu Eesti ja Harjumaa võrdluses kirjeldab lisa 3.

Tabel 1. Ettevõtete jaotus töötajate arvu alusel Eesti ja Harjumaa võrdlus
Allikas: autori koostatud, Statistikaamet (2016)

Töötajate arv	Kogu Eesti	Tallinn ja Harjumaa
0-9	112777	65625
10-49	6293	3611
50-249	1184	732
250 ja enam	196	136

Töö autoril on 2016 lõpu seisuga Tallinna ja Harjumaa VKEde kontaktide andmebaas, kokku 1887 ettevõtet (Krediidiinfo AS). Nimekirjas olevad ettevõtted jaotuvad töötajate arvu järgi vastavalt väikeettevõtteid 87% ja keskmisi ettevõtteid 13% (tabel 2).

Tabel 2. Valimi jaotus
Allikas: autori koostatud, Krediidiinfo (2016)

Töötajate arv	Ettevõtteid	Osakaal valimist
10-50 väikeettevõtte	1630	86 %
51-249 keskmine ettevõtte	257	14 %

Uuringu esmaseks valimiks (veebiküsimustiku vastajad) on juhuvalim. Uuringusse kaasatakse kõik nimekirjas olevad ettevõtted (1887). Kasutades kõikset valimit, on suurem tõenäosus saada piisavalt infot VKEde kohta ning suurem vastajate arv tõstab uuringu reliaablust ning valiidsust. Kuigi uuringus kasutatakse kõikset valimit, arvutati välja valimi suurus (319) kui oleks kasutatud antud uuringufreimi juhuvalimit. See annab arusaamise, kui palju vastuseid minimaalselt on uuringust vaja saada, et tulemused oleksid usaldusväärsed.

Uuringu teisene valim, ehk ettevõtted, kellega viiakse läbi juhtumiuuring ja intervjuud, kujuneb veebiküsimustiku põhjal. Võimalik lähenemine on intervjuuks valida eristuvaid vastuseid andnud vastajad, et saada sügavuti aru ühe või teise vastuse tagamaadest.

Juhul kui ükski veebiküsimustikus täitnud ei ole nõus intervjuudel osalema, tuleb rakendada mugavusvalimit - ehk uuringu läbiviija isiklikud kontaktid, kelle ettevõtted vastavad sihtrühma kirjeldusele.

2.3. Uuringu teostamine

Käesolev alapeatükk annab ülevaate uuringu ettevalmistusest ja planeerimisest, ankeedi koostamise alustest ja protsessist, samuti uuringu läbiviimise kulgemisest.

Uuringu ettevalmistus sai alguse 2017 detsembris ning see koosnes viiest etapist.

Esimeseks etapiks oli teoreetilise kirjanduse läbitöötamine ja teoreetilise tausta loomine uurimistööle. Teiseks etapiks oli uuringu ankeedi väljatöötamine, milles määratleti töö autori poolt fookuses olevad teemad ning anti täpsem sisu teoreetilise kirjanduse ning varasemate uuringute näol. Kolmanda etapi eesmärgiks oli viia läbi pilootuuring autori koostatud küsimustiku testimiseks ning ankeedi arusaadavuse ja sisulise kvaliteedi tõstmiseks. Neljandaks etapiks oli läbi töötada olemasolevad sihtgrupi andmed, et tagada andmete kvaliteet ning uuringu läbiviimine ja andmete kogumine, sh kvalitatiivsete intervjuude läbiviimine. Viidendaks etapiks oli ankeetküsitluse ja intervjuu andmete töötlemine ning analüüs ning uurimistöö lõplik koostamine. Uurimistöö ajakava on täpsemalt kirjeldatud lisas 4.

2.3.1. Uuringu ankeedi koostamine ja piloot-uuring

Uuringu ankeedi koostamisel loodi esmalt ankeedi struktuur ehk määratleti ära, milline on ankeedi ülesehitus, milliseid isikuandmeid ja ettevõtte andmeid on vaja koguda, et uuringu tulemusi hiljem analüüsida.

Ankeedis on kokku 11 põhiküsimust ja 11 täpsustavat küsimust erinevaid skaalasisid kasutades või vaba tekstiväljaga arvamuse avaldamiseks. Uuringu ankeet jaotub neljaks osaks:

1. Osa: Ettevõtte tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise praktikad.

Uuritakse ettevõtte tänaseid praktikaid tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise valdkondades. Tulemusjuhtimise praktikate nimetamisel lähtus autor 1) Petri ja Van Der Vossen'i (1994) strateegilise juhtimissüsteemi mudelist, 2) Coveney et al, 2003; Buytendijk et al, 2004; Eckerson, 2004, Corporate Performance Management kirjeldustest ja komponentidest, 3) VKE tulemusjuhtimist iseloomustavate praktikate kirjeldusest Hudson et al (2001) ja Taticchi (2010) järgi. Töötajate arendamise praktikate nimetamisel lähtus autor 1) CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development, 2010) poolt nimetatud töötajate arendamise praktikad, 2) Amit (2015) poolt loetletud levinumad e-õppe lähenemised.

2. Osa: Tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvara kasutamine ettevõttes.

Uuritakse ettevõtte tänaste praktikate baasil, millistes tegevustes tarkvaralisi lahendusi ettevõttes kasutatakse. Vastuste valikvariandid on koostatud kombineerides Globakhloo *et al* (2012) peamiste tarkvara juurutamise ja kasutamisega seotud probleemide loetelu, Price Waterhouse

Coopers Eesti (2013) poolt läbiviidud uuringule Eesti ettevõtete hulgas tarkvara kasutamise hoiakute loetelu ja Waal (2013) tulemusjuhtimise infosüsteemide ootuste loetelu baasil.

3. Osa: tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvara kasutusele võtmise aspektid VKEs. Uuritakse tarkvara kasutuselevõtu otsustusprotsessi ja otsustajaid, peamisi takistusi tarkvara kasutusele võtmisega seoses nii hoiakute, ressursside kui digi-oskuste kontekstis. Loetelu valikvastustest võimalike takistavate tegurite kohta on koostatud toetudes erinevatele allikatele, sh isiklikule kogemusele. Uuritakse ettevõtte vajadusi tarkvara osas ning milles nähakse peamisi kasutegureid ettevõttele tarkvaralahenduste rakendamisel tulemusjuhtimises ja töötajate arendamisel.

4. Osa: Andmed ettevõtte ja ankeedi täitja kohta.

Isikuandmeid antud küsimustikus vastajatelt ei küsita. Kontaktandmete jätmine on vabatahtlik juhul kui ankeedi täitja on huvitatud uuringu tulemuste kokkuvõttest ja/või soovib osaleda uuringu teises etapis ehk intervjuudel.

Koostatud ankeedi osas viidi läbi piloot veebruaris 2018. Ankeet saadeti veebikeskkonnas täitmiseks ja kommenteerimiseks välja 6 inimesele, kellest 6 täitis ankeedi ja 4 vastas lisatud küsimustele. Piloot-uuringu tagasiside ja osalejate kommentaarid on toodud lisa 5.

Pilootgrupilt saadud tagasisidet analüüsiti ja korrigeeriti küsimustikku, eelkõige sõnastust. Peale testgrupilt saadud parenduste sisseviimist analüüsis töö autor küsimustikku iseseisvalt ja koostöös õppejõuga, korrigeeris veelkord küsimustiku skaalasisid. Algselt kasutati skaalat 1-6, kus 6 - on kõrgeim positiivne hinnang ning 1 – negatiivne hinnang. Töö autor otsustas muuta skaalat ja võtta kasutusele skaala 1-5, et vastajal oleks võimalik valida ka vahepealset varianti kui tema arvamus ei ole selgelt kaldu positiivse või negatiivse suunas.

Küsimustiku sisulised osad tõsteti ankeedi algusesse selliselt, et need moodustaksid vastaja jaoks loogilise järjestuse. Kõige viimaseks osaks jäeti vastajat ja ettevõtet puudutav info. Lõplik küsimustik on toodud lisa 31.

2.3.2. Kaardistusuuringu ja intervjuude läbiviimine

Kvantitatiivne uuring viidi läbi ajavahemikus 22.03.-06.04.2018. veebikeskkonnas seadistatud küsitlus saadeti e-posti teel välja planeeritud valimile. Ankeedi kaaskirjas toodi välja uuringu eesmärk, sihtrühm, info küsimustiku kohta ning küsimustikule vastamise eeldatav aeg, samuti uuringu tähtaeg.

Ankeetküsitluse perioodiks planeeriti 2 nädalat. Teise nädala alguses saadeti valimile meeldetuletus palvega uuringule vastata. Kuna vastamise määr ei olnud oodatud tasemel, siis saadeti meeldetuletus välja ka teist korda vahetult enne lõpptähtaega. 06.04.2018 seisuga oli ankeedile vastanud 45 ettevõtet.

Poolstruktureeritud individuaalsed intervjuud viidi läbi ajavahemikus 18.-30.04.2018. Intervjuude sihtgrupp valiti välja vabatahtlike hulgast, kes andsid teada oma soovist osaleda järku-uuringus (intervjuu) ankeedi lõpul viimases küsimuses. Intervjuul osalemine oli ettevõtte jaoks vabatahtlik. Oma soovist andis märku neli ettevõtet, kellest kolmega viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud.

- Sobivate ettevõtetetga võeti ühendust ja lepiti kokku intervjuu aeg;
- intervjuueeritavatele saadeti enne intervjuud nende poolt täidetud ankeet;
- intervjuu alguses tutvustati lühidalt läbitud uuringuprotsessi, teemasid, mida intervjuul käsitletakse ning meetodeid kuidas andmeid analüüsitakse;
- intervjuu;
- lühike kokkuvõte ja intervjuueeritava tänamine.

Intervjuu küsimuste koostamisel lähtuti ankeedi ülesehitusest, kasutati poolstruktureeritud intervjuu vormi ning esitati täpsustavaid küsimusi. Poolstruktureeritud intervjuu eesmärgiks on mõista sisulisemalt ja põhjalikumalt juba varasemas kaardistus-uuringus uuritud teemasid. Intervjuu tulemuste puhul kasutati sisuanalüüsi, et leida ühiseid näitajaid vastustes kui ka olulisi eristuvaid tegureid.

Intervjuu peamised uurimisküsimused:

- 1) Kas strateegilise tulemusjuhtimise mõiste on uuringus osalejale arusaadav?
- 2) Millist strateegilise tulemusjuhtimise mudelit rakendatakse ja kuidas seda tehakse?
- 3) Milline on vastajate arusaamine tarkvarast ja selle rakendamisest organisatsioonis?
- 4) Peamised hoiakud tarkvara kasutamisel ja kasutuselevõtmisel, takistavad tegurid?
- 5) Kas ja milliseid seoseid nähakse tulemusjuhtimise, töötajate arendamise ja ettevõtte äriliste tulemuste saavutamise vahel?

3. UURINGU TULEMUSED JA ANALÜÜS

Käesolevas peatükis käsitletakse uuringu tulemustest ning analüüsitakse uuringu abil kogutud andmeid.

Esmalt antakse ülevaade kaardistusuuringus osalenud ettevõtetest töötajate arvu, aastase müügikäibe, omandisuhte ja turu-orienteerituse alusel. Seejärel antakse ülevaade strateegilise tulemusjuhtimise süsteemi rakendamisest, praktikatest ja tulemusjuhtimise valdkonna eest vastutajatest. Järgmisena antakse ülevaade töötajate arendamise praktikatest, valdkonna eest vastutajatest. Kas ja kuidas toetab töötajate arendamine ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist.

Järgnevalt antakse ülevaade ettevõtetes kasutusel olevate tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvaraliste lahenduste kohta, millele järgneb ülevaade tarkvara juurutamisega seotud aspektidest VKEdes.

3.1. Uuringu tulemused

Kaardistusuuringus osales kokku 45 ettevõtet töötajate arvuga 10-250.

Osalenud ettevõtted jaotusid väikeettevõteteks ehk töötajate arvuga vahemikus 10-49 ning keskmisteks ettevõteteks, töötajate arvuga 50-250. Uuringus osales 26 väikeettevõtet ja 17 keskmist ettevõtet vastavalt 60% ja 40%.

60% ettevõtete omandisuhe oli Eesti erakapital. Kahel juhul märgiti omanikuks riiki. 80% ulatuses jäi ettevõtete aastane müügikäive alla 10 miljoni euro.

Tegevusvaldkondade esindatuse kohta annab ülevaate lisa 6. Uuringus osalejate kohta annab ülevaate lisa 7.

Uuringu esimese küsimusega sooviti teada, kas ettevõttes on kasutusel strateegiline tulemusjuhtimise süsteem. Vastustest nähtub, et 44% vastanutest rakendab strateegilist tulemusjuhtimist ettevõttes osaliselt, 36% vastanud ettevõtetest ei rakenda hetkel strateegilist tulemusjuhtimist ning 20% vastanutest rakendas ettevõttes strateegilist tulemusjuhtimist lisa 8.

Väikeettevõtete hulgas (töötajaid 10-49) 48% osas strateegilist tulemusjuhtimise süsteemi ei rakendata. Strateegilist tulemusjuhtimist rakendavad 11% antud grupi ettevõtetest. Keskmiste

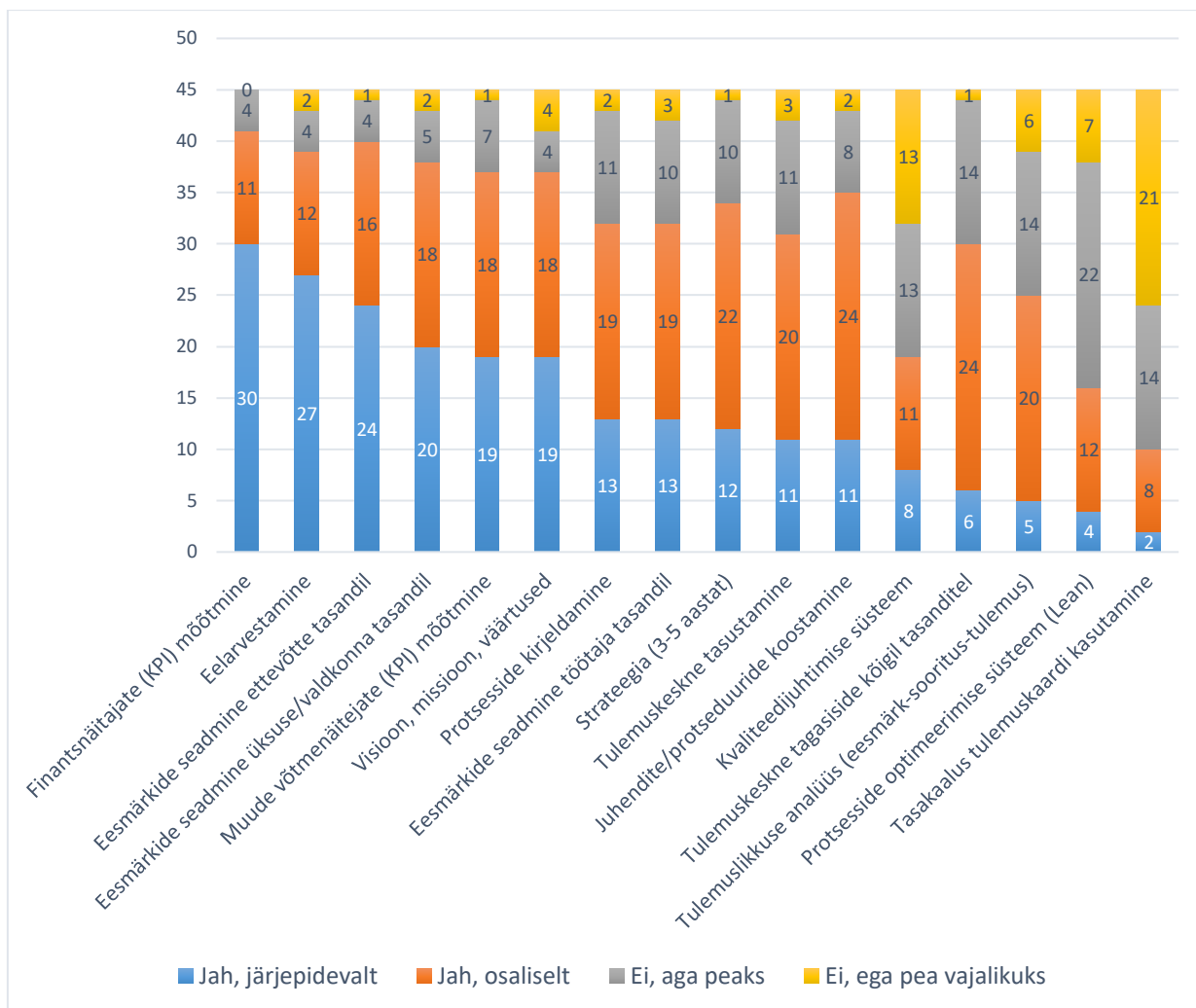
ettevõtete hulgas (töötajaid 50-250) ei rakenda strateegilist tulemusjuhtimist 17% vastanutest, osaliselt rakendab 50% ning täielikult rakendab 33% vastanutest.

Vastajatelt, kes valisid loetelust vastuseks „Ei“ (ei rakenda strateegilise tulemusjuhtimise süsteemi), paluti selgitada, milline on peamine põhjus, et seda ei tehta. Küsimus ei olnud kohustuslik ning vastas 88% „Ei“ vastanutest:

- Ei ole sellele mõelnud 2 vastust
- Ei oska, kuigi sooviksime 2 vastust
- Ei pea oluliseks 2 vastust
- Meil on see lähiajal plaanis 1 vastus
- Oleme mõelnud, kuid hetkel pole prioriteet 6 vastust

Waal (2007) toob välja, et strateegilise tulemusjuhtimise süsteemi aluseks on selged vastutused. Järgmise küsimusega sooviti paremini mõista, kuidas on VKEs tulemusjuhtimise vastutus reguleeritud. Tulemustest nähtub, et 49% ettevõtetes vastutab tulemusjuhtimise valdkonna eest tegevjuht. Eraldi on toodud valikvastustesse sisse omaniku roll, kuna väga paljudes VKEdes töötavad juhtidena just omanikud. Omaniku ja juhi rollis on tulemusjuhtimise valdkonna vastutajana 22% vastanutest. 11% ettevõtete puhul vastutab tulemusjuhtimise valdkonna eest valdkonnajuht ning 9% ettevõtetes personalijuht. 9% ettevõtetes ei vastuta tulemusjuhtimise valdkonna eest keegi lisa 9.

Järgmise küsimusega uuriti peamisi kasutusel olevaid tulemusjuhtimise praktikaid ettevõttes. Tulemusjuhtimise praktikate rakendamise kohta koostati tabel-ülevaade lisa 10. Vastavalt süstematiseeritud andmetele koostati graafiline joonis praktikate esinemissageduse kohta (joonis 7).



Joonis 7. Tulemusjuhtimise praktikad ja esinemissagedus VKEdes.

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Kõige enam rakendatakse ettevõtetes järjepidevalt:

- 1) Finantsnäitajate (KPI) mõõtmine 67%
- 2) Eelarvestamine 60%
- 3) Eesmärkide seadmine ettevõtte tasandil 53%

Kõiki kolme tegevust on nimetanud enam kui 50% ettevõtetest. Oluliseks näitajaks on kriteerium, et neid praktikaid rakendatakse järjepidevalt. Uuringu läbiviimisel peeti oluliseks, et eristatakse süsteemset rakendamist ja ebakorrapärasest rakendamist.

Kõige vähem rakendatakse VKEdes tasakaalus tulemuskaarti, protsesside optimeerimise süsteem (Lean) ja tulemuslikkuse analüüsimist.

Järelduste tegemisel on puudulik informatsioon selle osas, millise sagedusega osalisel rakendamisel tegemist on ning kui järjepidevalt praktikaid rakendatakse.

Uuringu ühe olulisema märksõna „Strateegia“ rakendamist uurides ilmnes, et seda teevad järjepidevalt 27% uuringus osalenud ettevõtetest. Osaliselt on strateegia kasutusel 44% vastanutest ning üldse ei tegele sellega 29% uuringus osalejatest. Ettevõtte, kus vastaja oli valinud vastuse, kus ettevõttes on kasutusel strateegiline tulemusjuhtimise süsteem, oli strateegia kui praktika rakendamine 90% esindatud.

Kõige suurema vastuste esinemissagedusega on osalist rakendamist puudutav valikvastus (Jah, osaliselt), mida on kokku valitud 272 korral, kui järjepideva rakendamise vastust (Jah, järjepidevalt) on valitud kokku 224 korral, mis kokkuvõttes annavad tulemuseks, et Eesti VKEdes rakendatakse osaliselt või järjepidevalt erinevaid tulemusjuhtimise praktikaid 69% juhtudest käesolevas uuringus toodud praktikatest.

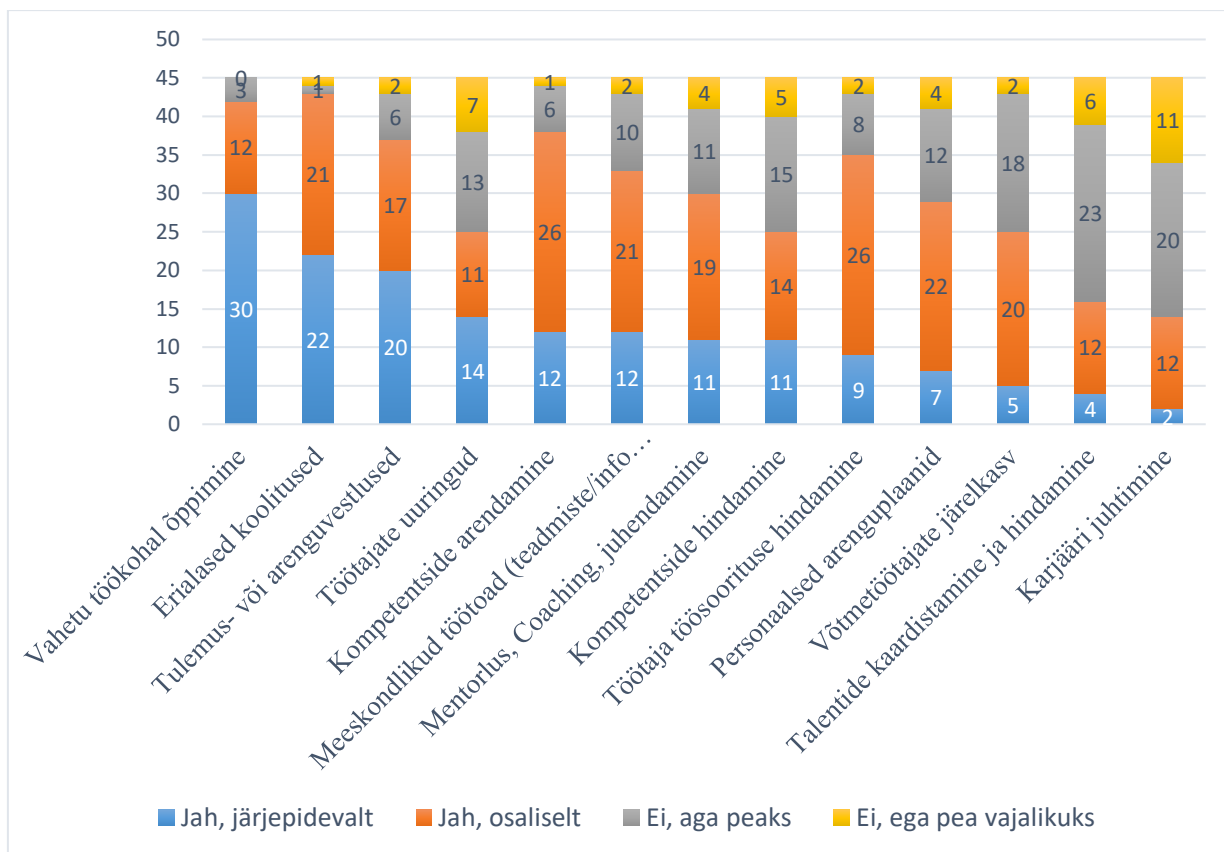
Tulevikus nähti vajadust järgmiste praktikate osas:

- Protsesside optimeerimise süsteem (Lean) 49%
- Tulemuskeskne tagasiside kõigil tasanditel 31%
- Tulemuslikkuse analüüs (eesmärk-sooritus-tulemus) 31%
- Tasakaalus tulemuskaart 31%

Mittevajalikuna nähti kõige enam tasakaalus tulemuskaardi rakendamist st 47% vastajatest ei pea selle rakendamist vajalikuks ning 29% ei pea vajalikuks rakendada kvaliteedijuhtimissüsteemi.

Tulemusjuhtimise praktikate rakendamise osas uuriti, kuidas toetab praegune tulemusjuhtimise korraldus ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist. 58% vastajate hinnangul toetab ettevõtte tulemusjuhtimise korraldus olulisel määral või täielikult ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist. 11 % vastanutest hindab tulemusjuhtimise korralduse strateegiliste eesmärkide saavutamisel väheseks või puudulikuks ning 31% on vastajate hinnangul tulemusjuhtimise suhe strateegiliste eesmärkide saavutamisse mõõdukalt toetav. Vastustest koostati graafiline joonis lisas 11.

Järgmisena uuriti millised töötajate arendamisega seotud praktikad on ettevõtetes hetkel kasutusel. Vastustest koostati ülevaade lisas 12 ning joonis 8.



Joonis 8. Töötajate arendamise praktikate rakendamine VKEs

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Kõige rohkem rakendatakse järjepidevalt:

- Vahetu töökohal õppimine 67%
- Erialased koolitused 49%
- Tulemus- või arenguveestlused 44%

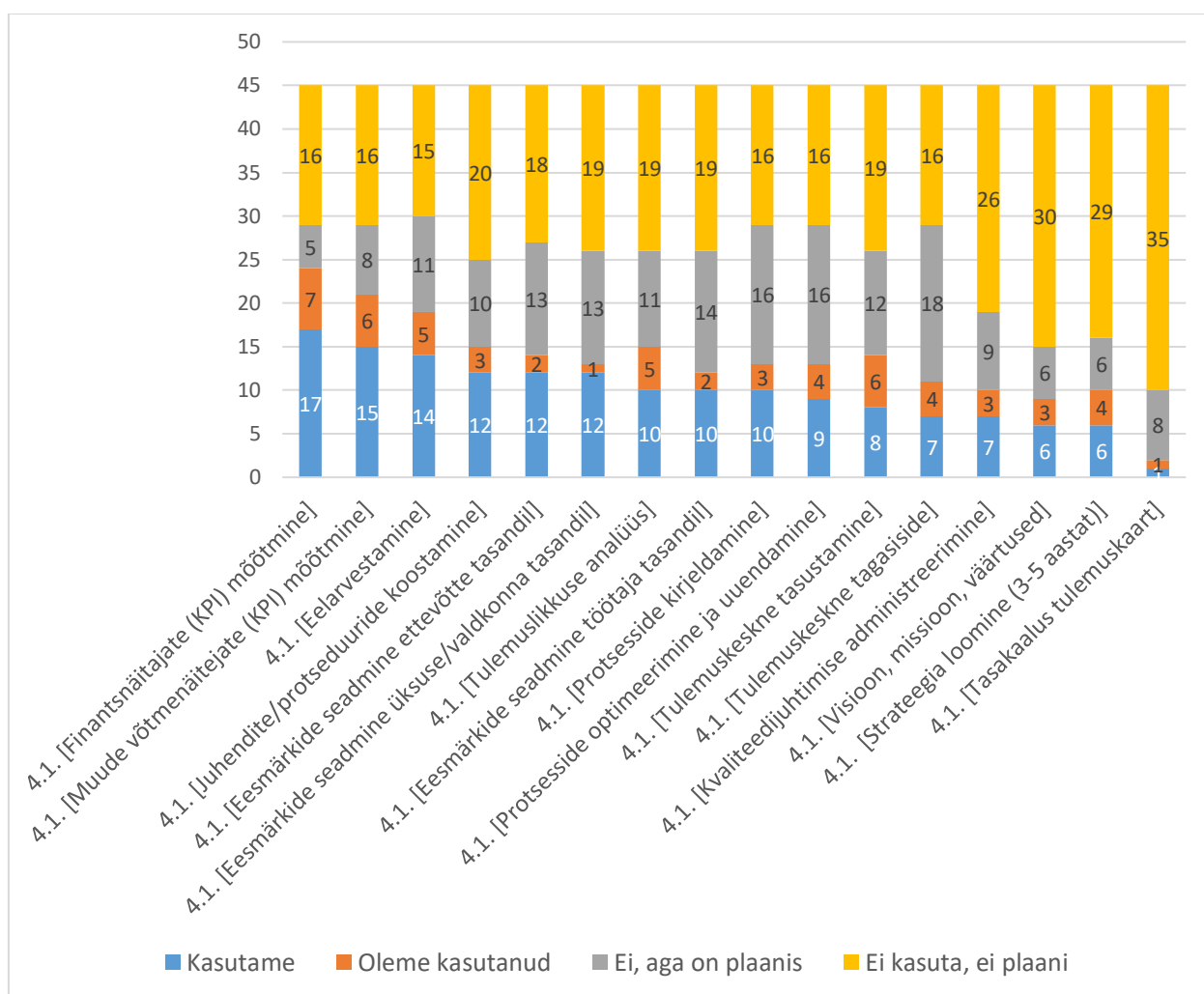
Kõige suurema vastuste esinemissagedusega on osalist rakendamist puudutav valikvastus (Jah, osaliselt), mida on kokku valitud 233 korral, kui järjepideva rakendamise vastust (Jah, järjepidevalt) on valitud kokku 159 korral, mis kokkuvõttes annavad tulemuseks, et Eesti VKEde rakendatakse osaliselt või järjepidevalt erinevaid töötajate arendamise praktikaid 67% juhtudest käesolevas uuringus loetletud praktikatest. Valikvastust „Ei, aga peaks“ oli peamiselt seotud järelkasvu ja talentide kaardistamise teemadega.

Töötajate arendamise valdkonna eest vastutas 20% ettevõtetes personalijuht. Tegemist on 80% puhul keskmiste ettevõtetega, kus töötajate arv oli suurem kui 50. Ettevõtteid, kus peamiseks vastutajaks oli tegevjuht või omanik/juht, olid 100% väikeettevõtteid. Ettevõtetes, kus vastutajaks oli märgitud valdkonna juht või üksuse juht, esines võrdselt nii väikeseid kui keskmisi ettevõtteid. Vastustest koostati graafiline ülevaade lisa 13.

Töötajate arendamise praegune korraldus toetab ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist keskmiselt 3,38 palli 5-palli skaalal. 49% vastanute hinnangul toetab praegune töötajate arendamise korraldus olulisel määral või täielikult ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist. Sealjuures kõrgeima hinnangu ehk „Toetab täielikult“ on andnud 9% uuringus osalejatest. 16% vastanutest leiab, et praegune korraldus ei toeta ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist üldse või toetab vähesel määral. Vastused koondati graafilisse ülevaatesse lisas 14.

Küsimustiku 2. osas uuriti lähemalt ettevõtetes kasutusel olevat tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvara.

Tulemusjuhtimise tarkvara kasutamisest ettevõtetes annab ülevaate joonis 9.



Joonis 9. Tulemusjuhtimise tarkvara kasutamine VKEs

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Kõige enam kasutavad VKEd finantsnäitajatega seotud näitajate mõõtmise tarkvara, samuti muude võtmanäitajate mõõtmiseks mõeldud tarkvara ning eelarvestamiseks mõeldud tarkvara.

Tulemusjuhtimise tarkvara kasutamist praktikate lõikes iseloomustab, et 46% vastanutest ei kasuta ega plaani kasutada tarkvara lähema 2 aasta jooksul, 22% kasutab praegu teatud praktikate puhul tarkvaralisi lahendusi ning 24% plaanib 2 aasta jooksul võtta kasutusele sobiva tarkvara. 8% vastanutest on varasemalt mõnda tulemusjuhtimise praktikaga seotud tarkvara kasutanud kuid on sellest loobunud.

Võrdluses rakendatavate praktikatega näeme, et tarkvara kasutamine jääb oluliselt alla praktikate tegelikule rakendamisele. Ülevaade on toodud lisa 15.

Vastajatel paluti täpsustada tarkvarast loobumise põhjuseid. Vastata oli võimalik vabatekstina kuid küsimusele vastamine ei olnud kohustuslik.

Kommentaari 1: „*Pigem kasutame osaliselt. Ollakse kinni vanas paberimajanduses.*“

Kommentaari 2: „*Oleme kasutanud enda loodud mudeleid (excel), aga need pole väga mugavad ja kaob järjepidevus.*“

Järgmise küsimusega sooviti paremini mõista kasutatava tulemusjuhtimise tarkvara valiku põhjuseid. Küsimusele vastamine ei olnud kohustuslik, vastas 24 uuringus osalejat. Ülevaade vastustest on esitatud lisa 16.

Kõige enam toodi valiku alusena välja kulu, mis ettevõtte jaoks jäi igakuiselt mõistlikku ulatusse. Teine oluline indikaator oli ettevõtte peamiste kaardistatud vajaduste katmine. Tähtsuset kolmas ja neljas olid võimalus ühildada tulemusjuhtimise tarkvara teiste kasutusel olevate tarkvaradega ning kasutajasõbralikkus. 11 vastajat pidas oluliseks kasutajatoe võimaldamist tarkvara pakkuja poolt. Tarkvara asukohta valiku alusena nimetati võrdselt nii pilvetarkvara kui serveri-põhist tarkvara.

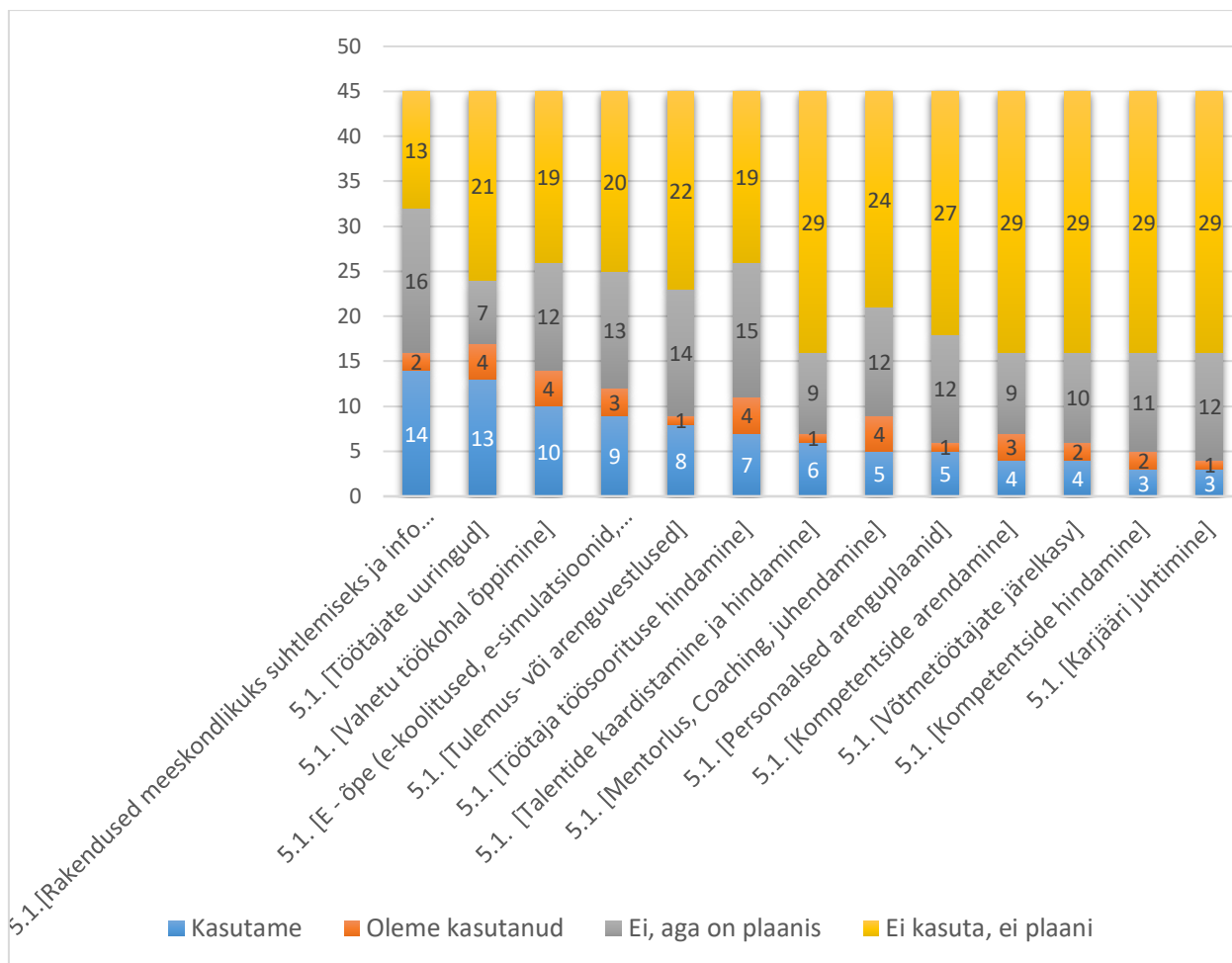
Kommentaari lisasid uuringus osalejat järgmiselt:

Kommentaari 1: „*Võimaldas koondada ja hõlpsasti jagada mahukaid tekste. Tänapäeval on aga juba palju kaasaegsemaid lahendusi.*“

Kommentaari 2: „*Eelistame kasutada ERP süsteemi integreeritud lahendusi.*“

Kommentaari 3: „*Kasutame valdkonnaga seotud spetsiifilisi programme.*“

Töötajate arendamise tarkvara kasutuse (joonis 10) uurimisel lähtuti varasemast praktikate loetelust, mida kohandati. Kohandati loetelus „Erialased koolitused“ vastavalt „E - õpe (e-koolitused, e-simulatsioonid, virtuaalne õpe) ning „Meeskondlikud töötoad (teadmiste/info jagamine, arutelud jms)“ kohandati „Rakendused meeskondlikuks suhtlemiseks ja info jagamiseks“.



Joonis 10. Töötajate arendamise tarkvara kasutamine VKEs
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik.

Kõige enam kasutatakse töötajate arendamiseks mõeldud tarkvaralahendusi:

- Rakendused meeskondlikuks suhtlemiseks ja info jagamiseks 31%
- Töötajate uuringud 29%
- Vahetu töökohal õppimine 22%

Kõige vähem nimetati kasutusel olevatest tarkvaralahendustest karjääri juhtimine; kompetentside hindamine; võtmetöötajate järelkasv; kompetentside arendamine.

Kõige enam esines vastusena valikvastustest „Ei kasuta, ei plaani“ kokku 310 korral, vastust „Ei, aga on plaanis“ kokku 123 korral, „Kasutame“ vastust esines 91 korral ning „Oleme kasutanud“ 32 korral.

Suur osa ettevõtetest, kokku 56%, ei plaani lähema 2 aasta jooksul vastavaid tarkvaralisi lahendusi kasutusele võtta. 22 % ettevõtetest aga näeb, et lähema 2 aasta jooksul võtavad nad kasutusele järgmisi tarkvaralisi lahendusi töötajate arendamise valdkonnas:

- Rakendused meeskondlikuks suhtlemiseks ja info vahetamiseks
- Töötajate töösoorituse hindamine
- Tulemus- või arenguvestlused
- E-õppe lahendused

Vastajatel paluti täpsustada põhjuseid, kui tarkvara kasutamisest on loobutud. Vastata oli võimalik vabatekstina ning küsimusele vastamine ei olnud kohustuslik.

Kommentaar 1: „*Oleme kasutanud enda loodud vorme ja proovinud neid tänase tarkvaraga koos toimima saada. Ebamugav.*“

Järgnevalt uuriti kasutatava töötajate arendamise tarkvara valimise aluseid. Küsimusele vastamine ei olnud kohustuslik, vastas 22 uuringus osalejat. Valida sai kõiki sobivaid variante, valikute arv ei olnud piiratud. Andmetest koostati graafiline ülevaade lisas 17.

Kõige olulisem otsustamise kriteerium on (1) sobivus ettevõtte vajadustega, (2) kasutajasõbralikkus ning (3) igakuise kulu mõistlik ulatus. Kõige vähem esines valikuid kasutajate arvu piiramise osas, erilahenduste tellimise võimaluste ja andmete mass-üleslaadimise osas. Kaks vastust lisati kasutajate poolt vabatekstina ja need olid „*Oli vajalik kasutada ja oli saadaval*“ ning „*Grupi poolt valitud*“.

Vastajatel oli võimalus vabas vormis küsimust kommenteerida:

Kommentaar 1: „*Excel ja personaalne lähenemine on hetkel mõistlik lahendus tarkvarale*“;

Kommentaar 2: „*Oluline on ennekõike kasutaja mugavus, hea analüütika vaade ning mitmekesine funktsionaalsus, erinevad protsessid ühes süsteemis, et tekiks hea ülevaatlikkus ja ajajoon*“;

Kommentaar 3: „*Meil pole keegi selle peale tulnudki, et eeltoodud asju on võimalik infotehnoloogiaga lahendada*“;

Kommentaar 4: „*Sobib arendustiimi vajadustega*“.

Uuringu kolmas osa keskendub tarkvara kasutusele võtmisele, sh. otsustamise protsess, otsus(t)e vastuvõtja(d), tarkvara kasutuselevõtmisega seotud takistused, tarkvara kasutamise vajadused, turul pakutavate lahenduste teadlikkus, eelistused, investering, tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvara kasutamisest saadav hinnanguline kasutegur ning tarkvara kasutamise võimalik mõju ettevõtte äritulemustele.

Kasutuselevõtmisega seoses uuriti esmalt kes ja millistel alustel võtavad ettevõttes vastu otsuse tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvara osas. Kas ja milline on otsustusprotsess ning milliseid aspekte eelkõige arvesse võetakse.

Tekstivastuste analüüsimisel teostas autor esmalt kategooriate moodustamine, kus sarnase tähendusega tekstiosad koondati vastavate kategooriate alla. Tekstiandmete sisu tõlgendati süstemaatilise liigendamise- ja kodeerimisprotsessi ning teemade kindlakstegemise abil. 51% ettevõtetest ei oma selget otsustusprotsessi tarkvara kasutusele võtmise osas ning 44% ettevõtetes on otsustamise protsess olemas. Peamiste otsustusprotsessi märksõnadena toodi välja:

- Eeltöö 17 vastust
- Eelarvestamine 11 vastust
- Vajaduste kaardistamine 8 vastust
- Eelnev testimine 7 vastust
- Sisemiste osapoolte kaasamine 7 vastust
- Otsustamine vastavalt vajadusele 2 vastust

Tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvara kasutuselevõtu osas teevad enamasti otsuseid omanik/juht (27 juhul). 21 juhul nimetati juhtkonda ning 17 korral esines vastusena tegevjuht (lisa 18). Kombineeritud vastuseid esines 18 korral ning kombinatsioonis esines omanik/juht, tegevjuht ja juhtkond valikud. Ühel juhul oli nimetatud otsustajana personalijuhti.

Tarkvara kasutuselevõtmise takistuste uurimisel esines kõige enam valikuna „Tarkvara juurutamine on liiga keeruline protsess“, mida nimetati 56% ettevõtete poolt, järgnesid „Juhtkond ei näe otsest kasu organisatsioonile“ 53%, kulude ja kasuteguri ebaproportsionaalsust märkis 36% vastajatest, „Puuduvad rahalised vahendid arendusse investeerimiseks“ 33% vastanutest. Vastustest koostati graafiline ülevaade lisa 19.

Lisati 4 vastust, mida väidete nimekirjas ei olnud:

Lisatud 1: „*Puudub aeg korrektseks juurutamiseks*“;

Lisatud 2: „*Juhtkond ei oska tehnoloogiat kasutada*“;

Lisatud 3: „*Valdkonna spetsiifikat toetavaid tarkvarasid liigub turul vähe*“;

Lisatud 4: „*Kasutusel olevate töökeskkondade rohkus, võimalikud ühildumise probleemid*“.

Järgmise küsimusega sooviti uuringus osalejatelt teada tarkvara kasutamisega seotud vajadusi. Ülevaate annab graafiline joonis lisa 20.

Kõige enam esines vastuste valikus „Rohkem tuge juhtimisotsustele“, mille märkis vajadusena 76% vastanutest. Järgnevad valikud jäid esinemissageduselt vahemikku 53%-56% vastavalt:

- Töötajate arendamise vajadus
- Tööprotsesside tulemuslikkuse tõstmine
- Sisukam andmete analüüs ja tulemuste esitamine (raportid)

- Juhtide ja töötajate administratiivse koormuse vähendamine
- Parem infovahetus ja kommunikatsioon osapoolte vahel (juht-töötaja)

Uuringu üheks alameesmärgiks oli uurida kuidas vastajad hindavad oma teadlikkust ja ülevaadet pakutavate tarkvaralahenduste osas turul nii tulemusjuhtimise kui töötajate arendamise vallas. Sealjuures paluti hinnata mõlemat valdkonda eraldi. Valdkondade võrdlusena koostati graafiline ülevaade lisas 21.

Tulemusjuhtimise tarkvara osas on turul pakutavast ülevaade vähene või puudub 87% ettevõtetest ja töötajate arendamise valdkonna tarkvaradest 87% vastanud ettevõtetest. Pigem heaks või põhjalikku ülevaadet omavaks hindavad end 13% ettevõtetest.

Vastustest ise tarkvaralahendused välja arendada või neid rentida nähtub, et 64% vastajatest eelistab tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvara puhul selle rentimist teenusepakkuvalt litsentsi alusel. Vastanutest 18% eelistab tarkvara ise välja arendada. 4% vastajatest leidis, et nende jaoks sobib kõige paremini kombinatsioon kahest variandist. Täpsustusena oli vastusele lisatud, et „*Valmisolevas programmis peaksid olema võimalused kohandada meie vajadustega ning siduda teiste tarkvaradega (personal, finants, müük, logistika jne)*“. Ise arendamist nägid eelistusena ettevõtted, kus keskmine töötajate arv oli üle 148 töötaja ehk keskmised ettevõtted.

Vastajatel paluti oma seisukohta kommenteerida. Vastuseid oli võimalik sisestada vabatekstina, mille autor jaotas kategooriateks ning tõi välja kõige enam esinenud vastused sisu järgi. Ettevõtete puhul, kes oma eelistusena olid märkinud tarkvara rentimise, ilmnes neli peamist eelistusega seotud põhjendust. Kõige enam nimetati vastustes (1) kulude ja eelarvestamisega seotud tegureid (13 vastust), teisena toodi välja (2) tarkvara arendamiseks vajaliku kompetentside ja kogemuste puudumise (11 vastust). Kolmandana toodi välja (3) ajalise resursiga seotud teemasid (8 vastust) ning neljandana valitud (4) koostööpartneri/teenusepakkuja valmidust toodet edasi arendada (6 vastust). Kahel juhul toodi välja, et koostööpartner/teenusepakkuja peaks olema valmis pakkuma ka erilahendusi.

VKEdel on ressursside piiratuse tõttu oluline jälgida kulutusi ning seetõttu uuriti uuringus osalejatelt ka milline oleks ettevõtte seisukohalt mõistlik investeering tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvarasse. Vastajatel paluti anda hinnang järgmise 3 aasta perspektiivis igakuise maksimaalse võimaliku määrana. 56% vastajatest ei osanud igakuist võimalikku summat prognoosida.

Uuringu eelviimane küsimus uuris vastajate hinnanguid kasutegurite osas, mis puudutab tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvaraliste lahenduste kasutamist ettevõttele sobivate

praktikate elluvimisel. Valikvastuste loetelus oli esitatud 18 võimalikku kasutegurit. Ülevaade vastustest on toodud lisas 22.

Kõik uuringus toodud väited said vastajate poolt üle 50% ulatuses positiivse hinnangu (väga suur kasu ja mõningane kasu). Kõige suuremat kasu nähakse võrdselt nii juhtide töö teotamisele kui kiirele ligipääsule info ja andmete juurde. Väga suurt kasu näevad uuringus osalenud ettevõtted andmete analüüsimisel ja raportite koostamisel, suuremat tuge juhtimisotsustele ning paremat infovahetust juhi ja töötaja vahel. Kõige vähem nähakse tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvara kasutamisel otsest kasutegurit ettevõtte käibe ja kasumile ning kulude kokkuhoiule.

47% uuringus osalejatest peavad tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvara kasutamise mõju ettevõtte ärilisele võimekusele väga tugevaks või pigem tugevaks. 31% vastanutest näeb mõju keskmisena ning 22% vastanutest näeb vähest mõju või puudub nende hinnangul mõju üldse. Ülevaade lisas 23.

3.2. Juhtumiuuringud

Juhtumiuuringute läbiviimiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuu vormi, mille jaoks töö autor valmistas ette peamised intervjuu küsimused ning vajadusel esitas täpsustavaid küsimusi. Poolstruktureeritud intervjuu eesmärgiks oli mõista sisulisemalt ja põhjalikumalt juba varasemas kaardistus-uuringud uuritud teemasid.

Intervjuude kaasused valiti kaardistusuuringu käigus, kus uuringus osaleja sai vabatahtlikult end üles anda jätku-uuringus osalemiseks. Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi 3 organisatsiooniga (tabel 3).

Tabel 3. Ettevõtete profiilid, intervjuul osalejad
Allikas: autori koostatud

	Kaasus 1	Kaasus 2	Kaasus 3
Ettevõtte vanus	25	9	21
Töötajate arv	45	220	230
Omandisuhe	Eesti erakapital	Eesti erakapital	Eesti erakapital
Sihtturud	Eesti ja välisurud	Eesti ja välisurud	Eesti ja välisurud
Müügikäive	kuni 10 milj €	kuni 10 milj €	kuni 10 milj €
Tegevusvaldkond	töötlev tööstus	muud teenindavad tegevused	veondus ja laondus
Ankeedi täitja ametinimetus	tegevjuht	tegevjuht	personalijuht

Intervjuu pikkuseks oli keskmiselt 55 minutit ning intervjuu viidi läbi kaardistusuuringu ankeedi täitnud ettevõtte esindajaga. Intervjuu aluseks oli kaardistusuuringu täidetud ankeet, mis saadeti intervjuueeritavale ülevaatamiseks vahetult enne intervjuu tegelikku toimumist. Kõik intervjuud viidi läbi kohtumise käigus.

Vahetult pärast intervjuusid vaatas töö autor kõik märkmed üle ning korrastas. Intervjuudest kogutud teavet käsitletakse käesolevas uuringus kaasuste alusel. Intervjuu peamised uurimisteed on toodud punktis 2.3.2.

Strateegilise tulemusjuhtimise mudeli rakendamisel küsitleti ettevõtte esindajaid Petri ja Van der Vossen (1998) Strateegilise tulemusjuhtimise mudeli alusel.

Kaasus 1

Intervjuu kestis 65 minutit, mille käigus töö autor kogus kirjalikke andmeid jooksvalt märkmeid tehes. Intervjuu ülesehitus kulges ankeedi temade käsitleusega sünkroonselt. Intervjuul osales ja küsimustele vastas ettevõtte tegevjuht, kes on juhina antud kohal töötanud 15 aastat ja ettevõttes kokku 21 aastat. Ettevõtte kuulub gruppi kuid käesolevas uurimuses käsitletakse seda eraldiseisva ettevõttena, millel on otsesed seosed emaettevõttega. Ettevõtte tulemusjuhtimise mudel on ära toodud lisas 24.

Kokkuvõtte:

- **strateegilise tulemusjuhtimise mõiste** on juhtidele arusaadav kuid vaatamata pikast tegutsemise ajast ei ole suudetud strateegiat siduda erinevate tasandite tegevuskavade ja eesmärkidega. Suurimaks väljakutseks on siduda strateegia süsteemselt operatiivsete tegevuskavade;
- **tulemusjuhtimise mudel** on suures osas keskendunud finantsnäitajate planeerimisele ja mõõtmisele, mis on ettevõtte peamised tulemusnäitajad; operatiivsel tasandil on kasutusele võetud protsessikeskne lähenemine (projektid) ning veapõhine lähenemine (teenuse reklamatsioonid) kuid neid ei käsitleta ettevõtte strateegiliste KPIdena;
- **tarkvara kasutamine** puudutab hetkel peamiselt finantstegevust kuid tarkvara võimaldab lisaks ressursside haldamist, kliendiandmete administreerimist, müügitegevusi ja töötajate registri pidamist koos palgalahendusega. Lisaks kasutatakse töötajate arendamisel ja tulemusjuhtimise individuaalse tasandil planeerimisel tulemus- ja arenguestluste tarkvara, mille kasutegurit nähakse eelkõige järjepideval rakendamise kaudu;

- **tarkvara edukaks kasutamiseks** näeb ettevõtte eelkõige töötajate hoiakute kujundamist, et tarkvara on kasulik tööriist ja annab tulemuste kvaliteedile juurde; oluline on leida ettevõtte jaoks sobivamad lahendused ja rakendada neid omavahel seotult;
- **seoseid tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise** osas nähakse ja see on ka lähiaastate fookuses, eelkõige oodatakse tuge ja abi koostööpartnerilt, kelle lahendusi ollakse valmis juurutama. Ettevõttes mõistetakse väga selgelt, et ilma töötajate arendamiseta ei olegi võimalust paremaid tulemusi saada või püsivalts konkurentsisis olla.

Ettevõtte tulemusjuhtimise analüüs Petri ja Van der Vossen (1998) Strateegilise tulemusjuhtimise mudeli alusel on toodud lisa 25.

Ettevõttes rakendatakse edukalt mitmeid tulemusjuhtimise praktikaid, keskendutakse jõuliselt protsesside kirjeldamise ja rakendamisele ning operatiivsele tasandile. Vaatamata sellele, et ettevõtte on tegutsenud väga pikka aega (üle 25 aasta) ja pidevalt kasvanud ning arenenud, on strateegia võetud fookusesse alles 4 aastat tagasi. Tulemusjuhtimise vallas on palju ära tehtud ja sobiv tulemusjuhtimise mudel välja arendatud, kuid autori hinnangul rakendatakse seda siiski ebahühtlaselt. Ettevõtte peamiseks väljakutseks on siduda strateegia ülejäänud tulemusjuhtimise praktikatega ning võtta kasutusele sobivad tarkvaralised lahendused, vajadusel neid kombineerides erialaspetsiifiliste tabelitega (excel). Ettevõtte fookuseks võiks olla vähendada administratiivset ja dubleerivat tegevust, võrdselt rakendada tulemusjuhtimise tegevusi kõikides valdkondades, teha seda süsteemselt ning viia soorituse mõõdikud personaalsele tasandile. Juhtumiuuringu intervjuu märkmed on toodud lisa 30.

Kaasus 2

Intervjuul osales ja küsimustele vastas tegevjuht, kes oli varasemalt täitnud kaardistusuuringu ankeedi. Intervjuu pikkuseks kujunes 40 minutit. Intervjuu käigus kogus töö autor kirjalikke andmeid ning tegi jooksvalt märkmeid. Intervjuu ülesehitus sisaldas nii üldisemaid uuringu ankeedi vastustega seotud küsimusi kui ka täpsustavaid küsimusi ettevõtte tänaste praktikate osas. Ettevõtte tulemusjuhtimise mudel on ära toodud lisa 26.

Kokkuvõte:

- **strateegilise tulemusjuhtimise mõiste** osas on ettevõtte meelestatud pigem negatiivselt ja peatähelepanu on suunatud operatiivse tulemusjuhtimise rakendamisele ning parendamisele ja seda tehakse väga põhjalikult ning järjepidevalt, ettevõttel puudub strateegia, visioon ja missioon;

- **tulemusjuhtimise mudel** keskendub nii finantsnäitajate planeerimisele ja mõõtmisele (võrdlemine) kui ka operatiivselt tasandil kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete näitajate jälgimisele, mõõtmisele ja tagasisidestamisele;
- **tarkvara kasutamine** hõlmab nii raamatupidamis- ja finantsjuhtimise lahendusi ning tegevusvaldkonnast sõltuvalt operatiivse töö korraldamise, raporteerimise, analüütika ning töötajate koolitamise/väljaõppega seotud tarkvaralahendusi, mis oma olemuselt on spetsiifilised ja keerukad;
- **tarkvara edukaks kasutamiseks** näeb ettevõtte eelkõige vajadust pidevalt ajaga kaasas käia ja hoolikalt kuulata oma klientide soovet; töötajate ja juhtide suhtumises probleeme ei nähta, sest vajadus selliste tarkvaralahenduste järele on kõigile ära põhjendatud;
- **tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise** osas nähakse otseseid seoseid, sest ainult nii on võimalik ettevõttel oma teenuste kvaliteeti hoida ja seeläbi kliente hoida.

Ettevõtte tulemusjuhtimise analüüs Petri ja Van der Vossen (1998) Strateegilise tulemusjuhtimise mudeli alusel on toodud lisas 27.

Ettevõttes on välja kujunenud ja välja arendatud tulemusnäitajate mõõtmise süsteemid kuid ainult operatiivsel tasandil. Endiselt on kõige olulisemaks mõõdikuks finantsnäitajad (käive ja kasumlikkus) ning ettevõtte juhid ei pea vajalikuks tegeleda strateegiaga. Ettevõtte kasumlikkuse näitajad on viimastel aastatel olnud tugevas languses, mis siiski eeldaks juhtide ja omanike enamat tähelepanu tulemuste pikemaajalisele juhtimisele. Juhtumiuuringu intervjuu märkmed on toodud lisas 30.

Kaasus 3

Intervjuul osales ja küsimustele vastas 1 inimene, kes oli varasemalt täitnud kaardistusuuringu ankeedi. Intervjuu pikkuseks kujunes 50 minutit. Intervjuu käigus kogus töö autor kirjalikke andmeid ning tegi jooksvalt märkmeid. Intervjuu ülesehitus sisaldas nii üldisemaid uuringu ankeedi vastustega seotud küsimusi kui ka täpsustavaid küsimuse ettevõtte tänaste praktikate osas. Ettevõtte tulemusjuhtimise mudel on ära toodud lisas 28.

Kokkuvõte:

- **strateegilise tulemusjuhtimise mõiste** osas on ettevõtte ebakindel, tegevjuhil on oma visioon kuid rakendamise osas tehakse alles esimesi samme; strateegia on olnud omanike privileeg ning selle kommunikeerimist organisatsioonis laiemalt ei ole peetud oluliseks;

- **tulemusjuhtimise mudel** on eelkõige keskendunud finantsnäitajate planeerimisele ja mõõtmisele; alles hiljuti on lisandunud kvalitatiivsed KPId, mida ettevõtte on piloodi käigus umbes 1 aasta jooksul rakendanud;
- **tarkvara kasutamine** puudutab hetkel peamiselt finantstegevust kuid tarkvara võimaldab lisaks ressursside haldamist, kliendiandmete administreerimist, müügitegevusi ja töötajate registri pidamist koos palgalahendusega;
- **tarkvara edukaks kasutamiseks** näeb ettevõtte eelkõige juhtide hoiakute kujundamist, et tarkvara on kasulik tööriist ja annab juhtimise kvaliteedile juurde; oluline on arendada juhtide valmisolekut ja oskust andmeid juhtimistegevuses kasutada;
- **seoseid tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise** osas nähakse ja see on lähiaastate prioriteet, esmalt aga tuleb baaslahendused välja valida ja toimima saada, et seejärel keskenduda kvaliteedi tõstmisele nii tulemusjuhtimises kui arendamises.

Ettevõtte tulemusjuhtimise analüüs Petri ja Van der Vossen (1998) Strateegilise tulemusjuhtimise mudeli alusel on toodud lisas 29.

Vaatamata sellele, et ettevõtte on tegutsenud väga pikka aega (üle 20 aasta) ja pidevalt kasvanud ning arenenud, on jäänud läbimõeldud tulemuste juhtimise tegevused ja protsessid ettevõtte loomise algusaegade tasemele. Ettevõtte majandusnäitajad on langenud pea 30% viimase 5 tegevusaasta lõikes võrreldes varasemate perioodidega. Arusaamine, et vanas stiilis juhtimisega ettevõtte areng pidevalt aeglustub, on tulnud väga visalt ning alles juhi väljavahetamisel on alustatud uuendusmeelsete tegevustega, sealhulgas reorganiseeritud struktuur, protsessid, tulemustasu alused ning fookusesse on võetud juhtimismudeli väljakujundamine ja juhtimise kvaliteet laiemalt. Juhtumiuuringu intervjuude märkmed on toodud lisas 30.

3.3. Tulemuste analüüs ja järeldused

Käesoleva uurimistöö eesmärgiks on saada ülevaade Eesti VKEde tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise praktikate digiteerimisest, eelkõige hetkeolukorrast, hoiakutest ja valmisolekust. Selleks uuriti eelnevates peatükkides VKEde tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise teoreetilisi aspekte, varasemaid uuringuid ning praktikaid. Uurimistöö empiirilises osas uuriti Tallinnas ja Harjumaal registreeritud VKEde digiteerimist tulemusjuhtimises ja töötajate arendamises lähemalt. Kuigi uuringule vastas 45 sihtgruppi kuuluvat ettevõtet, on autori hinnangul vastustest selgelt välja joonistuvad trendid ja näitajad, mida on võimalik uurimistöö tulemusena üldistada.

Alljärgnevalt toob töö autor kokkuvõtlikus vormis välja peamised näitajad ja tähelepanekud kaardistusuuringu ja juhtumiuuringu tulemuste alusel andes vastuse uurimisküsimustele.

Enamlevinud praktikad, mida VKEdes rakendatakse tulemusjuhtimise valdkonnas on seotud peamiselt finantsnäitajate (KPI) arvestuse ja mõõtmisega ning eelarvestamisega, järgneb eesmärkide seadmine ettevõtte tasandil.

VKEd on erinevaid tegevusi aegade jooksul proovinud või neid ka rakendatakse, kuid nende järjepidevus või süsteemsus ei ole piisavad: „*Erinevaid mõõdikuid ja tabeleid on olemas aga ei ole ühtset süsteemi. Ei keskenduta niivõrd tulemuse saavutamisele. Palju on analüüsimist, eriti finantsanalüütikat, mis ennekõike pankadega seotud*“ (Intervjueeritav1, 2018).

Eraldi tasub väljatoomist VKEde üldine praktika levinud ja tuntud tulemusjuhtimise tööriistade osas. Näiteks tasakaalus tulemuskaart oli kõige vähem rakendatud praktika uuringus osalenud ettevõtete hulgas. Samuti hoiak tulevikus rakendamise suhtes, kus pea 50% vastajatest ei näe tulevikus sellel praktilisel oma ettevõttes rakendust. Põhjuseid võib olla mitmeid kuid intervjuude käigus nimetasid kõik uuritud ettevõtted, et selliste praktikate ja süsteemide rakendamine on VKEde jaoks liialt ajamahukas ja ressursi nõudev, mis ei pruugi kokkuvõttes vajalikku tulemust ja kasutegurit tuua. „*Olen oma eelmistes töökohtades rahvusvahelises ettevõttes teinud läbi kogu tasakaalus tulemuskaardi rakendamise protsessi ja see oli ikka väga vaevaline ning mahukas. Liiga suur töö ja ma ei näe sellel väärtust praeguse ettevõtte jaoks. Kasutan küll teatud kogemusi, kuid sellisel kujul rakendamist ei pea vajalikuks*“ (Intervjueeritav2, 2018).

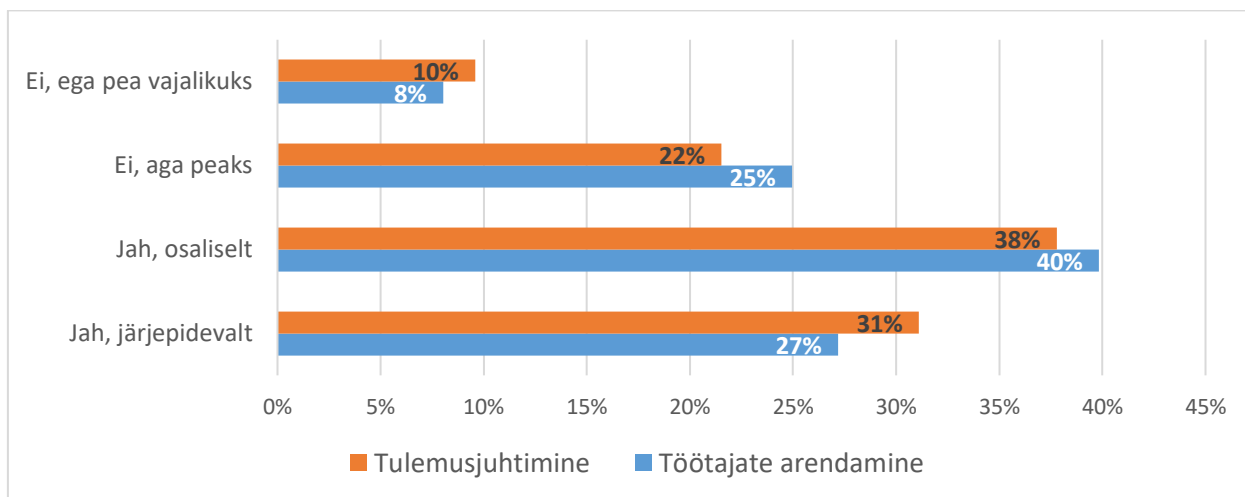
Vaatamata sellele, et suures osas VKEdes rakendatakse strateegilist tulemusjuhtimist osaliselt, on uuringus osalenud ettevõtted hinnanud praeguse tulemusjuhtimise korralduse olulisel määral strateegiliste eesmärkide saavutamist toetavaks, vaid väga vähesed hindasid olemasoleva korralduse täielikult strateegiat toetavaks. Töö autori hinnangul ei ole strateegilise tulemusjuhtimise mõiste ja olemus enamusele uuritud VKEdest arusaadav ning see tuli välja ka intervjuudest uuritud ettevõtetega. Positiivne hinnang strateegia toetamise osas on pigem soov kui tegelikkus.

Töö teiseks uuritavaks valdkonnaks oli töötajate arendamine ja seda väga kindlal põhjusel. On selge, et paremaid tulemusi ei ole võimalik saavutada ilma töötajaid arendamata (Boxall, 2007; Armstrong ja Taylor, 2014; Gueast et al 2000; Vermeeren et al 2014) ning ilma meeskonnatöö, kultuurilise konteksti ja sotsiaalsete suhete arvestamiseta. Selgelt joonistuvad välja enam rakendatud praktikad nagu vahetu töökohal õppimine, erialased koolitused ning tulemus- või arenguestlused. Töökohal õppimise eelistamine kinnitab varasemate uuringute tulemusi (Slade,

2005).

Ettevõtted tegelevad üllatavalt vähe tulemuslikkuse hindamise ja analüüsimisega ning üldjuhul puudub teadmine, kuidas koostis/arendustegevus mõjutab tulemusi.

Töötajate arendamise tegevuste ja tulemusjuhtimise praktikate rakendamise osas olulisi erinevusi ei täheldatud (joonis 11). Tuleviku seisukohalt näevad VKEd aga, et just töötajate arendamise tegevuste rakendamisele peaks ettevõtte rohkem tähelepanu pöörama.



Joonis 11. Tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise praktikate rakendamine võrdlusena
Allikas: autori joonis, uuringu andmestik

Uuringu käigus kogutud andmete analüüsimisel ilmnes, et peaaegu 50% osalenud ettevõtetest ei plaani lähiaastatel tulemusjuhtimisega seotud tarkvara kasutusele võtta. Vaid väga väike osa VKEdest kasutab vastavat tarkvara teadlikult ja järjepidevalt (22%). Olulise seosena on näha, et praktikate osas, mida rakendatakse järjepidevalt on tarkvara kasutamise osakaal suurem kui nende praktikate puhul, kus on kõrgem osaline rakendamine. Tarkvarale eelistatakse tabelitöötluse programme nagu Excel.

Uurides lähemalt praktikate rakendamist ja tarkvaraliste lahenduste kasutamist, siis kõige enam kasutatakse tarkvara, mis on mõeldud enim rakendust leidvate praktikate kasutamiseks. Tulemusjuhtimises on nendeks praktikateks finantsnäitajad (KPI), muud võtmenäitajad (KPI) ja eelarvestamine. Finantsnäitajate puhul on see peamiselt seotud sellega, et näiteks raamatupidamistarkvara võimaldab teatud raporteid genereerida ja näitajaid jälgida. Seda iseloomustab juhtumiuuringus välja toodud hetkeolukord: „Peamine tulemusjuhtimise tööriist on ERP tarkvara, finants, müük, CRM. Need on peamised valdkonnad mille rahalisi näitajaid mõõdetakse“ (Intervjueritav1, 2018).

Töötajate arendamise tarkvara rakendamist esineb VKEdes veelgi vähem. Tarkvara kasutavad vaid 16% uuringus osalenud VKEdest. Kõige enam kasutatakse meeskondlikuks infovahetuseks mõeldud tarkvara. Oluliseks näitajaks töö autori jaoks on suur osakaal vastuseid, millest nähtub, et 56% osalenud VKEdest ei näe ka lähiaastatel vajadust tarkvara kasutamiseks selles vallas. Kommentaaridena ja intervjuude käigus kogutud vastused annavad tunnistust, et selle põhjusteks võivad olla nii teadmatus praktikate kasuteguri, tarkvara võimaluste teadlikkuse osas kui vähene töötajate igakülgse arendamise tähtsustamine.

Tarkvara seniseid valiku aluseid uurides on näha, et VKEdele on nii tulemusjuhtimise kui töötajate arendamise tarkvara puhul olulised samad aspektid: igakuine kulu, ettevõtte vajaduste katmine ja kasutajamugavus (lihtsus). Kui tulemusjuhtimise tarkvara puhul on kõige olulisemaks kriteeriumiks kulu (lisa 16), siis töötajate arendamise puhul on VKEde jaoks kõige olulisemaks kriteeriumiks ettevõtte vajaduste katmine. Järgnevad kasutajamugavus ja kulu (lisa 17), mis annab ühtlasi vastuse teisele uurimisküsimusele.

Lõpetuseks toob töö autor välja olulisemad uuringu käigus esile kerkinud aspektid tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvara kasutusele võtmise kohta VKEdes, mis annavad vastuse töö kolmandale uurimisküsimusele, mis on seotud võimalike takistuste/raskustega tarkvara kasutusele võtuga seoses.

Globakhloo *et al* (2012) toob oma uuringutele toetudes välja mitmed aspektid, mis takistavad VKEdes tarkvara kasutuselevõtmist või selle ebaõnnestumise põhjuseks, mis leiavad kinnitust ka käesolevas uuringus. Tulemused näitavad, et uuringus osalenud VKEde puhul on tarkvara kasutuselevõtul peamisteks takistusteks hoiakutega seotud aspektid. Selgelt joonistuvad välja kaks peamist takistust:

- (1) Tarkvara juurutamise protsess on liiga keeruline;
- (2) Juht/juhtkond ei näe otsest kasu organisatsioonile.

Tarkvara juurutamise keerulisus on peamiselt seotud ettevõtete ja juhtide varasema kogemusega eelkõige raamatupidamis- ja finantstarkvara kasutuselevõtmisel, kus eeltöö on väga põhjalik ja protsess pikaajaline ning andmete ülekandmise maht üldjuhul samuti suur. Varasem kogemus on kujundanud juhtides ettevaatliku hoiaku, et tarkvara kasutuselevõtu protsess on äärmiselt keeruline, nõuab palju aega ja ressursi, mida aga VKEdel tihtipeale kusagilt võtta ei ole.

Teine oluline aspekt, mis esile tuli on seotud juhtide ja juhtkonna hoiakuga tarkvara suhtes ja sellest saadava kasu osas. Põhjuseks võivad olla nii vähene teadlikkus kui praktilise kogemuse puudumine.

Uuringu seisukohalt oli üheks uurimistöö alamküsimuseks paremini mõista, millised on VKEde vajadused tarkvara osas ja millist kasu nähakse tarkvaras tulevikus ettevõtte jaoks laiemalt. Kõige enam nimetasid uuringus osalejad vajadusena rohkem tuge juhtimisotsustele, mis oli ülekaalukalt enim valitud vastusevariant (lisa 20). Intervjuude käigus täpsustati juhtide ootusi paremate juhtimisotsuste tegemisel ja peamise näitena toodi välja operatiivsel tasandil kiiret sekkumist ja probleemide lahendamist korrigeeriva tegevuse abil. Kui juhtidelt intervjuu käigus küsiti, milliseid andmeid neil oleks edaspidi vaja, et paremaid juhtimisotsuseid teha, siis ei osatud sellele vastata. Nimetati andmete analüütikat kuid täpsustada ei osatud. Juhtimisotsuste toetamise teema on VKEdele väga oluline ja töö autor näeb tõsist vajadust juhtide ootuste lähemaks uurimiseks edaspidi läbiviidavate uurimisprojektide näol.

Tarkvaraliste lahenduste pakkumistega kursis olek oli kõikide vastajate puhul väga nõrk. Nii tulemusjuhtimise kui töötajate arendamise tarkvara võimaluste osas omab põhjalikku või pigem head ülevaadet vaid 13% uuringus osalejatest.

Uuringu kaudu sooviti teada saada, kas ja millist kasutegurit nähakse tarkvara kasutamisel VKEde. Kõige enam nähakse kasutegurit töötamisel andmetega, nende analüüsimisega ja juhtide töö toetamisel. Üldine hinnang kasutegurite osas on nähtavalt positiivne, kuid ettevõtted ei ole veel jõudnud oma tegemistega niikaugemale, et vajalikud tarkvarad leida ja kasutusele võtta. Tarkvara saab kasutusele võtta ikka alles siis kui ettevõtte teab täpselt, milliseid tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise praktikaid neile vaja on. Vajaduste selgitamisel aitab ettevõtteid läbimõeldud strateegia, millega uuritud VKEdest tegeleb teadlikult ja järjepidevalt vaid 27% ettevõtetest.

Lõpetuseks toob töö autor välja mõned soovitused VKEde strateegilise tulemusjuhtimise ja tarkvaraliste lahenduste kasutamise toetamiseks ja hoogustamiseks:

- VKE juhtidel on vaja oluliselt rohkem kujundada tulevikunägemust ja luua asjakohane strateegia, sealhulgas digiteerimise strateegia, mida on võimalik paindlikult muutuvatele oludele kohandada;
- Tulemusjuhtimise kontekstis tuleks VKE-l välja kujundada sobilik strateegilise tulemusjuhtimise lahendus (süsteem), mis sobib ettevõtte visiooni ja missiooniga, tegevusvaldkonna ja organisatsiooni eripäradega ning otsida võimalusi selle toetamiseks IT abil;
- Töötajate arendamine tuleb siduda ettevõtte strateegia ja tulemusjuhtimisega ning planeerida tegevusi teadlikult ja järjepidevalt, sealjuures kasutades tööriistu mida kaasaegne töökeskkond ja töösuhted vajavad;

- VKEdel, eelkõige nende juhtidel ja omanikel, tuleks kujundada teadlikult hoiakuid, mis toetavad digiteerimist.

Oluline roll on VKEde toetamisel nii riigil, teadusasutustel, erialaliitudel ja tarkvaraarenduse ettevõtetel arengukavade, poliitikate, koolitus- ja toetusmeetmete kujundamisel ning ärikeskkonda sobivate ja VKEdele kättesaadavate digitoõriistade loomisel.

KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö keskendus VKEde kasutatavate tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise praktikate ning nendega seotud tarkvaralahenduste rakendamise uurimisele. Töö kirjutamise peamiseks ajendiks oli jõudsalt hoogu koguva digitaliseerimise valguses toetada VKEsid oma tugi- ja arendusprotsesse rohkem automatiseerima ja tarkvara toel tulemuslikumaks muutma. VKEd on majanduse seisukohalt riigile äärmiselt olulised ning nende võime jätkusuutlikult kasvada ja väärtuloomet tõsta on kriitilise tähtsusega.

Magistritöö eesmärgiks oli saada ülevaade VKEde tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise praktikate digiteerimisest, eelkõige hetkeolukorrast, hoiakutest ja valmisolekust tulevikus rakendamiseks. Selleks oli vaja paremini mõista sihtgruppi ning nimetatud valdkondade uurimise ja teoreetilise tausta toel anda sisendit edaspidiseks, et leida sobivaid lähenemisi VKEdele.

Eesmärgi saavutamiseks kasutas töö autor nii kvantitatiivset uurimismeetodit kui kvalitatiivset lähenemist, kombineerides kahte meetodit omavahel. Töö eesmärgi saavutamiseks uuris autor läbi mitmeid varasemaid uuringuid ning töötas läbi teadusartikleid, mille abil koostas uuringu küsimustiku. Järgnevalt viis autor kolme ettevõttega läbi juhtumiuuringud kasutades selleks poolstruktureeritud intervjuu meetodikat.

Uuringu tulemustest selgus, et uuringus osalenud ettevõtetes rakendatakse strateegilist tulemusjuhtimist 20% ettevõtetes. Tulemusjuhtimise praktikatest rakendatakse järjepidevalt kõige enam finantsnäitajatega seotud praktikaid. Peamiseks tunnuseks on keskendumine finantsnäitajatele, vähene süsteemsus ja praktikate ebahühtlane või vajaduspõhine rakendamine. Tarkvara kasutamine on seotud eelkõige rakendatavate praktikatega ja võimalustega, mida raamatupidamistarkvara või ERP tarkvara võimaldavad. Palju kasutatakse abivahendina excelit.

Töötajate arendamise praktikatest rakendatakse kõige enam töökohal õppimist, erialaseid koolitusi ja arenguvestlusi. Muude praktikate rakendamist iseloomustab ebahühtlane või vajaduspõhine kasutamine. Lähitulevikus plaanitakse kasutusele võtta tarkvara, mis toetab meeskondlikku suhtlemist ja töötajate töösoorituse hindamist. Töötajate arendamise tarkvara osas on näha, et ka lähitulevikus ei plaani suur osa (56%) uuringus osalenud sellist tarkvara kasutusele võtta, mis annab tunnistust teema vähesest tähtsustamisest või madalast teadlikkusest mõjust tulemustele.

Tarkvara kasutuselevõtuga seotud takistusi, vajadusi, eelistusi ja oodatavat kasutegurit uurides toob autor esile järgmised näitajad:

- tulemusjuhtimine ja töötajate arendamine ei ole valdavalt strateegiline ja süsteemne tegevus, välja arvatud mõned erijuhud, paljudel VKEdel strateegia puudub;
- tarkvara kasutuselevõtmine ja rakendamine jäävad VKEdes peamiselt juhtide hoiakute taha, üldjuhul otsustab tarkvara kasutuselevõtu omanik/juht või tegevjuht, personalijuhte sellesse ei kaasata;
- tarkvara senine kasutamine on väga vähene ja piirdub peamiselt finantstarkvara pakutavate võimalustega; uuringus osalenutel puudub ülevaade turul pakutavatest tarkvaravõimalustest;
- VKEde juhid ootavad tarkvaralt rohkem tuge juhtimisotsustele, paremat infovahetust juhi ja töötaja vahel, vähem administreerivaid tegevusi ja sisukamat andmete analüüsi ning raporteid;
- VKEde jaoks on peamine eelistus tarkvara rentida, vaid keskmistel ettevõtetel, kus töötajate arv on 150 ringis, on valmidus ka tarkvara spetsiaalselt oma vajadustele vastavalt välja arendada;
- uuringus osalenud ettevõtete esindajad näevad, et tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvarast on ettevõttele kasu. Enim nimetati kasuteguritena kiiret ligipääsu infole, juhtide töö toetamist, rohkem tuge juhtimisotsustele ja andmete analüüsimisel. Tarkvara mõju käibe ja kasumile hinnati mõningaseks.

VKEdel on vaja tegeleda digitaliseerimise teemadega nüüd ja kohe, luua lähiaastateks selge digitaliseerimise strateegia. Selles saavad VKEsid toetada nii EAS, EVEA kui teised erialaliidud pakudes koolitusi, infovahetust, lahendust tutvustamist, edulugude ja kasutuskogemuste jagamist.

Töötajate arendamisele tuleb VKEdes pöörata senisest oluliselt rohkem tähelepanu, kasutada selleks erinevaid lähenemisi ja toetada tegevusi digilahenduste abil. See tähendab ka seda, et VKEde omanikud/juhid kujundavad ümber oma hoiakuid, mis on seotud juhtimiskvaliteedi, töötajakogemuse digitaliseerimise ja muutunud töökeskkonnaga.

Tarkvaraarendajatel tuleb enam tähelepanu pöörata VKEdele kui väärtuslikule sihtgrupile ja kujundada teenuseid vastavalt nende vajadustele, arvestades VKE eripärasid, ressursivõimalusi ning ootusi.

Töö autor soovib uurida põhjalikumalt VKEde strateegilise tulemusjuhtimise vajadusi ning töötada välja baasmudel, mis aitaks ettevõtetel tulemusjuhtimisega alustada ning seda süsteemselt rakendada, sealjuures on oluline, et tulemusjuhtimine ei oleks ainult operatiivsel tasandil vaid haaraks läbivalt kogu organisatsiooni tasandeid. Selles saavad ettevõtjaid toetada teadusasutused, kelle kompetentsi toel on võimalik välja arendada VKEdele sobilik tulemusjuhtimise mudel.

Magistritöö raames läbiviidud uuringu tulemustest antakse ülevaade kõikidele uuringus osalejatele, kes selleks vastavat soovi avaldasid. Käesolev magistritöö võiks suunata VKEsid tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise teemadele strateegilisemalt lähenema ning kujundama digiteadlikku mõtlemist, avatust uute tarkvaralahenduste suhtes, seda eriti omanike ja juhtide hulgas. Töö autor toob välja, et käesoleva magistritöö tulemused kajastavad vaid uuringus osalenud sihtgrupi ettevõtete praktikaid ja seisukohti ning üldistuste tegemine kõikide Eestis asuvate VKEde suhtes on ebaadekvaatne, eelkõige piiratud valimi tõttu. Teise nõrkusena toob autor välja uuringu laiaulatuslikku temaatikat, mille kõiki aspekte käesolevas magistritöös põhjalikult käsitleda oli keeruline. Autor soovib antud teemasid fokuseeritult uurida ka edaspidi.

SUMMARY

PERFORMANCE MANAGEMENT PRACTICES AND DIGITIZATION IN ESTONIAN SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES

Maarit Vabrit-Raadla

The aim of the Master's Thesis is to have an overview of the digitization of performance management and employee development practices in small and medium-sized enterprises (SMEs), in particular the current status, attitudes and readiness for future implementation.

The main interest of the Thesis is to explore the attitudes and other factors that impede the use and implementation of performance management and employee development software in SMEs. While SMEs are key to ensuring stability and adding value to the economy, they are much behind from large companies in terms of performance and productivity.

Performance Management is seen as an important prerequisite for achieving competitive advantage and long-term development of SMEs. In this context, it is important that performance management is directly related to the Company's strategy and, on the other hand, to the continuous development of employees.

The first, theoretical part of this Thesis focuses on the performance management and employee development, and on the relationship between the two, exploring theoretical foundations of SME Performance Management. Additionally, the SMEs digital maturity and capability is being explored, in terms of performance management and employee development.

The main goal of the empirical part of the research was to identify the current practices, readiness, obstacles and expected benefits in the digitization of performance management and employee development tools. The purpose of the study was to find out what is the experience of using software solutions, the reasons for the lack of use or opt-out.

The third part analyzes the results of the study, which reveals that performance management practices are mostly connected to financial measurements. The main performance management IT tool in companies to a large extent is accounting software or ERP software. Employee development

practices are applied randomly and IT solutions are used rarely. Looking ahead, SMEs do not plan to make greater use of IT solutions. The main obstacle to IT use in performance management and employee development is the attitude of managers (not seen as beneficial) and the preconception that "implementation of software is too long and complicated" has developed. Only 20% of SMEs participating in this research are implementing strategic performance management and only 27% of enterprises are consistent with the strategy.

The author suggests that a more detailed research and analysis of the needs for strategic performance management. In this context, it is also important that performance management is not only operational, but applied at all levels of the organization. The author also suggests that a simple, basic model of strategic performance management would be developed for SMEs in order for them to start with performance management and systematically implement it. The cooperation and support can be provided by universities or research organizations, whose expertise enables to develop an appropriate performance management model for SMEs.

The author also recommends that entrepreneurship agencies find ways to raise awareness about strategic performance management in SMEs, and to develop relevant competencies among owners/managers in order to support effective implementation of strategic performance management in SMEs.

The summary of the Master's thesis will be forwarded to all survey participants who have made a request for it. The author of the Thesis points out that the conclusions of this Master's thesis only reflect the practices and opinions of the companies involved in the study, and that generalization for all SMEs in Estonia would not be adequate, in particular, due to a limited sample. As another weakness, the author spotlights the large-scale of this study subject, as it was not possible to comprehensively address all aspects in this thesis. The author recommends that these topics be further explored in the future.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Ahmad, S., & Schroeder, R. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21, 19-43.
- Amit, S. (24. mai 2015. a.). *eLearning industry*. Allikas: HOME / ELEARNING DESIGN AND DEVELOPMENT / Choosing The Right eLearning Methods: Factors And Elements: <https://elearningindustry.com/choosing-right-elearning-methods-factors-elements>
- Arengufond. (2014). *Nutika spetsialiseerumise valdkondlik raport info- ja kommunikatsioonitehnoloogia kui kasvvaldkonna kohta*. Tallinn: Arengufond.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management: the new realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Ashford Colour Press Ltd.
- Azamatov, B. (2017). Survey Study on Enterprise Software Evaluation in SMES in Kazakhstan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 9351-9356.
- Bäumel, M. (2014). The impact of Strategic Performance Management on SME performance. *dissertation*.
- Bersin, J. (2016). *HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market*. Oakland: Deloitte Development LLC. Allikas: www.bersin.com.
- Boxall, P. (2007). *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University.
- Brynjolfsson, E., & Saunders, A. (2010). How Information Technology Is Reshaping the Economy. rmt: M. Press, *Wired for Innovation*. London: Massachusetts Institute of Technology.
- Dunford, B. B., Snell, S. A., & Wright, P. M. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management Studies (Vol 27)*, 701-721.
- EuroStat. (2015). *EuroStat*. Allikas: European Commission EuroStat, Statistics explained: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises#Why_is_the_.27SME_vs_large_enterprise.27_discussion_relevant.3F
- Ghobakhloo, M., Hong, T., Sabouri, M. S., & Zulkifli, N. (2012). Strategies for Successful Information Technology Adoption in Small and Medium-sized Enterprises. *Information*, 36-67.
- Guest, D. (2000). *Effective People Management*. London: CIPD. Allikas: www.cipd.com.
- Hudson Smith, M., Bourne, M., & Smart, A. P. (August 2001. a.). Theory and Practice in SME Performance Measurement System. *International Journal of Operations & Production Management*, 1096-1115.
- Intervjueeritav1. (25. 04 2018. a.). Tulemusjuhtimine ja digiteerimine ettevõttes 1. (M. Vabrit-Raadla, Intervjueerija)

- Intervjueeritav2. (18. 04 2018. a.). Tulemusjuhtimine ja digiteerimine ettevõttes 2. (M. Vabrit-Raadla, Intervjueerija)
- Intervjueeritav3. (30. 04 2018. a.). Tulemusjuhtimine ja digiteerimine ettevõttes 3. (M. Vabrit-Raadla, Intervjueerija)
- Küllli Meier. (2012). 6. Personaliarendus- ja koolitus. rmt: E. P. PARE, *Personalijuhtimise käsiraamat, 2. täiendatud trükk* (lk 300-336). Tallinn: Eesti Personalitöö Arendamise Ühing PARE.
- Kavangh, Michael J.; Johnson, Richard David;. (2018). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- Kipkemboi, J. R. (2015). History, Evolution and development of Human Resource Management: a contemporary perspective. *Global Journal of Human Resource Management, vol 3*, 58-73.
- McKinsey & Company. (oktoober 2017. a.). *Digitally-enabled automation and artificial intelligence: Shaping the future of work in Europe's digital front-runners*. Allikas: McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com>
- Menéndez-Valdés, J. (2017). Setting the scene: The way we work has already changed – what are the changes and challenges? *Presentation slides*. Tallinn: Eurofound.
- Muller, Patrice; Julius, Jenna; Herr, Daniel; Koch, Laura; Psycheva, Viktoriya; McKiernan, Sean;. (2017). *Annual Report on European SMEs 2016/2017, Focus on self-employment*. Luxembourg: European Union.
- Mwita, J. (2000). Performance management model: A system-based approach to public service quality. *The International Journal of Public Sector Management, Vol 13, No.1*, 19-37.
- Nankervis, A., Compton, R., Baird, M., & Coffey, J. (2011). *Human Resource Management: Strategy and Practice, 7th ed*. Melbourne: Cengage Learning.
- OECD, LEED. (2013). *Skill Development and Training in SMEs*. Allikas: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264169425-en>
- Peters, M., & Wieder, B. (30. 03 2015. a.). PERFORMANCE MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS: RELATING FUNCTIONALITY TO RESOURCE-BASED COMPETITIVE ADVANTAGE. Sydney, Australia.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- Price Waterhouse Coopers Estonia. (2013). *E-äri ja e-kaubanduse kasutamine Eestis ja kasutamise laiendamise võimalused*. Tallinn: Riigikantselei.
- Seethamraju, R. (2014). Adoption of Software as a Service (SaaS) Enterprise Resource Planning (ERP) Systems in Small and Medium Sized Enterprise. *Information Systems Frontiers*.
- Slade, B. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing firms. *Journal of Small Business Management*, 16-40.
- Soosaar, Orsolya. (14. 02 2018. a.). *Eesti Pank*. Allikas: eestipank.ee: <https://www.eestipank.ee/press/tooturg-pusib-tootajasobralik-14022018>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. London: Sage Publications, Inc.
- Taticchi, P. (2010). *Business Performance Measurement and management: new contexts, themes and challenges*. Springer.
- Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014). Association between Performance Measurement Systems and Organisational Effectiveness. *Emerald, International Journal of Operations and Production Management*, 853-875.

- Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R. J., & van Beek, S. (17. June 2014. a.). *HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations*. Allikas: Hum Resour Health: <https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-35>
- Waal, A. d. (2013). *Strategic Performance Management: a Managerial and Behavioural approach*. New York: Palgrave MacMillan.
- Williams, S. P., & Schubert, P. (2010). Benefits of Enterprise systems Use. *43rd Hawaii International Conference on System Sciences* (lk 1-9). 43rd Hawaii International Conference on System Sciences.
- Yogesh, K., & A.K. Mishra. (2. Jaanuar 2011. a.). Measuring Human Resource Functions in Large, Medium and Small scale organizations - A Comprehensive Study. *Management Convergence*, lk 56-62.

LISAD

Lisa 1. Tulemusjuhtimisega seotud mõisted ja definitsioonid

Allikas: erinevad allikad, autori koostatud

Termin eesti keeles	Termin inglise keeles	Definitsioon inglise keeles	viide
Tulemusjuhtimine	<i>Performance Management</i>	<i>Performance Management (PM) includes activities which ensure that goals are consistently being met in an effective and efficient manner. Performance management can focus on the performance of an organization, a department, an employee, or even the processes to build a product or service, as well as many other areas.</i>	Mettler T, Rohner P. „ <i>Performance management in health care: The past, the present, and the future</i> “, International Conference Business Informatics, Vienna 2009, pp. 699–708.
Soorituse juhtimine	<i>Performance Management</i>	<i>Performance management is an ongoing communication process which is carried between the supervisors and the employees throughout the year. The process is very much cyclical and continuous in nature.</i>	https://www.managementstudyguide.com/performance-management.htm
	<i>Organizational Performance Management aka Business Performance Management aka Corporate Performance Management</i>	<i>Business performance management consists of a set of management and analytic processes, supported by technology, that enables businesses to define strategic goals and then measure and manage performance against those goals. Core business performance management processes include financial planning, operational planning, business modeling, consolidation and reporting, analysis, and monitoring of key performance indicators linked to strategy.</i>	Frolick, Mark N.; Thilini R. Ariyachandra (2006). "Business performance management: one truth". Information Systems Management. www.ism-journal.com : 41–48. Archived from the original (PDF) on 2011-07-19.

Termin eesti keeles	Termin inglise keeles	Definitsioon inglise keeles	viide
		<i>Business performance management involves consolidation of data from various sources, querying, and analysis of the data, and putting the results into practice.</i>	
Strateegiline tulemusjuhtimine	<i>Strategic Performance Management</i>	<i>Formal and informal mechanisms, processes, systems and networks used by organizations for conveying the key objectives and goals elicited by management, for assisting the strategic process and ongoing management through analysis, planning, measurement, control, rewarding, and broadly managing performance, and for supporting and facilitating organizational learning and change.</i>	(Ferreira & Otley, 2009, p.264).
Tulemusjuhtimise süsteemid	<i>Performance Management Systems</i>	<i>A performance management system is a tool or resource, typically a software tool, that companies can use to evaluate the performance of their employees. Performance management is widely considered as a component of business intelligence and software-aided management.</i>	https://www.techopedia.com/definition/30668/performance-management-system
Tulemuse mõõtmise süsteemid	<i>Performance Measurement Systems</i>	<i>Performance measurement is the process of collecting, analyzing and/or reporting information regarding the performance of an individual, group, organization, system or component. It can involve studying processes/strategies within organizations, or studying engineering processes, parameters, phenomena, to see whether output are in line with what was intended or should have been achieved.</i>	(Upadhaya, Munir, & Blount, 2014)

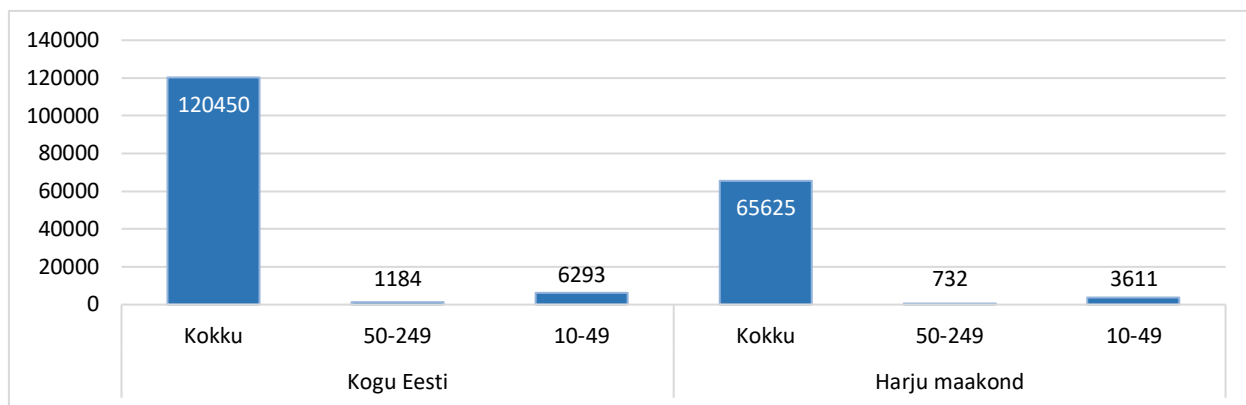
Lisa 2. Uuringu läbiviimise piirangud

Allikas: autori koostatud

Piirangu valdkond	Piirangu kirjeldus	Ennetavad tegevused
Kontaktandmete kvaliteet	Kontaktandmete vähene kvaliteet või nende muutumine. Kontaktandmed on pärit Inforegistri andmebaasist 2016 aastast ja sisaldab ca 2000 VKE andmeid. Valdavalt on tegemist üldinfo e-posti aadressiga või juhi personaalse e-postiga.	Kasutada lisaks andmebaasile ka muid võimalikke kanaleid, kus sihtgrupp liigub ja infot ammutab. Näiteks katusorganisatsioonid ProLog, EETEL, EVEA, PARE jne.
	Ankeetküsitlus ei jõua õige sihtgrupini. Ettevõtte üld e-posti aadressile laekunud küsitluse kutset ei märgata ja/või see kustutatakse administratsiooni esindajate poolt.	Märkida e-kirja tekstis ära, et ankeet edastatakse sobivale isikule täitmiseks.
Uuringu ankeet	Ankeetküsitlust peetakse liialt pikaks ja vastajal puudub motivatsioon sellesse süveneda. Võib juhtuda, et ankeedi täitmisega küll alustatakse kuid selle täitmisega ei jõuta lõpule, sest operatiivsed tegevused ja probleemid vajavad lahendamist.	Tuua avatekstis eraldi välja. Millist kasu uuringu täitja saab, pakkuda võimalust kokkuvõtte tellida.
	Kas ankeet mõõdab soovitud informatsiooni viisil, et laekunud vastuste pinnal saab teha järeldusi, mis aitaksid koostada kaardistuse?	Viia läbi pilootküsitlus ning korjata tagasisidet küsitluse täitnud isikutelt.
	Uuringus esitatud küsimused ei ole vastajale kergesti arusaadavad.	Viia läbi pilootküsitlus ning korjata tagasisidet.
Sihtgrupi hoiakud	Uuringu tähtsust ja vajalikkust ei osata hinnata ehk sihtgrupp ei näe kasu, mis võiks neile selle teema uurimisest tulla. Sellest tulenevalt jääb vastamise % liialt madalaks üldistavate järelduste tegemisel.	Uuringu küsimustikule kutsuv tekst peab olema selge ja motiveeriv ning näitama, milline on kasu täitjale
Andmete kvaliteet	Vastajateks ei ole sihtrühma esindajad (VKE juhid/omanikud)	Tuua sissejuhatavas tekstis eraldi sihtgrupi kirjeldus.
	Esineb liiga palju vastuseid, kus on tuntav ükskõiksus ning vastamise muster (a'la panen kõikidele samad vastused ülevalt alla).	Uuringu täitmisele kutsuv tekst peab olema motiveeriv, näitama kasu täitjale.
	Vastustest ja kommentaaridest on aru saada, et vastaja ei ole mõistnud küsimusi ja seetõttu ei ole vastused kvaliteetsed.	Küsimuste sõnastus selge ja lihtne, vähem levinud mõistete kohta selgitused
Andmete analüüs	Kõiki soovitud andmeid ei saada kätte (näiteks veebiankeet ei salvesta andmeid, ei tööta vms)	Valida võimalikult töökindel uuringukeskkond. Salvestada uuringu vältel andmeid tagamaks varundamine.
	Andmeanalüüsis ei kasutata kõiki võimalusi ning seetõttu jääb tulemuste tõlgendamine nõrgaks	Mõelda uuringut planeerides detailselt läbi analüüsi meetodid.
	Andmeid tõlgendatakse valesti ning seetõttu tehakse valesid järeldusi ning edasisi otsuseid.	Kaasata andmete analüüsi ekspert sisukaks analüüsiks.

Lisa 3. VKEde jaotus töötajate arvu järgi kogu Eesti ja Harjumaa , 2016

Allikas: Statistikaamet, autori koostatud



Lisa 4. Uurimistöö ajakava

Allikas: autori koostatud

Nr	Tegevuste kirjeldus	Aeg
1	Teemakohase kirjanduse läbitöötamine	3 ndl
2	Andmekogumise meetodi ettevalmistamine	0,5 ndl
3	Andmekogumise meetodi testimine (pilootuuring)	1 ndl
4	Andmete kogumine	2 ndl
5	Ankeetküsitluse andmete töötlemine ja analüüs	2 ndl
6	Intervjuu küsimuste ettevalmistamine	0,5 ndl
7	Sihtgrupi valimine, kontakt ja nõusoleku saamine	0,5 ndl
8	Intervjuude läbiviimine (6-8)	1 ndl
9	Intervjuu andmete töötlemine ja analüüs	1 ndl
10	Tulemuste tõlgendamine	2 ndl
11	Uurimistöö analüüsi lõplik koostamine	1 ndl
12	Täiendamine ja viimistlemine	1 ndl

Lisa 5. Pilootuuringu kommentaarid

Allikas: autori koostatud

	Vastaja 1	Vastaja 2	Vastaja 3	Vastaja 4
Kas küsimustik tundus huvitav/keeruline/raske/liiga pikk?	Veidi pikk, sest pani mõtlema ja see ei ole ju harjumuspärane.	Küsimustik oli paraja pikkusega ja kindlasti huvitav täita.	Võimalusel võiks olla küsitlusel vähem lehti. Kui lugeda sissejuhatust et ainult 10 minutit läheb ja alustada küsitlust kus on 8 lehekülge, tekib kohe tunne et 10 minutit see küll ei saa kesta.	Pakutud 10 min ei tule kuidagi välja. Tegelik aeg on palju pikem. Vähemalt 20 min.
Kas juhendeid oli kerge/raske mõista?	oli ok	Oli kerge aru saada.	ok	ok
Kas küsimustiku ülesehitus oli loogiline?	jah, ok	jah	jah	ok
Kas küsimuste sõnastus, kasutatav keel oli selge ja arusaadav?	Oli OK. Küsimus 2 lehel 2 on näpukas: E, aga peaks	Kõik oli arusaadav, toon allpool mõned konkreetset küsitavad kohad välja minu jaoks.	jah	Keeleliselt arusaadav ja üldjoontes hästi koostatud.
Kas küsimustikus sisaldus küsimusi, mida oli raske mõista?	"pigem jah" ja "pigem ei" võiks valikus olla?	Jah. Strateegiline tulemusjuhtimise süsteemi küsimus. Liiga pidulik minu jaoks. Aga saan aru, et see on vajalik, et luua tervikut.	ei	ok
Kas küsimustikus oli küsimusi mis olid eksitavad?	ei	Oli üks, tõin allpool välja – isiklik versus ettevõtte.	ei	
Millistele küsimustele oli raske vastata?	Kes vastutab tulemusjuhtimise eest – lisada äriüksuse/ osakonna juht? Lõpuosas olid 2 tarkvara	Keeruline on vastata küsimusele nr 1, teadmata, mida kõike autor selle all mõtleb. Võib olla peaks selle küsimuse üldse lõppu	Sissejuhatatus: ... väike ja keskmiste ettevõtete (10-250 töötajat edaspidi koos VKE) digivalmidus. Küsitlus võtab	

	Vastaja 1	Vastaja 2	Vastaja 3	Vastaja 4
	kokku pandud. Eraldi oleks lihtsam vastata.	panema? Ehk sinna juurde ka, kui rahul ollakse ettevõttes olevate praktikate ja lahendustega?	aega ilmelt natukene rohkem kui 10 minutit.. 10-20 minutit ehk?	
		Hindamise puhul natuke häirib, et üleval on kirjeldused ühed ja siis konkreetsete küsimuste juures on natuke teised. Saan aru, et on mõeldud head, et üleval on põhjalikum kirjeldus, aga see siiski häirib. Võiks olla sarnane või üldse mitte duubeldatud.	Lisaks, kas on võimalus, et mõnes ettevõttes on vastutus jagatud – inimestega seotu eest vastutab personal, toomise ja masinate eest tootmisjuht? Võiks olla mitu valikut?	
		Tulemuslikkuse analüüs – nii lai termin, sellele vastad ikka jah, isegi aru saamata, mida täpselt mõeldakse.	Tulemuskeskne tagasiside – kellele? Ettevõtte kohane, töötajale?	
		3.1. Siin tekkis segadus korraks – küsimus on nagu isikliku kogemuse kohta ja siis lõpus selgub, et ettevõtte kohta.		
		9. leadership on tore sõna, aga eesti keeles võiks kasutada eestvedamine vms. Oli ühes teises küsimuses ka.		
		11. Sõna rentida selles kontekstis on hästi võõras.		
Kas küsimustikus oli küsimusi, mis tundusid ebavajalikud?	ei	Ei tundunud.	ei	Otseselt mitte

	Vastaja 1	Vastaja 2	Vastaja 3	Vastaja 4
Kas küsimustele vastamise skaala oli arusaadav?	jah	Oli, v.a ülaltoodud kommentaar.	6., 7., 8., 9., Kas sarnaseid küsimusi ei saaks lahendada nii nagu on lahendatud näiteks küsimus 4 – näiteks 6 – kui suur on otsustamisel erinevatel osapooltel võimalik kaasa rääkida (ei ole üldse 1-4 teeb lõpliku otsuse)	
Sinu soovitusid	Kas vastaja andmete osas oleks mõistlik lisada arendusjuht või IT-juht (või on need valdkonnajuhid?)	Sissejuhatuses peaks ehk mainima, mida mõistetakse tulemusjuhtimise all. Osades ettevõttes kasutatakse tulemusjuhtimist osaliselt või siis kasutatakse, aga sõnastatakse teisiti. Ehk oleks huvitav teada, kas kellelgi on ka kõik teemad ühte tarkvaralahendusse integreeritud või siis, kuidas ollakse rahul praeguste süsteemidega.	6. valik võiks olla – omanik/ juht, tegevjuht, juhtkond, valdkonna juht, IT-juht, töötajad – inimene saab siis valida näiteks valdkonnajuht, töötajad ja tegevjuht (st ei pea olema eraldi valik töötajad ja juhid koos kui on olemas juba kõikide kombineerimise võimalused)	Küsimused 7, 8, 9 tundusid liiga sarnased. Vaatasin kohe mitu korda üle mis nende erinevus on.

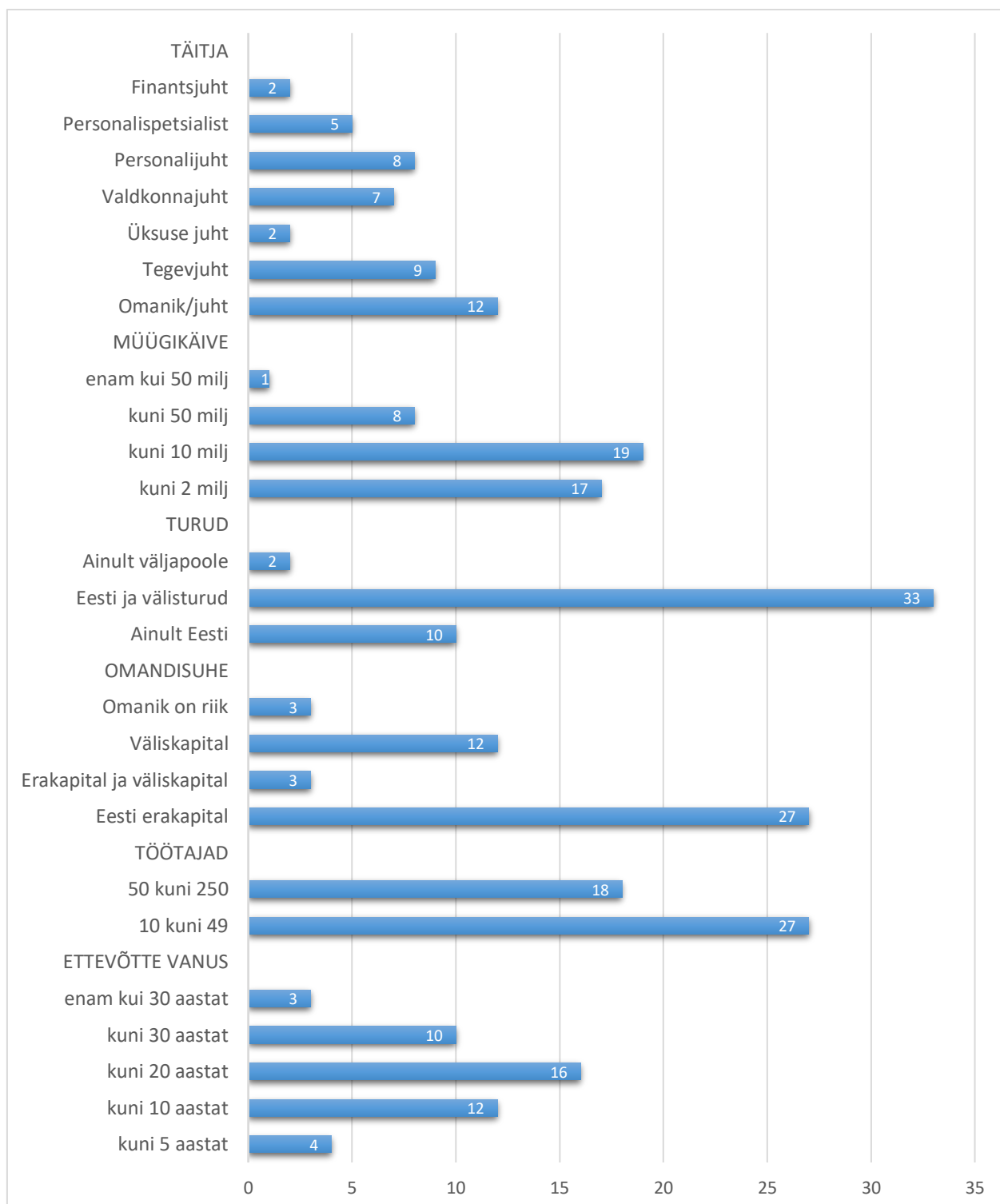
Lisa 6. Uuringus osalenud ettevõtete ülevaade

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik.

Tegevusvaldkond	Sagedus
Muud teenindavad tegevused	9
Töötlev tööstus	8
Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont	6
Info ja side	6
Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	3
Veondus ja laondus	3
Haridus	2
Majutus ja toitlustus	2
Ehitus	1
Finants- ja kindlustustegevus	1
Haldus- ja abitegevused	1
Kutse-, teadus- ja tehnikaalane tegevus	1
Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük	1
Veevarustus; kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus	1

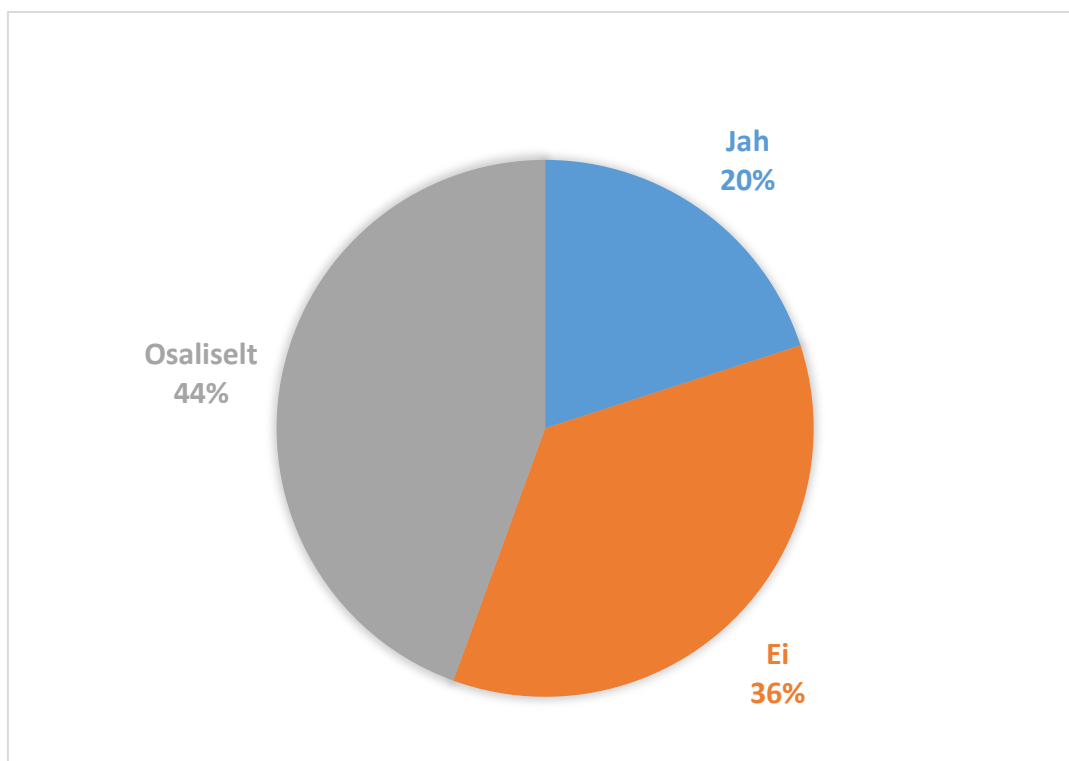
Lisa 7. Uuringus osalenud ettevõtete koondülevaade

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik



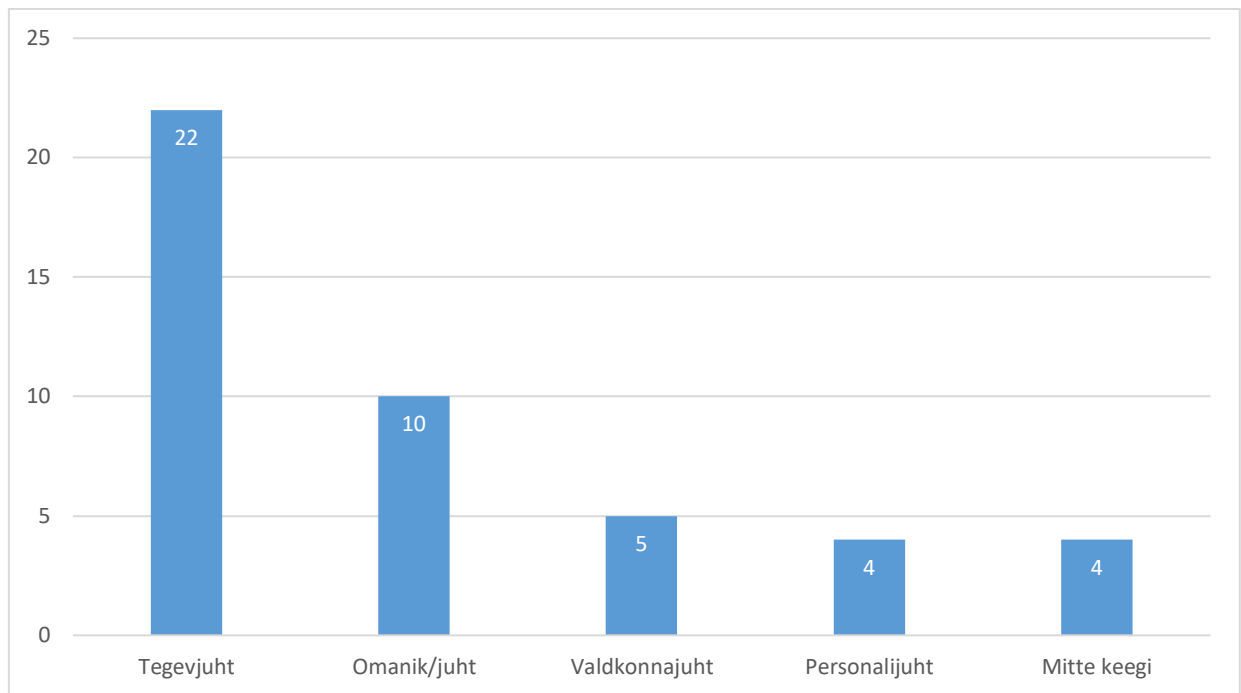
Lisa 8. Strateegilise tulemusjuhtimise süsteemi rakendamine

Allikas: autori koostatud



Lisa 9. Tulemusjuhtimise valdkonna eest vastutaja

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik



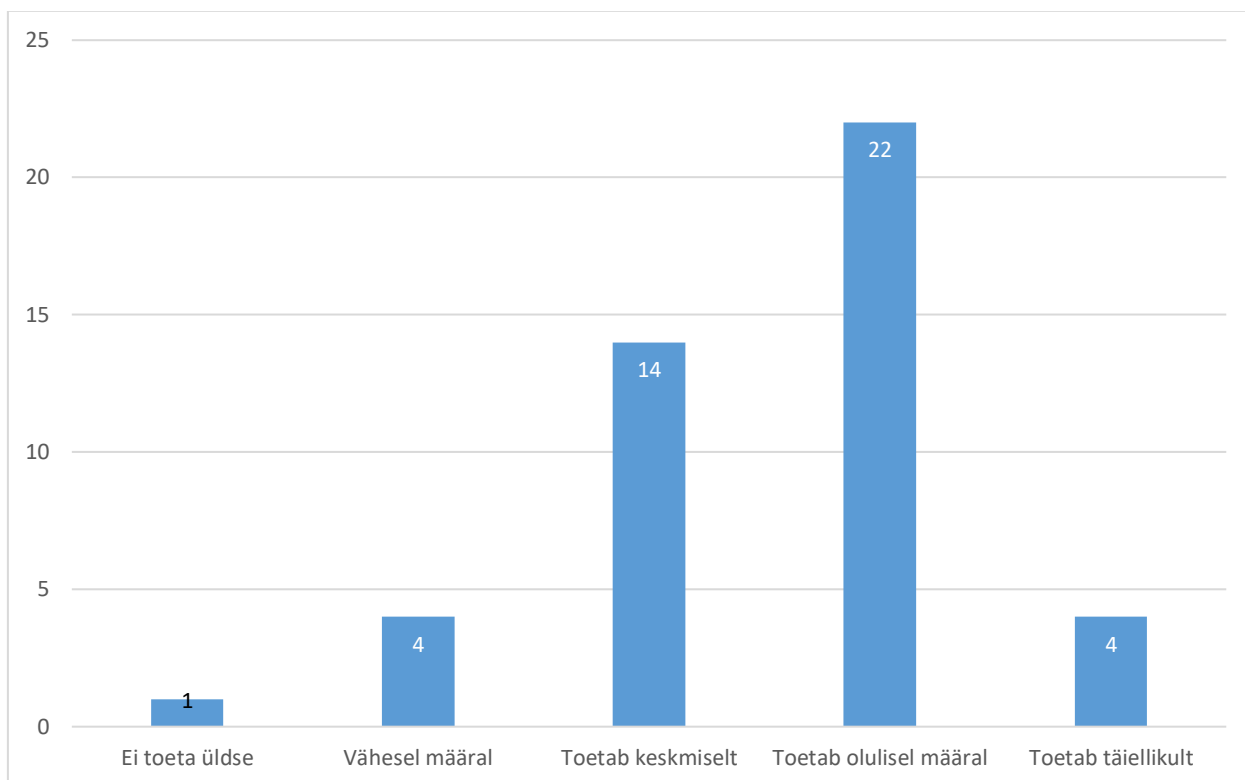
Lisa 10. Tulemusjuhtimise praktikate rakendamine

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Praktikate kasutus ettevõttes	Finantsnäitajate (KPI) mõõtmine	Eelarvestamine	Eesmärkide seadmine ettevõtte tasandil	Eesmärkide seadmine üksuse/valdkonna tasandil	Muude võtmenäitajate (KPI) mõõtmine	Visioon, missioon, väärtused	Protsesside kirjeldamine	Eesmärkide seadmine töötaja tasandil	Strateegia (3-5 aastat)	Tulemuskeskne tasustamine	Juhendite/protseduuride koostamine	Kvaliteedijuhtimise süsteem	Tulemuskeskne tagasiside kõigil tasanditel	Tulemuslikkuse analüüs (eesmärk-sooritus-tulemus)	Protsesside optimeerimise süsteem (Lean)	Tasakaalus tulemuskaardi kasutamine
Jah, järjepidevalt	30	27	24	20	19	19	13	13	12	11	11	8	6	5	4	2
Jah, osaliselt	11	12	16	18	18	18	19	19	22	20	24	11	24	20	12	8
Ei, aga peaks	4	4	4	5	7	4	11	10	10	11	8	13	14	14	22	14
Ei pea vajalikuks	0	2	1	2	1	4	2	3	1	3	2	13	1	6	7	21

Lisa 11. Tulemusjuhtimise korralduse hinnanguline tugi strateegilistele eesmärkidele

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik



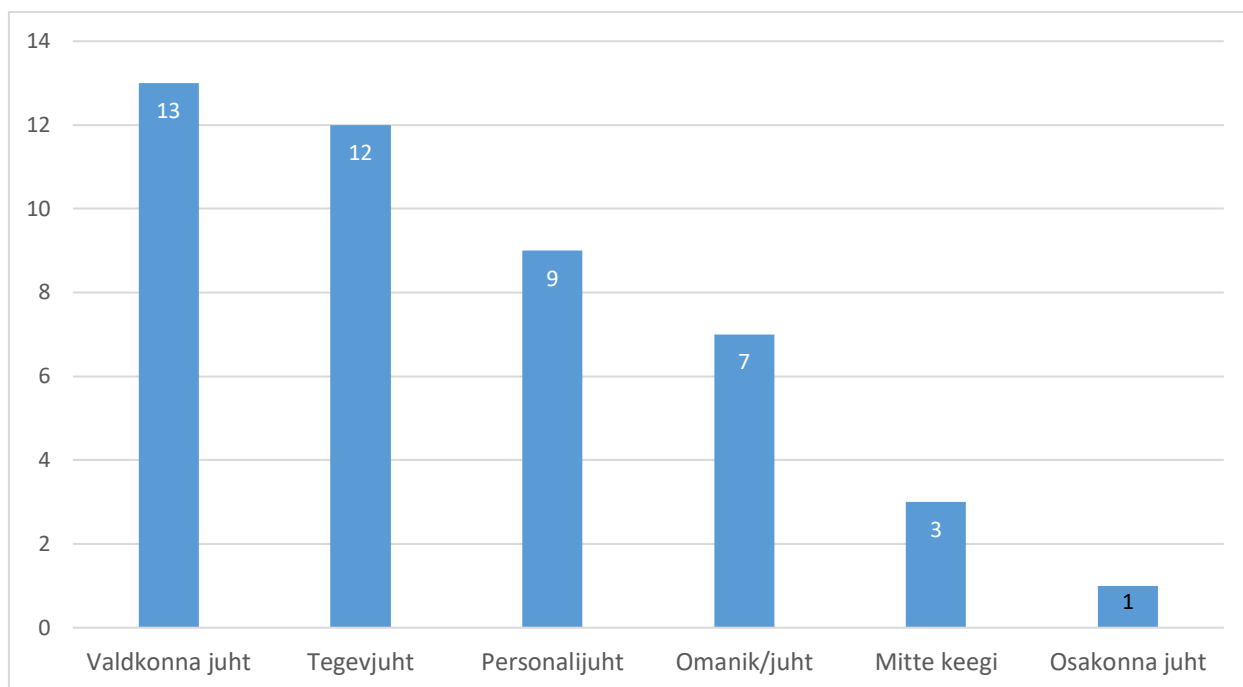
Lisa 12. Töötajate arendamise praktikate rakendamine

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Praktikate kasutus ettevõttes	Vahetu töökohal õppimine	Erialased koolitused	Tulemus- või arenguveestlused	Töötajate uuringud	Kompetentside arendamine	Meeskondlikud töötoad (teadmiste/info jagamine, arutelud jms)	Mentorlus, Coaching, juhendamine	Kompetentside hindamine	Töötaja töösoorituse hindamine	Personaaalsed arenguplaanid	Võitmetootajate järelkasv	Talentide kaardistamine ja hindamine	Karjääri juhtimine
Jah, järjepidevalt	30	22	20	14	12	12	11	11	9	7	5	4	2
Jah, osaliselt	12	21	17	11	26	21	19	14	26	22	20	12	12
Ei, aga peaks	3	1	6	13	6	10	11	15	8	12	18	23	20
Ei pea vajalikuks	0	1	2	7	1	2	4	5	2	4	2	6	11

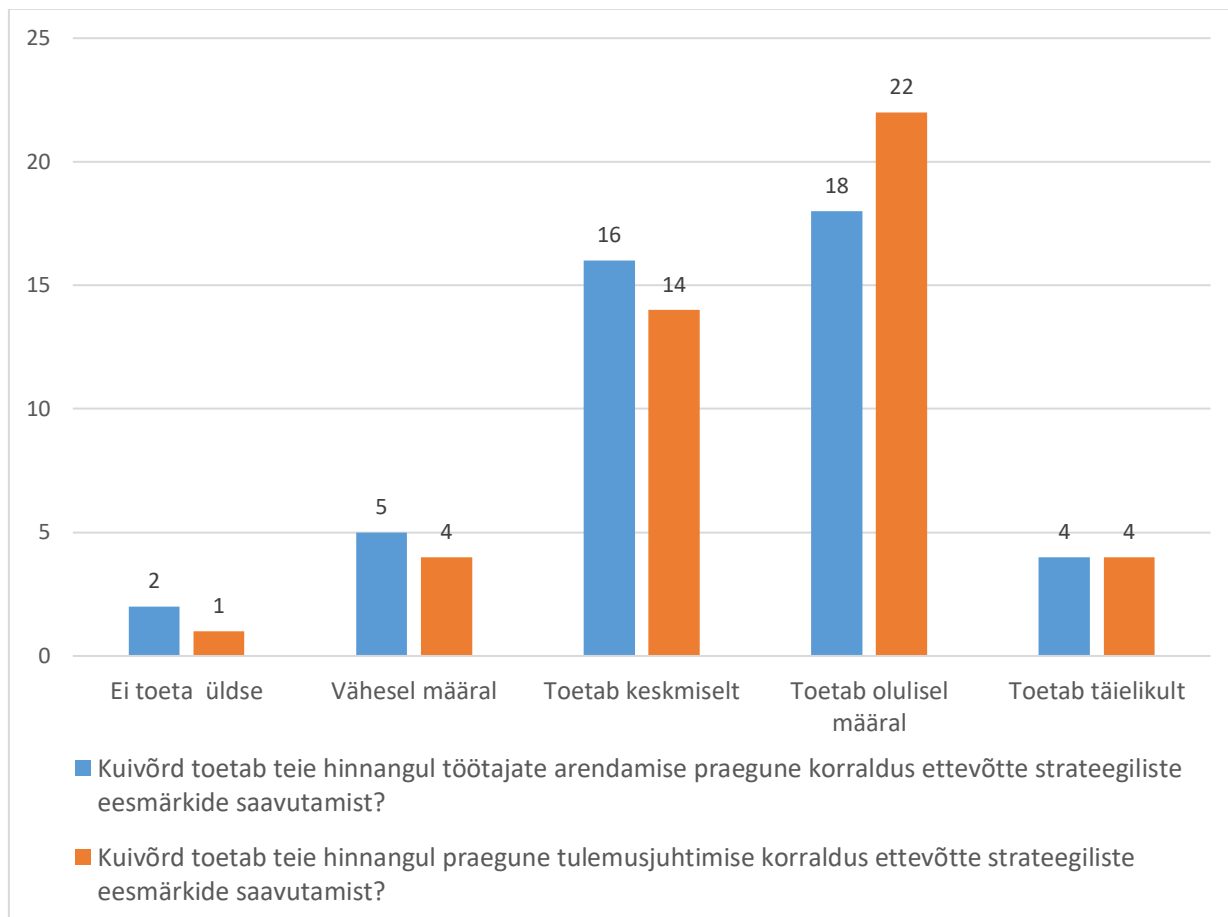
Lisa 13. Töötajate arendamise valdkonna eest vastutaja

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik



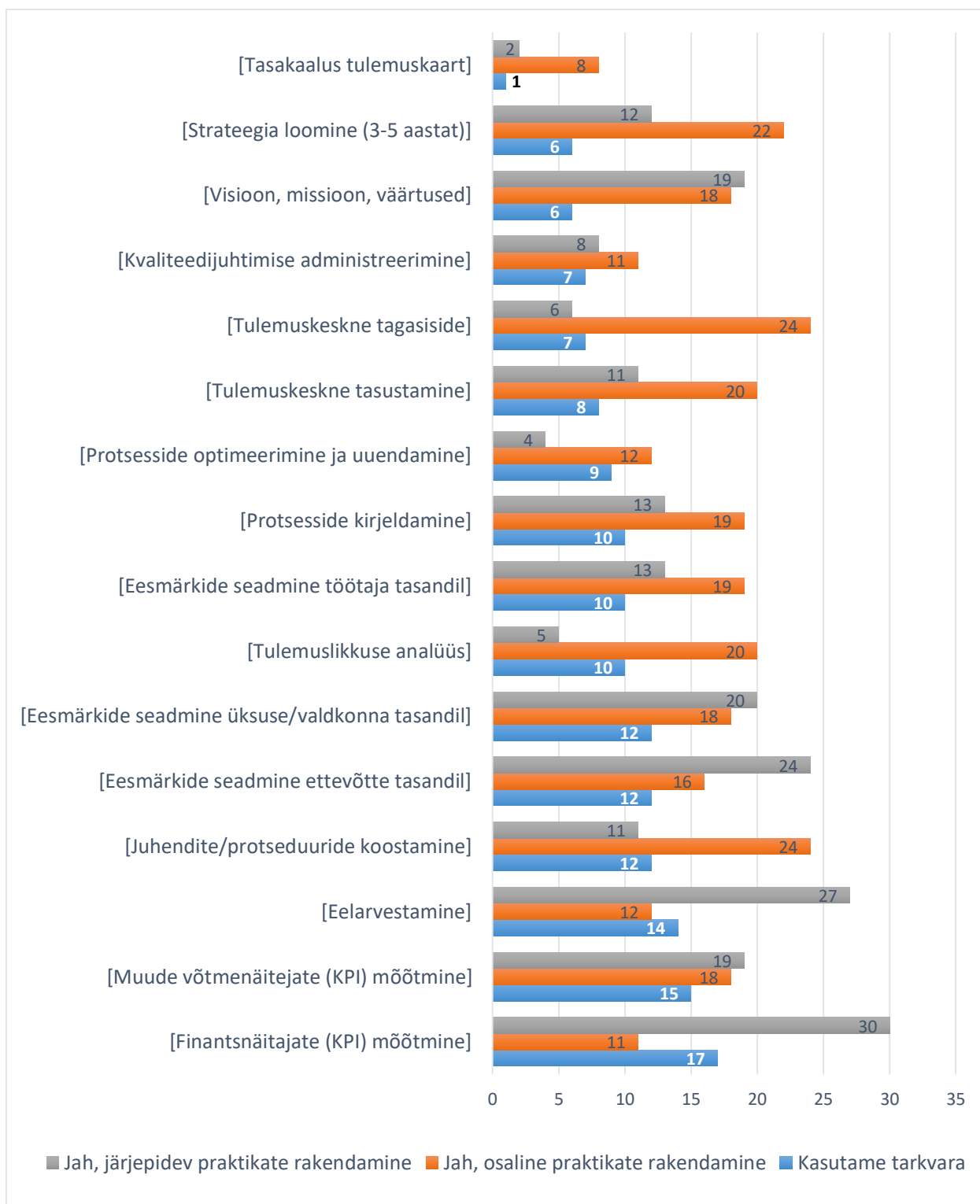
Lisa 14. TJ ja TA korralduse hinnanguline tugi ettevõtte strateegilistele eesmärkidele

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik.



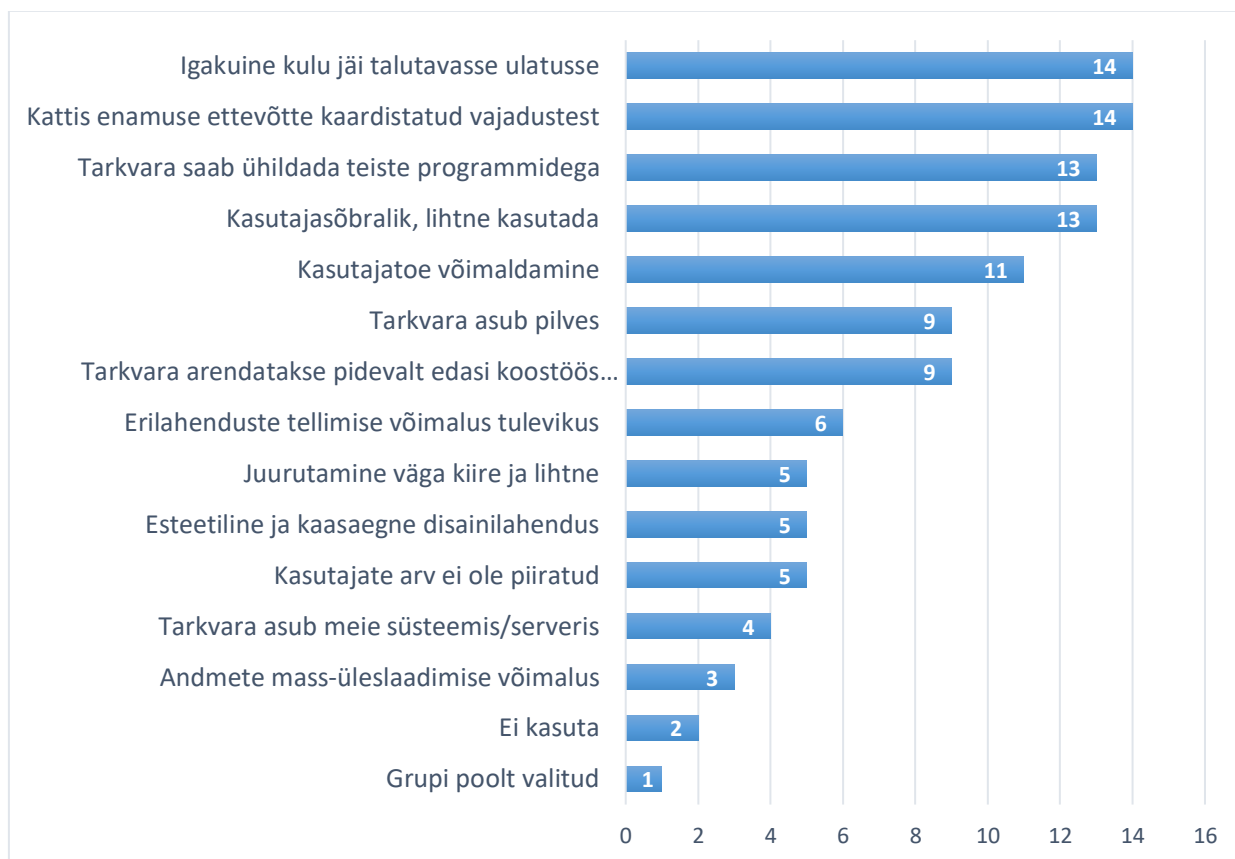
Lisa 15. Tulemusjuhtimise praktikate ja tarkvara kasutamise võrdlus

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik.



Lisa 16. Tulemusjuhtimise kasutatava tarkvara valimise ja kasutuselevõtmise alused

Allikas: autori koostatud, uuringu andmest



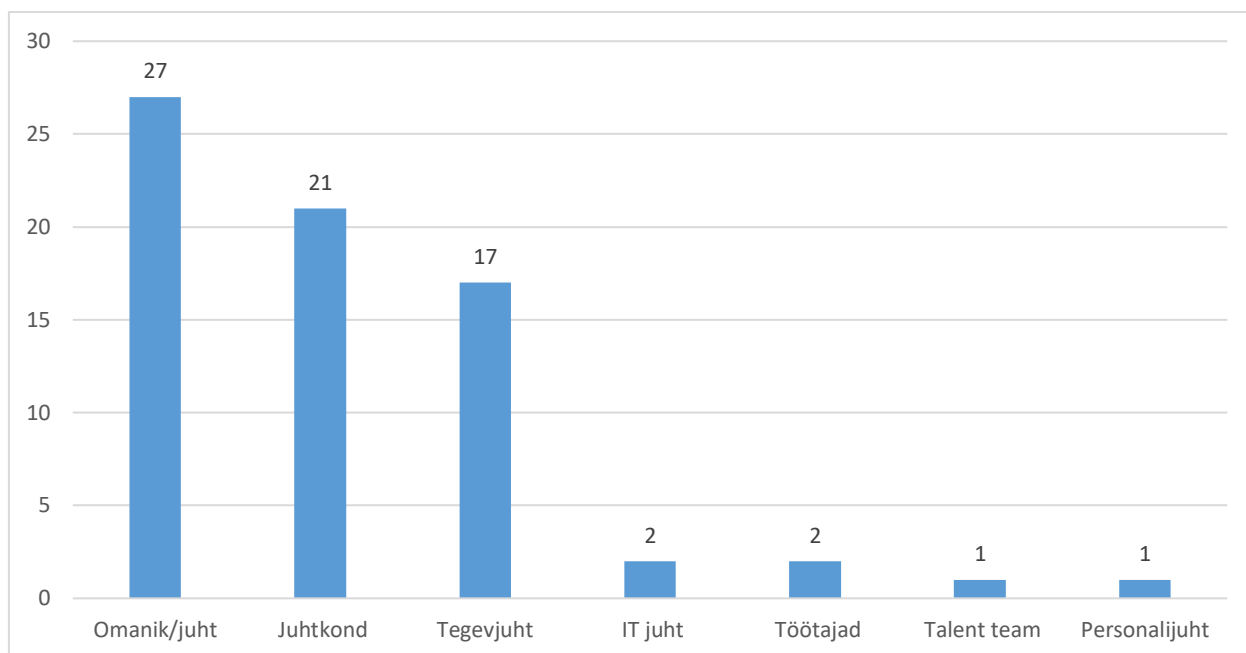
Lisa 17. Töötajate arendamise tarkvara valimise ja kasutusele võtmise alused

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik



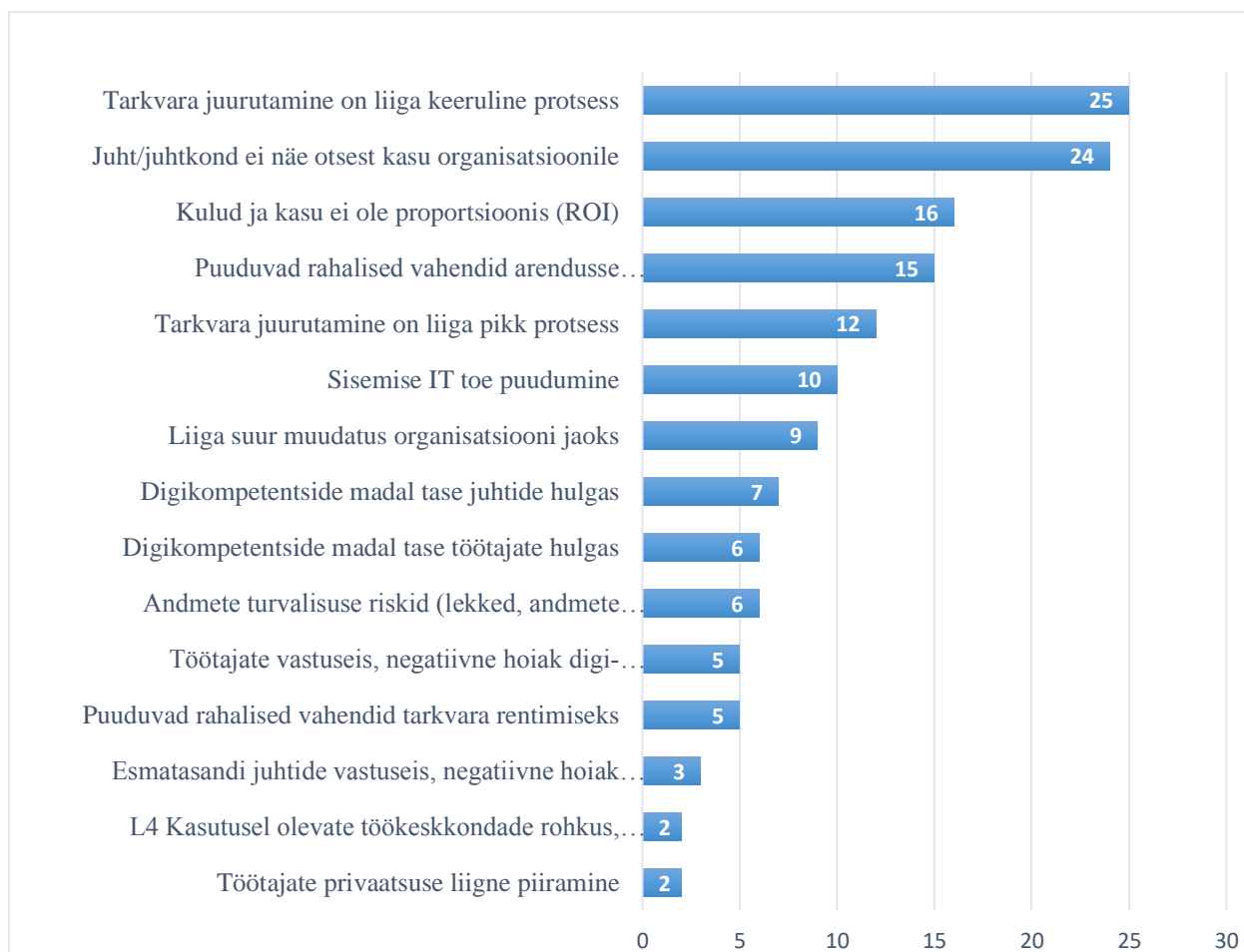
Lisa 18. Tarkvara kasutuselevõtmise otsustajad

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik



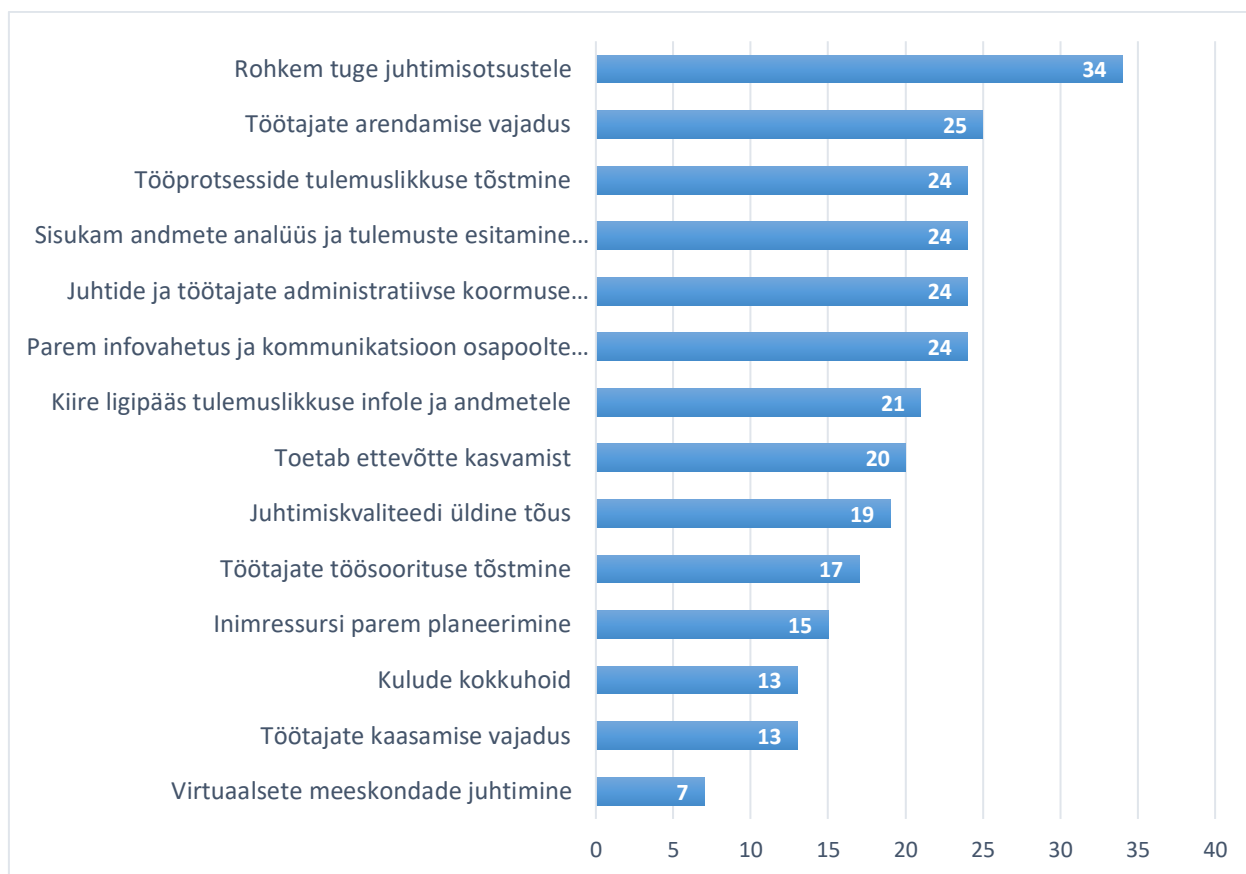
Lisa 19. Peamised takistused tarkvara kasutuselevõtul

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik



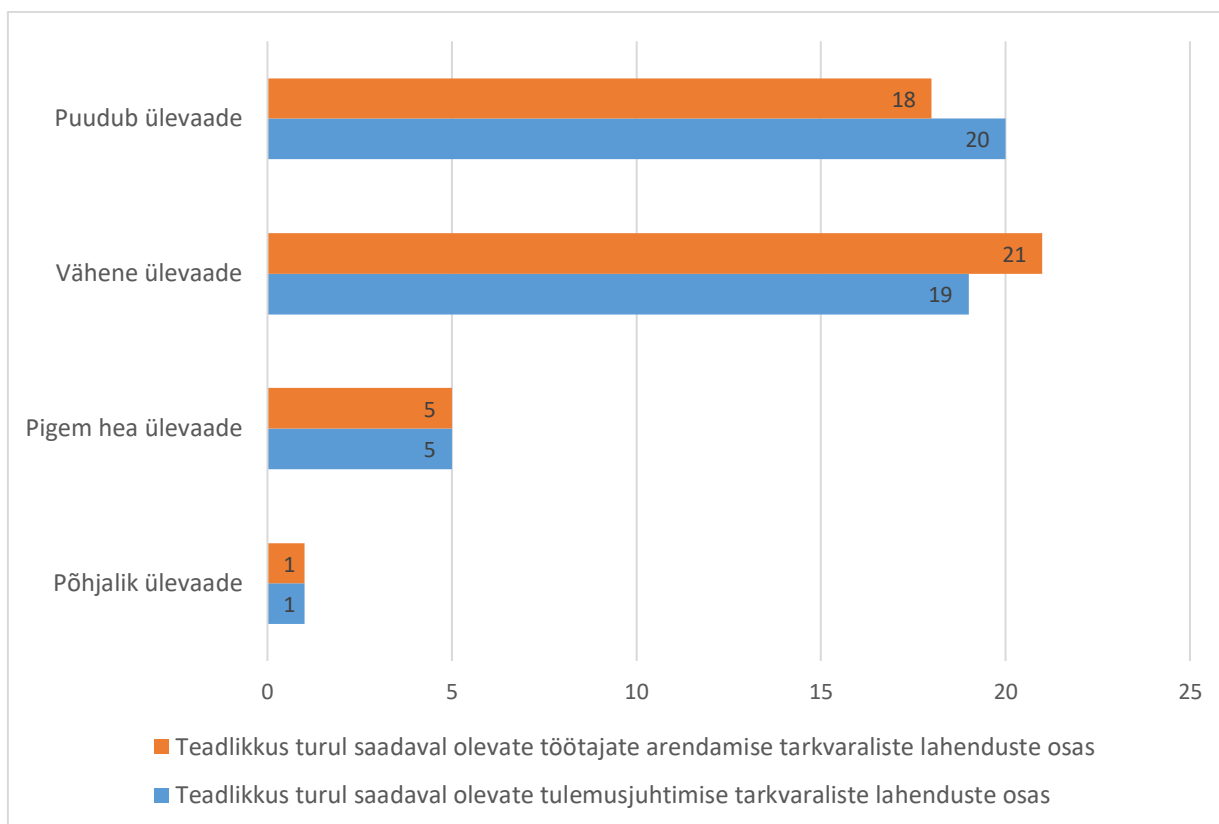
Lisa 20. Tarkvara kasutamise vajadused

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik



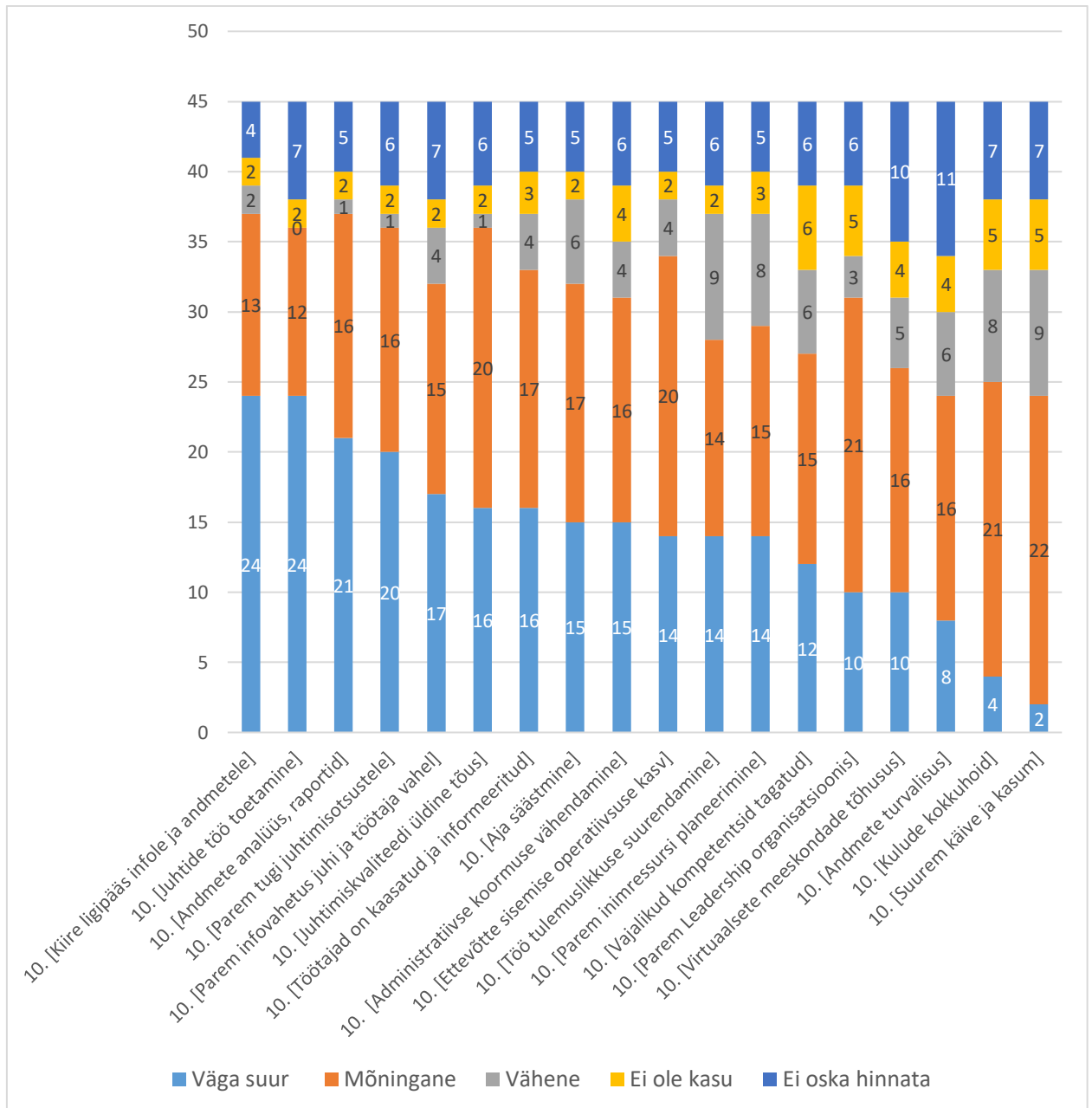
Lisa 21. Teadlikkus turul pakutavate tarkvaraliste lahenduste osas

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik



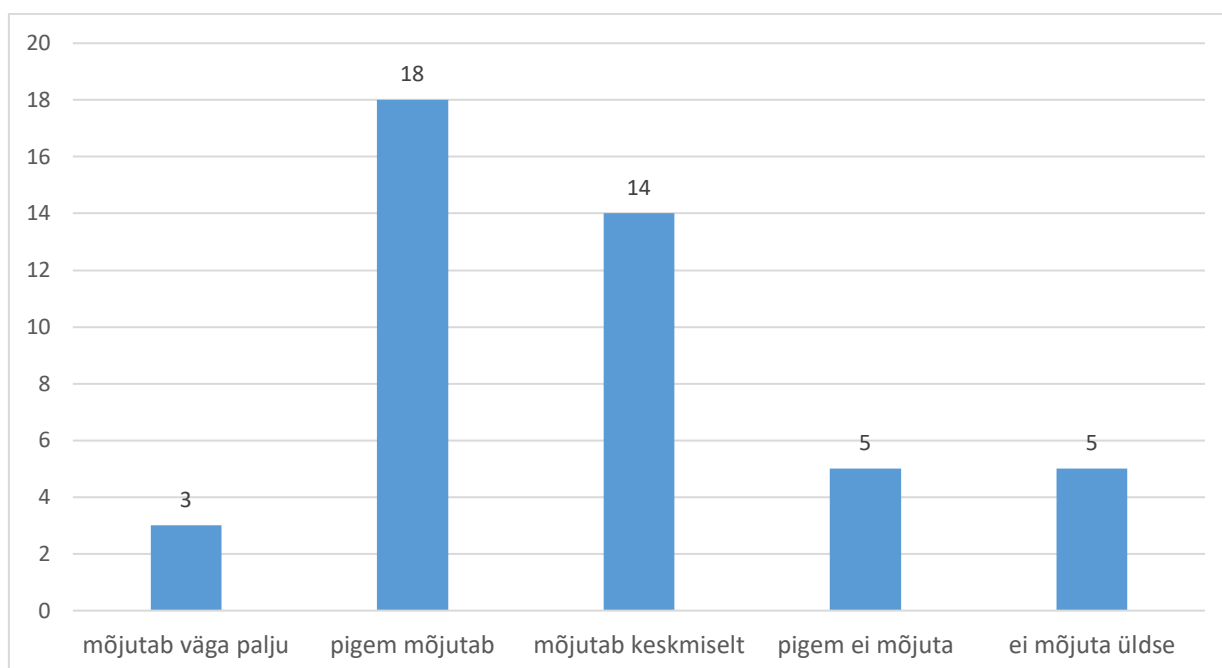
Lisa 22. Tarkvara kasutamisest saadav hinnanguline kasutegur

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik



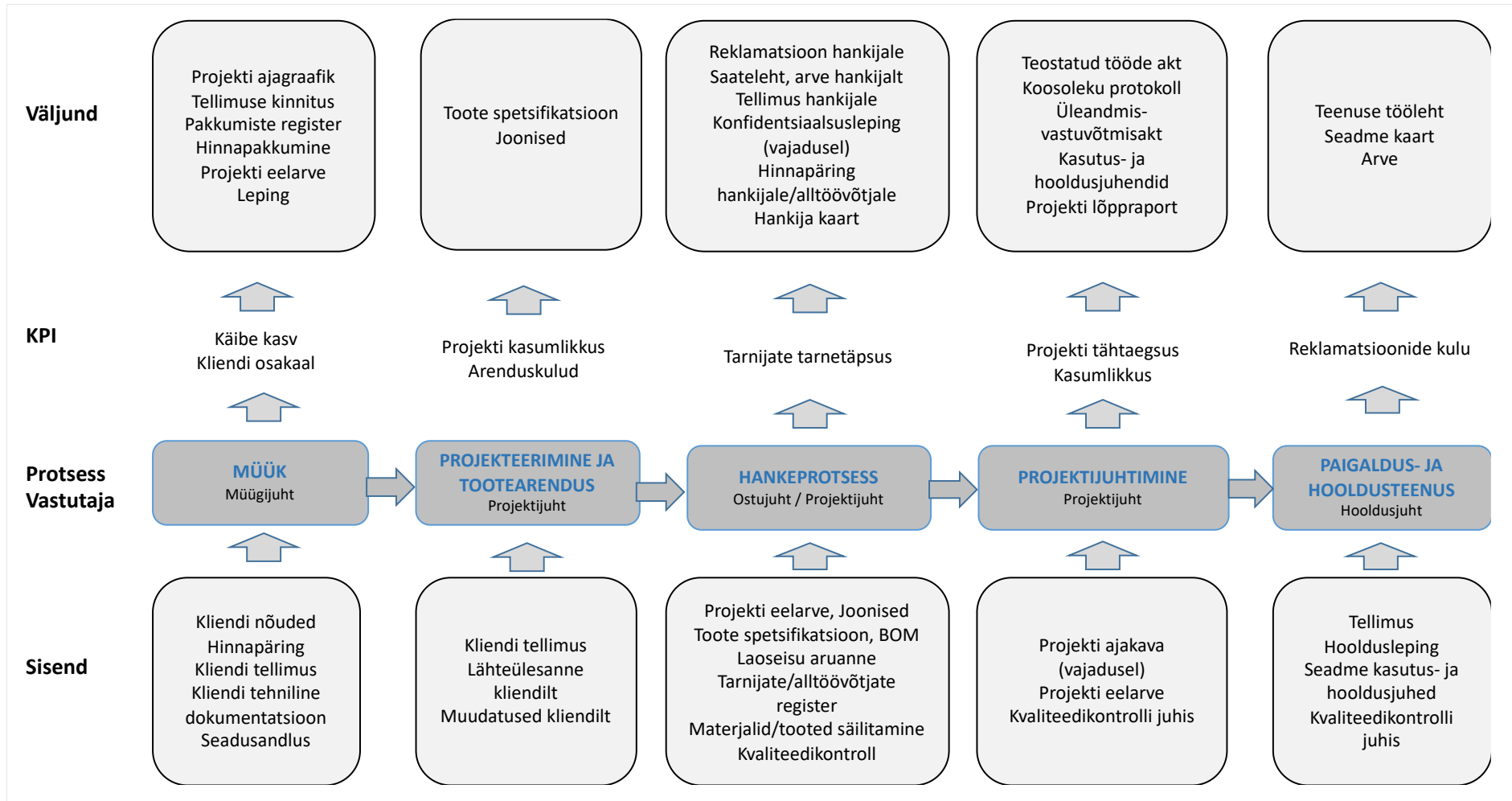
Lisa 23. Tarkvara kasutamise mõju ettevõtte ärilisele võimekusele

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik



Lisa 24. Juhtumiuuringu ettevõtete tulemusjuhtimise mudel, Kaasus 1

Allikas: autori koostatud, intervjuul kogutud andmete põhjal



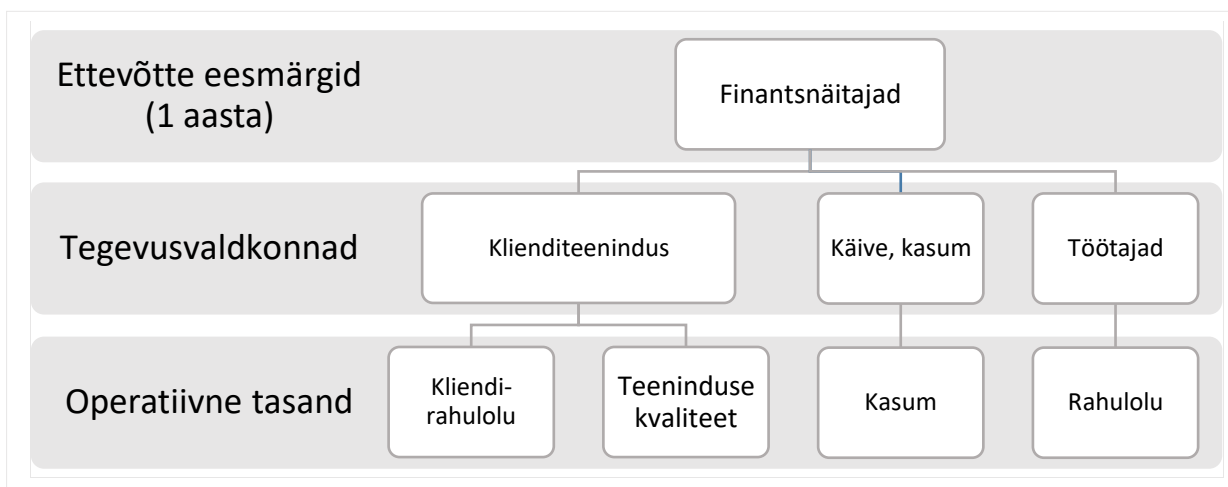
Lisa 25. Juhtimissüsteemi analüüs Petri ja Van der Vosseni järgi, Kaasus 1

Allikas: autori koostatud, intervjuu andmestik

Juhtimissüsteemi osa	Kirjeldus
Struktuur	ettevõtte kuulub gruppi, mis ühendab erinevaid töötleva tööstuse juriidilisi kehasid, ettevõtete gruppi haldab emafirma, mida juhib omanik. Tulemusjuhtimise raamistik on välja kujunenud aastate jooksul, võtmevaldkonadale pööratakse palju tähelepanu.
Tulemuste mõõtmine	tulemuste mõõtmisega tegeletakse eelkõige finantsnäitajate osas ja kahe võtmevaldkonna osas. Peamiseks instrumendiks on eelarve (plaan) võrdlemine tegelikkusega ja võrdlemine eelmise perioodiga.
Planeerimise raamistik	Koostatakse aastane eelarve ettevõttele, seejärel üksuste kaupa ja järgmise sammuna müügiinimestele personaalselt. Projektide puhul toimub planeerimise kindla raamistiku alusel vastavalt sissetulevatele tellimustele.
Juhtimise infosüsteemid	kasutatakse ettevõtte ressursside juhtimise tarkvara (ERP, CRM, raamatupidamine, personalihaldus ja palk)
<ul style="list-style-type: none"> eesmärgistamine 	Pikaajaliselt toimivad finantsnäitajate planeerimine, müügiinimeste tasandil ka individuaalne rahaline eesmärk igakuiselt, muude võtmenäitajate osas ettevõtteülel eesmärke ei seata. Personaalseid eesmärke seatakse arengu- ja tulemusvestluste käigus
<ul style="list-style-type: none"> ressursid 	Finantsressursse planeeritakse eelarves, muid ressursse planeeritakse operatiivsel tasandil
<ul style="list-style-type: none"> soorituse hindamine 	soorituse hindamine viiakse läbi iga-aastaste tulemus- ja arenguvestluste käigus, töötajale antakse tagasisidet. Ettevõtte soorituse hinnang toimub kord aastas sisulise analüüsi kaudu
<ul style="list-style-type: none"> korrigeeriv tegevus 	Analüüsi järgselt korrigeeritakse vastavaid protseduure ja protsesse, et tõsta kvaliteeti ning tegevuste tõhusust (näiteks projektide tähtaja ületamisel või ka teenuse vigade ilmnemisel)

Lisa 26. Juhtumiuuringu ettevõtete tulemusjuhtimise mudel, Kaasus 2

Allikas: autori koostatud, intervjuu andmestik



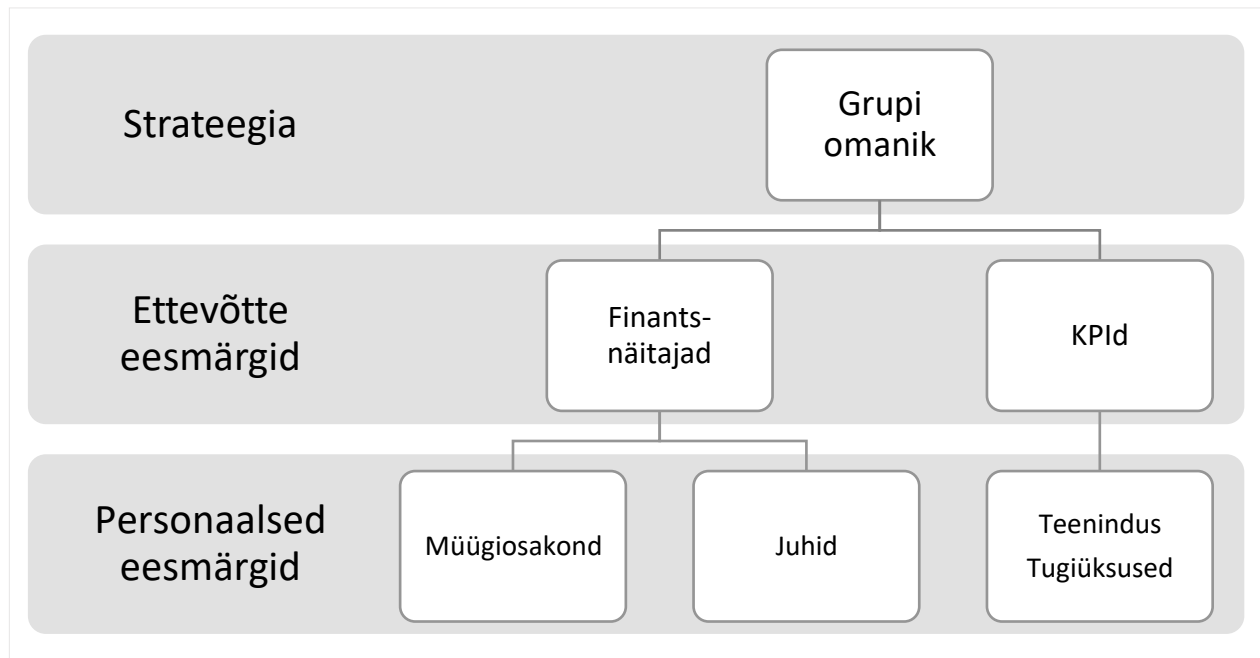
Lisa 27. Juhtimissüsteemi analüüs Petri ja Van der Vosseni järgi, Kaasus 2

Allikas: autori koostatud, intervjuu andmestik

Juhtimissüsteemi osa	Kirjeldus
Struktuur	Ettevõtte on struktuurilt üsna lapik ja juhtimistasandeid on kokku 3. Omandisuhtelt on ettevõtte sõltumatu ning suurosanik ei osale ettevõtte tegevustes igapäevaselt
Tulemuste mõõtmine	tulemuste mõõtmisega tegeletakse põhjalikult finantsnäitajate osas kui kõige mahukam süsteem on loodud klienditeeninduse näitajate (mahud ja kvaliteet) operatiivsele jälgimisele ja analüüsimisele
Planeerimise raamistik	on vähene ja piirdub ainult lühiajaliste eesmärkidega, mis peamiselt keskenduvad finantsnäitajatele, puudub pikem strateegiline tegevusplaan. Operatiivses tulemusjuhtimise süsteemis keskendutakse individuaalse soorituse mõõtmisele.
Juhtimise infosüsteemid	kasutatakse ettevõtte ressursside juhtimise tarkvara (ERP, CRM, raamatupidamine, personalihaldus ja palk) ning põhjalikult üles ehitatud klienditeeninduse (telefonimüük, telefoniteenindus) tarkvaralahendust.
• eesmärgistamine	keskendutakse ühest küljest finantsnäitajatele ja teisest küljest individuaalsete tööalastele eesmärkidele esmatasandi töötajate puhul.
• ressursid	planeeritakse operatiivsel tasandil ressursse, tööjõuresurssi pikemas perspektiivis ei planeerita, kõik sõltub turu ja klientide vajadusest.
• soorituse hindamine	Sooritust jälgitakse igapäevaselt individuaalsel tasandil ning iganädalaselt operatiivse ülevaate saamiseks, juhtide sooritust ei hinnata.
• korrigeeriv tegevus	Kiire ja operatiivne korrigeeriv tegevus koheselt, kui kvaliteedi või efektiivsusnäitajates on täheldatud muutusi. Tegeletakse ka positiivsete näitajate analüüsimise ja parimate praktikate kujundamisega.

Lisa 28. Juhtumiuuringu ettevõtete tulemusjuhtimise mudel, Kaasus 3

Allikas: autori koostatud, intervjueeritava info põhjal



Lisa 29. Juhtimissüsteemi analüüs Petri ja Van der Vosseni järgi, Kaasus 3

Allikas: autori koostatud, intervjuu andmestik

Juhtimissüsteemi osa	Kirjeldus
Struktuur	ettevõtte kuulub gruppi, mis ühendab erinevaid transpordivaldkonna juriidilisi kehasid, ettevõtete gruppi haldab emafirma, mida juhib omanik
Tulemuste mõõtmine	tulemuste mõõtmisega tegeletakse ainult finantsnäitajate osas. Peamiseks instrumendiks on eelarve (plaan) võrdlemine tegelikkusega
Planeerimise raamistik	on hetkel ebaühtlane ja kõik üksused ei ole ühtlaselt kaasatud. Finantsnäitajad on seotud üldeesmärkidega kuid pikem strateegiline tegevusplaan puudub. Uues tulemusjuhtimise süsteemis keskendutakse pigem üksuste eesmärkide sõnastamisele ning personaalsete eesmärkideni plaanitakse jõuda tulevikus
Juhtimise infosüsteemid	kasutatakse ettevõtte ressursside juhtimise tarkvara (ERP, CRM, raamatupidamine, personalihaldus ja palk)
• eesmärgistamine	tegevused on väljaarendamisel ja ebaühtlased, keskendutakse finantsnäitajatele
• ressursid	planeeritakse operatiivsel tasandil ressursse, tööjõuressurssi pikemas perspektiivis ei planeerita
• soorituse hindamine	soorituse hindamine viiakse läbi iga-aastaste arenguveestluste käigus
• korrigeeriv tegevus	sisulist analüüsi ja korrigeerivat tegevust ei toimu

Lisa 30. Juhtumiuuringu intervjuu märkmed

Allikas: juhtumiuuringu intervjuud

Intervjuu 1

„Ettevõttes ei ole kasutusel strateegilise tulemusjuhtimise süsteemi. Peamiseks probleemiks on erinevate tulemusjuhtimise praktikate sidumine strateegiaga. Puuduseks on süsteemsusetus, killustatus. Ettevõtte on 25 tegevusaasta jooksul püüdnud leida erinevaid mõõdikuid ja tõsta igapäevast sooritust ning välja kujundanud toimiva mudeli, kuid peamiseks probleemiks on hea strateegilise üldpildi puudumine ja vastastikused seosed igapäevastes tegevustes. Eks see on jäänud inimeste kompetentsi ja inimressursi taha, ettevõtte poolt kehv strateegia edastamine.“

„Tõsisemalt alustasime strateegia teemadega 4 aastat tagasi, palkasime selleks ka ettevõtte juurde eksperdi. 9 kuud strateegiaga tegelemist aga ei andnud oodatud tulemusi. Eelkõige oli ootuseks selge ja rakendatav strateegia, süsteemsus ja kogu ettevõtet läbivad tegevussuunad.“

„Strateegiat vaatame grupi tasandil üle igal aastal, milles osalevad kõikide ettevõtete juhid, teeme tegevusvaldkondade lõikes analüüs, pannakse paika aastased tegevussuunad. Strateegia koostatakse kogu grupile, kus on palju erinevaid ettevõtteid. Keskendutakse grupi strateegiale ja ettevõtte/üksuse põhised strateegiad on grupi strateegiaga vastuolus. Süsteemne ei ole ta seepärast, et suuniseid ei järgita.“

„Müügiinimestele on seatud personaalsed eesmärgid (müügikäive, kliendikontaktide arv), neid jälgime jooksvalt ning kuude lõikes KPIde abil. Mõõdame müügitöötajate personaalset kulukordajat ehk mitu korda inimene teenib tagasi temaga seotud kulud. Standardiks on kolmekordne puhaskasum töötaja kohta per individuaalne kuu kulubaas.“

„Erilist tähelepanu pöörame projektidele, mis on oma olemuselt keerulised ja pikaajalised (keskmiselt 6-9 kuud). Pikemad projektid on kestnud ka enam kui 2 aastat. Oleme loonud põhjaliku protsessi, mis puudutab kogu projekti elukaart alates pakkumise tegemisest, projekti planeerimisest, koostöö kliendiga, vahe-raporteerimisest, lõppkokkuvõtet, hinnang ja analüüs ning korrigeerivad tegevused. Projektide kasumlikkusega on tihedalt seotud hanketegevuse korraldus, mis on meil samuti põhjalikult välja arendatud.“

„Töötajate arendamise on meil juba kolm aastat kasutusel arengu-ja tulemusvestlused, mida viime läbi vähemalt üks kord aastas. Muud töötajate arendamisega seotud praktikad on kasutusel osaliselt, vastavalt vajadusele. Oleme erinevaid asju teinud ja proovinud kuid nendega ei tegeleta süsteemselt ja järjepidevalt. Seetõttu on raske ka hinnata kas neist on olnud kasu või mitte. Me ei

küll enda jaoks sõnastanud, milline on täpselt meie töötajate arendamise strateegia ja arendamise ning tulemuste otsesid seoseid keegi ei mõõda.“

„Praegu on meie peamine tulemusjuhtimise tööriist on ERP tarkvara, mis sisaldab raamatupidamist, müügi raporteerimist ja edaspidi ka kliendihalduse lahendust. Need on peamised valdkonnad mida mõõdame, kuna tarkvara seda osaliselt võimaldab. Siiski, tabeleid on ka päris palju (excel), et edastada vajalikku finantsinfot pankadele ning jälgida ärispetsiifilisi näitajaid.“

„Töötajate arendamise tarkvara osas kasutame viimased 3 aastat arengu-ja tulemusjuhtimise vestluste spetsiaalset tarkvara. See on teinud kogu vestluste protsessi sisukamaks aga ka ajasäästlikumaks nii töötajatele kui juhtidele. Me ei oleks ise osanud sellist lahendust küsida kui meile ei oleks seda pakutud, ilmselt päris iseseisvalt ei jõuaks me seda arendada nii aja kui kompetentside puudumise tõttu.“

„Pigem oleme avatud uute tarkvarade proovimisele ja kasutamisele, omanike ja juhtide poolt takistusi pole. Küsimus on tarkvara kasulikkuses ja maksumuses. Ootused on, et lahendused oleksid seotud või integreeritavad. Ideaalis võiksid kõik vajalikud lahendused olla samas kohas, ühtses süsteemis. Kõik, mis toetab administreerimise hõlbustamist, on hea. Tarkvara, mille ori oled, ei tohiks kasutusele võtta - paned suure hulga andmeid aga tegelikult mingit kasu ei saa.“

Intervjuu 2

„Suures plaani pannakse igaks aastaks ettevõttele mingid eesmärgid, pigem muudame eesmäärke jooksvalt, oleme paindlikud. Pikaajalisi strateegiaid on väga raske teha ja me ei pea neid otseselt vajalikuks. Põhimõtteliselt oleme vajadusel valmis jooksvalt muutma oma ärimudelit. Selline hoiak on võetud täiesti teadlikult. Me ei usu väga visiooni ja missiooni, otsuseid tehakse selle pinnalt siiski väga vähe. Eelkõige keskendutakse kliendile ja kuna klientide soovid muutuvad väga kiiresti, siis on ka ettevõtte valmis kiiresti muutuma ja kohanduma.“

„Meil on tulemusjuhtimise süsteem küll olemas aga see on meil peas, mitte paberil. Eelkõige mõõdame me väga selgeid näitajaid tegevusharude lõikes: 1. kliendirahulolu 2. finantsnäitajad 3. töötajate rahulolu.“

„Meil on kogu esmatasandi töötajate tegevus-statistika pool on väga täpselt jälgitud. Töö alus ongi efektiivsus - kõnedele vastamine, keskmine kõne pikkus ja muud sarnased mõõdikud nagu kõnede hindamine, testküsimused, mis kõik kogutakse andmetena ja analüüsitakse. Igapäevast tegevuste efektiivsust analüüsivad tiimijuhid kord nädalas, nemad annavad ka töötajatele tagasisidet ja viivad sisse korrigeerivaid tegevusi. Andmete kogumiseks ja analüüsimiseks kasutame me

tarkvara, mis on spetsiifilise valdkonnapõhise lahendusena sisse ostetud ja ise osaliselt oleme ka ise juurde arendanud. Tarkvaralahendus tagab selle, et klient saab õigel ajal vajalikud raportid kätte. Ka töötajad pääsevad tarkvaras ligi endaga seotud andmetele, eelkõige müügi- ja teenindusanalüüsi näitajatega tutvumiseks. Tarkvara arendamiseks töötab meil ettevõttes IT juht ja 2 arendajat.“

„Finantsnäitajaid jälgime eelkõige raamatupidamistarkvara abil, kus on sisse ehitatud kindlad raportid. Päril ilma excel'ita aga ei saa ja osaliselt teeme analüüsi ka tabelites.“

„Töötajate arendamise vallas on meie fookus keskastme juhtidel, kellele pakume erinevaid juhtimiskoolitusi ning tavapärasest erinevaid koolitusvõimalusi, et vaimset tervist hoida. Esmatasandi töötajaid (klienditeenindajad) juhendatakse jooksvalt igal nädalal, seda tehakse peamiselt tiimijuhtide poolt ja seal on fookuses töövõtted ja tulemuste kvantitatiivsed näitajad. Tarkvaralistest lahendustest kasutatakse kõike seda, mis toetab kiiret õppimist ja infovahetust nagu videokoolitused, testküsimused, simulatsioonid, tagasisidestamine, Skype kasutatakse palju koolitusteks, oma helpdesk, mõnikord on ka klient kaasatud.“

„Operatiivtasandil oleme välja arendanud väga detailse statistika ja tulemusnäitajate mõõtmise süsteemi, mis on vajalik nii klienditeeninduse kvaliteedi kui efektiivsuse mõõtmiseks. Tänapäevane süsteem toetab hästi oodatud tulemusi, mõeldakse ka ettepoole ja kuidas tänased tegevused mõjutavad tulevikuväljavaateid. Alati tahaks rohkem saavutada.“

Intervjuu 3

„Ma pole kindel, mida strateegiliseks tulemusjuhtimiseks pidada ja kas meie ettevõttes see sellisel kujul esindatud on.“

Kõik strateegiad tulevad grupi tasandilt, omanikelt. Lisaks bussiettevõtetele kuuluvad gruppi autorendi ettevõtted. Lisaks Läti ja Leedu ettevõtted ning baltikumis veoautode kaubamärgi esindamine. Kogu gruppi haldab omaniku juhitud haldusfirma. Strateegia ei ole kommuniqueeritud juhtimistasandite kaudu ettevõttes allapoole.

„Umbes aasta tagasi (2017), seoses uue tegevjuhi tööleasumisega, loobusime me vanast süsteemist, mis keskendus ainult finantsnäitajate eelarvestamisele ja nende jälgimisele. Uue lähenemise peamine printsiip on see, et eesmärged püstitatakse nii finantsnäitajate osas kui tegevusvaldkondade võtmenäitajate osas.“

„Oleme omavahel juhtrühmas kokku lepitud, et esimesel paaril aastal keskendutakse tasakaalu leidmisele finantseesmärkide ja võtmevaldkondade eesmärkide seadmise osas, personaalsete eesmärkideni püüame jõuda pärast piloot-perioodi lõppemist.“

Eesmärgistamine on ikka ebakorrapärane ning mitte kõik üksused ei ole võrdväärselt kaasatud ega saa sama palju tähelepanu. Hetkel sõltub eesmärgistamise tegevuste kvaliteet juhi valmisolekust ja võimekusest antud teemaga tegeleda. Juhtide ettevalmistus ja hoiakud on aga erineval tasemel.“

„Me oleme selgelt andnud töötajate arendamise osas on vastutuse valdkonna juhtidele. Ettevõtte sooviks on, et juhid oskaksid koguda, analüüsida ning kasutada töötajate arendamisega seotud infot, täna aga jääb see veel juhtide kompetentsi ebaühtlase taseme taha.“

„Otsesest seost töötajate arendamisega hetkel ei näe. Tegevjuhil on selge arusaam, kuidas ja kuhu peaks ettevõtte liikuma, määratletud on küll fookusvaldkonnad nagu (1) juhtimiskvaliteet, (2) müügitegevuste fookus ja aktiivsus, (3) telefonisuhtluse kultuur, vahetu klienditeenindus ja teenuse standardid, kuid realselt strateegiaga see seotud ei ole.“

„Individaalseid arenguplaane ei ole tehtud, pigem tehakse üldisi koolitusi suurele grupile töötajatele. Esmatasandi töötajate koolitamisel ja arendamisel puudub põhimõtteline suund. Uute inimeste osas on olemas sisse-elamise plaan. Lähiaastatel on plaanis kõige olulisema sihtgrupina koolitada ja arendada juhte.“

„Töötajate arendamisega seotud tarkvara meil pole. Hetkel võimaldab ERP tarkvara sertifikaatide kohta infot koguda kuid ei tuleta meelde kui kehtivuse tähtaeg hakkab saabuma. Kogu muu info on erinevates kohtades paberil, excell'is või kellegi peas. Tegelikult meil puudub igasugune ülevaade koolituse mahtudest, osalejatest. Infot koolituskulude kohta on võimalik saada raamatupidamisest kuid see ei ole üldjuhul isikustatud.“

„Tarkvara rakendamise ja kasutamise osas oleme me täna seisus, kus otsime uut ressursihalduse ja raamatupidamise tarkvara. Põhjuseks on olemasoleva tarkvara moraalne vananemine, mis ei täida enam meie peamisi vajadusi. Personaliarvestuse poolelt on vajalikud töötajate register ja palgaarvestuse lahendus, mis on prioriteetid number üks. Alles seejärel, kui baasvajadused on rahuldatud, arvan et oleme valmis kaaluma neid lahendusi, mis toetavad töötajate arendamisega seotud tegevusi.“

„Tarkvara osas on meil ka kindlad ootused, eelkõige vähendada mahukaid administreerimist nõudvaid tegevusi. Otsustamise protsessi kaasame esialgu juhid, vajadusel valdkonna spetsialistid, vajalik teha põhjalik eeltöö, kaardistada baasvajadused ja arendused. Lõpliku otsuse võtab vastu grupi haldusettevõtte ja tarkvara valitakse kasutamiseks kogu grupi ettevõtetele.“

Lisa 31. Uuringu ankeet

Allikas: autori koostatud

Tulemusjuhtimise praktikad ja digiteerimine Eesti väike-ja keskmistes ettevõtetes

Minu nimi on Maarit Vabrit-Raadla ja käesolev uuring on oluliseks osaks minu magistritööst Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna ärikorralduse instituudis.

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada Eesti VKEde digivalmidus, võimalused ja oodatav kasutegur tulemusjuhtimise valdkonna digiteerimisel, mis võiks aidata kaasa VKEde kiiremale arengule digilahenduste toel.

Uuringu tulemusena selgitatakse välja Eesti VKEde vajadused ja ootused tulemusjuhtimise ning töötajate arendamise digiteerimise vallas ning antakse sisend loodavate tarkvaralahenduste arendamiseks.

Küsimustik koosneb 4-st osast ja selle täitmine võtab aega umbes 15-20 minutit.

I osas uurime ettevõtte tänaseid praktikaid

II osas uuritakse tarkvara kasutamist ettevõttes

III osas uuritakse tarkvara kasutusele võtmise aspekte

IV osas palume teil lisada andmed ettevõtte ja ankeedi täitja kohta

Uuring on anonüümne ja uuringu andmeid kasutatakse üldistatud kujul.

Vastama on oodatud väike-ja keskmiste ettevõtete (10-250 töötajat) juhid, valdkonna- või osakonna juhid. Palume täita ettevõtte kohta 1 ankeet. Ankeet on täitmiseks avatud kuni 06. aprillini 2018.a.

Kui teid huvitab uuringu alusel koostatud magistritöö kokkuvõte, siis palume jätta oma kontaktid pärast küsimustele vastamist. Täname uuringus osalemast!

I OSA: Tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise praktikad ettevõttes

1.1. Kas teie ettevõttes on kasutusel strateegiline tulemusjuhtimise süsteem? *

NB! Strateegiline tulemusjuhtimine on kogu organisatsiooni hõlmav strateegiast tulenev tegevuste kogum organisatsiooni pikema ja lühemaajaliste eesmärkide saavutamiseks läbi protsesside, organisatsioonis töötavate inimeste ja meeskondade tulemuslikkuse tõstmise.

- Jah
- Ei
- Osaliselt

1.2. Kui teie ettevõttes ei ole kasutusel strateegiline tulemusjuhtimise süsteem, siis millisel põhjusel?

- Ei pea oluliseks
- Ei ole sellele mõelnud
- Ei oska, kuigi sooviksime
- Oleme mõelnud, kuid hetkel pole prioriteet
- Meil on see lähiajal plaanis
- Mõni teine variant:

1.3. Kes teie ettevõttes vastutab tulemusjuhtimise valdkonna eest? *

Palun valige 1 ametikoha nimetus.

- Omanik/juht
- Tegevjuht
- Valdkonna juht
- Personalijuht
- Mõni teine variant:

1.4. Kes teie ettevõttes vastutab töötajate arendamise valdkonna eest? *

Palun valige 1 ametikoha nimetus.

- Omanik/juht
- Tegevjuht
- Valdkonna juht
- Personalijuht
- Mõni teine variant:

2.1. Millised tulemusjuhtimisega seotud praktikad on teie ettevõttes hetkel kasutusel? *

Hinda nii: 1 - Kasutame järjepidevalt , 2 - Kasutame osaliselt, 3 - Ei kasuta aga peaks, 4 - Ei kasuta, sest ei pea vajalikuks.

- Visioon, missioon, väärtused
- Strateegia (3-5 aastat)
- Eelarvestamine
- Eesmärkide seadmine ettevõtte tasandil
- Eesmärkide seadmine üksuse/valdkonna tasandil
- Eesmärkide seadmine töötaja tasandil
- Finantsnäitajate (KPI) mõõtmine
- Muude võtmenäitajate (KPI) mõõtmine
- Tasakaalus tulemuskaardi kasutamine
- Tulemuslikkuse analüüs (eesmärk-sooritus-tulemus seoste analüüs)
- Tulemuskeskne tasustamine
- Tulemuskeskne tagasiside kõigil tasanditel
- Protsesside kirjeldamine
- Protsesside optimeerimise süsteem (Lean)
- Juhendite/protseduuride koostamine
- Kvaliteedijuhtimise süsteem

Kui kasutate teisi tulemusjuhtimise praktikaid, siis palun lisage.

2.2. Kuivõrd toetab teie hinnangul praegune tulemusjuhtimise korraldus ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist? * Skaala: Ei toeta üldse 1 2 3 4 5 Toetab täiel määral

3.1. Millised töötajate arendamisega seotud praktikad on teie ettevõttes hetkel kasutusel? *

Hinda nii: 1 - Kasutame järjepidevalt , 2 - Kasutame osaliselt, 3 - Ei kasuta aga peaks, 4 – Ei kasuta, sest ei pea vajalikuks.

- Kompetentside hindamine
- Kompetentside arendamine
- Personaalsed arenguplaanid
- Karjääri juhtimine

- Võtmetöötajate järelkasv
- Erialased koolitused
- Töötaja töösoorituse hindamine
- Talentide kaardistamine ja hindamine
- Tulemus- või arenguvestlused
- Töötajate uuringud
- Meeskondlikud töötoad (teadmiste/info jagamine, arutelud jms)
- Vahetu töökohal õppimine
- Mentorlus, Coaching, juhendamine

Kui kasutate teisi töötajate arendamise praktikaid, siis palun lisage.

3.2. Kuivõrd toetab teie hinnangul töötajate arendamise praegune korraldus ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist? * Skaala: Ei toeta üldse 1 2 3 4 5 Toetab täiel määral

II OSA: Tulemusjuhtimise (TJ) ja töötajate arendamise (TA) tarkvara kasutamine ettevõttes

Käesoleva uuringu seisukohast loetakse tarkvaraks spetsiaalsel eesmärgil välja arendatud arvutiprogramme.

Tekstitöötluste- ja esitlusprogrammid (nt. Word, Pages, Keynote, PowerPoint jms) ning tabelarvutuse programmid (nt. Excel, Numbers jms) ei ole käesoleva uuringu mõistes käsitletavat tarkvarana.

4.1. Milliseid tulemusjuhtimise tarkvaralisi lahendusi teie ettevõttes kasutatakse? *

Palun märkige, kui: 1 - kasutate praegu tulemusjuhtimise tarkvaralisi lahendusi, 2 – olete varasemalt kasutanud aga enam ei kasuta, 3 - ei ole kasutanud aga plaanite lähiajal (kuni 2 aasta jooksul) hakata kasutama, 4 - ei ole kunagi tarkvara kasutanud ega plaani seda lähiajal teha.

- Visioon, missioon, väärtused
- Strateegia loomine (3-5 aastat)
- Eelarvestamine
- Eesmärkide seadmine ettevõtte tasandil
- Eesmärkide seadmine üksuse/valdkonna tasandil
- Eesmärkide seadmine töötaja tasandil
- Finantsnäitajate (KPI) mõõtmine
- Muude võtmenäitajate (KPI) mõõtmine
- Tasakaalus tulemuskaart
- Tulemuslikkuse analüüs
- Tulemuskeskne tasustamine
- Tulemuskeskne tagasiside
- Protsesside kirjeldamine
- Protsesside optimeerimine ja uuendamine
- Juhendite/protseduuride koostamine
- Kvaliteedijuhtimise administreerimine

4.2. Palun täpsustage miks loobusite TJ tarkvara kasutamisest, kui vastasite eelnevalt "OLEME KASUTANUD" aga enam ei kasuta.

4.3. Mille alusel valisite ja otsustasite tulemusjuhtimise tarkvara kasutusele võtta, kui vastasite eelnevalt "KASUTAME"? Palun valige kõik sobivad vastusevariandid.

- Kattis enamuse ettevõtte kaardistatud vajadustest
- Igakuine kulu jäi talutavasse ulatusse
- Kasutajate arv ei ole piiratud
- Erilahenduste tellimise võimalus tulevikus
- Tarkvara aredatakse pidevalt edasi koostöös klientidega
- Kasutajatoe võimaldamine
- Kasutajasõbralik, lihtne kasutada
- Esteetiline ja kaasaegne disainilahendus
- Juurutamine väga kiire ja lihtne
- Andmete mass-üleslaadimise võimalus
- Tarkvara asub pilves
- Tarkvara asub meie süsteemis/serveris
- Tarkvara saab ühildada teiste programmidega
- Mõni teine variant:

Palun lisage siia mõtteid ja tähelepanekuid seoses tulemusjuhtimise tarkvara kasutamisega teie ettevõttes.

5.1. Milliseid töötajate arendamise tarkvaralisi lahendusi teie ettevõttes kasutatakse? *

Palun märkige, kui: 1 - kasutate praegu töötajate arendamisel tarkvaralisi lahendusi , 2 – olete varasemalt kasutanud aga enam ei kasuta, 3 - ei ole kasutanud aga plaanite lähiajal (kuni 2 aasta jooksul) hakata kasutama , 4 - ei ole kunagi tarkvara kasutanud ega plaani seda lähiajal teha.

- Kompetentside hindamine
- Kompetentside arendamine
- Personaalsed arenguplaanid
- Karjääri juhtimine
- Võtmetöötajate järelkasv
- E - õpe (e-koolitused, e-simulatsioonid, virtuaalne õpe)
- Töötaja töösoorituse hindamine
- Talentide kaardistamine ja hindamine
- Tulemus- või arenguvestlused
- Töötajate uuringud
- Rakendused meeskondlikuks suhtlemiseks ja info jagamiseks
- Vahetu töökohal õppimine
- Mentorlus, Coaching, juhendamine

5.2. Palun täpsustage miks loobusite TA tarkvara kasutamisest, kui vastasite eelnevalt "OLEME KASUTANUD" aga enam ei kasuta.

5.3. Mille alusel valisite ja otsustasite töötajate arendamise tarkvara kasutusele võtta, kui vastasite eelnevalt "KASUTAME"? Palun valige kõik sobivad vastusevariandid.

- Kattis enamuse ettevõtte kaardistatud vajadustest

- Igakuine kulu jäi talutavasse ulatusse
- Kasutajate arv ei ole piiratud
- Erilahenduste tellimise võimalus tulevikus
- Tarkvara arendatakse pidevalt edasi koostöös klientidega
- Kasutajatoe võimaldamine
- Kasutajasõbralik, lihtne kasutada
- Esteetiline ja kaasaegne disainilahendus
- Juurutamine väga kiire ja lihtne
- Andmete mass-üleslaadimise võimalus
- Tarkvara asub pilves
- Tarkvara asub meie süsteemis/serveris
- Tarkvara saab ühildada teiste programmidega
- Mõni teine variant:

Palun lisage siia mõtteid ja tähelepanekuid seoses TA tarkvara kasutamisega teie ettevõttes.

III OSA: Tarkvara kasutusele võtmine ettevõttes

6.1. Milline on otsustamise protsess TJ ja TA tarkvara kasutusele võtmiseks teie

ettevõttes? * Näiteks: ainult eelarve planeerimisel, jooksvalt vajalikke inimesi kaasates, valdkonna

spetsialistide soovitus, põhjalik eeltöö, testimine jne.

6.2. Kes võtab/võtavad vastu OTSUSE tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise

tarkvara kasutusele võtmise kohta teie ettevõttes? * Palun valige kõik sobilikud variandid.

- Omanik/juht
- Tegevjuht
- Juhtkond
- IT juht
- Töötajad
- Mõni teine variant:

6.3. Millised on teie hinnangul peamised takistused TJ ja TA tarkvara kasutusele

võtmisel? * Palun valige kõik sobivad variandid.

- Töötajate vastuseis, negatiivne hoiak digi-teemade suhtes
- Esmatasandi juhtide vastuseis, negatiivne hoiak digi-teemade suhtes
- Digikompetentside madal tase töötajate hulgas
- Digikompetentside madal tase juhtide hulgas
- sisemise IT toe puudumine
- Puuduvad rahalised vahendid arendusse investeerimiseks
- Puuduvad rahalised vahendid tarkvara rentimiseks
- Tarkvara juurutamine on liiga pikk protsess
- Tarkvara juurutamine on liiga keeruline protsess
- Andmete turvalisuse riskid (lekked, andmete kadumine)
- Töötajate privaatsuse liigne piiramine

- Kulud ja kasu ei ole proportsioonis (ROI)
- Liiga suur muudatus organisatsiooni jaoks
- Juht/juhtkond ei näe otsest kasu organisatsioonile
- Mõni teine variant:

6.4. Millised on peamised vajadused, mille tõttu teie ettevõtte TJ ja TA tarkvara kasutusele võttis või võtaks? * Palun valige kõik sobilikud vastusevariandid.

- Toetab ettevõtte kasvamist
- Rohkem tuge juhtimisotsustele
- Juhtimiskvaliteedi üldine tõus
- Tööprotsesside tulemuslikkuse tõstmine
- Töötajate arendamise vajadus
- Töötajate kaasamise vajadus
- Inimressursi parem planeerimine
- Kulude kokkuvõtteid
- Parema infovahetuse ja kommunikatsiooni osapoolte vahel (juht-töötaja)
- Juhtide ja töötajate administratiivse koormuse vähendamine
- Kiire ligipääs tulemuslikkuse infole ja andmetele
- Sisukama andmete analüüs ja tulemuste esitamine (raportid)
- Virtuaalsete meeskondade juhtimine
- Töötajate töösooritus tõstmine
- Mõni teine variant:

7. Kuidas hindate oma teadlikkust turul saadaval olevate tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvaraliste lahenduste osas? * 1 - turul pakutavast on põhjalik ülevaade, 2 - turul pakutavast on pigem hea ülevaade, 3 - turul pakutavast on vähene ülevaade, 4 - ei oma mingisugust ülevaadet turul pakutavast.

- Tulemusjuhtimine
- Töötajate arendamine

8. Kas teie arvates on mõistlikum arendada välja sobiv tarkvara oma ettevõttele ise või rentida (litsentsi alusel) tarkvara teenusepakkuja käest? *

- Ise arendada
- Rentida (litsentsi alusel)
- Mõni teine variant:

Palun põhjendage, miks olete just sellisel seisukohal? *

9. Milline oleks teie ettevõtte seisukohalt mõistlik investering tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvarasse? *

Palun tooge välja igakuine maksimaalne võimalik panus järgmise 3 aasta perspektiivis.

10. Millist kasu annaks teie meelest TJ ja TA tarkvara kasutamine teie ettevõttele? *

Palun valige sobiv variant: 1 - väga suur kasu; 2 - mõningane kasu; 3 - kasu on vähene; 4 - ei näe mingit kasu; 5 - ei oska hinnata.

- Suurem käive ja kasum
- Kulude kokkuvõtteid
- Juhtide töö toetamine

- Parem tugi juhtimisotsustele
- Administratiivse koormuse vähendamine
- Juhtimiskvaliteedi üldine tõus
- Parem Leadership organisatsioonis
- Ettevõtte sisemise operatiivsuse kasv
- Töö tulemuslikkuse suurendamine
- Vajalikud kompetentsid tagatud
- Töötajad on kaasatud ja informeeritud
- Parem inimressursi planeerimine
- Parem infovahetus juhi ja töötaja vahel
- Virtuaalsete meeskondade tõhusus
- Kiire ligipääs infole ja andmetele
- Andmete turvalisus
- Andmete analüüs, raportid
- Aja säästmine

11. Mil määral mõjutab teie hinnangul tulemusjuhtimise ja töötajate arendamise tarkvara kasutamine teie ettevõtte ärilist võimekust? *

Skaala: Ei mõjuta üldse 1 2 3 4 5 Mõjutab väga palju

IV OSA: Ettevõtte ja vastaja andmed

Ettevõtte nimi. Ei ole kohustuslik väli.

Ettevõtte vanus * Palun lisage ettevõtte vanus täisaastates.

Töötajate arv * Sh. töölepinguga, täis- või osalise koormusega, võlaõigusliku lepinguga.

Omandisuhe *

- Eesti erakapital
- Eesti erakapital ja väliskapital
- Väliskapital
- Omanik on riik

Sihtturud *

- Ainult Eesti
- Eesti ja välisturud
- Ainult väljaspoole Eestit

Müügikäive * Palun valige viimase lõppenud majandusaasta müügikäive vastavalt variantidele:

- kuni 2 milj €
- kuni 10 milj €
- kuni 50 milj €
- enam kui 50 milj €

Tegevusvaldkond * Vastavalt EMTAK jaotusele:

- Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük
- Mäetööstus
- Töötlev tööstus
- Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine

- Veevarustus; kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus
- Ehitus
- Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont
- Veondus ja laondus
- Majutus ja toitlustus
- Info ja side
- Finants- ja kindlustustegevus
- Kinnisvaraalne tegevus
- Kutse-, teadus- ja tehnikaalne tegevus
- Haldus- ja abitegevused
- Haridus
- Tervishoid ja sotsiaaltoetused
- Kunst, meelelahutus ja vaba aeg
- Muud teenindavad tegevused

Ankeedi täitja ametinimetus *

- Omanik/juht
- Tegevjuht
- Üksuse juht
- Valdkonna juht
- Personalijuht
- Personalispetsialist
- Finantsjuht
- Raamatupidaja
- Mõni teine variant:

Täname vastamast!

Allpool palun lisage oma kontaktandmed kui soovite uuringu kokkuvõtet või kui olete valmis osalema jätku-uuringus (intrvjuu).

- ✓ Soovin saada uuringu kokkuvõtet. Palun sisestage oma e-posti aadress (töölane).
- ✓ Olen huvitatud osalema jätku-uuringus

Jätku-uuringu näol on tegemist intervjuuga (pikkuseks ca 1 tund), mis viiakse läbi ettevõtte juhi või esindajaga. Jätku-uuringus osalemiseks palun jätke oma e-posti aadress (töölane). Palun sisestage oma e-posti aadress (töölane).