The background of the slide is a detailed illustration of a workspace. At the top left, a desk lamp with a perforated metal shade is positioned over a desk. The desk surface is covered with a light-colored blueprint or architectural drawing, featuring various lines, text like 'STONE WALL', 'BED RM 2', and '10'-0"'. In the foreground, several drafting tools are scattered: a yellow folding ruler, a silver compass, and three markers with green, blue, and red caps. A large, light blue L-shaped object, possibly a corner guide or a large marker, is also visible on the right side of the desk.

# **Juhtimisvõimekuse tõstmine: strateegilisest vaatest tõhusa igapäevase juhtimiseni**

Andres Rannamäe  
13.02.2013



# Sisuteemad

- Strateegilise juhtimise väljakutsed ja muutused
  - Avalikus sektoris ja s.h. omavalitsuste tasandil
- Strateegiate planeerimine vs elluviimine
- Strateegiate elluviimine
  - Elluviimise piirangud
  - Elluviimise kompetentsid ja juhtimissuutlikkus

A photograph of a desk with a lamp, a ruler, and a pen. The lamp is in the top left corner, casting light on the desk. The ruler is in the bottom right corner. The pen is in the bottom right corner. The background is a brick wall.

# Strateegilise juhtimise väljakutsed ja muutused

- Tuleviku prognoosimine muutub üha keerukamaks
- Arengute tempo tõuseb ja tsükliline vahelduvus sageneb
- Globaliseerumine survestab ja sunnib endaga arvestama
- Meeldib meile või mitte, kuid strateegilise vaate omamine on üha olulisem



# Strateegilise juhtimise väljakutsed ja muutused

- Ootused avalikule sektorile kasvavad, rohkem hüvesid ja väärtust avaliku ressursi eest
- Avalikult sektorilt oodatakse tulemusi, strateegilisi valikuid ja keskendumisi, kasvab surve läbipaistvuse, tagasiside ja vastutuse järele
- Vajadused muutuvad “individualiseeritumaks”, sihtrühma põhiseks
- Piirid ja eristumine avaliku ning erasektori teenuste vahel väheneb
- Riigi seisukohalt on oluline tervik ja integratsioon



# Strateegilise juhtimise väljakutsed ja muutused

- Viimase aja uuringud ja suundumused näitavad, et omavalitsuste kõige strateegilisem väljakutse on jätkusuutlikus, eelkõige finantsiline. Ka arenenud riikides (Austraalia, White Paper 2010).
- Suurenev vastutus: volikogul “omaniku” esindajana ning tippjuhtkonnal tulemuste saavutamisel.
- Kasvavad käärid delegeeritud ülesannete ja eraldatud ressursside vahel, riik vs KOV.
- Suurenevad ootused kogukonna poolt teenustele, nende kättesaadavusele, kohalikule infrastruktuurile, jne.
- OV huvid ja vajadused vs globaalsed trendid.



# Surve strateegilisele vaatele OV juhtimises

- **Uus Meremaa** - 1989 volikogude arv vähenes 675-lt 86-ni, viidi sisse igaaastane planeerimise ja aruandluse kohustus, pikaajalise 10-aastase kogukonna strateegilise plaani kohustus. 2002 seadustati perioodiline oodatavate tulemuste määratlemine koos kogukonnaga.
- **USA** - seadusest tulenev kohustus omada strateegilist plaani, eesmärgid ja elluviimise indikaatoreid.
- **Kanada** - juurutati juhtimise raamistik kogu avalikus sektoris, et tagada ja mõõta kliendi rahulolu paranemist, ka OV-des.
- **UK** - juurutatud parima praktika indikaatorid, et mõõta OV tööd ja tulemusi. Auditi Komisjon hindab ja avalikustab tulemused iga-aastaselt. Hiina, Rootsi ja Holland on juurutamas sarnaseid süsteeme.



# Strateegiate planeerimine vs elluviimine

- Suures plaanis on kaks strateegiate ebaõnnestumise põhjust
  - Valesti formuleeritud strateegiad, peamiselt ebarealse sisu ja “roosa” prognoosiga
  - Nõrk elluviimise praktika
- Strateegia on eelkõige valikud ja keskendumine
  - Sageli üritatakse kõigile ja kõike, selgelt ebapiisava ressursiga
- Strateegia planeerimise ja elluviimise eristamine ei tööta ja võib osutuda kahjulikuks



# Strateegiate elluviimine - ebaõnnestumise põhjused

- Kolm peamist põhjust, mis strateegiad läbi kukuvad - elluviimine, elluviimine ja elluviimine, ...
- Inimesed vs protsessid
  - Õiged inimesed õigetel kohtadel (W. James McNerney, Jr., Chairman ja CEO of 3M)
  - Organisatsiooni edu määravad tõhusad protsessid (Larry Bossidy, endine CEO of Honeywell)
- Strateegia kommunikatsioon ei tööta, või puudub
- Eesmärgid ja ambitsioonid ei ole seotud/kaetud ressursiga
- Strateegia elluviimist ei mõõdeta
- Strateegia elluviimisest ei ole tehtud organisatsiooni võtmekompetentsi
- Tippjuhid ei vea strateegiat





# Strateegia tõhus elluviimine - juhtimisvõimekuse tõstmine

- Tippjuhtkonna eestvedamine strateegia elluviimisel on võtmetähtsusega
  - Strateegia juhtimist ei saa delegeerida madalamatele juhtimistasanditele
  - Valikute tegemist ja otsuseid ei saa tegemata jätta
  - Vastutust tuleb kanda
    - Rudolph W. Giuliani - Everyone's Accountable, All of the Time (igäüks on vastutav, kogu aeg). "I'm Responsible".



# Strateegia tõhus elluviimine - juhtimisvõimekuse tõstmine

- Keskendu olulisele
  - Hoida fookust, sea prioriteete, pigem vähem kuid ainult kõige olulisem
  - Kõigile kõike on populistlik, ebakompetentne ja strateegia seisukohast hukatuslik
    - Rudolph W. Giuliani - Organize Around the Purpose (organiseeru ümber eesmärgi)
- Olulise saavutamise peab olema kaetud ressursiga
  - Ressursiga katmata eesmärgid on tühjad lubadused
    - Rudolph W. Giuliani - Underpromise and Overdeliver (luba mõõdukalt, kuid ületa ootusi)



# Strateegia tõhus elluviimine - juhtimisvõimekuse tõstmine

- Mõõda, mida Sa teed ja mida Sa saavutad
  - Performance Measurement System (PMS)
  - Kui Sa suudad mõõta seda, millest Sa räägid, mida teed ja saavutad - siis suure tõenäosusega saad ka sellest aru (Lord Kelvin, 1850)
  - Kui Sa saad aru, siis suudad ka seda kommunikeerida, juhtida ja parandada
  - Mida mõõdad, seda saad

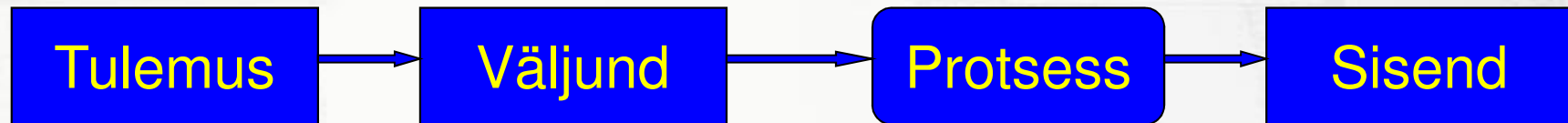
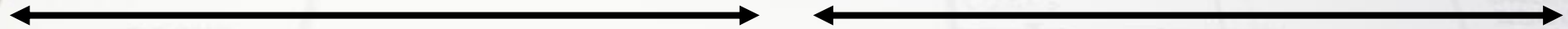
# Strateegia mõõtmine

***Kas me teeme õigeid asju?***

***Strateegiline planeerimine (MIDA?)***

***Kas me teeme asju õigesti?***

***Operatiivne planeerimine (KUIDAS?)***



***Sisend: ressursid (tööjõud, materjal, ...)***

***Protsess: tegevused, tööprotsessid, ...***

***Väljund: toodetud tooted ja teenused***

***Tulemus: mõju, saavutus***

Mõõtmine



# Strateegia tõhus elluviimine - juhtimisvõimekuse tõstmine

- Kommuniqueeri strateegiat
  - Organisatsiooni sees (uuringud - *Boston Consulting Group, Fortune* - näitavad, et kuni 90% organisatsiooni töötajatest ei tea, ega saa aru organisatsiooni strateegiast)
  - Organisatsiooni ümber, kogukonnas
- Juhi strateegiat
  - Planeerimine ja aruandlus
    - keskendub olulise saavutamisele ja sellest arusaamisele
    - ei ole ühekordsed ega kampaania tegevused, vaid organisatsiooni sisse ehitatud jätkusuutlikud tegevused - rulluv planeerimine

# Strateegia tõhus elluviimine - juhtimisvõimekuse tõstmine

|                            | Andmebaas  |             | EHK |         |
|----------------------------|------------|-------------|-----|---------|
|                            | EURO keskm | EURO top 10 | EHK | vs EURO |
| xQ keskmine                | 56         | 78          | 69  | 13      |
| Selgus                     | 60         | 82          | 78  | 18      |
| Pühendumus                 | 63         | 81          | 71  | 8       |
| Tõlkimine<br>tegevusteks   | 55         | 75          | 68  | 13      |
| Võimaldamine               | 55         | 75          | 68  | 13      |
| Sünergia                   | 51         | 76          | 67  | 16      |
| Tagasiside ja<br>aruandlus | 52         | 77          | 62  | 10      |

EHK xQ4 uuring, 2011. Organisatsiooni strateegiline teadlikkus.



# Strateegia tõhus elluviimine - juhtimisvõimekuse tõstmine

- “Kaadrid otsustavad kõik!”
- Õigete inimeste leidmine ja hoiakute kujundamine
- Saa aru vajalikest kompetentsidest edu saavutamiseks ja panusta nende arendamisse (Avaliku Teenistuse Tippjuhtide Kompetentsimudel)

The background of the slide is a photograph of a desk. In the top left corner, there is a desk lamp with a perforated metal shade. The desk surface is covered with a large sheet of paper that has faint, light-colored architectural or technical drawings on it. A large, semi-transparent blue arrow is drawn on the paper, pointing from the bottom left towards the top right. In the bottom right corner of the desk, there is a red and white marker. The overall scene is lit from the lamp, creating a focused workspace atmosphere.

# Edu strateegiate elluviimisel!

[andres.rannamae@arportfolio.eu](mailto:andres.rannamae@arportfolio.eu)