



# TASAKAALUSTATUD STRATEEGILINE JUHTIMINE AVALIKUS SEKTORIS

*Liis Kasemets*

*CPT lektorikoolitus*



## Strateegiline juhtimine



- Strateegiline juhtimine kätkeb endas elemente nii visioonist ja suunajuhisest kui ka vahenditest ja struktuuridest.
- Tänapäevaks on terminist 'planeerimine' loobunud hõlmatud tegevuste laiemat käsitlemist võimaldava 'juhtimise' kasuks.



## Strateegiline juhtimine



- Strateegiline juhtimine kätkeb olemuslikult endas
  - **organisatsiooni põhieesmärkide seadmist,**
  - **kõige sobivamate tegevuseesmärkide valimist nende poole liikumiseks**
  - **ja nende mõlemate täitmist aja jooksul**



## Strateegiline juhtimine



- Strateegiline juhtimine on tippjuhtkonna poolt juhitud protsess
  - **määratlemaks fundamentaalsed sihid**
  - **ja eesmärgid organisatsiooni jaoks**
  - **ning kindlustada nende saavutamist võimaldavate otsuste jada pikaajalises perspektiivis**



# Strateegiline juhtimine



Strateegiliste sihtide määratlemine ja nende saavutamine on tippjuhtkonna vastutus, milleni jõudmist kindlustatakse läbi

- **eesmärkide saavutamiseks vajalike tingimuste loomise (sh. organisatsiooni ülesehitus, pädevusvahekordade määratlus jms)**
- **laiaulatuslikumate otsuste tegemise kaudu kõrgemal tasemel**
- **delegeerides üksikasjalikumad küsimused keskastme juhtide kompetentsi (alameesmärkide määratlemine, vahendite valik, meeskondade moodustamine, tehniline korraldus jne).**



## Strateegiline juhtimine



- Viimaste aastate trendina aset leidnud muutused nii üldises arengus kui inimeste ootustes on esile toonud
  - **kasvava tähelepanu strateegilise juhtimisega tegelemisele**
  - **avaldanud märke kasvanud riskiteadlikkusest**



# Strateegiline juhtimine



- Näiteid muutustest:
  - Tõusnud kliendiootused – kvaliteet, teenuste valik;
  - Kiire areng mikroelektroonikas - ümberkujundused toodete ja teenuste osutamisel;
  - Kasvanud konkurents siseriiklikel ja maailmaturgudel;
  - Tähelepanu tõus keskkonna kaitsmisele – piirangud teatud tööstusharude tegevusele;
  - Suurem tähelepanu tarbijakaitsele - turvalisus, usaldusväärsus, informeeritus;
  - Areng kommunikatsioonisüsteemides – infovahetuse kiirus;
  - Riigiüleste ettevõtlust mõjutavate seaduste ja regulatsioonide kasv (EL, GATT ja OPEC).



## Strateegiline juhtimine

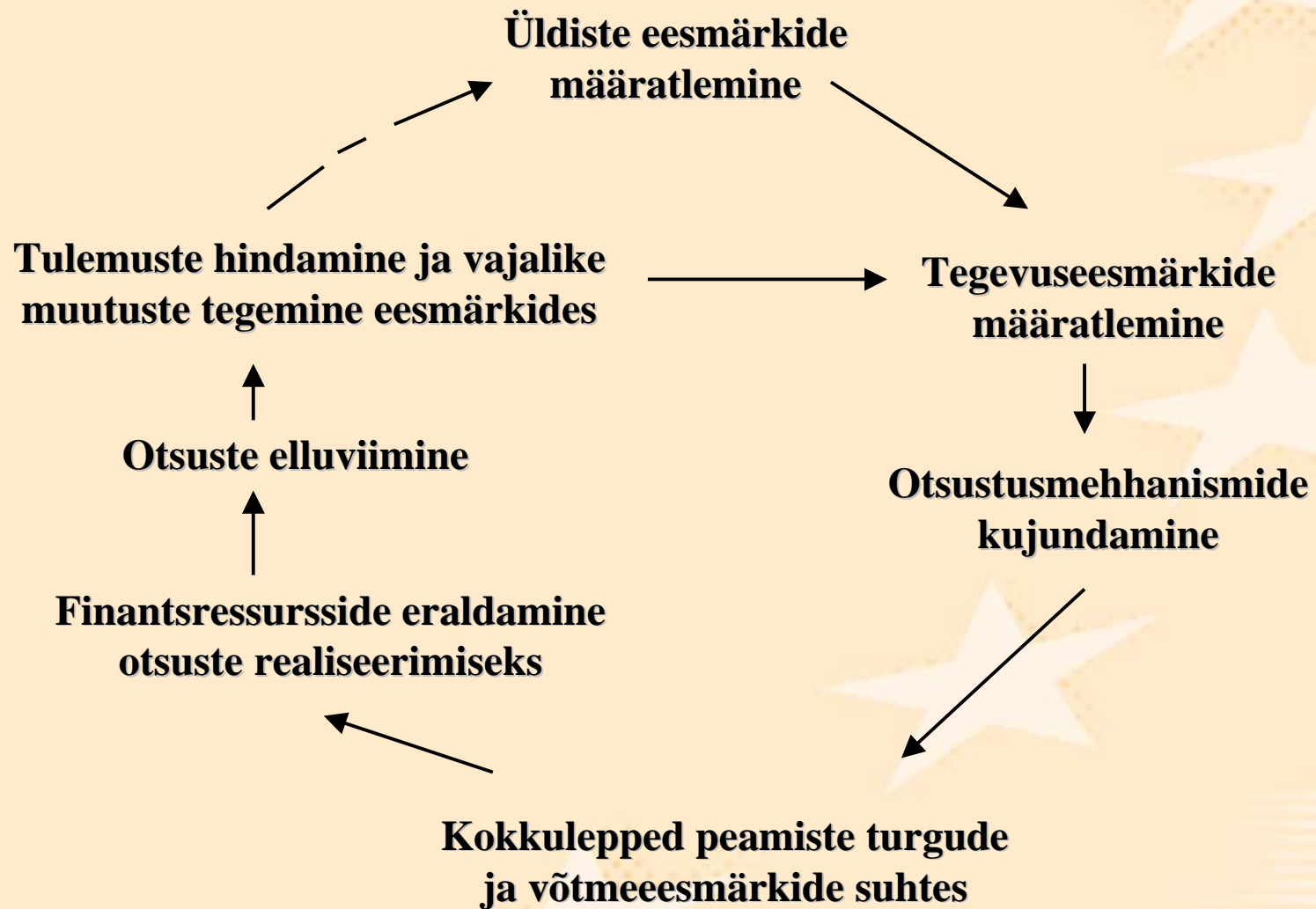


- Strateegiliste plaanide elluviimine on harva nullist algav tegevus,
- pigem tähendab see käigusoleva strateegia mugandamist, millele annavad omapoolse pitseri
  - **organisatsioonilised ja otsusetegemise mehhanismid ning**
  - **neile tuginevatest hiljutistest otsustest tulenevad mõjud**





# Strateegilise juhtimise protsess





Plaanide teostamise võib jagada kaheks:

- muutuste ja riskide juhtimine,
- inimressursside juhtimine ja kommunikatsioon.

Kui väliskeskkond muutub, eesmärgid ja vajadused muutuvad või kerkivad esile organisatsioonisisised probleemid, on tegevuskava ja vajadusel ka eelarve kohandamine vältimatu.



- Strateegiate elluviimine ja plaanide teostamine on samapalju kohandumise kui innovatsiooni küsimus.
  
- Võtmeteguriteks on:
  - **Otsusetegemist hõlbustavate mehhanismide loomine või mugandamine,**
  - **Toetavate ressursside ja vahendite kindlustamine,**
  - **Otsuste elluviimine,**
  - **Tulemuste ülevaatamine.**



# Strateegiline juhtimine



## *Otsustusmehhanismid.*

Põhjendatud ja süsteemne lähenemine pole mitte ainsad moodused strateegia rakendamisel – alati on seal ruumi ka intuitsioonile, vaistule ja kujutlusele.

Ent siiski, pakuvad viimati nimetatud kolm paremaid lahendusi, arendatuna ratsionaalse otsusetegemise mehhanismi raamides.



# Strateegiline juhtimine



Laiema raamistiku loomise võib jagada kahte ossa:

Nn. 'kõvad' elemendid:

- Strateegia – plaan ressursside jagamiseks organisatsiooni põhieesmärkide saavutamiseks;
- Struktuur – organisatsiooni ülesehitus;
- Süsteemid – infovahetus.

Nn. 'pehmed' elemendid:

- Personal – organisatsiooni personal;
- Still – juhtimisstiil ja organisatsioonikultuur;
- Oskused – võtmetöötajate ja organisatsiooni erioskused või kompetentsid;
- Jagatud väärtused – organisatsiooni põhiväärtused.



# Strateegiline juhtimine



## *Ressursijaotus*

strateegiliste üksuste vahel on võtmeelemendiks strateegilises juhtimises

- prioriteete näitab eelarve suhteline jaotus erinevat üksuste vahel
- Edasine ressursijaotus jäetakse tavapäraselt struktuuriüksuste juhtide pädevusse, kes jagavad ressursid edasi vastavalt oma prioriteetidele
- Erandiks on siin väga suuremahulised ja ressursimahukad projektid, mida kontrollitakse kõrgemalt tasemelt



# Strateegiline juhtimine



## *Otsuste rakendamine*

- Tavapäraselt viiakse otsuseid ellu tippjuhtkonna poolt pidevalt kontrollitud eelarvete ja regulaarsete aruannete tingimuses.
- Ometi on tegevuste elluviijaiks inimesed, mistõttu hõlmab strateegiline juhtimine ka infovahetuse, liidrite, meeskonnatöö ja isikliku motivatsiooni küsimusi.



# Strateegiline juhtimine



## *Tulemuste ülevaatamine*

- Hinnatakse, kuidas ja kui hästi nii kogu organisatsioon kui ka tema allüksused püstitatud eesmärkide saavutamise poole liiguvad.
- Taoline pidev tagasiside loob aluse kohandatud otsuste tegemiseks ka äkiliste ja ootamatute muutuste toimumisel.





## Strateegiline juhtimine



Risk on etteplaneerimatu juhtum, mis võib ohustada eesmärkide saavutamist.

Riskijuhtimine on oskus näha ette tegevusi ja protsesse, mis võivad ohustada elluviidavate tegevuste käiku,

ning nende tegevuste ja protsesside juhtimist eesmärgiga vähendada riskijuhtumite võimalikku negatiivset mõju.



# Strateegiline juhtimine



Risk koosneb kolmest komponendist:

- sündmus,
- sündmuse toimumise tõenäosus,
- sündmuse mõju.

Kuna risk võib mõjutada eesmärkideni jõudmist,

- tuleb võimalikud riskid määratleda juba eesmärke või tegevusi kavandades
- kohe kavandada ka meetmed, mida riskijuhtumise esinedes rakendada.



# Strateegiline juhtimine



Sagedasemad probleemid kavandatu elluviimisel:

- tööd ei valmi tähtaegselt;
- vajalikud materjalid ei ole õigel ajal kättesaadavad;
- muudatuste rohkuse tõttu kipuvad esialgsed eesmärgid ununema;
- töid tuleb madala kvaliteedi vm. põhjustel uuesti teha;
- osapooled muudavad oma seisukohti eesmärkide osas ega jõua kokkuleppele;
- ressursid pole kättesaadaval õigel hetkel;
- tööd osutuvad planeeritust kallimaks



# Strateegiline juhtimine



Tüüpilised meeskonnasisesed riskid:

- oluliste meeskonnaliikmete haigestumine,
- töölt lahkumine,
- tähtaegadest mittekinnipidamine,
- kavandatud tulemuse potentsiaalsete kasutajate vähene meeskonna aktsepteerimine,
- liigoptimistlik planeerimine,
- osalejate rollide ebaselge defineerimine ja sealt tulenevad kompetentsikonfliktid,
- meeskonna halb omavaheline koostöö jne.



## Strateegiline juhtimine



Riskide määratlemine aitab:

- vältida ebameeldivaid üllatusi,
- kaitsta ajagraafikut, kulueelarvet, tehtava töö hulka,
- vältida probleemide tekkimist,
- probleemide ilmnedes ruttu ja adekvaatselt reageerida,
- fokusseerida tähelepanu kriitilistele momentidele



## Strateegiline juhtimine



Kõige üldisemalt riske klassifitseerides on võimalik eristada:

- eesmärgi- või organisatsiooniomaseid riske, mis tulenevad püstitatud eesmärkide poole liikumise protsessist;
- tulemusomaseid riske, mis on seotud kavandatud lõpptulemustega. Nende riskidega tegelemine on üks kvaliteedijuhtimise osi.



## Strateegiline juhtimine



Riskide identifitseerimise eesmärk on kõikide faktorite määratlemine, mis võivad projekti edukust ohustada.

Seega tuleb kindlaks teha kõik tegurid, mis võiksid põhjustada

- **ajalisi,**
- **rahalisi ja**
- **kvaliteedialaseid kõrvalekaldeid planeeritust.**



## Strateegiline juhtimine



Konkreetsed projekti riskid on võimalik määratleda, analüüsid:

- tööde graafikut
- projekti läbiviimiseks sõlmitud (eel)lepinguid
- tegevusvaldkonda
- lõpptulemi kvaliteedikriteeriume
- projekti rahavoogude plaani
- ettevõtte eesmärgid
- teisi ettevõttes läbiviidavaid projekte jne.





## Strateegiline juhtimine



Võimalike riskide määratlemise tehnikad:

- loovus – kasutada erinevaid loovustehnikaid nagu ajurünnak, ekspertide küsitlused jne;
- kogemused – kogemustele toetudes on võimalik märkimisväärselt hulka projekti riskidest ette näha.



## Strateegiline juhtimine



Riskide hindamine peab selgitama riski esinemise tõenäosust ja mõju projekti käigule ja eesmärkidele.

Riskide pingerea koostamisel tuleb projektijuhil:

- grupeerida riskid riskisündmuse võimaliku mõju järgi;
- jaotada riskid nende toimumise tõenäosuse järgi;
- analüüsida riskide pingerida koos projektigrupiga.



# Strateegiline juhtimine



Lahenduste väljatöötamine ja riskide maandamine

Riskide maandamine on tegevuste ja strateegiate kavandamine riskide vähendamiseks ning riskisündmuste elimineerimiseks.

Riskide maandamise ja ennetamise meetoditena saab rakendada:

- preventiivseid (võimaliku riski minimeerimine) meetmeid;
- korrektiivseid (riskijuhtumi ilmnedes selle tagajärgede leevendamise) meetmeid.



# Strateegiline juhtimine



Riskide maandamise etapil tuleb:

- leida võimalused riskide maandamiseks;
- hinnata alternatiivseid võimalusi riskide maandamiseks ja valida neist välja sobivaim;
- valida strateegiad konkreetsete riskide käsitlemiseks;
- luua tegevusplaanid riskijuhtumite puhul käitumiseks.



# Strateegiline juhtimine



Lahenduste väljatöötamise protsessis tuleb läbida järgmised etapid:

- probleemi defineerimine ning selle mõju ja põhjuste analüüs;
- lahendusalternatiivide selge ja korrektne sõnastamine;
- alternatiivide rakendamisevõimaluste hindamine, eristades selgesti soovid reaalsest võimalustest;
- alternatiivide võrdlemine ettevalmistavas faasis püstitatud eesmärkidega;
- otsustamine ning konkreetse tegevusplaani koostamine.



# Strateegiline juhtimine



Riskide maandamisel kasutatavad strateegiad:

- Vältimine - *riski kaasatoova võimaluse valikust hoidumine.*
- Aksepteerimine - *valmisolek aktsepteerida tagajärgi, mida riski realiseerumine võib endaga kaasa tuua.*
- Võimaluste rajamine - *võimaluste leidmine riskijuhtumi esinemisel selle tagajärgede likvideerimiseks.*
- Siirdamine - *võimaluste leidmine riski teistesse valdkondadesse siirdamiseks.*
- Minimeerimine - *taktikate kasutuselevõtt riskijuhtumi ilmnemise mõjude vähendamiseks.*



# Riskide tõenäosuse ja mõju hindamine



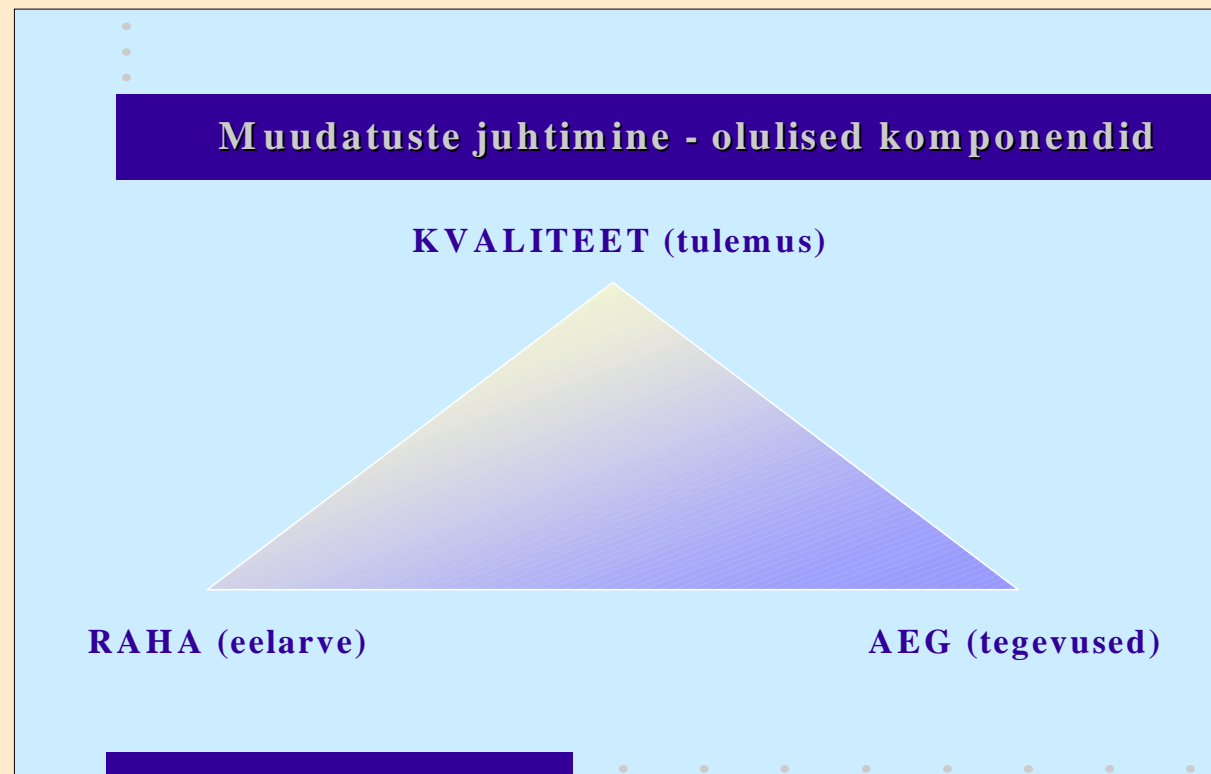
Suur	↑ RISKI TÕENÄO- SUS	Keskmine	Suur	Mitteakt- septeeritav
Keskmine		Väike	Suur	Suur
Väike		Väike	Keskmine	Keskmine
RISKI MÕJU EESMÄRGI				
SAAVUTAMISELE →				
		Väike	Keskmine	Suur



# Strateegiline juhtimine



Erinevate lahendusvariantide analüüsimisel tuleb enne kõike lähtuda kolmest omavahelises sõltuvuses olevast komponendist:







# Strateegiline juhtimine



Ükski lahendus ei ole sobiv enne, kui see on heaks kiidetud kõikide projekti osapoolte poolt.

Kinnituse tagamiseks on soovitav läbida järgmised etapid:

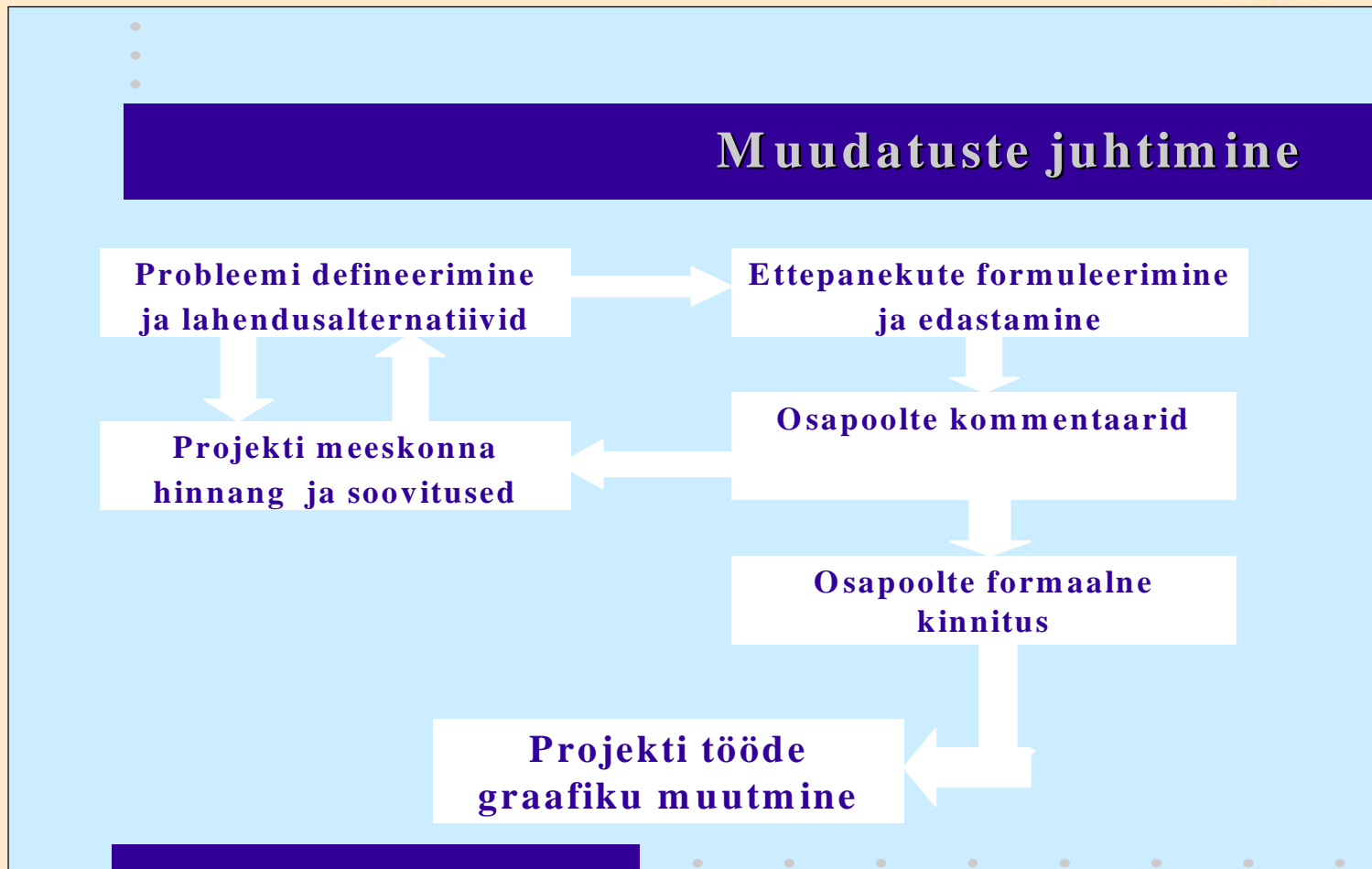
- meeskonna ja klientide kogemuste ärakuulamine sarnaste muudatuste osas;
- otseselt mõjutatud osapoolte määratlemine
- alternatiivsete lahendusvariantide rakendamise võimaluste läbi arutamine otsese sihtgrupiga;
- otseselt mõjutatud sihtgrupi arvamuste arvestamine ja vajadusel lahendusvariantide kohandamine;
- konkreetsete lahenduste kinnitamine osapoolte poolt.



# Strateegiline juhtimine



*Joonis 2. Muudatuste juhtimise üldskeem*





# Strateegiline juhtimine



Põhireeglid muudatuste juhtimisel:

- tunnista probleeme;
- analüüsi probleemi sisu ja tööta välja realistlikud ja toimivad lahendused;
- ära unusta ettevalmistamise faasis püstitatud eesmäärke;
- julge otsustada ja võtta vastutust;
- otsusta koos meeskonnaga;
- konsulteeri kõikide oluliste osapooltega ning saavuta muudatuste kinnitamine.



## Strateegiline juhtimine



- Eduka projekti tunnused:
  - **konkreetsed ja mõõdetavad eesmärgid, mille on heaks kiitnud kõik projekti osapooled,**
  - **realistlik tegevusplaan ja täpselt määratletud vastutus,**
  - **realistlik eelarve,**
  - **pidev ja efektiivne kommunikatsioon kõigi osapoolte vahel,**
  - **soodne väliskeskkond ja toetus kõrgemalt tasandilt**

***Ning neid kõiki toetav (sh. vajadusel muutev) pidev riskide ja muudatuste juhtimine***



- Isegi ideaalne plaan ei taga probleemideta elluviimist. Muudatused ja konfliktid on mistahes tegevuse puhul praktiliselt garanteeritud, nii tuleb otstarbekaks pidada nendega juba varakult arvestamist ja nende enda heaks tööle panekut.