

Tulemusjuhtimine

Tanel Oppi
lektor

2005

Tulemusjuhtimine on strateegiline kogu organisatsiooni hõlmav protsess organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks läbi organisatsioonis töötavate inimeste ja meeskondade tulemuslikkuse tõstmise.

- ✓ Eesmärkide seadmine
- ✓ Süstemaatiline mõõdikute kasutamine tulemuslikkuse hindamiseks
- ✓ Töötajate tulemuslikkuse hindamine
- ✓ Mingisuguste mot. mehhanismide kasutamine
- ✓ Üldise eelarvestamise seostamine inim- jt ressursside vajadusega

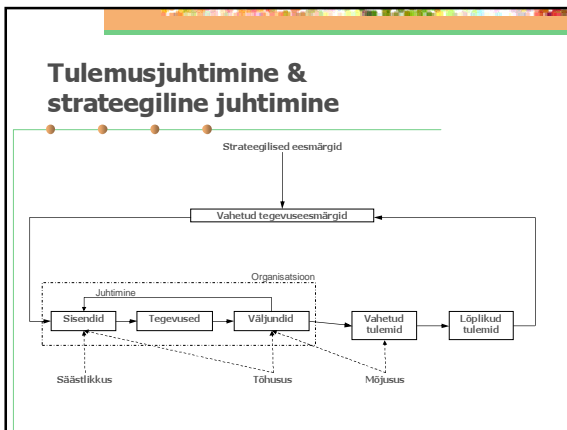
Tulemusjuhtimine
Miks rakendada tulemusjuhtimist?

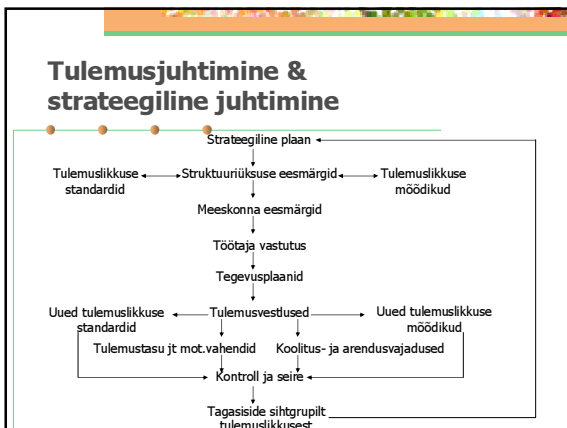
- ✓ Organisatsiooni eesmärkide edastamiseks kõigile huvigruppidele
- ✓ Kulude kokkuhoidmise võimaluste leidmiseks
- ✓ Otsustamiseks vajaliku tõese informatsiooni saamiseks
- ✓ Organisatsiooni tegevuse mõjususe määratlemiseks
- ✓ Teenuste kuluefektiivsuse määratlemiseks
- ✓ Võrdlusemomendi loomiseks edasiseks organisatsiooni arenguks

Tulemusjuhtimine

Peamised põhimõtted

- ✓ Arendatakse töötajaid & meeskonna tööd:
 - Juhtimisstiil peab olema avatud, aus ja kahe-suunalist kommunikatsiooni julgustav
 - Julgustakse töötajate ise-juhtimist ja individuaalset tulemuslikkust
- ✓ Tuginetakse konsensusele ja koostööle, mitte kontrollile või sunnile
- ✓ Tegemist on järjepideva ja evolutsioonilise protsessiga
- ✓ Individuaalsete kogemuste ja teadmiste baasil arenetakse õppiva organisatsiooni poole
- ✓ Tulemusjuhtimist peab rakendama kogu organisatsiooni töötajaskonnale
- ✓ Kogu tulemusjuhtimise protsess peab olema õiglane ja läbipaistev





"Tulemuslikkus"

"Tulemuslikkus" on mingi töö tegemine või kohustuse täitmine, kui seda on lubatud ...

- ✓ Saavutamine, sooritamine, toimimine
- ✓ **Eesmärgi** püstitamine & selleni jõudmine

Kas "tulemuslikkus" on ainult soovitud tagajärgedeni jõudmine või ka selleks tehtud pingutus?

"Tulemuslikkus"

Kuidas mõõta?

Lisandunud väärtuse kontseptsioon – võrreldakse tulemuslikkuse kasvu määrasid organisatsioonide vahel või võrreldes nn algolukorraga

'Parima väärtuse' kontseptsioon – seatakse sisse eesmärgid – parimad väärtused – ja nende saavutamist näitavad tulemusindikaatorid

"Tulemuslikkus"

Tulemuslikkuse mõõtmise põhiprintsiibid

- ✓ Arvestama peab kõiki – kvaliteedi, mõjususe, tõhususe ja eetilise jt – aspekte
- ✓ Tulemuslikkuse indikaatorid peavad võimaldama hilisemad võrdlust teiste sarnaste teenuse osutajatega
- ✓ Planeerimise protsess peab kaasama kõik olulisemad huvigrupid
- ✓ Tulemuslikkuse indikaatorid peavad olema seotud asjadega, mida juhid tegelikult ka kontrollida saavad
- ✓ Eesmärkide saavutamisest või mitte saavutamisest peab kõigile huvigruppidele teatama
- ✓ Eesmärkide mitte saavutamise peavad kaasnema sanktsioonid

Eesmärk

Eesmärk – kirjeldab, milliste saavutusteni jõudmist oodatakse mingi eelnevalt kindlaks määratud ajaperioodi jooksul

Eesmärgid jagunevad:

- > **Sihtmärgid** – kvantitatiivsed resultaadid
- > **Ülesanded / projektid** – mis tulevad etteantud ajaks lõpetada eelnevalt määratletud resultaatidele vastavalt

Eesmärgid peavad olema ...

S = *specific / stretching* = **täpsus** – selged, ühemõttelised, otsejoonelised, arusaadavad

M = *measurable* = **möödetavus** – koguseliselt, kvalitatiivselt, ajaliselt, rahaliselt

A = *achievable* = **saavutatavus** – küll nõudlikud kuid siiski töötaja kompetentsuse ja pühendumuse raames saavutatavad

R = *relevant* = **olulisus** – on organisatsioonile kui tervikule olulised

T = *time framed* = **ajaline eesmärgistatus** – on seotud kindla ajaperioodiga

Tulemusmõõdikud

Tulemusindikaatorid:

- > on seotud tegelike saavutatud resultaatidega;
- > on rollikandja otsese kontrolli all;
- > on objektiivsed ja järgitavad;
- > informatsioon tulemusindikaatorite kohta on kõigile kätte saadav.

Tulemusindikaatorid võivad olla:

- > rahalised
- > väljundid
- > mõju
- > reaktsioonid
- > ajalised

Tulemusmõõdikud

Kujundamise põhimõtted

- Võrreldavus** – Ühte ja sama tulemust näitama pidav TM peab olema kogutud samade põhimõtete järgi
- Selgus** – TMd peavad olema lihtsad, selgelt defineeritud ja arusaadavad
- Kontrollitavus** – TMde saavutamine peab olema kontrollitav
- Mitmekülgus** – TMde valik ei tohi olla selektiivne
- Täielikkus** – TM peab haakuma tõhususe, mõjususe jt kriteeriumitega
- Motiveerivus** – TM peab olema töötajate suhtes piisavalt nõudlik
- Aktspteeritus** – kõigi olulisemate huvigruppide arvamusega peab TMde koostamisel arvestama
- Ligipääsetavus** – kõigil õigustatud huvilistel peab olema ligipääs TM mõõtmise tulemustele
- Integreeritus** – TM peab olema seotud organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega

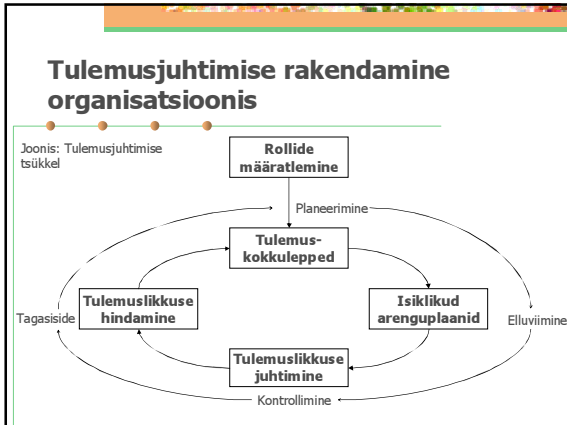
Tulemusjuhtimise rakendamine organisatsioonis

Kes vastutab?	Mille eest vastutab?
Omanike esindajad	⇒ Üldiste strateegiliste eesmärkide saavutamine
Tipp-juhid	⇒ Konkreetsete programmide või strateegiade tulemite saavutamine
All-asutuste juhid	⇒ Konkreetsete programmide või strateegiade tulemite & väljundite saavutamine
Osakondade juhid	⇒ Väljundite saavutamine
Töötajad	⇒ Tööprotsessid ja nende väljundid

Tulemusjuhtimise rakendamine organisatsioonis

Juhi roll

- ✓ Juht kui järelevalve teostaja;
- ✓ Juhi edukus on seoses töötajate pideva pühendumisega;
- ✓ Juhi huvi on plaani ületamine;
- ✓ Juht kui utsitaja
- ✓ Juht kui sisendi andja;
- ✓ Juhi edu on seoses töötajate resultaadiga;
- ✓ Juhi huvi on täpne planeerimine;
- ✓ Tulemusperioodi lõpus peab juht andma väärilist tagasisidet



Tulemusjuhtimise rakendamine organisatsioonis

Rollide määratlemine

- ✓ Mis on antud ametikoha eesmärk?
- ✓ Millised on peamised väljundid, mille eest töötaja vastutab?
- ✓ Millised on peamised kompetentsid, mida töötaja vajab väljundite saavutamiseks?

Tulemusjuhtimise rakendamine organisatsioonis

Tulemuskokkulepped

Tulemuskokkulepe – poolte vaheline kokkulepe sellest, milliste tulemuste saavutamist antud rolli kandjalt oodatakse ning millised kompetentsid on vajalikud nende tulemuste saavutamiseks

- > Tulemusliikuse eesmärgid
- > Tulemusliikuse mõõdikud
- > Kompetentside hindamine
- > Tuumväärtused ja/või operatiivnõudmised

Tulemusjuhtimise rakendamine organisatsioonis
Tulemuslikkuse (igapäevane) juhtimine

Miks?

- > Pidev tulemuslikkuse parendamine
- > Pidevale oskuste ja üldiste kompetentside arendamine
- > Õppiv organisatsioon

Selle saavutamiseks:

- > peab toimuma pidev eesmärkide ja tööplaanide ajakohastamine
- > rakendatakse pideva õppimise protsessi
- > tulemuslikkuse probleemid lahendatakse kohe

Tulemusjuhtimise rakendamine organisatsioonis
Tulemuslikkuse hindamine / tulemusvestlused

Tulemusvestluste eesmärgid:

- > Tulemuslikkuse mõõtmine
- > Tagasiside tulemuslikkusest
- > Positiivse sunni rakendamine
- > Informatsiooni vahetamine
- > Kokkuleppimine edasistes tegevusplaanides

Tulemusjuhtimise rakendamine organisatsioonis
Tulemuslikkuse hindamine / hindamisskaalad

Optimaalne hindamisskaala jääb jaotuselt 3-5 astme vahele

Peamised ohud tulemuslikkuse hindamisel skaalade kasutamisel:

- > Erinevad hindamised ei ole üldjuhul võrreldavad
- > Hinnangud on subjektiivsed, ebaõiglased
- > Juhid võivad valida kergema vastupanu
- > Hinded demotiveerivad töötajaid

Tulemusjuhtimise rakendamine organisatsioonis

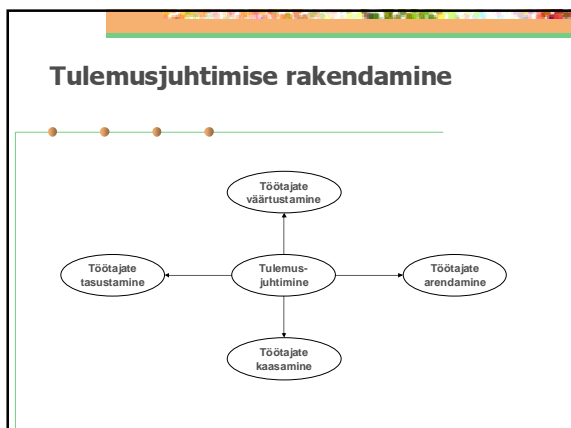
Tulemuspalk

Eelised	Puudused
✓ Võib abiks olla paremate töötajate palkamisel ning motiveerimisel	✓ Töötajad võivad tulemuslikkuse nimel keskenduda lühiajalistele ja kvantitatiivsetele eesmärkidele
✓ Võimaldab töötasustamisel arvestada kontekstiga	✓ Tihti on raske seostada otseselt tulemustega
✓ Aitab luua tulemustele orienteeritud organisatsioonikultuuri	✓ Nõuab väga täpseid tulemuslikkuse indikaatoreid
✓ Tõstab juhtide vastutust	✓ Demotiveerib töötajaid
✓ Julgustab paindlikkusele	✓ Nõuab juhtidelt aega ja oskuseid

Tulemusjuhtimise rakendamine organisatsioonis

Tulemuspalka rakendamise eeldused

- > Tulemuspalkade süsteem peab olema motiveeriv
- > Tulemuslikkuse mõõtmiseks peab eksisteerima järjepidev ja õiglane tulemusjuhtimise süsteem
- > Juhid peavad saama eelnevat koolitust töötajate hindamiseks
- > Tulemustasud peavad selgelt ja otseselt olema tulemuslikkusega seotud
- > Tulemustasude maksmiseks peab olema piisavalt raha
- > Tulemuspalkade maksmine ei tohi olla kulukam senisest tasustamise süsteemist



Tulemusjuhtimine
 Probleeme tulemusjuhtimise rakendamisel

- ✓ Informatsiooni kogumise ja tõlgendamise keerukus;
- ✓ Teenustele sobivate mõõdetavate eesmärkide leidmine;
- ✓ Lühiajaliste eesmärkide seostatavus strateegiliste eesmärkidega;
- ✓ Juhtide kogenumatus;
- ✓ Töötajate vastuseis nende tegevuse mõõtmisele
- ✓ Tulemusjuhtimise kulukus;
- ✓ Huvipuudus tulemusjuhtimise vastu.

Tulemusjuhtimine
 Eeldused tulemusjuhtimise rakendamise eeldused

- ✓ Organisatsiooni kommunikatsioonivõime ja avatus peavad olema vastavad
- ✓ Organisatsioonikultuur peab olema vastav
- ✓ Protsessi peavad olema kaardistatavad ja mõõdetavad
- ✓ Piisavlt pikalt peab olema võimalik ette planeerida
- ✓ Töötajatel peab olema huvi võimalike lisaväärtuste vastu
- ✓ Organisatsioon peab tegutsema stabiilses keskkonnas

Tulemusjuhtimine
 Tulemusjuhtimise läbikukkumise peamised põhjused

- ✓ Ebpädevad tulemuste hindajad
- ✓ Lüngad hindamissüsteemis
- ✓ Statistikaga manipuleerimine, selle oskamatu kasutamine
- ✓ 'Kui midagi ei saa loendada, siis seda ei pea ka arvestama'
- ✓ Halo-efekt
- ✓ Vähene kriitilisus ja kontroll
- ✓ Formaalsus

Tulemusjuhtimine avalikus sektoris

Avalikku sektorit iseloomustavad:

- ✓ Keskkonna stabiilsus ja planeeritavus;
- ✓ Väljakujunenud kommunikatsioonikanalid;
- ✓ Planeeritavad tööprotsessid;
- ✓ Ebaselged eesmärgid;
- ✓ Ebajärjepidev juhtimine

Tulemusjuhtimine on avalikus sektoris ulatuslikku rakendamist leidnud eelkõige nn New Public Management haldusreformide kontekstis
