

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINNA KOLLEDŽ**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Vallo Treimuth

**TASAKAALUS TULEMUSKAARDI KOOSTAMINE
LENNULIIKLUSTEENINDUSE AS-i NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Kristo Krumm *MBA*

Tallinn 2016

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI MEETOD JA RAKENDAMINE MAAILMAS	6
1.1 Tasakaalus tulemuskaardi olemus ja ajalugu	6
1.2 TTK meetod ja selle 4 aspekti	9
1.3 TTK kasutuskogemus ja panus juhtimisse.....	13
1.4 TTK kitsaskohad ja kriitika	15
2. UURIMISÜLESANDED JA UURITAVA ETTEVÕTTE KIRJELDUS.....	18
2.1 Uurimisülesanded ja lühidalt Lennuliiklusteeninduse AS-st.....	18
2.2 Ettevõtte tegevusala ja eesmärgid	19
2.3 Äriprotsesside kirjeldus ja korraldus	21
2.4 Tegevuse piirangud ja ohud	25
3. LENNULIIKLUSTEENINDUSE AS-I TASAKAALUS TULEMUSKAART	28
3.1 Uuritavast ettevõttest tulenevad TTK koostamise alused.....	28
3.2 Metoodika ja andmete esitamine	29
3.3 Visioon ja missioon, eesmärgid, strateegiad ja mõõdikud.....	31
3.4 Kriitilised edutegurid, strateegilised valdkonnad ja TTK rakendamine	45
KOKKUVÕTE	51
KASUTATUD ALLIKAD	57
LISAD	60
Lisa 1. Lennuliiklusteeninduse AS-i struktuur	60
Lisa 2. Lennuliiklusteeninduse AS-i üle-ettevõteline tulemuskaart.....	61
Lisa 3. Lennuliiklusteeninduse AS-i strateegiakaart	62
SUMMARY	63

SISSEJUHATUS

Ettevõtte juhtimise käigus võib siht kergesti kaduda, seda eriti ettevõtte pideva kasvu ja kiire arengu puhul. Juhtides firmat ainult finantsnäitajate järgi saame teha eeldusi vaid piiratud eeldusi tuleviku kohta. See võib aga viia ettevõtte eemale strateegiast ning suunamuutuse juhtimine jääda hiljaks. Juhtidel on strateegiast ja eesmärkidest kinnipidamiseks vaja abistavat, igapäevaselt kasutatavat juhtimisinstrumenti. Selle abil, tuvastades kiiresti muutusi ettevõtte kursis, eemaldumist seatud sihtidest ja strateegiatest, saab ettevõtte suunda korrigeerida, käivitada vajaminevaid muutusi kursile tagasi viimiseks või, kui olukord seda nõuab, seada uusi eesmärke ja strateegiaid.

Tuginedes materjalidele otsustas autor oma töös tasakaalus tulemuskaardi teemat käsitleda põhjusel, et tegemist on jätkuvalt populaarse, tulemusliku ja pidevalt areneva strateegilise juhtimise tööriistaga. Tasakaalus tulemuskaarti (*Balanced Scorecard*), on uuritavas ettevõttes, Lennuliiklusteeninduse AS-is varasemalt juurutatud ja selle modifikatsioon on kasutuses osaliselt (kahes üksuses), kuid vaid tulemushindamise süsteemina, mitte aga üle-ettevõttelise strateegilise juhtimise abivahendina.

Tasakaalus tulemuskaardi töötasid välja üle kahekümne aasta tagasi kaks ameeriklast professor Robert S. Kaplan Harvardi Ülikoolist ja juhtimiskonsultant David P. Norton. Sellesisuline artikkel avaldati Harvard Business Review, s 1992 aastal. Selle aja jooksul ei ole meetodi kasutus ega populaarsus vähenenud vaid ainult kasvanud. Meetod ise on läbinud märkimisväärse arengu ning muutunud mitmekülgseks ja paindlikuks.

Tasakaalus tulemuskaart hõlmab ettevõtte nelja aspekti: finantsid, kliendid, sisemised äriprotsessid ning õppimine ja areng. TTK eesmärgiks on seostada nende aspektide eesmärgid ja strateegiad nii, et ettevõtte saaks jälgida valitud kursil püsimist ning teha adekvaatseid prognoose tuleviku kohta tuginedes materiaalsete ja immateriaalsete varadega seonduvatele näitajatele.

Lisaks tulemuskaardile, mis sisaldab eesmärke, strateegiaid ja mõõdikud, on meetod täienenud strateegiakaardiga, mis määratleb, kuidas eesmärkideni jõutakse ja strateegiliste seoste mudeliga,

mis seostab omavahel strateegilised tegevused ja väljundid. Meetod on kasutajate interpreteeringute tõttu arenenud neljas suunas, mis annab tulemuseks nelja tüüpi tasakaalus tulemuskaardid, olenevalt nende fookusest: kas strateegiline või operatsiooniline tulemusjuhtimine, jälgimine ja hindamine või isiklik tunnustus ja tasu.

Lõputöö eesmärk. Autor seadis esmasteks ülesanneteks (1) kirjeldada töö taustaks olev TTK teooria ja kriitika ning (2) kaardistada uuritava ettevõtte eesmärgid, strateegiad ja kasutuses olevad mõõdikud. Selleks tutvus autor teemakohase kirjandusega ning kasutas ettevõtte avalikke materjale: kodulehe infot, aastaaruandeid, strateegiadokumenti (2013-2017) ja arengukava. Viimase ülesandena planeeris autor (3) koostada üle-ettevõtteline tasakaalus tulemuskaart ehk seostada selle eesmärgid ja strateegiad omavahel eristamata nende päritolu (vastavalt kas ettevõttest, riigi või rahvusvahelistest kokkulepetest tulenevad) ja arvestamata nende iseloomu (kasu saajaks vastavalt kas ettevõtte, riik/avalikkus või rahvusvaheline lennunduskogukond) ning määratleda vajalikud mõõdikud (st seostada eesmärgid ja strateegiad hetkel mõõdetavatega ning kirjeldada puuduvad mõõdikud).

Autor kasutab meetodina ettevõtte avalikes dokumentides toodud andmete analüüsi ja restruktureerib ettevõtte eesmärgid ja strateegiaid, seostab need mõõdikutega ning määratleb neist tulenevalt kriitilised edutegurid ja strateegilised valdkonnad. Autori eesmärgiks ei ole minna TTK koostamisel süvitsi üksuste ja töötajate tasandini, sest see oleks juba eraldiseisev ja laiaulatuslik ülesanne ning ületaks käesoleva töö etteantud mahu.

Käesoleva töö raames koostab autor oma tööandjale, Lennuliiklusteeninduse AS-ile ülevaatliku tasakaalus tulemuskaardi (edaspidi ka TTK), et seeläbi panustada ettevõtte efektiivsuse püüdlustesse ning pakkuda oma nägemus töövahendist ettevõtte strateegilisele juhtimisele.

Tasakaalus tulemuskaardi olemuse põhjal võiks esmapilgul eeldada, et see on suunatud peamiselt kasumile orienteeritud ettevõttele, mida uuritav ettevõtte täielikult ei ole. Samas on autor leidnud vähemalt ühe näite TTK sobivusest ka kasumile mitte orienteeritud, lennundusega seotud organisatsioonile (Albright, Gerber, & Juras, 2014). Lennuliiklusteeninduse AS-i, kui riigi omanduses oleva ja selle poolt pandud ülesandeid täitva ettevõtte eripäraks on asjaolu, et see on ellu kutsutud täitma kindlat, riigi poolt oluliseks peetud eesmärki, milleks ei ole kasum, vaid lennuliikluse korraldamine. Ettevõtte peab küll olema ka kasumlik, kuid lähtuvalt teenuse vajalikkusest ja ettevõtte suhteliselt monopoolsest seisundist ning rahvusvahelistest kokkulepetest, ei tohi kasum olla teatud määrast suurem. Seejuures peab see olema põhjendatud

ja kulutatud ettevõtte töötasudele, investeeringutele seadmetesse ja arengusse, mis on otseselt seotud osutatava teenusega. Seda kõike nõutakse selleks, et niigi kuluka lennunduse kulusid mitte veelgi suurendada.

Esimeses peatükis annab autor ülevaate teemakohasest kirjandusest. Käsitletakse TTK ajalugu ja arengut. Välja on toodud meetodi juurutamise soovitusel ja nii poolt kui vastu seisukohad – TTK meetodi tugevused ja kriitika. Teises peatükis kirjeldab autor uuritavat ettevõtet, selle erisusi ja tegevuse piiranguid. Peatükis tuuakse välja ettevõtet iseloomustavad peamised näitajad, kirjeldatakse selle tegevusala ning selgitatakse ettevõtte peamiste äriprotsesside toimimist. Kolmandas peatükis käsitletakse ettevõtte visiooni, missiooni ja strateegiaid TTK võtmes ehk TTK valdkondade kaupa. Need on vastavalt jaotatud finants, klientide, äriprotsesside või õppimise ja arengu valdkonna vahel. Iga TTK valdkonna juures tuuakse välja selle eesmärkide täitmise ja strateegiate jälgimise mõõdikud. Peatüki lõpus kirjeldatakse eesmärkide toimimise seisukohalt olulisi kriitilisi edutegureid ja strateegilisi valdkondi, millele ettevõtte peaks keskenduma. Eeltoodu põhjal koostab autor ettevõtte tulemuskaardi ja strateegiakaardi.

Töö teostamist kergendasid oluliselt ettevõtte poolt saada olevad põhjalikud materjalid, millede sisu ja ulatus võimaldasid töö eesmärgi saavutamiseks vajalikku ülevaadet ning seetõttu ei olnud põhjust läbi viia küsitlusi ega teha mahukaid intervjuusid.

1. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI MEETOD JA RAKENDAMINE MAAILMAS

1.1 Tasakaalus tulemuskaardi olemus ja ajalugu

Tasakaalus tulemuskaart (ingl. *Balanced Scorecard*) on läbinud mitmeid arenguetappe (vt p.1.1), on muutunud tulemusmõõdikute süsteemist strateegiliseks juhtimisinstrumendiks. Läbi rohke kasutamise on meetod täiustunud ja laialt levinud, mida tõestavad mitmed uuringud. Mõneti tundub, et TTK kasutamata on raske tihenevas konkurentsisis läbi lüüa ja et ilma selleta ei peakski nagu enam ettevõtet juhtida saama. Erinevates uurimustes on toodud palju tasakaalus tulemuskaardi rakendamise edulugusid, kuid sellele on ka vastaseid ja kriitikuid (vt p 1.4).

Strateegia tõhususe ja tulemuslikkuse mõõtmine on organisatsiooni edukuse määratlemises oluline faktor. Üldjoontes öelduna pakuvad juhtimise mõõtmisvahendid raamistiku korrektseks monitooringuks, mõõtmiseks ja hindamiseks, et kas organisatsioon on saavutanud oma eesmärgid ja strateegilised sihid. Finants- ja väljundimõõdikud peavad olema toetatud käitumise ja organisatsioonikultuuri mõõdikute poolt, kindlustamaks, et ettevõtte saavutab oma eesmärgid kõige efektiivsemal võimalikul moel. (Curtis, Haniyas, & Antoniadis, 2011, lk 273)

Olulised teemad efektiivse mõõtmisüsteemi kujundamisel puudutavad arusaamist, et: (1) organisatsioonistruktuur ei toimi tõhusalt, kui asjakohased mõõtmise- ja stimulatsioonisüsteemid ei ole paigas, vormimaks ja motiveerimaks töötajate käitumist; (2) et strateegiline mõõtmine on eesmärkide seadmise, monitooringu ja hindamise protsess ning organisatsioonilise tulemuslikkuse tasustamine; (3) et mõõtmine toimub organisatsiooni kõikidel – korporatsiooni, allüksuse, funktsiooni ja indiviidi tasemetel ja (4) et tõhus mõõtmisüsteem on paindlik, täpne ja suuteline pakkuma strateegilistele planeerijatele kiiret tagasisidet. (Ibid, lk 273)

Strateegiline planeerimine peab ümber orienteeruma strateegiliselt otsustamiselt koordineerimise ja tulemuslikkuse juhtimise mehhanismidele. (Ibid, lk 276) Tasakaalus tulemuskaart on üks selline meetod, mis püüab vastata organisatsioonide vajadustele ja ülaltoodud nõudmistele.

Parim põhjus TTK rakendada, väidavad meetodi autorid Kaplan ja Norton, on radikaalsete strateegiliste muutuste plaanimine ja elluviimine. Olles alates 1999. aastast aidanud TTK välja töötada 32 organisatsioonil, jagab Raava (2013) täiesti Kaplani ja Nortoni väidet, et TTK rakendamise parim põhjus on suurte muutuste ellukutsumine. Tema kogemusel on just neis organisatsioonides, kus muutuse vajadus on olnud teravalt tunda, tehtud TTK väljatöötamiseks ja rakendamiseks piisava põhjalikkusega eeltööd, tippjuhid on väga innukalt kaasa tulnud ning TTK on seetõttu igapäevatoösse edukalt rakendatud. Ta toob heade näidetena välja VKG Oil ja Rakvere Lihakombinaadi pärast eelmist majanduskriisi, 2000. aastate alguses. (Raava, 2013) Tasakaalus tulemuskaardi töötasid välja üle kahekümne aasta tagasi kaks ameeriklast professor Robert S. Kaplan Harvardi Ülikoolist ja juhtimiskonsultant David P. Norton. Sellesisuline artikkel avaldati Harvard Business Review, s 1992 aastal.

See teema arenes välja vajadusest mõõdikute järgi ettevõtetele, mis tihenevas konkurentsitahtsid olla kindlad, et nad on ikka õigel kursil, või tulenevalt muutustest ärikeskkonnas oldi sunnitud tegema muutusi eesmärkides ja muutma strateegiaid nende saavutamiseks. Tasakaalus tulemuskaart loodi uurimisrühma töö tulemusena, mida juhtis Nolan Norton'i Instituudi tegevjuht David P. Norton ja milles Robert S. Kaplan osales akadeemilise konsultandina (Kaplan & Norton, 2003, lk ix).

Uuringutega on leitud, et TTK meetod on laialt kasutusel ning et juhid on üldjoontes oma TTK kasutusega rahul, kuid samas ei ole teada, mida organisatsioonid täpsemalt hindavad ja kasulikuks peavad (erinevad autorid, viidanud Madsen & Stenheim, 2014, lk 82), mida uurijad Madsen & Stenheim on püüdnud kaardistada.

Tasakaalus tulemuskaardi loojad, Robert S. Kaplan ja David P. Norton tutvustasid oma nägemust esmakordselt 1992 aastal ajakirja Harvard Business Review jaanuar-veebruar väljaandes, artikliga „*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*“. Sellest ajast alates on tasakaalus tulemuskaart kogunud tuntust ja kasutajaid. Tasakaalus tulemuskaardi loomisel tuginesid nad kolmele alusele, milleks on firma olukorda kirjeldavate näitajate nn mõõdikute laud, ühtsed eesmärgid tippjuhtkonnast töötajateni juhtimine eesmärkide kaudu ning loogika, et organisatsiooni töö toimib põhjus-tagajärg seose abil: töötajate arendamine aitab kaasa sisemiste äriprotsesside täiustumisse, see omakorda klientide paremale teenindamisele ning viimati mainitu jällegi suurema kasumi teenimisele. (Kaplan & Norton, 2003, lk iv; J.Leimann ja M.Rillo eessõna)

Alates 1993. aastast kuni 1996-ni, arenes TTK kontseptsioon tulemuslikkuse mõõtmise/hindamise süsteemist võtmetähtsusega juhtimissüsteemiks. Samal, 1996. aastal andsid Norton ja Kaplan välja oma raamatu: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy in to Action*, tuginedes oma kogemusele ettevõtete konsulteerimisel ja nende vajaduste tuvastamisel, mis omakorda aitaski neil tasakaalus tulemuskaarti üles ehitada ja rakendada. (Barroso Saraiva, 2011)

Madsen ja Stenheim toovad paljudele erinevatele autoritele viidates TTK arengu osas välja, et kõige esmane tulemuskaart keskendus peamiselt finantsiliste ja mittefinantsiliste näitajate ühendamisele, 1996 aasta versioon tõi juba välja seose mõõdikute ja organisatsiooni strateegia vahel ning mõõdikute ja perspektiivide vahelise põhjusliku seose. Peale 2000. aastat alustasid Norton ja Kaplan diskussioone strateegiale suunatud organisatsioonist ning ühtlasi tutvustasid strateegiakaardi (*strategy map*) mõistet. Strateegiakaardi eesmärk on visualiseerida ja kommunikeerida strateegiat organisatsioonile ning aidata hoida organisatsiooni erinevaid osi ühel joonel. (2015, lk 25) Need, kolmanda generatsiooni tulemuskaardid on teise generatsiooni (enne 2000 aastat) edasiarendus, kus lisandunud on uued omadused, mis on suunatud paremale funktsionaalsusele ja strateegilisele sidususele. Hoolimata arengutest on algsed põhimõtted jäänud samaks ehk finantsiliste ja mitte-finantsiliste mõõdikute kombineerimine mängib strateegia juhtimises suurt rolli. (Coe & Letza, 2014)

„TTK oli vastus suundumusele, mis tõstis ettevõtte väärtusloomes materiaalsete varade asemel esile mittemateriaalsed varad. Materiaalsed varad nagu laoseis, kinnisvara, hooned, seadmed määrasid 20. sajandi lõpus vähem kui 20% ettevõtete turuväärtusest. TTK lahendab kaasaja ettevõtete jaoks kesksel probleemi – kuidas parandada mittemateriaalsete varade juhtimist.“ (Raava, 2012)

Peale esimesi uuringuid ja katsetusi praktikas on TTK süsteem ja mõtteviis üllatavalt kiiresti ja üleilmselt omaks võetud paljude edukate kasutajate poolt ja areng ei tundu pidurduvat. Väidetakse ka, et juhid soovivad seda rakendada vajadusest näidata end paremas valguses, kui moodsaid ja ajaga kaasa käivaid juhte (Madsen & Slåtten, 2015, lk 93).

Kõigest tulenevalt on autoril tekkinud mulje, et TTK-st on saamas või juba saanud norm ettevõtte juhtimises.

1.2 TTK meetod ja selle 4 aspekti

Mõõtmise vajalikkust illustreerib teadmata autori levinud ütlus „*If you can't measure it, you can't manage it*“ (Kui ei saa mõõta, ei saa ka juhtida).

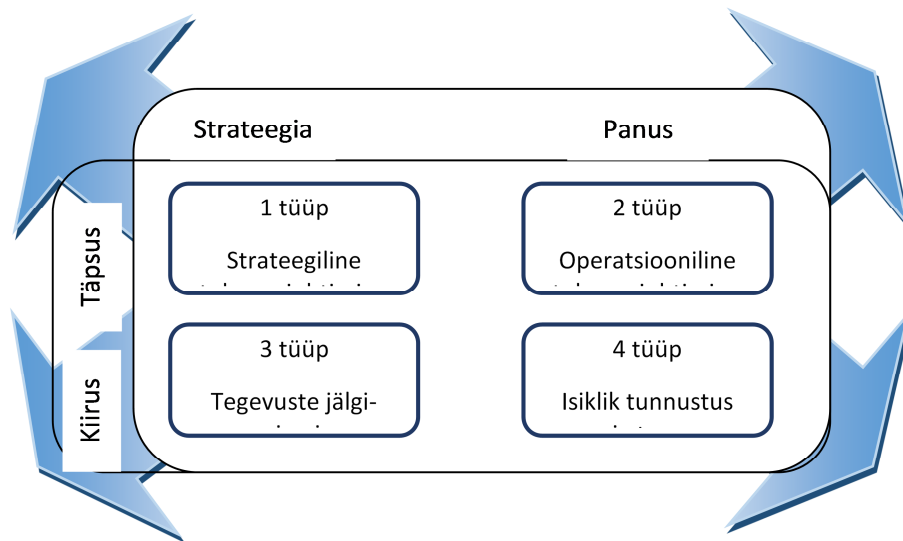
Organisatsiooni mõõtmisüsteem mõjutab tugevalt inimeste käitumist nii organisatsiooni sees kui sellest väljaspool. Infoajastu konkurentsivõime ellujäämiseks ja edu saavutamiseks peavad ettevõtted rakendama mõõtmis- ja juhtimissüsteeme, mis lähtuksid strateegiatest ja võimalustest. (Kaplan & Norton, 2003,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

Konsultatsioonifirma 2GC pakub välja TTK kolm osa: eesmärgi deklaratsioon (*Destination Statement*), mis on detailne kirjeldus sellest, kuhu organisatsioon soovib tulevikus jõuda (periood 3-5a.); strateegiliste seoste mudel (*Strategic Linkage Model*), mis sarnaneb algsele Nortoni/Kaplani strateegiakaardile ja sisaldab eesmärkide seoste illustatsiooni (käsitleb lühikest või keskmist perioodi) ning viimasena TTK mõõdikud ja eesmärgid (*Measures and Targets*), mis jälgib strateegiliste seoste mudelis olevaid eesmärke. (Coe & Letza, 2014)

2GC määratleb nelja tüüpi tulemuskaarte, mis sisaldavad mõõdikuid ja väljundeid, kuid varieeruvad ülesehituse ja juurutamise osas (vt Joonis 1). (2GC Active Management, 2011)

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

TTK osade järjestus: finantsid, kliendid, sisemised äriprotsessid ning õppimine ja areng ei ole meelevaldne. Reeglina on kõige alus õppimine ja areng, mis annab oma panuse sisemistesse äriprotsessidesse, need omakorda kliendieesmärkidesse ning kui kliendid on rahul ja tulusalt teenindatud, siis väljendub tulemus finantstulemustes. Vastavad strateegiad võivad panustada eesmärkidesse sama loogikaga või olla nõ lokaalsed ehk panustavad otse mõnda eelmainitud tulemuskaardi osasse.



Joonis 1. Tasakaalus tulemuskaardi tulevikusuunad *Allikas:* (2GC Active Management, 2011, lk 26)

Finantsid: Tulemuskaart sisaldab traditsioonilisi finantsnäitajaid, mille väärtus seisneb selles, et nad annavad ülevaate juba astunud sammude hõlpsasti mõõdetavatest majanduslikest tagajärgedest. Rahalistest näitajatest ilmneb, kas ettevõtte strateegia ja selle rakendamine on avaldanud positiivset mõju puhaskasumile või –kahjumile. Finantsnäitajad on traditsiooniliselt seotud kasumlikkusega, mida mõõdetakse näiteks tegevustulu, rakendatud kapitali tasuvuse ja uuemal ajal ka lisandunud väärtuse kaudu. (Kaplan & Norton, 2003, lk 25,26)

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

Sisemised äriprotsessid: TTK selles osas identifitseeritakse ettevõtte arengu seisukohalt keskse tähtsusega siseprotsessid. Need protsessid võimaldavad äriüksusel:

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

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

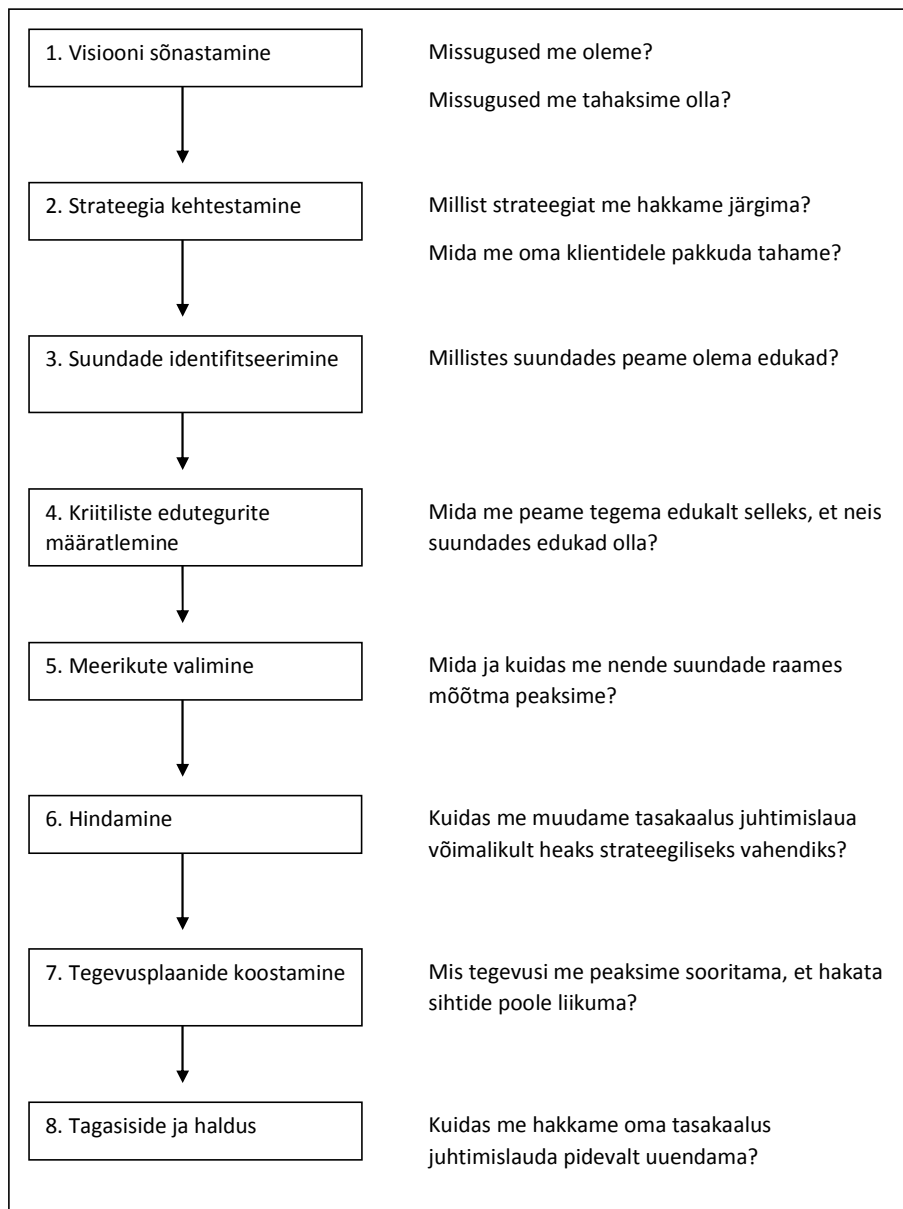
Õppimine ja areng: Organisatsiooni õppimine ja areng lähtub peamiselt kolmelt aluselt: inimesed, süsteemid ja organisatsioonilised protseduurid. TTK finants-, kliendi- ja siseprotsesside osas määratletud eesmärkidest ilmneb tavaliselt, et praeguse ja tulevase edu tagamiseks vajalike oskuste vahel on suured lüngad. Nende lünkade täitmiseks tuleb ettevõtetel investeerida töötajate ümberõppesse, infotehnoloogia ja süsteemide arengusse ning organisatsiooniliste protseduuride ja tavade ratsionaliseerimisse. Vastavad eesmärgid määratletakse TTK õppimise ja arengu osas. Nagu kliendiosas, hõlmavad ka siinsed näitajad nii mitmesuguseid üldnäitajaid – töötajate rahulolu, lojaalsus tööandjale, koolituse ja oskuste tase – kui ka neid üldnäitajaid mõjutavaid tegureid, näiteks põhjalikku indeksit konkreetsetest oskustest, mida on antud tegevusalal vaja, et tulla toime uues konkurentsitihedas keskkonnas. (Kaplan & Norton, 2003, lk 28)

TTK juurutamine

Tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel võib tekkida küsimusi või probleeme, olenevalt konkreetse ettevõtte olemusest, tegevuskeskkonnast ja –kontekstist. TTK juurutamise sammud, mida võib eeskujuks võtta, on kirjeldatud allpool (vt Joonis 2).

Marko Rillo soovib suhtuda meetodisse loominguliselt ning pakkus ka lahendused kolmele levinud probleemile TTK-ga seoses. Ta soovitas, et kuna TTK ei käsitle väliskeskkonda, võib tekitada liiga keerukaid seoseid ja paneb kokku personali ja arenduse, siis vastavalt tuua sisse väliskeskkonna tegurid, hoida strateegiate seosed võimalikult lihtsana ning vaadeldagi personali ja arendust eraldi. (Rillo, 2003) Just loominguliselt on toimitud ka järgmisena kirjeldatud juhul.

Finants- ja kliendiperspektiiv ei ole alati olulised, selle kõrval võib kasutada organisatsioonilisi tasemeid, kus luuakse mittefinantsilisi väljundeid. Nii lahendasid ülesehituse ühele Ameerika Ühendriikide mereväe lennuüksusele TTK koostanud uurijad. Nad lähtusid eeldusest, et väljundid dikteerivad selle, mida organisatsioon määratleb sisemise äriprotsessina – nende TTK puhul oli selleks valmisoleku tagamine. Seetõttu lugesid nad ka igapäevaseid treeningharjutusi (sh. lende) sisemiste äriprotsesside hulka, mitte õppimise ja arengu alla käivaks. Auditite ja kontrollide tulemused loeti aga seevastu õppimise ja arengu tegevusteks, kuna need ongi aluseks õpetamisele ja mentorlusele. (Albright, Gerber, & Juras, 2014, lk 23-24, 28)



Joonis 2. TTK juurutamise etapid. *Allikas:* (Rillo, 2002)

TTK toimimine organisatsioonis ja organisatsioonile on kaudselt võrreldav dünaamilise organismiga nagu viirus. See võib olla nakkav oma populaarsuse tõttu, organisatsioonid võivad olla sellele immuunsed varasemate negatiivsete kogemuste tõttu, sellel võib olla nn inkubatsiooniperiood alates nakatumisest (kasutamise idee saabumisest organisatsiooni) kuni rakendumiseni. TTK võib sageli olla muteerunud vastavalt konsultantide ja rakendajate interpreteeringule sellest ning see võib olla ka uinunud olekus nt majandusraskuste, organisatsiooniliste ümberkorralduste või juhtkonna vahetumise tõttu, misjärel võib toimuda ärkamine hilisemas staadiumis. (Madsen & Slåtten, 2015)

1.3 TTK kasutuskogemus ja panus juhtimisse

Paljusid konsultante ja ettevõtteid (kokku 61 uuritavat) hõlmanud uuring tuvastas, et nii konsultandid kui kasutajad tajuvad tasakaalus tulemuskaarti kasulikuna. Konsultandid tõid muuhulgas välja, et meetod võimaldab tasakaalustada omanike ja huvigruppide nõudmisi ning et seda saab kasutada kommuniqueerimiseks ja visualiseerimiseks. Kasutajate – organisatsioonide hinnangul aitab TTK neid juhtimisfookuse seadmisel, annab tasakaalutunde, aitab kommunikatsiooni ja visualiseerimisega, joondab eesmärgid ning sobib organisatsiooniliste muudatuste mootoriks. (Madsen & Stenheim, 2014, lk 87)

„Teisalt rõhutavad TTK autorid, et samavõrd väärtuslik on TTK ka pidevast edust tingitud mugandumise vältimiseks. Tegevjuhi algatatud visiooni loomine ja sellest lähtuva strateegia ning TTK loomine aitab keskenduda tulevikus edu toovatele teguritele, näha pidevalt muutuste ja uuenduste vajadust ja olla nii paindlik ning reageerida juba aegsasti olulistele keskkonnamuutustele.“ (Raava, 2013)

Oma uurimuses leidis töö autor mitmeid tõendeid TTK kasutamise leviku poolt. TTK on laialdaselt omaks võetud ja rakendamise eeskujudena on välja toodud paljud, sh ka rahvusvahelised ettevõtted. Mõnedel andmetel on see kasutuses vähemalt 60% suurtes, efektiivsusele orienteeritud Ameerika Ühendriikide ja Euroopa organisatsioonides (Antonsen, 2013, lk 2). Peamiselt on eeskujudena esitletud suurfirmad, kellel on tähtis omada tihedas konkurentsisis ellujäämiseks strateegilise juhtimise instrumenti. Erisustena on välja toodud ka mittetulundusettevõtteid, eelarvelisi riiklikke ametiasutusi ja isegi Ameerika Ühendriikide mereväe eskadrilli, kus rakendati samuti edukalt tasakaalus tulemuskaarti (eskadrilli kaitsevalmidus on seejuures tooteks, mida pakutakse kliendile – riigile ja igapäevased treeningud on toote osa ja kuuluvad TTK äriprotsesside, mitte õppimise ja arengu kategooriasse (Albright, Gerber, & Juras, 2014, lk 23).

„TTK-st on saanud konkurentsilt enim levinud tulemusjuhtimise süsteem maailmas, seda on rakendanud tuhanded ettevõtted ning avaliku ja kolmanda sektori organisatsioonid üle maailma. TTK pikaajalised rakendajad on näiteks ABB, AT&T, Wells Fargo, UPS jt. Avalikus sektoris kasutab TTK näiteks USA armee ja FBI, samuti Madridi metroo. TTK on rakendanud Barcelona, Dubai, Ühendemiraatide, Lõuna-Korea linnad ja riikidest Brasiilia. Uuringud kinnitavad, et maailmas kasutab TTK üks kolmandik suurtest organisatsioonidest. Alternatiivsed

tulemusjuhtimise süsteemid nagu TQM¹, Malcolm Baldrige'i kriteeriumid, Kuus Sigmat või EVA² leiavad palju vähem kasutust.“ (Raava, 2013, lk 2)

On uuritud TTK juurutamist suures, avalikku infrastruktuuri hõlmavas projektis, kus oli mitmeid huvigruppe. Selleks projektiks oli Heathrow lennujaama 5. terminali laiendus. TTK juurutati selle paindlikkuse tõttu, kuna lubas juhtidel määratleda, kohandada ja teha parandusi tulemusmõõdikutes, arvestades projekti eesmärke. (Basu jt, 2009, viidanud Awadallah & Allam, 2015, lk 93)

„Eestis rakendasid mõned ettevõtted TTK-d juba 1990. aastatel (A. Le Coq, ABB jt), aga suurem laine tuli 2000. aastate alguses – VKG Oil, Elion jt, avalikus sektoris Eesti Haigekassa, EAS jt. Nii oli juba 2002. aastal võimalik Eestis läbi viia TTK rakendamise uuring, milles osales 22 organisatsiooni. Uuringust selgus, et TTK-d rakendavad ettevõtted peamiselt tegevuse eesmärgistamise (prioriteetide seadmise) ja motiveerimise jaoks, kusjuures 13 ettevõtet (59 protsenti) sidus TTK juhtkonna tasustamissüsteemiga.“ (Raava, 2013, lk 2)

„Et saada ettekujutust TTK rakendamise hetkeseisust Eesti suuremate ettevõtete seas, küsitleti Äripäeva käibe TOP 100 ettevõtete finantsjuhte. Küsimustele vastas 34 ettevõtte finantsjuhti. Selgus, et vastanutest üksteist (32%) suurettevõtet kasutab TTK-d ja et üks plaanib sellega alustada järgmisel aastal. Samuti selgus, et ühtki teist rahvusvaheliselt tunnustatud tulemusjuhtimise süsteemi neis ettevõtetes ei kasutata. Vastanud ettevõtted rakendavad TTK-d juba üsna pikka aega, neist 82 protsenti kasutas kümme ja rohkem aastat, pikim kogemus algab 1992. aastast. Üheteistkümnest TTK-d rakendavast ettevõttest kasutab üheksa (82 protsenti) TTK-d tulemustasu maksmise alusena, üks on sellest loobunud.“ (Raava, 2013, lk 2)

Tasakaalus tulemuskaardi laialdase kasutamisega seoses võib täheldada kolme üldist muutust. Esiteks muudatused juhtimisarvestuses esimestel aastatel peale TTK ilmumist ja selle rakendamist finantsjuhtimise (*controlling*) või juhtimise kontrolli töövahendina. Need muudatused seisnesid mitte-finantsiliste mõõdikute kasutuselevõtus finantstulemuste kujunemise seletamises. Teiseks muudatused juhtimisteaduses tervikuna, nimelt ilmus ja levis tasakaalus tulemuskaart ajal, mil mitte-finantsilisi mõõdikuid juba toodi esile kui vajalikke ja erinevate juhtimissüsteemide (nt täieliku kvaliteedijuhtimise – TQM) seisukohalt tugevat mõju omavaid

¹ *Total Quality Management* e täielik kvaliteedijuhtimine

² *Economic Value Added* e majandusliku lisandväärtuse juhtimine

näitajaid. TTK autorite panus selle sõnumi levitamisel maailmas aitas kaasa mõtteviisi laialdasele levimisele. Ja kolmandaks, TTK kasutusele võtnud organisatsioonide sisesed muudatused ehk kaks erinevat muudatuse käsitlemise konteksti TTK rakendamisel: TTK kui sisemiste muudatuste käivitaja või vahend väliskeskkonna muudatustega toime tulemiseks. (Barroso Saraiva, 2011, lk 62-63)

1.4 TTK kitsaskohad ja kriitika

Kõik meetodid ei pruugi sobida või meeldida kõigile, nii on ka TTK puhul nii pooldajaid kui ka selles kahtlejaid ja vastaseid. Välja on toodud erinevaid põhjusi TTK ebasobivusest ettevõtetele. Lugesdes kirjandust TTK kohta, tundus autorile esmalt, et enamik teemat käsitlevaid töid seda idealiseerivad, just nagu alternatiive ei olekski. Kuigi TTK teema on arenenud üle 20 aasta, võib siiski arvata, et mõned selle puudused on ilmnemata või neid lihtsalt eufooria tõttu ei märgata. Allpool toob autor välja valiku leitud kriitikast TTK kohta.

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

Madsen jt väitel on paljud uurimused välja toonud, et TTK rakendamise protsessis põrkuvad organisatsioonid erinevate probleemidega, mis varieeruvad kontseptuaalsetest ja tehnilistest kuni sotsiaalsete ja poliitilisteni. Kontseptuaalsed probleemid on seotud mõistmise ja tõlgendamisega ning tehnilised tasakaalus tulemuskaarti toetava tehnilise infrastruktuuriga. Sotsiaalsed ja poliitilised probleemid on samuti üsna levinud, sest TTK juurutamine võib kutsuda esile eri tüüpi käitumuslikke reaktsioone indiviididelt, gruppidele ja organisatsioonidelt nagu näiteks vastupanu ja mitteosalemine. (Madsen & Stenheim, 2014, lk 82)

„TTK kriitikud on väitnud, et TTK juurutamine on keeruline, ajamahukas ja kallis. Seetõttu üritatakse süsteemi ülemäära lihtsustada ja inimesi ei kaasata piisavalt. See kriitika räägib rohkem kasutajatest kui tulemusjuhtimise süsteemist endast. Keskkond ja edukas äri ongi keerulised ning edukad on need, kes keerukuses orienteeruvad ning olulist ebaolulisest eristavad.

Et strateegias selguse loomine võtab aega ja energiat, on ilmselge. Kui TTK siin põhjalikkusele suunab, siis on see pigem tema tugevus kui nõrkus.“ (Raava, 2013, lk 2)

„Teine etteheide on olnud selles, et TTK ei sobi kõigile, näiteks kiiresti muutuva strateegiaga ettevõtetele. Ka see pole tõsiseltvõetav kriitika, sest tugeva ettevõtte strateegia keskme moodustavad püsivad valikud. Päevakajaliselt sinna-tänna pendeldamine ei saa olla edukas ei tulemuskaardiga ega tulemuskaardita.“ (Raava, 2013, lk 2)

Leimann ja Rillo tõid oma eessõnas Nortoni ja Kaplani raamatule TTK ühe nõrkusena välja asjaolu, et see ei arvesta muid olulisi väliskeskkonna faktoreid peale klientide ja partnerite (Kaplan & Norton, 2003, lk vii-viii), millede mõju ettevõtte edukusele ei saa siiski alahinnata.

Vaatamata laiale kasutusele ja sellest tulenevale kasule on TTK-l tõsised piirangud nii kontseptsioonis kui ka praktikas. Tunnistus sellest on asjaolu, et suurel hulgal ettevõtteid ja organisatsioone, mis on TTK kasutusele võtnud, on läbi kukkunud eesmärkide saavutamises või kogunud suuri probleeme kasutuselevõtu käigus. Peamised piirangud muuhulgas on, et TTK kontseptsioon ei oma selgelt määratletud seoseid organisatsiooni tulemuslikkusega, eesmärgid ja mõõdikute definitsioonid välistavad peamised huvigrupid ning neli kategooriat piiravad vaadet organisatsioonile. (Awadallah & Allam, 2015, lk 98)

Praktikas fookuseerib TTK ressursid eesmärkide saavutamiseks, see aga viib organisatsiooni potentsiaali alarakendamisele TTK eesmärkidest kaugemale ulatuvate sihtide saavutamiseks ja takistab organisatsioonisisest innovatsiooni. TTK käsitleb organisatsiooni hierarhilise struktuurina, kus on selgelt väljajoonistatud vastutused ja ühesuunalised lineaarsed põhjuse-tagajärje seosed ning soodustab piiritletud innovatsiooni (*closed innovation*). Need piirangud vähendavad TTK efektiivsust ning soodustavad organisatsioonide loobumist sellest paremate alternatiivide, näiteks tulemuslikkuse prisma (*Performance Prism*) kasuks. (Awadallah & Allam, 2015, lk 98)

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

Madsen ja Stenheim (2014, tsit. Awadallah & Allam, 2015, lk 94) toetasid mõtet, et TTK omab üldist positiivset mõju organisatsiooni tulemuslikkusele, kuid leidsid ka, et mitte kõik TTK

aspektid ei ole tulusad. Kui mõned TTK aspektid või kasutusvõimalused tõstavad tulemuslikkust, siis teised pärsivad. Igal juhul leidsid Madsen ja Stenheim, et TTK rakendamisel ilmnevate tulemuste erinevus on põhjustatud sellest, et TTK kontseptsioon on ikka veel arenemisjärgus. (Awadallah & Allam, 2015)

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

2. UURIMISÜLESANDED JA UURITAVA ETTEVÕTTE KIRJELDUS

2.1 Uurimisülesanded ja lühidalt Lennuliiklusteeninduse AS-st

Tänaasel turul tundub Lennuliiklusteeninduse AS olevat kindlalt jalgel ning on monopoolne, riigi omandis, rahvusvaheliselt ja riiklikult reguleeritud ettevõtte. Liigset kasumit see ettevõtte toota ei tohi ja samas peab nägema ette võimalikke muutusi (nt liikluse langus või kasv) turul ning nendega kiiresti kohanema. Otsest survet kulude kokkuhoiuks ei ole, seega võiks kulusid hoida ka sellisena nagu need on. Ka õhuruum on Eestil piisavalt väike, et teenuse tariifide tõstmine ja langetamine ei mõjuta eriti õhuruumi kasutavate klientide otsuseid. Samas on Lennuliiklusteeninduse AS olnud ka seni oma madalate tariifidega Euroopas üks odavamaid omasuguste seas. Viimastel aastatel on ettevõtte lähtuvalt lendude arvu tõusust ning rahvusvahelistes vältimatutes projektides ja arengutes osalemise tõttu pidanud värbama lisatööjõudu kõikide osakondade lõikes ja tegema ettevõttesiseseid struktuurimuudatusi. Kõige selle tõttu on kulud kasvanud.

Kiirest arengust lähtuvalt, et mitte kalduda kõrvale strateegilisest kursist ja kaotada eesmärki oleks autori hinnangul sobiv aeg rakendada ettevõttes tasakaalus tulemuskaarti täies ulatuses.

Lõputöö eesmärk: autor püstitas töös järgmised uurimisülesanded:

- Kirjeldada lõputööd selgitav TTK teooria, kriitika
- Kaardistada kõik uuritava ettevõtte eesmärgid, strateegiad ja kasutatavad mõõdikud
 - Kirjeldada uuritav ettevõtte
 - Sõnastada lühidalt ümber ettevõtte olemasolev strateegiline visioon
 - Süstematiseerida ja seostada eesmärgid ja strateegiad TTK mudeli alusel, määratleda puuduvad mõõdikud
- Koostada Lennuliiklusteeninduse AS-i tasakaalus tulemuskaart ja strateegiakaart

Lennuliiklusteeninduse Aktsiaselts on Eesti Vabariigi Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi haldusalasse kuuluv, kaasaegne ja dünaamiliselt arenev äriühing, mille põhifunktsioonideks on rahvusvahelistele standarditele vastava kvaliteetse ja paindlikult kliendi vajadusi arvestava lennuliiklusteenuse osutamine ning lennuohutuse tagamine Eesti õhuruumis (osaliselt ka selle neutraalvete kohale jäävates osades). Ettevõtte aktsiate ainuomanikuks on Eesti Vabariik. (Lennuliiklusteeninduse AS-i koduleht, 2015)

Ettevõtte käive tuleneb teenindatud lendudest, millede arv on pidevalt kasvanud: 2014 aastal oli teenindatud lendude arv 196 931 (1994. aasta 41 388 lennu vastu), ettevõtte rahaline käive 2014 aasta aastaaruande järgi on 20 393 176 € ja koondkasum 5 047 182 €. Ettevõtte on tänasel päeval Eestis monopoolses seisundis ja konkureerib teatud määral vaid lähinaabritega. Tänapäevase seisuga on ettevõtte töötajate arv üle 180.

Lennuliiklusteeninduse AS-i struktuur koosneb kaheksast allüksusest: lennujuhtimis-, lennuväljade-, sidetehnika, lennuinfo-, arendus-, kvaliteedi- ja finantsosakond ning administratiivne üksus nimega juhtkond. (vt joonist Lisa 1) Töötajate arvust üle kolmandiku moodustavad lennujuhid. Tulenevalt prognoositavast töökoormuse järkjärgulisest kasvust on tulevikus oodata töötajate arvu suurenemist.

2.2 Ettevõtte tegevusala ja eesmärgid

Autor mainis juba sissejuhatuses, et Lennuliiklusteeninduse AS-i näol ei ole tegemist tavalise, kasumit taotleva ettevõttega. Firma on ellu kutsutud riigi poolt täitmaks kindlat ülesannet – juhtida ohutult ja efektiivselt lende riigi poolt määratud õhuruumis. Samas ei saa väita, et ettevõtte sihiks ei pea olema kasum. Lennuliiklusteeninduse AS-i seovad ja suunavad rahvusvahelised ja riiklikult määratud lepped ja nõuded, mis lubavad kasumit kindlas määras, üle mille ähvardab trahv. Samas on ettevõtte määratud õhuruumis monopoolses seisus, kus siduvate lepeteta saaks eraettevõtteks navigatsioonitasumäärasid oma tahtest lähtudes tõsta. Rahvusvaheliste lepetega püütakse hoida eri riikide lennuliiklusteeninduskeskuste kulusid kontrolli all. Lepetele vastavalt peavad navigatsioonitasud katma vaid ettevõtte lennujuhtimisega seotud kulusid, näiteks koolitustega, haldusega, palkadega, seadmetega jmt. Sellega seoses ei saa ettevõttel tekkida suurt kogust vaba kapitali ja tihti on Lennuliiklusteeninduse AS-il tulnud suuremateks investeeringuteks (näiteks uus lennujuhtimistarkvara) laenu võtta.

Ettevõtte kodulehe (Lennuliiklusteeninduse AS-i koduleht, 2015) andmetel:

Ettevõtte **missiooniks** on osutada oma klientidele kvaliteetset, ohutut ja paindlikku, keskkonnaga arvestavat, rahvusvaheliselt konkurentsivõimelist ja dünaamiliselt arenevat aeronavigatsiooniteenust, toetades ühtlasi rahvusliku kaitse vajadusi õhuruumi suveräänsuse tagamisel.

Lennuliiklusteeninduse AS **strateegia** esitab suure väljakutse lähiaastateks: integreerida lennuliikluse korraldamise- ja aktsiaseltsi erinevad abiprotsessid ühtseks terviklikuks juhtimissüsteemiks. Olulisemad valdkonnad on kvaliteedi-, ohutus-, informatsiooni haldamise-, julgestus-, kriisi-, töötervishoiu- ja keskkonnajuhtimine.

Ettevõtte põhitegevuseks on kohaliku ja rahvusvahelise lennuliikluse korraldamine Tallinna terminali- ja lennuinfo piirkonnas (s.o. kogu Eesti õhuruumis ning mõnes neutraalvete kohale jäävas õhuruumi osas). Lennuliikluse korraldamine kujutab endast lihtsustatult ohutu ja sujuva lennuliikluse tagamist. Põhilise osa ettevõtte poolt teenindatavatest lendudest moodustavad ida- ja läänesuunalised ülelennud.

Oma tegevuses lähtutakse Euroopa Liidu ja Eesti Vabariigi õigusaktidest ning lennundussektori rahvusvaheliste katusorganisatsioonide – aeronavigatsiooniteenust pakkuvate ettevõtete rahvusvahelise organisatsiooni ICAO (*International Civil Aviation Organisation*) ja Euroopa Lennundusohutusameti EASA (*European Aviation Safety Agency*) poolt välja töötatud regulatiivdokumentidest. Omatakse Lennuameti poolt Euroopa parlamendi ja Nõukogu määruse (EÜ) nr 550/2004 ja Komisjoni määruse nr 2096/2005 kohaselt väljastatud ühistele nõuetele vastavat aeronavigatsiooniteenuse osutaja sertifikaati, mis on ühtlasi pakutavate teenuste kvaliteedi riiklikuks garantiiks.

Lennuliiklusteeninduse AS põhikirjalisteks tegevusvaldkondadeks on:

- lennuliiklusteenuse osutamine;
- ohutu lennuliikluse tagamine;
- õhuruumi kasutamise organiseerimine ja kontrolli tagamine;
- aeronavigatsioonilise informatsiooni koostamine, vahetamine ja levitamine;
- lennundusalase ekspertiisi teostamine ja konsultatsioonitegevus;
- projektijuhtimine.

(Lennuliiklusteeninduse AS-i koduleht, 2015)

Turustatavad tooted ja teenused

Pakutavateks teenusteks on lennujuhtimise, lennuinfo ja sidetehniline teenus. Lennujuhtimine tähendab radarinformatsiooni alusel, kindlaksmääratud raadiosageduste kaudu piloodile suuniste ja juhiste jagamist selliselt, mis tagab õhusõiduki ohutu kulgemise meie õhuruumis. Lennuinfo teenus tähendab õhuruumi kasutajale opereerimiseks vajaliku, meie õhuruumi ja selles liiklemise reeglite ning maapealse info vahendamist kliendile. Sidetehniline teenus tähendab side-, navigatsiooni- ja jälgimisseadmete toimimise tagamist. Kokku tehakse koostööd pea 1000 erineva kliendiga üle maailma.

Ettevõtte on olnud pidevas muutumises läbi aastate nii äriühinguna (omand ja nimi), kui tegevuse ja koostöö ulatusena ning mahtude kasvuna (lendude arv aastas). Muutunud on õhuruum, arendatud tooteid (nt lennundusteabe kogumik AIP) ja soetatud tehnoloogiaid, astunud rahvusvaheliste organisatsioonide koosseisu (nt CANSO³ ja CFMU⁴) ja rakendatud juhtimisüsteeme.

Alates 2002. aastast on lennuinfo-, 2004. aastast sidetehnika-, 2005. aastast lennujuhtimis- ja 2008. aastast arendusosakonna tegevus tunnustatud vastavaks ISO 9001: 2000 kvaliteedijuhtimise standardiga kehtestatud nõuetele. (Lennuliiklusteeninduse AS-i koduleht, 2015)

2.3 Äriprotsesside kirjeldus ja korraldus

Ettevõtte igapäevatööd juhib kolmeliikmeline juhatus, mis allub nõukogule ning juhatuselt järgmisel tasemel on osakondade ja valdkondade juhid. Ettevõttes on kolm põhiteenuse tööprotsessi (lennujuhtimise, lennuinfo ja sidetehniline teenus) ja neli peamist tugiprotsessi (julgestus/ohutusjuhtimine, kvaliteedijuhtimine, arendus ja töökeskkond).

Lennule teenuse osutamise protsess

Lendu sooritada sooviv klient uurib lennueelses faasis, planeerimise käigus kõigepealt vastavaid kehtivaid dokumente vastavatelt kodulehtedelt. Lennuliiklusteenindusega seotud ettevõtete kodulehtedelt on saaval kehtivad lennureglid ja kehtiva aeronautilise informatsiooni kogumik

³ *Civil Air Navigation Services Organisation* e rahvusvaheline lennuliiklusteeninduste organisatsioon

⁴ Central Flow Management Unit – Euroopa keskne lennuvoogude juhtimise üksus

(AIP). Tuginedes eeltoodud infole esitatakse lennuplaan kindla ajavahemiku jagu ette, et lennu ja lennuplaaniga seotud ettevõtted jõuaksid reageerida ja lendu käidelda. Aeronautilise informatsiooni avaldamise ning korrektsuse ja lennuplaanide käitlemise eest vastutab Lennuinfo osakond. Et teenindada klienti kvaliteetselt, peavad lennuliikluse teenindajatel olema vastavad vahendid – raadioside aparatuur, radarid, positsioonid lennujuhtidele, lähenemist ja maandumist võimaldavad seadmed jne. Peale lennu toimumist esitab lennuliikluse osutaja osutatud teenuse eest arve vastavalt avaldatud tariifidele. Peale arve tasumist võib lugeda ühe teenuse osutamise protsessi lõppenuks.

Lennujuhtimise tööprotsess

Olles kindlas lennujuhtimissektoris kindlaksmääratud raadiosagedusel hääles eeldab klient ohutut ja kvaliteetset lennujuhtimis- ja lennuinfoteenust kuni sektori piirini või kuni maandumiseni. Selle teenuse eest vastutab Lennujuhtimisosakond (LJO).

Lennujuhtimise tööprotsessi ja selle nõudeid kirjeldab „Lennujuhi käsiraamat“, mille alusel lennujuhid oma tööd teevad ja kliente teenindavad. Lennujuhtimise tööprotsess on väga rangelt reglementeeritud kuni selleni, et pilootidega eetris suhtlemise terminoloogia on sõna-sõnalt paika pandud. Lennujuhid töötavad erinevate ülesannetega tööpositsioonidel, millele tööd ja koormust korraldab ja jälgib vahetusevanem. Konkreetset lennujuhtimispositsioonil tohib töötada ainult sellel nõutavaid lennujuhtimislicentse omav töötaja, mis tähendab, et ta on omandanud vastava kvalifikatsiooni. Lennujuhi vastavust töökohustuste täitmiseks vajalikele tervislikele, keele ja kvalifikatsiooni nõuetele kontrollitakse süsteemselt kord ühe või kahe aasta jooksul.

Lennuinfo teenuse tööprotsess

Lennuinfo teenuse tööprotsess sisaldab lennundusteabe kogumiku koostamist ja levitamist klientidele kättesaadavates kanalites, lennuplaanide vastu võtmist ja töötlemist ning lennueelse info vahendamist klientidele. Selleks töötavad ettevõttes Lennuinfo osakonnas (LIO) vastava kvalifikatsiooniga lennunduskaartide koostajad ning lennuinfo ja lennuplaanide töötajad.

Sidetehnilise teenuse tööprotsess

Sisenedes teenindavasse piirkonda (olenevalt õhuruumiklassist) peab lennujuhtimist osutav ettevõtte tagama radarkatvuse ja kahepoolse raadioside võimalikkuse. Nende toimimise eest vastutab Sidetehnika osakond (STO).

Sidetehnilise teenuse tööprotsessis osalevad töötajad omavad insenertehnilist kvalifikatsiooni ning on kohustatud hoidma lennujuhtimise ja lennuinfo tugisüsteeme töökorras 99,99% ajast. See tähendab ülikeerukate tarkvara- ja sidelahenduste haldamist, saate- ja vastuvõtuseadmete ning radarite kontrollimist, hooldamist jmt. Toimepidevuse tagamiseks on nende töös palju regulatsioone, nt hoolduspäevikud ja hoolduskavad, mis näevad ette, kes, millal ja millist tööd teeb ning kuidas registreeritakse probleemid, kui neid on.

Eeltoodud põhiprotsesside toetuseks on ettevõttes loodud ka mitmeid tugiprotsesse, ilma milleleta põhiprotsessid ei toimiks.

Tugiprotsess: ohutusjuhtimine

Selleks, et lendamine meie õhuruumis oleks turvaline ning ohutuse tase aina paraneks, on ettevõttes väga olulisel kohal ohutusjuhtimine. See tähendab kompleksset lähenemist kõikvõimalikele kõrvalekallete ja probleemidele, mis võiksid seada ohtu lendajad. Neid kõrvalekaldeid ja probleeme nimetatakse ohutusjuhtumiteks ning nende uurimisega tegelevad spetsialistid kõigest kolmest teenusevaldkonnast. Nii püütakse katta kogu teenuseahel ning tuvastada ahela lülid, mis probleemi põhjustasid, et see siis kõrvaldada ja sarnaseid juhtumeid tulevikus vältida. Kuna teenuse juures on alati kaks osapoolt: osutaja ja kasutaja, siis veelgi parema ülevaate saamiseks tehakse ohutusjuhtumite uurimisel koostööd ka klientide ja muude lennunduspartneritega (lennujaamad, Lennuamet jne).

Seetõttu on ettevõttes tähtsal kohal ohutusosakond. Ettevõtte on kohustatud tegema toimunud lennundusega seonduvate ohutusjuhtumite järelvalvet ja statistikat. Läbi toimunu ja järelduste saab arendada lennundust ohutumaks. Ohutusmeeskonnad on igas otseselt lennundusega seotud osakonnas – LJO, LIO, STO, kõiki neid meeskondi kontrollib Ohutusosakond.

Tugiprotsess: arendustegevus

Lennuliiklusteeninduse AS on tehnoloogiliselt maailma lennujuhtimiskeskuste seas edumeelsemate hulgas, seda hoolimata ettevõtte ja hallatava õhuruumi väiksusest maailma mõistes. Oleme eeskujuks paljudele, nt ühena esimeste seas alustasime elektroonsete lähilennujuhtimissüsteemide (lendu kirjeldavate nn *strippide*) kasutamist, meie klientidel on kasutada mugav *e-briefing*'u teenus lennu ette valmistamiseks ning äsja võtsime olemasolevatele

radaritele lisaks kasutusel uudse ja radaritest odavama ning töökindlama süsteemi lendude seireks (WAM⁵).

Arendusi ja uuendusi on ettevõttes käigus pidevalt, see tähendab tohutut arenduskoormust, mida haldab arendusosakond. Välja on töötatud projektide juhtimise ja haldamise süsteem, mis koondab projektidega seonduva info, tagab koormuse ühtlasema jaotumise ning ressursside parima kasutuse. Projekte juhivad projektijuhtimise koolituse saanud teemakohased spetsialistid, kelle meeskonnas on töötajaid ettevõtte erinevatest üksustest vastavalt projekti vajadustele.

Arendusosakond hoolitseb lennujuhtimise teenuse kaasajastamise ja arengunõuetele vastavuse eest. Olles tihedalt seotud teiste, sama teenust osutavate ettevõtete ja ettevõtteid siduvate rahvusvaheliste regulaatoritega (Eurocontrol⁶, ICAO jne.) peab olema selle osakonna töö operatiivne ja tõhus. Arendusprotsessid on tihti piiriülesed ja ei sõltu ainult ettevõttest endast.

Arendusosakonna projektijuht haldab kõikide projektide infot ning muudatuste juht koondab käsilolevate muudatuste infot. Seda viimast põhjusel, et ettevõtte vastutus lennuohutuse tagamisel on väga suur ning kõik olulisi funktsionaalseid süsteeme puudutavad muudatused peavad olema põhjendatud, maandatud riskidega, jälgitavad ja tuvastatavad.

Tugiprotsess: personalijuhtimine ja töökeskkond

Personaliosakond peab olema teadlik personalivajadusest ettevõttes osakonniti, et oleks võimalik tagada kvaliteetne ja ohutu teenus. Koolitusvajadus määratakse osakondades, kuid see on tihti reguleeritud ka rahvusvaheliste määrustega (nt. millise ajavahemiku möödudes kas lennujuht või insener peab läbima teatud koolituse, milleta ta tööd jätkata ei saaks). Lisaks toimuvad ka arendusvajadustest lähtuvad koolitused.

Iga-aastaste arenguvestluste käigus kaardistatakse inimeste arenguvajadus. Koolituskavade koostamisel lähtutakse ettevõtte pikaajalistest eesmärkidest ning töötajate võimete mitmekülgsest arendamisest. 2014. aastal töötati välja ettevõtte juhtimiskompetentside mudel, mille raames alustati juhtide hindamist ja arendamist. Vajaduse selleks lõi ühelt poolt juhtide arvu kasv seoses töötajate arvu kasvuga, teisalt soov ja vajadus ühtlustada ja arendada meie ettevõtte juhtimiskompetentsi. Oma töö rikastamiseks ja eneseteostuseks on töötajatel võimalik

⁵ *Wide Area Multilateration e* piirkondlik multilateratsioonisüsteem

⁶ *European Organisation for the Safety of Air Navigation* – Euroopa Lennuliikluse Ohutuse Organisatsioon

osaleda arendusprojektides, millede maht on senini pidevalt kasvanud. Arendusprojektides osalemine annab neile rahvusvahelise töökogemuse ning võimaluse anda panus Euroopa lennunduse arengusse. On juurutanud paindliku töö põhimõtteid: kui töö iseloom seda lubab, on meie töötajatel võimalik kasutada nii paindliku tööaja kui töökoha tingimusi. (Lennuliiklusteeninduse AS-i aastaraamat 2014/2015, lk 11)

Töötajate tervise edendamine on ettevõttes olulisel kohal ning töökeskkonna parendusse panustatakse nii aega, kompetentse kui raha ja kõiki töötajaid kaasatakse läbi jooksva suhtlemise ja arenguveestluste. See aitab otseselt säilitada ettevõttele nii väärtuslikku ja samas raskesti täiendatavat tööjõudu. (Lennuliiklusteeninduse AS-i aastaraamat 2014/2015, lk 19)

Töötajaid julgustatakse oma töökeskkonna-alaste murede ja ideedega välja tulema. Kasutusel on erinevad ergonoomiavahendid, sh istepallid, millel istumine stimuleerib lihastööd ja vähendab sundasendis töötamisest tingitud lihaspingeid. Arvutitöökohad on väga hästi varustatud ning ergonoomiliselt kujundatud. Paindlikkust ja töötajate tervist hoidva näitena on suurel osal sülearvutite kasutajatest lisaks oma arvutitöökohale võimalik vajadusel töötada erinevatel kuvarkiaviatuuri-hiirega varustatud töökohtadel üle maja, tänu standardsele, pidevalt laienevale sülearvuti dokkimislahendusele. Jooksvalt ja vastavalt vajadusele toimuvad töötajate juhendamised tervise säästmise ja säilitamise teemadel, sporditoetuste läbi ärgitatakse neid tegelema tervisespordiga. Ettevõtte ruumides on töötajatel võimalik kasutada väikest, kuid multifunktsionaalset spordisaali ning mugavaid olmeruume ja puhkealasid. Alates 2015 aastast on töötajatel võimalik kasutada ettevõttes kohapeal tasulist massaažiteenust. (Lennuliiklusteeninduse AS-i aastaraamat 2014/2015, lk 19)

2.4 Tegevuse piirangud ja ohud

Lennuliiklusteeninduse AS-le, küll monopoolsele ettevõttele kindlas õhuruumis, esineb siiski temast endast sõltuv **oht ärilisele toimepidevusele**. Selline, rahvusvahelist, kõrgendatud ohuteguriga teenust pakkuv firma, peab selleks, et teenust ohutult osutada, vastama kindlatele rahvusvahelistele nõuetele ja reeglitele. Vastavusi nendele nõuetele ja reeglitele kontrollivad nii riikliku tasandi regulaatorid (näiteks Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium läbi Lennuameti) ja rahvusvahelised regulaatorid (näiteks Eurocontrol). Kontrollitakse mh kasutatava side- ja navigatsioonitehnoloogia seisukorda, koolituste kvaliteeti ja ka pädevuste kehtivusi jne. Nõuetele mittevastamise korral võib ettevõtte halvemal juhul kaotada teenuse osutaja sertifikaadi

ja seega võimaluse teenust osutada. Lisaks käsitletakse allpool ka Lennuliiklusteeninduse AS-i teenuse osutamise toimepidevust ehk ettevõttest mitte sõltuvaid, kuid seda mõjutavaid võimalikke ohte.

Loodusest tingituna mõjutab ühe ohuna vulkaaniline tegevus. Näiteks Islandil toimunud vulkaaniline aktiivsus mõjutas ettevõtte tegevust (ja kogu regiooni lennundust) mitmete kuude vältel. Kliendid said küll lennata, aga vähendatud mahtudes ja eelnevalt ohutuna määratletud piirkondades ja/või kõrgustel. Tuhapilves lendamine kahjustab eelkõige õhusõiduki mootoreid, nii, et lennutransporti osutavad ettevõtted ei riski sellest läbilendamisega. Lendude vähenemine mõjutab otseselt lennuliiklusteeninduskeskuste käivet.

Poliitilise ohuna võib välja tuua piirangud mõnest välis-naabersektorist (riigist), nt võimalikud piirangud Venemaalt. Pannes selle riigi poolse õhuruumi piiri kinni võiks ettevõtte halvimal juhul kaotada ligi pool lennuliiklusest ja käibest.

Mõne suurema peamise kliendi **majandusraskused**. Teatud kindla kliendi kadumine võib vähendada kuni käivet ca 8%.

Epidemia. Töötajate massilisest haigestumisest tulenevalt võib tekkida vajadus lühiajaliselt kehtestada piiranguid liikluskoormusele õhuruumis, mis sunnib kliente lendama sihtkohta vältides Eesti õhuruumi, veidi pikemat marsruuti mõõda, leppida viivitusega või lend üldse ära jätta.

Töövaidlus tööandja ja töötajate professionaalsete ühenduste vahel. Lennujuhtidel on väga tugev ametiühing, mis omakorda kuulub ülemaailmsesse organisatsiooni ning kuna lennujuhtide koolitamine on väga kulukas, sobivaid kandidaate suhteliselt vähe ning neil on võimalus töötada üle maailma, siis on nad töövaidlustes väga tugeval positsioonil.

Allpool käsitleb autor veel mõningaid tehnilise poolega seotud, väikese riskitasemega ohte. Nendeks saab ettevõtte valmistuda ja ennast kindlustada. Reeglina on kõik seadmed mingil moel dubleeritud, riskid on hinnatud ja ohujuhtumiks loodud ohutusprotseduurid. Isegi, kui kõik loodud protseduurid või seadmed peaksid alt vedama, mis on vähetõenäoline, siis on ettevõttel võimalus ajutiselt ja ohutult delegeerida teenuse osutamine välimistele naabersektoritele. (näiteks Soome, Rootsi, Läti)

Radarjaama rike. Praegu saab ettevõtte radarinformatsiooni nii oma kui ka naaberriikide Soome ja Läti radarjaamadest, mis teeb teenuse osutamise jätkusuutlikuks, isegi siis, kui ka mõni kohalikest radaritest peaks olema hoolduses või rikke tõttu maas.

Häired sideliinides, mis ei kuulu ettevõttele. Sideliinide kaudu ollakse ühendatud väliste naabersektoritega. Reeglina on ka sideliinid dubleeritud või lülitatakse vajadusel alternatiivsele sidekanalile.

3. LENNULIIKLUSTEENINDUSE AS-I TASAKAALUS TULEMUSKAART

3.1 Uuritavast ettevõttest tulenevad TTK koostamise alused

Tasakaalus tulemuskaardi meetodi olemuse põhjal võiks esmapilgul eeldada, et see on suunatud peamiselt kasumile orienteeritud ettevõttele, mida aga uuritav ettevõtte täielikult ei ole. Samas on autor leidnud vähemalt ühe näite TTK sobivusest ka kasumile mitte orienteeritud ja samas lennundusega seotud organisatsioonile (Albright, Gerber, & Juras, 2014). Varastel 2000 aastatel leidis TTK juba kasutust ka mittetulunduslikes ja avaliku sektori organisatsioonides. (Coe & Letza, 2014, lk 70)

Lennuliiklusteeninduse AS-i eripäraks on asjaolu, et see on ellu kutsutud täitma kindlat, riigi poolt oluliseks peetud eesmärki, milleks ei ole kasum vaid lennuliikluse korraldamine. Ettevõtte peab küll olema ka kasumlik, kuid lähtuvalt teenuse vajalikkusest ja ettevõtte suhteliselt monopoolsest seisundist ning tulenevalt rahvusvahelistest kokkulepetest, ei tohi kasum olla teatud määrast suurem. Seejuures peab kasum olema põhjendatud ja kulutatud ettevõtte töötasudele, investeringutele seadmetesse ja arengusse, mis on otseselt seotud osutatava teenusega. Seda kõike selleks, et mitte niigi kuluka lennunduse kulusid veelgi suurendada.

Autor, olles töötanud uuritavas ettevõttes üle 20 aasta ning näinud selle kasvuraskusi ja arengut, on isiklikult kogunud ja veendunud, et Eesti Vabariigis olulist infrastruktuurilist teenust osutavas ettevõttes on strateegiline juhtimine väga olulisel kohal.

Lennuliiklusteeninduse AS-is on tänase päeva seisuga tasakaalus tulemuskaardi printsiipe osaliselt, tulemushindamise süsteemina rakendatud finants- ja sidetehnikaosakonnas. Uurijad on arvanud, et TTK rakendamine kitsalt, vaid tulemushindamise süsteemina annab organisatsioonile vähem kasusid, kui selle täiemahuline rakendamine (Madsen & Stenheim, 2014, lk 88). Seda arvamust toetab ka käesoleva töö autor, mistõttu on ta seadnudki eesmärgiks koostada Lennuliiklusteeninduse AS-ile üle-ettevõteline TTK.

Tasakaalus tulemuskaarti ei peaks rakendades võtma kui absoluutset valemit ja fikseeritud mudelit, vaid organisatsioonil tuleb analüüsida oma ettevõtet, selle eripärasid ja vajadusi ning siis kohandada TTK mudel sellele vastavalt. Nii uurisid autorid (Albright, Gerber, & Juras, 2014) TTK modifikatsiooni ühe Ameerika Ühendriikide mereväe lennuüksuse puhul nagu on kirjeldatud eespool (Albright, Gerber, & Juras, 2014, lk 23). Konkreetse ettevõtte jaoks kohandamise vajaduse on samuti välja toonud Curtis, Haniyas ja Antoniadess (2011, lk 275), kes ütlevad, et traditsiooniline TTK raamistik peab olema kiire ja paindlik ning seda tuleb kohandada, et tulla toime turbulentses väliskeskkonnas.

Ka käesoleva töö autor on juhitud sarnasest mõtteviisist ning vastavalt üles ehitatud Lennuliiklusteeninduse AS-i tasakaalus tulemuskaardi. Ettevõttel on olemas nii visioon, missioon kui strateegiad, millest kõigist käesoleva töö autor juhitud, mida ta täiendas ja ümber struktureeris.

Autori eesmärk TTK koostamisel ei ole mõjutada ettevõtet seda kasutusele võtma, vaid kuna olemasolevad eesmärgid, strateegiad ja mõõdikud on täna esitatud valdkonnapõhiselt ja küllaltki ebaselge struktuuriga, siis esmalt koostada TTK abil hästi visualiseeritud ja seostatud ülevaade (TTK, strateegiakaart ja mõõdikud eesmärkide/strateegiatega seostatult).

3.2 Metoodika ja andmete esitamine

Autor kasutas töös peamiste andmeallikatena ettevõtte andmeid ja dokumente, milleks olid kodulehe info, strateegia 2013-2017, aastaaruanne 2014 ja ettevõtte arengukava.

Nendest andmetest eraldas autor missiooni ja visiooni(d) ning eesmärgid, strateegiad ja olemasolevad mõõdikud.

Ettevõtte sõnastatud missiooni, küll pikka, kuid see-eest põhjendatult, autor ei modifitseerinud. Ettevõtte strateegias 2013-2017 kirjeldatud visioonid kategoriseeris autor, nende olemuse tõttu ümber strateegiateks või eesmärkideks ning sõnastas nende põhjal visiooni lühemalt (vt p 3.3).

Eesmäärke ja strateegiaid analüüsis autor kõrvale nende algse (ettevõttepoolse) liigituse strateegiaks või eesmärgiks ja vaatles neid oma tööst lähtuvalt ning vajadusel liigitas ümber. Selleks võttis autor kõik algsed strateegiad ja eesmärgid ette ilma kategooria määratluseta ning vaatles neid igäihte eraldi ja sõltumatult, et määrata nende kategooria uuesti. Määratlus

eesmärgiks või strateegiaks tulenes autori hinnangul sellest, kas hinnatav element sätestab konkreetse saavutatava tulemuse (eesmärgi) või näitab teed millegi saavutamise poole (strateegia).

Olles eraldanud uuesti kategoriseeritult eesmärgid ja strateegiad asus autor neid paigutama TTK metoodikast lähtuvalt nelja kategooriasse e valdkonda: finantsid, kliendid, sisemised äriprotsessid ning õppimine ja areng. Selleks esitas autor iga eesmärgi ja strateegia puhul küsimused: kas on see sisendiks protsessile/operatsioonile?; või on see ise protsess või operatsioon?; kas on see protsesside/operatsioonide tulemus kliendile või ettevõttele? Siinjuures lähtus autor TTK põhimõttest, et protsesside/operatsioonide e tegevuste sisendid käivad õppimise ja arengu valdkonna alla, tegevused sisemiste äriprotsesside alla, sisendite varal teostatud tegevuste ja operatsioonide tulemused kliendile klientide ning ettevõttele – finantside valdkonna alla.

Sealjuures osutus eriliseks väljakutseks arendustegevuse ja partnerluskoostöö määratlemine. Ühest küljest kuuluks arendus iseenesestmõistetavana ju arengu ja õppimise valdkonna alla ning koostöö klientide valdkonna alla. Uuritavas ettevõttes on aga nii arendustegevus kui ka koostöö väga ressursimahukad ja samas teisi äriprotsesse mõjutavad protsessid.

TTK metoodikas ja ka autori arusaama järgi on arendustegevuse puhul tegemist sisendiga tegevustesse ja väljunditesse. Kuid ettevõttes on kahte tüüpi arendustegevust, millest ühed on süsteemide arendusi puudutavad ja need liigitusid arengu ja õppimise valdkonna alla, teised aga protsesse ja operatsioone puudutavad arendustegevused, mis liigitusid äriprotsesside alla.

Huvigruppide (klientide ja äripartnerite) ootustega seonduv koostöö, millest ettevõttele endale otsest tulu ei tõuse, liigitus klientide valdkonna alla. Koostöö, mis tagab ettevõtte äriprotsesside toimimise ja on uuritavas ettevõttes iseseisev ja mahukas äriprotsess, liigitus seetõttu ka vastavalt sisemiste äriprotsesside alla. Erandina liigitus õppimise ja arengu valdkonna alla koostöö koolitusasutustega, mis tagab ettevõttele vajaliku personali.

Autor omistas tähistuse kõikidele TTK valdkondade vahel jaotatud ja eesmärgiks või strateegiaks kategoriseeritud elementidele nende TTK valdkonda ja ettevõtte erisusest tulenevasse alamvaldkonda kuuluvuse järgi ning need kõik said tähistuse põhimõttel, et valdkonna ja alamvaldkonna ning kategooria (eesmärk või strateegia) tähistus ei tohi kattuda ehk konkreetne tähistus kuulub kasutamisele ainult ühte tüüpi jaotuse tunnusena.

Kõik TTK valdkonnad said tähistuse oma eestikeelsest nimetusest tuleneva tähe (tähtede) järgi: finantsid – F, kliendid – K, äriprotsessid – P (protsessid), õppimine ja areng – ÕA. Uuritava ettevõtte TTK finantside ja klientide osas puudusid ettevõttepõhised alamvaldkonnad ning seega ka vastavad tähistused. Sisemiste äriprotsesside (P) alamvaldkondadeks olid teenusega seonduvad protsessid, tähisega T ning koostööga seonduvad protsessid, mis said tähistuse kattumise vältimiseks tähise C (*cooperation*), kuna tähistus K juba kuulub klientide valdkonnale. Õppimise ja arengu, süsteemidega seonduv alamvaldkond sai tähiseks M (masinad) ning personaliga seonduv alamvaldkond tähiseks I (inimesed). Eesmärkide tähistuseks sai valitud E ning strateegiate tähistuseks S.

Ülaltoodud viisil tähistatud eesmärgid ja strateegiad said seostatud Lennuliiklusteeninduse AS-i arengukavas (2015-2019), aastaraamatus (2014-2015) ja strateegias (2013-2017) kirjeldatud ning autori lisatud mõõdikutega tabelite kujul vastava TTK valdkonna juures.

Ettevõtte eesmärkide ja strateegiate kaardistamisel ja seostamisel tuvastas autor ka kriitilised edutegurid, mis on elutähtsad strateegiate ellu viimise ja eesmärkide saavutamise seisukohalt. Strateegiad ja kriitilised edutegurid tuginevad omakorda otseselt teatud valdkondadele, millele seisund ja arengud vastavalt kas tagavad kriitiliste edutegurite olemasolu ja strateegiate teostamise võimalikkuse või mitte. Need valdkonnad on ettevõtte jaoks strateegilise tähtsusega valdkonnad.

Autor esitab ülaltoodud põhimõtetel tähistatuna eesmärgid, strateegiad ja nende mõõdikud TTK valdkondade kaupa punktis 3.3 ning strateegilised valdkonnad ja kriitilised edutegurid punktis 0.

3.3 Visioon ja missioon, eesmärgid, strateegiad ja mõõdikud

Autor sõnastab TTK alusena ettevõtte **visiooni** järgmiselt: Lennuliiklusteeninduse AS-i visioon on olla jätkusuutlik; rahvusvaheliselt hinnatud teenusepakkuja ja tööandja ning võrdväärne koostööpartner.

Lennuliiklusteeninduse AS-i **missiooniks** on koostöös oma partneritega osutada klientidele kvaliteetset, ohutut ja paindlikku, keskkonnaga arvestavat, rahvusvaheliselt konkurentsivõimelist ja dünaamiliselt arenevat aeronavigatsiooniteenust, toetades ühtlasi rahvusliku kaitse vajadusi õhuruumi suveräänsuse tagamisel. (Lennuliiklusteeninduse AS-i koduleht, 2015)

Visioonist ja missioonist lähtuvalt on ettevõtte strateegiad ja eesmärgid järgnevatel alapunktides jaotatud TTK nelja kategooriasse.

Autor jagas, tuginedes TTK teooriale, Lennuliiklusteeninduse AS-i eesmärgid ja strateegiad TTK valdkondadesse järgmistel alustel: protsesside/operatsioonide sisendid (inimesed ja süsteemid) õppimise ja arengu alla, tegevused (protsessid ja operatsioonid) sisemiste äriprotsesside alla, (sisendite varal teostatud tegevuste ja operatsioonide) tulemused kliendile klientide jaotuse ning ettevõttele – finantside jaotuse alla.

Seega esitas autor iga eesmärgi ja strateegia puhul küsimused: kas on see sisendiks protsessile/operatsioonile?; või on see protsess või operatsioon?; kas on see protsesside/operatsioonide tulemus kliendile või ettevõttele? Näitena võib siin tuua ettevõtte eesmärgi „läbilaskevõime suurendamine“, mida esmapilgul võib hinnata kui tootlikkuse tõstmise eesmärki, kuid kuna selle saavutamiseks tuleb arendada taristut ja süsteeme, mis on sisendiks protsessidele ja operatsioonidele, siis paigutus see eesmärk TTK õppimise ja arengu jaotusesse.

Järgnevalt on kirjeldatud ettevõtte eesmärgid ja strateegiad TTK valdkondade kaupa ning toodud üldistatuna ja seostatuna tulemuskaardil (vt Lisa 2. Lennuliiklusteeninduse AS-i üle-ettevõteline tulemuskaart). Käeolev alapunkt on jaotatud TTK jaotuste kaupa (finantsid, kliendid, sisemised äriprotsessid ning õppimine ja areng) ja nende mõõdikud on toodud tabelina vastava jaotuse juures.

FINANTSID

Ettevõtte eripärast tulenevalt ei ole pidev kasumi kasv põhieesmärk, kuna lennuliiklusteenuse pakkujatel ei ole (enamasti monopolidena) lubatud kasumit saada teatud määra rohkem ja sedagi vaid juhul, kui kasum investeeritakse kohaliku lennunduse valdkonna või lennuliiklusteeninduse arengusse.

Eesmärgid

1. Kapitali tootlus. Olles kasumlik ettevõtte, täita omaniku ootused äriühingusse paigutatud kapitali tootluse ning Riiklikus Tulemuslikkuse kavas toodud riiklike kulude katmise osas. Aktsiaseltsi kasum peab katma otseselt vastava teenusega seonduvad riiklikud

kulutused tsiviilennujuhtimise koolitusele, lennuotsingule ja –päästele, järelevalvele ja regulatsioonile.

2. Majandusliku efektiivsuse paranemine.
3. Ettevõtte väärtuse suurenemine.

Strateegiad

1. Maksetähtaegade läbirääkimine.
2. Kapitali struktuuri, kulude ja ressursikasutuse optimeerimine.

Tabel 1. Finantsilistele (F) eesmärkidele (E) ja strateegiatele (S) vastavad mõõdikud

Tähis*	Nimetus/sisu/selgitus	Mõõdik	Väärtus	Kasutatakse?	Väljast tulenev mõõdik ***
F/-E.1	Kapitali tootlus	ROI	8,90%	jah	ei
F/-E.2	Majandusliku efektiivsuse paranemine	Terminaliteenuse tulu-kulu suhe	0,7	jah	ei
		Kuluefektiivsus 2009 a püsihindades (Terminal)	90,07 €	jah	jah
		Kuluefektiivsus 2009 a püsihindades (Marsruut)	18,56 €	jah	jah
F/-E.3	Ettevõtte väärtuse suurenemine	x	x	x	x
F/-S.1	Maksetähtaegade läbirääkimine	keskmine maksetähtaeg	määramata	ei	ei
F/-S.2	Optimeerida kapitali struktuuri, kulusid ja ressursikasutust	kapitali struktuur	aasta-põhine	jah	ei
		kulud	aasta-põhine	jah	ei
		ala/ületunnid	0	jah	ei

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

*** - "ei" kui mõõdik tuleneb ettevõtte enda otsusest/vajadusest, "jah" kui tuleneb ka rahvusvahelistest nõuetest või ainult neist x - dubleerimise vältimiseks tühi, kuna mõõdik on toodud muu seonduva eesmärgi või strateegia juures

Allikas: Autori koostatud Lennuliiklusteeninduse AS-i dokumentidele tuginedes (strateegia 2013-2017 ja arengukava 2015-2019)

KLIENDID

Eesmärgid

1. Hoida respekteritud (usaldusväärse) teenuseosutaja mainet.
2. Hoida huvigruppide ootused tasakaalustatuna. Siin võib välja tuua näiteks eraldi tsiviil- ja militaarkliendid, kellede huvid võivad vastanduda. Samuti regulaarlennuliiklus vs koolituslendude sooritajad Tallinna lennuväljal. Kui ühe grupi huvid on ülekaalus, siis

kannatab teine, kuid Lennuliiklusteeninduse AS-il on rahvusvahelistest reeglitest tulenevalt kohustus kohelda kõiki õhuruumi kasutajaid võrdselt.

3. Osutada mõistliku hinnaga teenust.
4. Osutada kliendi- ja keskkonnasõbralikku teenust. Lennuliiklusteeninduse AS on selles osas teinud palju arendustööd, kasutusele on võetud täppislähenedes Tallinna lennuväljale, kus lähenevad õhusõidukid saavad lähenemist sooritada optimaalset lennutrajektoori kasutades, mis vähendab nende teekonda, kütusekulu ja ka CO₂ emisiooni. Ülemises õhuruumis on võetud kasutusele vabalt valitavate marsruutidega õhuruum (*Free Route Airspace e FRA*), mis on samuti abiks keskkonna säästmisele, kuna vähendab lennumiile ja sellest tulenevalt aitab vähendada lennuks kaasavõetavat kütusekogust, mis omakorda võimaldab suurendada lennufirmadel kasulikku lasti mahtu.
5. Kvaliteetse teenuse osutamine läbi teenuste arendamise ja kvaliteedijuhtimise. Teenuse kvaliteedi tagamiseks tuleb ettevõtetel teha pidevalt ja aina kasvavalt kulutusi, mille peavad katma niisamuti suurenevad tulud. Seejuures ei võimalda teatud ressursside piiratus (õhuruumi läbilaskevõime, operatsiooniliste töötajate hulk jne) tulla toime ootamatute hüppeliste teenusekasutuse suurenemistega.
6. Teenuste kättesaadavuse parandamine. Uuringud ja simulatsioonid võimaldavad teha kindlaks, kas protseduuride muutmine, tööjõu lisamine, tehniline arendus eraldi või omavahelises kombinatsioonis lubavad täiendava liikluse ohutut teenindamist tiptundidel.
7. Ohutu teenuse osutamine. Pidev töö lennuohutusega, järelduste tegemine ja ellu rakendamine võimaldavad vähendada riskitegureid. Sisendid muutusteks tulevad nii ettevõtte seest, kui ka rahvusvahelistelt regulaatoritelt. Eriti viimasel alal tehakse palju ühistööd lennuliikluskeskuste ja rahvusvaheliste regulaatorite vahel sisendite kogumiseks ja ohutusstandardite ühtlustamiseks.

Strateegiad

1. Ettevõttes jälgitakse konkurentide, eeskätt naaberlennujuhtimiskeskuste kehtestatud hindu. Oma lennujuhtimisteenuse eest küsitava hinna määramisel vaadeldakse ka ettevõtte arvestuslikke kulusid ja ennustatavat lendude hulka aastas. Selle põhjal määratakse navigatsiooniteenuse tasu. Lennuliiklusteeninduse AS-i tasu suurus on Euroopas üks madalaimaid, viimati oli ettevõtte altpoolt kolmas.

2. Osaleda arvestatava ja panustava partnerina kohalikus ja regionaalses lennunduse koostöös Euroopa lennuliikluse korraldamise süsteemis. Lennuliiklusteeninduse AS on pidevas arengus koos partnerite, klientide ja regulaatorinstitutsioonidega. Andmata oma panust oleks võimatu osaleda sedavõrd vastutusrikkas ja vajalikus ettevõtmises nagu lendamine, lendude juhtimine ja selle teemaga seotud regulatsioonidega:
 - o Ühtse Euroopa Taeva (*Single European Sky* e SES) initsiatiivi eesmärkide elluviimine Põhja–Euroopa regionaalse koostöö kaudu. Liitudes põhja Euroopa ühtseks teenuse osutajaks, paraneks kliendi jaoks teenus oluliselt. Eelnevalt olid igal riigil oma kehtestatud lennureeglid ja kliendid pidid lendamaks nendes õhuruumides tegema selgeks need reeglid ja eripärad. Luues ühtse Euroopa õhuruumi, muutuvad reeglid ja teenus kliendile selgemaks ja majandamine ökonoomsemaks. Sellest tulenevalt peaksid ka navigatsioonitasud alanema.
3. Kliendile mugavusteenuste pakkumine – veebiteenused nagu elektroonne lennundusteabe kogumik ja lennuplaanide esitamise ning lennuks vajaliku info saamine üle veebi.

Lennuliiklusteeninduse AS osutab usaldusväärseid, ohutuid, kvaliteetseid ja valdkonna arenguootustele kohanduvaid teenuseid. Usaldusväärsus on otseselt seotud teenuse kvaliteedi ja ohutusega:

4. Ohutus lennunduses on esimene ja tähtsaim osa, kui puudub ohutus, siis puuduvad kliendid. Usaldusväärsus saavutatakse läbi raske töö, kaotada võib selle lennunduses väga kiiresti ja seda taastada on väga raske.
5. Osutada teenust optimaalses mahus, mis tähendab kuni maksimaalse ohutu koguse lendude arvu teenindamist.
6. Kvaliteedi all mõeldakse teenuse tõrgeteta osutamist kliendile vajalikul ajal, kohas ja viisil ning kokkulepete, standardite ja reeglite järgimist seejuures. Teenus peab kohanema ja arenema kooskõlas ülemaailmsete lennunduse arengutega.

Tabel 2. Kliendi (K) eesmärkidele (E) ja strateegiatele (S) vastavad mõõdikud

Tähis*	Nimetus/sisu/selgitus	Mõõdik	Väärtus	Kasutatakse?	Väljast tulev mõõdik***
K/-E.1	Hoida respektieritud (usaldusväärse) teenuseosutaja mainet	Kajastus meedias ja maailma lennundus-kogukonnas	positiivne	ei	ei
		Tunnustus	võidetud auhinnad**	ei	ei
K/-E.2	Huvigruppide ootused on tasakaalustatud	Huvide kokkupuutekohtade kaetus vastavate koostöölepetega	100%	ei	ei
		Huvide konfliktist tulevate teenuse osutamise piirangute hulk	0	ei	ei
K/-E.3	Osutatakse mõistliku hinnaga teenust	Odavus Euroopa regiooni hinnavõrdluses	kuni 3 koht	jah	ei
K/-E.4	Osutatav teenus on kliendi ja keskkonnasõbralik**	Lähenedmise horisontaalse marsruutlennu miilide vähenemine	-1,35%	jah	jah
		Soovitusindeks	8-10	jah	ei
K/-E.5	Kvaliteetse teenuse osutamine	Teenuse vastavus nõuetele**	vastab	jah	jah
		Lennuliikluse korraldusest põhjustatud hilinemised (minut)	0,12	jah	ei
K/-E.6	Teenuste kättesaadavuse parandamine	ettevõtte põhjustatud SLOT ajad	0	ei	ei
		Seadmete ja tugisüsteemide tagatus	99,966%-100%	jah	ei
		Lennujuhtimisteenuse tagamine soovijatele vähemalt ... ulatuses	99,50%	ei	ei
K/-E.7	Ohutu teenuse osutamine	x	x	x	x
K/-S.1	Teenuse hinna adekvaatne määramine, konkurentide, kulude ja lendude prognoosi alusel	Konkurentide hinnainfo, kulude ülevaade, mahtude prognoos	olemas	ei	ei
K/-S.2	Osaleda arvestatava ja panustava partnerina kohalikus ja regionaalses lennunduse koostöös	Mõjutavad arengud ja otsused**	sobivad	ei	ei
K/-S.3	Kliendile mugavusteenuste pakkumine	e-teenuste toimivus	99%	ei	ei
		klientide rahulolu e-teenustega (1-10 palli)	8-10	ei	ei
K/-S.4	Osutada ohutuid teenuseid	ettevõtte põhjustatud ohutusjuhtumid	0	jah	ei
		Ohutuseesmärgid**	täidetud	jah	jah
K/-S.5	Teenuste arendamine ja kvaliteedijuhtimine	põhjendatud kliendikaebuste hulk	0	jah	ei
K/-S.6	Osutada valdkonna arengu-ootustele kohanduvaid teenuseid	Uuenduste rakendamine	õigeaegselt või varem	ei	ei

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

** - sisaldab detailseid mõõdikuid või käib konkreetse projekti/valdkonna/alateenuse/üksuse/töötaja või muu parameetri kohta

*** - "ei" kui mõõdik tuleneb ettevõtte enda otsusest/vajadusest, "jah" kui tuleneb ka rahvusvahelistest nõuetest või ainult neist x - dubleerimise vältimiseks tühi, kuna mõõdik on toodud muu seonduva eesmärgi või strateegia juures

Allikas: Autori koostatud Lennuliiklusteeninduse AS-i dokumentidele tuginedes (strateegia 2013-2017 ja arengukava 2015-2019)

SISEMISED ÄRIPROTSESSID

Tulemuskaardi koostamisel on autor siia valdkonda kaasanud ka rahvusvahelise koostöö, mis võtab ettevõttelt suurel määral ressursse – nii rahalisi kui ajalisi. See toimub enamjaolt suurte ühiste arendusprojektidena, mis panustavad klientidele ja partneritele pakutavatesse väärtustesse nagu näiteks teenus. Need projektid on sageli vältimatud ja pealesunnitud ning algatatud ettevõttest väljastpoolt – nt riiklikest kokkulepetest tulenevalt.

Teenuse osutamine:

Eesmärgid

1. Korraldada nõuetele vastavalt lennuliikluse juhtimine riigi poolt määratud õhuruumis. See on rahvusvaheliselt ja riiklikult seatud eesmärk korraldada lennujuhtimisteenust ja sellega kaasnevat riigi poolt määratud õhuruumis.
2. Suutlikkus tulla toime lennuliikluse korraldamisega tingimustes, kus aasta keskmiseks lennuliikluse muutuseks on +/- 10%. Olla valmis tulenevalt klientide nõudluse suurenemisest tulema toime liikluse kasvuga ja ka nt üleilmsest majanduslangusest või poliitilistest põhjustest tuleneva liikluse kahanemisega.
3. Toimida paindliku organisatsioonina.
4. Lennuõnnetuste puudumine vastutusalas. Juhtida ettevõtte teenuseprotsesse (sh ohutusjuhtimine) nii, et ei toimuks ühtegi ettevõttest tulenevat lennuõnnetust.
5. Viia Lennuliiklusteeninduse AS-i poolt põhjustatud ohutusjuhtumite arv miinimumini.
6. Ohutusjuhtumite vähendamine 7% aastas

Strateegiad

1. Võtta arvesse nii riigisiseseid, kui ka Euroopa Liidu initsiatiive ja NEFAB⁷ koostöölepeid. Täita rahvusvahelisi kohustusi, millised on riik endale võtnud ühinedes Rahvusvahelise Tsiviillennunduse organisatsiooniga – ICAO.
2. Rakendada kaasaegseid ja regionaalselt harmoniseeritud lennujuhtimistehnoloogiaid. Võtta kasutusele tehnoloogiad, mis lubaksid Lennuliiklusteeninduse AS-il muuta

⁷ *North European Functional Airspace Block e Põhja-Euroopa funktsionaalne õhuruumiosa*

lennujuhtimine ohutumaks, odavamaks, ökonoomsemaks ja käidelda tiptundidel suuremat hulka lende.

3. Lennutranspordi kohalikuks ja regionaalseks (Põhja-Euroopa koostöö, Baltimaad ja Loode-Venemaa) arenguks optimaalsete lahenduste tagamiseks teha tihedat koostööd partnerite ja regulaatoritega ettevõtetud projektide kiireks ja kvaliteetseks käivitamiseks.
 - Osalemine ülepiiriliste lennujuhtimise, sidetehnika ja lennuinfo valdkondade koostöös ja arengutes. Nendes valdkondades osalemine võimaldab mõjutada ühisotsuseid, teostada suuremahulisi arendusi tänu sünergiale, mis parandab teenuse kvaliteeti ja kiirendab klientide teenindamist.
 - Lennuliiklusteeninduse AS-ile kasulikes koostöövormides osalemine teenust parendavate ja optimeerivate ühislahenduste kasutusele võtmisel (BOREALIS⁸, koostöö Rootsi/Taani FAB-iga⁹).
4. Ohutusjuhtimise süsteemi rakendamine ja õiglase suhtumise kultuuri (*just culture*) juurutamine.

Tabel 3. Teenuse osutamise (T) protsessi (P) eesmärkidele (E) ja strateegiatele (S) vastavad moodsikud

Tähis*	Nimetus/sisu/selgitus	Moodsik	Väärtus	Kasutatakse?	Väljast tulenev moodsik***
P/T-E.1	Korraldada nõuetele vastavalt lennuliikluse juhtimine õhuruumis	x	x	x	x
P/T-E.2	Suutlikkus korraldada lennuliiklus selle +/- 10% muutuse tingimustes (aastas)	Õhuruumi läbilaskevõime piirangud lennuliikluse muutudes kuni +10%	0	jah	ei
P/T-E.3	Toimida paindliku organisatsioonina	Ressursside puudujääk	0	ei	ei
P/T-E.4	Lennuõnnetuste puudumine vastusalas	Lennuõnnetusi (100 000 op. kohta)	0	jah	ei
P/T-E.5	Via ettevõtte põhjustatud ohutusjuhtumite arv miinimumini	ettevõtte põhjustatud ohutusjuhtumid	0	jah	ei
P/T-E.6	Ohutusjuhtumite hulga vähendamine	Ohutusjuhtumite suhtarv	-7% (a.)	jah	
		Ohutusjuhtumite teavitused kliendile	ajavahe juhtumiga	ei	ei
		Ohutusjuhtumite teavitused kliendile	kõik edastatud;	ei	ei

⁸ Alliance of Air Navigation Service Providers in Northern Europe e Põhja-Euroopa aeronavigatsiooniteenuse osutajate allianss

⁹ Functional Airspace Block funktsionaalne õhuruumiosa

Tabel 3 jätk

Tähis *	Nimetus/sisu/selgitus	Mõõdik	Väärtus	Kasuta- takse?	Väljast tulenev mõõdik ***
P/T-S.1	Võtta arvesse riigisiseseid ja rahvusvahelisi initsiatiive ja koostööleppeid, täita omaniku võetud rahvusvahelisi kohustusi	Rahvusvaheliste nõuete täidetus**	100%	jah	jah
P/T-S.2	Rakendada kaasaegseid ja regionaalselt harmoneeritud lennujuhtimistehnoloogiaid	Nõutavate tehnoloogiate ja protseduuride olemasolu tähtajaks	100%	jah	jah
P/T-S.3	Teha tihedat koostööd partnerite ja regulaatoritega ettevõtetud projektide kiireks ja kvaliteetseks käivitamiseks	Projektide käivitamine, uuenduste rakendamine	Õigeaegselt või varem	ei	ei
P/T-S.4	Ohutusjuhtimise süsteemi rakendamine ja <i>just culture</i> juurutamine	Ohutusvalmiduse tase	D	jah	jah
		<i>Just culture</i> tase	C	jah	jah

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

** - sisaldab detailseid mõõdikud või käib konkreetse projekti/valdkonna/alateenuse/üksuse/töötaja või muu parameetri kohta

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

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

Allikas: Autori koostatud Lennuliiklusteeninduse AS-i dokumentidele tuginedes (strateegia 2013-2017 ja arengukava 2015-2019)

Koostöö partneritega ja innovatsioon:

Koostöö partneritega tagab ettevõtte äriprotsesside ja teenuse konkurentsivõime ehk turul püsimise võimekuse. Siin mõeldud partnerid ise ettevõttele otsest kasu ei too, seega ei käsitleta neisse puutuvat TTK kliendiosas. Küll aga aitavad nad, iseäranis koostöö nendega saavutada ettevõtte kliendi- ja finantseesmärgi ning on sisendiks teenuse arendusse.

Eesmärgid

1. Ettevõtte tegevuste läbipaistvus.
2. Ettevõtte tegevuste süsteemsus.
3. Tsiviil-sõjalise koostöö parandamine. Leida parimad lahendused tsiviil ja militaarlennuliiklusele üheaegselt teenuse osutamiseks kvaliteeti ja ohutust löögi alla seadmata. St tsiviil- ja militaarliikluse juhtimiseks/hajutamiseks ja treeningute võimaldamiseks samaaegselt. Tegevused militaarlennundusele määratud ajutistes piirangualades ja -lennuväljadel mõjutavad oluliselt (piiravalt) ülejäänud liiklust, kui seda ei ole ennetatud vastavate lennunduskoostööprotseduuride juurutamisega.

4. Omada mõju rahvusvahelistele arengutele. Saavutada ettevõtte eesmärged toetavad otsused ja arengud Euroopas ja maailmas. Lennuliiklusteeninduse AS soovib olla aktiivne ja panustav osapool rahvusvahelistes projektides.

Strateegiad

1. Avalikku teenust pakkuva ettevõtte tagada partneritele, klientidele ja avalikkusele vajalikku, ettevõtet puudutav mitte äri- ega riigisaladusteave (kodulehel teavitamine, strateegia, aastaaruande, aastaraamatu ja arengukava avalikustamine, suhtekorraldus).
2. Süsteemsuse tagamine läbi kvaliteedijuhtimise ja erinevate juhtimissüsteemide (nt personalijuhtimine, projekti haldus, kliendisuhete juhtimine, töökeskkonna juhtimine jne) rakendamise.
3. Funktsionaalse õhuruumibloki ülese paindliku õhuruumikasutuse koostöö juurutamise eestvedamine.
4. Osalemine Riikliku Ohutusprogrammi koostamisel.
5. Ühtse Euroopa Taeva (*Single European Sky* e SES) koostöös osalemine.
 - o Osalemine Ühtse Euroopa Taeva Lennuliikluse korraldamise arendamise (*Single European Sky ATM Research* e SESAR) programmis, kasulike tuleviku lennujuhtimise lahenduste väljatöötamisel ja nendega tutvumisel.
 - o Aktiivne panustamine ja ettevõtte huvide eest seisev osalemine Ühtse Euroopa Taeva (SES) initsiatiivi raames loodava Põhja-Euroopa funktsionaalse õhuruumi bloki (NEFAB) käivitamisel.
 - o Ühtse Euroopa Taeva (SES) regulatsioonides lennuliiklusteenuste osutajatele esitatud nõuete õigeaegne täitmine koostöös partneritega.
 - o Osalemine Põhja-Euroopa juhtplaani ühiste ohutusmõõdikute väljatöötamises
6. Toimiva koostöövõrgustiku korraldamine riigisiselt ja oma olulisemate välispartneritega (Põhja-Euroopast, Baltimaadest, Loode-Venemaalt, CANSO).

Tabel 4. Koostöö (C) protsessi (P) eesmärkidele (E) ja strateegiatele (S) vastavad mõõdikud

Tähis*	Nimetus/sisu/selgitus	Mõõdik	Väärtus	Kasutatakse?	Väljast tulenev mõõdik ***
P/C-E.1	Ettevõtte tegevuste läbipaistvus	x	x	x	x
P/C-E.2	Ettevõtte tegevuste süsteemsus	x	x	x	x

Tabel 4 jätk

Tähis*	Nimetus/sisu/selgitus	Mõõdik	Väärtus	Kasutatakse?	Väljast tulenev mõõdik***
P/C-E.3	Tsiviil-sõjalise koostöö parandamine	x	x	x	x
P/C-E.4	Omada mõju rahvusvahelistele arengutele	x	x	x	x
P/C-S.1	Tagada partneritele, klientidele ja avalikkusele ettevõtet puudutav avalik teave	Väliskommunikatsiooni toimimine**	toimib	jah	ei
P/C-S.2	Süsteemsuse tagamine läbi juhtimissüsteemide rakendamise	Juhtimissüsteemide toimimine**	toimib	jah	ei
P/C-S.3	Funktsionaalse õhuruumibloki ülese paindliku õhuruumikasutuse koostöö juurutamise eestvedamine	Koostööprojektid ja koostöö	toimib	jah	ei
P/C-S.4	Osalemine Riikliku Ohutusprogrammi koostamisel	Osalemine	toimib	ei	ei
P/C-S.5	Ühtse Euroopa Taeva (<i>Single European Sky</i> e SES) koostöös osalemine	Ettevõtte huvidega vastuolus otsused või arengud	puuduvad	ei	ei
P/C-S.6	Toimiva koostöövõrgustiku korraldamine riigisiselt ja oma olulisemate välispartneritega	Koostöövõrgustik vajalike partneritega	olemas ja toimib	ei	ei

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

** - sisaldab detailseid mõõdikud või käib konkreetse projekti/valdkonna/alateenuse/töötaja või muu parameetri kohta

*** - "ei" kui mõõdik tuleneb ettevõtte enda otsusest/vajadusest, "jah" kui tuleneb ka rahvusvahelistest nõuetest või ainult neist
x - dubleerimise vältimiseks tühi, kuna mõõdik on toodud muu seonduva eesmärgi või strateegia juures

Allikas: Autori koostatud Lennuliiklusteeninduse AS-i dokumentidele tuginedes (strateegia 2013-2017 ja arengukava 2015-2019)

ÕPPIMINE JA ARENG

Süsteemide suutlikkuse tõstmine:

Eesmärgid

1. Läbilaskevõime suurendamine. Lennujuhtimise poole pealt saaks suurendada õhuruumi läbilaskevõimet (st ka sissetulekuid), kui arendada tehnoloogiat või protseduure. Kui seda mitte teha, siis tuleb nt suvisel ajal tippundidel sektorite maksimaalset mahtu arvestades kehtestada hoopis läbilaskevõime piirangud, mis vähendavad võimalikke sissetulekuid.
2. Ohutusjuhtimissüsteemi pidev parendamine.
3. Ressursside halduse parendamine.

Strateegiad

1. Pidev arendustöö lennujuhtimiseks vajaliku taristuga, milleks võivad olla nii lennujuhtimisega seotud arvutiprogrammid kui seadmed.
2. Panustada Eesti lennuinfoiirkonna liikluse optimeerimisse. See tähendab arendustegevust, mille käigus töötatakse välja ja võetakse kasutusse protseduurid, et lennujuhtimise läbilaskevõimet ohutult suurendada.

Lennuohutuse taseme kindlustamiseks ja tõstmiseks:

3. Arendada välja vajalikud ohutusjuhtimise protseduurid ja koolitada ohutus-spetsialistid.
4. Ohutusjuhtimise kaudu tuvastatud ohtude tunnistamine ja nende vältimiseks vajalike tööprotseduuride kehtestamine.
5. Ohutusuuringutest tulenevalt teha muudatused õppe- ja ümberõppeprogrammidesse ja selle kaudu praktikasse.

Ressursside halduse parendamiseks:

6. Personalihaldussüsteemi IT lahenduse kasutamine ja arendamine.
7. Dokumendihaldussüsteemi IT lahenduse kasutamine ja arendamine.
8. Intsidendi- ja varahaldussüsteemi IT lahenduse arendamine ja kasutuselevõtt.
9. Projekti haldussüsteemi IT lahenduse arendamine ja kasutuselevõtt.

Tabel 5. Õppimise ja arengu (ÕA) süsteemidega seotud (M) eesmärkidele (E) ja strateegiatele (S) vastavad mõõdikud

Tähis*	Nimetus/sisu/selgitus	Mõõdik	Väärtus	Kasutatakse?	Väljast tulev mõõdik ***
ÕA/M-E.1	Läbilaskevõime suurendamine	Läbilaskevõime	paranemine	ei	ei
ÕA/M-E.2	Ohutusjuhtimissüsteemi pidev parendamine	x	x	x	x
ÕA/M-E.3	Ressursside halduse parendamine	x	x	x	x
ÕA/M-S.1	Pidev arendustöö lennujuhtimiseks vajaliku taristuga	Taristu arendusprojektid	töös	jah	ei
ÕA/M-S.2	Panustada Eesti lennuinfoiirkonna liikluse optimeerimisse	x	x	x	x

Tabel 5 jätk

Tähis*	Nimetus/sisu/selgitus	Mõõdik	Väärtus	Kasuta- takse?	Väljast tulenev mõõdik ***
ÕA/M-S.3	Arendada välja vajalikud ohutusjuhtimise protseduurid ja koolitada ohutus-spetsialistid	Ohutusjuhtimise protseduurid	olemas ja toimib	ei	ei
ÕA/M-S.4	Ohutusest tulenevate ohtude tunnistamine ja nende vältimiseks vajalike tööprotseduuride kehtestamine	Tööprotseduurid	olemas ja toimib	ei	ei
ÕA/M-S.5	Ohutusuuringutest tulenevalt teha muudatused õppe- ja ümberõppe-programmidesse ja selle kaudu praktikasse	põhjendatud ja teostatavate ettepanekute rakendamise osakaal	100%	ei	ei
ÕA/M-S.6	Personalihaldussüsteemi IT lahenduse arendamine ja kasutamine	Süsteem	olemas ja toimib**	ei	ei
ÕA/M-S.7	Dokumendihaldussüsteemi IT lahenduse arendamine ja kasutamine	Süsteem	olemas ja toimib**	ei	ei
ÕA/M-S.8	Intsidendi- ja varahaldussüsteemi (IVHS) IT lahenduse arendamine ja kasutamine	Süsteem	olemas ja toimib**	ei	ei
ÕA/M-S.9	Projekti haldussüsteemi IT lahenduse arendamine ja kasutamine	Süsteem	olemas ja toimib**	ei	ei

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

** - sisaldab detailseid mõõdikuid või käib konkreetse projekti/valdkonna/alateenuse/üksuse/töötaja või muu parameetri kohta

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

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

Allikas: Autori koostatud Lennuliiklusteeninduse AS-i dokumentidele tuginedes (strateegia 2013-2017 ja arengukava 2015-2019)

Personali suutlikkuse ja motiveerituse tõstmine:

Eesmärgid

1. Ettevõtte õppimis- ja arenguvõime säilitamine.
2. Madala tööjõuvoolavuse taseme säilitamine.
3. Edukaks tegevuseks vajalikus koguses kõrge kvalifikatsiooniga personali olemasolu tagamine. Omada pidevalt kõikide võtmetegevuste piires piisavalt tööjõudu, et täita riigi poolt seatud ülesandeid.
4. Töötajate multifunktsionaalse võimekuse tagamine paindlikkuse saavutamiseks.
5. Personali väärtustamine.

Strateegiad

1. Innovatsiooni väärtustamine. Innustada töötajaid olema innovatiivsed ja väärtustada seda.
2. Töötajate toetamine ja tagasisidestamise rakendamine vähemalt igakuiste grupikoosolekute ja 1 kord aastas arenguvestluse kaudu ning võimalusel personaalsete tulemusvestluste kaudu.
3. Vastutusrikka ja keerulise töö õiglane tasustamine. Maksta töötajatele rahvusvahelisest konkurentsist tulenevalt konkurentsivõimelist palka.
4. Heade töötingimuste võimaldamine, töökeskkonna arendamine ja väärtustamine.
5. Personali, intellektuaalse kapitali ja erialase kompetentsi arendamine. Teha töötajatele kompetentsinõuetest tulenevalt jätkukoolitusi. Vastavalt arenguvajadustele teha töötajatele täiendkoolitusi.
6. Tihe koostöö koolitusasutustega lennujuhtide koolitamise osas.
7. Motiveerivate arenguvõimaluste loomine, sh töö rikastamine ja mitmekülgsete oskuste omandamise võimaldamine (nt osalemine projektitöodes ja erinevates juhtimisvaldkondades).
8. Lennujuhi ameti populariseerimine kandideerijate hulga suurendamiseks (www.lennujuht.ee lehekülg, õpilaste värbamiskampaniad jne)

Tabel 6. Õppimise ja arengu (ÕA) inimestega seotud (I) eesmärkidele (E) ja strateegiatele (S) vastavad mõõdikud

Tähis*	Nimetus/sisu/selgitus	Mõõdik	Väärtus	Kasutatakse?	Väljast tulenev mõõdik ***
ÕA/I-E.1	Ettevõtte õppimis- ja arenguvõime säilitamine	Tööjõule esitatavad nõuded ja standardid	täidetud	jah	ei
ÕA/I-E.2	Madala tööjõuvoolavuse taseme säilitamine	Tööjõuvoolavuse tase	madal**	jah	ei
ÕA/I-E.3	Edukaks tegevuseks vajalik koguses kõrge kvalifikatsiooniga personali olemasolu tagamine	Tööjõu vajaduspõhine adekvaatne prognoos	personali piisavus	jah	ei
ÕA/I-E.4	Töötajate multifunktsionaalse võimekuse tagamine paindlikkuse saavutamiseks	Funktsioonide täitmiseks vajalik tööjõud	olemas	ei	ei
ÕA/I-E.5	Personali väärtustamine	Töötajate rahulolu	ei lange	ei	ei
ÕA/I-S.1	Innustada töötajaid olema innovatiivsed ja väärtustada seda	Arendus ja parendusettepanekud töötajatelt	laekuvad	ei	ei
ÕA/I-S.2	Töötajate toetamine ja tagasisidestamise rakendamine	Arenguvestlused ja meeskonna koosolekud	toimuvad	jah	ei

Tabel 6 jätk

Tähis*	Nimetus/sisu/selgitus	Mõõdik	Väärtus	Kasutatakse?	Väljast tulenev mõõdik ***
ÕA/I-S.3	Vastutusrikka ja keerulise töö õiglane tasustamine	Palgavõrdlus tööjõuturu andmetega	olemas	ei	ei
ÕA/I-S.4	Heade töötingimuste võimaldamine, töökeskkonna arendamine ja väärtustamine	Töötajate rahulolu töökeskkonnaga	ei lange	jah	ei
		Tööinspektsiooni ettekirjutusi	0	ei	ei
		Kutsehaigestumisi	0	ei	ei
		Ettevõtte põhjustatud tööõnnetusi	0	jah	ei
ÕA/I-S.5	Personali, intellektuaalse kapitali ja erialase kompetentsi arendamine	Arenguvajadusi arvestavad koolitused ja projektitöodes osalemise võimaldamine	toimib	ei	ei
ÕA/I-S.6	Tihe koostöö koolitusasutustega (lennujuhtide koolitamine)	Lõpetanud tudengite tase	töökoha praktika edukas läbimine	ei	ei
		Lõpetanud tudengite hulk puudu-ülejääki	0	ei	ei
ÕA/I-S.7	Motiveerivate arenguvõimaluste loomine	Konkursid projektitööks ja vabadele töökohtadele	toimuvad	ei	ei
ÕA/I-S.8	Lennujuhi ameti populariseerimine	kandidaatide hulk	ei lange	ei	ei

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

** - sisaldab detailseid mõõdikud või käib konkreetse projekti/valdkonna/alateenuse/üksuse/töötaja või muu parameetri kohta

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

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

Allikas: Autori koostatud Lennuliiklusteeninduse AS-i dokumentidele tuginedes (strateegia 2013-2017 ja arengukava 2015-2019)

3.4 Kriitilised edutegurid, strateegilised valdkonnad ja TTK rakendamine

Eelmises punktis kirjeldatud strateegiad ja alltoodud kriitilised edutegurid tuginevad otseselt teatud valdkondadele, millede seisund ja arengud vastavalt kas tagavad kriitiliste edutegurite olemasolu ja strateegiate teostamise võimalikkuse või mitte. Nendeks valdkondadeks on arendus, ohutus, tehnoloogia ja personal, mida uuritavas ettevõttes koordineerivad vastavalt, arendus-, ohutus- ja sidetehnika osakonnad ning struktuuriüksus juhtkond. Need valdkonnad on täpsemalt kirjeldatud allpool.

Kriitilised edutegurid

Ettevõtte eesmärkide ja strateegiate kaardistamisel ja seostamisel tuvastas autor ka kriitilised edutegurid, mis on elutähtsad strateegiate ellu viimise ja eesmärkide saavutamise seisukohalt.

Ülevaatlikkuse huvides on alljärgnevas tabelis (Tabel 7) toodud kriitiliste edutegurite kõrval märgitud, millise, punktis 3.3 toodud TTK valdkonna eesmärgi ja strateegiaid need toetavad.

Tabel 7. Kriitiliste edutegurite jaotumine TTK valdkondade kaupa

Edutegur	Finants	Kliendid	Sisemised äriprotsessid	Õppimine ja areng
Ettevõttesisesed				
Tõhus kulude kontrolli ja analüüsi süsteem	X			
Vajaliku kompetentsiga personali piisavus*		X	X	X
Liiklusvoogude prognoos		X		
Ülevaade kuludest	X	X		
Eelarve tasakaal	X	X		
Kulude prognoos	X	X		
Tehnoloogiline ressurss		X	X	X
Rahaline ressurss			X	X
Personali juhtimise põhimõtted				X
Tihe koostöö koolitusasutustega				X
Ettevõttevälised				
Lennundusmõjuga looduskatastroof	X	X		
Suurimate klientide kadumine	X	X		
Üldine majanduslangus	X	X		
Lennukatastroof	X	X	X	

* - muutusi ja vajadusi arvestav optimaalne kogus, personali tööaeg

Allikas: autori koostatud

Strateegilised valdkonnad ja strateegiakaart

Arendus: Arendustegevuse kaudu on ettevõtte muutunud algusaastatega (1992 a.) võrreldes tehnoloogiliselt ja finantsiliselt abivajavast ettevõttest tehnoloogiliselt eesrindlikuks ja finantsiliselt isemajandavaks ja sõltumatuks ettevõtteks. Lennuliiklusteeninduse AS on tänu oma väiksusele arendusvallas esirinnas sama teenust osutavate ettevõtete seas, kuna ka selle tegevusineris on vastavalt väiksem. Olgu ideed arenduseks pärit seestpoolt või nõuded/initsiatiivid väljastpoolt ettevõtet, siis Lennuliiklusteeninduse AS-i reageerimisvõime on osutunud tihti kiiremaks kui teistel lennuliiklusteenuse pakkujatel. Arendustegevus ei toimu ainult lennujuhtimises, vaid ka lennujuhtimist toetavates valdkondades. Arendustegevus on hädavajalik juba sellepärast, et nii rahvusvahelised regulatsioonid kui tehnoloogia (mille kaudu toimub lendude juhtimine ja ka andmesidevahetus partneritega) ülemaailmne areng nõuavad seda.

Ohutus: Ohutus on teema, millest lennunduses mööda minna ei saa, osutades lennujuhtimisteenust on ohutus esmase tähtsusega. Enne ei saa teenust osutada või ka läbilaskevõimet tõsta, kui on tõestatud, et see on ohutu. Lennujuhtimis-, sidetehnika- ja ka lennuinfoosakonnas on loodud eraldi ohutusmeeskonnad, millised koguvad andmeid ohutusjuhtumite kohta oma osakonnas ja annavad aru ohutusosakonnale, mis omakorda annab aru kas Lennuametile ja/või kokkulepitud rahvusvahelisele institutsioonile. Kogutud informatsiooni töödeldes ja sellest järeldusi tehes on võimalik lennundust veelgi ohutumaks muuta. Lisaks eeltoodule on Lennuliiklusteeninduse AS juurutanud „*Just culture*“- kultuuri, kus ettevõtte töötajad, kes on seotud lennujuhtimise, sidetehnika või lennuinfooga on kohustatud esitama ettekande ebaregulaarsusest, intsidendist jmt, ka siis, kui see intsident on töötaja enda poolt põhjustatud. Kui ei ole tegemist pahatahtliku/teadlikult hooletu käitumisega, siis karistust ei järgne ja nii ettevõtte, kui ka üleilmne lennundus saab väärtusliku informatsiooni, mis on aluseks edasisele lennundusohutuse arengule.

Tehnoloogia: Tehnoloogilised nõuded lennujuhtimise ja lennuinfooga seotud valdkondadele on reglementeeritud paljuski rahvusvaheliselt. Neid nõudeid täites on Lennuliiklusteeninduse AS oma arenduste käigus ka nõutust paremaid tehnoloogilisi lahendusi saavutamas. Lennuliiklusteeninduse AS on koos Soome lennujuhtimisega ühe esimesena maailmas täitmas täieliku OLDI (*full On-Line Data Interface*) nõudeid. Tallinnas asuv lennujuhtimiskeskus on varustatud moodsamaid eesrindlikke lahendusi kasutades ja hoolisetakse tehnilise järjepidevuse eest, sest teenust tuleb ohutult osutada ka siis, kui osa süsteemist üles ütleb.

Personal: Ettevõtte on konkureerimas rahvusvahelisel töajouturul, kus konkurents on tugev. Lennujuhtimise tööjõu järelkasvu koolitatakse kas Tartu Lennuakadeemias või tellimuskursustena väljastpoolt Eestit. Mõlemal puhul peab omandatud haridus olema rahvusvaheliselt aktsepteeritav ja ka koolitaja peab omama vastavat rahvusvahelist sertifikaati. Lennujuhid vajavad ka pidevat regulaarset järelkoolitust/simulaatoritreeninguid, mis samuti peavad vastama kindlatele kvaliteedinõuetele. Mitmed autori kolleegid on erinevatel põhjustel suundunud välismaale piirkondliku lennujuhina tööle. Kuna lennujuhi koolitamine ja väljaõpe on kallis, siis ettevõtte peab tegema pingutusi motiveerimaks lennujuhte ettevõttesse jääma.

Sidetehnikud peavad samuti omama kindlat haridustaset ja läbima regulaarseid järelkoolitusi. Samas riigist välja tööjõuvalavust eriti ei esine – palk on piisavalt konkurentsivõimeline ja sageli nõutakse välismaal peale inglise keele ka kohaliku keele oskust (mida nt piirkondlikelt lennujuhtidelt ei nõuta).

Lennuinfo töötajatel on peamiseks koolitusvõimaluseks Lennuliiklusteeninduse AS, mis ise koolitab oma vajadusteks. Professionaalsed nõuded on kõrged, ka nende seas on olnud välismaale samale erialale tööle suundujaid.

Kõikide siin peatükis toodud strateegiate seondumine ja panustamine TTK valdkonniti on koondatuna toodud strateegiakaardil (vt. Lisa 3. Lennuliiklusteeninduse AS-i strateegiakaart) mille alusel on mugav visualiseerida sisendite (TTK õppimise ja arengu vaade) ja tegevuste (TTK sisemiste äriprotsesside vaade) muundumist väljunditeks klientidele (TTK kliendivaade) ja ettevõttele endale (TTK finantsvaade).

TTK rakendamine

Tulenevalt läbi töötatud teooriast, ettevõtte eripärast, selle eesmärkidest ja strateegiatest ning koostatud tulemus- ja strateegiakaardist leiab autor, et ettevõtte võiks kaaluda TTK täies mahus kasutusele võtmist. Siinjuures juhib autor ettevõtte tähelepanu asjaolule, et TTK juurutamine on üsna ressursi- ja ajamahukas. Initsiatiiv peaks siinjuures tulema ettevõtte juhatuselt, kes määrab enda seast juurutamise eest vastutava isiku.

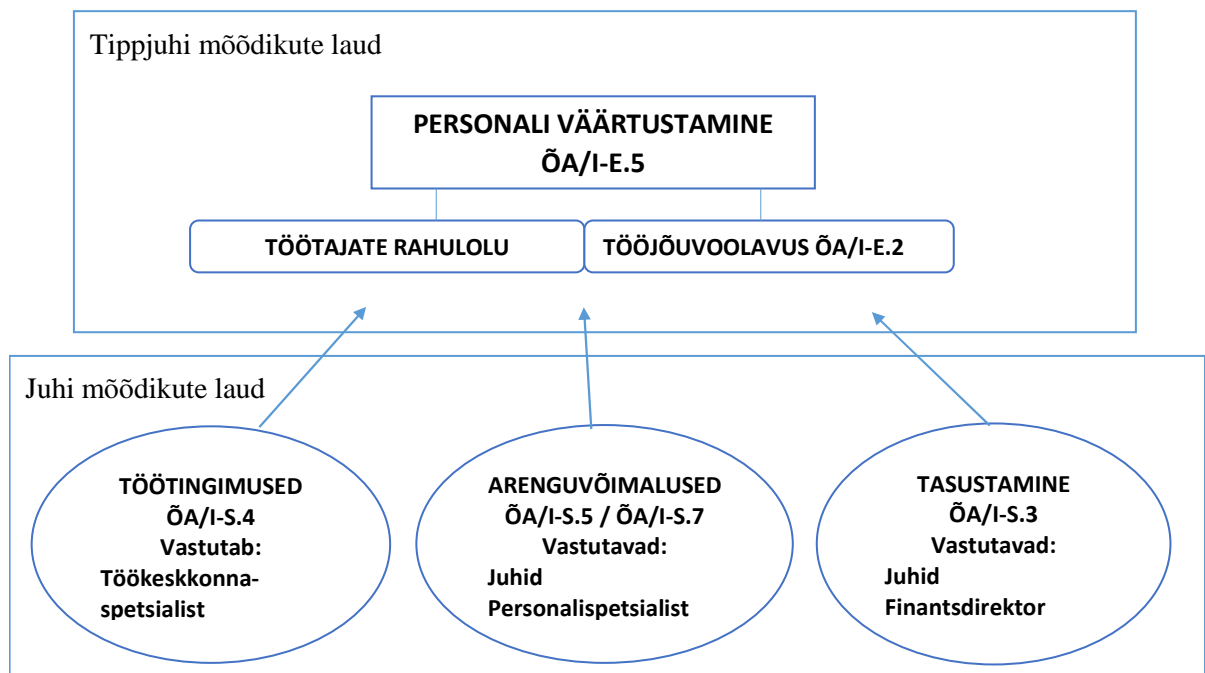
Kuna autori eesmärk ei olnud koostada TTK juurutamise täielikke juhiseid ja detailset lahendust, siis rakendamisel tuleks siin loodu (TTK ja strateegiakaart) alusel ja sellest järgmise etapina koondada omavahel kokku sobivad, üksteist täiendavad või üksteisesse panustavad (kumuleeruvad) eesmärgid, strateegiad ja mõõdikud. Sellise koondamise tulemusel tekiks eri juhtimistasandite mõõdikute lauad, mille alusel saab koostada juba konkreetsete üksuste ja töötajate mõõdikute lauad (või tulemuskaardid).

Rakendamiseks vajaliku detailsema lähenemise näidisenä on joonisel 3 kirjeldatud TTK õppimise ja arengu valdkonna personaliga seonduvate elementide (eesmärgid, strateegiad ja mõõdikud) omavahelised seosed. Jooniselt 3 nähtub, kuidas üksikud eesmärgid, strateegiad ja mõõdikud võimaldavad hinnata, kas ettevõtte laiem eesmärk „ÕA/I-E.5 personali väärtustamine“ on täidetud ja kuidas selleni jõutakse. Nimelt ei ole personali väärtustamist, kui laia mõistet iseenesest võimalik mõõta, vaid mõõta saab selle mõiste sees sisalduvaid, konkreetsemaid tegevusi ja väärtusi.

Käesolevas töös toodud või muul moel eelnevalt määratletud mõõdikutest tuleks valida vajalikud, määratleda nende kasutusala (juhtimistasand vt Joonis 3) ja tähtsus: osakaal

hindamises. Mõõdikute valikul on ettevõtte jaoks eluline tähtsus, sest vaid õigeid mõõdikuid jälgides saab teha õigeid strateegilisi otsuseid.

Lisaks tuleb teha kindlaks nende tulemusmõõdikute jälgimise kanalid ning andmete kogumise ja edastamise eest vastutajad. Motivatsioonisüsteem peab sätestama mõõdikute osakaalust tuleneva tasustamise loogika.



Joonis 3. Näide: eri juhtimistasandite üldistatud mõõdikute lauad. *Allikas:* Autori koostatud

Ettevõttes uuenduste ellu viimisel ei ole mitte vähem tähtis ka üle-ettevõtteline kommunikatsioon ja töötajate kaasamine. Kogu töötajaskond tuleb kaasata TTK rakendamisse ja selgitada neile TTK olemust ning initsiatiiv selleks peab tulema juhtidelt. Tuleb varuda aega ja kannatust ning uurida kas kõik osapooled ettevõttes on soovitatavatest sihtidest õigesti aru saanud, kui vaja, siis tuleb soovitud uuesti selgitada ja täpsustada.

TTK rakendamisega kaasnevad ka ettevõttesisesed muutused, mis võivad olla üsna ulatuslikud. Samas kaasnevad muutustega sageli ebakindlus ja selgusetus, mis tekitab töötajate stressi ja vastuseisu. See aga võib seada ohtu TTK rakendamise, mille vältimiseks ongi vaja tihedat ja aktiivset kommunikatsiooni töötajatega ning töötajate aktiivset kaasamist neisse puutuvate strateegiatega ja mõõdikute väljatöötamisse.

Autori hinnangul võib uuritavas ettevõttes TTK rakendamine võtta aega aasta või paar. Rakendamise juhtimiseks tuleb teha plaane ja kokkuleppeid võtmeisikutega ja peavad toimuma teatava regulaarsusega initsiatiivgrupi kohtumised ettevõtmise edenemise monitooringuks. Tuleb sisse viia rutiin TTK-ga seonduva kajastamiseks regulaarsetel, ettevõtte juhtimisega seotud koosolekutel.

Rakendamise käigus võib ilmned, et mõned eesmärgid ei sobi, strateegiad ei tööta ja mõõdikud tuleb välja jätta või asendada teistega. Ettevõtte ei tohiks TTK võtta kui fikseeritud lahendust ja paindumatut süsteemi. Rakendamise käigus tuleb olla avatud nii ülalt kui ka altpoolt tulevatele initsiatiividele, nii saavutatakse TTK rakendamise eesmärgi ja ettevõtte edenemine.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva ettevõtete juhtimine on muutumas aina keerulisemaks ja otsuseid tuleb vastu võtta kiiresti vastavalt turu nõudlusele, regulatsioonidele jne. Ettevõtete juhtidele on otsustamiseks vaja mõtestatud andmeid, mida autori hinnangul pakuks ettevõttele nt tasakaalus tulemuskaart (TTK). Seda meetodit on küll kritiseeritud, kuid teadaolevalt on see siiani jäänud enimkasutatud strateegilise juhtimise instrumendiks arenenud maades teiste juhtimisel abiks olevate süsteemide seas. TTK on ajas muutunud ja arvatavasti jätkub muutumine ka edaspidi, seega peaksid ettevõtete juhid olema uuendustele avatud ning kaaluma nende sobivust oma firma TTK loomisel või muutmisel.

Autor seadis oma töös ülesanneteks kirjeldada töö taustaks olev TTK teooria ja kriitika ning uuritava ettevõtte, koostada üle-ettevõteline tasakaalus tulemuskaart ja strateegiakaart ehk seostada selle eesmärgid ja strateegiad ning sõnastada ettevõttele lühem visioon:

1. Teooria

Töötades läbi asjakohaseid allikaid leidis autor mitmekülgset, kuid siiski mitte vastukäivat infot, leides selgeid seisukohti, et strateegia toimist ja selle tulemuslikkust mõõtes saab organisatsioon loota ka edukusele.

Organisatsiooni toimimine on kaootiline ja ebatõhus, kui ei ole paigas selle vajalikud mõõtmise- ja stimuleerimise mehhanismid, mis kujundaksid ja mõjutaksid töötajate käitumist soovitud suunas. Selleks, et mõõta oma strateegiaid ja nende toimimist, tuleb seada endale eesmärgid, jälgida ja hinnata nende toimimist vastavate mõõdikute abil ning tasustada organisatsiooni liikmeid vastavalt.

Ettevõttele ei ole abi sellest, kui mõõtmine toimub üksiku üksuse või indiviidi tasandil või vaid üldiste näitajate osas, mõõtmine peab olema loogiline ja seostatud. Indiviidid panustavad üksuste tulemustesse, need omakorda kogu ettevõtte tulemustesse, seega tuleb mõtestatult mõõta organisatsiooni kõikidel tasanditel. Mõõtmisüsteem ei tohi olla kivistunud, vaid peab olema

dünaamiliselt kohandatav ja paindlik vastavalt ettevõtte vajaduste muutumisele ning lisaks sellele olema kergelt hallatav, et juhtidel oleks võimalik saada kiiret tagasisidet.

Tasakaalus tulemuskaardi meetod on laialt kasutusel ning aja jooksul on sellest, algselt peamiselt tulemuslikkuse mõõtmise ja hindamise süsteemist kujunenud oluline juhtimissüsteem, mis võimaldab hinnata sisendite, tegevuste ja väljundite seoseid ning seetõttu eeldatavasti mõjutada neid vastavalt, et suunata organisatsiooni eesmärkide saavutamise poole. TTK ühendab finantsilised ja mittefinantsilised näitajad, seostab mõõdikud ja organisatsiooni strateegia ning toob nähtavale mõõdikute ja tulevikustsenaariumide vahelise põhjusliku seose.

TTK rakendamise osas leidis autor kriitikat seoses probleemidega, mis varieeruvad kontseptuaalsetest ja tehnilistest kuni sotsiaalsete ja poliitilisteni ning väiteid, et suurel hulgal meetodi rakendanud ettevõtteid ja organisatsioone on eesmärkide saavutamises kas läbi kukkunud või on neil olnud märkimisväärseid probleeme selle kasutusele võtmisel. Autor lähtus oma töös tulemuskaardi koostamisel ka kriitikute hoiatusest, et meetod välistab peamised huvigrupid ning töös koostatud tulemuskaardis on olemas huvigruppide huvide tasakaalustamise eesmärk. Meetodi nelja kategooria, kui ettevõtte kirjeldamise piiratuse probleemi lahendas autor jagades mõned TTK valdkonnad alateemadeks ja suhtudes meetodisse loominguliselt nagu on soovitanud mitmed autorid.

Et TTK rakendamine ei takistaks innovatsiooni (nagu on arvanud mõned TTK kriitikud) uuritavas ettevõttes, on ettevõttel töötajate innovatsiooni soodustamiseks strateegiad, mis on kajastatud ka töös koostatud tulemuskaardis.

2. Uuritav ettevõte

Autor kirjeldas töös uuritavat ettevõtet ja selle erisusi, tuues mh välja et, Lennuliiklusteeninduse AS on Eestis monopoolne ettevõte, mis osutab teenust kindlas õhuruumis. Tegemist on rahvusvahelist, kõrgendatud ohuteguriga teenust pakkuva firmaga, mis peab selleks, et teenust ohutult osutada, vastama kindlatele rahvusvahelistele nõuetele ja reeglitele.

Tasakaalus tulemuskaardi meetodi olemuse põhjal oleks võinud esmapilgul eeldada, et see on suunatud peamiselt kasumile orienteeritud ettevõttele, mida aga uuritav ettevõte täielikult ei ole. Autor leidis viiteid TTK sobivusest ka kasumile mitte orienteeritud (nt mittetulunduslikele ja avaliku sektori organisatsioonidele) ning samas ka ühele lennundusega seotud organisatsioonile.

Lennuliiklusteeninduse AS-is on varasemast tasakaalus tulemuskaardi printsiipe osaliselt rakendatud, kuid vaid tulemushindamise süsteemina kahes struktuuriüksuses.

3. TTK koostamine uuritavale ettevõttele

Käesolevas töös sai autori poolt koostatud uuritava ettevõtte üle-ettevõteline tasakaalus tulemuskaart, strateegiakaart ja seostatult esitatud mõõdikud, millede kaudu saaks teha taktikalisi ja strateegilisi otsuseid. Autor pidi arvestama asjaolu, et Lennuliiklusteeninduse AS-i eripärana on see kutsutud ellu täitma kindlat, riigi poolt oluliseks peetud eesmärki, milleks ei ole kasum vaid lennuliikluse korraldamine. Ettevõtte peab küll olema ka kasumlik, kuid kasum ei tohi olla teatud määrast suurem.

Uuritavale ettevõttele TTK ja strateegiakaarti koostades analüüsis autor peamiste andmeallikatena ettevõtte avalikke andmeid ja dokumente, milleks olid kodulehe info, strateegia 2013-2017, aastaaruanne 2014 ja ettevõtte arengukava 2015-2019.

Ettevõtte strateegias 2013-2017 kirjeldatud visioonid kategoriseeris autor nende olemuse tõttu ümber strateegiateks või eesmärkideks ning sõnastas nende põhjal lühema visiooni.

Autor paigutas kõik ettevõtte eesmärgid ja strateegiad TTK metoodikast lähtuvalt nelja valdkonda. Siinjuures lähtus autor TTK põhimõttest, et protsesside/operatsioonide e tegevuste sisendid käivad õppimise ja arengu valdkonna alla, tegevused sisemiste äriprotsesside alla, sisendite varal teostatud tegevuste ja operatsioonide tulemused kliendile klientide ning ettevõttele – finantside valdkonna alla. Selleks esitas autor iga eesmärgi ja strateegia puhul küsimused: kas on see sisendiks protsessile/operatsioonile?; või on see ise protsess või operatsioon?; kas on see protsesside/operatsioonide tulemus kliendile või ettevõttele?

Nagu eelpool öeldud, ei lasknud autor end TTK neljast kategooriast piirata ning lisas seetõttu neile vastavalt vajadusele erisusest tulenevad alamvaldkonnad. TTK finantside ja klientide osas ettevõttepõhised alamvaldkonnad puudusid, kuid sisemiste äriprotsesside valdkond jagunes teenusega seonduvate protsesside ja koostööga seonduvate protsesside alamvaldkondadeks. TTK õppimise ja arengu valdkond jagunes süsteemidega ja inimestega seonduvateks alamvaldkondadeks.

4. TTK kohandamine ettevõttele

Autorile osutus eriliseks väljakutseks arendustegevuse ja partnerluskoostöö määratlemine TTK struktuuris. Metoodika kirjelduse järgi oleks pidanud arendus liigituma arengu ja õppimise valdkonna alla ning koostöö klientide valdkonna alla. Uuritavas ettevõttes on aga nii arendustegevus kui ka koostöö väga ressursimahukad ja samas teisi äriprotsesse mõjutavad iseseisvad protsessid:

- a) Süsteemide arendusi puudutavad arendused liigitas autor tavapäraselt arengu ja õppimise valdkonna alla, protsesse ja operatsioone puudutavad arendustegevused aga äriprotsesside alla.
- b) Ettevõttel kulub mahukas ressurs koostööle, mis tagab selle äriprotsesside toimimise ja võiks olla käsitletav sisendina, kuid on samas iseseisev ja mahukas äriprotsess ning seetõttu liigitas autor selle ka sisemiste äriprotsesside valdkonda. Õppimise ja arengu valdkonna alla liigitas erandina koostöö koolitusasutustega, mis tagab ettevõttele vajaliku personali.

Ettevõtte eesmärkide ja strateegiate kaardistamisel ja seostamisel tuvastas autor ka kriitilised edutegurid, mis on strateegiate ellu viimise ja eesmärkide saavutamise seisukohalt elutähtsad. Strateegiad ja kriitilised edutegurid tuginevad omakorda otseselt teatud valdkondadele, millede seisund ja arengud vastavalt kas tagavad kriitiliste edutegurite olemasolu ja strateegiate teostamise võimalikkuse või mitte. Need on ettevõtte jaoks strateegilise tähtsusega valdkonnad: arendus, ohutus, tehnoloogia ja personal, mida uuritavas ettevõttes koordineerivad vastavalt, arendus-, ohutus- ja sidetehnika osakonnad ning struktuuriüksus juhtkond.

5. Töö eesmärkidest tulenenud piirangud ja kitsendused

Autori eesmärk ei olnud TTK koostamise kaudu mõjutada ettevõtet seda kasutusele võtma, vaid kuna olemasolevad eesmärgid, strateegiad ja mõõdikud on täna esitatud valdkonnapõhiselt ja küllaltki ebaselge struktuuriga, siis esmalt koostada TTK abil hästi visualiseeritud ja seostatud ülevaade (TTK, strateegiakaart ja mõõdikud eesmärkide/strateegiatega seostatult), mille alusel saaks ettevõtte otsustada üle-ettevõttelise TTK rakendamise mõttekuse.

Autor ei ole töös välja toonud, millised oleksid mõõdikute regulaarse jälgimise kindlad kanalid ega mõõdikute osakaalusid tulemuste hindamiseks. Vastavalt mõõdikute osakaalule tulemuste hindamisel peaksid need määrama tasude suuruse ning need on juba ettevõtte juhtide määrata.

Autori eesmärgiks ei olnud minna TTK koostamisel süvitsi üksuste ja töötajate tasandini, sest see oleks olnud juba eraldiseisev laiaulatuslik ülesanne ning oleks ületanud töö etteantud mahu.

Sellest tulenevalt ei ole autor ei ole siin töös koostatud TTK juures toonud välja täielikke juhiseid ja detailset lahendust.

6. Soovitused ja ettepanekud uuritavale ettevõttele

Töö tulemusena julgeks autor soovitada ettevõttele kaaluda TTK täies mahus kasutusele võtmist ning juhtida seejuures tähelepanu asjaolule, et tasakaalus tulemuskaarti rakendades ei peaks seda võtma kui absoluutset valemist ja fikseeritud mudelit, vaid tuleb lähtuda oma ettevõtte eripäradest ja vajadustest ning siis kohandada TTK mudelit sellele vastavalt.

Ettevõtte peaks seejuures arvestama, et TTK juurutamine on, selle mahtu ja mitmekülgsus arvestades üsna ressursi- ja ajamahukas ning õnnestumiseks on vajalik, et initsiatiiv tuleb ettevõtte juhatuselt.

TTK rakendamise soovi korral tuleks ettevõttel siin loodu (TTK ja strateegiakaart) alusel ja sellest järgmise etapina koondada omavahel kokku sobivad, üksteist täiendavad või üksteisesse panustavad (kumuleeruvad) eesmärgid ja strateegiad ning nende mõõdikud. Sellise koondamise tulemusel tekiks eri juhtimistasandite mõõdikute lauad, mille alusel saab konstrueerida juba konkreetsete üksuste ja töötajate mõõdikute lauad (või tulemuskaardid). Seejuures on just mõõdikute valikul ettevõtte jaoks eluline tähtsus, sest vaid õigeid mõõdikuid jälgides saab teha õigeid strateegilisi otsuseid.

Eeltoodud mõttekäigu illustreerimiseks on autor toonud rakendamiseks vajaliku, detailsema lähenemise näite, et otsustajatel oleks lihtsam mõista, kuidas detailsemad eesmärgid, strateegiad ja mõõdikud võimaldaksid neil hinnata kas ja kuidas mõne laiema eesmärgini jõutakse.

Rakendamise otsusest ja juhtide panustamisest üksi ei piisa, TTK rakendamisse tuleb kaasata kogu töötajaskond, vähemalt neid puudutavate strateegiate ja mõõdikute väljatöötamise ja selgitada neile TTK olemust. Juhtidel tuleb varuda aega ja kannatust ning uurida kas kõik osapooled ettevõttes on soovitatavatest sihtidest õigesti aru saanud, kui vaja, siis tuleb soovitud uuesti selgitada ja täpsustada.

TTK rakendamisega kaasnevad ka ettevõttesisesed muudatused, mis omakorda võivad tuua kaasa ebakindluse ja selgusetuse, tekitada töötajate stressi ja vastuseisu ning seada võib ohtu

TTK rakendamise. Nende probleemide vältimiseks tuleb korraldada tihedat ja aktiivset kommunikatsiooni töötajatega.

Autori hinnangul võib TTK täielik rakendamine uuritavas ettevõttes võtta aega aasta või paar ning selleks tuleb sisse viia vajalikud rutiinid (koosolekud, teavitamised jne).

Rakendamise käigus võib ilmned, et mõned eesmärgid ei sobi, strateegiad ei tööta ja mõõdikud tuleb välja jätta või asendada teistega. Ettevõtte ei tohiks sellest heituda ega võtta seda kui läbikukkumist ja oma tulemuskaarti kui fikseeritud lahendust ja paindumatut süsteemi. Rakendamise ja hilisemalt kasutamise käigus tuleb olla avatud nii väliskeskkonnast tulenevatele mõjutustele, kui ka ettevõtte hierarhias ülalt ja altpoolt tulevatele initsiatiividele, sest vaid nii saavutatakse TTK rakendamise eesmärk ja ettevõtte edenemine.

KASUTATUD ALLIKAD

1. *2GC Active Management*. (2011). Kasutamise kuupäev: 9. 12 2015. a., allikas 2GC Active Management: [WWW] http://videlectures.net/szko2011_lawrie_management/
2. **Albright, T. L., Gerber, C. A., & Juras, P.** (2014). How Naval Aviation Uses the Balanced Scorecard. — *Strategic Finance*, 96(10), 21-28. Kasutamise kuupäev: 28. 09 2015. a.
3. **Antonsen, Y.** (2013). The Downside of the Balanced Scorecard: A Case study from Norway. 1-22. Kasutamise kuupäev: 5. 11 2015. a., allikas [WWW] http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/3331/paper_4.pdf?sequence=6
4. **Awadallah, E. A., & Allam, A.** (2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. — *International Journal of Business and Social Science*, 6(7), 91-99.
5. **Barroso Saraiva, H. I.** (2011). The Balanced Scorecard: The Evolution of the Concept and Its Effects on Change in Organizational Management. *EBS Review*(28), 53-66.
6. **Coe, N., & Letza, S.** (2014). Two decades of the balanced scorecard: A review of developments. — *POZNAŃ UNIVERSITY OF ECONOMICS REVIEW*, 14(1), 63-75. Kasutamise kuupäev: 28. 09 2015. a.
7. **Curtis, P., Hantias, M., & Antoniadis, P.** (2011). Balanced Scorecard as a strange attractor tool contributing to the improvement of transformation process and ultimately to the competitive advantage of an Organization. *Journal of Engineering Science and Technology Review*, 4(3), 271-276.
8. **Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (2003). *Tasakaalus tulemuskaart - strateegialt tegudele*. Kirjastus Pegasus.

9. **Kaplan, S., & Norton, D. P.** (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, Veebruar(2004), 1-13. Allikas: [WWW]http://www.cma-slp.com/onlinelibrary/OL_English/Strategy%20Implementation/Management%20Accounting/MeasuringTheStrategicReadinessofIntangibleAssets.pdf
10. *Lennuliiklusteeninduse aastaaruanne 2014*. (17. 11 2015. a.). Allikas: [WWW] <http://www.eans.ee/firma/majandustegevus/aastaruanded>
11. *Lennuliiklusteeninduse arengukava 2015-2019*. (2016). Lennuliiklusteeninduse AS.
12. *Lennuliiklusteeninduse AS-i aastaraamat 2014/2015*. (2015). Kasutamise kuupäev: 10. 12 2015. a., allikas Lennuliiklusteeninduse AS-i koduleht: [WWW] <http://www.eans.ee/wp-content/uploads/2011/06/LLT-aastaraamat-est-web-lõplik1.pdf>
13. *Lennuliiklusteeninduse AS-i koduleht*. (2015). Allikas: [WWW] www.eans.ee
14. **Madsen, D. Ø., & Slåtten, K.** (2015). The Balanced Scorecard: Fashion or Virus? — *Administrative Sciences*, 5, 90-124.
15. **Madsen, D. Ø., & Stenheim, T.** (2014). Perceived benefits of balanced scorecard implementation: some preliminary evidence. — *Problems and Perspectives in Management*, 12(3), 81-90.
16. **Madsen, D. Ø., & Stenheim, T.** (2015). The balanced scorecard: a review of five research areas. — *American Journal of Management*, 15, 24-41. Allikas: [WWW] <http://brage.bibsys.no/bi>
17. **Raava, M.** (2012). Tasakaalus tulemuskaart 20 aastat hiljem. — *Liidrite lood*, 10-15. Kasutamise kuupäev: 15. 11 2015. a., allikas [WWW] <http://www.prokons.ee/files/1353756332.pdf>
18. **Raava, M.** (2013). Tasakaalus tulemuskaardi kahe kümnendi pikkune võidukäik. Kasutamise kuupäev: 15. 11 2015. a., allikas majandus24.postimees.ee: [WWW] <http://majandus24.postimees.ee/1096042/tasakaalus-tulemuskaardi-kahe-kumnendi-pikkune-voidukaik>

19. **Rillo, M.** (2002). *Balanced Scorecard'i rakendamine väikefirmades*. Kasutamise kuupäev: 8. 12 2015. a., allikas http://rillo.ee/docs/saldo_juhtlaud.pdf
20. **Rillo, M.** (2003). Taevas tasakaalus tulemuskaardi kohal pole sugugi pilvitu. *Director(2)*, 34-35. Kasutamise kuupäev: 8. 12 2015. a.

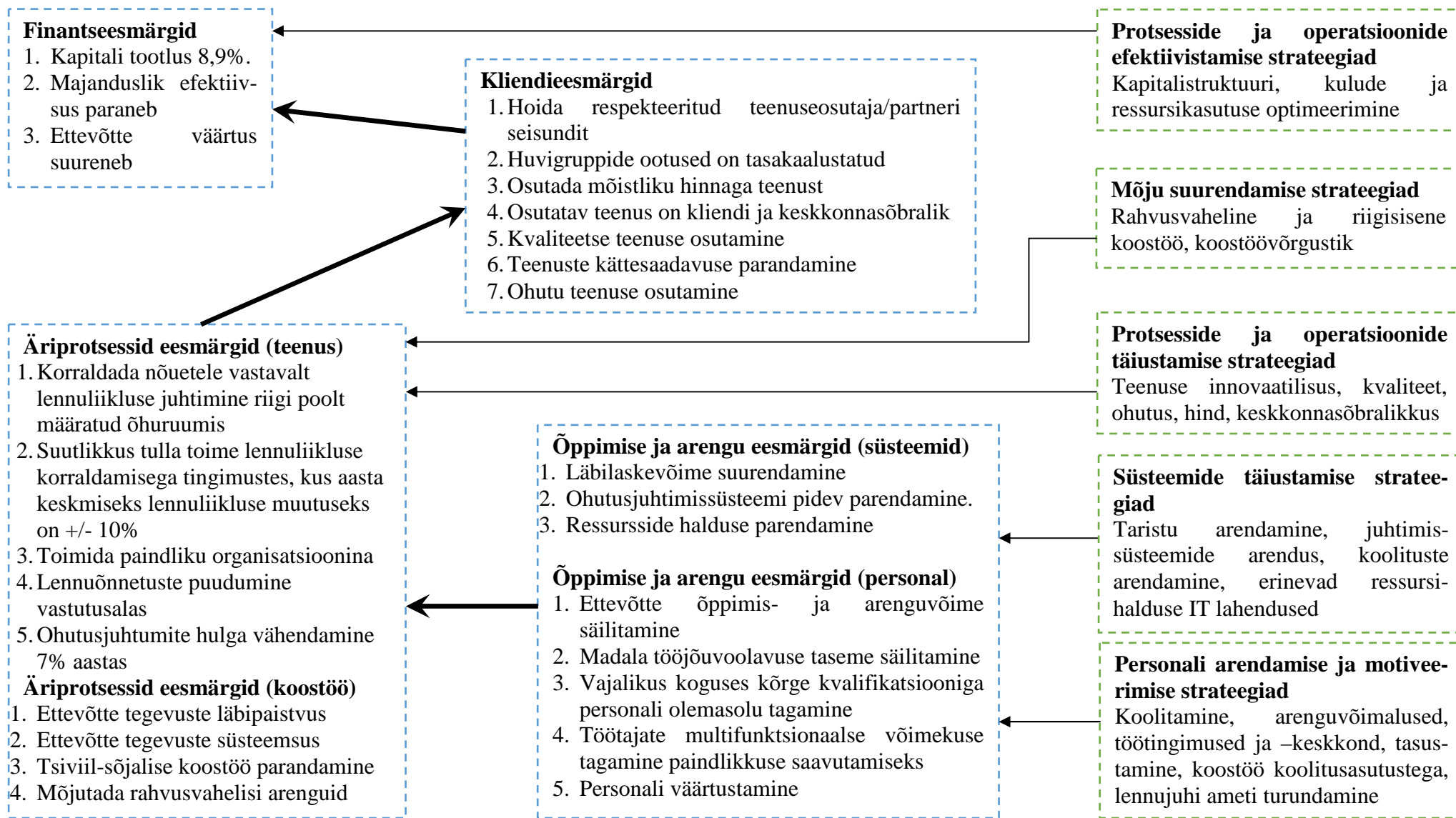
LISAD

Lisa 1. Lennuliiklusteeninduse AS-i struktuur



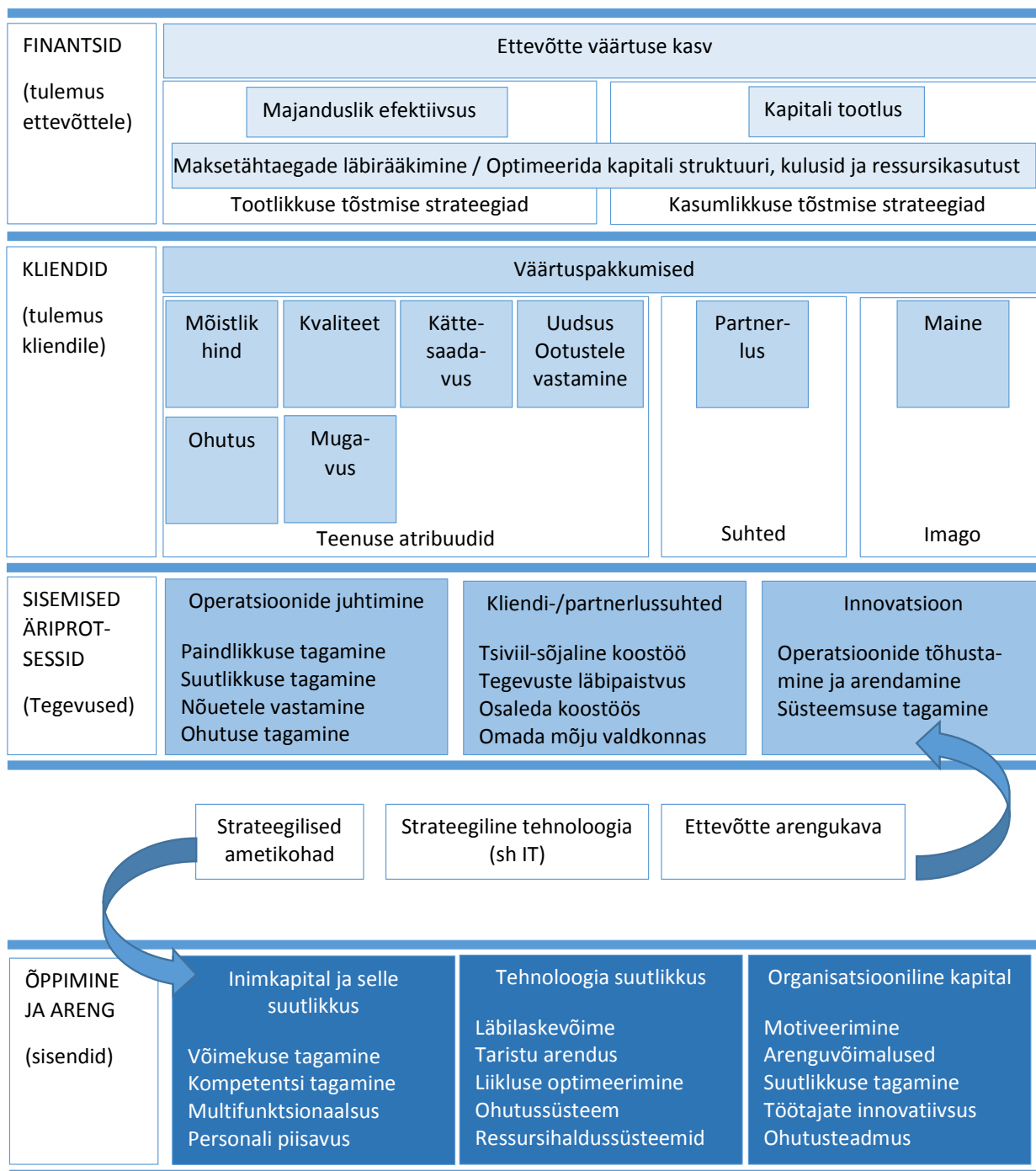
Allikas: Lennuliiklusteeninduse AS-i koduleht, 2015

Lisa 2. Lennuliiklusteeninduse AS-i üle-ettevõteline tulemuskaart



Allikas: Autori koostatud. Kaplan & Norton, 2003, lk 236, põhjal

Lisa 3. Lennuliiklusteeninduse AS-i strateegiakaart



Allikas: Autori koostatud Kaplan & Norton, 2004, lk 3 põhjal

SUMMARY

THE DEVELOPMENT OF BALANCED SCORECARD ON EXAMPLE OF ESTONIAN AIR NAVIGATION SERVICES

Vallo Treimuth

Language:	Estonian	Figures:	3
Pages:	67	Tables:	7
References:	20	Appendixes:	3
Keywords:	Balanced Scorecard, Strategy Map, Air Navigation Services		

In this paper the author is trying to develop the Balanced Scorecard (BSC) for company Estonian Air Navigation Services. In the situation of relative monopoly and depending on the international regulators, state as its owner and actions of other Air Navigation Services it is a challenge for the Company to develop its BSC. The future of aviation and especially for Air Navigation Services is very turbulent and it is essential for the managers to get necessary strategic information from gauges in time.

It is easy to lose a sight in company management while dealing with constant growth and rapid developments. When driving a company only by financial tools, only limited assumption about future can be made and that can mislead a company from its strategy and correction of course can be late. Managers need a helpful, everyday usable management instrument for keeping on the goals and strategies; according to this instrument there would be possible to correct strategic direction of the company, to initiate changes and set new goals and strategies needed.

Relaying on theory and world trends the author decided to focus on Balanced Scorecard method because of its continuous popularity and as it is a high performance and constantly developing

tool of strategical management. The Balanced Scorecard, as a performance management tool only, is already in use in two structural units of Estonian Air Navigation Services and not as a whole company covering strategical management system.

Balanced Scorecard was introduced in 1992 by Robert S. Kaplan and Dawid P. Norton. Through the time it has passed multiple developments. Nowadays BCS is very popular in the world as companies' strategical management system. Supposedly around 60% of large companies of USA and Europe and according to one local study, about 32% of Estonian large companies are using it. Method has developed remarkable through time and grown to be a versatile and flexible.

Author has set a goal for this paper to describe the contextual theory and critics of BSC and also the studied Company, to develop a covering BSC and Strategy Map for the company e.g. associate its goals and strategies and phrase a shorter version of its vision.

Estonian Air Navigation Services is providing services in fixed airspace, the service is international with high risk factor and for keeping it safe the Company and its service has to meet certain international demands and rules. The specificity of the Company is that it is called to life to fulfil a certain goal considered important by a state – its owner and that goal would not be a profit but management of air traffic. The company has to be also profitable, but the profit gained has to be kept under certain rate.

For designing a BSC and Strategy Map for Estonian Air Navigation Services the author analysed company data and documents such as company webpage, Strategy 2013-2017, Annual Report 2014 and Development Plan 2015-2019.

As a result the author presented BSC and Strategy Map for the Company with goals and strategies related to each other and their metrics, which would allow the managers to make tactical and strategical decisions. Author also kategorised the visions from Company Strategy 2013-2017 as goals or strategies according to their nature and based on these phrased a shorter version the vision.

The four company descriptive perspectives of BSC (Financial, Customer, Internal Process and Learning and Growth) were not restrictive for the work done here and some subcategories were added according to the demand thrived by the specificity of the Company.

Quite a challenge was for the author to define a place for development and cooperation in the Company BSC. According to the BSC model development should belong to the Learning and

Growth and cooperation to the Customers perspective. In the Company both of these are very capital-using independent processes that are contributing to other processes at the same time. Therefore developments concerning processes and operations and cooperation that will ensure these processes and operations functioning, were categorised under Internal Process perspective.

Simultaneously to the categorisation of goals and strategies to BSC perspectives, the critical success factors that are essential to achieving goals and implement strategies, were identified as also the strategical areas which status and developments are either guarantee existence of these critical success factors and possibility to implement strategies or not, accordingly.

Author's aim was not to influence the Company to implement BSC but to use the model for providing a clearly visualised and associated overview for the Company as a base for deciding the reasonability of the implementation of BSC.

There was not possible to go into details down to the structural units and individual work positions or employees in BSC design as it would have been a separate wide assignment that would have also exceeded the dimension limits of this Paper.

As a result the author would suggest the Company to go for full implementation of BSC and to remind to the managers running this, that BSC should not be considered as absolute formula and fixed model, but the Company should approach to it according to its own specificities and needs and to modify BSC model accordingly.

The implementation of BSC itself would be capital-using and time consuming and for its success the leadership and initiative of Board of Directors is essential.

In case of ambition of the Company to implement BSC in full extent, the goals and strategies presented herein should be taken as a base if considered appropriate. In next step the goals, strategies and metrics that are connected, contributing to each other and giving bigger results by their accumulation should be converged. As a result the dashboards or scorecards of different management levels can be provided and the same for structural units and individual employees could be derived later. Special attention should be given to metrics here, as only following of adequate metrics can lead to making of correct strategic decisions.

Implementation process should involve all employees, at least when developing goals and strategies concerning them and the essence of BSC should be explained to them. Managers have to be patient and invest time and they also have to verify that all parties in the Company have

understood the directions chosen in a correct manner and have embraced these. There will be need for changes in the Company and that could set off state of uncertainty and obscurity which causes stress and resistance of employees and therefore jeopardise the implementation of BSC. To prevent this situation, an active and intense communication towards employees should be arranged.

During implementation the unsuitability of some goals might appear or some strategies might not work as expected or some metrics has to be abandoned or replaced. The Company should not be intimidated by this and take it as a failure and its BSC as fixed solution and inflexible system. Instead, while implementing and later using the BSC, one must be open-minded to both external influences and to initiatives coming from either up or down of Company hierarchy, as only then the goal of implementation of BSC and company prosperity might be gained.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor:

(Vallo Treimuth, 5. jaanuar 2016)

Üliõpilaskood:

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja:

(Kristo Krumm, *MBA*, 5 jaanuar 2016)

Kaitsmisele lubatud: "....." 2016

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)