

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Taivo Saks

**STRATEEGIA RAKENDAMINE ORGANISATSIOONI
STRUKTUURÜKSUSES
E-KAUBANDUSETTEVÕTTE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava: TAKM, Ärikorraldus

Juhendaja: Dotsent Tarmo Kadak

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 16 467 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Taivo Saks: */allkirjastatud digitaalselt/*

(12. mai 2020)

Üliõpilase kood: 123266TAKM

Üliõpilase e-posti aadress: taivo.saks@eesti.ee

Juhendaja: Tarmo Kadak, PhD;

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
LÜHENDID JA TÄHISED	5
SISSEJUHATUS	6
1. TASAKAALUS TULEMUSKAART KUI STRATEEGILISTE EESMÄRKIDE PLATVORM	9
1.1. Strateegia rakendamiseks vajalike tegevuste planeerimine ja süstematiseerimine läbi eesmärkide ja mõõdikute	13
1.1.1. Kriitilised edutegurid strateegiliste eesmärkide verstepostidena	17
1.2. Eesmärkide määratlemisele suunatud tegevuste planeerimise kontseptsioonid	21
1.2.1. Protsessipõhine juhtimine strateegia rakendamise olulise tööriistana	24
1.2.2. Võtmetegevuse eesmärgid tegevuste planeerimisel ja selgitamisel	28
1.3. Planeeritud tegevuste tulemuslik täitmine	32
1.3.1. Vastutuse jaotus ja määramine võtmetegevuste täideviimisel	34
1.3.2. Tulemuslikkuse indikaatorid	36
1.3.3. Mineviku andmete kasutamine tuleviku tegevuste planeerimisel	38
2. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI RAKENDAMINE JUMIA TURVAJUHTIMISES	44
2.1. Materjal ja metoodika	44
2.2. Ettevõtte tutvustus	45
2.2.1. Turvajuhtimise asukoht Jumia organisatsiooni juhtimisstruktuuris	46
2.3. Turvajuhtimise operatsioonide platvorm	47
2.3.1. Finantsperspektiivis ettenähtud peamine fookus	48
2.3.2. Kliendi perspektiivi fookus turvajuhtimises	49
2.3.3. Sisemiste tööprotsesside korraldus	53
2.3.4. Areng ja kasv Jumia turvajuhtimises	56
2.4. Turvajuhtimise osakonna võtmetulemused ja tegevusmõõdikud	60
2.4.1. Planeeritud tegevuste täitmise tagamine	66

KOKKUVÕTE	70
SUMMARY	74
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	77
LISAD	82
Lisa 1. Turvateenuse pakkuja kvaliteedi hindamiskriteeriumid	82
Lisa 2. Turvateenuse pakkujate kvaliteedi riikidevaheline võrdlustabel.....	83
Lisa 3. Jumia turvajuhtimise koolitusrutiin	84
Lisa 4. Jumia turvajuhtimises üksuste vaheliste tööprotsesside parendamisele suunatud projekt.....	85
Lisa 5. Lihtlitsents	86

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on uurida ettevõtte allüksuse tasandil strateegia rakendamisel tasakaalus tulemuskaardi kasutamist; seada allüksusele strateegilised eesmärgid ja nende alusel võtmetegevused. Lähemalt keskendutakse töös strateegia kommunikeerimisega seotud küsimustele. Suurim probleem ettevõtte strateegia implementeerimisel ongi puudulik kommunikatsioon. Plaan võib olla hea, kuid kui töötajad ei saa sellest aru, siis jääb plaan ellu rakendamata. Enam tekib sellist probleemi just allüksuste tasandil, kus ettevõtte kui terviku strateegia ei pruugi olla arusaadav. Töötajatele ei ole selge, kuidas iga üksikisiku tegevus võiks strateegia täitmist mõjutada. Kui töötajad ei saa aru, miks nad teevad seda, mida nad teevad, siis ei tee nad seda ka hästi.

Autor uurib magistritöös tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni ja täiendab seda kvalitatiivse näitajana võtmetegevuse tulemuse (KPO) kriteeriumiga, et tõsta tegevuste kommunikeerimise kvaliteeti ning muuta eesmärkide mõjutamine üksikisiku tasandil rohkem kättesaadavaks. Autori hinnangul aitab selline täiendav eesmärgi seadmine muuta üksikud tegevused enam mõtestatuks. KPO näeb reeglina ette mingi kindla tegevuse sooritamise kaudu tulemuseni jõudmise. Selliselt muutub ka KPI märksa asjakohasemaks kuna mõõdab selgelt võtmetegevuste soorituse või oodatud tulemuste mahtu. Teisendades niiviisi kvaliteedi kvantiteediks annab KPI selget tagasisidet selle kohta, kui palju on plaanist realiseeritud. Autori poolt toodud mugandustega on tasakaalus tulemuskaart lihtsalt rakendatav ka allüksuse tasandil.

Magistritöös uuritakse tasakaalus tulemuskaardi rakendamist Jumia Grupi tsentraalse turvajuhtimise osakonnas. Töö käigus töötatakse välja turvaosakonna kriitilised edutegurid ja nendega kooskõlas ka võtmetegevused, mille eduka sooritamise korral peaksid strateegilised eesmärgid ka realiseeruma.

Magistritöö võtmesõnad on: tasakaalus tulemuskaart, kommunikatsiooni kvaliteet, strateegia ositamine ja rakendamine allüksuse tasandil.

LÜHENDID JA TÄHISED

BSC – (*business continuity plan*) – äritegevuse jätkamise plaan eelkõige kriisi olukordadeks

CCTV – (*closed circuit television*) – turvakaamerate seiresüsteem

CSF – (*critical success factor*) – kriitiline edutegur; ettevõtte või organisatsiooni strateegiast lähtuvad kriitilise tähtsusega alleesmärgid

CSI – (*critical success indicator*) – kriitiline edu indikaator mõõdik kriitilise eduteguri täitmise mõõtmiseks

KPA – (*key performance area*) – võtmetegevuse valdkond: keskendub ettevõtte edu seisukohalt olulisele tegevusele ning selle tegevuse sooritamise kvaliteedile;

KPI – (*key performance indicator*) – võtmetegevuse indikaator: mõõdik planeeritud tegevuste täitmise hindamiseks

KPO – (*key performance objective*) – võtmetegevuse tulemus: eesmärgi saavutamiseks vajalik vahetulemus

KRA – (*key result area*) – võtmetulemuse valdkond: eesmärgi saavutamise seisukohalt oluline fookusvaldkond

MBO – (*management by objectives*) – eesmärkide kaudu juhtimine, P. Duckeri väljatöötatud juhtimiskontseptsioon

NVR – (*network video recorder*) – turvakaamerate andmete server

OKR – (*objectives and key results*) – eesmärgid ja võtmetulemused: J. Doerri poolt väljatöötatud eesmärkide kaudu juhtimise kontseptsioon

PMO – (*project management office*) – projekti juhtimise kontseptsioon

SOP – (*standard operating procedure*) – dokument standardse protsessi kirjeldamiseks

ToMo – (*total motivation*) - L. McGregor ja N. Doshi poolt väljatöötatud totaalse motivatsiooni kontseptsioon

TQM – (*total quality management*) – täieliku kvaliteedijuhtimise kontseptsioon

WIG – (*wildly important goal*) – metsikult tähtsad eesmärgid: C. McChesney, S. Covey ja J. Hulingu välja töötatud tulemuslikkuse juhtimise kontseptsioon

SISSEJUHATUS

Kaasaegseid ettevõtteid iseloomustab üha enam kiire areng ja vajadus adapteeruda turusituatsiooniga nii müügiks pakutavate toodete/teenustega kui ka töökeskkonnaga. Tõusvas trendis on just töökeskkonna ja töötaja väärtustamise vajaliku ressursina, mis iseenesest on tervitatav, kuid sellega kaasneb teatav põhifookusest kõrvalekaldumine. Tihti unustatakse või jäetakse ettevõtte kaugemad eesmärgid ja ka efektiivse toimimise põhimõtted tahaplaanile. Sellega minetatakse ettevõtte strateegia tähtsus ning selle implementeerimine ettevõtte kõigil tasanditel. Suuremates ettevõtetes jääb just struktuurüksuste tasandil puudu tulemuslikkuse ühtse hindamise meetoditest või vastupidi, keskendutakse üksnes strateegilistele eesmärkidele ilma muudele, ettevõtte efektiivse toimimise põhimõtetele tähelepanu pööramata. Ühele või teisele liialt keskendumine jätab teise valdkonna varju. Tegevuse mõõtmise juures on oluline esmalt mõista tegevuse sisu ja eesmärki, kuid teisalt kasutada ka õigeid mõõdikuid. Oluline on seegi, et mõõdetaks õiget tegevust. Iga mõõdetav tegevus ei pruugi omada strateegiliselt kuigi olulist tähtsust, mistõttu selle mõõtmisel ei ole tegelikult mõtet, vaid sellega suurendatakse üksnes töökoormust mõõtmise enda läbiviimiseks.

Küsimus on selles, kuidas keskenduda strateegiale ja mõõta tulemuslikkust ettevõttes läbivalt ilma, et need mõõdikud hakkaksid töö sooritust piirama. Igapäevaseid mõõdikuid on hulgaliselt ja nende pidev jälgimine takistab tegelikult töö tegemist. Mida rohkem on ettevõttes erinevaid huvigruppe, seda rohkem on mõõdikuid. Ükski mõõdik ei anna eraldisesivana ka täit ülevaadet organisatsiooni tulemuslikkusest. Üksikuid tegevusi, mille tulemuslikkust ei mõõdeta, hakatakse paratamatult ohverdatama nende tegevustele, mida mõõdetakse, et saada mõõdetavates tegevustes niiviisi paremaid tulemusi. Sellega kaasneb olukord, kus mitte-mõõdetavates tegevustes tekib segadus ja need hakkavad omakorda moonutama ka mõõdetavate tegevuste tulemusi. Liiga palju tulemusmõõdikuid aga, nagu öeldud, hakkavad takistama tegelikku töö tegemist, sest esmalt kulub suur hulk aega andmete kogumisele, kuid teiseks ei pruugi erinevate arvandmete konsolideerimine anda ühtselt mõistetavat pilti ettevõtte tulemuslikkusest. (Marshall, 2002, p. 21)

Üheks lahenduseks segaduses orienteerumiseks on tasakaalus tulemuskaardi kui kaasaegse strateegia rakendamise tööriista kasutamine. Ettevõtte juhtkonnal ei peaks olema vajadust valida üksnes kas siis finants- või tegevuse tulemuslikkuse vahel. Efektiveks juhtimiseks on vajalikud nii tegevus- kui finantsnäitajad ning nende efektiivsuse tõstmiseks on vajalik neid kõiki võrdselt mõõta ja hinnata. (Kaplan & Norton, 1992, p. 71) Tasakaalus tulemuskaart võtab võrdselt arvesse ettevõtte finants-, kliendi-, sisemiste protsesside ja ettevõtte arenguperspektiive ning ühendab need omakorda ettevõtte strateegiliste eesmärkidega. Eesmärkide püstitamisest aga üksi ei pruugi piisata. Nagu öeldud muutub strateegia tegelik tähendus häguseks just ettevõtetes, kus kommunikatsiooniahel on pikk, st eelkõige organisatsioonides, mille tegevus on jaotatud erinevateks osakondadeks. Kui eesmärgid ei ole selgelt mõistetavad, ei saa ka oodata nende saavutamist. Seetõttu ei pruugi ainuüksi hästi koostatud tulemusmõõdikute süsteem tegelikult tulemusi parandada, kui kommunikatsioon jääb sellest hoolimata vajaka. Strateegia rakendamiseks on vajalik selle efektiivne kommuniqueerimine. Erialakirjandusest võib leida mitmeid arvamusi, artikleid ja uurimistöid tasakaalus tulemuskaardist kui just tulemusmõõdikute kompleksist. Magistritöös võetakse aga tasakaalus tulemuskaart uurimise alla esimeses järjekorras kui süsteemse kommunikatsiooni abivahend ning seejärel kui tulemuslikkuse mõõtmise tööriist ning suunitlusega just operatiivtasandile. Seetõttu analüüsitakse ühe võimaliku kasutusvaldkonnana tasakaalus tulemuskaardi kasutamist efektive ja selge kommunikatsiooni loomise raamistikuna, millele ehitatakse üles ettevõtte struktuurüksuste strateegiad ja eesmärgid.

Magistritöös uurib autor Aafrikas e-kaubanduses tegutsevat ettevõtet Jumia Service ja tema ühte struktuurüksust. Ettevõtte kuulub Jumia Group¹ kontserni. Suurele ettevõttele omasena on ka selles firmas peamiseks probleemiks ebapiisav kommunikatsioon, kuid ka strateegia vajalikul määral osadeks jagamata jätmise, mistõttu iga osakonna sisend strateegia rakendamisel ei ole töötajatele arusaadav ning seetõttu jääb ka tulemusmõõdikute sisu ebaselgeks.

Tasakaalus tulemuskaardi kasutamist on uuritud eelkõige tervikuna kogu ettevõtte strateegia kavandamise ja rakendamise tööriistana. Magistritöös uurib autor tasakaalus tulemuskaardi sobivust just allüksuste tasandil. Funktsionaalselt on ettevõtte allüksused vaadeldavad autori hinnangul mini- või mikroorganisatsioonidena, kuna kõigil on samad põhifunktsioonid, mida tasakaalus tulemuskaardilgi arvesse võetakse. Seetõttu on nii strateegilisel planeerimisel laiemalt

¹ <https://group.jumia.com/> Esimese Aafrika tehnoloogiaettevõtte (14 riigis) 2017.a „ükssarvikute“ perekonda kuuluv firma, mis noteeriti New Yorgi börsil 2019. aprillis.

kui ka struktuurüksuste kitsamate eesmärkide määratlemisel ühtse süsteemi kasutamine ettevõtte seisukohalt kahtlemata säästlikum ja efektiivsem.

Magistritöö eesmärk on arendada välja Jumia Service tsentraalse turvajuhtimise strateegiline kava ja peamised tegevused selle plaani implementeerimiseks. Eesmärgi saavutamiseks on töös püstitatud järgmised ülesanded:

- 1) uurida strateegia joondamist ja implementeerimist lähtuvalt struktuurüksustele seatud alameesmärkidest läbi tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni;
- 2) selleks tuleb uurida tulemuslikkuse juhtimise võimalusi läbi selgete strateegiliste eesmärkide, tuginedes tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioonile;
- 3) arendada välja struktuurüksuse kriitilised edutegurid ning vajalik kommunikatsiooni mudel lähtudes tasakaalus tulemuskaardi mudelist.

Magistritöö koosneb kahest osast. Esimeses peatükis autor uurib teoreetilisi seisukohti tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni ja selle kohaldamise võimaluste kohta. Alapeatükkides toob autor välja erinevate autorite seisukohti nii tasakaalus tulemuskaardi kui teiste eesmärkide seadmise kontseptsioonide ja rakendamise võimaluste kohta rõhuasetusega õige kommunikatsiooni, selgete eesmärkide ja tulemusmõõdikute loomiseks. Hinnatakse tasakaalus tulemuskaardi sobivust kasutada seda lisaks kogu ettevõtte tasandile ka organisatsiooni väiksemates allüksustes.

Magistritöö teine osa on empiiriline ning selles antakse esmalt ülevaade analüüsitava ettevõtte struktuuri ning peamiste funktsioonide kohta. Töös hinnatakse ettevõtte strateegilise kommunikatsiooni kvaliteeti ja selle mõju ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisele. Teise osa peatükkides käsitletakse ettevõtte struktuurüksustes tulemuslikkuse tõstmist läbi kommunikatsiooni parendamise ning töötatakse välja tasakaalus tulemuskaardi kontseptuaalne mudel ettevõtte turvajuhtimise struktuurüksuses. Selle käigus formuleeritakse struktuurüksuse kriitilised edutegurid ja strateegiakaart.

Magistritöö koostamisel kasutatud allikatele viitamisel ja kasutatud allikate loetelu koostamisel on kasutatud Harvard Anglio 2008 viitamisstiili.

1. TASAKAALUS TULEMUSKAART KUI STRATEEGILISTE EESMÄRKIDE PLATVORM

Tasakaalus tulemuskaart on Robert S. Kaplani ja David P. Nortoni poolt 1990-ndate algul loodud kompleksne strateegia rakendamise ja hindamise kontseptsioon. Tasakaalus tulemuskaart jälgib ettevõtte strateegia võtmetegureid alates sisemiste tegevuste pidevast täiustamisest kuni kliendisuhete ja meeskonnatöö parendamiseni. Tasakaalus tulemuskaart hõlmab endas finantsmõõdikuid, mis annavad infot juba tehtud otsustuste põhjendatuse kohta. Samuti kliendi rahulolu ja sisemise töökorralduse ning parenduste kohta, mis on suunatud tulevikus finantstulemuste parandamisele. (Kaplan & Norton, 1992, p. 71) Tulemuskaardi esialgse idee rõhuasetus on suunatud tulemuslikkuse mõõtmisele ja asjakohaste mõõdikute süsteemi loomisele, aidates juhtidel fookuseerida oma tegevust strateegia seisukohalt enam kriitilistele pidepunktidele. Ettevõtte tegevus on tasakaalus tulemuskaardi järgi jagatud neljaks põhikategooriaks, hõlmates finants-, kliendi-, sisemise töökorralduse- ja arenguperspektiive. Iga kategooria tegevused lähtuvad ettevõtte strateegiast ning igas kategoorias luuakse tasakaalus tulemuskaardi järgi oma eesmärgid ja nende saavutamise kontrollmehhanismid.

Tasakaalus tulemuskaardi autorid ei alahinda ka kommunikatsiooni tähtsust ning selgitavad, et strateegia ositamine vastavalt erinevate osakondade vahel on vajalik.

„Et saavutada eesmärgid ettenähtud ajatsükklis, kvaliteedis, tulemuslikkuses ja kuludes, peavad juhid mõtlema välja mõõdikud, mida mõjutavad töötajate tegevused. Kuna enamus tegevusi toimub osakondades ja üksikute töökohtade tasandil, peavad juhid liigendama kogu töötsükli kvaliteedi, toote ja kulude mõõdikud konkreetsele töö tasandile. (...) Selline ülekandmine kindlustab, et madalamatel positsioonidel olevad töötajad omavad selget ülevaadet tegevustest, otsustest ja parendustest, mis täidavad kogu ettevõtte eesmärgid.“ (Kaplan & Norton, 1992, p. 75)

Siiski on oluline pöörata tähelepanu, et lisaks mõõdikutele oleksid ka eesmärgid ise lihtsad ja igale töötajale selgelt arusaadavad, kuna töötajate sooritus on oluliselt parem, kui nad teavad, mida neilt täpsemalt oodatakse, samuti kui nad saavad seostada oma isiklikud eesmärgid ettevõtte eesmärkidega.

Peter F. Duckeri järgi on ettevõtte edukaks toimimiseks vaja kahte eeltingimust: esmalt pikaajalist planeerimist, ettevõtte eesmärkidele saavutamiseks vajalikku ärimudeli loomist koos ressursside jaotusplaani ja eesmärkide määratlemisega ning teiseks eesmärkide kaudu juhtimist (*MBO - Management by Objectives*), et määratleda finantsilised ja mittefinantsilised verstapostid, mida ettevõtte peaks saavutama.

„Eesmärkide kaudu juhtimine on vajalik, et kindlustada edu strateegiliste plaanide elluviimisel ning see peaks keskenduma kolmele alusele: strateegia formuleerimine, taktikaline planeerimine ja eelarve kavandamine, et kindlustada edukalt toimivad kontrollimehhanismid. Eesmärkide kaudu juhtimine on tähtis lüli strateegilise plaani ja selle rakendamiseks vajaliku tegevuste vahel. Eesmärkide kaudu juhtimise protsess kindlustab, et igaüks ettevõttes teab, mille poole püüelda. Rakendades eesmärkide kaudu juhtimise süsteemi saab juhtkond selgelt defineerida võtmetähtsusega väiksemad eesmärgid ja määrata vastavalt nendele ka ressursid. Selgus ettevõtte visioonis ja missioonis iga väiksema osakonna fookuses tõstab strateegia realiseerimise edukust.“ (Zahra, 2003, p. 19)

Tasakaalus tulemuskaardi lähtekohalt tähendab see struktuurüksuste eesmärkide seadmist, mis lähtuvad finants-, kliendi- sisemise töökorralduse ja arenguperspektiividest, juhindudes seejuures tervikuna ettevõtte strateegiast. Tasakaalus tulemuskaart loob eesmärgid, ning eeldab siis, et töötajad võtavad tarvitusele vajalikud meetmed, et neid eesmärke saavutada.

Kaplani ja Nortoni poolt avaldatud statistika järgi (Feliciano, 2008):

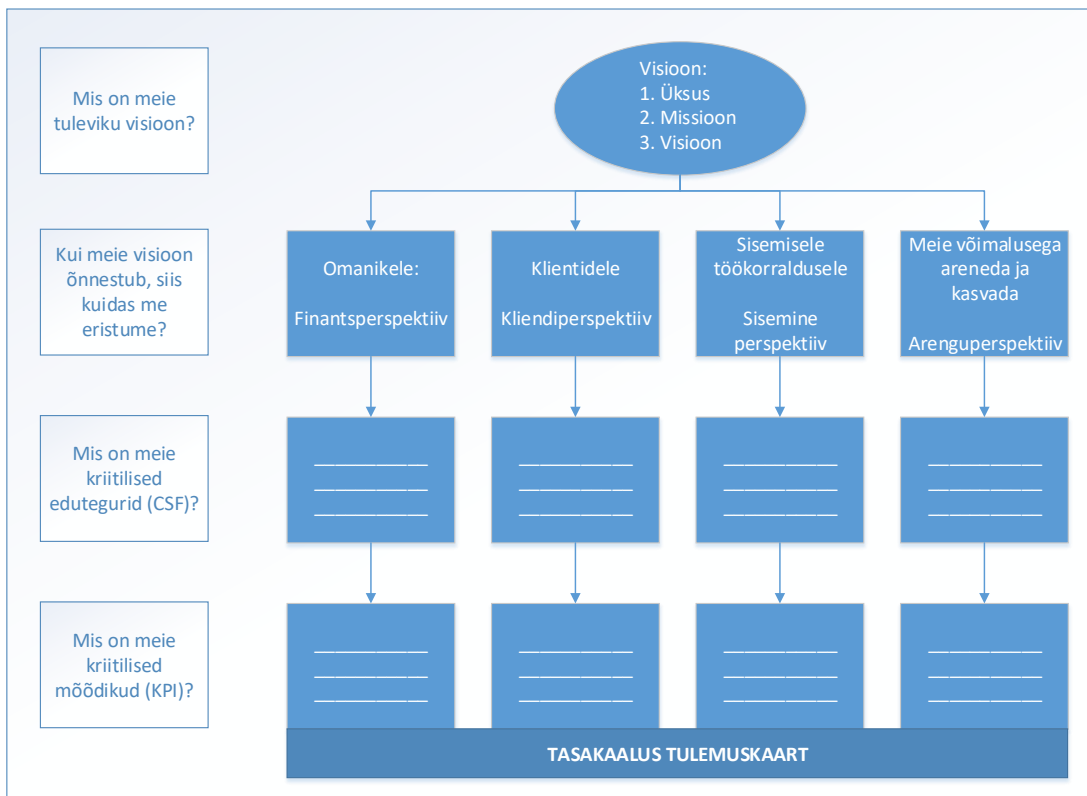
- 10st ettevõttest 9 ebaõnnestuvad oma strateegia elluviimisel;
- Ainult 25% ettevõtetes on juhtidele makstavad tasud seotud tulemuse saavutamisega;
- Ainult 5% kogu töötajaskonnast teab ja mõistab ettevõtte strateegiat;
- 85% tippjuhtkonnast kulutab vähem kui üks tund kuus strateegilistele aruteludele
- 60% ettevõtetest ei seo ettevõtte eelarvet strateegiaga;

Kui need andmed kajastavad ligilähedaseltki enamusi organisatsioone, siis tekib paratamatult küsimus, et mida inimesed nendes firmades teevad. Ei ole vaja kaasata rohkem ressursse, vaid tuleb lõpetada töötamine ebaoluliste asjadega.

Tulemuskaardi kontseptsiooni järgi peaksid töötajad ise oma tegevuse vastavalt eesmärkidele kohandama, et saavutada mõõdikutega ettenähtud skoor. Mõõdikute eesmärk on üksnes motiveerida inimesi neid eesmärke saavutama, et ettevõtte jõuaks seeläbi soovitud resultaadini. Kaplan ja Norton on seisukohal, et kõrgem juhtkond ei peaks struktuurüksuste tegevusse otseselt sekkuma – nad peavad küll teadma millist tulemit peaks iga osakond tootma, kuid nad ei peaks töötajatele ette kirjutama, kuidas mingile konkreetsele tulemusele jõuda, kuna töö- ja tootmiskeskond on pidevas muutuses ning staatiliste protsesside kehtestamine tähendaks ettevõtte teatavat stagnatsiooni. (Kaplan & Norton, 1992, p. 78) Siiski peaks olema ka selge, millise tasemeni on struktuurüksused juhtkonnast iseseisvad ning kuidas toimub dünaamilise töökorralduse finantseerimine. Operatsioonide tasandil on oluline teada, millised põhiprotsessid siiski eeldavad kooskõlastamist ja millised mitte.

Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioon näeb eesmärkide selgemaks määratlemiseks ette strateegiakaardi koostamise ja kriitiliste edutegurite kasutamise. Selline ositamine aitab määrata oluliselt selgemalt, millele vastavas kategoorias keskenduda (Joonis 1). Kriitiline edutegur (CSF) peaks olema struktuurüksuse strateegiline eesmärk, mille saavutamiseks vajalikes tegevustes peaks keskastme juhtkond olema vaba otsustama, millised tegevused täpsemalt valida.

Kriitilised edutegurid on need muutujad, mis määravad äri edukuse seisukohalt eluliselt tähtsad eesmärgid; need määratlevad, kuidas peaks toimima või mida peaks tegema, et strateegias seatud eesmärgid saavutada (Marr, 2019). Nagu jooniselt nr 1 nähtub, ühendab tasakaalus tulemuskaart ettevõtte strateegia läbi kriitiliste edutegurite võtmetulemuse mõõdikutega (KPI – *key performance indicator*).



Joonis 1. Mõõdikute ühendamine strateegiaga.

Allikas: (Kaplan & Norton , 1993, p. 10)

Ainult mõõdikute kaudu eesmärkide seadmissesse tuleb aga suhtuda kriitiliselt, kuna mõõdik ei selgita tegevuse eesmärki, vaid hindab tulemuse saavutamise mahtu. Eesmärkide selgitamiseks kasutatakse kriitilisi edutegureid ja võtmetegevuse eesmärke (KPO – *key performance objective / outcome*), kuid nende saavutamise mõõtmiseks võtmetegevuse indikaatoreid.²

Strateegia kommunikeerimise seisukohalt on oluline eristada võtmetegevuste indikaatorite ja kriitiliste edutegurite sisu, kuna eesmärkide vajalikul määral selgitamise aspektist ei pruugi nende kahe ühendamine alati soovitud tulemust anda ning seda just ettevõtte madalamatel tasanditel, kus tegevused tuleb kirjeldada konkreetsemalt. Nimelt on ühed kvalitatiivsed ja teised kvantitatiivsed näitajad. Mõlema sisu ja eesmärgid on avatud alljärgnevatel alapeatükkides.

² Nii KPO kui KPI-de kohta vt jj alapeatükid

1.1. Strateegia rakendamiseks vajalike tegevuste planeerimine ja süstematiseerimine läbi eesmärkide ja mõõdikute

Uurimus on näidanud, et keskmiselt üksnes 15% töötajatest teab ettevõtte tegelikke kõige tähtsamaid eesmärke – kas neid siis ei ole üldse või on neid liiga palju, et neist selgelt aru saada (McChesney, 2018). Kahtlematult on puudulik kommunikatsioon üks olulisimaid põhjusi, mis raskendab ettevõtte strateegia elluviimist.

„Kui tahame, et meie organisatsioon oleks pikaajaliselt edukas, muutub oluliseks organisatsiooni koostöömimine tingimustega ettevõtte sees ja ümber. „Finišijooned“ mentaliteeti pole olemas. Eesmärk pole võita, vaid arendada organisatsiooni võimet üha areneda, kohanduda ja rahuldada tarbijate muutuvaid vajadusi. Selline võime pidevalt ja järk-järgult areneda ja täiustuda on ehk kestva konkurentsieelise ja ettevõtte ellujäämise parim tagatis.“ (Rother, 2014, p. 30)

Mõjusaks eestvedamiseks peab juhtkond saavutama töötajatega lähedased suhted. Juhtkond peab välja arendama mõjusa kommunikatsioonisüsteemi suunaga nii ülalt alla kui alt üles ja samuti horisontaalselt üle kogu organisatsiooni ning reageerima sellele, mida neile edastatakse; samuti peaksid nad ergutama hea kommunikatsiooni saavutamist kõigi tarnijate ja klientide vahel. (Oakland, 2006, p. 37)

Ilma selgeid eesmärke seadmata ei pruugi töötajatele olla eristatav, millist tegevust rohkem või vähem tähtsustada. See viib varem või hiljem segaduse tekkimiseni ning töötajate pühendumus ülesannete täitmiseks kaob. Nii üksikisikul kui meeskonnal vähendab selgete eesmärkide puudumine nende efektiivsust drastiliselt. (Oakland & Marosszeky, 2006, p. 111)

Selleks, et nii juhtkond kui töötajad oleksid oma töös edukamad, tuleb seada rõhk eesmärgi kommunikeerimise kvaliteedile ja veenduda, et tegevuse mõte oleks nii oleviku kui tuleviku perspektiivis mõistetavaks tehtud. Kui töötaja mõistab, mida ta peab täpselt tegema, et oma töös edukas olla, siis on tal seda kindlasti lihtsam saavutada. Ka juhtkonnal on oluliselt lihtsam töötajate produktiivsust kasvatada, kui ta saab keskenduda tulemuse jaoks olulistele kriteeriumidele, mitte aga nn tulekahju kustutamisele. Selged eesmärgid aitavad õnnestuda igapäeval – nii ettevõtetel kui töötajal. (Feliciano, 2008)

Tööülesannetes saavutatavate eesmärkide seadmine tõstab motivatsiooni ja julgustab töötajaid neid tulemusi saavutama. Kaasates töötajad ka korralduslikku protsessi antakse madalama astme juhtidele võimalus tulla välja uute innovaatiliste ideedega, mis aitavad kaasa kogu ettevõtte arengule ja efektiivsusele. P. Duckeri MBO kontseptsiooni järgi on rida tingimusi, mida eesmärkide seadmisel tuleb silmas pidada (Mulder, 2010):

- Eesmärgid tuleb seada koostöös töötajatega;
- Eesmärkides formuleeritakse nii kvalitatiivsed kui kvantitatiivsed tasemed;
- Igapäevaselt on vaja anda ja saada tagasisidet meeskonna arengute ja tagasilöökide kohta, mitte niivõrd keskenduda üksnes staatilistele tegevusaruannetele;
- Saavutusi ja eesmärkide täitmist tuleb tunnustada (avalikud tunnustus- ja tänuavaldused, tulemustasud jne);
- Peamine eesmärk peab olema areng ja kasv, mitte karistamine tulemuse saavutamata jätmise eest;

Iga töötaja peaks olema võimeline tegema seda, mida on vaja ja mida temalt oodatakse, kuid kõigepealt tuleb otsustada, mida tegelikult vajatakse ja oodatakse. Kui pole selge, mida töötajailt nõutakse ja millisel tasemel tulemusi oodatakse, siis kuidas võiksid juhid eeldada, et töötajad seda teeksid. (Oakland, 2006, p. 38)

See on ka põhjus, miks autori hinnangul jääb tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioon strateegia täieliku (st. hõlmates ka operatiivtasandit) rakendamise perspektiivis liiga pinnapealseks. Tulemuskaardi järgi luuakse üksnes ettevõtte tasandil kriitilised edutegurid, need ei ole mitte institutsionaalsed, vaid funktsionaalsed s.t need ei keskendu allüksusele või allüksuste eesmärkidele vaid laialt ettevõtte arendamisele läbi nelja tegevusfookuse. Sellega kaasneb, et tugiteenustega tegelevatele osakondadele (personali-, IT, turva-, finants-)³ ei seatagi selgeid eesmärke, mille tagajärjel muutub nende tegevus paratamatult kaootiliseks. Tugiteenuste kvaliteet ja töö efektiivsus langeb, kui osakonnas puudub arenguperspektiiv ja näiteks ka selge sisemine töökorraldus. Niisiis täiendavalt institutsionaalse jaotuse loomisel ehk siis täiendavate eesmärkide ja mõõdikute väljatöötamisel allüksustele tasandil muutub tasakaalus tulemuskaart autori hinnangul laiahaardeliseks abivahendiks mitte üksnes ettevõtte kui terviku strateegia rakendamiseks, vaid ka kõigis funktsionaalsetes institutsioonides allüksuste tegevuste planeerimisel.

³ Need näited kehtivad tingimusel, et loetletud osakondade tegevused ei ole ettevõtte põhitegevus

Kriitilised edutegurid määravad küll ettevõtte kaugemad ja suuremad eesmärgid, kuid ei selgita üksikute tegevuste sisu. KPI-d mõõdavad tulemuse saavutamist, kuid ei selgita üksikasjalikumalt milliseid täpseid tegevusi on tarvis teha või mis on iga üksiku tegevuse eesmärk. Protsessipõhises juhtimises moodustab alles üksikute tegevuste kogutulem soovitud resultaadi, kuid üksikuna vaadeldes ei pruugi nende mõte piisavalt selge olla. Peale 20 000 töötaja küsitlemist ja 50 ettevõtte analüüsimist jõudsid Lindsay McGregor ja Neel Doshi järeldusele, et „see miks me töötame määrab ära selle kuidas me töötame“ (McGregor & Neel , 2015).

Tegevuse eesmärgid võimaldavad töötajatel planeerida ja organiseerida oma tööd vastavalt tegevusega taotletud resultaadile. Selgete tegevuseesmärkide seadmine võimaldab töötajatel eelkõige (*Ibid*):

- Arendada oma teadmisi ja oskusi selleks, et saavutada töös paremaid tulemusi ja võtta täiendava vastutuse ja näha niiviisi ka isikliku arenguvõimalust;
- Mõelda kaasa ja anda oma panus efektiivsuse tõstmiseks ja ka strateegiliste eesmärkide paremaks realiseerimiseks;
- Teha kaastöötajatega aktiivsemat koostööd, suurendada vastastikust mõistmist ja tõsta seeläbi meeskonnatöö kvaliteeti;
- Planeerida, rakendada ja algatada uusi projekte;
- Olla esilekerkivate probleemide lahendamisel paindlik ja õppida oma vigadest;

Selleks, et ehitada üles efektiivne ettevõtte peame esmalt aru saama, et, mis on need tegurid või vahendid, mis iga inimese efektiivsust kastavatavad. Olulisim küsimus iga inimese peas on miks – kui ta teab, miks ta seda teeb, siis ta teeb seda hästi. See küsimus on käesolevas kontekstis laiem kui lihtsalt tööülesande põhjuse selgitamine. Laialt tunnustamist leidnud ToMo (*Total Motivation*)⁴ kontseptsiooni järgi mõjutavad meie sooritust kuus peamist tegurit – need on mäng, eesmärk, potentsiaal, emotsionaalne ja majanduslik surve ning inerts. Nendest esimesed kolm on otsesed motiivid, mis mõjuvad motivatsiooni suurendavalt ning viimased kolm kaudsed, mis motivatsiooni pärsivad (McGregor & Neel , 2015):

- Mäng on see, kui me teeme midagi lihtsalt selleks, et meile meeldib seda teha – see on ka kõige tugevam motivaator töötamiseks;
- Järgmine tegur, mis motiveerib meie sooritust positiivses suunas on eesmärk – eesmärgi motiiv ilmneb siis, kui me saame aru ja väärtustame töö resultaati. Isegi, kui me ei naudi

⁴ Lidnsey McGregor ja Neel Doshi väljatöötatud motivatsiooni maatriks, mis avaldati esmakordselt 2015.a bestselleriks kujunenud raamatus „Primed To Perform“

töö tegemist ennast, kuid näeme seda tulemust, mis tekib meie isikliku panusena töö tegemisse;

- Potentsiaal avaldub inimese isiklikes väärtustes ja perspektiivides. Töö on motiveeriv, kui selle tegemine seostub töötaja tuleviku väljavaadetega või eesmärkidega.

Vastupidiselt positiivsetele teguritele mõjutavad aga töötulemust pärssivalt (*Ibid*):

- Emotsionaalset survet tekitab pettumus, süütunne või ka surve tööülesannet täita. Need emotsioonid on seotud isiklike uskumuste ja veendumustega, samuti väliste teguritega – süüdistamised teiste isikute poolt jne);
- Majandusliku surve all peetakse silmas seda, kui töö tegemise ainsaks eesmärgiks on saavutada mingisugune rahaline tunnustus või näiteks hoiduda karistusest. Sellisel juhul töö ise ei ole enam oluline ja keskendutakse survet avaldavatele teguritele ehk siis tegevuse motiiv on pääseda survest, mitte saavutada tööga seatud eesmärke;
- Kõige suurem motivatsiooni pärssiv tegur on inerts. Inerts avaldumisel kaugenevad inimeste motiivid tööst niivõrd, et inimesed ei saa isegi enam aru, miks nad seda teevad. Tullakse tööle ja tehakse seda, mida tehti eile ja kuna ollakse harjunud seda tegema.

Hinnates loetletud tegureid ja faktoreid on selge, et organisatsioonikultuur on see, mis määrab ta kogu tegevusmudeli. Juhtkonna töö on ehitada hästitoimiv kultuur, muuhulgas õpetades alama astme juhte motiveerima ja oma alluvaid eest vedama. Hea ettevõttekultuuri ülesehitamine ei ole lihtne – see on ka põhjus, miks tavaliselt hästi toimiva organisatsioonikultuuriga ettevõtted on väga suures konkurentsieelises. (McGregor & Neel , 2015)

Kuna ToMo kontseptsiooni uurimine ei ole käesoleva magistr töö teema, siis seda siin sügavamalt ei analüüsita. Uurimistöök kontekstis on aga oluline märkida, et motiveeritud meeskonna tähtsust ettevõtte strateegia rakendamisel ei saa mingil juhul üle hinnata. ToMo kontseptsioon kinnitab veelkordselt, et tööülesannete määratlemisel on selgus ja tegevuse eesmärgi kommunikeerimine motivatsiooni kujunemisel äärmiselt olulisel kohal, olles positiivsete motivaatorite hulgas tähtsuset teine. Kui eesmärgist arusaamine tõstab töötajate motivatsiooni ja kõrge motiveeritusega kaasatakse töötajad eesmärkide saavutamisse, siis leiab sellega väga veenvalt kinnitamist, et tööülesannete ja tööprotsesside selge määratlemine suurendab töö efektiivsust ja seeläbi ettevõtte strateegia rakendamise õnnestumist.

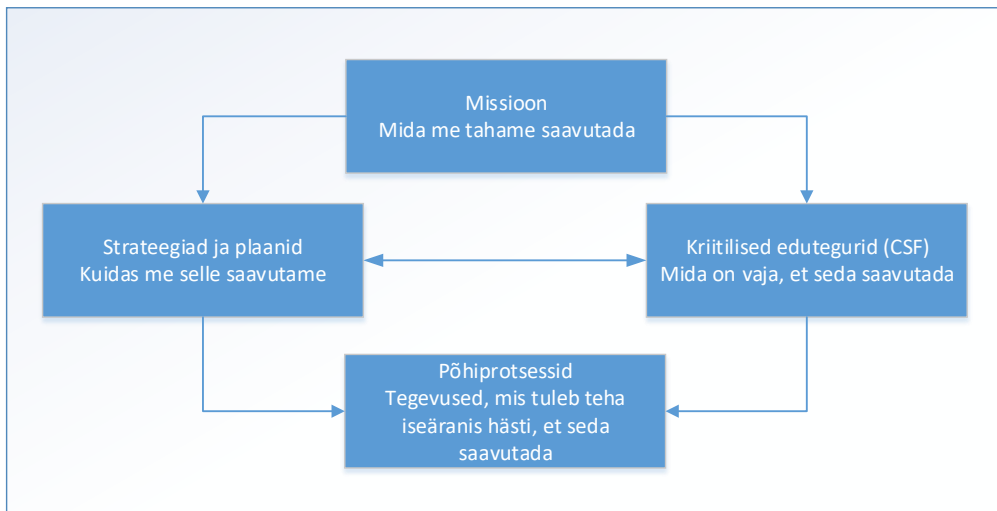
Väga vähesed inimesed või isegi firmad tervikuna oskavad selgelt väljendada, miks nad teevad seda, mida nad teevad. Küsimus ei ole mitte kuidas jõuda ettevõtte tegevusega kasumisse. Küsimus on „miks“ ja see määrab kogu tegevuste eesmärgi. Miks ettevõtte üldse eksisteerib ja mis on tema eesmärk. Inimesed, kes tahavad tööl käia on palju produktiivsemad ja efektiivsemad. Nad lähevad õnnelikult koju ja on õnnelikud ka oma perekonnaga, samuti kohtlevad nad nii oma kolleege kui kliente paremini. Inspireeritud inimesed loovad tugevad ettevõtted ja tugeva majanduse. Need, kes on avatud uutele ideedele, kes otsivad pikaajalisi lahendusi ja kes usuvad, et igatüüpi eduks on vajalik ka teiste toetus. (Sinek, 2009, p. 7)

Kokkuvõttes tuleb niisiis märkida, et oluline on ettevõtte igal tasandil teada ja aru saada miks midagi tehakse. Strateegia realiseerub läbi üksikute tegevuste, seetõttu peab iga üksik protsess või tegevus õnnestuma. See saab juhtuda eelkõige vaid juhul, kui mõistetakse tegevuse sisu ja eesmärki. Selleks, et strateegia ellu rakendamine toimuks maksimaalselt tuleb tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni laiendada institutsionaalselt ka kõigile allüksustele. Iga osakonna tasandil tuleb omakorda määrata selle strateegilised eesmärgid ja tegevussuunad.

1.1.1. Kriitilised edutegurid strateegiliste eesmärkide verstaapostidena

Kriitiliste edutegurite (CSF - *critical success factor*) all mõeldakse ettevõtte või organisatsiooni kõige olulisemaid alleesmärke. CSF on see, mis peab olema paigas, et jõuda missiooni täitmiseni. CSF-dele järgnevad organisatsiooni väga olulised äritegevuse põhiprotsessid – tegevused, mis peavad olema läbi viidud iseäranis hästi, et CSF-d saavutataks. (Oakland, 2006, p. 37)

Kriitiliste edutegurite kontseptsioon on välja arendatud algselt McCinsey & Co nimel D. Ronald Danieli poolt 1961.a. Kümme aastat hiljem täiendas ja populariseeris kontseptsiooni John F. Rockart, misjärel muutus see oluliseks tööriistaks ettevõtetele strateegiate ja ka projektide ellu rakendamisel. John F. Rockart rõhutas, et CFS-de eesmärk on välja tuua organisatsiooni kriitilised pidepunktid ning seda eelkõige just strateegilisel juhtimistasandil. Vastavalt Rockartile on äärmiselt oluline, et tegevusmõõdikud oleksid juba planeeritud selliselt, et need suurendaksid ettevõtte konkurentsi eeliseid. Vaatamata sellele, et kriitilised edutegurid ei anna midagi juurde ettevõtte strateegia edukusele endale, on nende panus siiski märkimisväärne strateegia rakendamisel. Kui kriitilised edutegurid on kombineeritud täielikult strateegilise plaaniga (vt Joonis 2), siis toimivad need ettevõtte edu saavutamisel elutähtsate komponentidena. (Janse, 2019)

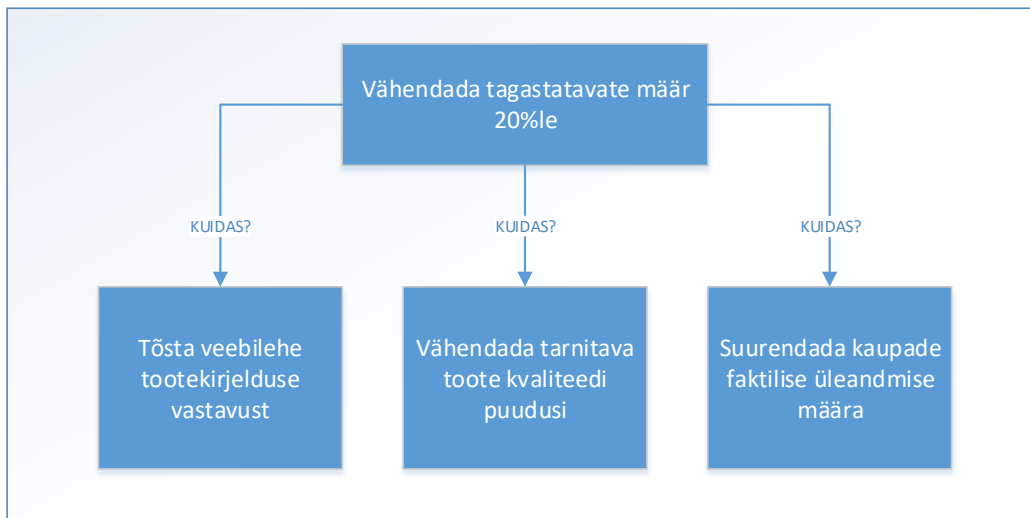


Joonis 2. Missiooni muundamine strateegiate, CSF-de ja põhiprotsesside abil.
Allikas: (Oakland, 2006, p. 37)

Defineerides ettevõtte kriitilised edutegurid, luuakse üldine viide sellele, mida on tarvis teha, et saavutada soovitud tulemus. Selliselt tekitavad kriitilised edutegurid töötajate jaoks nende töö konteksti, kuna asetavad fookusesse just need tööd, millele on vaja enam tähelepanu pöörata. Kriitiline edutegur peab olema sõnastatud selliselt, et igaüks saab sellest selgelt aru (Marr, 2019).

Näiteks e-poes kaupade müümisel võiks kliendi rahulolu näidata tellimuste annulleerimise määr (vt. Joonis 3) – mida vähem oste tühistatakse, seda enam vastavad soetatud kaubad kliendi ootustele.

Kliendiperspektiivis võiks üheks kriitiliseks eduteguriks olla esitatud tellimuste lõpetamine nende täitmisega ehk siis tellimuste annulleerimise minimeerimine. Vastavalt seatud eesmärgile tuleb hinnata, milliste tegevuste kaudu on võimalik edukalt lõppenud tellimuste arvu kasvatada või teisisõnu, tuleb selgitada, mis on need põhjused, mille tõttu kliendid oma tellimused tühistavad või nendest loobuvad. Nende põhjuste ära langemisel on oodata ka kliendi rahulolu kasvu.



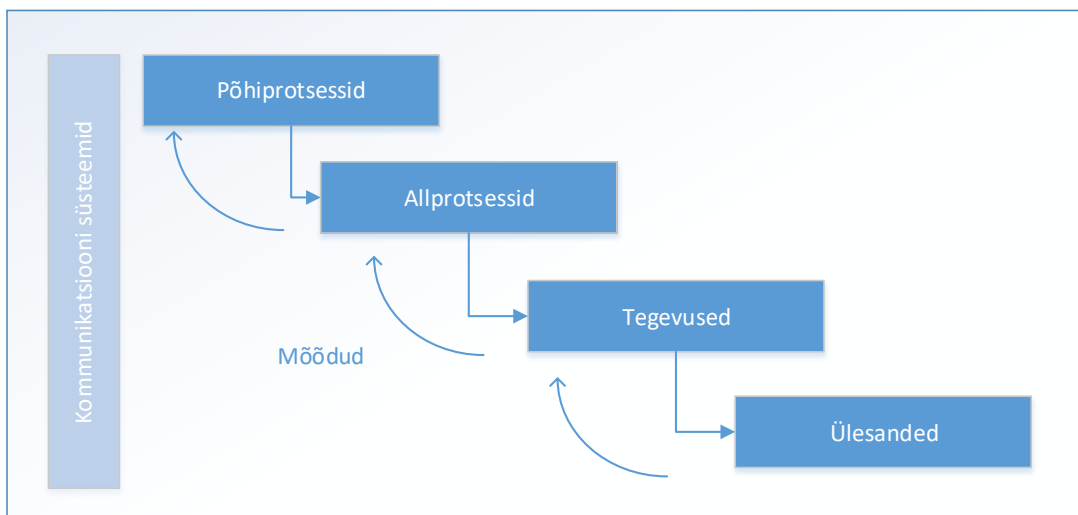
Joonis 3. Kliendi perspektiivi eduteguri liigendamine väiksemateks eesmärkideks.
Allikas: autori joonis

Tasakaalus tulemuskaardi järgi määratlevad kriitilised edutegurid ettevõtte erinevate funktsionaalsete valdkondade sihtmärgid lähtudes ettevõtte strateegiast, kuid ei keskendu otseselt allüksuse või töötaja tasandil eesmärkide seadmisele. Seetõttu jäävad ka kriitilised edutegurid liiga üldiseks, et määratleda üksikuid võtmetähtsusega tegevusi ettevõtte madalamatel operatiivtasanditel. Efektiivsuse hindamisel on aga oluline mõõta nii üksuse kui ka üksikisiku sooritust, sest just viimane on see, mis määrab üksuse tulemuslikkuse kogumina. Sisuliselt võib kriitiline edutegur määrata ka osakonna eesmärgi ning KPI võib mõõta ka väiksema osakonna sooritust, kuid selleks on vaja kriitilised edutegurid omakorda lahti seletada või seada üksikutele tegevustele selgemad eesmärgid.

Täieliku kvaliteedijuhtimise (TQM – *Total Quality Management*) käsitluses peavad kriitilised edutegurid andma vastuse küsimusele „mis“, mitte „kuidas“ ja need pole reeglina ka otseselt täidetavad. „Kuid nad annavad suuna ja edukriteeriumid ning on protsesside rakendamise lõpp-produktiks. CSF-de kindlaks määramisel peaks juhtkond järgima reeglit, et iga CSF on vajalik ja kõigist koos piisab, et tagada missiooni täitmine.“ (Oakland, 2006, p. 50)

Niisiis nimetab kriitiline edutegur selle eesmärgi, mille saavutamisel on ettevõtte või selle allüksuse tegevus edukas. Faktor on strateegiliste eesmärkide saavutamise seisukohal kriitilise tähtsusega.

Kriitiliste edutegurite määratlemisel tuleb pöörata tähelepanu strateegia selgusele. Esmalt peab olema strateegia arusaadav kogu juhtkonnale ühtemoodi. Tasakuulus tulemuskaardi autorid on seda nimetanud „visiooni tõlkimiseks.“ Selleks, et inimesed käitüksid nii, nagu missioonis ja visioonis kirjeldatud eesmärgid seda ette näevad, peaksid nad esmalt nendest eesmärgist ühtemoodi aru saama (Kaplan & Norton, 1996, p. 37). Järgmisena tuleb need eesmärgid inimesteni kommunikeerida ja ühendada iga allüksuse eesmärgiga. Siin tulevadki kasutusele kriitilised edutegurid, mis formuleerivad iga allüksuse eesmärgi. Ettevõtte strateegiast formuleeritud kriitilised eduteguritest võib formeerida allüksusele ka eraldiseisva visiooni ja missiooni. Nende rakendamiseks tuleb need omakorda jagada erinevate sisemiste allüksuste ja inimeste vahel (vt Joonis 4).



Joonis 4. Põhiprotsesside jagamine all-protsessideks, tegevusteks ja ülesanneteks.
Allikas: (Oakland, 2006, p. 53)

Olenevalt üksuse suuruselt võiks tulla kõne alla allüksuse siseselt täiendavate kriitiliste edutegurite loomine kuni eesmärkide saavutamiseks konkreetsete ülesannete ja protsessi formuleerimiseni. Eduteguritest seatud eesmärkide tegevusteks jaotamisel lähtutakse „Miks > Kuidas“ mudelist. Nimelt, esmalt on tarvis eesmärgi poole liikumiseks küsida „kuidas“ – sellele antud vastusest moodustub ülesanne ehk „mis.“ Ülesanne harutatakse taas lahti küsimustega „Kuidas,“ millele järgneb taas ülesanne („Mis“). Tegevust korratakse kuni on loodud üksikud, ühele inimese poolt teostatavad tegevused (Oakland, 2006, p. 57).

1.2. Eesmärkide määratlemisele suunatud tegevuste planeerimise kontseptsioonid

Sarnaselt kriitilise eduteguriga räägitakse erialakirjanduses metsikult tähtsate eesmärkide seadmisest (*WIG - wildly important goals*)⁵, mis oma olemuselt on lähedased kriitiliste edutegurite kontseptsiooniga, kuid mida käesoleva töö autori arvates samastada siiski ei saaks. Nii CSF-id kui ka WIG-id suunavad meeskonna fookuse kvantitatiivselt väiksemale arvule eesmärkidele ning aitavad seeläbi neid paremini mõista ja seeläbi ka neile selgemalt keskenduda. Põhimõte on see, et inimesed on geneetiliselt programmeeritud tegema laitmatult vaid ühe asja korraga.

„Keegi võib uhkusega mõelda, et on väga hea rööprähklemises (*multi-tasking*) ja suudab teha paljusid asju ühekorraga, kuid sellisel juhul ei tee ta mitte ühtegi asja täie pühendumusega. Metsikult tähtsal eesmärgi juures tuleb pühenduda vaid parimale saavutusele. Näiteks, Steve Jobs oleks võinud tuua turule palju rohkem tooteid kui ta tegelikult tõi; aga ta otsustas keskenduda vaid ühele meeletult tähtsale tootele. Tema toode on olnud legendaarne. Samad olid ka tema tulemused. Teadus ütleb meile, et inimese aju saab keskenduda ainult ühele üksikule objektile ühel ajahetkel. Te ei saa isegi autot juhtida korralikult kui räägite samal ajal telefoniga ja sööte burgerit, rääkimata siis samaaegselt mitmele keerulisele äri eesmärgile keskendumisest.“ (McChesney, et al., 2012, p. 25)

Peamise erinevusena metsikult tähtsate eesmärkide ja kriitiliste edutegurite vahel võib tuua kummagi lähtealuse. Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni järgi lähtuvad kriitilised edutegurid alati ettevõtte strateegiast, kuid metsikult tähtsad eesmärgid ei pruugi alati olla strateegilised. Need on ettevõtte või üksuse eesmärgid, mida peetakse tähtsaks teatud tulemuseni jõudmiseks. Eelduslikult tulenevad metsikult tähtsad eesmärgid siiski strateegiast, kuid see ei ole vältimatult vajalik.

Suurim väljakutse on tavaliselt kitsendada oma eesmärkide haaret ja öelda „ei“ headele ideedele. Kui eesmärgi saavutamine ei ole just pastakaga joone tõmbamine, siis nõuab see kogu meeskonnalt oma seniste hoiakute muutmist; et see juhtuks, ei saa keskenduda liiga paljudele eesmärkidele, mida tavaliselt igapäevatöö endas hõlmab. Seetõttu tuleb kahanda oma fookus üksnes ühele või

⁵ WIG kontseptsiooniga tulid esmakordselt välja Chris McChesney, Steve Covey ja Jim Huling raamatus „Four disciplines of execution“

kahele oluliselt tähtsale eesmärgile ja panustada järjepidevalt kogu meeskonna aega ja energiat üksnes nendele üksikutele kõige tähtsamatele asjadele. Teiste sõnadega, selleks, et saada kõrgelt tulemusele orienteeritud meeskond, peab neil olema midagi väga tähtsat, millele keskenduda. (McChesney, et al., 2012, p. 31)

Selliste fokuseeritud tegevussuundade seadmine ei pruugi olla lihtne just keerulisemate lõppeesmärkide seadmisel. Igapäevatöö ja –eesmärkide eristamisel võtmetähtsusega eesmärkidest tuleb esitada õige küsimus, mille vastus peab juhtima ka õigete ülesannete seadmisele. Näiteks ei ole mõtet küsida: mis on meile kõige olulisem, vaid hoopis: milline tegevus omab tulemuse saavutamisel kõige suuremat mõju ehk et kui kõik teised tegevused jääksid samale tulemuslikkusele, siis mis tegevus või protsess on see, mis mõjutab tulemust kõige enam. See küsimus peaks aitama selgitada, millele tuleks oma peamine tähelepanu suunata. Oluline on seegi, et meie igapäevased tegemised ja igapäevatöö rutiin (aruannete ja raportite koostamine, klientide või juhtkonna küsimustele vastamine jne) moodustab kuni 80% meie kogu päevasest tööst. Keskendades meeskonna tähelepanu ühele või kahele kõige tähtsamale eesmärgile, muutuvad nendest eesmärkidest puutumata rutiinsed toimetused ka meeskonna jaoks vähemtähtsaks ja inimesed hakkavad võtmetähtsusega eesmärkidele ka oluliselt suuremat tähelepanu pöörama. (*Ibid.*, 32)

Erialakirjanduses võib eesmärkide seadmise vahenditena leida teisigi olulisi käsitlusi, mis keskenduvad tulevikuperspektiividele erinevatest aspektidest. Olulisimateks võiks pidada *KRA* (*key result area*), mis määratleb tegevusvaldkonna (nt allüksuse tervikuna) fookuse ja selles oodatava tulemuse (Rollison, 2016); *KPA* (*key performance area*) – keskendub enam tegevusele ning tegevuses mingi spetsiifilisema suuna tähtsustamisele (isik või ka allüksus); *KPO* (*key performance objectives*) – keskendub nii tegevusele kui sellest oodatavale tulemusele (Rotenberg, 2019). *KRA* ja *KPA* eristamise näiteks võiks tuua, et e-kaubanduse logistikaettevõtte soovib vähendada tagastatavate kaupade hulka – sellisel juhul olekski võtme tulemuse valdkonnaks (*KRA*) kaupade tagastamisega seonduvad tegevused; võtmetegevused antud näites (*KPA*) oleksid vastavates osakondades kaupade tagastamist põhjustanud tegevustele keskendumine, et neid parandades tagastamisi vähendada. Võtmetegevuse tulemus (*KPO*) keskendub kriitilise tähtsusega tegevuse kaudu tulemuse saavutamisele. Töö autori hinnangul on *KRA* ja *KPA* suurepärased vahendid üksikute või ka valdkonniti fookuste seadmiseks, s.o näiteks kriitilise eduteguri või ka strateegia osade väljatöötamisel ja kommuniqueerimisel. Seevastu *KPO* on enam sobivam protsessipõhise juhtimise kaudu strateegia rakendamiseks. Kuivõrd tasakaalus tulemuskaardi

käsitluses on kriitiline edutegur küllaltki abstraktne kriteerium, keskendudes ühele neljast funktsionaalsest jaotuses, siis jääbki ta allüksuse tasandil kaugeks, et täpseid tegevusi planeerida. Seetõttu tuleks kriitilise eduteguri määratlemisel alati jälgida, et tulemus oleks saavutatav lisaks valdkonnale ka ühe allüksuse sees. Sellise eesmärgi täitmiseks tulebki kasutada kriitiliste edutegurite määratlemisel KRA-sid – määrata kõigepealt edu saavutamise seisukohalt kriitilised valdkonnad ning seejärel määrata igas valdkonnas vastav kriitiline edutegur. Sellisel kujul on tagatud, et kriitilises eduteguris seatud eesmärkide saavutamiseks vajalikud tegevused lähtuvad samalt platvormilt. Näiteks, kriitilise eduteguriga seatakse eesmärgiks suurendada e-poe ostude lõpetatud tellimuste (täidetud ja tagastamata) mahtu. Selline eesmärk lähtub tasakaalus tulemuskaardil kliendi perspektiivist ning oleks iseenesest mõistlik kriteerium e-poe eduka tegevuse planeerimiseks. Kuid nende eesmärkide seadmiseks tegevuste kavandamine väljub ühe osakonna (või ka kogu ettevõtte) tegevuse raamest. Muuhulgas tuleb hinnata kaupade kirjelduse adekvaatsust e-poes, tellimuse kinnitamise kommunikatsiooni kvaliteeti jne, kuid need tegevused ei seostu kaupade logistikaga. Kaupade füüsilise tarnega seonduvat tuleb hinnata eraldiseisvana – pakendamise kvaliteeti, täitmise aega, füüsilise täitmise kommunikatsiooni jne. Niisiis oleks antud näite puhul tegevuskava märksa selgem, kui kriitiline edutegur baseeruks võtmetulemuse valdkonnal – kas fookus on e-poes kaupade ostmisega seotud tegevustel või siis logistikas. Kui valdkond on selge, siis muutub ka eduteguris seatud eesmärk oluliselt konkreetsemaks ja realiseeritavamaks. Seetõttu peaksid kriitilised edutegurid jälgima alati lähtekohta, millel nad baseeruvad ning magistritöö autori hinnangul on KRA selle lähtekoha määramiseks sobiv vahend.

Möödunud sajandi lõpul leidis palju kõlapinda ka eesmärkide ja võtmetulemuste (OKR – *Objectives and Key Results*) kontseptsioon, mis on osutunud üsna populaarseks näiteks tehnoloogia ettevõtetes (m.h Google), et luua, kommunikeerida ja jälgida ettevõtte eesmärkide saavutamist (Scharge & Kiron, 2018). OKR-i kontseptsioon on välja töötatud John Doerri poolt P. Duckeri eesmärgipõhise juhtimiskontseptsiooni MBO edasiarendusena. OKR-i autor ise nimetab seda jätkuva efektiivsuse arendamise süsteemiks, mis töötab läbi arutelude, tagasiside ja tunnustuse (Rotenberg & Youngerman, 2019). Peamise OKR kriitikana võiks siinkohal tuua suhteliselt väiksema tähelepanu mõõdikute rakendamisele võrreldes eesmärkide seadmise tähtsustamisega. See ei tähenda sugugi, et kontseptsioon oleks äri korralduseks sobimatu, vastupidi, nagu öeldud on tegemist jätkuvat arengut propageeriva lähenemisega ning seetõttu ettevõtte edu saavutamiseks vägagi asjakohane. OKR-i süsteem on enam võrreldav eespool

kirjeldatud metsikult tähtsate eesmärkide (*WIG*) kontseptsiooniga, kus tähelepanu all on ettevõtte edu tagamiseks vajalike mistahes selgete eesmärkide seadmine.

Loetletud kontseptsioonide erinevus ja detailne sisu ei ole käesoleva uurimistöö teemaks, mistõttu nende uurimisel ka täpsemalt ei peatuta. Peamine erisus võrreldes mõõdikutega on fookuse seadmine eesmärkidele ja eesmärkide kommunikeerimisele. See ongi aga oluline puudujääv osa tasakaalus tulemuskaardi allüksuse tasandil rakendamiseks. Oluline on just see, et iga osakond keskenduks õigele eesmärgile. Eesmärk on õige siis, kui see on otseselt ja vahetult osakonna poolt mõjutatav. Magistritöö autori hinnangul on eesmärkide ja fookuste selekteerimisel asjakohane tööriist tegevuste protsessipõhine juhtimine.

1.2.1. Protsessipõhine juhtimine strateegia rakendamise olulise tööriistana

Esmalt tuleb tasakaalus tulemuskaardi vaatevinklist protsessi nimetamisel eristada, et tulemuskaart käsitleb protsessi juhtimist kahest aspektist. Esimene mõte on muuta strateegia rakendamine jätkuvaks protsessiks ja kõiki ettevõtte tasandeid läbivaks, s.t mitte ainult juhtkonna jaoks, vaid ka igale töötajale kohalduvaks suuniste jadaks. Nii suunatakse ettevõtte suuremad eesmärgid igale organisatsiooni tasemele eraldi. Tulemuskaart võimaldab töötajatel lisaks sellele, et teada mida teha, mõista ka seda, miks nad seda teevad, tagades jätkuva arengu igas üksikus osakonnas. (Kaplan & Norton, 1993) Teine lähenemine on aga kontseptuaalselt laiem ning keskendub ühena neljast tulemuskaardi kategooriast kõigi tegevuste juhtimisele läbi hästi korraldatud sisemiste äriprotsesside.

Kriitikana tuleb siinkohal autoril siiski märkida, et tasakaalus tulemuskaardi autorid on piirdunud sisemiste protsesside määratlemisel üksnes põhiprotsessidega. Tulemuskaardi järgi määratakse protsessi perspektiivis üksnes kriitilised põhiprotsessid, mis lähtuvad kliendile lisaväärtuse andmisest. (Kaplan & Norton, 2004, p. 23) Töö autor on seisukohal, et selline lähenemine ei pruugi olla piisav ettevõtte kõigi tegevuste täielikuks ja igakülgeks juhtimiseks, samas kui protsessijuhtimise kontseptsioon on selleks igati sobiv. Kontseptsiooni laiendamine ettevõtte allüksustele on väga heaks abivahendiks ka operatiivtasandil tegevuskava planeerimisel. Seetõttu peab autor käesolevas magistritöös protsesside juhtimise all silmas mitte ainult põhitegevuse protsesside juhtimist ja korraldamist, vaid protsesside juhtimist ettevõtte kõigis neljas tulemuskaardi valdkonnas – s.o protsessid lisaks põhitegevusele (*operations*) ka finants- personali (arenguperspektiiv) -, klienditeeninduse- jm osakondades. Autori hinnangul aitab see oluliselt

ühtlustada ettevõtte sisemist töökorraldust tervikuna ning parandada ka ettevõtte sisemist kultuuri. Nii käsitletakse organisatsiooni paremini ühtse tervikuna, mis tagab edu nii sisemiselt (eelkõige töötajate rahulolu) kui välimiselt (klientide ja omanike rahulolu). Sisemiste tööprotsesside kvaliteet määrab n.ö ettevõtte tervise.

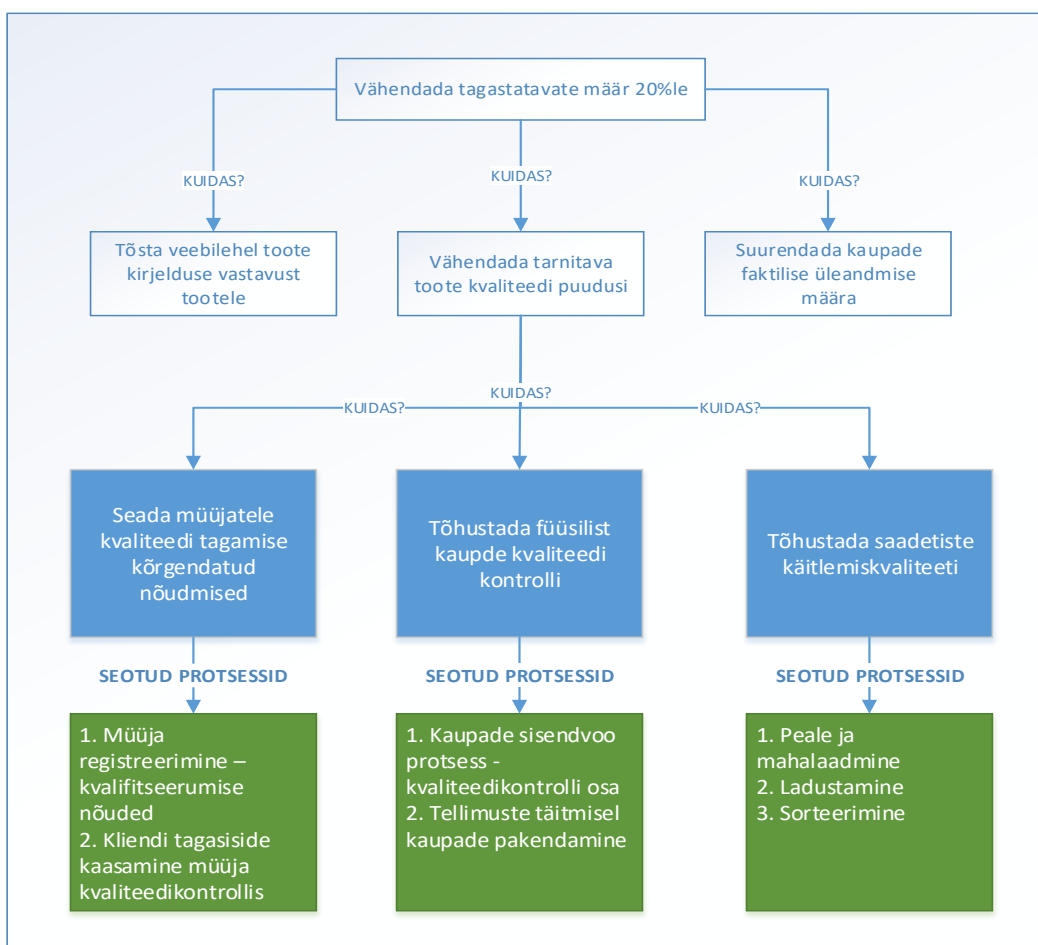
Tööprotsesside korraldamisel peetakse niisiis silmas ettevõtte tegevuse protsessipõhist juhtimist, kus soovitud tulemus kavandatakse juba äriprotsessi planeerimise käigus ning pidev areng saavutatakse läbi protsessi efektiivsuse hindamise ja jätkuva parendamise.

Protsessipõhine juhtimine on lähenemine, mis hõlmab nii tegevusi kui arusaamist ettevõttest tervikuna. See on ettevõtte tegevuste juhtimise kontseptsioon, mis on kantud tema visioonist, missioonist ja väärtustest. Protsessipõhisel juhtimisel on oluliselt laiem skoop, kui lihtsalt protsesside kujundamine. Selle käigus hinnatakse kõiki tegevusi, mis on olulised tervikliku väärtuse loomisel. (Dowdle, et al., 2017)

Protsessipõhise juhtimise struktuur moodustub protsessi omanikest, kes vastutavad kõigi ettevõtte protsesside eest läbi nende pideva parendamise (Řepa, et al., 2016). Olles tunnustatud ka ISO 9001:2000 kvaliteedistandardites on protsessipõhine juhtimine kahtlematult kaasaegse juhtimissüsteemi vältimatu ja lahutamatu osa. Komplekse standardina vaadeldakse protsessipõhises juhtimises töö väljundeid mitte omaette eesmärkidena, vaid tervikliku tulemina, mis moodustub kokkuvõttes iga protsessi nõuetekohasest täitmisest. Kriitilistel eduteguritel põhineval protsesside kavandamisel jagatakse ettevõtte strateegilised eesmärgid vastavalt tasakaalus tulemuskaardi valdkondadele ja seejärel seatakse kriitilised edutegurid igas konkreetses harus. Igale edutegurile tuleb määrata vajalikud protsessid, mille nõuetekohane täitmine peab viima eduteguris määratud tulemuseni. Igast protsessist saadavad väljundid seotakse tegevuse põhiprotsessidega, mis siis omakorda lähtuvad juba kliendile väärtuse loomisest või ettevõtte huvist laiemalt (Garmignani, 2008).

„Need on selgelt määratletud ja välja arendatud ning loogiliselt põhjendatud sammude jadad, mis mitmesugustest sisenditest vajalikke väljundeid tootes annavad lisandväärtust. Lisaks sellele on need juhtimismeeskonnad sidunud põhiprotsessid oma strateegiaga, kombineerinud omavahel seotud tegevusi ja lõiganud välja neid, mis lisandväärtust ei anna.“ (Oakland, 2006, p. 170)

Sellisel kujul tegevuse kavandamine võimaldab oluliselt lihtsustada tegevuse eesmärgi selgitamist ka madalamal tasandil töötavale personalile ning muudab pahatihti kaugena näivad strateegilised eesmärgid kättesaadavamaks ja üksikisiku poolt selgemalt mõjutatavaks. Nagu öeldud, keskendutakse protsessipõhises juhtimises tegevustele, mis on vajalikud protsessis endas ettenähtud tulemuse saavutamiseks, mitte niivõrd strateegilisele tulemusele. Eespool toodud näidet e-poes kaupade müümise kohta edasi arendades võiks asjasse puutuvate protsesside loetelu kujuneda vastavalt Joonisel 5 kirjeldatule.



Joonis 5. Eesmärgi saavutamiseks vajalike protsesside määratlemine.

Allikas: autori joonis

Protsesside nimekiri peab olema piisav, et täita kõiki konkreetse kriitilise eduteguriga seatud eesmärgi. Iga üksik protsess koosneb omakorda teatud hulgast tegevustest, mille vajaduse ja sisu selgitab üksnes selle konkreetse tegevuse eesmärk. Protsessis loetletud tegevuste eesmärk ei pea allüksuse tasandil ilmtingimata ulatuma mitte enam ettevõtte strateegia mõistmiseni, vaid piisab allüksusele antud üksiku ülesande mõistmisest, milleni jõudmiseks see sama protsess on

kavandatud. Seeläbi on protsessipõhine juhtimine oluliseks abivahendiks keerulisemate eesmärkide arusaadavaks ja lihtsamini saavutatavaks muutmisel. Protsess toob ettevõtte eesmärgid allüksustele lähemale.

Soovitud tulemusteni jõutakse läbi tegevuskava efektiivse täitmise – näiteks planeeritakse kasvatada ettevõtte müüki, siis seetõttu tuleks suurendada müügitehingute eelduseks vajalikke tegevusi (müügikõnede arv) ja mõõdetakse nende tegevuste täitmist ja efektiivsust. Kui planeeritud tegevused on täidetud, siis on ka tulemus suure tõenäosusega saavutatud. Tulemuste hindamisel ei ole esmaseks mõõdetavaks tööresultaadiks mitte müügikäibe kasv, vaid protsessi täitmine, s.o etteantud arvu müügikõnede sooritamine, õnnestunud müügitehingute suhe kogu kõnede arvu jne. Selline lähenemine võimaldab selgemalt analüüsida probleemide või tagasilöökide juurpõhjuseid (*root cause*) ja keskenduda tegevuse efektiivsuse tõstmisele.

Kuivõrd protsessipõhise juhtimise kontseptsioon eraldivaadatuna ei ole käesoleva magistr töö teema, siis ei ole sellesse ka võimalik sügavamalt kaevuda. Siiski on protsessipõhine juhtimise kasutamine strateegia rakendamise seisukohalt võtmetähtsusega, mistõttu ei saa sellest mööda vaadata.

Keeruliste strateegiliste eesmärkide jagamine protsessideks lihtsustab nendest arusaamist. Näiteks, kui ettevõtte strateegia näeb ette lõpetatud müügitehingute määra⁶ suurendamist, siis selle saavutamiseks on vaja keskenduda erinevatele osakondade tegevustele – mh kommunikatsioon enne tellimuse täitmist, kauba pakendamine, kohaletoimetamine, erinevate maksevõimaluste pakkumine jne. Kuivõrd iga loetletud valdkond tegutseb reeglina eraldi institutsioonina siis näiteks ei seostu kauba pakendamine mingil viisil kliendile pakutavate maksevõimalustega. Seetõttu jääks sellise üldsõnalise strateegilise eesmärgi täitmine liiga kaugeks. Küll aga aitab pakendamise protsessi loomine kavandada kaupade pakkimisel kvaliteedinõuete täpse järgimise. Nii viisi ahela iga osa kohta loodud protsessi nõuetekohane täitmine toob strateegilise eesmärgi saavutamise samm sammult lähemale. Ka ahela kitsaskohad väljenduvad selgemalt igas konkreetsetes protsessis eraldi. Kommuniqueerimise seisukohalt tuleb vaid keskenduda konkreetsest protsessist ja protsessi eesmärgist arusaamisele. Protsessiga seatud üksikute tegevuste eesmärkide seadmisel jõutakse võtmetegevuste eesmärkide (KPO) määramiseni.

⁶ Lõpetatud müügitehing käesoleva töö tähenduses on kättetoimetatud pakk, mida ei ole tagastatud. Lõpetatud müügitehingute määr näitab selle suhet kogu tellimuste arvu.

1.2.2. Võtmetegevuse eesmärgid tegevuste planeerimisel ja selgitamisel

Nagu eespool välja toodud on protsessipõhises juhtimises võtmetähendus tegevuste ootuspärasel sooritamisel, hindamata seejuures niivõrd sel hetkel tegevuse täitmise aluseks oleva lõppresultaadini jõudmist. Seetõttu tuleb pöörata tähelepanu just tegevuste endi oskuslikule planeerimisele ja selgitamisele. Asjakohaseks vahendiks on siinkohal juba eespool mainitud võtmetegevuse eesmärkide / tulemuste KPO seadmine. Võrreldes teiste eespool loetletud eesmärkide määratlemise kontseptsioonidega räägib KPO kasuks muuhulgas ka termin ise. Töö autori hinnangul on võtmetegevuse eesmärk / tulemus terminoloogiliselt kõige täpsem vaste tasakaalus tulemuskaardil KPI ja CSF vahelt puuduva ühenduslüli täitmiseks. Kui kriitiline edutegur seab aluseks edu saavutamise läbi eduteguris seatud eesmärkide (*goals*), siis võtmetegevuse eesmärk defineerib ja selgitab mingit teatavat tegevust ja selle tegevuse eesmärki (*Objective*) või tulemust (*Outcome*), hindamata selle tegevuse edu või ebaedu (KPO ise ei ole mõõdik – edu hindamiseks tuleb tulemust mõõta, mida tehakse mõõdikutega). Võtmetegevuse eesmärk võib küll eeldada maksimaalset sooritamiste mahtu (ja mõistlikult eeldabki), kuid see ei tähenda ilmingimata vahetu edu saavutamist strateegilises perspektiivis. Näitena võib tuua rutiinse raporteerimisekohustuse täitmise – iseäranis on suurtes ettevõtetes kõigi vajalike aruannete saamine erinevatelt allüksustelt problemaatiline. Korrektselt aruandluse tagamiseks võib võtmetegevuse eesmärgiks seada teatud kindlate aruannete esitamise, olgugi, et see on kogumis ettevõtte strateegia rakendamise kohta tagasiside saamiseks oluline, siis strateegiliste eesmärkidega ei pruugi tal otsest seost olla.

„CSF-d annavad organisatsiooni jaoks vastuse küsimusele „mis“, kuid nad peavad saama tuge mõõdetavatelt toimivuse võtmetulemustelt, mis on nendega tihedalt ja vastuvaidlematult seotud. KPO-d aitavad missiooni suundanäitavad ja mõnikord ebamäärased laused ümber sõnastada selgeteks sihtväärtusteks ning järelikult muuta juhtkonna mõttetöö lihtsamaks. KPO-sid kasutatakse edasiliikumise seireks ja nad on organisatsiooni poolt saavutatud edu tõenditeks kõigis tema tegevuse suundades, nii sisemistes kui välimistes“ (Oakland, 2006, p. 51).

Kriitilised edutegurid seavad tasakaalus tulemuskaardi valdkondade kvalitatiivsed väärtused, mille täitmist peaks hindama mõõdikud, kuid KPI-d on juba oma olemuselt enam individuaalsed kui funktsionaalsed, mistõttu isegi KPI-de adressaadid ei pruugi ühtida kriitiliste edutegurite adressaatidega; või võib nende samastamine osutuda keeruliseks. Seetõttu on operatiivtasandil vajalik tähtsustada ja selgitada tasakaalus tulemuskaardiga seatud eesmärgid ja enne tegevuste

mõõtmist määrata ka selged ja mõõdetavad väärtused (KPI-d) ettevõtte igas üksikus tegevusvaldkonnas. Rõhuasetus KPO selgitamisel on just, et kõigis tegevussuundades oleks oodatavad tulemused ja nende täitmise mõõtmise meetodid selged. KPO keskendub kriitilise eduteguriga määratud eesmärkide saavutamisele läbi konkreetsete vahetulemuste ning vajalike tegevuste kommuniqueerimisele kõigile asjassepuutuvatele töötajatele arusaadavas keeles. Võtmetegevuse eesmärkide eduka saavutamise määra mõõtmiseks on järgmise sammuna juba lihtne kasutada KPI-d, kuna sellisel juhul on mõõdetav väärtus eelnevalt selgelt lahti seletatud. Seetõttu tuleb kaasata üksikute tegevuste eesmärgi selgitamiseks täiendavad tegurid CSF ja KPI vahele, mis selle tühimiku täidaksid. KPO koostamisel tuleb suures plaanis jälgida kriitilise eduteguriga seatud eesmärke, kuid seejuures keskenduda siiski üksnes üksiku tegevuse oodatava tulemuse selgitamisele ja tulemuse saavutamisele lähtuvalt protsessipõhise juhtimise kontseptsioonist.

Eesmärk (*goal*) tähistab strateegia või ka kriitilise eduteguri tähenduses sihti, kuhu strateegia või siis kriitilise eduteguriga määratud tegevus peaks jõudma. Nimetagem neid tinglikult „suurteks eesmärkideks“ – need on need, mis peaksid lähtuma ettevõtte visioonist ja missioonist ja samastuma ka ettevõtte väärtustega. Ärieesmärgid peaksid olema lihtsalt sõnastatud ja lihtsalt arusaadavad, samas ka piisavalt paindlikud, et areneda koos äri arenemisega. Kuid eesmärgid KPO tähenduses (*Objectives / Outcomes*) on märksa kitsamad. Nimetagem neid tinglikult „väikesteks eesmärkideks.“ Need määratlevad üksikuid samme, mis on vaja teha selleks, et CSF-iga seatud suurte eesmärkideni jõuda. Suured eesmärgid on need, kuhu me tahame jõuda, väikesed eesmärgid aga on need vajalikud sammud, mida on sinna jõudmiseks tuleb teha (DeRuchie, 2016). Erinevalt „suurtest eesmärkidest“ on „väikesed eesmärgid“ täpsed. Nende sobivuse kontrollimiseks on hea kasutada SMART mudelit.

Viimane tähendab, et „väikesed eesmärgid“ peavad olema piisavalt täpsed (*Specific*), et mõista, millele nad on suunatud ning nad peavad olema mõõdetavad (*Measureable*) ehk siis saavutatav tulemus peab olema hinnatav. Need eesmärgid peavad olema Saavutatavad (*Achievable*) – tähendab, et kavandatud tulemuseni peab olema olemasolevate ressurssidega võimalik jõuda ning taotletav eesmärk peab olema Realiseeritav (*Realistic*) – eesmärk jõuda esimesel tegevusaastal 0 käibelt 5 miljonilise käibeni ei pruugi olla realistlik ootus. Viimaks, eesmärk peab olema ajaliselt määratud (*Time-bound*), s.t peab olema paika pandud ootuspärane tähtaeg, millal eesmärgis seatud tulemus peaks saabuma. (Mulder, 2018) Kui KPO määratleb mingit regulaarset tegevust, siis

ajavahemiku määramine seab ajalise skaala, millal iga uus samasisuline tegevus peab olema sooritatud (*routine compliance*).

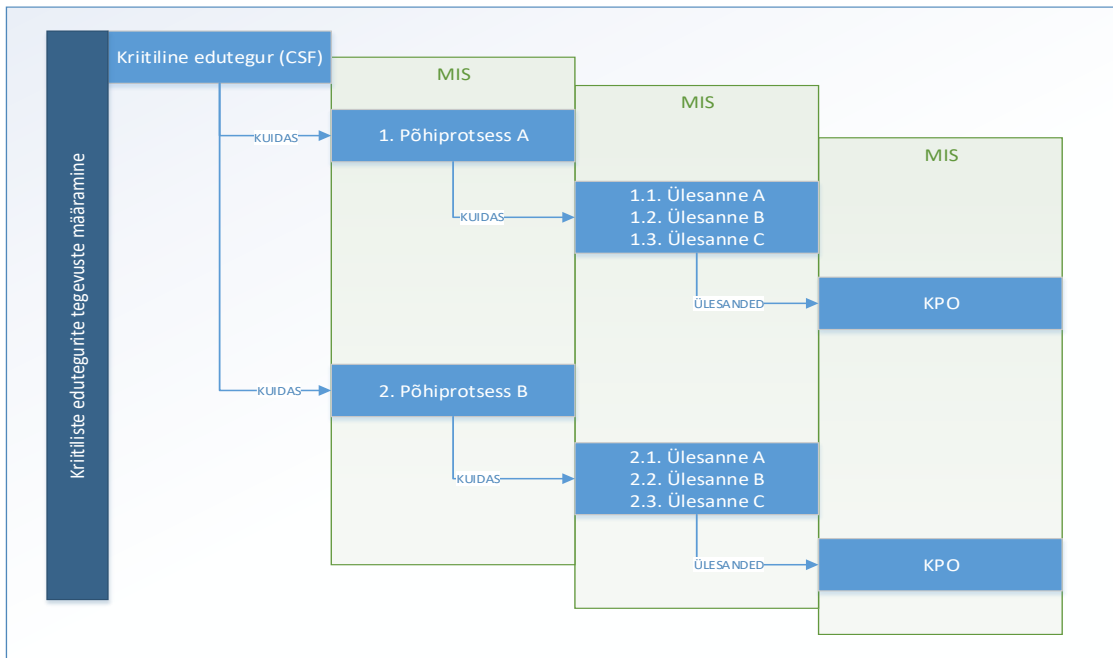
Oluline on rõhutada, et KPO on sarnaselt CSF-ga kvalitatiivne näitaja, mis keskendub ülesande määramisele või oodatava tulemuse kirjeldamisele; tuleb jälgida, et iga üksik tegevus oleks mõtestatud. Nagu eespool toodud (Joonis 5) jõutakse kriitilistes edutegurites seatud eesmärkideni läbi mis/kuidas küsimuste.

Arendades osundatud põhiprotsesside jagamise mudelit edasi siis tuleb märkida, et põhiprotsessi abistavates tegevustes ei pruugi alaprotsessi kehtestamine olla vajalik – on ülesanne või ülesannete kogum, mis on vaja täita, et eesmärgile sammu võrra lähemale astuda. Näiteks turvajuhtimises on efektiivseks ennetamiseks vaja esmalt saada ülevaade kõigi tegutsemiskohtade faktilisest olukorrast ja eripäradest; seejärel luua regulaarne tegevusrutiin, et avastada ja reageerida kõigile olukorramuutustele viivitamata. Ennetamisega seotud tegevustest kujuneb edaspidi küll toimingute jada, kuid enne on vaja teha rida ühekordseid toiminguid. Tuleb teostada asukoha paikvaatlus, koostada asukoha turvaplaan, koostada nimekiri kriitilise tähtsusega pidepunktidest ja seada neile oodatavad nõuded, viimaks implementeerida rutiin nende pidepunktide jälgimiseks ja tagasiside saamiseks (protsess).

Nii ei ole üksikute tegevuste sisu otseselt kirjas, kuid tuleneb KPO-s määratletud oodatavatest tulemustest (vt Joonis 6) – kui näiteks KPO määrab hoonete riski hindamise ja raporteerimise rutiini, siis sellise väljundi saavutamiseks on tarvis eelnevalt määrata, mida üldse hinnata ja kuidas.

KPO on see, mis madalalamal tasandil avab „kuidas“ küsimuse läbi 5 järgmise ning detailsema küsimuse ning jõuab seeläbi konkreetsete tegevusteni (5W-s: *Why, What, Who, When, Where*) (Kim, 2018):

- Miks seda tegevust on vaja sooritada
- Mida selle tegevusega soovitakse saavutada
- Kes selle tegevuse eest vastutab
- Millal tuleb seda teha
- Kus tuleb seda teha



Joonis 6. Kriitiliste edutegurites fikseeritud eesmärgi saavutamiseks KPO-de moodustamine. Allikas: autori joonis

Vastus küsimusele, miks seda konkreetset asja tuleb teha, ei pruugi ka viidata otseselt strateegiale, vaid üksnes selle sama tegevuse eesmärgile. Selline n.ö otsene strateegiast eemaldamine võimaldab tegevuse eesmärki lihtsustatult selgitada, kuid iseenesest mõistetavalt lähtutakse tegevuse laiemas plaanis kavandamisel strateegiast või sellega kooskõlas olevatest suurematest eesmärkidest.

Igal kriitilisel eduteguril võib olla üks või mitu KPO-d. Iga KPO peaks sisaldama (Oakland, 2014, p. 139):

- Pealkirja
- Andmeid, mida arvestatakse KPO täitmise mõõtmisel
- Mõõtmise meetod
- Andme allikad, mida KPO täitmise hindamisel arvestatakse
- KPO täitmise hindamise ajaperiood
- Vastutus KPO täitmise mõõtmise eest

Iga KPO peaks määratlema oodatava tulemuse. Eeldatava tulemuse võiks tugineda kliendi ootustel, konkurendi saavutustel või ka üldistel organisatsiooni ootustel. Kui eesmärkide võrdluseks ei ole vajalikud andmed kättesaadavad, siis võib need seada ka prima äranägemise või

ootuse järgi. Andmete kogunemisel tuleks sellisel juhul neid eesmärke pidevalt korrigeerida, et kindlustada nende realiseeritavus. (Oakland, 2014, p. 139)

Kokkuvõttes võiks öelda, et KPO-d tuleb tuletada sisemise suutlikkuse tasakaalustamisest, võrreldes neid kindlaksmääratud huvipoolte nõuetega. Sellel on tähendus niihästi KPO-de valiku kui ka vastavate sihtväärtuse ülesseadmise seisukohalt vaadatuna. Oluline on seejuures määrata kindlaks tegevuste eest vastutavad isikud, kui soovitakse, et nendesse suhtutaks tõsiselt. (Oakland, 2006, p. 120)

1.3. Planeeritud tegevuste tulemuslik täitmine

„Ideed on lihtne – täideviimine on kõik!“ on öelnud John Doerr, OKR-i kontseptsiooni⁷ autor (Rotenberg & Youngerman, 2019). Üks asi on teha strateegiast lähtuv hea tegevuskava, teine asi on see kava ka ellu viia. Selleks, et planeeritud tegevusi realiseerida, on vaja ennekõike huvi olemasolu ning seda kõigil juhtimistasanditel. Ka tasakaalus tulemuskaardi autorid rõhutavad vajadust kaasata personal kõigil tasanditel.

Uuritud edukates firmades oli juurutatud selline ettevõtte kultuur, kus töötajad olid väga põhjalikult omandanud teadmised organisatsiooni visioonist ja missioonist, samuti peamised ettevõtte väärtused strateegiliste eesmärkide realiseerimiseks. Nendes firmades rakendati eestvedamist juhtimise kõigil tasanditel, millega ettevõtte liikus oma strateegiliste eesmärkide poole. Strateegilised eesmärgid olid joondatud nii individuaalsete, meeskondlike kui osakondade eesmärkide ja tulemustega. Viimaks, need firmad viljelesid meeskonnatööd, eriti strateegiliste eesmärkide jagamises üle kogu organisatsiooni. (Kaplan & Norton, 2004, p. 24) Esmane tegur plaani elurakendamisel on kommunikatsioon. Kuid ainuüksi teadmisest, mida on vaja teha, ei piisa plaani täielikuks ja igakülgseks realiseerimiseks.

Olgu see siis kas individuaalne või grupiviisiline, õige töötajate kaasamine aitab genereerida ideid, jõuda kokkulepetele sisemises töökorralduses ja realiseerida edukalt uusi plaane. Kasutades seda kombineerituna probleemide lahendamisel, otsustamisel ja ka protsesside juhtimisel on töötajate

⁷ OKR-i kontseptsiooni puudutati rohkem lk 23

kaasamine väga efektiivne tööriist pidevaks arenguks ja parendusteks (Deming, W. Edwards, 1986).

Kui töötajad on kaasatud otsustusprotsessi, tekib neil professionaalne ja isiklik huvi organisatsiooni edusse. Töötajate panus edusse viib kõrgema produktiivsuseni, kuna aktiivselt kaasamõtlejad inimesed tahavad näha nende enda jõupingutuste edu. See ei ole kasulik ainult ettevõttele, vaid ka töötajate enda arengule. Kõrgendatud vastutus laiendab töötajate oskuste pagasit ning seeläbi paneb neile ka tulevikus suurema vastutuse järgmiste eesmärkide realiseerimisel. (Anderson & Thompson, 2019)

Heas meeskonnas on alati vastutus defineeritud väga kõrgel tasemel. Ilma vastutuse määramiseta hakkavad inimesed tegutsema vastavalt nende isiklike eelistusele ja arvamusele selle kohta, mis on nende arvates oluline (Deming, W. Edwards, 1986). Vastutuse määramine ei ole lihtsalt mingi tegevuse kontrollimine ja selle kohta kord aastas raporteerimine. Vastutus tähendab täielikku isiklikku pühendumust kõigi vajalike tulemuste saavutamiseks. (McChesney, et al., 2012, p. 78)

Õigesti mõistetud ja rakendatud vastutusel on väga suur jõud, mis annab inimestele mõistliku võimaluse mõjutada asju, mis on nende kontrolli all ning seeläbi saavutada selle tulemuse, mida nad soovivad saavutada. Põhimõtteliselt selleks, et aidata inimesed üle nõ keskpärase efektiivsusjoone peab iga tasandi juht aitama oma töötajatel Näha, Omada, Lahendada ja Implementeerida. Ettevõttes efektiivse ja toimiva vastutuse aluste loomiseks on kriitilise tähtsusega näidata ette vastutuse mudel ja liidrina ka ise järgida neid põhimõtteid, mida alluvalt oodatakse ja ka aktsepteerida alluvate delegeeritud vastutuse laiendusmaatrikseid. (Connors, et al., 1994, p. 187) See tähendab, et iga tasandi juht peaks eelkõige ise järgima oma alluvate loodud ning allüksustes kehtivaid reegleid ning respektima üksuste sisest raporteerimisliini. Tegevuskava kehtestamisel selgete vastutuspiiride loomiseks on see vältimatu.

Kogemused näitavad, et vastutuse õige määratlemine tagab suurema läbipaistvuse ja avatuse, parandab meeskonnatööd ja usaldust. Samuti tekitab see efektiivse kommunikatsiooni ja dialoogi ülesannete täitmisel ja keskendumise olulisele. Luues organisatsioonis tugeva vastutuse alused igale töölõigule tagab see oluliselt parema tulemuslikkuse ja niiviisi kokkuvõttes edu kogu ettevõttele. (Connors & Smith, 2011, p. 2)

Vastutuse määramine on oluline lisaks tegevuste planeerimisele ka selleks, et saada teavet planeeritu staatuse kohta. Vastutus ei ole pelgas kohustus, vaid terve kontseptsioon või inimeste hoiak ettevõtte eesmärkide saavutamise. „Vastutus: hoiak pidevalt küsida, „mida veel ma peaksin tegema, et olukorrast üle olla ja saavutada seda, mida ma tahan saavutada?“ See on terve protsess näha, omada, lahendada ja tegutseda.“ (Connors, et al., 1994, p. 57) Vastutus eeldab ülesande või probleemi nn omandamist (*ownership*), s.t hoida ennast kursis ja otsida proaktiivselt lahendusi.

1.3.1. Vastutuse jaotus ja määramine võtmetegevuste täideviimisel

Õigesti planeeritud tegevustel on alati ammendavalt määratletud vastutavad isikud, olenemata ettevõtte juhtimiskultuurist. Tasakaalus tulemuskaardi autorid küll rõhutavad vastutuse olulisust, kuid ei paku selget vastutuse määramist, vaid leiavad pigem, et vastutus peab tulema läbi eestvedamise ja pühendumuse. Kaplan ja Norton on oma kogemusele viidates rõhutanud, et ainus ja kõige tähtsam tingimus edu saavutamiseks on juhtkonna enda kohustumine ja aktiivne pühendumine tegevuste kavandamise ja probleemidele lahenduste leidmise. Strateegia implementeerimine nõuab meeskonnatööd ja järjepidevat tegevuste ja tulemuste hindamist ja planeeritud tulemustega võrdlemist. Kui kõrgema juhtkonna tegelased ei ole ise piisavalt energilised, et protsessi aktiivselt eest vedada, siis jääb ka strateegia rakendamata ja võimalus tegevusefektiivsuses märkimisväärset läbimurret saavutada kukub läbi. (Ball, et al., 2003, p. 28)

Strateegia jaotamisel operatiiv- ja allüksuste tasandil üksikuteks tegevusteks jääb tulemuskaardi paljus sisemisel motivatsioonil põhinev lähenemine puudulikuks. Liikudes kõrgematelt strateegilistelt eesmärkidelt allapoole – CSF-ide ja KPO-deni, muutuvad tegevuste piirid selgemaks ning ka oodatavad tulemused on täpsemalt määratletavamad. Seetõttu ei piisa operatiivtasandil ainuüksi meeskondliku kohustumisel põhineva vastutuse kasutamisest (Kaplan & Norton, 1992, p. 79). Võtmetegevuse saavutamine või saavutamata jäämise põhjus peaks olema kontrollitav ja mõistlikult hinnatav. Selle saavutamiseks on vaja määrata vastutus iga olulise tööloigu ja eesmärgi kohta isikuliselt ja see ka selgelt kommunikeerida.

Hoolimata sellest, millised on täpsed eesmärgid ning kui suur on meeskond, igaüks peab teadma ja mõistma oma rolli: mis on need ülesanded, mida ta peab täitma. Projektijuhtimise kontseptsioonides kasutatakse laialdaselt vastutuse määramise maatrikseid. Need maatriksid struktureerivad ja visualiseerivad, mida peab tegema ja kes. Üks levinuim, RACI, maatriks määratleb väge selgelt nii ülesande sisu kui ka selle ülesande eest vastutava isiku. (Mulder, 2012)

Siin on kaks aspekti, millele tuleb pöörata tähelepanu: esiteks isiku või meeskonna vastutuse määramine, kuid teiseks ülesande sooritaja määramine. Antud töös uuritakse teist, s.o tegevuste täitmise tagamist, kuivõrd esimene keskendub isikule töökohustuste määramisele ning see ei ole käesoleva magistr töö teema.

Niisiis on eesmärkide saavutamiseks vajalike tegevuste planeerimisel oluline teada millises etapis mingi tegevus on ja kes oskab vastata üles kerkinud küsimustele. Vastutuse määramise maatriks RACI ei määra ainult vastutust, vaid kogu ülesande täitmisega seotud kommunikatsiooni. RACI korraldab projektis/ülesandes vajalikud tegevused nii, et igaüks teab, mis toimub – kes on vastutav (*Responsible*), kes on tegevuse omanik (*Accountable*), kellega tuleb konsulteerida ja tegevus kooskõlastada (*Consulted*) ning viimaks, keda tuleb informeerida (*Informed*). RACI maatriksi rakendamise tagatakse, et ülesande täitmise seisukohalt olulised inimesed on alati kaasatud. Sellega tõstetakse produktiivsust ja vähendatakse kommunikatsiooni puudujääke. Kui ülesanne ei ole õigesti täidetud, ütleb RACI ammendavalt, kes olid kaasatud ja kes on tegevuse eest vastutav. (Delos Santos, 2018) Lisaks RACI-le on kasutusel ka rida teisi vastutuse / kommunikatsiooni jaotamise maatrikseid (*ARCI, CAIRO, DACI, PACSI, RAPID* etc) (Doglione, 2016), mis vastavalt vajadusele seavad fookuse erinevatele funktsioonidele ja protsessi osadele, kuid kuna vastutuse maatriksid ei ole käesoleva magistr töö teemaks, siis nendel täpsemalt ei peatuta.

Niisiis on vastutuse selge määratlemine tegevuse eduka sooritamise seisukohalt võtmetähtsusega. RACI maatriksi tähenduses tuleb aga täiendavalt eristada, kes on *responsible* ja kes *accountable*, kuivõrd mõlemale vastandub eesti keeles *vastutav*. Nimelt, RACI eristab funktsionaalse ja institutsionaalse vastutaja rolli, mis võib emapilgul tekitada mõningast segadust. Vastutav institutsionaalses tähenduses (*accountable*) on see isik, kes põhimõtteliselt otsustab tegevuse üle. See on „jah“ ja „ei“ otsustuspädevus, s.t pädevus panna tegevusele veto. (Marom, 2018) Selgust toob seegi, kui asendada või lisada *Accountable* rollile *Approve* ehk otsustaja funktsioon. Niisiis roll A selles maatriksis on protsessi omanik, s.t siis see isik, kes vastutab tegevuse õnnestumise eest, samas kui *responsible* vastutab tegevuse faktilise sooritamise eest. Funktsionaalset vastutust saab reeglina ka delegeerida, kuid institutsionaalset mitte, hõlmates kontrollipädevuse kogu tegevuse eest algusest lõpuni ning olles näiteks lahutamatu osa töötaja ametijuhendiga fikseeritud töökohustustes. (Lawless, 2019) On äärmiselt oluline, et ühele ülesandele oleks määratud ainult üks sellise vastutuspädevusega isik – kui seda reeglit rikutakse, siis kaotab kogu muu RACI reeglistik oma sisu, sest tekib arvamuste paljusus ja seega paratamatult ka konflikt. Teise tasandi vastutav (*responsible*) on see, kes hoolitseb vajalike tegevuste reaalse tegemise eest ning siin ei

ole oluline kas ülesande täidab faktiliselt üks isik (võib olla samas ka *Accountable*) või delegeritakse see osaliselt või täielikult edasi.

RACI maatriksi rakendamisel protsessijuhtimises ja ka üksikute tegevuste kavandamisel on veel lisaks oluline eristada n.ö sisemist ja välimist ülesande püstituse kontseptsiooni. Nimelt, teine osa (C ja I) maatriksist mitte ainult ei kanna informatiivset rolli, vaid määrab ka seotud isikute ülesanded selle sama ülesande sisemisel töökorraldusel. Isikute määramine, kellega konsulteerida tööülesande täitmisel või keda informeerida ei ole pelgalt informatsiooni edastamise võimalus maatriksis näidatud kontaktidele, vaid selles sisaldub kohustus seda teha. Eelkõige tuleb seda rõhutada viimase osa (*informed*) täitmisel, kuna see kipub praktikas alati tahaplaanile jääma. Kui konsulteerimise osa on valikuline, et kas on vaja täiendavat infot või mitte, siis informeerimine peaks olema kohustuslik ning ülesande täitmise eest vastutav isik peaks olema vastutav ka informeerimiskohustuse täitmise eest. Lihtsamate tööülesannete täitmisel täidab osundatud funktsiooni lihtne tegevusraport, keerulisemate ja mahukamate ülesannete puhul võib osutada vajalikuks eraldi tagasiside protsessi loomine. Oluline on see, et iga tegevuse täitmise kohta oleks antud selget tagasisidet ja peetaks arvestust õnnestumiste ja ebaedude kohta.

Strateegiliselt tähtsa tegevusjada või ka mistahes muu äriprotsessi planeerimisel on niisiis oluline lisaks oodatava eesmärgi kommunikeerimisele väga täpselt ka määrata, kes on tegevuse eest vastutav isik ja kellele anda tagasisidet tegevuse õnnestumise või ebaõnnestumise kohta. KPO formaat peaks sisaldama isikuid, kes tulemuse õnnestumise eest vastutavad.

1.3.2. Tulemuslikkuse indikaatorid

KPI ehk võtmetegevuse indikaator, nagu selle termingi ütleb, on näidik, mis mõõdab ja kajastab mingi konkreetse plaani täitmise mahtu.

Erinevad kontseptsioonid võivad kasutada tegevuse mõõtmiseks erinevaid tähiseid, kuid nende sisu on reeglina sama. Nii on näiteks mainimist leidnud CSI (*Critical Success Indicator*) termin, mis tähistab kriitilise eduteguri täitmise mõõdikut, olles põhjuse-tagajärje seoses mõõdetavate tegevuste ja tulemi vahel (Reh, 2019). Erialases kirjanduses võib leida viiteid sellelegi, nagu oleks KPO samuti mõõdik (Fontana & Seidel, 2019). Autor sellega ei nõustu. Mõõdik, peab olema numbriline näitaja, mille kohta saab küsida: kui palju, mitu vms. Eesmärgi kohta ei ole aga võimalik seda küsida. Eesmärgi kohta saab küsida vaid: mis või kas? Eesmärgi definitsioon ise ei

saa näidata oma täituvust. Tegevuste selge kommunikeerimise huvides on oluline vältida nii väärtõlgendusi kui ka tõlgenduste paljusust. KPI on niisiis mõõdik, mis näitab alati kas mahtu, määra või mis tahes muud koguselist suurust. See tähendab eelkõige, et KPI on alati numbriline näitaja.

Efektiivsuse mõõtmiseks kasutatakse kaasajal mitmeid kriteeriume. Need hõlmavad muuhulgas tippjuhtkonna poolset mittefinantsiliste näitajate parandamiseks tehtud toimingute osakaalu, tähtsate mõõdikute identifitseerimist eraldiseisvana, töötajate jätkuvasse arengusse kaasamise taset, strateegiliste eesmärkide selget kommunikatsiooni, klientide ja tarnijate mõõtmisprotsessidesse ja ka võtmetegevuste määratlemisse kaasamise ulatust jne. Kõigi nende teguritega tuleb arvestada, kui juhtkond soovib tõsiselt jõuda tegevusefektiivsusega uuele tasemele või siis arendada olemasolevat süsteemi. (Oakland & Marosszky, 2006, p. 127) Niisiis on vaja eristada esmalt seda, mida soovitakse mõõta ja seejärel, millise mõõdikuga selle eesmärgi täituvust hinnatakse.

Mitte igasugust mõõdikut ei tohiks kohe KPI-ks nimetada. Strateegia rakendamise seisukohalt on oluline, et keskendutakse õigetele tegevustele, s.t et ka mõõdetakse õiget tegevust. See nn õige tegevus, mida mõõta, on see tegevus, mille saavutamine viib strateegiliste eesmärkidele samm-sammult lähemale. Kõrvutades eesmärke KPI-dega, siis eesmärk on nagu sihtkoht, kuhu soovitakse jõuda, kuid KPI annab infot selle kohta, kui kaugel või lähedal sellele sihtkohale ollakse. KPI peab niisiis mõõtma koguseliselt midagi, mis on oluline, eelkõige ettevõtte põhiprotsessi või üksiku võtmetähtsusega tegevuse tulemuslikkuse seisukohalt, ning kindlasti peab mõõdetav tulemus olema inimeste poolt mõjutatav. (Lake, 2019) Tegevuse efektiivsust tõstetakse läbi tööprotsessi efektiivsema soorituse.

Iga protsess koosneb reast tegevustest, mille täitmiseks võib esineda vajadus omakorda iga tegevuse eesmärki selgitada. Siinkohal on aga oluline tähele panna, et tasakaalus tulemuskaart ei näe ette kriitiliste edutegurite jaotamist konkreetsemateks tegevusteks vaid üksnes mõõdiku (KPI) selle täitmise hindamiseks. Selline lähenemine ei ole eesmärkide täieliku kommunikeerimise seisukohalt piisav. Oluline on veelkord rõhutada, et kriitilised edutegurid on kvalitatiivsed näitajad, mis kirjeldavad soovitud tulemust või määravad edu kriteeriumi, kuid KPI on koguseline mõõtevahend, mis hindab etteantud eesmärgi täitumist kvantitatiivselt. See teeb KPI-d lihtsalt arusaadavaks ja tõlgendatavaks. Kuid mida enamus KPI-sid ei tee – nad ei vasta küsimusele „miks“. KPI ei selgita näiteks, miks ainult 30% klientidest soovitaks ettevõtet teistele, samuti ei

selgu KPI-dest kuidas peaks tegevust tulevikus parandama. Seega, KPI tegelikult ei tee mitte midagi selleks, et aidata ettevõtet ennast parandada, nad näitavad ainult seda, kas ettevõtte on saavutanud seda, mida ta on eesmärgiks seadnud. Kuid ta ei aita hinnata, kas see eesmärk ise on õige või mitte. (Marr, 2019)

Niisiis, kriitilised edutegurid ja võtmetulemuse indikaatorid ei lähtu enamasti samalt platvormilt, mis tähendab, et nende omavaheline otse ühendamine ei anna soovitud tulemust. Ka tasakaalus tulemuskaardi autorid ise hoiatavad, et levinud mõõdikutena kasutatavad KPI-d on reeglina mõõdikute nimekiri, kus mõõdetakse ühekordselt teatud ajahetkeks mingi tegevuse täitmise mahtu, kuid ei selgita tegevuse seost strateegiaga, mistõttu võib KPI muutuda ohtlikuks illusiooniks ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamise hindamisel (Kaplan & Norton, 2000, p. 59). KPI on minevikusündmuste peegeldus, s.t vahend hindamiseks tagasiulatavalt kulusid, käivet või kasumit vms, kuid ei analüüsi, kuidas võiks ja peaks organisatsioon käituma tulevikus. Sisuliselt tähendab see tagasiulatuvat analüüsi ennustamiseks senise tegevuse põhjal eelnevalt seatud eesmärkide saavutamise tõenäosust tulevikus. Iseenesest ei saa ka mineviku andmete analüüsi alatähtsustada. Vastupidi, selleks, et tulemuslikkust juhtida, tuleb kasutada nii minevikusündmuste analüüsi kui ka seada selged ja arusaadavad, ja ka mõõdetavad, eesmärgid tulevikuks.

1.3.3. Mineviku andmete kasutamine tuleviku tegevuste planeerimisel

Kuigi enam levinud on üksnes mineviku sündmuste hindamine, eristatakse mõõdetava objekti põhjal siiski kahte tüüpi mõõdikuid – on nn ennetavad või ettevaatavad (*lead measures*) ja tagasivaatavad (*lag measures*).

Tagasivaatava mõõdikuga hinnatakse tegevust, mida taheti saavutada. Neid kutsutakse tagasivaatavaks sellepärast, et selleks ajaks, kui andmed muutuvad kättesaadavaks, on tegevused juba toimunud. Igapäevatöö on alati täis just tagasivaatavaid mõõdikuid, nagu käive, tasumata arved, laoseis, hospitaliseerimise määr, varade kasutus jne. Ettevaatavad mõõdikud on erinevad; nad kuulutavad tulemust ette. Neil on kaks peamist kriteeriumi. Esimene, ettevaatav mõõdik on ennustav, mis tähendab, et kui ettevaatav mõõdik muutub, siis muutub kindlasti ka tagasivaatav mõõdik. Teine kriteerium on see, et ettevaatav mõõdik on alati mõjutatav; seda saab meeskond või üksikisik otseselt mõjutada. Üks meeskond võib realiseerida ettevaatava mõõdikuga hinnatava tegevuse ilma kellestki teisest oluliselt sõltumata. (McChesney, et al., 2012, p. 45)

Et ka KPI kui lihtsaim tegevuse mõõdik tööle panna, tuleb juba planeerimisetapis pöörata tähelepanu mõlema, s.o ette- ja taha ulatuvatele mõõdikute süsteemi eristamisele. Tuntud kiirtoidurestorani kett McDonald's kasutab oma tegevuse kasvu kavandamisel seitset kategooriat, millest igal on kaks tulevikku ja üks minevikku suunatud indikaator; viimase eesmärk on hinnata tulevikku suunatud indikaatorite õnnestumist (Scharge & Kiron, 2018).

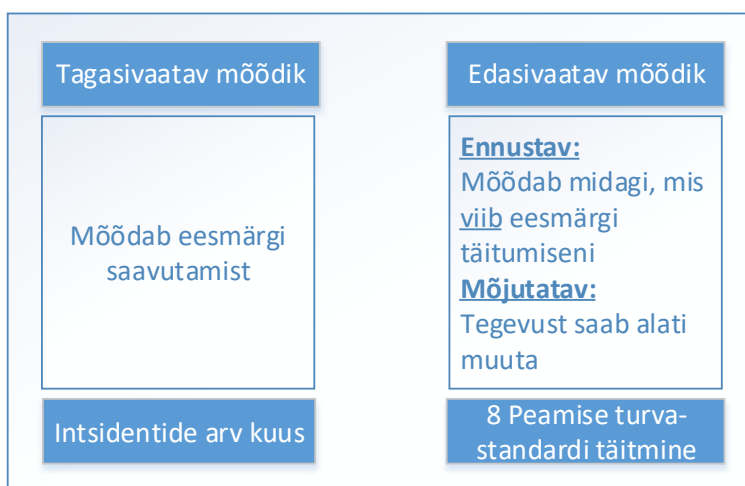
Tagasivaatavad mõõdikud on orienteeritud tegevusväljundile, edasivaatavad aga tegevuse sisendile. Tagasivaatavate mõõdikutega hinnatavaid tegevusi on lihtne mõõta, kuid raske mõjutada, seevastu edasivaatavaid ehk tuleviku tegevusi on raske mõõta kuid lihtne mõjutada. (Poel, 2012) Tulevikku vaatavad mõõdikud ei ole tuleviku ennustus mineviku sündmuste põhjal, nagu tihti arvatakse. Mineviku näitajate alusel ei ennustata, kuidas see sama näitaja võiks tulevikus muutuda. Selleks, et mineviku näitaja muutuks, on tarvis määrata tulevikku suunatud teine tegevus, mis peaks siis otseselt minevikus mõõdetavaid tegevusi mõjutama ning seejärel tuleb mõõta ja hinnata seda tuleviku tegevuste sooritust eraldiseisvana. Niiviisi mõõdab tuleviku indikaator seda, kuidas tuleviku tegevuste täitmine võiks mõjutada hiljem mineviku tegevusi ning seeläbi, kuidas mineviku indikaator võiks tulevikus käituda (Stacey, 2019).

Kui mineviku indikaatorid ütlevad, kas eesmärk on saavutatud või mitte, siis tuleviku indikaatorid ütlevad, kui tõenäoline on see, et need eesmärgid saavutatakse. Tuleviku tegevuste mõõdikud mõõdavad just neid kriitilisi tegevusi, mis otseselt kujundavad või mõjutavad minevikus mõõdetavate tegevuste tulemust. Nad hindavad minevikutegevuste edu, kuid on siiski tulevikus mõjutatavad. (McChesney, 2019)

Ettevaatavad mõõdikud annavad infot selle kohta, kui tõenäoliselt olemasoleva tegevuse baasil soovitud tulemus tulevikus saavutatakse. Kui tagasivaatava mõõdiku puhul on raske midagi tulemuse muutmiseks ette võtta, siis ettevaatav mõõdik näitab tegevust, mida saab veel muuta. Näiteks, kui keegi ei saa reeglina kontrollida seda, kui tihti auto teepeal katki läheb (tagasivaatav mõõdik), siis päris kindlasti saab kontrollida seda, kui tihti autoga regulaarses hoolduses käiakse (ettevaatav mõõdik). Mida rohkem töötatakse ettevaatava mõõdikuga – antud näites auto hooldusnõuete täitmisega – seda tõenäolisem on, et auto teepeal purunemiste arv väheneb. (Kaplan & Norton, 2000, p. 60)

Üks levinuim näide on kaalukaotus – mineviku mõõdik on kaal, mida nähakse, kui astutakse kaalule, kuid tuleviku mõõdikud on näiteks söödud või kulutatud kalorite kogus ajaühikus. Mineviku indikaatori mõjutamiseks on tarvis seada tuleviku indikaator, mille täitmine on siis otseselt tagantjärele hinnatava tulemusega seotud. Antud näite puhul niisiis, kui kulutatud kalorite hulk on etteantud piires, siis üsna tõenäoliselt hakkab minevikku suunatud mõõdik ehk kehakaal muutuma soovitud suunas. (McChesney, 2019)

Nagu eespool väljatoodud tuleb niisiis strateegiliste eesmärkide realiseerimiseks esmalt määrata need tegevused, mille täitmine on otseselt ettevõtte strateegiaga seotud ning teiseks mõõta sooritust, mis mõjutab strateegiliste võtmenäitajate tulemusi. Näiteks ettevõtte turvajuhtimises peaks intsidentide arvu (tagasivaatav mõõdik) vähendama efektiivsem ennetusele suunatud meetmete kasutamine (joonis 7). Ennetustöö parandamiseks tuleks muuhulgas tõsta asjakohaste treeningute arvu, tõhustada riskide hindamist, rutiinset turvakontrolli jne, kuid samuti kommunikeerida kõigile töötajatele intsidentide lahendamise edust, mis peaks preventiivse vahendina motiveerima töötajaid hoiduma intsidentide tekitamisest. Nimelt, intsidentide eduka lahendamise arvu kui tagasivaatava mõõdiku õige kommunikeerimine töötajatele peaks mõjutama tervikuna intsidentide arvu trendi kui tulevikku suunatud mõõdiku kujunemist.



Joonis 7. Edasi- ja tagasivaatavad mõõdikud.
Allikas: (McChesney, et al., 2012, p. 59)

Nagu jooniselgi väljatoodud, ei ole kahtlust, et ka tagasivaatava mõõdiku kasutamine on oluline, saamaks aimu eesmärkide realiseerumise kohta, kuid tulevikku suunatud tegevuste sooritamine peaks mõjutama minevikus hinnatavat resultaati. Antud näite puhul loodetakse niisiis, et kaheksa

preventiivse meetme kasutamine peaks viima intsidentide arvu vähenemisele ning sellest tulenevalt mõõdetakse nende kaheksa tegevuse täitmist.

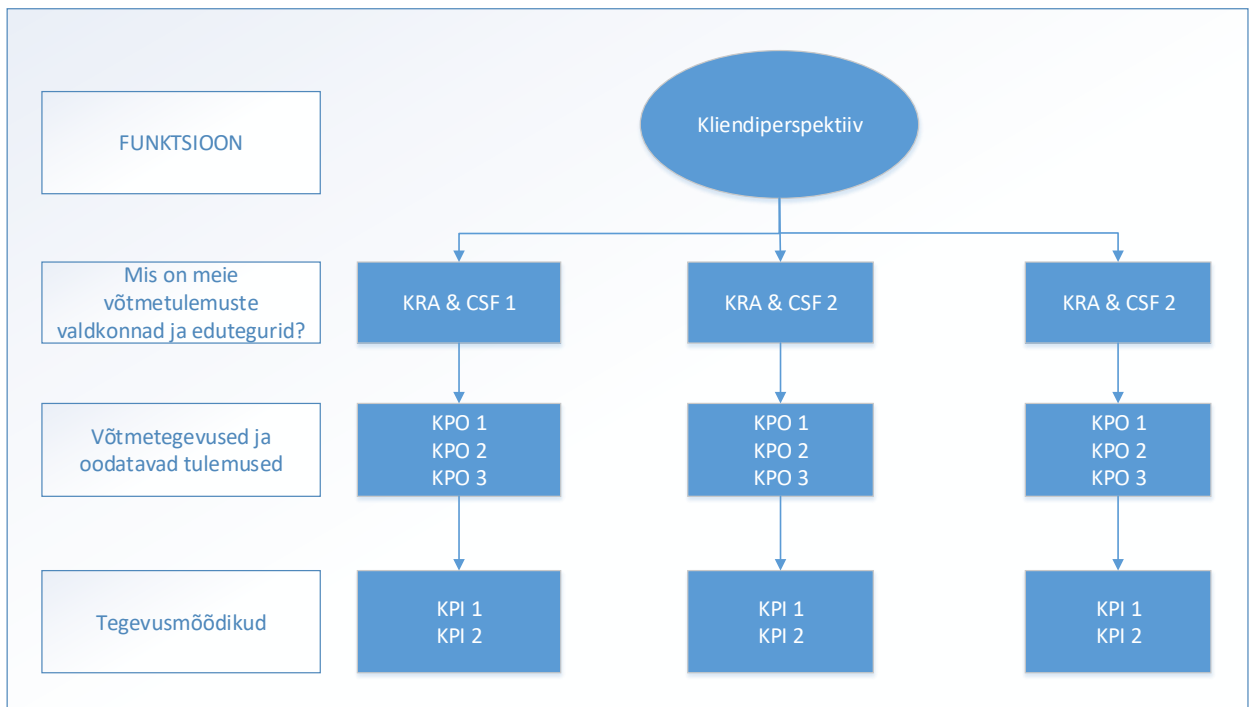
Võrreldes mõõdikute sisu selgust, on tagasivaatava mõõdiku rakendamisega taotletav eesmärk enamasti selgem võrreldes edasiulatuva mõõdikuga – näiteks intsidentide arv ja selle muutumine ettevõtte turvajuhtimises on selge ja arusaadav kõigile. Kuid edasivaatava mõõdiku eesmärk ja loodetavad seosed tagasivaatavate mõõdikute muutumisele ei pruugi esmapilgul nii üheselt eristatavad olla – näiteks ei pruugi turvatöötajate erialaste teadmiste mõõtmisel esmapilgul olla mingisugust seost intsidentide arvuga; samuti ei pruugi näiteks auto hoolduste arvu jälgimine paista teepeal toimunud rikete arvuga nii otseselt seotud. Seetõttu on just edasivaatavate mõõdikute rakendamisel oluline pöörata erilist tähelepanu esmalt, kuidas tulevikku suunatud mõõdikutega jälgitavad tegevused minevikku suunatud mõõdikuid peaksid mõjutama ning teiseks kommunikatsioonile, millisel loogilisel sündmuste jadal hakkab üks teist mõjutama. Antud näidete puhul peaksid siis turvatöötajate treeningud prioritiseerima intsidentide arvu vähendamist ning autode hooldustöödel peaks olema eriline fookus teepeal enam esinevate rikete ennetamisel.

Resümeerides eeltoodud seisukohad on magistritöö autor seisukohal, et tasakaalus tulemuskaardi täielikuks rakendamiseks ettevõtte kõigil tasanditel tuleb seda täiendada ja modifitseerida kahest aspektist. Esmalt, selle funktsionaalsel (tulemuskaadi autorite poolt ettenähtud viisil) rakendamisel tuleb lisada täiendav vahelüli ning institutsionaalsel rakendamisel modifitseerida funktsionaalsed fookused vastavalt allüksustele.

- a) Tasakaalus tulemuskaardi **institutsionaalsel** rakendamisel jaotuvad töö autori käsitluses funktsionaalsed osad allüksuses järgnevalt:
 - Finantsperspektiiv: juhtkonna kitsama huvi fookus, kulude kontroll osakonnas
 - Kliendi perspektiiv: osakonna põhitegevusena ettevõtte pakutav väärtus (ettevõtte ja teised osakonnad on klient)
 - Sisemiste protsesside perspektiiv:
 - osakonnasisene töökorraldus
 - osakondade vaheline töökorraldus
 - Arenguperspektiiv: osakonna arenguga seotud tegevused ja fookused

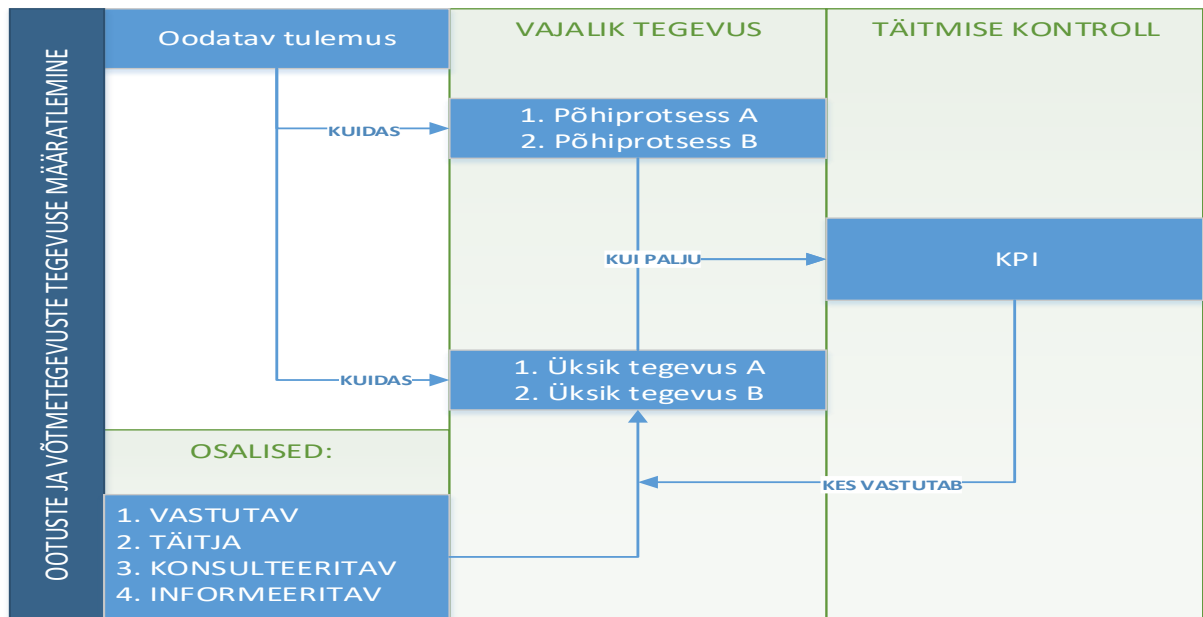
- b) **Funktsionaalses jaotuses** strateegia rakendamise planeerimisel tuleb kriitliste edutegurite ja võtmetegevuse indikaatorite vahele lisada üks täiendav kvalitatiivne näitaja, mis keskendub

konkreetsse tegevuse selgitamisele ning määrab oodatava tulemuse. Kriitilise eduteguri määramisel on otstarbekas lähtuda valdkonnaspetsiifilisest fookusest (vt. Joonis 8).



Joonis 8. Tegevuse määratlemine tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni järgi kliendiperspektiivi näitel. Allikas: Autori joonis

Sisuliselt tähendab see seda, kriitiline edutegur peaks keskenduma ühele tegevusvaldkonnale ja deklareerima selles valdkonnas ettevõtte jaoks kriitilise väärtuse (KRA), mille saavutamisel jõutakse eelduslikult edule lähemale. Kuivõrd tasakaalus tulemuskaardi käsitluses lähtub kriitiline edutegur üksnes funktsionaalsest jaotusest, siis ei pruugi ta olla näiteks ühe allüksuse jaoks piisavalt selgelt realiseeritav. Seetõttu tuleks kriitilise eduteguri määratlemisel alati jälgida, et tulemus oleks saavutatav ka ühe allüksuse sees ning ka ühes konkreetses valdkonnas. Kriitilise eduteguri alusel määratakse eduteguri kriteeriumidest lähtuvad vahetulemused ning nende tulemuste saavutamiseks vajalikud protsessid ja võtmetegevused (joonis 9).



Joonis 9. Eesmärkidest lähtuvate võtmetegevuste (KPO) kavandamine.
Allikas: Autori joonis

Igale tegevusele ja protsessile määratakse vastutaja ja osalised, kes tulemuse saavutamisele ühel või teisel viisil kaasa saavad aidata. Lähtuvalt oodatava tulemuse sisust teisendatakse kvalitatiivsed ootused numbriteks ja mõõdetakse nende ootuste täitumist KPI-dega. KPO omanik (*accountable*) on ühtlasi vastutav ka KPI täitmise eest.

Sellisel viisil tasakaalus tulemuskaardi rakendamine aitab autori hinnangul määratleda ja kommunikeerida allüksuse selged eesmärgid nii ettevõtte kui allüksuse kõigil tasanditel ning kontrollida tulemuslikult eesmärkide saavutamiseks vajalike tegevuste täitmist.

2. TASAKAALUS TULEMUSKAARDI RAKENDAMINE JUMIA TURVAJUHTIMISES

2.1. Materjal ja metoodika

Magistritöös kasutatakse empiirilise uuringu läbiviimisel ja eesmärgi täitmisel juhtumi uuringut, mis on oma olemuselt kvalitatiivse uurimuse meetod. Konkreetse juhtumina käsitletakse e-kaubandusettevõtte Jumia tsentraalse turvajuhtimise tegevusraamistiku ja võtmetegevuste formaadi väljaarendamist tuginedes teoreetilistele alustele ja praktikas rakendatavavale struktuurile.

Autor kasutab uuritava probleemi selgitamiseks ja uuringu läbiviimiseks nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid meetodeid kombineeritult. Uurimustöö teostamiseks valitud kvalitatiiv-kvantitatiivne uurimusviis on sobiv, kuna ühe ja sama küsimuse lahendamiseks saab kasutada mitut meetodit (meetodite triangulatsioon); ühel meetodil saadud tulemusi täiustatakse, laiendatakse ja selgitatakse teisel moel saadud tulemustega, et jõuda nähtuse põhjalikuma mõistmiseni (Õunapuu, 2014, p. 70).

Juhtumiuuring võimaldab luua põhjalikuma arusaama tegevuse struktuurist ning seeläbi ka strateegiliste eesmärkidest turvajuhtimise perspektiivis. Läbivalt tuleb pidada silmas seda, et turvaprotsesside juhtimine ei ole ettevõtte põhi-, vaid tugitegevus ja osa ettevõtte sisemisest töökorraldusest.

Magistritöö raames on töötatud välja tulemusliku turvajuhtimise kontseptsioon, seetõttu on analüüsiühikuks protsess. Töös kogutakse andmeid samuti peamiselt juhtumiuuringu raames, mille käigus viiakse läbi dokumendianalüüs. Uuringus on andmekogumise meetodina kasutatud vaatlust – ettevõtte põhiprotsessidega tutvumist ning dokumendianalüüsi.

Andmestiku moodustavad ettevõtte sisemises töökorralduses kasutatavad dokumendid ja avalikud infomaterjalid. Kogutakse nii arvulist kui ka tekstilist informatsiooni. Analüüsimisel kasutatakse nii esmaseid kui ka teiseid andmeid. Esmased andmed ehk andmed, mida autor ise kogub on näiteks igakuised raportid. Teisesed andmed on avalikud börsiteated ja avaldused.

Töö raames on koostatakse:

- Ettevõtte strategiast lähtuvad turvajuhtimise kriitilised edutegurid
- Tegevusraamistikust ja kriitilistest eduteguritest lähtuvad põhiprotsessid ja KPO-d
- Planeeritud tegevuste täitmise tagamise vahendid ja mõõdikud (KPI-d)

Magistritöö puudutab ainult ühte konkreetset ettevõtet. Ettevõtte funktsionaalse haru põhitegevuste kava on koostatud lähtuvalt tasakaalus tulemuskaardi teoreetilistest alustest ning selle rakendamisel protsesside implementeerimisel saadud empiirilistest tagasisidest.

2.2. Ettevõtte tutvustus

Jumia Grupp on asutatud 2012.a ning koondab enda alla Aafrika erinevates riikides⁸ opereeriva e-kaubanduse platvormi ja selle teenindamisega seotud tegevused. Jumia platvorm koosneb online poest (Jumia Mall), mis ühendab müüjad ostjatega, logistika teenusest (Jumia Service), mis korraldab pakkide saatmist ja tarnimist müüjatelt tarbijatele, online makseteenusest (Jumia Pay), mis hõlbustab muuhulgas teha ostja ja müüja vahelisi tehinguid kiiresti ja mugavalt; lisaks vahendatakse online teenusena lennupileteid ja majutusteenust (Jumia Travel) ning pakutakse toidu tellimise ja koju tarne teenust (Jumia Food).

Jumia hinnati 2016.a enam kui 1 miljardi USD väärtusega Aafrika esimeseks nn üksisarvikuks tehnoloogia valdkonnas pälvides meedias „Aafrika Amazoni“ tiitli. Ettevõtte aktsiad noteeriti New Yorgi börsil aprillis 2019.a.

Jumias töötab kokku ca 7 500 inimest, opereerides põhitegevusega 11 Aafrika riigis ning toetavaid funktsioone pakkuvates teistes riikides (IT arendus Portugalis, peakontor Dubais, Globaal kaubandus Hiinas).

⁸ Nigeeria, Egiptus, Keenia, Morocco, Elevandiluurannik, Ghana, Alžeeria, Tuneesia, Senegal, Uganda, Lõuna Aafrika Vabariik

2.2.1. Turvajuhtimise asukoht Jumia organisatsiooni juhtimisstruktuuris

Igas aktiivses riigis (kus toimuvad põhiprotsessid, st e-kaubandus) tegutseb ka turva osakond, mis vastutab asukohariigis toimuva tegevuse turvalisuse eest. Iga riigi turvaülem (*Security Manager*) allub raporteerimisliini järgi asukohariigi juhile (*Country Manager*) ning funktsionaalselt kogu Aafrika riike ühendavale turvajuhile (*Head of Security Management, Africa*). Maatriksi juhtimismudelile omaselt on ettevõttes institutsionaalsed (geograafilised) ja funktsionaalsed juhid (vt Joonis 10).

<div style="text-align: center;">Institutsiooni juht</div> <div style="text-align: center;">Funktsiooni juht</div>	Nigeeria	Egiptus	Keenia	Maroko	+7 Riigi asukohariigi juhid
Kesk- Turvajuhtimine	Asukohariigi turvaülem				
Kesk – Logistika juhtimine		Asukohariigi logistika juht			
Operatsioonide juhtimine			Asukohariigi laomajanduse juht		
Grupi Personali osakond				Asukohariigi Personalijuht	
N+					Muud funktsionaalsed juhid

Joonis 10. Jumia operatiivtasandi juhtimismudel.

Allikas: väljavõte Jumia Grupi organisatsioonistruktuurist.

Nii toimub muuhulgas ka turvajuhtimise haldamine ja koordineerimine lisaks asukohapõhisele juhtimisele ka tsentraalselt. Sellega tagatakse eelkõige keskendumine olulisele grupi tasandil, ühetaoline raporteerimine ja ka selgete kvaliteedinõuete kehtestamine ja järgimine.

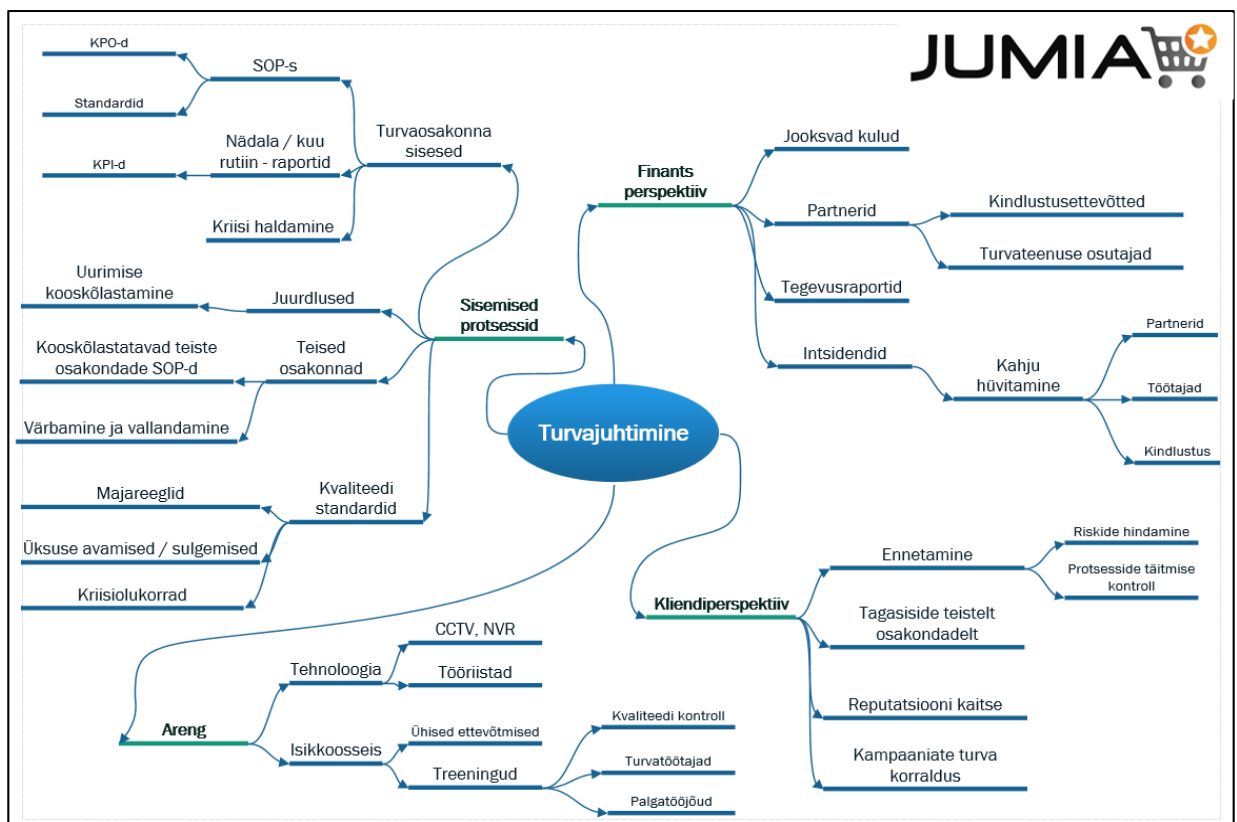
Iga riigi siseselt on turvafunktsioonid jaotatud vastavalt vajadusele ja tegevusmahule. Näiteks Nigeeria turvaüksuse koosseisu kuulub turvaülem ja 7 regionaalset üksusejuhti, kelle alluvuses on omakorda ca 200 turvatöötajat ning ülesandeks erinevates piirkondades asuvate kontorite ja logistikaüksustes turvalisuse tagamine. Mehitatud turvateenus ostetakse kõigis riikides sisse kolmandalt osapoolelt, samas kui töö vahetu korraldus, s.h turvaprotsesside juhtimine, tehnoloogiline lahendus ja selle haldamine kuulub Jumiale.

Turvajuhtimise tsentraliseerimine grupi tasandil leidis aset viimase aasta jooksul ning käesoleva töö autorile tehti ülesandeks funktsionaalse üksuse ülesehitamine. Funktsionaalse üksuse loomise esmaseks eesmärgiks on:

- a) Ühtsete turvastandardite loomine ja rakendamine kõikides riikides;
- b) Turvajuhtimises igakülgse läbipaistvuse sh regulaarse raporteerimisrutiini loomine;
- c) Efektiiivsete preventiivsete meetmete loomine ja rakendamine;

2.3. Turvajuhtimise operatsioonide platvorm

Vastavalt funktsionaalsele fookusele on koostatud tasakaalus tulemuskaardi jaotusest lähtuv ühtse turvajuhtimise raamistik (vt Joonis 11), mis on olnud aluseks kõigi protsesside ja raportite loomisel. Ettevõtte turvajuhtimise allüksust on käsitletud institutsionaalselt eraldi käitisena, millel on kõik ettevõttele omased funktsioonid, struktuur ja ka strateegia. Igas tegevusharus tehtavate toimingute ja tööde kohta antakse tagasisidet vastavate raportitega.



Joonis 11. Jumia turvajuhtimise tegevusraamistik.
Allikas: Jumia Grupp, Tsentraalse Turvajuhtimise osakond

2.3.1. Finantsperspektiivis ettenähtud peamine fookus

Finantsperspektiivi alajaotuses keskendutakse eelkõige jooksvate kulude (OpEx) kontrollile, kuid samuti juhtkonnale asjakohase ning peamiste tegevusraportite andmisele. Turvateenuse jooksvad kulud koosnevad enamuses turvatöötajate teenuse kuludest, mistõttu on oluline, et ettevõtte kasutaks jooksvalt parima hinna ja kvaliteedi suhtega teenust. Oluline ei ole mitte kõige soodsama, vaid ka kvaliteedis ootustele vastava teenuse saamine. Parima teenusepakkuja väljaselgitamiseks on koostatud teenusepakkuja hindamiskriteeriumide maatriks (Lisa 1), millest lähtutakse kõigis riikides ühetaoliselt. Näiteks kui turvafirma skoor on alla 80%, siis tuleb leida kvaliteetsem alternatiiv.

Teenuse osutajate kvaliteedile vastavuse kohta on koostatud riikide ülene võrdlustabel (Lisa 2), mis annab ülevaate, millistele tingimustele igas riigis kasutatav teenusepakkuja vastab. See lubab omakorda eeldada teenuse kvaliteedi taset ning planeerida järgmisi tegevusi.

Sarnast teenuse pakkuja kvaliteedi hindamise süsteemi kasutatakse lisaks ka kindlustusettevõtete hindamisel. Nii näiteks on kindlustuskaitse kvaliteedi hindamisel kujunenud oluliseks kriteeriumiks lisaks omavastutuse suurusele jm n.ö tavalistele kindlustustingimustele näiteks palgatööjõu poolt põhjustatud kahju hüvitamise valmidus (*Fidelity*), väljaspool ettevõtte ruume tekkinud kahjude korvamine jne.

Kahjude efektiivne korvamine on üks turvauksuse tegevusprioriteetidest, kuid intsidenti lahendamise fakti või selle kiirust siiski eraldi ei mõõdata, et vältida asja lahendamise kvaliteedi langust ja andmete manipulatsiooni. Intsidentide toimumine iseenesest näitab turvateenuse kvaliteeti tervikuna – eelkõige ennetustöö efektiivsust ja töötajate lojaalsust. Intsidentide lahendamine on eraldi fookuses ning selle kohta antakse juhtkonnale regulaarset tagasisidet igakuise raportiga. Kahju korvamisest lähtutakse põhimõttest „kui ei, siis“ – isik > meeskond > kindlustus > otsene juht. Oluline on see, et kahju saaks korvatud. Kindlustus on jädas tagapool efektiivsuse kaalutlustel.

Finantsperspektiiv on enim juhtkonna huviorbiidis olev valdkond. Seetõttu kuulub siia alla lisaks kulude (mh tekitatud kahjude) kontrolli mehhanismidele ka igapäevaseid tegevusi kajastavad tegevusraportid.

2.3.2. Kliendi perspektiivi fookus turvajuhtimises

Kliendi tähendus, tasakaalus tulemuskaardi rakendamisel operatiivtasandil, on tulemuskaardi autorite määratlusest erinev, nagu seda oli mõneti ka sisemiste tööprotsesside määratlus. Nimelt ei ole klient siin mitte niivõrd ettevõtte teenuste tarbija, vaid just osutatava turvateenuse funktsionaalne tarbija ehk siis ettevõtte ise. Täpsemalt, kõik tema osakonnad ja isikud. Laiemas tähenduses on siiski kliendid ka kõik ettevõtte kliendid, s.t nii lõpptarbijad kui ka e-poe müüjad ja kauba tarnijad.

Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioonile vastavalt keskendutakse kliendiperspektiivi all sihtgrupile osutatava teenustele ja nende kvaliteedile. Sellest tulenevalt on kliendiperspektiivi alagrupis peamine fookus ennetamisel ja vahetul kliendikogemusel.

a) Ennetusmehhanism koosneb:

- Asukoha ja ruumide riskihindamisest;
- Protsesside riskihindamisest;
- Riskide vähendamisele suunatud tegevustest

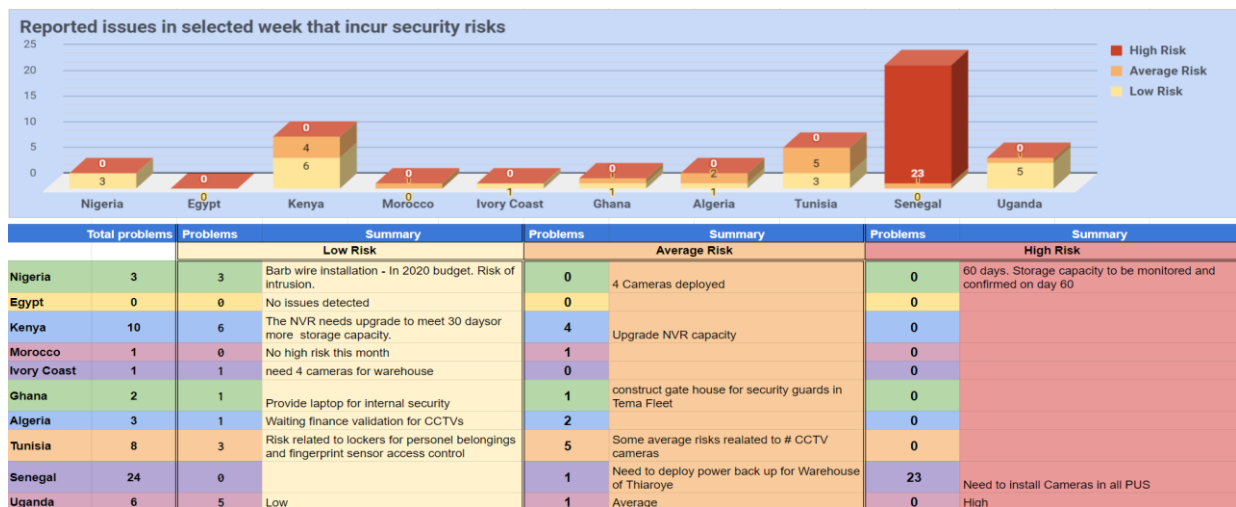
Ruumide seisukorra riskide hindamine on igakuine rutiin, mille käigus kontrollitakse turvalisuse seisukohast oluliste hooneosade ja ka tehniliste seadmete nõuetelevastavust (vt Joonis 12). Riskide efektiivse elimineerimisega saavutatakse planeeritud turvataseme kvaliteet, kuna riski olemasolu kajastab olukorra mittevastavust oodatavale preventiivsele turvatasemele. Täpselt sama kehtib protsesside täitmise hindamise kohta.

		Month	January	
		Routine Compliance:	Report Completed	
		Minor	1	1
		Average	1	1
		High	23	23
Facilities and devices	Current	Current Risks	Issue / Suggestion	Current Risks
Warehouse Thiaroye	Layout			
Resources:				
Detector gate	No	High	Hand detector is sometime insufficient and give randoms informations if the security have not good skill	High
Hand metal detectors	There are 4 hands metal detectors	No Issues		No Issues
Number of CCTV cameras	88 Cameras	No Issues		No Issues
NVR and capacity (Storage in GB-s /days to keep)	6 NVRs 10 To / Storage for 30 days	No Issues		No Issues
NVR monitors	1	No Issues		No Issues
Number of regular security guards	11 security guards for shift morning and 2 for night shift	No Issues		No Issues
number of armed security guards	2	No Issues		No Issues
Logbook for visitors (physical or system based)	yes	No Issues		No Issues
Logbook for staff carrying company assets	yes	No Issues		No Issues
Lockers for visitors personal belongings	no	No Issues		No Issues
Camera's couverture	Modify position of some camera to obtain an overview of the side	No Issues		No Issues
Laptops	yes	No Issues		No Issues
Visitors gate pass	yes	No Issues		No Issues
Power generator	No	Minor	But not enough to ensure electricity distribution for long time...Need to find more power than it (about 50-100 KVA)	Minor
Facilities:				
Facility perimeter	yes	No Issues		No Issues
Electric or barbed wire on fence	no	No Issues		No Issues
Number of access points to premises	1	No Issues		No Issues
Security posts/check points	yes	No Issues		No Issues
Facility or parts that carry security risk and need extra attention	The HV zone	No Issues		No Issues
Power back-up	Need to be improved	Average	Need to be improved	Average

Joonis 12. Riskihindamise rutiin.

Allikas: Jumia Grupp, Tsentraalse Turvajuhtimise osakond

Riskid jagatakse kategooria alusel kolmeks: vähe ohtlik, keskmine ja kõrge turvariskiga probleem (vt Joonis 13). Vastavalt sellele prioritseeritakse riski kõrvaldamine ja selleks vajalikud ressursid.

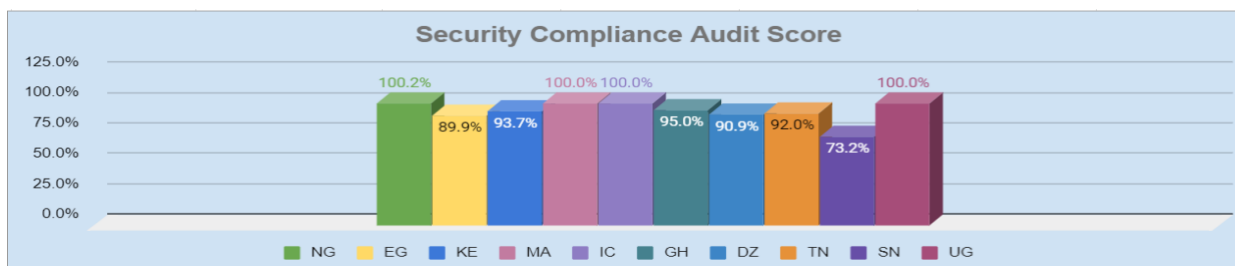


Joonis 13. Riskihindamise konsolideeritud raport.

Allikas: Jumia Grupp, Tsentraalse Turvajuhtimise osakond

Riski hindamise rutiin kordub iga kuu, samuti toimub riskide elimineerimine jooksvalt ning probleemi jälitatakse seni, kuni see on kõrvaldatud.

Täpselt sama põhimõtte järgi toimub protsesside täitmise audit. Kontrolli käigus hinnatakse kas töötajad järgivad kõiki kehtestatud standardeid ja protsesse. Tulemused moodustavad igakuise skoori, mis näitab, kui palju olulistest protsessidest ja nõuetest on täitmata. Riikide andmete alusel moodustatakse võrdlev tabel (Joonis 14).



Joonis 14. Protsessi täitmise auditi tulemused.
Allikas: Jumia Grupp, Tsentraalse Turvajuhtimise osakond

Nii riski hindamise, kui protsessi auditi käigus tuvastatud probleemide kõrvaldamisega tegeldakse jooksvalt ja järjepidevalt. Selleks on kuu rutiini raportisse lisatud kohustusliku osana riskidele fokuseerimine (vt Joonis 15).

Monthly routine tracker		
Kenya	Month	February
Monthly reports		Routine check
1. Security SAT		Report Completed
2. Risk Assessment		Report Completed
3. Monthly Cost		Report Completed
4. Staff Training Tracker		Report Completed
5. Process Compliance		Report Completed
Risk Mitigation		Risks From previous month
Monthly Goals set to work on security risks	6	Install of camera at Kaka house 4th floor Goal Achieved
	5	Source for cameras and NVR for Kaka house 6th floor Goal Achieved
	0	
Monthly Routine compliance		100%
Report Completed		5
Report Not Done		0
Monthly Reports		5
Reporting compliance:		100%
Goals to set to mitigate risks		2
Goals set		2
Goal achieved		2
Risk Mitigation compliance		100%

Joonis 15. Igakuise rutiini raport. Riskide ja puudujääkide kõrvaldamisele suunatud tegevus.
Allikas: Jumia Grupp, Tsentraalse Turvajuhtimise osakond

Riskidele keskendumise kontseptsiooni loomisel on lähtunud McChesney ja Covey WIG kontseptsioonist. Mõte on konkreetse eesmärgi seadmine ja selle saavutamise hindamine igakuiselt. Kuna turvarisk on midagi, mis alati otseselt ettevõtte igapäevatööd ei kajastu ning ei pruugi otseselt ka operatsioonide kulgu segada, siis vajab sellistele probleemidele keskendumine eraldi tähelepanu ja järjepidevust. Seetõttu on riski vähendamine kavandatud Jumia turvajuhtimises eraldi protsessina ning osana igakuisest rutiinist. Iga kuu alguses seatakse eesmärk mõne vabalt valitud riski (või kõigi) elimineerimiseks ning kuu lõpus antakse tagasisidet, kas eesmärk saavutati või mitte.

b) Osakondade vaheline tagasiside teenuse kvaliteedi ning probleemide ilmumise kohta;

Teenuse vahetu taseme hindamiseks viiakse regulaarselt läbi küsitlus, kus palutakse töötajatel esmalt anda hinnang turvateenuse kvaliteedi kohta ning seejärel teha konkreetsed ettepanekud teenuse parandamiseks.

Teenuse kvaliteeti puudutavad küsimused keskenduvad kahele kriteeriumile:

- Hinnang turvateenusega kokkupuutumisel saadud kogemusele
- Turvauksuse ja –töötajate reputatsioon

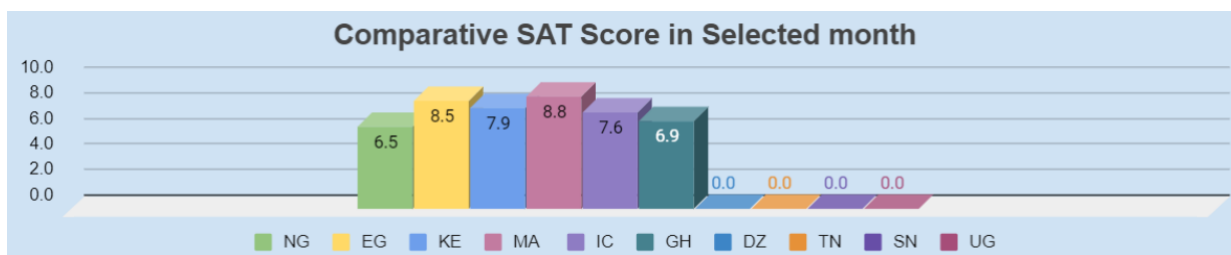
Kolmandas grupis küsitakse vabas vormis tagasisidet võimalike ideede kuid ka esinevate probleemide kohta (vt Tabel 1).

Tabel 1. Kliendi rahulolu küsitlus.

Küsimused:	Vastuse variant	Kategooria
Hinda turvatöötajate poolt pakutavate tugiteenuste kvaliteeti	1= halb ; 10 = väga hea	Teenuse kvaliteet
Kui professionaalsed on meie turvauksuse töötajad	1= halb ; 10 = väga hea	Teenuse kvaliteet
Kui professionaalne on turvauksuse poolt teostatav juhtumi uuring?	1= halb ; 10 = väga hea	Teenuse kvaliteet
Hinda turvatöötajate suhtumist nende töösse	1= halb ; 10 = väga hea	Teenuse kvaliteet
Kas tunned ennast turvaliselt Jumias?	Jah / Ei	Reputatsioon
Kuidas hindad turvatöötajate (turvameeste) välimust?	1= halb ; 10 = väga hea	Reputatsioon
Kas turvatöötajad on professionaalsed?	1= halb ; 10 = väga hea	Reputatsioon
Hinda kasutatava turvafirma kvaliteeti	1= halb ; 10 = väga hea	Reputatsioon
Mida peaks turvajuhtimise tiim paremini tegema	Kirjeldus	Informatsioon
Millised turvalisust mõjutavad probleemid esinevad sinu osakonnas	Kirjeldus	Informatsioon

Allikas: Jumia Grupp, Tsentraalse Turvajuhtimise osakond

Küsimused on riikide lõikes samad ning vastuste põhjal koostatakse igakuiselt turvateenuse rahulolu kajastav võistlev pingerida (Joonis 16).



Joonis 16. Turvateenuse kvaliteedi rahulolu tagasiside (*Satisfaction score*) Allikas: Jumia Grupp, Tsentraalse Turvajuhtimise osakond

Rahulolu küsitlus annab osutatava teenuse kohta vahetu tagasiside, sest andmed kogutakse kogu isikkoosseisult. Tulemust arvestatakse üksnes juhul, kui vähemalt 60% töötajatest on küsimustikule vastanud (ülal toodud näite puhul 4 riiki ei ole kvalifitseerunud). Sellega välditakse esmalt võimalikke manipulatsioone, kuid teisalt on ulatuslik tagasiside äärmiselt oluline teenuse taseme näitaja, kuna peegeldab olulisel määral just seda, mida töötajad tegelikult turvateenuse kvaliteedist arvavad.

Lisaks hinnangule juhivad töötajad tihti tähelepanu protsessi kitsaskohtadele või töökorraldusele, mida saab lihtsate reeglite muutmiseга oluliselt efektiivsemaks muuta. Tagasiside rutiin on oluline ka töötajate kaasamiseks töökeskkonna kujundamisse ja turvalisuse suurendamiseks. Kõigi kogutud ideede rakendamine ei ole võimalik, kuid nendega arvestamine ja ka keeldumise põhjendamine mängib olulist rolli ettevõtte vastutusel põhineva kultuuri (*culture of accountability*) loomisel. See omakorda peaks tõstma töötajate silmis turvaosakonna poolt osutatava teenuse kvaliteeti.

2.3.3. Sisemiste tööprotsesside korraldus

Protsessipõhisele töökorraldusele omaselt formuleeritakse suurem osa KPO-sid Jumias protsessina. Standardne tegevusprotseduur SOP (*Standard Operating Procedure*) näeb tavaliselt ette täpsed juhised, mida mingis konkreetses situatsioonis tuleb teha. Kaasaegses kvaliteedijuhtimises kaasatakse SOP-sse märksa rohkem kui lihtsalt samm-sammult tehtavad tegevusjuhised. Selle eesmärk on anda täielik selgitus, mis peab juhtuma, et SOP rakenduks ja mida tuleb teha, et saavutada SOP-s planeeritud tulemus. See on protsessile keskenduv dokument, milles selgitatakse nii protsessi ennast kui ka protsessi eesmärgi ja muid olulisi osi. (Brown, 2019)

Protsessi eesmärgid on reeglina samad, mis võtmetegevuse oodatavad tulemused, või siis sisaldavad neid ootusi, mistõttu ei pruugi täiendavate sarnaste regulatsioonidega dokumentide koostamise järele vajadust olla.

Et protsess efektiivselt realiseeruks, peab SOP sisaldama kõiki selleks vajalikke komponente. Tuleb silmas pidada, et SOP on põhiline dokument, millega kommunikeeritakse töötajatele tegevussuunised. Seetõttu peabki just SOP-s olema väljendatud kõik heaks kommunikatsiooniks vajalikud osad (Hajric, 2020).

ISO-9000 kvaliteedijuhtimise standardite järgi peaks SOP sisaldama (Henshall, 2017):

- Protsessi lühikirjeldus
- Olukorra tutvustus – mida soovitakse reguleerida
- Protsessi eesmärk – milline on oodatav tulemus; võiks samastada võtmetegevuse eesmärgiga
- Protsessi omanik – (*accountable*), kes vastutab protsessi jaoks vajalike ressursside eest;
- Vastutav – isik, kes vastutab protsessi täitmise eest
- Protsessi skoop – millisest hetkest või mis sündmused käivitavad tegevusjuhised
- Protseduuri reeglid – täpsed tegevusjuhised
- Eskalatsioon – isikud keda informeerida või kellega konsulteerida (RACI)
- Vastutus protsessi mittetäitmise eest

Erinevalt tasakaalus tulemuskaardi autorite käsitlusest sisemiste tööprotsesside perspektiivi kohta tuleb allüksuse tasandil protsesside fookuses jaotada sisemised tööprotsessid kahte gruppi: eristada tuleb ettevõtte siseseid protsesse ja allüksuse enda siseseid protsesse:

- a) **Turvaosakonna sisesed** tööprotsessid näevad ette töökorralduse alused ja põhimõtted turvajuhtimise osakonnas endas, s.o turvatöötajatele antud tegevusjuhised mingis konkreetses situatsioonis või asukohas, kuid vastavalt vajadusele ka raporteerimiskohustused, tegevusmõõdikute tagasiside jne.

Jumia turvajuhtimises on sellest lähtuvalt kehtestatud tsentraliseeritud osakonnasisesed põhiprotsessid, mis kehtestavad miinumstandardid, isikute ja sõidukite valideerimise reeglid jne). Iga riik võib vastavalt keskkonnast, etnilistest jm eripäradest lähtuvalt kehtestada oma täiendavad reeglid, kuid valdkonna liigituses lähtutakse järgnevast jaotusest:

- Isiku sisenemine ja väljumine territooriumilt (territooriumide erinevad tasandid lähtuvalt territooriumil käsitletavatest väärtustest)
- Kaupade ja teiste esemete liikumine (laadimine, osakondade vaheline liikumine)
- Sõiduki sisenemine ja väljumine
- Rutiinne turva seire

b) **Turvaosakonna välised** tööprotsessid – reguleerivad eri osakondade vahelist töökorraldust turvalisuse tagamise ja turvatoimingutega seotud puutepunktides; kuigi need ei ole kitsalt allüksuse tasandilt vaadates sisemised tööprotsessid (osakonnasisesed), tuleb neid siiski ettevõtte siseste protsessidena arvesse võtta. Kuna ettevõtte teised osakonnad on samas ka turvaüksuse kliendid, siis mõnes osas võivad kliendi perspektiivi fookused sisemiste protsesside fookusega kattuda.

Osakondade vaheliste standarditega kehtestatakse reeglina kohustus mingid konkreetsed toimingud turvaosakonnaga kooskõlastada või siis muudetakse erakorraliselt raporteerimisliini (kriisiolukorrad).

Käesoleva töö koostamise hetkeks on kehtestatud Jumia turvajuhtimises järgmised tsentraalsed standardid:

- Üksuste avamine ja sulgemine – põhioperatsioonides turvanõuete järgimise tagamine;
 - o Esiteks, enne üksuse tarvis hoone rentimist tuleb teostada turvariskide hindamine, mille käigus analüüsitakse ja kontrollitakse nii asukoha kui hoone arhitektuurset ja tehnilist sobivust turvanõutele
 - o Teise sammuna, enne igapäevaste operatsioonide alustamist, tuleb teostada protsesside audit, mille käigus kontrollitakse kõigi ettenähtud turvastandardite ja tegevuste käivitamist;
- Värbamiseelne turvakontroll (kriminaalse elemendi vältimine) – personaliosakonna kohustus kooskõlastada isiku sobivus turvaosakonnaga enne isiku värbamist olulise positsioonile;
- Sularaha käsitlemisega seotud standardid – finantsosakonnale suunatud reeglid, sularaha transpordi korraldamiseks, asukoha juhile suunatud reeglid raha käitlemisruumi miinimumstandarditele vastavaks muutmiseks;

- CCTV ja NVR – videosalvestuse kvaliteedi ja salvestuste säilitusajale kehtestavad miinimumnõuded – suunatud IT osakonnale kui võrkude ja serverite haldajale;
- Tegevus kriisiolukordades tegevuse jätkamise plaan – suunatud kõigile asukohas tegutsevatele osakondadele. Tegevuse jätkamise plaanid (*Business Continuity Plan*) kehtestavad isikute pädevuse ja tegevusjuhised vastava eriolukorra aktiveerumisel. Sellega võidakse muuta ajutiselt raporteerimisliini ja isikute pädevust otsuste langetamisel. Näiteks kui ettevõtte ruumides avastatakse isik, kes on nakatunud Covid-19 viirusesse, siis võtab asukoha juhtimise üle turvaülem – tal on õigus ja kohustus lõpetada turva järelevalve kõik tööprotsessid ja saata töötajad koju, ilma täiendavate kooskõlastusteta tellida asukohas ruumide sanitariseerimine jne.

Eraldi on reguleeritud intsidentide uurimist käsitlevad tegevusjuhised. Nimelt, intsidentide uurimise edust sõltub paljus kahjude korvamise efektiivsus. Viimane on aga üks turvajuhtimise strateegilisi eesmärke. Seetõttu on turvajuhile antud intsidentide lahendamisel pädevus üksuse erakorraliseks töö korraldamiseks – näiteks töötaja ajutiseks töölt kõrvaldamiseks, üksuse või selle osa sulgemiseks vms, mis on vajalik juhtumi täielikuks ja kiireks lahendamiseks. Nii, nagu igas teises valdkonnas, nii toimub ka sisemiste protsesside all olukorra jätkuv hindamine ja protsesside parendamine, lisamine ja täiustamine.

2.3.4. Areng ja kasv Jumia turvajuhtimises

Tasakaalus tulemuskaardil mõistetakse arengu all eelkõige immateriaalsete väärtuste arendamist. Töötajate oskused, infotehnoloogilised lahendused ja organisatsioonikultuur on paljudes ettevõtetes väärt palju enam kui nende materiaalsed varad. Erinevalt finants vahenditest ja füüsilistest varadest, immateriaalsed varad on konkurentide poolt väga raskesti kopeeritavad, mis teeb neist väga jõulise konkurentsieelise. Selleks, et ettevõtte saaks oma immateriaalseid väärtusi efektiivsemalt kasutada, tuleks esmalt teada nende väärtust. Neid hinnata on aga keeruline. Erinevalt füüsilistest varadest on reeglina immateriaalse vara tähendus erinevatele firmadele erinev. Näiteks mootoriõli hind on nii jaemüüjale kui valmistajafirmale põhimõtteliselt sama, kuna mõlemad võivad selle samal kujul ligilähedase hinnaga maha müüa. Kuid tugevalt kliendi rahulolule orienteeritud tööjõud on palju enam väärt jaemüüjale kui rafineerimistehasele. Samuti, erinevalt materiaalistest varadest, immateriaalsed varad ei loo peaaegu mitte kunagi ise mingit väärtust. Need tuleb alati mingite teiste väärtustega kombineerida. Näiteks investering infotehnoloogilistesse lahendustesse üksinda ei loo mingit lisandväärtust, kuni ei ole korraldatud

koolitusi, et uus lahendus ka töötajatele selgeks teha. Kui ettevõttel on selge strateegia ja immateriaalsed varad on strateegiaga kooskõlastatud, siis hakkavadki need varad ettevõttele väärtust looma. (Kaplan & Norton, 2004, p. 21)

Kaplan ja Norton eristavad immateriaalsete varadena inim-, informatsiooni ja organisatsiooni kapitali. Inimkapital on see, millised inimesed on ettevõttel kasutada, informatsioonikapital on andmebaasid infotehnoloogilised lahendused ja infotehnoloogiline infrastruktuur ettevõttes. Organisatsioonikapitali moodustab ettevõtte kultuur, *leadership*, kuidas on strateegia ühendatud allüksuste eesmärkidega, kuidas on inimesed pühendatud ettevõtte tegevustesse, kuidas võetakse vastu tagasisidet jne. (Kaplan & Norton, 2004, p. 22)

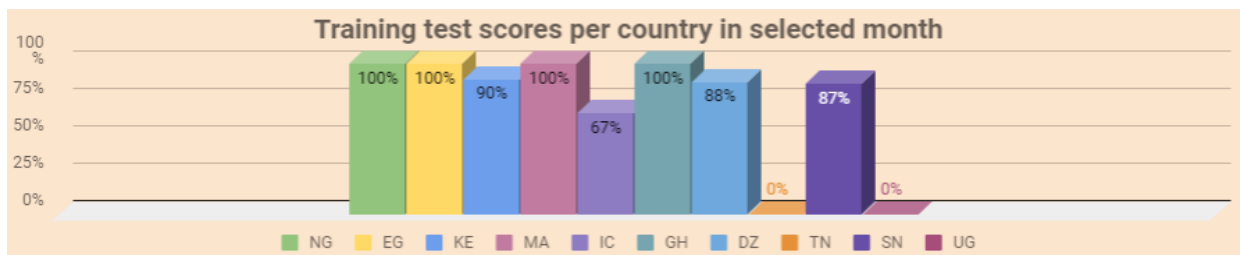
Immateriaalsete varade olulisus ilmneb just Jumia sarnastes teenuse põhistes ettevõtetes, kuid samuti turvateenustes üldisemalt. Olenemata sellest, kas siis allüksusena ettevõtte sees või eraldi ettevõttena, turvajuhtimine on teenus, mis formuleerub paljus just läbi immateriaalsete varade. Seetõttu ei saa mingil juhul selle tähtsust ka antud magistritöö kontekstis alahinnata.

- a) **Inimkapital** moodustab Jumia turvajuhtimises valdava enamuse kogu teenuse ressursist. Enamuses kohtades on mehitatud valve. Turvatöötajate teenus ostetakse sisse, kuid nende tööd korraldatakse Jumia enda turvajuhtimise meeskonna poolt. Teenuse osutajate jaoks on keerulisem ja aeganõudvam mõista täielikult kõiki Jumia tööprotsesse, organisatsiooni töökorraldust jne. Seetõttu on osutunud efektiivsemaks kasutada kombineeritud tegevuste juhtimise mudelit. Muuhulgas on see oluline ka jätkusuutlikkuse tagamiseks juhul, kui senise teenuse pakkujaga teenus lõpetatakse.

Inimkapitali väärtuse kujundavad inimeste oskused ja teadmised. Muuhulgas tuleb arvestada turvateenuse osutajate kaadri volavusega. Seda silmas pidades on loodud Jumia turvajuhtimises regulaarse koolituse rutiin. Koolituse teemad on jaotatud kolme gruppi (vt Lisa 3):

- Vajadusel põhinev – need on tavaliselt baasteadmiste koolituskursused uutele töötajatele ja vahetult enne kampaaniaid;
- Kvartaalsed – harvemini esinevaid probleeme käsitlevad koolitused
- Igakuised – ettevõtte töökorraldust ja otseselt teenuse kvaliteeti mõjutavad koolitused;

Koolituse teemad on riigiti samad ning koolituse sisu vastab asukohariigi vajadustele. Treeningute efektiivsuse mõõtmiseks lõppevad koolitused teadmiste kontrolli testiga, mille andmete alusel on koostatud võistlev koolituse tulemuste raport (Joonis 17).



Joonis 17. Koolituse efektiivsuse määr. Allikas: Jumia Grupp, Tsentraalse Turvajuhtimise osakond

Koolituspäevade eesmärk on ka isikuid ühendava üritusena lähendada turvatöötajaid nii omavahel, Jumia kollektiiviga kui ka ettevõtte ja turvaosakonna eesmärkidega.

- b) **Informatsioonikapitali** all peetakse silmas tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioonis eelkõige tehnoloogilisi lahendusi ja teadmisi (*know how*) – kasutada kaasaegseid jälgimisseadmeid, säilitada andmeid turvalisel viisil, kuidas käituda teatud olukordades jne.

Aafrika riikides tegutseva ettevõtte turvajuhtimises tuleb seda alapunkti laiendada ning lisaks tehnoloogilistele lahendustele pöörata tähelepanu infole laiemas tähenduses. Siia alla kuulub eraldi suhete valdkond – info selle kohta kellega suhelda mingis situatsioonis, kellelt saada siseinfot üldise elukorralduse kohta asukohas või, et kuidas lahendada mingisugune olukord ettevõttele soodsas suunas. Euroopa majanduspiirkonnaga võrreldes ebastabiilsemates või majanduslikult vähem arenenud piirkondades on ettevõtte reputatsioon ning sellest otseselt tulenevalt ka ettevõtte majanduslik edu palju lihtsamalt manipuleeritavad. Seetõttu on turvajuhtimise üks olulisi ülesandeid ka reputatsiooni kahjustamise ärahoidmine. Lisaks on intsidentide lahendamisel oluline, et ettevõtte oleks jõustruktuurides tuntud ja soositud. Väga palju infot liigub Aafrika riikides vahetu suhtlemise kaudu. Seetõttu peab riigi turvaülem lisaks formaalsele töökorraldusele hoolitsema ettevõtte tegevuspiirkondades politsei toetuse loomise ja säilitamise eest. Selliselt kujundatud staatus on arvestatav eripreventiivne vahend, s.t reeglina aitavad vastavad suhted seadusest tulenevaid sanktsioone ettevõtte vara kahjustanud isikute vastu efektiivsemalt rakendada. Sellega antakse selge signaal, et enamasti leitakse kurjategijad

üles ja nad saavad karistada.⁹ Informatsioonikapitali loomine võib lähtuda turvaülemisest isikust, kuid palju mõjutab ka ettevõtte reputatsioon tervikuna.

Informatsioonikapitali ei ole pahatihti võimalik täies ulatuses ka dokumenteerida. Seda just näiteks eelkirjeldatud juhtumite *know-how*d ja reputatsiooni puudutavas osas.

c) **Organisatsioonikapital** on suhtumise ja arusaamiste kogum ettevõttes. Kõik see, mida käesoleva töö esimeses osas on käsitletud, moodustab olulise osa organisatsiooni kapitalist.

Edukates firmades on selline kultuur, kus inimesed on täielikult teadlikud ja omandanud ka arusaamise ettevõtte missioonist, visioonist ja põhiväärtustest, mis on vajalikud ettevõtte strateegia ellu rakendamiseks. Nendes ettevõtetes on igal tasandil kasutusel erinevad eestvedamise praktikad, et aidata liikuda organisatsioonil strateegiliste eesmärkide suunas. Organisatsiooni, allüksuse ja individuaaltasandi eesmärgid ja stiimulid on seal omavahel ühendatud ja selgelt kommunikeeritud. Need ettevõtted ergutavad meeskonnatööd ja jagavad omavahel strateegilise tähtsusega teadmisi. (Kaplan & Norton, 2004, p. 22)

Turvajuhtimises on lojaalsus ja usaldusväärsus äärmiselt olulisel kohal. Seetõttu pannakse koolitustes suurt rõhku sellise mentaliteedi loomisele. Koolituspäevadest tehakse omaette väiksemad sündmused, kus pakutakse ka nõu vaba aja veetmist - suupisteid ja lihtsalt koos olemist, et tekitada meeskonna vaimu ja turvatöötaja meelsust. Lisaks otsestele teadmiste kontrollile kajastab töötajate meelsust ka igakuine kogu isikkoosseisu poolt antav tagasiside turvateenuse kvaliteedi kohta.

Organisatsioonikapitali ei ole võimalik sisse osta, seda saab ainult luua ja kujundada aja vältel läbi suhtumise ja eeskuju.

Tasakaalus tulemuskaardil käsitletud kasvu ja arengu perspektiiv annab niisiis üsna selge viite, kas ettevõtte on loodud kestma või mitte. Kõik kolm ülaltoodud immateriaalse ressursi määravad ettevõtte edu tegelikult. Pole oluline, kui palju on materiaalselt vara või investeeringuid – kui juhtkond ei panusta olulisimatele väärtustele, siis ei suuda materiaalsed ressursid üksi seda tühimikku täita. Organisatsioon õpib läbi inimeste, allüksuste ja osakondade. Kui organisatsioon

⁹ Olulisem osa ettevõtte vara vastu suunatud rünnakutest pannakse toime kõigis riikides töötajate või endiste töötajate poolt.

ei õpi, siis jääb ta varem või hiljem ajale jalgu. Iga allüksuse juht peaks seisma hea oma üksuse järjepideva arengu eest, ning seda nii tehnoloogia, meeskonnatöö kui üksikisikute tasandil.

Jumia turvajuhtimises toimub areng peamiselt läbi inimeste järjepideva arendamise, kuna turvateenuse kvaliteedi määrab just inimressurss.

2.4. Turvajuhtimise osakonna võtmetulemused ja tegevusmõõdikud

Jumia turvajuhtimise visioon, missioon ja tegevuspõhimõtted on kogu ettevõtte tasandil vaadeldavad turvajuhtimise võtme fookustega (KRA) ning turvajuhtimise strateegiliste eesmärkidena.

- a) **Visioon** Jumia turvajuhtimise valdkonnas on saada „*Security First*“ organisatsiooniks, kus kavandatavad ründed hoitakse ära ning aset leidnud intsidendid vara või immateriaalsete väärtuste vastu lahendatakse täielikult korvates nii materiaalse kui mittevaralise kahju.
- b) **Missioon** Jumia turvajuhtimises on pakkuda ettevõttele turvateenuseid professionaalsel ja kuluefektiivsel viisil austades töötajaid, kliente ja tarnijaid. Turvalisuse tagamises kasutatakse kõiki meetmeid mis on asjaolusid arvestades vältimatud ning eesmärgi saavutamiseks vajalikud.

Turvajuhtimise visioonist lähtuvalt soovitakse arendada ettevõttes turvateadlikkust ning saavutada olukord, kus turvameetmete kasutamine on kõigile iseenesest mõistetav ja toetatav mitte ainult turvatöötajate, vaid kogu isikkooseisu poolt. Esmane prioriteet on juhtumite ennetamisel ja teisene ettevõtte jaoks kahjulike tagajärgede täielikul likvideerimisel. Eraldi märkimist väärib immateriaalsete väärtuste kaitse. Nimelt, siin on peetud silmas eelkõige reputatsiooni kahjustamise vältimist. Jumia on täna e-kaubanduses number üks bränd igas Aafrika riigis kus ta tegutseb. Seetõttu on äärmiselt oluline, et seda staatust võimalike pettuste ja laimamiste eest ka kaitstaks.

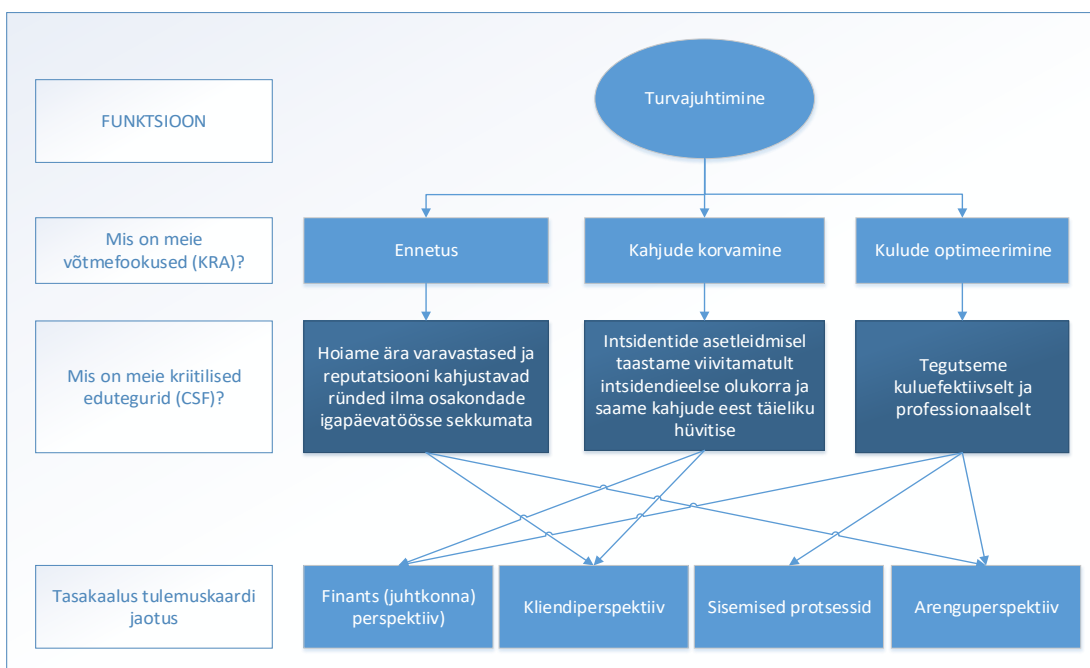
Missioon kehtestab eelkõige proportsionaalsuse põhimõtte. Teekonnal „*Security First*“ organisatsiooniks on oluline pöörata tähelepanu kasutatavate tööriistade valikule ning kuludele. Ei saa unustada, et ettevõtte põhitegevus ei ole turvateenuse osutamine. Igasugused kontrollmehhanismid ning turvameetmed takistavad põhitegevusega seotud toimingute voogu, mis

omakorda võib avaldada negatiivset mõju nii käibe, kuluefektiivsusele kui ka kliendikogemusele. Seetõttu tuleb selliseid tegevust pärssivaid meetmeid maksimaalselt vältida ja saavutada tulemus läbi minimaalse igapäevatoösse sekkumise. Turvateenus peab olema märkamatu. Kasutada tuleb üksnes niipalju aktiivseid meetmeid (eelkõige turvakontroll), kui palju need on vältimatult vajalikud. Kui sekkumine on kas siis turvakontrolliks või intsidentide lahendamiseks vajalik, on oluline teha seda professionaalsel viisil riivamata isikute au ja väärikut.

Resümeerides Jumia turvajuhtimise strateegilised fookused keskendutakse niisiis kogu tegevuse planeerimisel:

- Ennetamisele
- Intsidentide lahendamisel kahjude korvamisele
- Tehnoloogiale, et vältida aktiivset sekkumist igapäevatoösse
- Treeningutele, et käituda professionaalselt olukordades, kus toösse sekkumine on vajalik ning samuti tõsta organisatsioonikapitali väärtust

Tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioonist lähtuvad Jumia turvajuhtimise kriitilised edutegurid kujunevad niisiis üksuse missiooni ja visiooni põhjal ning omakorda lähtuvad nendes väljendatud eesmärkidest (joonis 18).

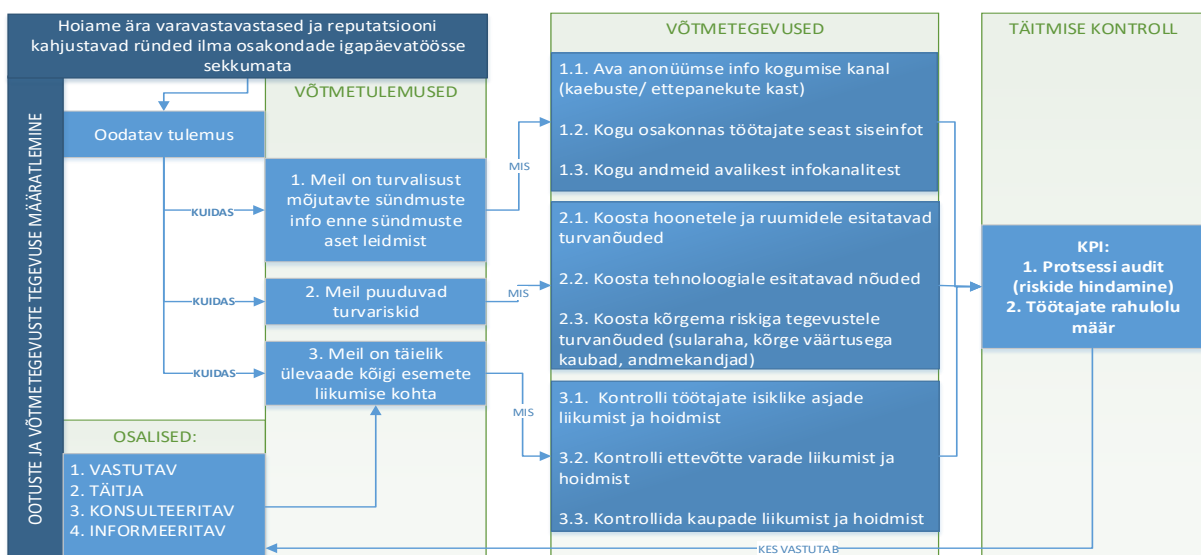


Joonis 18. Jumia turvajuhtimise kriitilised edutegurid.
Allikas Jumia Tsentraalse Turvajuhtimise osakond

- a) **Esimene kriitiline edutegur:** Hoiame ära varavastased ja reputatsiooni kahjustavad ründed osakondade igapäevatoösse sekkumata.

Nagu jooniselt 18 nähtub, keskendub esimene edutegur ennetamisele. Sellega teenindatakse tasakaalus tulemuskaardi jaotuses kliendi ja arengu perspektiivi. Nimelt – intsidentide efektiivne ärahoidmine teenib vaieldamatult kliendi huve. Arengu perspektiiv antud eduteguri juures katab eelkõige kõrget tehnilist võimekust, mis aitab hoiduda kliendi igapäeva tegevustesse liigsest sekkumisest – näiteks, kui territooriumil toimuv on piisavas ulatuses turvakaamerate jälgimise all, siis puudub hulgaliste kontrollpunktide järele vajadus.

Ka turvatöötajate koolitamisel on intsidentide ärahoidmise juures oluline koht. Eduteguritega seatud eesmärkide saavutamiseks vajalike tegevuste kavandamiseks jagatakse eesmärgid väiksemateks osadeks vastavalt eespool kirjeldatud „Mis“ > „Kuidas“ mudelile.¹⁰ Eesmärgi realiseerumiseks on vaja kolme võtmetuleust ning nende saavutamiseks on iga tulemuse all omakorda kolm võtmetegevust (vt. Joonis 19). Resultaati hindamiseks kasutatakse kahte KPI-d – üks hindab otseselt intsidentide arvu muutust, teine keskendub töötajate rahulolule. Viimane KPI nimelt seab fookuse kriitilise eduteguriga seatud eesmärgile sekkuda töötajate igapäevatoösse minimaalselt.

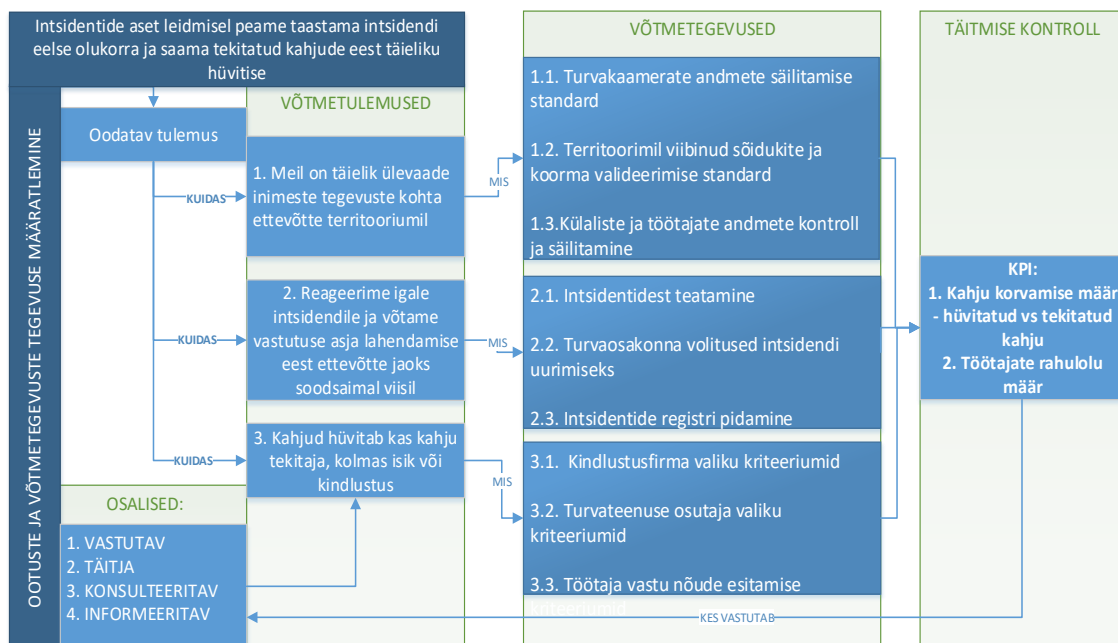


Joonis 19. Jumia turvajuhtimises esimese kriitilise eduteguri põhjal tööprotsesside tegevuste kavandamine. Allikas: Autori joonis

¹⁰ Vt alapeatükk 1.1.1. lk 18

- b) **Teine kriitiline edutegur:** Intsidentide aset leidmisel taastame viivitamatult intsidentieelse olukorra ja saame kahjude eest täieliku hüvitise.

Edutegur on suunatud intsidentide lahendamisele ja tagajärgede kõrvaldamisele (vt Joonis 19). Kahjud mõjutavad otseselt ettevõtte finants seis, mistõttu teenib kahjude korvamine finants perspektiivi. Jumia ärimudeli järgi ei kuulu käideldavad kaubad mitte Jumiale, vaid tema klientidele (Jumia platvormil müüjatele). Seetõttu kaupade kahjustamine, kaotamine ja kahjude korvamine mõjutab tervikuna Jumia mainet tema tarnijate ees. See omakorda tähendab, et kahjude efektiivne korvamine suurendab kliendi rahulolu (nii organisatsiooni siseselt kui väliselt) ning täidab seeläbi kliendi perspektiivi.



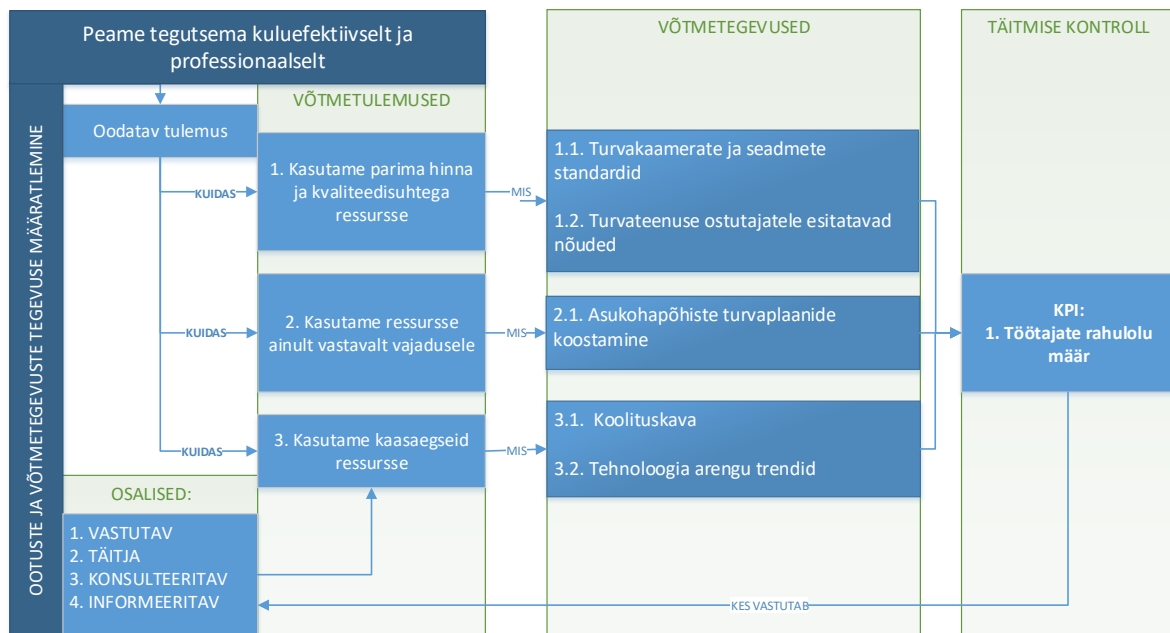
Joonis 19. Jumia turvajuhtimises teise kriitilise eduteguri põhjal tööprotsesside kavandamine. Allikas: Autori joonis

Kahjude korvamise juures on oluline märkida, et fookus ei ole mitte ainult juhtumi lahendamisel, vaid just hüvitise saamisel. Seetõttu ongi üheks eraldi eesmärgiks seatud ka alternatiivide leidmine juhuks, kui kahju tekitajat ei õnnestu leida.

- c) **Kolmas kriitiline edutegur:** Peame tegutsema kuluefektiivselt ja professionaalselt.

Edutegur keskendub tegevuse optimeerimisele (vt Joonis 20). Seda nii inimressursi kui tehniliste lahenduste seisukohalt. Kuluefektiivsust tuleb hinnata nii mehitatud turvateenuse sisseostmisel kui

ka vajalike tehnoloogiliste lahenduste valimisel. Peame olema veendunud, et kasutatavate lahenduste kvaliteet on parima hinna ja kvaliteedisuhtega. „Security First“ ettevõtte maine kujundamisel on turvateenuse professionaalne osutamine olulisel kohal. Professionaalsuse tagamiseks on vaja kasutada kõrge kvaliteediga partnereid ja töajõudu pidevalt koolitada. Arengu ja kasvu perspektiivis on oluline muuhulgas hoida end kursis tehnoloogia ja teenuse arengus aset leidnud viimaste trendidega.



Joonis 20. Jumia turvajuhtimises kolmanda kriitilise eduteguri põhjal tööprotsesside kavandamine. Allikas: Autori joonis

Nagu eespool toodud formuleeritakse Jumias enamus KPO-sid protseduuri reeglites.¹¹ Olenevalt tegevusest võib niiviisi üks SOP sisaldada endas rohkem kui ühe KPO ning ka vastupidi – KPO-ga seatud eesmärgile jõutakse mitme SOP-ga. Esimeseks näiteks on olukord, kus ühe võtmetegevuse oodatav tulemus on saada ülevaade kõigist territooriumi olevatest sõidukitest ning teine KPO seab eesmärgiks võimaldada viia territooriumilt välja üksnes neid esemeid, mis on lubatud. Need kaks eesmärki saavutatakse sõiduki kontrollimise SOP-s, kus ühes protsessi jadas valideeritakse sõiduk ning kontrollitakse transporditavate esemete lubatavust. Teiseks näiteks, s.o kus üks KPO realiseeritakse enamas kui ühes SOP-s, võib tuua äri jätkamise kava (*Business Continuity Plan*) koostamist – oodatav tulemus võtmetegevuses on kriisiks ettevalmistumine enne kriisi. Selle

¹¹ Vt. Alapeatükk 2.3.2. lk 49

võtmetegevuse tulemuseks on niisiis erinevate stsenaariumite ettenägemine ja iga situatsiooni kohta eraldi tegevuskava (SOP) koostamine.

Kuivõrd standardse tegevuskava koostamine ei ole eraldi käesoleva uurimistöö teema, siis sellel ka rohkem ei peatuta.

Kokkuvõttes tuleb niisiis Jumia turvajuhtimises strateegiliste eesmärkideni jõudmiseks keskenduda alljärgnevate võtmetegevusele:

a) Ennetamiseks:

- Luua avalikud info kogumise kanalid ettevõttes
- Koguda anonüümselt osakonda siseinfot
- Koguda infot avalikest allikatest
- Koostada hoonete turvastandardid
- Kehtestada tehnoloogia turvastandardid
- Reguleerida kõrgema riskiga tegevused
- Töötajate isiklike asjade liikumise kontroll
- Ettevõtte varade liikumise kontroll
- Kaupade liikumise kontroll

b) Kahjude korvamiseks:

- Kehtestada standardid turvakaamerate andmete säilitamiseks
- Kehtestada standardid territooriumil viibinud isikute ja sõidukite kontrollimiseks
- Luua protsess intsidentidest teatamise kohta
- Määrata volitused intsidentide lahendamiseks
- Pidada registrit kõigi intsidentide lahendamise kohta
- Seada kindlustusele miinimum standardid
- Kehtestada turvateenuse osutaja valikukriteeriumid
- Luua ja kommunikeerida töötajate vastu nõuete esitamise kriteeriumid

c) Professionaalseks turvateenuse osutamiseks:

- Kehtestada kasutatavate seadmete (kaamerate) standardid
- Kehtestada miinimumnõuded turvateenuse osutajatele
- Koostada iga asukoha kohta turvaplaan
- Koostada töötajate koolituskava

Nagu loetelus näha on osad tegevused rutiinsed ja osad ühekordsed. Vastavalt ülesande püstitusele ja töö iseloomule tuleb valida ka asjakohased tegevuse täitmise tagamise vahendid.

2.4.1. Planeeritud tegevuste täitmise tagamine

Planeeritud tegevused jagunevad töö sisu poolest laias laastus kaheks:

- resultaat võib olla suunatud korduvatele sooritustele – eelkõige rutiini täitmine, riski hindamine, treeningu läbiviimine jms;
- ühekordne – näiteks standardite kehtestamine, protsessi loomine, jms;

a) **Ühekordsete ülesannete** täitmist korraldatakse Jumias läbi projekti juhtimise kontseptsiooni (*PMO – Project Management Office*), kus eesmärgi saavutamiseks vajalikud tegevused grupeeritakse projektiks ning seejärel jälitatakse nende täitmist kogu projekti täitmise raames.

PMO kontseptsioon loob väärtust peamiselt seeläbi, et (Boukhari, 2016):

- tegevuste grupeerimisel loodud projekt on eraldiseisev, võimaldades fokuseerida üksnes projekti tegevustele;
- kavandatud tegevused konkreetses projektis standardiseeritakse ja prioritseeritakse ühtses süsteemis;
- tegevuste täitmist kontrollitakse samade reeglite järgi ja leitakse ka probleemidele lahendused agiilselt lähtuvalt kogu projekti tähtsusest ja iseloomust;
- ülesanded teistele osakondadele planeeritakse ja kommuniqueeritakse samas PMO-s, mis teeb projekti raames osakondade omavahelise töö vahetuks;
- tegevuse täitmise moodsused on samalaadsed ja rakendatavad just projekti eesmärki silmas pidades.

Tegevuste iseloomu järgi saab projektid, või ka tegevused, jagada laias laastus kaheks: on lihtsad ja keerulised: lihtsate tööülesannete täitmist korraldatakse tegevuste loetelus nende täitmise jälgimisega – tegevuse eest vastutaja on teada ning vajalik tagasiside on üksnes täitmise sooritamise fakt ise, s.t kas ülesanne on täidetud või mitte. Seevastu keerulise ülesandega seatud eesmärgi täitmine võib sõltuda mingitest teistest tegevustest. Sellisel juhul kogutakse ja antakse tegevuse täitmise kohta tagasisidet ja planeeritakse alamtegevused, samuti eskaleeritakse vastavalt vajadusele teistele osakondadele.

Ühekordsete tegevuste kommunikeerimine peab olema parem kui regulaarsetele sooritustele suunatud tegevus, kuna selle täitmise kontrollimine reeglina rutiinile ei allu. Teadaolevalt on rutiini täitmist oluliselt lihtsam jälgida kui iga tegevust eraldi. Seetõttu on ühekordsete tegevuste koordineerimiseks projektipõhise lähenemise kasutamine otstarbekas ka seetõttu, et muuta ühekordsed ülesanded rutiiniks. Nimelt tehakse projektist endast eraldiseisev rutiin ning hakatakse kontrollima regulaarselt projekti enda arengut. Kuid sellega seoses ka iga üksikut tegevust projektis. Projekti teema ja eesmärgid on alati teada. Seetõttu näiteks projektikoosolekul on tagatud alati õige fookus ja tegevuste prioriteedid on lihtsalt mõistetavad. Niiviisi keskendutakse üksikute tegevuste täitmisele igas projektis eraldi ja laiemas plaanis vaadatuna tõstetakse kogu ettevõtte tegevusefektiivsust. Projektile fookuse seadmine tagab, et igapäevaselt ei tegeldaks kõrvaliste, või sellel perioodil vähem tähtsate, asjadega.

Laiemas PMO käsitluses moodustatakse kõigist väiksematest projektides eraldiseisev projekt, mille sisuks ongi kõigi käimasolevate projektide täitmise jälgimine, vajalikul tasemel kommunikeerimine ja eskaleerimine. Projekti juhtimise kontseptsioonide uurimine ei ole aga käesoleva magistritöö teema, mistõttu seda käesolevas rohkem ei käsitleta. Jumia turvajuhtimises kasutatakse teiste osakondadega dialoogi loomiseks tihti PMO kontseptsiooni, et leida turvauksuse tegevuse puutepunktides ühine keel (vt. Lisa 4).

Iga üksus valmistab ette ja loetleb üles turvateenusega seotud probleemsete punktid. Seejärel leitakse vastastikku parimad lahendused lähtuvalt mõlema osakonna eesmärkidest ning kavandatakse konkreetsed tegevused plaani ellu rakendamiseks. Lisas 4 näidatud dialoogi eesmärk lähtub muuhulgas kriitilises eduteguris seatud tingimusest häirida minimaalselt teiste üksuste tegevust. Osundatud dialoog kannabki just seda eesmärki, et leppida kokku osapooli rahuldav turvakontrolli tase, mis koormaks igapäevatööd minimaalselt, kuid samas tagaks ka vajalikul määral ülevaate ja kontrolli turvalisuse aspektist.

- b) **Rutiinsete tegevuste** täitmist kontrollitakse regulaarselt, nagu nimigi viitab. Tegevuste üldine eesmärk teisendatakse enamasti kvantitatiivseteks näitajateks, ning mõõdetakse seejärel võtmetegevuse indikaatoritega (KPI). Kvaliteet avaldub läbi kvantiteedi.

Planeeritud KPO-de täitmist tagatakse nelja KPI-ga:

1. Rutiinide täitmine

2. Protsessi audit
3. Kahjude korvamine
4. Teenuse tagasiside

1. **Rutiinide täitmise** mõõtmine on oluline indikaator, tagades eelkõige vajaliku tagasiside saamise – mõõdetav väärtus on üksnes raporteerimiskohustuse täitmine. Paljude raportite juures ei saa mõõta raporteeritavaid andmeid endid ega hinnata nende pinnal tegevuse efektiivsust. Näiteks turvariskide hindamisel ei saa siduda raporteeritud riskide arvu tegevuse kvaliteedi näitajaga – eelkõige seetõttu, et kui väiksem riskide arv annaks kõrgema KPI, siis lihtsalt jäetaks paljud olulised riskid kajastamata. Sellega kaasneks eesmärgist hoopis vastupidine efekt. Täpselt samuti oleks intsidentide arvu mõõtmisega. Vastupidise mõju vältimiseks hinnatakse niisiis üksnes seda, kas riskide hindamine ettenähtud ajaperioodil on tehtud ning kas kõik intsidendid on aruandes kajastatud. Seega peamiselt mõõdab rutiini täitmise tegevusmõõdik ainult seda, kas aruanne on esitatud või mitte.

Sellegipoolest on Jumia turvajuhtimises lisaks aruannete lugemisele üheks mõõdetavaks rutiiniks ka üks tegevuseesmärgile suunatud regulaarse tegevuse mõõdik. Nimelt avastatud riskide korrapärase vähendamine (vt. Joonis 15). See seisneb selles, et igas kuus tuleb võtta vähemalt üks turvarisk ning see elimineerida – mõõdetavaks tegevuseks on esmalt riski kõrvaldamiseks vajaliku tegevuse kavandamine ning teiseks selle tegevuse õnnestumine (mille tagajärjel peaks see turvarisk lakkama olemast). Sellise mõõdiku eesmärk on riskide vähendamisega turvalisema töökeskkonna loomine ja intsidentide vältimine.

2. **Protsessi audit** on sarnane tegevus nagu turvariskide hindamine, kuid erisus seisneb selles, et protsessi täitmist ei kontrolli mitte turvaüksuse enda töötajad, vaid just protsesside nõuetele vastavust tagavad allüksused.¹² Protsessi täitmine kas leiab aset või mitte – hindamiseks ei ole vaja eriteadmisi (nagu riskide hindamisel). Seetõttu on protsessi auditi tulemusest kujundatud üks turvajuhtimise efektiivsuse näitaja. Audit annab selge ülevaate, kui palju minetusi põhiprotsessides avastati. Minetuste arv näitab kvantitatiivselt turvatöötajate tegevuste kvaliteedi taset. Seoses eelmise, s.o rutiini täitmist mõõtvaga KPI-ga, tuleb siinkohal ka välja tuua, et protsessi auditi läbiviimise fakt ise on osa igakuise rutiini KPI-st, mis tähendab, et turvajuht peab tagama selle, et protsessi audit kindlasti tehtaks, kuid selle tulemus ei sõltu

¹² Operational Excellence Üksus

mitte temast, vaid auditi läbiviijatest. Niiviisi seatakse fookus esmalt mõõtmise teostamisele endale ja teisalt ettenähtud tööprotsesside täitmisele.

3. **Kahjude korvamise** mõõdik võrdleb intsidentide tagajärjel kaotatud vara väärtust ja hüvitatud summat. Mida suurem osa tekitatud kahjust on korvatud, seda kõrgem on turvaüksuse tegevuse efektiivsusnäitaja. Kui kahju ei tekkinud, siis on KPI täituvus maksimaalne.

Kõnealune KPI keskendub otseselt kahjude eelse olukorra taastamisele, kuid samas motiveerib see ka intsidente ära hoidma. Siiski ei ole intsidendi esinemine otseselt tegevusefektiivsust kahandav faktor, kuna reeglina on intsidendi esinemise korral turvaüksuse roll passiivne. Oodatav tulemus intsidentide lahendamisel on hüvitise kättesaamine. See on aktiivne tegevus mille tulemuslik sooritamine viib kahjude eelse olukorra taastamiseni. Niiviisi näitab hüvitatud kahjude suhe kogu kahjusse turvaüksuse poolset kahjude korvamisele suunatud tegevuse kvaliteeti.

4. **Teenuse tagasiside** mõõdab teiste üksuse töötajate rahulolu ja suhtumist turvateenusesse ja turvaüksusesse. See on oluline näitaja, kuivõrd kaasatud on kõik ettevõtte töötajad ning tagasiside ei ole otseselt seotud intsidentide lahendamise ega muu aktiivse tegevuse hindamisega (nagu näiteks protsessi audis). Küsimustes palutakse hinnata turvateenust (vt Tabel 1) ning vastuste põhjal kalkuleeritakse kvantitatiivne indikaator.

Teenuse tagasiside on teiste KPI-dega võrreldes ehk kõige laiem mõõdik, kuna tulemus kogutakse kokku kogu ettevõtte töötajatelt. Samas on see ka kõige enam tavapärast, s.o nõ intsidendi välist tegevust kvalitatiivselt hindav näitaja. Indikaatori maksimeerimiseks ei piisa üksikute tegevuste muutmisest. Kõrgem skoor saadakse järgmise kuu vältel professionaalsemalt tegutsemise tulemusena.

Tegevuste täitmise tagamisel on olulisim tegevuste jälgimine ja vajadusel viivitamatu eskaleerimine. Olenemata sellest, kas tegemist on ühekordse ülesande või rutiini täitmisega, tähtsaim on teadmine, et see tegevus on mingi eesmärgi saavutamise jaoks oluline ning teiseks, et selle tegevuse tulemuse vastu on juhtkonnal või teistel osakondadel huvi. Neid mõlemaid aspekte silmas pidades tagatakse ka planeeritu maksimaalne ellurakendamine.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on uurida tasakaalus tulemuskaardi kasutamist allüksuse tasandil ettevõtte strateegia rakendamisel; seada allüksusele strateegilised eesmärgid ja nende alusel võtmetegevused.

Tasakaalus tulemuskaart on kogu maailmas laialdast kasutust leidnud strateegilise juhtimise süsteem, mis keskendub ettevõtte strateegia rakendamises võrdselt ettevõtte neljale peamisele valdkonnale. Lisaks ettevõtte strateegilisele tasandile on tasakaalus tulemuskaart töö autori hinnangul hea abivahend madalamatel tasanditel fookuste seadmiseks ning tegevuste planeerimiseks. Kommunikatsiooni selgus on olulise tähtsusega ka allüksuse tasandil ning tegevusmõõdikute kaudu üksi ei saa kõiki eesmäärke arusaadavalt edasi anda. Kui ettevõtte tasandil ei pruugi üksikute tegevuste lahti mõtestamine nii kriitilise tähtsusega olla, siis allüksuse tasandil on see vältimatu. Nimelt, suurim probleem ettevõtte strateegia implementeerimisel ongi puudulik kommunikatsioon ja tegevuskava ebaselgus. Plaan võib olla hea, kuid kui töötajad ei saa sellest aru, siis jääb plaan ellu rakendamata. Enam tekib sellist probleemi just allüksuste tasandil, kus ettevõtte kui terviku strateegia paistab liiga kauge selleks, et seda üksikute tegevustega mõjutada. Kui töötajad ei saa aru, miks nad teevad seda, mida nad teevad, siis ei tee nad seda hästi. Töö efektiivsuse tõstmiseks tuleb eelkõige parandada kommunikatsiooni kvaliteeti. Töötajatele tuleb selgitada, mida neilt oodatakse, mis on osakonna tegevuseesmärgid ja kuidas iga üksikisiku tegevus neid eesmäärke mõjutab. Inimesed peavad olema aktiivselt kaasatud igapäeva tegemistesse ning ka neid endid puudutavatesse otsustesse.

Tasakaalus tulemuskaardi järgi peaks kommunikatsioon toimuma läbi kriitiliste edutegurite (CSF) ja nende täitmise mõõdikute. Kuid kriitiline edutegur seab funktsionaalse eesmärgi ettevõtte tasandil, kuhu ettevõtte peaks strateegia rakendamise eesmärgil liikuma. See on abstraktne kirjeldus soovitud ideaalselt olukorrast ilma mõõdetavate väärtuste defineerimiseta. Kriitiline edutegur kirjeldab soovitud kvalitatiivset väärtust, mille saavutamise korral jõutakse strateegias püstitatud eesmärkidele lähemale. Siiski ei pruugi kirjeldatud eesmärk ettevõtte madalamal

tasandil selge olla. Sellest ei selgu näiteks erinevate allüksuste täpne tegevuskava ega ka üksikute tegevuste eesmärgid. Kriitilise eduteguriga seatud eesmärgi täitmist mõõdetakse võtmetegevuse indikaatoriga (KPI), kuid ka võtmetegevuse indikaator ise ei selgita tegevuse eesmärki, vaid mõõdab eesmärgi saavutamiseks vajalike hulgaliste tegevuste seast mõne üksiku tegevuse täitmist. Seetõttu jääb tasakaalus tulemuskaardis ettenähtud kriitiliste edutegurite ja KPI-de kontseptsioon liiga kaugeks tulemuseks, et seda üksiku tegevusega püüda. Kriitiline edutegur on liiga abstraktne, et seda üksiku KPI-ga mõõta. Seetõttu täiendati magistritöös tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni kommunikatsiooni selgusele suunatud tööriistadega. Esmalt, enne kriitilise eduteguri määramist tuleb selgitada võtmetulemuse valdkonnad (KRA), millega muudetakse kriitiline edutegur konkreetsemaks ning valdkonna spetsiifiliseks. Seejärel määratakse igas kriitilise tähtsusega valdkonnas oma CSF. Sellega keskendutakse spetsiifilisele funktsionaalsele fookusele mis tähendab, et kõik kriitilises eduteguris kirjeldatud eesmärgid keskenduvad samale võtmetulemusele. Kriitiliste edutegurite ja mõõdikute vahele lisati täiendava kvalitatiivse näitajana võtmetegevuse tulemused (KPO), et tõsta tegevuste kommunikeerimise kvaliteeti ning muuta eesmärkide mõjutamine üksikisiku tasandil rohkem kättesaadavaks. Autori hinnangul aitab selline täiendav eesmärgi seadmine muuta üksikud tegevused enam mõtestatuks.

Võtmetegevuse tulemus ise esmalt eeldab tegevuse eesmärgi lahti seletamist. Kui tulemus on teada, siis on tegevust lihtsam sooritada. Ka tasakaalus tulemuskaardi autorid on rõhutanud vajadust anda töötajatele vabadus oma tegevusi planeerida. Võtmetegevuse tulemus lähtub samast põhimõttest – prioriteet on reeglina tulemusel. Oluline pole niivõrd kuidas tulemuseni jõutakse, kui see, et sinna kindlasti jõutakse. Konkreetsemate tulemuste täitmist on ka lihtsam mõõta. KPO näeb reeglina ette mingi kindla oodatava tulemuse ja ka tegevuse selle tulemuseni jõudmiseks. Siinkohal muutub ka KPI märksa asjakohasemaks kuna mõõdab selgelt võtmetegevuste soorituse või oodatud tulemuste mahtu. Teisendades niiviisi kvaliteedi kvantiteediks annab KPI selget tagasisidet selle kohta, kui palju on plaanist realiseeritud.

Ettevõtte saavutab oma eesmärgid läbi allüksuste. Allüksuse strateegia korreleerub ettevõtte strateegiaga, kuid olenevalt allüksuse funktsioonist on see siiski mõnevõrra erinev. Seetõttu on vaja igas allüksuses töötada välja eraldi selle konkreetse allüksuse strateegia ja eesmärgid, et oleks selge, kuhu poole liigutakse. Oluline on just tegevuste mõtestamine. Allüksuse strateegia peab olema igale töötajale käega katsutav. Ainult nii tunneb töötaja, et ta saab anda oma panuse eesmärgi realiseerumisse. Ka allüksuse strateegia rakendamisel on tasakaalus tulemuskaart hea abivahend. Autori poolt toodud mugandustega aitab tasakaalus tulemuskaart hõlmata kõik

allüksuse toimimiseks vajalikud valdkonnad ning kavandada üksuse tegevused vastavalt strateegilistele eesmärkidele. Allüksuse tasandil kehtivad samad tasakaalus tulemuskaardi funktsionaalsed fookused, mis ettevõtte tasandilgi, lihtsalt mõningate erisustega – nii ei ole näiteks allüksusel kliendiperspektiivis eraldiseisvat müügikanalit või finantsperspektiivis ei teenindata mitte niivõrd ettevõtte omanike kui selle juhtkonda. Kuid funktsionaalselt on kõik tegevusfookused olemas, mistõttu tuleb neile ka vajalikul määral tähelepanu pöörata.

Magistritöös uuriti tasakaalus tulemuskaardi rakendamist Jumia Grupi tsentraalse turvajuhtimise osakonnas. Töö käigus töötati välja turvaosakonna kriitilised edutegurid ja nendega kooskõlas võtmetegevused, mille eduka sooritamise korral peaksid strateegilised eesmärgid ka realiseeruma.

Turvajuhtimise missioonist ja visioonist lähtuvalt keskenduvad turvaosakonna kriitilised edutegurid kolmele võtmevaldkonnale (KRA) ning igas võtmevaldkonnas on üks kriitiline edutegur (CSF). Kriitilise eduteguriga seatud eesmärgi saavutamiseks loodi igale edutegurile kolm võtmetegevuse tulemust (KPO):

a) KRA: Ennetus

- CSF: Hoiame ära varavastased ja reputatsiooni kahjustavad ründed ilma osakondade igapäevatöösse sekkumata
 - o KPO: Meil on turvalisust mõjutavate sündmuste info enne nende sündmuste aset leidmist
 - o KPO: Meil puuduvad turvariskid
 - o KPO: Meil on info ettevõttes kõigi esemete liikumise kohta

b) KRA: Kahjude korvamine

- CSF: Intsidentide aset leidmisel taastame viivitamatult intsidentide eelse olukorra ja saame kahjude eest täieliku hüvitise
 - o KPO: Meil on ülevaade inimeste tegevuse üle ettevõtte territooriumil
 - o KPO: Me reageerime igale intsidendile ja võtame vastutuse asja lahendamise eest ettevõtte jaoks soodsaimal viisil
 - o KPO: Kahjud hüvitab kas kahju tekitaja, kindlustus või kolmas isik

c) KRA: Kulude optimeerimine

- CSF: Tegutseme kuluefektiivselt ja professionaalselt

- KPO: Me kasutame parima hinna- ja kvaliteedisuhtega ressursse
- KPO: Me kasutame ressursse ainult vastavalt vajadusele
- KPO: Me kasutame kaasaegseid ressursse

Tegevuse edukuse hindamiseks kasutatakse nelja võtmetegevuse indikaatorit (KPId):

1. Rutiinide täitmine
2. Protsessi audit
3. Kahjude korvamine
4. Teenuse tagasiside

Magistritöö edasiarendamise üheks võimaluseks on töös üksnes põgusat käsitlemist leidnud eesmärgi kommuniqueerimise kontseptsioonide (OKR, WIG) uurimine võrrelduna tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooniga.

SUMMARY

IMPLEMENTING THE STRATEGY IN THE ORGANISATION STRUCTURAL UNIT ON THE EXAMPLE OF THE ECOMMERCE COMPANY

Taivo Saks

Modern companies are more and more characterised by fast development and the need to adapt to the market situation regarding both the products/services offered and also the work environment. The need to value the work environment and the employee as a resource necessary for the company is rising, which is very welcome, but it involves deviating a bit from the main focus. Often the long-term goals and also principles of efficient functioning are forgotten or pushed to the background. This way, the importance of the company's strategy is lost along with its implementation on all levels of the company. In larger companies, there is a lack of methods to evaluate efficiency on the level of structural units in a uniform way or, on the contrary, focus is put only on strategic objectives without turning any attention on other principles of the company operating in an efficient manner. Clarity of communication is essential particularly on the subunit level and using only performance indicators does not enable communicating all objectives in an understandable way. While on the company level, explaining individual operations might not be of such critical importance, it is inevitable on the subunit level. Namely, the largest problems in implementing a company's strategy are lack of communication and unclarity of the action plan. The plan might be good, but if the employees do not understand it, it will not be implemented. Such problems arise most often on the subunit level, where the strategy of the company as a whole entity seems too distant so that it could be affected by individual activities. When employees do not understand why they are doing the things they are doing, they will not do a good job. In order to increase the efficiency of work, the quality of communication has to be improved first. In assigning tasks, attention must be given to different roles starting from explaining the task until its performance. Each task must have someone who is fully liable for the performance of the task.

This Master's thesis studies the use of the Balanced Scorecard in implementing a strategy on the level of a subunit of a company. As mentioned above, the true meaning of a strategy becomes unclear particularly in companies where the chain of communication is long, i.e. in companies, the operations of which have been divided into departments. This is why, the Balanced Scorecard is, firstly, studied as a tool of systematic communication, and then as a tool for measuring performance aimed particularly at the operative level. It is analysed how one possible area of use for the Balanced Scorecard could be using it as a framework of creating efficient and clear communication, on which the strategies and objectives of a structural unit are built.

Based on the Balanced Scorecard, communication should take place through Critical Success Factors (CSF) and the indicators used to measure their performance. But a CSF sets a functional objective on the company level towards which the company should move by implementing the strategy. This is an abstract description of the desired ideal situation without defining measurable values. A CSF describes the desired qualitative value, achieving which takes the company closer to the objectives set in the strategy. However, the objective described in the CSF might not be clear on the lower level of the company. It does not specify the precise action plan of different subunits or the objectives of individual activities. The performance of an objective set by a critical success factor is measured by a Key Performance Indicator (KPI). But a KPI itself does not explain the purpose of the objective, but only measures its performance. And so, in the Balanced Scorecard, the concept of prescribed CSFs and KPIs is too distant as a result. A CSF is too abstract to be measured by a single KPI. The concept of a CSF also does not foresee institutional specialisation. For this reason, the objective included in it could be achievable by cooperation between several departments, which makes the action plan even more vague.

This is why this Master's thesis supplements the Balanced Scorecard concept with tools aimed at clear communication. The first step is the standpoint that before determining a CSF, the Key Result Areas (KRA) need to be specified, which makes the CSF more concrete and area specific. Then a CSF must be determined for each Key Result Area. This way focus is put on the specific functionality and all objectives described in the CSF will be focussed on the same Key Performance Objectives (KPO). Between the CSFs and the indicators, Key Performance Objectives will be added as an additional qualitative indicator to increase the quality of communicating activities and to make influencing objectives on the level of the individual more available. The author's opinion is that such additional objective setting enables giving more meaning to individual activities.

The KPO itself requires explaining the objective of the operation beforehand. If the result is known, it is easier to perform the operation. The authors of the balanced scorecard have also emphasised the need to give employees freedom to plan their own work. The results of Key Performance Objectives are based on the same principle - as a rule, the result is the priority. How the result is achieved is secondary to making sure that the result is achieved. It is also easier to measure performing specific results. As a rule, KPO foresees a specific desired result and also the actions taken to reach that result. Here KPI becomes significantly more relevant as it clearly measures the performance of the KPO or the volume of desired results. By converting quality to quantity, KPI gives clear feedback on how much of the plan has been realised.

A company achieves its objectives through its subunits. The strategy of a subunit correlates with the strategy of the company, but it still somewhat different depending on the function of the subunit. Therefore, it is important to develop in each subunit separately the strategy and objectives of the specific subunit so that the direction to move towards would be clear. Giving meaning to actions is important. The strategy of a subunit must be tangible for every employee. This is the only way an employee feels that they can contribute to achieving the objective. The Balanced Scorecard is a good tool also in implementing the strategy of a subunit. The adjustments made by the author enable to use the Balanced Scorecard to include all areas necessary for the functioning of a submit and to plan the unit's activities in accordance with the strategic objectives.

In the practical part of the Master's thesis, the author studies the implementation of a strategy on the example of the security management subunit of Jumia Service, which is a company involved in e-commerce in Africa. As is usual for large companies, the main problem in that company is also lack of communication, but also not dividing the strategy into parts so that the input of each department in implementing the strategy is not understandable for the employees and so the substance of the performance indicators remains unclear. The Master's thesis develops Critical Success Factors of security management and expected Key Performance Objectives based on the mission and vision.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Anderson , C. & Thompson, J., 2019. *The Advantages of Employee Involvement in Decision Making*. [Võrgumaterjal]
Available at: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-employee-involvement-decision-making-18264.html> [Kasutatud 06 July 2019].
- Ball, T., Harber, B., Moore, K. & Verlaa-Cole, L., 2003. *Best Practice Balanced Scorecards For Governance, Organizations & CEOs*. [Võrgumaterjal]
Available at: <http://quantumtransformationtechnologies.com/wp-content/uploads/2011/05/BestPractice-Scorecards-for-Governance-Orgs-and-CEOs.pdf> [Kasutatud 21 March 2020].
- Boukhari, M., 2016. *Boost Your PMO through Bridging the Gap between Operations and Project Management!: A PMO Setup Case Study*. Barcelona, Spain, Newtown Square, PA: Project Management Institute..
- Brown, J., 2019. *Guide to Write an Effective Standard Operatoing Procedure (SOP)*. [Võrgumaterjal] Available at: <https://helpjuice.com/blog/standard-operating-procedure> [Kasutatud 6 April 2020].
- Connors, R. & Smith, T., 2011. *Change the Culture, Change the Game*. [Võrgumaterjal]
Available at:
<https://institutionalresearch.files.wordpress.com/2013/10/change-the-culture-change-the-game-online.pdf> [Kasutatud 6 July 2019].
- Connors, R., Smith, T. & Hickman, G., 1994. *The Oz Principle. Getting Results Through Individual and Organizational Accountability*. s.l.:Prentice Hall Press.
- Delos Santos, J. M., 2018. *Understanding Responsibility Assignment Matrix (RACI Matrix)*. Retrieved [22.03.2020] from *Mroject management*:. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix/> [Kasutatud 20 March 2020].

- Deming, W. Edwards, 1986. *Involvement of people in Quality Management*. [Võrgumaterjal]
Available at: <http://mbs.edu.mt/involvement-of-people-in-quality-management/>
[Kasutatud 21 june 2019].
- DeRuchie, D., 2016. *Goals ja Objectives. Retrieved from Cognition*. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://cognition.happycog.com/article/deciphering-goals-objectives>
[Kasutatud 8 July 2019].
- Doglione, C., 2016. *The RACI Matrix Chameleon: How it Changes According to Your Project*.
[Võrgumaterjal]
Available at: <https://project-management.com/the-raci-matrix-chameleon-how-it-changes-according-to-your-project/> [Kasutatud 22 March 2020].
- Dowdle, P., Stevens, J. & Daly, D. C., 2017. *Process Based Management at Work in an Organization. Thomson/RIA 2007*. [Võrgumaterjal]
Available at: https://www.cam-i.org/docs/PBM_at_Work_in_an_organization.pdf
[Kasutatud 21 June 2019].
- Feliciano, D., 2008. *Why are Goals and Objectives Important? By FastCompany*.
[Võrgumaterjal]
Available at: <https://www.fastcompany.com/795028/why-are-goals-and-objectives-important> [Kasutatud 19 June 2019].
- Fontana, P. & Seidel, M., 2019. *Examples of Key Performance Objectives*. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://smallbusiness.chron.com/examples-key-performance-objectives-57206.html> [Kasutatud 28 June 2019].
- Garmignani, G., 2008. Process-based management: A structured approach to provide the best answers to the ISO 9001 requirements. *Business Process Management Journal*, 7 November, 14(6), pp. 803-812.
- Hajric, E., 2020. *How to Write a Standard Operating Procedure (SOP), by Knowledge Management Tools*. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://www.knowledge-management-tools.net/how-to-write-a-sop.php>
[Kasutatud 07 April 2020].
- Henshall, A., 2017. *What is a SOP? Essential Steps to Writing Standard Operating Procedures*. [Võrgumaterjal] Available at: <https://www.process.st/writing-standard-operating-procedures> [Kasutatud 6 April 2020].
- Janse, B., 2019. *Critical Success Factors. Retrieved from ToolsHero*. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://www.toolshero.com/strategy/critical-success-factors/>
[Kasutatud 17 june 2019].

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1993. *Putting the Balanced Scorecard to Work*. [Võrgumaterjal]
[Kasutatud 21 June 2019].
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January - February.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996. Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January - February, pp. 35-48.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.. *Harvard Business Review*, September-October.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2004. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 1 January - February.
- Kim, D., 2018. *Project Management 101: The 5 Ws (and 1H) that should be asked of every Project!*. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://www.workfront.com/blog/project-management-101-the-5-ws-and-1-h-that-should-be-asked-of-every-project/> [Kasutatud 20 June 2019].
- Lake, L., 2019. *Key Performance Indicators (KPIs) and Why They're Important*. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://www.thebalancesmb.com/what-are-key-performance-indicators-2296142> [Kasutatud 13 July 2019].
- Lawless, S., 2019. *The Importance of RACI in ITIL Process Design*. Retrieved. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://purplegriffon.com/blog/the-importance-of-raci>
[Kasutatud 23 March 2020].
- Marom, S., 2018. *Accountability vs Responsibility in Project Management*.. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://www.workfront.com/blog/accountability-vs-responsibility-in-project-managemen> [Kasutatud 22 March 2020].
- Marr, B., 2019. *What Is The Difference Between Key Performance Indicators (KPIs) And Critical Success Factors (CSFs)? By Bernard Marr & Co Intelligent Business Performance*. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1406>
[Kasutatud 4 July 2019].
- Marshall, M. W., 2002. *Rethinking Performance Measurement. Beyond the Balanced Scorecard*. Cambridge: The Press Syndicate of the University of Cambridge.
- McChesney, C., 2018. *Discipline 1: Focus on the wildly important*. By FranklinCovey. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://www.franklincovey.com/the-4-disciplines/discipline-1-wildly-important.html> [Kasutatud 5 July 2019].

- McChesney, C., 2019. *Discipline 2: Act on The Lead Measures*. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://www.franklincovey.com/the-4-disciplines/discipline-2-act.html>
[Kasutatud 13 July 2019].
- McChesney, C., Covey, S. & Huling, J., 2012. *The Four Discipline Of Execution*. s.l.:Simon & Schuster.
- McGregor, L. & Neel, D., 2015. *How Company Culture Shapes Employee Motivation*. *Harvard Business Review*. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation> [Kasutatud 19 June 2019].
- Mulder, P., 2010. *Management By Objectives (MBO)*. *From ToolsHero*. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://www.toolshero.com/management/management-by-objectives-drucker/> [Kasutatud 20 June 2019].
- Mulder, P., 2012. *Toolshero*. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://www.toolshero.com/project-management/responsibility-assignment-matrix/> [Kasutatud 22 March 2020].
- Mulder, P., 2018. *SMART Goals*. *Retrieved from ToolsHero*. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://www.toolshero.com/time-management/smart-goals/>
[Kasutatud 20 June 2019].
- Oakland, J. S., 2006. *Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja Praktika*. s.l.:Külim.
- Oakland, J. S., 2014. *Total quality Management and Operations Excellence: Text with Cases..* 4th toim. s.l.:Routledge.
- Oakland, J. S. & Marosszeky, M., 2006. *Total Quality in the Construction Supply Chain*. s.l.:Elvisier Ltd.
- Poel, K. v. d., 2012. *Lagging and leading indicators*. [Võrgumaterjal]
Available at: <http://kpilibrary.com/topics/lagging-and-leading-indicators>
[Kasutatud 13 July 2019].
- Reh, J., 2019. *Understanding Critical Successfactors and Indicators in Business..* [Võrgumaterjal]
Available at: <https://www.thebalancecareers.com/critical-success-factors-in-business-2275171> [Kasutatud 23 March 2020].
- Řepa, V., Šatanova, A., Lis, M. & Korenkova, V., 2016. Organizational development through process-based Management: A case study, *International Journal for Quality Research*, January 2016.. *International Journal for Quality Research*, pp. 685-705.

- Rollison, R., 2016. *The difference between a KRA and a KPI*. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://strategymanage.com/the-difference-between-a-kra-and-a-kpi/>
[Kasutatud 2 May 2020].
- Rotenberg, Z., 2019. *What are the Key Performance Objectives?*. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://www.atiim.com/blog/key-performance-objectives/>
[Kasutatud 5 July 2019].
- Rotenberg, Z. & Youngerman, T., 2019. Measure What Matters: How Google, Bono and Gates Foundations Rock the World with OKR-s by John Doerr. rmt.: *Executive Book Summary*. s.l.:Atiim Inc.
- Rother, M., 2014. *Toyota Kata: Inimeste juhtimine arengu, kohanemise ja parimate tulemuste saavutamiseks*. Tallinn: Äripäev .
- Scharge, M. & Kiron, D., 2018. *Leading with Next-Generation Key Performance Indicators*.. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://sloanreview.mit.edu/projects/leading-with-next-generation-key-performance-indicators/> [Kasutatud 5 July 2019].
- Sinek, S., 2009. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. s.l.:Penguin Group.
- Stacey, B., 2019. *3 Steps to Find Lead Indicators*. [Võrgumaterjal]
Available at: <https://www.staceybarr.com/measure-up/3-steps-to-find-lead-indicators/>
[Kasutatud 13 July 2019].
- Zahra, S. A., 2003. The Practice of Managent: Reflection on Peter F. Ducker's landmark book. *The Academy of Management Executive*, 17(3).
- Õunapuu, L., 2014. *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*.. [Võrgumaterjal]
[Kasutatud 7 April 2020].

LISAD

Lisa 1. Turvateenuse pakkuja kvaliteedi hindamiskriteeriumid

Allikas: Jumia Grupp, Tsentraalse Turvajuhtimise osakond

SCORE OF ACTIVE PARTNERS 90.91%

Partners (contract) 5

Compliance	ISO Security Certification	External Accreditation	Training certification	Mobile response availability	Panic button	Own Tools (handheld metal)	Liabe for damages	Penalty for non-compliance	Insurance / Bank warranty	Automatic renewal clause	No annual price increase
Compliant	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4
Non Compliant	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1
NA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

CONTRACT REQUIREMENT													
COMPANY NAME	ISO Security Certification	External Accreditation	Training certification	Mobile response availability	Panic button	Own Tools (handheld metal detector)	Liabe for damages	Penalty for non-compliance	Insurance / Bank warranty	Automatic renewal clause	No annual price increase	Compliance	Status
Proton Security	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	90.91%	Contract
Smartcheck Security	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	90.91%	Contract
Sheriff Deputies Security	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	90.91%	Contract
King David Security	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	90.91%	Contract
Realguards Security	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	90.91%	In Pipeline

Lisa 2. Turvateenuse pakkujate kvaliteedi riikidevaheline võrdlustabel.

Allikas: Jumia Grupp, Tsentraalse Turvajuhtimise osakond

SECURITY PARTNERS CONTRACT															
Country	Total number of partners	Conditions:	ISO Security Certification	External Accreditation	Training certification	Mobile response availability	Panic button	Own Tools (handheld metal detector)	Liabe for damages	Penalty for non-compliance	Insurance / Bank warranty	Automatic renewal clause	No annual price increase	Compliance score	Expires within 2 months:
NG	5	Compliant	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	90.91%	0
		Non Compliant	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0		
EG	1	Compliant	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	90.91%	0
		Non Compliant	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0		
MA	1	Compliant	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	90.91%	0
		Non Compliant	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
KE	1	Compliant	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100.00%	0
		Non Compliant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
IC	1	Compliant	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100.00%	0
		Non Compliant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
GH	1	Compliant	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100.00%	0
		Non Compliant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DZ	1	Compliant	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	90.91%	0
		Non Compliant	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0		
SN	2	Compliant	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	90.91%	0
		Non Compliant	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
TN	0	Compliant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
		Non Compliant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
UG	2	Compliant	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	95.45%	0
		Non Compliant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		

Lisa 3. Jumia turvajuhtimise koolitusrutiin

Allikas: Jumia Grupp, Tsentraalse Turvajuhtimise osakond

Summary Status: Routine compliance		February									
		Routine Completed 100%	Routine Completed 100%	outine Complete 100%	outine Complete 100%	outine Complete 100%	outine Complete 100%	outine Complete 100%	outine Complete 100%	outine Complete 100%	outine Complete 100%
Topics		NG	EG	KE	MA	IC	GH	DZ	SN	TN	UG
<i>Monthly</i>	Security Department Roles	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done
	How you fit in	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done
	House Rules	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done
	Job Descriptions	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done
	SOP-s	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done
	Service Delivery	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done
	Logistical Support Roles	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done
	Frisking and Patrols	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done
	In case of Emergency.....	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done
<i>Quarterly</i>	Robbery	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done
	Fire	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done
	Accident	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done
	Workplace Violence	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done
	Sexual Assault	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Not Applicabl	Done	Done	Done
	First Aid	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done
<i>Need bases</i>	Normal Precautions	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done
	Changes in Policies and Process	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done
	Planned Events	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done	Done

Lisa 4. Jumia turvajuhtimises üksuste vaheliste tööprotsesside parendamisele suunatud projekt

Allikas: Jumia Tsentraalse Turvajuhtimise osakond

KE Security bottlenecks and loopholes in operations, processes and other units		Problems:	18	Actions to take:	Ongoing	10	Pending	1	Completed	8	Suspended	1
PROBLEM DESCRIPTION:	Date created	Suggested solution	Owner (accountable):	Consulted:	ETA	Status	Next Action					
1 WAREHOUSE												
1.1.	Inbound - Items received from vendor have a discrepancy at Inbound during the physical count . Limited instances but exists . If the PO signed has more items than Inbouded, Jumia has to incur the difference .	Good POs documentations	Josam	Calvin	07/19/2019	Completed						
1.2.	Picking losses - Occurs majorly when items are picked but not shipped . Cases of duplicate invoice is the major cause . Attributed to crowded work stations and human error . The duplicate invoices are sometimes flagged but often not	Differentiate Packing stations , shipping lines with specific printers ,all shippers to have someone packing	Samuel	Calvin	07/24/2019	Completed						
2 ADMIN												
2.1.	We don't have place to put main entrance keys both for WH and Sortin Center. Right now people are going home with those keys. They may decide to duplicate them etc, we don't have a control for that.	Office keys should be ideally kept by Security manager and or Hub manager. Ideally the security manager should have copies of all keys and ensure that opening should be done in the presence of a security staff and operations team lead/manager	Esther	Calvin	07/30/2019	Suspended	Esther to review this and find an alternative way.					
3 IT												
3.1.	security guards are logging into system from different networks and it triggers alert which requires to reset their passwords all the time. There is actually no need them to log in from any other place than our internal network. It needs to be communicated to them and make clare that it would not happen again. After communication we need to start tracking those people who are still doing it and take action against them	Informing the security to only use Jumia internet to access the email and also security setting where the administrator password prompts and needs IT to attend to it.	Esther	Abraham	07/25/2019	Ongoing	Inventory of Security laptops to be taken and security settings to be put in place.					
4 LOSS PREVENTON												
4.1.	Our security guards don't know what are they looking for or searching for - they even don't know who is allowed to pick any items from particular room and who is not. Ester is setting training sessions ASAP - before that we need to align on main processes.	Start regular trainings	Esther	Taivo	07/25/2019	Ongoing	Make sure training involve security core activities - among other things, while friskying guards must know that they are looking for and on metal dectector find out what is giving signal - not presume.....					
		We may not always find out where item got lost - we have to start tracking some of those phones that get lost using police via IMEI. This way we may reach to culprit but also give clear signal that stolen phones will be seized and found.	Esther	David	07/19/2019	Ongoing	Request for tracking leads from law enforcement being received will update					
5 LOGISTICS												
5.1.	Need an option to make security and transport company responsible for losses there are many cases when we send out packages but they won't reach to last mile hub while sack and seal are still intact.	Negotiatie while making agreements with transport and security company	Esther	Kevin	07/24/2019	Ongoing						
5.2.	3 touchpoints on security verification process at Sorting center creating delays at Dispatch hence missing out on transfers cut-off schedules	Align in single security verification of packages	Esther	Kevin	08/15/2019	Pending	Pending with the new revamp security process					

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Taivo Saks

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose: *Strateegia rakendamine organisatsiooni struktuurüksuses e-kaubandus ettevõtte näitel*, mille juhendaja on dotsent Tarmo Kadak,
 - 1.1. Reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. Üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jääva alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.