

Muude ressursside peatükis käsitletakse paljude teemade seast lähemalt kolme:

1. tehnoloogia arendamine;
2. intellektuaalomandi juhtimine;
3. turvalisuse juhtimine.

Ehitiste ja seadmete temaatika on teadlikult jäetud käsitlemata, sest üldiselt kasutatavaid juhtimismetoodikaid on vähe – enamjaolt on tegemist tegevusharu spetsiifiliste tehnikatega. Neid on kindlasti mõistlik kasutada ja kirjeldada, kui ettevõtte tegeleb enesehindamise- ja või osaleb Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna konkursil.

Ohutuse teema kohta on üldisemaid tehnikaid käsitletud peatükis "Kvaliteedijuhtimine".

Peatükki on valitud meetodid, mis puudutavad suuremat hulka ettevõtteid ning võiksid sobida ka praktiliseks rakendamiseks. Kindlasti on olemas ka tegevusharu erimeetodeid, mida konkreetse valdkonnaga seonduv ettevõtte võib ja peab kasutama.

Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna mudeli kriteeriumi "Partnerlus ja ressursid" allkriteeriumi 4d "Muud ressursid" sisu	"Organisatsiooni käsiraamatu" peatükid
Allkriteeriumis võib käsitleda, kuidas organisatsioon:	
<ul style="list-style-type: none"> • kasutab asjakohaselt oma ehitisi ja seadmeid ning muid ressursse poliitika ja strateegia toetamiseks 	puudub
<ul style="list-style-type: none"> • teeb kindlaks ja hindab asjakohaseid uusi ning alternatiivseid tehnoloogiaid oma poliitika ja strateegia valguses ning nende mõju äritegevusele ja ühiskonnale • rakendab tehnoloogiaid kommerts- ja konkurentsieeliste saamiseks 	<ul style="list-style-type: none"> • "Tehnoloogia arengutee" • "Tehnoloogiaportfell"
<ul style="list-style-type: none"> • kaitseb ja kasutab oma intellektuaalset omandit, teadmisi ja uuendusi 	<ul style="list-style-type: none"> • "Intellektuaalomand" • "Autoriõigus" • "Kaubamärgid" • "Leiutised"
<ul style="list-style-type: none"> • juhib oma varade turvalisust 	<ul style="list-style-type: none"> • "Riskianalüüs" • "Riskihaldus" • "Kriisijuhtimine"
<ul style="list-style-type: none"> • mõõdab ja juhib organisatsiooni varade võimalikke kahjulikke kõrvaltoimeid ühiskonnale või töötajatele (sh tervisele ja ohutusele) 	Vt peatükki "Kvaliteedijuhtimine" <ul style="list-style-type: none"> • "Tooteohutussüsteem" • "OHSAS 18001", "Tööohutuse ja -tervishoiu tagamise meetodid"

Tabel. Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna mudeli allkriteeriumi "Muud ressursid" seosed "Organisatsiooni käsiraamatu" peatüki "Muud ressursid" alapeatükkidega

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

Mis see on?

Tehnoloogia arengutee on visiooni loomine toote või teenuse tähtsamate omaduste arengust tulevikus. Alapeatükk käsitleb ainult konkreetse toote või teenuse tehnoloogia arenguteed, kuid sarnast metoodikat kasutatakse ka kogu tehnoloogiavaldkonna arengu prognoosimiseks.

Miks kasutada?

Arengutee koostamine võimaldab määrata toote konkurentsivõime aluseks olevad peamised parameetrid ning prognoosida nende arengut tulevikus. Tehnoloogia arengutee ja ettevõtte tootearendusplaanide võrdlemine lubab hinnata, kas ettevõtte toode on konkurentsivõimeline lähemas ja kaugemas tulevikus. Samuti saab otsustada, milliste toote või teenuse omaduste arendamisele enim rõhku panna.

Kuidas kasutada?

1. samm. Toote konkurentsivõime seisukohalt tähtsamate parameetrite valimine. Näiteks personaalarvutite protsessorite korral toimub konkurents peamiselt taktsageduse alusel.

2. samm. Arengutee koostamise perioodi määramine. Tehnoloogia valdkonnast sõltuvalt kasutatakse väga erineva pikkusega prognoose, kuid üldjuhul valitakse arengutee pikkuseks vähemalt kolm aastat.

3. samm. Väljavalitud toote parameetrite arengu prognoosimine määratud perioodi jooksul.

Alati tuleks arengutee koostamisse kaasata nii ettevõtte spetsialiste kui ka seotud valdkondade teadlasi. Just pikaajaliste arenguteede koostamisel on teadlaste kaasamine väga tähtis. Lisaks valitud parameetrite arengu prognoosimisele on arengutee koostamisel oluline hinnata ka parameetrite tähtsuse muutust. Pikaajaliste arenguteede puhul on tõenäoline, et mõne parameetri areng stabiliseerub ning konkurents hakkab toimuma uute omaduste alusel.

Tehnoloogia arengutee valmimisel on oluline võrrelda koostatud plaani ettevõtte tootearendusplaanidega ning hinnata, kas tootearendusplaanide rakendamine tagab toodete konkurentsivõime tulevikus.

Näide

	2001	2005	2010	2016
Arvuti RDRAM mälu kiipide maht	512 M	2 G	8 G	64 G
Protsessorite kiirus (Mhz)	1,7	5,2	11,5	28,7

Allikas: Summary of the International Technology Roadmap for Semiconductors, <http://public.itrs.net>

Näpunäited

Seniste arengute jätkumise eeldamine pole alati õigustatud. Aeg-ajalt toimuvad hüppelised arengud. Teaduse kiire arengu tõttu kipuvad tehnoloogia arenguteed kiiresti vananema. Seepärast on tähtis plaanide regulaarne ülevaatamine ja uuendamine.

Kasutaja märkused

Seosed

Arengutee abil määratakse ettevõtte konkurentsivõime jaoks olulisemad tehnoloogiad, mille arendamisele keskendutakse tehnoloogiastrateegias.

Lugemissoovitused

Sjöholm, H. Tehnoloogia ja konkurentsivõime. Töövahend ettevõtetele tehnoloogiastrateegia koostamiseks, 36 lk.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Tehnoloogiaportfell on ülevaade ettevõtte peamistest tehnoloogiatest. Tehnoloogiate all mõistetakse käesolevas tekstis ettevõtte teadmiste ja oskuste rakendamist uute väärtuste loomisel. Tehnoloogiaportfelli koostamisel kaardistatakse ettevõtte peamised tehnoloogiad ning seejärel sorteeritakse need unikaalsuse ning sobivuse järgi.

Miks kasutada?

Tehnoloogiaportfelli ettevõtte väliskeskonna analüüsiga kõrvutades saab otsustada, milliste tehnoloogiate kasutamine võimaldab luua kliendi ootustele kõige paremini vastavaid ning konkurentide jaoks kõige raskemini kopeeritavaid tooteid. Tehnoloogiaportfell on vahend just kiire tehnoloogilise arenguga turgudel tegutsevatele ettevõtetele. Näiteks IT-sektoris on oskuste ja teadmiste pidev arendamine iseene- sest mõistetav, aga näiteks traditsioonilise põllumajanduse ettevõtetele on tehnoloogiaportfelli vähem abi.

Kuidas kasutada?

1. samm. Ettevõtte tehnoloogiate kaardistamine. Vastata tuleb küsimusele, millised on peamised oskused ja teadmised, mida ettevõtte iga päev kasutab oma toodete või teenuste pakkumiseks. Tuleb keskenduda tegevusvaldkonna jaoks olulistele tehnoloogiatele. Näiteks nõuab raamatupidamine erialaoskusi ja teadmisi, kuid tugitegevusena on harva konkurentsivõime aluseks.

2. samm. Tehnoloogiate sorteerimine nende unikaalsuse alusel. Selles tekstis on kasutatud püramiidi kujundit. Niisugusel juhul nimetatakse tehnoloogiaportfelli ka **tehnoloogiapüramiidiks**. Kasutusel on ka teisi kujundeid tehnoloogiaportfelli sorteerimiseks, kuigi sorteerimismeetod on sama. Käesolevas tehnoloogiapüramiidis jaotatakse kaardistatud oskused ja teadmised nelja rühma:

- a) läbimurdetehnoloogiad;
- b) juhtivtehnoloogiad;
- c) võtmetehnoloogiad;
- d) liidetud tehnoloogiad.

Läbimurdetehnoloogiad on rahvusvaheliselt unikaalsed ja võimaldavad toodetele lisada ainulaadseid omadusi, neid on teistel ettevõtetele raske kopeerida. Enamasti annavad läbimurdetehnoloogiad ettevõttele väga olulise eelise, seetõttu on need tihtipeale patentidega kaitstud. Sageli kasutatakse läbimurdetehnoloogiaid toote peamise turundus- elementina, näiteks Trinitron-tehnoloogia Sony televiisorite puhul. Läbimurdetehnoloogiad on konkurentsieelise aluseks ainult teatud ajal. Näiteks vedelkristall- ehk LCD-kuvarite tuleku tõttu on Trinitron-tehnoloogia tähtsust kaotamas.

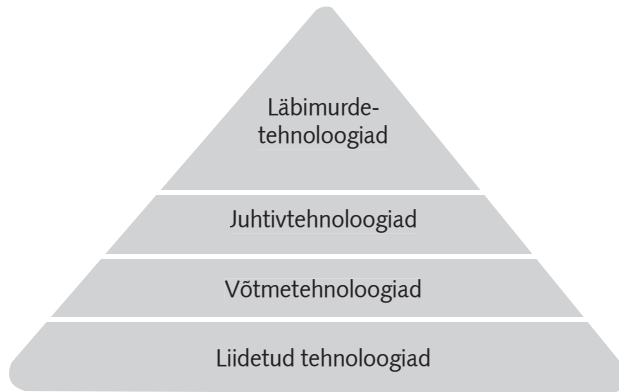
Juhtivtehnoloogiad ei ole küll unikaalsed, kuid otsesed konkurendid neid veel ei kasuta. Sellised tehnoloogiad annavad samuti konkurentsieelise oma turul, kuid konkurentidel on seda tehnoloogiat lihtsam kopeerida. Juhtivtehnoloogiad saavad seetõttu olla ainult lühiajaliseks konkurentsieeliseks või konkurentsieeliseks mingis piirkonnas.

Võtmetehnoloogiad on vaja ettevõtte konkurentsivõime säilitamiseks ja üldjuhul ka läbimurde ning juhtivtehnoloogiate rakendamiseks. Nende täiendava arendamisega või kombineerimisega teiste võtme- või juhtivtehnoloogiatega on võimalik välja kujundada uusi läbimurde-

Kasutaja märkused

tehnoloogiaid.

Liidetud tehnoloogiaid on ülejäänud oskused ja teadmised, mis tavaliselt ei ole unikaalsed ning mille arendamisega ettevõtte ise ei tegele. Enamasti ostetakse sellistel tehnoloogiatel põhinevad teenused sisse. Tellija jaoks liidetud tehnoloogiaid võivad täitja jaoks olla läbimurde-, juhtiv- või võtmetehnoloogiaid.



Läbimurdetehnoloogia:

- rahvusvaheliselt unikaalsed tehnoloogiaid;
- ettevõtte peamine konkurentsieelis;
- intellektuaalomandina kaitstud või muul põhjusel raskesti kopeeritav tehnoloogia.

Juhtivtehnoloogia:

- unikaalne lahendus kohalikul turul;
- ettevõtte konkurentsieelis kohalikul turul;
- kopeerimise eest osaliselt kaitstud tehnoloogia.

Võtmetehnoloogia:

- peamised konkurentsipüsivuseks vajalikud oskused ja teadmised, mis ei paku veel konkurentsieelist.

Liidetud tehnoloogia:

- üldlevinud tehnoloogiaid, mida on vaja ettevõtte toimimiseks, kuid ei paku konkurentsieelist.

Joonis. Tehnoloogiapüramiid.

Näpunäited

Näites kasutatud meetodit nimetatakse tehnoloogiapüramiidiks seepärast, et tavaliselt on ettevõttel ainult üks-kaks läbimurdetehnoloogiat, mõned juhtivtehnoloogiaid, mitu võtmetehnoloogiat ning palju liidetud tehnoloogiaid ehk tehnoloogiate arv kahaneb püramiidi kõrgematel korrustel. Läbimurdetehnoloogiate loomine nõuab pikaajalist, sihipärast ning suunatud arendustegevust ühe tehnoloogia arendamisel, seetõttu puudub paljudel Eesti ettevõtetel praegu läbimurdetehnoloogia ning tehnoloogiapüramiidi tipp jääb tühjaks. Kuid läbimurdetehnoloogiate väljaarendamine ja pidev uuendamine on konkurentsivõime säilitamisel eriti tähtis.

Seosed

Tehnoloogiaportfell on üks element ettevõtte tehnoloogiastrateegias.

Lugemissoovitused

Sjöholm, H. Tehnoloogia ja konkurentsivõime. Töövahend ettevõtetele tehnoloogiastrateegia koostamiseks.

Ford, D. Develop Your Technology Strategy, Long Range Planning. 21. osa, nr 5, ptk 85.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Kaubamärk on tähis, mida ettevõtte kasutab (või kavatseb kasutada) oma kaupade ja teenuste eristamiseks teiste isikute samaliigilistest kaupadest ja teenustest. Eestis saab kaubamärgina registreerida tähe- list, sõnalist, numbrilist, kujutislikku või ruumilist tähist või tähiste kombinatsiooni. Kaubamärgi registreerimine annab selle omanikule ainuõiguse kaubamärki Eestis kasutada. Kaubamärgi kaitse on territo- riaalne, Eestis registreeritud kaubamärk ei kehti teistes riikides. Kauba- märgi registreerimistunnistus kehtib kümme aastat, kehtivust saab pikendada kümne aasta kaupa.

Miks kasutada?

- Õnnestunud kaubamärk aitab eristada ettevõtte tooteid või teenuseid konkurentide omadest ja suurendada müügiuudu.
- Tugeva kaubamärgi müük võib olla tuluallikas.
- Kaubamärgiotsing enne uue kaubamärgi loomist ja kasutusele võtmist võimaldab vältida teiste ettevõtete kaubamärgiõiguste rikkumist (nii Eestis kui ka välisriikides) ja hoida ära tulutuid investeeringuid.

Kuidas kasutada?

- Enne uue kaubamärgi loomist ja kasutuselevõttu tuleb teha otsing kaubamärkide, ärinimede jm andmebaasides ning hin- nata kaubamärgi kaitsevõimelisust. Otsingu tulemuste analüü- sil ja kaitsevõime hindamisel on abiks patendibürood.
- Seejärel tuleb valida kaubamärgi kaitse strateegia. Otsustada, kas kaitsta sõna-, kujutis- vm kaubamärki, millistele toodetele või teenustele, mis riikides, millist taotlemise protseduuri kasu- tada (rahvusvaheline kaubamärk, Euroopa Ühenduse kauba- märk). Patendibürood aitavad valida õiguskaitse strateegiat.
- Kaubamärgi kaitse on kulukas. Kulud koosnevad riigilõivudest, Eesti ja välisriikide patendibüroode tasudest. Kulused aitavad kalkuleerida patendibürood.

Näpunäited

- Eesti ühinemisel Euroopa Liiduga hakkavad Eestis kehtima ka Euroopa Ühenduse kaubamärgid. Seega tuleb enne uue kauba- märgi kasutuselevõttu (ja registreerimistaotluse esitamist) teha otsing ka nende kaubamärkide seas.
- Kui kaubamärk on Eestis juba registreeritud või patendiameti- le registreerimiseks esitatud, tuleks seda võrrelda Euroopa Ühenduse kaubamärkidega. Kohtu kaudu saab keelata Euroopa Ühenduse kaubamärgi kasutamise Eestis, kui see rikub Eestis registreeritud kaubamärgi õigusi.
- Hea kaubamärgi väärtus kasvab aja jooksul, seepärast tasub kaubamärgi loomisele ja õigeaegsele kaitsmisele raha kulutada. Näiteks karastusjookide tootja Osel Foods'i Linnuse kalja kauba- märgi müük Coca-Cola Companyle.
- Võimalikult vara, juba kaubamärgi loomise alguses, tuleb ette- võttel nõu pidada kaubamärgispetsialistiga (patendivolinikuga), et vältida teiste kaubamärgiomanike õiguste rikkumist ja hin- nata loodava kaubamärgi kaitsevõimet.
- Kaubamärgi loonud disaineriga tuleb kokku leppida tema kui autori varaliste õiguste loovutamise ettevõttele.

Kasutaja märkused

Seosed

Kaubamärgid on seotud ettevõtte maine ja turundustegevusega.

Lugemissoovitused

Eesti Patendiamet
www.epa.ee

Eesti Patendiraamatukogu
www.patentlib.ee

Eesti Patendiameti
bületään "Eesti
Kaubamärgileht"
www.epa.ee/9va.htm

Kasutaja märkused

Mis see on?

Leiutis võib olla seade, meetod, aine (sh bioloogiline) või nende kombinatsioon. Leiutise kaitsedokument on patent või kasulik mudel. Patent kehtib 20 aastat taotluse esitamisest arvates ja eeldusel, et kehtivuse iga-aastased riigilõivud on tasutud. Patendikaitse on territoriaalne. Patenditaotluse esitamisest kuni patendi väljaandmiseni kulub 3–4 aastat. Patendiomanikul on ainuõigus patenditud leiutise üle, st ta võib keelata teistel isikutel leiutist kasutada.

Leiutis on patentne, kui see on uus, omab leiutustaset ja seda saab tööstuslikult kasutada. Nõutav on maailmauudsus. Leiutisel on leiutus-tase, kui see vastava ala asjatundja jaoks endastmõistetavalt ei tulene tehnika tasemest.

Miks kasutada?

- Leiutiste õiguskaitse annab ettevõttele ainuõiguse oma leiutist kasutada, saada sellest tulu ja konkurentsieeliseid.
- Patendiuuring annab ülevaate tehnika tasemest, konkurentide patenditaotlustest ja patentidest ning võimaldab hinnata leiutise uudsust enne patenditaotluse esitamist.
- Patendiinfo kasutamine võimaldab vältida teiste ettevõtete patendiõiguste rikkumist nii Eestis kui ka välisriikides.

Kuidas kasutada?

- Esmalt tuleb valida strateegia, kas hoida leiutis saladuses, taotleda patenti või leiutis avaldada.
- Kui otsustatakse taotleda õiguskaitset, on vaja hinnata leiutise patentsust ja turuväärtust. Selleks tehakse patendiuuring (uudsuse otsing) ja turu-uuring. Patendibürood aitavad valida patendikaitse strateegiat.
- Seejärel tuleb otsustada, mida kaitsta (kaitse objekt), mis riikides, millist taotlemise protseduuri kasutada (rahvusvaheline patenditaotlus või rahvuslikud patenditaotlused).
- Patendikaitse on kulukas. Kulud koosnevad riigilõivudest, Eesti ja välisriikide patendibüroode tasudest. Kulusid aitavad kalkuleerida patendibürood.
- Äritegevuses on ettevõtte enda leiutis(t)e kõrval oluline turu seire. Euroopa Patendiameti andmetel on 80% tehnoloogilistest teabest leiutistes.

Näpunäited

- Esmalt tuleb tagada, et patendi- või kasuliku mudeli taotlemise õigus tööülesande käigus loodud leiutisele kuulub tööandjale.
- Enne patenditaotluse esitamist ei tohi leiutise olemust avaldada, sest leiutise maailmauudsuse puudumisel patenti välja ei anta.
- Leiutiste õiguskaitse toimingute tähtaegu ei saa pikendada. Toimingu tegemata jätmine tähtjaks võib kaasa tuua õiguste kaotamise. Näiteks sama leiutist saab välisriikides patentida ainult siis, kui patenditaotlus välisriigis esitatakse 12 kuu jooksul, arvates esmase taotluse esitamisest Eestis.

Kasutaja märkused

- Kui õiguskaitsse taotlemine ei ole otstarbekas (liiga kallis, patendi saamine on ebakindel, konkurentidel on kerge patenti rikkuda vm), on võimalik hoida oskusteave saladuses. Saladuse hoidmiseks peab ettevõtte sõlmima konfidentsiaalsuslepingud nii töötajate kui ka koostööpartneritega (sh alltöövõtjad). Konfidentsiaalsusleping on kõige nõrgem ja riskantsem intellektuaalse omandi kaitsevahend, kuid vahel ainuvõimalik.
- Patendinduse üks põhiprintsiipi on patenditaotluste ja patentide avaldamine, mida teevad patendiametid. Seega saab leiutise olemus üldsusele teatavaks. Kui ettevõtte soovib lähendust saladuses hoida, siis ei maksa patendikaitset taotleda. Kui ettevõtte ise ei saa või ei taha patenti taotleda, aga tahab takistada teistel patendi saamist, siis võib ta publitseerida leiutise olemuse ise. Sel juhul ei anta patenti kellelegi, sest leiutis ei ole uudne.
- Kasulik mudel on väikeleiutis. Selle leiutustase on madalam, kaitsedokumendi saamine on kiirem ja odavam, sest patendiamet ei tee ekspertiisi patentsuse suhtes. Kasuliku mudeli tunnistuse saab 3–4 kuu jooksul. Tunnistus kehtib neli aastat, kehtivust saab pikendada 4 + 2 aastaks.

Seosed

Patenditaotlus ja patent on osa ettevõtte varast, investori jaoks vahel kõige väärtuslikum.

Lugemissoovitused

Eesti Patendiamet
www.epa.ee

Eesti Patendiraamatukogu
www.patentlib.ee

Euroopa Patendiameti ülemaailmne patendiinfo andmebaas Espacenet
ep.espacenet.com.

Eesti Patendiameti bülletään Eesti Patendileht
www.epa.ee/9va.htm.

Eesti Patendiameti bülletään Eesti Kasuliku Mudeli Leht
www.epa.ee/9va.htm.

Mis see on?

Riskianalüüs on riskihalduse osa, mille korraldamise käigus määratakse riskid, hinnatakse nende tekkimise tõenäosust ja nende tagajärjel tekkiva kahju suurust inimestele, varale ning ettevõtte tegevusele.

Miks kasutada?

Riskianalüüsi on vaja selleks, et:

- selgitada välja objekti (vara, firma, protsess jne) ohustavad riskid;
- selgitada objektide turvalisuse tase;
- teadvustada töötajaid riskide olemasolust;
- anda juhtidele ülevaade firmat ohustavatest riskidest;
- suunata turvainvesteeringud õigetes kohtadesse.

Kuidas kasutada?

- **Määra (tunnista) riskid** – risk on tõenäoline võimalus, et välismõjurite või -asjaolude tõttu ei saavuta firma oma eesmärged. Riskid jagunevad süstemaatilisteks ehk välditavateks (need mõjutavad firma majandusseisu oluliselt) ja stiihilisteks ehk mittetähtsateks (mõjutavad väheste varade seisu).
- **Kontrolli tegevuskohti (riskiobjektid)** – tegevuskohtade kontrollimisel vaadeldakse objekti või vara tegelikku olukorda, kõik pannakse kirja ja objektiga seotud isikutele tehakse memo. Seda infot kasutatakse hiljem hindamisel.
- **Hinda tõenäosust ja kahju suurust (tagajärjed)** – riskid asetatakse tähtsuse järjekorda, riskid klassifitseeritakse (näide 1, 2, 3, 4).
- **Kirjuta tõenäolisemad riskid riskimaatriksisse** – kirjutada tuleb kohta, kuhu risk maatriksis asetub. Riskimaatriksi ülesanne on süsteemselt vaadelda riske ja nendele reageerimise kiirust (näide 5).
- **Analüüsi hindamistulemusi ja tee korrektiivid.**
- **Koosta raport ja tee ettepanekud edasisteks tegevusteks.**

Näide**Näide 1. Tõenäosus (TN)**

Tase	Seletus
1.	Olematu, 1 kord 50 kuni 100 aasta jooksul
2.	Väike, 1 kord 10 kuni 50 aasta jooksul
3.	Keskmine, 1 kord 1 kuni 10 aasta jooksul
4.	Suur, 1 kord 1 aasta jooksul
5.	Väga suur, rohkem kui 1 kord aastas

Näide 2. Kahju suurus elule ja tervisele (KS)

Tase	Seletus
0.	Ilma vigastusteta
1.	Ajutine kerge kahjustus (alla 3 kannatanu)
2.	Vigastused (3–10) kannatanut
3.	Rasked vigastused (1 hukkunu)
4.	Väga rasked vigastused (2–5 hukkunut, üle 20 kannatanu)
5.	Katastroofiline, üle 5 hukkunu, üle 100 kannatanu

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

Näide 3. Kahju suurus varadele ja tegevusele (KS)

Tase	Seletus
1.	Olematu, alla 1000 kr, lühiajaline seisak
2.	Väike, 1000 kuni 10 000 kr, tegevuse lühike peatamine
3.	Keskmine, märkimisväärne kahju, 10 000 kuni 100 000 kr, nõuab töö uut planeerimist ja mõjutab tegevust kauem
4.	Suur, pikk katkestus (1 kuu sundpuhkust, varalise kahju saab korvata ainult kindlustus ja investeeringud (100 000 kuni 500 000 kr)
5.	Väga suur, katastroof, tootmise hävinemine, uue rajamine, kaotused tööjõus (üle 1 miljoni kr kuni)

Näide 4. Riskide tabel

Riski liik: Inforisk			Töörühm: IT-osakond					Küsitlus-päev: x	
Nr	Objekt	Risk	Põhjus	Tagajärg	Seisak (nädal)	Riski klass			Toimingud/lisainfo
						TN	KS	RK	
1.	Tarkvara	Vargus	Kehv töökorraldus / infoleke		1	4	3	12	Sisekorra muutmine / personali koolitamine

$$RK = TN \times KS \text{ (vara + elu)}$$

Näide 5. Riskimaatriks

Talutavad riskid
 Reageerimist nõudvad riskid
 Talumatu risk

Tõenäosus	5				
	4			12 Infoleke 100 000 kr	KÕRGE
	3			KESKMINE	
	2		MADAL		
	1				
	1	2	3	4	5

Kahju suurus

Seosed

Ettevõtte turvalisuse plaan, sisekontroll, siseaudit, turvakontseptsioon, turvapoliitika, riskide haldamine-juhtimine, kriisiolukordade juhtimine.

Lugemissoovitused

www.itcollege.ee/~valdo/turve/

www.cs.ut.ee/~mroos/turve

www.ytnk.fi

Töötervishoiu ja tööohutuse seadus

Näpunäited

- Ettevõtte arenedes muutuvad (arenevad) ka seda ohustavad riskid.
- Riskianalüüs on pidev protsess.
- Oluline on, et analüüsi tulemusi rakendataks ettevõtte igapäevases töös.
- Sahtlisse pole mõtet sellist dokumenti toota.
- Ülaltoodud näite numbrid tuleb kohandada ettevõttele ja vajaduse korral neid muuta.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Riskihaldus on ettevõtte ressursse (varasid) mõjutada võivate määramatute sündmuste tuvastuse, ohje ja välistamise või minimeerimise protsess tervikuna. See on protsess, mille käigus võrreldakse riskihinanguid turvameetmete hüvede ja/või maksumusega ning töötatakse välja teostusstrateegia ja firma turvapoliitika, mis on kooskõlas üldpoliitika ja eesmärkidega.

Risk:

- on iga ettevõtmise loomulik osa;
- ei pruugi olla hea ega halb;
- seda ei saa vältida, kuid saab hallata.

Miks kasutada?

Tähtis on saavutada tasakaal turvameetmete piiritlemisele ja teostamisele kulutatud aja ning ressursside minimeerimise vahel, tagades ühtlasi optimaalne kaitse.

Riskihalduse strateegia osad on järgmised:

- riski vähendamine – riski tõenäosuse ja tagajärgede vähendamine;
- riski ülekandmine – lahenduse ja tagajärgede mujale viimine;
- riskist hoidumine – riskantsete ülesannete ja lahenduste vältimine.

Kuidas kasutada?

Määra – eesmärk on riskidega arvestamine enne, kui nendest on saanud probleemid; riskidega seotud info kaasamine juhtimisprotsessi.

Analüüsi – eesmärk on muuta andmed kasulikuks infoks otsuste tegemisel.

Planeeri – planeerimine on otsustamine: mida ja kas üldse tuleb ette võtta riski suhtes. Planeerimise käigus otsustatakse ja töötatakse välja riski maandamise strateegiad teabest lähtudes. Riski planeerimisel on mitu võimalust:

- koostada plaan riski edasiseks uurimiseks;
- aktsepteerida risk(id) ja dokumenteerida otsuse tegemise argumentid;
- jälgida riski – kas leidub märke muutuste kohta tõenäosuses või selle mõjus (tuleb kasutusele võtta ja dokumenteerida jälgimise süsteem);
- maanda – eralda vahendid ja määra tegevused riski tõenäosuse või selle tagajärgede vähendamiseks.

Jälgi – jälgimise eesmärk on koguda täpset, aja- ja asjakohast teavet riski kohta ning esitada see õigetele inimestele ning gruppidele arusaadaval moel.

Kontrolli – eesmärk on teha õigeaegseid ning tõhusaid otsuseid riskide ning nende maandamise plaanide kohta.

Kommunikatsioon ja dokumenteerimine – personal peab teadvustama ja aru saama firmaga seotud riskidest ning nende maandamise plaanidest, et teha õigeid otsuseid riskide haldamiseks.

Protsessi tulemuseks on **riskihalduse dokumentatsioon**. Süsteem on turvaline siis, kui riskid on kontrolli all, täielikku turvalisust pole võima-

Kasutaja märkused

lik ega vajalik tagada. Riske võtmata ei saa ettevõtet juhtida ega kasumit teenida.

Rutiintoimingud	Ennetav	Valmisolek
normatiivide järgimine, seaduste täitmine	ettevõtte vabatahtlik turvapoliitika, riskianalüüs	päästetegevus, kriisi juhtimine (CMT)

Joonis. Turvakontseptsiooni kolm tasandit.

Näpunäited

- Turvalisus ei ole eesmärk iseenesest. Riskihalduse rakendamisel tuleb lähtuda organisatsiooni eesmärkidest.
- Turvalisem süsteem ei pruugi olla kasulikum.
- Meeldetuletus – turvameetmed üldjuhul raha ei teeni.
- Turvaprobleemid algavad huvide konfliktist.
- Kett on sama tugev kui kõige nõrgem lüli – teeme hästi lühikesi keti.
- Ära usalda protsesse, mis ei ole sinu kontrolli all.

Tuleks ka silmas pidada, et turvameetmed ise võivad sisaldada nõrkusi ja seetõttu kutsuda esile uusi riske. Niisiis tuleb sobivate turvameetmete valimisel hoolitseda mitte ainult riskide kahandamise eest, vaid vältida ka uute riskide tekitamist.

Seosed

riskihaldus = turvalisus

Turvalisuse kolm vaala:

- ennetamine (*prevention*);
- avastamine (*detection*);
- taastamine (*recovery*).

Pettuste statistika:

- 82% pettustest sooritasid oma töötajad;
- pooled neist olid samas kohas töötanud üle viie aasta;
- kolmandik neist kuulus juhtkonda.

Lugemissoovitused

www.ytnk.fi

www.ria.ee/standard/13335-1.rtf

www.rmis.com

www.rms.com

Kasutaja märkused

Mis see on?

Kriisijuhtimise meeskonna ülesanne on valitseda ja juhtida tegevust eriolukordades (õnnetused, mis nõuavad inimohvrid ja põhjustavad suurt materiaalselt kahju; juhtumid, mille tõttu satuvad ohtu ettevõtte maine ja usaldusväärsus). Eriolukorra varane äratundmine ja kiire reageerimine on nende juhtimise eeldus.

Eriolukorra omadused on:

- kiire levimise oht (info, kemikaal, mürgitus jne);
- sattumine massiteabevahendite, ametkondade vms erilise tähelepanu alla;
- häirib ühel või teisel viisil oluliselt äritegevust;
- oht ettevõttele, edule (varale, mainele) ja majanduslikule tulemusele.

Eriolukordade juhtimise põhivaldkonnad on järgmised:

- ettevalmistus eriolukordade juhtimiseks;
- eriolukorra juhtimine;
- töötajate tegutsemine eriolukorras;
- eriolukorrast teavitamine (sise- ja väliskommunikatsioon).

Miks kasutada?

Eriolukord on peaaegu eranditult negatiivne. See mõjutab firma varasid, mainet ja teisi olulisi eeliseid. Eriolukorras on tähtis, et töötajate tegevus oleks koordineeritud ning seda hinnatakse õige ja asjaliku info valguses.

Eesmärgid on:

- ettevõtte valmisolek ja personali teadlik tegutsemine kriisiolukordades;
- avalikkusele olukorrast õige pildi loomine (info liigub planeeritult);
- tegevuseeldused ja äritegevuse pidevus on tagatud.

See, kuidas firma tuleb eriolukorrast ja sellest teavitamisest välja, mõjutab oluliselt tema tegevuse jätkamist, mainet ja usaldusväärust tulevikus.

Kuidas kasutada?

Meeskond moodustatakse otsustajatest: ettevõtte juhtidest ja võtmeisikutest. Isikute määramine toimub kriisi juhtimise meeskonna (*crisis management team*, CMT) koolituse käigus, kus selgitatakse võtmeisikud ning nende roll kriisi ajal. Meeskonna igale liikmele koostatakse isiklik tegevuskaart, kus on määratud tema tegevuspiirkond, vastutus ja õigused. Peab olema ka teada, kes keda asendab, sest kriisi ajal ei pruugi meeskonna kõiki liikmeid kätte saada.

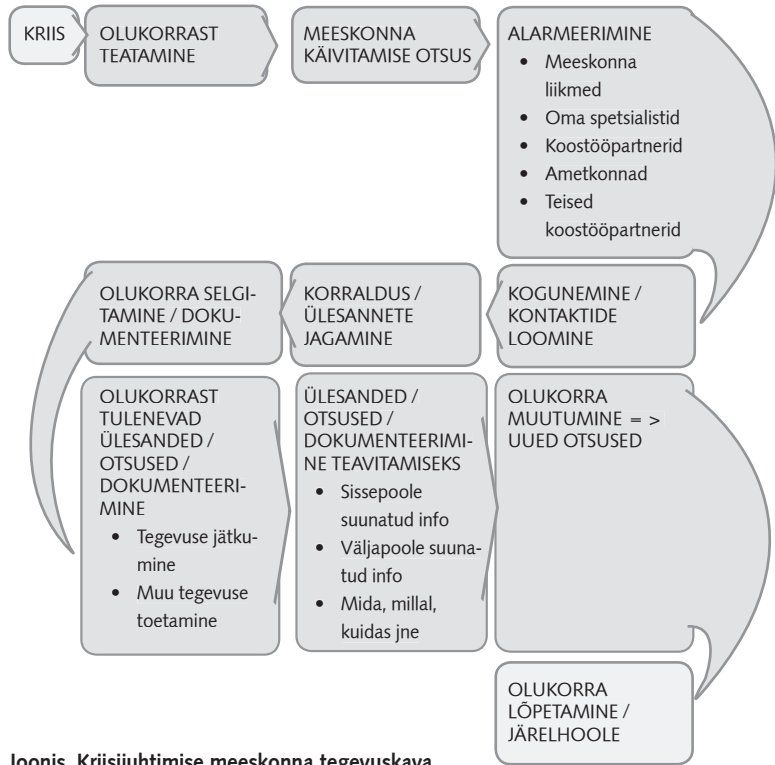
Kahjude minimeerimiseks tegutse järjekorras:

PÄÄSTA ➔ KUTSU ABI ➔ TÕKESTA ➔ JUHENDA

Valmistu olukorra juhtimiseks, juhenda töötajate tegevust. Sündmuskoha juht vastutab olukorra kontrolli all hoidmise eest, kuni tema ülemus või kriisijuhtimise meeskond võtab juhtimise üle.

Kasutaja märkused

Näide



Joonis. Kriisijuhtimise meeskonna tegevuskava.

Näpunäited

Olukorrad, mida kriisi juhtimise meeskonna liikmed peaks läbi mängima:

- logistikahäire,
- infosüsteemide häire,
- tulekahju,
- süütamine,
- plahvatus,
- võtmeisikute haigus või surm,
- pommiähvardus,
- tootesabotaaz,
- pantvangikriis,
- suur vargus (olulised valdkonnad ettevõtte profiili järgi).

Tähtis on ettevõtte juhtide kaasamine kriisi juhtimise meeskonda.

Seosed

Kriisi juhtimine on osa ettevõtte riskihaldusest.

Lugemissoovitused

www.ytnk.fi

Mis see on?

Intellektuaalomand on ettevõtte immateriaalne vara: **õigused** loometöö, sh tehnoloogilise loometöö tulemuste suhtes. Intellektuaalomandi liigid on autoriõigus ning sellega kaasnevad õigused ja tööstusomand.

Tabel. Intellektuaalomand

Autoriõigusega kaitstavad	Tööstusomandi objektid
<ul style="list-style-type: none"> • Arvutiprogrammid • Andmebaasid • Veebilehed, multimeedia-teosed • Teadus- ja arendustöö aruanded • Arvamused, eksperthinangud • Raamatud, artiklid, muusikateosed, kujutava kunsti teosed, fotod 	<ul style="list-style-type: none"> • Leiutised • Kasulikud mudelid ehk väikeleiutised • Kauba- ja teenindusmärgid • Tööstusdisainilahendused • Oskusteave, ärisaladused

Autoriõigusega kaasnevad õigused on seotud esitajate, fonogrammitootjate, filmi esmasalvestajate, ringhäälinguorganisatsioonide jt tegevusega.

Intellektuaalomandi alla kuuluvad isiklikud ja varalised õigused. Isiklikud õigused (õigus autorsusele ja autorinimele) on seotud autori kui looja isikuga. Neid õigusi ei saa müüa. Varalised õigused võimaldavad omanikul intellektuaalomandist materiaalselt kasu saada. Tööstusomandi varalised õigused on õigus leiutist valmistada, müügiks pakuda ja müüa, kasutada kaubamärki oma toodetel ja teenustel, tööstusdisainilahendust reprodutseerida jne. Varalised õigused on võõrandatavad (loovutatavad ehk müüdadavad) ning litsentseeritavad. Intellektuaalomandi kaitse on territoriaalne. Eestis registreeritud kaubamärgi või patenteeritud leiutise kaitse ei kehti teistes riikides.

Miks kasutada?

Intellektuaalomand iseenesest ei ole tulu allikas. Edu tugineb intellektuaalomandi juhtimisele, mis hõlmab ettevõtte intellektuaalomandi arendamist ja intellektuaalomandi portfelli haldamist, turu seiret, intellektuaalomandi kaitset ning selle ostu-müüki. Juhtimine võimaldab vältida tulutuid investeeringuid, hoiduda teiste ettevõtete intellektuaalomandi rikkumisest ja nende kahjunõuetest, olla kursis konkurentide intellektuaalomandiga, turu suundumustega ning kindlustada ettevõtte kohta turul.

Kuidas kasutada?

- Koosta strateegia, kuidas intellektuaalomandit kasutada ärieesmärkide saavutamiseks. Määra, mis on intellektuaalomandi kaitsmisel peamine.
- Korralda intellektuaalomandi strateegia viimine ettevõtte igapäevaelu. Tõsta töötajate teadlikkust ja motiveeri neid (nt täiendav tasu konfidentsiaalsuskohustuse eest).
- Koosta ettevõtte intellektuaalomandi portfelli ehk andmekogu ettevõtte kaubamärkidest, leiutistest, muust müüdadavast intellektuaalomandist (tarkvara) ja sellega seotud lepingutest.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

- Korralda intellektuaalomandi õiguskaitsesega seotud otsuste ja toimingute tegemine, sh asjaajamine patendiametite ja -büroodega, kaitse rahastamine.
- Kogu infot ettevõttele kuuluva intellektuaalomandi rikkumise, sh intellektuaalomandit käsitlevate lepingute rikkumise kohta. Vajadusel võta tarvitusele meetmeid oma õiguste kaitseks.
- Kogu infot teiste ettevõtete intellektuaalomandi rikkumise vältimiseks.

Näited

- Oma kaubamarki registreerimata võib ettevõtte sellest ilma jääda. Teine ettevõtte võib kaubamärgi registreerida oma nimele ja keelata teistel selle kasutamise.
- Kui ettevõtte ei ole töölepingutes sätestanud, kellele kuulub patendi taotlemise õigus, võib juhtuda, et töötaja esitab patenditaotluse ise ja püüab leiutist ettevõttele maha müüa.

Näpunäited

- Määra intellektuaalomandi kuuluvus oma ettevõtte sees, s.o tööandja ja töövõtja suhetes. Patendi ja kasuliku mudeli taotlemise õigus tööülesande täitmisel loodud leiutisele peaks kuuluma tööandjale. Poolte kokkuleppel tehakse töölepingusse asjakohane täiendus. Autoritel on õigus saada õiglast tulu leiutisest saadava tulu arvel.
- Reguleeri intellektuaalomandi kuuluvus koostööprojektides.
- Hoidu teiste ettevõtete intellektuaalomandi rikkumisest. Enne uue kaubamärgi kasutuselevõtmist uuri, et ei rikutaks teise ettevõtte, st registreeritud kaubamärgi omaniku, ainuõigust. Selgita välja, kas tasub investeerida tehnoloogiasse või tootesse, mille patent (ainuõigus) kuulub kellelegi teisele.
- Tähtis on ettevõtte enda intellektuaalomandi õiguskaitses, saadud õiguste oskuslik kasutamine, nendest tulu saamine ja kahjude vältimine. Näiteks on oluline kaubamärgi registreerimistaotluse õigeaegne esitamine (enne kaubamärgi kasutuselevõttu ja avalikustamist) ja leiutise müümisel või litsentsimisel oskus küsida õiglast hinda (sh kasutustasu).

Seosed

Intellektuaalomand on osa ettevõtte varast.

- See on seotud tootearendusega ideede sõelumise etapis ja teostatavuse analüüsiga (patendi- ja kaubamärgi-uuringud).

- Intellektuaalomand, eriti kaubamärk peab olema lõimitud ettevõtte turundusstrateegiasse.

- Intellektuaalomandi riskid on seotud ettevõtte äri-, finants-, õigus- ja tehniliste riskidega.

- Intellektuaalomandi juhtimine on seotud ettevõtte finantsjuhtimisega. Intellektuaalomand nõuab suuri investeerimisi ja raha kasutamise planeerimist.

- Ettevõtte juhtimises ja äritegevuses on tähtsad intellektuaalomandit käsitlevad lepingud (intellektuaalomandi kuuluvus, kasutamise tingimused).

Lugemissoovitused

Ülemaailmne Intellektuaalomandi Organisatsioon (WIPO)
www.wipo.int.

Eesti Patendiamet
www.epa.ee.

Mis see on?

Autoriõigusel (*copyright*) on kaks tähendust. Esiteks: loometöö tulemuse suhtes tekkinud isiklike (mittevaraliste) ja varaliste õiguste kogum. Teiseks: kogum õigusnorme (autoriõiguse seadus jt), millega autorite loomingut kaitstakse. Autoriõigusega kaitstavat loometöö tulemust nimetatakse teoseks. Teosed on näiteks arvutiprogrammid, andmebaasid, arvutimängud, multimeediateosed, veebilehed, tele-*show*'d ja -formaadid, reklaammaterjalid, juhendid, eksperdihinnangud, ettekanded, esitlused, fotod, slaidid jm. Autori isiklikud õigused (õigus autorsusele ja autorinimele) on võõrandamatud, neid ei saa müüa.

Majanduses on tähtsad **varalised õigused**, näiteks õigus reprodutseerimisele, tõlkimisele ja müügile, millelt saab teenida tulu. Varalised õigused saavad kuuluda juriidilisele isikule seaduse või lepingu alusel. Töölepingu alusel otsuste tööülesannete käigus loodud teoste (nt veebilehed jm) suhtes kuuluvad tööandjale autoriõiguse seaduse alusel autori varalised õigused tööülesannetega ette nähtud eesmärgil ja piirides. Arvutiprogrammide ja andmebaaside loomisel tööülesandena kuulub tööandjale eksklusiivne kasutusõigus autori kõigile varalistele õigustele.

Autoriõigusi kaitstakse automaatselt, selleks ei nõuta teose registreerimist. Registreerimisnõude puudumise tõttu peetakse autoriõigust patendiga võrreldes nõrgaks õiguskaitsevahendiks. Autoriõiguse kaitse on territoriaalne. Eestis loodud või avaldatud teost kaitstakse väljaspool Eestit rahvusvaheliste konventsioonide kohaselt. Autoriõigus kehtib tavaliselt autori eluaja ja lisaks 70 aastat pärast tema surma. Töökohustuste täitmise korras loodud teose autoriõigus kehtib 70 aastat pärast seda, kui ettevõtte on teose avalikustanud.

Miks kasutada?

Teadmisi autoriõiguse kohta on ettevõttes vaja kahel juhul: arvutiprogrammide ja andmebaaside sisseostmisel ning arvutiprogrammide, veebilehtede, aastaaruannete ja muude kirjalike ning visuaalsete materjalide loomisel.

- Autori varalised õigused aitavad ettevõttel keelata tema loodud arvutiprogrammi, veebilehe jne või selle osade loata kopeerimist, tõlkimist ja töötlemist, samuti piraatkoopiade levitamist.
- Autoriõigusega ei kaitsta veebilehtede jm loomise aluseks olevaid ideesid, kujundeid, süsteeme, meetodeid, kontseptsioone, printsiipe, fakte ja andmeid. Arvutiprogrammide puhul ei kaitsta autoriõigusega ideesid ja põhimõtteid, millel põhinevad arvutiprogrammi elemendid, sh programmi kasutajaliidese aluseks olevad ideed ja põhimõtted.

Kuidas kasutada?

- Tuleb tagada, et ettevõtte ei riku oma tegevusega teiste isikute autori- ja kaubamärgiõigusi.
- Kui näiteks veebilehe loomisel ja kujundamisel kasutatakse teisele ettevõttele või autorile kuuluvaid tekste, fotosid, andmebaase jms, peab nendelt isikutelt luba küsima ja loa saamise eest tasu maksma.
- Kui ettevõtte soovib töötajate loodud arvutiprogrammi, tele-saadet jne ärieesmärgil või sisevajadusteks kasutada, on oluline, et varalised õigused kuuluksid ettevõttele.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

- Tuleb tagada, et väljastpoolt tellitavate tööde puhul kuuluvad autorite varalised õigused ettevõttele. Selleks sõlmitakse kõigi töövõtjate ja alltöövõtjatega leping.
- Kui ettevõttes loodav arvutiprogramm on seotud tehnilise lahendusega, tuleb ettevõttel läbi mõelda tegevus arvutiprogrammi kombineeritud õiguskaitsevahendite (autoriõigus, patent, ärisaladus) kasutamise kohta.
- Teose loomisel müügiks või ettekannete tegemisel on tähtis selle tabav nimi või pealkiri. Pealkiri on autoriõiguse objekt, kuid tugevama kaitse saamiseks võib selle registreerida kaubamärgina.
- Tarkvara, aga samuti mõne muu teose pakkumisel müügiks töötatakse ostjale välja kasutamise ehk litsentsitingimused. Kui ostja eirab litsentsitingimusi, rikub ta sellega ettevõtte õigusi. Kasutamistingimused on soovitatav panna ettevõtte veebilehele.
- Teose müümisele aitab kaasa hea kaubamärk. Kaubamärgi kaitseks (ainuõiguse saamiseks) tuleb esitada registreerimistootlus patendiametile.

Näited

OÜ Eetriüksus toodab kaubamärgi Ruut all telesaateid ETV-le, Kanal 2-le jt, näiteks "Teletaip", "Tähed muusikas" ja "60 minutit". Registreeritud kaubamärgi Teletaip omanik on ETV.

Näpunäited

- Ettevõttel on soovitatav tähistada oma autoriõiguse kuuluvus. Nt Autoriõigus OÜ Abc, 2003.
- Info müüdava tarkvara või trükise kohta võib levida paremini, kui tarkvara registreeritakse rahvusvahelise standardnumbri (ISBN) all rahvusraamatukogus.
- Autoriõigus ei takista lubamatut kopeerimist. Ettevõtte peab oma loomingut aktiivselt kaitsma: õiguslike meetmete kõrval tuleb kasutada majanduslikke (sh hinnakujundus) ja tehnoloogilisi meetmeid, koguda andmeid ja nõuda õiguserikkujatelt tegevuse lõpetamist.

Seosed

Ettevõttes loodud trükiste, andmebaaside, veebilehtede ja arvutiprogrammide autoriõigus on üks osa ettevõtte varast.

Sisseostetud andmebaaside ja arvutiprogrammide autoriõigus on teisele ettevõttele kuuluv vara.

Lugemissoovitused

Autor ja tema õigused:
Autoriõiguse seadus.
Berni kirjandus- ja kunsteoste kaitse konventsioon (Pariisi 1971. aasta tekst).

Pisuke, H. Autoriõiguse seaduse ABC: Autoriõiguse põhimõisted.

Autoriõigus arvutiprogrammidele, Ülemaailmne Intellektuaalomandi Organisatsioon (WIPO).

www.wipo.int