Äripäev
JUHTIMINE
veebruar 2008 nr 1 (51)

10 Pärnu Turunduskonverents

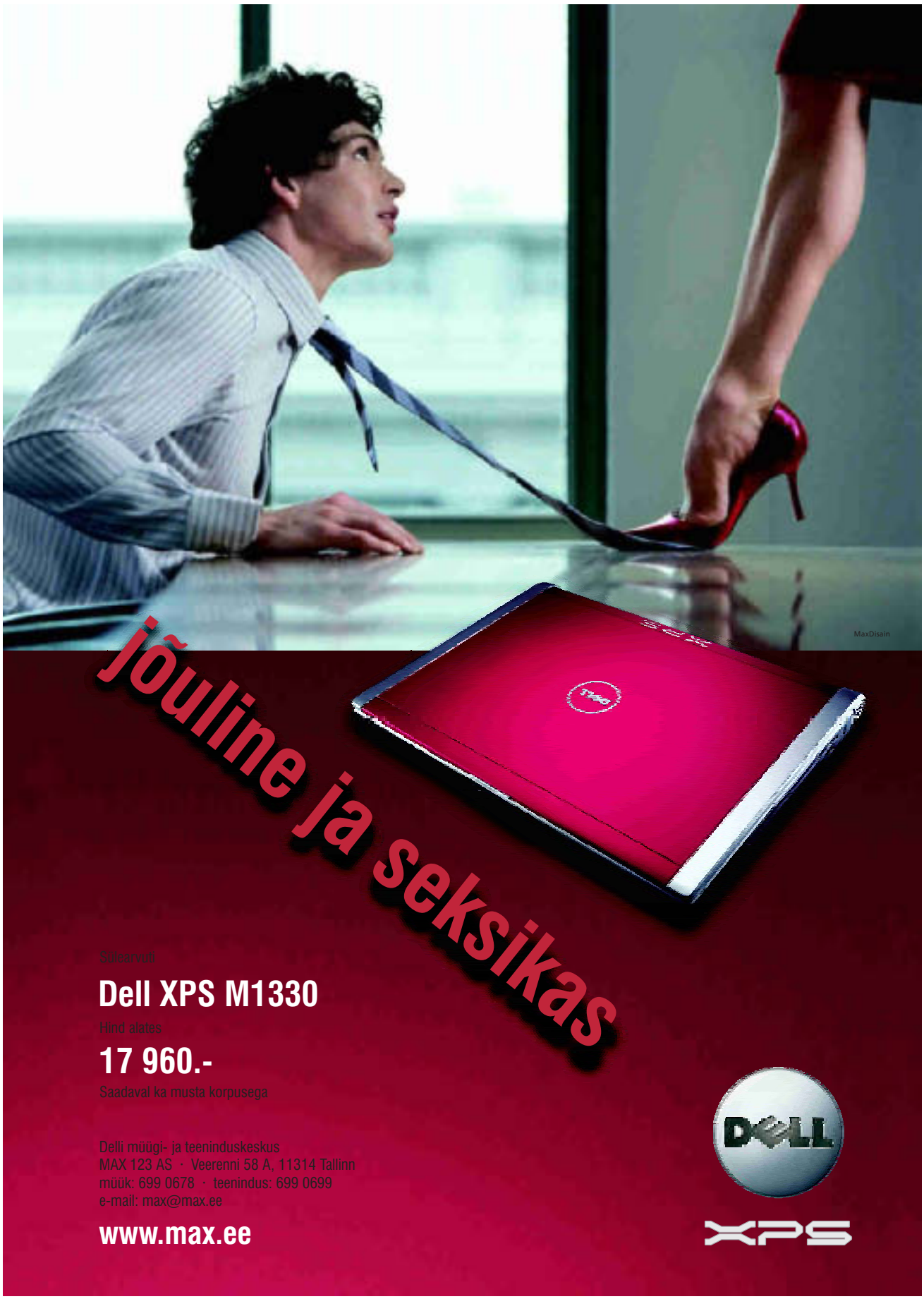
UUE PÕLVKONNA PEALETUNG

Pärnu Kontserdimaja, 15. - 16. mai 2008 • www.konverentsid.ee

PÄRNU KONVERENTSID

▶7 Eesti esimene vastutustundliku ettevõtluse indeks

▶20 Alfaisaste pealetung kogub tuure nii USAs kui ka Eestis


jõuline ja seksikas
MaxDisain
Sülearvuti
Dell XPS M1330
Hind alates
17 960.-
Saadaval ka musta korpusega
Delli müügi- ja teeninduskeskus
MAX 123 AS · Veerenni 58 A, 11314 Tallinn
müük: 699 0678 · teenindus: 699 0699
e-mail: max@max.ee
www.max.ee
DELL
XPS

JUHTIMINE
Toimetaja: **Kristo Kiviorg**,
tel 667 0272, e-post
kristo.kiviorg@aripaev.ee

Reklaami projektijuht:
Külli Kruusandi,
tel 667 0089, e-post
kulli.kruusandi@aripaev.ee
ftp.aripaev.ee/incoming/Rekl

Kujundaja: **Estel Eli**
Keeletoimetaja: **Tene Hook**
Fotograaf: **Maris Ojasuu**

Äripäev

Peatoimetaja: Meelis Mandel
Väljaandja:
AS Äripäev
Pärnu mnt 105, 19094 Tallinn
telefon: (372) 667 0195,
(372) 667 0222,
faks: (372) 667 0265, (372)
667 0165
Toimetus
e-post: aripaev@aripaev.ee
tel: (372) 667 0111,
faks: (372) 667 0265
Korrespondent Tartus:
Väinu Rozental,
vainu.rozental@aripaev.ee
Korrespondent Washingtonis: Kertu Ruus,
kertu.ruus@aripaev.ee
Reklaamiosakond
e-post: reklaam@aripaev.ee,
tel: (372) 667 0105,
faks: (372) 667 0200
Seminarid ja Käsiraamatud
tel: (372) 667 0207,
faks: (372) 667 0290
Raamatuklubi ja Infolehtede toimetus
tel: (372) 667 0207,
faks: (372) 667 0290
Tellimine ja levi
e-post: register@aripaev.ee,
tel: (372) 667 0099,
faks: (372) 667 0300
Tiraaž: **25 600**
Tellimine internetis
www.aripaev.ee/tellimine
Tellimishind 12 kuuks
3460 kr
Trükk AS Kroonpress

Äripäev veebis:
www.aripaev.ee

Toimetus võtab endale õiguse kirju ja kaastöid vajaduse korral lühendada. Toimetus kaastöid ei tagasta. Kõik ajalehes Äripäev ja tema lisades avaldatud artiklid, fotod, teabegraafika (sh päevakajalisel, majanduslikul, poliitilisel või religioossel teemal) on autoriõigusega kaitstud teosed ning nende reprodutseerimine, levitamine ning edastamine mis tahes kujul on ilma ASi Äripäev kirjaliku nõusolekuta keelatud. Kaebuste korral ajalehe sisu kohta võite pöörduda Pressinõukogusse pn@eall.ee või tel (372) 646 3363.

Tabage hetki, kui mõte jookseb

KOMMENTAAR **Kristo Kiviorg**



Juhtimise toimetaja

> Hea, kui oleks võimalik mõtted korraks välja lülitada.

Ilmselt oleme kõik vahel kokku puutunud olukorraga, kus mõte lihtsalt jookseb. Ent on ka olukordi, kus see on kinni kiilunud, ning olukordi, kus informatsiooni paljusus meid ärevaks teeb, kuna infomüras orienteerumine pole lihtne.

Kindlasti on igaüks kogenud ka olukordi, kus mingit kirjatükki lugedes või kellegagi vesteldes eksleb mõte kusagil mujal ning lugemise lõpetades adute, et midagi meelde ei jäänud, või tunnete piinlikkust, kui vestluspartner jututeema kohta midagi küsib ja teil pole õrna aimugi, millest jutt oli.

Hea, kui oleks võimalik mõtted korraks välja lülitada, kas või paariks minutiks. Tulemus oleks ilmselt päris värskendav.

Asjadele ja tegevustele omistatakse väärtus ning tähendus. Me ise kujundame sündmusest või tegevusest endi jaoks kas positiivse, negatiivse või neutraalse. Ferraril kui sõiduautol pole väärtust enne, kui me selle talle omistame. Mingisugune sündmus ei ole halb või hea enne, kui me sellele tähelepanu pöörame ja enda äranägemise järgi seisukoha võtame.

Kui suudaks mõtted koondada 100% tegemisele, millega parajasti hõivatud oleme ja muu "rämps" sel hetkel ligi ei pääse, olemegi jõudnud mõte-jookseb-faasi. Sellesse seisundisse satume enamasti juhuslikult, kuid alati ei pruugi see nii olla.

Mina kasutan võimalusel sellist taktikat: teen iga tegevust seni, kuni loovuse puhang ennast ammendanud on, kui see aeg käes, võtan ette uue tegevuse. Loomulikult juhtub sageli, et midagi peab teatud ajaks valmis olema, siis tuleb tegutseda kinni-kiilunud-faasis ja tulemused on teadagi millised.

JUHTIMISE KOLLEEGIUM



▸ Mihkel Pärjamäe, ASi Invicta nõukogu liige, juhtimistreener
Haridus: Tartu Ülikool, sotsiaalpsühholoog. Tegeleb üld- ja strateegilise juhtimisega, avaldanud neil teemadel artikleid.



▸ Anu-Mall Naarits, ASi Baltika turundusjuht
Haridus: Stockholmi Ülikool, ettevõtte juhtimine. Avaldanud turundusteemalisi artikleid.



▸ Heli Raidve, Heli Raidve Tööõigusabi ASi juhataja
Haridus: Tartu Ülikool, õigusteadus. Töötab juristina, spetsialiseerunud tööõigusele.



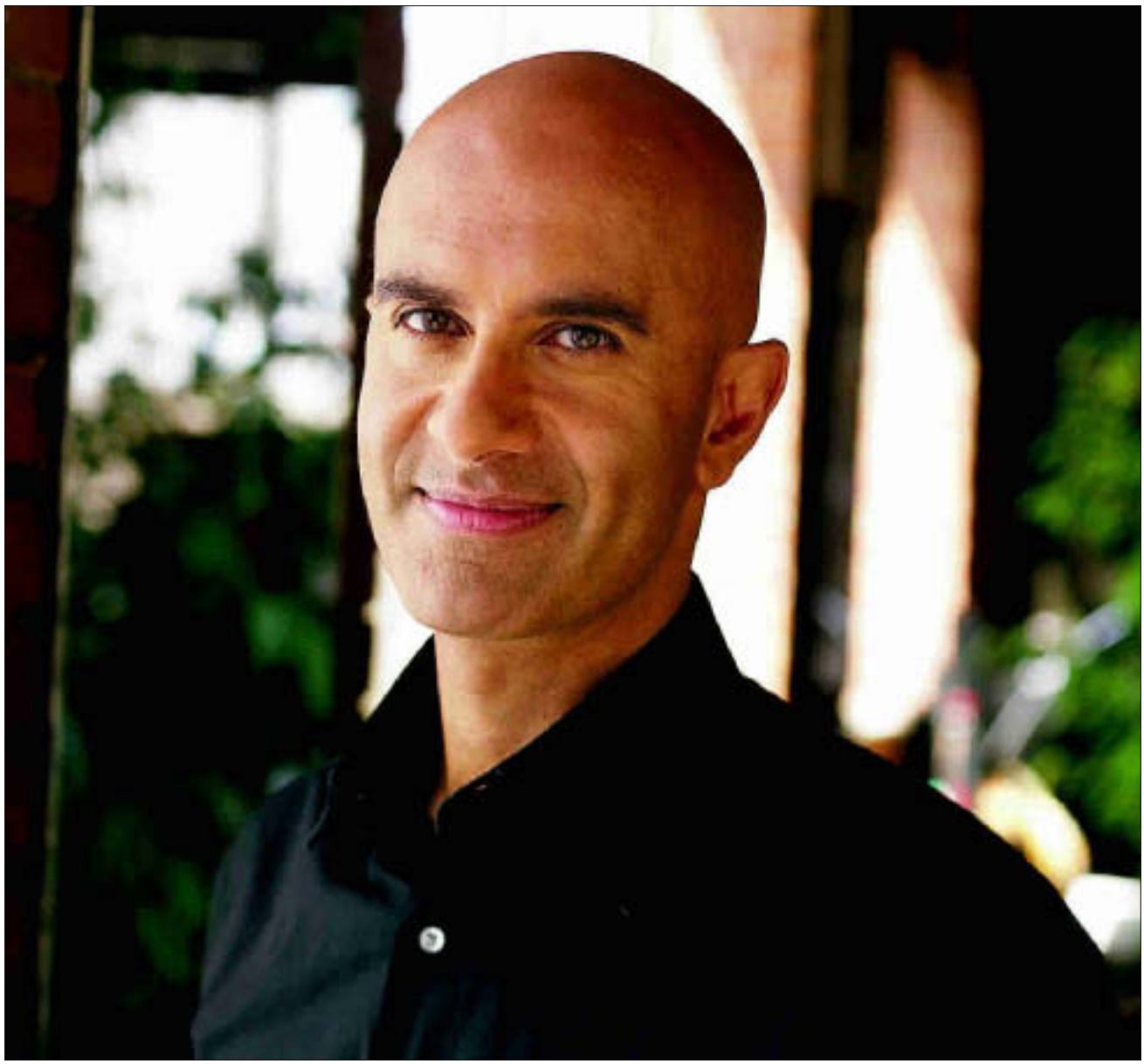
▸ Kadri Arula, ASi SEB Eesti Ühispank, maksupoliitikaosakonna juhataja
Haridus: Tartu Ülikool, ökonomist. Tegelenud maksukonsultatsioonidega, avaldanud maksuteemalisi artikleid.



▸ Urmo Vallner, ASi Koger & Partnerid nõukogu liige, ASi Invicta treener
Haridus: Tallinna Tehnikaülikool, elektroonikainsener. Olnud A-Selveri juht ja Tallinna Kaubamaja juhatuse liige.



▸ Teeli Remmelg, OÜ Konfera arendusjuht
Haridus: EBS, ärijuhtimine. Tegeleb juhtimiskoolituste korraldamisega. Töötanud Äripäevas Juhtimise kuukirja toimetajana ja konverentside projektijuhina.



▶ **Maailma kuuenda juhtimisguru nõuandeid kuulavad NASA, IBM, Microsoft, Nike, GM ja teised suurfirmad.**

Foto: Robin Sharma

Juhtimisguru **Robin Sharma** naudib vaikusehetki

Robin Sharma arvates peaks iga inimene leidma päevas tunni iseenese jaoks, see aitab leida õiged perspektiivid ning loob eelduse suurepäraste ideede tekkeks.

Äp
Kristo Kiviorg
kristo.kiviorg@aripaev.ee



Kas ja kuidas erineb Robin Sharma teistest juhtimisgurudest?

Esmapilgul võib tunduda, et ei erinegi. Kuid kui tema ilukirjanduslikesse teostesse süveneda, võib teha järelduse: kui teised gurud alustavad algusest, siis Sharma alustab enne algust. Tema raamatutest avaldub lihtne tõsiasi: tuleb tegeleda sellega, mida süda ihkab, loobuda tuleks tegevustest, mis lähevad teie enesega vastuollu.

Küsimustele vastab Robin Sharma.

Kuidas Te lõõgastute?

Päevas on mul hetki, mille veedan vaikuses. See täidab mind kütusega, see toob minuni perspektiivi. Ma saan suurepäraseid ideid, mida äris ja elus edukalt rakendada. Samuti teen ma iga päev trenni. Tervis on rikkus. Mis mõte on olla kõige edukam inimene surnuaias?

Raamatust "Lugu mungast, kes müüs maha oma Ferrari" võib välja lugeda, et negatiivset kogemust kui sellist pole olemas. Palun selgitage.

Mõtlemine määrab selle, kuidas me asju tajume. Jah, meil kõigil tuleb ette valusaid ning pettumust valmistavaid olukordi, kuid me saame nendest õppida.

Veelgi enam, me saame kasutada seda kogemust ja tarkust, mida õppisime, saamaks paremaks, kui me enne seda olime.

Kuidas ehitada üles edukat elu mänguplaani?

Tuleb eneselt küsida, mis võiks juhtuda praeguse hetke ja viimase päeva vahel sinu elus, pärast mida võiksid tunda, et olid edukas. Kirjuta see üles. Mõtle sellele. Siis märgi üles oma eesmärgid ja ajaplaan muutmaks oma elu visioon reaalsuseks.

Iga nädal astud sa sammhaaval edasi realiseerimaks oma kirjapandud tulevikuvisiooni, luues suurepärase töö- ning koduelu.

Paraku on nii, et enamik inimesi kulutab rohkem aega oma suvepuhkuse kui elu planeerimisele. Elu ei tohiks lihtsalt niisama ära raisata.

Kuidas me teame, kas me mängime oma "mängu" või kellegi teise oma?

Kellegi teise mängu mängid sa siis, kui sa ei ela oma elu enda väärtuste järgi, kui sa pole see, kes sa tegelikult oled. Autentsed inimesed on õnnelikumad, tervemad ning loovamad kui need, kes seda ei ole.

Milline näeb välja Teie tavaline päev?

Tõusen hommikul kell viis. Sellele järgneb üks tund lugemist ja planeerimist. Edasi söön koos perekonnaga hommikust. Siis tulevad kohtumised, kõned või loovtöö. Lisaks trenni tegemine, perekonnaga koos ajaveetmine ning oma ajakirja kirjutamine.

Oma eesmärkide poole püüeldes satub inimene tihtilugu kimpu stressiga. Kuidas seda vältida?

Töötamine enda jaoks kõige tähtsamate eesmärkide suunas, suurepärase elu loomine toob inimestele rõõmu. Stress tuleb sind kimbutama siis, kui elad eesmärgipäratut elu ega arene inimesena.

Kui palju Robin Sharmat me leiame Julian Mantle'is, kes on peategelane raamatus "Lugu mungast, kes müüs maha oma Ferrari"?

Väga palju.

Mida soovitate inimestele, kes kipuvad veetma üha rohkem ja rohkem tunde kontoris tööd tehes?

Tuleks leida tasakaal. Tööd tuleb teha kõvasti ning eeskujulikult, pöörates samal ajal palju tähelepanu ka perekonnale. Tervise eest tuleb hoolt kanda. Tuleb raamatuid lugeda, kohtuda huvitavate inimestega.

Tuleb nautida elu samal ajal, kui ehitad üles oma karjääri, muidu võib sind oma elu sügisõhtul tabada suur pettumus.

Mida olete enda jaoks õppinud viimase kümne aasta jooksul?

Et oma hirmudele tuleb kohe otsa vaadata, et peab olema julgust unistada suurelt, et tuleb olla eeskujulik ja lahke. Inimene peab tundma iga päev vajadust areneda ning mitte kuulama kriitikuid.

Äp KES ON KES

Robin S. Sharma

▸ Tuntud ja väga hinnatud asjatundja juhtimise, enesejuhtimise ja tipptasemel tulemuslikkuse saavutamise alal nii organisatsioonide kui ka isiklikul tasandil. Ta on kirjutanud kaheksa menuraamatut ja saanud sellega laialdase rahvusvahelise tunnustuse. Tema raamatud "Lugu mungast, kes müüs maha oma Ferrari", "Pühak, lainelauasõitja ja juht", "Tee majesteetlikkusele" on paljudes maades ühed ostetavamad raamatud.

Äp KOMMENTAAR



▸ Kadri Arula, SEB Eesti Ühispanga maksupoliitika osakonna juhataja

Mulle sattus raamat "Lugu mungast, kes müüs maha oma Ferrari" kätte õigel hetkel: pidin endale aru andma, mida täpselt ma elult ootan ja millised eesmärgid endale seada. Kõlab kui klišee, aga täpselt nii see oli. Olin seni elu eesmärkide ülestähendamisse skeptiliselt suhtunud, kuigi olin sedasama usinasti teinud töösituatsioonis. Raamat on mõnusalt ja minu jaoks veenvalt kirjutatud. Õpetlikku ja rõõmupakkuvat, kuidas isiklikult areneda ja kasvada, leiab igalt leheküljelt. Kui palju keegi kavatseb seda rakendada, on väga individuaalne.

Kavatsen seda raamatut esialgu käeulatuses hoida ja olulisemat meeles pidada, lugedes iga peatüki lõpus toodud skemaatilist lühikokkuvõtet.



▸ Asko Talu, Viva Persona Eesti partner

Kas ja kui palju Robin Sharma erineb teistest juhtimisgurudest, on meie endi tõlgendamise küsimus. Igaüks esitab oma kogemust. Robin teeb seda oma raamatutes ilukirjanduslikus võtmes, seetõttu on see ka kõigile arusaadav, kes mõnda tema raamatut loeb.

KÜSITLUS

Mida tähendab Teie jaoks vastutustundlik olemine ettevõttena? Kuidas käitub üks vastutustundlik ettevõte?



Ants Promann, Vaasan & Vaasan grupi Baltikumi direktor, ASi Leibur tegevdirektor

Vastutustundlik ettevõte on kui hea ühiskonnaliige, kes äri ajades ei ole ainult omakasu peal väljas, vaid arvestab ka ümbritseva keskkonna ja ühiskonna huve ja arenguvajadusi. Aitab jõudumööda kaasa edumeelse ühiskonna arengule, toetades valdkondi, mis seda vajavad.

Vastutustundlikul ettevõttel on selged seisukohad riigi positiivse majandusarengu tagamiseks ja ta ütleb need vajadusel ka erapooletult välja, lähtudes kodanikuühiskonna ja osalusdemokraatia põhimõttest. Ta ei osale poliitilistes mängudes ega manipulatsioonides.

Vastutustundlik ettevõte, eriti toiduainetööstus, käitub hoolivalt nii oma töötajate kui ka kõigi ühiskonnaliikmete suhtes, valides väga hoolikalt kvaliteetset tervislikku toorainet. Tootmisprotsess on hügieeniline ja eeskujulik tagamaks hea kvaliteedi. Igapäevast leiba valmistades lasub meil väga suur vastutus, seega oleme väga nõudlikud iseenda ja oma partnerite suhtes.



Martin Vahter, OÜ 1Partner Kinnisvara Tallinn tegevdirektor

Ettevõtete puhul väljendub vastutustundlik olemine kliendi huvide kõrgemale seadmist ettevõtte majandushuvidest. Sama põhimõte kehtib ka töötajate huvide puhul. Konsultatsiooniettevõtte, nagu on 1Partner Kinnisvara, väärtuse loovad inimesed oma teadmiste ja oskustega, mitte põhivara bilansis. Turul konkureerivad inimesed, mitte ettevõtted.

Vastutustundlik ettevõte käitub vastavalt firma väärtustele. Väärtused ei pruugi olla otseselt kusagil kirjas, kuid need on asjad, mida kõik ettevõtte töötajad vaikimisi jälgivad ja millest ühtemoodi aru saavad.

Vastutustundlik ettevõte ei saada segases turusituatsioonis avalikkusele äärmuslikke signaale. Julgen väita, et kahjuks teeb seda ajakirjandus, mille puhul on see isegi arusaadav, sest laiemat avalikkust huvitavad ainult kontrastid ja verevalamine. Teadlik lugeja suudab seda eristada, enamik aga mitte.



Ülle Jõks, ASi Hektor-Light juhataja ja omanik

Vastutustundlik ettevõte peab hoolima endast ning kõigist temaga lähedalt või kaudselt suhetes olevatest inimestest. Ettevõtjana ja tööandjana on võetud kohustus nende inimeste ees, kes tegelevad ettevõtte ühiste eesmärkide, plaanide ja ideede teostamisega.

Tuleb pidada kinni lubadustest nende inimeste ees, hoolida nende peredest, lastest. Samuti tuleb hoolitseda nende tervise ja turvatunde eest, olgu tegu siis firma klientide või kaaskodanikega. Samuti peab järgima seadusi.

Oluliseks pean keskkonnast, loodusest hoolimist, vee ja õhu puhtuse hoidmisest. Sageli ollakse lihtsalt hoolimatud ega mõelda hilisematele tagajärgedele.

Mõelge tulevikule, kus elavad meie lapsed ja lapselapsed. Valgustifirmana hoolime, et meid ümbritseks tasakaalustatud valgus, mis tagab tervise ja elurõõmu, suunab emotsioone, võimaldades stressist vabaneda. Samuti mõtleme energiasäästlikkusele.



Meelis Milder, ASi Baltika tegevdirektor

Vastutustundlikkus on ettevõtluse ja äritegemise üks alustalasid. Vaid vastutustundlik suhe tarbijate, töötajate, aga ka omanike ja mitmete teiste sihtgruppidega, kes puutuvad mingil moel ettevõtte tegemistega kokku, tagavad eduka ja kestva äri.

Meie tegevusharus, rõivakaubanduses on vastutustundlikkuse üks märke oma hanke eetiline korraldamine ehk siis kindlustamine, et tootjaettevõtetes toimuks tootmine inimväärikates tingimustes. Taoline lähenemine võib kaasa tuua küll kõrgema tootehinna, kuid ka tarbijate lugupidamise.

Hankijate ja tarbijate kõrval ei saa unustada ka töötajat: töökeskkond, omavahelised lugupidavad suhted ja toetav suhtumine töötajate teistesse rollidesse peale töötegemise on samuti ettevõtte vastutustundlikkuse tunnuseid.



Teet Jagomägi, ASi Regio juhatuse esimees

Vastutustundlik ettevõte ei koorma liialt loodust ega tarbi liialt taastumatuid ressursse.

Ei kurna välja oma töötajaid, aitab neil areneda ja jagab nendega kasumit õiglasel määral.

Ei tee asju, mida ta ei taha, et need muutuksid üldiseks normiks. Näiteks arvab, et isegi juriidiliselt korrektne tehing pole korrektne, kui see kliendil naha üle kõrvade tõmbab.

Ei arva, et riiki võib nöörida ja riigiametnikele siivutuid ettepanekuid teha.

Ei saavuta oma tulemusi selle arvel, et probleemid jäävad kuskile mujale maailma otsa, näiteks lapstööjõudu kasutades või loodust kurnates.



Olga Aasav, Atlantise, Rasputini, Sunseti omanik

Minu jaoks on vastutustundlik selline ettevõte, mis müüb klientidele usaldust.

Kui klient valib meie ettevõtte, võib ta alati olla kindel, et saab kindla kvaliteediga teenuse. Ta ei pea mitte kunagi pettuma.

Ettevõtte vastutustunde teine pool tähendab seda, et meie töötajatel on kindlustunne.

Et neile on tagatud kõik lepingus kokku lepitud tingimused ja nende tulevik on töises mõttes turvaline. Positiivne tööõhkkond on samuti oluline, sest sellest saavad osa nii töötajad kui ka kliendid.

Vastutustunne töötajate ja klientide ees on vastutustunne iseenda ees – et ettevõte ikka kestaks ja kõigile kasu tooks.

Esimene **vastutustundliku ettevõtluse** indeks Eestis

Äripäev koostöös Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumiga avaldab esimest korda Eestis vastutustundliku ettevõtluse indeksi.

2007. aasta sügisel käivitasid Äripäev ja Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum Eesti esimese vastutustundliku ettevõtluse indeksi kokkupanemise, et aidata ettevõtetel mõtestada, hinnata ja edendada oma tegevuse majanduslikku, sotsiaalset ja keskkondlikku mõju ning teavitada sellest oma sidusrühmi ja huvilisi.

Indeksit hakatakse arvutama igal aastal ning see pakub ettevõtjatele välja mudeli, mis võimaldab tõsta teemakohast teadlikkust ja korrastada mõtteid, hinnata oma ettevõtte vastutustundlikku tegevust praegu ja progressi järgmistel aastatel, saada tagasisidet ning võrrelda oma tulemusi teiste ettevõtetega ja määratleda arenguvajadusi.

Erinevalt tänavusest katseaastast kavatsetakse tulevikus reastada vastutustundliku ettevõtluse indeksis osalenute tulemused ka pingereana ning kõrvutada seda Äripäeva TOP 100ga, et selgitada, kas ja kuidas on ettevõtete vastutustundlikkus seotud majandusliku eduga.

Tulemuste hindamisel lähtub hindamiskomisjon ettevõtte täidetud küsimustikust.

2007. aastal osalesid hindamiskomisjonis Äripäeva, EBSi eetikakeskuse, Heateo sihtasutuse ning Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi eksperdid.

Põhjalikumalt on indeksiga võimalik tutvuda veebis: www.aripaev.ee/top.

Äp MIS ON MIS

Vastutustundlik ettevõtlus (ingliskeelne lühend CSR) tähendab ettevõtte juhtimist viisil, kus majandustulemuste saavutamisel hoolitakse töötajatest, kogukonnast ja looduskeskkonnast ning lõimitakse need ettevõtte põhitegevusse.

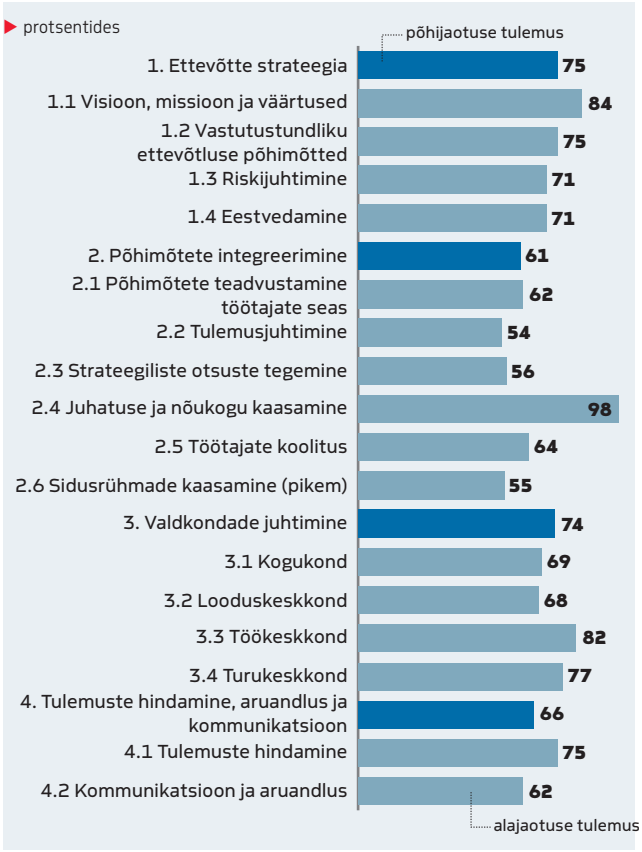
Äp LOE VEEBIST

- **www.csr.ee**

Äp METOODIKA

- Indeks põhineb neljaosalisel küsimustikul: ettevõtte strateegia (20% koondhindest), põhimõtete integreerimine (20%), tegevusvaldkondade juhtimine (40%) ning tulemuste hindamine, aruandlus ja kommunikatsioon (20%).
- Ettevõtte strateegia osa keskendub vastutustundliku ettevõtluse kajastamisele ettevõtte visioonis, missioonis ja väärtustes, vastutustundliku ettevõtluse põhimõtetele ning ettevõtte panusele teema arendamisse.
- Põhimõtete integreerimise osa vaatleb, kas vastustundliku ettevõtluse põhimõtted on kommunikeeritud ning kas kõik sidusrühmad mõistavad seda ühtmoodi.
- Valdkondade juhtimise osa analüüsib konkreetseid tegevusi kogukonna, looduskeskkonna, töökeskkonna ja turukeskkonna valdkondades.
- Tulemuste hindamise, aruandluse ja kommunikatsiooni osa lähtub põhimõttest, et hinnata tegevuste tulemuslikkust.

Äp OSALENUTE KESKMINE TULEM



Äp HUVITAVAD FAKTID

- Hansapank on esimene ettevõte Eestis, kel on oma CSRi valdkonna juht.
- TNT ja Tallinna Vesi on käivitanud sotsiaalse vastutuse töö- või arengugrupi.
- Coca-Cola edendab Eesti Toiduainetööstuse Liidus GDA toitumisteabe kajastamist toote etikettidel.
- Oracle'is tehakse kord kvartalis juhatuses ülevaade CSRi valdkonnas toimuvast, juhatus kinnitab valdkonna poolaastaeesmärgid ning kontrollib nende täitmist
- Microsoft Eesti võimaldab igal aastal oma töötajatele kolm palgalist heategevuspäeva.

Äp FIRMAD

Vastutustundliku ettevõtluse indeksis osalenud ettevõtted 2007 (tähestikulises järjekorras)

- Coca-Cola HBC Eesti AS
- DHL Estonia AS
- Eesti Energia AS
- Ensert OÜ
- Estiko-Plastar AS
- FK Teenused OÜ
- Hansapank AS
- Microsoft Estonia OÜ
- Nefab Eesti AS
- Oracle East Central Europe Limited Eesti filiaal
- Põltsamaa Felix AS
- Rautakesko AS
- Tallinna Vesi AS
- TNT Express Worldwide Eesti AS

Osa võttis 14 firmat

Vastutustundliku ettevõtluse indeksi ankeediga tutvus üle 300 ettevõtte.

Täidetud küsimustiku esitas komisjonile 14 ettevõtet. Kuna indeksit mõõdeti esimest korda, annab seesugune vastukaja märku katseprojekti kordaminekust ja sellest, et teema pakub Eesti ettevõtetele huvi.

Neljast põhivaldkonnast (strateegia, põhimõtete integreerimine, valdkondade juhtimine ning tulemuste hindamine, aruandlus ja kommunikatsioon) oli kõige tugevam ettevõtte strateegia osa (keskmine tulemus 75%) ning tegevusvaldkondade juhtimine (74%).

Nõrgimaks osutus põhimõtete integreerimise valdkond, mis tähendab, et kuigi ettevõtte tasandil on paljudel küsimustiku täitnud ettevõtetel olemas vastutustundliku ettevõtluse põhimõtted ning need kajastuvad ettevõtte missioonis ja väärtustes, valmistab raskusi põhimõtete töötajateni viimine.

Tegevusvaldkondade juhtimise osas osutus tugevamaks tegevusvaldkonnaks töökeskkond, millele järgnes turukeskkond. Oluliste sidusrühmade kaasamist algatuste valikusse, välja töötamisse ja elluviimisse võis täheldada vaid väheste ettevõtete puhul.

Indeksi viimases – tulemuste hindamise, aruandluse ja kommunikatsiooni osas – paistis silma, et paljud ettevõtted seavad juba mõõdikuid oma looduskeskkonna, töökeskkonna, turukeskkonna ning kogukonnamõju hindamiseks.

Selle kõrval on aga aruandluse pool veel väga nõrk. Enamik osalenud ettevõtteid kajastavad mõningaid mõõdikuid oma aastaaruannete osana.

Elina Rääsk, Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum

Põltsamaa Felix panustab kogukonda

Põltsamaa toiduainetööstusettevõte on läbi aastate näidanud üles hoolivust ümbritseva kogukonna ja keskkonna suhtes.



▶ **Põltsamaa Felixi juht Anti Orav** Foto: Indrek Susi

200 töötajaga Põltsamaa Felix on hinnatud tööandja, kes pakub töötajatele turvalist, tervisesõbralikku ja innustavat tänapäevast töökeskkonda, arvestab töötajate mitmekesisusega ja võrdsete võimalustega ning edendab ideid ja innovatsiooni.

Piirkonna suurima tööandja ja maksumaksjana tahetakse olla ka hea kodanik. Oma missioonina on sõnastanud: "Arendades inimesi loome väärtust."

Soovitakse olla tarbija eelistatuim toidulahenduste pakkuja ning oma peaeesmärgiks on seatud pikaajaline väärtusloome: klientidele ja tarbijatele hea partneri ning maitsvate ja tervislike toodete tootjana; töötajatele jätkusuutliku, turvalise, areneva ja tasuva töökohana; omanikele tasuva investeeringuna ning ühiskonnale oma sotsiaalse vastutustunde ja keskkonnasõbralikkusega.

Jätkusuutlikku mõtlemist iseloomustavad ka ettevõtte väärtushinnangud, mille seas on välja toodud pikaajaline ja aktiivne lähenemisviis ning ühtsusest ja erisustest lugupidamine.

Vastutustundliku ettevõtluse põhimõtted on kirjas brošüüris "Sihid ja väärtused" – juhtimise põhimõtted, mille väljatöötamises said osaleda kõik ettevõtte töötajad ning mida aeg-ajalt koos üle vaadatakse ja ajakohastatakse. Brošüür on olemas igal töötajal ning vastutustundliku ettevõtluse kohta küsitakse töötajatelt tagasisidet regulaarsete arvamusuuringute kaudu.

Juhtimise põhimõtetest tulenevalt arvestatakse strateegiliste otsuste juures (nt uute toodete ja teenuste arendamine, investeeringute tegemine, koostööpartnerite valik, asukoha muutmine) oma mõju kogukonnale, loodus-, turu- ja töökeskkonnale.

Tähelepanuväärne on ka firma koostöö oma sidusrühmadega vastutustundliku ettevõtluse valdkondades ning nende aktiivne kaasamine nii riskide hindamisel, tegevusprioriteetide valikul, tegevuspoliitika ja põhimõtete kujundamisel.

Ettevõte on olnud eestvedajaks teema edendamisel ühiskonna tasandil. Ettevõtte esindaja on osalenud ja sõna võtnud vastutustundliku ettevõtluse üritustest ja aruteludest, panustanud teema edendamisse oma sektori siseselt toiduliidu ja Eesti Taaskasutusorganisatsiooni kaudu.

Ettevõtte panust kohalikku kogukonda on tunnustatud ka üleriigilise EASi autasuga – kohaliku elu edendaja 2006.

Suurima tööandjana kohalikul tasandil on Põltsamaa Felixi roll silmatorkav. Koolidel ja lasteasutustel, kus ka paljude töötajate lapsed käivad, on ettevõte aidanud korraldada spordi- jm üritusi, osta spordivahendeid.

Tervislikku eluviisi toetatakse muu hulgas spordihoone Felixhalli, Golfiturniiri Felix Cup ja Põltsamaa kardiraja toetamisega. Kokku panustatakse kogukonda 10–20% kasumist.

Tihedat koostööd tehakse ka kohaliku omavalitsusega, näiteks linna heitvee puhastamise parandamises.

Elina Rääsk

Ökoloogilise jalajälje kaardistaja

Et vastutustundlik ettevõtlus ei ole vaid suurte pärusmaa, kinnitab Viljandis asuv seitsme töötajaga ja üle kahemiljonilise käibega väikeettevõte FK Teenused.

Juhtimisnõustamist pakkuv ettevõte on loomisest saadik töötajate ja klientide väärtustamisele lisaks pidanud tähtsaks ka sotsiaalset vastutustundlikkust, pidevat parendamist ja koostööd. Strateegiliste otsuste vastuvõtmisel vaadatakse alati üle ka ühiskondlikust vastutusest tulenevad riskid ja võimalused ning ettevõtte pikaajalistes plaanides on välja töötatud kogukonda, loodus-, töö- ja turukeskkonda sisaldavad eesmärgid ja mõõdikud.

Märkimisväärne on väikeettevõtte tähelepanu looduskeskkonnale – üldiselt on tavapärane, et teenindusettevõtted, eriti veel väikesed, oma keskkonnamõju ei teadvusta, ent FKT juhid nii ei arva. Oluliseks peetakse näiteks teadlikku ja keskkonnasõbralikku kontori haldamist, sh jäätmehulga vähendamist ja taaskasutust. Siia alla kuuluvad tegevused alates elektrooniliste arvete saatmisest ja lõpetades sellega, et FKT väljasõitudel ei kasutata ühekordseid nõusid. Eraldi tähelepanu all on energia efektiivsem kasutamine nii lampides, kütte- kui ka kontoriseadmetes.

Enamikule Eesti ettevõtetele annab aga FKT silmad ette sellega, et kaardistab regulaarselt oma ökoloogilist jalajälge ning otsib lahendusi jalajälje miinimumini viimiseks.

Oma põhitegevuses – konsultatsioonid – pööratakse enim tähelepanu paberjäätmete tekkimise vähendamisele. FKTs kasutatakse paberi mõlemat poolt. Tooneri kassetid täidetakse uuesti, et mitte pidevalt uusi osta. Mullu osaleti ka vanapaberi kogumise kampaanias. Ettevõtte visiitkaardidki on trükitud taaskasutatud paberile.

> Igapäevaselt käiakse tööl jala, vaid müügimees sõidab autoga.

Triinu Gröön, Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum

Veefirma otsib võimalusi elu veelgi paremaks muuta

Börsiettevõtte Tallinna Vesi üks eesmärke on hoida (elu)keskkonda.

Vastutust kannab selle eest ettevõte tervikuna ja ka iga töötaja, mistõttu pööratakse suurt tähelepanu, et kõigi panus oleks väärtuslikult hinnatud ning innustatakse tervislikke eluviise, õppimist ja arenemist nii iga töötaja puhul kui ka kogu ettevõttes.

Tegevusharust tulenevalt järgib Tallinna Vesi rangeid keskkonnanõudeid ja -standardeid ning töötab selle heaks, et tarbijatele pakutava vee kvaliteet aasta-aastalt paraneks. Jäätmemajanduses oli oluline samm edasi reoveesette prügilasse ladustamise lõpetamine 2003. aastal: turbaga segatud setet, settesegu ehk kasvumulda, müüakse nüüd kasutamiseks maastikukujunduses ja haljastuses.

Olulisemate ressursside – vee, elektrienergia ja kemikaalide – tarbimist püütakse pidevalt optimeerida. Selle kõrval edendatakse igapäevast keskkonnasõbralikku kontorimajandamist (sh jäätmete sorteerimine, mobiilsed töökohad) ning energiatõhususe kriteeriumiga arvestatakse ka hankeprotsessis.

Rohelise Energia plaani raames on Tallinna Vesi toetanud mitme hüdroelektrijaama püstitamist oma valgalale.

Tallinna Vee tegevus paistab silma suurema vastutuse võtmisega valdkondades, mis on tugevalt seotud ettevõtte põhitegevusprotsesside ja -kompetentsiga.

Olles spetsialist veeressursi ning jäätmete ladustamise küsimustes, jagab ettevõte oma oskusi ja teavet ka laiemalt: eesmärgiks on seatud tarbijate keskkonnateadlikkuse tõstmine. Näiteks laste keskkonnateadliku käitumise edendamiseks on loodud interaktiivne arvutipõhine veemäng.

Triin Noorkõiv, Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum



Uus pank **uue ühiskonna** jaoks

Maailma kõige uuendusmeelsem pank ei asu mitte Eestis, Euroopas ega ka USAs, vaid hoopis Brasiilias.



Äp MIS ON MIS

▶ **SRI (*socially responsible investment*) – eetiline ehk ühiskondlikult vastutustundlik investeerimine. SRI fondide kaudu investeeritakse ettevõtetesse, mis vastavad kindlatele sotsiaalsetele ja keskkonnakriteeriumitele.**

▶ **Brasiilia esimesse säästvate põhimõtete järgi ehitatud hoonesse, Reali panka korraldatakse suisa ekskursioone, uus grupp juba ootab.**

Foto: Triinu Gröön

ABN AMRO Reali panga visiooni ja missiooni kesksel kohal on arusaam, et nii ühiskond kui ka turg on muutumas ning sellega seoses muutub ka pankade roll. Tunnetatakse vajadust olla uue ühiskonna looja; ühiskonna, mis oleks majanduslikus mõttes efektiivne, sotsiaalselt õiglane, poliitiliselt demokraatlik ja keskkondlikult jätkusuutlik.

"Soovime sellist ühiskonda ning soovime olla nende muutuste eestvedajad nii turul kui ka ühiskonnas," selgitatakse panga äri- või koguni olemise filosoofiat.

2007. aastal võitis ABN AMRO Financial Timesi välja antava jätkusuutliku panganduse auhinna ning aasta enne seda pälvis panga Brasiilia esindus ABN AMRO Real sama auhinna arenevatel turgudel tegutsevate ettevõtete kategoorias. Kindlasti ei ole tegemist täiusliku ettevõttega, ent paljudele teistele on pank vastutustundliku ettevõtluse printsiipide rakendamisega eeskujuks küll.

Mida pank teeb? ABN AMRO Reali puhul võiks tehtu tinglikult jagada kahte kategooriasse: tegevused, millega peaks tegelema iga ettevõte, ning tegevused, mis on seotud ettevõtte spetsiifikaga ehk siis pangandusega.

Esimeste hulka kuuluvad näiteks ettevõtte keskkonnasäästlikkuse programm, regulaarne koostöö allhankijatega, mitmekesisust toetavad personaliprogrammid ning töötajate pidev koolitamine rakendamaks vastutustundliku ettevõtluse printsiipe igapäevategevuses.

Samuti kuulub tegevuste hulka, mis puudutavad iga ettevõtet, suur hulk kogukonnaprojekte ja -investeeringuid, mis on eelkõige haridusele suunatud.

Sama fookusega on ka töötajate korporatiivne vabatahtlikkusprogramm – panga töötajad saavad panustada riikliku kooliharidusse edendamisse nii ise õpetades kui ka näiteks oma töö- jõu ja teadmistega uue võimla ehitamisele kaasa aidates. Uue võimalusena nähakse ühiskonnale suunatud tegevustesse ka oma klientide ja partnerite kaasamist.

Pank on teenindusettevõte ning võiks arvata, et keskkonnatemaatika seda ei puuduta. Ent siiski– ABN AMRO Realis juurutatud keskkonnasäästlikkuse programm aitas ettevõttel nelja aasta jooksul säästa üle 10 miljoni krooni.

Välja on töötatud grupp tooteid, mida ajendab hool sotsiaalse ja looduskeskkonna eest. Näiteks on laenutooted ettevõtetele, kes soovivad juurutada puhtamaid tehnoloogiaid. Heade tulemuste hulgas võib välja tuua näiteid koostööst tootmisettevõtetega, mis on viinud edukate ja uudsete pakendite ümbertöötlemislahendusteni. 2005. aastal näiteks sõlmiti sotsiaal- ja keskkonnasuunitlusega toodete valdkonnas 4280 tehingut koguväärtusega 34 miljonit USA dollarit.

Panga krediidiandmise protsessi osaks on ka see, et laenu saamisel läbivad kõrgema riskiga sektorites tegutsevad ettevõtted sotsiaalsete ja keskkonnariskide hindamise.

Alates 2003. aastast tegutseb mikrokrediidi osakond, mille klientideks on praegu juba üle 30 000 Brasiilia vaesematest ühiskonnagruppidest pärit ettevõtjat. Jõukamaile ja jätkusuutlikkusest hoolivatele klientidele on võimalus paigutada raha eetilisse SRI (*social responsible investment*) fondi, mis koosneb rangema sotsiaalse ja keskkondliku hindamise läbinud Brasiilia ettevõtetest.

Eelmisel aastal oli ABN AMRO Real üks Brasiilia väärtuslikemaid tootemarke. Maineuuringute järgi on pank väga tugeva konkurentsiga sektoris viimase viie aasta jooksul esikümne teiselt poolelt jõudnud teisele kohale.

Ettevõtet on pärjatud mitmete rahvusvaheliste ja üleriigiliste auhindadega, mis tunnustavad ettevõtte pühendumust jätkusuutlikule arengule. Töötajate soovist ettevõtte arengusse panustada annavad kinnitust väga head rahulolu-uuringute tulemused ning see, et pank on üks ihaldatumaid tööandjaid riigis.

Oluline on ka see, et jätkusuutlikkuse eri aspekte arvestav äri paistab ka tasuv olevat: SRI investeerimisfond on näidanud häid tulemusi. Viie aasta jooksul (2001–2006) oli fondi tootlus 324,9%, mis on oluliselt parem São Paulo börsiindeksi (292,6%) tulemusest.

Triinu Gröön, Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum

NaturaPura – Portugali arenev pärl

Portugali väikeettevõtte NaturaPura ärimudeli keskmes on vastutustundlik ettevõtlus. Puhas ökoloogiline tootemark – selline on 1999. aastal loodud väikese, ent kiirelt kasvava ettevõtte kreedo.

Firma äristrateegia põhineb kvaliteetsetel looduslikel toodetel, mida müüakse valitud kauplustes maailma nõudlikematel turgudel keskmisest kõrgema hinnaga.

Ettevõte laieneb kiirelt, olles arendanud strateegia, mille osaks on hool sotsiaalse ja looduskeskkonna eest.

Oma tegevusvaldkonnaga seonduvate oluliste teemadena on identifitseeritud keskkonna bioloogilise mitmekesisuse säilitamine, jätkusuutlikel põhimõtetel toimiva ja säästva tootmise juurutamine ning tarbijate turvalisuse ja rahulolu tagamine.

Ökoloogiline tootemark võidab poolehoidu

Üks olulisi ajendeid on ettevõtte jaoks olnud soov eristuda turul, positsioneerides end puhta ökoloogilise tootemargina, mis omakorda tõstab klientide usaldust.

Ettevõtte on algusest peale keskendunud nišisegmendile ehk klientidele, kes on keskkonnateadlikumad ja väärtustavad kvaliteetset ja hüpoallergeenilist bioloogilist puuvilla.

Samas näitab ettevõtte kiire kasv ja rahvusvahelistumine, et vastav segment kasvab nii kodu- kui ka välisturgudel. Ettevõtte olulisemad sihtturud on Portugal, Inglismaa, Prantsusmaa, Ameerika Ühendriigid, Jaapan ja Hispaania.

NaturaPura tooted kannavad Euroopa ökomärgistust, mis õnnestus ettevõttel omandada pärast kaks aastat kestnud jõupingutusi ja keerukat protsessi, sest oldi esimesed kogu Portugali tekstiilitööstuses. Masinate seadistamine oli pikaajaline ja kulukas protsess, ent viis lõpuks täiesti uue tootegrupi loomiseni 2002. aastal.

Oma tootjaid abistatakse nii nõu kui ka jõuga

NaturaPura ostab toormaterjali otse tootjatelt ja kindlustab, et kogu tootmisprotsess toimub looduslikult, st pestitsiide ja värvaineid kasutamata. Eri värvitoonid saadakse looduslike puuvillasortide segamisel ning kogu protsessi seire on äärmiselt hoolikas.

Alguses ei olnud kerge leida kohalikke tootjaid, kes oleksid valmis töötama sellise teistlaadse materjaliga, ning NaturaPura pidi neid masinate seadistamisel abistama.

Ettevõtte erilisus motiveerib töötajaid

NaturaPura meeskonnaga kohtumine annab märku nende soovist ettevõtte arengusse panustada. Nad teavad, et töötavad erilise ettevõtte jaoks ja neil on hea meel oma kogemusi külalistega jagada.

NaturaPura uksed on kohalikule kogukonnale avatud mitmel viisil. Näiteks saavad kohalikud organisatsioonid ettevõtte koolitusruumis mitmesuguseid üritusi, koosolekuid ja koolitusi pidada.

Samuti toetatakse keskkonnaorganisatsioone ja kohalikke keskkonnaõppe algatusi, kultuuriüritusi ja piirkondlikke arenguorganisatsioone.

Oma tegevust tutvustatakse innovatsiooni-, jätkusuutlikkuse, ettevõtte ühiskondliku vastutuse ja keskkonnaseminaridel. Tehtu on end ära tasunud. Mitme järjestikuse aasta jooksul on ettevõte käive kasvanud ligi 100% aastas.

Triinu Gröön



Beebide lemmik – NaturaPura ei kasuta värvaineid ega pestitsiide.



Rahale lisaks vajatakse ka teadmisi

Äp
Teeli Remmelg
aripaev@aripaev.ee



Alustav ettevõte vajab tihti rahast enam mentorit, kellega oma ideid arutada ja kellelt saada tuge plaanide elluviimiseks.



▶ **Jüri Tümanok (paremal) koos oma mentiiga: arutelust õpivad mõlemad.**

Fotod: Arno Mikkor, Veiko Tõkman, Indrek Susi

Programmi juhuslikult

Paar aastat tagasi oma mööbliettevõtte Thulema ära müünud praegune konsultatsioonifirma Brainteam juhatuse esimees August Kull sattus EASi mentorprogrammi juhuslikult.



▶ **August Kull sattus EASi mentorprogrammi juhuslikult.**

"Mind otsis üles nukumööblit tootva väikeettevõtte juht ja palus mind oma mentoriks. Mulle tundus see huvitava ettevõtmisena ja muidugi on hea meel, kui minu teadmistest on teistele abi." Kuigi tööalaselt pakub August Kull ettevõtete tasulist nõustamist, mõjus vabatahtlik väikefirma aitamine tallegi värskendavalt ja aktiviseeris hoopis teistsuguseid mõtteid.

"Oli hea vaadata, kuidas ettevõte minu kaasabil areneb. Minu poolt oli see küll puhas heategevus ja kahjuks polnud mul võimalik väga palju aega sellesse panustada, aga alustaval ettevõttel on ka sellest vähesest toest abi," on Kull rahul, et sai oma pikaajalist juhikogemust edasi anda. "Ega mentor saagi ise oma juhendatava eest otsuseid teha. Pigem saad ta ära kuulata ja suunata õigetele mõtetele. Samuti saan aidata seada eesmärke ja anda nõu tootearenduses ja materjalitundmises," kommenteeris Kull.

Võimalus väljuda rutiinist

IS TeamWorki ärisuuna juht Jüri Tümanok on mentor olnud kolm aastat, see on pakkunud talle võimaluse väljuda rutiinist ja vaadata asju distantsilt.

"Olen kogu aeg ühiskondlikult aktiivne olnud ja mind võlus võimalus anda enda teadmisi teistele edasi. Hea on mõelda, et saad kaasa aidata Eesti ärikeskkonna arendamisele. Mida kiiremini uued väikesed ettevõtted kasvavad, seda kiiremini areneb ka kogu majandus tervikuna."

Ega mentor saagi mentii eest kogu tööd ära teha. "Minu juhendatavatel ettevõtete juhtidel on siiski endal arusaam, mida nad tahavad teha. Saan nende plaanid üle vaadata ja suunata nende mõtteid õige lahenduse suunas. Samuti saan aidata eristada olulist ebaolulisest," toob Tümanok välja enda osa mentorina.

> **Minu poolt juhendatavatel ettevõtete juhtidel on siiski endal arusaam, mida nad tahavad teha.**
>
> **Jüri Tümanok**, IS TeamWorki ärisuuna juht

Ka peab Tümanok oluliseks kontakte, mis nõustamiste ja kohtumiste käigus tekivad ja millest võib olla kasu ka enda ärile. Peale hea tunde, mis tekib teiste aitamisest, pakub uue valdkonnaga tegelemine ka uusi ideid, mida võiks enda ettevõttes teistmoodi teha.

"Vahel on kasulik oma igapäevatööst distantseeruda, sest see värskendab mõtteid," arvab Tümanok.



Äp MIS ON MIS

▸ **Mentorlus ettevõtluses on kahe inimese koostöösuhe, kus kogenud ettevõtja (mentor) annab vabatahtlikult ning üldjuhul tasuta oma teadmised ja kogemused alustava ettevõtja (mentii) käsutusse tema isikliku ja professionaalse (ettevõtlusalase) arengu toetamiseks.**
Edukas mentorlus tugineb mentori ja mentii usaldusliku koostööle, kus mentori rolliks on julgustada, innustada, toetada, eelkõige aga suunata mentiid mõtlema nii, et mentii ise jõuaks oma probleemi efektiivseima lahenduseni.
▸ **Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS) alustab sel aastal juba kolmanda mentorlusaastaga, mille eesmärk on aidata alustavaid ettevõtjaid.**

Äp LOE VEEBIST

▸ **www.eas.ee**

Südametunnistus kohustas

Heli Raidve Õigusbüroo juht Heli Raidve tunnistab, et teda kutsuti mentorprogrammi paar aastat tagasi väitega "positsioon kohustab", rõhudes südametunnistusele ja ühiskondlikule vastutusele.



▸ **Mentorlus annab Heli Raidvele võimaluse ka oma firmat kõrvalt vaadata.**

"Kuna nii kenale palvele on äärmiselt raske ei öelda, siis leidsingi ennast paljudele muudele kohustustele lisaks ka algajaid juhte nõustamas. Praegu olen oma tookordse otsusega igati rahul, sest EASi mentorite programmis osalemine on andnud ka mulle juurde oskust näha majandust laiemalt ja näha enda juhitavat firmat kõrvalt."

Lisaks pakub see Raidvele võimalust osaleda oma ala tippude koolitustel ning suhelda teiste mentoritega, kes on eranditult oma ala professionaalid. Mentiide juhendamine on Raidvele andnud oma tööst rahulolu ja teadmise, et peale kõige muu on suudetud midagi ära teha alustavate ettevõtjate turgutamiseks ja selle kaudu ka Eesti majanduse tugevdamiseks.

"Praegu on minu mentiiks Õie Õll OÜst Akriibia ning ma usun ja loodan, et eesolev mentorlusaasta, mis on minul juba kolmas, tuleb meile mõlemale kasulik ja viljakas," räägib Heli Raidve.

Koolitus- ja arendusfirma SELF II
15.–16. aprill 2008
Tartu, Ülikooli 12

self

AJAJUHTIMISE KOOLITUS

- aja lugu ja erinevad lähenemisviisid ajajuhtimisele
- isiklikud piirangud ajakasutuses, nende leidmine ja ületamine
- ajamaatriks; oluliste ja kiirete ülesannete eristamine, nn Bermuda kolmnurgast väljumine
- prioriteetide seadmine, lühi- ja pikaajaliste eesmärkide püstitamine
- jõudluse suurendamine planeerimise, organiseerimise ja tegutsemise abil
- ajaplaanide koostamine (kuuplaan, nädalaplaan, päevaplaan)
- suurimad "ajavargad" ja "segajad", nendega toimetulek
- ajakasutus projektide juhtimisel, peamised psühholoogilised probleemid ning nende lahendamine

Koolitajad **Mari-Liis Järg** ja **Airi Mitendorf.**
Õppematerjalid, osalejatele tunnistus.

Täpsem info **www.self.ee** ja registreerimine **self@self.ee** ning tel **742 0343**

Sotsiaalne vastutus on osa ettevõtte igapäevasest äritegevusest



Sotsiaalne vastutus ei tähenda ühekordseid heategevuskampaaniad, vaid see on osa ettevõtte identiteedist.

> Pelgalt heategevuskampaaniad korraldavaid firmasid ei saa nimetada sotsiaalselt vastutustundlikeks.
>
> **Annela Laaneots**

Kas kord aastas jõulude aegu suure meediaeelarve toel tähelepanu haarav mastaapne heategevuskampaania on näide ettevõtte sotsiaalsest vastutusest või on tegu PR-kampaaniaga? Heategevusega on tegu kahtlemata. Kus jookseb aga piir vastutustundlik olemise ja mainekujunduskampaania vahel?

Heategevuskampaaniad võivad olla osa ettevõtte sotsiaalsest vastutusest. Ent pelgalt heategevuskampaaniaid korraldavaid ettevõtteid ei saa nimetada kohe sotsiaalselt vastutustundlikeks.

PR-kampaaniaga pole tegemist juhul, kui sotsiaalselt vastutustundlikeks nimetatavad tegevused on loomulik osa firma igapäevasest äritegevusest, kui need on järjepidevad, seotud ettevõtte põhitegevusega, kui enne heategevust ja ka selle elluviimise jooksul tehakse koostööd nii abivajajate kui ka kogukonna või muude huvigruppidega.

Kui aga keskkonda saastav ettevõte korraldaks aastas korra jõulude aegu silmatorkava heategevuskampaania, ent puudub ettevõtte põhitegevusega loogiliselt haakuv ühiskondliku vastutuse (CSR – *corporate social responsibility*) strateegia ja selle elluviimine, siis võib seda heategevuskampaaniat nimetada hoopis ettevõtte suhtekorralduskampaaniaks.

Järgnevalt mõned vastutustundlikuks olemise kriteeriumid.

1. Järjepidevus ja pikaajalisus

Ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevusi eristab turundustulemustele orienteeritud headest tegudest tegevuste järjepidevus ja pikaajalisus.

Näiteks Eesti Televisiooni saade "Jõulutunnel", kus kogutakse raha mitmesuguseks heategevuslikuks otstarbeks, enamasti laste tervise edendamise heaks, on toimunud juba mitu aastat.

Coca-Cola korraldab näiteks jõulude ajal lastekodulastele jõulurõõmu jagamiseks jõulukaravani.

2. Koostöö abivajajatega

Ettevõtte sotsiaalse vastutuse puhul on üliolluline ka koostöö ja ühiste eesmärkide leidmine. Nõupidamine partnerite ja abivajajatega teemal, mida enim vajatakse. Pole mõtet viia abivajajateni karvaseid mänguasju, kui nad neisse tegelikult juba mattunud on!

Ehkki karvane kaisujänku ja igatsevad lapsesilmad võiksid ulatuslikust kampaaniast osa võtma kutsuvas telereklaamis ju meele härdaks muuta.

Kui abivajaja on aga öelnud, et vajatakse hoopis kümmet noormeest lastekodulastega pühapäeviti jalgpalli mängima, siis lähtub ettevõte, mille töötajad suunduvad vutti taguma, oma tegevusis sotsiaalsest vastutusest.

Kes aga siiski kaisujänku kinnisidee kasuks otsustab, on orienteeritud omaenese PR-eesmärkidele.

Kindlasti on kusagil keegi, kes kaisujänkusid vajab – need inimesed tuleb lihtsalt üles otsida. Coca-Cola suhtleb näiteks jõulukaravani planeerides lastekodudega ja lastekodud ise ütlevad, mida nad vastaval aastal vajavad. Lastekodude kingisoovidest lähtuvalt vajalikku ka koguma hakatakse.

3. Koostöö kogukonnaga

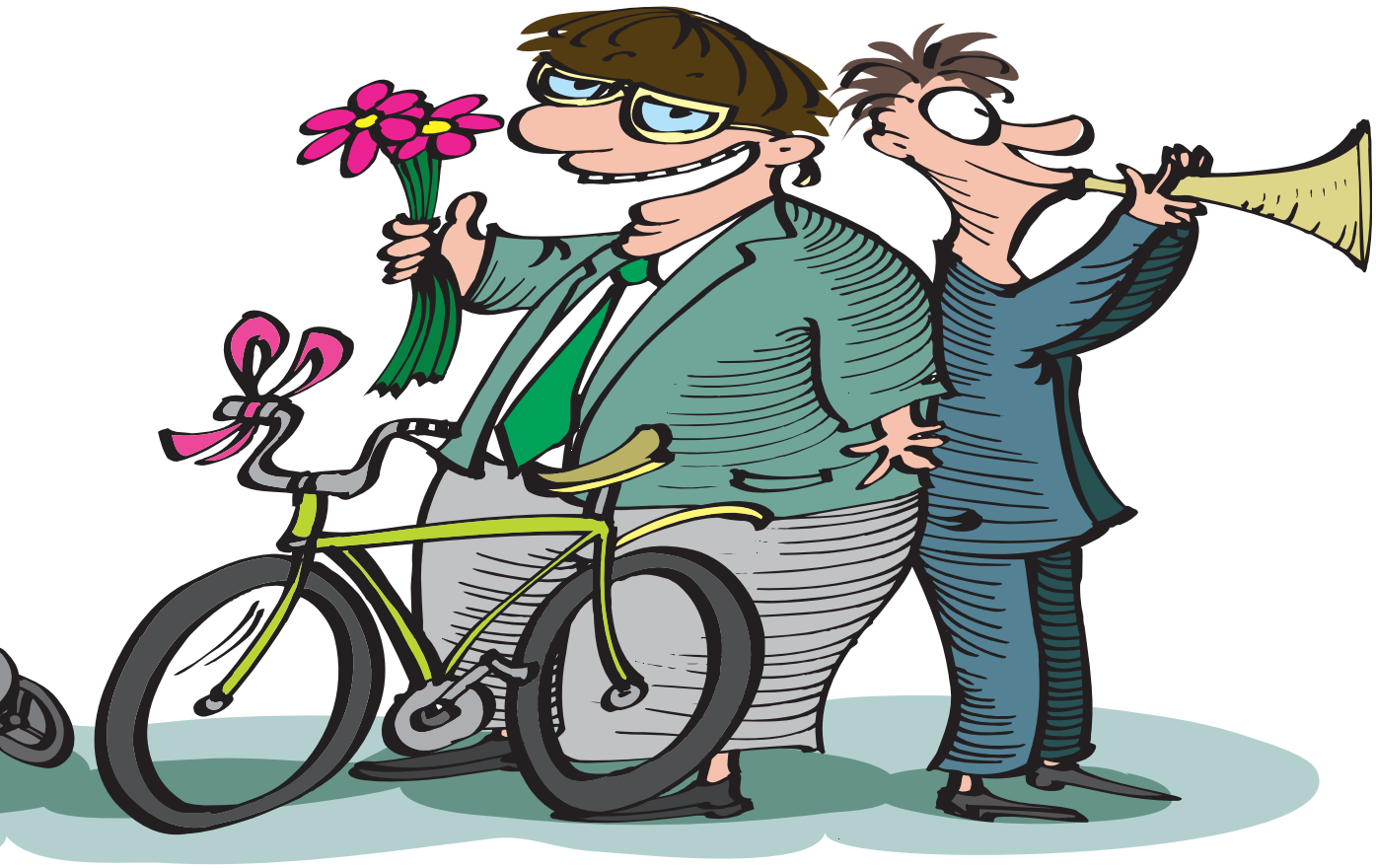
Sotsiaalset vastutust ilmestab ka koostöö kohaliku kogukonnaga.

See tähendab, et ettevõte peab nõu kohaliku omavalitsuse esindajatega või MTÜdega, kes küla või linna elanike vajadusi kõige paremini tunnevad, ja koos mõeldakse välja, kuidas ettevõte saab abiks olla. Näiteks Coca-Cola teeb sel viisil koostööd Pirita ja Mustamäe linnaosa valitsusega.

4. Integreeritus põhitegevusse

Tähtsaim kriteerium, mis sotsiaalse vastutuse tegevusi mainekujunduslikest eesmärkidest eristab, on tegevuste integreeritus igapäevase äriga.

Metsa langetamise ja puidu töötlemise ja müügiga te-



Illustratsioon: Anti Veerma

gelev ettevõte on sotsiaalselt vastutustundlik, kui ta korraldab ka puude istutamise talguid. Või siis kasutab metsas tehnikat, mis alusmetsale võimalikult vähe kahju teeb.

Kui pangad kutsuvad üles laenama mõistlikult või kui toiduainete tootjad märgivad toodetele, kui palju kaloreid vastav toode sisaldab ja kui palju tarbitav energiakogus moodustab päevasest soovitatavast tarbimiskogusest, on tegu põhitegevusega seotud sotsiaalse vastutusega. Tarbijale pakutakse võimalust teha informeeritud valikuid.

Toon veel veel ühe näite toiduainetööstuse vallast: Euroopa Karastusjookide Assotsiatsioonide Liidu (UNESDA) käitumiskoodeksi järgi ei müüda algkoolides ja teistes koolides, kus õpivad alla 12aastased lapsed, magusaid ja gaseeritud mittealkohoolseid jooke.

See käitumiskoodeks on 2005. aasta detsembri alguses sõlmitud kokkulepe, milles avaldub joogitootjate panus Euroopas leviva ülekaalulisuse probleemi lahendamiseks.

Selle koodeksiga austatakse lapsevanemate eelisõigust oma laste valikute suunamisel. Eestis lähtuvad sellest koodeksist Pepsi ning Coca-Cola.

5. Päevakajaliste teemade ja ühiskonna murepunktidega tegelemine

Sotsiaalse vastutuse tegevusi iseloomustab tegelemine murega, mis on ühiskonnas aktuaalne.

Heaks näiteks võiks tuua Hansapanga veetud projekti Noored Kooli, mille puhul mõeldi välja strateegia, kuidas Eesti koolidesse noori kvalifitseeritud õpetajaid leida.

Annela Laaneots,
Coca-Cola HBC Eesti
avalike suhete juht

Koolitus- ja arendusfirma SELF II
10.–11. aprill 2008
Tartu, Ülikooli 12

self

ESINEMISOSKUSTE TREENING

Treeningu eesmärgiks on arendada osalejate esinemistehnikaid mõjuvaks ning veenvaks esinemiseks nii gruppide kui ka suure auditooriumi ees.

- esinemise eesmärgistamine ja ettevalmistamine
- kontakti loomine ja hoidmine kuulajatega, esinemise alustamine
- esineja mõju ja mõistetavuse suurendamine
- esinemise struktuur ja oma seisukohtade toetamine
- visuaalsete abivahendite, märkmete ja jaotusmaterjali kasutamine
- "näita-pöördu-räägi" tehnika kasutamine
- esinemiste erijuhud: esinemine suurele saalile, grupile, üksikisikutele
- küsimuste-vastuste sessiooni ohjamine
- esinemishirm ja sellega toimetulek

Koolitajad **Kristel Jalak** ja **Tiit Kõnnussaar.**
Õppematerjalid, osalejatele tunnistus.

Täpsem info **www.self.ee** ja registreerimine **self@self.ee** ning tel **742 0343**

Juhid liigse **sotsiaalse vastutuse** ohtu ei näe



Äp
Pille Rõivas
pille.roivas@aripaev.ee



Ettevõtete juhid ei pea sotsiaalset vastutust liigselt kulukaks ning kui oma tegevust kontrollida, ei unustata ka põhieesmärki – kasumi teenimist.

Nagu ütleb tuntud vanasõna, et liigne agarus on ogarus, on olemas teoreetiline oht, et ettevõttes liigselt pehmetele väärtustele panustades võidakse unustada kasumi teenimine.

Ettevõtete juhid seda ohtu reaalseks ei pea, sest alati ei kaasne sotsiaalse vastutusega oluliselt suurenenud kulud. Oluline on säilitada oma tegevusest ülevaade.

Koolitusfirma Vain & Partnerid tegevjuhi Loit Linnupõllu arvates on Eesti ettevõtetele omased kaks sotsiaalse vastutustunde iseloomulikku joont: sotsiaalne vastutustunne on sageli läbi põimunud suhtekorraldusstrateegiaga ning suure osa sotsiaalse vastutustunde väljendamiseks antavast rahast eraldavad palgalised juhid, mitte omanikud.

Linnupõld on seisukohal, et ettevõtte juhtkonna esmane kohustus on teenida omanikele võimalikult suurt kasumit. Palgalisel tegevjuhil ei peaks olema põhjust jaotada omanikele kuuluvat raha sotsiaalset vastutustunnet väljendatavatele projektidele niisama ja ilma omanike nõuetele vastavat tootlust tagamata.

Sotsiaalselt vastutustundlikud tegevused peaksid olema vähemalt sama kasumlikud kui ettevõtte muu äri. "Samas ei saa kasumi teenimisele keskendumine olla ettekäändeks ebaeetilistele või vastutustundetutele äripõhimõtetele ja käitumismallidele," arvab Linnupõld.

Eetiline ja aus suhe töötajate, äri- ja looduskeskkonnaga ning seaduskuulekus on elementaarsed omadused, mis on Linnupõllu arvates ka äriliselt kasulikud.

Kirjalikud põhimõtted tulevad kasuks

Linnupõld leiab, et sotsiaalset vastutustunnet ja kasumi teenimist ei ole õige vastandada. "Enamik sotsiaalse vastutustunde kategooriasse kuuluvaid tegevusi ei nõua märkimisväärset lisaraha ning üks ei välista teist," selgitab ta.

Loomulikult on kasumi suurenedes võimalik suunata raha omanike või tegevjuhtkonna välja valitud valdkondadesse võimendamaks ettevõtte keskkonnahoidlikku kuvandit.

"Sellisel juhul võiks ettevõttel olla kirjalikud ja omanike heaks kiidetud põhimõtted selle kohta, kuhu raha suunatakse ja mida sellega taotletakse," lisab Linnupõld.

Kasumi puudumine välistaks sellised investeeringud. Liigne rõhuasetus sotsiaalsusele kasumi teenimise arvel maksab ettevõte juhtkonnale tavaliselt ametikohad, sest omanike huvi on siiski teenida kasumit.

Ettevõtte sotsiaalselt vastutustundlik olemisel tuleb Linnupõllu arvates rääkida hoopis inimestest, kes moodustavad ettevõtte. "Mis tahes ettevõtte tuumaks on ju inimesed, kes on vabatahtlikult grupeerunud mingite ühiste eesmärkide saavutamiseks. Päeva lõpuks saavad vastutada vaid füüsiliselt eksisteerivad inimesed, mitte umbisikuline ettevõte," lausub Linnupõld.

Rahulolev töötaja võrdub rahuloleva kliendiga

Linnupõllu sõnul algab sotsiaalselt vastutustundlik olemine omanike ja juhtkonna hoolivusest töötajate suhtes, töötajate omavahelisest hoolivusest ning suhtumisest klientidesse.

Samuti initsiatiivist – kas inimestel on julgust ja tahet võtta rohkem vastutust –, aususest – kas ettevõtte kultuur on avameelne ja peetakse kokkulepetest kinni. Kindlasti on julgusel suur tähtsus – kas inimesed julgevad pan-



Oma töötajatesse hoolivalt suhtumine on esimene samm sotsiaalse vastutuse ja heaolu poole.

Mihkel Pärjamäe, ASi Invicta meistertreener

▶ **Koolitusfirma Vain ja Partnerid tegevjuhi Loit Linnupõllu arvates ei pruugi väikefirmadel olla piisavalt vahendeid sotsiaalselt vastutustundlik olemiseks.**

Foto: Andres Haabu

na kahtluse alla olemasolevaid tegutsemisviise ja põhimõtteid ning pakkuda välja uusi ja paremaid.

Koolitusfirma Invicta nõukogu liige ja meistertreener Mihkel Pärjamäe usub, et teoreetiliselt on küll võimalik liialt pehmetele väärtustele panustades vint üle keerata ja ettevõtte kasumi teenimine unustada. Siiski ei oska ta praktilisest elust ühtegi sellist näidet tuua.

Ettevõtte vastutustundlik olemine algab Pärjamäe sõnul eelkõige suhtumisest oma töötajatesse ja klientidesse. "Oma töötajatesse hoolivalt suhtumine on esimene samm sotsiaalse vastutuse ja heaolu poole," selgitab Pärjamäe. Professionaalsed töötajad müüvad teenuseid, mida kliendid hea meelega ostavad, ja nii tekivad ühekorraga raharinglus ning rahulolevad kliendid ja töötajad. Tööst saadud palga eest saavad töötajad lubada endale ja oma lähedastele vajalikku ja meelepärast.

Väikefirmad pole eelisseisus

Ecoprindi tegevjuht Karmen Puiga ei näe pehmetele väärtustele panustamisel ohtu vint üle keerata. "Teised väärtused tuleb suunata kasumi teenimisse: kui töötajad on rõõmsad ja rahul, on seda ka kliendid," selgitab Puiga. Nimelt on igasuguseks edukaks äritegevuseks vaja hoida pilk peal kogu ettevõttel, et oleks ülevaade selle eri tahkudest. See aitab planeerida ettevõtte tegevust ning hoiab ära liigsed kõrvalekalded.

Kui võrrelda suurfirma ja väikefirma püüdlusi oma töötajate suhtes vastutustundlik olla, siis väikefirma ei pruugi olla eelisseisus. Pigem usub Pärjamäe, et väikefirma juhil võib olla isegi raskem, sest vahendeid on vähem kui suurettevõttel. Küll aga võib juhil olla kergem otsuseid vastu võtta, kui paigas on nii sobiv juhtimisstiil kui ka juhtimiskompetents.

TRIAAD
Majandustarkvara väikeettevõtetele
Algdokumentidest finantsanalüüsini!
- Rahadearvestus
- Müük ja müügireskontro
- Ost ja ostureskontro
- Lao- ja teenustearvestus
- Põhivara ja väikevara
- Finantsarvestus
- Kliendihaldus, hanked
Tel 51 01 788
info@rereeda.ee
www.rereeda.ee

Kui hoolid keskkonnast, anna sellest ka teistele teada

Eesti ettevõtetes on looduskeskkonnaga arvestamine üha loomulikum tegutsemise vorm. Rohelisest mõtteviisist tasub aga kõva häälega ka teistele teada anda.

Sageli ei ole ettevõtetel veel piisavalt oskusi ja kogemusi, et oma keskkonnahoidlikke väärtusi ka maine kujundamisel ja toodete müügi edendamises kasutada.

Turundusharu, mis kasutab peamise argumendina just nimelt keskkonnasõbralikkust, on hakatud kutsuma roheliseks turunduseks (*green marketing*, *sustainable marketing*, *ecomarketing*).

Roheline turundus on vägagi interdistsiplinaarne: kaasatud on ettevõtte kommunikatsioonijuhtimine, keskkonnajuhtimine, tootearendus ja sõltuvalt tegevusharust veel mitmedki muud valdkonnad. Roheline turundus lähtub sotsiaalsest turundusest, mis on üks viiest Philip Kotleri välja pakutud ettevõtte ja tarbijate suhteid käsitlevast kontseptsioonist.

Sotsiaalne turundus kasvatab ühiskonna heaolu

Sotsiaalne turundus on turunduse laiendatud käsitlus, mis püüab tasakaalustada äritegevuse kasumiorientatsiooni ühiskonna kui terviku vajadustega. Sarnaselt traditsioonilise turundusega on eesmärgiks toota lähtuvalt tarbijate vajadusest ja teha seda konkurentidest paremini, kuid seejuures tahetakse suurendada tarbijate ja ühiskonna heaolu või seda vähemalt säilitada.

Oluline on märkida, et tarbijate (hetke)vajadused ei lange alati kokku ühiskonna vajadustega, mistõttu on sotsiaalse turunduse eesmärgiks lähtuda tarbijate ja ühiskonna heaolust pikemas perspektiivis.

Sotsiaalne turundus võib olla suunatud väga mitmete ühiskonnaprobleemide lahendamisele (turvalisus, tervis jne). Roheline turundus sotsiaalse turunduse haruna tegeleb inimtegevuse ja seega ka ettevõtete mõjuga looduskeskkonnale.

Ettevõtted võtavad vastutuse keskkonna ees

Ettevõte, kes peab end sotsiaalselt vastutustundlikuks, peab oma tegevuse keskkonnamõjule tähelepanu pöörama. Keskkonnafookusega sotsiaalse vastutuse põhimõtetest on välja arenenud ka täiesti eraldi ettevõtte keskkonnavastutus (*corporate environmental responsibility* ehk CER). See tähendab ettevõtte materjali- ja energiakasutuse juhtimist keskkonna ökoloogilisi limiite silmas pidades.

Liina Joller, rohelineturundus.ee

Äp **TASUB TEADA**

Vastutustundliku ettevõtluse ja rohelise turunduse seosed

Traditsioonilised juhtimise kontseptsioonid

- tootmis-kontseptsioon
- tootekontseptsioon
- müügikontseptsioon
- turundus-kontseptsioon
- sotsiaalse turunduse kontseptsioon

Roheline turundus

- sotsiaalse turunduse haru, mille fookuses on keskkonnahoid
- ettevõtte kommunikatsioonistrateegia osa, mille eesmärk on anda teada ettevõtte looduskeskkonnaalasest vastutustundlikkusest

Rohelise turunduse objektiks võib olla:

- indiviidide hoiakute ja üldiste väärtushinnangute muutmine
- indiviidide käitumise ja pikemaajaliste käitumismustrite muutmine
- käegakatsutav objekt, mingi toode, mis on analoogidest keskkonnasõbralikum

Vastutustundlik ettevõtlus ehk CSR (*corporate social responsibility*)

- teiste, tihti nõrgemate sotsiaalsete gruppidega arvestamine

Looduskeskkonnaga arvestamine ehk CER (*corporate environmental responsibility*)

Allikas: www.rohelineturundus.ee

E-dokumendid – lihtne viis keskkonda hoida

Eesti ettevõtete kõige levinum panus keskkonnahoidu on elektrooniline dokumendihaldus.

Möödunud aasta lõpul avaldas Kaubandus-Tööstuskoda trükise näidetega 72 Eesti ettevõtte sotsiaalselt vastutustundlikest tegevustest.

Nendest ettevõtetest kasutab aga vähem kui kolmandik aktiivselt turundusvõtteid, et kliente ja koostööpartnereid oma rohelisest mõtteviisist ka teavitada ning seeläbi oma mainet või müügitulemusi sihipäraselt parandada.

Keskkonnahoidlikest tegevustest on ettevõtetes väga levinud rohelise energia kasutamine ja elektrooniline dokumendihaldus, et vähendada kontoripaberi kulu. See on ka mõistetav, sest see on suhteliselt kergesti teostatav sõltumata ettevõtte tegevusharust.

Tootmisettevõtete puhul lisanduvad vee- ja elektrienergia kokkuhoid, tootmisjääkide vähendamine ja jäätmete sorteerimine.

Suhteliselt vähe on kahjuks veel neid, kes investeerivad uute keskkonnasõbralike toodete ja pakendite väljaarendamisse. Hoopis vähe aga ettevõtteid, kelle keskkonnajuhtimissüsteemi rakendamine kajastub ka nende strateegilises planeerimises.

Üldtendentsina võib välja tuua, et keskkonnateemadega tegeletakse süstemaatilisemalt suurettevõtetes ja välisfirmade Eesti filiaalides.

Liina Joller



Krediidihaldus on meeskonnatöö.

Intrum Justitia krediidihaldus kannab oskuslikult hoolt teie ettevõtte heade kliendisuhete eest, kiirendab raharinglust ning võimaldab teie firma töötajail keskenduda oma põhiülesannetele.



Meeskonnas on kõik asjaosalised head partnerid.
Intrum Justitia jaoks on ühtviisi oluline mõista nii oma koostööpartneri kui ka tema klientide soove ja võimalusi. Seepärast oleme välja töötanud uue, senisest ulatuslikuma täisteenuse, mis hõlmab kõiki vajalikke krediidihalduse etappe:

- väljastame teie klientidele arved;
- jälgime maksete laekumist;
- suhtleme klientidega, kes on unustanud arve tasumata;
- saadame neile meeldetuletusi ja väljastame viivisarveid;
- tegeleme ka võlgade sissenõudmisega.





Taktika valitakse meeskonna suuruse järgi.
Saate valida teenuse, mis vastab just teie ettevõtte vajadustele, soovidele ja spetsiifikale:

- väikse ettevõtte krediidihaldus;
- keskmise ettevõtte krediidihaldus;
- suure ettevõtte krediidihaldus.

Täpsem info: tel 606 0990; info@intrum.ee; **www.intrum.ee**

intrum justitia

Alfaisaste pealetung

Nii USAs kui ka Eestis on hakanud suurenema nn alfaisastest juhtide osakaal.

On tuntud tõsiasi, et igal ajastul kerkivad esile liidrid, kes vastavad just selle ajastu ootustele ja arenguvajadustele. Nii on USAs esile kerkinud juhid, keda on hakatud nimetama alfaisasteks, nimelt 75% USA tippjuhtidest on alfaisased.

Hüvasti võimukoridorid ja tere tulemast võimudžunglisse, kus võitlevad testosteroonist üleküllastunud agressiivsed isased. Nii võib lühidalt kokku võtta Kate Ludemani ja Eddie Erlandsoni 2006. aastal ilmunud raamatu "Alfaisase sündroom" (*Alpha Male Syndrome*) sõnumi.

Alfaisased juhid on äärmiselt võistluslikud ja tulemusele orienteeritud – nad ei võistle mitte ainult teistega, vaid ka iseendaga ning tahavad alati ja kõiges olla parimad.

Teiseks tunnuseks on pidevalt piitsutav kärsitus – kõike on vaja teha kiiresti ja kohe praegu. Kolmandaks tunnuseks on nende arvamus, et agressiivsus, viha ja hirmutamine on teiste mõjutamiseks kasulikud – ja nad kasutavadki juhtimisel rohkem piitsa.

Agressiivne juhtimisstiil viib töötajate lahkumiseni

Agressiivne juhtimisstiil toob kaasa töötajate lahkumise ja kõigepealt lähevad tavaliselt kõige helgemad pead.

Oma käitumisega põhjustab alfaisane juht töötajate lojaalsuse languse, koostöö ja meeskonnatöö hääbumise, suurema töölt puudumise, kõrgema tööstressi, läbipõlemise ja haigestumuse. Kõige selle tagajärjel langeb töö efektiivsus ja ka organisatsiooni areng on pärsitud.

Äp **TASUB TEADA**

Alfaisased peidavad endas nii väärtusi kui ka riske organisatsioonile

Omadus	Väärtus organisatsioonile	Risk organisatsioonile
Enesekindel ja põikpäine	Tegutseb otsustavalt, hea intuitsiooniga	Jäiga mõtlemisega, domineeriv, hirmutav
Väga intelligentne	Näeb rohkem kui teised, on loominguline	Vallandab need, kes pole temaga nõus, või alandab neid
Tegudele orienteeritud	Toob tulemusi	Kärsitu, on vastu pikaajalistele eesmärkidele ja muutustele
Ootab endalt ja teistelt väga häid tulemusi	Seab ja saavutab kõrgeid eesmärke	Pidevalt rahulolematu, ei tunnusta ega motiveeri alluvaid
Otsene suhtlemisstiil	Paneb inimesed tegutsema	Tekitab hirmu ja kuulujuttudega täidetud nõustumise, oma naha hoidmise kultuuri (CYA – *cover your ass*), selline organisatsioon on arengu- ja teovõimetu
Väga distsiplineeritud	On väga produktiivne	Liialdatud ootused enda ja teiste suhtes, ei pane tähele läbipõlemise tundemärke
Emotsioonideta – madal emotsionaalne intelligentsus	On väga keskendunud	Ei saa teistega kontakti ja ahistab meeskonda

Allikas: K. Ludeman, E. Erlandson. 2006. Alpha Male Syndrome. Harvard Business School Press



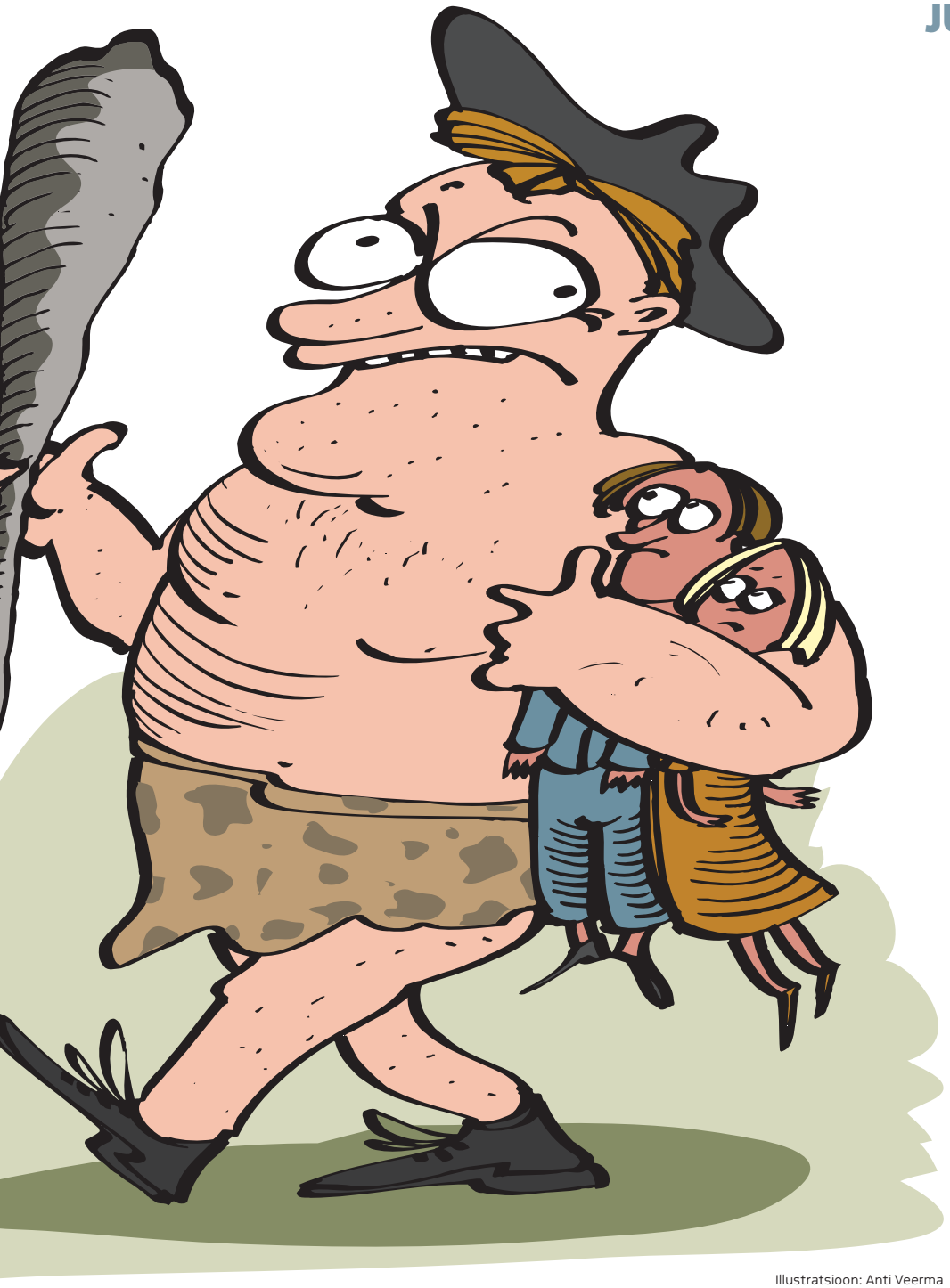
> **Agressiivne juhtimisstiil toob endaga kaasa töötajate lahkumise ja kõigepealt lähevad tavaliselt kõige helgemad pead.**

Alfaisased näivad ideaalse juhina, vähemalt oma karjääri alguses. Nad on intelligentsed, enesekindlad, ambitsioonikad, tahtejõulised, distsiplineeritud, tulemusele suunatud, võistluslikud ja väheemotsionaalsed.

Sellistest inimestest on kasu kõikides organisatsioonides. Need omadused viivad alfaisase kiiresti karjääri tippu. Ometi peituvad just nendes omadustes ohud organisatsioonile ja alfajuhile endale.

Mida kiiremini ja kõrgemale alfaisane karjääriredelil tõuseb, seda suuremaks muutuvad ohud, sest edu teeb alfaisase enesekindlaks ja muudab ta rahulolevaks. Kuna alfaisase juhi arvamused on olnud alati õiged, tundub talle õige keskenduda alluvate vigadele, 80% alfaisase kommunikatsioonist meeskonnaga sisaldab kriitikat. Tagajärg on see, et kaastöötajad kardavad teda ega ütle oma arvamust välja, mis omakorda ei anna alfaisasele juhile võimalust õppida. Ometi on õppimine see, mida alfaisane juht oma kõrgel positsioonil kõige enam vajab.

Mida enam ja kiiremini alfaisane juht karjääriredelil tõuseb, seda vähem suudab ta olla ekspert kõikidel aladel, mida ta peab juhtima. Seepärast peaks ta olema aus



Illustratsioon: Anti Veerma

oma piiratud teadmiste suhtes. Kahjuks käib see vastu alfaisase omadustele – tema on kõiketeadja – ja vihjeid teadmiste puudumisele võtab ta väga isiklikult, solvamise ja kallaletungina.

Alfaisane mõtleb analüütiliselt

Mitteemotsionaalne ja analüütiline mõtlemisviis aitab alfaisasel juhil õppida äri, tehnoloogiat ja teisi *asju*, kuid tal pole huvi inimeste ja tunnete vastu.

Kiire tõus ametiredelil toob kaasa selle, et alfaisane juht ei suuda omandada juhtimisoskusi ja selle peamist osa – inimestega ümberkäimist. Ebapädeva juhtimise halvad tulemused põhjustavad frustratsiooni ja – nagu alfaisasele omane – suurema surve alluvatele. Tagajärjeks on veelgi halvemad tulemused.

Ludeman ja Erlandson leiavad oma praktikale toetudes, et alfaisasel on raske ise oma vigadest aru saada, nendele peavad osutama teised, alfaisasele juhile tähtsad inimesed. Kui alfaisane juht suudab oma käitumist kriitiliselt hinnata ja seda positiivseks muuta, saavutab ta kõige suuremad eesmärgid.

Mart Murdvee,
psühholoog ja lektor

Alfaisaste hulk Eestis kasvab



▶ **Mare Teichmann, TTÜ psühholoogiaprofessor**

Vaadates teoreetilisest küljest, on Kate Ludeman ja Eddie Erlandson alfaisase sündroomi kokku pannud tuntud teooriatest.

Autorid vaatlevad alfaisast kui A-tüüpi isiksust ja autoritaarset juhti. A-tüüpi isiksust (rahvakeeles tuntud kui tööhull, töönarkomaan või tööhoolik) on käsitletud tavaliselt kui meditsiinilist probleemi, sest sellist tüüpi isiksusel on suurem tõenäosus haigestuda stressiga seostatud psühhosomaatilistesse haigustesse. Nüüd on juhtimiskonsultandid Ludeman ja Erlandson pööranud tähelepanu sellele, et A-tüüpi isiksus on ka juhtimispsühholoogiline probleem.

TTÜ korraldatud juhtide uuringud näitavad, et A-tüüpi isiksuste osakaal Eesti juhtide hulgas on oluliselt suurenenud. Kui 1997. aastal oli alla kolmandik juhtidest A-tüüpi isiksused, siis 2007. aastal juba üle poolte juhtide. Eurostati (2005) andmetel töötab Eesti juht nädalas keskmiselt 46,2 tundi, s.o kuus tööpäeva nädalas.

TTÜ tööstressi uuringud näitavad, et tõusnud on juhtide tööstressi ja läbipõlemise tase. Viiel kontinendil tehtud juhtide uuring osutas, et Eesti juhid on juhtimise kui oma tööga erakordselt rahul, neist enam olid tööga rahul ainult Mehhiko ja Kolumbia ettevõtete juhid.

Test: parim teenindus

Inchcape Motorsi klienditeenindus on teiste autopoodide omast peajagu üle, selgus mullusügisesest uuringust.

2007. aasta septembris ja oktoobris käisid uurijad Eesti Autode Müügi- ja Teenindusettevõtete Liidu (AMTEL) kümne liikme esinduskauplustes, et hinnata neis testostu meetodil klientide teenindamisel rakendatavaid teeninduspõhimõtteid.

Üldine teeninduskvaliteet jäi kümne autofirma müügiesindustes koondtulemusega 82% keskmiselt heale tasemele. Autosalongide puhtusele anti kõikjal kõrge hinnang, ka teenindajate üldised suhtlemis- ja käitumisoskused olid suurepärased. Kliendi vajaduste välja selgitamine oli juba märksa kesisem ning kõige nõrgemaks teeninduse aspektiks osutus kontakti lõpetamine.

Parima klienditeenindusega autofirma Inchcape Motors edastas konkurendid koondtulemusega 96%. Paremusjärjestuselt teisele kohale jäi Saksa Auto (85%) ja kolmandat-neljandat kohta jagasid võrdse tulemusega (84%) ABC Motors ja Catwees.

Nimesildid puudu

Esmased erinevused autofirmade vahel tulid välja konsultantide välimuse aspektis. Kuigi konsultantide välimus jättis kõikjal soliidse mulje (tavaliselt kanti triiksärki, lipsu ja ülikonda), siis nimesilte ei olnud mõnes firmas ühegi külastuse ajal – tihti saadi müügikonsultandi nimi teada alles kontakti lõpus visiitkaardi või müügipakkumise pealt.

Ka kliendiga omal initsiatiivil suhtluse alustamine tekitas osa autofirmade jaoks raskusi ning isegi nendel kordadel, kus teenindaja tuli ise abi pakkuma, pidi klient ene salongis pikalt üksi ringi vaatama. Vaid mõnel üksikul korral tuldi kliendi juurde esimeste minutite jooksul.



▶ **Kert Krause oli selle uuringu järgi Inchcape Motorsi eeskujulikem müügimees.**

Kõige suuremad erinevused firmade vahel tulid välja aga finantseerimisvõimaluste ja garantiitingimuste tutvustamisel, proovisõidu pakkumisel ja kliendile kirjaliku müügipakkumise tegemisel. Nendes aspektides näitasid vaid üksikud firmad väga häid tulemusi.

Teeninduskontakti kõige nõrgemaks osaks jäi kontakti lõpetamine, kus suurim miinus oli see, et müügikonsultandid ei leppinud enamasti kliendiga midagi konkreetset kokku, vaid initsiatiiv edasise suhtes jäeti tavaliselt kliendile ja suhtlus lõpetati stiilis: "Vaadake ja mõelge ning kui huvi on, siis võtke ühendust või tulge esindusse tagasi." Siiski leidus ka häid näiteid, kus pakuti välja konkreetne proovisõiduaeg või lepiti kokku, et konsultant võtab mõne päeva pärast otsuse küsimiseks ise kliendiga ühendust.

Liigne passiivsus

Vajaduste väljaselgitamine oli keskmisel tasemel. Oli salonge, kus küsiti palju küsimusi kliendi soovide kohta: millist autot eelistatakse, kas peres on lapsi, koduloomi, millist kaupa veetak-

Inchcape Motorsis



Foto: Maris Ojasuu

se, kus sõidetakse ja kui palju, kas eelistatakse automaat- või manuaalkasti, milline oleks sobiv hinnaklass jne. Tihti oldi aga liiga passiivsed ja piirduti vaid selle infoga, mida klient ise rääkis või hakati lihtsalt autosid tutvustama, ilma et oleks selgeks tehtud, milline mudel kliendile paremini sobiks.

Parima teenindusega autofirma Inchcape Motors oli ainus autofirma, mille kõik kolm külastust ületasid väga hea tulemuse ehk 90% piiri. Firma eristus konkurentidest teenindajate laitmatu välimuse, kontakti alustamise, suhtlemis- ja käitumisoskuse ning kliendi vajaduste väljaselgitamisega.

Kõigil külastustel olid müügikonsultantidel nimesildid rinnas, loodi kliendiga silmside, millega kaasnesid naeratus ja tervitus. Inchcape'i konsultandid olid ühed vähesed, kes pakkusid salongi sisenevatele klientidele abi kohe esimeste minutite jooksul. Kõigile klientidele pakuti omal initsiatiivil ka proovisõidu tegemise võimalust ja tehti kirjalik pakkumine. Teiste firmadega võrreldes oluliselt parema tulemuse sai ka kontakti lõpetamine – kõik kontaktid lõpetati positiivse sooviga.

Eva Trubetskoi, Riin Pärnamets, Dive Eesti OÜ

Äp ESIKOLMIK

Testitud autofirmade neli paremat

1. Inchcape Motors	96%
2. Saksa Auto	85%
3.–4. ABC Motors, Catwees	84%

Teised osalenud: Amserv Auto, Autospirit, City Renault, Kommest Auto, United Motors

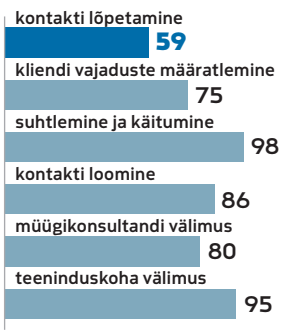
Äp METOODIKA

- Autode müügisalongide taset hinnatakse testostu (*mystery shopping*) meetodil.
- Eelmise aasta septembris ja oktoobris külastasid testijad Autode Müügi- ja Teeninduse ettevõtete Liidu kümne liikme teeninduskauplusi, et saada ülevaade teeninduskvaliteedist.

Äp TULEMUSED

Kontakti lõpetamine kõige nõrgem

keskmised tulemused (%)



Äp LOE ÄRIPÄEVAST

"Mazda salongi klienditeenindus parim"

11. jaanuari autorubriik

Kvaliteedijuhtimine loob

Juhtimise kuukiri alustab juhtimiskvaliteedi täiuslikkuse mudeli üheksa kriteeriumi tutvustamist koos praktiliste näidetega, mida ettevõtted on heade tulemuste saavutamiseks teinud. Seekord on teie ees Hansabi ja Regio praktilised kogemused, mis on seotud numbri läbiva teema sotsiaalse vastutusega.

Juhtimiskvaliteedi aluseks on täiuslikkusmudel

Täiuslikkusmudeliga iseloomustatakse juhtimistegevuste mõju organisatsiooni tulemustele ning juhtimise ja tulemuste omavahelisi seosed.

Mudelipõhine juhtimistegevuste hindamine toob välja organisatsioonis seni saavutatud tulemuste seostatuse lähenemisviisidega. Täiuslikkusmudel hõlmab järgmised juhtimistegevuse valdkonnad: eestvedamine, poliitika ja strateegia, töötajate kaasamine ja arendamine, partnerlus ja ressursid ning protsessid. Tulemuste hulgast käsitleb mudel klientide, töötajate, partnerite ja ühiskonnaga seonduvad tulemusi ning toimivuse ja finantstulemusi.

Täiuslikkusmudeli eeliseks teiste juhtimismudelite ees on terviklik ja süsteemne lähenemine, kvantitatiivselt mõõdetav ja võrreldav hinnang, paindlikkus ja adapteeritavus ning orienteeritus parendamisele, õppimisele, innovatsioonile.

Mudeli kriteeriumid esindavad ühtset aktsepteeritud arusaama nn täiuslikust organisatsioonist, annavad hea aluse võrdlusanalüüsiks ja enesehindamiseks, samuti võivad olla kvaliteedijuhtimise järgmiseks sammuks pärast ISO 9000 taseme saavutamist.

Iga-aastane protsess toimub kahel tunnustustasandil. Eesti juhtimiskvaliteedi auhinna konkurss on mõeldud organisatsioonidele, kes on juhtimiskvaliteedi põhimõtteid rakendanud ja soovivad ennast võrrelda ka teiste organisatsioonidega. Võimalik on konkureerida ka eeskujulikult juhitud organisatsiooni või hästi juhitud organisatsiooni nimetusele.

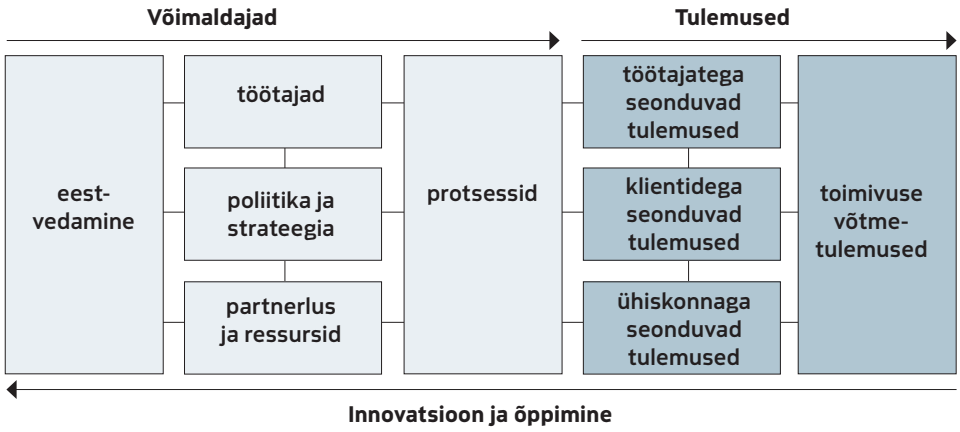
Lisaks on innustustasand, mis on mõeldud organisatsioonidele, kes alustavad juhtimiskvaliteedi põhimõtete kasutamist. Selle protsessi lõpus on võimalus saada edasipürgiva organisatsiooni tunnustus.

See protsess võimaldab riiklikult toetada tänapäevaste juhtimiskontseptsioonide rakendamist Eestis ja tunnustada avalikult juhtimiskvaliteedi valdkonnas väljapaistvaid tulemusi saavutanud organisatsioone.

Asko Talu, Eesti Kvaliteediühing

Äp TÄIUSLIKKUSMUDEL

Täiuslikkus saab alguse eestvedamisest



Konkursil osalemine loob eelduse kvaliteedi tõusuks

- võimalus tõsta organisatsiooni konkurentsivõimet ning suurendada huvipoolte rahulolu
- kaasata oma töötajaid organisatsiooni juhtimise analüüsi ja parendamisse
- hinnata juhtimise seoseid tulemuste ja võimaldajate vahel ning seeläbi parandada organisatsiooni juhtimist
- võrrelda ennast teistega ja oma valdkonna parimatega
- saada sõltumatu eksperthinnang oma organisatsiooni tugevustele ja nõrkustele.

Allikas: Eesti Kvaliteediühing

Äp MIS ON MIS

2001. aastal hakati Eestis süsteemselt tegelema juhtimiskvaliteedi teadlikkuse tõstmisega. Selle aluseks sai Euroopa Kvaliteedijuhtimise sihtasutuse välja töötatud organisatsioonilise täiuslikkuse mudel. Eesti juhtimiskvaliteedi teadlikkuse tõstmise programm kahe tunnustustasandiga on koostööprojekt Eesti Kvaliteediühingu, Ettevõtluse Arendamise sihtasutuse ning majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi vahel. Projekti rahastamine toimub Euroopa Liidu tõukefondide toetusel. Juhtimiskvaliteet on organisatsiooni võime saavutada tõhusa juhtimisega kõikide huvipoolte (kliendid, töötajad, partnerid, omanikud/rahastajad, ühiskond) tasakaalustatud rahulolu kasv.
Lisainfo www.eaq.ee.

terviklikku väärtust

AS Regio

Töötajail suur valikuvabadus

Regios on töötajail suur valikuvabadus, näiteks võimalus valida endale sobiv mööbel.

1. Töökeskkond

Kontori kujundamisel oli kõigil võimalus kaasa lüüa, endale meelepärast mööblit valida. Elementaarne on korralik arvuti riistvara, UPS-toide elektri kõikumise puhuks. Töötajatel on võimalus mängida lauajalgpalli. Neli korda nädalas tuuakse firma töötajatele kontorisse lõunasöök.

2. Tööaeg

Tööaeg tähendab Regio mõistes seda, et igal inimesel on võimalus teha oma tööd just sellel kellajal, kui talle sobilik, kuid selliselt, et see ei segaks temaga koos töötavaid kolleege. Firma proovib võimalikult palju mõista ka olukorda, kui töötajal tuleb tööajal isiklikke asju ajada, näiteks kui ollakse uue kodu rajamisega seoses sunnitud kontorist eemal olema või lapsed vajavad suuremat tähelepanu.

3. Palgasüsteem

Peale põhipalga on töötajal võimalus saada ka tublidustasu, mis moodustab tavaliselt 10–20% põhipalgast. Kaks korda aastas on firmas tulemusvestlus, mille käigus selgitatakse välja ka töötaja tublidusaste 10 palli skaalal.

Igal töötajal on võimalus teenida lisaks veel projektiboonust. Seda arvestatakse kvartaalselt lõpetatud projektidelt. Projektiliikmete vahel jagatava summa suurus on kuni 5% projekti käigus Regiosse tulnud rahast. Metoodikat on Regios rakendatud viimased kolm aastat ning selle eesmärk on stimuleerida kasvu.

Töötajatel on võimalik jätta kuni kolmandik igakuisest palgast firmasse. Need säästud saab järgmisel aastal pärast auditi tegemist koos boonusprotsentidega.

Ettevõte tasub igale töötajale kord aastas ühe, töötaja enda valitud koolituse kulud. Koolitus võib olla nii tööga seotud kui ka hobikoolitus. 50% ulatuses tasutakse ka töötajate sporditegemise kulud spordiklubides käimisel või spordiüritustel osalemisel.

AS Hansab

Keskkondlik mõtteviis esikohal

1. Tasustamissüsteem

Iga kahe aasta tagant vaadatakse töötajate tasustamise kord üle. Peale põhipalga on töötajatel võimalus saada osa ettevõtte kvartalikasumist, millest makstakse boonusena töötajatele välja 5–7%.

Samuti kompenseeritakse töötajate sporditegemise kulud. Töötajatel on võimalik saata oma laps ettevõtte kulul välismaale õppima. Silmaringi laiendamiseks toimib firmas töötajate rotatsioon Eesti, Läti ja Leedu üksuste vahel.

2. Keskkond

Ettevõttes on ellu kutsutud töökeskkonna nõukogu, kelle initsiatiivil muudetakse tööolusid paremaks. Toorainete keskkonnamõju optimeerimiseks kasutatakse korduvalt kauba saatmisel ettevõtte ja esinduste vahel sama pakendit. Defektsetelt ja kulunud kaupadelt eemaldatakse enne utiliseerimist detailid, mida on tulevikus võimalik kasutada analoogsete kaupade remontimisel.

Ettevõte on pakkunud klientidele võimalust vanad seadmed utiliseerida või renoveerida.

Tagamaks joogitaara suurema tagastusmäära ja keskkonnasäästliku kasutamise on firma koos Eesti Pandipakendiga välja töötanud automaatsete taaravastuvõtu automaatide süsteemi.

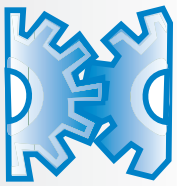
Müüakse ainult pakendiautomaate, mis on täisfunktsionaalsed ehk peale sorteerimise pressivad kõik plastpudelid ja metallpurgid ka kokku.

3. Ühiskond

Firma toetab ja propageerib sporti. Et aidata koolilõpetajatel kohanduda töökeskkonda ja leida võimalikke töötajaid on ettevõte aidanud korraldada õpilaste praktikaid firmas (Mainori Kõrgkool, Tallinna Polütehnikum).

Alates 2004. aastast on firma koostööd teinud Inju lastekoduga. Jõulukingituste ostmiseks lastekodule koguti raha töötajatelt. Oma suurt nõupidamiste ruumi on firma andnud tasuta kasutada mitmesugustele ühingutele. Lisaks korraldatakse seal klientidele üldharivaid seminare.

Eesti Elektronpost
Pallasti 28
19098, Tallinn
6053 480
info@elpost.ee



Tootmisteenused



Postitusteenused



Andmebaasi-teenused



E-teenused

www.elpost.ee



Sõõrumaa meelitas Saa ära

Eelmise aasta oktoobris uuris Juhtimise kuukiri tollal ERI Kinnisvaras leiba teeninud Mart Saalt, mis oleksid need tingimused, mis sunniksid töökohta vahetama või koguni uusi väljakutseid välismaal otsima.

"Kui piiri taga leiba teenida, siis peaks sealne majanduskeskkond olema stabiilne. Pakkumisi välismaal töötamiseks on tulnud, kuid enam ei taha minna, perekond vajab ka tähelepanu," oli Saa kommentaar eelmise aasta oktoobris. Ei läinudki kaua aega, kui Saa leidis laualt ahvatleva pakkumise – Rotermann Grupp, ja mis kõige olulisem, suurema osa ajast saab mees tööd teha Eestis.

Mart Saas peab sisu olema, sest teada on, et Urmas Sõõrumaale meeldivad ambitsioonikad noored tegijad. Läheb tööks!

> **Väsisin vanast töökohast, kümme aastat on pikk aeg. Uue töökoha puhul oli motiveerivaks pakkumise sisuline pool, raha polnud määrav.**
>
> **Mart Saa**

Lasse Kalliomaa maandus Maardusse

Jaanuaris asus ABB Maardu kompleksjaamade juhina tööle vanameister Lasse Kalliomaa, kes varem töötas Soomes ABB müügijuhina.

Kalliomaa on vana tegija, kes on kontsernis töötanud juba 32 aastat. Mehe trumpideks peetakse head inimeste tundmist ning oskust töötajaid motiveerida. Kalliomaa ülesandeks Maardus on ekspordivõimekuse suurendamine, soov on hõivata peale Eesti, Rootsi ja Soome turu ka teisi lähiturge.

ABBs alustas mees kohe pärast ülikooli lõpetamist, olles aegade jooksul nii arendus- ja müügiinsener, projektijuht kui ka osakonnajuhataja.





Habakuke töö tehtud

EBSi rektor Madis Habakuk pani ameti maha.

Nüüd jääb tal aega ka ülikooli doktorantidega tegelemiseks ning kooli esindamiseks rahvusvahelistes organisatsioonides.

Hormi mantel Mere selga

Kuigi oli detsembrikuu, tabas kui välk selgest taevast. Olle Horm lahkub Rakvere Lihakombinaadi juhi kohalt! Hormi uueks kosilaseks sai Skanska EMV.

Hormi mantli võttis veebruaris enda kanda Anne Mere, kes on firmas töötanud ligi neli aastat turundusdirektori ning juhatuse liikmena.

Skanska EMVs hakkab Horm suure hooga töötama märtsi algusest.

Juhtimise kuukirjal ei jää korvpalli armastavale Hormile midagi muud soovitada kui: juhi mängu ja lase teistel skoori teha.

Vabad päevad, mis Hormile veel jäänud on, saab mees sisustada fotograafiaga. Ja see on hea.





Laatre positsioonivahetus

Rimi Eesti Foodi juhtinud Ruth Laatre siirdus ohjama Rimi kinnisvarahalduse ja laiendusprojekte Baltimaades.

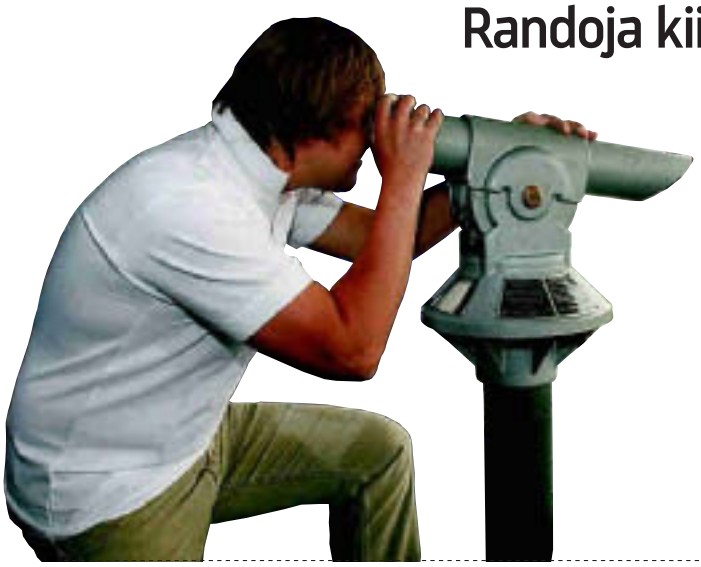
Rimi Eesti Foodi jõudis Laatre juhtida kolm aastat. Kui senimaani sai töötoimingud rahulikult Tallinnas aetud, siis uus amet tähendab Riiga sõitmist.

"Tekkis võimalus edasi liikuda, see mõte tuli juhtkonna poolt," kommenteeris Laatre otsust.

Peale Laatre liikumise on Rimis teisigi muudatusi toimumas. Rimi Eesti Hypermarketi juhiks tõuseb märtsist Säästumarketite müügidirektor Andrija Lilleoja, kes asendab lapsepuhkusele siirdunud Irina Raudseppa.

Säästumarketite keti juhi kohale asub aga Regina Velberg.

Randoja kiikab piiri taha



Fastleader.com-i eestvedaja ja hing, juhtimiskonverentside korraldaja Endrik Randoja otsib inimest, kes võtaks temalt üle senise töö Eestis.

"Tööd on palju, ennast lõhki rabada pole tark tegu. Ma ise ei kao kusagile, lisajõudu on lihtsalt vaja," kommenteeris Randoja. 2007. aasta oli Randoja ja Fastleaderi jaoks hea, ka tänavune aasta tõotab tulla huvitav.



Evert Kreek tegi julge kannapöörde

Üheksa aastat DHL Eestis väldanud töökaar ettevõttes on läbi saanud. Alates veebruari keskpaigast töötab Kreek Veeseadmed Groupis.

Mis sundis Kreeki töökohta ning koguni sektorit vahetama?

"DHL on suurepärane firma suurepäraste inimestega. Kuid ühel hetkel olin dilemma ees, kas töötan samas ettevõttes pensionini või on minus piisavalt julgust ka midagi uut proovida. Tahtsin tunda end iseseisva ettevõtjana, kus kohapeal Eestis on võimalik meeskonnaga kiireid otsuseid teha ja jõulisest arengust osa saada. Kiirus ja paindlikkus ongi ilmselt kaks olulist märksõna. Kuigi Veeseadmed on Eesti mõistes vana tegija, on maailm edasisteks arenguteks ettevõtte ees valla," kommenteeris Kreek otsust.

Kui tegeleda üldjuhtimisega, pole mehe sõnul sektoril nii suurt rolli. Uude firmasse võtab ta kaasa aastate jooksul saadud rahvusvahelise töökogemuse.

Esilagu võtab Kreegi ülesanded DHL Eestis enda õlule DHLi Baltikumi juht Carl-Eric Lindström.



Arakas võttis aja maha

Jaanuari lõpus Arco Vara juhatuse esimehe kohalt lahkunud Viljar Arakas võttis aja maha. Juhtimise kuukiri küsis mehelt, mis saab edasi.

"Kui ma isegi teaks, mis edasi saab. Hetkel on arengutest vara rääkida. Töökohavahetusega ei ole mõtet kiirustada, käitun ise vastavalt ja soovitan ka teistel sama teha. Varasemast karjäärist on mul üks kogemus, kui asju sai rutakalt tehtud. Nüüd olen sellest õppust võtnud. Kui midagi täpsemat selgub, kuulete sellest kindlasti," kommenteeris Arakas kuu keskel Juhtimisele.

Juhtimine soovitab: võta vabalt, head töökohad ei kao kusagile. Võimalus perega aega veeta on olulisem kui ükski töö.

Äripäeva infopank
agent.aripaev.ee • tel 667 0008

Rohkem vastutustundlikke!

Äp KOLUMN **Elina Rääsk**

> Vastutustundlik ettevõtlus ei ole teema, mida tuleks käsitleda heal jõuluajal. Tegemist on hea juhtimistavaga.
>
> **Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum**



Kui veel mõni aasta tagasi peeti vastutustundlikku ettevõtlust rahvusvaheliste ettevõtete luksuseks ning kommunikatsioonijuhtimise pärusmaaks, siis üha enam on ettevõteteni jõudmas arusaam, et sellesse valdkonda ei maksaks hoolimatult suhtuda.

Vastutustundlik ettevõtlus ei ole teema, mida tuleks käsitleda heal jõuluajal, et juhtkonna hobidest või lemmikloomadest lähtudes mõnele mittetulundusühendusele tšekki välja kirjutades end head tehes paremini tunda. Tegemist on hea juhtimistavaga ehk siis majandusliku, keskkondliku ja sotsiaalse mõõtme integreerimisega ettevõtte juhtimises ja tegevuses, arvestades eri huvigruppidega ning luues lisaväärtust kõigile asjaosalistele.

Küsime endalt: kelle huve arvestades ning kuidas ja millistest printsiipidest lähtuvalt meie ettevõte äri teeb? Kas need printsiibid on kõigile töötajatele mõistetavad ning kas vastavalt tegutsemist ka tulemustes väärtustatakse? Milline on ettevõtte igapäevategevuse mõju looduskeskkonnale, ühiskonnale, turukeskkonnale ja töökeskkonnale? Kas äritegemisega panustatakse ka ühiskonna jätkusuutlikku arengusse?

Kas ettevõtluse eesmärk on pelgalt omanike taskute täitmine või luuakse oma tegevusega ka muid väärtusi, võimaldatakse oma klientidele ja partneritele teenust pakkudes panustada sellesse, et meie ühiskond paremini toimiks ja edasi areneks?

Rahvusvahelistel ettevõtetel ei ole enam valikut, kas pöörata vastutustundliku ettevõtluse teemale tähelepanu või mitte – usalduse võitmine globaalsel turul, suurenev investorite ja tarbijate huvi teema vastu ning läbipaistvus on vastutustundliku ettevõtluse latti pidevalt kergitanud.

Suuri bosse võib üha tihedamini rahvusvahelistel CSRi konverentsidel rääkimas näha. Iseasi on, kas seda tehakse vaid mainekujunduse eesmärgil või on räägitu tõepoolest osa ettevõtte DNAst.

Mis võiks ajendiks olla Eesti ettevõtjale? Praktika näitab seda, et edukas olla saab väga hästi ka igasuguste heade põhimõtete puudumisel, piisab vaid tugevast ärilisest kompetentsist. Iseküsimus on, kuivõrd riskialdis see on ja kui pikk on sellise äri püsivus.

Suurkorporatsioone liikuma panevaid ajendeid, nagu agressiivseid antikampaaniaid korraldavad ühendused, ega ka suurt tarbijahuvi ning ostukäitumisega halbadele äriideedele mõju avaldamist me veel täheldada ei saa.

Teisest küljest mõjutavad Eesti ettevõtteid lähiaastatel tõenäoliselt palju enam tarneahela ulatuses karmistuvad keskkonna- ja ühiskonnanõuded – üha enam suurkorporatsioone nõuab oma tarnijatelt ja koostööpartneritelt keskkonna- ja ühiskonnamõju kajastavaid andmeid, ajendatuna näiteks viimastel aastatel globaalsesse huviorbiiti kerkinud kliimamuutuste teemast, suurenenud huvigruppide survest ning sellest tulenevast soovist oma tarneahelat n-ö rohelisemaks muuta.

Mõjuteguriks on saanud ka noore põlvkonna muutuvad väärtused – tööjõupuudus paneb ettevõtteid üha enam pingutama noorte talentide värbamise pärast. Viimaste seas muutuvad üha olulisemaks pehmemad väärtused, nagu isiklike ja ettevõtte väärtuste kooskõla ning tööandja kaubamärk, mille üheks oluliseks komponendiks on ka ettevõtte ühiskondlik vastutus.

Üks trende on võrgustiksuhete olulisemaks muutumine – tiheneva konkurentsi tingimustes, kus hindu on üha raskem lüüa ning innovatsioon muutub väga spetsiifiliseks, on lisaväärtuse loomine koostööharjutus, kus olulised on suhted sidusrühmadega, aga ka maine, usaldus ja suhetevõrgustik, mis väga paljus põhinevad vastutustundlikul äril.

Tihe koostöösuhe kodanikeühendustega ning töötajate kompetentsidega vabatahtlik panustamine ettevõtte kogukonnaprojektides võimaldab uusi ideid ammutada ka sealt, kus neid varem üldse ei otsitud – kodanikusektorist – ning rakendada neid toote- ja teenusearenduses.

Ülalmainituga on seotud ka avaliku, era- ja kolmanda sektori paindlikumaks muutuvad rollid – traditsiooniliselt vaid kasumile keskendunud erasektor ei loobu küll kasumitaotlusest, kuid teeb seda viisil, mis arvestab ka teiste huvigruppidega, võttes vahel ülesandeid, mis varem talle ei kuulunud, suheldes aktiivselt nendega, kellel varem ettevõtte nõupidamisruumi asja ei olnud.

Ühest küljest võib tegemist olla riskide juhtimisega, et ettevõtlus püsima jääks, teisalt aga uute ärivõimaluste ja -ideede otsimisega.

Kuigi veel pole võimalik väita, et Eesti tarbijad eelistavad eetiliselt ning orgaaniliselt toodetud tooteid, võib ökonurkade ilmumisega kauplustesse täheldada selle suundumuse algeid, olgugi et nende toodete tarbijate majanduslik mõju on veel tähtsusetu.

Kui jälgida lääne eeskuju, võiks oodata ka üha suurenevat tarbijateadlikkust ning hoolivust meie noore tarbijaskonna seas.

Ilmselt suureneb lähiajal ka huvi mahedalt toodetud kodumaiste kaupade vastu.

Osale Juhtimise tegemisel!

Igas Juhtimise kuukirja numbris (v.a mai ja november) kirjeldab üks personalijuht või ettevõtte juht tüüpilist, kuid keerukat olukorda ettevõtte igapäevatöös, millel puudub konkreetne lahendus.

Juhtimise lugejad pakuvad probleemile oma lahendusi, millest paremad avaldatakse ajakirja järgmises numbris. Ülesande püstitanud juht valib parima lahenduse, mille saatja saab auhinnaks ühe Äripäeva kirjastatud raamatu omal valikul. Äripäeva kirjastatud raamatu saavad ka kõik, kelle seatud ülesanne Juhtimise kuukirjas ilmub.

Julget pealehakkamist!

Äp SAADA VASTUS

▸ Kui soovid juhtimisülesande rubriigis kaasa lüüa, kirjuta toimetaja Kristo Kiviorule kristo.kiviorg@aripaev.ee või helista 667 0272.

▸ www.aripaev.ee.

Äp LAHENDUS

Eelmine ülesanne jäi lahenduseta

Eelmises ülesandes püüdis Eesti Munatooted OÜ müügijuht vastust leida maatriksi temaatikat puudutanud küsimusele.

Oktoobris küsis Eesti Munatooted müügijuht Aivar Lumi, mida tuleks teha selleks, et maatriksstruktuurist tulenevaid teenindusprobleeme lahendada. Uus struktuur on suurendanud firmas stressi, samuti on tihenenud sisekonfliktide arv.

Millest saavad kõik probleemid aga alguse?
Üks probleemi võimalikke algallikaid peitub tõigas, et uuele süsteemile üleminekul ei kaasata töötajaid, vaid teavitatakse Aivar Lumi näites töötajaid sellest üldkoosolekul. Ettevalmistusperiood on hoitud salajas. Eesti väikeettevõtete eelis on paindlikkus: kiired otsused tagavad edu, teha õigeid asju õigel ajal ja õiges kohas. Maatriks loob võimaluse paljude väikeste kuningriikide tekkele – kui enne oli üks autokraatse võimuga juht, siis valel suhtumisel maatriksisse on võimalik, et ühe autokraatse juhi asemel tekib mitu uut ja igaüks juhib oma kuningriiki.

UUS ÜLESANNE



Juhtimisülesanne

ülesanne 44



▸ **Katrin Alujev, TNT Eesti arendusjuht**

Keskmise suurusega ettevõtte X juhtkonnas ei ole viimase kaheksa aasta jooksul märkimisväärseid muudatusi toimunud. Ettevõtte tippjuht on karismaatiline ja kõik töötajad hindavad teda väga. Lühikese aja jooksul otsustavad aga firmast lahkuda tippjuht ja veel üks juhtkonna liige. Organisatsioonis on olnud väga tugev kultuur, mida on iseloomustanud sõbralikud suhted, avatud suhtlemisstiil ning töötajaid kaasav juhtimine. Töötajate rahulolu ja pühendumus on olnud aastaid väga kõrge, tööjõuvoolavus madal. Uute juhtkonnaliikmete valikuprotsess võtab neli kuud ning kui uued juhid tööd alustavad, on osakondadevaheline koostöö halvenenud, probleemid ja olukorrad, mis varem lahendati eri osakondade sama taseme töötajate vahel, on nüüd toodud lahendamiseks juhtkonnale. Osa töötajaid väljendavad avalikult oma rahulolematust muutunud töökeskkonnaga, kuid konkreetseid näiteid ei soovi keegi tuua. Ootused uuele juhile on väga suured nii juhtkonnal kui ka töötajatel.
Mis peaksid olema uute juhtide esimesed sammud tööle asumisel, et taastada endine positiivne õhkkond?

Ettevõtte eelmise aasta keskmine palgitõus oli 8%.



Kas olete kindel,
et teie tekstid ei vaja keeletoimetamist?

Päevakera keeletoimetamisbüroo
www.paevakera.ee, tel 5666 3876

Kuukiri Juhtimine soovitab

Michael Watkins
Esimesed 90 päeva
Edu saavutamise strateegiad uutele juhtidele
Äripäev ja Väike Vanker
195 lk
Tavahind 435 kr
Klubihind 339 kr



▸ Raamat räägib juhtide edust ja selle võimalikkusest nende esimestel töökuudel. Autori väitel on just esimesed 90 päeva kriitiline aeg uues ametis, mis määrab tulevase edu või ebaedu.

Advokaadibüroo Tark & Co
Ühinemised ja omandamised
Alternatiiv äri orgaanilisele kasvule
Äripäev
264 lk
Tavahind 445 kr
Klubihind 340 kr



▸ Advokaadibüroo Tark & Co ühinemiste ja ülevõtmiste meeskond käsitleb raamatus teemat, mis on seotud kõigi majandusõiguse valdkondadega. Kuna tehingute arv ja keerukus kasvab iga aastaga, on ka ettevõtjatel vaja olla kursis kogu protsessi kõigi etappidega.

Peeter Raidla
Eesti kapitali ausammas
Hansapanga asutajate lugu
Äripäev
272 lk
Tavahind 419 kr
Klubihind 329 kr



▸ Hansapank tõstis miljonäri seisusesse sajad õigel ajal investeeringu teinud Eesti aktsionärid. Peeter Raidla raamat annab üksikasjaliku ülevaate Hansapanga sünniraskustest ja algusaegadest ning asutajate elukäigust pärast panga müüki.

PARE personalijuhtimise käsiraamat
PARE ja kirjastus Pegasus
380 lk
Hind 275 kr



▸ Eesti personalijuhtimise parimad asjatundjad on kirjutanud käsiraamatu, mis sobib suurepärase nõuandjana nii personalijuhile kui ka ala õppivatele üliõpilastele.

Robert Burns
Edukas delegeerimine
Agitaator
146 lk
Hind 260 kr



▸ Raamatus kirjeldatud tehnikad ja tööriistad aitavad jõuda tulemusteni, mis teevad lugejast efektiivse juhi, planeerija, visionääri ja meeskonnaarendaja.

Eliyahu M. Goldratt
Eesmärk II
Asi pole vedamises
Goldratt Baltic
272 lk
Hind 220 kr



▸ Järg klassikaks saanud juhtimisromaanile “Eesmärk”. Autor tuletab meelde, et võidu saavutamine ei ole mitte vedamise asi, vaid tervikliku visiooni süstemaatiline planeerimine.

Eliyahu M. Goldratt
Kriitiline ahel
Projektijuhtimise õppetunnid
Goldratt Baltic
256 lk
Hind 220 kr



▸ Peale projektijuhtimise, mis on läbiva joonena raamatu peateemaks, käsitleb autor teoses ka tänapäevase majanduskõrgkooli juhtimise ja õpetamise problemaatikat.

Eneken Tikk, Ants Nõmper
Informatsioon ja õigus
Kirjastus Juura
186 lk
Hind 345 kr



▸ Õpikus vaadeldakse informatsiooni ja õiguse suhteid ning vastastikuseid mõjutusi. Tegemist on hoogsalt areneva temaatikaga, mille teabetaustana tundmine on vajalik peaaegu igas õigusvaldkonnas tegutsevatele juristidele.

Seminarid ja konverentsid: märts

4.–5. märts
Finantsjuhtimise konverents – finantsjuhi 101 nägu
Tallinn, Kumu auditoorium

▶ **Teemad:**
Räägitakse finantsjuhi rollidest ettevõttes. Finantsjuht on muutunud tänapäeval tippjuhi paremaks käeks, kes ei ole enam pelgalt kulu- ja tuluarvestaja. Tal peab olema väga erinevaid oskusi ning teadmisi, et teha otsuseid, mis mõjutavad kogu firma tegevust.

▶ **Esinejad:**
CV-Online'i turundusjuht Tiina Saar, Microsoft Eesti juht Rain Laane, Ekspress Grupi juhatuse esimees Priit Leito, Rimi Eesti Foodi tegevdirektor Ruth Laatre, Tallinna Ülikooli psühholoogiaprofessor Mare Pork, Advokaadibüroo Soriainen partner Reimo Hammerberg, Hansapanga makroanalüütik Maris Lauri, E-Auditi juhataja Ellen Tohvri, Amserv Grupi finantsdirektor Hele Hammer, Trigon Capitali grupi tegevjuht Joakim Helenius jpt.

▶ **Hind: 6875 kr + km**
Lisainfo: www.aripaev.ee/seminar

5.–6. märts
Väga efektiivse inimese 7 harjumust. Kuidas arendada koostööd ettevõtte eesmärkide saavutamiseks?
Tallinn, Domina Inn City hotell

▶ **Teemad:**
Koolitus annab oskuse luua ja hoida dünaamilist tasakaalu erinevate kohustuste vahel ja tunda sisemist rahulolu; eristada olulist ja pakilist oma elus ja töös ning mõtestada tegevusi ja suhteid lähtuvalt nende olulisusest. Teemaks ka oskused, töövahendid jpm.

▶ **Esinejad:**
FranklinCovey konsultant Silva Laius

▶ **Hind: 13 900 krooni + km**
Lisainfo: www.aripaev.ee/koolitus

6.–7. märts
Ebatraditsiooniline juhtimine praktikas. Kuidas leida ebatüüpilisi lahendusi?
Tallinn, Uniquestay Mihkli hotell

▶ **Teemad:**
Koolitus annab avarama pildi juhtimise kontseptsioonidest ja lähenemistest, pakub võimaluse katsetada mitmesuguseid ebatraditsioonilisi lähenemisi juhtimises ning teha selle põhjal valik enese jaoks sobivamate hulgast. Koolitus annab julguse kasutada ebatraditsioonilisi võtteid juhtimispraktikas jms.

▶ **Esinejad:**
Meta-Profit juhataja ja treener-konsultant Alexander Kotchubei

▶ **Hind: 8450 kr + km**
Lisainfo: www.aripaev.ee/koolitus

12. märts
Sisekontroll organisatsioonis
Tallinn, Olümpia hotell

▶ **Teemad:**
Strateegilise juhtimise riskid ning nende maandamine; milliseid kontrolle on võimalik kasutada infosüsteemide abil; muudatuste juhtimine ja jälgimine kontrollsüsteemis; personali värbamine – taustakontroll kui sisekontrolli süsteem.

▶ **Esinejad:**
Raivo Pavlov, Merike Rabi jt

▶ **Hind: 2972 kr + km**
Lisainfo: www.aripaev.ee/seminar

25.–26. märts
Personalijuhtimise ABC. Mida peaks teadma personalitööst?
Tallinn, Uniquestay hotell

▶ **Teemad:**
Koolitus annab ülevaate personalijuhtimise põhifunktsioonidest ja personalijuhi rollist organisatsioonis, personali planeerimise põhimõtted ja praktilised vahendid töötajate valikuks, arendamiseks ja motiveerimiseks ning töö analüüsiks.

▶ **Esinejad:**
Piret Korol, OÜ Personalipunkt Extra tegevjuht

▶ **Hind: 7950 kr + km**
Lisainfo: www.aripaev.ee/koolitus

26. märts
Ajaplaneerimise tähtsus stressi vältimisel
Tallinn, Olümpia hotell

▶ **Teemad:**
Motivatsioon, eesmärkide püstitamine ning stress. Segajatest kontoris, mis röövivad meie aja ja tuju ning kuidas seda vältida.

▶ **Esinejad:**
HAL Koolituse juhataja Ardo Reinsalu, Norman Konsultatsioonide konsultant Elmo Puidet jt

▶ **Hind: 2972 kr + km**
Lisainfo: www.aripaev.ee/seminar

27. märts
XXXI heade ideede päev
Tallinn, Reval Hotel Central

▶ **Teemad:**
Müük internetikeskkonnas ehk kuidas teha pakkumine, mis muudab kliendi tegutsejaks?

▶ **Esinejad:**
Winter Media Grupp juhatuse liige Tanel Talve, ADM Interactive'i loovjuht Erki Peinar, OÜ Meediakunst juhatuse liige Toomas-Vahur Lihtmaa, Elioni veebi arendusjuht Hendrek Kraavi, juhtimistreener Margus Alviste.

▶ **Hind: 2500 kr + km**
Lisainfo: www.tallinnakonverentsid.ee


Pehme maandumine…
... paremad ideed, põnevad mõtted,
müüvamad lahendused.
alates
EEK 405
inimese kohta
Maanduge oma
koosolekuga meie
hubastes stuudiotes.
Reval Hotel Central
alates
EEK 440
inimese kohta
Puhas nauding tööst!
Pehme maandumine
Eesti parimas
konverentsikeskuses*.
* Äripäeva küsitlus 2007
Reval Hotel Olümpia
www.revalhotels.com
Reval Hotels
Hinnas sisaldub: koosolekuruum, kott-toolid, tehnilised vahendid, non-stop kohvi, tee ja jäävesi, kerge lõuna.
Tellimine ja lisainfo pakettide kohta Reval Hotel Olümpia Tel: 6315 314, olympia.sales@revalhotels.com
Reval Hotel Central Tel: 6339 933, central.sales@revalhotels.com