Äripäev

Juhtimine

oktoober 2014 | nr 9 (111)

Status Club

MULLE MEELDIB SIIN

MEREVAATEGA JÕUSAAL, RÜHMATREENINGUD JA BASSEIN

Paldiski mnt.96, Tallinn +372 656 3911 sales@statusclub.ee www.statusclub.ee

enne

www.kespri.ee

KESPRI ARHIIV
KORRASTAB, HOIAB JA KAITSEB

> Asjaajamisteenus
> Arhiveerimis- ehk korrastamisteenus
> Säilitamisteenus
> Hävitamisteenus
> Kolimisteenus

KESPRI ARHIIV
DOCUMENT MANAGEMENT

Katusepapi 20 / Pallasti 1, Tallinn 11412
tel +372 6050263, fax +372 6050261, info@kespri.ee

pärast

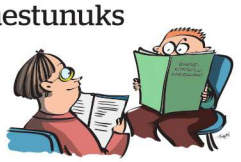
SISUJUHT

4 Uued juhid

6–10 Siret Liivamägi: julgen võtta riske

12–13 Uuring: muudatusi peetakse õnnestunuks

14–19 Käitu nagu liider



22–23 Küsitlus: kuidas muuta töötaja proaktiivsemaks?

26–29 Kuidas oma tooteid pähe määrida?

30–31 Kas testostufirma testimine on vajalik?

Juhtimine

Toimetaja: Urve Vilk,
tel 667 0340, e-post: urve.vilk@aripaev.ee
Reklaami projektijuht: Kätrin Murumets,
tel 667 0138, e-post: katrin.murumets@aripaev.ee
ftp.aripaev.ee/incoming/Rekl
Kujundaja: Estel Eli, estel.eli@aripaev.ee
Fototoimetaja: Raul Mee, raul.mee@aripaev.ee

Äripäev

Peatoimetaja: Meelis Mandel
Väljaandja: AS Äripäev
Pärnu mnt 105, 19094 Tallinn
telefon: (372) 667 0195, (372) 667 0222
Toimetus:
e-post: aripaev@aripaev.ee
tel: (372) 667 0111
Reklaamiosakond:
e-post: reklaam@aripaev.ee
tel: (372) 667 0105
Tellimine ja levi:
e-post: register@aripaev.ee
tel: (372) 667 0099
Tellimine internetis:
www.aripaev.ee/tellimine
Äripäeva tellija eelised – ostukeskkond privileeg.aripaev.ee ja soodsaim võimalus soetada Äripäeva raamatuklubi raamatuid.

Äripäev veebis: www.aripaev.ee
Trükk AS Kroonpress

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.

JUHTKIRI

Haara kinni töötaja oranžist nööbist

URVE VILK
Juhtimise toimetaja

Disainiöö raames toimunud avalikul loengul rääkis graafik ja Eesti Kunstiakadeemia Disainiteaduskonna joonistamisstuudio juhataja Ülle Marks sellest, kuidas tema oma õpilasi motiveerib. Ning kust ta on selleks ideed ja oskused ammutanud.

Marksi on õpetanud lugu lapsepõlvest, mil tal oli hävituslenduri ametit pidav naabrimees, kes tundis motiveerimise kunsti nii hästi, et oskas lapsegi ennast suure ja olulisena tundma panna.

Nimelt kükitas ühel päeval mees oranži kampsuniga ja oranži nööbiga tüdruku ette, võttis selle nööbist kinni ja ütles, küll sellel on ometigi ilus oranž nööp. Sellest piisas, et lapse enesehinnang ja teotahe taevasse tõuseks. Ta tundis end targa, erilise ja olulisena, mis on lapse jaoks väga oluline. Nagu ka täiskasvanu jaoks. Sest oma oranž nööp on meil kõigil olemas ja seda igas eas. Just sellest haarabki Marks oma igapäevases õpetajatöös kinni, toetades igaühe isikupära, mis aitab tal iga konkreetset noort tööle motiveerida, et saavutada parim tulemus. Ja see töötab, rõhutas Marks.

Pange teised tahtma teha seda, mida teie tahate, et nad teeksid. Ka Susan M. Weinschenk, kelle raamatutarkust kuukirjas jagame, räägib teoses "Kuidas panna inimesi tegutsema? Omandage veenmise ning motiveerimise kunst ja teadus" nippidest, mis aitavad inimesi ühte või teist tegema motiveerida.

Käitumispsühholoog Weinschenk kirjutab, et tegelikult ei saa inimesi midagi tegema sundida, ilma et nad seda mingil määral ise tahaksid. Küll aga on võimalik inimesi julgustada ühte või teist asja tegema, luues olukordi, kus nende omad stiimulid ja motiivid rakenduvad, kuid samas pouudub totaalne kontrolli. Eesmärk on panna inimesed tahtma teha seda, mida teie tahate, et nad teeksidrakendades selleks psühholoogia ja neuroloogia võimalusi.

> **Meil kõigil on oma oranž nööp ja seda igas eas.**

Rail Baltic Estonial uus juht

OÜ Rail Baltic Estonia juhina asus tööle Indrek Orav, Orav hakkab kuuluma ka Rail Balticu Balti riikide ühisettevõtte nõukogusse.

Orav on olnud varem ASi Eesti Raudtee juhatuse liige, töötanud Radisson SASi hotelli nõukogu esimehena ja puidutootja Notio Puit juhatuse esimehena. Praegu on Indrek Orav ASi Viking Window nõukogu esimees.

Orava sõnul aitavad tema juhtimis- ja läbirääkimisoskused ning töökogemus raudteevaldkonnas projekti kiirele ja ladusale ettevalmistamisele kaasa. "Esmase ülesandena uues ametis näen Balti riikide Rail Baltic ühisettevõtte kiiret käivitamist, mis on kavandatud lähikuudele," teatas Orav.

INDREK Orav, kes on olnud varem ASi Eesti Raudtee juhatuse liige, juhib OÜd Rail Baltic Estonia. FOTO: ANDRAS KRALLA

Valdusettevõtte Rail Baltic Estonia nõukogu liikmeteks kinnitas Palo OÜ Investment Agency juhtivpartneri Illar Kaasiku, rahandusministeeriumi asekantsleri Agris Peedu ning majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi nõuniku Anti Moppeli.

JUHTIMINE

Carati arendab Heinamäe

Indrek Heinamäe liitus meediakommunikatsiooni agentuuriga Carat, võttes Margus Samelilt üle tegevjuhi kohustused.

Indrek Heinamäe on üle 18 aasta juhtinud Eesti Ekspressi, Maalehe ja Eesti Päevalehe reklaamiosakonda, olles vastutav nii paberlehtede, veebide kui ka digilehtede reklaamimüügi eest. Viimasel kahel aastal on Heinamäe olnud tegev Delfi reklaamiosakonna arendusjuhina ja uue otseposti digitaalseks muutva, ülebaltikumilise keskkonna Zave.ee arendusjuhina.

Annika Vilu asus tööle Hamburg ja Partnerites

Kommunikatsioonibürooga Hamburg & Partnerid liitus senine Selveri avalike suhete juht Annika Vilu.

"Näen agentuuritöös põnevat võimalust rakendada nii era- kui ka riigisektorist kaasavõetud kogemust," rääkis Vilu uuest väljakutsest. "Olen varasemalt tegelenud nii strateegiliste küsimustega kui ka igapäevase taktikalise kommunikatsiooniga, korraldanud kampaaniaid, lahendanud kriise ning osalenud rahvusvahelistes koostööprojektides, mistõttu on töö suhtekorraldusbüroos loogiline jätk minu senisele karjäärile," lisas ta.

Vilu töötas viimased neli ja pool aastat Selveri avalike suhete juhina ning enne seda kuus aastat rahandusministeeriumi kommunikatsiooniosakonnas.

Eesti Energia Tehnoloogiatööstust veab Pukk

Eesti Energia Tehnoloogiatööstuse juhatuse uus esimees on Otto Richard Pukk.

Eelnevad kolm aastat oli Pukk tehnoloogiatööstuse juhatuse liige ja vastutas ettevõtte ehitusvaldkonna eest. Eesti Energia juhatuse liikme Raine Pajo sõnul sai tehnoloogiatööstus endale ettevõtet hästi tundva juhi. "Otto Pukk on töötanud rahvusvahelises tootmisettevõttes ja saanud ka kohaliku põlevkiviäri kogemuse," lisas Pajo.

Puki sõnul on tehnoloogiatööstuse spetsiifika viimaste aastatega laienenud. "Me pole enam orienteeritud ainult põlevkivitööstuses kasutatavatele tehnoloogiatele, vaid tarnime ka teiste valdkondade tehnoloogilisi lahendusi, sealhulgas väljapoole Eestit," rääkis Pukk.

Rootsis sündinud Eesti päritolu Otto Richard Pukil on Örebro ülikooli magistrikraad ärijuhtimises. Eestiga on Puki tööelu olnud seotud sellest aastast. Tehnoloogiatööstuse senine juhatuse esimees Martti Kork lahkus Saint-Gobaini.

Atria Eesti vahetas juhatuse liikme välja

Atria Eesti nõukogu otsustas kutsuda ettevõtte juhatusest tagasi Anrijs Aumalise ja nimetada uueks juhatuse liikmeks senise müügidirektori Meelis Laande.

Atria Eesti juhatus jätkab kaheliikmelisena, teiseks juhatuse liikmeks on Olle Horm. Ettevõtte finantsdirektori kohuseid täidab Priit Mälksoo.

Atria Eesti on ligi 400 töötajaga Eesti toiduainekontsern.

TBWA\ Guvatraki uus juht on Merle Raie

Reklaamiagentuuri TBWA\ Guvatrak juhib uus tegevdirektor Merle Raie, kes on samuti ka turundusagentuuri TEQUILA\ tegevjuht.

Raie on turundusalal töötanud ligi 20 aastat. Enne TBWA-d juhtis ta kontserdiagentuuri Tallinna Filharmoonia turundust – tema turundada olid Tallinna Filharmoonia erinevad kontsertprojektid, Tallinna Kammerorkester, Birgitta Festival ja Mustpeade maja. Enne Tallinna Filharmooniat töötas Raie Eesti Ekspressis turundusjuhina.

Ekspressis töötamise ajal õnnestus tal olla ka Rahva Raamatu turunduse käivitaja. Samuti on ta varem olnud Kaupmees & KO turundusjuht ning Hansapanga elektrooniliste kanalite müügi- ja turundusjuht.

1 päev – energia kogu eluks!

Tervisestpakatav päev Sinu töökollektiivile MyFitnessi spordiklubis

Veeda enda kollektiiviga **unikaalne tervisepäev**!
MyFitness pakub võimalust korraldada enda töökollektiivile hariv tervisepäev, **mis koosneb:**

- toitumisnõustaja kaasahaaravast ja põnevast loengust;
- energiast pakatavast rühmatreeningust;
- võimalusest mõõta enda kehakoostist;
- nõuannetest, kuidas püsida kogu tööpäeva jooksul värske ja aktiivne.

Need on vaid mõned küsimused, millele leiate tervisepäeval **vastused:**

- Milline trenn alandaks Minu kaalu?
- Kas valida rühmatrenn või jõusaal?
- Miks ma tahan kohvi-küpsist, mitte vett-porgandit?
- Mis toit on „päris toit"?

myfitness.ee

Garanteerime Sinu töötajate hea tuju ning edaspidise oskuse olla tööl produktiivsemad ja rõõmsameelsemad!

Lisaks pakume **soodsamaid treenimisvõimalusi ettevõtetele!**

Täpsem info:
Elina Keva
Müügi- ja teenindusjuht
elina.keva@myfitness.ee

myfitness
world class gym & studios

Siret Liivamägi: julgen võtta riske

Mulle on minu elus tööd pigem pakutud – ma julgen riske võtta ja proovida, ma usun endasse.

Orlen Eesti juhatuse esimees Siret Liivamägi

FOTO: ANDRAS KRALLA

Orlen Eesti juht Siret Liivamägi julgeb võtta riske ning rutiin tähendab tema jaoks igavat mandumist.

URVE VILK
urve.vilk@aripaev.ee

Küsimustele vastab Orlen Eesti OÜ tegevjuht Siret Liivamägi.

Kas mäletate esimest omateenitud raha? Vanaema kasvatas kevaditi tomati, kurgi- ja lilletaimi, mida aitasin turul müüa. See oli esimene peresisene teenimisvõimalus. Esimene töö oli Tartu sanepidjaama koristajana-kütjana – koristasin, vedasin briketti ja kütsin õhtuti ruumid soojaks.

Te olete väga erinevaid asju õppinud? Minu hariduskäik on kirev nagu vikerkaar. Peale keskkooli tegin edasiõppimisvaliku ema järgi, kes oli meditsiinitöötaja, kuigi isa – ettevõtja tüüpi – ei kiitnud seda heaks. Aga arstiteaduskonda lõpetades teadsin, et haiglasse tööle minna pole mul võimalik – iseseisvuse algusaastatel olid palgad madalad ja kuna pidin ise hakkama saama, poleks ma suutnud isegi korterit rentida. Otsustasin minna ärisse. Mulle on tegelikult alati meeldinud pigem suur pilt, mitte molekuli tasand, nii et see otsus oli ühelt poolt aja märk, aga teisalt lähtus minu isikuomadustest.

> **Olen nõudlik nii enda kui ka teiste suhtes. Olen maksimalist, tahan võimatut, et saada maksimum.**
> Orlen Eesti juht Siret Liivamägi

Ajal, mil ma tööelu alustasin, oli nii, et kui sul oli kõrgharidus, sobilikud isikuomadused ja võõrkeeleoskus, olid kõik uksed avatud, kõik sõltus sinust endast. Praegu sõltub ka kõik sinust endast, aga raske on pääseda rahvusvahelisesse firmasse või ka kohalikku firmasse ja hakata seda kohe juhtima.

Siis tuli rahvusvaheline firma Eestisse, tal oli vaja turule siseneda, tooted registreerida, logistikat korraldada, ladustada, üks inimene tegi kõike. See oli areneva turu omapära, täna hakkab noor ettevõttes täitma ühte konkreetset funktsiooni, mille raames on võimalik oma kompetentsi kasvatada.

Võimalusi oli siis rohkem? Eks igal ajal on omad võimalused ja eripärad. Sõltub, mida elult tahad. Mina usun sellesse, et saad, mida tahad – mulle meeldib mõelda suurelt ja lennata kõrgelt.

Kuidas sattusite ravimifirmasse? Töötasin ülikooli ajal Ülikooli Kliinikumi laboris va-

nemõena. Otsustasin juba siis, et võtan suuna rahvusvahelise ravimiäri suunas, mis tundus põnev ja võimalusterohke.

Peale ülikooli lõpetamist märkasin kuulutust, kandideerisin Austria ravimifirma esindajaks, sain koha ja kolisin Tallinna.

Kas algus oli nüüd tagantjärele meenutades keeruline? Eks kogu aeg toimub õppimine, arenemine ja enese tõestamine, on olnud eneseületamist ja suurt pingutamist, aga need on tagantjärele nauditavad, sest tänu sellele kompetentsus kasvab ja hiljem tunned nagu kala vees ning oskad õnnelik olla.

Alguses tekitas hirmu keelebarjäär, tulime Nõukogude Liidust ja ma polnud käinud isegi keelekallakuga erikoolis. Kui oled noor ja haljas, siis on alati ka küsimus, et kas saad hakkama, pead ennast iseendale ja teistele tõestama.

Rahvusvahelises firmas eri kultuuridega töötamine – eriti kui ülemus on tuhande kilomeetri kaugusel – on omajagu väljakutsuv ülesanne. Olen tänulik neile, kes talusid, kuidas noored kapitalistid õppisid tegutsedes, mil moel kapitalism toimib. Olin Austria ravimifirma esindaja ja tegin esmalt kõiki asju ise. Sõitsin ühest Eesti nurgast teise, et arstidele ning apteekritele tutvustada välismaiseid ravimeid, millest keegi midagi ei teadnud, iga päev oli kümme ja rohkem visiiti.

Hiljem asusite uuesti õppima? Töötasin rahvusvahelises ravimifirmas, aga tundsin, et tahaksin kätt rohkem pulsil hoida, kuna elu areneb. Kui avatud ülikoolis avati esimene Marju Lauristini meediakommunikatsiooniosakonna PR-eriala, läksin sinna. Hiljem läksin üle meediamagistrisse, aga tundus, et seda pole mul vaja ja viisin paberid hoopis majandusteaduskonna strateegilise juhtimise erialale, mis oli täpselt see, mida vajasin.

Siis helistas mulle ühel päeval Kadi Lambot, kes kutsus mind Tere juhatusse. See oli pakkumine, millest oli raske keelduda.

Hiljem oli väljakutseks Villa Benita kui viietärni-eakatekodu ja rehabilitatsioonihaigla arendamine, meie meditsiini ja sotsiaalhoolekande rahastamissüsteemi ning elanikkonna maksuvõimet arvesse võttes. Peale seda läksin taas tagasi rahvusvahelisse ravimiärisse ning siis tuli pakkumine kandideerida Orlen Eesti juhatuse esinaiseks, vahetasin kolmandat korda valdkonda.

Olen mitmed eri valdkonnad endale selgeks teinud ja arvan, et äri on äri, küsimus on ainult selles, et eri valdkondade puhul on tegu eri sea-

Ä Kes on kes
Siret Liivamägi

SÜNNIAEG:
23.09.1974
HARIDUSKÄIK
TÜ, arstiteaduskond, majandusteaduskond
AMETIKÄIK:
OÜ Orlen Eesti juhatuse esimees; hooldushaigla ja eakate kodu Villa Benita juhatuse esimees; ASi Tere juhatuse liige; farmaatsiakontserni Novartis Consumer Health Eesti juhatuse esimees
OSALEMINE AVALIKUS ELUS:
Eesti Naiste Konjakiklubi asutaja ja liige
Barclay de Tolly Sõprade klubi eestvedaja
HOBI:
tervisesport, reisimine

dusandliku taustaga ja igal äril on omad omapärad. Kui vahetad valdkonda, pead arvestama, et kulub aega ja ressurssi, et asjadest kiiresti aru saada, samas pole sul aastat aega, et õppida, pead kohe tööd tegema.

Mille järgi soovitate valida noortel õppimiseks eriala? Oluline on valida eriala isikuomaduste ja võimete järgi. Kui teed tööd, mida riik ja ühiskond küll vajab ja mis on hästi tasustatud, aga seejuures on suurnurgad all, sest see ei sobi sulle, siis see on piinarikas elu.

Millega Orlen tegeleb? Orlen on Kesk-Euroopa üks suuremaid naftarafineerimise kontserne, meil on kuus rafineerimistehast, millest lähim asub Leedus Mažeikiais. Impordime Eestisse märkimisväärse hulga kütust, lisaks meile impordib kütust Eestisse veel Neste. Meil pole Eestis jaeketti, müüme edasi jaemüüjatele – toome Eestisse bensiini, diislit, lennukikütust ja bituumeni. Oleme aastaid olnud Eesti konkurentsivõimelisim hulgikaubandusettevõte. Kütusevaldkonnas oleme teada ja tuntud, aga üldsusele pigem mitte, me pole ka teadlikult tuntust kasvatanud, kuna oleme ärilt ärile suunatud ettevõte.

Mis Teile töös enim meeldib? Mulle meeldivad suured ärid ja eriti rahvusvahelised ärid.

Lähen tööle hea tujuga, isegi kui on raske aeg ja keerulised otsused. Mulle meeldivad väljakutsed ja mulle meeldib otsustada. Minu töö on rutiinivaba. Silma paneb särama see, et töövaldkond on põnev, tegemist on suure rahvusvahelise äriga ja kogu aeg on väljakutseid, mille lahendamise järel on hea tunne. Meil on ka kompetentne ja tore rahvusvaheline meeskond, kellega on hea koos töötada ja keda saab usaldada. Ka kliendid ja koostööpartnerid on inspireerivad. Kui on hästi, siis rõõmustan, ja kui on probleem, püüan seda lahendada. Naudin kõrget adrenaliinitaset. Alati tasub hoida positiivset meelestatust.

Väljakutseid Te ei karda? Ma mandun, kui on igav. Vahel, kui asi läheb üle võlli – on liiga palju reisimist või pinge liiga suur –, tunnen, et tahaks stabiilsemat elu. Aga tegelikult mulle sobib see.

Ma julgen riske võtta. Vanusega on samas loomupärane kuristiku äärel kõndimine natukene taandunud. Aga siiamaani, kui tehakse ettepanekuid, siis pigem ütlen jah, mitte ei, mulle meeldib ennast proovile panna. Suudan leida ka kehvas situatsioonis positiivset. Mulle on minu elus tööd pigem pakutud – ma julgen riske võtta ja proovida, ma usun endasse.

Olen õppinud oma mõtteid ja emotsioone juhtima, aga see oskus on tulnud aastatega. Professionaalseid oskusi on lihtsam õppida, enda juhtimine on kõrgem pilotaaž. Olen naisjuhina meeskolleegidelt palju õppinud, olen ka ise emotsionaalne, aga olen meeste käitumist vaadates õppinud, kuidas mitte minna emotsioonidega kaasa ja asju lihtsamalt võtta. Säilitades kirge ja olles südamega asja juures. Samas liigselt mitte muretsedes ega dramatiseerides, mis ei vii edasi. Seda peab ise õppima ja ka lastele õpetama.

Eestis on palju naisi, kes võiksid teha palju enamat, kui nad teevad, aga see jääb eneseusu taha. Tuleb endasse uskuda ja asjad hakkavad juhtuma. Innustan naisi võtma vastutust, tasub endasse uskuda, kes tahab intensiivsemat tööd teha.

Milline juht Te olete? Ma näen suurt pilti ja otsustan kiiresti, kui on olemas otsustamiseks vajalik info. Arvan, et olen nõudlik, aga samas positiivne ja innustav. Minuga on võib-olla selles mõttes raske, et olen kiire ja tahan kõike kiiresti saada. Olen nõudlik nii enda kui ka teiste suhtes. Annan vabaduse ja usaldan, aga hetkeni, mil minu usaldust kuritarvitatakse. Olen maksimalist, tahan võimatut, et saada maksimum.

Inimesi tööle võttes hindan nende personaalseid omadusi ja väärtusi rohkem kui nende kompetentsi – kui väärtused on olemas, siis kompetentsi on võimalik alati arendada.

Ma ei kannata letargiat. Suudan ise ennast päris palju motiveerida ja mulle meeldib, kui inimesed minu ümber on särasilmsed, tehes ise enda jaoks töö huvitavaks. Mulle meeldib avatud vestlus, ei meeldi silmakirjalikkus. Kogu aeg peab püüdma asju parandada, olles innovatiivne, uudishimulik ning avatud. Mul on moto, et kui ma tahan võimatut, siis saan maksimumi.

Olen pigem demokraatlik ja kuulan inimesi, keda usaldan. Tõenäoliselt olen domineeriv. Kui on vaja otsustada, siis ma otsustan, aga ergutan seda, et inimestel oleks oma arvamus.

Juht peab looma kollektiivis loova keskkonna, kus ei oleks eksimishirmu. Inimesed peavad tundma, et nad võivad eksida, muidugi teatud piirides. Tuleb tekitada olukord, kus on vähem hirmu, siis on organisatsioon tulemuslik, innovatiivne ja töökas, see on minu roll kollektiivis. Kui tead, et igale veale järgneb saatuslik tagajärg, siis see on õudne olukord. Eksimusi tuleb ette ja see on elu. Tegijal juhtub.

Millistest isikuomadustest olete juhina töös enim kasu saanud? Olen ettevõtlik ja suhtun ettevõtte juhina ettevõttesse kui enda omasse – olen proaktiivne, mulle ei pea ütlema, mida teha, otsin ise võimalusi ja teen ettepanekuid.

Kuidas Te lõõgastute? Mul on lähedaste inimeste ring ja suurepärased sõbrad. Lisaks tegelen spordiga, jalutan mere ääres, naudin kultuuri, käin massaažis. Armastan reisimist ja eri kultuuridega tutvumist. Olen gurmeehuviline, kokandus ja veinid on minu suur armastus.

Ä Kommentaar
Positiivne energiat täis juht

KADI LAMBOT
Cinereus OÜ juhatuse esimees

Siret jääb inimesena meelde, ja need pole lihtsalt sõnad. Ühelt poolt tema välimus ja teisalt naer. Meie ühine sõber on öelnud, et peaksime Sireti naeru patendeerima, siis saaksime rikkaks, sest selline naer on vähestel.

Siret on üdini positiivne ja energiline inimene. Tema puhul jääb meelde, et ta oskab inimesi erilisena kohelda ja neile tähelepanu pöörata. Tal on hästi arenenenud empaatiavõime, mida selleks kasutab ja see tõmbab inimesi enda poole. Inimestele meeldivad energilised ja positiivsed inimesed, aga tema puhul on sellele lisaks veel just see igaühele isiklikult suunatud tähelepanu. Seetõttu on tal väga lai sõprusringkond.

Mis puudutab Siretit tööalaselt, siis ta võib teha väga mitut asja korraga. Ta valdab *multitasking*'ut ülihästi, osates olla väga efektiivne.

Siret on inimeste ühendaja, mis on osade äride puhul väga oluline oskus – kuna ta on meeldejääv ja omab laia suhtlusringi, viib ta hõlpsasti vajalikke inimesi kokku.

Mis on tema puhul mitteeestlaslik, on see, et talle sobib rahvusvaheline tegutsemine, talle meeldib erinevate kultuuritaustadega inimestega koos töötada ja tänu rohkele empaatiale tuleb see ka hästi välja.

460

mln eurot oli Orlen Eesti müügitulu 2013. aastal.

Reklaami lennujaamas! **Miks?**

TALLINNA LENNUJAAM

Konkurent juba reklaamib. 10%

Reisija on suurepärane klient. 25%

Sa tahad, et Su äri ukse taga oleks järjekord. 65%

Otsustamispirukas 2014

Tallinna Lennujaama läbib aastas üle 2 miljoni reisija.
Kõik nad võiksid olla Sinu kliendid.
Meil on palju erinevaid reklaampindu ja võimalusi erilahendusteks.

Küsi lisa: advertising@tll.aero

Uuring: muudatusi peetakse õnnestunuks. Tulemusi ei mõõdeta

EKKE SÖÖT
Implement Inscape'i konsultant

Eesti juhid hindavad organisatsiooni muutumisvalmidust kõrgelt, aga kui teadlikult muudatusi juhitakse?

Ettevõtete juhid kõikjal maailmas leiavad, et kõrge muutumisvalmidus ja oskus muutustekeerises tulemuslikult tegutseda on lähitulevikus peamine äri edu võti. Prosci ülemaailmne muudatuste juhtimise valdkonna uuring tõi välja mitmed mõtlemapanevad asjaolud, millega tuleks meie hinnangul ka Eesti kontekstis tegeleda.

Et mõista paremini, milline on Eesti organisatsioonide tänane kogemus muudatuste juhtimisel ja võrrelda meie kogemust muu maailma trendidega, viisime ligi 30 asutuse juhi hulgas selle aasta esimeses pooles läbi uuringu.

Veebiküsitluses osales kokku 28 juhti, sh 21 erasektorist ja 7 avalikust sektorist. Kolmandik osalenutest esindas üle 500 töötajaga organisatsioone, pea pooled olid 100–500 töötajaga asutusest ning viiendik väikeettevõtete esindajaid.

Ebaõnnestumisi ei tunnistata. Ühe küsimusena uurisime juhtidelt, kui tulemuslikud olid nende organisatsioonis viimased suuremad muudatused. Üllatuslikult pidas koguni 33% uuringus osalenud juhtidest muudatusi õnnestunuks ning 48% üle keskmise õnnestunuks. Ainult 19% juhtidest hindas muudatusi pigem ebaõnnestunuks. See on madal tulemus, arvestades levinud arusaama, et kuni 70% muudatustest tegelikkuses ebaõnnestuvad.

Kas teevad meie juhid tõepoolest midagi paremini kui juhid mujal maailmas või on nad lihtsalt vähem kriitilised? Meie hinnangul peitub osa tõest selles, kuidas muudatuste tulemuslikkust mõõdetakse või täpsemalt selles, et seda ei tehta.

> **Üle poole uuringus osalenud organisatsioonidest ei ole teadlikult mõõtnud tehtud muudatuste tulemuslikkust või on seda teinud vaid kaudselt.**

Nimelt selgus küsitlusest, et muudatusprojektide eesmärkide saavutamisel hindab projekti otsest mõju majanduslikele näitajatele vaid käputäis organisatsioone (ligi 20%). Protsessi või muid tegevuse tulemuslikkuse mõõdikuid kasutab muudatuste edukuse hindamisel veel 25%. Üle poole uuringus osalenud organisatsioonidest ei ole teadlikult mõõtnud tehtud muudatuste tulemuslikkust või on seda teinud vaid kaudselt läbi rahulolu-uuringute. Seega on raske hinnata muudatuste reaalset tulemuslikkust ja teadlikku juhtimist. Mistõttu uuringust jääb olulise arengukohana silma muudatuste teadlikum kavandamine ja järelanalüüs.

Eduteguriks tippjuhid. Küsisime juhtidelt ka, millised tegurid aitasid kõige enam muudatuste ellu viimisele kaasa. Eduteguritena toodi enam välja tippjuhtide aktiivset kaasatust, tulemuslikku kommunikatsiooni muudatuste käigus ja juhtide tulemuslikku tegutsemist ja piisavaid kompetentse.

Vähem hinnati keskastmejuhtide toetust muutustele ja struktureeritud lähenemist muudatuste protsessile. Kuigi see nimekiri langeb üsna hästi kokku Prosci ülemaailmse uuringu tulemustega, ilmnes siiski üks oluline erinevus. Rahvusvahelises uuringus osalenud juhid pidasid palju olulisemaks struktureeritud lähenemist muudatuste protsessile, mis oli edutegurina lausa kolmandal kohal pärast tippjuhtide toetust ja avatud kommunikatsiooni. Eesti juhid panid selle prioriteetide nimekirjas aga alles kaheksandale kohale. Sellele tasuks rohkem tähelepanu pöörata. Prosci ülemaailmne uuring näitab, et maailmas on muudatuste valdkonnas silmatorkavaks tendentsiks just teadlikkuse kasv süsteemse muudatuste juhtimise vajalikkusest ja kasust. Samuti suurenev metoodikate, erinevate tööriistade ning muudatuste juhtimisega seotud kõigile arusaadava sõnavara kasutamine.

Viimase kaheksa aasta jooksul on muudatuste elluviimiseks süsteemse lähenemise kasutamine ettevõtetes suurenenud üle kahe korra. Näiteks täna kasutab konkreetseid ja asutuses kokkulepitud muudatuste elluviimise metoodikaid enam kui 70% maailma organisatsioonidest ning 43% vastanutest on loonud oma ettevõttes koguni ametikoha või osakonna muudatuste juhtimiseks. Skeptikud võivad siinkohal küsida, et kas struktureeritud ja süsteemne lähenemine on ikka parem – sellega toodetakse juurde bürokraatiat ning kulutatakse suur hulk organisatsiooni ressursse – Prosci 2012. aasta uuring näitab, et ebaõnnestunud muudatusprojekte esineb kolm korda vähem organisatsioonides, kus juhitakse muudatusi süsteemselt. Ning organisatsioonide hulgas, kus kasutati süsteemset metoodikat võrrelduna nendega, kus selline metoodika puudus, oli poole rohkem neid, kes pidasid muudatusi edukaks.

Muutumisvalmidust hinnatakse väga kõrgelt. Veel üks meie uuringus ilmnenud hu-

Ä Pane tähele

Muudatuste edutegurid

Muudatuste ellu viimisele aitab kaasa/ tegurit nimetanud vastajate arv, %

Tippjuhtide aktiivne kaasatus	79
tulemuslik kommunikatsioon muudatuste käigus	64
juhtide tulemuslik tegutsemine ja piisavad kompetentsid	64
selge muudatusvajaduse kommunikeerimine	64
töötajate kaasatus ja osalemine	57
ressursside ja vahendite olemasolu muutuste tegemiseks	54
keskastmejuhtide toetus muutustele	50
struktureeritud lähenemine muudatuste protsessile	39

vipakkuv tõdemus on see, et Eesti juhid hindavad kõrgelt oma muutumisvalmidust. Üle kolmandiku vastanutest pidas seda kõrgeks, 40% üle keskmise kõrgeks ning kõigest veerand leidis muutumisvalmiduse olevat keskmise või alla selle. Mõnevõrra üllatav näitaja.

Paraku ainuüksi muutumisvalmidusest eduks ei piisa, vaid muudatusi tuleb suuta ka tulemuslikult ja tõhusalt läbi viia. Siin tasub Eesti organisatsioonidel vaadata tähelepanelikult muu maailma trende ning leida üles parimad viisid süsteemseks muudatuste kavandamiseks ja elluviimiseks.

Meie uuring näitas, et Eestis leidub häid näiteid organisatsioonidest, kus muudatustega tegeletakse juba väga organiseeritult ja teadvustatult (nt keskastmejuhtide kaasatakse muudatuste saadikutena, kaasatakse töötajad riskianalüüsi jne), aga süsteemne lähenemine muutustele on paljudele siiski veel keeruline väljakutse, mille kasu ja võimalused vajavad alles avastamist.

Käitu nagu liider

Kui te tahate panna inimesi seda või teist tegema, on tarvis, et nad alateadlikult omistaksid teile liidri staatuse. On palju asju, mida saab teha, et inimest kindlasti liidrina nähtaks. Kuna töötajad tahavad tugevat liidrit, on nad innustatud järgnema juhile, kelle kehakeelest hoovab enesekindlust.

URVE VILK
urve.vilk@aripaev.ee

Susan M. Weinschenk kirjutab Äripäeva raamatuklubi raamatus "Kuidas panna inimesi tegutsema", et viimase 15 aasta jooksul tehtud psühholoogiauurimused on näidanud, et inimesed töötlevad informatsiooni alateadlikult ja teevad seda väga kiiresti – sekundi või vähemaga.

Inimesed järgivad liidreid, kellega nad ennast samastavad. Seega enne kui paluda inimestel midagi teha, tasuks neid kaasata tegevusse, mis paneb neid tundma, et nad samastavad end grupiga, kuhu te kuulute või keda te esindate, soovitab Weinschenk.

Teiseks edastab juht rolli oma kehakeelega.

> **Natuke närvitsemist võib kasuks tulla. Aga liigne närvilisus on halb asi.**
> Susan M. Weinschenk

Viis, kuidas inimene kõnnib või seisab, tema näoilme, silmside või selle puudumine näitavad, kas ta on närvis, enesekindel või erutatud ja rohkemgi. Tasub otsustada, millist muljet tahetakse jätta ja mõelda siis, kuidas kehakeel seda edastaks.

Seetõttu soovitab Weinschenk võtta aega oma keha kehtestamiseks. "Enne kui palute kellelgi midagi teha, kehtestage oma keha. Vaadake sellele inimesele näkku, kellega te räägite, seiske kindlalt, raskus mõlemal jalal, vaadake inimese poole, võtke silmside, hingake sügavalt ja siis alustage," kirjutab ta. Ehkki tundub, et möödunud on liiga palju aega, ilma et te räägiksite, teiste inimeste vaatevinklist ei paista see nii.

Lisaks esmamuljele jätkavad inimesed alateadlikult terve jutuajamise vältel juhi kehahoiaku interpreteerimist ja sellele reageerimist. Näiteks kui aeg-ajalt juhtub, et inimene on närvis, kui peab paluma inimestel ühte või teist te-

ILLUSTRATSIOONID: ANTI VEERMAA

ha, siis see kahjustab juhi enesekindlust ja liidripositsiooni. "Natuke närvitsemist võib kasuks tulla," kirjutab Weinschenk, "sest see hoiab teid valvel ja erksana. Aga liigne närvilisus on halb asi. Närvilisus hakkab külge."

Tema hinnangul on lihased ja emotsioonid kahesuunalise juhtimisega vooluring. "Kui te tunnete emotsioone, näitab teie keha neid välja," teab ta. Näiteks kui olla kurb, vajuvad õlad längu, inimene ei seisa sirgelt ja tema suulihased vajuvad allapoole.

Aga ei teata, et ka vastupidine on tõsi. Kui seista sirgelt ja naeratada, paraneb ka meeleolu. Uurimused näitavad, et kui inimesed võtavad sisse enesekindla hoiaku, siis nad ka tegelikult tunnevad end enesekindlamana.

"Nii et enne vestluse alustamist, kus palute inimesel teha seda või teist, tasuks minna teise tuppa või koridori ja töötada seal oma kehahoiaku kallal: hingata sügavalt ja seista sirgelt, pea otse," soovitab ta.

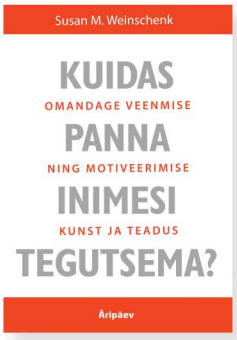
Ä Tasub teada

SUSAN M. WEINSCHENK

Kuidas panna inimesi tegutsema?

OMANDAGE VEENMISE NING MOTIVEERIMISE KUNST JA TEADUS

SISU: Õpite tundma seitset liikumapanevat jõudu, mida ära kasutades saab inimesi tegutsema innustada. Näidisolukordades on esitatud täpsed juhtnöörid, kuidas motiveerida.
KIRJASTUS: Äripäev
LEHEKÜLGI: 288
HIND: 36,50 €



Kuidas käituda nagu liider?

1. OLGE TEADLIK, MILLISE NURGA ALL TE INIMSESE SUHTES SEISATE.
Edastamaks autoriteeti ja enesekindlust, seiske näoga otse inimese poole. Kui tahate edastada koostööd, seiske nurga all inimese suhtes, kellega räägite. Ärge lubage mingeid barjääre enda ja nende inimeste vahele, kellega te räägite. Inimesed peavad nägema teie keha, et teid usaldada. Oma keha näha laskmine edastab usaldust, enesekindlust ja autoriteeti.

2. PANGE TÄHELE OMA PEAHOIAKUT.
Kui te räägite kellegagi silm silma vastu, edastab pea kallutamine signaali, et te olete huvitatud temast või sellest, mida ta teile räägib, kuid see võib olla ka allumise signaal. Kui soovite mõjuda autoriteetse ja enesekindlana, vältige pea kallutamist.

3. SEISKE MÕLEMALE JALALE TOETUDES.
Kahe jalaga kindlalt maas seismine näitab, et olete kindel ja enesekindel. Toetumine ainult ühele jalale või najatumine millelegi, nagu näiteks laua või tooli vastu, õõnestab teie enesekindlust ja autoriteeti.

4. ÄRGE NIHELEGE.
Nihelemine võib võtta mitmesuguse vormi. Mõni inimene kõlistab taskus võtmeid või trummeldab sõrmede või jalgadega. Nihelemine edastab, et olete närvis, tüdinud või kannatamatu. Niheleja pole liider.

5. PÖÖRAKE TÄHELEPANU OMA KÄELIIGUTUSTELE.
Kui te üldse žeste ei kasuta, näitab see huvi puudust. Hoolitsege selle eest, et inimesed, kellega te räägite, näeksid teie käsi. Kui nad teie käsi ei näe, on neil raske teid usaldada.
Käelabad avatud, peod ülespoole seismine tähendab, et palute midagi kuulajaskonnalt. Käed avatud, peod 45kraadise nurga all seismine tähendab, et te olete aus ja avatud. Käed avatud, peod allapoole olemine tähendab, et te olete kindel selles, mida räägite.
Käed 90kraadise nurga all, sõrmed koos, tähendab, et teil on enesekindlust ja kogemust selles, millest räägite.
Käed, mis puudutavad nägu, juukseid või kaela, annavad teile närvilise või kõhkleva ilme, samuti ka käed, mis on teie ees, sõrmed vaheliti kokku surutud.
Seismine käed puusas näitab agressiivsust. Mõnikord on see kohane, näiteks läbirääkimistel, kuid mõelge hoolega järele, enne kui sellist poosi kasutate.

6. KA TEIE NÄGU JA SILMAD RÄÄGIVAD.
Ajus on eriline piirkond, mis pöörab tähelepanu nägudele. Selle nimi on käävjas näopiirkond (inglise keeles *fusioform facial area*, FFA). FFA paikneb aju emotsionaalses osas – teie nägu edastab tähtsat emotsionaalset teavet inimestele, kellega te vestlete. Teie näo ja silmade liigutused mõjutavad sõnumit.
Sagedane pilgutamine võib olla märk närvitsemisest. Pilgutamine võib edestada, et tunnete ennast ebamugavalt. Pilgutamist võib tõlgendada ka kui silmategemist inimesele, kelle otsa te vaatate.
Otsekohene silmavaade – kui te vestluse ajal kaasvestlejale selgelt silma vaatate – annab märku huvist ja tähelepanust. Kui te liiga kaua kedagi jõllitate, mõjub see ähvardavalt.

„Kui soovite mõjuda autoriteetse ja enesekindlana, vältige pea kallutamist.

Silmade vilamine annab märku närvitsemisest või valetamisest.
Alahuule närimine või huulde hammustamine edastab kaasvestlejale murelikkust, ebakindlust ja hirmu.
Pärani silmad ja kergelt tõstetud kulmud annavad märku erksusest ja huvist.

7. TE ANNATE OMA HÄÄLETOONIGA EDASI TÄHENDUST.
Varieerige hääle kõrgust ja valjust, olenevalt selle tähendusest, mida te ütlete. Kui te kogu aja ühetooniliselt ja ühe valjusega räägite, kõlate tüü-

tavalt ja paistate oma jututeema suhtes emotsioonitu või kiretu.

Sobitage paralingvistika oma sõnumiga. Kui idee teid erutab või kirglikult haarab, andke seda edasi pisut valjemalt, pisut kiiremini rääkides ja varieerige rohkem häälekõrgust.

Rääkige piisava valjusega, et kuulajaskond teid kuuleks.

Liiga vaikne kõne edastab häbelikkust või närvilisust.

Hääldage välja kõik sõnad. Olge tähelepanelik sõna- ja lauselõppude suhtes, sest need on kohad, kus kiputakse silpe ära sööma.

Hea artikulatsioon edastab enesekindlust ja autoriteeti.

Mõelge pauside peale. Kui lähete närvi, kiputе rääkima ikka kiiremini ja kiiremini ilma pause tegemata. Tehke paus enne ja pärast tähtsat avaldust või enne küsimuse esitamist. Vaikimine on niisama tähtis kui sõnad.

8. RIIDED TEEVAD TEIST SELLE, KES OLETE.

Otsustage, kas riietute autoriteedi või sarnasuse saavutamiseks. Kui tahate saavutada autoriteetset positsiooni, riietuge vähemalt pügala võrra kõrgemal tasemel kui need, kellega räägite. Kui teile on olulisem, et teid võetakse ühena teiste seast, siis riietuge nagu need, kellega räägite.

9. KÕNELGE ESIMESENA.

Uuringud on näidanud, et kui tahate olla liider, siis kõnelge esimesena – liidrit kuulatakse ja suurema tõenäosusega tehakse seda, mida liider ütleb.

Situatsioon 1

Kuidas panna inimesi initsiatiivi enda kätte võtma?

"Jim on minu töötaja. Ta teeb üldiselt oma tööd hästi, kuid ma tahaksin, et ta võtaks enda kätte rohkem initsiatiivi. Ma tahan, et ta ise võtaks kätte ja otsustaks, mida on vaja teha, ja viiks oma otsused ellu, selmet alati minu korraldusi oodata."
Sellises olukorras on parimad motivatsioonikäivitajad meisterlikkuse saavutamise soov, piits ja prääänik ning lugudes kätkev jõud.

Lugudes kätkev jõud

1. ÜTELGE LUGU ETTE. Jim ei pruugi end algatajaks pidada. Tal ei pruugi olla lugu endast kui inimesest, kes algatab omal käel projekte. Kui see nii on, siis võite talle öelda uue loo. Hakake talle seda lugu külge kleepima. Otsige selliseid viise ja olukordi, mis laseksid tal ennast algatajaks pidada ("Möödunud kuul, kui sa algatasid selle projekti..."), või kiitke tema teadmisi teistele, et ta on algataja, näiteks, lisage ta mõne sellise e-kirja saatjate nimekirja, kus te ütlete kellelegi teisele: "Kas sa mäletad, kui Jim algatas projekti..."

2. LASKE JIMIL KUULATA TEISTE INIMESTE LUGUSID. Rääkige Jmile lugusid teistest inimestest, kes on algatajad. Veel parem, laske teistel rääkida Jimile oma lugusid: "Andrew, kas sa võtaksid endale sel nädalal paar minutit aega ja räägiksid Jimile, kuidas sa oma turundustsükli lühendamise ideed kokku panid ja ellu viisid?"

Meisterlikkuse saavutamise soov

1. PAKKUGE ISESEISVUST. Andke Jimile teada, et tema enda käes on kontroll selle üle, mida ja kuidas ta teeb.

2. ANDKE VÕIMALUS VIGADEST ÕPPIDA. Initsiatiivi võtmisega käib sageli kaasas vigade koorem. Hoolitsege selle eest, et Jim teaks: teil pole sellest midagi, et ta eksib, kuid te ootate, et ta õpiks vigadest. Tema soov saavutada projektide algatajana meisterlikkus kasvab, kui tal lubatakse vigu teha.

3. ANDKE TAGASISIDET. Kui te annate Jimile tema vigade kohta tagasisidet, siis kasvab tema meisterlikkuse saavutamise soov. Ärge kiitke ega karistage teda tagasiside andmise juures. Tehke tagasiside nii objektiivseks kui võimalik.

> **Kõige kergem on saada inimesi vajalikke asju tegema, kui õnnestub nad seda tahtma panna.**

Situatsioon 2

Kuidas panna kedagi tööpakkumist vastu võtma?

"Olen intervjueerinud inimesi, kes kandideerivad ühele minu osakonna vabale ametikohale. Minu meelest on Lisa parim kandidaat ja ma kavatsen talle kohta pakkuda. Ma tahan väga, et ta pakkumise vastu võtaks. Siis saan ma värbamisprotsessi lõpetada ja muude töödega edasi minna, olles kindel, et olen saanud tubli täienduse oma meeskonnale. Mida ma saaksin teha, et Lisa pakkumise vastu võtaks?"
Selles olukorras on parimad motivatsioonikäivitajad instinktid, lugudes kätkev jõud, kuulumisvajadus ja meisterlikkuse saavutamise soov.

Lugudes kätkev jõud

1. VÕTKE ETTE LISA PERSONA LOOD. Töövestluse jooksul on teil ehk võimalus välja selgitada, millised on tema tööga seonduvad lood. Toetuge neile, et sobitada paremini oma töökoht ja organisatsioon tema lugudega.
"Ma tean, et teile on tähtis tunda, et..."
"Ma tean, et te olete inimene, kes tahab, et ta töö ja eraelu oleksid tasakaalus. See töökoht võimaldab teil seda saavutada..."
"Meie töövestluse põhjal olen taibanud, et te olete ambitsioonikas inimene. See ametikoht pakub teile võimalusi..."

Meisterlikkuse saavutamise soov

1. RÕHUTAGE UUTE OSKUSTE ÕPPIMIST. Lisale meeldib mõte, et tal on võimalus selle tööga seoses uusi oskusi omandada. Rõhutage kõiki uusi asju, mida ta õpib.

2. ANDKE MÕISTA, ET TEGEMIST ON ELIITMEESKONNAGA. Me kõik tahame tunda end erilisena ja kuuluda väikesesse rühma, mis on võimeline suuri asju korda saatma. Kui te ütlete Lisale: "See amet vajab väga erilisi oskusi ja kogemusi. Ei ole kuigi palju inimesi, kes vastaksid meie nõudmistele. Meil on väga hea meel, et me teid leidsime, sest kuulute nende väheste hulka," siis on Lisa meelsamini nõus seda kohta vastu võtma.

3. MAINIGE ISESEISVUST. Meile meeldib tunda, et oleme oma töös iseseisvad. Kui te ütlete Lisale: "Teil on võimalus teha seda tööd nii, nagu ise paremaks peate. Teil on suuresti võimalus ise otsustada, kuidas töötate," siis hakkab see töö talle tõenäoliselt rohkem meeldima.

4. RÕHUTAGE, ET SEE TÖÖ ANNAB VÕIMALUSE ENNAST PROOVILE PANNA. Meile meeldib tunda, et paneme ennast proovile. Kui te ütlete Lisale: "See ei ole kerge töö. Pole sugugi võimatu seda hästi teha, kuid kerge see pole. Me usume, et teil on edu saavutamiseks piisavalt oskusi ja teadmisi," siis ta on tööst rohkem huvitatud.

5. ÄRGE TEHKE ASJA LIIGA LIHTSAKS. Kui Lisa tunneb, et ta peab pingutama, et seda kohta saada, siis ta soovib seda veel rohkem. Hoolitsege selle eest, et töökoha saamiseks on tarvis mõningaid takistusi ületada. Paluge tal vestelda rohkem kui ühe inimesega ning paluge tal esitada CV ning tööde näidised.
Küsige soovitusi ja kontrollige neid. Niisugused sammud teevad tõenäolisemaks, et Lisa selle koha vastu võtab.

Instinktid

1. AKTIVEERIGE NAPPUSE MÕTE JA KAOTUSEHIRM.
Hoolitsege selle eest, et Lisa teaks, et olete vestelnud teistegi kandidaatidega ja peate teatud kuupäevaks otsuse langetama (ja tähtaeg on väga lähedal). Hirm liiga pika kaalumise peale tööst ilma jääda paneb Lisa kiiremini töö vastu võtma.

2. KASUTAGE VESTLUSES VÕIMALIKULT PALJU SÕNA "TEIE", MITTE "MEIE". Näiteks "Te olete parim kandidaat. Teile hakkab meeldima töötamine XY firmas. Küll te näete, et..."

Kuulumisvajadus

Lisa kaalutleb, vähemasti mingil määral, kas liituda uue hõimuga, see tähendab, teie firma või organisatsiooniga. Kui te lasete tal tunda, et ta kuulub tee hõimu, ütleb ta suurema tõenäosusega jah.

1. KUI TE POLE KINDEL, et Lisa võtab tööpakkumise vastu, katsuge temaga isiklikult rääkida. Kui te ei saa rääkida näost näkku, rääkige vähemalt telefoni teel. Kui te suhtlete tava- või e-posti teel, pole teil kuigi palju strateegiaid võimalik rakendada.

2. KASUTAGE SIDUMIST. Kuna te tahate Lisaga tiheda sideme saavutada, katsuge teha midagi koos, samal ajal, et teie vahel tekiks side. Näiteks vaadake, kas te saate mõlemad koos millegi üle naerda. Tehke seda kokkusaamise algul.

3. KONTROLLIGE KEELEKASUTUST. Kõnelege enesekindlalt. Ärge rääkige liiga kiiresti ega liiga aeglaselt. Suhelge innukalt, energiliselt ja entusiastlikult.

Situatsioon 3

Kuidas panna inimesi raha annetama?

"Ma juhin kohalikku heategevuslikku mittetulundusühingut ja tahan, et inimesed annaksid raha."
Parimad käivitajad on kuulumisvajadus ja lugudes kätkev jõud.

Lugudes kätkev jõud

1. LASKE INIMESTEL VÕTTA ENDALE AVALIK KOHUSTUS.
Tehke nii, et raha annetamine oleks kõigile näha. Näiteks pange annetajad kirja või andke neile võimalus oma tegu veebis jagada.

Kuulumisvajadus

1. KASUTAGE SOTSIAALSET TÕENDUST.
Näidake, kui paljud teised on juba annetanud.

2. KASUTAGE VASTASTIKKUST.
Kinkige midagi, enne kui palute annetust. Näiteks korraldage vastuvõtt tasuta toiduga.

LaitseRallyPark

Selle aasta talvesündmused saavad olema erilised, kui korraldate need LaitseRallyPargis!

Meeleolukad jõulupeod
(rallisõit koos traditsioonilise jõulusöömingu ja saunaga)

Lõbusad talvepäevad kuni 100 osalejale
(kombineeritud tegevused rikkaliku jõululauaga)

Elamusterohked talvekardi võistlused
(ainulaadne Eestis!)

Seminaripaketid kuni 70-le
(aastalõpu kokkuvõtete tegemiseks)

Kinkekaardid jõuluvana kingikotti *(hea kingiidee sõbrale ja kolleegile)*

Saunamajade rent aastalõpu sündmusteks
(kuni 15 osalejat mahutavad palkmajad)

ÄRA RALLITA TÄNAVAL – TULE TEE SEDA MEIL!

Kõigest 30 minutit autosõitu Tallinnast! Tel. 671 6067
Küsige pakkumist või valmispakette: info@laitserallypark.ee, ***www.laitserallypark.ee***

Töö ja eraelu pöördumatult põimunud

URVE VILK
urve.vilk@aripaev.ee

Oma vabast ajast töötamine on muutunud tavapäraseks, olenemata ametikohast, kuid samal ajal aetakse sama palju isiklikke asju ka tööajast.

Samsungi ja turu-uuringufirma GfK poolt läbi viidud uuring näitab, et enamikul inimestest ei ole selget ajalist piiri töiste ja eraeluliste tegevuste vahel. Ligi 66% eestlastest tegeleb tööasjadega ka väljaspool klassikalist tööaega – eestlased töötavad iga päev ligi 3 tundi üle oma tavapärase tööaja. Lätlased ja leedulased töötavad oma vabast ajast rohkemgi – 78% töötavatest lätlastest ja 77% töötavatest leedulastest tegeleb uuringu järgi tööasjadega väljaspool tööaega.

Kuigi inimesed kulutavad isiklikku töömeilide ja töökõnede vastamisele ning muudele tööga seotud tegevustele, selgus, et töö ajal toimub ka isiklike asjadega tegelemine. 88% eestlastest teeb isiklikke asju tööajal, peaaegu samad näitajad on ka Lätis (86%) ja Leedus (86%). Peamisteks isiklikeks asjadeks on toimingud internetipangas, uudiste lugemine, isiklik kirjavahetus ja suhtlusvõrgustikes vestlemine.

Lisaks näitavad uuringu tulemused, et inimesed, kellele on tööandja poolt lubatud piisav vabadus, on oma tööga rahul, tundes, et tulevad paremini toime nii töömahu kui ka -ajaga ning usuvad, et nende ettevõte on edukas. Inimeste töö on muutunud liikuvamaks ja tänu tehnoloogiale toimub pidev *multitasking*.

Tulemused

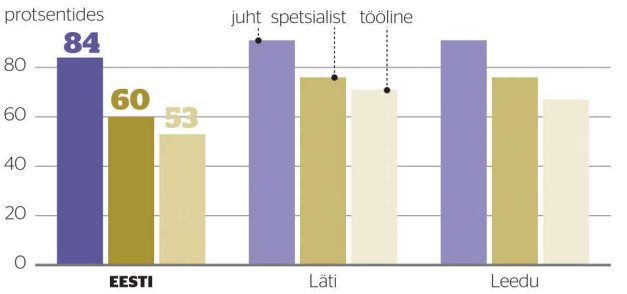
Oma vabast ajast töötamine on muutunud tavapäraseks

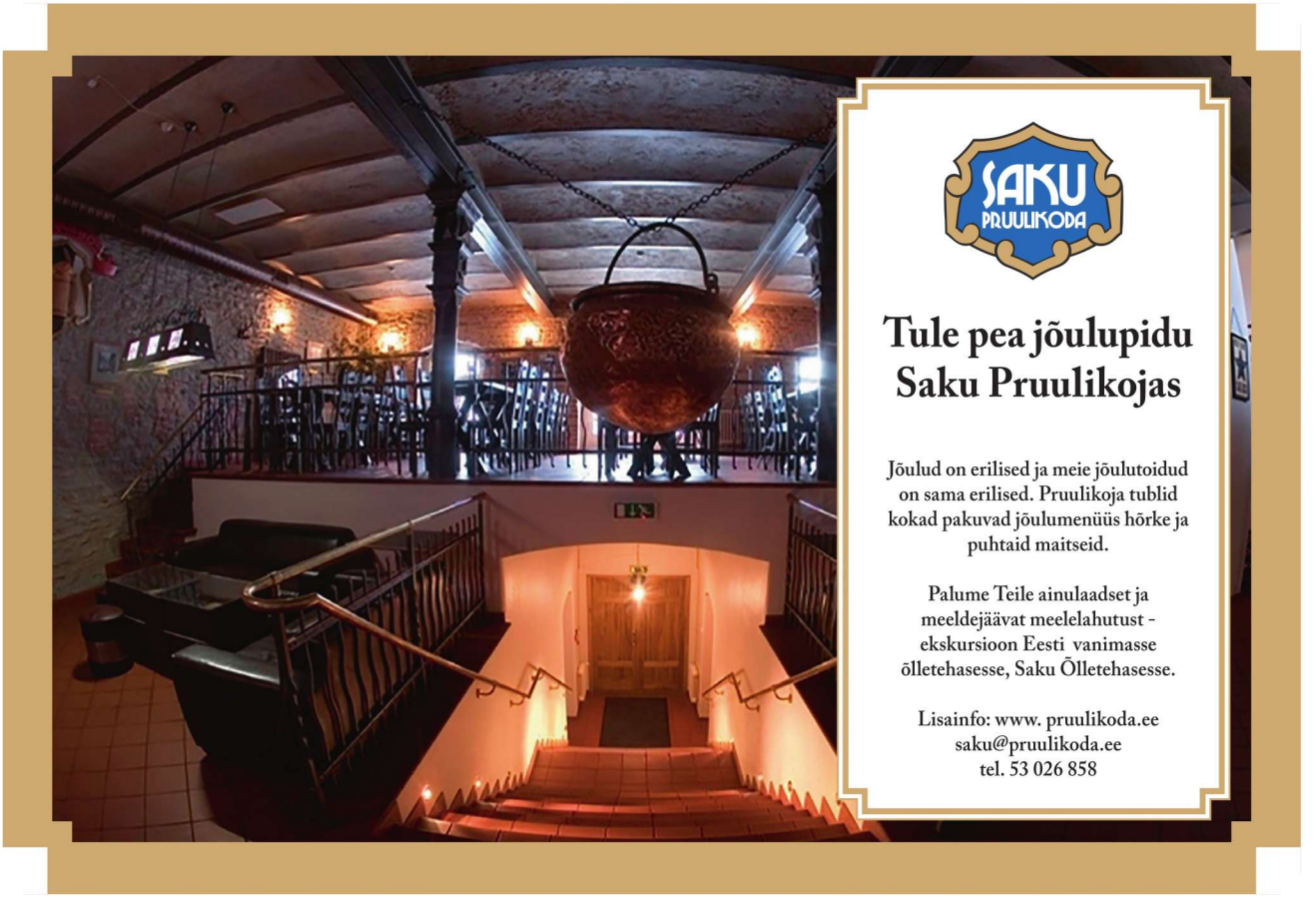
Enamik inimesi töötab ka väljaspool tööaega

Teel tööle-koju	58%
Puhkepäevadel ja pühadel	48%
Sõpradega aega veetes	47%
Puhkusereisil	45%
Igapäevaseid sisseoste tehes	43%

Kõrgem ametikoht = suurem töömaht

10 juhist 8 töötab ka oma vabal ajal





3 soovitust ideede maha müümiseks

INDREK MARIPUU
loovuskoolitaja

Sageli küsitakse, kuidas tulemuslikumalt ideid ülemustele müüa. Selles kehtivad mõned rusikareeglid, mida arvestades jõuad tõenäolisemalt tulemuseni.

Kõige suurem viga, mida tehakse, on, et minnakse juhi juurde ühe valmis ideega ja tahetakse sellele kohe heakskiitu saada. See toimib ainult juhul, kui lahendate organisatsioonis üldteada probleemi, igal muul juhul on vaja alustada algusest ehk probleemist.

Kui võtta aega ja ehitada oma müük üles sellisel viisil, olete oluliselt suurendanud tõenäosust, et juhilt saab läbimõeldud vastuse.

Soovitus 1

ESMALT "MÜÜ" JUHILE MAHA PROBLEEM

Tähendus tekib kuulaja peas! Otsustaja (tegelikult iga inimese) sisemaailm tõlgib kuuldud jutu kujutluseks ehk paneb n-ö riiulile – seostab varasemast olemas oleva info ja kogemustega. Kui tal konkreetse lahendatava probleemi riiul puudub, on lahenduse pakkuja raskes olukorras. Seega, enne kui lähed müüma ideed, ole veendunud, et otsustaja on n-ö ära ostnud probleemi – ei saa osta ära probleemi lahendamise ideed, kui pole veel probleemist ja selle olemasolustki aru saadud.

Soovitus 2

MIS ON PROBLEEMI SISU JA KUIDAS ON SEE SEOTUD KONKREETSE ÄRIGA?

Enne kui otsustaja juurde lähed, pead oskama vastata vähemalt järgmistele küsimustele:
Mis on probleem?
Miks see probleem esineb?
Mida me selle kohta veel teame?
Kuidas on see probleem seotud ettevõtte ärieesmärkidega?
Mis juhtub, kui probleemi ei lahendata?
Millel see arvamus põhineb?

Soovitus 3

MILLINE ON SINU LAHENDUS? MIKS?

Kuigi võid olla kogu töö juba enne ära teinud, tahab juht sageli piiluda ka juba läbitud etappidesse ning veenduda, et tehtud on arukad valikud. Ole valmis sellisteks küsimusteks:
Mis on Sinu lahendus?
Millised on alternatiivid?
Miks valisid selle lahenduse?
Kuidas see edendab meie äri?
Oletame, et see lahendab selle probleemi, aga milliseid uusi probleeme see võib tekitada?
Millised on järgmised sammud ja mis on vaja täna otsustada?

Kuidas muuta töötaja proaktiivsemaks ja kas karistate, kui sellega kaasneb ebaõnnestumisi?

VALDO KALM
ASi Eesti Telekom juhatuse esimees

See on ettevõtte kultuuri ja väärtussüsteemi küsimus. Kas ettevõte on dünaamiline ja muutumisvõimeline või mitte ning kas väärtustatakse uusi ideid ja nende elluviimist või mitte.

Oluline on, et töökeskkond oleks innovaatiline – meil on ettevõttesisene veebileht, kuhu saab uusi ideid esitada ning kust neid ka üles nopitakse.

Karistus pole hea sõna. Pigem tuleks ettevõttes kultiveerida riskimise ruumi ja määratleda, kui suur see on, sest ilma riskita ei juhtu midagi.

ÜLLAS TÄHT
OÜ ÜT Konsult juhatuse liige

Inimestega tuleb nii töötada, et nad oleksid ise tööst huvitatud ja et selle eest oleks ka vastav kompensatsioon ning et töötajaid hinnataks. Oluline, et inimest kaasatakse ka firma eesmärkidega seonduvasse. Näiteks Lean juhtimine on loodud ettevõttes efektiivsuse loomiseks. Oluline on, et töötaja saaks ka tagasisidet oma soorituse kohta.

Karistamine ei anna midagi, probleem tuleb inimesega läbi arutada, et kuidas tulevikus paremini teha. Lahendus on see, kuidas teha nii, et tulevikus sellist eksimust enam ei juhtuks. Muidugi kui töötaja ilmub alkoholijoobes tööle, lõpetatakse temaga kohe leping.

VIKTOR SAARESTIK
ASi Suva juhataja

Kui inimesel on algatusvõime geenides, siis on, kui ei ole, siis ei ole. Ma pole sellele teemale eraldi mõelnud ega sellega oma töös tegelenud. Töötajaid me kunagi ei karista.

VILLE JEHE
ettevõtja

Proaktiivsust koolitada pole võimalik. Peamine on valida ettevõttesse õiged inimesed – meeskond tuleks sellise pilguga üle vaadata. Teiseks vaadata üle ettevõtte töökeskkond – see peaks olema selline, et inimesed, või vähemalt osa neist, teeksid oma tööd nagu hobi. Kui juht sellise keskkonna loob, on kõik hästi.

Juht ise peaks samuti olema meeskonna liige, mitte boss. Autokraatlik juht on eelmise sajandi teema.

Kindlasti tuleks soodustada ebaõnnestumisi ja seda, et eksimine on õige. Et ebaõnnestumised on lubatud. Inimesel on niigi eksimuse hetkel raske periood, pigem tuleks aidata tal taastada motivatsioon võimalikult kiiresti. Selles tuleb juhil ise eeskujuks olla, ise oma eksimusi tunnistades ja neist rääkides.

ANDRUS KLUGE
ASi Eesti Krediidipank nõukogu esimees

Töötajatel on lihtsam olla proaktiivne, kui nad on ettevõtte eesmärkidega ning nende rolliga selles kursis. Siis võib inimestelt oodata ka suuremat panust. Muidugi on kõik inimeses endas kinni, kuid oluline on, et töötajat ei tapaks ettevõttesisene konkurents ja et just sisemine kultuur proaktiivsust ei tauniks.

Oleme püüdnud algatusi toetada. Näiteks üks töötaja korraldab ettevõttes väljasõite erinevatesse teatritesse, töötaja ise pakkus sellise idee välja. Ka toimuvad meil PÕF-Fi ajal mõned ühised filmide vaatamised.

Minu arusaam eksimustest on selline, et neid on kahte tüüpi. Ühest küljest tekivad need lohakusest, juhul kui inimest on koolitatud. Siis tuleks töötajal kas lisatasu vähendada või asja veel kord temaga arutada. Aga on asju, mis juhtuvad kogemata või läbimõtlematusest – sel juhul tuleks kasvõi viiendat korda töötajaga läbi rääkida. Teisi meetmeid, näiteks avalikku teavitamist, ma ei poolda.

ANTS VASAR
ASi Viru Keskus juhatuse liige

Töötajal peaks olema suur pilt ettevõtte taotlustest ning visioonist ja missioonist. Töötajal peaksid olema oma valdkonna tegevuse eesmärgid paigas ning siis on tal tegutsemiseks põhimõtteliselt vabad käed.

Kõik me eksime, ka suured ja targad juhid eksivad. Kui töötajal on vabad käed ning valikuvõimalused, siis ta adub ise, millal nõu küsida ning millal võtta vastu otsuseid suurema meeskonnaga koos.

Karistamisel pole mõtet, sest alati ei õnnestu teiste vigadest õppida. Karistamine ei soodusta ei ettevõtmist ega üritamist. Aeg-ajalt tuleb muidugi näppu viibutada, aga seda pigem motivatsiooniks.

VALERI PÄRS
ASi Plasto juhataja

Palk ja piits. Läänes on populaarne tiimitöö ja ma olen ka nende põhimõtetega tutvunud, meil see nii hästi pole veel toiminud, kuid me katsetame.

Kõik ei tule uuega kaa-

Kui midagi viltu läheb, siis töötaja seda ikka nimelt ei teinud.

sa, see on pikaajalisem protsess, et töölised hakkaksid ka osa võtma protsesside juhtimisest.

Me üldiselt inimesi ei karista, kui midagi viltu läheb, siis töötaja seda ikka nimelt ei teinud. Aga meil oli siiski selline tahvel, kuhu panime üles need töötajad, kes kõige rohkem klaaspakette lõhkusid ning see mõjus nagu imerohi.

Teine asi on alkoholiprobleem. Kui keegi ilmub tööle, lõhnad juures, laseme ta lahti, sest sedasi on töötamine ohtlik nii inimesele endale kui ka teistele.

URMAS KÕIV
Fastleader.com-i kaasasutaja ja juht

Proaktiivsus oleneb sellest, milline juhtimis- ja töötegemise süsteem on organisatsioonis loodud. Proaktiivsus ja ette võetavate tegevuste tulemuslikkus peaksid olema omavahel tihedas seoses. Kui on tööandja ja töövõtja suhe, siis on töötajate tulemuslikkus tihti tööandja mure ning töötajate proaktiivsus ei pruugigi olla ilmtingimata tulemusega seotud. Aga kui töö vormiks on partnerlus, siis koostöö on üldjuhul tulemusele orienteeritud ehk mõlemapoolne proaktiivsus lähtub huvist saavutada tegevuses kiiremini positiivne tulemus. Paljud inimesed siiski soovivad täita ainult ette antud ülesandeid, olles väheproaktiivsed. Neid inimesi, kes on eestvedajad ehk n-ö proaktivistid, on umbes 16%. Proaktivistidele tuleb rohkem võimalusi ja vabadust anda, et suurendada nende eestvedamise soovi. Etteantud ülesannete täitjatele on vaja luua süsteem, et nad rõõmuga proaktivistidega kaasa läheksid. Oluline asi, mis proaktiivsust suurendab, on rõõm. Kui inimesed on rõõmsad ja neile töö meeldib, on uutele ja headele ideedele uks avatud. Juhtide ülesanne on igapäevaselt tegeleda hea meeleolu leidmise ja hoidmisega. Head tulemust ja proaktiivsust on vaja märgata ja hoogustada. Kindlasti on esialgu oluline pigem positiivsed inimesed tööle võtta. Siis ei pea rõõmu ülalt alla juhtima. Positiivsete inimeste proaktiivsust suurendab

Oluline asi, mis proaktiivsust suurendab, on rõõm.

vabadus mõelda ja otsustada ning tegevuse tulemusest osa saada.

Kui proaktiivsus on toonud kaasa ebaõnnestumisi või oodatust viletsamaid tulemusi, tuleb olukord lahti rääkida, probleemi põhjuseid analüüsida ning koos lahendused leida.

Kindlasti ei tohiks proaktiivsust ja initsiatiivi karistada. Kui keegi on proaktiivne, kuid järjepidevalt ebaõnnestub, võiks tema proaktiivsust vähendada ja leida talle sobivam töökoht, kus töötaja tulemuse saavutamise võimalus on suurem.

Tööohutus ja -tervis – kulu või tulu?

VIRVE SIIRAK
Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond

Iga tööheaolusse, -ohutusse ja -tervishoidu investeeritud üks euro toob ettevõttele tulu keskmiselt 2,2 eurot. Oskuslikul investeerimisel võivad tulud olla suuremadki.

Materjali "Final Report 2013: Calculating the International Return on Prevention for Companies: Costs and benefits of Investestments in OHS" põhjal toetub tööohutuse ja töötervishoiu seadusandlus kõigis arenenud riikides kolmele sambale. Esimene neist keskendub töötajate tervise kaitsmisele, lähtudes moraali ja eetika põhimõttest mitte teha kaasinimesele kahju. Teise pearõhk on töötajate sotsiaalsel kaitsel ja nende elukvaliteedi hoidmisel. Kolmas sammas keskendub tööõnnetuste ja kutsehaiguste ennetamisele. Kõiki sambaid ühendab üks eesmärk: tööõnnetuste ja kutsehaiguste vähendamine.

Ettevõtete jaoks on kõige probleemsem kolmas sammas ehk tööõnnetuste ja haiguste ennetamine, mille puhul küsitakse alati, on see ettevõtte jaoks kulu või tulu.

Uurides ennetustegevuse mikroökonoomilist mõju, ei anna traditsioonilised finantsarvestuse meetodid tööohutuse ja töötervishoiu jaoks tulemusi.

Ennetus mõjub. Uus meetod – nn preventsiooni arvestus *(prevention accounting)* – võrdleb ettevõtte kulusid ja tulusid konkreetselt tööohutuse ja töötervishoiu osas.

Meetod eristab ennetustegevuse otseseid mõjusid (tööõnnetuste ja kutsehaiguste vähendamine) ning kaudseid mõjusid (ettevõtte maine ja tootlikkkuse paranemine).

Mõjudel on nii kvalitatiivne, näiteks tööohutuse ja -tervishoiu tähtsus ettevõttes kui ka kvantitatiivne mõõde – õnnetusejärgsete tootmistegevuse häirete kahanemine.

Kuigi ennetustegevuse kulud on lühiaegsed, siis kasu sellest on sageli pikaajaline ja säästev.

Esimene rahvusvaheline uuring, mille eesmärk oli välja selgitada töötervishoiu ja tööohutuse programmide ning tööõnnetuste ennetamise mikromajanduslik mõju ettevõttele, viidi läbi 2010–2011. aastal Rahvusvahelise Sotsiaalse Turvalisuse Assotsiatsiooni (ISSA) ning Saksamaa kindlustusinstitutsioonide poolt.

Uuringus osales 337 ettevõtet 19 riigist. Ettevõtted valiti eri valdkondadest, peatähelepanu oli pööratud kaevandustele, ehitusele, äritegevusele ja tööstuslikule tootmisele, kuna need valdkonnad on igas riigis olemas, samuti oli uuritud ettevõtetel olemas tööheaolu edendamise ja tööõnnetuste ennetamise kogemus.

Riikide lõikes valiti intervjueerimiseks üks ettevõte miljoni elaniku kohta ning igast riigist mitte rohkem kui 40 firmat. Uuringmeetodiks olid standardiseeritud intervjuud ekspertide – omanike, järelevaatajate, ohutusametnikega –, kel paluti hinnata tööohutuse ja töötervishoiu kulusid ja tulusid vastavalt nende kogemustele.

Kulud vähenesid. Uuring näitas, et pooltes ettevõtetes vähendasid lisakulutused tööohutusele ja -tervishoiule pikemas perspektiivis ettevõtete kulutusi. Preventsiooni mõju oli kõige tugevam tootmise, transpordi, personali jaotuse ja ladustamise valdkonnas.

Kõikide uuritavate maade ettevõtetes hinnati vastavate arvutustega preventsiooni tasuvust, milleks on Return on Prevention – ROP, mis oli keskmiselt 2,2. Erinevate tulutüüpide hulgas tõusis eriti esile kasu, mis saadi töötajate motivatsiooni ja rahulolu suurenemisest ning ettevõtte maine paranemisest. Leiti positiivne korrelatsioon tööohutuse ja töötervishoiu strateegiate mõju ja ettevõtte efektiivsuse vahel tööturul.

Regionaalsetest erinevustest rääkides hindasid Aasia ettevõtted tööohutuse ja -tervishoiu strateegiate mõju ettevõtetele suuremaks kui Euroopa ja Põhja-Ameerika ettevõtted. Suurettevõtted hindasid töötervishoiu ja -ohutuse alaste strateegiate mõju ettevõttele suuremaks kui väikeettevõtted.

Majanduslikult kasulik. Uuring leidis, et investeerimine tööohutusse ja töötervishoidu on mikromajanduslikult kasulik, kusjuures preventsiooni tulu on 2,2. Praktikas tähendab see, et iga aasta jooksul töötaja kohta tööheaolusse, -ohutusse ja -tervishoidu investeeritud üks euro toob ettevõttele tulu 2,2 eurot. Suhe 1:2,2 on keskmine väärtus. Oskuslikul investeerimisel võivad tulud olla suuremadki. Sama suhe kehtib ka teiste rahavääringute puhul.

Uuring leidis, et tööandjate kohustused hea ja tervisliku töökeskkonna loomiseks pole ainult töötajatele kasulikud, vaid see on samas ka ettevõttele äriedu kindlustamise faktoriks. Tööohutuse ja töötervishoiu kasumlikkust on uuritud ka Eestis. Möödunud aastal kaitses Tallinna Tehnikaülikoolis edukalt magistrikraadi üliõpilane Kaido Kuusk teemal "Tööohutuse ja töötervishoiu mikromajanduslik mõju ettevõtetele".

Magistritöö valmis eelnevalt kirjeldatud uuringu analooguuringuna, milles uuriti 11 Eesti ettevõtet. Uuring näitas, et iga tööohutusse ja tervishoidu investeeritud üks euro toob ettevõttele tagasi 1,3 eurot.

Et maine tõuseks. Kindlasti vajab teema edasist uurimist nii riikidesiseselt kui ka rahvusvahelisel tasandil. Mikromajanduslike näitajate kõrval ei tohi kunagi unustada tööohutuse ja töötervishoiu moraalset aspekti: me ei tohi sulguda kulude/tulude analüüsi, vaid eeskätt olema tähelepanelikud, et ei põhjustaks töötajatele asjatuid kannatusi, haigusi ega õnnetusi. Kokkuvõttes tuleb see kõik kasuks ettevõtte maine tõstmisele.

Mis on mis

Oktoober on kogu maailmas ergonoomiale pühendatud kuu

Selle eesmärk on juhtida tähelepanu töökeskkonna paremaks muutmise võimalustele. Sotsiaalministeeriumi eestvedamisel suunatakse sel aastal tähelepanu tööandjatele, et tutvustada, kuidas tööohutusse investeerides ettevõtteid kasumlikult juhtida. Ergonoomiakuu korraldamist toetab Euroopa Sotsiaalfondi (ESF) programm "Tööelu kvaliteedi parandamine 2009-2014".

> **Erinevate tulutüüpide hulgas tõusis eriti esile kasu, mis saadi töötajate motivatsiooni ja rahulolu suurenemisest ning ettevõtte maine paranemisest.**

ICC EESTI RAHVUSVAHELINE KAUBANDUSKODA

NB! Hinnasoodustused ICC Eesti liikmetele ja kuldliikmetele!

"Make Trade Simple!"

ICC pädevuskursus eksportöörile-importöörile, logistikule-ekspedeerijale alustab 19.11.2014!

Rahvusvahelise äri juhtorganisatsioon ICC (International Chamber of Commerce) on pööranud suurt tähelepanu heal kaubandustaval rajaneva kaubandusreeglistiku väljaarendamisele.

Loodu lipulaev on Incoterms, siia lisanduvad arvelduste (inkasso, akreditiiv), nõudegarantiide, vahekohtu- jt reeglid ning ICC näidislepingute sari.

"Make Trade Simple!" on õpetus sellest, kuidas ICC instrumentaariumit kasutades on võimalik:

- keeruline lihtsaks teha,
- parendada eksporditehingute kvaliteeti: teha need selgemaks, siduvamaks, lühemaks ja lihtsamaks
- suurendada ekspordi tehingukindlust ja vältida arusaamatusi ning kadusid tarnel.

See on valdkond, kus Eestis on palju arenguruumi

Tarneklausleid Incoterms® 2010, kõiki ICC tüüplepinguid, ICC kehtivaid reegleid jt ICC publikatsioone saab soetada ICC Eesti kontoris Tammsaare Ärihoones, Tammsaare tee 47.

Ainulaadne väliskaubanduskoolitus, millel pole Eestis analoogi!

Käsitatakse kõike seda, mida teistel koolitustel ei õpetata:

- väliskaubanduses valitsevaid tehingupõhimõtteid ja -seoseid
- ICC instrumentaariumi – Incotermsi, tüüplepingute ja -normide oskuslikku kasutamist
- seda, mis on hea eksportleping ja kuidas seda ICC näidismüügilepingu abil ise teha
- oskust näha ekspordi tervikpilti ja kõigi osaliste rolle ning kohustusi eksporttehingus
- kuidas tehinguprobleeme vältida ja kuidas ennast kaitsta, kui midagi peaks viltu minema

Sihtgrupp:

- Ekspordi- ja ostujuhid, ekspedeerijad ja logistikud, juristid, eksportöörid-importöörid, finantsistid-raamatupidajad. Igal kursusel on osalenud ka firmajuhid ise

Toimumise aeg:

- Kursus algab 19. novembril 2014. Üks kord kuus on kaks õppepäeva loengute, rühmatööde ja arvestustega. Kokku 12 koolipäeva

- Programmi ülesehitus baseerub tehingupõhisel loogikal. Väliskaubandusoperatsioone, osaliste vahelisi sidemeid ja suhteid, lepinguid, kaubadokumente käsitatakse ICC reeglite, võlaõigusseaduse ja rahvusvaheliste kaubandustavade põhimõtetest lähtudes
- Kursuse läbiv temaatika on "Väliskaubandus lihtsaks!" ja kuidas seda ICC tööriistu kasutades teha
- Vt ka **www.emiewt.ee** või **www.icc-estonia.ee**

Õppevorm:

- Loengud, rühmatööd, arutelud, kodused ülesanded ja lõputöö

Hind:

- Pädevuskursuse **hind on 1480 eurot +km 20%**

Kogu kursuse läbinu saab ICC Eesti / Eesti Majandusjuhtide Ettevõtluskooli pädevusdiplomi ning tõendi 14 EAP (364 AT) teenimise kohta.

Osaleda võib ka üksikute õppuste kaupa vastavalt vajadusele!

Koolitused viiakse läbi koostöös ICC Eesti kuldliikme, koolitusfirma EMI EWT-ga. Lektoriteks valdkonna parimad spetsialistid.

Info ja registreerimine:
tel 684 1252, icc@icc-estonia.ee
vt ka **www.icc-estonia.ee**

Kuidas oma tooteid pähe määrida?

Soovid müüa õhku, ent ei tea, kuidas seda teha? Soovid turundada eset, mille leiutamine on alles pooleli, ent tahad oma ideega jõuda juba inimeste südamesse? Tänapäeva muutuvas maailmas on peamisteks turundusnippideks kliendile meelde jäämine, sest infot ja reklaame, mida iga päev näeme, on palju.

PILLE IVASK
kaasautor

Müügikoolitaja Ekke Lainsalu peab moodsa turundamise põhimärksõnaks internetti ja innovaatilisust. "Kui me räägime Eesti turust, siis siin ei pea olema eriline geenius, et saavutada lühikese ajaga inimeste tähelepanu ja turuliidri staatus, eeldusel, et viitsitakse eristuda, luua väärtuslikku sisu ning suhelda oma klientidega läbi sotsiaalmeedia," selgitas ta.

Praktikas tähendab see Lainsalu sõnul kas või seda, et firmas on inimene, kes postitab ettevõtte Facebooki fännilehele sisu, mis tekitaks huvi ja kasvataks firma mainet. "Seda enamasti siiski ei tehta," tõi ta välja.

Pangad annavad inimestele rohkem hingamisruumi. Kui varem on süüdistatud panku oma toodete sageli isegi agressiivses pealesurumises, siis nüüd on pangad teinud turunduspöörde, kus klient saab oma valikuid pikemalt kaaluda ning panga ülesanne on üksnes klienti suunata.

Swedbanki turundusosakonna juhataja Lola Tehver ütles, et pank on viimased aastad tõesti järjepidevalt teinud tööd selleks, et kontorisse sattudes ei külvataks klienti üle erinevate pakkumistega ilma kliendi vajadust välja selgitamata. "Oleme võtnud eesmärgiks luua oma kü-

LHV soovib oma teenuseid aktiivselt pakkuda – selleks sobivad kõige paremini n-ö liikuvad pangakontorid. FOTO: ANDRAS KRALLA

Finantsküsimused on inimese jaoks üsna isiklik teema ning seepärast on oluline võimalus otse suheldes küsimusi küsida ja vastuseid saada.

LHV kommunikatsioonijuht Priit Rum

simustega võimaluse koos kliendiga mõista, kas mõnd teenust, mida ta pangas tarbida võiks, on vaja või tasub mõni leping, mis on näiteks ajale jalgu jäänud või mida kliendil vaja ei ole, sootuks katkestada," selgitas Tehver.

Tema sõnul on panga jaoks kliendikesksus oluline märksõna ning kliendikesksemad ollakse rohkem kui varem. "Pangatooted ja -teenused on loodud klientide vajadustest lähtuvalt ning teenindaja ülesanne ongi kliendiga koos arutleda, millised neist on just selle kliendi jaoks vajalikud või vajab mõni olemasolev lahendus muutmist," lausus ta.

Tehver lisas, et pank puutub päevas kokku tuhandete klientidega ning iga teenindaja ülesanne on aidata kaasa oma kliendi rahaasjade paremaks muutmisele, kuid see peab lähtuma konkreetsest kliendist ja tema vajadusest. "Meie eesmärk on, et kliendi rahaasjad oleksid korras. Neid paremaks muuta saame vaid siis, kui teame, mida just sellel konkreetsel kliendil vaja on," selgitas ta.

Olla seal, kus klient. Pangad ütlesid nagu ühest suust, et oluline on olla kliendile lähedal. Kui näiteks SEB pank ja Swedbank eelistavad mitmete kanalite kaudu kliendini jõudmist, on LHV Pank lähtunud inimlähedusest selle sõna kõige otsesemas mõttes.

LHV Pangal on kokku kaks kontorit, Tartus ja Tallinnas, mistõttu läheneb pank klientidele müügiesindajate kaudu, kes on oma väikese staabi avanud erinevates kaubanduskeskustes. "Plussina saabki välja tuua, et inimlähedus ja personaalsus on LHV jaoks klienditeeninduse olulisemaid osi," kommenteeris LHV kommunikatsioonijuht Priit Rum.

Ühtlasi kergitas ta panga turundusstrateegialt ka veidi saladusteloori. "Finantsküsimused on inimese jaoks üsna isiklik teema ning seepärast on oluline võimalus otse suheldes küsimusi küsida ja vastuseid saada," lausus Rum. Müügiesindajate abil teeb pank LHV pensionifondid või LHV Panga teenused kättesaadavaks. "Soovime pakkuda oma kliendi jaoks lihtsaid ja mugavaid tooteid ja lihtsat asjaajamist. Sel-

Ä Turundusnipid

1. AJA KLIENT NAERMA. Milliseid reklaamklippe inimesed viitsivad vaadata? Ainult neid, mis ajavad tõsiselt naerma või on mingil muul olulisel kombel eristuvad. Täna on võimalik teha sisuliselt nutitelefoniga reklaamklippe, mille omahind võib olla olematu, kui see aga teha põneva sisuga, võib see viraalselt tuhandeteni levida.

2. RAHAPAKID JÄTA MINEVIKKU. Tasub panna oma tiimid tööle ja genereerida midagi loovat, mitte osta kesiseid ideid reklaamiagentuuridelt suurte rummade eest sisse.

3. KAASA KOGU TIIM! Kaasa turndusse ettevõtte tiim. Üksainus originaalse stsenaariumi põhjal loodud video Youtube'is võib tuua kümneid tuhandeid vaatamisi ja sealt edasi nii mõnegi müügitehingu. Ei oska ja pole loovust? Inimesed on tegelikult väga loovad, kui neile anda võimalus selle väljendamiseks. Pange oma tiimid oma isikliku ettevõtte loovjuhtidena tööle – sealt võib tulla tõelisi pärleid.

4. OLE MOBIILNE! Väga oluline on tähelepanu pöörata turundamisele mobiilsetes seadmetes. Kuna inimesed istuvad üha rohkem arvutite asemel telefonides ja tahvelarvutites, siis peaks ka turundamises sellega arvestama.

5. KOLI SOTSIAALMEEDIASSE! Ole nähtav internetis ja mõista ka isikliku meilinglisti kasvatamise olulisust – kõik me puutume igapäevaselt kokku turundamisega Facebookis, kus meile püütakse midagi pakkuda.

6. OLE ALTERNATIIVNE! Väga palju on kasutamata alternatiivse turundamise võimalusi, olgu selleks kas või elementaarne blogimine.

ALLIKAS: MÜÜGIKOOLITAJA EKKE LAINSALU

lepärast on näiteks igal LHV kliendil ka pangas personaalne kliendihaldur," ütles ta.

"Võib leiduda inimesi, kes peavad meie müügiesindajate tööd pealetükkivaks, kuid kõigil müügiesindajatel on selged suunised viisakuse ja liigse pealetükkivuse vältimise osas," ütles Rum kommentaariks kõigile, kellele kaubanduskeskustes panga nimelise väikese laua taga seisvad soliidselt riietatud müügiesindajad tüütuna tunduvad.

"Meie teadlik valik on oma tooteid ja teenuseid aktiivselt pakkuda ja selleks on hea võimaluse andnud nii-öelda liikuvad pangakontorid erinevates kaubanduskeskustes," ütles ta. Peamiselt tutvustavad LHV müügiesindajad inimestele pensionifonde, kuid üha enam sõlmivad inimesed müügiesindajate abiga ka pangateenuste lepinguid, avavad pangakonto või tellivad näiteks Partner Pangakaardi.

Mobiilsuse olulisus. Erinevalt LHV Pangast ei kasuta Swedbank ega SEB eespool mainitud mobiilseid pangakontoreid, vaid kasutavad muid võimalusi kliendini jõudmiseks. "Tahame olla seal, kus on meie kliendid ning suhtleme nendega keskkonnas, mida nad tavaliselt kasutavad," selgitas Tehver ja lisas, et klientide vajadused ja harjumused muutuvad, mistõttu on oluline edastada oma sõnumit veidi värskema nurga alt ajal ja kohas, kus avatus sõnumitele on suurem.

> **Tahame olla seal, kus on meie kliendid ning suhtleme nendega keskkonnas, mida nad tavaliselt kasutavad.**
>
> **Swedbanki turundusosakonna juhataja Lola Tehver**

SEB turunduse ja kommunikatsiooni divisjoni juht Silver Vohu lausus, et info üleküllus on jõudnud sellisele tasemele, et enam pole mõtet panustada raha selleks, et olla nähtav, vaid pigem tuleb hoolitseda selle eest, et olla leitav. "Selleks, et kliendid meid otsiksid ja usaldaksid, pakume me neile olulistel teemadel pidevat tasakaalustatud informatsiooni, mille eesmärk ei ole kallutada neid valima ühte konkreetset lahendust, vaid tegema teadlikke valikuid erinevate lahenduste vahel," selgitas ta.

Swedbank optimeerib personaalsete ja massimeedia sõnumite kasutamist. Tehveri sõnul suudab pank nii oma ressursse efektiivsemalt kasutada ning suhelda õige sihtrühmaga.

Turu taktika muudatuste osas ollakse valvsad ning vaadeldakse hoolikalt inimeste eelistusi ja harjumuste muutusi. "Ajaga tuleb kaasas käia, kui soovid oma äri ajada. Alles see oli, kui internet oli ainult sinu arvutis. Täna pääsed infole ligi igalt poolt, isegi panka ei pea enam minema, sest see on sul juba taskus," lausus Tehver. Ta lisas, et õige lähenemine peab täitma klientide ootuseid ning kasvatama nendes lojaalsust.

SEB: turunduse märksõna on "sisu"

SEB pank on turunduse valdkonnas üha enam tähelepanu pööranud sisuturundusele, mis ühest küljest peaks vanad kliendid pangaga rohkem sinasõbraks tegema, samal ajal meelitab vahetu suhtlus SEB ridadesse ka uusi inimesi.

SEB panga turundus- ja kommunikatsioonidivisjoni juhi Silver Vohu sõnul eeldavad pangatooted kaalutletud otsuseid, et aastateks võetavad kohustused oleksid panustamist väärivad. Seda arvesse võttes on pank keskendumas sisuturundusele. "Meie püüdluseks ei ole pöörata iga kontakt müügiks, vaid arendada kliendisuhted sedavõrd kvaliteetseks, et klient sooviks teha kõik oma ostud meie juures," märkis Vohu.

SEB sisuturunduse eesmärgiks on muuta iga järgnev kontakt veelgi sisulisemaks, et enne ostu sooritamist oleks kliendil väga selge ülevaade miks lahendus on tema vajadustele sobiv. Panga käsutuses on Vohu sõnul majanduse ja rahaasjade kohta üldisemalt väga palju kasulikku informatsiooni, mida klientidega jagades saab luua sisulist dialoogi.

> **Plahvatuskampaaniate asemel suuname me energiat võrgustike loomisesse.**
> **SEB turunduse juht Silver Vohu**

SEB lähtub seisukohast, et kliendid oskavad ise teha õigeid valikuid, kui nende käsutuses on piisavalt informatsiooni kaalutletud otsuse langetamiseks. "Lühiajaliste, niinimetatud plahvatuskampaaniate asemel suuname me energiat võrgustike loomisesse, mille liikmeid ühendaks ühine huvi – olgu selleks ettevõtlus, innovatsioon, investeerimine või nutikus igapäeva rahaasjades," lausus Vohu. Nende gruppidega suhtlemiseks on loonud SEB oma kodulehele Foorumi-nimelise infokeskkonna, mis on keskpunktiks infovahetuses. Eeltoodud gruppide varustamine pideva infovooga tagab ühelt poolt pideva uute klientide huvi, teisalt töötab see ka järelteenindusena neile, kes on juba panga kliendid. "Seega on korraga hästi hoitud nii potentsiaalsed kui ka juba olemasolevad kliendid," põhjendas Vohu.

Sisuturundusel on Vohu hinnangul ka omad ohud – ilma eesmärgistatud juhtimiseta võib see tähendada kaootilist valikut artikleid või videoid, mille eesmärk on paremal juhul ületada kas või hetkeks uudiskünnis.

Eeskujulik sisuturundus koosneb tema sõnul omavahel seostatud sõnumitest, mille eesmärk on samm-sammult suurendada kliendi teadlikkust, et viimane oskaks vajaduse tekkimisel ise lahendust küsima tulla.

"Paraku ei ole sisuturundus nii etteaimatava loogikaga, nagu eeltoodust võib tunduda, vaid see eeldab tegijatelt head närvi, et ebaõnnestumistele tuginedes oskaks paremini õiget informatsiooni õiges žanris õigetele gruppidele esitada," märkis Vohu.

Uus raamat!

Maailma parimate müügimeeskondade parimad praktikad otse elust!

- Ideaalse müügimeeskonna kokku panemine ja juhtimine
- Müüjate värbamine kaasasündinud annete põhjal
- Müügitöö õiged etapid
- Tõhus töötasuskeem ja õiglased normid
- Koolitused, millest on kasu
- Tulemusel põhinev juhtimine

klubihind 29,50
tavahind 36,50

Teie müügitulemused kasvavad kordi!

Äripäeva raamatuklubi

raamatupood.aripaev.ee

Kas testostufirma testimine on vajalik? Subjektiivne andmekogu

EERO PALM
Trendline Seminarid OÜ juht

Testostja on nagu arst, kes annab diagnoosi ja selle põhjal saab paika ka raviplaan. Aga kui arst ei ole pädev? Ja mis veel siis saab, kui tema kätte antakse retseptiraamat?

Kui töötajatel on tekkinud testostjate tagasiside vastu tõrjuv hoiak, kuna nende arvates on hinnatud subjektiivseid aspekte ja antud hinnang asjadele, mis ei ole klenditeenindajate arvates hea klienditeenindusega seotud, siis kuidas saada objektiivne pilt sellest, kas inimestel on lihtsalt liiga madal kriitikalävi või on tegemist tõesti subjektiivse ning konkreetse testija isikliku eelistusega?

Hiljutisel koolitusel tuli kliendi mitme koolitusgrupiga jutuks testostud, mida kliendile tehti, ja töötajate ning juhtide suhtumine nendesse. Töötajatel oli tekkinud testostjate tagasiside vastu väga tõrjuv ja allergiline hoiak, kuna nende arvates oli hinnatud subjektiivseid aspekte testostja poolt, kes on suvaline mees metsast, kes mujal tööd ei saa.

Testijaks võib mõnes testostufirmas saada igaüks. Ja seda ilma igasuguse taustateadmisteta. Veelgi kummalisem tundub see, et kord soovitati koolitusel osaleja tuttavast töötul minna seniks testijaks, kuni ta tööd leiab. Ehk siis, kui kauplusesse tööle ei võeta, võib minna neid hoopis testima ja oma arvamust ütlema.

Tundub uskumatu, et see võib tõesti nii lihtne olla, sest minu loogika ütleb, et testija peaks olema vastavas valdkonnas pädev inimene, kelle tegevus aitab määrata testostude tellijal konkreetsed edaspidised tegevussuunad.

> **Kuidas aga areneda, kui sa ei tea, mida konkreetselt jälgitakse, oodatakse?**

Ä Pane tähele
Üheksa korda mõõda ja üks kord lõika

Kuidas testostu tellida? Millele enne mõelda?

1. **MIS** on testostude eesmärk, kas uuring, tavakliendi tagasiside või ettevõtte standardi rakendamise jälgimine?
2. **MÕTLE** läbi, mida andmetega peale hakata?
3. **KES** reaalselt kogutud andmetega edasi töötama hakkab? Milline on tema pädevus?
4. **MILLISEL** kujul ja milline info tellijale pärast antakse?
5. **KUIVÕRD** kasutatavad (mis kujul) on anmed edaspidi?
6. **MILLINE** on küsimustik, millele testostja vastab? Kas see läheb kokku tellija standardiga? Kas see on subjektiivne (hinnag) või objektiivne?
7. **KES** teeb järeldused ja milline on tema pädevus?

Sellest tekkis mõte registreerida end testostufirma "D" testkliendiks. Tegu on ausa mänguga, kuna nad pakuvad seda võimalust avalikult kõigile soovijaile oma veebilehe kadu. Registreerimine võttis mõne minuti. Vastasin ausalt kõigile küsimustele ja hoidsin hinge kinni – kas jään testostufirma testostjana vahele või mitte.

Ettevõtte "D" veebilehelt lugesin, et nende "teenuste kvaliteedi tagab hoolikalt valitud (4-astmeline valik) ja koolitatud testostjate ning intervjueerijate andmebaas". Kirjas oli: "Kui osutute valituks, siis võetakse Teiega edasiste juhtnööride osas ühendust".

Jäin põnevusega ootama. Tänati, et olin huvitatud professionaalse testkliendina töötamisest ja järgmisel päeval sain juba info testimisvõimaluste kohta oma piirkonnas. Ja seda kõike ilma igasuguse väljaõppe ja juhendamiseta.

Esimene etapp oli seega edukalt läbitud. Olin süsteemis sees. Tegin küsimustiku lahti ja sain olulist infot: jaekaubandusvaldkonnas pakuti testostu sooritamise tükihinna töötasuks 1,5 eurot.

Sain ülesandeks külastada konkreetseid kauplusi ning täita seejärel iga kaupluse kohta küsimustik – igas kokku 44 küsimust pluss sama palju vabateksti kommentaare.

Peale selle tuli teha ost, kirjutada ostukviitungi number ning kviitung koos ankeediga üles laadida. Tagasi saab raha ja töötasu järgmisel kuul.

Sain ka juhendi, et juhul, kui ostetud toodet endale jätta ei soovi, on võimalus toode samasse kauplusse tagastada. Selle jaoks oli välja mõeldud kaval legend, et lähed mõne aja pärast tagasi ja ütled, et kaup ei sobinud. Osa testide puhul (kaubanduskeskuse toitlustuskohad näiteks) ei olnudki võmalust raha tagasi saada. Tekkis tunne, et olen sunnitud määratud söögikohtade reaalseks klienditiks hakkama, mitte testostu tegema.

Siis tulid meelde koolitustel öeldud mõtted, et testijad on subjektiivsed ja annavad lihtsalt oma hinnangut. Kui olin läbi vaadanud küsimustiku, millele tuli vastata, pidin sellega nõustuma.

Mõned näited küsimustest: milline mulje teenindusprotsessist jäi, kas külastaksite teeninduskohta ka edaspidi, mida oleksite teenindajana teenindusprotsessis muutnud, kas ostuprotsess oli kiire ja mugav jne.

Kas testitavatele on teada, mida nende puhul jälgitakse? Sain vastuse, et konkreetselt mitte, aga nad teavad, et testkliendid käivad. Sedasama ütles ka koolitusklient – nad näevad testkliente ja tunnevad neid nägupidi, kuna nende käitumine reedab neid. Kuidas aga areneda, kui sa ei tea, mida konkreetselt jälgitakse, oodatakse? Mängitakse palli, aga milliste reeglite järgi? Korv-, võrk- või jalgpalli?

Tagasisidehinnang testostufirmale minu subjektiivse kogemuse põhjal on, et lubadus "hoolikalt valitud ja koolitatud testostjate" kasutamisest on minu kogemuse põhjal eksitav. Koolitust ei olnud, ma ei saanud ka aru, kuidas ma läbisin neljaastmelise valiku ühe päevaga *online*-süsteemis, lisaks puudus väljaõpe ja juhendamine.

TESTOSTMINE võib objektiivse analüüsi asemel osutuda subjektiivseks hinnanguks. FOTO: JULIA-MARIA LINNA

Küsimustikud on suures osas subjektiivsed – sellise info kogumiseks ei ole vaja tellida testostjat. Testostja ei käi kõiki riiuleid läbi ega kontrolli toodetelt, põrandalt, riiulitelt tolmu ning mõisted, nagu viisakas, sõbralik, korrektne, kiire, mugav, tähelepanelik ja mulje on eri inimeste ehk testijate poolt väga erinevalt tõlgendatavad.

Kõige huvitavam aga oli see, et minu kui suvalise testija käest, kes saab selle mitmetunnise kannatuste raja läbimise eest 1,50 eurot töötasu, küsitakse "Mida oleksite antud teenindusprotsessi juures muutnud juhul, kui oleksite teenindaja asemel olnud?".

Hea fantaasiaga mees metsast võiks siin ju päris palju rääkida ja poepidajat õpetada, "kuidas tegelikult peaksid asjad olema".

44 küsimust, pluss kommentaarid, mida ettevõtet "V" testides pidin täitma, on objektiivse aruande tagantjärele koostamiseks liiga suur ettevõtmine ja seda veel eriti siis, kui info andjaks on valdkonda mittetundev testija. Väga ebamugav tundus ka toote tagastamise juhend, et kui endale jätta ei soovi, siis vii tagasi ja ütle, et ei meeldinud, või lihtsalt mõtlesin ümber.

Pirtsakas testija. Vaene testija (näiteks kohalik elanik), mis maine ta endale kaubanduskeskuses teeb, kui ta igal pool on nii pirtsakas ja muudkui kaupa tagasi viib. Teeb kolm testi kottide ja kompsudega ära ja siis viib järjest tagasi. Kui see tehtud, hakkab järgmise kolmega edasi tegelema.

Juhul, kui kogutakse infot reaalse arendustegevuse jaoks (mida tavaolukorras ju eeldaks), siis peaks olema enne protsessi käivitamist selgelt *fair play* stiilis kõigile osapooltele teada mida ja miks tehakse.

Teiseks tuleks mõelda, kuidas on plaanis saadud andmeid kasutada, ehk kuidas konkreetsele testitule tagasisidet anda. Lihtne on saata kaubanduskeskuse rentnikele e-kirjaga (subjektiivne) pingerida. Palju keerulisem on nende andmete põhjal sisukat arendustegevust läbi viima hakata.

Enne testostude käivitamist peaks olema kenasti läbi räägitud ja kõigile osapooltele kinnitatud, mida jälgitakse, et siis saaks seda ka rakendada. Ja see peakski olema testostude korraldamise peamine eesmärk – parandada ettevõtte ootuste rakendamist, homset sooritust!!

Objektiivne on see, mida konkreetselt töötajalt tema tööandja ootab, mitte see, mida testostja või testostufirma arvab!

Olen kindel, et testostuteenuse tellijad, kes tavaliselt ise sellist põhjalikku taustauuringut läbi ei tee, nägid võibolla esimest korda eesriide taha.

Tööriistad korda. Testostlemine on kahtlemata oluline tööriist ettevõtte arendamisel. Tööriistad peavad aga olema teravad ja töökorras! Koolitusfirmad kasutavad arendamise alusena seda infot, mida testostudest kogutakse ja sisendinfo peab olema korrektne ja objektiivne!

Raamatupidamistarkvara valik sõltub väga ettevõtte vajadustest

MARILIIS PINN
kaasautor

Raamatupidamistarkvara turul on konkurents tihe. Samas ei sobi kõik programmid kõigile ettevõtetele, isegi suuremad ja kallimad võivad olla mõnes olukorras sobimatud. Seega on keeruline endale täpselt sobiv leida.

Raamatupidamistarkvara ei osteta aastaks, vaid oodatakse, et seda saab kasutada ikka pikemat aega. Ühelt tarkvaralt teisele kolimine on sageli keeruline ja tüütu.

Ettevõtted pole aga kaugeltki sarnased majandusinfosüsteemivajaduste poolest. Kõik võivad küll vajada müügi-, ostuarveid, palgamoodulit ning üldist raamatupidamismoodulit, kuid olenevalt tegevusalast varieeruvad vajadused. Teenusepakkujal pole vaja laomoodulit ja tootmisarvestust. Kõige selle juures peab tarkvaral olema ka lihtne ja mugav kasutuskeskkond.

Seejuures ei tasuks kindlasti kiirustada tarkvara valikuga ja kindlasti peab kuulama nende inimeste, kes seda lahendust kasutama hakkavad, arvamusi.

Kuidas valida raamatupidamistarkvara. Igas programmis peavad olema nn põhimoodulid ehk arvete haldus, palgad, palgamaksud, tavapärased raamatupidamiskanded, raha laekumised ja maksmised (nii arved kui ka muud), raportid kõige eelneva kohta, riiklike asutuste nõutavate dokumentide jaoks vajalike andmete väljavõtted.

Raamatupidamistarkvara (edaspidi tarkvara) peab võimaldama raamatupidamiskohustuslasel korraldada arvestust nii, et oleks tagatud aktuaalse, olulise, objektiivse ja võrreldava informatsiooni saamine, lähtudes heast raamatupidamistavast. Eestis levitatav tarkvara võimaldab end kasutada praktiliselt kõikidel elualadel, sest viimastel aastatel on hulgaliselt tehtud üldkasutatavale tarkvarale lisamooduleid ja turule on toodud ka spetsiaalset eritarkvara.

Raamatupidamise lahendus peab vastama firma funktsionaalsetele nõudmistele ja arvestama kohaliku seadusandlusega ning peaks olema võimalik siduda teiste rakendustega.

Raamatupidamise korraldamiseks on võimalik osta nn valmispakett või tellida spetsiaalne tarkvara. Valmispaketi ostmist soovitatakse eelkõige nendele firmadele, mis ei suuda raha nappuse tõttu tellida endale eriprogrammi, ei tea täpselt, mida nad tahavad või on huvitatud kiiresti töösse rakendatavast tarkvaralahendusest.

Tarkvara ostes ei valita mitte niivõrd tarkvara, kui tarkvaratootjat, sest raamatupidamistarkvara soetamine tähendab pikaajaliste sidemete sõlmimist tarkvaratootjaga. Tarkvarafirma puhul on oluline stabiilsus ja usaldusväärsus. Kui pakutav abi pole piisav või puudub, siis võib ka hea tarkvara osutuda kasutuskõlbmatuks. Väga oluline on, et tarkvara tootja tegeleks pidevalt tarkvara täiustamise ja edasiarendamisega.

Kuidas saada aru, kas tarkvara vastab nõuetele? Protsess majandustarkvara valikul peaks olema järgmine. Selekteeri välja majandustarkvarad, mis vastavad ettevõtte nõuetele ning võrrelda nende hindu. Sobiv hinnaklass saadakse sissetellimise alternatiivkulu võrdlemisel tarkvarahindadega, millele on omakorda liidetud teoreetiline ettevõtja tööajaga seotud kulu.

Katsetada valitud tarkvarasid eesmärgiga saada teada, kas kõik eelnevalt märgitud punktid on täidetud, tarkvara on mugav kasutada ning vajalikud küsimused saab lahendatud.

Valida välja need tarkvarad, mis ka katsetades eesmärke täitsid ja kus saab õiglase hinnaga kasutustuge. Viimases selekteerimisfaasis tasub kuulata ühte-kahte kasutajat, kes saavad öelda peamiselt selle kohta, milline on tarkvara stabiilsus, tõrkekindlus, uuenduste võimalus ning muud kasulikku.

Tihtipeale võib sõelale jääda ainult üks või isegi mitte ühtegi majandustarkvara. Kui nii juhtub, siis ettevõtja on üldjuhul oma soove ülehinnanud. See tähendab tihtipeale olukorda, kus ettevõtja soovib rohkem, kui vastavas hinnaklassis majandustarkvarad pakuvad.

Siinkohal tuleb mõelda sellele, kas ressursihaldusüsteemid on sellises staadiumis vajalikud ning selekteerida välja üksnes need funktsionaalsused, mis ettevõttele hädavajalikud on. See tähendab reaalselt seda, et väikeste mahtudega pole ettevõttel mõtet haldust ja planeerimist Excelist/OpenOffice'ist/Google Docsist mujale viia.

Võrdlesime kolme levinumat *online*-tarkvara. Igaühel olid oma head ja vead. Kolme peale kokku kombineerides saaks ilmselt ideaalse tarkvara. Ka olid kõigi kasutajakeskkonnad pisut erinevad ja siin mängib otsustamisel rolli juba väga palju kasutaja isiklik eelistus.

Ä Tasub teada
Veebis on raamatupidamist lihtsam korraldada

PUUDUB keeruline ja aeganõudev installeerimisprotsess. Kuna veebipõhine raamatupidamistarkvara on kasutatav internetibrauseris, siis selle kasutamiseks ei pea midagi alla laadima, installeerima ega ka arvutisse seadistama. Mis tähendab juba tarkvara kasutama hakkamisel sulle olulist ajavõitu.

TARKVARA uuendused on teostatavad veebi kaudu ja kõigest ühe klikiga.

PUUDUVAD kasutajate ja töökohtade piirangud. Veebipõhine tarkvara aga ei nõua lisaressurssi arendaja jaoks ja seetõttu suudab tarkvara pakkuda ka piiramatult kasutajaid ning interneti kaudu pääsed sellele ligi igast arvutist.

LIGIPÄÄS internetis ükskõik kust kohast ja kasutatav ka nutitelefoniga.

PUUDUVAD ühilduvusprobleemid eri arvutite vahel. Andmed on turvaliselt varundatud.

SOODSAM.

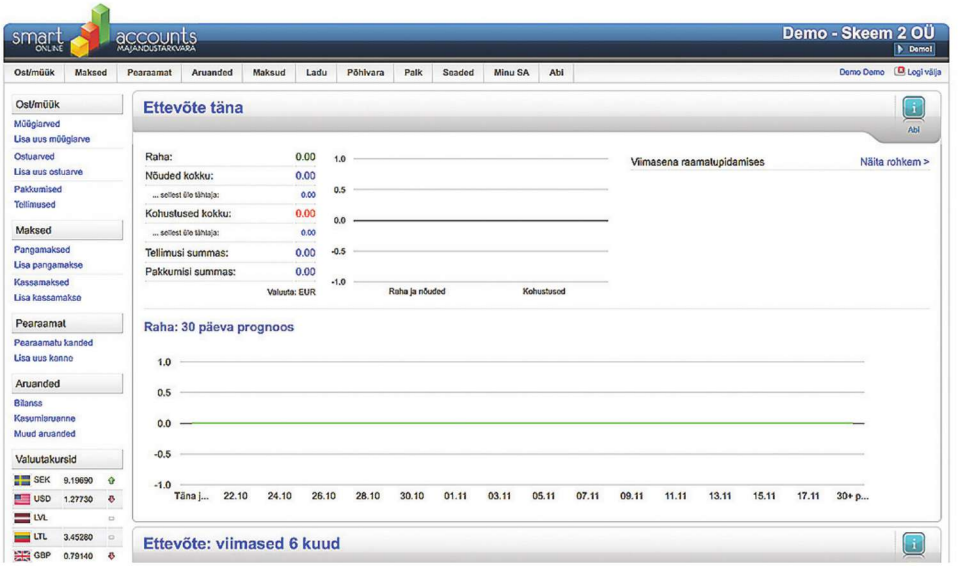
TARKVARA kasutamiseks on vajalik internetiühendus.

ALLIKAS: SIMPLBOOKS

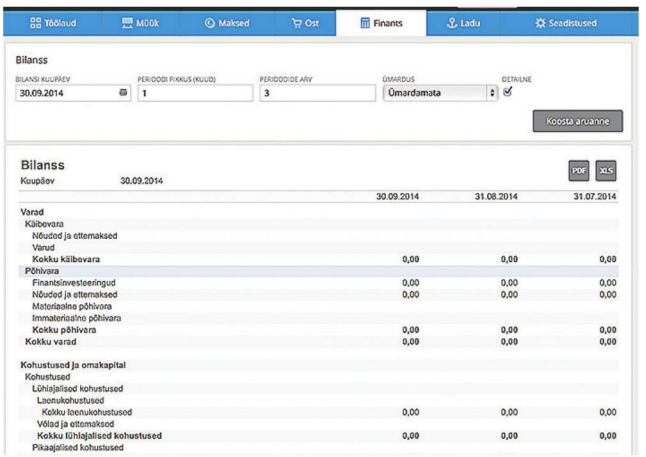
Ä Pane tähele
Vali ise või lase aidata

ÜKS võimalus parim tarkvara välja valida on lasta kõigil pakkujatel oma toodet tutvustada ja selgitada, miks see parim on.

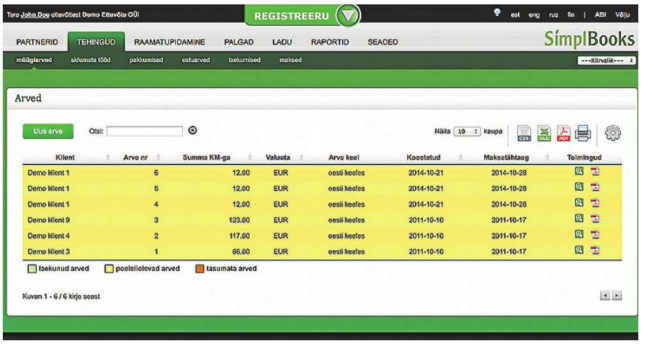
KUNA turul on väga palju eri lahendusi, siis näiteks Majanduskonsultatsioonide OÜ raamatupidamistarkvara aitab valida ettevõttele kõige sobivamat raamatupidamistarkvara, lähtuvalt ettevõtte suurusest, tegevusvaldkonnast, kasvamise kiirusest, infotehnoloogilisest sisseseadest, rahalistest võimalustest, erinõudmistest jms.



SMARTACCOUNTS arvutab ise valuutakursse.



MERITI pilve-Aktiva on lihtne.



SIMPLBOOKS annab raamatupidamisest selge vaate.

Ä Raamatupidamisprogrammid

SmartAccounts

HIND, lisandub käibemaks: alates 0,1 € kanne / 14,92 € kuus
DEMOVERSIOON: jah
KLIENDITUGI: jah (telefon, e-post)
KOOLITUSED: abimaterjalid
VARUKOOPIAD: jah
UUENDUSED: jah
KASUTAJAID: piiramatult
KOMMENTAAR: SmartAccounts teeb kõik, mida raamatupidamisprogrammilt ootad. Põhjalikud selgitused aitavad seda algajal kasutada.

FUNKTSIOONID

Finantsarvestus	on
Müügiarved	on
Ostuarved	on
Põhivara arvestus	on
Laoarvestus	on
E-arved Eesti e-arvete standardi järg	pole
Hinnapakkumised	on
Sisseehitatud abimaterjalid	on
E-poodidele mõeldud liides automaatseks andmevahetuseks	on

Merit Aktiva

HIND, lisandub käibemaks: alates 19 € kuus / 149 € aastas
DEMOVERSIOON: jah
KLIENDITUGI: jah (telefon, e-post ja kohapeal)
KOOLITUSED: klassikoolitused
VARUKOOPIAD: jah
UUENDUSED: jah / tasuta
KASUTAJAID: piiramatult
KOMMENTAAR: Merit Aktiva on kõige populaarsem raamatupidamisprogramm Eestis, mida kasutatakse rohkem kui 29 000 firmas, ja kui aastaid tagasi oli tugev kasutamise argument tasuta 100 kannet aastas, siis nüüd võib öelda, et tegu on tõeliselt kasutajamugava lahendusega, mille pilveversioon annab veel rohkem võimalusi.

FUNKTSIOONID

	Pilve-Aktiva standardpakett	Pilve-Aktiva laiendatud pakett
Finantsarvestus	on	on
Müügiarved	on	on
Ostuarved	on	on
Põhivara arvestus	tulemas	tulemas
Laoarvestus	on	on
E-arved Eesti e-arvete standardi järgi	pole	tulemas
Hinnapakkumised	pole	pole
Sisseehitatud abimaterjalid	Pole	pole
E-poodidele mõeldud liides automaatseks andmevahetuseks	pole	pole

	Aktiva standardpakett	Aktiva laiendatud pakett
Finantsarvestus	on	on
Müügiarved	on	on
Ostuarved	on	on
Põhivara arvestus	on	on
Laoarvestus	on	on
E-arved Eesti e-arvete standardi järgi	pole	on
Hinnapakkumised	pole	pole
Sisseehitatud abimaterjalid	pole	pole
E-poodidele mõeldud liides automaatseks andmevahetuseks	pole	pole

SimplBooks

HIND, lisandub käibemaks: 9,90 € kuus / 106,8 € aastas
DEMOVERSIOON: jah
KLIENDITUGI: jah (telefon, e-post ja Skype)
KOOLITUSED: videojuhendid
VARUKOOPIAD: jah
UUENDUSED: jah / tasuta
KASUTAJAID: piiramatult
KOMMENTAAR: SimplBooksi on lihtne kasutada ja katab kõik olulised raamatupidamisvajadused. Siiski vajab programm pisut lihvimist ja pole nii intuitiivne kasutada kui sooviks.

FUNKTSIOONID

Finantsarvestus	on
Müügiarved	on
Ostuarved	on
Põhivara arvestus	on
Laoarvestus	on
E-arved Eesti e-arvete standardi järgi	pole
Hinnapakkumised	on
Sisseehitatud abimaterjalid	pole
E-poodidele mõeldud liides automaatseks andmevahetuseks	pole

ÕPETAJATE MAJA

KORRALDA JÄRGMINE SÜNDMUS VANALINNA SÜDAMES!

Kui igapäevased toimetused takistavad keskendumist, siis muutke oma elu lihtsamaks ja mitmekülgsemaks, lihtsalt tulge Õpetajate Majja!

KOOLITUS-, KONVERENTSI- ja PEORUUMID

Maja külaliste kasutuses on 9 ruumi 28–267 m², mis oma ajaloolise sisekujunduse ja tänapäevaste võimaluste abil loovad siin toimuvatele sündmustele erilise meeleolu. Võimalik on rentida ka kogu maja. Olemas on tehnilised vahendid sündmuse edukaks korraldamiseks.

FIRMA TÄHTPÄEVAD, JÕULU- ja AASTAVAHETUSPEOD

Korraldame sündmusi pakkudes terviklikke, külaliste soove ja võimalusi arvestavaid lahendusi. Ühendada saab omavahel meeleoluka koolituse, firma-, laste- ja miks mitte ka koguperepeo. Kas poleks tore veeta mõned tunnid kogu perega metsaelanike jõulupeol suures võlumetsas?

MEELEOLUKAD ja HARIVAD KOOLITUSED FIRMADELE ja SÕPRUSKONDADELE

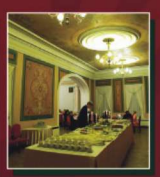
- Vanalinnamäng "Sajandeid põnev"
- Grilling akvaariumis
- *Sushi* valmistamine kodusel viisil
- Jaapani kodused toidud
- Jaapani teetseremoonia
- Šampanjakoolitus
- Veinimaitsmise kunst koos juustudega
- Kokteilikoolitus
- Veini ja juustu degusteerimine
- Šokolaadi ja trühvlite valmistamine
- Leivavalmistamise koolitus
- Talgikivist esemete valmistamine
- Keraamika töötuba
- Klaasikunsti töötuba
- Akrüül-kollaažmaal
- Maal ja grafiitpliiats – Hiina kollaaž
- Salongiõhtu "Meigi eri"
- Häälekoolitus
- Kontorijooga
- Laste sünnipäevapidu "Meigi ABC"
- Jõulupärgade ja -kinkide meisterdamine
- Jõulueelne õhtu koos meisterfloristi ja -kokaga jpm

HUVIKURSUSED

30.10 Kristallimaagia praktiline õpituba
05.11 Käepärane sisekujundustarkvara
11.11 Animafilmi kursus
13.11 Pingetest vabastamise kursus
19.11 Akrüül-kollaažmaali kursus
25.11 Näitlejameisterlikkuse jätkukursus
03.12 Praktilise psühholoogia jätkukursus

Uus kursuste hooaeg algab jaanuaris 2015, kavas *ca* 30 kursust.

Sajandeid noor



www.opetajatemaja.ee

Info: tel 615 5161 • info@opetajatemaja.ee • Raekoja plats 14, Tallinn

Lasermõõdistav saag klapib projekteerimistarkvaraga ja vastupidi. Vigu 95 protsenti vähem

KADRIN KARNER
kaasautor

Puitkarkasselementidest maju tootvas Seve Ehituse ASis käib kogu projekteerimine Saksamaal välja töötatud 3D projekteerimistarkvaraga Sema, mis sobib imehästi Saksamaal toodetud Weinmanni täisautomaatse lasemõõdistava saeliiniga. Saeliin oskab projekteeritud infost ise välja lugeda, mida ja kuidas tegema peab, ole ainult mees ja anna masinale materjali ette.

"Pidasime läbirääkimisi ka ühe Rootsi tootjaga, kelle tooteid kasutavad Eestis kaks või kolm tehast. Pakkusid meile head hinda ka aga..." rääkis Weinmanni saeliini soetamisloost Seve Ehituse ASi juhatuse esimees Vello Enniste. Ettevõtte teine juhatuse liige ja müügiosakonna juht Henri Enniste lisas: "Aga meie maksime kaks korda nii palju, kui rootslased küsisid, ja saime ka kaks korda parema asja."

Henri Enniste sõnul loodeti, et saeliin tõstab tööviljakust vähemalt 10%, tegelikkuses muutus töö teatud liigutuste juures 50% efektiivsemaks. Muutus, mille saeliin tehases tekitas, oli sedavõrd suur, et Seve müügiosakond polnud nii suuremas mahus töö ette andmiseks valmiski. Teisalt muutus töö tänu seadmele mitte ainult kiiremaks, vaid ka kvaliteetsemaks. "Masin märgib puidu peale jooned, mida mehed enne mõõdulindiga käsitsi märkima pidid. Töö saab täpsem võrreldes käsitsi tegemisega," rääkis Henri Enniste.

> **Esimese 3D-s projekteeritud maja kohta tuli tagasiside, et objektil ei tulnud saagi käima tõmmatagi.**
> Seva Ehituse juhatuse liige Henri Enniste

Aasta harjumiseks. Majade projekteerimiseks kasutatakse tänapäevast Sema 3D projekteerimistarkvara. Henri sõnul kulus ligi aasta, et projekteerijad programmiga harjuks ja seda täielikult tundma ning usaldama õpiks. "Programmis oli palju, mis tuli nö ise valmis teha ja enda jaoks (programmi – toim) raamatukokku panna. See võttis kohutavalt aega, aga kui ükskord valmis sai, muutus projekteerimine tunduvalt kiiremaks," lisas ta.

Tarkvaraprogrammi üks suuremaid plusse saeliiniga ühilduvuse kõrval on automatiseeritud vigade kontroll. "See näitab umbes 95% inseneri vigadest kohe ära, vastupidi 2D-le, kus vigade kontrolli tuleb ise spetsiaalselt teha ja isegi siis ei näe alati enda tehtud vigu." Ta lisas, et tänu sellele on tunduvalt vähenenud ka ehitusobjektile jõudvate vigade hulk. "Esimese 3D-s projekteeritud maja kohta tuli objektimeeskonnalt tagasiside, et üle pika aja ei tulnud objektil saagi käima tõmmatagi." Saag läheb käima nimelt siis, kui maja kokku pannes avastatakse, et midagi ei sobi ning kohapeal tuleb uued tükid valmistada või olemasolevaid korrigeerida.

Lihtne muuta. Vello sõnul on 3D projekteerimisest abi ka kliendile, kuna projekteerija saab mõne hiireklikiga muuta välisfassaadi värvi või katust, aga tegelikult mida tahes, ning tulevasel majaomanikul on arvutiekraanil reaalset majakujutist vaadates lihtsam otsustada, mis täpselt võtta, mida jätta.

Seve Ehituse projekteerijate jaoks on oluline, et Sema ootab alati tagasisidet ning võtab oma klientide soove ja tähelepanekuid arvesse ning juba järgmises uuenduses võib sinu soovitatud muudatus töösse rakendatud olla.

Ä Mis on mis Seve Ehituse AS

ASUTATUD: 1995. aastal
OMANIK: Vello Enniste
PEAMISED TURUD: Põhja-Norra, Rootsi, Soome, Suurbritannia, Eesti
TÖÖTAJAID: umbes 120
KÄIVE 2013. aastal igi 5,9 miljonit eurot, 2012. aastal 6,9 miljonit eurot
KASUM 2013. aastal 176 000 eurot, 2012. aastal 555 000 eurot
TEGEVUSALA: monteeritavate puitelementmajade, suvilate, abihoonete arhitektuurne ja insenertehniline projekteerimine, tootmine ja paigaldamine. Tegeletakse ogaplaat-fermide projekteerimise ning tootmisega ning ollakse Masonite AB Rootsis toodetud H ja HI talade ametlik maaletooja ning müüja. Samuti ollakse USA isolatsioonimaterjalide Guardian Building Products maaletooja ja edasimüüja.

SAKSA lahendus maksis kaks korda rohkem kui Rootsi oma, kuid on Seva Ehituse juhatuse liikme Henri Enniste kinnitusel ka mitu korda parem. FOTO: ANDRES HAABU

Loodud puitmajade disainiks

Sema on spetsiaalselt puitmajade projekteerimiseks loodud 3D projekteerimisprogramm.

Programm annab automaatselt koostatud materjalide spetsifikatsiooni ja ühildub muu hulgas Weinmanni täisautomaatse lasermõõdistava saeliiniga.

Semal toimub pidev programmiarendus, uuendused tulevad kaks korda aastas. Kliendid on oodatud uuenduste loomisel kaasa rääkima ja oma vajadustest lähtuvaid ettepanekuid tegema.

Sema ühildub teiste arvutidisaini- ehk CAD-programmidega.

ALLIKAS: SEMA-SOFT.COM

orient
KONTORIKAUBAD

Sinu parim kontorivarustaja!

Lihtne ja mugav tellida

kontorikaubad.ee

Siit leiad kasutajasõbraliku lahenduse oma büroo varustamisele

Paberikaubad	Ümbrikud	Dokumentide haldus
Kirjutusvahendid	Majapidamistarbed	Toiduained
Kontoritehnika	Arvutustehnika	Töökeskkonnatarbed
Esitlusvahendid	Büroomööbel	Kulumaterjalid

Otsime jätkusuutliku ettevõtluse häid näiteid. Läbipaistev äritegevus

MARKO SILLER
Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi tegevjuht

Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum ja Äripäev on juba kuuel järjestikusel aastal koostanud Eesti jätkusuutliku ettevõtluse indeksit.

Indeksi koostamisel osalemine aitab ettevõtetel analüüsida oma põhitegevust läbi jätkusuutlikkuse prisma ning leida ideid jätkusuutlikult eduka äri juhtimiseks. Tublimaid ettevõtteid tunnustatakse kvaliteedimärgisega, mille saajate tabel ilmub Äripäeva Juhtimise kuukirjas järgmise aasta jaanuaris.

Kuni 23. novembrini avatud indeksi küsimustiku täitmise käigus analüüsivad ettevõtted enda jaoks äriliselt olulisi sotsiaalse ja keskkonnaalase jätkusuutlikkuse, vastutustundliku tööandja, ärieetika ja läbipaistvuse aspekte. Ekspertide toel on võimalik läbida ka põhjalikum tagasiside- ning nõustamisprotsess.

Korduvalt osalenud Riigi Kinnisvara juhatuse esimees Jaak Saarniit näeb osalemises selget kasu: "See on andnud objektiivse tagasiside ettevõtte strateegiale ja valdkondade juhtimisele jätkusuutlikkuse aspektist vaadatuna. See ei ole pelgalt indeks, vaid ideepank paremaks muutumise teel."

Indeksi laiem eesmärk on leida üles ja tuua teema juurde rohkem ettevõtteid, kelle jaoks läbipaistev ja jätkusuutlik äritegevus oluline. Terve indeksi koostamisele järgneva aasta jooksul aitavad korraldajad silmapaistvamatel näidetel avalikkuses pildile jõuda.

Mitmed indeksis varem osalenud ettevõtted on seda meelt, et eeskujulike ettevõtete headest praktikatest rääkimine aitab kujundada enda väärtustega sobivat ettevõtluskultuuri Eestis ning seeläbi lihtsamalt edukat äri teha.

"Osalemine aitab meil paremini mõista ja kommunikeerida oma korporatiivseid väärtusi nii organisatsioonisiseselt kui ka -väliselt," usub Manpoweri tegevjuht Heigo Kaldra.

Sama meelt on ka ABB tegevuste tõhustamise juht Christen Puust: "Osalemine on aidanud meil kommunikeerida ABB fookust ärieetikale, esitada häid näiteid töötajate kaasamisest ning rõhutada koostööd erinevate osapooltega."

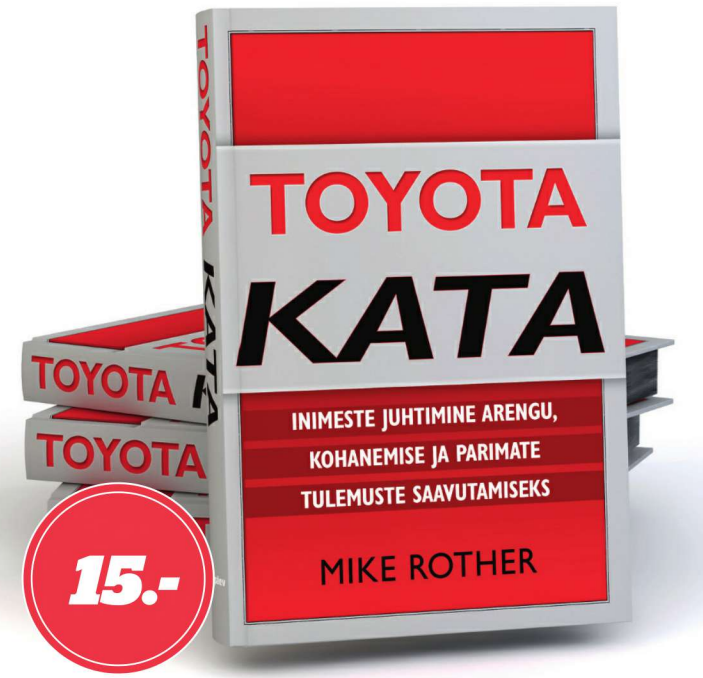
Indeksi viivad läbi Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum, majandus- ja kommunikatsiooniministeerium, EBS, Äripäev ja KPMG Baltics koos partneritega.

Ä Vaata veebist

Indeksi küsimustik on vastamiseks avatud kuni 23. novembrini aadressil **WWW.CSR.EE/JATKUSUUTLIKU-ETTEVOTLUSE-INDEKS**.

„Toyota kata" toob väga selgelt välja Toyota tootmissüsteemi ühe olulise põhimõtte – fookuse seadmine organisatsiooni arengule inimeste arengu kaudu. Protsesside parandamine on vajalik, samal ajal põhifookus peab olema mujal – inimestel.

Aleksandr Miina
Lean Enterprise Estonia



Äripäeva raamatuklubi
raamatupood.aripaev.ee

ALTER stuudio

Ruumid on sobilikud aastalõpu ürituste korraldamiseks

Alter stuudio on ruum ürituste korraldamiseks, olgu nendeks vastuvõtud, meeskonnaõhtud, meelelahutusüritused või pidustused. Üks on kindel, inspireeriva õhkkonnaga paik toob head mõtted esile.

Saal, mis asub vanades eestiaegsetes trükikoja ruumides, on mitmeti liigendatav ning kohandatav vastavalt sündmusele. Eelisteks on kõrged laed, suured aknad ja hea akustika.

Saali suurus on 110 m², mis mahutab kuni 70 inimest teatristiilis ja 50 kohvikustiilis. Vastuvõtuks sobib ka kuni 100le inimesele.

Lisaks olemas:

- Reguleeritav valgustuslahendus – hea üldvalgus, prožektorid ja kohtvalgustid kombineeritud naturaalse päevavalgusega suurtest akendest
- Väga head tehnilised tingimused: helisüsteem, dataprojektor, ekraan
- Hea asukoht Tallinna kesklinnas, soodne parkimine 3 minuti kaugusel. Kergesti ligipääsetav jala ja ühistranspordiga.
- Olemas kohvik, kust on võimalik osta erinevaid karastus- ja kuumi jooke.
- *Catering*'i tellimise võimalus

Ürituste korraldamisel kogu pakett ühest kohast!

Võta ühendust stuudio meeskonnaga, kes aitavad ürituste õnnestumisel!: +372 521 4024, alter@alterstuudio.ee

Tartu mnt 43 / Fr. R. Kreutzwaldi 24, Tallinn

Vaata kaardilt

Alterstuudio

Part of ItellaGroup

OpusCapita seab finantsprotsessidele uue standardi. Koos enam kui 2100 professionaaliga kombineerime me tarkvara ja teenused ühtseks, kliendile väärtuslikuks lahenduseks. Meie esindused on 9 Euroopa riigis ja meie teenuseid kasutab üle 10 000 kliendi 50 riigis. Aastal 2013 oli OpusCapita käive 263 miljonit eurot. OpusCapita on Itella Grupi ettevõte ja meie peakontor asub Soomes. **www.opuscapita.ee**

OpusCapita
Passion for financial management