



*Täname oma külalisi ja
koostööpartnereid
meeldiva 2015 aasta eest!*

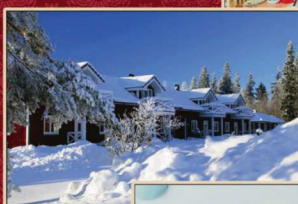
Klaara-Manni

PUHKE- JA SEMINARIKESKUS

Jõulupeod ja talvised üritused
Põrgu serval, Soomaa väravas!

- Hubane majutus
- Maalähedane toitlustus
- Aktiivsed tegevused

Ürituste korraldamine
suurtele ja väikestele seltskondadele



Tel: +372 56457745

www.klaaramanni.ee

Pärnumaa, Tori Vald

Tarkust, rõõmu ja kordaminekuid!

Teie Klaara-Manni





ÄRILÕUNA TELETORNIS

E-R kella 12–16, hind ühele 28€

Korralda oma ärikohtumine Põhja-Euroopa kõrgeimas brasserie-restoranis, mil peetud ärilõunad ei jäta Teie äripartnereid ükskõikseks. Ainulaadne vaade Tallinnale ja meie suurepärase toiduvalik on justkui kinnitus Teie ettevõtte kõrgetele ambitsioonidele, kus sünnivad ainult head kokkulepped!

Hind sisaldab lisaks menüüle, Tallinna teletorni päevast sissepääsu, eeliskorras. Kohtade arv piiratud!

Parkimine teletorni esises parklas on tasuta.

Palume huvilistel ärilõunad ette tellida:

- (+372) 5815 0020
- restoran@teletorn.ee

Suurematele seltskondadele (al. 10st)
soovitame meie erilisi Gastromania menüüsid.



**Vaata veel teletorni seminaripakette ja
lisavõimalusi suurema konverentsi pidamiseks**

www.teletorn.ee/et/restorani-eripakkumised/323-arilouna

Edukad kindlustavad ettevõtte Seesamis!



Tervikkindlustus on loodud spetsiaalselt väike- ja keskmiste teenindus-, kaubandus- ning väiksemate tootmisettevõtete kindlustusvajadusi silmas pidades. Tervikkindlustuses on kombineeritud mitu erinevat kindlustusliiki. Ühe lepinguga on kindlustatud kinnisvara, kaup, inventar, seadmed ja vastutus.

Loe lisaks ja küsi pakkumist oma ettevõttele: www.seesam.ee/tervikkindlustus.

Teenuse pakkuja on Seesam Insurance AS. Tegemist on kindlustusega, tutvu tingimustega www.seesam.ee või pea nõu kindlustusspetsialistiga.

Seesam 

SISUJUHT

6-7 Uued juhid



10-12 Kaido Saar: Nii hea kui halb tuleb endale tagasi

14-15 Kuidas valida parimat personalitöötajat?

16-20 Google võtab juhtidelt võimu käest

22-24 Kristjan Luha: Just Do It

26-27 Müügi-kogemus: personaalne lähenemine aitab müüa

28-30 Tagasi-vaade: ettevõtte on juhi nägu



Juhtimine

Toimetaja: Urve Vilk,
tel 667 0340, e-post: urve.vilk@aripaev.ee
Reklaami projektijuht: Carlo Rebane,
tel 667 0072, e-post: carlo.rebane@aripaev.ee
ftp.aripaev.ee/incoming/Rekl
Kujundaja: Margit Toovere, OÜ Kujundusvabrik
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

Toimetuse
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

Toimetuse võtab endale õiguse kirju ja kaastöid vajaduse korral lühendada. Toimetuse kaastöid ei tagasta. Kõik ajalehes Äripäev ja tema lisades avaldatud artiklid, fotod, teabegraafika (sh päevakajalised, majanduslikud, poliitilised või religioossed teemad) on autoriõigusega kaitsitud teosed ning nende reprodutseerimine, levitamine ning edastamine mis tahes kujul on ilma ASi Äripäev kirjaliku nõusolekuta keelatud. Kaebuste korral ajalehele sisu kohta võite pöörduda Pressinõukogusse, pn@eal.ee või tel (372) 646 3363.

JUHTKIRI

Unistuste tööandjaks saamine raha taha ei jää

Google'it peetakse unistuste tööandjaks. See on ettevõtte, kus tehakse nii mõndagi teisiti, kui ettevõtluse peavool ette näeb, selgub Google personalijuhi sulest ilmunud raamatust "Töö ruulib". Raamatu autorit Laszlo Bocki hämmastas, et tööl, kus inimesel kulub rohkem aega kui kusagil mujal, koheldakse inimesi siiski nii kehvasti – isegi kõige parematel töökohtadel on töö vähemotiveeriv ja sageli ebainimlik.

Nii jõudis mees, kes tahtis ise midagi muuta, tööle tol ajal parimaks personalitööga ettevõtteks peetud General Electricusse, kust ta värvati hiljem Google'isse.

Töötajasõbralikkus ei vaja palju raha. Kuigi töötajale pakutakse Google'is mitmesuguseid mitte väga tavapäraseid hüvesid, sealhulgas tasuta toitu ja arstiabi, on programme lisandudes Bocki sõnul näha olnud, et guugleritele on olulisemad pigem need lahendused, mis ülearu palju maksma ei lähe.

Ehkki arvatakse, et Google kulutab töötajale erihüvesid pakkudes metsikult raha, seda sugugi ei tehta, tunnistab Bock. Suur osa programme, millega inimestele rõõmu valmistatakse ja nende eest hooldatakse, on tasuta või peaaegu tasuta. Ning enamikku oleks lihtne kasutada ükskõik millises ettevõttes, vaja on vaid fantaasiat ja tahet, rõhutab Bock.

Näiteks pakutakse aja kokkuhoiu mõttes töötajate elu lihtsamaks muutvaid teenuseid: sularahaautomaadid, jalgrattaparandus, autopesu, õlivahtus, keemiline puhastus, juuksur, ilusalong jne. See on Google'i jaoks tasuta, sest ettevõtjad soovivad neid teenuseid osutada, küsides selleks luba ning teenuste eest maksavad guuglerid ise. Tuntud nimi ja suurus annavad Google'ile kindlasti eelise, kuid idee on kasutatav igat masti ettevõttes. Igal juhul tasub töötajalt küsida, kas tema elu saaks kuidagi lihtsamaks teha!

URVE VILK
Juhtimise toimetaja



„Olulisemad on pigem need lahendused, mis ülearu maksma ei lähe. Vaja on vaid fantaasiat ja tahet.“

T R Ü K I K E S K U S

KOLM LÕVI

Häid pühi ja
säravat
uut aastat!

Multifunktsionaalne trükikeskus Kolm Lõvi - vaata meie teenuseid www.kolmlovi.ee
Päringud info@trykikeskus.ee või klienditeenindus telefonidel 658 0210, 5332 6911

Lenno Oja kasvatab äritarkvarafirmat

ASI Excellent Business Solutions Eesti hakkab juhtima Lenno Oja. Ojal on seljatanud pikki töökogemusi panganduses. Pea 15 aastat töötas ta Nordea pangas erinevates ettevõtete pangandusega seotud ametites, juhtides viimati panga Balti korporatiivkliientide ärivaldkonna suurt klientide segmenti.

Excellenti senise tegevjuhi

Janno Oja sõnul jätkab ta ettevõtte strateegilise arengu eest seismist nõukogu liikmena. "Oleme teinud mitu suurt sammu ettevõtte kasvu ja konkurentsivõime heaks. Annan rahuliku südamega teatepulgale Lennole üle teades, et tema oskused ja taust – müük ja teenuse arendus – annavad meile lisajõu järgmiste verstapostide võtmiseks," ütles ta.



OTSID AUTOT? **SEE OOTAB SIND!**

- Kindla ajalooga kvaliteetsed sõidukid
- Garanti
- Liising kuni 15. detsembrini
2,3 % + EURIBOR
120 € lepingutasu

WWW.CARCOM.EE

TELEFON 5660 6062 | E-POST: info@carcom.ee

FinanceEstonial uus pealik

Finantssektori esindusorganisatsiooni MTÜ FinanceEstonia uus juhatuse esimees on Nasdaq Tallinna juht Rauno Klettenberg. Seni finantsklasterit juhtinud Redgate Capitali partner Aare Tammemäe jätkab FinanceEstonia kapitaliturgude töögrupi eestvedajana.

FinanceEstonia koondab ja esindab alates 2011. aastast finantssektori ettevõtjaid kui ühtset huvigrupi suhtlemisel avalikkuse ja valitsusorganisatsioonidega, see on esindanud Eesti finantssektorit rahvusvahelistel turgudel ning tekitanud turuosaliste vahelist dialoogi töögruppides.

"FinanceEstonia on oma tegevusega muutnud Eesti finantssektorit mitmekesisemaks. Läbiviidud konsultatsioonide ja muudatusettepa-

nekutega seadusandluses on klasterist saanud partner, kelle arvamusega arvestatakse. Lisaks Eestile öeldakse oma sõna sekka ka kaugemal, näiteks andsime sisendi Kapitaliturgude Liidu loomisele Euroopas," rääkis Klettenberg. "Juhatuse esimehena on mul soov ja kohustus seista jätkuvalt meie liikmete huvide eest ning hoida FinanceEstonia poolt võetud suunda kogu Eesti finantskeskkonna arendamisel."



↑ TALLINNA börsi juht hakkab juhtima finantsettevõtete esindusorganisatsiooni.

Kivi-Sild arendab e-tervishoidu

E-tervishoiu digitaalvõimekuse arendamist asub juhtima senine maanteeameti IT-juht Imbi Kivi-Sild, kelle peamiseks eesmärgiks on muuta e-tervishoiu teenuste kasutamine sama mugavaks nagu see on praegu maanteeametis.

Kivi-Sild asus tööle sotsiaalministeeriumi e-teenuste arengu ja innovatsiooni valdkonnas asekancleri Ain Aaviksoo alluvuses digitaalvõimekuse arendamise osakonnas juhina.

Asekancleri sõnul luuakse ministeeriumi juurde tugev e-teenuste arendusmees-

kond, kes koostöös tervisevaldkonnaga (tervishoiuteenused, ravimid, rahvatervis) tagab erinevate arendusprojektide omavahelise kooskõla ja partnerite kaasatuse.

Digitaalvõimekuse arendamise osakonnas juhiks saanud Kivi-Sild sõnas, et on oma olemuselt käivitaja ja looja. "Mulle meeldib uurida ja avastada ning olen kangekaelselt sihikindel. Oma tugevusteks pean süsteemitaju ja analüüsisivõimet ning tehnilist talitlikkust," ütles ta ning lisas, et on samas ka elurõõmus ning teab, et heaga saab rohkem kui kurjaga.

Selveri e-teenuseid juhib Obolenski

Asi Sebe reisijateveoga tegeleva OÜ Eesti Buss endine juhatuse esimees Gunnar Obolenski asus juhtima hiljuti avatud Selveri e-teenuseid. Obolenski sõnul lõppes töösuhe seoses püstitatud eesmärkide täitumisega. Ta nimetas bussiettevõtte suurimaks õnnestumiseks Eesti esimese odavbussifirma Simple Express liinivõrgu käivitamist, mis võimaldab sõita üheeu-rose piletiga mitmetesse Eesti linnadesse.

Obolenski juhtis Eesti Bussi 2014. aasta kevadest. 2012. aastal töötas ta ka SEBE sõsarettevõttes Lux Express, arendades uusi tooteid ning parendades teenusekvaliteeti. Pärast Obolenski lahkumist Eesti Bussist läks ettevõtte juhtimine üle Sebe juhatuse esimehele Kuldar Väärsile.

Obolenski on ka varem Selveris töötanud, olles Selveri Köögi toote- ja turundusjuht. "E-kaubanduse juhina vas-



TAGASI Selveris – Gunnar Obolenski töö bussifirmas Sebe sai tehtud. FOTO: RAUL MEE

tutan suure arengupotentsiaaliga tulevikukaubanduse valdkonna eest," märkis Obolenski uue ametikoha ülesannetest rääkides.

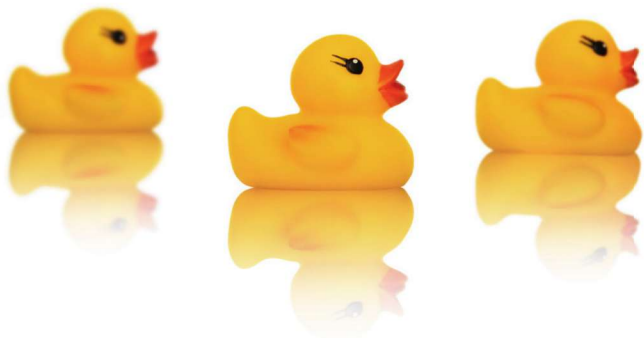


↑ VALDO KALM

Kalm: üks etapp sai läbi

Pea 30 aastat Eesti Telekomis töötanud ja 15 aastat seda juhtinud Valdo Kalm ütles, et tema etapp ettevõttes sai läbi. "Eks ikka on kahju," märkis Kalm.

Pikaaegne Eesti Telekomis juht Valdo Kalm asus eeslinilt tahapoole ning aktiivse juhtimise asemel nõustab ta nüüd Telia Sonera Euroopa üksuses Balti ärisid. Eesti Telekomis juhatuse esimeheks sai tema asemel rootslane, praegune Leedu Omniteli juhatuse esimees Dan Strömberg.



KOLM KUUD KINGITUSEKS!

Mis oleks, kui saaksid raamatupidamise ja palgaarvestuse tehtud **kaks korda kiiremini** ja **25% soodsamalt**?

Kui alustad **Merit Aktiva** ja **Merit Palgaga** nüüd, siis kingime esimesele aastale juurde kolm tasuta kuud.

PROGRAMMIDE HINNA SEES ON:

- Tasuta klienditugi.
- Kõik programmi uuendused.
- Tasuta lisakasutajad müügiarvete tegemiseks.
- Piiramatult arv firmasid.
- Andmete hoidmine turvalises pilveserveris.

Väikefirmadele tasuta pakettid.

Aktival saate valida pilveversiooni ja arvutisse paigaldatava versiooni vahel.

Põhjalikum info veebilehel.

KAIDO SAAR:

Nii hea kui halb tuleb endale tagasi

Bigbanki juhatuse esimees Kaido Saar rakendab äris kodust kaasa saadud tarkust - tee teistele seda, mida tahad, et sulle tehtaks. "Teed head või halba, kõik tuleb sulle endale tagasi," usub ta.

TEA TARUSTE
kaasautor



Kaido Saar on juhiks kasvanud paralleelselt pangarenguga.

Aastal 2002 vajas Tehnikaülikooli rahvamajanduse tudeng Kaido Saar kohta praktikaks. Mõttes olid Hansapank, Eesti Pank ja Balti Investeeringute Grupp. Viimane neist kõlas eriti hästi ja sinna Saar oma soovi ka saatis.

Esialgu pakuti talle tööd suvekuudeks, ent augustis võeti noormees tööle täiskohaga. Saar alustas klienditeenindajana, ent juba aasta pärast pakuti talle kontorite juhi ametikohta. Omanikel oli laienemisplaan ning järgneva nelja aasta jooksul kasvas Saari kontorite arvu kolmelt viiekümnele, millest osad lisaks Eestile ka Lätis ja Leedus.

Kogemused saadud samm-sammult. Kolmeteistkümne aasta eest oli ettevõttel kliente alla tuhande, töötajaid 25. Nüüd on pangal pea 200 000 aktiivset klienti üheksas riigis ning ligi 500 töötajat. "See on juhtunud aastate jooksul ning ka kogemused on tulnud samm-sammult koos sellega," märkis Saar.

Tema sõnul oli kõige keerulisem tema jaoks aasta 2003, kui ta sai esmakordselt ülesande kedagi juhti-





**”Küsimus ei ole ju selles, kui kiiresti mina juhina joosta jaksan, vaid selles, kuidas kõik meeskonnaliikmed parda-
le tuua, et koos edasi minna**

KAKS aastat Bigbanki juh-
tinud Kaido Saar on juhiks
arenenud paralleelselt mees-
konna kasvuga.

FOTOD: TERJE LEPP

PORTREE

da. "Äsja ülikooli lõpetanu on ambitsioonikas ja valmis kohe jõuliselt tegutsema. Mul oli peas kõik selge ja indu ülearugi, aga sellest ei piisa," märkis ta. "Küsimus ei ole ju selles, kui kiiresti mina juhina joosta jaksan, vaid selles, kuidas kõik meeskonnaliikmed pardale tuua, et koos edasi minna," meenutas Saar esimest õppetundi.

Saar lisas, et on tänulik nii endistele kui praegustele kolleegidele. "Kellega oleme ühiselt seda teed käinud ja kes on olnud mõistvad ning toetavad," lisas ta.

Esimene hüpe juhirollis oli suur, ent edasine kasv on toimunud orgaaniliselt. Hilisemad rasked momendid on olnud eelkõige seotud ümbritseva keskkonnaga. "Perioodil 2008–2010 muutus laenuportfelli maksekäitumine, inimesed ei suutnud oma laene teenindada, uusi laene keegi ei tahtnud," meenutas Saar. "Meil oli toona üle 400 müügitöötaja, keda polnud järsku enam vaja. Paljud neist pidid hakka ma hoopis võlamenetlusega tegelema," tõi ta näiteks.

Murtakse arhailist suhtumist. Viimased kaks ja pool aastat on Bigbankis möödunud muutuste tähe all, peamiseks väljakutseks on uue ärimudeli ellurakendamine, see protsess pole veel lõppenud.

Kui mõne aasta eest oli Bigbank tuntud suhteliselt kõrgete intressidega laenuandjana, keda nimetati kiirlaenuandjaks, siis nüüd on olukord muutunud. "Me ei fookusseeri ennast turul väikesele niše-

A Kes on kes **Kaido Saar**

Sündinud 29.04.1981

Lõpetanud 1999 Saaremaa ühiskooli matemaatika-füüsika eriklassi ja 2003 *cum laude* Tallinna Tehnikaülikooli rahvamajanduse eriala.

Töötanud Bigbankis aastast 2002, algul klienditeenindajana, aastast 2003 kontorite juht, aastast 2006 müügi- ja turundusjuht. Juhatusel alates 2007. aastast.

Juhib Bigbanki alates aprillist 2013.

Finantsklatri Finance Estonia juhatuse liige alates 2015.

Hobideks sulgpall ja reisimine Ladina-Ameerikas.

→ **BIGBANKI** veebruaris avatud uue kontori väljakutseks on uue ärimudeli ellurakendamine.

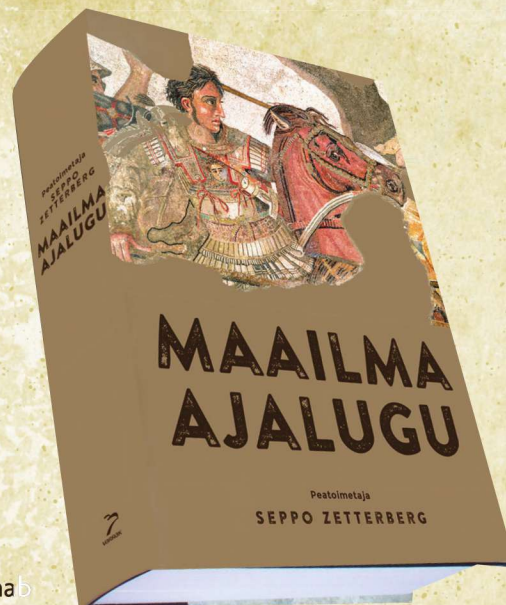


KOGU MAAILMA AJALUGU ÜHE RAAMATU KAANTE VAHEL!

Soome autorite raamat on omataoliste seas kindlasti üks õnnestunud ning seda võib kõhklusteta soovitada nii olulisemate ajaloosündmuste meeldetuletamiseks kui ka üldisemast ajalookulgemisest pildi saamiseks. Suurt ajalugu silmas pidades võib seda raamatut võtta üheaegselt nii sissejuhatuse kui ka lõppsõnana.

— David Vseviov

Soomes juba 11. trükini jõudnud „Maailma ajalugu“ annab üha enam üleilmastuva maailma kodanikule ülevaatliku teadmise tähtsamatest ajaloosündmustest ja -isikutest. Teos käsitleb kogu maailma ajalugu alates esiajaloost kuni nüüdisajani ja vaatluse all pole üksnes poliitiline ajalugu, vaid ka majandus-, sotsiaal- ja kultuuriajalugu.



WWW.VARRAK.EE



gmendile, vaid tahame olla peavoolu teenusepakkuja, kelle tooted on atraktiivsed massidele. Oleme korrigeerinud hindasid ja alandanud intressimäärasid. Tahame olla tugev konkurent universaalpankadele,” rääkis Saar.

Eesti turul on turuliidri osa tarbimise finantseerimisel 75 protsenti, märkis Saar. “Isegi energiamütigis ei ületa Eesti Energia turuosa 60 protsenti. Tarbimislauende andmine ei peaks olema monopolne, vaid vaba konkurentsiga turg, ilma kõrgete barjäärideta sisenemisel,” märkis Saar. Lisades, et tarbimislauende hinnad on Eestis kordades kõrgemad kui mujal. Rootsisis näiteks on keskmine tarbijakrediidi intressi kulukuse määr 5–10%, Eestis ligi 30%.

Miks turg monopolne on? Saare sõnul oleks neil võimalik saada Eesti turust kuni 30 protsenti, olenevalt sellest, kui palju on veel sarnase ärimudeliga konkurente. Ta toob monopolisuse esimese põhjuseks välja ajaloolise traditsiooni ajast, mil Hoiupank ja Hansapank ühinesid. “Laenu andmisel pole teised turuosalisel nii aktiivsed olnud, välja arvatud 2005.–2008. aastal toimunud eluasemelaenu hinnaralli ajal, mille algatas Nordea pank. Hinnad kukkusid toona kolinal ja sama potentsiaal on nüüd ka tarbijakrediitidel,” märkis ta.

Takistuseks on Saare hinnangul inimeste mugavus ja vähene finantsteadlikkus. Majanduskriis

õpetas meid toidupoes küll hindu jälgima ja valima 52sendise piima asemel 48sendist, aga tarbimislaenu puhul pole hinnavaht harjutud veel jälgima.

Kõiki teenuseid ei pea ostma ühelt pangalt. Saare sõnul üritatakse murda traditsioonilist suhtumist, et hind pole oluline ning kõik pangatooted ja -teenused tuleb valida vaid ühest pangast. “On ülemaailmne trend, et universaalpankade tähtsus ja roll väheneb. Järjest enam valitakse erinevaid teenusepakkujaid, kuna tänapäevne internetimaailm ja tehnoloogiad võimaldavad seda,” rääkis Saar.

Teenused on tema sõnul hästi võrreldavad ning tarbijatel on lihtne kasutada erinevaid tooteid erinevate pakkujate juures, olgu siis tegemist krediitide toodetega, makselahendustega, investeerimistoodetega või pensionfondidega,” selgitas Saar. Kui edukaks pööre kujuneb, oleneb sellest, kui palju on teisi finantstehnoloogiate ettevõtteid, kes üritavad arhailist süsteemi muuta. Turule on tulnud teisigi tegijaid, kelle ärimudel sarnaneb Bigbankiga, näiteks Inbank, kes tegutseb selle aasta kevadest.

Üheksast riigist, kus Bigbank tegutseb, läheb isäransis edukalt Lätis, kus laenuportfell on kõige suurem, aga ka Leedus ja Soomes. Eestis on konkurentikeskkond muu Euroopaga võrreldes ebasoodsam. “Eestis ei ole näiteks positiivset krediidiregistrat, kust laenuandja saaks infot kliendi olemasolevate laenu

Maksims OÜ
EST. 1993

RAAMATUPIDAMISTEENUSED

MAKSUKONSULTATSIOONID

JURIIDILISED TEENUSED

ÄRINÕUSTAMINE

ASJAAJAMINE

Meie kogemus – Teie edu!

Kentmanni 18-45, 10116 Tallinn, Estonia

Tel. +372 6270 750 • Mob. +372 5150 491

info@maksims.ee • www.maksims.ee

de kohta, et hinnata tema maksevõimet. Aga kui seda ei tea, võib juhtuda, et annad laenu inimesele, kes seda saama ei peaks,” rääkis Saar.

Mujal Euroopa riikides on register enamasti olemas. “Samuti ei saa Eestis isikut tuvastada ilma, et ta füüsiliselt kohale ilmuks,” märkis Saar.

Inimesed tahavad digitaalseid teenuseid, aga pangakonto avamiseks tuleb ikkagi pangakontoris minna,” lisas ta. “Saksamaal näiteks on võimalik inimesi tuvastada ka video teel. Oma maine poolest on Eesti tehnoloogiasõbralik riik, aga päris elus see pahatihti nii pole.”

Tööriistadeks kõrvaldab ja märkmepaber. Saar peab end mõistvaks juhiks, kel on loomupärane anne olla hea kuulaja. Seda on hinnanud ka tema kolleegid.

Mis talle aga üldse ei meeldi, on pilgeni täidetud kalender ja pikad memod. “Mõnel juhul on kaustik, kus kõik detailselt kirjas ja pikalt ette planeeritud. See pole minu jaoks. Mulle meeldib, kui kalendris on õhku ja vabadus päeva spontaanselt täita,” rääkis Saar, kelle sõnul peab olema võimalus päeva jooksul paindlikult otsuseid teha. “Nii väldin ka stressi.”

Koosolekute läbi viimiseks ja kokkuvõtete tegemiseks piisab talle väikesest paberitükist, kuhu olu-

60

miljonit eurot oli mullu Bigbanki intressitulu, kasvades aastaga ligi 12%. Puhas-kasumit teenis pank 12,7 miljonit eurot.

lised teemad ja ostused üles märkida, kirjeldas ta oma tööstiili.

Õppima peab juht Saare hinnangul pidevalt. “Minul on olnud – enamasti mõne uue etapi algul – abiks mentorid teistest organisatsioonidest,” märkis Saar. “Ka siis, kui asusin Bigbanki juhatuse esimeheks,” lisas ta. “Tugi ja abi uues rollis olles on olulised. Lahendamist vajavad probleemid, tõsi küll, taanduvad reeglina inimsuhetele,” tõdes ta.

Kodust on Saar vanematelt kaasa saanud õpetuse, mida kogu elu järginud – tee teistele seda, mida sa tahad, et sulle tehakse. “See põhimõte tõesti töötab. Teed head või halba – kõik tuleb sulle endale tagasi.”

Areng ei lase motivatsioonil langeda. See, kui kauaks kuraditosin aastat Bigbankis töötanud Saar sinna edasi jääb, oleneb tema sõnul motivatsioonist. “Kui motivatsiooni on, võib jätkata samal teel. Nii kaua, kui ise arened, pole ka motivatsioonist puudu.”

Areng sõltub Saare hinnangul sellest, kuidas ettevõtte üldiselt areneb. “Viimane omakorda jälle sellest, kui palju on panga aktsionärid huvitatud ettevõtte arengust,” märkis ta. “Praegu on juhatusele antud suhteliselt vabad käed, ettevõtte areneb kiiresti ja minul motivatsioonipuudust pole,” muheles pangajuht.

Ä Kommenteer Suhtub lugupidavalt, kuid ei poputa

ESTEL PUKK
Bigbank Grupi WOW Support Services
valdkonna juht

Olen koostööd teinud paljude juhtidega. Kaido on heas mõttes eriline. Tahta ja suuta viia läbi suuri muudatusi organisatsioonis, mida ise oled aastaid juhtinud, selleks on väga vähesed võimalused.

Kaido on nutikas, kiire ning väga hea stressitaluvusega. Ta ei poputa, on pigem nõudlik ja hoiab tempot, kuid suudab seda teha meeldivalt ning inimesest lugupidaval moel.

Kirjalike aruannete asemel eelistab ta inimestega silmast silma suhelda ning tema jaoks on ühtviisi olulised nii tippjuhid kui ka suvised praktikandid.

Kaido usalduse võitmine võtab aega, kuid kui see õnnestub, annab ta sulle tegutsemiseks vabad käed. Ja see on äge!

LEAN ja 4DX muutuste juhtimisel abiks

Bigbank alustas muutuste protsessi kaks aasta tagasi. “Tegemist on järjepideva tööga, millest väljapoole paistab vaid jäämäe veepealne tipp,” märkis panga juht Kaido Saar.

2015. aasta veebruaris tuldi välja uue brändiga. “Meil on uus logo ja selgelt sõnastatud väärtused,” sõnas Saar. “Sellele eelnes aasta väga tõsist tööd, arutelusid, vaidlusi. Muutmist vajasisid organisatsiooni kultuur, väärtushinnangud, inimeste hoiakud,” selgitas ta.

Inimeste kaasamine ja ühtse meeskonnana tegutsemine on Saare sõnul aeganõudev ja pidev protsess. “Selle nimel oleme maja sees juurutanud ka mitmeid juhtimismetoodikaid. Näiteks rakendame Jaapanist pärit LEAN filosoofiat ja meetodit, mis aitab meil ärimudeli muutusest tingitud väljakutsetega hakkama saada.”

Otsus laenuotodete intressi alandada tähendab seda, et ka kulutase peab alla minema. Krediidikvaliteet peab olema

märksa parem, laenukahjusid ei tohi palju olla ja ka tegevuskulud peavad olema varasemaga võrreldes väiksemad.

“Meie väljakutse on leida viisid, kuidas saavutada sama eesmärk kordades väiksemate vahenditega, kuidas muuta ja automatiseerida töökorraldust. LEAN on meil aidanud maja sees muuta hoiakuid ja mõtlemist, kaasata inimesi, tekitada meeskonnatunnet ja seeläbi ka tulemusi saavutada,” rääkis Saar.

Üks suur eesmärk. Lisaks on kasutuses USAst pärit juhtimisvõte 4DX (*The 4 Disciplines of Execution*), mida kasutatakse palju tehnoloogiafirmades ja moodsamates ettevõtetes. “Selle sisu on lihtne. Organisatsiooni igapäevaelu kõrval tõstad eraldi esile ühe ülesande, mis on ettevõtte “põõraselt oluline eesmärk” (*wildly important goal – WIG*), meil on selleks kogu panga tasandil ärimudeli muutmine 2016. aasta lõpuks,” selgitas Saar.

Selle saavutamiseks on vaja sooritada rida tegevusi. Toimib eraldiseisev juhtimismaatriks, meeskond saab iga nädal pooleks tunniks kokku, koos vaadatakse üle *scoreboard* (tulemustabel) ja hinnatakse tegevuse edukust. Iga tiimiliige annab oma tegevusest aru ning võtab järgmiseks nädalaks ülesande, milleks on kõige olulisem asi, mis eesmärgi saavutamisele kaasa aitab. WIG peaks moodustama 20% inimese ajakasutusest, tulemuste hindamiseks on mõõdikud.

Kvaliteedi eest auhind. Ettevõtte sai sel aastal Eesti Kvaliteediühingu kvaliteediinnovatsiooni auhinna. “Juurutasime pangas WOW ehk *Way of Working* strateegia,” märkis Saar. “Et parendada tööviise, soodustada uudsete töömoodide kasutuselevõttu ja tõsta väärtuspakkumist klientidele, et seeläbi kuuleks nii kliente kui oma töötajaid siiralt ja õnnelikult ütlema “Wow!”



ROMAN TAVAST

EST. 1923

TÄNA JA TUNNUSTA TÖÖTAJAIK NING KOOSTÖÖPARTNEREID.



Staažimärgid kaua panustanud töötajatele.



Rinnamärgid juhatuse ja nõukogu liikmetele.



Unikaalsed korporatiivehted töötajatele ja koostööpartneritele.



Logomärgid eesliini töötajatele.

Meie kirg on ajatud asjad.

Kui kullassepp ja kunstnik Roman Tavast asutas 1923. aastal märkide, medalite ja auhindade valmistamise ettevõtte, sai sellest Eesti Vabariigis valdkonna suurim ja hinnatuim tegija. Me oleme teinud oma tööd südamega ligi sajandi ja teame seetõttu, mida tähendavad aeg ja traditsioonid. Me oskame neid luua ka oma klientidele. On selleks siis auraha, märk, medal või kooli lõpusõrmus - ükski nendest ei ole pelgalt ehe, vaid tükike aega, millel on rääkida oma hingega lugu.

Roman Tavast

WWW.ROMANTAVAST.EE



Kuidas valida parimat personali-töötajat?

Personalivaldkond on üks suurima tööle kandideerijate hulga valdkondi. Üheks indikaatoriks parima inimese otsimisel on vaadata, kas kandidaat omab kutsetunnistust või mitte.



HELO TAMME
Eesti Personalijuhtimise Ühingu PARE
juhatuse liige

Tööportaali CV Keskusturundusjuhi Henry Auväärti sõnul on nende andmebaasis peaaegu 30 000 inimest, kes soovivad personalitöö valdkonnas tööd leida või omavad sealset varasemat töökogemust. Neist enam kui 6000 sooviks end näha personali- või värbamisjuhi ametikohal. Võrreldes teiste kategooriatega on personaliala üks suurima kandideerijate arvuga valdkondi, kirjutab ajakiri Personali Praktik.

Kõne- ja kontaktikäsitus-teenuseid pakkuv OÜ Arvato Services Estonia personalijuhi Pille Roomi sõnul on nad viimase aasta jooksul otsinud kahte praktikanti. "Kandidaatide arv on olnud päris suur, samas jäi tase suhteliselt nõrgaks," jagas Room kogemust personalitöö praktikantide otsingul.

"Kutsetunnistus oleks kindlasti andnud kandidaadile lisapunkte ja ausalt öeldes

Ä Tasub teada **Personalijuhi kutsetunnistus**

Annab selge eelise tööandjate valivale personalijuhile. Personalijuhi rolli organisatsioonis ning tema töö mõju organisatsiooni tulemustele muutub aina olulisemaks. Tähtis on, et seda tööd teeb kompetentne ning organisatsiooni juhtidele väärtiline partner.

Annab välja Eesti Personalijuhtimise Ühingu PARE vastavalt Äriteeninduse ja Muu Äritegevuse Kutsenõukogu poolt kinnitatud kutse andmise korrale, Kutseseadusele ja hindamishendile.

Oma üle 400 valdkonnas tegutseja.

Kutseeksamil kontrollitakse eelkõige kutsestandardis toodud põhioskusi ja -teadmisi.

Tasemed:
Personalispetsialist
EKRI tase 5.

Spetsialiseerumised:
värbamisspetsialist
koolitusspetsialist
personaliarvestusspetsialist
Personalijuht

EKRI tase 6
Spetsialiseerumised:
värbamisjuht
koolitusjuht
tasustamise valdkonna juht

Personalijuht, EKRI tase 7
Personalijuht, EKRI tase 8

„Ausalt öeldes on kutsetunnistus minu silmis kaalukam argument, kui kõrgkoolis läbitud personalijuhtimise eriala.“

OÜ Arvato Services Estonia personalijuht Pille Room

on kutsetunnistus minu silmis kaalukam argument, kui kõrgkoolis läbitud personalijuhtimise eriala," lisas Room. Selle põhjus on tema sõnul väga lihtne. "Kutsetunnistus eeldab detailsemat ja praktilisemat üldoskuste ja teadmiste olemasolu. Kuna olen ka ise läbinud kõrgkooli personalijuhtimise eriala, julgen väita, et üldhariduse mõttes on kõrgkool asendamatu, kuid praktiliste oskuste puhul jääb koolis omandatud väheks," rääkis ta.

Oluline eelkõige väiksema töökogemuse korral. ASi G4S Eesti personalidirektori Irene Metsise sõnul on neile kandideerinutest kutsetunnistuse info CVs olemas umbes 10–15% kandidaatidest ehk suur osa kandideerijaid on ilma kutsetunnistusest või ei ole seda välja toonud. "Peamiselt märkivad kutsetunnistuse olemasolu ära väiksema töökogemusega kandidaadid. Neile on see endale ka olnud oluline," lausub ta.



ILLUSTRATSIOON: ANTI VEERMAA

OÜ Lido Eesti personalijuht Helena Laus on kasutanud personalispetsialisti otsides ot-singukanalitenä nii tööpor-taale kui ka PAREt. "Kandidaa-tide arv ametikohale jäi vahe-mikku 100–150, kelle hulgast sai tehtud valik vestluste voo-ruks. Tase oli hea ja seetõttu oli valikut teha päris keeruline," märkis Laus, kes otsis värbamisspetsialisti. "Selles vald-konnas on piisavalt heade kogemustega kandidaate," rääkis Laus, kelle sõnul sai mää-ravaks inimese varasem kogemus ja sobivus meeskonna ning ettevõttega. "Ma arvan, et kui kandidaadil on lisaks töökogemusele ka personali-töötaja kutsetunnistus, siis see annab eelise, sest sellisel juhul on ta omandanud põhjalikud teadmised ja neid ka rakenda-nud," lisas ta.

Ä Loe ajakirjast

Personalitöötaja värbami-sest pikemalt ajakirja Personali Praktik novembri numbris.

Ä Kommentaar

Eksam aitab kogemusele raamid ja hinde anda

JANO LEPIK
SEB personalivaliku spetsialist

Tutvudes eri tasemetele esitava-te nõuetega ja analüüsides enda selle valdkonna tegemisi järeldasin, et võik-sin proovida värbamisjuhi VI taset.

Kutsetunnistuse saamine on andnud teatud kindlus- või rahulolutunde, et minu tööalaselt omandatud praktilised teadmised ja kogemused on vastavuses kutsestandardiga ja kõrgelt hinnatud.

Soovitan kutseeksami sooritamist inimestele, kel on oma valdkonnas pika-ajalised praktilised kogemused, et saaks tehtud tööd n-ö raamidesse panna ja hinnata. Kutseeksamile eelnev töömapi koostamine on ülihea võimalus oma se-nist tööd analüüsida ja positsioneerida. Selle koostamisel tekivad nii mõnedki küsimused, mis nõuavad vastuseid, mil-lele pole muidu aega vastata. Kogu see protsess võib käivitada muutused kar-jääris.

Värbajana võin öelda, et igasugune eristumine teistest kandidaatidest on silmatorkav ja väärib tähelepanu. Kandi-

daat, kelle töökogemust ja teadmisi kin-nitab ka kutsetunnistus, on väga suure töenäosusega arengut väärtustav ja alga-tusvõimeline kandidaat.

Kutseeksami küsimused panevad kaasa mõtlema

KADI TARAND
PARE liige

Kui mina ülikoolis käisin, polnud kah-juks võimalik personalitööd õppida ega kutsetunnistust saada. Olen küll mitu aastat personalitööd teinud, aga tunnistust polnud ette näidata. Kutseek-sami sooritamine tundus olevat seega hea võimalus oma oskustele ja teadmiste õiglase hinnangu saamiseks.

Juhtus nii, et leidsin juba PARE koo-lituse ajal endale uue erialase töö, kus näen iga päev inimesi, valve- ja turvatöö-tajaid, kellelt seadus nõuab kutsequali-fikatsioonieksami sooritamist. Neile on see elementaarne eeldus töökoha saami-seks ja annab ühtse teadmiste-oskuste baasi. Muide, personalitöö kutseksam on väga tore – küsimused on koostatud nii, et panevad kaasa mõtlema.

K O G E M U S

Google võtab juhtidelt võimu käest

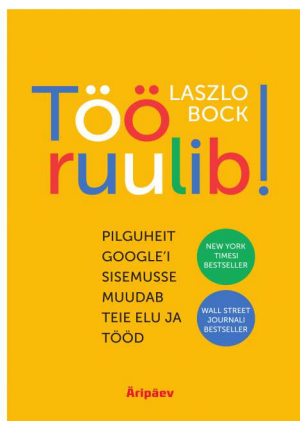
Google insenerid on seisukohal, et ülemused võivad parimal juhul olla vajalikud, ehkki vastikud, ent peamiselt jäävad nad jalgu, tekitavad bürokraatiat ning keeravad asju pekki.

Ä URVE VILK
urve.vilk@aripaev.ee

Seetõttu võetakse Google'is ülemustelt võimalikult palju võimu ära. "Mida vähem formaalne on nende võim, seda vähem on neil piitsa ja präänikut, mida meeskonna peal rakendada," seda rohkem vabadust on meeskonnal innovatsiooniks, kirjutab Laszlo Bock Äripäeva raamatuklubis välja antud raamatus "Töö ruulib! Pilguheit Google'i sisemusse muudab teie elu ja tööd".

Bock küsib lugejalt, kas nende ülemus usaldab töötajaid? "Ma olen kindel, et tal pole vaja oma ehteid peita, kui te tuppastute, aga kas te saaksite end ise edutada, kui arvate, et olete selleks valmis? Või kui tahate veeta ühe päeva nädalas mingi kõrvalprojektiga tegeledes või korraldada teistele töötajatele loenguid ja leiate, et suudaksite selle kõrvalt ka oma põhitööga toime tulla, kas tohiksite seda teha?" küsib ta.

Sama oluline on Bocki hinnangul see, kas alluv usaldab ülemust. "Kas ta toetab ja võitleb teie eest ja aitab teil tööga hakkama saada?" küsib Bock raamatus. Ülemust, kes nii teeb, sooviksid kõik. Aga vä-



Ä Raamat
"Töö ruulib!
Pilguheit Google'i
sisemusse muudab
teie elu ja tööd"

Autor Laszlo Bock
Lehekülgi 460
Kirjastus Äripäev
Tellimine
raamatuklubi.aripaev.ee

hestel on selline juht olnud. Google'is on seetõttu juhtimise alati suure skeptitsismiga suhtutud.

"Paljude inseneride arvates on ülemused mingi Dilberti koomiksist pärit kiht, kes parimal juhul kaitsevad tegelikku tööd tegevaid inimesi veelgi halvemini informeeritud, ent organisatsiooni hierarhias kõrgemal asuvate inimeste eest," märgib Bock.

Traditsiooniline ülemus määrab töötaja palga, edutamise, töökoormuse, tulekud ja minekud ning tänapäeval kipub ta mõjutama ka inimeste õhtuid ja nädalavahetusi. Ülemus ei pea tingimata neid võimuallikaid kuritarvitama, ent võimalus tal selleks on.

Meeskonnast vähemvõimekat ülemust ei austata. Ülemused ei ole halvad inimesed, kirjutab Bock, aga kõik me oleme varmad anduma mugavale ja põnevale elule, mida võim meile pakub. Samal ajal ei lange vastutus hierarhia loomise ja selle vastu võitlemise eest üksnes ülemuste õlgadele. Ka töötajad loovad sageli omaenda hierarhiad.

Kuna insenerid on seisukohal, et parimal juhul on ülemused vajalikud, ehk-



Ä Pane tähele Google 10 tööpõhimõtet

Andke tööle tähendus.

Usaldage oma inimesi.

Palgake ainult endast paremaid.

Ärge ajage arendamist segi sooritusjuhtimisega.

Keskenduge kahele sabale.

Olge vähenõudlik ja helde.

Makske ebaõiglaselt.

Müksige.

Juhtige kasvavaid ootusi.

Nautige! Ja siis minge tagasi esimese sammu juurde ja alustage otsast peale.

← **MIDA** vähem formaalset võimu on juhtidel töötaja üle, seda rohkem vabadust on meeskonnal innovatsiooniks, usutakse Google'is.

FOTO: REUTERS/SCANPIZ

ki vastikud, ent peamiselt jäävad nad jalgu, tekitavad bürokraatiat ning keeravad asju pekki, kõrvaldati selle nii laialt levinud seisukoha tõttu 2002. aastal ettevõttest kõik keskastme juhtide ametikohad. Tollal oli ettevõttes üle 300 inseneri ning kõik nende ülemused vabastati juhtimiskohustustest. Selle asemel hakkasid kõik insenerid aru andma asepresidendile Wayne Rosingile.

“See oli lühiajaline eksperiment. Wayne vaevati kuluaruannete ning inimestevaheliste konfliktidega ära ja juba pooleteise kuu pärast kõigi keskastmejuhtide ametikohad taastati,” kirjutab Bock. “Ülemustest oli selgelt midagi kasu,” märgib ta.

Kuid 2009. aastaks oli inseneride kaasaastundinud umbusk juhatuse vastu end taas sisse seadnud. Vahepealse seitsme aastaga oli ettevõttesse lisandunud üle 19 000 töötaja, kellest suurem osa pärines traditsioonilistest keskkondadest, kus ülemused on reeglina kasutatud, kui mitte otsesõnu kahjulikud.

Ettevõtte palkamiskreedo oli, et inseneride ülemus peab olema tehniliselt vähemalt sama võimekas kui ta meeskond. Kui asi polnud nii, siis ülemust ei austatud ning teda nimetati terminiga NOOP,

mis on laenatud arvutiteadustest ning tähendab *no operation performed* (toimingut ei teostatud).

Üks väljakutseist, millega Google'is silmitsi seistakse, on see, et inimesed peaksid tundma, mõtlema ja tegutsema nagu omanikud, mitte nagu töötajad.

Vabad käed luua ja vahel ka reegleid rikuda. Parimad guuglerid mõtlevad oma peaga ning rikuvad reegleid, kui see arukas on. Bock toob lihtsa näite. “Me lasime oma töötajatel kord kuus meie kohvikutesse kaks külalist kutsuda. Kui keegi aeg-ajalt toob oma mõlemad vanemad koos lastega, siis pole sellest midagi. Aeg-ajalt üks hea kogemus on parem kui raudne reeglite kinnipidamine,” kirjeldab ta.

Ülemustel on kalduvus koguda ja kiirata võimu ning töötajail on kalduvus täita käsk. “Hämmastav on see, et paljud meist mängivad samal ajal mõlemat rolli, ülemust ja alluvat,” märgib Bock. “Me kõik oleme kogunud, kui ebameeldiv on liigselt kontrolliv ülemus ja me kõik oleme kogunud, kui masendav on juhtida inimesi, kes lihtsalt ei kuula,” kirjutab ta.

Kunagi ammu nimetati hullumaju

varjupaikadeks. “Töökoha üks üllamaid püüdlusi peaks olema olla varjupaik, kus inimestel on vabad käed luua, ehitada ja kasvada. Miks mitte lasta patsientidel hullumaja juhtida?” küsib Bock.

Google'is võetaksegi ülemustelt võimalikult palju võimu vähemaks. “Mida vähem formaalne on nende võim, seda vähem on neil piitsa ja präänikut, mida meeskonna peal rakendada, ning seda rohkem vabadust on meeskonnal innovatsiooniks.”

Seepärast on Bocki sõnul oluline, et Google'i rahandusjuht Patrick Pichette kannab teksaseid ja oranži seljakotti, mitte ülikonda ja portfelli. “Tema ülesanne on tasakaalustada Google'i kustumatut iha võimatute saavutuste järele ning ettevaatlikkust ja vastutustundlikkust rahasjades. Aga ta on seejuures vastutulelik, soe ja inimlik. Kui ta jalgratta seljas mööda me linnakut kihutab, on selge, et isegi kõige suuremad tippjuhid on kõigest inimesed,” räägib Bock.

Inimestel aega oma tööd ja ettevõtet vormida. Peale selle, et juhtidelt võetakse ära traditsioonilised võimutööriistad ning otsuseid tehakse toetutakse faktidele,

antakse guugleritele tavatult vabad käed oma töö ja ettevõtte vormimisel. Google ei ole esimene, kes nii teeb. 3M on juba üle 65 aasta oma töötajatel 15% tööstajast uurimise eesmärgil vabaks jätnud. Google'is antakse vabaks 20% ajast, mis tähendab, et insenerid võivad 20% ajast tegeleda projektidega, mis neid ennast huvitavad ja mis jäävad väljapoole nende igapäevatööd, kuid on eeldatavasti siiski Google'iga seotud – Google'is tähendab see väga ulatuslikku teemade ringi. Väljaspool insenerivaldkonda 20 protsendi formaalselt ei määratleta, kuid guuglerid leiavad siiski sageli aega kõrvalprojektideks.

Tegelikult kasutatakse seda võimalust eri määral: mõned inimesed keskenduvad peaaegu 100% kõrvalprojektidele, mõnel aga ei ole üldse kõrvalprojekte. Naljaga pooleks ütlevad mõned, et tegelikult on tegemist 120 protsendiga ajast – tööd tehakse siis, kui päevatöö on tehtud, mitte selle asemel. Veelgi tavalisem on see, et edukas projekt võtab alguses 5–10% ajast, ja kui selle mõju muutub tuntavaks, hakkab kuluma rohkem ja rohkem aega ning

Paljude inseneride arvates on ülemused mingi Dilberti koomiksist pärit kiht, kes parimal juhul kaitsevad tegelikku tööd tegevaid inimesi veelgi halvemini informeeritud, ent organisatsiooni hierarhias kõrgemal asuvate inimeste eest.

Raamatu "Töö ruulib" autor Laszlo Bock

see tõmbab ligi üha rohkem vabatahtlikke, kuni lõpuks saab sellest ametlik toode.

"Aja kasutamise protsent on aegade jooksul kasvanud ja kahanenud ning kui mina seda viimati mõõtsin, tiksus see kuskil 10% juures. Teatud mõttes on 20% aja idee ise olulisem selle realiseerimisest. See jääb veidike formaalsest juhtimisest väljapoole ja sinna see peabki jääma, sest kõige andekamaid ja loovamaid inimesi ei saa tööle sundida," kirjutab Bock.

Inseneridel otsustav sõna ka preemiate jagamisel. Guuglerid ei piirdu toodete loomisega. Nad aitavad otsustada, kuidas tuleb ettevõtet juhtida.

"Paari aasta eest andsime 30 insenerile kõigi insenerivaldkonna töötajate anonüümsed sooritus- ja palgaandmed ning lasime neil preemiaid määrata," kirjeldab Bock. Nad tahtsid, et süsteem oleks meritokraatlikum. "Muutsime preemiate arvestamise põhimõtteid ja võtsime aluseks mitte tegeliku palga, vaid seda tööd tegevate inimeste mediaanpalga. See tagab, et töötajad saavad boonuse, mis vastab nende töö tulemustele," kirjeldab Bock.

IGAVESTI SINU! TOLMUTA



Tondi 92, Tallinn
Aardla 108, Tartu

homeyard*
www.homeyard.ee

MUSTA TÄKU TALL

Firmade aastalõpu üritused..

- * kohti laudades kuni **300**
- * seminariruumi **200-le**
- * rikkalik menüü al **20,-**
- * majutus kuni **120 in**



31.12

**AASTAVAHEVUSEPIDU MUSTA TÄKU TALLIS
ANSAMBLIGA HELLAD VELL**



Info ja laudade broneerimine: tel. 38 49 750
janedaturism.ee

Ä Tasub teada**Google'is kehtivad tööreeglid****Asutajaks saamine**

Kujutage ette, et olete asutaja. Ja nüüd tegutsegegi sellena.

Suurepärase kultuuri loomine

Mõelge oma tööst kui kutsumusest, millega kaasneb mõtestatud missioon.

Andke inimestele pisut rohkem vabadust ja võimu ning usaldage neid veidikene enam, kui te tegelikult sooviksite. Kui see teid rahutuks ei tee, siis pole te neile veel piisavalt andnud.

Tööle võtmine

Kui ressursid on piiratud, investeerige personalitöös ette nähtud raha eeskätt värbamisse. Palgake üksnes neid, kes on teist mingis olulises valdkonnas paremad.

Ärge laske juhtidel meeskondade palkamissootsuseid üksipäini langetada.

Erakordselt heade kandidaatide leidmine

Kirjeldage otsitavat ülitäpselt. Tehke värbamine kõigi tööks. Ärge kartke katsetada hullumeelseid asju, et pälvida parimate inimeste tähelepanu.

Uute töötajate valimine

Seadke latt kõrgele. Leidke ise kandidaadid. Hinnake inimesi objektiivselt. Andke kandidaatidele põhjus, teie juurde tööle tulla.

Massidele võimu andmine

Kõrvaldage staatuseümbolid. Langetage otsuseid faktide, mitte juhi arvamuse põhjal. Leidke viisid, kuidas inimesed saaksid oma tööd ja ettevõtet vormida.

Lähtuge suurtest ootustest.

Sooritusjuhtimine

Määrake õiged eesmärgid. Koguge kolleegidelt tagasisidet.

Kasutage hinnete viimistlemisel kalibreerimisprotsessi.

Eristage palgavestlused arenguvestlustest.

Kahe saba juhtimine

Aidake abivajajaid.

Uurige hoolikalt oma parimaid.

Kasutage tegeliku olukorra tuvastamiseks küsitlusi ja õhutage inimesi end täiustama.

Andke isiklikku eeskuju, jagades endale antud tagasisidet ning toimides selle järgi.

Õppiva ettevõtte loomine

Jagage õppetükid väikesteks kergesti omandatavateks osadeks, andke selget tagasisidet ning tehke seda ikka ja jälle. Pange õpetama oma parimad. Investeerige vaid kursustesse, mis tõestatud muudavad inimeste käitumist.

Ebaõiglaselt maksmine

Hingake sügavalt sisse ja maks-

ke ebaõiglaselt. Las palganumbrites olla suured käärid. Hoidke aus saavutusi.

Andke inimestele võimalus üks-teist tunnustada.

Premeerige mõtestatud läbikukkumist.

Tõhususe, kogukonnatunde ja innovatsiooni saavutamise

Tehke töötajate elu lihtsamaks. Leidke viise, kuidas öelda jah. Halbu asju juhtub harva – aga toetage oma töötajaid, kui neil juhtuvad rasked ajad olema.

Tervise, rikkuse ja õnne suunas müksimine

Tehke vahet sellel, kuidas asjad on, ja kuidas need peaks olema. Tehke väikseid eksperimente. Ärge tõugake, vaid müksake.

Kihva keeramine

Tunnistage oma vigu. Võtke kuulda kõiki nõuandeid.



Talve- ja suvepäevad, koolitused ja puhkus – juba 25 aastat kogemust!

Roosta - parim valik Eestis!

Vaata lähemalt

www.roosta.ee/ettevotetele



tel: 472 5190, 525 6699

e-post: roosta@roosta.ee

Kes vähe ootab, see saabki vähe

Juhid leiavad palju põhjuste, miks oma inimesi mitte usaldada. Suur osa organisatsioone on loodud muutustele vastu seisma ning töötajatelt võimu ära võtma, kirjutab Laszlo Bock raamatus "Töö ruulib!"

"Kui ma räägin tegevjuhtidele, et paljud guuglerid võivad end ise edutamiseks esitada või oma tegevjuhilt ükskõik mida küsida, siis vastatakse reeglina, et teoorias kõlab see ju kenasti, aga nende firmas see küll ei tööta: inimesed ei keskendu enam oma päristööle, kõigi faktide kokkuajamine ainult aeglustaks tegevust, juristid ei laseks seda teha, inimesed ei langetaks häid otsuseid ja nii edasi," kirjutab Bock.

Aga see töötab, lisab ta. "Peab lihtsalt võitlema juhtimise pisiavatluste ning hierarhia kõrgemal tasemel tekivate käskimise ja keelamise impulsside vastu," märgib ta. "Organisatsioonid näevad metsikut vaeva, et leida häid inimesi, aga siis piiravad nende suutlikkust avaldada mõju mujal kui omaenda tegevusvaldkonnas," kirjutab Bock. Tema sõnul võib juhile hirmu nahka ajada mõte, et ta peab ohjad käest andma, sest kui miski valesti läheb, siis on tema karjäär ohus.

Suurimad võimalused halvimais ja parimais töötajais. Bock kirjutab, et meeskondadel on sabad. "Kõik, mida on võimalik mõõta, jaotatakse mingil moel madalaks ja kõrgeks, väikeseks ja suureks, lähedaseks ja kaugeks."

Enamik organisatsioone ei saa aru, et alumise saba inimesed kujutavad endast ettevõtete suurimat sooritusel paran-damise võimalust, ja ülemine saba võib õpetada, kuidas seda võimalust realiseerida.

Uute inimeste värbamine nõuab Bocki sõnul aega ja ra-

ha. "Nad on sageli kallimad kui olemasolevad töötajad ning nad peavad alles ametit õppima hakkama – ja isegi siis ei pruugi nad hakkama saada!" kirjutab ta.

Professor Boris Groysberg Harvardi ärikoolist tegi enam kui tuhandet investeerimis-pankade analüütikut hõlmanud uuringus kindlaks, et parimaid analüütikuid tabab uude ettevõttesse siirdudes kohe-ne ja kestev sooritusel halvenemine. Nende varasem edu tulenes kaastöötajatest, ressurs-sidest, teadmistest ettevõtete kulutuuri kohta ning isegi isiklikust mainest ehk nende loodud tootemargist.

Alumine saba peilitakse regulaarselt välja. "Ideaalmaailmas palkate kohe alguses õiged inimesed, ja kui teie pal-kamisprotseduur on objek-tiivne ja hästi kalibreeritud, siis olete sellele eesmärgile tõenäoliselt lähedal," märgib Bock. Kuid isegi siis tehakse vigu, nii et inimesed vajuvad soorituskõvera madalamasse otsa.

Google'is peilitakse regulaarselt välja umbkaudu 5% kõige kehvemaist tegijaist. "Need isikud moodustavad me sooritusjaotuse alumise saba," kirjeldab Bock. "See toimub väljaspool formaalset sooritusjuhtimise protsessi. Eesmärk ei ole inimesi vallandada, vaid otsitakse neid, kes abi vajavad."

Iga ameti jaoks pole usaldusväärset ja absoluutset sooritusel mõõdikut, sest eri meeskonnad tegutsevad eri tasan-ditel. "Oleks hullumeelsus sundida üleni superstaaridest koosneva meeskonna juhti teatama, et mõni ta inimes-test ei saa hakkama. Seega on tegu inimliku, mitte algoritmilise protsessiga, mille käigus juhid ja personalimeeskond vaatlevad inimesi," kirjutab Bock.

Praktikas hõlmab alumine saba neid, kes "vajavad täius-tamist," aga see hõlmab ka "triivijaid," kes on pikemat aega ootustele vastamise kate-gooria alumises otsas liikunud. Kuna 5% kehtib organi-satsiooni üldise tasandi kohta, siis mõnes rühmas selle kate-gooria esindajaid ei leidu ning mõnes rühmas on neid üle 5%.

Vallandamise asemel aida-takse kasvada. Kehvade tegi-jate lahti laskmine tähendaks igal aastal 20% töötajaskon-na väljapraakimist (5% kvar-talis). Lisaks saadaks see sõ-numi, et palkamissüsteem ei tööta. Seega eelistatakse tra-ditsioonilise lähenemise ase-mel, kus halb sooritus tähendab surmaotsust, toimida tei-siti: eesmärk on igale alumise 5% hulka kuuluvale inimesele teada anda, et ta kuulub sellesse rühma.

See ei ole meeldiv vestlus, tunnistab Bock. "Aga seda liht-sustab sõnum, mis neile edas-tatakse: "Sa oled kogu Google'i kõige kehvema 5% seas. Ma te-an, et see ei ole meeldiv tun-ne. Ma räägin seda sulle sel-lepärast, et tahan aidata sul kasvada ja areneda,"" kirjeldab Bock.

Teisisõnu ei ole see vest-lus stiilis "võta end kokku või hakka astuma", vaid see on et-

tevaatlik kõnelus sellest, kui-das aidata inimesel areneda.

Kehv sooritus ei tule Bocki hinnangul reeglina sellest, et inimene on ebakompetentne või halb. Tavaliselt on põhju-seks mingi oskuse puudumi-ne – mis on kas parandatav või mitte – või tahte nappus, kui inimesel puudub töötamiseks motivatsioon. Viimasel juhul on tegemist kas isikliku probleemiga või kasuliku märgi-ga, et meeskonnas on hoopis midagi tõsisemat lahti ja asja tuleb parandada.

"Kui see ei õnnestu, paku-me neile kõigepealt mitmesu-gust koolitust ja juhendamist, et nad saaksid oma võimekust arendada," kirjutab Bock.

Sekkumine on mõeldud vaid käputäiele inimestele, kes kõige kehvemini toime tulevad, mitte kõigile. Kui see lähenemine ei mõju, aitab Google inimesel teise ameti-koha leida.

Tavaliselt paraneb sooritus keskmise tasemeni. "See kõ-lab ehk armetult," tunnistab Bock. "Aga tasub mõelda nii: saja inimese seas oli Jim üks viiest kehvemast. Pärast kirjel-datud sekkumist sai Jimist pa-remuselt 50. tegija. Mitte just superstaar, aga nüüd on ta pa-rem 49 kolleegist, kui varem oli ta parem vaid kolmest või neljast," kirjeldab Bock.

See on iga ettevõtte jaoks suur samm, kui kõige halve-mad tegijad nii palju paranevad. Ja kui isegi kõige kehve-mad 49 inimest on ikkagi pa-remad kui konkurendid.

Ülejäänud inimestest osa eelistavad lahkuda ning osa tuleb vallandada. "See kõlab karmilt, kuid nad on pärast õnnelikumad, sest me oleme neile peenetundeliselt lähe-nenud ja neisse investeerinud ning anname neile aega, et nad leiaksid ettevõtte, kus nad võiksid hästi hakkama saada," kirjeldab Bock.

See ei ole vestlus stiilis "võta end kokku või hakka astuma"; see on ettevaatlik kõnelus sellest, kuidas aidata inimesel areneda.



Oleme rutiinimurdjad!

Korraldame teie kohtumised, seminarid,
konverentsid jm üritused uuel viisil.

sees või väljas | vee peal või vee all
saunas või köögis | istudes või lamades
laua peal või laua all | *online* või *offline*



ESTONIA Resort Hotel & Spa | A. H. Tammsaare pst 4a/6, Pärnu
447 6905 | events@spaestonia.ee | www.spaestonia.ee



Kristjan Luha: *Just Do It!*

Just nagu tippspordis on oluline pidev areng, raugematu võidujanu ja tubli annus meeskonnamängu oskusi, on need omadused iseloomulikud ka maailma suurima spordiettevõtte Nike Venemaa tütarfirma juhile ja asepresidendile Kristjan Luhale, kes fännas sporti, Nike'i ja Michael Jordanit juba varases nooruses.

LIISI MOOSAAR
kaasaautor, Bestsales.ee toimetaja

Kohtume Kristjan Luhaga Tallinna külje all Viimsis asuvas Reval Café kohvikus. Kell on saanud napilt üheksa ja õues kogub tasapisi valgust hall novembrikuu hommik.

Esimesest terest ja käepigistusest on selge, et Luha puhul on tegu hommikuinimesega. Arvasin, et tundsin oma suguse ära, ent peagi mõistsin, et see liigitus võis olla siiski enneagne, kuna Luha hakkas tunduma üha enam ka õhtuja üldse iga aja inimesena, kelle puhul kehtib vaid üks küsimus – kui palju paremini, kiiremini, kaugemale ja kõrgemale jõuab piiratud ajas nimega elu?

Arvasin, et olete üleni Nike'i riidetatud, aga sviitil on hoo pis Tommy Hilfigeri logo! Hilfigerit kannan ka! Võib-olla sellepärast, et mitmed endised kolleegid töötavad seal.

Aga Adidast mitte? Ei, seda küll mitte.

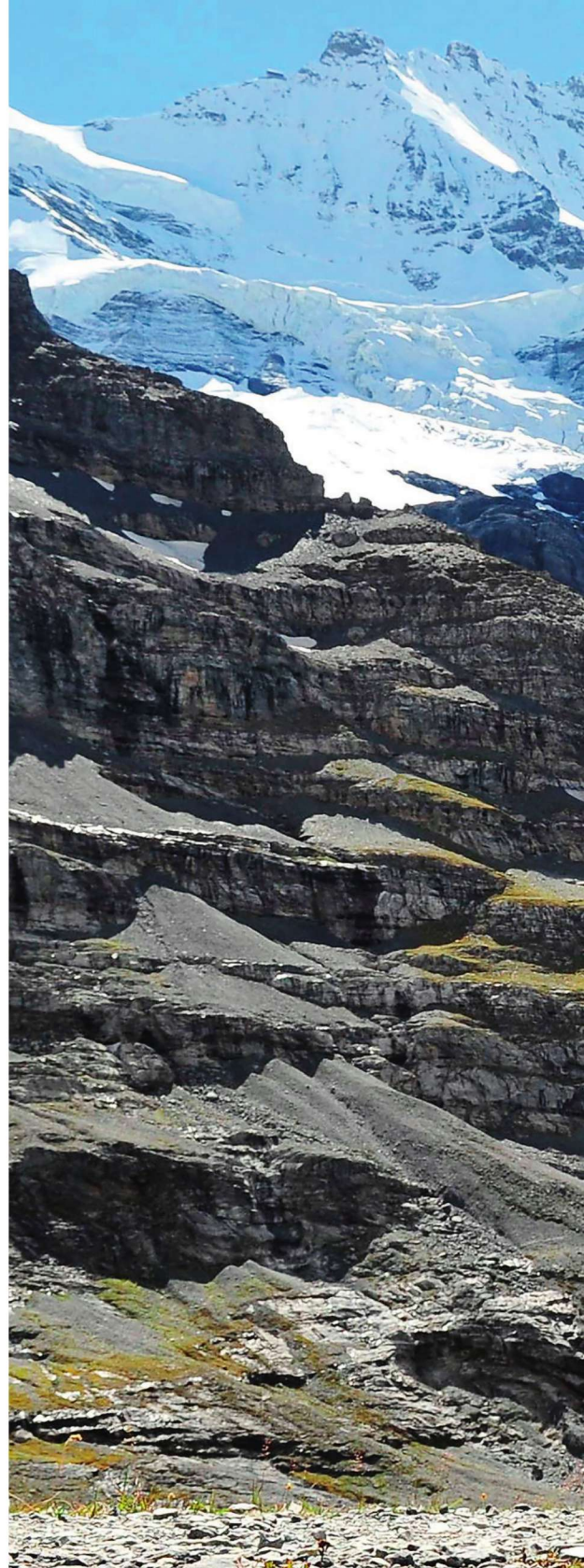
Räägime siis Nike'ist. Sellele mõeldes tuleb esimese asjana pähe slogan "Just Do It." On see tõesti inspireeritud Nike'i sünnilinnast Portlandist pärit surmamõistetud mõrtsuka Gary Gilmore'i viimastest

sõnadest? Ega see kohe *sloganiks* ei saanud. Aga Nike on üles kasvanud paari algusajast pärit partneriga, kellest üheks on Wieden & Kennedy reklaamiagentuur. Dan Wieden oli Gilmore'i viimaseid sõnu kusa gilt just kuulnud ja pakus selle tõesti *sloganina* ühel koosolekul välja!

Selle sloganiga suurendas Nike järgmise 10 aastaga oma turuosa USA spordijalatsiäris mitmekordselt ja rohkemgi veel. Räägitakse, et slogan edukus seisneb selles, et see kõnetab oma lihtsuses väga erinevaid inimesi ning igaüks saab sellele ise tähendusi anda. Kuidas see slogan teid kõnetab? See on hea küsimus! Meil on tööl palju sportlasi, kelle jaoks *slogan* on loomulik kutse tegutsema ja midagi saavutama. Sa pead tahtma asju ära teha, miski peab sind hommikul voodist üles ajama, miski, mis kedagi parasjagu motiveerib.

Pead olema *self-starter*, näitama ise initsiatiivi ja mitte ootama korraldusi. Pead kaasa teisi, selgitama, veenma, inspireerima. Nike ei ole vertikaalne ettevõtte, et ülevalt tuleb korraldus ja allpool peab seda täitma.

Kõik on koostööle kutsutud. Sa pead suutma ära selgi-



↑ **NIKE'I** Venemaa üksust juhtiv Kristjan Luha Jungfrau mägimaratonil.

ERAKOGU

tada, miks sinu seisukoht on õige mitte ainult sinu jaoks, vaid kogu ettevõtte ja ka kliendi jaoks. Meil öeldakse, et kui sul on võimalus mingit otsust mõjutada, siis on sul kohustus seda teha, sest sa vastutad selle otsuse eest.

Kui kaua olete Nike'is praegu-

Juhtimine



seks töötanud? 18 aastat, mil-
lest esimesed viis töötasin Ees-
tis Nike'i maaletooja juures.

Suure ettevõtte võlu on sel-
les, et see pakub lõputut len-
nurada, millel kiirendada. Meil kõigil on lõpmatu potent-
siaal. Mingil hetkel saab elu
lihtsalt läbi, aga õpe on elukes-
tev. Ja areng samamoodi.

**Teil on Nike'is olnud väga eri-
nevaid ameteid - olete olnud
võtmekliendihaldur Hollandis,
maaletoojate kuraator Kesk- ja
Ida-Euroopas ning Aafrikas,
Venemaa tütarfirma müügidirektor
ning juhtinud Kreeka, Küprose ja
Venemaa üksusi. Areng on tei-
le ilmselgelt omane? Mul on**

fantastiline naine, kes on veel
palju ettevõtlikum kui mi-
na ja kes pole lubanud mul
kunagi mugavustsooni jää-
da, vaid inspireerib alati latti
kõrgemale seadma. Ilma selle
toeta poleks teekond võima-
lik olnud.

Meie ettevõttesse on rotat-
sioon sisse kirjutatud. Hoolit-

setakse selle eest, et kogu aeg
oleks uusi väljakutseid. Kogu
aeg tuleb uusi talente peale
ja ühe koha peale istuma jää-
da ei saa.

Pidev liikumine hoiab ala-
ti teravana ja keskkonna hu-
vitavana ning midagi ei tehta
kauem kui kolm aastat. See on
kindlasti ideaalne keskkond,

kus ennast realiseerida. Ei teki ammendumise tunnet.

Selline pidev liikumine eeldab ka pidevat võidujanu? Jah. Ma mäletan, et kunagi oli selline avaldus meil reklaaminduses kasutuses, et "sa ei võida hõbedat, vaid kaotad kulla."

Meil on ettevõtte kultuur kindlasti võistlushimuline, samas on see ka meeskonnale orienteeritud keskkond, mis moodustab huvitava balansi. Sa pead olema võistluslik, aga samas, kui sa ei suuda meeskonnas tööd teha, heidab organisatsioon nagu elusorganisism su lihtsalt välja.

Kas pidev liikumine ja võistlemine ühel hetkel ära ei väsita? Ei, absoluutselt mitte! Võib-olla meis ongi see "*Just Do It*" kultuur nii sügavalt sees. Ma teen väga palju puhtast sisemisest entusiasmist ja see käib loomulikult kokku sellega, mida ma muidu teeks. Mulle väga meeldib sporti teha, spordiüritustel käia ja muul viisil spordiga seotud olla. Kuna Nike on spordiettevõtte ja spordibränd, siis ma elan iga päev justkui oma loomulikus keskkonnas.

Lisaks inspireerivad mind erinevate ametikohtade puhul täiesti erinevad asjad.

Millised? Näiteks, kui alguses inspireeris mind töö erinevate kultuuride ja rahvustega ning reisimine riikidesse, kuhu muidu ei satuks, siis nüüd inspireerib mind see, kui meeskond teeb väga head tööd, luues tulemusi, mida ükski indiviid grupis üksi ei suudaks.

Ma arvan, et see on igale juhile üks suurimaid motivaatoreid – luua meeskond, mis suudab koostöös teha fantastilisi asju. Ja muidugi leida need inimesed, kes oleksid targemad kui sa ise. Lisaks peab hea juht suutma suurema osa ajast olla nagu snorgeldaja!

Snorgeldaja? Jah. Ujud oma

Ä Kes on kes Kristjan Luha

Sündinud 11.01.1975

Töötanud Nike'is alates 2005, algul Eestis müügijuhina, 2008–2009 ärijuht, 2009–2012 Venemaa müügi-juht, 2012–2014 Kreeka ja Küprose üksuste tegevjuht. Alates 2014 Venemaa üksuse juht

”Suure ettevõtte võlu on selles, et see pakub lõputut lennurada, kus kiirendada.

18 aastat tagasi Eestis Nike'i müügijuhina alustanud Kristjan Luha

1,4

miljardit dollarit oli Nike'i käive Kesk- ja Ida-Euroopas eelmisel majandusaastal, mis lõppes 31. mail 2015. Aastaga kasvas käive 2%. Kasumit teeniti 247 miljonit dollarit.

maskiga ja vaatad suurt pilti, mis toimub. Samas vahel peab ka *scuba dive'*ima ja akvalangi abil sügavamatesse detailidesse laskuma.

Peab targalt reguleerima, kus detailidesse minna ja kui palju saab lihtsalt snorgeldada, sest kui olla kogu aeg detailides, kaob suur pilt. Lisaks, inimesed tunnevad ära, kui kogu aeg tahab keegi nende eest tööd teha ja see tõmbab töötajatel motivatsiooni alla, võttes samal ajal juhtidelt tiivad.

Teie esimesed tööalased tegevused said alguse hoope veinimüügist? Jah, müüsin paar aastat Jüri Tamme firmas veine. See oli mu esimene töökoht ajal, mil olin veel ülikoolis. Sain seal esimese hea müügitöö kogemuse, sest ega keegi ei tulnud uksele koputama, et veini osta. Müümise nimel tuli rohkelt tööd teha.

Nike'is on selles mõttes lihtsam, et klient tuleb meie juurde ise ja soovib osta tavaliselt rohkem, kui me müüa soovime.

Ongi nii? Jah, me ei suru toodet turule. Tegelikult on ettevõttesiseselt viimaste aastate jooksul toimunud selline transformatsioon, et meil praktiliselt ei olegi enam otsest müügiinimesi. Laias laastus võib öelda, et Nike'i 55 000 töötajast on 30 000 tööl jaedivisjonis.

Endistest müügiinimestest on sisuliselt saanud analüütikud, kes analüüsivad eelmiste perioodide käibeid – mis täpselt müüs, millal ja mis hinnaklassides – ning planeerivad, kes planeerivad saadud numbrite põhjal järgneva hooajaks tootevaliku konkreetsetele klientidele kindlates müügikanalites.

Kui varem oli mingi müügieesmärk, mis tuli täis saada, et sellelt boonust saada, siis enam nii ei ole. Tulemus-tasu muidugi on, aga seda kogu ettevõtte aastatulemuse pealt. Igal hooajal ehk neli

korda aastas tuleb meil välja ca 6000 toodet – need peavad olema hästi segmenteeritud, nii et selle kallal töötab terve armee inimesi.

On see tõsi, et te olite juba ülikoolis ja alles veini müües suur Nike'i ja sealjuures Michael Jordani fänn, kandsite Nike'i riideid ja teid hüüti Jordaniks? Jah, kursusekaaslastes hüüdsid! Ma arvan, et mõni ei teadnudki, mis mu päris nimi on.

Ja koos Michael Jordani ning teiste sporditähtedega pidasite mõned aastad tagasi ka Nike'i juhi 70. juubelit? Jah, oli küll nii.

Kuidas tulevad ellu niivõrd suures koguses asjad, mis meeldivad? Ma arvan, et mingil määral peab ka lihtsalt õnne olema. Pead sattuma õigel ajal õigesse kohta, mis ei sõltu võib-olla üldse meist või meie otsustest, või vähemalt mitte teadlikest otsustest. Suuremas osas ongi need olnud kokkusaatumused.

Ka see, kuidas ma juhtusin Nike'i Eesti maaletoojate Anti Kalle ja Are Altraja juurde tööle, oli juhuslik – me sattusime käima oma parima sõbraga samas jõusaalis, kus Are käis, kus ta vaatas, et noored poisid teevad sporti, äkki tahavad ka tööle tulla?

Kui see oli lihtsalt hea õnn, siis kuidas talenditsijatele silma jäite, et Nike'i tööle kutsuti? See on hea küsimus, ma polegi sellele ise sedasi mõelnud. Ma arvan, et spordisektor on maailma mastaabis nii väike, et kui sa sellest juba midagi jagad ja oled seal sees, olles aktiivne ja tahtes asju ära teha, siis jäädkki silma.

Te olete väga tagasihoidlik, aga olete tänaseks muu hulgas Nike'i asepresident? See on väga vinge, aga Nike'is on 200 asepresidenti, neid on umbes sama palju, kui on Saudi Araabias šeike!

Meegomäe endine lahingukool

Meegomäe küla, Võru maakond

Alghind: 200 000

Tehing: **Müük, majad, enampakkumine**

Kinnistu suurus kokku: **51 900 m² + 22 200 m²**

Katastritunnused: **91804:002:0161** – kinnistul asub 12

Hoonet, rajatist suletud netopinnaga kokku 5 772,6 m².

91804:002:0264 – kinnistu hoonestamata

Pakkumise tähtaeg: **29.01.2016 kell 14:00**



Asukoht: kinnistu paikneb Võru linnapiirist 300 m lõuna suunas ning on ümbritsetud enamjaolt individuaalelamute ja hoonestamata kinnistutega (põllud, võsa jne). Võru linna keskosa asub ligikaudu 5,5 km kaugusel, lähim ühistranspordi peatus asub kinnistu vahetus läheduses.

Lisainfot müükide kohta saab

Riigi Kinnisvara ASi müügijuhilt Märt Mäelt

telefonidel: 606 3407 ja 51 33 745 ning

e-posti aadressil: mart.mae@rkas.ee

Vaata ka teisi pakkumisi

www.rkas.ee/myyk

Personaalne lähenemine aitab müüa paremini

LIISI MOOSAAR
kaasautor, Bestsales.ee toimetaja

Eesti firmade tippjuhid ja müügigurud tunnustavad head müüki, mille osaliseks nad on ise hiljuti saanud.

Ä Loe veebist

Rohkem häid müügikogemusi rubriigist "Hea töö!" bestsales.ee

Hea äri hoolib

ELARI TAMM
koolitaja

Astun Crocsi ja Skechersi kauplusesse, et osta jalanõud. Seekord mitte endale, vaid abivajajatele. Jah, olen otsustanud aidata mõningaid inimesi – ühte ema väikelastega ja ühte poissi, sest talviste jalavarjude ostmise käib nii mõnelegi perele üle jõu.

Astun müügiinimese juurde, et anda jalanumbri ja idee, mida otsin. Küsin nii sooja, veepidavuse, kvaliteedi kui ka garantii kohta, mille peale kaupleja küsib, kellele jalanõusid ostan. Avaldan talle oma saladuse. Näen te-

ma silmis sära. "Ma ei saa allahindlust niisama teha, aga saan kasutada enda sünnipäeva allahindlust. Soovin olla abiks neile lastele," ütleb ta. Olen liigutatud, abivajajad on liigutatud ja kaupleja on liigutatud.

Arvo Pärt ütleb, et armastusel on ohvrimeelsuse hind. Tõeline andmine on alati vabandus, aga seetõttu ka sügavama mõjuga. Aitäh Rocca al Mare kaubanduskeskuse Crocsi müügiinimesele, kelle nimi oli vist Merle!

Mul on vaja veel kahte paari jalanõusid, mida otsin mujalt. Astun sisse järgmisesse



↑ **SUURES** keskuses ostja kiituse pälvimiseks peab täitma tema iga soovi, kaasa arvatud lisaallahindlus heategevuseks. FOTO: RAUL MEE

Heategu tasub ära, hea äri samuti. Neid segamini ajades võime aga hoolivuse asemel muutuda küüniliseks.

kingapoodi, kus juhtub sama asi – leitakse parim lahendus neile, kellest hoolin. Kristiine keskuse Skechersi müügiinimene hoolis samuti, andes lisaks tavapärasele allahindlusele oma panuse.

Heategu tasub ära, hea äri samuti. Neid segamini ajades võime aga hoolivuse asemel muutuda küüniliseks.

Suhtlus väga oluline ka veebipoes

VILJO VABRIT
ConversionXL Agency tegevjuht

Tahan jagada oma kogemust sellise veebipoega nagu ValiHeli.ee, mis müüb helitehnikat audiogurmaanidele. Veebipoeks on seda tegelikult raske nimetada, kuna ostukorvi ja maksmise võimalus puudub, lisaks sellele näeb kogu nende veeb üsna robustne välja – seal on vaid

nimekiri toodetest, mõned artiklid ja uudised.

Asi, mis muudab lehekülje eriliseks, on *live chat*. Minu hinnangul on tegu ainsa äri-ga Eestis, mis on suutnud selle mujal maailmas laialt levinud veebimüügi tööriista enda jaoks tööle panna. Miks see nende puhul nii hästi töötab?

Kuna selle valdkonna too-

tevalik on väga lai ja enamus kvaliteetsest helitehnikast on üpris kallis, ilma eksperdiga konsulteerimata oste eriti ei sooritata. ValiHeli puhul on võimalik eksperdiga suhelda läbi *chati*, mis võimaldab oma küsimustele vastused saada.

Chat on seadistatud proaktiivseks – aken hüppab ise lahti ja algatab suhtluse.

See on palju kiirem ja mugavam moodus, kui telefon või e-kiri. Lisaks sellele on vastajad *online* is just sel ajal, kui inimesed oma kallite hobidega tegelevad ehk väljaspool tööaega, õhtuti ja nädalavahetustel. See on hea näide sellest, kuidas personaalne lähenemine ja inimestevaheline suhtlus aitab väga hästi müüki teha ka veebis!



MÜÜGIJUHTIMINE

A Kommentaar **Tulemustasu maksab kätte**

ANDRES AADUMÄE
akret OU müügijuht

Palk on müügis väga oluline teema. Väga palju kasutatakse müügis süsteemi, kus põhipalk on väike ja pead kõik n-ö välja teenima. Paraku nii on väga lihtne süsteemi petta. Müügiinimene hakkab seepeale kohe mõtlema eelarve optimeerimise peale ja see ei tee müügile head. Tähtis pole siis enam müüa ühes kuus niipalju kui võimalik, vaid niipalju kui boonuseks vajalik. Sellepärast me otsustasime oma ettevõttes teha teistpidi, ehk hoida hoopis põhipalga kõrge.

Kontakt nõuab lõpetamist

AIN KÄPP
TallinnHotels tegevdirektor

Kui sa pead ettekandjana valima kahe külalise vahel, kellest üks ootab arvet ja teine menüüd, siis kumma valid? Teeninduse kuldreegel ütleb, et sellises olukorras peab alati valima selle, kes ootab arvet. Miks? Sest temaga oled sa ju-

ba teinud ära suure töö, pakkunud meeldiva elamuse ja nüüd on su kohustus see ära vormistada. On esmatähtis mitte unustada, et teenindus- ja müügiprotsessi lõpp on tähtis, selle vilets vormistamine võib rikkuda terve eelneva töö.

Ilma arenemiseta ei saa

EKKE LAINSALU
Müügiproff ja koolitaja

Kui lendad pidevalt peale sama müügikõnega, mida inimesed on juba aastaid kuulnud, siis tulemus on teada.

Peab olema loov ja tuleb areneda, aga seda tihti meie müügiinimesed ei tee. See on nagu tuntud ütetus, et inimese aju on võimeline tegema väga palju ja pikalt tööd – alates hetkest, mil ta hommikul ärkab, kuni hetkeni, mil ta tööle jõuab. Aga mis siis juhtub? Siis lülitub sisse robot, kes ütleb "Tere, minu nimi on see ja see ja ma tahan teile rääkida sellest." Ei ole ju väga huvitav? Müük peab olema nagu nutitelefonide operatsioonisüsteemid, mis ennast pidevalt uuendavad.

Parim valik Lenovo sülearvuteid!

Lenovo Thinkpad X1 Carbon

Kõige õhem ja kergem!

- › Intel i5 5200U 2.2Ghz
- › 8GB mälu, 256GB SSD
- › 14" 1920 x 1080 matt ekraan
- › Kaal 1.36 kg, Aku kestab 9 tundi
- › Windows 7 Professional 64 bit
- › Garantii 3 aastat



1499€
(tavahind 2099€)



- ✓ Kohapeal üle 100 erineva äriseeria sülearvuti!
- ✓ E-poest tellides kaup kätte 3 tunniga!*
- ✓ FLEX Sülearvutikeskus on suurim Lenovo sülearvutite müüja Eestis.

*Kehtib Tallinnas ja Tartus tellimustele, mis on esitatud tööpäeviti 10-16 ja kaup on kohal olemas. Transpordi hind 10€.
Hinnad sisaldavad käibemaksu 20%.



Lenovo Thinkpad L450

Parim valik kontorisse!



- › Intel i5 5200U 2.2Ghz
- › 4GB mälu, 192GB SSD
- › 14" 1920 x 1080 IPS matt ekraan
- › Kaal 1.93 kg, Aku kestab 10 tundi
- › Windows 7 Professional 64 bit
- › Garantii 1 aasta

799€
(tavahind 1065€)

TALLINNAS: Mustamäe tee 29

TARTUS: Riia 128

flex.ee

Ettevõtte on juhi nägu

Jagasime aasta jooksul tippjuhtide kogemusi kuidas kasvada, meeskonda arendada ja tulemusi parandada. Toome parimad persoonilugudes peitunud näpunäited veel kord lugejani.

URVE VILK
urve.vilk@aripaev.ee

JÜRI ROSS:

Büroomaailma üks asutajatest ja omanikest

Maailm seisab perefirmadel

Perefirmit ei tasu karta, perefirmas pole plusside kõrval miinuseid, kui oled perekeskne inimene.

See, et pereliikmed ja ka noored töötavad koos ja on valmis panustama, lisab ainult positiivsust. Inimesed kardavad, et perefirmas töötades tuuakse tööprobleemid koju kaasa, aga meie näiteks ei räägi kodus tööst üldse tavaliselt.

Lääne riikides annavad perefirmad SKPst 70–80%, kuidas nemad seal saavad hakkama ja meie ei saa? Meil on kartus jäänud Nõukogude Liidu ajast, mil abikaasa ega lastega ei tohtinud töötada ühes ja samas ettevõttes. Maailm seisab tegelikult perefirmade peal.

Meil töötavad paljudes poodides juht ja tema abikaasa koos, meil on soositud, et tuuakse firmasse pereliikmeid, minu meelest on siis inimese vastutus palju suurem kollektiivi ees.

Kui firma on tegutsenud kaua ja koos suureks kasvanud, on kõige raskem uute inimeste organisatsiooni tulemine ja nende keskkonda sisse elamine. Vana tuumik püsib ettevõttes paigal, aga uued inimesed tunnetavad, et firma on nagu suur pere ja neil võib olla raske suhelda, paljud ei suudagi lõpuks seda.

GUNNAR OKK:

Põhjamaade
Investeeringupanga
asepresident



AARE TARK:

Advokaadibüroo Tark Grunte Sutkiene asutaja ja vanempartner

Heaks tulemuseks peab õnne olema

Tulen iga päev silmade särares tööle. Mulle meeldib minu töö, olen elu aeg ühte elukutset pidanud ja mul on palju olnud advokaadiõnne – palju otsused, mis on tehtud, on olnud õiged ja lahenenud hästi. Kui näen majas meeskonda, kes on oma töö ja töökohaga rahul, siis ei ole midagi, mis saaks rohkem rahuldust pakkuda. Oleme töös iseseisvad ja otsustes vabad, see annab inspiratsiooni, kui tööd tehakse rõõmuga.



Robotid võtavad juhtimise üle

Tehnoloogia areneb edasi, infomahud kasvavad, kiirused suurenevad veelgi. Töenäoliselt hakkavad paarikümne aasta pärast pool-mõtlevad masinad lihtsamaid juhtimisotsuseid ise vastu võtma ja täide viima. Niikaua aga, kui inimese põhiolemus ei muutu, ei muutu ka juhtimise sisu ega eesmärgid.

Täiusliku juhi retsepti pole olemas ja paljud õpiku-teooriatest on tagantjärele konstrueeritud. Ajalugu näitab siiski, et suurepäraseid tulemusi on saavutanud teineteisega täiesti diametraalselt vastupidised inimtüübid või täiesti vastupidiste töömeetodite kasutajad. Kõik oleneb ajast, kohast ja asjaoludest. Ühtegi tööd ei ole

muidugi võimalik hästi teha ilma baasteadmistega ja kogemusega. Peamine on kohandada oma juhitiili konkreetsete olude ja nende muutustega vastavaks ning teha seda nii, et seatud eesmärk saaks täidetud.

Hea juht on peaaegu alati, vähemalt väliselt, enesekindel, kuid ei ürita näidata end ilmeksimatuna ja tunnistab vigu. Ta on ise usaldusväärne ja usaldab ka teisi senikaua, kuni selgub põhjus, miks seda enam mitte teha. Ta peab suutma loomulikult ja vabalt suhelda oma tööandjate, töötajate ja klientidega.

Hea juht seab realistliku tulevikuvisioni, oskab juhtida riske ja näeb igas olukorras "suurt pilti" tervikuna.



HANNO JARVET:

Retro Velvet OÜ asutaja

Töötajad hindavad juhi käitumist, mitte sõnu

Sageli ei eristata ettevõtetes sümptomeid ja põhjuseid.

Hakatakse tegelema sümptomite lappimisega – valatakse masinasse kogu aeg õli juurde, aga targem oleks käia regulaarselt ennetavas hoolduses ja kanda õli kaasas, eeldusel, et pidev hooldus on tehtud. Näiteks, kui inimesed pole rahul juhiga, arvatakse, et talle on vaja *couchin*-gut või muud arendamist, et asi läheks paremaks. Kui mõned

inimesed kaebavad, ei saa siiski selles kindel olla, et asi on juhis, põhjuseid võib olla mitmeid.

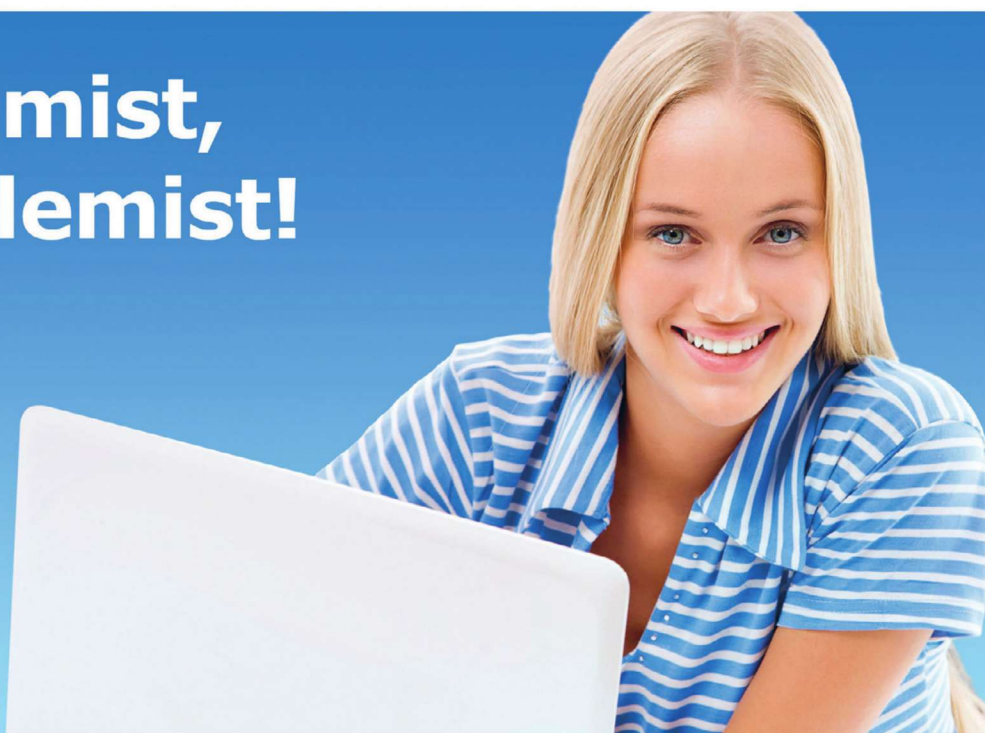
Eestvedamises ei võta inimesed tihti õiget rolli. Inimesed ei saa aru enda eeskuju rollist või ei käitu eeskujuna. Inimesed jälgivad väga täpselt, keda edutatakse ja mis tüüpi käitumisega need inimesed on. Seda jälgitakse palju rohkem kui loenguid väärtustest.

MULTILINGUA
K E E L E K E S K U S

Naudi õppimist, naudi suhtlemist!

Õppida saab 18 keelt.

Suhtluskeeke kursused algavad **13. jaanuaril**, registreeru soodushinnaga
www.multilingua.ee



IVO SUURSOO:

Tarkvarakonsultatsioonifirma Columbus asutaja

Delegeerimine aitab kasvada

Üks esimesi suuremaid eduelamusi juhina oli arusaamine ja rõõm sellest, et protsessid ettevõttes toimivad ka siis, kui juht ise pole selles osaline. Kui asjad ei sõltu sinust kui juhust, annab see organisatsioonile võimaluse kasvada. Näed, et on inimesi, kes teevad asju sinust paremini.

Olen päris palju vaeva näinud, eriti Lätis ja Leedus, mõttelaadi juurutamisega, et keskastmejuht teeb otsused oma valdkonnas. Meil on juhtkond, kellel on pädevus ja õigus teha otsuseid. Hindan madalat juhtimistaset ettevõtluses.

MARKO SVERDLIK:

Tarkvaraarendaja ASI Prokesperdi eestvedaja

Targad inimesed ei vaja juhtimist

Meie inimesed juhivad ennast ja tööprotsesse ise. Meil pole juhte, aga see ei tähenda, et meil ei toimuks juhtimist. Juhivad needsamad inimesed, keda ennem juhiti. Meie arusaam on väga lihtne – targad inimesed ei vaja kedagi teist oma tegevuste ja toimetamise suunamiseks ja ma arvan, et see kehtib enamuse organisatsioonide kohta, sest eeldan, et kõiki inimesed on targad. Küll on vaja, et rollidega kaasas käiv vastutus oleks selge. Kui rollid pole täpselt paigas ja inimesed ei saa neist aru, võivad mõned teemad kahe tooli vahele kukkuda.

Suur osa tööst toimub meil meeskonnapõhiselt. Kõige keskel on klient, kelle jaoks me väärtust loome ja kes maksab meile raha. See on meie vereringe alus, tänu millele maksame palkasid, saame lubada endale kontoripinda, koolitusi ja muud.

MEELIS JÄRVELA:

OÜ Inspired Universal McCann tegevjuht

Kontroll kulutab aega

Olen töötanud korporatsioonis, kus olid väga tähtsad numbrid. Tegelikult on inimesed tähtsamad ja inimeste juhtimine on tegelikult midagi muud. Kuna ma tean, mida tähendab töö tegevise asemel numbrite kokku löömine ja nendest raportee-

rimine, ma seda inimestelt ei nõua, kuigi mõnes ettevõttes täidavad inimesed ka raamatupidamisfunktsioone, täites iga päev paar tundi klienti- või raamatupidamisprogramme. Sellised lisategevused frustrerivad töötajat ja ei anna firmale midagi.

RISTO ROSSAR

OÜ INSLEY JUHT:

Motivatsiooni ei tohi tappa

Raske on leida häid inimesi. Kui töötajad on vaimustatud sellest, mida ettevõtte teeb, siis nad ka panustavad. Lõpmatuseni kontrollida ei saa, inimloomuses on laiskus, aga mitte kuritarvitamine. Närvi minna ei tasu ning sellega, et teatud kogus ebaefektiivsust

KRISTJAN HIIEMAA:

Idufirma Erply asutaja ja tegevjuht

Unista suurelt

Eestis on juurdunud vale arusaam, et enne pead midagi kohalikul turul saavutama ja siis tasub alles välja minna. Võib olla ka vastupididi. Eesti turg ei kasva piisavalt kiiresti ja on väga konkurentsitihe. Me ei näinud teisi riike, sest ei osanud vaadata. Oleksime võinud välja minemise otsuseni jõuda palju varem. Aga siis ei olnud veel näiteid ees, kõigil oli hirm suurelt unistada.

MARTIN LILL:

Puhastusimpori juhataja

Erisus rikastab

Tähtsad on avatud suhted meeskonnas. On oluline, et aktsepteeriksime nii juhi kui töötajate tasandil, et me ümber on erinevad inimesed ja see rikastab organisatsiooni. Eri inimesed annavad erinevaid mõtteid, peab olema kannatlikkust kuulata ja kaasa mõelda. Juhtidel võib olla raske paindlikku töövormi lubada, kuna on haiget saadud, aga peab suutma usaldada ja võtta eksimusi üksikjuhtumina.

Tule põik 2

Saue linn, Harju maakond

Alghind: 95 000 €

Tehing: **Müük, äripind, enampakkumine**

Kinnistu suurus kokku: **1 964 m² + 2 685 m²**

Katastritunnused: **72703:001:0176**

72801:003:0095

Kinnistutel asub administratiivhoone
suletud netopinnaga **3 502,6 m²**

Pakkumise tähtaeg: **29.01.2016 kell 14:00**



Asukoht: kinnistu paikneb Saue linna keskses Tule tänava ääres.

Kaugus Pärnu maanteest on ca 1,2 km ja Tallinna linn piirist ca 6,5 km.

Ühistransport: bussipeatus paikneb objekti naabruses Tule tänaval.

Lisainfot müükide kohta saab

Riigi Kinnisvara ASi müügijuhilt Märt Mäelt

telefonidel: 606 3407 ja 51 33 745 ning

e-posti aadressil: mart.mae@rkas.ee

Vaata ka teisi pakkumisi

www.rkas.ee/myyk

EAS kutsub ettevõtteid kandideerima Eesti
ühisstendile rahvusvahelisel mehitamata
süsteemide messil

UMEX 2016

6.-8. märts 2016, Abu Dhabi.

www.umexabudhabi.ae

Ühisstendile ootame osalema Eesti ettevõtteid, mis pakuvad
toodet või teenust mehitamata süsteemide valdkonnas.

EAS katab ühisstendi pinnarendi kulud. Stendi ehitus, tootenäi-
diste transport ja muud kulud jäävad ettevõtete kanda.

Osalemissoovist palume teatada hiljemalt **22. detsembril 2015**.
Ühisstendil osalejate arv on piiratud.



Kontaktinfo:

Margit Koll

UMEX 2016 Eesti ühisstendi projektijuht

Ettevõtluse ja ekspordi keskus

Tel 6279 759

Margit.Koll@eas.ee

www.eas.ee/messid