

ST. PATRICK'S  
celebrating friendship

ROCCA AL MARE  
KAUBANDUSKESKUSES

ESIMESEL KORRUSEL, SAKU SUURHALLI POOL



LÕUNASÖÖGID E-R

St. Patrick'sid asuvad:  
Rocca al Mare keskus, Paldiski mnt 102 | Foorum keskus, Narva mnt 5  
Vanalinn, Suur-Karja 8 | Pirta rannahoone, Merivälja tee 5



TULE KONTORIST VÄLJA  
- KORRALDA KOOSOLEK  
MEREL!

Hind al  
**30€**  
reisija

Lisainfo ja broneerimine  
tel 666 3944

**VIKING LINE**

[vikingline.ee](http://vikingline.ee)



## SISUJUHT



**6-12 Martin Kõdar:**  
**Iga investering on unikaalne**

**12-19 Vastutus-**  
**tundlikud**  
**ettevõtted:**  
**Kogukonda ja**  
**tulevikku**  
**panustamine**  
**kannab vilju**



**22-25 Vaimse tervise õpetus**  
**toob kõigile kasu**

**26-27 Tehismõistus tungib**  
**peale**

**28-30 Kui hoolimatusest ja**  
**mühaklusest saab kiusamine**

**32-34 Ain Käpp: Palace'i müüki**  
**juhhib robot!**

**35-36 Parim müügikogemus**

## Juhtimine

**Toimetaja:** Urve Vilik,  
tel 667 0340, e-post: urve.vilik@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

**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](http://www.aripaev.ee)  
Trükk AS Kroonpress

Toimetus võtab endale õiguse kirju ja kaastoid vajaduse korral lühendada. Toimetus kaastoid ei tagasta. Kõik ajalehes Äripäev ja tema lisades avaldatud artiklid, fotod, teabegraafika (sh päevakajalised, majanduslikud, poliitilised või religioossed teemad) 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 võtte pöörduda Pressinõukogusse, pn@eal.ee või tel (372) 646 3363.

## JUHTKIRI

## Eetika on inimese trump robotiseerivas maailmas

**V**astutustundlik äritegevus, jätkusuutlik ettevõtlus, ühiskondlik vastutus – need on vaid mõned märksõnad majandusliku, keskkonnavalase ja sotsiaalse vastutuse põhimõtteid oma äritegevusse integreerinud ettevõtluse kohta. Heal lapsel mitu nime ja ega nimetus polegi tähtsaim. Tähtis on ettevõtete eesmärk hoolimata valdkonnast, milles tegutsetakse, pidada silmas mitte ainult enda, vaid ka ümbritsevate huve.

Ettevõtjad ütlevad, et vastutustundlik tegutsemine on aidanud kliente juurde saada nii kohalikul turul kui välis-turgudel. Lisaks on see personaalimagnetiks – noored on väga huvitatud, et töö pakuks lisaks raha teenimisele võimalust maailma paremaks muuta, see kompenseerib nii mõnigi kord kehema palga või lihtsama töö.

Ei saa öelda, et eestlane ei lähtuks oma tegevuses talupojamõistusest ja jätkusuutlikkuse põhimõtetest, ent selle oma ärihuvides veelgi paremaks ära kasutamiseks tasuks seda enam teadvustada ja ka kommunikeerida. Ja selles mängib tänuväärset rolli Eesti Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum, kelle koostatud indeksit on meil hea meel taaskord tutvustada.

**Räägi heast tööst.** Persooniloos ütleb BaltCapi juht Martin Kõdar, et ka investeerimisvaldkonnas on vastutustundlik ettevõtlus kasvav trend. Kui teed head, aga ei räägi sellest, on teistel raskem selles väärtust näha, usub Kõdar.

Meie tegevus peab muutuma veelgi targemaks ja kõlbelisemaks, sest nagu võib lugeda kuukirja mitmest loost, jääb inimene oma võimetega juba masinatele alla, mis tähendab, et meie roll inimesena peab muutuma – kuna lihtsaid tegevusi suudab robot meist paremini teha, seisneb inimeseks olemine tulevikus pigem eetilise käitumise tajumises, mida masinad veel ei oska, usub ajuteadlane Jaan Aru.

**URVE VILK**  
Juhtimise toimetaja



”**Vastutustundlik tegutsemine on aidanud kliente juurde saada nii kohalikul turul kui välis-turgudel.**”

## Liive käivitab idufirmat

**Eesti Energia endine juht Sander Liive, investor Indrek Kasela ja tarkvaraarendusettevõtte Codeborne juhatuseliige Toomas Talts registreerisid osaühingu Gridio, mille põhitegevusala on andmetöötlus ja veebhosting.**

Liive sõnul on tegemist start-up'i ehk idufirmaga, mis hakkab IT-teenuseid pakkuma klientidele väljaspool Eestit. Kuna asi on veel üsna algusjärgus, ei soovinud Liive ettevõtmise plaane täpsemalt avada.

“Ettevõtte tegutseb väga IT-mahukas valdkonnas, seal, kus IT- ja energiatega kokku saavad. Asi on veel üsna algusfaasis ja oleme seetõttu hoidnud madalat profiili,” märkis Liive. Küll kohtusid asutajad juba eelmisel aastal potentsiaalsete rahastajatega.

Vahetult enne jõule asutatud osaühing Gridio kuulub võrdsetes osades Liivele, Kaselale ja Taltsile. Eestis ei plaani ettevõtte teenuseid osutada, kuna siin pole sellist turgu.



**self** UUS

**Arenguprogramm „Spetsialistist juhiks” – rollivahetus inspireerivas õhkkonnas kogunud arendajate juhendamisel!**

4-päevane intensiivne koolitus inimeste juhtimise oskuste treenimiseks ja juhirolli võtmise toetamiseks (videotagasisidega).

Programm on mõeldud neile, kes valmistuvad lähiajal juhiks saama ja neile, kes on hiljuti juhiks saanud.

**I moodul toimub 5.–6. aprillil, II moodul 10.–11. mail 2016 Tallinnas, eesti või inglise keeles.**

Koolituse hind on 950 eur+km (sisaldab kohvipause ja lõunaid).

**Koolitajad:**  
Endel Hango, Agne Puusaar  
Koolitus- ja arendusfirma SELF II

Info ja registreerimine kuni 1. märtsini  
e-mail [arenguprogramm@self.ee](mailto:arenguprogramm@self.ee)  
[www.self.ee](http://www.self.ee) | tel. 742 0343

## Kalm sadama etteotsa

**Asi Tallinna Sadama nõukogu valis ettevõtte juhatuses esimeheks Valdo Kalmu, kes alustab tööd esimesest märtsist.**



Sadama nõukogu esimehe Aare Targa sõnul on Valdo Kalmul rahvusvahelise ettevõtte kauaaegse tippjuhi kogemus ja ta sobib hästi juhtima üht meie edukamat riigi omanduses olevat äriühingut. “Valdo Kalmu kasuks rääkis tema pikk juhtimiskogemus ühest Eesti suurimast ja ajas palju muutunud ettevõttest, samuti tunnustatud ja laitmatu äri-line taust, hea analüüsivõime ning tugev strateegilise mõtlemise oskus,” kommenteeris Aare Tark juhatuses esimehe valikut pressiteate vahendusel.

Tallinna Sadama uus juhatuses esimees näeb oma esmas- te eesmärkidena nii ettevõtte hea maine taastamist, seniste peamiste tegevussuun-

dade arendamist kui ka ettevalmistustööde lõpuleviimist parvlaevaliiklusega opereerimise alustamiseks. “Minu eesmärk on Tallinna Sadama positsiooni tugevdamine konkurentsitihtedal Läänemere kauba- ja reisijateveo turul. Selle alus on Tallinna Sadama, ettevõtte töötajate, klientide ja partnerite vastastikune usalduslik koostöö,” lausub Kalm.

Tallinna Sadama juhi konkursil oli kokku ligi sada kandidaati: 35 inimest esitasid avalduse avalikule konkursile, neile lisandus personaliotsingufirma Amrop poolt sihtotsinguga leitud rohkem kui 60 kandidaati.

## Muudatused Õhtulehes

**Õhtulehe uue reklaamidirektori ja juhatuseliikme ametisse asus Erik Heinsaar.** Turundus- ja levidirektorina töötab ettevõttes alates detsembrist Kätlin Kütinemäe. Heinsaare karjäär algas kuus aastat tagasi Viasatis telefonimüüjana. Ta on juhtinud Elionis ja Viasatis erinevaid meeskondi, viimased kaks ja pool aastat Viasati müügidirektorina.

“Senine reklaamidirektor Toomas Tiidu lahkub ettevõttest, see on tema pikalt kaalutletud otsus. Oleme Toomasle tänulikud tema väärtusliku panuse eest Õhtulehe heasse käekäiku. Erilist tunnustust väärib näiteks meie veebireklaami rohkem kui 30% kasv

möödunud aastal. Soovime Toomasle edu ja kordaminekuid tema edasises tegevuses, kommenteeris lehe tegevjuht Merle Viirmaa.

Turundus- ja levidirektorina tööd alustanud Kätlin Kütinemäe töötas viimased neli ja pool aastat Asi Tallink Grupp brändi- ning turundusjuhina. Oma ligi 20 tööaasta jooksul on ta teiste seas edukalt turundanud nii Lehepunkti teenuseid kui juhtinud raadiogrupi Sky Media marketingitegevust.

Õhtulehe uus veebi turundusjuht on Sten-Erik Unt, kes on müügi- ja turunduse juhtimisega seotud ametites töötanud viimased 13 aastat.

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



**MARTIN KÕDAR:**

# Iga investeering on unikaalne

**Era- ja riskikapitalifirma BaltCapi juhtivpartneri Martin Kõdari jaoks on töö põnev, sest see võimaldab näha uusi valdkondi ja seista lähedal oluliste ettevõtete arengule. Rutiinist on asi kaugel, sest iga investeering on omanäoline, ütleb ta.**

TEA TARUSTE  
kaasaautor



Martin Kõdar sattus BaltCapi otse koolipingist - tema professionaalne areng on käinud käsikäes ettevõtte arenguga. "Olin just 1999. aasta detsembris lõpetanud Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna, kui kuulsin, et Soome juurtega investeerimisfirma, mis avab Tallinnas kontori, otsib inimest, kes hakkaks

finantsaruandlust tegema," meenutas ta. Noorest mehest sai jaanuaris 2000 BaltCapi finantsjuht, kelle peamiseks ülesandeks oli investoritele raporteerimine.

Tallinna kontoris töötas toona kolm inimest ja nagu väikefirmas ikka, pidid kõik kõigeaegsaks olema. Ülesandeid tuli järjest juurde ning vaja oli ka inimest, kes tegeleks investeringute juhtimise ja analüüsimisega. "2000. aastal loodi kontorid ka Lätti ja Leetu. Kohalikud kontorid kasvasid ja Soome meeskonna roll järjest vähenes, mis viis selleni, et Baltikumi meeskond võttis juhtimise üle ning koos partneritega ostime firma 2007. aastal

**Ä Kes on kes  
Martin Kõdar**

**Sündis** 20.12.1976 Tallinnas.

**Lõpetas** 1999. aastal TTÜ majandusteaduskonna.

**Läbitud täiendkoolitusteks** on 2010. aastal Swedish Institut Management Program ja 2011. aastal Oxford Sad Business Schoolis EVCA Certificate in Institutional Private Equity Investing.

**Töötab** BaltCapis 2000. aastast, praegu juhtivpartner.

**Valdab** inglise, soome, vene ja saksa keelt.

**Hobid** reisimine, murdmaa- ja mäesuustamine, tennis, golf, jooksmine.

**Peres** kasvab kaks last.

**← ERA- JA RISKIKAPITALI-FIRMA** BaltCapi juhtivpartneri Martin Kõdari jaoks on missiooniks tõmmata muu maailma tähelepanu Eesti firmadele, tutvustades nii kogu riiki.

FOTO: RAUL MEE

välja,” rääkis Kõdar. Praegu on BaltCapil neli juhtivpartnerit. Ettevõttega on jätkuvalt seotud ka partner-nõustaja Matts Andersson, kes on üks Soome riskikapitali tööstusharu loojaid ning 20 aastat tagasi BaltCapi asutamise idee autor.

Fondide esialgne strateegia oli vähemusosaluste omandamine – investeeriti läbi uue emissiooni. Ent järjest enam panustatakse enamusosaluste omandamisele ja väljaostudele. Miks nii? Põhjus on lihtne – professionaalse omanikuna on enamusosalust omades suurem võimalus ettevõtte arengut positiivselt mõjutada ja teha seda võimalikult efektiivselt.

2010. aastal loodi väljaostudele fokusseeritud fondi kõrvale ka väiksemate ettevõtete kasvu finantseerimisele suunatud fond. Balti riikide majanduste piiratud mahu tõttu tuleb Kõdari sõnul tähelepanu pöörata erinevatele ettevõtlussektoritele ja erinevas arengufaasis olevatele ettevõtetele, investeerimise huviorbiidist jäävad välja vaid passiivsed varaklassid, näiteks kinnisvara.

**Süüde sisemisele motivatsioonile.** See, et BaltCapil pole eelistusi tööstusharude osas, on just see, mis süütab Kõdari sisemise motivatsiooni. “Põnevaim osa minu

tööst ongi see, et näeme uusi valdkondi ja saame nii seista lähedal oluliste ettevõtete arengule. Rutiinist on asi kaugel, iga investeering on omanäoline,” rääkis ta. Praegu on fookuses tervishoiuvaldkond ja B2B teenuste valdkond, ent portfelli ettevõtete hulgas on ka teedehituse, IT-, tehnoloogia- ja tööstusettevõtteid.

Ühe eduloona tõi Kõdar välja meditsiinilabori Quattromed HTI, mis nende investeeringu ajal kasvas käibelt neljakordseks ning laienes Leetu ja Soome. “Soomes õnnestus laboril saada mahukas ja pikaajaline leping, mis tõi palju tööd ka Tallinnasse. Kui olime kolmel turul tugevalt

kanda kinnitanud, muutus ettevõtte atraktiivseks ka suurtele, üleeuroopalistele laborikettidele,” märkis ta.

Hästi on läinud ka B2B teenusvaldkonnas tegutseval ettevõttel Runaway, kelle teeninduskeskused Balti riikides, Hispaanias ja Ukrainas pakuvad Põhjamaade klientidele kõnekeskuse, tööjõurendi ja raamatupidamisteenust. Huvitav areng on Kõdari sõnul praegu näiteks lennukite täishooldusteenust pakkuval firmal Magnetic MRO ning digitaalmeediaagentuuriks muutunud FCR Meedial – mõlema globaalne haare üha laieneb. “Meie strateegia üks alustalasid on püüd ettevõtteid kasvatada läbi ekspordi või laiendamise väljapoole Balti regiooni, kuna siinne turg on piiratud,” rääkis ta.

**Ebaõnnestumised on õppetunniks.** Mõistagi tuleb ette investeeringuid, mis ei osutu edukaks, ent on samas heaks õppetunniks. “Tuleb valida partnereid, kellelega koos ettevõtet arendama hakatakse. Nii teiste omanike kui juhtkonnaga peab olema ühtne nägemus. Enamik investeerimisvigu tuleb sellest, kui kellelgi on isiklikud eesmärgid, mis välistavad teiste partnerite eesmärkide täitmise,” rääkis Kõdar.

## ”Enamik investeerimisvigu tuleb sellest, kui kellelgi on isiklikud eesmärgid, mis välistavad teiste partnerite eesmärkide täitmise.

**BaltCapi juhtivpartner Martin Kõdar**

nerite eesmärkide täitmise,” rääkis Kõdar. Ebaõnnestumist võib põhjustada ka äkitselt muutuv majanduse struktuur, mida on võimatu ette näha, lisas ta.

Ettevõtete juhtimisele lisaks kuuluvad Kõdari tööülesannete hulka fondide loomine, nende struktureerimine ja investoriga suhtlemine. “Areng ses valdkonnas on olnud meeletu, meie kliendid, kelleks on eranditult institutsionaalsed investoriid, on targemaks saanud ja meie asi on käia ajaga kaasas ning saada aru, mida meilt oodatakse,” märkis Kõdar.

Usalduse võitmine ei käi tema sõnul üleöö. “Tuleb aja jooksul tõestada oma meeskonna ja investeerimisstrateegia sobivust. Erakapitali valdkonnas tõeliste kogemuste omandiseks läheb vähemalt 10 aastat,” märkis ta.

**Pea ees tulle ei torma.** Kõdari roll BaltCapi pole olnud tüüpiline finantsjuhi positsioon, pigem on tegemist finantsprotsesside haldamisega. “Ma arvan, et selles rollis on oluline kaalutletus. Ma ei torma pea ees kuhugi, üritan olla põhjalik, vahel isegi liiga põhjalik ja perfektsionistlik,” märkis Kõdar. Läbirääkimiste laua taga on tal tulnud õppida ka järeleandmisi tegema. “Aga püüan alati olla tasakaalukas ja konflikte vältida. Inimestega konflikti minna on väga lihtne, nagu ka väärtusi hävitada. Ma pigem üritan luua ühiseid väärtusi, millele toetudes koostööd teha,” kirjeldas ta oma äritegemise viisi.

Partnerlusel põhineva BaltCapi töötajad on kõik olulised indiviidid, hierarhiat praktiliselt ei ole. Igalühel on oma sõnaõigus, igaüks peab ise tegema oma töös otsused. Enamus meeskonnast tegeleb investeringutega: nende leidmise, te-

**MULTILINGUA**  
KEELEKESKUS & TÕLKEBÜROO



### KEELEKESKUS

18 võõrkeelt, mida õppida  
8 erinevat õppevormi  
Üle 40 hinnatud õpetaja  
Põhirõhk suhtluskeele arendamisel

**20** aastat kogemust

### TÕLKEBÜROO

Lai valik tõlketeenuseid  
Ligi 100 erinevat keelekombinatsiooni  
Professionaalsed tõlkijad üle Euroopa  
Paindlikkus, kiirus ja kvaliteet

Uuri lisa [www.multilingua.ee](http://www.multilingua.ee)



**Ä Kommenteaar**

**Tegi õpipoisina poole aasta töö kahe kuuga**

KRISTJAN KALDA  
BaltCapi investment director

**Minu esimene mälestus Martinist jääb 1999. aastasse, mil ta otse ülikoolist BaltCapi tööle kandideeris.** Enamus ülikooli lõpetanutest soovisid selliseid palganumbreid, mida maksti juba kogunud töötajatele – oli aeg, kus kogemuste ta noorte arvamus endast oli põhjendamatult kõrge.

Martin aga nimetas tolle aja kohta väga väikese numbri, öeldes, et tahab kindlasti meile tööle tulla, kuna kogemused on olulised. Järgmisena tegi ta kahe kuuga ära töö, mida olin planeerinud pooleks aastaks. Misjärel sai ta kaks

korda kõrgema palga, kui oli küsinud. Sellest ajast on nüüd üle 15 aasta möödunud ning Martinist on saanud BaltCapi alustala ja juhtivpartner. Usutavasti ei kahetse ta, et oli omal ajal valmis õpipoisina alustama.

Erakapitalifirmades on vähe töötajaid ja igaühe vastutus suur. Suur osa tööst toimub väljapoole, olles suunatud investoritele ja portfelli firmadele. Edukas olemiseks peab saama partnereid usaldada. Omal ajal viskasime Martiniga nalja, et ta on ainukene inimene BaltCapis, kes võib minu allkirja võltsida. See nali võtab hästi kokku meie omavahelise suhte.

hingute tegemise ja haldamisega. Kõdar vastutab lisaks BaltCapi operatiivse juhtimise ja investoritega suhtlemise eest. Uute investorite otsing käib samuti pidevalt.

Heal investeeringujuhil peab Kõdari sõnul olema kriitilist meelt, tuleb enda-

le aru anda, et alati saab paremini teha. Arusaamine, et sa pole kunagi piisavalt tark, on viinud ta ka täiendavate õpingute juurde. 2010. aastal läbis Kõdar Rootsi Instituudis juhtimiskoolitusprogrammi, mis keskendus eelkõige vastutustundliku

ettevõtluse teemadele, aasta hiljem osales Oxfordi ärikooli edasijõudnute kursustel, mis olid suunatud institutsionaalsetele investoritele. “Mitte muutuda liiga enesekindlaks, ent olla samas riskivalmis – ka see kirjeldab edukat investeeingujuhti. See on hea tunne, kui taipad, et oled mõne tehinguni jõudmisel ise kaalukeeleks olnud,” kirjeldas ta.

**Usub sellesse, mida teeb.** Gümnaasiumi ajal, 1990ndate algul oli Kõdar Rotary organisatsiooni kaudu aasta aega vahetusõpilaseks Ameerikas. Rotary moto, tee seda, millesse usud ja usu sellesse, mida teed, on teda inspireerinud praeguseni. “Iga juht peaks uskuma sellesse, mida ta teeb,” märkis Kõdar. “Iga Eesti juhi ülesanne peaks olema luua välisriikides võimalikult palju kontakte ja tutvustada oma tegevust ning meie riiki,” lisas ta.

Läbi selle õpib ise, usub ta, ja see on ka oluline julgeolekutagatis, et meist teatakse. Balti riike majanduslikus mõttes maailmas ülearu tõsise piirkonnana ei võeta. “Mina näen enda ja BaltCapi olulise ülesandena meie tutvustamist,” avaldas ta oma missiooni.



**N O R R I S O N**

ESTI kvaliteetkudumite disain ja tootmine / ESTONIAN quality knitwear design and manufacturing

[www.norrison.ee](http://www.norrison.ee)

**Ä Mis on mis AS BaltCap**

Balti riikide era- ja riskikapitali-ettevõtte.

**Alustas tegevust** 1995. aastal, alates 2000. aastast kontorid Tallinnas, Riias ja Vilniuses.

**Omanikud** Peeter Saks ja Martin Kõdar Eestist, Dagnis Dreimanis Lätist ning Simonas Gustainis Leedust.

**Investeerib** kasvule suunatud Baltimaade ettevõtetesse investeerimisfondide kaudu ning finantseerib ettevõtete väljaoste.

**Nõustanud** ja juhtinud 8 era- ja riskikapitali fondi.

**Hallanud** investeerimisfonde kogumahuga 260 mln eurot ja teinud ligi 70 investeringut.

**Viis fondigeneratsiooni:**

**1995-1997**

maht 25 mln dollarit.

**2000-2001**

maht 46 mln eurot.

**2007-2008**

maht 63 mln eurot, fokuseerunud väljaostudele ja hilisema faasi investeringutele.

**2010** lisandusid kaks fondi Lätis ja Leedus kogumahuga 50 mln eurot, mis keskendusid varajasele faasile ja väikestele investeringutele.

**2014** pandi kokku väljaostufondi järglane, maht 82 mln eurot.

# Uudsed arenguplaanid investori abil töösse

**BaltCapi poole võivad juhfiv-partneri Martin Kõdari sõnul pöörduda kõik ettevõtted, kel on tõsised arenguplaanid ja kes vajavad professionaalset partnerit ja rahastust, et oma plaane ellu viia.**

Väljaostu ja hilisema kasvufaasi fondist tehakse investeringuid, mis jäävad 3–15 miljoni euro vahele. Väiksematest fondidest tehakse 0,5–3 miljoni euro suuruseid investeringuid.

20 aastat era- ja riskikapitali investeringuid vahendanud BaltCap oli 1990ndatel Soome firma, mis 2000. aastal Balti riikides oma meeskonnad moodustas. 2007. aastal otsisid Balti riikide juhtivpartnerid firma välja.

Fondide investoriteks on institutsionaalsed investorid, kes on huvitatud pikaajalistest investeringutest Balti regiooni ettevõtetesse: pensionifondid, pangad, kindlustusfirmad. Investeeritud on pea 70 erineva suurusega ettevõttesse, neist pea pooled on ka edukalt realiseeritud.

Fondide eluiga on ligi 10 aastat, millest esimesed viis on investeerimisperioodiks. “Kuna investeeritakse mittebörsi-ettevõtetesse, valivad investorid hoolikalt, kellega koostööd teha,” rääkis Kõdar. Investeerimislepingute ettevalmistusperiood võtab tavaliselt aega kolm kuni kuus kuud, eelnevalt tuleb ettevõttel enesel investori kaasamiseks valmistuda ning oma plaanid ja omanike soovid läbi mõelda.

**Põhjalik taustauuring.** “Esimestel kohtumistel selgub, kas ettevõtte on meie jaoks huvitav ja kas sooviksime selles osaluse osta,” kirjeldas Kõdar.

Seejärel tehakse põhjalik analüüs, viies end kurssi kõigi detailidega, sealhulgas raamatupidamine, juriidiline taust, lepingud, keskkonda ja inimressurssi puudutav. See võtab aega umbes kuu.

Edasi koostatakse lepingud ja toimuvad läbirääkimised, kirjeldas Kõdar investeerimisprotsessi kulgu. Ühe projekti- ga on algusest lõpuni seotud

tavaliselt kaks inimest. Üks inimene tegeleb korraga nelja- viie ettevõttega.

**Juhtkond paneb paika strateegilise plaani.** Kõdar tõi välja ja kolm peamist ülesannet, mida nad ettevõtte aktiivsete omanikena täidavad. “Meie kui omanike asi on panna paika strateegiline plaan, olgu siis tegemist orgaanilise kasvuga, konkurenti ülevõtmise, uuele turule laienemise või uue tootega turuletulekuga,” kirjeldas ta.

Teiseks on oluline tagada strateegia elluviimiseks õige ja efektiivne kapitalistruktuur. “Lisaks meie kapitaliinvesteeringule, mida me oma fondist teeme, kaasame laenude näol ka võõrkapitali.”

Kolmas ja kõige tähtsam ülesanne on Kõdari sõnul juhtimine. “Ettevõtte tegevjuhtkond peab olema sobiv, et strateegiline plaan ellu viia, inimesed peavad olema motiveeritud ning vältida tuleb huvide konflikte juhtkonna ja teiste omanikega,” rõhutas Kõdar.

## Klient oskab vastutustundlikkust hinnata

**BaltCapi jaoks on ettevõtte vastutustundlikkuse temaatika olnud loomumane juba esimeste fondide moodustamisest saadik.** “Meie institutsionaalsed investorid on alati nõudnud, et kasutaksime parimaid juhtimispraktikaid ning jälgiksime, et ettevõtted toimetavad keskkonnasõbralikult, järgides seadusi ja hoolitsedes oma töötajate eest,” rääkis Kõdar, kelle sõnul 2000ndate aastate keskel avastati, et vastutustundlik ettevõtlus on kasvav trend kogu maailmas, ka investeerimisfirmade hulgas. “Siis hakkasime meiega siseniselt sellele rohkem tähelepanu pöörama kui ühele osale meie strateegiast, varem me oma tegevust nii täpselt ei teadvustanud,” lisas ta.

Liituti ÜRO Vastutustundliku Investee-

rimise programmiga (UNPRI), mis koon- dab suuremaid rahvusvahelisi finantsins- titutsioone ning Eesti Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumit. “Olles nende orga- nisationsioonide liige, oleme oma strateegia vastutustundlikkuse vaatevinklist üha enam lahti kirjutanud ja hakanud tead- vustama, kuidas teha oma igapäevast äri- tegevust nii, et see oleks kasulik nii me- le, meie äriklientidele kui ka sidusrüh- madele,” selgitas Kõdar, kelle sõnul tasub mõelda, kuidas tavalise äritegevuse käi- gus luua väärtust võimalikult suurele hul- gale inimestele ja ühiskonnale.

Töötajate eest hoolitsemine, nende koolitamine, mõnele kindlale ühiskonna- grupile töö pakkumine, ressursse kokku- hoidva tehnoloogia kasutamine, tekkiva-

te jätmete hulga minimeerimine – kõik need tegevused näitavad ettevõtte vastu- tustundlikkust. “Kui ettevõtte teadvustab vastutustundlikkust kui oma strateegia osa, on väga oluline seda ka kommuni- keerida ning oma sellealast tegevust tut- vustada nii oma töötajatele kui laiemale avalikkusele,” selgitas Kõdar.

“Eesti ettevõtetest on minu hinnangul enamus vastutustundlikud,” lisas ta. “Ise- asi, kui palju seda teadvustatakse ja oma ärihuvides ära kasutatakse.” Kõdar usub, et kui teed head asja, aga ei räägi sellest, siis on teistel selles raskem väärtust näha. “Näiteks tuleks oma töötajatele jagada re- gulaarselt infot selle kohta, mis ettevõttes toimub. Nii luuakse täiendavat väärtust, mida ka klient oskab hinnata,” rõhutas ta.

Tallinna Botaanikaaed

**SINU ÜRITUS.**

ALATI. IGA ILMAGA

**SEMINAR. KOOLITUS.  
FIRMAPIDU**

[tellimus@botaanikaaed.ee](mailto:tellimus@botaanikaaed.ee)  
60 62 668 / 58 62 6002

## VASTUTUSTUNDLIKU ETTEVÕTLUSE INDEKS

# Kogukonda ja tulevikku panustamine kannab vilju

**Tunnustatud vastutustundlik ja jätkusuutlik äritegevus annab äris mitmeid eeliseid - alustades motiveeritumatest töötajatest ja lihtsamast personalivärbamisest kuni hõlpsama eksporditurgude vallutamiseni.**

MARI VALGEPEDA, MARGE MÄNNISTU  
Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi  
kommunikatsioonijuht, kaasautor

**SEB jaepanganduse ja tehnoloogia valdkonna juhi Eerika Vaikmäe-Koidu sõnul on SEB, kes on Vastutustundliku Ettevõtluse Indeksi konkursil osalenud mitu aastat, saanud sealt konstruktiivset tagasisidet, mis on aidanud edasi arendada panga jätkusuutlikkuse strateegiat.**

“Meie kogemus on, et kliendid eelistavad neid tooteid ja teenuseid, millel on positiivne mõju ühiskonnas laiemalt,” märgib Vaikmäe-Koit. “Usume, et vastutustundlikkus organisatsiooni sees tagab mitmekesisema ja innovaatilisema töökeskkonna, mille boonuseks on ka motiveeritumad töötajad ning rahulolevamad kliendid. Lisaks ütleb meie kogemus, et vastutustundliku ja jätkusuutliku ettevõtte kuvand aitab meil leida uusi ja säravaid talente,” kiidab Vaikmäe-Koit.

Advokaadibüroo LMP juhtivpartneri Keijo Lindebergi sõnul on ettevõtte enim panustanud töötajasõbraliku töökeskkonna arendamisse. “Meie häid töötingimusi kinnitavad nii töötajad kui ka advokaadibüroos praktilisel viisil käivad üliõpilased,” märgib Lindeberg.

“Vastutustundliku Ettevõtluse Indeksi konkursil osalemine ja märgise saamine on meie jaoks kui kinnitus, et oleme liikunud õiges suunas ja saavutanud tööandjana hea ja usaldusväärse maine,” lisab ta. Seda tõestab advokaadibürooga liituda soovivate töötajate ja praktikale kandideerijate suurenev arv.

**Avab tee väliturule.** OÜ Loodusvägi tegevjuhi Ahto Vegmanni sõnul on vastutustundlik ettevõtlus olnud EU välis-turgudel tähtsaks teemaks aastakümneid ning mida aasta edasi, seda enam mõista-

vad ka Eesti ettevõtted selle potentsiaali oma ärimudelid. “Üha enam partnereid ning ka kliente soovivad teada ettevõtte telgitagustest tegemistest ning langetavad oma valiku just ettevõtte vastutustundlikust käitumisest lähtuvalt.”

Indeksi kuldtaseme märgis on Vegmanni sõnul ettevõtte jaoks hea kommunikatsiooninstrument, mis näitab, et igas valdkonnas on antud endast parim. “Märgis peegeldab meie põhiväärtusi ja on järjest enam meie välis-turgude koostööpartneritele kvaliteedimärgiseks,” märgib Vegmann. “Ettevõtetele, kes ei ole eksporditurgudel veel laialt populaarsust kogunud, aitab märgis uute kliendisuhete loomisel kindlasti ettevõtte usaldusvärsust tõsta,” ütleb ta.

Ka Viru Keemia Grupis on vastutustundliku ettevõtluse teema aktuaalne. “Käsitleme seda ärifilosoofia lahutamatu osana,” märgib ettevõtte ju-

**↑ MAHETOITU**  
müüva OÜ Loodusvägi tegevjuhi Ahto Vegmanni sõnul soovib üha enam partnereid ning kliente teada ettevõtte telgitagustest, langetades oma valiku vastutustundlikust käitumisest lähtuvalt.

FOTO: EIKO KINK



hatuse esimees Ahti Asmann. “Meil on hea meel, et meie panust ja arengut on märgatud ja viis aastat järjest tunnustatud vastutustundliku ettevõtte märgisega,” lisab ta.

**Tehakse rohkem kui küsitakse.** Asmann tunnustab, et see on indikatsioon selle kohta, et organisatsiooni panus riigi majandusse, sotsiaalellu, keskkonda ja põlvkivitööstuse pidevasse arengusse on märgatav ja vajalik. “Teame oma kogemustest ka seda, et äri ajamine vastutustundliku ettevõtluse printsiipide järgi ja pikaajaline visioon on need kriteeriumid, mille alusel tehakse rahvusvahelisi finantseerimisotsuseid,” lausub ta. “Ettevõtte arenguks ja eristumiseks peab praegu tegema rohkem kui küsitakse ning kogukonda ja tulevikku investeerimine kannab ettevõttele ühel hetkel vilju ja aitab hoopis teisele tasemele jõuda.”

## **A** **Kommentaar** **Osalejad väärivad riiklikku tunnustust**

KRISTIIINA ESOP  
Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi  
tegevjuht

**Vastutustundliku ettevõtluse indeks on Eestis ainulaadne, põhjalikul küsimustikul baseeruv tööriist, mille abil saab kaardistada ja hinnata igapäevaseid tegevusi ümbritseva keskkonnasuhtes.** Paljudele Eesti juhtidele on ammu teada äritegevise viisid, mis ei toeta pikaajalist arengut – eaturvaline töökeskkond või negatiivsed suhted klientide ja koostööpartneritega. Mitmed indeksis osalenud on saanud analüüsist tõuke muuta oma äritegevuse negatiivsed mõjud arenguvõimaluseks, eesmärgiga suurendada pikas plaanis ettevõtte kasumit ja tagada ettevõtte püsijäämine.

## Aitab kliente leida

**OÜ Villapai asutaja Iti Pällini sõnul on ta varasemalt töötanud MTÜdes ning tegeanud filantroopia valdkonnaga.** “Kui lõin oma ettevõtte, siis tundus loomulik, et saan enda maailmavaatest ja väärtustest lähtuvalt tegeleda ainult vastutustundliku ettevõtlusega. Teisiti ettevõtte rajamine ei tulnud mõttessegi,” märgib ta.

Kuna ettevõtte on nii orgaaniliselt vastutustundliku tegevusega seotud, ei saa Pällini sõnul täpselt öelda, milline on sellest saadav konkreetne kasu. “Kogu kasu tulebki sellepärast, et teeme just sellist asja,” usub ta.

Foorumiga liitumine on juurde toonud positiivset tähelepanu. “Oleme saanud osaleda põnevatel aruteludel, konverentsidel ning seminaridel,” selgitab Pällin. “Mikroettevõtted tegutsevad sageli

omas väikeses mullis ja vahel on väga motiveeriv ning põnev istuda ühe laua taga inimestega erinevatest valdkondadest ning näha natuke suuremat pilti. Raputab igapäevasest rahmeldamisest välja,” selgitab ta. Foorumis osalemine aitab paremini suunda hoida ning häid ideid koguda, mida ühel või teisel viisil saab ettevõttes kasutada, lisab ta. Ka koostööpartnerid ja inimesed, kes ettevõtte heaks töötavad, hindavad samu väärtusi. “Enamasti tehaksegi meiega koostööd just meie väärtuste pärast,” märgib Pällin.

Ka Villapai kliendid on ettevõtte klientideks just sellepärast. “Meie poole pöörduvad, kui soovetakse alternatiivi. Meie puhul siis keskkonna- ja kogukonnateadlikuid tooteid väikelastega peredele,” märgib Pällin.

# Allakäik algab kõlbelisest kriisist

**IOffice tegevjuhi Ragnar Everesti sõnul on neil Eesti Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi eestvedajatega hea isiklik kontakt.** Kui saadi ettepanek liituda, oli peamine motivatsioon selle puhul usk sellesse, et ettevõtte kasvades muutub aina olulisemaks ühiskonna arengusse panustamine. “Ei saa olla õnnelik, kui teised su kõrval on õnnetud!”

Everesti sõnul on siirdeühiskonna segapudrus meie avalikus ruumis esimese kursuse tudengi tasemel eksiarvamusi tõe pähe levitatud. “Meile on aga selge, et ühiskond ei pea vastama majanduse ootustele, majandus peab vastama ühiskonna vajadustele, märkis Everest, kelle sõnul allakäik algab kõlbelisest kriisist. Nii ettevõtte kui ka ühiskonna puhul. “Kõrgete moraalinormide järgi käitumine annab kindlustunde meie inimestele ja klientidele. Meil on pikaajalised sihid Euroopas laiendamiseks, sellel sihil olles ei saa päevapõhiseid otsuseid teha.”

Foorumiga liitumise järel on Everesti sõnul ettevõtte in-



↑ **KÕRGETE** moraalinormide täitmine annab IOffice tegevjuhi Ragnar Everesti sõnul ettevõtluses kindlustunde.

FOTO: ERIK PROZES

formeeritum erinevatest praktikatest – vastutustundliku tegevuse alused olid juba varem paika loksunud juhtkonna väärtuste näol. “Meie vastutustundlik tegevus ei olnud sõnastatud väikeettevõtte faasi läbimisel. Keskmise suurusega ettevõtteks saamisel hakkas juhtkond igapäevatöö kõrvalt mõtlema laiemate küsimuste peale,” selgitas Everest. “Selle käigus oleme mõtestanud, kuidas ettevõtet väärtuspõhiselt juhtida. Meil on kolm lihtsat baasväärtust – inimlikkus, professionaalsus ja meeskondlikkus,” rääkis Everest, kelle sõnul igapäevaselt ei küsita endilt, millist kasu vastutustundlikkusest saadakse. “See on ebavajalik, eriti kui ettevõtte majandustulemused näitavad valitud tee õigsust.”

**Töötajad kiidavad tööandajat ülivõrdes.** Everesti sõnul on väärtuste keskel olles märgatavaid muutusi raske tajuda. “Ühel hetkel lihtsalt üllatud, kui tiimi lisandunud töötajad räägivad ülivõrdes sellest, kuidas nad tunnevad end inime-

sena meie ettevõttes väärtustatuna,” märkis ta.

Nähtavamaks muudatuks on aina täpsemad praktikad erinevates olukordades väärtuste järgi käitumiseks. “Näiteks ei teeninda me isikuid, kes ebaviisakalt kohtlevad meie inimesi, me ei aita kaasa moraalselt küsitavatele tegevustele ja meile on oluline töötajate arengut toetava turvalise keskkonna hoidmine,” loetles Everest. Teenusettevõtete töötajasõbralikkus peegeldub tema sõnul klientide nägudel. “Meie juurde jäävad pidama inimesed, kes hindavad inimlikku ja lugupidavat suhtumist neisse kui isiksustesse.”

Everest lisas, et kliendirahulolu uuringuid on veel liiga vähe tehtud, et täpsemalt öelda, mida ja kuidas märgatakse ning hinnatakse. Samuti pole erinevuste rõhutamine turundus- ja müügi protsessides veel integreeritud. “Kliendisuhteid aitab luua ja hoida väärtuspildi ühtlanguemine, mille parim näide on see, kui klient meie teenuseid müüb meie eest,” nentis ta.

## Vastutustundlikkus aitab ettevõtlust elus hoida

LIISA OVIIR  
ettevõtlusminister

**Enamus meie ettevõtetest on väikesed firmad, kes peavad iga päev mõtlema, kuidas nutikalt majandada nii, et lisaks ellujäämisele olla edukas nii kodu- kui välisurgudel.** Iga päev mõeldakse sellele, kas töötajad on rahul ja kas homme on kedagi palgata, kuidas täita regulatsioonid, kuidas jõuda kasumisse ning milline on äri koht homsel turul. Vaadeldes maailma ettevõtluskeskkonna trende, võib väita, et just vastutustundlikkus aitab parandada kitsaskohti ja ettevõtteid ka homme elus hoiab.

Vastutustunde all peame silmas teistega arvestamist, tulevikku suunatud otsuseid ja oma tegevuse mõju analüüsimist. Ettevõtte mõjutab kõiki ja kõike, millega kokku puutub. Oma tegevust

lahti mõtestades ja ümber korraldades saab positiivset mõju ühiskonnale suurendada, sellest saavad kasu omakorda kõik osapooled.

Mitmed maapiirkondade ettevõtjad on märkinud, et kui ise käsi külge ei löö, võib elu paranemist maal ootama jääda. Selline ettevõtja on südamega oma kodukoha küljes. Tema jaoks on tavaline toetada kultuuri- ja spordiüritusi ning panustada kohaliku tööjõu arendamiseks, luues nii töökohti ja praktikavõimalusi, tehes end selle abil nähtavamaks ja pakkudes samas kogukonnale meeldejäävaid elamusi. Tahet käituda vastutustundlikult suurendab ühiskonna ootus ja konkurents. Analüüsitakse oma võimalusi aidata kaasa ühiskonna arengule, süvenetakse probleemidesse, töötatakse välja lahendusi, ühendades ühis-



**Saadav tulu avaldub pika aja jooksul ettevõtte maine kasvus ja selle kaudu ka finants- tulemustes.**

kondlik tegevus äri üldiste eesmärkidega. Vaadates, kui efektiivselt ettevõtjad mitmeid ühiskondlikke projekte ellu on viinud, tuleb mõnuda, et võrreldes avaliku sektoriga suudetakse tihtilugu märksa enamgi lõppeesmärgile keskenduda, ressursse kaasata ja oma mõtteid teoks teha.

Vastutustundlikud ettevõtjad ütlevad, et saadav tulu avaldub pika aja jooksul ettevõtte maine kasvus ja selle kaudu ka finants- tulemustes.

# Bowers & Wilkins 800 Series Diamond

Läbi ajaloo edukaim  
premium-klassi  
kõlarite seeria!

7 aastat arendustööd, uued  
tehnoloogiad, uued materjalid  
Tulemus: heli, mis on täiuslikkusele  
lähemal kui kunagi varem.



# Tubli töö ei anna häbeneda

**Eesti ettevõtted on ratsionaalselt vastutustundlikud - arutu priiskamise asemel kaalutakse mõistlikult, millistesse keskkonnahoidu, töötajaid puudutavatesse ning ühiskondliku osalusega tegevustesse panustada.**



**MARKO SILLER**  
KPMG Balticsi jätkusuutlikkuse nõustamistegevuste juht

Oleme viimaste aastate jooksul rääkinud kümnete tippjuhtidega nende tüüritavate ettevõtete tegevuse jätkusuutlikkust mõjutavatest sotsiaalsetest, keskkonnalastest ja turukäitumisega seotud teguritest.

Kuigi Eesti juhtidele on ette heidetud lühikeses perspektiivis käitumist, oleme nende vestluste käigus mõistnud, kuidas avatud ja edu-meelsetes organisatsioonides tehakse jätkusuutlikkust mõjutavate kitsaskohtadega tegelikkuses palju rohkem tööd, kui seda väljapoole näidata osatakse.

**Jätkusuutlikkusest on saamas auasi.** Sealjuures tajume me selget trendi, et üha rohkem on neid, kes tahavad avalikult näidata ja kinnitada oma püüdlusi, tegutseda jätkusuutlikult. Äriettevõtete kõrval näeme sageli ka avaliku sektori asutuste soovi tugevdada sedasi oma usaldusväärset mainet.

Sektorist olenemata aitab CSR luua vastutustundliku, läbipaistva, usaldusvää-

## Ä Pane tähele

**Sisulise juhtimise vahendid, mis juhte kõige enam kõnetavad**

**1. ISO jt juhtimissüsteemide sertifikaadid.** Rahvusvaheliselt hästi tuntud ning asjaosaliste jaoks koheselt mõistetavad kvaliteedimärgid. Keskkonnamõju juhtimiseks on enam levinud ISO 14001 ja teised selle seeria standardid, aga ka EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), töötervishoiu ja tööohutuse jaoks OHSAS 18001. Eestis on sertifitseeritud mitusada ettevõtet ning nende arv kasvab igal aastal mõnekümne võrra.

**2. Mitte-sertifitseeritavad standardid.** Suunised ja kokkulepped, mis võimaldavad oma väärtusi näidata välispartneritele. Neid, kes lähtuvad CSR valdkonna juhtimisel spetsiaalselt ühiskondliku vastutuse standardist ISO 26000 või kinnitavad oma vastutustunnet ÜRO Global Compact 10 põhimõtete allkirjastamisega, on Eestis pigem vähe. Rahvusvaheliselt on need standardid samas väga levinud, mistõttu annaks välisurgetel koostööpartnereid otsivatele Eesti firmadele võimalu-

se tõestada samade väärtuste jagamist.

**3. Avalik raporteerimine.** Üle kogu maailma üha tavapärasem praktika. Lääneriikide juhtivate äriorganisatsioonide seas on vaid üksikud, kes ei anna välja oma vastutustundlikkuse või jätkusuutlikkuse aruannet. Eestis on eestvedajateks olnud pigem rahvusvahelised ettevõtted, riigifirmad ja mõned suurettvõtted. Ilmselt kasvab aasta pärast seda arvu värskest uuenenud raamatupidamise seadusest tulenev kohustus. Aruanne aitab kirjeldada tegelikkust ning on seetõttu ka üks võimalik lahendus ISO jt juhtimissüsteemide kriitikale, mille kohaselt ei taga sertifikaatide omamine ilmingimata reaalselt vastavat taset.

**4. Aruande koostamine mõne tunnustatud standardi põhisel.** Annab sellele täiendava kvaliteedimärgi. Kõige enam kasutatava aruandluse standardi ja suunised on koostanud Global Reporting Ini-

tiative (GRI). Äriringkondades on GRI kasutamine jätkusuutlikkuse teemal pea sama tuntud kvaliteedimärk kui ISO standardid oma kontekstis - meile taas võimalus ühise keele leidmiseks muu maailmaga.

**5. Sõltumatu audiitori kinnitus aruandele.** Sihtgrupi jaoks selge märk usaldusväärsusest. Rahvusvaheliselt on tavapärase praktika, et valmis aruannet kontrollib sõltumatu audiitor. Sarnaselt finantsaruande auditeerimisele annab see samm huvigruppidele selge kindlustunde raporti ülesehituse teravikkuse ning toodud andmete usutavuse kohta.

**6. Indeksi kvaliteedimärk jm tunnustus.** Näiteks välise osapoole neutraalne kinnitus tublist tööst. Kuna Eesti vastutustundliku ettevõtluse indeksi märgis ei ole rahvusvaheliselt tuntud ning üheselt arusaadav, on märgise omaniku enda roll esitleda seda sihtgrupile võtmes, mis kinnitab süsteemi usaldusväärsust.





**PERSONALIEETEVÖTTE**  
 Manpower Baltikumi juhi Heigo Kaldra sõnul on indeksis osalemine avanud ettevõtte jaoks uusi võimalusi.

FOTO: MEELI KÜTTIM

se, ausa ja pikas perspektiivis läbimõeldult tegutseva organisatsiooni. Olgu eesmärgiks positiivne kuvand avalikkuses või soov rääkida (välismaiste) koostööpartneritega ühte keelt – olulisim küsimus on selles, kuidas oma vastutustundlikkust usutavalt presenteerida.

**Tulu avaliku kuvandi parandamisest.** Ühisosana eri võimaluste vahel näeme, et näiteks indeksi küsimustik kaatab oma sisult suure osa teemasid, mida tavaliselt jätkusuutlikkuse aruannetes kajastatakse. Vale oleks soovitada indeksi vastuste ükstele kopeerimist, ent osa tööd aruande koostamiseks on indeksi küsimustiku põhjalikul täitmisel siiski tehtud.

Üks on kindel – liigset bürokraatiat ei taha ühegi võimaluse kasutamisel ükski ettevõtja. Kasu lõikavad need, kelle jaoks kaalub saadav kasu üle vastutustunde ja jätkusuutliku mõtteviisi väljainäitamisse tehtud panuse. Enamasti nähakse tulu avaliku kuvandi tugevdamises ning välispartneritega ühise keele lihtsam leidmises.

## **A** Kommentaar

### Vastutustundliku käitumiseta teenusepakkujaks ei saa

**HEIGO KALDRA**  
 Manpoweri Baltikumi tegevjuht

**Kui globaalse uuringu järgi 2000.** aastate alguses nõudis või eeldas vastutustundlikkuse programmi olemasolu potentsiaalsetelt partneritelt ca 10% rahvusvahelistest klientidest, siis praegu on see kasvanud üle 90%. Ilma selleta ei saa kvalifitseeruda teenusepakkujaks, koos-

tööst rääkimata. Indeksis osalemine on aidanud meil paremini mõista ja kommunikeerida oma korporatiivseid väärtusi nii organisatsioonisiselt kui ka väliselt. Oleme saanud häid soovitusi, mis on avanud meile uudseid ideid, kuidas veelgi paremini integreerida vastutustundliku ettevõtluse põhimõtteid oma igapäevategevustesse.

**Tulika Premium**  
 Juhiga auto nõudlikule inimesele!

Telli mugavalt internetist [www.tulikapremium.ee](http://www.tulikapremium.ee)

# Tänavused vastutus- tundlikumad ettevõtted



## Mikroettevõtted

### KULD

**Loodusvägi OÜ**, toiduainetööstus  
**Uuskasutus MTÜ**, kasutatud kaupade vastuvõtt ja ringlusesse saatmine, jaekaubandus  
**Villapai OÜ**, tootmine, jae- ja hulgikaubandus

### HÕBE

**Advokaadibüroo ALTERNA OÜ**, juriidiline nõustamine  
**Koidulapark Hotell OÜ**, majutus  
**Pagar Võtaks OÜ**, toiduainetööstus  
**PAKRI Teadus-ja Tööstuspark OÜ**, ettevõtete tugiteenused, renditeenused  
**Puhas Eesti Loodus OÜ** (Sõsar), mahe- ja looduskosmeetika  
**SpeakSmart OÜ**, koolitus ja konsultatsioon  
**Süvahavva Loodustalu OÜ**, toiduainetööstus

### PRONKS

**Advokaadibüroo LMP OÜ**, juriidiline nõustamine

18

## Ä Mis on mis

### Vastutustundlik ettevõtlus

**Majandusliku, keskkonnaalase ja sotsiaalse vastutuse** mõõtmete vabatahtlik integreerimine ettevõtte juhtimisse ja tegevusse, arvestades erinevate huvipooltega ning luues lisaväärtust kõigile asjaosalistele.

**Läbib kõiki ettevõtte funktsioone**, alates personali- ja finantsjuhtimisest kuni turunduse ja tootearenduseni.  
**Kasutatakse** ka sõnaühendeid ettevõtte ühiskondlik vastutus ja jätkusuutlik ettevõtlus.

## Väike- ja keskmise suurusega ning suured ettevõtted

### KULD

**ABB AS**, tootmine  
**Eesti Energia AS**, energeetika  
**Ericsson Eesti AS Tallinna tehas**, tootmine  
**ISS Eesti AS**, kinnisvara korrashoid  
**Manpower OÜ**, personaliteenused  
**Tallinna Vesi AS**, kommunaalmajandus  
**Tallinna Lennujaam AS**, lennundus  
**Swedbank AS**, finantsvahendus

### HÕBE

**BaltCap AS**, valdusfirma  
**Coca-Cola HBC Eesti AS**, toiduainetööstus  
**Danske Bank A/S Eesti filiaal**, finantsvahendus  
**DHL Estonia AS**, transport  
**Dimedium AS**, veterinaartoodete müük  
**DPD Eesti AS**, transport  
**G4S Eesti AS**, turvateenus  
**Humana Sorteerimiskeskus OÜ**, jaekaubandus  
**Microsoft Estonia OÜ**, infotehnoloogia  
**Ragn-Sells AS**, jäätmekäitlus  
**Riigi Kinnisvara AS**, kinnisvara  
**Saku Õlletehase AS**, toiduainetööstus  
**SEB Pank AS**, finantsvahendus  
**Toyota Baltic AS**, hulgikaubandus  
**Vestman Energia AS**, maa haldamine ja energiainvesteeringud  
**Wendre AS**, tekstiilitööstus

### PRONKS

**Eastman Specialties OÜ**, keemiatööstus  
**Eesti AGA AS**, keemiatööstus  
**Eesti Post AS** (Omniva), infologistika  
**Enics Eesti AS**, tööstuselektronika tootmisteenused  
**keskkonnaministeerium**, avalik haldus, osalemisel arvestati ka avaliku sektori esitatud ankeete.  
**Kliinik32 OÜ**, meditsiin  
**Konekesko Eesti AS**, masinate ja seadmete müük  
**Lux Express Estonia AS**, reisijatevedu  
**Nordea Bank AB Eesti Filiaal**, finantsvahendus  
**Saint-Gobain Glass Estonia SE**, tootmine  
**TREV-2 Grupp AS**, taristuehitus- ja hoole  
**Viru Keemia Grupp AS**, keemiatööstus

↑ **TÖÖTAJATE** ohutusele ja tervishoiule suurt tähelepanu pöörav ABB oli esimene suur tööstusettevõtte, millele mullu Eestis vastutustundliku ettevõtluse kultuse omistati.

FOTO: RAUL MEE

PARIMA VALIKUGA OHUTUSMÄRKIDE OSTUKOHT



KOOSTA VEEBIS ISE SOBIVA  
TEKSTIGA OHUTUSMÄRK



**KOHVER.COM**

Tooteinfo [www.ohutusmark.ee](http://www.ohutusmark.ee)

SUUR VALIK, SOODSAD HINNAD, KIIRE TRANSPORT

**KLO**  **PROF**



**KOLM LÕVI OHUTUS**

**KLO**  **IMSY**

[OHUTUSMARK.EE](http://OHUTUSMARK.EE)

Eritellimused ja päringud [ohutus@kolmlovi.ee](mailto:ohutus@kolmlovi.ee)

## Millist kasu vastutustundlik tegevus ärile annab?

MARGIT HÄRMA  
Maimo

### Mina usun, et ühel päeval on vastutustundlikkus ettevõttes muutunud normiks.

Ühel päeval lihtsalt ei jätku lühiajalist kasumit tagaajavatele ja oma ümbritsevatele mitte arvestavatele ettevõtetele kliente. Et see päev kiiremini kohale jõuaks, otsustasime liituda vastutustundlike ettevõtete foorumiga, et anda protsessi oma panus.

Vastutustundlik tegevus algab vastutustundlikust suhtumisest ja on hea, kui seda suhtumist jagab terve organisatsioon. Kasu ilmneb eelkõige töötajate ja klientide lojaalsuses. Meie klientuurist enamuse moodustavad püsikliendid ja meie personali voolavus on kadestamisväärselt väike. Ma ei julge väita, et klient on praegu valmis vastutustundlike ettevõtete toodete või teenuste eest oluliselt rohkem maksma, küll aga on ta valmis igal ostukorral veidi rohkem tarbima ja hea sõnaga reklaami tegema.

Me ei ole vastutustundlikuks "muutunud", vaid alates ettevõtte visioonist ja missioonist on see kodeeritud meie DNAsse. Meie missiooniks on teha kiirustavatele inimestele võimalikult lihtsaks värske ja täisväärtusliku toidu saamine. Ehk lihtsamini öeldes, me seisame selle eest, et pidev kiirustamine ei võtaks inimestelt võimalust saada tervislikku sööki iga päev. Jagame nõuandeid ja infot tervislikumaks toitumiseks ja korraldame loenguid teistes ettevõtetes. Viime inimesi metsa korilusretkedele ja teeme Tervisearenduse Instituudiga koostööd.

Vastutustundlik ettevõtlus ei ole see teema, mida iga-päevaselt kuluaarides arutatakse, aga hinnatakse seda küll. Eriti noorem põlvkond ei taha enam lihtsalt palga

pärast tööl käia. Nad vajavad tunnet, et nende töö on tähenduslik ja väärtuslik. Raske on muuta kartulikoormist põnevaks ja tähendusrikkaks. Kui aga seletada, kuidas ettevõtte tervikuna maailma paremaks muudab, siis võib ka lihtne töö anda töötajale põhjust uhkust tunda.

ENN LAANSOO, JR.  
PAKRI Teadus- ja Tööstuspark

### Soovime järjest enam enda tegevust vastutustundlikult mõõta ning foorum on seotud õige organisatsioon, kuhu kuuluda.

Meie jaoks on vastutustundlikkus ka keskkonnasäästu ja -tehnoloogiatesse panustamine. Sellesse oleme uskunud aastast 2007. Praeguseks on keskkonnasääst ja rohetehnoloogia muutunud üheks globaalseks prioriteediks ning meie oleme selle jaoks praegu oma targa linna ja -energiavõrgu ning rohetehnoloogiale suunanud teaduspargiga valmis.

Nii huvitav kui see ka pole, ühe peamise asjana töi indeksi taotluse täitmine välja just need punktid, kus me ei ole veel piisavalt vastutustundlikud. Oleme üllatavalt palju viimase kuu jooksul neile mõelnud. Tekkis arusaam, et oleme endi arvates üpris ki vastutustundlik ettevõtte

”**Raske on muuta kartulikoormist põnevaks ja tähendusrikkaks. Kui aga seletada, kuidas ettevõtte tervikuna maailma paremaks muudab, siis võib ka lihtne töö anda töötajale põhjust uhkust tunda.**

Margit Härma

esimesest päevast alates, seda siis peamiselt põhitegevuse (rohetehnoloogia valdkonnale fokuseerimine), ideoloogia (tark-linn, hoonete energiatõhusus, energiasääst, taastuvenergia kasutamine jne) ja ka meie klientidele pakutavate teenuste näol.

Oleme peale foorumiga liitumist igal võimalusel sellest oma partnereid teavitanud. Vastukaja on olnud positiivne, usun, et nii mõnigi partneritest võtab eeskuju. Märkis on tähtis kaSkandinaavia ettevõtete ja partneritega suhtlemisel, keda me järjest rohkem Eestisse sooviksime meelitada.

TRIIN MÄGI  
Sõsar

**Otsustasime foorumiga liituda, kuna ettevõtet asutades oli vastutustundlikkus nii tootmises, pakendilähenduses kui ka brändi loomises väga oluline aspekt.** Foorumi liikmena on seda lihtne välja tuua ja oma klientuurile näidata.

Oleme saanud tänu foorumi sündmustele võimaluse end näidata. Tunnustus hõbemärgise näol on samuti motivatsioon. Lisaks oleme saanud ka kasulikke kontakte.

Vastutustundlikkus on kõigile ettevõttega seotud inimestele väga oluline. See motiveerib kogu tegevust võimalikult keskkonnasõbralikult ja vastutustundlikult läbi viima. Iga uus toode, mis turule tuuakse, on loodud neid aspekte silmas pidades.

Kuna oleme jätkusuutliku tegevuse välja toonud nii oma koduleheküljel kui ka otsemüüki tehes, on ka meie kliendid sellest teadlikud. Kuigi see ei ole turul kõigile klientidele oluline, on see oluline meie konkreetse sihtgrupi jaoks, kellele me oleme oma turundustegevuse suunanud.

KADRI KULLMAN  
Dimedium

**Oleme oma mõttelaadilt jätkusuutlik ja vastutustundlik ettevõtte.** Meie tegevus on seotud põllumajanduse ja veterinaariaga, mis on valdkonnad, mis on vastutustundlikkusega väga oluliselt seotud. Foorum annab võimaluse oma tegevust paremini hinnata ja õigetes kohtades muutsi teha.

Oleme saanud tänu foorumile selgema vaate nii meie endi kui ka partnerite tegevuse osas – kas valitud tegevus on vastutustundlik ja kuidas saab seda veel läbimõeldumalt teha. Kõik, mida saab mõõta, läheb tänu sellele paremaks. Kui mitte praegu, siis lähitulevikus on vastutustundlikkus äris püsimise eelduseks. Järjest enam on kliente, kellega suhtlemisel sel teemal räägime.

AIVO JOHANSON  
Lõuna-Eesti Erametsa OÜ

**Oleme järginud vastutustundlikku lähenemist oma tegevuses selle algusest peale.** Oleme metsa hooldav ettevõtte ja teeme oma tööd alati heaperemehelikult – metsa tuleb oskuslikult majandada, et ta oma väärtust ei kaotaks.

Ainult jätkusuutlik ja pikas perspektiivis metsa majandamisele lähenemine toob meie töövaldkonnas keskkonnale kasu. Foorumiga ühinemine võimaldab sellele kõigele rohkem tähelepanu juhtida. Otsesest kasu on raske välja tuua, meie jaoks on oluline pikajaline kasu. Näiteks teeme koostööd Luua Metsanduskooliga, mille tublimad õpilased saavad käia meie ettevõttes praktikal. Anname välja ka stipendiume, sest tahame sellega noorte seas väärtustada metsandust kui eriala ning seista hea selle eest, et meil oleks tulevikus võtta häid metsamehi.

# Värsked õunad koju kätte!

Osta kohe

[valgeklaar.ee](http://valgeklaar.ee)



Külasta meid | Tartu mnt. 50A, Tallinn

**ValgeKlaar**

Apple Authorized Reseller

# Vaimse tervise õpetus

**Head tööandjad väärtustavad oma töötajate tervist: pakuvad tasuta sportimisvõimalusi, korraldavad käimisvõistlusi ja tervisliku toitumise loenguid. Enamasti pöörab töötajasõbralik ettevõtte aga tähelepanu vaid inimese füüsilisele tervisele, vaimne tervis tuleb töötajal oma jõududega korras hoida.**

TEA TARUSTE  
Kaasautor

**Pindi Kinnisvara on üks neist ettevõtetest, kes on töötajate vaimse tervise teema võtnud oma südameasjaks.** Koostöös MTÜga Peaasjad korraldatakse seminaride sarja, mille eesmärk on anda teadmisi psühholoogiast ning leida lahendusi elus, ka tööelus ettetulevatele keerulistele olukordadele.

**Kaotused isiklikus elus viisid pilootprojektini.** Seminaride käivitaja ASi Pindi Kinnisvara juhatuse liige Kalev Roosiväli tunnistas, et vaimse tervise olulisust organisatsioonis hakkas ta hindama ajapikku. Lähtekohaks sai isiklik kogemus ja arusaamine, kuid võrd vaimse tervise halvenemine võib mõjutada töövõimet.

“Olin 18 aastat ettevõtet üles ehitanud ja teinud seda sügava kirega, ent siis tekkis töö vastu totaalne huvikadu, ma ei tahtnud inimestega suhelda ega arvutitki lahti teha. Unepuudus, võimatus magada, aju töötas lakkamatult lahendusi otsides...” kirjeldas ta. Roosiväli sai aru, et tal on vaimse tervise madalseis, aga arsti juurde ei läinud.

Üks sõber soovitas tallu sulaseks minna ning sellest keskkonnavahetusest oli ka abi. “Ma polnud enam kindel, kas ettevõtlus on see, millega edaspidi tegeleda tahan. Võtsin aja maha ja sõitsin Ugandasse, et endas selgusele jõuda,” meenutas ta.

Ei möödunud kaht nädalatki, kui Roosiväljal tekkis idee, et võiks Ugandasse ettevõtte luua, ning hakata seal naistepeesu müüma. “Naljaga pooleks võin öel-



**ISIKLIK** kogemus viis Pindi Kinnisvara juhatuse liikme Kalev Roosiväli ja psühholoogiaalaste seminaride korraldamiseni. FOTO: ANDRES HAABU

## 10%

**tööealisest elanikkonnast ehk enam kui 87 000 inimesel oli Praxise analüütikute põhjaliku uuringu põhjal ravikindlustussüsteemis märke mõne psüühika- või käitumishäire kohta. Neist üle 51 000 ostis apteegist vastava ravitoimega ravimit. Teisalt on teada, et näiteks depressiooniga otsib abi vaid kolmandik abivajajaist.**

da, et tänu vaimse tervise kõikumistele sain kinnitust, et olen hingelt ettevõtja,” märkis ta.

Eestisse tagasi pöördudes sattus Roosiväli 2014. aastal arvamusefestivalile. “Jalutasin Paides Vallimäel ja parasjagu käis vaimse tervise seminar “Pole hullu!”. See, mida paneelis osalenud Anna-Kaisa Oidermaa MTÜst Peaasjad rääkis, puudutas mind väga. Pakkusin välja, et tahan enda ainelisi töövilju vaimse tervise edendamisse suunata ning nii meie koostöö alguse saigi,” meenutas Roosiväli.

Vahepeal oli aga juhtunud veel üks sündmus, mis näitas, kuid võrd oluline on iga inimese haritus ja teadmised vaimse tervise teemadel, et aidata ennast ja anda asjakohast nõu sõbrale. Roosivälja hea sõber ja tugiisik tegi suitsiidi. “Tol hetkel nägin, kui harimatu ja vähiklik ma olin. Kuna ma ise olin tulnud madalseisust väl-

## toob tulu kõigile



## Ä Kommenteaar

### Õnnelik inimene on loomingulisem ja innovaatilisem

ANNA-KAISA OIDERMAA  
MTÜ Peaasjad tegevjuht ja kliiniline  
psühholoog.

**Vaimse tervise olukord pole kiita, eelarvamusi ja kartusi on selles vallas päris palju – on suur oht, et kui sul on vaimse tervise häda, hakatakse sind pidama nõrgemaks, rumalamaks, vähem võimekaks.** Kahjuks pole ei töötajad ega tööandjad veel valmis selleks, et töötada näiteks poole ajaga, mis teeks inimese elu kergemaks ja soodustaks paranemist.

Tööandjad tuleks kaasata vaimse tervise teemadega tegelemisse. Mingil määral tehakse koolitusi tööstressi ja läbipõlemise teemadel, sellelast teavet pakub ka tööinspeksioon. Inglismaal ja Ameerikas on näiteks läbi viidud erinevaid programme, kus ettevõttes ei käsitleta vaid tööstressi teemasid, vaid räägitakse ka levinumate psüühikahäirete ennetamisest.

Tulemuseks on õnnelikum, loomingulisem, rahulolevam, efektiivsem ja innovaativsem inimene, kel pole vaja haiguslehele jääda.

**Probleemist peab saama rääkida.** Ettevõtja hoolitsemine oma töötajate vaimse tervise eest ei pruugi piirduda vaid koolitustega. Grupikovisioon on hea meetod, kui vaja arutada tööülesannetega seotud probleeme või töökollektiivis tekkivaid suhte-probleeme.

Oluline on, et inimene ei jääks oma muredega üksi – et oleks avatud keskkond, kus saab probleemidest rääkida ja kus oleks teadlikkus vaimse tervise temaatikast. Ideaalne oleks, kui tööandjal on partnerpsühholoog või mõned kontaktid, kelle poole töötaja saaks vajadusel pöörduda ja kust ta koheselt abi saaks.

Usun, et pilootprojektist Pindiga on inimestele abi olnud, viime seda läbi koos psühhiaater Ere Vasliga. Algul kaardistasime kollektiivi jaoks olulisemad teemad, mille hulgast töötajad ise valisid, millega tegelema hakame. Teemadingis on oma emotsioonide parem juhtimine, suhtlemisõpetus, konfliktlikti juhtimine ja ennetamine, läbipõlemise ennetamine, mälu ja tähelepanu temaatika – kõiki neid teemasid võiks õppida juba koolis.

Seminariprogramm ei sisalda isiklikumate teemade käsitlemist, ent kui keegi soovib privaatkonsultatsiooni, on see võimalus olemas. Pindi projekti puhul on väärtuseks see, et tegemist on teravikliku programmiga. Aasta lõpuks saab osalenud inimene teravikliku pildi, palju vahendeid ja tehnikaid, mida igal eluhetkel kasutada.

ja ravimiteta, pelgalt keskkonnavahetuse abil, soovitasin sõbralegi sama. Aga tema puhul see ei toimunud. Tal diagnoositi raskekujuline depressioon ja bipolaarne häire – ta vajab professionaalset abi, mitte reisi ümber maailma,” rääkis ta.

**Vaimse tervise teemad ettevõttesse.** MTÜga Peaasjad võimalikku koostöövormi arutades leiti, et ettevõttes võiks alustada aastase seminaride tsükliga. “Norras näiteks on head tagasisidet saanud just need algatused, kus vaimse tervise teemadega tegeletakse ettevõtte sees: ettevõtte finantsnäitajad, inimeste töövõime ja lojaalsus paranevad,” loetles positiivseid mõjusid MTÜ tegevjuht Oidermaa.

Seminaridel käsitletavate teemade osas said Pindi töötajad kaasa rääkida – MTÜ pakkus valiku teemasid, millest inimesed huvipakkuvad välja valisid. “Esi-

mesel kohtumisel rääkisin ära oma looses vaimse tervisega ning julgustasin seniiorpartnerina inimesi sel teemal kaasa mõtlema. Deklareerisin kohe, et vaimse tervise teemadest rääkimine ja vabade päevade küsimine on ettevõttes aktsepteeritud,” märkis Roosiväli. Ta lisas, et seminarivormis vaimse tervise teemadega tegelemine annab inimestele võimaluse mõtestada nii iseennast kui ka oma kliente ja nende käitumist. Seminaride käigus on tehtud teste, et igaüks saaks ise hinnata oma seisundit ning õpitud on erinevaid lõõgastustehnikaid.

Pindis toimuvad kahetunnised seminarid üle nädala reedeti, osavõtt nendest on vabatahtlik. Osaleb umbes 15% kontorirahvast. Seminar toimub avatud kontoris, psühholoogi ja psühhiaatri juhtimisel. “Kui aasta algul alustasime, oli ka kohmetust, aga nüüd on see meie tööelu loo-

mulik osa,” rääkis Roosiväli. “Mõtlesime kohe ka sellele, et mõnel inimesel võib olla vajadus spetsialistiga privaatsest midagi arutada. Ettevõtte tasub esimese tunni nõustamise eest ja näiteks mina ettevõtte juhina ei tea, kes seda võimalust kasutavad.”

**Madalseis ja tulemuslikkus tugevalt seotud.** Kokkuvõttes projekti tulemuslikkusest tehakse aasta lõpul. Roosiväli on aga kindel, et tehtud kulutused on end juba praeguseks kuhjaga ära tasunud. “Ainuüksi ühe töölt lahkuda soovinud töötaja avatus on hindamatu tulemus. Probleemsete korteritega tegelenud kinnisvarahalduri viis vaimse tervise madalseisu tema töö ning ta soovis ettevõtetest lahkuda. Ta rääkis oma lahkumise põhjustest ning leidsime talle teise töö, kus ta nüüd tulemuslikult toimetab,” tõi ta näiteks.

# TÖÖKESKKOND

Roosiväli on aastate jooksul õppinud tähele panema, kui töötajate töötulemused drastiliselt kõiguvad või kui töötajat kontorist vähem näha on. “Kui kellegi töötulemused on kehvemaks läinud, ei saada me inimesi ära – on loomulik, et inimestel on madalseisud,” lisas ta.

Madalseisude lühiajalisus on hea nii inimese kui omaniku teenistusele. Konsultantsiooniari sissetulek sõltub sellest, kui heas vormis konsultant on, inimene ei suuda müüa ega turundada, kui tal on madalseis. “Olen ka teistele juhtidele öelnud, et kui te ka isiklikult ei tunneta vajadust, siis tegelege siiski vaimse tervise teemadega. See pole kallid.”

Teadmatus on paraku päris suur, nentis Roosiväli. Vaimse tervise teemade käsitlemine ettevõtte sees on tema hinnangul väga oluline heade tulemuste saavutamiseks, lisaks rikastab see organisatsiooni kultuuri – tekib uus teemade ring, tänu millele inimesed õpivad üksteist paremini tundma.

Teemad, mida käsitleda, olenevad nii ühiskonna küpsusest kui organisatsiooni vanusest. “Näiteks raketina ettevõtlustaevasse lennanud *start-up*-firmade puhul

” **Ainuüksi ühe töölt lahkuda soovinud töötaja avatus on hindamatu tulemus.**



**Pindi Kinnisvara juhatuse liige Kalev Roosiväli vaimse tervise seminaride kasulikkusest.**

võib olla teemaks üleväsimus, mida tänapäeva ühiskonnas kiputakse pahatihti lahendada kokaiini või ergutavate rohtudega,” rääkis Roosiväli. “Meie tegelesime ühel koolituspäeval praktikatega, mis aitavad parimal moel korraga aega maha võtta. Kui nüüd keegi hakkab kontorist tegema hingamis- või võimlemisharjutusi, ei vaata keegi teda imelikult,” jätkas ta.

Pindi seminaride sarja järgmiseks teemaks on tööstress ja läbipõlemine – kuidas seda leevendada ja ennetada, kuidas ohumärke ära tunda ja kuidas sellest toibuda. “Ettevõtte seniiorpartnerina soovin, et meil oleks vaimse tervise teema fookuses ka järgmisel aastal, võiks jätkata seminari vormis, aga tuua juurde ka grupiterraapia, supervisiooni.”



↑ **KINNISVARAHALDUR** Hannele Saar mõistab tänu seminaridele paremini nii ennast kui kolleege. FOTO: PINDI KINNISVARA

 <b>Tallinna ARVUTIKOOL</b>	
JUHILE versioon 2.0	
<b>UUS!</b> Ärianalüüs ja juhtimisotsused Excelis	25.-28.01
<b>MS Access</b> baaskoolitus	25.-27.01
<b>MS Access</b> jätkukoolitus	09.-11.02
<b>MS Excel</b> edasijõudnutele (andmeanalüüs)	15.-17.02
<b>IS2</b> IKT arendustootluste koostamine	09.-10.03
<b>Exceli</b> makrode loomine Visual Basicus	01.-03.02
<b>IS1</b> IT äriprotsesside kaardistamine	18.03
<b>IS3</b> Infosüsteemide arhitektuur	29.-30.03
3D printimine tuleb, ole valmis!	
<b>AutoCAD</b> baaskoolitus	09.-10.02
<b>Autodesk Inventor</b> baaskoolitus	03.-04.03
<b>AutoCAD</b> edasijõudnutele	16.02
<b>Revit LT</b> baaskoolitus	17.-19.02
<b>Базовый курс AutoCAD</b>	01.-02.03
<b>Курс AutoCAD для продвинутых пользователей</b>	15.02
<b>Базовый курс Inventor</b>	04.-05.02
Telli ettevõttesisene koolitus kõikjale Eestis	
	
<a href="http://www.akoolitus.ee/koolitused">www.akoolitus.ee/koolitused</a> <a href="mailto:arvutikool@akoolitus.ee">arvutikool@akoolitus.ee</a> 5175606	

## Seminaripakett



*Otsid inspiratsiooni?  
Häid mõtteid? Tule Kubijale!*

**Pakett sisaldab:**

- Seminariruumi kasutus koos tehnikaga
- Tervituskohv võileibade ja puuviljajavaagnaga
- Lõuna Kubija restoranis
- Kohvipausi

Seminaripakett ühele alates **25€**

Pakettide täielik valik ja eripakkumised [www.kubija.ee](http://www.kubija.ee)

  
**KUBIJA**  
HOTELL-LOODUSSPAA


 Männiku 43A, Vöru • Tel + 372 50 45 745  
 info@kubija.ee • www.kubija.ee



## Töötaja: olen motiveeritum, heatujulisem, teadlikum

**Pindi Kinnisvarahaldus OÜ kinnisvarahaldur Hannele Saar on üks neist, kes seminaridel osalemise positiivset mõju omal nahal kogunud.**

Enda sõnul saab ta nüüd stressiga paremini hakkama, mõistab paremini kolleege ja on motiveeritum.

**Millised olid teie ootused vaimse tervise teemalistele seminaridele?** Kui jaanuaris kogu organisatsioonile seminari kohta info laiali saadeti, siis tundus see mulle koheselt huvitav ettevõtmine. Ma polnud varem taoliste teemadega kokku puutunud. Tol hetkel tundsin ka veidi, et see võib enesele kasulik olla. Nüüd olen väga rahul, et otsustasin osaleda. Eredamad teemad, mis meelde on jäänud, käsitlesid keskendumist, emotsioone

ning nende ära tundmist, konfliktide lahendamist, ärevusega toimetulekut, tööstressi, ajaplaneerimist ja eesmärki seadmist.

**Mida uut ja põnevat teada saite?** Minu jaoks on kõige suuremaks võiduks olnud teadmine eneseteadvusest ehk teadlikkus enda käitumisharjumuste ja mõtteviisi kohta! Mõistan paremini, kuidas, kui kiirelt ja miks reageerin situatsioonidele erinevalt, kuidas toime tulla tööstressiga, kuidas seada endale realistlikke ja saavutatavaid eesmärke jms. Uut ja põnevat oli väga palju! Mõtetöö on olnud väga arendav kogemus.

**Kuivõrd olete uusi teadmisi ja oskusi igapäevaselt rakendanud?** Igal seminaril tegime

vastavalt teemale ka praktilisi harjutusi – näiteks lõdvestav hingamine, pingeolukorra teadvustamine, empaatia tundmine suheldes ja enda mõtete jälgimine. Kõiki harjutusi on väga lihtne iga päev elus ja tööl järgida. Aeg-ajalt kasutan nüüd lõdvestavat hingamist tööpäeva keskel, et paremini keskenduda.

Samuti aitasid eneseteadvust kasvatada seminaridel tehtud testid hindamaks enast käsitluses oleva teema suhtes. Testitulemuste järgselt arutasime kõik koos tekkinud probleeme ja saime kasulikke lahendusvariante.

**Mida on seminaridel osalemine teie jaoks muutnud: kollektiivis, tööülesannete täitmisel, isiklikus elus?** Kindlasti mõistan paremini oma kol-

leege ja nende käitumist. Olen empaatilisem.

Tööülesannete täitmisel on abiks olnud ajaplaneerimise seminar, kus jõudsin järeldusele, et olen ühte päeva seadnud endale liialt palju eesmärke. Nüüd püüan olla realistlikum ning arvestan õpetatud pooltunnise ajavaruga. Kuna eesmärkide täitmine tekitab positiivseid emotsioone, on paremini planeerides mul üha sagedamini töölt lahkudes hea tuju.

Isiklikus elus olen hakanud ennast rohkem eneseteadvuse teemadel arendama. Mul on rohkem mahti vaba aja tegevusteks, oskan paremini lõõgastuda ning jätta töömõtted tööpäeva. Tunnen, et olen tööülesannete täitmisel rohkem motiveeritud ja tänu sellele ka ettevõttele kasulikum.



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

**Roosta - parim valik Eestis!**

**Vaata lähemalt  
[www.roosta.ee/ettevotetele](http://www.roosta.ee/ettevotetele)**

**ROOSTA** 25  
Puhkeküla

tel: 472 5190, 525 6699  
e-post: [roosta@roosta.ee](mailto:roosta@roosta.ee)

# Tehismõistus tungib peale.

## Rollid muutuvad

**URVE VILK**  
urve.vilk@aripaev.ee

**Tehnoloogia suudab juba praegu teha mõnes vallas inimesest paremaid otsuseid, mis tähendab, et inimesed peaksid olema valmis oma rolli muutmiseks, kuna automatiseeritavad ülesanded teeb tulevikus meie eest ära tehismõistus.**

Neuroteadlase Jaan Aru sõnul puutume me teatud määral iga päev tehismõistusega kokku. "Olgu selleks autokorrekter või häälassistent telefonis," tõi ta näiteks. Algoritmide arendamine, mis sarnaneks inimese ajule, on olnud pikaajaline protsess, rääkis Aru psühholoogiakonverentsil INTELLEKT.

"Algoritmi, mis mõistaks, kuidas inimene näeb, püüti luua pool sajandit," märkis ta. Algul arvati, et inimestele sarnane objekti tuvastus on võimalik masinasse panna paari kuuga. Ent selleks kulus alates 1966. aastast, mil sellega tegelema hakati, lausa 45 aastat.

2011. aastal õnnestus esimest korda luua algoritm, mis suutis inimest teatud ülesandes võita. Esimeseks selliseks katseks oli liiklusmärkide tuvastamine. "Peale seda on asi kiiresti muutunud," lausis Aru. "On algoritmid, mis näevad ja tuvastavad objekte kiiremini kui meie."

Aru sõnul on muutused olnud väga kiired, ent ühiskond pole sellele adekvaatselt reageerinud. "Algoritmid teevad objektide mõistmist sarnaselt ajuga. Süsteemid on uued, aga muudavad paradigmat, kuidas massiivseid andmeid analüüsida. Neid kasutatakse

näiteks isesõitvates autodes ja sünkroontõlkes," tõi Aru näiteks. Kõige paremad on need tema sõnul näo tuvastamises.

Algoritmid on Aru sõnul alles arengujärgus. Tegu on tehisisintellektiga, mis suudab hästi teha ainult ühte asja. "Näiteks oleme katsetanud seda Eesti Rahvusarhiivis piltide analüüsiks. Kui on pool miljonit pilti, siis võiks masinatel lasta neid tuvastada, et inimene ei peaks neile juurde kirjutama, kes on pildil," tõi Aru näite. Aru sõnul töötab süsteem nii hästi, et kui panna sisse arhiivist sõltumatu Lennart Meri pilt, oskab süsteem koheselt öelda, kes pildil on.

**Tehisisintellekt võtab meie töö.** Aru märkis, et ta ei karda praegu veel tapjaroboteid, kes meie elu ära võtaks. "Küll aga kardan ma, et tehisisintellekt võib võtta meie töö," lisas ta. "Sest need masinad on väga uued ja nad arenevad kiiresti."

Tehisnägemissüsteemi kasutatakse näiteks isesõitvates autodes, tuvastamaks, kus on teised autod, foorid ja jalakäijad. "Aga mis saab tulevikus auto-, bussi-, takso- ja rekkajuhtidest ning kulleritest. Kas meil on plaan, mis neist saab?" viskas Aru küsimuse õhku.

Paari aasta pärast pole tema hinnangul enam vaja ka häälassistente, kes võtavad vastu kõnesid ja aitavad näiteks telefoni teel kliendil modeemi parandada. Sellega saavad hakkama tehisnärvisüsteemid. "Küsimus on, mis me teeme inimestega, kas ühiskonnal on valmisolek ja plaan?" rõhutas Aru.

Aru sõnul aitab tehisisintel-



**↑ NEUROTEADLANE Jaan Aru ärgitab mõtlema, milles seisneb meie roll, kui masin suudab asju meist paremini teha.** FOTO: ILMAR SAABAS/DELFI



**Aga mis saab tulevikus auto-, bussi-, takso- ja rekkajuhtidest ning kulleritest. Kas meil on plaan, mis neist saab?**

**Jaan Aru sõnul tuleb valmis-tuda ajaks, mil tehisisintellekt paljude töödega paremini hakkama saab kui inimene.**

lekt parandada teenuste kvaliteeti. "Näiteks meditsiinis. Masin suudab piltidelt tuvastada haigusi paremini kui arstid. Arst saaks keskenduda inimlikumale poolele, võttes arvesse teisi haigusloo aspekte," kirjeldas ta.

Seega, tehnoloogia suudab teha paremaid otsuseid, aga

peab mõtlema, mida inimesed tulevikus tegema hakkavad.

Aru hinnangul muudab tehismõistus inimeseks olemise tähendust. "Kui veel kümme aastat tagasi me mõtlesime, et ei teki masinat, mis oskaks arvutimängu mängida või tuvastada pilte meist paremini, siis nüüd on see olemas," nentis ta. "Seega, milles jääb inimene paremaks, kui masin hakkab meile järele jõudma. Mis meist teeb inimese?"

**Loovus on inimese trump.**

Aru sõnul valitseb eksiiravimus, et me peame haldama tulevikus andmemassiive, et teha paremaid otsuseid. "Masinad teevad juba praegu seda meist paremini," märkis ta. Ka fakte pole mõtet tuupida, sest ka seda teevad masinad meist juba paremini.

Üks asi, mida masinad veel ei suuda praegu järele teha, on loovus. "Haridussüsteemis peaks rohkem rõhku panema sellele, et lapsed otsiksid ja leiaksid loovaid lahendusi," rõhutas ta.



### Ä Kommenteaar

## Masinat tundma õpetada ei saa

REET ROOS  
Inspired Communications omanik

Sa võid masina treenida selliseks, et tal tuleb pisar silmanurka või ta toob teetassi, kui tema vestluskaaslane on mures. Aga masinat tundeid tundma õpetada siiski ei saa. Rääkides sellest, kuidas inimene olla, tasuks koolisüsteemis õpetada sügavamat eetikat – sa mitte ei saavuta oma eesmärke pelgalt elus, vaid õppima peab olema õnnelik.

## Töötaja ei taha rolli masinale üle anda

MARGUS RINK  
AS Magnum juhatuse esimees

Meil on Eestis 170 apteeki, kuhu iga päev tellitakse kaupa juurde. Senini on seda teinud apteekide juhatajad, nüüd aga oleme üle minemas automaatikale, sest masin teeb seda kordades paremini. Ja oleme väga suures hädas, sest apteegi-

juhatajad ei lase oma rollist lahti, kuna nad peavad seda enda ülesandeks. See teeb neist kuninga – nendest sõltub, mida tellitakse. Mõtleme nüüd, mis oleks nende uus roll. Võtab aega, et tekitada juhatajatele uus roll, milles nad tunnekid end sama olulisena nagu praegu.

## Tähelepanu keskendub enam humanitaarainetele

HENDRIK AGUR  
Gustav Adolphi Gümnaasiumi direktor

Viimase 15-20 aasta jooksul on hariduses järjest enam tähelepanu pööratud reaalaainetele ja inseneriteadustele, kuna neis on meie tulevik ja neid arendatakse eelkõige. Tänu sellele, et tehintellekt teeb seitsme penikoorma samuga edusamme, pole lähitulevikus enam nii oluline reaalteadustele tähelepanu pöörata, kuna tehintellekt teeb seda tööd edasi. Oleks mõistlik, et trendi liiguks nüüd taas rohkem humanitaaria kasuks ja õpetuse suunas, milles seisneb inimeseks olemine.



## Jäneda Mõis OÜ

- \* koolitusruumid 10 – 200 osalejale
- \* majutus kuni 120-le külalisele
- \* restoran 300 kohaga
- \* spa, saunad, terviserajad



Jäneda Mõis OÜ tel 384 9750

[www.janedaturism.ee](http://www.janedaturism.ee)

# Kui hoolimatusest ja mähaklusest saab **kiusamine**

**Hoolimatus ja mähaklus töö võib üle kasvada kiusamiseks - kõik kolm kahandavad tõhusust, mõjuvad hävitavalt pühendumisele ning kahjustavad töövõimet, mainet ja suhtlemisvõimekust.**

VERONIKA KRUSTIK, TAIMI ELENURM  
töökonnaspetsialist ja koolitaja ning  
tööpsühholoog, TTU ja EEK Mainor lektor

**Väsimus kurnab, tuju on kehv, töö tundub mõttetu ja inimesed nõmedad.** Keegi peab olema süüdi. Ütlete väl- ja mõned krõbedad sõnad ja tunnete, et jõudu tuleb juurde. Kellele selline situatsioon tundub tuttav, sellest võib saada kiusaja, kirjutab ajakiri Personali Praktik.

Juhul kui krõbedate sõnade, jämedate väljendite ning karkiva ja süüdistava kõneviisi kasutamine pakub töötõdimusele ajutist leevendust, siis võib juhtuda, et sellist suhtlust hakatakse loomulikult ja lubatuks pidama ning korratakse seda, nii et sellest saab harjumus. Töökontakte on tänapäeval aina rohkem, tööd tuleb teha kiiremini ja enam. Inimesed väsivad.

Töökurnatuse väljajaelamine võtab vahel vääristunud vormid – valitakse välja need, kelle peale emotsionaalse ainevahetuse jäägid välja valada. Töökiusajaks võib saada igaüks, kes kas väsimuse ja ülekoormuse tõttu või tahtlikult jätab märkamata teiste reaktsioonid jämedustele ja jätkab negatiivsuse väljajaelamist, valides märklauaks mõne alluva, töökaaslase või koguni kliendi.

Oluline on teada, et arusaamatusi töökorralduses, konflikte ja mähaklikku käitumist tuleb ette igas organisatsioonis. Töökiusamisena saame neid juhtumeid käsitleda vaid siis, kui selline käitumine on korduv ja pikaajaline ning kui ohvril pole võimalik end selle vastu kaitsta. Küll aga on eelnevalt kirjeldatud näidete puhul vaja sekkuda, enne kui need muutuvad süstemaatiliseks töökiusamiseks.

**Konkurenti vastu valuvõtetega.** Konkurent hingab kuklasse, jahib samu ressursse või hüvesid, mille olete enda omaks unistanud ja plaaninud.

**”Kiusamine pole juhuslik, vaid enamasti teadlik ja tahtlik tegevus. Kiusaja siht on saada endale eeliseid, paremat positsiooni, näidata oma üleolekut.**

Konkurent on kompetentne ja osav sihi poole rühkija. Tema edusammud teevad kadedaks ja häirivad, sest võitjaks saab olla vaid üks, hüvesid jagub vaid ühele. Sihi suunas tegutsemise asemel või kõrval valite valuvõtte, millega konkurent kõrvaldada.

Seda liiki kiuslikkus on rafineeritum, see sisaldab teadlikku taktikate valikut konkurenti kahjustamiseks ning nende sihipärast ja korduvat kasutamist. Kui hüvesid kõigile ei jagu, tuleb kõvasti pingutada, et need endale saada. Kuid kui võitjaks saab olla vaid üks või vähesed, siis võib kiusamine saada vahendiks, mille abil kõrvaldada need, kes sama hüve või ressursi jahivad. Sellist liiki kiusamine on tahtlik, see teenib võimu võtmise ja näitamise eesmärki.

Töökaaslane jätab edastamata teile tööks vajaliku teabe, klatšib või kritiseerib teid tagaselja. Kui pärite temalt aru, siis teeskleb ta siirast imestust ja lohutab, et olete asjadest valesi aru saanud.

Juhtum kirjeldab töökaaslase poolt osaks saavat kiusu, mis pole küll kõige sagedasem võrreldes juhi ja klientide poolse kiusamisega, kuid mida tajutakse kõige valusamana. Kiusamine on võimu

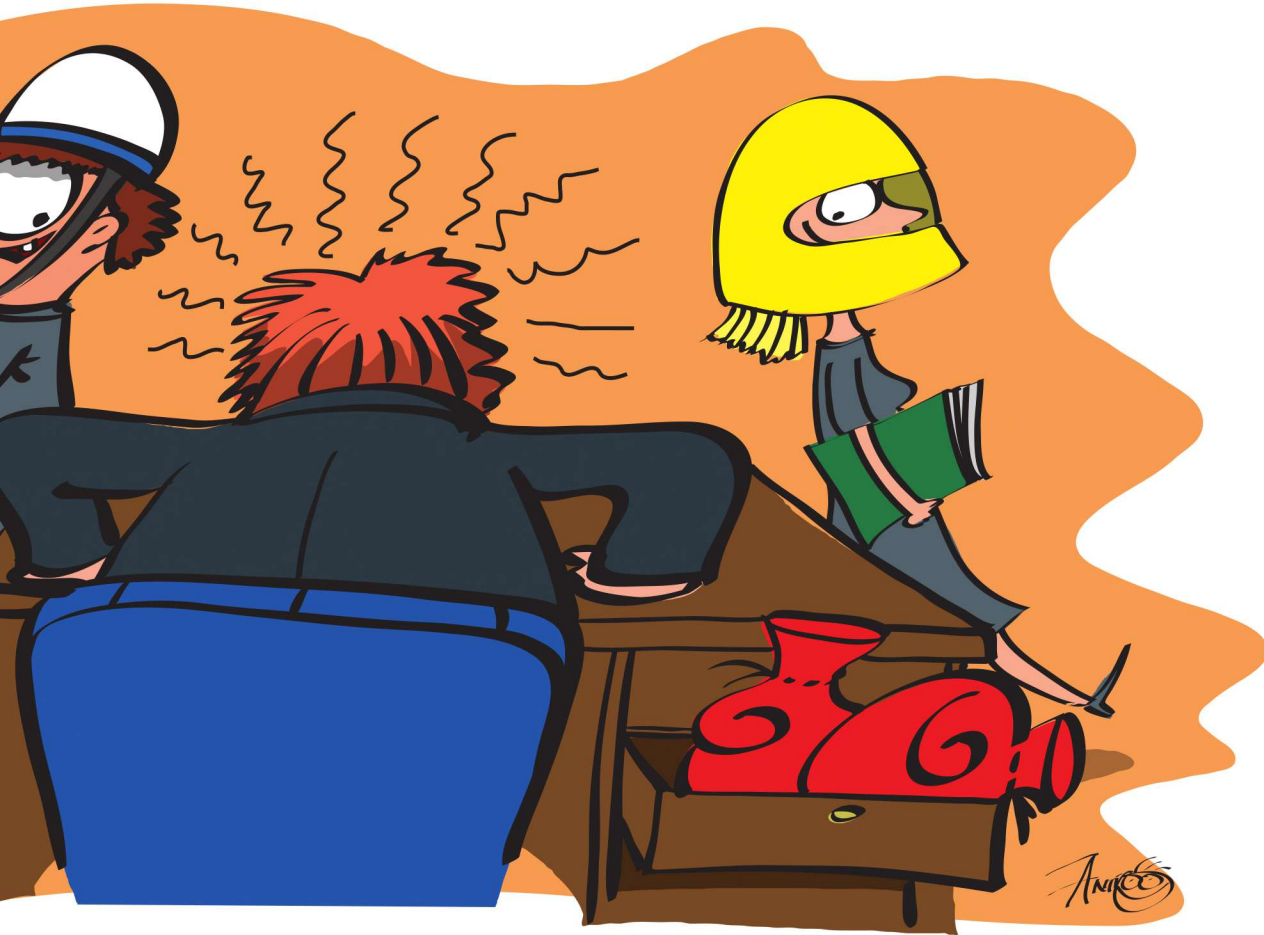


## Ä Loe ajakirjast

**Meeskonnasisestest suhetest** pikemalt Personali Praktiku jaanuari numbris.  
[pp.aripaev.ee](http://pp.aripaev.ee)

instrument, töövahend eeliste saavutamiseks ja oma eesõiguste rõhutamiseks vastast moraalselt ja vaimselt kahjustavate võtete kasutamise teel.

**Isekad eesmärgid.** Harjumuspärase majandusteaduse kohaselt on inimesel piiramatud teadmised ja soovid ning ta langetab ratsionaalseid otsuseid. Käitumisökonoomika – inimeste käitumist ja tegutsemist majanduslikes kooslustes uuriva psühholoogia haru esindajad on aga leidnud, et inimeste teadmised on paraku piiratud ning nad juhitud enamasti enesekeskestest soovidest, eelarvamustest ja



ILLUSTRATSIOON: ANTI VEERMAA

## Ä Pane tähele

### Näiteid hoolimatuses ja kiusamisest tööl

töökeskkonnaspetsialistidele räägitud lood

#### Hoolimatus ja mühaklikkus

**1.** Ettevõtte juhtkond vahetus. Uued juhid arvasid, et tulemuse tagavad vaid kärkimine ja söim, näiteks öeldi töötajatele, et nad on kamp lolle. Lahkusid paljud töötajad.

**2.** Ettevõtte üks omanikest armastas tipsutada. Keskmise alkoholi-joobeni jõudes helistas ta töötajatele ja ütles, mida neist arvas.

**3.** Juhiabile eraldati töötelefon. Juhtkond leidis, et seetõttu peab ta vastama telefonile igal ajal, ööpäev läbi. Kui juhiabi hilisõhtul või varahommikul telefonile ei vastanud, siis järgnes hommikul peapesu.

**4.** Pereettevõttes oli hommikul aru saada, kui pereliikmed olid omavahel tülitsetud: üks pereliikmetest otsis endale isiku, kelle peale oma pahameel välja elada.

**5.** Töötaja ründas kaastöötajat lausetega: "Sina räägid siis, kui sinult midagi küsitakse." "Mulle ei meeldi, kui sa üle oma arvuti prääksud!"

**6.** Finantsjuht, kes oli teinud valesid otsuseid, süüdistas selles raamatupidajat lausudes: "Meil ei ole halbu juhtimis- ja finantsotsuseid, on vaid rahuldamata raamatupidaja!"

#### Rafineeritum kiusamine

**1.** Tubli ja seni häid tulemusi näidanud töötaja kolleeg asendas ajutiselt lähetusel viibinud juhti. Ta kasutas olukorda, et jätta edastamata tööks vajalik info, kuid nõuda samas lisatöö tegemist. Töötaja keeldus lisatööst tervislikel põhjustel. Seejärel ta haigestus, kuid sai juba enne haiguslehe lõppemist ähvarduse, et tema asemele on vaja leida uus töötaja.

**2.** Pereettevõtet juhiti põhimõtete järgi "mida segasem, seda parem". Kui töötaja ei tegutsenud nii kiiresti kui vaja, anti tööülesanne teisele, kelle polnud pahatühti selleks vajaliku teavet, nii et tuli kulutada mõttetult aega.

**3.** Ettevõtte raamatupidaja süüdistas juhiabi dokumentide varjamises ja omastamises. Lähemal

vaatlusel selgus, et "kaotsi läinud" dokumendid olid raamatupidaja enda käes. Vabandust ei järgnenud, pigem uute vigade otsimine juhiabi töös ning jätkuv pahatahtlike märkuste tegemine tema kohta.

**4.** Töötaja hakkas minema rasedus- ja sünnituspuhkusele. Tööd kolleegile üle andes teatas ta vaid, et postkast on siin, kaustad siin ning keeldus kõigist selgitustest töö kohta.

**5.** Töötaja viibis insuldi tõttu töölt eemal seitse kuud. Naasnuna polnud ta kohe võimeline endist tulemust saavutama. Tööandja ärritus ja söimmas töötajat selle pärast alatasa. Juhi kärkimisest said innustust mõned kaastöötajad, kes hakkasid samuti näägutama. Töötaja tundis, et temaga käitatakse ebaõiglaselt ja ütles, mida asjast arvab. Kurb oli aga see, et ta sattus pärast ärritumist avarisse ning taastunud tervis sai tagasilöögi. Kaastöötajad kandsid paraku hoolt selle eest, et rääkida, kui ebastabiilne ja imelik on insuldi üle elanud inimene. Tööandja võimendas juhtunut, võttes töötajalt töövahendid.

emotsioonidest. Nad rakedavad töösuhetes vägivalda ja kiusamist omakasupüüdlikel eesmärkidel, eriti juhul kui suhtlemisoskus on kasin ja jäänud arendamata.

Käitumiskonoomika järgi võivad moraal ja unistused paremast ilmakorrast ja töökorraldusest olla küll eetilised, kuid käitumine on paraku enamasti praktiline – omakasupüüdlilik ja kasuahne.

Näiteks on töökeskkonnaspetsialistidele räägitud lugusid, kus ettevõttes on paaril töötajal kõikide ettevõtte töötajate kohta oma, enamasti halb arvamus, mida meelsasti jagatakse kõikide uute töötajatega ja ka sõprade ringis väljaspool tööd. Või kui töötaja ei saa oma tööga hakkama, kaitseb ta end juhi juuresolekul valjuhääle õigustamisega ning süüdistustega kaaslaste aadressil.

## Kiusamise tunnused ja põhjused

**Kiusamise klassikalised tunnused on vaenulik käitumine, mis on korduv ja pikaajaline, suunatud ühe või mitme isiku vastu, kes on kiusamise tõttu kaitsetus positsioonis.** Kiusamist iseloomustab ka külm ja kalkuleeritud soov kaaslast kahjustada. Kiusamine pole niisiis juhuslik, vaid enamasti teadlik ja tahtlik tegevus. Kiusaja siht on saada endale eelseid, paremat positsiooni, näidata oma üleolekut.

Kiusaja valib oma sihtide saavutamiseks alatud ja moraalilise seisukohast taunitud vahendid, näiteks konkurendi mustamise, laimamise, mahategemise. Kiusamine ei tulene Fulleri järgi mitte psüühikahäirest, vaid pigem külmast ratsionaalsusest, mille taustal on professionaalne

kadedus. Kiusajal on vajadus teisi maha teha, et end upitada ja võimu saavutada. Põhjusteks on tungiv vajadus imetluse ja heakskiidu järele. Tal ei ole teiste vastu kaastunnet ega austust, sest ta ei muretse suhete pärast. Kiusajat iseloomustab võimetus erinevate inimestega suhelda.

**Nelja liiki ilminguid.** Esiteks on kiusamise ilminguks suhtlemise piiramine: ignoreerimine ja tööks vajaliku info varjamine. Teiseks isikliku maine kahjustamine nagu laimu levitamine, naeruvääristamine. Kolmandaks ametipositsiooni kahjustamine: mõttetud või teostamatud tööülesanded, võimatud tähtjad, liigne kontroll, pidev põhjendamatu kriitika. Ja neljandaks psüühilise tervise

kahjustamine karjumise, söömisemise, ähvardamise ja süütunde tekitamise abil.

Väliskirjanduse eeskujul nimetatakse kiusamist vahel ka kui *bulling*, *mobbing*, väärkohtlemine, töövägivald, ahistamine või agressiivne käitumine. Selle all mõeldakse organisatsiooni liikmete tagakiusamist, ähvardamist, halvustamist, naeruvääristamist, mõnitamist, ahistamist, vaenulikkust kohtlemist, informatsiooni salastamist, halvustavaid repliike, ebareaalsete või mõttetute tööülesannete andmist, alusetut kritiseerimist, ignoreerimist, ülemäärast jälgimist, avalikku alandamist, isolatsiooni, inimese peale karjumist, pahatahtlike kuulujuttude levitamist, hüüdnimed andmist jne.

## TOOSIKANNU PUHKEKESKUS



# SEMINARID

## HUBASES TOOSIKANNU PUHKEKESKUSES!

Teie päralt on avarad ruumid, mugav majutus, suurepärase toitlustus ning mitmekesine valik vaba aja veetmise võimalusi.

- SAUNAD
- LASKETIIR
- HOBUSED LOOMAPARK
- ATV- JA MOOTORSAANIMATKAD
- ULUKISAFARID



Tel 56 935 465 • Jõeküla küla  
Käru vald • 79218 • Raplamaa  
info@toosikannu.ee  
[www.toosikannu.ee](http://www.toosikannu.ee)



www.kia.ee



# OPTIMA



Täiesti uus Kia Optima.  
Saabub veebruaris 2016.

The Power to Surprise

#### Kia edasimüüjad Eestis:

**TALLINN:** Viking Motors Ülemiste, Ülemiste tee 1; Viking Motors Tammsaare, Tammsaare tee 51. **TARTU:** Autospirit Tartu, Turu 47. **PÄRNU:** United Motors, Tallinna mnt 82. **HAAPSALU:** Tradilo, Tallinna mnt 73. **KOHTLA-JÄRVE:** United Motors, Järveküla tee 22. **RAKVERE:** Rakvere Autotehnika, Rägavere tee 44. **NARVA:** Analan Auto, Tiimani 5. **VILJANDI:** Rael Autokeskus, Tallinna tn 97. **KURESSAARE:** Kuressaare Autoteenindus, Kalevi põik 2. **VALGA:** Salome Valga, Pihlaka 2.

Kia 7-aastane/150 000 km garantii kehtib kõikides ELi riikides (lisaks Norras, Šveitsis, Islandil ja Gibraltaril). Vastab kohalikele nõuetele ja tingimustele. Kütusekulu (l/100 km)/CO<sub>2</sub> (g/km): linnas alates 5,1/132 kuni 10,6/247, maanteel alates 3,7/98 kuni 5,9/138, keskmine alates 4,2/110 kuni 7,5/175.



# Ain Käpp: Palace'i müüki juhhib robot!

**Haarata aastaga kolme aasta tulemus võib tunduda sõna otseses mõttes liiga hea, et olla tõsi. TallinnHotels tegevjuhi Ain Käpa sõnul on see aga vägagi võimalik, kui on selge eesmärk, tugev meeskond ja robotist müügijuht!**

32

**ALMONDI ESCO**  
almondi.esco@aripaev.ee

**Kui peaks ühe sõnaga kirjeldama hotelijuhti, siis mis sõna see oleks?** See oli küsimus, mida ma endalt enne TallinnHotels tegevjuhi Ain Käpaga kohtumist küsisin. Sõbralik? Tõsine? Väljapeetud? Kahtlemata. Aga kui sõnadest saaks valida ainult ühe? Hotell Palace'i uksest sisse astudes ja Aini tervitades piisas mõnest sekundist, et vastus sellele küsimusele oleks selge – see sõna on võõrustaja!

Võõrustaja on huvitav inimtüüp. See

on keegi, kelle elu ülesanne justkui tundubki olevat teiste inimeste olemine võimalikult meeldivaks teha. Tihtipeale sealjuures ennast oma soovide ja eelistustega maha surudes. Sina oled külaline ja külaline on kuningas. Nii jaotas ka Ain vaikides need rollid ära juba käesurumisel – tema on võõrustaja ja mina kuningas.

Kuna meie kohtumise inspiratsiooniks oli Hotell Palace'i silmapaistev tulemus, tundus kõige õigem kohtumispai-gaks valida Palace hommikusöögilaud keset kõige tähtsamaid inimesi iga voo-





rustaja jaoks – keset külalisi. Seega vestlus toimub *buffet*-hommikusöögi lauas.

**Kui ma ei eksi, siis selles hotellis sõin ma oma elu esimese pitsa. Või siis vähemasti esimese restorani pitsa. Tõesti? See pidi olema kaunis ammu, eks?**

**Küllaltki. Ma arvan, et olin siis ehk kümneaastane. Aga see oli hea. Siin on üksjagu vahepeal muutunud.** Kindlasti. Kui me renoveerimise kasuks otsustasime, panime terve hotelli üheksaks kuuks täieli-

**↑ PALACE' I hotelli tegevjuhi Ain Käpa sõnul on hotellidel tähtis osa Eesti maine kujundamisel.** FOTO: EIKO KINK

**A Loe veebist**

**Parimad müügijuhtimise praktikad**  
[www.bestsales.ee](http://www.bestsales.ee)

kult kinni. See oli põhjalik ja strateegiline muutus.

**Ohoh. Mis te sellel ajal töötajatega tegite?** Kuna tegu oli põhjaliku muutusega ja pikalt kestva remondiga, siis pakkusime tööd meie teistes hotellides või siis koondamist ja hotelli valmimisel võimalust konkureerida tööle eelisjärjekorras. Kaalusime kaua, et kas remonti saab siin äkki kuidagi osade kaupa teha, aga otsustasime siiski, et kui renoveerimine teha, siis juba kõik ja ühe korraga. Me ei tahtnud hakata jupitama ja korruste kaupa lammutamist ette võtma. See ei oleks olnud kellelegi meeldiv. Ei külalistele, kelle külastus oleks ehitusest tuleneva lärmi tõttu kindlasti häiritud saanud ega ka töötajatele, kes oleks pidanud seda olukorda lappima.

**Kas risk tasus ennast ära?** Praegu võib julgelt öelda, et tasus küll. Oleme esimese aastaga saavutanud tulemuse, mida lootsime saada alles kolmandal aastal.

**Päriselt?** Jah. Aga oleme selle nimel ka palju pingutanud. Võtsime selge eesmärgi teha väga heal tasemel neli *superior*-täärni hotelli, mis esitab terve rea täpseid nõudmisi, millele lisaks tuleb külalistele pakuda veel midagi enam, alates suurtest asjadest nagu kvaliteetne hotell koos loogastuskeskusega kuni väikeste detailideni, näiteks tahvelarvuti igas hotellitoas.

**Nagu ma aru saan, siis lisaks kolme aasta tulemuste skoorimisele valiti teid ka portaalis TripAdvisor parimaks Tallinna hotelliks. Kuidas see juhtus?** Selles mängivad rolli kaks kõige olulisemat asja meie äris: tasemel teenindus ja tasemel hotell koos teenustega. Kolleegid on kvaliteedis järeleandmatud.

Me usume, et oleme tähtis osa Eesti *imago* kujundamisel. Mõtlen selle peale! Kui ärimees tuleb siia paariks päevaks komanderingusse, siis keda ta näeb? Sisuliselt ainult meid. Ja kui meie jätame talle halva mulje, siis see mulje kandub üle tervele riigile. Hotell on iga riigi tõeline esindus!

**Vähemalt TripAdvisor'i järgi võib oletada, et teie esindus töötab.** (*Naerab*). Jah! (*Naerab*). On olemas üks võimas äpp, mis kogub kokku kogu tagasiside, mis meist veebis räägitakse ja selle lugemisega hakkab pihta iga minu hommik. Sealt näeb kohe ära, kui külalisele midagi ei meeldinud või rahulolutrend on kahanev. See annab meile võimaluse kiiresti kas olu-

korrale reageerida või tunnustada üksteist hea töö eest!

**Mis te sellisel juhul teete, kui midagi on halvasti?** Tähtis on kohe reageerida, külalisega kontakt saada. Ideaalis siis, kui külaline veel hotellis on. Kui midagi oli valesti, siis tuleb tunnustada, lahendus leida, õppida ja edasi liikuda. Kuigi konkreetse külalise puhul me seda probleemi enam tagantjärele muuta ei saa, näitab meie vastus hoolimist ja enamik inimesi resoneerib sellega. Teinekord õnnestub kutsuda külaline tagasi meie juurde ja me saame uue võimaluse, et tema rahulolu välja teinida. Tähtis pole ainult see, kuidas külaline ennast siin tunneb, vaid ka mis tundega ta siit lahkub.

Tihti on see, kuidas öeldakse head aega, tähtsamgi, kui tervitus. Teeninduskoolides on see teada-tuntud küsimus, et kui pead ettekandjana valima kahe külalise vahel, kellest üks ootab arvet ja teine menüüd, siis kumb valida? Teeninduse kuldreegel ütleb, et sellises olukorras peab alati valima külalise, kes ootab arvet. Miks? Sest temaga oled juba ära teinud suure töö, pakkunud meeldiva elamuse ja nüüd on su kohus see ära vormistada. On esmatähtis mitte unustada, et teenindus- ja müügiotsustused lõpp on ääretult tähtis, sest selle vilets vormistamine võib rikkuda ära eelneva suure töö.

**Sellega olen täiesti nõus. Aga selleks, et külalised teie heast teenindusest osa saaksid, peate te ju eestkätt oma toad maha müüma. Mis on see saladus, mis aitab teil ühe aastaga nii hea tulemuse saada?** On muidugi palju faktoreid, aga üks olulisemaid on see, et võtsime appi roboti.

**Roboti?** Täpselt nii! Meil on juba paar aastat robot, kes ütleb meile millal, kellele ja mis hinnaga tube müüa.

**Hotell Palace'i müügijuht on robot?** Noh, inimest ei asenda muidugi miski, kuid mingis mõttes võib nii öelda küll.

**Oot-oot, räägi sellest nüüd lähemalt?** Me ostsime endale ühe maailma parima käibejuhtimise programmi, millesse me laadisime algandmed, õppisime algul ise ja siis õpetasime tarkvara meie turust aru saama. Nüüd, meie igapäevast tööd jälgides, püüab ta võimalikult täpselt välja arvutada, millal ja millise hinnaga tube müüa.

**Ja see töötab?** Jah. Alguses oli küll tunne, et uhh... Mida ta teeb!? Meil on novemb-

**„Alguses oli küll tunne, et uhh... Mida ta teeb!? Meil on novembris hotell tühi ja tahaks juba müüa agressiivse hinnaga, aga robot ütleb: “Oota, kahe nädala pärast kasvab nõudlus ja saab müüa kallimalt!”**

TallinnHotelsi tegevjuht Ain Käpp hotellide müüki juhtivast programmist.

## 5%

**ringis on TallinnHotelsi kasutatava käibejuhtimise programmi eksimisprotsent müügi planeerimisel. Müük käib 365 päeva ette, programm arvutab tulemused üle kaks korda päevas.**

ris hotell tühi ja tahaks juba müüa agressiivse hinnaga, aga robot ütleb: “Oota, kahe nädala pärast kasvab nõudlus ja saab müüa kallimalt!” ja siis selgus, et saigi! Nii et oleme nüüd õppinud, et kõige parem tulemus tuleb siis, kui me tema tööse võimalikult vähe sekkume. Küll aga tuleb anda talle infot pühade, eriuuritud ja eriolukordade kohta.

**Kui pikalt ta suudab müüki ette planeerida?** 365 päeva ette ja ta arvutab seda üle kaks korda päevas. Mida rohkem me temaga koos töötame ja vastastikku õpime, seda täpsemaks ta muutub.

**Mis on roboti eksimuse protsent?** Prognoosib kuu alguses kuulõpu tulemuse suhtes umbes 5protsendise täpsusega.

**5 protsenti? See on ju sisuliselt 100 protsenti õnnestumist! Inimene ei jõuaks sellisele asjale iialgi järele. Absoluutselt! Ja**

meil on opereerida kolm hotelli! Sestap olemegi õppinud, et peame lihtsalt laskma tal oma asja teha ja rohkem usaldama. Inimene eksiks rohkem. Aga me peame ise aru saama, miks ta nii otsustas või miks ei otsustanud.

**Aga kuidas see täpselt töötab?** Prognoosimine on nii keeruline matemaatiliste mudelite protsess, et isegi tarkvara koolitajad ütlesid, et pole mõtet püüda sellest aru saada. Ta õpib ise meie tulemusi analüüsides ja tuleb jõuda nii kaugemale, et usaldada tarkvara soovitusi. Lased ta “vabaks” ja esmaspäeva hommikul vaatad, mida ta reede õhtust alates on iseseisvalt teinud...

**Kas selline ruumide müümise on hoteliäris tavaline?** Eestis kasutab seda tarkvara vaid üks hotell peale meie.

**Kui mina oleksin hotellipidaja, siis ma investeeriksin sellesse kohe. Viis protsenti eksimust kõlab sõna otseses mõttes nii, et vaat et liiga hea, et tõsi olla!** Meie töötunde kulus sinna palju ja ega tarkvaragi odav ole, kuid hotelliäris on üks erisus: täna maha müümata tube ei saa ära müüa homme! Seega, iga päeva tulemus on kriitilise tähtsusega. Ei ole hea, kui hotellis on palju müümata tube, ega ka see, kui hotelli ukse taga on järjekord, aga vabu tube ei ole. Tuleb leida parim suhe täituvuse ja hinna vahel. Seda meie robot teha aitabki. Müügiotsakonnal on see prognoos päevade kaupa igal hetkel telefonist kohe võtta.

**Sama abimeest tahaks ka endale! Ma ilmselt kuulun juba sellesse põlvkonda, kelle silmis peaks ka kodus igas toas vähemalt üks robot olema, kes suure osa asjadest ära teeks. (Naerab).** Tõsi (naerab), aga oluline on inimest mitte ära unustada. Kusjuures, paljudele inimestele, kes meile tööle tulevad, on see üldse elu esimene töökogemus ja me soovime, et see oleks võimalikult hea.

Fred Jüssil on selle kohta hea ütelus, et õnnelik on see, kes tahab hommikul tööle ja õhtul koju minna. Seda mõtet soovin ma edasi anda ka meie kolleegidele.

**Ja kuidas see käib?** Ma usun, et võtmesõnadeks on iseseisvus ja meisterlikkus. Ei tohi liiga palju sekkuda. Selle asemel, et probleemide tekkimisel neid kohe ise lahendada joosta, tuleb lubada kolleegidel olla iseseisev ja teha ise otsuseid.

Meie eesmärk on ju esindada Eestit! See annab meie igapäevasele tööle mõtte ja väärtuse.



**Maailm muutub.  
Ja ometi on iga ajastu jaoks oma 911.**

## **Uus 911.**

Sõiduvahend, mis inspireerib. Sportauto, mis on läbinud kõige raskema katsumuse: olla parim. Uue bi-turbo boksermootoriga, mille võimsus on kuni 309 kW (420 hj) ja pöördemoment 500 Nm. Lisavarustusse kuuluva tagarataste pööramisega, mis lisab dūnaamilisust. Connect Plusi mooduliga, kuhu kuulub ka online-navigeerimine. Rohkem infot leiate veebilehelt [www.porsche.ee](http://www.porsche.ee)

Hind alates 97 200 €



**PorscheEesti**

**#porscheesti**



**PORSCHE**

**Porsche Tallinna esindus  
Auto 100 AS**

Mustamäe tee 12b  
Telefon: +372 6837 000

[www.porsche.ee](http://www.porsche.ee)

# Disain aitab müüa!

**HEIDI RAJAMÄE-PARIK**  
Swimitation treeningu ja loogastusvanne  
tootva idufirma OU Waterflight asutaja



**Eelmise aasta lõpus õnnestus mul saada kahe meeldejäava müügikogemuse osaliseks.** Esimene neist oli Kristi Tammingu papist kuusepuu ostmine – see on suurepärase väike kohalik disainitood, eriti sobilik kontormajja Telliskivis. Tellisime selle viimasel minutil, kuid soovisime kaupa kiirelt, kuivõrd tulemas oli kliendiüritus, kus kuusepuu oma mitmeaastast karjääri pidanuks alustama.

See tundus võimatu missioonina: ettemaksuarve, maksekorraldus, kohtaleto-

mine. Teadsime, et me polnud kõige tülivabam klient. Siiski. Maailmapäästev ökoopu jõudis meieni mõningate viperustega arve esitamisel ja ettemaksu tegemisel. Arvet nimelt ei tulnud ja meie üritus lähenes. Aga üks telefonikõne ja autor tõi ilma igasuguse ettemaksuta meile kuusepuu isiklikult kohale! Ettemaksust kujunes müüja kiirel otsusel arvega tasumine. Kõik, et müük ära teha ja klient rahul oleks. Väga hea töö!

Teine meeldejääv ostukogemus puudutas samuti väikest kohalikku toodet, milleks oli valguspall. Selle ostu tegi eriliseks lihtsalt, kuid nutikalt esitletud toode. Infot sai ainult Facebooki leheküljelt, mis ei äratanud esial-

gu erilisi ootusi. Ent üllatusin, kui nägin, et lehekülj oli väga hästi ja loogiliselt täidetud. Sain ka kohe aru, et müüja uuendab lehe infot kohuse-truult. Ühest albumist sai valida valgusketile värve, teisest vaadata erinevaid kasutusvõimalusi. Fotosid uudistades tekkis mul lisaks vajaduspõhisele ostuotsustusele mitmeid kordi mõte, et kas mitte ei tasuks veel paari osta, et neid kusagil kasutada.

**Süda jäi ostuga rahule.** Neid kahte juhtumit ühendas hea arusaam disainist, mis aitas müüa – valguspallide värvide kombineerimise võimalused ja toote osav esitlus FB lehel ning papikuuse disain ja ökoidee, mis iseenesest tähendab, et silm puhkab ja sü-

da on rahul. Võib öelda, et läbimõeldud, efektiivne ja kauakestev disain otsustas minu ostud. Oskan seda väärtustada omast kogemusest, sest hea disainikontseptsioon võib tootjale või müüjale olla paras pähkel. Terviklik toode, mis on nii funktsionaalne, arusaadav kui ka ilus, nõuab palju tööd ja see väärib tunnustust.

Nii toote kui müügimaterjalide disain näitab klienti suhtes üles lugupidamist, mis võib saada ostuotsusel kaalukeeleks. Õige ja täielik disainikontseptsioon on olulisemgi, kui tegemist on ühe või mõne toote turustajaga. Klienti tuleb veenda ostma just temalt ja meelitada ta eemale mõnest poest, kus saab “kõike mugavalt korraga”.

**HOTELL**  
*Oru*

Võluvalt väike ja maitsekas Oru hotell Superior\*\*\* asub Kadrioru pargi serval, mere lähedal ja eestlastele väga olulise paiga – Lauluväljaku – vahetus naabruses. Tallinna vanalinn ning kaubandus- ja ärikeskused jäävad vaid 10-minutilise autosõidu kaugusele. Hotellis on 50 mugavat numbrituba.

seminari-ruumid	istekohti	hinna sees	lisatasu eest	majutuskohti	lisainfo
Oru: 95 m <sup>2</sup>	100	dataprojektor, grafoprojektor, pabertahvel, TV, video, ekraan, CD-mängija, internet, wifi, sülearvuti kasutamine	paljundus, faks, toitlustamine, kohvipausid	100	tasuta valvega parkla, hea ligipääs ühiskondliku transpordiga, toitlustamine hubases à la carte restoranis, mitmekülgne valik kohvipause, võimalik korraldada firmapidusid ja tähtpäevi



**HOTELL ORU\*\*\***  
Narva mnt 120b, Tallinn

tel 603 3302  
faks 601 2600

sales@oruhotel.ee  
www.oruhotel.ee



TRAVELLERS'  
CHOICE  
2015

2014 AWARD OF EXCELLENCE  
8,5 /10  
Booking.com

# Heasoovlik suhtumine võidab

ALAR TSENGOV  
Gaznet OÜ müügijuht



**K ui aus olla, siis ega väga head müügikogemust kohe ei meenugi.** Mäletan esimese hooga vaid probleemseid, konfliktseid seiku ja ilmselt seetõttu, et olen neid pere ja sõprade keskel jaganud ehk nii-öelda oma emotsiooni "lahjendanud". Mis on kurb.

Võib-olla olen kriitiline, aga pahatihti varjutab lõpuni häid ostuemotsioone ikka mingi vimka! Näiteks on müügitingimuste tasemel, aga toode on pigem puudulik. Või on toode ja müük suurepärased, aga tarne või järelteenindus



**Pahatihti varjutab lõpuni häid ostuemotsioone ikka mingi vimka! Näiteks on müügitingimuste tasemel, aga toode on pigem puudulik.**

## Loe veebist

### Rubriik "Hea töö!"

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

[www.bestsales.ee](http://www.bestsales.ee)

olematu. Siiski meenub üks selgelt positiivne lugu, mis ei leidnud aset üldse kaua aega tagasi.

Olime elukaaslasega otsustanud minna spaasse puhkama. Olin valinud hotelli-veeb.ee keskkonnas välja Lavendel Spa paketi ja meile sobiva kuupäeva. Kuid siis tuli tagasilöökk! Ilmnes, et just see päev oli juba välja müüdud.

Kiirelt üle vaadanud kõik teised võimalikud alternatiivid, selgus, et teised päevad meile kuidagi ei sobi ning kõige rohkem meeldis siiski just nimetatud koht ja pakumine.

Sellises kergelt lootusetus olukorras võtsin kätte ja helistasin spaa administraatorile, lootuses, et äkki on ekslikult juhtunud ülebroneeri-

mist vms. Broneeringutega oli kõik õige, aga jutuajamise käigus sõbraliku inimesega teisel pool toru tekkis uus lootus – vahest mõni klient tühistab broneeringu?!

Kaks tundi hiljem oligi üks tuba Lavendel Spas vabatenud ja seega ka üks broneering hotelliveebis vaba.

Toimus päris tihe helistamine ja info vahetamine, millesse oli kaasatud mitmeid inimesi ja seda kõike eesmärgiga õigel ajal veebis vabanevat broneeringut minu nimele broneerida. Ja nii läkski, puhkus võis alata!

Selles loos mängis rolli kangekaelsus ja pisut õnnegi. Lisaks väga palju teenidaja abivalmidust ning inimlikku, heasoovlikku suhtumist. Aitäh!

Usud, et suudad, või usud, et ei suuda – igal juhul on sul õigus!

Henry Ford



**Kristel Vihalem**  
kutseline maakler  
KKM 140514, EKMK liige 338/14  
tel 525 8536  
e-post [kristel@rec.ee](mailto:kristel@rec.ee)

## KUTSELISED JA KOOLITATUD KINNISVARASPETSIALISTID PAKUVAD:

- tasuta konsultatsioon kogu müügi vältel
- tasuta turuhinna määramine
- reklaamid suurimates portaalides ja erireklaam
- juriidiliselt korrektsed lepingud
- pankades oma kliendihaldurid
- kiire reageerimine – maakler kohal juba järgmisel päeval
- tasuta profifotod objektist
- tagasiside müügiprotsessist

Meil on partnerettevõte Soomes, mille kaudu jõuavad Soome kliendid just meie klientideni!

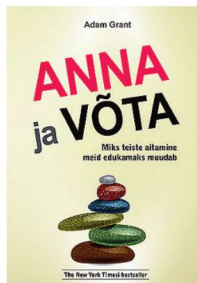
Ja peamine – meie teeme alati koostööd teiste maakleritega. Kas seda teeb ka Sinu maakler?



REC Kinnisvarabüroo  
Pärnu mnt 160, 11317 Tallinn  
[info@rec.ee](mailto:info@rec.ee)  
[www.rec.ee](http://www.rec.ee)

KVALITEET ON KOKKUHOID!

Võta ühendust, Sind ootab positiivne ja abivalmis meeskond!



## Anna ja võta

**Miks teiste aitamine meid edukamaks muudab**

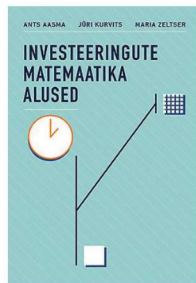
**Autor** Adam Grant

Edukus sõltub üha enam sellest, kuidas me teistega lävime. Selgub, et enamik inimesi jaguneb valdava suhtlusstiili poolest võtjateks, sobitajateks ja andjateks. Kui võtjad üritavad teistelt võtta kõike, mida vähegi saab, ja sobitajad püüavad võrdsetel alustel kaubelda, siis andjad on haruldane tõug, kes panustavad teiste töösse, ootamata midagi vastu.

**Kirjastus** Äripäev

**Lehekülgi** 424

**Hind** 38.50 €



## Investeeringute matemaatika alused

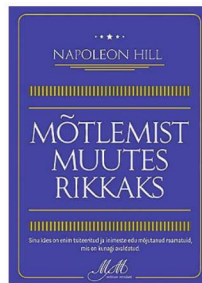
**Autorid** Ants Aasma, Jüri Kurvits, Maria Zeltser

Raamat tutvustab finantstehingute analüüsimisel kasutatavaid põhilisi matemaatilisi meetodeid ning nende rakendamist investeerimisotsuste tegemisel. Kirjeldatakse finantstehingute sõlmimisel kasutatavaid peamisi printsiipe koos selgitava sõnastiku ja põhivalemite esitamisega ning intresside arvestamise meetodeid ja nende kasutamist investeeringute tuluse hindamisel.

**Kirjastus** Argo

**Lehekülgi** 376

**Hind** 22.65 €



## Mõtlemist muutes rikkaks

**Autor** Napoleon Hill

Mis on see saladus, mis aitab ühel sammuda õnnestumisel, saavutada eesmärke, mitmekordistada õnne ja jõukust, samal ajal teine ei jõua kunagi unistamisest kaugemale? Mis on see saladus, mis annab ühele võimsa sisemise jõu, kuid teise muudab saamatuks? Mis aitab ühel leida lahendused probleemidele, kuid teine rabeleb ja lõpetab eikuski?

**Kirjastus** Million Mindset

**Lehekülgi** 301

**Hind** 19.90 €



## Sotsiaalmeedia kasutamine relvasüsteemina

**Tänapäeva konfliktide omadused**

Keskonnas, mida on muutnud informatsioonitehnoloogia ning see, kes ja kuidas saavad kommunikueeruda, loovad riigid, mitteriiklikud jõud ja aktivistide võrgustikud ning üksikisikud erinevaid mõjusid sotsiaalmeedias ja selle kaudu. Raamat arendab raamistikku, et mõista, kuidas sotsiaalmeedia kujundab maailma poliitikat ja tänapäeva konflikte.

**Kirjastus** AS Postimees

**Lehekülgi** 208

**Hind** 19.99 €



## Sotsiaalmeedia kunst

**Näpunäiteid oskuslikuks kasutamiseks**

**Autorid** Guy Kawasaki, Peg Fitzpatrick

Sotsiaalmeedia on kujunenud üheks peamiseks turunduskanaliks. Guy Kawasakile ei leidu selle valdkonna asjatundjana võistlejat. Ta on legendaarne Apple'i propageerija ning üks blogimise, tviitimise ja Facebooki äris kasutamise pioneere.

**Kirjastus** Äripäev

**Lehekülgi** 176

**Hind** 38.50 €



## Mõttetute riikide aabits

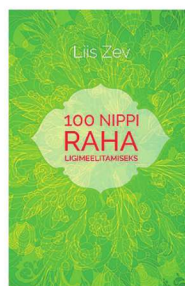
**Autor** Hardo Aasmäe

Raamatusse on kokku kogutud Hardo Aasmäe lood maailma riikidest. Geograafiakandidaat oli veendunud, et eranditult iga riik maailmas on omal moel mõttetu, läbi mõnusa huumoriprisma on tegemist ühtaegu nii hariva kui lustlikult silmaringi laiendava teosega.

**Kirjastus** Ema & Isa

**Lehekülgi** 272

**Hind** 19.90 €



## 100 nippi raha ligimeelitamiseks

**Autor** Liis Zev

Raamat ei räägi, kuidas raha säästa, ei ütle, kuhu investeerida ega õpeta, kuidas kasvatada varandust, mida niikuinii hauda kaasa võtta ei saa. See raamat õpetab, kuidas rohkem raha enda ellu meelitada ning annab selleks 100 lihtsat nippi.

**Kirjastus** Helios

**Lehekülgi** 72

**Hind** 13.40 €



## Kuidas pärandada

**Autorid** Elina Madal, Agu Eichenbaum

Raamat on igaühele abimeheks oma elu oluliste otsuste – korralduste andmine oma surma puhuks – tegemisel. Selle koostajad kinnitavad, et oma vara ja kohustuste, aga ka õiguste korraldamine ise veel oma elu ajal annab pärijatele täiendava põhjuse teid hea sõnaga meelles hoida.

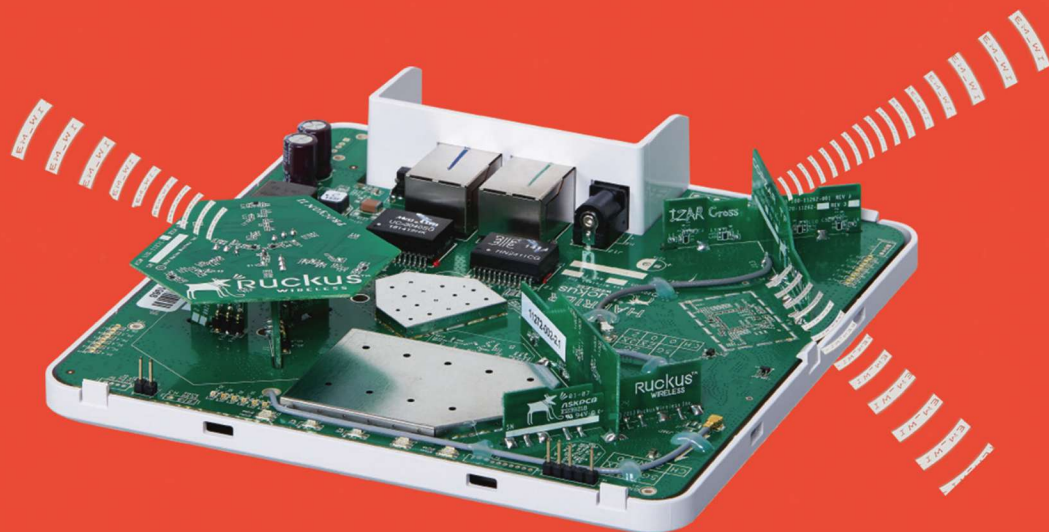
**Kirjastus** Madal ja Partnerid

**Lehekülgi** 48

**Hind** 20.99 €

# Wi-Fi

HÄIREVABAKS  
nutiantenniga



**RUCKUS**<sup>®</sup>  
Simply Better Wireless.

vahetuskampania 31.märtsini  
[www.3kgroup.ee](http://www.3kgroup.ee) 6264000

Tallinna Lennujaama läbib  
aastas 5 korda rohkem inimesi,  
kui elab Tallinnas.



Nad kõik  
võiksid olla  
Sinu kliendid.

Reklaami lennujaamas!



Küsi lisa: [advertising@tll.aero](mailto:advertising@tll.aero)