

Tartu Ülikool  
Tallinna Tehnikaülikool  
EBS

# Eesti juhtimisvaldkonna uuring

Uuringu aruanne

EASi hankenumber: HKL100312



Euroopa Liit  
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks

**Töögrupi juht** professor Maaja Vadi

**Autorid**

Professor Milvi Tepp

Teadur Anne Reino

Lektor Maret Ahonen

Dr. Tõnu Kaarelson

Doktorant Elar Killumets

Professor Jaak Leimann

Teadur Velli Parts

Doktorant Marko Rillo

Lektor Maris Zernand-Vilson

Dotsent Kulno Türk

**Materjalide ettevalmistamisel osalesid**

Ergo Metsla

Lee Pukkonen

Liina Randmann

Madis Talmar

Merle Tambur

Professor Mare Teichmann

Käesoleva aruande tellis Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus konsortsiumilt, mille moodustasid Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool ja EBS.

## SISUKORD

1. UURIMUSE PÕHITULEMUSTE LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
2. UURIMUSE TULEMUSED: JUHTIMISVALDKONNAS TEGUTSEJATE TEADLIKKUSE JA VÕIMEKUSE KAARDISTAMINE .....	8
2.1. Ülevaade rakendatud meetoditest ja uurimisprotsessist .....	8
2.2. Juhtimisvaldkonna uuring ankeetküsitluse alusel .....	11
2.2.1. Planeerimine ja eesmärkide seadmine .....	11
2.2.2. Organiseerimine ja töökorraldus .....	23
2.2.3. Mõjutamine ja motiveerimine .....	29
2.2.4. Kontrollifunktsioon .....	38
2.2.5. Ettevõtte arendustegevused .....	40
2.2.6. Ettevõtete üldhinnang juhtimisele .....	51
2.3. Ettevõtete juhtimispraktikad intervjuude alusel .....	57
2.3.1. Ettevõtte edu alus ja planeerimine .....	58
2.3.2. Organiseerimine .....	64
2.3.3. Motiveerimine .....	65
2.3.4. Kontroll ja tegevusmõddikud .....	66
2.3.5. Kogemused konsultantidega ja koolitajatega .....	67
2.3.6. Ettevõtete koolitusalsed rahuldamata vajadused .....	69
2.4. Haridusastutuste ning koolitus- ja konsultatsioonifirmade tegevuse analüüs .....	71
2.4.1. Juhtimisalase tasemeõppe pakkumine Eestis .....	71
2.4.2. Juhtimisalase täiendkoolituse pakkumine .....	75
2.4.3. Juhtimisalase täiendõppe pakkumine koolitusfirmade kodulehtedel .....	82
2.4.4. Juhtimisalase konsultatsiooni pakkumine .....	87
2.4.5. Koolitus- ja konsultatsioonifirmade hinnangud nõudlusele .....	92
2.4.6. Koolitus- ja konsultatsioonifirmade hinnangud juhtimise valdkonna tulevikusuundadele .....	95
2.5. Teadusuuringute, konverentside ja teiste juhtimisalaste arendustegevuste ülevaade 2010 ning muutused võrreldes 2005. aastaga .....	97
2.5.1. Juhtimiskirjandus Eestis .....	97
2.5.2. Juhtimisvaldkonna teadustöö .....	103
2.5.3. Juhtimiskonverentsid .....	106
2.6. Muutused juhtimisalases taseme- ja täiendõppes ning konsultatsioonitegevuses 2005 – 2010 .....	114
3. HINNANGUD JUHTIMISVALDKONNA ARENGULE JA ETTEPANEKUD ARENDUSTEGEVUSTEKS .....	119
3.1. Üldhinnang Eesti organisatsioonide juhtimisele .....	119
3.2. Ettevõtete vajadused toetustegevuste järele .....	124
3.2.1. Juhtimisalaste arendusteenuste nõudluse maht ja sisu .....	124
3.2.2. Juhtimisalase tasemekoolituse ja arendusteenuste pakkumine .....	127
3.2.3. Ettepanekud juhtimisvaldkonna arendamiseks .....	130
LISA 1. ALAMUURINGUTE ÜLEVAADE .....	134
Alamuuring 1 .....	134
Alamuuring 2 .....	138
Alamuuring 3 .....	140
Alamuuring 4 .....	141

Alamuuring 5.....	143
LISA 2. ANKEETKÜSITLUS JA TULEMUSTE ANALÜÜS .....	145
2.1. Ankeetküsitlus.....	145
2.2. Juhtimispraktika ettevõttes.....	159
2.3. Arendustegevus .....	203
LISA 3. JUHTIMISPRAKTIKA HINNANG INTERVJUUDE ALUSEL .....	214
Küsimustik .....	214
LISA 4. KOOLITUSETTEVÕTETE KODULEHEKÜLGEDE VAATLUSE KOONDÜLEVAADE.....	216
LISA 5. JUHTIMISALANE KIRJANDUS, ARTIKLID, KONVERENTSID 2006-2011 ...	218
5.1. Kirjandusteosed 2006-2011.....	218
5.2. Teadustööd, teadusartiklid ja teaduskonverentside esinemised 2006-2011 .....	225
5.3. Konverentsid 2006-2011 .....	234

# 1. UURIMUSE PÕHITULEMUSTE LÜHIKOKKUVÕTE

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (edaspidi EAS) tellimisel viisid Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool ja OÜ EBS Education 2010-2011. aastal läbi viiest osast koosneva mitmetahulise juhtimisvaldkonna uuringu, mille eesmärgiks oli kaardistada ja hinnata juhtimisvaldkonnas tegutsejate teadlikkust ja võimekust ning välja töötada ettepanekud, kuidas EAS saaks kaasa aidata juhtimise tõhustamisele Eestis. Juhtimisvaldkonda käsitleti ettevõtete kui nõudluse poole ning koolitus- ja konsultatsiooniorganisatsioonide kui pakkumise esindajate vaatenurkadest. Juhtimispraktikat hinnati juhtimisfunktsioonide (planeerimine, organiseerimine, mõjutamine ja kontrollimine) lõikes; lisaks analüüsiti koolitus- ja konsultatsiooni-ettevõtete võimekust pakkuda ettevõtete arenguks vajalikke teadmisi ja kogemusi ning kujundada arengule orienteeritud hoiakuid.

Uurimuse põhitulemused informatsiooni alusel, mis koguti uuringus osalenud juhtide ja koolitus- ning konsultatsioonifirmade esindajatelt, on järgmised:

1. **Eesti ettevõtteid juhitakse ühetaoliselt ning vähe pööratakse tähelepanu valdkondlikule eripärale ja ettevõtte suurusele.** Juhtimises on ettevõtte eripära arvestamine (tegevusvaldkond, suurus, kliendid, pakutav toode/teenus) vajalik ning seetõttu osutab uurimistulemus Eesti ettevõtete haavatavusele. Üdine rahulolu juhtimispraktikatega on ettevõtetes suhteliselt kõrge, kuid uurimuse alusel võib väita, et end hinnatakse kõrgemalt, kui selleks on põhjust.
2. **Ettevõtte juhid hindavad oma organisatsiooni ülesehitust paremaks kui uuringu tulemused lubavad järelada.** Ka on paljud ettevõtted liialt tsentraliseeritud (otsuseid langetatakse keskselt), sõltumata nende suurusest ja tegevusvaldkonnast.
3. **Planeerimisel osalevad valdavalt omanikud ja tippjuhid ning keskjuhte kaasatakse ebapiisavalt.** Keskjuhtide planeerimisse kaasamine võimaldaks laiendada juhtimise kandepinda nii, et ka teised töötajate grupid on juhtimisse kaasatud.
4. Ettevõtted on teadvustanud planeerimise vajadust, kuid **valdavalt tehakse lühiajalisi plaane.** Plaanid on seotud eelkõige finantsteguritega ning **puudu jääb tulevikuperspektiivist**, sh arvestatakse vähe turu, tehnoloogia ja tööjõu võimalustega.

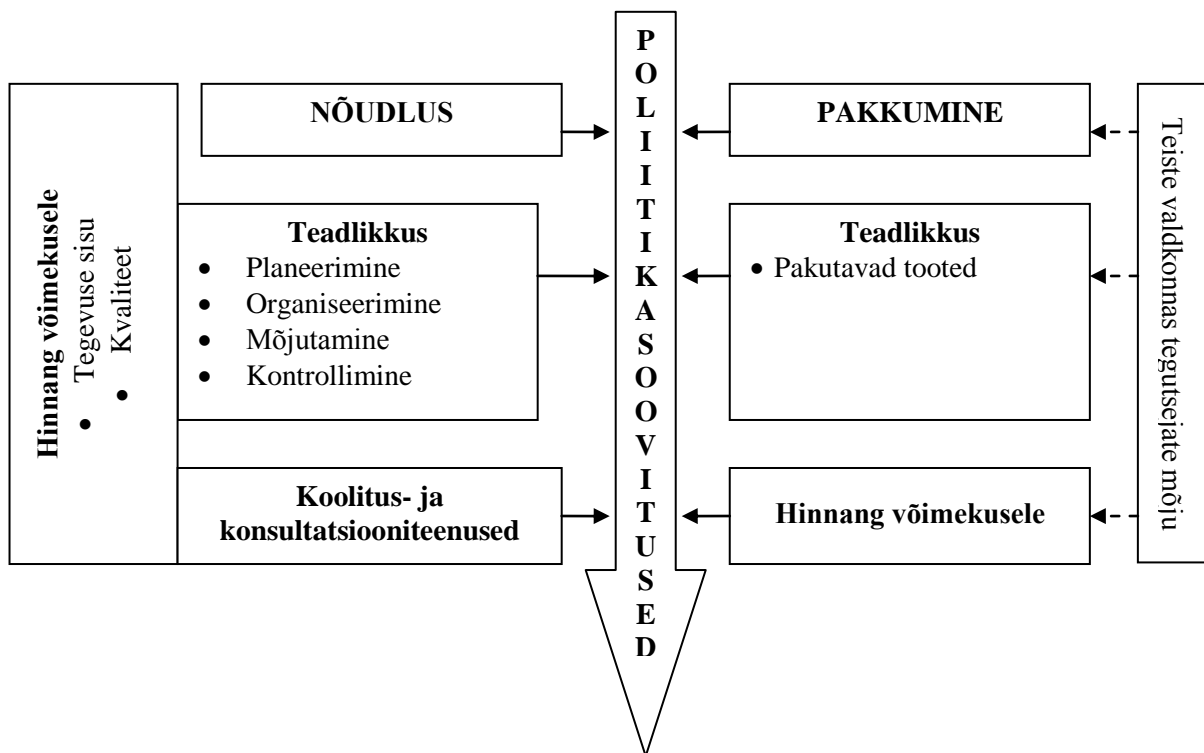
5. **Ettevõtete huvi ja ambitsiooni rahvusvahelistumise osas tuleb hinnata tagasihoidlikuks ning see on Eesti tulevikuperspektiive arvestades problemaatiline.** Neis ettevõtetes, kus rahvusvahelistumisega aga juba tegeletakse, on ka juhtimisalane tegevus süsteemsem.
6. **Töö organiseerimisel rakendatakse valdavalt tavapäraseid töövorme** ning töösuhete, -aja ja -koha osas ei olda paindlikud. Kuigi ettevõtte põhiprotsessid on üldjoontes läbi mõeldud, vajab personalitöö mõtestamist ja süsteemsemat korraldamist.
7. **Mõjutamise ja motiveerimise juures peetakse oluliseks palga ja tasudega seotud tegureid ning töötajate arengut toetavate vahendite kasutamist on motiveerimisel vähem,** ehkki tunnetatakse mitterahaliste võtete rakendamise vajadust. Kui uudseid juhtimisvõtteid rakendatakse, siis on motiveerimine ka mitmekesisem.
8. **Kontrollimine on formaalse iseloomuga** ning järgib ametlikke käsuliine. Peamiselt jälgitakse finants- ja müüginäitajaid. Välisomanikega ettevõtetes rakendatakse rohkem omavahel seostatud tulemus- ja tegevusmõõdikuid kui Eesti taustaga ettevõtetes.
9. **Konsultatsiooni- ja koolitustegevuste nõudlust mõjutab lisaks kulutundlikkusele ning kriitilisele suhtumisele pakutava teenuse osas ka ettevõtete juhtide soov oma jõududega hakkama saada.** Kuigi ettevõtted tunnetavad vajadust tegevusvaldkonda arvestatavate koolituste ja konsultatsioonide järele, on need vähe seotud ettevõtte eripäraga. Koolituste sisu lähtub suuremal määral töötajate soovidest ja moevooludest, kuid vähemal määral ettevõtte arengukavast.
10. **Koolitus- ja konsultatsiooniteenuse pakkumine on mitmekesine, kuid ettevõtete hinnang teenuste kvaliteedile on suhteliselt madal.** Koolitusfirmad on muutunud vahendusteenuste osutajateks, mis mõjutab teenuste kvaliteeti ja piirab omatoodete arendamist. Koolitus- ja konsultatsioonifirmade arengut pärsivad turu väiksus, juhtimisvaldkonnas osalejate ühetaoline tagapõhi ja vähene rahvusvaheline kogemus.
11. **Juhtimisalaseid aineid õpib hinnanguliselt kolmandik Eesti üliõpilastest.** Juhtimisõpet on vähe ja see puudub paljudes õppekavades, sh mitmetes insenertehnilistes kavadest. **Juhtimisõppejõududel** on üldjuhul nõuetekohane akadeemiline ettevalmistus, kuid **napib praktilise juhtimise kogemusi.**
12. **Juhtimisvaldkonnas osalejate** (juhid, omanikud, koolitus-konsultatsiooniteenuse pakkujad, haridusasutused) **omavaheline koostöö on ebapiisav** ja koostöö-võrgustikele osutatakse vähe tähelepanu.

Uurimuse tulemused on avalik teave (raport on kättesaadav EAS-i veebilehel) ning neid on esitletud rahvusvahelisel juhtimiskonverentsil. Tervikuna annab uuring mitmekesise pildi juhtimise hetkeseisust Eestis ja võimaldab rohkem kui 200 uurimuses osalenud ettevõttel võrrelda oma tulemusi teiste ettevõtetega. Juhtimisvaldkonnas tegutsejatele pakub uurimus loodetavasti ka mõtteid praktiliste probleemide lahendamiseks ning teadusuuringuteks. Uurimuse tulemusena sõnastati EAS-le ettepanekud juhtimisvaldkonna suunamiseks ja seega panustab käesolev uurimus Eesti ettevõtete juhtimise arengusse.

## 2. UURIMUSE TULEMUSED: JUHTIMISVALDKONNAS TEGUTSEJATE TEADLIKKUSE JA VÕIMEKUSE KAARDISTAMINE

### 2.1. Ülevaade rakendatud meetoditest ja uurimisprotsessist

Käesolevas uuringuprojektis analüüsiti Eesti ettevõtetes kasutatavaid juhtimispraktikaid ja üldisemat juhtimisfilosoofiat kahest aspektist. Esiteks analüüsiti ettevõtete juhtide ja omanike arusaamu juhtimisfunktsioonidest, kaardistati juhtimispraktikate kasutamist ning arendustegevusi ettevõttes. Ettevõtete poolset vaatenurka käsitletakse antud projekti raames nõudlusena. Teiseks analüüsiti juhtimisvaldkonna arendamise poolt ehk koolitus- ja konsultatsioonifirmade ning haridusasutuste poolt pakutavaid teenuseid (koolitus- ja konsultatsioonitooted, konverentsid ja publikatsioonid jmt). Uurimiskontseptsioonist annab ülevaate joonis 2.1.1.



Joonis 2.1.1. Juhtimisvaldkonna uuringu uurimiskontseptsioon.



Projekt koosnes järgmistest alamuuringutest:

UURING 1: Ettevõtete juhtimispraktikate, arendustegevuste ja -vajaduste kaardistamine.

UURING 2: Ettevõtete juhtimispraktikate kvalitatiivne uuring.

UURING 3: Haridusasutuste ning koolitus- ja konsultatsioonifirmade tegevus.

UURING 4: Teadusuuringud, konverentsid ja muud tegevused.

UURING 5: Juhtimisvaldkonna arengud aastatel 2005-2010.

Nõudluse poolt analüüsiti käesolevas projektis kahe uuringu raames (uuring 1 ja 2) ning pakkumise poolt käsitleti samuti kahes uuringus (uuring 3 ja 4). Juhtimispraktikate dünaamikat ja arengutrende käsitles uuring 5.

Uurimismeetodite valikul lähtuti sellest, et juhtimisvaldkonnas osalejate arvamuste puhul tegevuspraktikate ja vajaduste kohta on oluline koguda informatsiooni kasutades erinevaid meetodeid, et vältida ühe meetodi kasutamisest tulenevaid valiidsuse puudujääke. Seetõttu koguti ettevõtetest andmed ankeetküsitluse ja intervjuude kaudu, koolitus- ja konsultatsiooni-ettevõtteid ning haridusasutusi puudutav informatsioon koguti kodulehtedelt ja fookusgrupi intervjuudega ning teiste valdkonnas osalejate tegevust analüüsiti erinevate kirjalike materjalide alusel. Uuringu 5 metoodikas lähtuti juhtimisvaldkonna arengutest aastatel 2005-2010.

Juhtimisuuringus määratleti koostöös EAS-ga huvipakkuvad fookusküsimused ning otsustati, et mõned teemad ja probleemid jäetakse välja. Eelkõige keskenduti kodumaisel kapitalil baseeruvatele ettevõtetele. Juhtimisvaldkonda uuriti ühe võimaliku mudeli alusel, kusjuures teised jäeti teadlikult kõrvale. Ka ei uuritud juhtimisvaldkonna mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Valimi moodustamisel lähtuti küll ideaalsest vaatepunktist, kuid kahjuks kujunes näiteks ankeetküsitlusel vastajate hulk väiksemaks kui eeldati. Seetõttu kaasati need ettevõtte juhid, kes nõustusid vastama ning ilmselt mõjutab see mõnevõrra tulemusi. Ka koolitajate ja konsultantide valim polnud väga suur ning vastavat teavet kombineeriti kodulehtede analüüsi tulemustega.

Tabelis 2.1.1 on toodud alamuuringutes kasutatud meetodite ja andmeallikate lühiülevaade. Alamuuringute metoodika põhjalikum ülevaade (valimi koostamise põhimõtted, analüüsi-meetodid jne) on esitatud lisas 1.

**Tabel 2.1.1.** Lühülevaade alamuuringute metoodikast ja andmeallikatest (täpsem kirjeldus lisas 1)

Uuring	Uuringu sisu	Uurimismetoodika	Andmeallikad
Alamuuring 1	Juhtimisvaldkonna kvantitatiivne analüüs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veebipõhine ankeetküsitlus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 204 ettevõtet</li> </ul>
Alamuuring 2	Ettevõtete juhtimispraktikate kvalitatiivne analüüs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervjuu (poolstruktureeritud intervjuud ja fookusgrupi intervjuud)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 ettevõtte tippjuhti. Eesti kapitalile kuuluvad, tootmise ja teenuste valdkonnas tegutsevad peamiselt keskmise suurusega ettevõtted</li> <li>• 2 fookusgrupi intervjuud (6 juhti) ja 2 üksikintervjuud Eestis tegutsevate rahvusvaheliste firmade kohalike ettevõtete juhid</li> </ul>
Alamuuring 3	Koolitus- ja konsultatsioonifirmade ning haridusasutuste tegevuse analüüs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervjuu</li> <li>• Varasemate uuringute metaanalüüs</li> <li>• Dokumentide analüüs</li> <li>• Sisuanalüüs ettevõtete kodulehtede põhjal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsultatsiooni ja koolitusfirmade: 1 fookusgrupi intervjuu 3 osalejaga ja 4 üksikintervjuud</li> <li>• Haridusasutused: 3 fookusgrupi intervjuud (TÜ, TTÜ, EBS) ja 1 individuaalintervjuu (EMÜ), osalejaid kokku 14</li> <li>• 26 organisatsiooni kodulehtede analüüs</li> </ul>
Alamuuring 4	Ülevaade teadusuuringutest, konverentsidest ja juhtimiskirjandusest	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metaanalüüs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raamatukogude ja teaduskirjanduse andmebaasid, raamatupoekettide ja juhtimiskirjandust avaldavate kirjastuste registrid</li> </ul>
Alamuuring 5	2010. aasata uurimuse tulemuste võrdlus 2005. aasta uuringu materjalidega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005. ja 2010. aasta võrdlev sisuanalüüs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juhtimisvaldkonna uuring 2005, alamuuringute 1-4 tulemused</li> </ul>

## 2.2. Juhtimisvaldkonna uuring ankeetküsitluse alusel

Järgnevalt antakse ülevaade Eesti ettevõtete hinnangutest juhtimisfunktsioonide elluviimisele, senisele arendustegevusele ja edasisele arendusvajadusele. Tegemist oli mahuka ankeetküsitlusega, mille tulemused esitatakse peamiste juhtimisfunktsioonide lõikes. Andmete statistilise analüüsi tulemused on esitatud lisas 2 ning andmete töötlemise põhialused lisas 1 (alamuuringu 1 metoodika kirjelduse lõpus). Andmete töötlemisel püüti näidata, kas ja milliseid tegureid peetakse ettevõtetes oluliseks ning leida seoseid erinevate juhtimisfunktsioonide vahel, mis võimaldavad põhjalikumalt hinnata ühisosa juhtimise erinevate valdkondade vahel. Nii on võimalik ennendada sotsiaalset soovitatavust ehk olukorda, kus vastajad alateadlikult (või teadlikult) näitavad asju neile soovitavas valguses. (Sotsiaalse soovitatavuse mõju on ankeetküsitluse kui andmekogumismeetodi nõrk koht). Käesolev andmestik on väga rikkalik ja peatükis esitatakse vaid olulisemad arvandmed ja seosed.

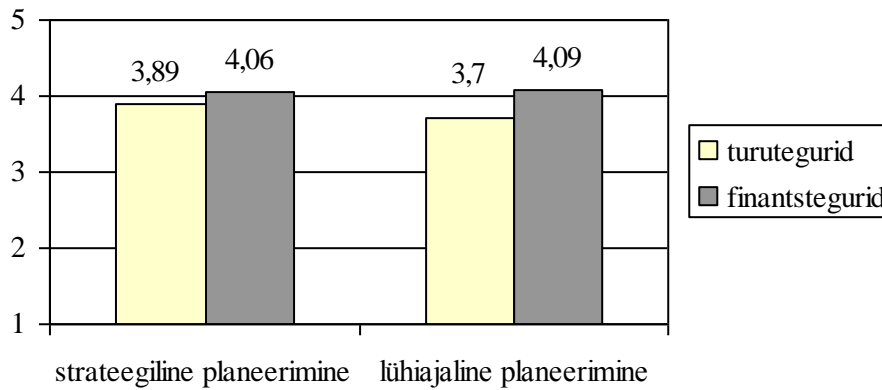
### 2.2.1. Planeerimine ja eesmärkide seadmine

Planeerimine on juhtimisfunktsioonidest esmane, sest organisatsiooni toimimise seisukohalt on väga oluline, et juht oskaks prognoosida ettevõtte tulevikku ja koostada konkreetseid tulevikuplaane. Uuringus eristati pika- ja lühiajalist planeerimist, sest need täidavad ettevõttes erinevat rolli. Tegurite grupid, mille alusel saab analüüsida ettevõttes plaanide koostamise lähtekohti<sup>1</sup> on: 1) *turuga seotud tegurid* ja 2) ettevõtte *finantsnäitajatega seotud tegurid*.

Tulemustest selgus, et turu- ja finantsteguritel on ligikaudu ühesugune tähtsus nii lühi- kui ka pikaajaliste plaanide koostamisel (vt joonis 2.2.1). Mõlemal juhul peetakse finantstegureid olulisemaks kui turutegureid, strateegilise planeerimisega seoses omab finantsteguritega seonduv (nt eelmiste perioodide analüüsi tulemused, finantsnäitajad, ettevõtte sisemised protsessid jne) tähtsamat rolli kui turuteguritega seonduv (nt turu-uuringud ja/või prognoosid, toodete/teenuste turustamise võimalused, tööjõu kättesaadavus, konkurentsianalüüs jt).

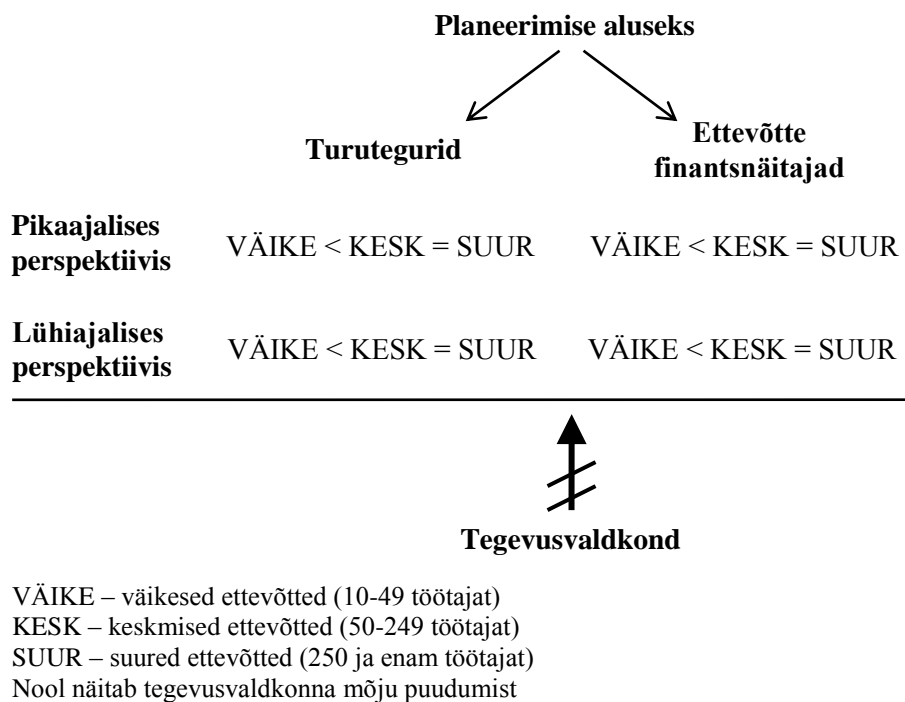
---

<sup>1</sup> Tegurite gruppide moodustamise aluseks on faktoranalüüsi tulemused.



**Joonis 2.2.1.** Turu- ja finantstegurite olulisus lühi- ja pikaajaliste plaanide koostamise lähtealustena (skaala 1 – ei ole oluline, 5 – väga oluline).

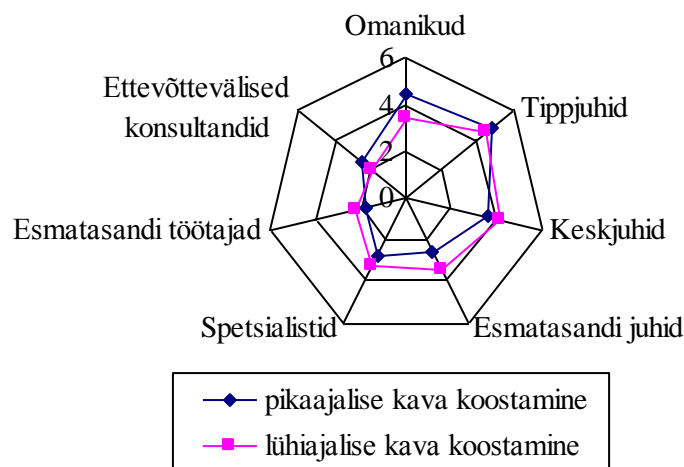
Analüüsist ilmnes, et tegevusvaldkond ei erista ettevõtete praktikaid ei lühi- ega pikaajaliste tulevikuplaanide koostamisel. Samas on väiksemates ettevõtetes mõlemale tegurite grupele antud hinnangud madalamad, mis tähendab, et neid tegureid peetakse vähem oluliseks (joonis 2.2.2). Nii suuretes kui keskmise suurusega ettevõtetes jälgitakse võrdselt turu- või finants- tegureid, kui plaan koostatakse, kuid väikestes pööratakse neile vähem tähelepanu nii pika- kui lühiajaliste plaanide koostamisel.



**Joonis 2.2.2.** Planeerimise aluste võrdlus ettevõtete suuruse ja tegevusvaldkonna alusel.

Ilmnes veel, et väiksemates ettevõtetes peetakse tervikuna kõiki planeerimise aluseks olevaid tegureid vähem olulisteks ja ei teadvustata sel määral kui keskmistes ja suurtes ettevõtetes.

**Kavandamisprotsessi kaasamise** analüüsimine aitab mõista, kuidas ettevõtetes planeerimine toimub. Selgus, et pikaajalistesse plaanidesse kaasamise osas said kõige kõrgema hinnangu tippjuhid ja madalaima hinnangu esmajuhid, lühiajaliste kavade juures vastavalt tippjuhid ja ettevõttevälised konsultandid (joonis 2.2.3). Ettevõtte toimimise seisukohalt on ootuspärane, et tippjuhid on kõige enam planeerimisse kaasatud, sest planeerimine on üks tippjuhi peamisi vastutusvaldkondi.



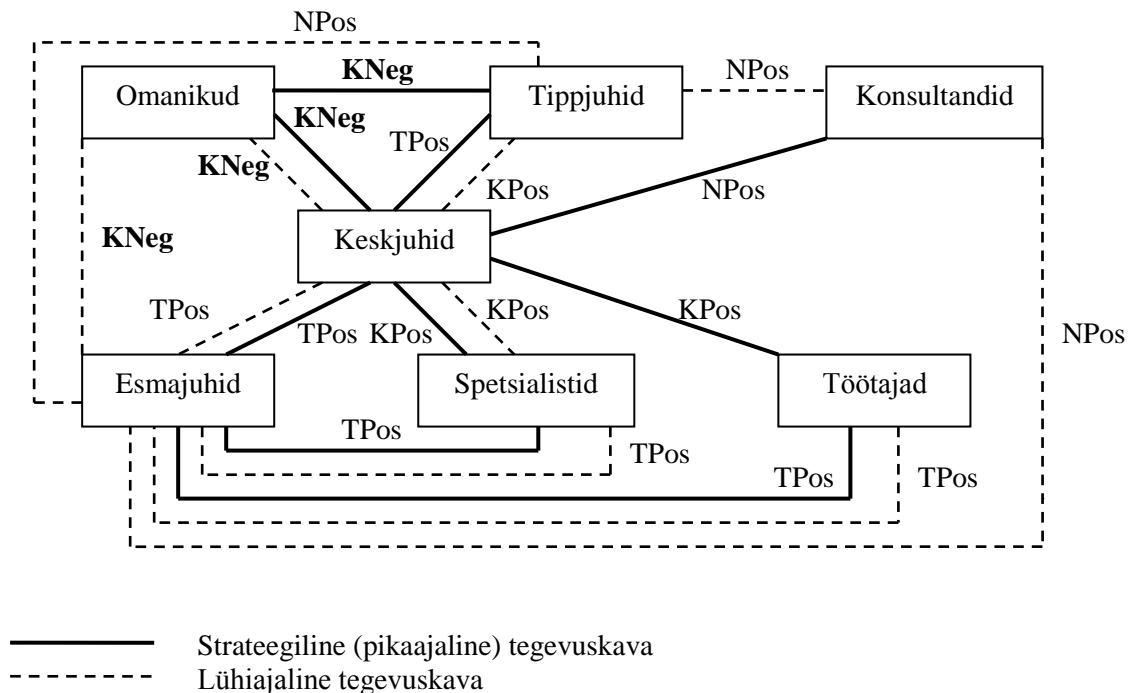
**Joonis 2.2.3.** Hinnangud erinevate osapoolte kaasamisele planeerimisprotsessi (skaala 1 – ei kaasata, 5 – kaasatakse suurel määral).

Ka planeerimisse kaasamisel ei ilmnenud tegevusvaldkondade lõikes nimetamisväärsed erinevusi. Ettevõtte suurusega seonduvalt selgus, et pikaajaliste kavade koostamisel osalevad väikestes ettevõtetes omanikud märkimisväärselt rohkem kui suurtes, kus omakorda rakendatakse teistest enam väliseid konsultante. Lühiajaliste kavade koostamisel on jällegi väikestes ettevõtetes omanike osalus suurem kui teistes ettevõtetes ning samaaegselt keskjuhi osa kõige tagasihoidlikum.

Seega joonistub tegevuskavade koostamises välja, et valdkondlikud erinevused ei mängi üldiselt rolli, kuid väikestes ettevõtetes tuleb selgelt esile omanike olulisus. Viimane tähendab seda, et väikeettevõtete arengusuunad sõltuvad võrreldes suuremate ettevõtetega oluliselt suuremal määral omanike teadmistest ja teadlikkusest. Seda väidet kinnitab ka tulemus, et suurtes ettevõtetes kaasatakse enam ettevõttevälist potentsiaali (väliskonsultante). (Viimane

võib olla seotud sellega, et suurettevõtetes kavandatavad plaanid on keerukamad kui väikeettevõtetes.)

Huvipakkuvaid asjaolusid toob esile planeerimisse kaasatud osapoolte analüüs nii pika- kui ka lühiajalise planeerimise perspektiivist. Joonis 2.2.4 näitab, millised osapooled üheaegselt võivad olla pika- või lühiajalisse planeerimisse kaasatud. Positiivne seos näitab seda, et kui üks osapool on kaasatud, siis on kaasatud ka teine osapool. Näiteks selgus, et kui keskjuhid on kaasatud pikaajalisse planeerimisse, siis osalevad protsessis ka tipp- ja esmajuhid, spetsialistid, töötajad ja konsultandid. Negatiivse seose korral on vastupidi (kui on kaasatud üks osapool, siis teist ei kaasata). Käesolevast uurimusest selgub, et kui omanikud on kaasatud pika- ja lühiajalisse planeerimisse, siis ei kaasata ei tippjuhte ega ka keskjuhte. See on ootamatu tulemus, mis näitab ettevõttega seotud huvigruppide üksteisest eraldatust.



Märkus: Npos – nõrk positiivne seos, KPos – keskmine positiivne seos, Tpos – tugev positiivne seos, KNeg – keskmine negatiivne seos.

**Joonis 2.2.4.** Seosed ettevõtte tegevuskavade väljatöötamise kaasatud osapoolte vahel (korrelatsioonanalüüsi alusel).

Tulemustest selgub hoopis, et keskjuhtide positsioon planeerimises on keskne: nende kaasatuse korral on osalised nii tippjuhid, esmajuhid, spetsialistid kui ka esmatasandi töötajad. Seejuures on oluline märkida, et üldiselt kaasatakse keskjuhte planeerimisprotsessi tagasihoidlikult. Siit saab teha kaks järeldust: esiteks, keskjuhte kaasatakse vähe, kuid nende kaasa-

misest sõltub ettevõttes väga palju ning teiseks, kui omanikud on kaasatud planeerimisprotsessi, siis keskjuhid koos tipp- ja esmatasandi juhtidega jäävad planeerimisprotsessist kõrvale. Ootamatu tulemusena võib välja tuua, et omanike kaasamisel on keskmise tugevusega negatiivne seos tipp- kesk-, ja esmajuhtide tegevuskavade väljatöötamise kaasamisega. Üheski teises kaasatud osapoolte analüüsis negatiivseid seoseid ei ilmnenu. See näitab, et omanikud moodustavad eraldiseisva ning teiste ettevõtte seisukohalt oluliste otsustajatega vastandliku grupi. Siin võib olla erinevaid põhjusi (nt. kriis, kus tuli langetada radikaalseid otsuseid, individikeskse otsustamise domineerimine jne), kuid ettevõtete arengu jaoks võib see olla piiravaks teguriks. Ainuisikuline otsustamine võib küll aidata kiiresti ja radikaalselt reageerida keskkonnast tulevatele probleemidele, kuid ühe isiku teadmiste, kogemuste ja teabe hulk ei võimalda siiski näha terviklikult isegi väikeste ettevõtete tegevuse seisukohalt olulisi tegureid, rääkimata suurte ja keskmiste ettevõtete võimalusi ja ohte.

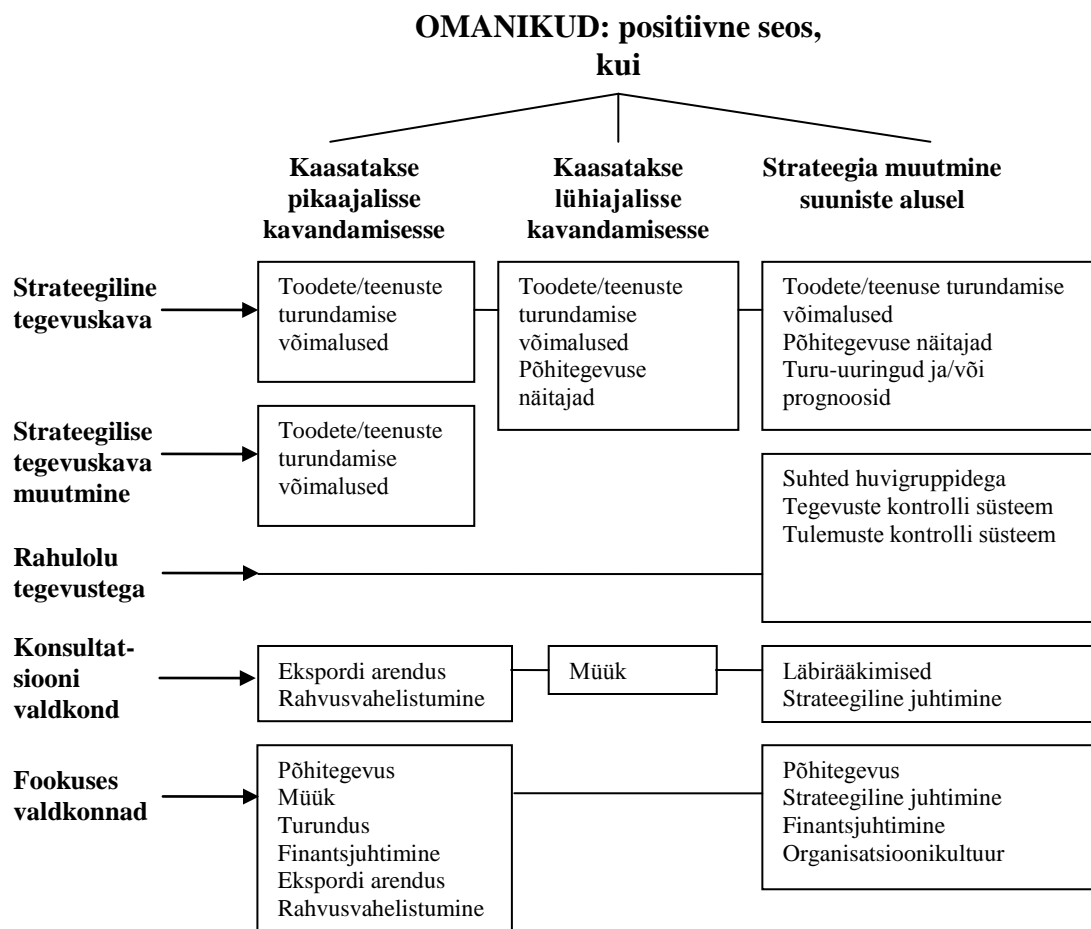
Eelnevast tõstatub huvitav küsimus: kas erinevate osapoolte kaasamine planeerimisse mõjutab muid ettevõtte toimimise aspekte ja neile antavaid hinnanguid? Käesolevast uurimusest tuli välja kolm seost:

1. *tippjuhtide* kaasatus pikaajalisse planeerimisse seostub ettevõttele antava üldhinnanguga. Kaasatus lühiajalisse planeerimisse mängib olulist osa ettevõttele antava üldhinnangu juures, aga ka plaanide koostamisele, struktuurile ja tööjaotusele antud hinnangutes. Need on tippjuhi rolli sisuga kooskõlalised tulemused ning seetõttu võib öelda, et Eesti tippjuhid tajuvad oma vastutust ettevõtte kui terviku eest ning peavad oluliseks oma tööd struktuuri kujundamisel.
2. *keskjuhtide* kaasamine pika- ja lühiajalises perspektiivis seostub motivatsioonisüsteemiga ja sotsiaalse vastutusega, lisaks seostub lühiajalistesse tegevuskavadesse kaasamine plaanide koostamisega üldiselt, rahvusvahelistumisega ja huvigruppide suhetega.
3. *esmajuhtide* kaasatus seostub sotsiaalsele vastutusele, sisekommunikatsioonile, struktuurile ja tööjaotusele antud hinnangutega.

Kõik nimetatud seosed on organisatsiooni toimimise ja rollijaotuse vaatenurgast loogilised ning näitavad, et Eesti juhtide töös toimib tavapärase tööjaotus, mis omakorda on eelduseks ettevõtete korrapärasele toimimisele.

Uurimusest ilmnis mitmeid seaduspärasusi, mis seostuvad *omanike* mitmetahulise rolliga. Omanike kaasamine planeerimisse seostub paljudes aspektides positiivselt, mis tähendab, et kui omanikud osalevad, siis väga paljud ettevõtte toimimisega seotud hinnangud on pigem

positiivsed kui negatiivsed. Ettevõtetes, kus omanikud osalevad pikaajalises planeerimises, leitakse, et ekspordi- ja rahvusvahelistumise koolitus on väga vajalik. Lühiajalise planeerimise juures leitakse, et läbirääkimiskoolitused on vajalikud. Kui omanikud on pikaajalisse planeerimisse kaasatud, siis on viimastel aastatel tegeletud põhitegevuse, müügi, turunduse, finantsjuhtimise, ekspordi ja rahvusvahelistumise arendamisega. Positiivseks tuleb pidada, et omanike kaasamine planeerimisse suurendab tõenäosust, et ettevõttes tegeletakse rahvusvahelistumise ja ekspordiga. Seega uuring näitab, et omanikel võib olla võtmeroll rahvusvahelistumise suunamisel (vt joonis 2.2.5).



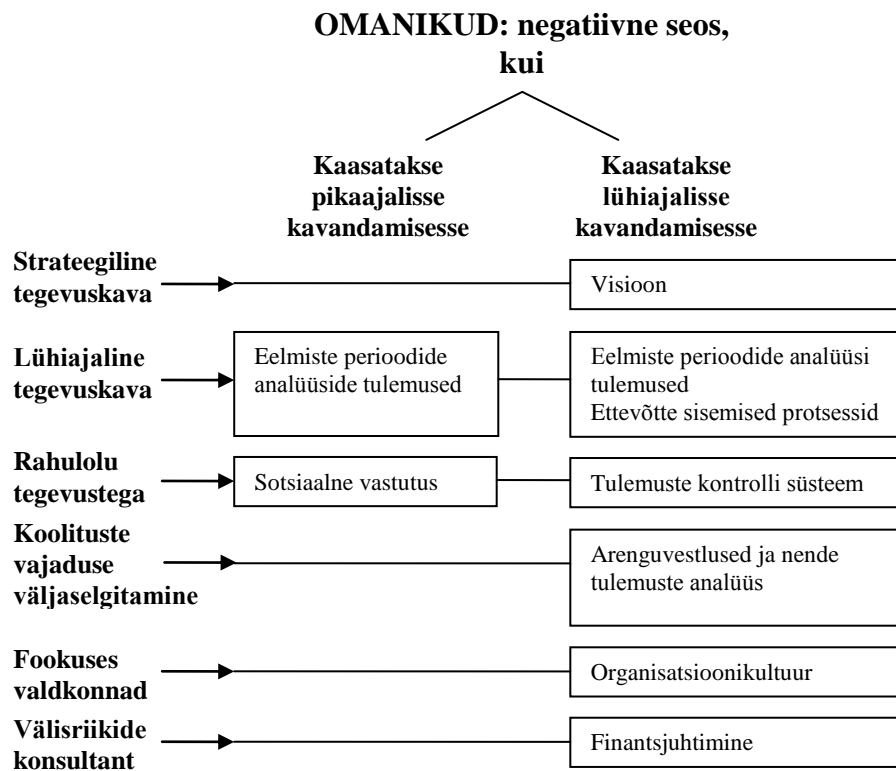
Märkus: Seosed on leitud korrelatsioonianalüüsi abil.

**Joonis 2.2.5.** Omanike kaasamise positiivsed seosed ettevõtte erinevate toimimise aspektidega.

Teisalt saab välja tuua ka negatiivseid mõjusid, mis omanike kaasamisel võivad ilmned. Näiteks kui omanikud on kaasatud pikaajalisse planeerimisse, hinnatakse sotsiaalset vastutust pigem mitterahuldavaks. Kui omanikud on kaasatud lühiajalisse planeerimisse, siis hinnatakse tulemuste kontrolli süsteemi mitterahuldavaks (vt joonis 2.2.6). Kui need seosed peegeldavad



tõepäraselt tegelikku olukorda, siis tuleb nentida, et omanike planeerimisse kaasamine võib vähendada tähelepanu sotsiaalsele vastutusele ning viib fookuse peamiselt müügile, turundusele, põhitegevuse ja finantsnäitajatele. Ka pööratakse sel juhul lühiajaliste plaanide koostamisel vähe tähelepanu visioonile.



Märkus: Seosed on leitud korrelatsioonianalüüsi abil.

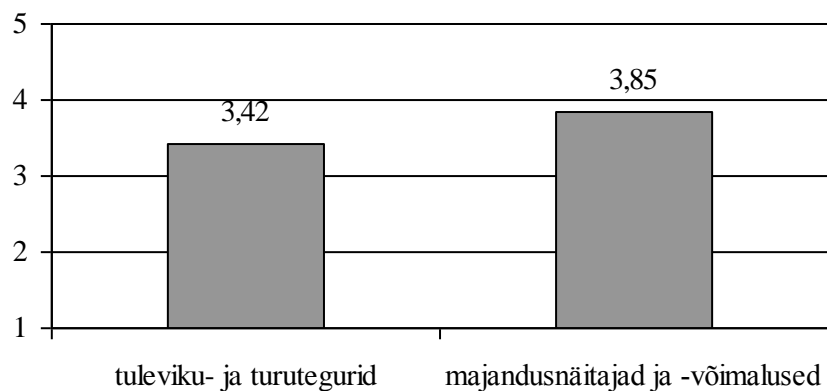
**Joonis 2.2.6.** Omanike kaasamise negatiivsed seosed ettevõtte erinevate toimimise aspektidega.

Omanike suuniseid peetakse **plaanide muutmisel** oluliseks. Selgus, et kui plaane muudetakse omanike suunistest lähtuvalt, siis saavad mitmed ettevõtte tegevusaspektid positiivse väljundi. Näiteks neis ettevõtetes, kus plaane muudetakse omanike suuniste alusel, on lähiminevikus ettevõttes olnud väga olulisteks arengusuundadeks põhitegevus, strateegiline juhtimine, finantsjuhtimine ja organisatsioonikultuur. Koolituse valdkondadest peetakse oluliseks stressi- ja protsesside ning strateegilise juhtimise koolitust. Nimetatud seaduspärasused maalivad pildi, kus kesksel kohal on omanike jõuline sekkumine organisatsiooni tegevusse.

Omanike kaasamine toob kaasa nii positiivseid kui ka negatiivseid suundumusi. Seda illustreerib väga hästi organisatsioonikultuuriga seonduv. Kui omanikud on kaasatud lühiajaliste plaanide koostamisse, siis pole viimastel aastatel keskendunud organisatsioonikultuuri arendamisele ning vastandina – kui plaane muudetakse omanike suuniste alusel, siis seos on hoopis

positiivne ja organisatsioonikultuuriga on tegeletud. Analoogne seos on iseloomulik tulemuste kontrollsüsteemile. Seetõttu võib öelda, et antud uuringu tulemuste järgi on omanike mõju Eesti ettevõtetes märkimisväärne ning juhtimistegevuse arendamise meetmete kavandamisel on otstarbekas selle asjaoluga arvestada.

**Plaanide muutmise** põhjusi ettevõttes saab iseloomustada kahe teguriga 1) *tuleviku- ja turutegurid* (nt visioon, turu-uuringud ja/või prognoosid, tööjõu kättesaadavus, valdkonna tehnoloogilised arengusuunad jt) ning 2) *majandusnäitajad ja -võimalused* (nt finantsnäitajad, eelmiste perioodide analüüsi tulemused, ettevõtte sisemised protsessid, finantseerimise võimalused jt).



**Joonis 2.2.7.** Strateegiliste plaanide muutmise põhjused Eesti ettevõtetes (skaala 1 – ei ole oluline, 5 – on väga oluline).

Kui võrrelda strateegiliste plaanide muutmise põhjusi, siis majandusnäitajad- ja võimalused etendavad olulisemat osa kui tuleviku- ja turutegurid (vt joonis 2.2.7). See näitab, et strateegiliste plaanide muutmisel lähtutakse pigem realismist ja võimalustest kui visioonist või tehnoloogilistest arengusuundadest. Uuring ei anna vastust küsimusele, kas selline vaatenurk on kujunenud reaktsioonina majanduskriisile või selleks mõni teine põhjus.

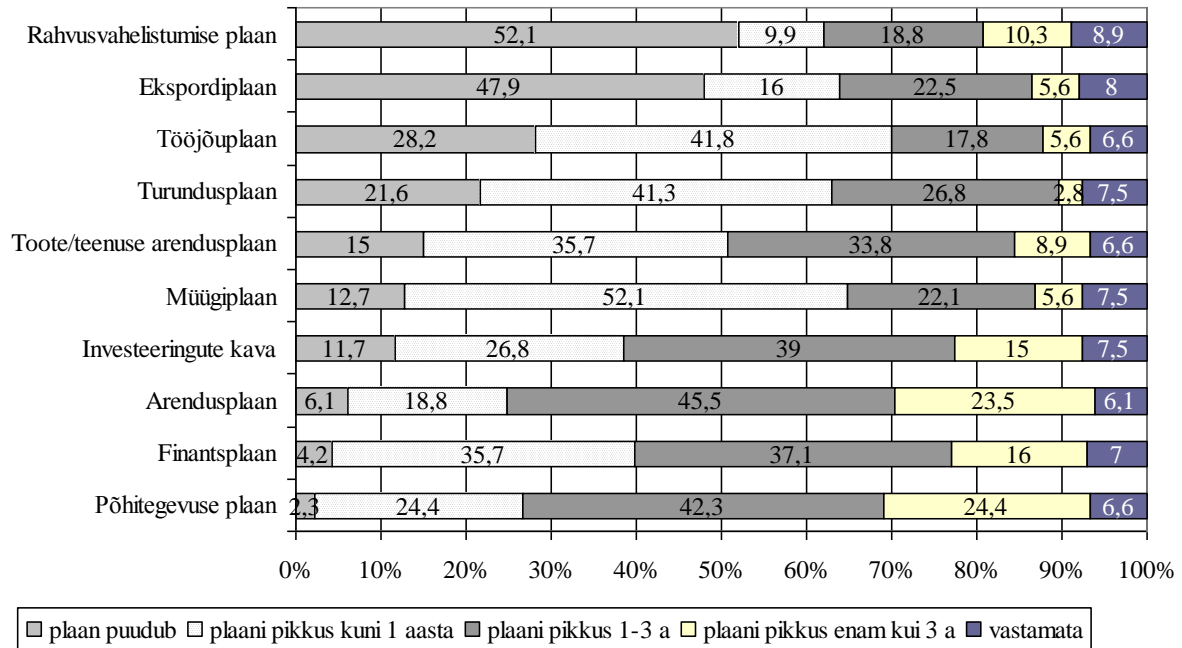
Strateegiliste plaanide muutmise tegurite võrdlemisel ei ilmnenud ei tegevusvaldkonna ega ettevõtte suurusega seotud erinevusi. Seega visioon, konkurentsianalüüs, finantsnäitajad, klientide ootused, töötajate rahulolu, valdkonna tehnoloogilised arengusuunad jmt tegurid mängivad plaanide muutmisel ühelaadset rolli sõltumata ettevõtte tegevusvaldkonnast ja suurusest. Taoline tulemus viitab juhtimispraktika äärmiselt kõrgele ühetaolisusele Eesti ettevõtetes. Vähene eristumine valdkondlike ja suurusega seotud tunnuste alusel tõstatab küsi-

muse, kuivõrd selline ühetaolisus võimaldab erinevas tegevuskeskkonnas edukalt toime tulla. See on väga oluline küsimus Eesti juhtimispraktikale tervikuna.

Plaanide muutmise põhjuste ja dünaamilisusega saab seostada seda, kuivõrd rahul ollakse ettevõttes otsustamise kiirusega. Analüüsisist selgus, et otsustamise kiirusele antud positiivne hinnang seostub positiivselt peaaegu kõigi ettevõtte tegevusele antud üldhinnangutega. Siiski oli ka kaks erandit: hinnang sotsiaalsele vastutusele ja suhetele huvigruppidega. Veel selgus, et need ettevõtted, kes väitsid, et strateegilise otsustamise kiirus vastab nende vajadustele, on viimastel aastatel pidanud olulisteks arendusvaldkondadeks ekspordi- ja tootearendust ning rahvusvahelistumist. See tulemus on ootuspärane ja kinnitab, et tootele, ekspordile ja rahvusvahelistumisele suunatud ettevõtted peavad mõtlema ja ilmselt on ka teadlikud otsustamise tempoga seotud võimalustest ja ohtudest.

Need ettevõtted, kes on rahul oma planeerimise tempoga, ei pea pikaajalisel planeerimisel oluliseks finantseerimise võimalusi ja finantsnäitajaid, vaid rõhutavad hoopis kliendi rahulolu. Planeerimisega ollakse rahul ka seal, kus lühiajalisi plaane tehakse kliendi ootustest ja rahulolust lähtuvalt. Samuti on planeerimisega enam rahul need ettevõtted, kus strateegilist tegevuskava muudetakse klientide ootustest ja põhitegevuse näitajatest lähtuvalt. Eelnevast saab järeldada, et klientidega seotud otsused on ilmselt ajatundlikud ja sellega arvestamine on tunnetatud vajadus ning neis ettevõtetes mõistetakse, et kliendiga seotud tegevused ja otsused on sageli kiireloomulised.

Käesolevas uuringus käsitleti ka, **milliseid plaane** ja **kui pikaks ajaks** Eesti ettevõtted teevad. Planeerimise objektiks on väga erinevad ettevõtte tegevusvaldkonnad ning plaanid koostatakse erinevat ajahorisonti silmas pidades. Uuringust selgus, et valdav osa Eesti ettevõtete plaane hõlmavad kas üheaastast või 1-3 aastast perioodi. Üheski hinnatud plaanide kategoorias ei ületanud pikemad plaanid lühemate plaanide hulka (vt joonis 2.2.8). Seega valdavalt tehakse suhteliselt lühiajalisi plaane. Kõige enam on pikaajalisi plaane finants-, põhitegevuse ja arenduse valdkonnas. Ka on pikaajalisi plaane rohkem teeninduses kui tootmises. Plaanide pikkust ettevõtete suuruse järgi analüüsisid selgus, et nii väikestel, keskmistel kui suurtel ettevõtetel domineerib plaanides sarnane ajahorisont ning see on enam-vähem võrdselt jagunenud kuni üheaastaste ja 1-3 aastaste plaanide vahel. Seega esineb pikaajalist vaadet väga vähesel määral. See on üllatav tulemus, sest protsesside keerukuse tõttu võiks eeldada, et suured ettevõtted erineksid väiksematest, kuid antud uuring seda ei kinnita.



**Joonis 2.2.8.** Ettevõtetes olemasolevad plaanid ajalisuse alusel (%).

Plaanide sisu osas selgub, et ligi pooltel ettevõtetest puudub ekspordiplaan, kusjuures ettevõtte suurus siin rolli ei mängi. Sama tendents ilmneb rahvusvahelistumise osas. Tegevusvaldkonna vaatenurgast puudus see kolmandikul toomissettevõtetest ja kahel kolmandikul teenindustevõtetest. Teise näitena võib välja tuua, et 28%-l ettevõtetest puudus tööjõuplaan. Need tulemused näitavad, et ettevõtted on endiselt siseturule orienteeritud või ei käsitle ekspordiga seonduvaid tegevusi süsteemselt ning terviklikult. Kui väikeste ettevõtete puhul võib seda teataval määral mõista, siis suurte ettevõtete seisukohalt on tulemus mõtlema panev. Tööjõuplaani puudumine näitab, et tööjõudu ei nähta veel kriitilise ressursina või ei osata/ei peeta vajalikuks sellele küsimusele süsteemselt tähelepanu pöörata. Positiivseks saab hinnata seda, et vähemalt kolmveerandil ettevõtetest on olemas strateegiline tegevuskava ja arendusplaan. Tulemus annab alust väita, et ettevõtetes siiski tajutakse strateegia ja üldise arengukava vajalikkust.

Ettevõtetel paluti nimetada, milliseid **planeerimise parendamise võtteid** nad näevad oma ettevõttes. Tegemist oli avatud küsimusega ning nimetatud küsimusele andsid sisulisi vastuseid umbes pooled uuringus osalejad (ülejäanud jätsid vastamata; vastasid “ei tea”; või ütlesid, et kõik on nagunii suurepärane). Planeerimise parendamise ja planeerimisprotsessi erinevate osade seostamiseks analüüsiti, milliseid võtteid ning vahendeid seostatakse erineva pikkusega valdkondlike plaanidega (nt. arendusplaan, finantsplaan, müügiplaan jne). Selline

lähenedamine võimaldab hinnata ühelt poolt seda, millistest vaatenurkadest lähtutakse organisatsioonis erinevate plaanide tegemisel. Teiselt poolt võimaldab selline lähenedamine kavandada meetmeid selleks, et ettevõtted saaksid vajalike teadmisi ja kogemusi planeerimise parendamiseks. Planeerimise parendamise ja planeerimisprotsessi erinevate osade seoste analüüsi tulemused on esitatud tabelis 2.2.1.

**Tabel 2.2.1.** Valdkondlike plaanide ja planeerimise parendamise võtete vahelised seosed

Ettevõttes paika pandud valdkondlikud plaanid	Plaani pikkus	Planeerimise parendamise võimalused ettevõttes
Finantsplaan	kuni 1 aasta 1-3 aastat	Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus
Põhitegevuse plaan	kuni 1 aasta 1-3 aastat enam kui 3 aastat	Struktuur ja süsteemsus Struktuur Struktuur ja süsteemsus
Arendusplaan	kuni 1 aasta 1-3 aastat enam kui 3 aastat	Struktuur Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus
Müügiplaan	kuni 1 aasta 1-3 aastat	Struktuur ja süsteemsus Struktuur
Turundusplaan	plaan puudub kuni 1 aasta	Struktuur Struktuur ja süsteemsus
Toote/teenuse arendusplaan	plaan puudub kuni 1 aasta 1-3 aastat enam kui 3 aastat	Struktuur Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus Struktuur
Ekspordiplaan	plaan puudub kuni 1 aasta 1-3 aastat	Struktuur Struktuur Süsteemsus
Rahvusvahelistumise plaan	plaan puudub kuni 1 aasta 1-3 aastat	Struktuur Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus
Tööjõuplaan	plaan puudub kuni 1 aasta 1-3 aastat	Struktuur Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus
Investeeringute kava	kuni 1 aasta 1-3 aastat	Struktuur Struktuur ja süsteemsus

Märkus: Võrdlused teostatud dispersioonanalüüsiga.

Planeerimise parendamise vastustest moodustus seitse kategooriat. Valdkondlike plaanidega seostus kõigil juhtudel struktuur ja lisaks mitut tüüpi plaanide juures süsteemsuse parandamine. Struktuur (suhtlemine, käsuliinid, tööjaotus) omab rolli isegi nende vastajate teadvuses, kus selgus, et vastav plaan puudub. Kui süsteemsuse suurendamine (süsteemsed uuringud vastavalt plaanidele kas siis turgude, finantsi jms kohta, planeerimisega varem alustamine, tegevuste muutmine mõõdetavateks, pikaajalise visiooni loomine, tööprotsesside parandamine, süsteemne kontrollimine, muutuste ettenägemisvõime arendamine, suurem kompetents

jne) oli oluline, siis selgus mitmel korral hoopis, et vastav plaan puudub. Struktuur ja süsteemsus seostuvad valdkondlike tegevuskavade läbi vaatamise ja selle sagedusega kõigi plaanide osas. Kui vaadata süsteemsuse kategooria sisu, siis on mõistetav, et plaani puudumisel on vastavat vajadust tunnetatud ning olukorra parendamisel peetakse oluliseks süsteemsuse suurendamist. Erinevate vastuste kombineerimisel iseloomustab saadud tulemus Eesti ettevõtete positiivset poolt – plaanide puudumisele reageeritakse sooviga neid luua.

Teiseks seostatakse planeerimise parandamist sellega, milliste allikate alusel koostatakse pika- ja lühiajalisi plaane (vt tabel 2.2.2). Need ettevõtted, kes peavad konkurentsianalüüsi ja turu-uuringuid või prognoose ettevõtte planeerimise aluseks, pidasid mõlema ajaperspektiivi lõikes oluliseks parendamise võtteks *paindlikkust*. See on loogiline tulemus, sest situatsiooni analüüs annab võimaluse paindlikkuseks. Teine oluline meetmete komplekt seostub *struktuuriga* (pikaajaliste plaanide osas ettevõtete sisemiste protsesside, finantseerimisvõimalustega) ja kolmas võte, mida nähakse planeerimise parendamise võimalusena on *süsteemsus* (pikaajaliste plaanide korral seostub valdkonna arengusuundadega, visioon). Tabelis 2.2.2 esitatud seoste abil on võimalik avada täpsemalt, milline mõtteviis seostub ettevõtetes ühe või teise planeerimise aluseks oleva nähtuse või näitajaga ning sellega esile tuua kandvad ideed.

**Tabel 2.2.2.** Planeerimise parendamise võtete seos tegevuskavade koostamise lähtealustega

Väited	Planeerimise parendamise võimalused ettevõttes
<i>Strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel peetakse väga oluliseks lähtuda...</i>	
Konkurentsianalüüs	Paindlikkus
Põhitegevuse näitajad (mahud, efektiivsus, kvaliteet)	Ressursid
Turu-uuringud ja/või prognoosid	Paindlikkus
Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	Süsteemsus
Visioon	Süsteemsus
<i>Lühiajalise tegevuskava koostamisel peetakse väga oluliseks lähtuda...</i>	
Ettevõtte sisemised protsessid (erinevad standardid nt ISO)	Struktuur
Finantseerimise võimalused	Struktuur
Konkurentsianalüüs	Paindlikkus
Turu-uuringud ja/või prognoosid	Paindlikkus

Märkus: Võrdlused teostatud dispersioonanalüüsiga.

Kui planeerimise parandamise võtteid analüüsiti erinevate planeerimisse kaasatud osapoolte vaatenurkadest, siis kahjuks ei selgunud seoseid, mis näitaksid, mida rakendatakse näiteks omanike suuniste alusel tegevuskavade kujundamisel. Taoline informatsioon oleks andnud täpsemaid selgitusi omanike rolli tõlgendamisse, mis nagu eelpool selgus, on Eesti ettevõtetes väga mitmetahuline.

Analüüsi ka **tunnuseid, mida ettevõtte kasutavad eduka planeerimise kirjeldamiseks**. Tervikuna esitati 141 vastust, millest sisuanalüüsi käigus moodustati 9 kategooriat, mis omakorda seostusid paljude planeerimise aspektidega. Näiteks, *paindlikkus plaanide elluviimisel* (valmisolek plaani muuta vastavalt olukorrale); *kompetentsus* (juhid on kõigega kursis; tunnevad ja mõistavad ärikeskkonda, konkurente, tööprotsesse, näevad ette tulevikutrende, omavad kogemust; oskavad tööd delegeerida; õige ajastus); *koostöö* (s.t suhtlemine ettevõttes ja töötamine ühise eesmärgi nimel, erinevate tasandite juhtide kaasamine, motiveeritud töötajad ja juhtkond, kahesuunaline planeerimine, kriitilist infot omavate inimeste kasutamine).

Nende kategooriate sisu avamine aitab mõista, milliseid seoseid vastajad ühe või teise väite juures silmas peavad. Samas eduka planeerimise tunnused avavad ka ühe võimaliku eneseõigustuse valdkondlike plaanide puudumisele. Näiteks kui ettevõttes puuduvad turundus- ja ekspordiplaan, siis peetakse edukat planeerimist iseloomustavaks märksõnaks “realistlikkust”. Seda võib tõlgendada nii, et nende plaanide puudumist õigustatakse alateadlikult realistlikkusega.

### **2.2.2. Organiseerimine ja töökorraldus**

**Organiseerimise** tulemusena kujuneb ülesande struktuur. Ülesannet struktureeritakse nii horisontaalse kui ka vertikaalse tööjaotusega, sest see võimaldab ühendada organisatsiooni liikmete panused. Organiseerimise võtmeküsimuseks on delegeerimine ehk otsustamis- ja täitmisõiguse üleandmine. Tööjaotust pole võimalik ellu viia, kui ülesannete täitjatele ei anta otsustusõigust – teisisõnu, kui juht tahab kõigi alluvate eest otsustada, siis tööjaotus ei toimi. Struktuuri rolli ettevõttes ei saa alahinnata, sest nagu eelpool märgitud, selgus, et struktuur võib olla näiteks planeerimise parendamise võtmetegur. Seesugused seosed rõhutavad, kui-võrd oluliselt võivad struktuuri kategooriasse klassifitseeritud nähtused planeerimist mõjutada. Struktuuriga seotud küsimusi analüüsi järgmiste vaatepunktide kaudu: käsuliini viimine madalamale tasemele, erinevate tasandite juhtide kaasamine, omavahelise suhtlemise tõhustamine, dubleerimise vähendamine jne.

Struktuurile ja tööjaotusele anti üldiselt kõrged hinnangud ning pooled vastanutest tähistasid seda 5-pallisel skaalal neljaga (ehk 80%-ga maksimaalsest). Mitterahuldavaks hindas seda vaid 1,5% vastajatest. Struktuuriga rahuolu osas pole valdkondlikke ega ettevõtte suurusega seotud erinevusi. Huvitav on välja tuua, et struktuuriga ja töökultuuriga rahuolu vahel on

väga tugev seos, mis näitab, et struktuuril on korrastav roll ka üldisemas tähenduses. Neis ettevõtetes, kus hinnati struktuuri ja tööjaotust pigem suurepäraseks, nähti positiivses võtmes ka mitmeid teisi aspekte. Näiteks see, et pika- ja lühiajaliste plaanide aluseks on turundustegurid, ettevõtte strateegilist kava muudetakse tuleviku- ja turuteguritest lähtuvalt, organisatsioonil kasutatakse elektroonilist suhtlemist, töötajate tööhuvi kujundamisel lähtutakse nii hoolivuse/stabiilsuse kui ka arenguteguritest, koolitusvajaduste välja selgitamisel lähtutakse organisatsioonisisestest allikatest ning see, et viimastel aastatel on ettevõttes olnud prioriteediks müügi ja ekspordi juhtimine. Seega eelpool toodud seosed iseloomustavad sellise ettevõtte profiili, kus struktuuriga ollakse rahul.

Küsitluses uuriti, millised protsessid ja tegevused on ettevõttes kirjeldatud ja kui detailselt on seda tehtud. Tabelis 2.2.3. on välja toodud erinevad protsessid ja nende detailsuse aste ning hinnang sellele, kuivõrd selle protsessi/tegevuse kirjeldatuse aste vastab ettevõtte vajadustele (ehk rahulolu sellega).

**Tabel 2.2.3.** Hinnang valdkondlike plaanide kirjeldatusele

<b>Protsess, tegevus</b>	<b>Kirjeldatuse aste</b>	<b>Rahulolu</b>
Müük	Üldjoontes kirjeldatud	Jah
Põhitegevus	<b>Detailselt kirjeldatud</b>	<b>Jah</b>
Sisekommunikatsioon	Üldjoontes kirjeldatud	Jah
Suhtlemine väljapoole	Üldjoontes kirjeldatud	Jah
Toodete sisseostmine	Üldjoontes kirjeldatud	–
Toodete/teenuse arendus	Üldjoontes kirjeldatud	Jah
Töö tasustamise põhimõtted	<b>Detailselt kirjeldatud</b>	<b>Jah</b>
Töötajate hindamine	<b>Ei ole kirjeldatud</b>	<b>Jah</b>
Töötajate koolitamine ja arendamine	Üldjoontes kirjeldatud	Jah
Töötajate värbamine ja valik	<b>Ei ole kirjeldatud</b>	<b>Jah</b>

Märkus: Analüüs on teostatud dispersioonanalüüsiga ja “–” tähendab, et seost rahuloluga ei ilmnenu.

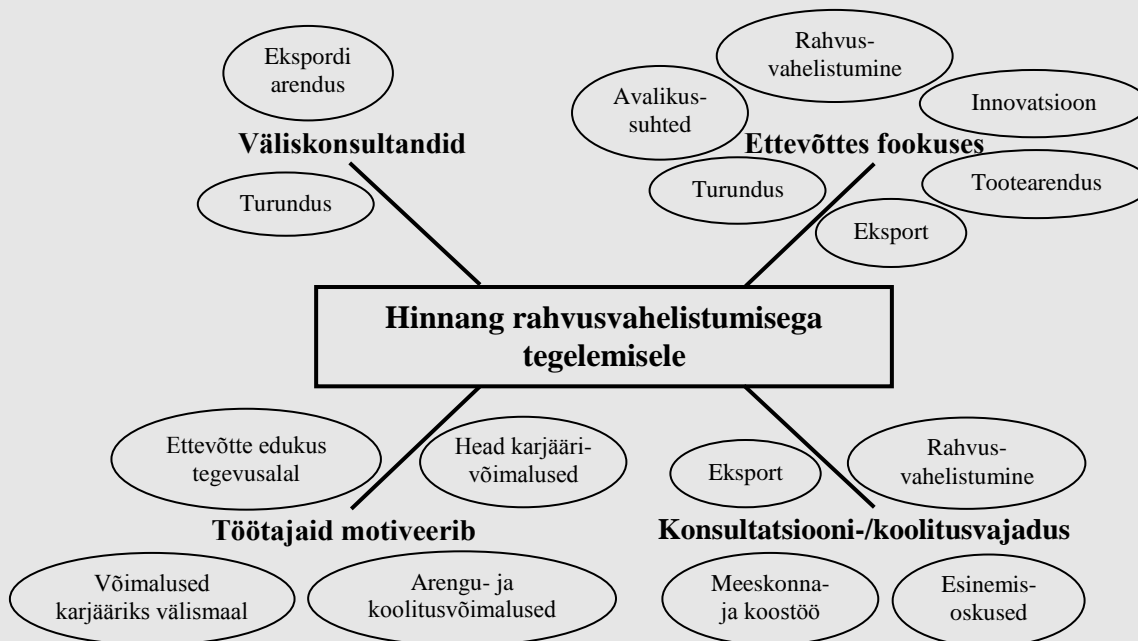
Tabelist 2.2.3 selgub, et ettevõtetes peetakse oluliseks eelkõige põhitegevuse ja tasustamisega seonduvate tegevuste detailset kirjeldatust, kuid teised protsessid ja tegevused võivad olla kirjeldatud üpris üldisel tasemel. *Silmatorfav on see, et töötajate hindamise, värbamise ja valikuga seotud tegevusi ja protsesse pole üldse kirjeldatud ning sellega ollakse rahul. Kui seesugune nähtus on Eesti ettevõtetes domineeriv, siis on sel kindlasti mõju nii organiseerimis- kui ka arendustegevusele üldisemalt.*



### Näide 1: Terviklik vaade kui organiseerimisprotsessi alus rahvusvahelistumise näitel

Organiseerimisprotsess nõuab terviklikku vaadet kogu organisatsiooni tegevusele. Käesolevast uuringust on võimalik teha üldistusi, mis peegeldavad erinevaid tervikpilte. Järgnevalt keskendutakse ühele Eesti ettevõtete jaoks olulisele valdkonnale – rahvusvahelistumisele – mille varal illustreeritakse struktuuri seisukohalt olulisi mõjutegureid (joonis 2.2.9). Tausta iseloomustusena saab öelda, et hinnangud rahvusvahelistumisele jagunesid suhteliselt võrdselt kõigi vastuse variantide vahel: mitterahuldavaks hindas rahvusvahelistumise taset 22% ja suurepäraseks 14% vastajatest. Seega ei domineeri rahvusvahelistumisele äärmuslikud hinnangud.

Ettevõtetes, kus anti rahvusvahelistumisele pigem suurepärase hinnang, on rahvusvahelistumine olnud viimastel aastatel arendamise fookuses. Lisaks sellele on neis ettevõtetes pööratud tähelepanu ekspordile, tootearendusele, innovatsioonile ning neid toetavad avalikkussuhted ja turundus. Need on loogiliselt põhjendatavad seosed rahvusvahelistumise ettevõtte profiili seisukohalt. Edukaks rahvusvahelistumiseks ongi vajalik, et ettevõtte vaatlaks seda ning seda toetavaid tegureid kui prioriteete, millest lähtuvalt rakendatakse ressursse. Ka selgub, et hinnang rahvusvahelistumisele on positiivselt seotud hinnanguga ettevõtte struktuurile ja tööjaotusele. Struktuuri seisukohalt tuleb esile, et personali ettevalmistamine (koolitusvajadus) ja välise teabe hankimine seostuvad sisukalt rahvusvahelistumisega nagu ka töötajate motivatsioon. Samas rahvusvahelistumisele antav hinnang on väga vähe seotud ettevõttes rakendatavate suhtlemiskanalitega – positiivne seos leiti vaid interneti kasutamiseiga.



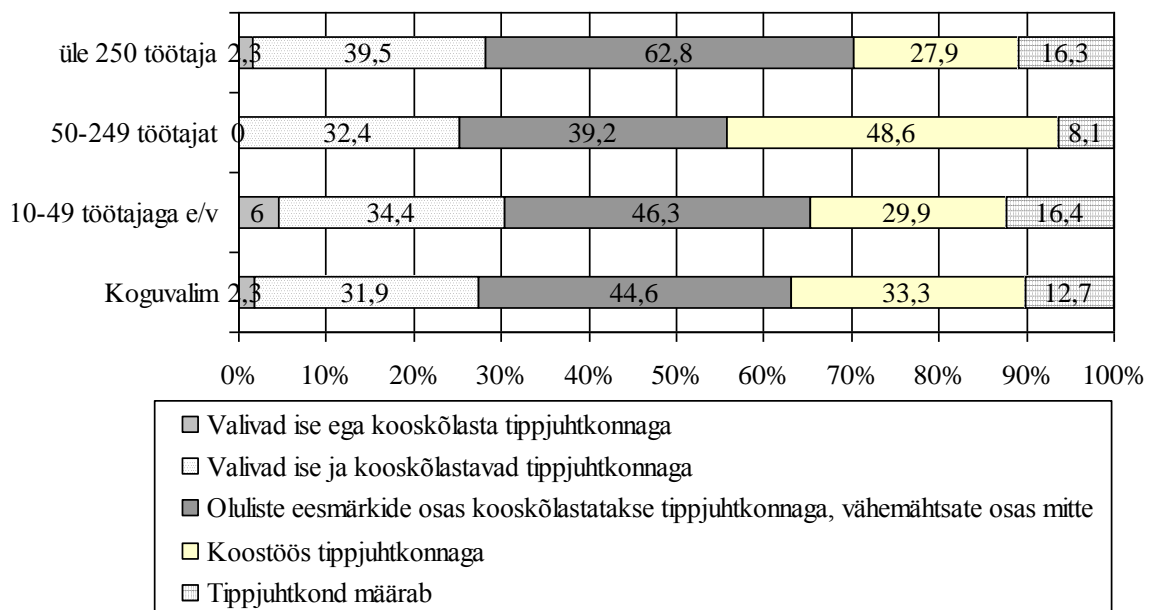
**Joonis 2.2.9.** Rahvusvahelistumisele antud hinnanguga seotud tegurid (korrelatsioonanalüüsi tulemused).

Struktuuri kujundamise aluseks on ettevõttes selge prioriteetide seadmine ning nendest lähtuvate töösuhete, töötajate arendamise ja otsustamismustrite kujundamine. Need otsused kujundavad ühe osa struktuurist (formaliseerituse) ja kui soovitakse Eesti ettevõtete rahvusvahelistumise taset tõsta, siis on võimalik seda toetada toodud seostele baseeruvate meetmetega.

## Juhtimistasandid organisatsiooni struktuuri alusena

Käesolev uuring võimaldas analüüsida ka struktuuri teist osa – **eristamist**, mida iseloomustab juhtimistasandite arv. Viimane omakorda seostub tööülesannete, tööjaotuse ja võimuga organisatsioonis. *Eristamine* näitab võrdsus- ja alluvussuhteid, mis toimivad ülesande täitmisel, otsustamisel ja vastutuses ehk toob välja, kuidas organisatsiooni liikmed on üksteisest eristunud. Eristamine kujundab struktuuri keerukuse (komplitseerituse).

Eristumisega seotud probleeme analüüsiti keskjuhi fookusest, mis on ilmselt otstarbekas valik, sest planeerimisfunktsiooni analüüsi tulemustest selgus, et just keskjuhtidel on Eesti ettevõtetes kriitiline roll (planeerimisse kaasatud organisatsiooni liikmete hulgas oli keskjuhtidel kõige enam seoseid teistega ning seetõttu võib neid pidada võrgustike keskmes olevateks). Joonis 2.2.10 iseloomustab seda, kellega kooskõlastades ja kuidas keskjuhid valivad eesmärkideni jõudmise viise.



**Joonis 2.2.10.** Keskjuhtide tegevusvalikud eesmärkideni jõudmiseks.

Jooniselt 2.2.10 on näha, et suurtes ja väikestes ettevõtetes on tippjuhtide roll keskjuhtide suhtes ühelaadne ning keskmise suurusega ettevõtetes on tippjuhtkonna ja keskjuhtide koostöö kõige suurem. Seevastu suurtes ja väikestes ettevõtetes sõltub kooskõlastamise vajadus eesmärgi ja ilmselt ka valdkonna tähtsusest – on otsuseid, mille korral on kooskõlastamine möödapääsmatu ja ka neid, kus keskjuhid võivad ise otsustada.

Otsustamise osaliste hulgest tuleneb protsesside kiirus ning seepärast on asjakohane analüüsida, kuivõrd seostuvad keskjuhtide tegevusvalikud eesmärkideni jõudmisel hinnanguga otsustamise kiirusele. Käesolevas uuringus on võimalik keskjuhtide valikuid eesmärkide saavutamise kooskõlastamise osas seostada hinnanguga strateegilise otsustamise kiirusele. Strateegiline otsustamine pole küll keskjuhtide rolli lahutamatu osa, kuid kuna Eesti ettevõtete näitel selgub, et keskjuhtidel on nii pikaajaliste kui ka lühiajaliste tegevuskavade juures oluline roll, siis saab seda informatsiooni arvestada üldpildi iseloomustamisel. Lisaks asjaolu, et kuna keskjuhtide otsustamise võimaluste hindamine oli seotud ka tippjuhtide rolliga, siis saab tulemuste kaudu iseloomustada ka ettevõtete *tentraliseeritust*. Tabelis 2.2.4 on näidatud, kuidas otsuste kooskõlastamine seostub otsustamise kiirusele antud hinnangutega.

**Tabel 2.2.4.** Hinnangud strateegilise otsustamise kiirusele lähtuvalt keskjuhtide vajadusest eesmärke kooskõlastada (vastajate arvu alusel)

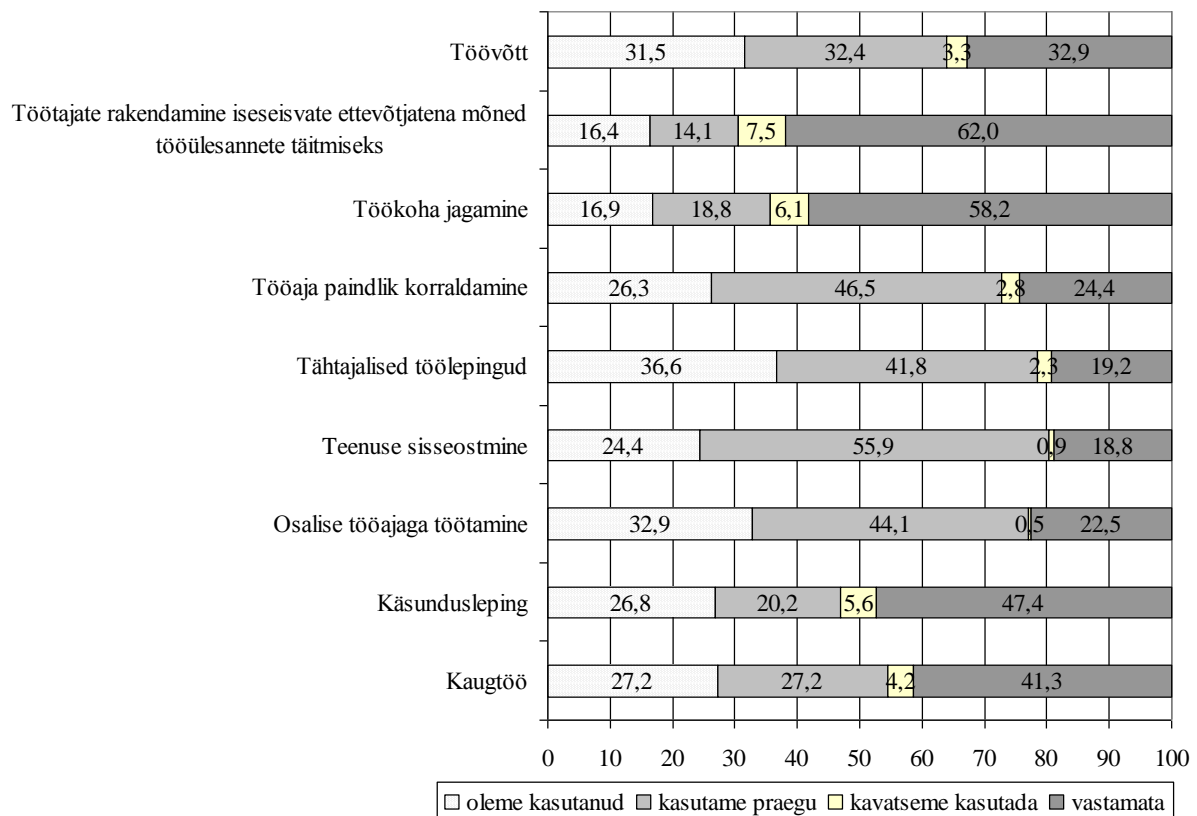
	Hinnangud otsustamise kiirusele				
	1	2	3	4	5
Keskjuhid valivad ise ega kooskõlasta			2	2	1
Valivad ise ja kooskõlastavad	1	6	13	24	24
Oluliste eesmärkide osas kooskõlastatakse	1	4	27	31	31
Koostöös tippjuhtkonnaga		1	23	25	22
Tippjuhtkond määrab		1	10	5	11

Märkus: 1 – ei vasta äri vajadustele, 5 – vastab täielikult äri vajadustele.

Tabel 2.2.4 näitab, et tsentraliseeritus võib vastajate arvates anda kõige sobivaima tulemuse: kui tippjuhtkond määrab, kuidas keskjuhid peaksid eesmärke täitma, siis valiti proportsionaalselt kõige enam vastuseks, et otsustamise kiirus vastab täielikult äri vajadustele. Selliseid ettevõtteid, kus tippjuhtkond määrab keskjuhtide tegevuse, on vastanute hulgas vähe, kuid teatava vihje tsentraliseerituse eelistamisele see siiski annab. Neid ettevõtteid, kus vastati, et tippjuhtkond määrab eesmärkide saavutamise viisid, on rohkem just väikeste (16,4%) ja suurte (16,3%) ettevõtete hulgas (keskmise suurusega ettevõtete osas on taolisi ettevõtteid 8,1%). Ilmselt mängib Eesti ettevõtetes tsentraliseerimine tähtsat rolli ning see võib mõjutada omakorda negatiivselt klientidega suhtlemise, teabevahetuse ja otsustamise kiirust. Need on tsentraliseerimisest tulenevad ohud. Nagu antud uuring näitab, on Eesti ettevõtetes valitsev arusaam ettevõtte toimimisest väga ühetaoline, mistõttu võib eeldada, et ka tsentraliseerituse määr on erinevates tegevusvaldkondades tegutsevates ettevõtetes sarnane. Samas võivad liigse tsentraliseerimisega seotud probleemid olla näiteks teeninduse jaoks palju teravamad kui tootmises.

Ka on mõtlemapanev, et väikesed ja suured ettevõtted on sarnased, sest raske on ette kujutada, kuidas üle 250 töötajaga ettevõtte tippjuhtkond suudaks kõikide eesmärkide saavutamist hallata. See on suhteliselt võimatu, kuid ilmselt on siiski selline püüdlus mõningatele ettevõtetele omane.

Ettevõtete struktuuri saab määratleda ka erinevate töövormide eelistamise vaatenurgast. Järgnevalt analüüsitakse, milliste töövormide rakendamine on omane Eesti ettevõtetele ja milline on üldine rahulolu struktuuri ning tööjaotusega (joonis 2.2.11). Siin pakub huvi, kui mitmekesine on ettevõtetes töökorraldus ning kuidas töösuhteid vastavalt sellele korraldatakse.



**Joonis 2.2.11.** Erinevate töö- ja töösuhte vormide kasutamine Eesti ettevõtetes (%).

Uute töövormide rakendamine annab ettevõttele täiendavaid võimalusi ressursside kasutamiseks ning teeb töökorralduse paindlikumaks. Tulemustest ilmnes, et veidi üle poolte ettevõtetest kasutab teenuste sisseostmist ja enam kui 40%-s ettevõtetes rakendatakse ka tööaja paindlikku korraldamist ning osaaajatööd, samal ajal kui kaugtöö võimalusi kasutab umbes neljandik küsitletutest. Töökoha jagamine on seevastu leidnud vähesemal määral kasutamist nagu ka töötajate rakendamine iseseisva ettevõtjana mõne tööülesande täitmiseks. Ilmnes ka

tendents, et paindlikke töövorme on ettevõtetes hakatud siiski rohkem kasutama. Märkimisväärselt on suurenenud teenuste sisseostmise, tööaja paindliku korraldamise ja osalise tööajaga töötamise osatähtsus, mis arvatavasti peegeldab viimaste aastate majandusolukorrast tingitud muudatusi ettevõtte töökorralduses. Viimast seisukohta toetab see, et töösuhetes on hakatud rohkem kasutama tähtajalisi töölepinguid.

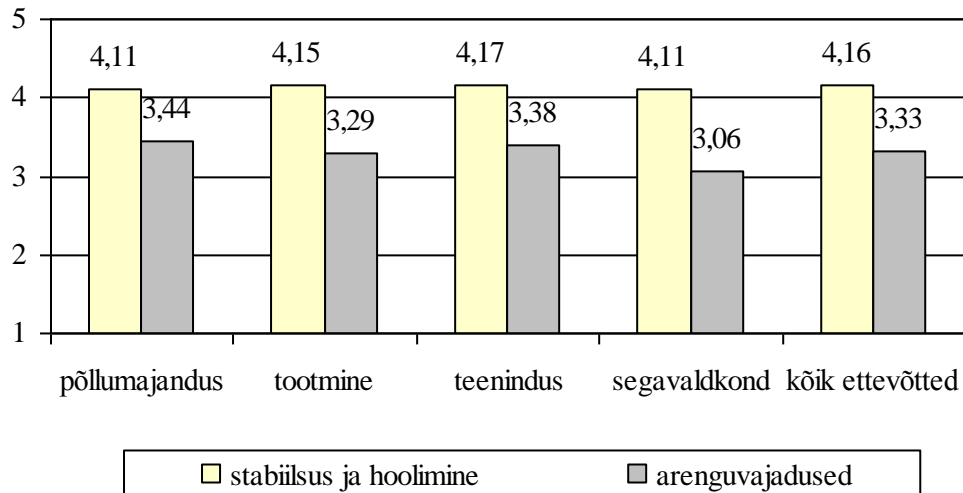
Uuringus analüüsiti, kas erinevate töövormide rakendamisel tajutakse ka struktuuri ja tööjaotust ettevõttes paremana. Tulemused näitavad, et nende ettevõtete hulgas, kus kasutatakse erinevaid töövorme, ei anta struktuurile suurepäraseid hinnanguid rohkem kui nendes, kus ei kasutata. Sama tendents tuli esile, kui vaadeldi struktuuriga mitterahulolevaid ettevõtteid. Seega saab üldjoontes väita, et erinevate töövormide rakendamine ei erista üldhinnangut organisatsiooni struktuurile. Siin võib olla küsimus juhtide teadlikkuses, kuidas erinevaid töövorme ettevõttes paremini rakendada või nähakse töösuhteid siiski valdavalt traditsioonilises võtmes.

### 2.2.3. Mõjutamine ja motiveerimine

#### Juhtide hinnangud motiveerimisvahendite olulisusele

Motivatsioonitegurid jaotati käesolevas uuringus kaheks: esimesse rühma koondusid tegevused, mille ühisnimetuseks on **hoolivus ja stabiilsus** ning teise rühma moodustavad **arengutegurid**. Need peegeldavad, kuidas Eesti ettevõtete juhid tunnetavad motivatsiooni üldisi tegureid.

Analüüsist selgus, et ettevõtetes peetakse tööhuvi mõjutajatena küllaltki oluliseks hoolivust ja stabiilsust, samas kui arengutegurite osatähtsust peetakse mõnevõrra madalamaks. Võrreldes erinevates tegevusvaldkondades tegutsevaid ettevõtteid, tuleb tõdeda, et olulisi hinnangute erisusi antud küsimuses ei leitud. Olenemata tegevusvaldkonnast usuvad ettevõtete juhid, et töötajaid on võimalik motiveerida eelkõige stabiilsuse pakkumise ja hoolivuse ülesnäitamise kaudu (vt joonis 2.2.12).

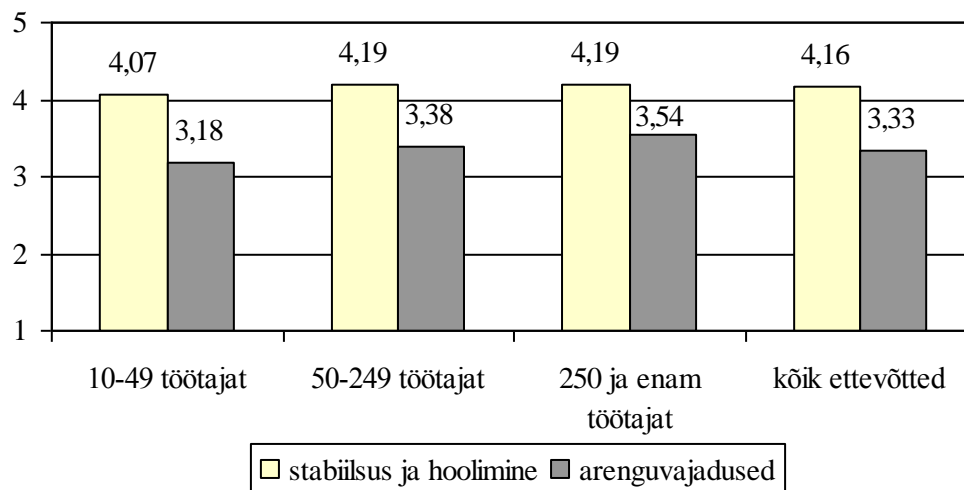


**Joonis 2.2.12.** Hinnang töötajate tööhuvi mõjutavatele teguritele ettevõtte tegevusvaldkondade võrdluses (skaala 1 – ei ole tähtis, 5 – on väga tähtis).

Taolised hinnangud viitavad sellele, et ettevõtete juhid pigem usuvad, et töötajates on võimalik tööhuvi suurendada, pakkudes neile stabiilset ja turvalist töökohta ning -keskkonda, konkurentsivõimelist palka jne. Mõnevõrra alahinnatakse seda, et töötajaid motiveerivad ka arenguga seotud tegurid (nt karjäärivõimalused, arengu- ja koolitusvõimalused jne). Kuna tegemist on juhtide ettekujutusega sellest, mis võiks töötajaid motiveerida, siis võib oletada, et lähtuvalt nendest arusaamadest kujundataksegi motiveerimispraktikad ettevõtetes. Ühekülgne vaatenurk motivatsioonisüsteemi kujundamisele (ühelaadsete motivatsioonitegurite kasutamine) võib olla suhteliselt lühinägelik. Ettevõtjatel tuleks arvestada sellega, et töötajate motivatsioon on dünaamiline nähtus ja et töömotivatsioon sõltub küllaliski olulisel määral makromotivatsioonist, s.o sellest, mis toimub majanduskeskkonnas (sh ühiskonnas tervikuna). Kuna uuringu läbiviimine langes kriisi(järgsesse) aega, siis võib oletada, et lähimineviku keskkonnategurid on kujundanud arusaama tööhuvi kujundamise võimalustest. Viimasega peame silmas seda, et keerukatel aegadel on soov stabiilsuse ja turvalisuse järgi alati aktuaalsem, ehkki ettevõtetel tuleks arvestada sellega, et nn parematel aegadel võivad töötajaid motiveerida hoopis teistsugused tegurid. Siis tuleks olla valmis kasutama ka selliseid motiveerivaid tegureid, mis toetavad töötajate arengu- ja kasvuvajadust.

Uuringust selgus, et mõnevõrra mõjutab ettevõtte suurus erinevate motivatsioonitegurite kasutamist. Suured, üle 250 töötajaga ettevõtted, peavad arengutegureid oluliselt tähtsamateks motivatsiooniteguriteks kui väikesed, 10-49 töötajaga, ettevõtted (vt joonis 2.2.13). Neid tulemusi võib tõlgendada mitmeti. Ühelt poolt see, et erineva suurusega ettevõtetes on erinevad toimimispõhimõtted, st et suurtes on võimalik tööd korraldada pisut teistmoodi kui väikestes.

Tegurite gruppi „hoolivus ja stabiilsus“ kuulusid näiteks väited avatud ja pingevaba tööõhkkonna, usaldusväärse juhtkonna jms kohta. Viimati kirjeldatud õhustikku on võimalik väikeses ettevõttes kergemini luua kui suures, mistõttu need tegurid võivadki olla juhtide poolt tajutud kui olulised tööhuvi suurendamise võtted. Teiselt poolt, väikestel ettevõtetel võib piiratud ressursside tingimustes olla keeruline pakkuda arenguvõimalusi ja koolitusi. Samuti on väikestes ettevõtetes karjäärivõimalused kesisemad kui suurtes ettevõtetes, mis jällegi võib tähendada seda, et juhtkond eelistab motiveerida töötajaid muude tegurite kaudu. Ja kuigi võib olla nii, et suurtesse ja väikestesse ettevõtetesse lähevad tööle erineva vajaduste-profiiliga töötajad, ei tasuks juhtkonnal motiveerimisel seda siiski üle tähtsustada, vaid pigem läheneda tööhuvi suurendamise võimalustele avatult ja loovalt ning suurte ettevõtetel õppida väikestelt ja vastupidi.



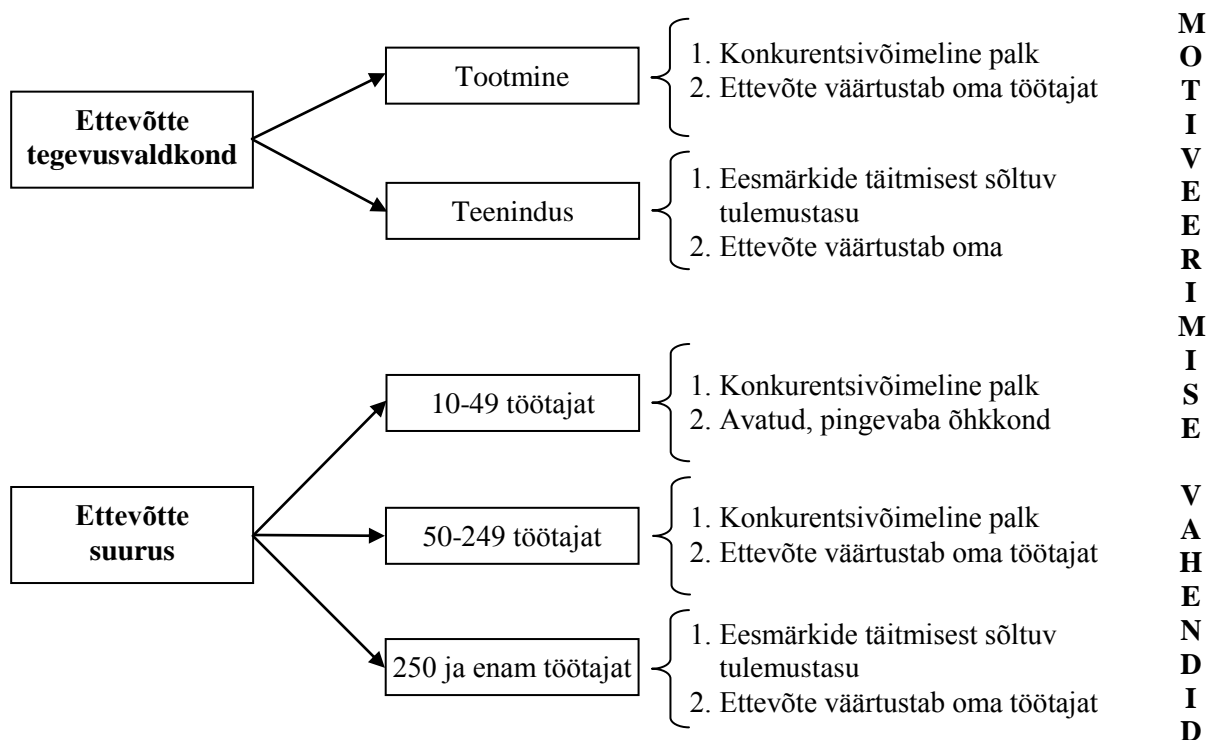
**Joonis 2.2.13.** Hinnang töötajate tööhuvi mõjutavatele teguritele (võrdlus ettevõtte suuruse alusel) (skaala 1 – ei ole tähtis, 5 – on väga tähtis).

### Motiveerimispraktikad kui mõjutusvahend Eesti ettevõtetes

Eelpool toodud hinnangud peegeldavad uuringus osalenud ettevõtete juhtide arusaamu sellest, missugused tegurid mõjutavad nende arvates töötajate tööhuvi. Need arusaamad võivad (kuid ei pruugi) olla samaväärselt esindatud tegelikes motiveerimispraktikates. Seetõttu koguti ettevõtete esindajatelt informatsiooni ka selle kohta, mismoodi nad **mõjutavad töötajaid paremaid tulemusi** saavutama. Antud küsimus oli formuleeritud avatud küsimusena, s.t et vastajad said vastata vabalt, oma sõnadega. Vastused kategoriseeriti teatud märksõnade alla ning teostati sagedusanalüüs. Tulemused on esitatud lisas 2, kus on esmalt ära toodud märksõna, selle selgitus ning antud kategooriasse kuuluvate vastuste arv. Iga vastaja sai välja tuua

kuni kolm motiveerivat tegevust (kokku oleks võinud laekuda seega üle 600 vastuse, kuid küsimusele jäeti vastamata küllaltki sageli – 115 korral). See näitab, et igapäevaseid juhtimistegevusi on kaunis keeruline välja tuua või puudus vastajatel motivatsioon oma kogemuste täpsemaks välja toomiseks.

Vabade vastuste analüüsist selgus, et Eesti ettevõtetes kasutatakse motiveerimisel küllaltki võrdset *rahalisi ja mitterahalisi tunnustusvahendeid*. Juhid peavad tähtsaks motivatsiooni mõjuriks töötajate väärtustamist, kuid samas loetakse oluliseks ka palgaga seonduvat – mõistetakse, et töötajaid on võimalik motiveerida neile konkurentsivõimelist palka makstes. Samuti on tähtis roll rakendataval tulemustasusüsteemil ning lisasoodustustel. Paljude ettevõtete juhid on mõistnud, et positiivne tööõhkkond mõjub töötajatele motiveerivalt. Karjääri- ja arenguvõimalusi märgiti eraldi võetuna suhteliselt harvem, kuid kui neid kaht tegurit käsitleda koos ühe motiveerimisvahendina (suunatud kõrgema järgu vajaduste rahuldamisele), siis võib siiski tõdeda, et töötajate arenguvajadusi üritatakse motiveerimisel arvesse võtta. Suhteliselt tagasihoidlikuks hinnatakse ettevõtte edukuse, maine, aga ka töö sisu tähtsust töötajate motivatsiooni kujundamisel. Joonis 2.2.14 annab kokkuvõtlikult ülevaate ettevõtetes kasutatavatest motiveerimisvahenditest nii, nagu see kujunes vabade vastuste analüüsi tulemusena.



**Joonis 2.2.14.** Peamiste motiveerimisvahendite kasutamine Eesti ettevõtetes.



Nagu jooniselt näha, on motivatsioonivahendid suhteliselt ühelaadsed, kuid siiski **tootmis- ja teenindustevõtetes** kasutatakse mõnevõrra erinevat lähenemist motiveerimisele. Kui tootmissetevõtetes peetakse kõige olulisemaks *konkurentsivõimelist palka*, siis teenindustevõtetes kasutatakse kõige enam *tulemustasude* süsteemi. Seega tasudega seonduv on tähtis mõlemas tegevusvaldkonnas, kus on võrdselt oluline töötajate väärtustamine ja seeläbi nende motivatsiooni tõstmine.

Lähtuvalt **ettevõtte suurusest** on ettevõtetel motiveerimisel nii sarnasusi kui ka erinevusi. Väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted peavad olulisimaks motiveerimisvahendiks *konkurentsivõimelist palka*, samas kui suured ettevõtted rakendavad kõige enam *tulemustasusüsteemi*. Väikestes ettevõtetes nähakse teise olulise motiveerimisvahendina *ettevõttes valitsevat õhkkonda*. Keskmise suurusega ja suured ettevõtted on aga ära toonud selle, et motiveerimisel kasutatakse *töötajate väärtustamist* kui sellist.

### **Motiveerimisvahendite kasutamise seos planeerimisprotsessi kaasamisega**

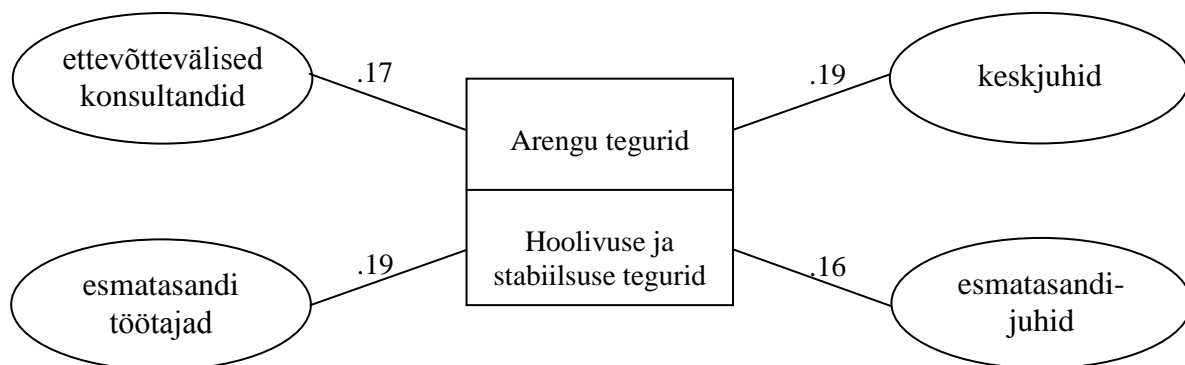
Käesolevas uuringus saab tuua välja mõningad olulised, kuigi nõrgad seosed selle vahel, mida peetakse ettevõttes oluliseks töötajate **motivatsiooni** tekitamisel ning milliseid **osapooli kaasatakse planeerimisse** (vt joonis 2.2.15) Selgus, et mida enam on strateegilisse planeerimisse kaasatud keskjuhte ning ettevõtteväliseid konsultante, seda olulisemaks peeti *arengutegureid* töötajate motiveerimisel. Siin võib mõelda, miks see niimoodi on ning ilmselt ei ole olemas üht selgitust. Siinkohal esitatakse vaid mõned tõlgendused. Esiteks on võimalik, et väliste konsultantide kaasamine toob ettevõttesse uudset ja avaramat vaatenurka (nt ei lähtuta otsustes vaid enda tõekspidamistest, kogemustest või oma tegevusvaldkonna spetsiifikast). Selles protsessis kogetakse arengutunnet. Teiseks võib väliste konsultantide kaasamine lisada ettevõttele pikemaajalisemat ja olulisemat perspektiivi ning seeläbi toetada töötajate arenguvajadust. Kolmandaks, keskjuhtide kaasamine võimaldab paremini ära kasutada teavet töötajate tegelike vajaduste ja ootuste kohta ning sellest lähtuvalt kujundada motiveerimise meetmestik.

Käesoleva uuringu teisteski vastustes selgus, et keskjuhtidel on otsustav roll planeerimises ja töökorralduses. Kui tippjuhtkonnal võib olla oma arusaam ja nägemus töötajate motiveerimisest, siis keskjuhid, olles tihedamas kontaktis spetsialistide, esmatasandi juhtide ja töötajatega, võivad omada oluliselt mitmekesisemat teadmust selle kohta, milliste vahenditega on võimalik konkreetsete töötajate tööhuvi suurendada. Seda tüüpi ettevõtted, kus kasutatakse nii

organisatsioonisiseseid kui -väliseid ressursse, võib meie hinnangul iseloomustada kui avatuid, muutumissoovi ja -valmidusega ettevõtteid. Tuleb tõdeda, et kahjuks ei ole taoline juhtimisfilosoofia omane kõigile Eesti ettevõtetele. Näiteks ettevõtteväliste konsultantide, spetsialistide, aga ka esmatasandi töötajate kaasamist võiks olla ettevõtetes märksa enam, kuna see võimaldaks planeerimis- ja juhtimisprotsessis kombineerida erinevaid ressursse ehk erinevate osapoolte teadmisi ja oskusi.

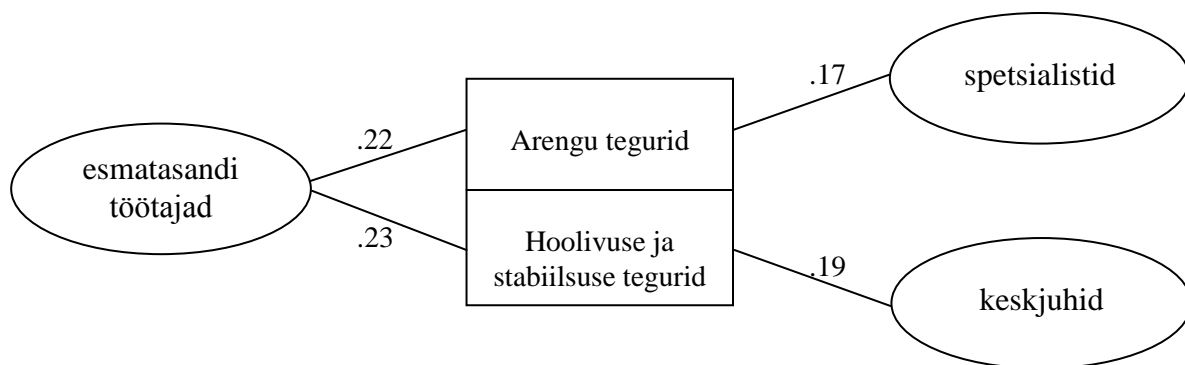
Need ettevõtted, kes usuvad, et tööhuvi suurendamisel on olulisemad *hoolivuse ja stabiilsuse tegurid*, kaasavad strateegilisse planeerimisse enam esmatasandi juhte ja töötajaid. Seega leidis kinnitust see, et ettevõtted, kus usutakse, et töötajate väärtustamine ning avatud tööõhkkond on olulised motivatsiooni toetavad aspektid, üritavad tõepoolest ka nende tõekspidamiste järgi oma tegevusi korraldada, kaasates esmatasandi töötajaid ja spetsialiste ettevõtte jaoks olulistesse otsustusprotsessidesse. Need vastused näitavad, et hoolivus ja stabiilsus ei seostu vaid esmatasandi vajadustega, vaid ka kuuluvusega ning ettevõtte tegevusse kaasatusega.

Kuigi nimetatud seosed pole üleliia tugevad, on need siiski olulised järelduseks, et eksisteerib seos selle vahel, keda kaasatakse planeerimisse ning millised on arusaamad töötajate motivatsiooni kujunemisest.



**Joonis 2.2.15.** Seosed strateegilisse planeerimisse kaasatuse ja motivatsioonitegurite vahel (korrelatsioonanalüüsi tulemused).

Selgusid ka mõned huvitavad seosed  *motiveerimise* ning ettevõtte  *lühiajalisse planeerimisse kaasamise* vahel. Mida enam kaasati lühiajalisse planeerimisse spetsialiste ja keskjuhte, seda olulisemana nähti arengutegureid töötajate motiveerimisel. Esmatasandi töötajate kaasamine lühiajalisse planeerimisse on seotud motiveerimisel nii hoolivuse ja stabiilsuse kui ka arenguteguritega (vt joonis 2.2.16).



**Joonis 2.2.16.** Seosed lühiajalisse planeerimisse kaasatuse ja motiveerimispraktikate vahel (korrelatsioonanalüüsi tulemused).

Seega ettevõtetes, kus peetakse töötajate väärtustamist, avatust, juhtkonna usaldusväarsust ja muid taolisi tegureid olulisteks motiveerimisvahenditeks, kaasatakse esmatasandi töötajaid kavandamisprotsessi. Kaasamist võib tõlgendada ka töötajate arenguvajaduste rahuldamise perspektiivist – osalemisvõimaluse pakkumine võib tähendada ühtlasi ka seda, et töötajates tõuseb töömotivatsioon ning kaasamises nähakse võimalust rahuldada töötajate kõrgema järgu vajadusi, s.o arengu- ja eneseteostusvajadusi. Nimetatud seosed on leitud erinevatele küsimustele antud vastuste üheaegse analüüsi põhjal. Taoline analüüsivõte vähendab võimalusi, et vastaja oleks saanud tendentslikult vastata ja näidata oma ettevõtet positiivsemast küljest. Seega võib öelda, et juhtkonna usaldusväarsus pole vaid sõnakõlks, vaid seostub töötajate mitmekülgse kaasamisega ja iseloomustab Eesti ettevõtete juhtimispraktika positiivset poolt.

Analüüsides, mil määral antakse keskjuhtidele *otsustamisvabadust* ettevõtete eesmärkideni jõudmise viisides, leiti, et ettevõtetes, kus tippjuhtkond määrab, kuidas keskjuhid eesmärkideni peavad jõudma, väärtustatakse hoolivust ja stabiilsust kui töötajate motivatsioonitegurit vähemal määral. Teisisõnu, kõrge tsentraliseeritusega ettevõtetes (s.t otsused tehakse tippjuhtkonna poolt) pärsitakse keskjuhtide iseseisvust ning otsustus- ja valikuvabadust olulisel määral. Nendes ettevõtetes usutakse, et motiveerimisel pole sellised tegurid nagu töötajate väärtustamine, avatud tööõhkkond, töötajatest hoolimine ja tulemustasu inimeste motiveerimisel kuigi olulised.

### Seos juhtimismudelite rakendamise ja motiveerimisvahendite valiku vahel

Eesti ettevõtted rakendavad mitmeid juhtimismudeleid (st tegevuspõhimõtete seotust erinevate printsiipide alusel). Analüüsides seda, mil määral eristab erinevate **juhtimismudelite**

**rakendamine** ettevõtte juhtkonna arusaamu **motivatsioonitegurite rakendamisest**, selgusid järgmised seaduspärad:

- *Õppiva organisatsiooni* mudeli rakendamine seostub positiivselt arvamusega, et töötajaid motiveerivad arenguvajadused. Ettevõtted, kus on rakendatud õppiva organisatsiooni kontseptsiooni teadlikult, usuvad teistest ettevõtetest enam, et tööhuvi on võimalik suurendada arengutegurite abil.
- Ettevõtetes, kus on teadlikult rakendatud *terviklikku kvaliteedijuhtimist ja äriprotsesside ümberkorraldamist*, usutakse teistega võrreldes enam, et töötajaid on võimalik motiveerida arengut toetavate tegurite abil.
- Uuringust ilmnis ka seos *väärtuspõhise juhtimise* ja motiveerimisega seotud tõekspidamiste vahel: ettevõtted, kus on rakendatud väärtuspõhist juhtimist, usuvad teistest enam seda, et töötajaid on võimalik motiveerida arengut toetavate tegurite kaudu.
- *Isejuhtivate meeskondade* kontseptsiooni rakendanud ettevõtted andsid kõrgemaid hinnanguid nii stabiilsuse ja turvalisuse, kui ka arenguteguritele kui olulistele motivaatoritele.

Ülaltoodust võib järeldada, et nimetatud juhtimiskontseptsioone rakendanud ettevõtted eristuvad ülejäänud ettevõtetest selle poolest, et suuremal määral usutakse töötajate tööhuvi suurendamise arengut toetavate tegurite kaudu. Siit võib ka järeldada, et nende juhtimismudelite rakendamine toetab töötajate arengut üldisemalt.

### **Protsesside kirjeldamise ja motiveerimise vahelised seosed**

Kui eelpool toodust saab järeldada, et rakendatavad juhtimiskontseptsioonid võimaldavad selgitada hoiakuid motiveerimise suhtes, siis omavahel on seotud ka arusaamad motiveerimisest ning **ettevõttes rakendatavate protsesside kirjeldatuse määr**. Huvitav on see, et protsesside kirjeldatus ei seostu motivatsiooni stabiilsuse ja hoolivuse teguritega. Sarnast seost oleks võinud eeldada, kuna kõrgem formaliseeritus (protsesside kirjeldatuse tase) loob tavaliselt turvalisust ja stabiilsust. Käesolevas uuringus selgus hoopis, et protsesside kirjeldamine on seotud sellega, kuivõrd olulisena nähakse arengutegureid inimeste motiveerimisel. Alljärgnevas tabelis 2.2.5 on lühidalt välja toodud nende kahe nähtuse vahelised seaduspärasused.

**Tabel 2.2.5.** Seosed motivatsiooni kujundavate tegurite (arengutegurid) ja protsesside kirjeldamise määra vahel

<b>Protsess</b>	<b>Motiveerimise seos protsessi kirjeldamise määraga</b>
Sisekommunikatsioon	Nendes organisatsioonides, kus sisekommunikatsiooni protsess on detailselt kirjeldatud, peetakse arengutegureid olulisemaks motivaatoriteks kui teistes ettevõtetes.
Töö tasustamise põhimõtted	Detailselt töö tasustamise põhimõtted paika pannud ettevõtetes hinnatakse arengutegureid kui motiveerimisvahendeid oluliselt kõrgemalt kui teistes ettevõtetes.
Töötajate hindamine	Need ettevõtted, kus on kindlaks määratud töötajate hindamise (atesteerimise) põhimõtted ja protsessid, peavad arengutegureid motivaatoritena oluliselt tähtsamaks kui need ettevõtted, kellel töötajate hindamise põhimõtted on fikseerimata.
Töötajate koolitamine ja arendamine	Ettevõtted, kus ei ole kirja pandud töötajate koolitamise ja arendamise põhimõtteid, väärtustavad arenguvajadusi motivaatoritena oluliselt vähemal määral kui ettevõtted, kes on vastavad põhimõtted kirjalikult fikseerinud.
Töötajate värbamine ja valik	Ettevõtetes, kus on üldjoontes või detailselt kirja pandud värbamise ja valiku põhimõtted, peavad arengutegureid töötajate motiveerimisel oluliselt tähtsamaks, kui need ettevõtted, kellel puuduvad fikseeritud värbamise ja valiku põhimõtted.

Tabelist 2.2.5 selgub, et protsesside kirjeldamine eristab ettevõtteid eelkõige selles osas, kui oluliseks peetakse arengutegureid töötajate motiveerimisel. Kehtib üldine seaduspära: mida olulisemaks peetakse arengutegureid töötajate tööhuvi tõstmisel, seda enam püütakse erinevaid personaliga seotud protsesse kirjalikult fikseerida. See võib tulla Eesti väiksusest, rajasõltuvusest ja majanduskriisi järgsest seisundist tulenev eripära.

Hoolivuse ja stabiilsuse tegurite tähtsustamine motivaatorina ei seostunud sellega, mil määral tegeleb ettevõtte protsesside vormimisega. Uurimustulemuste tõlgendamisel tuleb arvestada sellega, et mõningate protsesside osas on kirjeldamise määr sõltuvalt ettevõtte suurusest erinev. Seega tõlgendades seoseid protseduuride kirjeldatuse määra ja motiveerimispraktikate vahel, võib eeldada ettevõtte suuruse mõju antud seosele. Näiteks kui töö tasustamise põhimõtted on sõltumata ettevõtte suurusest valdavalt detailselt kirjeldatud, siis töötajate hindamise protseduuride osas on erinevused suured. Töötajate hindamisprotseduure pole rohkem kui 2/3-s väikeettevõtetes üldse kirjeldatud, üldjoontes on need kirjeldatud ligi kolmandikus keskmise suurusega ettevõtetest ning üle pooltes suureettevõtetest. Sama tendents valitseb ka töötajate värbamise ja valiku protseduuride väljatöötamise osas – väikeettevõtetest pole ligi pooltel vastavad protseduurid kirjeldatud, keskmise suurusega ettevõtetes on need kirja pandud pigem üldsõnaliselt ning suureettevõtete puhul on võrdselt neid, kellel värbamise ja valiku protseduurid on detailselt või üldjoontes ära kirjeldatud. Suuremad ettevõtted on ilm-

selt pööranud enam tähelepanu personaliga seotud valdkondade arendamisele ja vormimisele ning ühtlasi ka panustanud sellesse tegevusse rohkem ressursse (nt personalitöötajate näol).

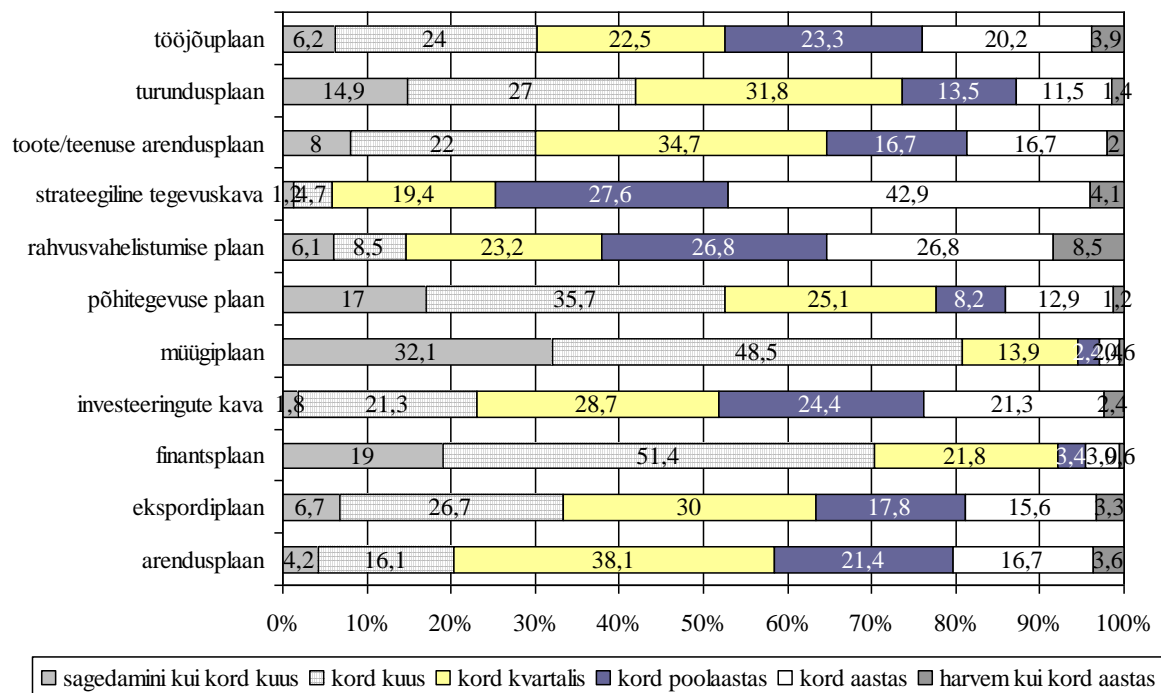
#### 2.2.4. Kontrollifunktsioon

Antud uuringus analüüsiti seda, millised plaanid on ettevõtetes olemas ning kui sageli kontrollitakse nende plaanide täitmist. Selgus, et küsitletud ettevõtetest üle pooltel (52%) puudus rahvusvahelistumise ja 44%-l ekspordiplaan. Veerandil (25,5%) ettevõtetest ei ole koostatud tööjõuplaani ning ligi viiendikul (18%) puudus turundusplaan. Uuringu tulemuste tõlgendamisel võib öelda, et on kahetsusväärne, kuivõrd vähest tähelepanu pööravad ettevõtted rahvusvahelisele suunale ning kui vähe on õpitud ühest majanduskriisi õppetunnist – siseturule suunatusest. Ka näitavad tulemused, et tööjõudu peetakse ressursiks, mida ei saa või pole vaja planeerida. Edasiste tulemuste tõlgendamisel tuleb arvesse võtta, et analüüsist on välja jäetud need ettevõtted, kellel analüüsitava plaan puudub või kes jätsid küsimusele vastamata.

Jooniselt 2.2.17 on näha, et kõige sagedamini kontrollitakse *müügiplaani* ja *põhitegevuse* täitmist: enam kui pooled ettevõtetest kontrollivad neid plaane kas sagedamini kui kord kuus või vähemalt korra kuus. Samuti kontrollitakse sageli *finantsplaani* täitmist: pooled ettevõtetest teevad seda kord kuus ja ligi viiendik sagedamini kui kord kuus. Muud plaanid on jälgimise all harvem.

Kvartaalselt jälgitakse enim *toodete ja teenuste arendusplaani*, *turundusplaani*, *ekspordiplaani* ning *arendusplaani* täitmist. Ka *investeeringute kava* täitmist jälgitakse pigem kas kvartaalselt või kord poolaastas. *Strateegilist tegevuskava* jälgib üle veerandi ettevõtetest kord poolaastas ja üle 40% ettevõtetest igaaastaselt. *Rahvusvahelistumise plaan* on jälgimisel kvartaalselt 26,8%-l ettevõtetest ning iga-aastaselt samuti 26,8%-l ettevõtetest.

Uuringust selgus, et 40,7% ettevõtetest rakendab formaalseid kontrollimise viise ning veerand vastanutest teeb seda enda sõnul mõnikord. Formaalseid kontrolliviise ei kasuta 6,4% ettevõtetest ning 8,8% ettevõtetest kasutab enda sõnul pigem mitteformaalseid kontrollivõtteid (vt lisa 2).



Märkus: Joonisel ei kajastu nende ettevõtete andmed, kus ei ole vastaja sõnul konkreetset tegevusplaani olemas või oli küsimusele jäetud vastamata.

### Joonis 2.2.17. Tegevuskavade kontrollimise sagedus.

Juhtidelt küsiti, millisele osale ettevõtte tegevusest kontrolli rakendatakse. 47 vastajat väitis, et nad rakendavad kontrolli sisendile, 100 ettevõtet rakendab jooksvat kontrolli (s.o kontroll töö käigus) ning 111 ettevõtet rakendab kontrolli tulemuste üle. Tegevuse kõikidele osadele rakendab kontrolli 93 ettevõtet. (Eelpool toodud arvude tõlgendamisel on oluline silmas pidada, et antud küsimusele vastates sai anda mitu vastust).

Väikesed, 10-49 töötajaga ettevõtted rakendavad kõige enam kontrolli tulemuste üle (nii vastasid üle poolte väikeettevõtetest). Keskmise suurusega ettevõtted (50-249 töötajat) kasutavad suhteliselt võrdsel määral nii kontrolli töö käigus kui ka kontrolli tulemustele. Suurtes ettevõtetes, kus töötab enam kui 250 töötajat, rakendatakse kõige enam kontrolli tulemustele või ka kõikidele tegevusosadele. Viimane näitab seda, et suurtes ettevõtetes on ilmselt suurem vajadus kontrollida ja selleks kasutatakse ka ilmselt rohkem vahendeid kui väikestes. Ühelt poolt on see mõisteta, kuid teiselt poolt võiksid töötajate suurem usaldamine ja kaasamine anda nendes ettevõtetes suurema ressurside kokkuhoiu. Analüüsides sama küsimust valdkonniti, selgus et tootmises ja teeninduses domineerib kontroll tulemuste üle (vastavalt 70,4% ja 54,3% vastajatest) ja need ettevõtted, kellel on mitmeid tegevusvaldkondi, raporteerisid kõige enam töö käigus teostatavat kontrolli (63,6% vastanutest).

**Kontrollifunktsiooni ja motiveerimise seoseid** analüüsid selgus, et need ettevõtted ja organisatsioonid, kes rakendavad kontrolli ettevõtte tegevuse kõikidele osadele, on teistest enam veendunud, et töötajate tööhuvi suurendamine on võimalik läbi hoolivuse ja stabiilsuse pakkumise. Need ettevõtted, kes rakendasid sisendi kontrolli, andsid oluliselt kõrgema hinnangu ettevõtte planeerimise ja hindamise funktsioonile. Keskmine hinnang planeerimisele ja hindamisele oli neis ettevõtetes 3,6 (skaalal otspunktidega 1 – ei ole oluline ja 5 – on väga oluline) ning ettevõtetes, kes ei rakenda sisendi kontrolli, oli vastav näitaja 3,2.

### 2.2.5. Ettevõtte arendustegevused

Antud uuringus mõisteti ettevõtte arendustegevuste all seda, milliste valdkondade arendamisele on ettevõtted senini keskendunud ja millised on arendusplaanid edaspidiseks. Samuti analüüsiti konsultantide ja koolitajate kaasamist arendusprotsessidesse. Küsitluses osalejad andsid hinnangu senisele koostööle Eesti ja välismaiste konsultantide ning koolitajatega. Senised kogemused võimaldavad hinnata ettevõtete valmidust kaasata erinevaid osapooli arendustegevusse ning samas annavad informatsiooni selle kohta, kuivõrd koolitus- ja konsultatsiooniturul pakutav vastab ettevõtete vajadustele ning ootustele.

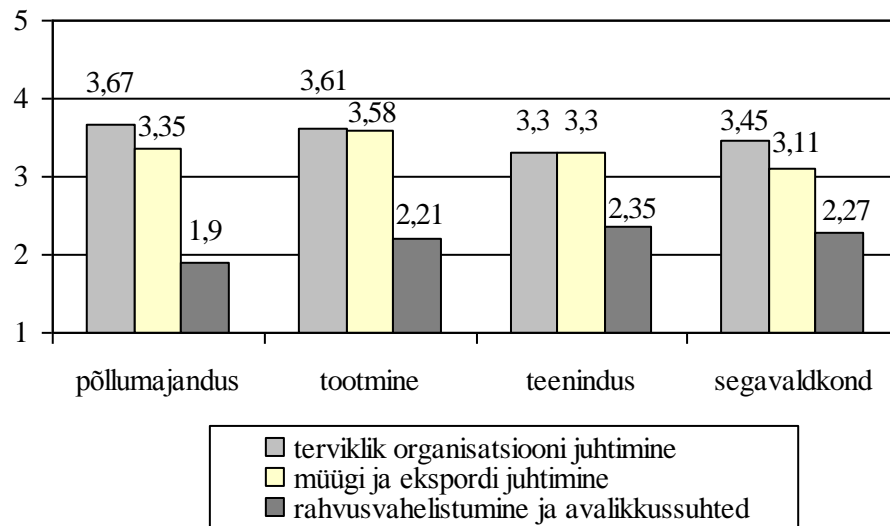
Faktoranalüüsi alusel jaotati **erinevad arendamisvaldkonnad** kolme rühma: 1) *terviklik organisatsiooni juhtimine*; 2) *müügi ja ekspordi juhtimine* ning 3) *rahvusvahelistumine ja avalikkussuhted*.

Analüüs näitas, et ettevõtted on võrdsel määral tegelenud organisatsiooni tervikliku juhtimise parendamise ja müügi ning juhtimise arendamisega (keskmine hinnang 3,4). Oluliselt vähem on fookuses olnud rahvusvahelistumine ja avalikkussuhted (keskmine hinnang 2,3). Võttes arvesse seda, et hinnanguid sai anda 5-pallisel skaalal, siis tuleb tõdeda, et ettevõtted ei ole väga teadlikult ühegi valdkonna arendamisega tegelenud (skaalal tähendas “2” seda, et tegemist on pigem väheolulise valdkonnaga ning “3” seda, et antud valdkonna arendamisele mõeldi, kuid leiti, et mõni muu valdkond on tähtsam). Siin võib tegemist olla kriisijärgse tulemiga, mil peamiselt mõeldi, kuidas väliskeskonnast tulevatele probleemidele reageerida, kuid süsteemne ettevõtte arendamine jäi tahaplaanile. Samas tuleb sellesse suhtuda ohutundega, kuna mineviku inerts võib edasi kanduda tulevikku.

Joonisel 2.2.18 on ära toodud erinevate valdkondade arendamise määr erinevatel tegevusaladel tegutsevates ettevõtetes. Nagu näha, on tootmises ja teeninduses terviklikku organisat-

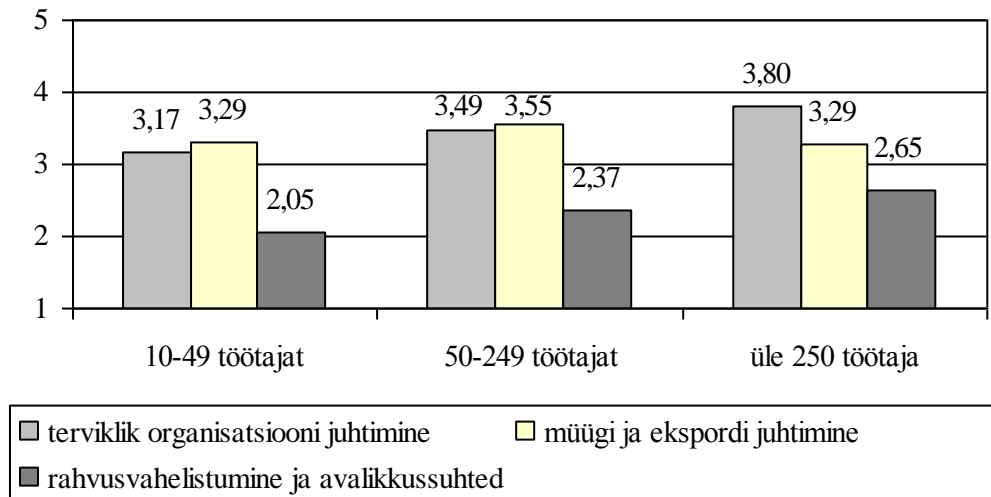


siooni juhtimist ja müügi ning ekspordi juhtimist arendatud võrdsel määral. Kui võrrelda omavahel teenindus- ja tootmissektori organisatsioone, siis selgub, et tootmisettevõttes on pidanud organisatsiooni juhtimise arendamist olulisemaks kui teenindussektori ettevõttes. Teenindusettevõtete struktuur on sageli lihtsam ning seetõttu nõuavad sealsed ümberkorraldused vähem energiat. Tootmisettevõtetes nõuab kogu organisatsiooni juhtimine (sh protsesside) suuremat tähelepanu.



**Joonis 2.2.18.** Organisatsiooni arendamise valdkondade olulisus viimasel paaril aastal sektorite lõikes (skaala 1 – väheoluline, 5 – kõige olulisem arendamisvaldkond).

Analüüsid seda, millised on olnud prioriteetsed arendusvaldkonnad erineva suurusega ettevõtetes, tulid ilmsiks mitmed erinevused (vt joonis 2.2.19). Erinevusi ei saa esile tuua müügi ja ekspordi valdkonna olulisuse osas, küll aga kahe ülejäänud – tervikliku organisatsiooni juhtimise ning rahvusvahelistumise ja avalikkussuhete – valdkonna arendamise prioriteet-suses. Terviklik organisatsiooni juhtimine on olnud kõige olulisemaks arendamisvaldkonnaks suurtes, üle 250 töötajaga ettevõtetes, samas kui väikesed ettevõtted on selle valdkonnaga tegelenud märksa vähemal määral. Ilmselt on kriisiaegseid organisatsiooniga seotud ümberkorraldusi tunnetatud märksa enam suurtes kui väikestes ettevõtetes. Rahvusvahelistumise ja avalikkussuhete arendamisega on väikesed ettevõtted samuti tegelenud oluliselt vähemal määral kui suured ettevõtted. Suured ettevõtted on uurimuse alusel kõige enam rahvusvahelistumisele keskendunud ning majanduspoliitiline otsus neid toetada võib viia eeloleval perioodil soovitud läbimurdeni.



**Joonis 2.2.19.** Organisatsiooni arendamise valdkondade olulisus viimasel paaril aastal (erineva suurusega ettevõtete võrdlus) (skaala 1 – väheoluline, 5 – kõige olulisem arendamisvaldkond).

Järgnevalt vaadeldakse, kuid võrd on olnud teadliku arendamise fookuses **organisatsioonikultuur**.

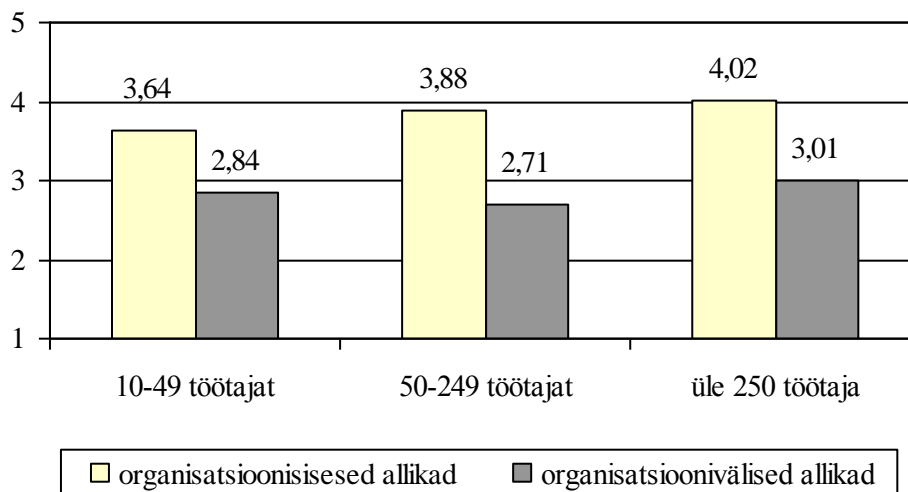
### Näide 2. Organisatsioonikultuuri arendamine Eesti ettevõtetes

Organisatsioonikultuur loob fooni kõigele, mis ettevõttes toimub ning seetõttu on huvitav analüüsida, millised seosed ilmnevad antud valdkonnas. Esmalt analüüsitakse, kuidas on seotud organisatsioonikultuuri arendamine erinevate juhtimismudelite rakendamisega organisatsioonides. Selgub, et neist ettevõtetest, kus on kultuur olnud kas kõige olulisem või oluline arendusvaldkond (selliseid ettevõtteid oli 64 ehk üle veerandi uuringus osalenud ettevõtetest), on kolm neljandikku teadlikult rakendanud *õppiva organisatsiooni* ning ligi pooled *isejuhtivate meeskondade* kontseptsiooni. Ligi 70% ettevõtetest, kes on arendanud oma organisatsioonikultuuri, on teadlikult rakendanud *väärtuspõhist juhtimist*. *Võrdlust parimaga* on kasutanud ligi kaks kolmandikku neist ettevõtetest, kes on olnud fookuseeritud organisatsioonikultuuri arendamisele. Huvipakkuv on see, et organisatsioonikultuuri arendanud ettevõtted on olnud varmad kasutama praktiliselt kõiki väljapakutud juhtimismudeleid ja kontseptsioone, mis peegeldab süsteemset arendustegevust neis ettevõtetes. Nii saab välja tuua, et mitmekesiste juhtimismudelite rakendamisega saab suunata organisatsioonikultuuri, mis omakorda mõjutab organisatsiooni paljusid teisi valdkondi. Analoogsed seosed kehtivad ka nende ettevõtete puhul, kes on viimastel aastatel keskendunud **personalijuhtimise** valdkonna arendamisele oma ettevõttes.

**Ettevõtte arendustegevus on otseselt seotud koolitus- ja konsultatsiooniteenuse kasutamisega ettevõttes.** Esmalt antakse ülevaade sellest, **millest lähtuvad** ettevõtted oma juhtide

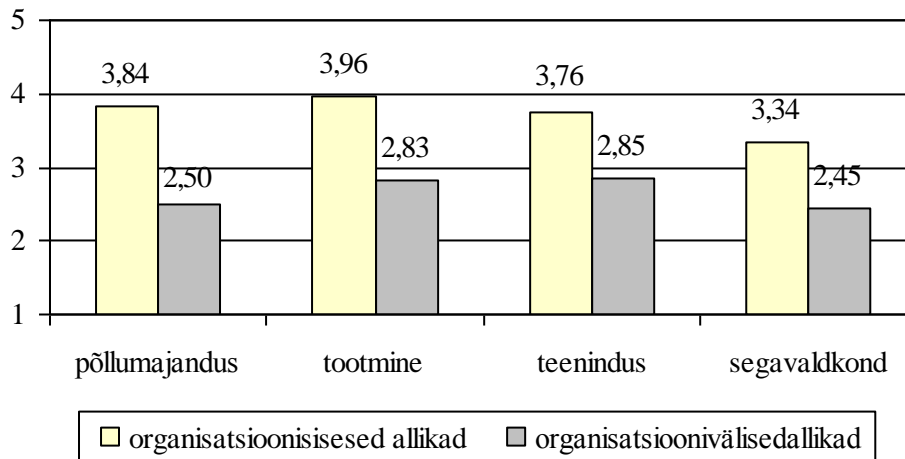
ja töötajate **koolitusvajaduse väljaselgitamisel**. Siin selgus, et erinevad tegurid saab jagada kahte: 1) *organisatsioonisiseseid* ja 2) *organisatsiooniväliseid allikad*.

Analüüs tõi välja, et koolitusvajaduse selgitamisel tuginetakse enam organisatsioonisisestele allikatele (hinnangute keskmine 5-pallisel skaalal 3,80) ning organisatsiooniväliseid allikaid peetakse mõnevõrra vähemoluliseks (hinnangu keskmine 2,84). Selgus, et suured ettevõtted kasutavad ettevõttesiseseid allikaid rohkem kui väikesed ettevõtted (vt joonis 2.2.20). See on mõneti ootamatu tulemus, kuid vaadates, et ka organisatsiooniväliseid allikaid kasutatakse väikestes ettevõtetes vähem kui suurtes, võib öelda, et ilmselt on siingi tegemist süsteemse personalitöö olemasolu või puudumisega. Selles osas on suurte ettevõtete võimalused märksa paremad.



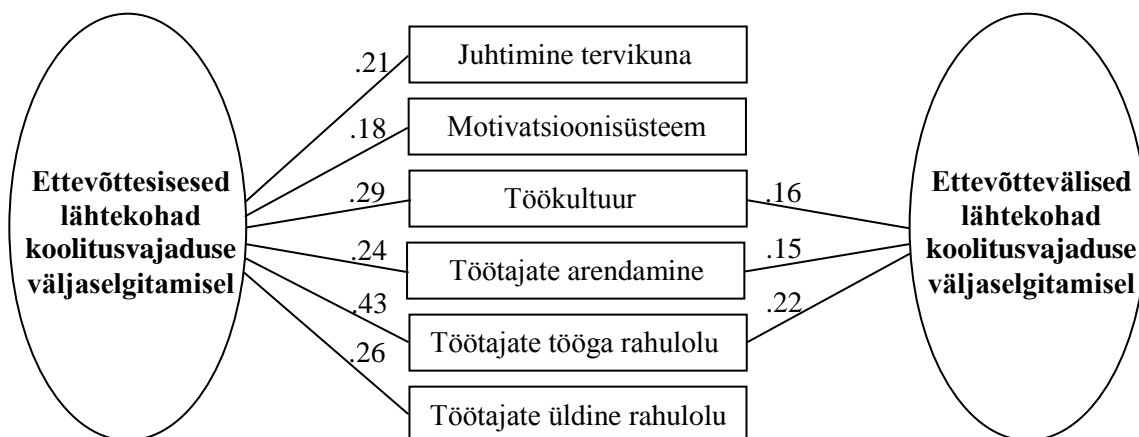
**Joonis 2.2.20.** Koolitusvajaduse väljaselgitamise allikad (võrdlus ettevõtete suuruse alusel) (skaala 1 – ei ole oluline, 5 – on väga oluline).

Analüüs ei toonud esile olulisi erinevusi koolitusvajaduse väljaselgitamisel erinevate tegevusalade lõikes. Joonisel 2.2.21 on näha, et organisatsioonivälisele allikatele tuginevad tootmis- ja teenindusorganisatsioonid mõnevõrra rohkem kui nt põllumajanduses ja mitmes muus valdkonnas tegutsevad ettevõtted, kuid nimetatud erinevus ei ole statistiliselt oluline.



**Joonis 2.2.21.** Koolitusvajaduse väljaselgitamise allikate olulisus ettevõtete tegevusvaldkondade võrdluses (skaala 1 – ei ole oluline, 5 – on väga oluline).

Analüüsid koolitusvajaduse väljaselgitamisel arvesse võetud allikaid ning selle seoseid ettevõttele antud hinnangutega, selgusid mitmesugused huvitavad seosed (vt joonis 2.2.22). Analüüs näitas, et mida enam lähtuti koolitusvajaduse väljatöötamisel ettevõttesisestest teguritest, seda kõrgemad olid hinnangud erinevate valdkondade kvaliteedile ettevõttes. Siiski olid mõned valdkonnad, mille puhul saab rääkida seosest ka ettevõtteväliste lähtekohtade kasutamise koolitusvajaduse väljaselgitamisel. Nendeks olid töökultuur, töötajate arendamine ja töötajate rahulolu tööga.



**Joonis 2.2.22.** Seosed ettevõtte tegevusele antud hinnangute ning koolitusvajaduse väljaselgitamise lähtekohtade vahel (korrelatsioonanalüüsi tulemused).

Seosed koolitusvajaduse väljaselgitamise lähtekohtade ning ettevõttele antud hinnangu vahel pole tugevad, vaid pigem nõrgad. Kõige tugevam seos ilmnis selles osas, et mida enam kasu-

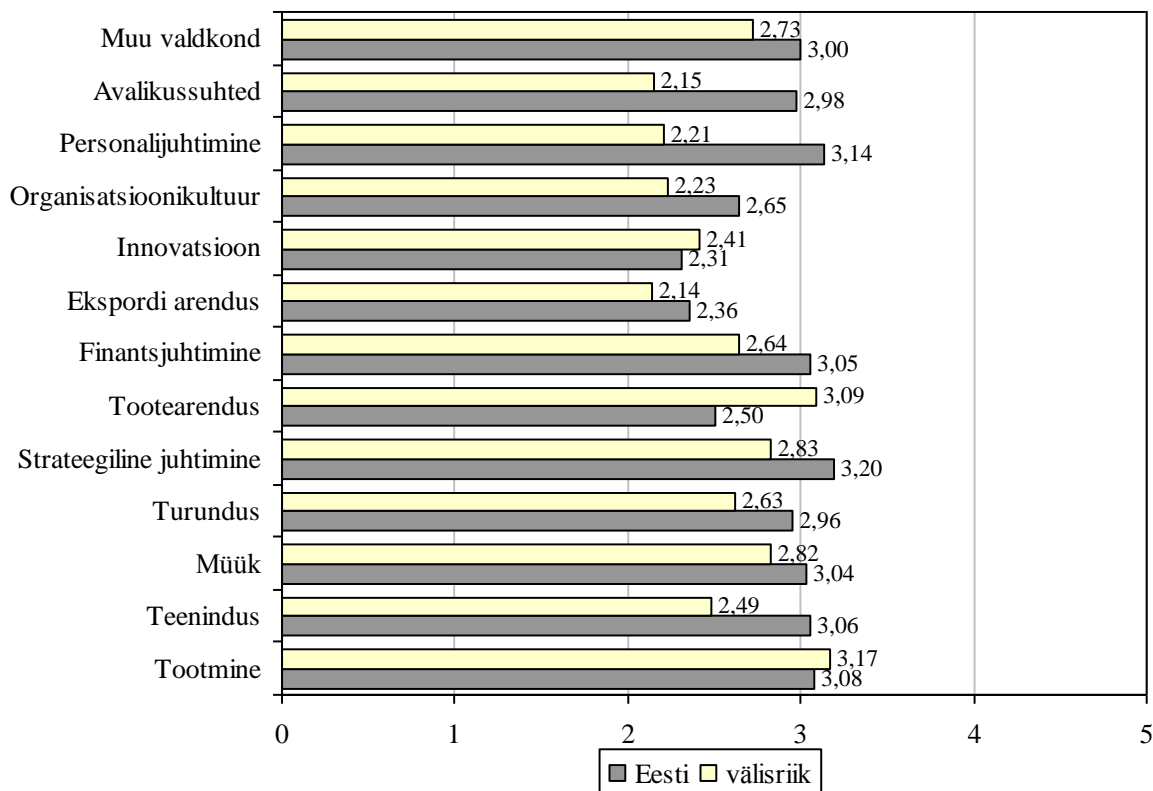
tatakse koolitusvajaduse selgitamisel ettevõttesiseseid allikaid, seda kõrgem on töötajate rahulolu tööga.

Fakt, et hinnangud mitmete oluliste ettevõtte tegevuse aspektide lõikes on seotud nii ettevõttesiseste kui ka -välise allikate kasutamisega koolitusvajaduse selgitamisel, on kõnekas. Ilmselt olekski otstarbekas koolitusvajaduse väljaselgitamisel ja koolitusplaani koostamisel arvestada nii ettevõttevälise kui -sisese aspektidega. Ettevõttesiseste allikate (nt arenguvestlused, ettevõtte eesmärgid jms) arvestamine võimaldab välja selgitada spetsiifiliste, konkreetse töötaja või osakonna jaoks vajalike koolituste sisu ja vormi, kuid ettevõttevälised allikad (nt klientide tagasiside, koolitusfirmade pakkumised jms) lubavad näha koolitusvajadust laiemalt ning mõnikord ka uudest või valulisest vaatepunktist.

### **Rahulolu koolituste ja konsultatsiooniga**

Ettevõtetel paluti hinnata oma rahulolu ettevõttesse sisse ostetud konsultatsiooni- ja koolitusteenusega. Sealjuures eristati Eesti ja välisriikide koolitajaid ning konsultante. Selgus, et rahulolu ei ole ülearu kõrge ei koolitajate ega ka konsultantide osas – keskmised rahulolu hinnangud jäävad 5-pallisel skaalal enamasti 2,5 ja 3,4 vahele.

**Konsultatsiooni** osas oldi kõige enam rahul strateegilise juhtimise ja tootmise ning personali juhtimise valdkonnas pakutud konsultatsiooniteenusega (vt joonis 2.2.23). Üldine tendents on, et Eesti konsultantidega oldi mõnevõrra rohkem rahul kui väliskonsultantidega, kuigi siin on mõningaid erandeid. Võrreldes Eesti konsultantidega oldi rohkem rahul väliskonsultantide poolt pakutud tootearenduse valdkonna teenusega. See tulemus viitab teatavale vajakajäämisele Eesti tagapõhjaga konsultantide tegevuses. Ka innovatsiooni ja tootmise valdkonnas pakutud teenust hinnati väliskonsultantide osas pisut paremaks kui Eesti konsultantide poolt pakutavat. Seega on innovatsioon ja tootearendus Eesti konsultantide kõige madalamalt hinnatud valdkonnad, ehkki teiste teemade osas oli hinnang Eesti konsultantidele märkimisväärselt kõrgem.



**Joonis 2.2.23.** Ettevõtete rahulolu Eesti ja välismaiste konsultantide tegevusega.

Ettevõtetal oli võimalik põhjendada, miks nad on või ei ole rahul konsultatsiooniteenusega.

43 ettevõtte vastuste põhjal saab järeldada, et peamised konsultandiga rahulolu põhjused on:

1. Ettevõttespetsiifiline lähenemine, mis tähendab seda, et konsultatsioon viidi läbi konkreetse ettevõtte vajadusi arvestades.
2. Professionaalsus, mis tähendab, et teenus vastas ootustele. Konsultatsioonifirma oli professionaalne ja konsultandid “tundsivad oma tööd”.
3. Uued lahendused: ettevõtte sai konsultatsiooni käigus uusi lahendusi probleemidele (nt ekspordiplaanile kaasfinantseering, tootmisprobleemid said lahendatud, õpetati müügitaktikat, mis hakkas ettevõttes ideaalselt tööle jne).

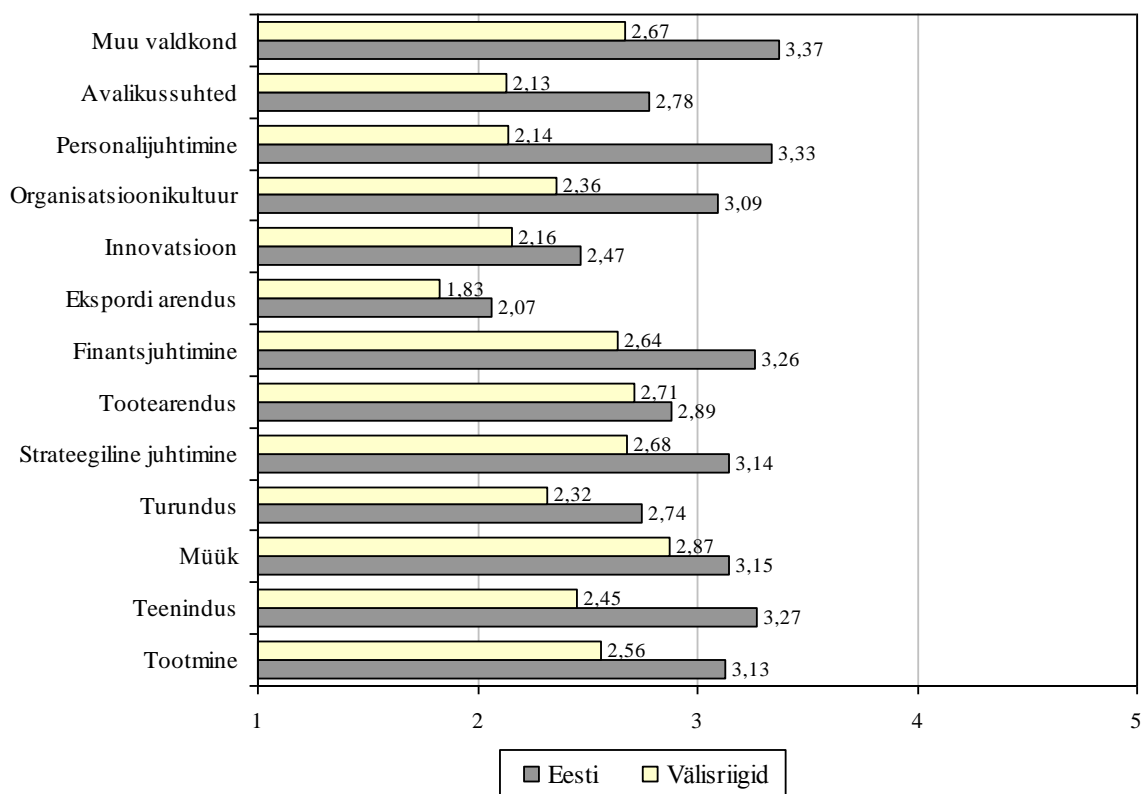
Rahulolematuse põhjuseid tõid esile 21 vastajat ning neid saab grupeerida kolmeks:

- 1) puudus ettevõttespetsiifiline lähenemine (konsultatsioon oli liiga üldistav, ei arvestanud ettevõtte spetsiifikaga, konsultandid ei olnud vastavalt majandusolukorrale paindlikud jne);
- 2) konsultatsioon ei vastanud ootustele (puudus pädevus, ei pakutud midagi uut, konsultatsioon oli “mõttetetu”) ning

3) liigne ressursikulu (aja- ja rahakulu, tellija pidi liiga palju sekkuma, hinna ja kvaliteedi suhe polnud tasakaalus).

Nagu eelpool toodust näha, siis rahulolu ja rahulolematuse puhul on põhjused küllaltki sarnased. Rahulolematust tekkis sellest, kui ettevõtete ootused olid kõrgemad kui pakutav teenus. Põhjuste loetelusse lisandus ka liigne ressursikulu, mida hinnati osaliselt samuti ootuste ja tegelikult saadud teenuse kaudu. Siin on õppida nii konsulantidel kui ka ettevõtetel, kuidas paremini vastastikusi ootusi peegeldada ning selles valguses koostööd korraldada.

**Koolitustegevusele** antud hinnangud on mõnevõrra kõrgemad kui hinnangud konsultatsiooni-tegevusele, kuid mitte oluliselt. Eesti koolitajatele antud hinnangud olid kõikide koolitusvaldkondade lõikes kõrgemad kui väliskoolitajatele antud hinnangud (vt joonis 2.2.24). Jooniselt on näha, et kõrgemaid hinnanguid pälvisid personalijuhtimise, teeninduse ja finantsjuhtimise valdkonnas läbiviidud koolitused ning kõige vähem jäidi rahule ekspordi arenduse teemaliste koolitustega. Viimane tulemus viitabki ühele potentsiaalsele rahvusvahelistumist takistavale tegurile, sest viletsatasemelise ettevalmistusega pole võimalik rahvusvahelisel turul konkurentsivõimelise olla. Siin on oluline arengureserv.



**Joonis 2.2.24.** Ettevõtete rahulolu Eesti ja välismaiste koolitajatega.

Koolitajaga rahulolu põhjuseid toodi välja 21 ettevõtte poolt. Need ettevõtted, kes olid koolitajatega rahul, olid veendunud, et nad tegid *parima valiku*. See põhines eeltööl, mille käigus analüüsiti erinevaid pakkumisi ning valiti välja parim võimalikest. Eraldi toodi välja koolitajate *professionaalsus* kui rahulolu põhjus (koolitajatel olid olemas kogemused, kuna on kaua töötanud antud valdkonnas, tundsid toodet, omasid isiklikku kogemust jne). Lisaks suurendas tellija rahulolu see, kui tunnetati, et koolitusest saadi reaalselt *kasu*. Ettevõtted tõid välja, et tänu koolitusele paranes näiteks meeskonnatöö ja suudeti tõsta töötajate motivatsiooni.

Need ettevõtted, kes väljendasid rahulolematust koolitajatega, leidsid, et koolitus *ei vastanud ootustele*, sest see ei andnud loodetud teadmisi ning koolitajatel puudus vajalik pädevus. Teise rahulolematuse tekitajana toodi välja, et koolitajatel *puudus ettevõttespetsiifiline lähenemine* (“jutt oli liiga üldistav”, koolitaja ei arvestanud ettevõtte ootustega, ei kaasanud ettevõtet, ei vastanud spetsiifilistele küsimustele jne). Seega on oluline peale koolituse sisu ka ettevõtte ja koolitusfirmade esindajate koostöö, mille käigus täpsustatakse ootusi. Hea eeltöö ja läbirääkimised ennetavad vastastikust võimalikku pettumust.

### **Hinnang konsultatsiooniteenuse kättesaadavusele**

Ligi 30% uuringus osalenud ettevõtetest leidsid, et konsultatsiooniteenus on nende jaoks Eestis kättesaadav ja rahuldab ettevõtete vajadusi. Kokkuvõttes kehtib see vähemale kui kolmandikule ettevõtetest ning majanduse restruktureerimise ootuses võib seda pidada ebapiisavaks. Paljud ettevõtted märkisid, et **konsultatsiooniteenus on küll kättesaadav**, kuid sellega on seotud teatud probleemid. Kokkuvõtlikult võib öelda, et peamised probleemid on:

- 1) pakutav on liiga üldine ja ei arvesta ettevõtte spetsiifikat (seda märkis 65 vastajat);
- 2) teenus on kallid (53 ettevõtte arvamus);
- 3) pakutavate hulgast on keeruline leida vajalikku ja sobivat (34 vastajat);
- 4) teenus ei ole piisavalt pädev (29 ettevõtet);
- 5) puuduvad ettevõttele vajalikud eksperdid (28 vastajat).

Enamus ettevõtteid viitas mitmele probleemile korraga. Märkimisväärne on, et teenuse hind pole kõige põletavam tegur, vaid hoopis see, et koolitus on liiga üldine. Täiendavalt toodi välja, et konsultantide rakendamine võtab juhtidelt palju aega; konsultandid pakuvad liiga palju teooriat ja vähe praktilist teadmist. Samuti toodi välja see, et mõnes valdkonnas puuduvad Eesti eksperdid ja nii ostetakse konsultantide teenust sisse näiteks Soomest.

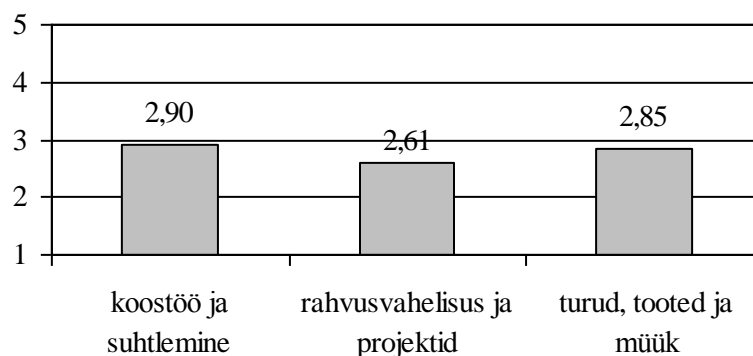


Need ettevõtted, kes olid kriitilisemad ning olid seisukohal, et **konsultatsiooniteenus pole kättesaadav**, tõid samuti kõige suurema probleemina esile selle, *et pakutav on liiga üldine ja ei arvesta ettevõtte spetsiifikat* (nii arvas 30 ettevõtet), *konsultatsioon ei ole piisavalt pädev* (17 arvamust) ja *puuduvad vajaliku valdkonna eksperdid* (17 ettevõtet). Liiga kalli hinna tõttu pole teenus kättesaadav 13 ettevõtte arvates. 10 vastaja arvates on konsultatsiooniteenuse kasutamine problemaatiline seetõttu, et keeruline on leida pakutavate hulgast vajalikku ja sobivat. Paar ettevõtet märkisid, et teenused pole kättesaadavad, kuna on liialt Tallinna kesk-  
sed.

### Hinnang koolitus- ja konsultatsioonivajadusele 3 aasta perspektiivis

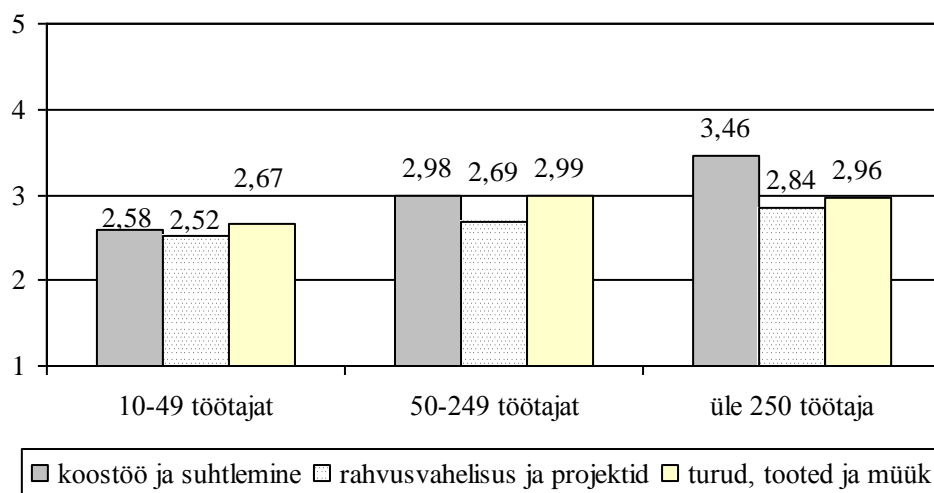
Käesolevas uuringus sooviti saada ettevõtete hinnangut ka selle kohta, milline on nende vajadus koolituse ja konsultatsiooni järele lähema kolme aasta perspektiivis. Koolitus- ja konsultatsiooni valdkonnad jagati kolme rühma, milleks on 1) *koostöö ja suhtlemine*; 2) *rahvusvaheliskus ja projektid* ning 3) *turud, tooted ja müük*.

Jooniselt 2.2.25 võib näha, et üldiselt ei hinda ettevõtted koolitusvajadust järgneva kolme aasta jooksul eriti kõrgeks. Mõnevõrra rohkem tajutakse vajadust koostöö ja suhtlemisalaste koolituste ning turgude, toodete ja müügiga seotud koolituste osas, vähem aga rahvusvahelistumise ja projektidega seotud koolituste lõikes. Madal nõudlus rahvusvahelistumise koolituste osas on põhjendatav sellega, et paljud ettevõtted pole võtnud rahvusvahelistumist oma prioriteediks ning seetõttu puudub ka vajadus vastava teadmuse järele. See on omakorda märk sellest, et siseturule orienteeritus võib endiselt olla ettevõtetes valdavaks mõtteviisiks.



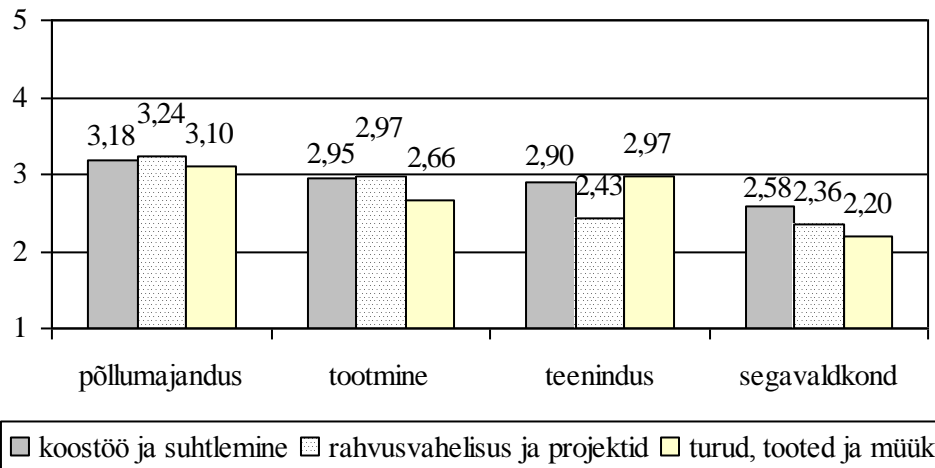
**Joonis 2.2.25.** Hinnang koolitusvajadusele järgneva kolme aasta jooksul (skaala 1 – ei ole vajalik, 5 – on väga vajalik).

Võrreldes erineva suurusega ettevõtete prognoose oma koolitusvajadusele võib täheldada, et hinnangud on küllaltki sarnased. Siiski saab ühe koolitusvaldkonna osas tuua välja olulised erinevused. Suured, üle 250 töötajaga ettevõtted hindavad *koostöö- ja suhtlemisalaste koolituste* vajadust oluliselt kõrgemaks kui väikesed ettevõtted. Samuti erineb keskmise suurusega ettevõtete hinnang vajadusele koolitusvaldkonnas oluliselt väikeste ja suurte ettevõtete hinnangutest. Seega võib öelda, et mida suurem on ettevõtte, seda enam tunnetatakse vajadust koostöö ja suhtlemisalaste koolituste järele (vt joonis 2.2.26).



**Joonis 2.2.26.** Hinnang koolitusvajadusele kolme aasta perspektiivis (erineva suurusega ettevõtete võrdlus) (skaala 1 – ei ole vajalik, 5 – on väga vajalik).

Võrreldes koolitusvajadust valdkonniti selgus, et hinnangute erinevuse saab välja tuua kahes koolitusvaldkonnas. Esiteks, *rahvusvaheliskus ja projektid* ning teiseks, *turud, tooted ja müük* (vt joonis 2.2.27). Teenindusettevõtete poolt tajutakse vajadust rahvusvahelistumise koolituste osas oluliselt tagasihoidlikumalt kui tootmisettevõtetes. Seega võib järeldada, et teenindusettevõtted näevad end pigem orienteerituna siseturule ning ei tajuta vajadust või survet laiendada rahvusvahelisele turule.

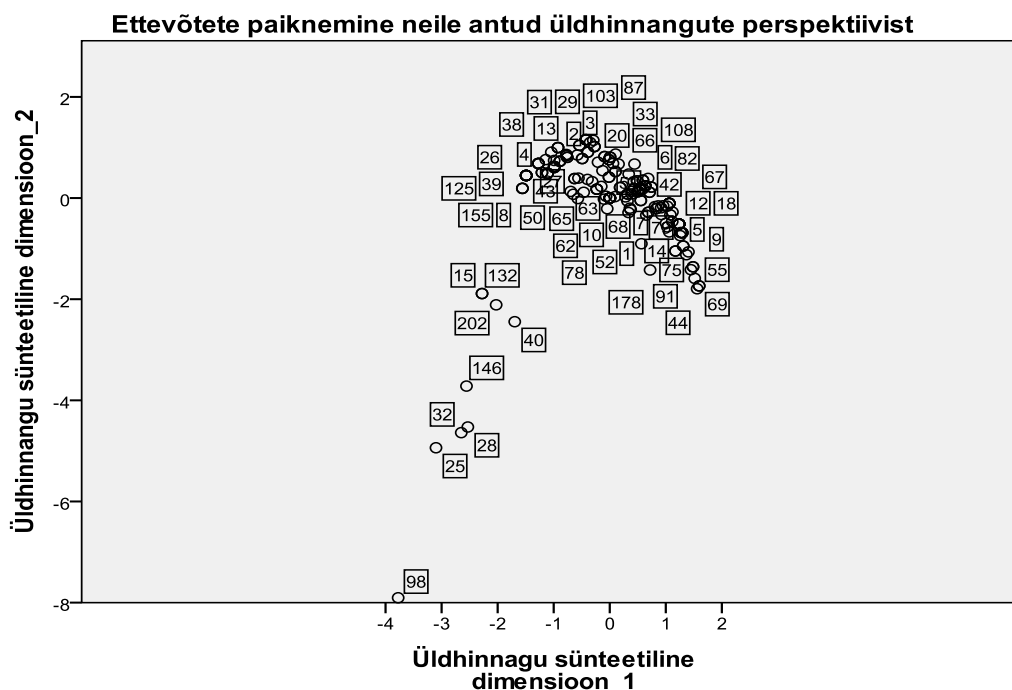


**Joonis 2.2.27.** Erinevates valdkodades tegutsevate ettevõtete hinnang koolitusvajadusele kolme aasta perspektiivis (skaala 1 – ei ole vajalik, 5 – on väga vajalik).

Turgudele, toodetele ja müügile fookuseeritud koolituste järele tunnevad aga teenindusettevõtted suuremat vajadust kui tootmis- ja segavaldkonnas tegutsevad ettevõtted.

### 2.2.6. Ettevõtete üldhinnang juhtimisele

Käesoleva uuringu üks leide – ettevõtete poolt juhtimisaspektidele antud hinnangute sarnasus – ajendas ettevõtteid positioneerima kahemõõtmelises ruumis (kasutati meetodit *optimal scaling*), et vaadata kuivõrd hajusalt või kontsentreeritult ettevõtted üksteise suhtes paiknevad (joonis 2.2.28). Joonis näitab, et ettevõtetele antud üldhinnangu osas on vastused koondunud lähestikku ja vaid mõned asetsevad eraldi. Analooogne pilt joonistus ka siis, kui täiendava tegurina lisati ettevõtte suurus. Käesolev uurimus kinnitab juhtimisaspektide ühetaolisust korraldvalt, mistõttu tekib küsimus, kas ja kuidas on võimalik, et ettevõtted saavad olla edukad ühelaadseid tegevuspraktikaid kasutades (vaatamata erinevale töötajate koosseisule, tegevusvaldkonnale, asukohale, suurusele jt ettevõtet iseloomustavatele tunnustele).



Märkus: Ettevõtteid tähistavad numbrid on juhuslikud ja ei oma iseseisvat tähendust.

**Joonis 2.2.28.** Ettevõtetele antud üldhinnangute asetus kahedimensioonilises ruumis.

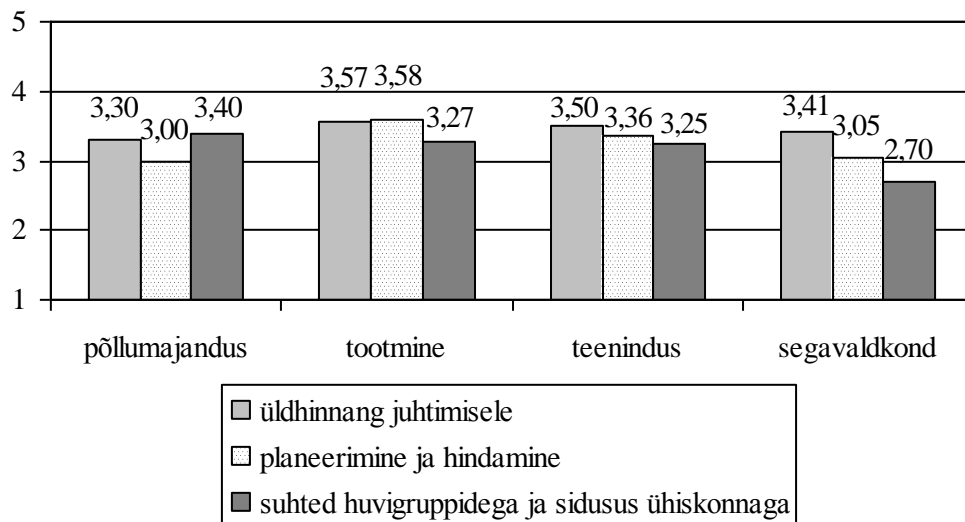
### **Juhtimismudelite kasutamine Eesti ettevõtetes ning vastajate üldhinnang ettevõtte tegevustele ja rakendatavatele süsteemidele**

Uurimustulemused näitavad, et Eesti ettevõtted kasutavad mitmesuguseid juhtimismudeleid. Küsimustikus selgitati lühidalt ka juhtimismudelite sisu, mistõttu võib väita, et vastajatel oli võimalus sisukalt ja kaalutletult oma arvamust avaldada. Selgus, et 64% ettevõtetest on kasutanud äriprotsesside ümberkorraldamist ning üle poolte ettevõtetest on kasutanud terviklikku kvaliteedijuhtimist, võrdlust parimaga ning kliendisuhete juhtimist (vt täpsemad andmed lisa 2). Vähem rakendatakse tarneahela juhtimist (seda on kasutanud veerand ettevõtetest) ning isejuhtivaid meeskondi (kasutanud 38% vastanutest). Tarneahela rakendamise vähene populaarsus näitab, et ettevõtetes pole tõsiselt tunnetatud lisandväärtuse kujundamise võimalusi.

Uuringus osalejad said ka ise välja tuua juhtimismudeleid, mida nende ettevõttes on rakendatud. Nimetati järgmisi mudeleid: 4Q; EFQM; Lean Management (kõiki nimetatuid mainiti ühel korral). Üks ettevõtte rakendab üheaegselt Lean management'i, Six Sigma-t ja S5. Üllatuslikult vähe tähelepanu sai tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni rakendamine. Üks ettevõtte väitis, et tegeleb juhtimissuundade arendamise ja põhisuundade väljatöötamisega; lisaks toodi ühes vastuses ära, et kasutatakse inimlikku suhtumist töötajatesse.

**Üldhinnangut tegevustele ja süsteemidele** vaadeldi käesolevas uuringus kolmest aspektist: 1) üldhinnang juhtimisele; 2) hinnang planeerimisele ja hindamisele ning 3) hinnang suhetele huvigruppidega ja sidususele ühiskonnaga.

Ettevõtted andsid kõige kõrgema hinnangu üldjuhtimisele (hinnang 5-pallisel skaalal 3,56). Keskmise hinnangu planeerimisele ja hindamisele oli 3,40 ning suhetele huvigruppidega ja sidususele ühiskonnaga 3,23.

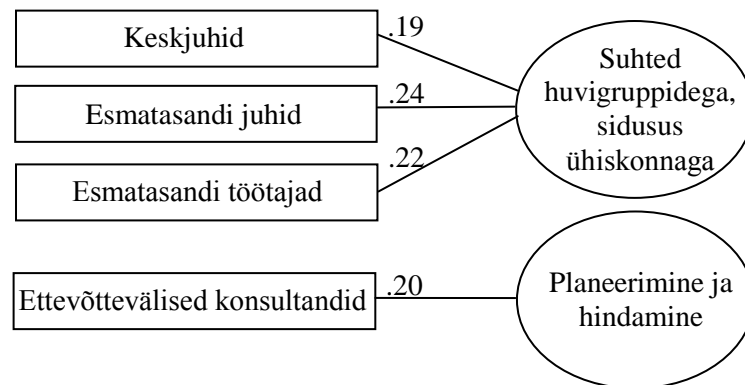


**Joonis 2.2.29.** Üldhinnang tegevustele ja süsteemidele tegevusharude lõikes (skaala 1 – mitterahuldav, 5 – suurepärane).

Jooniselt 2.2.29 on näha, et hinnangud erinevate tegevusharude lõikes on küllaltki sarnased. Olulise erinevusena saab esile tuua hinnangu planeerimisele ja hindamisele, kus tootmisettevõtete hinnang oli oluliselt kõrgem mitmes tegevusharus tegutsevate ettevõtete hinnangust. Võrreldes erineva suurusega ettevõtteid, selgus, et väikesed ettevõtted andsid oluliselt madalama hinnangu planeerimise ja hindamise faktorile; samuti hindasid nad sidusust ühiskonnaga madalamaks võrreldes keskmise suuruse ja suurte ettevõtetega. Seega võib jälle tõdeda, et on terve rida organisatsiooni toimimise aspekte, millele pööratakse väikestes ettevõtetes vähem tähelepanu.

Uuringust selgus, et mida enam kaasatakse strateegilisse planeerimisse keskjuhte ja esmas tasandi juhte, seda kõrgem hinnang antakse suhetele huvigruppidega ja sidususele ühiskonnaga tervikuna. Nimetatud seosed pole küll tugevad, kuid on statistiliselt olulised. Esma tasandi töötajate kaasamise ja sotsiaalse sidususe vahel kehtib analoogne ja mõnevõrra tugevam seos. Ettevõtteväliste konsultantide kaasamise mõju on näha eelkõige planeerimise ja

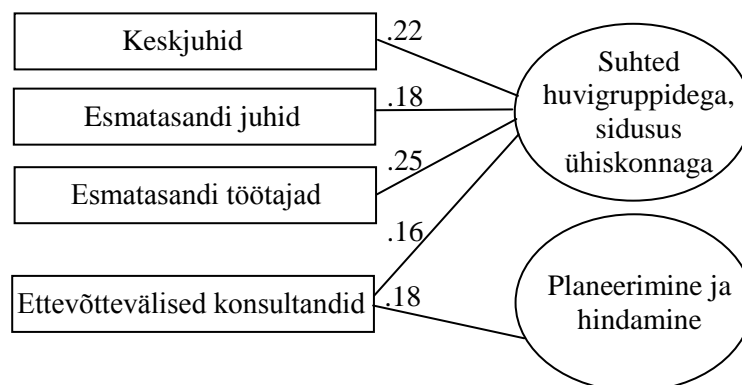
hindamise valdkonnale – mida enam kaasatakse ettevõtteväliseid konsultante, seda kõrgem on hinnang planeerimise ja hindamise valdkonnale ettevõttes (vt joonis 2.2.30).



**Joonis 2.2.30.** Seosed strateegilisse planeerimisprotsessi kaasatuse ning ettevõttele antud hinnangute vahel (korrelatsioonanalüüsi tulemused).

Seega saab antud analüüsist järeldada, et ei eksisteeri väga tugevat seost selle vahel, keda on strateegilisse planeerimisprotsessi kaasatud ning milline on hinnang erinevate süsteemide ja tegevuste rakendamisele ettevõttes. Ilmselt sõltub hinnang tegevustele pigem rakendusmehhanismide kasutamise tõhususest (nt tuleks vaadata seost kontrollifunktsiooniga).

Analüüsides seoseid lühiajalisse planeerimisse kaasatuse ja ettevõttele antud hinnangu vahel, ilmnes, et mida enam kaasatakse esmatasandi juhte, spetsialiste ning töötajaid lühiajalisse planeerimisprotsessi, seda kõrgem hinnang anti suhtlemisele sidusgruppidega ja sidususele ühiskonnaga. Ettevõtteväliste konsultantide kaasamine tõstab samuti hinnangut sidususele huvigruppidega. Väliskonsultantide kaasamine avaldus sarnaselt strateegilise planeerimisega kõrgema hinnanguna ettevõtte planeerimis- ja hindamistegevusele (vt joonis 2.2.31).



**Joonis 2.2.31.** Seosed lühiajaliste tegevuskavade koostamisse kaasatuse ning ettevõttele antud hinnangute vahel (korrelatsioonanalüüsi tulemused).

Huvipakkuvaks tõigaks tuleb lugeda seda, et nii strateegilise kui lühiajalise planeerimise korral ei seostunud omanike, tippjuhtide ja keskjühtide kaasamine organisatsiooni üldseisundile ega tegevusaspektidele antud hinnangutega. Taolist tulemust võib interpreteerida selliselt, et nimetatud osapoolte kaasamine planeerimisprotsessidesse on ilmselt tavapraktika ning teistest eristuvad need ettevõtted, kes kaasavad enim osapooli. Eriti huvitav tulemus on see, et mida enam kaasatakse planeerimisprotsessi organisatsiooni madalama tasandi töötajaid, seda kõrgemaks hinnatakse võimalust, et suudetakse vastata huvigruppide ootustele ning paraneb sidusus ühiskonnaga. See võib olla tingitud sellest, et sageli on just esmatasandi töötajad, spetsialistid ja esmatasandi juhid otsekontaktis huvigruppidega (nt teenindusorganisatsioonides), mistõttu nad on paremini informeeritud huvigruppide ootustest ja huvidest. Seega võimaldab esmatasandi töötajate kaasamine paremini arvesse võtta huvigruppide ootusi ja integreerida neid ettevõtte tegevuskavadesse.

Järgnevalt vaadeldakse kahe olulise aspekti – **ettevõtte alamtegevustele antud hinnangute ja planeerimise parendamisvõimaluste omavahelisi seoseid**. Alamtegevusi hindasid ettevõtted kvantitatiivselt ja planeerimise parendamisvõimalusi ning edukat planeerimist iseloomustati vabade vastustega. Vabad vastused klassifitseeriti ning seejärel toodi välja seosed ettevõttele antud üldhinnanguga. Järgnevalt analüüsitakse seda, kuidas kõrged hinnangud ettevõtte tegevuse erinevatele aspektidele on seotud aursaamaga edukast planeerimisest ning sellega, kuidas veel tõhusamalt planeerimist korraldada. Seosed on esitatud tabelis 2.2.6.

Tabelist on näha, et end kõrgelt hinnanud ettevõtete arvates iseloomustavad edukat planeerimist kõige enam *süsteemsus ja analüüs*. Planeerimise parendamise võimalustena nähakse kõige enam tehnoloogia rakendamist (nt IT ja tarkvara arendus, andmebaaside loomine jne). Tehnoloogia kasutamise võimalused seostuvad väga erinevate tegevusaspektidega (plaanide koostamine ja elluviimine, rahvusvahelistumine, toote ja teenusearendus). Lisaks selgus, et need ettevõtted, kes olid väga rahul inimressursi juhtimisega ettevõttes (kõrged hinnangud töökultuurile, töötajate rahulolule, struktuurile ja tööjaotusele), nägid samuti planeerimise parendamise võimalusena eelkõige tehnoloogia rakendamist.

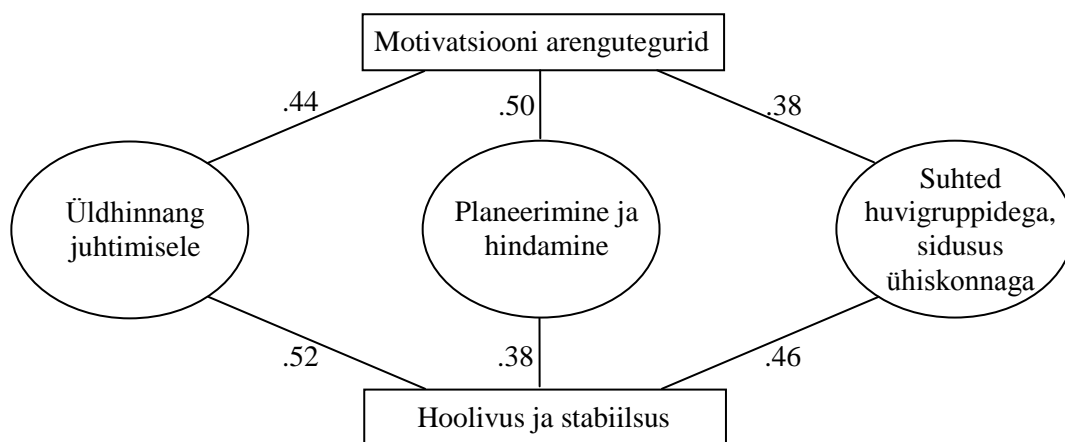
Ettevõtted, kes tõid välja paindlikkuse kui planeerimise parendamise võimaluse, leidsid, et nende ettevõttes on heal tasemel plaanide elluviimine ning tegevuste ja tulemuste kontrolli süsteem. Samuti andsid need ettevõtted kõrgeid hinnanguid rahvusvahelistumisele. Süsteemsust ja välisabi tajusid planeerimise parendamise juures olulisena eelkõige need ettevõtted, kelle hinnangud olid kõrged rahvusvahelistumisele ja ettevõtte sotsiaalsele vastutusele.

**Tabel 2.2.6.** Planeerimise parendamise võtete seos kõrgete hinnangutega ettevõtte alamtegevustele

Suurepärane hinnang järgnevale tegevustele (väited)	Planeerimise parendamise võimalused	Edukat planeerimist iseloomustavad märksõnad
Kliendisuhete juhtimine	Süsteemsus, välisabi, struktuur	Koostöö
Plaanide elluviimine	Tehnoloogia, paindlikkus, süsteemsus, ressursid	x
Plaanide koostamine	Tehnoloogia, süsteemsus	Realistlikkus, süsteemsus, innovaatus
Rahvusvahelistumine	Tehnoloogia, struktuur, välisabi, paindlikkus, süsteemsus	x
Sotsiaalne vastutus – kogukonna huvidega arvestamine	Süsteemsus, välisabi, struktuur	x
Struktuur ja tööjaotus	Tehnoloogia	x
Suhted huvigruppidega	x	Kompetentsus, analüüsimine
Tegevuste kontrolli süsteem	Paindlikkus	Analüüsimine, süsteemsus
Toote/teenusearendus	Tehnoloogia	Järjepidevus, süsteemsus
Tulemuste kontrolli süsteem	Paindlikkus	x
Töökultuur	Tehnoloogia	x
Töötajate rahulolu oma tööga	Tehnoloogia	x

Märkus: Võrdlused on teostatud dispersioonanalüüsiga; x – seost ei ilmnenud.

Analüüs näitas, et **hinnang ettevõtte tegevusele ja rakendatavatele süsteemidele** on seotud sellega, milliseid tegureid peavad ettevõtted oluliseks töötajate **motiveerimisel** (vt joonis 2.2.32). Mida kõrgem hinnang anti ettevõtte juhtimisele, seda olulisemaks peeti motiveerimisel nii hoolivust ja stabiilsust, kui ka arengutegureid. Mõlemad nimetatud seosed olid keskmise tugevusega. Keskmise tugevusega seos avaldus ka planeerimise ja hindamise ning motivatsiooni arengutegurite vahel. Planeerimise ja hoolivuse ning stabiilsuse tegurite vahel oli nõrk seos.



**Joonis 2.2.32.** Seosed motivatsioonitegurite ning ettevõttele antud üldiste hinnangute vahel (korrelatsioonanalüüsi tulemused).



Mida paremaks hinnati suhteid huvigruppidega, seda enam usuti ettevõtetes, et hoolivus ja stabiilsus on olulised motiveerivad tegurid töötajate jaoks. Samas hinnang sidususele seostus ka motiveerimise arenguteguritega.

Antud seosed viitavad sellele, et vähemalt osades ettevõtetes on erinevad juhtimise funktsioonid omavahel kooskõlas, s.t kasutatakse süsteemset lähenemist juhtimisele. Ettevõtetes on mõistetud, et inimressurs on ettevõttes kriitilise tähtsusega ning mida läbimõeldumalt personali juhtimisega tegeleda, seda paremaid tulemusi võib saavutada ettevõtte kõikide alamfunktsioonide osas.

Eesti ettevõtete ankeetküsitluse analüüs toob välja mitmetahulise pildi sellest, mis toimub majanduskriisi järgselt Eesti ettevõtetes. Tulemused näitavad, et on mitmeid positiivseid trende, kuid ka nähtusi, millele oleks vaja reageerida, et ettevõtted saaksid oma potentsiaali parimal võimalikul moel rakendada.

### **2.3. Ettevõtete juhtimispraktikad intervjuude alusel**

Intervjuude eesmärgiks oli kaardistada keskmiste ja suurte tootmis- või teenindussektoris tegutsevate firmade tippjuhtide arvamusi oma ettevõtte juhtimise hetkeseisu, kasutatavate juhtimispraktikate ning tulevikus juhtimisvaldkonnas potentsiaalselt esile kerkivate vajaduste kohta (koolitused, konsultantide kaasamine, täiendavate teadmiste hankimine).

Andmekogumiseks valiti poolstruktureeritud süvaintervjuu, mis võimaldab saada võimalikult mitmekülget ja põhjalikku informatsiooni uurimusküsimuste kohta. Poolstruktureeritud intervjuu seisneb vestluses intervjuueeritavaga etteantud teemadel, kuid intervjuus paika pandud küsimuste sõnastus ja esitamise järjekord on süvaintervjuu puhul vaba<sup>2</sup>. Intervjuude raamküsimustik on esitatud lisas 3.

Uuritavad ettevõtted jagunesid kaheks: 1) Eesti kapitalil põhinevad (nende juhtidega viidi läbi individuaalsed intervjuud) ning 2) väliskapitalil põhinevate ettevõtete Eesti filiaalid (nende juhtidega viidi läbi fookusgrupi intervjuud ning individuaalintervjuud). Kuna kaks välisettevõtte juhti ei saanud fookusgrupi intervjuudes osaleda, viidi nendega läbi tavaintervjuud

---

<sup>2</sup> Intervjuu kavas määratleti esmalt intervjuu teemavaldkonnad, seejärel formuleeriti alateemadena küsimused erinevate uuritavate aspektide kohta. Alateemade kontrollküsimuste kaudu tagatakse, et kõik olulised aspektid saavad intervjuu käigus läbi arutatud (nende alusel esitatakse täpsustavaid küsimusi, kui intervjuueeritava vastused on liiga pealiskaudsed), samuti informatsiooni arusaadavus ja detailsus.

(kasutati fookusgrupi intervjuude raamküsimumstikku). Täpsem informatsioon uuringu ülesehituse kohta lisas 1.

Analüüsi lähtealuseks oli kvalitatiivsele analüüsile omaselt nähtuste kirjeldamine ja klassifitseerimine ning nende omavaheliste seoste määratlemine. Materjali analüüsimiseks loodud kodeerimissüsteemi aluseks olid uurimisküsimused ja analüüsi tulemuste põhjal tehtud üldised järeldused esitatakse kaheksa analüüsikategooria lõikes: 1) ettevõtte edu alus, 2) planeerimine, 3) organiseerimine, 4) kontroll, 5) mõjutamine, 6) kogemused konsulantidega, 7) kogemused koolitajatega, 8) muud juhtimisalase info allikad ning vajadus koolituste/konsultatsioonide järele. Käesolevas peatükis antakse ülevaade analüüsi tulemustest nimetatud kategooriate lõikes ja samas järjekorras. Üldisi järeldusi illustreerivad tsitaadid intervjuudest<sup>3</sup>.

### 2.3.1. Ettevõtte edu alus ja planeerimine

Ettevõtte edu alusena tõid vastajad välja järgmisi tegureid: eesmärgi omamine, eesmärgist tulenevate tegevusplaanide elluviimine, eesmärgist tulenevate tegevusplaanide paindlik kohandamine vastavalt muutuvatele oludele, sõnapidamine, oma vigade tunnistamine, entusiasm tegevusvaldkonna suhtes, hea meeskonna olemasolu, kapitali olemasolu, inimesed, müügitöö, kulude kokkuvõid.

*“... sõnapidamine ja oma vigade tunnistamine. Ükskõik kui kibe või kui raske see ka ei oleks mingil hetkel. Ja see [teadmise ettevõtte põhimõtetest] levib väga visalt aga väga kindlal alusel.”* (Intervjuu, Ehitusettevõtte)

*“Ma arvan, et müük on ettevõtte edu aluseks täna meil.”* (Intervjuu, Tekstiilitööstus)

*“Kolm erinevat kapitali. Üks on rahaline kapital, mis on finantssektorile üsna oluline faktor, võib-olla mujal ta nii oluline ei ole. Teine on inimkapital ehk võimalikult hea meeskond. Ja kolmas on siis selline suhtekapital. Et need inimesed kes meil töötavad, kes juhivad, kes on aktsionärid, et neil oleks piisavalt palju erinevaid suhteid, erinevate inimestega või siis teiste võrgustikega.”* (Intervjuu, Pangandusettevõtte)

Kuigi hea meeskonna olemasolu mainiti ettevõtte edu alusena ainult ühel juhul, siis kõikides intervjuudes mainiti erinevas sõnastuses inimkapitali olulisust. Üldiselt nähti edu alusena tegevusplaanide olemasolu ning plaani järjekindlat elluviimist koos võimega paindlikult keskkonnale reageerida ning plaane muuta.

---

<sup>3</sup> Tsitaate ei ole üldjuhul tsenseeritud ega parandatud. Tsitaadist välja jäetud tekst on asendatud punktiiriga.

“Ettevõtte edu aluseks on plaanide elluviimine. Mis tähendab seda, et kõik need head mõtted ja ideed, mis kuskil tulevad, kas õlletauas või kodus või koosolekute ruumis, et need saaks plaani panna ja siis tuleb see plaan ära teha.” (Intervjuu, IT-ettevõtte 2)

“... selgelt, arusaadavalt püstitatud eesmärk, valmidus selle eesmärgi nimel toimetada ja seatud plaane oskuslikult kohandada, adapteeruda vastavalt ümbritsevatele keskkonnale ja loomulikult ... kui me räägime ikkagi ettevõttest, kellel on ka meeskond, kes aitab realiseerida seda eesmärki, siis loomulikult on see sünergia nende eesmärkide realiseerimise ja selle meeskonna vahel.” (Intervjuu, IT-ettevõtte 1)

Kui vastuseid hinnata teljel “plaan – täideviimine”, siis toodi välja, et ettevõtte töötajatel on edu saavutamisel suurem roll. Kui planeerimine on enamuse vastanute puhul eelkõige tippjuhtkonna või laiendatud tippjuhtkonna tegevus, siis töö eduka teostamise võit nähti kogu firma töötajaskonna kaasatuses. Teisisõnu, kui edu defineeriti organisatsiooni võimekusena plaane ellu viia, siis selle võimekuse alusena nähti eelkõige kogu töötajaskonna ühist panust. Toodi välja ka entusiasmi (nii juhtkonna kui töötajate poolt) kui edukuse olulist prognoosijat. Esines ka tööstusharuspetsiifilisi hetkeolukorda peegeldavaid edutegureid (nt transpordisektori ettevõtte nägi oma edu alusena võimet kulusid kiirelt kokku tõmmata ning pangandusettevõtte nägi oma kõige olulisema edu allikana võimet kaasata kapitali).

Kõik ettevõtted nägid planeerimist kui tänases majandussituatsioonis väga olulist tegurit ja seda käsitleti kolmel tasandil (vt tabel 2.3.1):

1. Planeerimine kui strateegiline tegevus.
2. Planeerimine kui taktikaline tegevus.
3. Planeerimine kui tegevuse fokuseerimine.

**Tabel 2.3.1.** Planeerimise erinevad tasandid

Planeerimine kui:	Väljendus
Strateegiline tegevus	Visiooni olemasolu (kuhu me tahame jõuda 10 aasta pärast, mida me tahame saavutada)
Taktikaline tegevus	Eelarved ja tegevusplaanid (aasta ja kvartaliplaanid)
Tegevuse fokuseerimine	Missugusel turul (nii geograafilises kui valdkondlikus mõttes) me tegutseme ja kes on meie klient lähtudes sellest, mis on konkurentidega võrreldes meie suhteline eelis

**Planeerimise kui strateegilise tegevuse** all toodi peamiselt välja otsused ja plaanid uutele turgudele sisenemiseks. Kuna tegu on pika ja kuluka protsessiga, siis oli laienemine välis-turgudele võetud omaette eesmärgiks (s.t välisurule minekut nähti põhimõttelise vajadusena, et ka tulevikus edukas püsida; rõhutati, et täna saaks hakkama ka ilma laienemiseta, kuid

pikemas perspektiivis on vaja suuremat turgu). Reeglina oli fikseeritud konkreetne turg, kuhu soovitakse siseneda. Intervjueeritud ettevõtted olid valdavalt valinud Skandinaavia turu<sup>4</sup>.

Intervjueeritustest vaid üks ettevõtte kirjeldas juhtimisteaduses nõ klassikalist lähenemist tulevikku vaatamisele, kus finantsnõustaja abiga loodi pikaajaline strateegiline tegevusplaan ja viidi ka vastavalt kirja pandud tegevuskavale ellu (ettevõtte kasvuks kasutati nn liitumise ja ülevõtmise strateegiat). Täna on selge, et selline lähenemine planeerimisele õigustas ennast – ettevõtte on oma valdkonnas kindel liider. Tagasi vaadates tundus ettevõttele endale ka uskumatu, et nii ambitsioonikas plaan suudeti täita.

Planeerimise osas toodi välja, et planeerimishorisoni muutumine oli seotud ettevõtte kasvuga. See tähendab, et kui ettevõtte oli väiksem, planeeriti oma tegevusi üks kuu ette (ehk elati tänases päevas) ning ettevõtte kasvades tekkis vajadus planeerida tunduvalt pikemalt ehk koostada taktikalised plaanid üheks aastaks ja strateegilised plaanid 3-5 aastaks. Osaliselt oli ettevõtte algusfaasis lühiajaline planeerimishorison õigustatud ka põhjusel, et ettevõtted olid mastaabilt väikesed ning tegevuse tagajärgi oli ka lihtsam hinnata. Surve pikemaajaliste plaanide loomiseks oli osaliselt väline (konkurents muutus tugevamaks, turg keerulisemaks) aga ka sisene (omanikud tahtsid teada, mida nad oma investeeringust oodata võivad).

Nii kasvumootorite kui -piduritena toodi välja eelkõige omanikke. Eriti suurt rolli mängisid omanikud juhul, kui nad olid ettevõtte igapäevasesse juhtimisse aktiivselt kaasatud.

*“See mootor mis on muudatusi tegema sundinud ja mis on nii agressiivselt kasvu nõudnud, ongi meie kõige suurem omanik, juhatuse esimees, kes on püsimatult hingega. Ja samas tõeliselt väljakutseid otsiv inimene.”* (Intervjuu, Transpordiettevõtte)

Erinevused ilmsid kodumaiste ja väliskapitalil põhinevate ettevõtete strateegilise planeerimise rõhuasetustes: viimastes keskenduti rohkem emafirma strateegia elluviimise küsimustele, uute klientide saamisele ja heade töötajate leidmisele. Eesti ettevõtete ees seisvad strateegilised küsimused olid üldisemad (kuid samas strateegiliselt suurema kaaluga): millisel turul tegutseda ja millistele valdkondadele keskenduda. Seega ei osutunud õigeks eeldus, et välisettevõtetest saab Eesti ettevõttesse üle tuua strateegilise planeerimise kogemust.

---

<sup>4</sup> Intervjuudest ei tulnud üheselt välja, mis oli nende otsuste tagamaa (miks valiti just see turg mitte mõni teine). Intervjuude ajalimiit seadis ka piirid mitmete iseenesest huvipakkuvate temade täpsustamisele, mis otseselt uurimuse eesmärgiks ei olnud

*“... et on tegelikult ... nii, et strateegiat tehakse ainult peakontoris. Kohapeal on ainult tegelikult strateegia elluviimine. Et sa võid ju nimetada, et sa teed kõva strateegiat, aga tegelikult sa pead seda ellu viima.”* (Fookusgrupi intervjuu, rahvusvahelised ettevõtted)

Strateegiate elluviimisel kirjeldati kriitiliste valdkondadena “kolme K-d” (s.o klient, kulud, kapital) või kolmnurka “klient-innovatsioon-inimesed”.

**Planeerimist kui taktikalist tegevust nägid ettevõtted** eelkõige aastaeelarve koostamises, mis jagati kuude vahel ära. Rõhutati finantsplaan, mis tingis kõik ülejäänud, ja mis ka olemas olid, kuid mille tähtsus tundus vastanute arvates olevat väiksem. Valdavalt kasutatakse ettevõtetes ülevalt alla planeerimist, kuid kriisijärgselt tunnetati enam vajadust ka muude mõjuritega tegelemiseks.

*“Täna tuleb väga oluliselt tähelepanu pöörata ka sellele, milline on ettevõtte sisene kliima, sest on tekkinud oluliselt rohkem mõjureid, mida kunagi varem pole olnud ettevõtetes.”* (Intervjuu, Ehitusettevõtte)

Plaanide täitmise järgimine toimub igakuiselt, kvartaalselt ning aasta lõikes. Väliskapitalil baseeruvates ettevõtetes töötatakse pigem kvartaliplaanide alusel, kuna üks kuu on mõõtmiseks liiga väike ajahik. Samuti käib ka juhtide tegevuse tulemuslikkuse hindamine kvartali-tulemuste alusel. Eesti ettevõtetes domineeris igakuine plaanitäitmise jälgimine.

Planeerimisprotsessi peeti täna märksa olulisemaks varasema ajaga võrreldes, sest riskeerimisruum on jäänud väiksemaks ning eksimused võivad realselt maksta ettevõttele püsima jäämise. Rõhutati plaanidest kinnipidamise vajadust ning ka seda, et taktikaliste plaanide täitmist jälgiksid kõik töötajad. Erinevalt varasemast, kus plaanid olid rohkem formaalsed, nähakse täna vajadust plaanide järgi, mis oleksid ka reaalsed töövahendid.

*“... paljuski sellised planeerimistegevused ja kavandamised, neid võib nimetada teatud määral ka sellisteks pseudotegevusteks. Neid tuli teha ... Ehk seadsime eelarves mingid eesmärgid, mis pidid olema täidetud kuid jäid täitmata; aga tuli välja, et hoopis mingi teine liin, mis ootamatult tekkis juurde, täitis need eesmärgid [ootamatult]. Ja lõpptulemusena kõik olid õnnelikud, kuna eesmärgid põhimõtteliselt said täidetud.”* (Intervjuu, Ehitusettevõtte)

Mõned ettevõtted kasutasid planeerimiseks spetsiaalseid arvutiprogramme, osad lihtsat excelitabelit, kuid planeerimistegevust kui sellist loeti igajuhul oluliseks. Planeerimise eesmärgina nähti nii juhtkonna kui töötajate pidevat informeeritust ettevõtte hetkeseisust.

Eesti ja väliskapitalile kuuluvad ettevõtted olid taktikalise planeerimise osas sarnased: välisettevõtted keskendusid küll rohkem pikemate strateegiliste plaanide koostamisele, kuid põhiline fookus oli ikkagi lühiajalistel (1-1,5 a) plaanidel, mis omakorda olid jagatud kvartali, kuu- ja nädalaplaanideks. Välisettevõtete planeerimisprotsess ning plaanide, eelarve ja jooksva ennustuse (ingl.k. *forecast, sliding plan, roll plan*) – tehakse igakuiselt või kvartaalselt ajaperioodile 1-1,5 aastat) sidumine üldise planeerimissüsteemiga oli süstemaatilisem kui Eesti ettevõtetel. Oma osa selles on kindlasti ka emaettevõtte vajadusel siduda mitmete filiaalide tulemused igakuiselt kontserni plaaniks (kontserni tulevikuväljavaate koostamiseks), mistõttu on planeerimissüsteemide arendamisse tunduvalt rohkem panustatud.

Eesti ettevõtted hakkasid kriisi mõjul planeerimisse ning eelarvete koostamisse suhtuma süstemaatilisemalt (plaanid muutusid täpsemateks ja reaalseteks tegevuskavadeks). Väliskapitalile kuuluvad ettevõtted tegid kriisi ajal läbi vastupidise protsessi: loobuti pikaajalistest eelarveplaanidest ning mindi üle lühiajalistele plaanidele. Tervikuna muutsid mõlemad oma planeerimist rohkem reaalse keskkonna tingimustele vastavaks.

**Planeerimise kui tegevuse fokuseerimise** puhul rõhutati vajadust keskenduda vähematele tegevusvaldkondadele. Seda põhjusel, et kui turu kasvufaasis olid kõik otsused finantsiliselt edukad, siis kriisiga riskid ja konkurents kasvas, millest tulenes vajadus teha valikuid nii turu kui klientide osas. Tuli panustada tegevussuundadele, kus edu tõenäosus oli suurem (ehk kus organisatsiooni kompetents oli konkurentide omast tõenäoliselt parem).

*“Ma olen kõva häälega välja öelnud oma meeskonna ees ka, et mõnes-mõttes nii lolli firmat nagu meil, me ei tea teist siin Eestis, sest kui hakata vaatama – me teeme liiga palju asju.”*  
(Intervjuu, Ehitusettevõtte)

Välis- ja Eesti ettevõtete erinevus tegevuste fokuseerimisel oli oluline: esimestel on tegevusvaldkond väga täpselt paigas, kuna otsus on tehtud kontserni tasandil ning Eesti allüksusel on reeglina täidesaatev roll. Väliskapitali osalusega ettevõtete siinsete juhtide teadlikkus planeerimisest on võrreldes Eesti ettevõtete juhtidega kõrgem, kuid samal ajal puudub neil võimalus strateegiat muuta. Eesti ettevõtted vajaksid rohkem tulevikku vaatavaid ehk strateegilisi plaane, kuna neis toimub planeerimine praegu rohkem taktikaliste plaanide tasemele. Erinevalt väliskapitalil põhinevast ettevõttest ei tee Eesti ettevõtte eest strateegilist plaani keegi teine, mistõttu on oluline, et vastav oskus ning harjumus oleks ettevõtte juhil olemas.

Kuna intervjueeritavad tunnetasid planeerimist pigem kasvava tähtsusega tegevusena, siis uuriti ka, millistest allikatest pärinesid planeerimisprotsesside sisendid. Spetsiifilisi programme või meetodikaid planeerimisel ei kasutatud. Peamiste sisenditena nähti minevikku (kuidas ettevõttel varem on läinud) ja seda täiendati oma töötajatelt (eriti müügi- ja arendusosakondade töötajatelt) saadud sisendiga turu võimaluste kohta tulevikus. Kasutati ka turu-uuringuid, kuid nende täpsuse ja kasulikkuse kohta oldi pigem skeptiline. Välisettevõtted kasutasid samu sisendeid. Nende puhul oli üheks oluliseks lissisendiks emafirma kogemused teistelt turgudel – millise mudeli järgi turg areneb ning milliseid protsesse selle käigus võib oodata.

Planeerijateks oli enamasti laiendatud juhtkond (tegevjuht/juhatus + valdkonnajuhid ja võtmeisikud). Reeglina jäi planeerijate hulk vahemikku 4-7 inimest. Pigem nägid juhid vajadust planeerijate ringi suurendada, et lülitada plaani “võimalikult palju reaalselt eesliini-elu”. Kriitilise punktina nähti tehtud plaanide läbiarutamist kõikide ettevõtte töötajatega või antud perioodil plaanide põhjalikku tutvustamist töötajatele. Erandina oli ühes intervjueeritud ettevõttes planeerijate hulk suurusjärgus 40 inimest ning nemad nimetasid planeerimisprotsessi keeruliseks ja kohmakaks ning nägid vajadust planeerijate ringi koomale tõmmata.

Kokkuvõtteks võib öelda, et nii kodumaistes kui välismaistes ettevõtetes domineerib planeerimise taktikaline osa ning protsess toimub sarnaselt. Erinevused on intensiivsuses (välisfirmades oli lühiajaline planeerimine mahukam ja intensiivsem) ning planeerimise arengusuundades (Eesti ettevõtted liikusid pigem rangema ja süstematiseerituma süsteemi poole, samal ajal kui välisfirmad liikusid pigem dünaamilisema lähenemise suunas). Eesti ettevõtted (eriti eksporditurgudele suunatud ettevõtted) olid sarnased selle poolest, et nägid suuremat vajadust oma tegevust fokuseerida. Üllatavalt vähe tegeleti nii kodumaistes kui välisettevõtetes tulevikuvisioni leidmisega, samas välisettevõtete puhul on see põhjendatud, kuna kohaliku organisatsiooni rolliks oli viia ellu emafirma visioon. Kui mõnedes ettevõtetes oli tulevikunägemus olemas, siis ka nendel oli see tulevikku suunatus pigem taktikaline (X aasta jooksul siseneda Y turule) kui strateegiline (juhtiv/tunnustatuim/kõige kasumlikum ettevõtte regioonis X ja valdkonnas Y).

Kui vaadata ka Eesti ettevõtete edulugusid, siis senine edu on pigem baseerunud edukal “rännakul” (välja arvatud üks ettevõtte) – kus tegelikult ei teata, kuhu minnakse, lihtsalt astutakse ja mitte niivõrd sihipärasel nägemuse elluviimisel. Samas tunnetasid mitmed intervjueeritavad, et nii vist enam edasi minna ei saa, peab tegema otsuseid, millises äris osaletakse

ja millises mitte. Suurem osa ettevõteteid on omandanud viimase viie aasta jooksul kogemusi tegutsemiseks diametraalselt erinevates keskkonnatingimustes. Ettevõtted said väga selgelt aru, et nõudluse tippajal kadus vajadus ettevõtete planeerimise täiustamiseks ja kavandatu elluviimise kontrolliks, kuid kriisiperiood tõi vajaduse nende protsesside (fokuseerimine, täpne planeerimine, tulemuste hindamine ja regulaarne kontroll) efektiivse toimimise järele teravalt tagasi. Võib öelda, et Eesti ettevõtetes on planeerimises selgelt hakatud “tehtud-mõeldud” lähenemiselt üle minema “mõeldud-tehtud” põhimõttele.

Planeerimisel on riskide analüüs omandanud suurema kaalu. Samuti väärrib märkimist, et kuigi intervjuu jätkudes rõhutati töötajate (nii juhtiv- kui reatöötajate) olulisust, ei olnud ühelgi Eesti ettevõttel paigas näiteks personalistrateegiat (kuigi kahel korral intervjuueerija konkreetselt küsis plaani olemasolu kohta). Mitmed ettevõtted andsid mõista, et sellega peab tegelema hakkama, kuid hetkel oli see osa planeerimisest esindatud taktikalisel pinnal. Samal ajal välisfirmades olid nii personalistrateegia kui taktika tegevusplaanides selgelt välja toodud ning ka juhtide hindamissüsteemi sisse pandud. Peab märkima, et juhtide vahel ei olnud lahk- arvamusi personali olulisuse kohta. Leiti, et inimesed on äris edukas olemiseks olulised ning kõik küsitletud ettevõtted töötasid selle nimel, et inimesi hoida ja arendada.

### 2.3.2. Organiseerimine

Kõik organisatsioonid (välja arvatud üks – Kaubandusettevõtte) olid lameda struktuuriga. Jäi mulje, et ettevõtete juhid on enamasti (va üks IT ettevõtte, kus omanikud olid teadlikult taandunud) aktiivselt kaasatud ka taktikalistesse tegevustesse ning neil on oma spetsialistirool (kõige sagedamini müügiga seotud roll, mis toetab levinud ütlust, et ettevõtte juht on ettevõtte peamine müügimees). Domineeris funktsionaalne struktuur, kahes organisatsioonis (IT ja kaubandus) oli kasutusel maatriksstruktuur. Fookusgruppides mainiti ühe juhtimistrendina ära keskastmejuhtide hulga ning juhtimistasandite arvu langust. Juhid hindasid seda suundumust positiivseks ning leidsid, et täna on Eesti ettevõtted sellest vaatenurgast vaadatuna heas seisus.

Kui ettevõtted mainisid **suurimaid muudatusi organisatsiooni elus** (kolm ettevõtet 10-st), siis need kõik **olid seotud struktuurimuutustega**. Pikalt (üle viie aasta) turul tegutsenud Eesti ettevõtted tõid välja pigem üksikuid suuri muutusi, samal ajal kui noored ettevõtted (alla viie aasta tegutsenud) tõid välja pideva vajaduse muutuda, et ettevõtte kiiret kasvu toetada (struktuuri, protsesside ja tööjaotuse pidevat korrastamist, et kasvanud mahtudele vastata).



Sarnase lähenemise tõi välja ainult üks pikalt turul tegutsenud ettevõtte (transpordiettevõtte), kes nägi kogu oma arengut ühe suure ja pideva muutusena. Järgnevalt loetelu muudatustest, mida ettevõtted oma senise tegevuse olulise etapina ära märkisid.

- Ehitusettevõtte – seoses ettevõtte kasvuga jagati ettevõtte äriühingid omaette väiksemateks ettevõteteks.
- IT-ettevõtte 1 – ettevõtte omanike taandumine aktiivsest juhtimisest, mida hetkel ametis olev tegevjuht nägi olulise etapina firma arengus (pereettevõttest välja liikumine) ning võtmetöötajate motivatsiooni hoidmine.
- IT-ettevõtte 2 – väiksemate tootepõhiste äriüksuste koondamine ühtse juhtimise alla, esimene sammuna on plaanis müügifunktsiooni tsentraliseerimine.

**Infovahetuse** tagamiseks loodud rutiinid olid ettevõtetes väga sarnased – suured koosolekud üks kuni kaks korda aastas, kus antakse ülevaade, kuidas ettevõttel läheb ning mis plaanis on. Igakuiselt toimus jooksvate kokkuvõtete tegemine ning kuu kestel toimusid operatiivsed koosolekud (nt osakondade juhtide kokkusaamised ja müügiosakonna koosolekud). Kõige sagedasem infovahetus toimuski müügiosakondades, kus reeglina tehti ülevaateid üks kord nädalas. Müügikoosolekud olid nimetatustest ka kõige korrapärasemalt toimuvad. Kasutati ka e-maile, seinalehti ja sisevõrku informeerimisel ettevõtte jaoks olulistest sündmustest. Kuigi koosolekuid nähti olulistena (et töötajad oleksid kaasatud ning saaksid aru, mis ettevõttes toimub), siis intervjueritute enamuse hinnangul tunnetavad töötajad koosolekuid bürokraatlike ning aega kulutatavate tegevustena (sel ajal ei saa “päris tööd” teha). Vastajad olid veendunud koosolekute kasulikkuses, kuid kartsid ja kohati ka tunnetasid töötajate negatiivset hoiakut koosolekute suhtes. Näiteks kaks ettevõtet mainisid, et pidid jõuga sisse viima keskastmejuhtide koosolekud, mille eesmärk oli osakondade tegevuste sünkroniseerimine), kuna töötajad ei tahtnud ise neid pidada. Hiljem, kui protsess oli juurdunud, olid keskastme juhid tulemustega rahul.

### 2.3.3. Motiveerimine

Töötajate motiveerimiseks kasutatakse erinevaid rahalisi ja mitterahalisi vahendeid. **Mitterahaliste motiveerimisvahenditena** nimetati ettevõtte suvepäevi ja teisi väiksemaid ühisüritusi (nt koos sportimine), parima töötaja valimist, koolitusi, töötajatele töötulemuste kohta tagasiside andmist. **Rahaliste motiveerimisvahenditena** kasutatakse tulemustasu ja erinevaid preemiaid. Kaudse rahalise motiveerimisena kasutatakse veel vabade päevade andmist või

haiguspäevade puhul töötasu säilitamist. Tulemustasustamist kasutasid kõik intervjuueeritud ettevõtted, kuid rohkem praktiseeriti seda müügiga seotud ametikohtadel. Samas olid sarnased skeemid kasutuses ka tootmises (suurima koguse toodangut valmistanud vahetus sai rahalise preemia). Enamik ettevõtteid kasutas individuaalseid tasusüsteeme. Tulemustasude sõltuvusse seadmine kollektiivsetest tulemustest või meeskonnapäõhine premeerimine oli pigem erand.

*“... nõukogu poolt [on] selline veendumus, et tulemustasu peaks olema sõltuv kogu ettevõtte tulemustest, mitte niimoodi, et iga inimene täidab oma väikese jupi ära ja saab oma kasu kätte.”* (Intervjuu, Pangandusettevõtte)

Üldine arvamus oli, et peamine rõhk motiveerimisel läheb tulemustega seotud tasusüsteemide ülesehitamisele. Kuigi rahalisi vahendeid peeti motiveerimisel olulisteks, nähti ka, et parem oleks kasutada mitterahalisi motiveerimisvõtteid. Samas tajuti mitterahalise motiveerimise keerukust – oluline on, et see oleks läbi mõeldud ja süsteemne tegevus.

*“... kahju küll, kuidas ka ei tahaks teistmoodi öelda, kuid mõjub [võimalikult lähedalolev] raha.”* (Intervjuu, Ehitusettevõtte)

*“... aukirjad ja asjad nagu näha Läänemaailmas töötavad. Inimesed tahavad, et neid kiidetakse, aga see tuleks kavalalt läbi mõelda. Ta [mitterahaline motiveerimine] on esiteks odav, ta on mõnus ja pidulik ja kui ta on kõigile kasu, siis miks mitte ära teha. Me oleme teinud küll, aga ta on jäänud natukene nagu kaootiliseks. Ta tuleks natuke nagu läbi mõelda. Sa näed, et inimesel lähevad silmad kohe särava.”* (Intervjuu, Ehitusettevõtte)

*“On ikka jah ja on plaanis ka, et võtame mehed kokku ja anname paar aukirja ... nimetame ära teiste ees .... ja paneme seina peale ka, et aasta otsa mees näeb, et ta on mingis asjas olnud parim.”* (Intervjuu, Metallitööstusettevõtte)

*“Motiveerime kambavaimuga, süsteemseid vahendeid ei ole.”* (Intervjuu, Transpordiettevõtte)

Tervikuna võib väita, et töötajate mõjutamisel tuginetakse enim individuaalsele tulemustasustamisele ja kuigi mittemateriaalse motiveerimise olulisust teadvustatakse, on seda ettevõtetes vähem arendatud.

#### **2.3.4. Kontroll ja tegevusmõõdikud**

Nagu planeerimise osas mainitud, olid aastaplaanid kõikidel ettevõtetel jagatud väiksemateks osadeks (valdavalt kuuplaanideks). Nende täitmist jälgiti ja teavitati neist ka töötajaid. Kaubandusettevõtte kasutas nt kvartaalset, metalliettevõtte aga igapäevast jälgimist ja teavitamist. Juhtkond jälgib tulemusi päeva- ja nädalapõhiselt, töötajatel on tulemustega tutvumise või-

malusi märksa harvem. Ükski ettevõtte ei kasutanud tulemuste jälgimiseks ja hindamiseks mingit konkreetset süsteemi. Üks ettevõtte tunnistas, et on saanud ideid oma kehtiva süsteemi ülesehitamisel *Balanced Scorecardist*. Peamiselt jälgiti finantsnäitajaid, eelkõige müüginäitajaid. Vähem jälgiti muid näitajaid (personal, klient, kvaliteet) – nendega tegeleti jooksvalt ning kontrollimise intervallid oli müügiga võrreldes märksa pikemad.

Kõige suurem vahe oli Eesti ja välisettevõtete praktikate võrdluses. Eranditult kõik välisettevõtted kasutasid tulemuste jälgimiseks punktitaabloosid (väga erinevates vormides, oli ka *Balanced Scorecard*-i kasutajaid). Paika olid pandud jälgitavad valdkonnad, loodud ettevõtte üldisest eesmärgist lähtudes valdkondadele mõõdikud (vastavalt valdkonnale nii kvantitatiivsed kui kvalitatiivsed; ühe ettevõtte sees võisid eri osakondadel või juhtimistasanditel olla olemas nii kvantitatiivsed kui kvalitatiivsed mõõdikud või kombinatsioon nendest). Mõõdikud olid osapooltele teada ning nendest ja nende täitmisest informeeriti ka töötajaid.

Välisettevõtete juhid tõid eraldi välja juhtide hindamise läbi erinevate mõõdikute – arvestati juhi tööd puudutavaid kvalitatiivseid näitajaid (töötajate rahulolu, 360-kraadi tagasiside tulemused) ja kvantitatiivseid näitajaid (tulemuslikkus, plaani täitmine). Üksikud Eesti ettevõtted olid oma mõõdikutesse lisanud lisaks finantsnäitajatele ka näiteks personali näitajad. Välisettevõtetes oli personaliprotsesside mõõtmine reegliks ning esindatud finantsidega võrdväärses mahus. Süvaintervjuel rõhutati pigem, et finantsmõõdikute roll on fookuses hakanud vähenema ning “pehmete”, töötajaskonna arendamisele ja rahulolule suunatud mõõdikute arv tähtsustuma. Kokkuvõtvalt on finantsmõõdikute osas Eesti ettevõtted oma protsessides lähenemas välisettevõtete parimatele praktikatele, personaliprotsesside osas ollakse aga suhteliselt algtasemel.

### **2.3.5. Kogemused konsultantidega ja koolitajatega**

Intervjueeritavate kogemused koostööst **konsultantidega** pärinesid peamiselt ISO-süsteemi juurutamisest, aga ka töötajate rahulolu-uuringute, strateegilise juhtimise, ekspordiplaanide koostamise, (juhtkonna) värbamise, finantsalase nõustamise ning müügi ja muutuste juhtimise valdkonnast. Eranditult kõik vastajad jäid konsultantide tööga väga rahule. Erandlik näide konsultatsiooniteenuse vormi mõttes oli teistest firmadest kogenud juhtide kaasamine oma ettevõtte arenguteemalistesse aruteludesse (nö mitteametliku nõukoja loomine).

Konsultantide kaasamise osas jäi kõlama seisukoht, et Eesti ettevõtetes loetakse seda üldiselt negatiivse tähendusega tegevuseks (st et juhtkond justkui ei saa ise hakkama; “mis juhtkond ta on, kui peab kusagilt nõu küsima”). Pigem oldi valmis ise lahendusi välja mõtlema ja õppima läbi katse-eksituse meetodi kui kasutama abi väljastpoolt organisatsiooni. Eesti ettevõtetega võrreldes erinevad väliskapitalil põhinevad ettevõtted järgmistes aspektides:

- 1) välisfirmade esindused kasutasid peamiselt oma peakorterist pärit oskusteavet või siis peakontori poolt valitud väljastpoolt Eestit pärit teenusepakkujaid, kohalikud ettevõtted seevastu toetusid eranditult Eesti konsultantidele;
- 2) välisettevõtted kasutasid konsultante enda jaoks oluliste protsesside toetamiseks, näiteks personaliga seotud teemad (personali hindamise, tagasiside andmise, arenguveestluste läbiviimise jm seotud tegevused) ning koostöö konsultandiga oli pigem pikaajaline (s.t vastava valdkonna teadmist osteti sisse regulaarselt pikema perioodi jooksul). Samal ajal Eesti ettevõtted kasutasid konsultante ainult konkreetsete ühekordsete ja reeglina lühiajaliste projektide läbiviimiseks ning peale projekti lõppemist koostöö konsultandiga katkes.

**Koolitusi** kasutati märksa aktiivsemalt kui konsultantide teenust. Peamised valdkonnad, kus ennast koolitati, olid (keskastme)juhtide koolitused, müügikoolitused, kvaliteedijuhtimisega seotud koolitused ja finantsjuhtimise koolitused. Üldise positiivse joonena oli välja toodud, et koolitajad on head ja huvitavad. Negatiivseid kogemusi intervjueeritavatel polnud, ainukese parandamist vajava asjana toodi välja koolituse sisu üleliigset lihtsustatust või siis liigset teoreetilisust. Üllatusena tuli koolitajatele antud hinnangus välja oluline erinevus intervjuudes osalenud juhtide ja ankeetküsitluses osalenud juhtide vahel, kus viimaste antud hinnang koolitajatele oli pigem kriitiline. Otsest põhjust sellele antud uuringus ei selgunud. Võib eeldada, et kuna intervjuudes osalenud ettevõtted olid omas valdkonnas keskmisest edukamad ning Eesti mõistes suuremad ettevõtted, siis oli neil ka võimalus sisse osta paremate (kallimate) koolitajate teenuseid või spetsiaalselt ettevõtte konkreetse probleemi lahendamiseks loodud koolitusi. Eesti koolitajaid hinnates nägid intervjueeritavad väliskoolitusi kasulikemana. Eelkõige seetõttu, et väliskoolitajad on rohkem spetsialiseerunud oma valdkonnale ning seetõttu valdavad oma teemat paremini. Kaks ettevõtet tõid välja, et kohati on koolituste kõige suuremaks probleemiks hoopis koolitatava võimekus teadmisi vastu võtta ja kasulikke teadmisi oma ettevõttes realselt toimima panna. Sama arvamus jäi kõlama ka koolitus- ja konsultatsiooni-firmade esindajate intervjuudest.

Koolitajatelt oodati praktilist, ettevõtte- ja sektoripõhist probleemide ja teemade käsitlemist ning eelistatavalt isiklikku kogemust koolitatavas valdkonnas. Koolitustega võrreldes hinnati kõrgemalt ajakirjade, konverentside ja seminaride ning vahetute kontaktide (tehase külastused, vestlused kolleegidega, erialased foorumid) rolli juhtimisteadmiste allikana. Intervjueeritud juhid väitsid, et raamatute lugemiseks ei jää neil aga eriti aega.

Sarnaselt konsultatsiooniteenusele kasutasid välismaiste ettevõtete Eesti filiaalid koolituste läbiviimisel oluliselt rohkem väliskoolitajaid: välisülikoole (INSEAD), oma emafirma peakontori poolt sisse ostetud koolitusi, emafirma juhtimisakadeemiat või kontserni sisekoolitajaid. Juhtide koolitused viidi peaaesjalikult läbi mitte-Eesti treenerite poolt. Küsimus ei olnud siiski Eestis pakutava teenuse kvaliteedis, vaid pigem emafirma poliitikas, sest üldisi, suurtele töötajagruppidele mõeldud koolitusi (nt klienditeenindajate koolitus) ostetakse hea meelega sisse kohalikest pakkujatest. Rõhutati tellija enda kohustust korralikult läbi mõelda, milliseid probleeme tahetakse lahendada ja millist koolitust selle jaoks vaja on.

*“Aga kõige olulisem on see, et ise saad aru, mida tegelikult vaja on. Et meil on skilli küll Eesti koolitajatel, aga kõige hullem mis saab olla, on see, et sa lähed koolitusfirmasse, ütled et sul on eesliinile vaja müügikoolitust, kas teil on midagi riivulis.”* (Fookusgrupi intervjuu, koolitajad ja konsultandid)

### 2.3.6. Ettevõtete koolituselased rahuldamatud vajadused

Järgnevalt esitatakse intervjueeritute arvamused nõudluse kohta ehk milliste teemade osas tunnetavad ettevõtted arenguvajadust lähiajal kõige rohkem. Kõik intervjueeritavad pidasid oluliseks **meeskonna juhtimise** või **koostööalaste kompetentside arendamise vajadus**. Puudujääke koostöös ja koostööoskuse arendamist tunnetati eriti teravalt.

*“Ehk see meeskond meie ettevõttes on vaieldamatult väärtus ... Ehk selle olukorra paremaks muutmise või tõhusamaks muutmise juures on olemas kindlasti meetodikad. ... aga see on kindlasti valdkond kuskohal on kindlasti parandamise ruumi.”* (Intervjuu, IT-ettevõtte)

*“Eestlastel puudub nii ettevõtte sees kui väljas koostöö, mis tähendab just ühiste eesmärkide saavutamist, terviku nägemist. Kogu Eesti ettevõtlust iseloomustab ... kõige suurem puudus [koostöö puudumine].”* (Fookusgrupi intervjuu, koolitajad ja konsultandid)

**Uute lähenemiste järgi** on vajadus **müügikoolituses**, kuna pakutavad ei vasta enam sisult tänase turu nõudmistele ja on tasemelt nõrgad. Tunnetatakse vajadust arendada sellist tüüpi

müügioskusi, kus nii ostja kui müüja on müügi protsessi kaasatud meeskond (s.t müüki ei käsitleta enam üksikisikute (1 ostja ja 1 müüja) vahelise protsessina).

*“Ma arvan, et müügikoolitajate pädevus on 4, 4+, 4-, et ikkagi väga palju kasutatakse 50ndatest aastatest pärit automüüjate müügitoodikat, see nõuandlik müük, mis on Vainu märksõna. Meie valdkonna müük ja müügi protsess on spetsiifilisem. Ma olen püüdnud tellida ka kalleid koolitajaid, et kuulake meid ära ja tehke ära firma vajadustest lähtuvalt, spetsiifiline projekt – vastus oli EI. ... et see nõuandlik müük on see, mida suudetakse teha, aga turg vajab rohkemat.”* (Intervjuu, IT-ettevõtte)

*“Müüki, läbirääkimisoskuseid, vastuargumentide käsitlemist ja sellist tiimsellingut või meeskonnamüüki, et kuidas mitmekesi müüa suurettevõttele, kus on ka väga suur punt otsustajaid vastas.”* (Intervjuu, IT-ettevõtte)

*“Kes vägisi on käinud aastas korra uute müügiinimestega kaasas ja ütlevad, et selline müügi-koolitus tase Eestis on väga nõrk. Ehk räägitakse täpselt samasugust juttu, mida räägiti 5 aastat ja 10 aastat tagasi ja sellist uut ärkamist või tärkamist paljuskki ei ole toimunud.”* (Intervjuu, IT-ettevõtte)

**Vajadus saada infot praktikutelt.** Mitmes intervjuus toodi välja, et Eestisse esinema jõudvad praktikud on väga suurte rahvusvaheliste ettevõtete juhid ning nende kogemusi on küll huvitav kuulata, kuid sageli ei ole seda võimalik oma ettevõttes kasutada. Pigem soovitakse näha selliste Lääne ettevõtete juhte, kes on Eesti ettevõtetega võrreldavas suurusjärgus ning seetõttu potentsiaalselt sarnaste probleemidega.

*“... on nad Inglismaalt väiksed eksportöörid või muud sellised, kelle sõnumid ja mõtted on väga praktilised ja lihtsad ja annavad palju parema pildi sellest kuidas ühes, teises või kolmandas keskkonnas mingi asi toimib. Et see on jah ütleme see ... võimalusi kindlasti on, küsimus ongi, kes sellest kinni haarab ja seda kasutama hakkab, et tuua siia reaalselt mõõdetavaid kõnelejad ka mujalt maailmast.”* (Intervjuu, IT-ettevõtte)

**Sisenemine välisturgudele.** Ettevõtted, mis oma ressursside ja tegevusvaldkonna iseloomu poolest omavad potentsiaali välisturgudel tegutsemiseks, vajavad toetust oma rahvusvahelise projektide elluviimiseks. Toetuse sisu peaks eelkõige olema info kättesaadavaks tegemine huvipakkuvate turgude kohta: kontaktide vahendamine, teadmised turu eripärade kohta, võimalike strateegiate analüüs konkreetsele turule sisenemiseks koos müügi eripärade välja toomisega.

**Tulemusjuhtimine.** Uuringus ilmnisid selged erinevused Eesti ja välismaiste ettevõtete planeerimise kvaliteedis, ehkki Eesti ettevõtted on hakanud seda külge oma juhtimises aktiivselt edasi arendama. Turutegurite (peamiselt kliendifookuse) mõju järjest suureneb, mis nõuab planeerimiselt suuremat paindlikkust. Lähiaastatel võib eeldada planeerimistegevuse osatäht-

suse suurenemist nii strateegilise kui ka taktikalise planeerimise osas. Lisaks vajadusele planeerimist kui protsessi tõhustada (järjepidevus, pikemaajalised plaanid, tulemuskaardid), on eeldatavasti suurenemas vajadus plaanide elluviimise jälgimiseks. Sellest tulenevalt kasvab vajadus teadmiste järele, mis aitaksid ettevõtetes juurutada tulemusjuhtimissüsteeme.

**Arengu juhtimine.** IT ettevõtte, kes oli lahutanud omanikud ja igapäevase ettevõtte juhtimise, rõhutas tagantjärele tarkusena vajadust ettevõtetel aru saada, millal see samm oma elus ette võtta, et vältida arengut pidurdama hakkavat olukorda, mida Adizes nimetas “Asutaja lõksuks”.

## **2.4. Haridusasutuste ning koolitus- ja konsultatsioonifirmade tegevuse analüüs**

Haridusasutuste ning koolitus- ja konsultatsioonifirmade tegevuse analüüsi eesmärgiks oli kaardistada juhtimise valdkonna arendamiseks ja juhtimise kvaliteedi parandamiseks pakutavat ning saada arendustegevusega tegeleva osapoole hinnanguid nõudluse suhtes. Kasutatud allikmaterjalide ja meetodite ülevaade on esitatud lisas 1 (alamuuring 3).

### **2.4.1. Juhtimisalase tasemeõppe pakkumine Eestis**

Käesoleval ajal tegutseb Eestis 33 õppeasutust, kus on võimalik omandada kõrg- ja rakendus kõrgharidust õppides ärianduse ja halduse õppekavade järgi. Neist pooltel õppeasutustel (17) on ärianduse ja halduse õppekavad, mis sisaldavad ka erinevaid juhtimist käsitlevaid õppeaineid. Teiste õppekavagruppide õppekavades on juhtimisaineid vaid üksikutel juhtudel. Haridus- ja teadusministeeriumi andmetel oli seisuga 10.11.2009 valinud sotsiaalteaduse, ärianduse ja õigusega seonduva õppekava 25 112 üliõpilast (36% kõigist üliõpilastest). Ärianduse ja halduse õppekavade järgi õpib käesoleval ajal hinnanguliselt 16,5 tuhat üliõpilast.

Ärianduse ja halduse õppekavasid omaval 17 kõrgkoolil on koosseisulised ja/või mittekosseisulised juhtimisõppejõud, kes mõnel juhul õpetavad juhtimist ka sama kõrgkooli mõnede teiste erialade (näiteks logistika, äriinfotehnoloogia) üliõpilastele. Lisaks ärianduse ja halduse õppekavaga kõrgkoolidele on juhtimisega seotud õppeained veel Eesti Mereakadeemias ja Tallinna Tehnikakõrgkoolis.

Hinnanguliselt õpib käesoleval ajal juhtimisaineid vähemal või suuremal määral vaid 1/3 Eesti üliõpilastest. Ärinduse ja halduse bakalaureusetaseme õppekavades on enamasti vaid üksikud juhtimisained (juhtimise alused, organisatsioonikäitumine, juhtimispsühholoogia). Rakenduskõrghariduse vastavates õppekavades on reeglina 3-4 juhtimisainet. Ärinduse magistritasemel õppekavad sisaldavad käesoleva uuringu kohaselt märkimisväärse mahu ja sisuga erinevaid juhtimisaineid. Seega lõpetab käesoleval ajal Eestis kõrgkooli valdav enamus üliõpilasi, kes ei saa ettevalmistust juhtimiseks või saavad seda tagasihoidlikus mahu.

Juhtimisaineid kõrgkoolides õpetavad hinnanguliselt ligemale 50 õppejõudu. Nende koosseis on mitmekesine – on hiljuti doktorikraadi kaitsnud noori koosseisulisi õppejõude, osakoormusega töötavaid praktikuid, vanemaelisi juba juhtimispraktikast ja -uuringutest eemalolevaid lektoreid jt. Erinevate koolide juhtimisõppejõudude koostöö on tagasihoidlik: vaid üksikud suhtlevad erialaselt ja koostöö õppekavade ettevalmistamisel või ühiste uuringute läbiviimisel on harv nähtus.

Teatud hinnangu õpetamise kvaliteedile, sealhulgas juhtimise õpetamise kvaliteedile, andis aastatel 2009-2010 läbiviidud ärinduse ja halduse õppekavagrupi üleminekuhindamine. Üleminekuhindamisest loobus Kõrgkool I Studium ja kaotas sellega õppe läbiviimise õiguse. Üleminekuhindamise tulemusena kaotasid õppe läbiviimise õiguse vaatlusalusel õppekaval Sotsiaal-Humanitaarinstituut ja Tallinna Ärijuhtimise Kolledž. Kvaliteedi või muude probleemide tõttu said tähtajalise õppe läbiviimise õiguse Euroakadeemia, Eesti-Ameerika Äriakadeemia, Mainori Kõrgkool<sup>5</sup> (magistrikavad), Eesti Muusika ja Teatriakadeemia (kultuuri-korralduse magistrikava). Seega läbisid ärinduse ja halduse õppekavagrupi üleminekuhindamise edukalt vaid 10 kõrgkooli.

Arvestades üliõpilaste ja lõpetajate arvu, õppejõudude osalemist juhtimisalases täiendkoolituses ja konsultatsioonitegevuses, publikatsioone ning konverentside korraldamist, avaldavad juhtimisvaldkonnale tervikuna suuremat mõju mõned Eesti ülikoolid. Käesolevas uuringus keskenduti neist neljale – Tartu Ülikoolile, Tallinna Tehnikaülikoolile, Eesti Maaülikoolile ja Estonian Business School'ile. Tallinna Ülikool ja Eesti Kunstiakadeemia jäid uuringust välja, kuna nad pakuvad eelnimetatud ülikoolidega võrreldes vastavat õpet tagasihoidlikumas mahu ja spetsiifiliste sektorite kontekstis. Allpool esitatud järeldustes ja ettepanekutes on arvestatud ka Eesti Muusika ja Teatriakadeemia ning Euroakadeemia õppekavade üleminekuhindamise analüüsiga.

---

<sup>5</sup> Nüüd nimetusega Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor.



Tartu Ülikooli erinevates teaduskondades õpetatakse juhtimist erinevates mahtudes ning tervikpilt on mitmekesine. Majandusteaduskonnas on juhtimise ained esindatud kõigis õppekavades. Ettevõtetmajanduse bakalaureusekavas on kolm juhtimisainet – juhtimise alused, personalijuhtimine ja organisatsiooni käitumine ning strateegiline juhtimine ja innovatsioon, kõik mahus 6 EAP (s.o 48 auditoorset tundi). Erinevatel ärianduse magistrikavadel on omakorda lisaks vähemalt kolm juhtimisainet (eestvedamine ja organisatsiooni kultuur, ärieetika, innovaatiline organisatsioon ja personali juhtimine jt). Ka doktoriõppes õpetatakse mitmeid juhtimisaineid, milles minnakse sügavuti organisatsiooni ja inimressursi juhtimise teemadel. Enamuse ainete õpetamiseks on olemas eestikeelsed originaalõpikud ja muud õppematerjalid, kuid rohkem võiks olla ingliskeelseid õpperaamatute komplekte.

Tartu Ülikooli juhtimise õppetoolis on käesoleval ajal palju noori doktorikraadiga õppejõude. Üliõpilaste uuringust tuli välja, et üliõpilaste arvates võiksid õppejõud mingi aja ettevõttes töötada, et saada praktilisi kogemusi ja neid seejärel õppetöös kasutada<sup>6</sup>. See on üsna keeruline, samas on rakendatud mitmeid muid võtteid, et praktikaga kursis olla. Enamik õppejõude on seotud ettevõtete konsulteerimisega, seega puutuvad praktikaga pidevalt kokku. Kõik õppejõud juhendavad praktilise kallakuga uurimistöid ning enamik õppejõududest õpetab praktikuid avatud ülikoolis, kust saadakse tagasisidena palju praktilisi näiteid. Leonardo da Vinci projekti raames omandasid 9 TÜ majandusteaduskonna õppejõudu aastal 2010 vajalikud teadmised ja oskused kaasuste koostamiseks ning valmistasid ette erinevad kaasused strateegilise juhtimise, innovatsiooni, kommunikatsiooni ja ettevõtte sotsiaalse vastutuse teemadel, kuid nende kasutamisel õppetöös on tehtud alles esimesed katsed. Enamik õppejõude on seotud ka erinevate allüksuste ja/või projektide juhtimisega, mis aitavad omandada juhtimiskogemusi. Samas on ka kasutamata võimalusi, nagu õppejõudude vastastikune loengute külastamine, juhtimiskoolitustest osavõtt, õppekäigud ettevõtetesse jms.

Tallinna Tehnikaülikoolis õpetatakse juhtimisaineid eeskätt majandusteaduskonnas ja sotsiaalteaduskonnas, vähemal määral ehitus-, mehaanika- ja infotehnoloogiateaduskonnas. Teiste teaduskondade õppekavades iseseisvad juhtimisained puuduvad. Majandusteaduskonna organisatsiooni ja juhtimise õppetoolil puudub selge ülevaade sellest, kes, kus ja mida juhtimise valdkonnas õpetab. Tulenevalt ülikoolisisesest tasemeõppe rahastamise mehhanismist eelistavad teaduskonnad oma õppekavasid arendada lähtuvalt oma sisemistest ressurssidest ning õppekavades võib olla vastava valdkonna juhtimisega seonduvaid õppeaineid, mille sisu

---

<sup>6</sup> Mägi, E. et al. (2011) Üliõpilaste töötamise fenomen Eesti kõrghariduses. Uuringu lõpparuanne. SA Archimedes.

väljatöötamisele ja õpetamisele ei kaasata majandusteaduskonna juhtimise valdkonnas pädevaid inimesi. Majandusteaduskonna äriduse bakalaureuse taseme õppekavas on kolm juhtimisainet. Äriduse erinevates magistrikavades ja Tallinna Kolledži õppekavades on juhtimise aineid vähemalt kolm või enam. Bakalaureuse taseme õppekavades õpetatakse juhtimise aluseid esimesel kursusel ja seda hinnatakse õppejõudude poolt liiga varajaseks ajaks. Juhtimise alused jäävad üliõpilastele kaugeks ja kohati arusaamatuks. Paremini omandavad juhtimise aluseid kaugõppe üliõpilased, kellest enamusel on vastav praktika.

Tallinna Tehnikaülikooli õppekavade õpiväljundites on määratletud teadmised ja oskused, mida õppekava läbinu peab omama, kuid neis ei ole piisavalt väärtustatud juhtimisalaseid teadmisi ja oskusi. Üliõpilastel on võimalused omandada neid teadmisi ja oskusi vabaõppe ainete kaudu. Vabaõppe võimalusi suurendati alates 2011. aasta kevadsemestrist. Seni on juhtimisaineid valinud vaid üksikud teiste teaduskondade üliõpilased. Majandusteaduskonna organisatsiooni ja juhtimise õppetoolil on piisavalt äriduse üliõpilasi ja seega puudub huvi juhtimisainete pakkumiseks teiste õppekavade üliõpilastele. Sellises olukorras saab vaid väike osa Tallinna Tehnikaülikooli lõpetajatest nimetamisväärse juhtimisalase ettevalmistuse.

Eesti Maaülikoolis on juhtimise õpetamise maht ja tase instituutide ja teaduskondade lõikes erinev. Mõnedes õppekavades juhtimisalased ained puuduvad. Keskkonnainstituudis on ainete blokk, mis koosneb juhtimisest, turundusest ja finantsidest. Majandus- ja sotsiaalinstituudis on alates aastast 2008 juhtimisainete maht õppekavas vajalikul tasemel. Peale juhtimise baasteooria on õppekavas ka personalijuhtimine, kvaliteedijuhtimine, strateegiline juhtimine ja eestvedamine. Õpetamise akadeemilise taseme kindlustamiseks on tehtud koostööd Tartu Ülikooli ja Tallinna Tehnikaülikooliga, kuid koostöö erinevate ülikoolidega võiks olla aga tihedam. Juhtimise ainete õpetamise kvaliteediga võib intervjueeritava arvates Eesti Maaülikoolis rahule jääda, kuid vajalik on suurendada ainete praktilisust. Praktikuid kaasatakse õpetamisse suhteliselt vähe, kuna puuduvad selleks vajalikud vahendid. Õppeainete väliselt kutsutakse esinema kord kvartalis mõni vilistlane.

Estonian Business School on spetsialiseeritud ülikool. Kõigis õppekavades on juhtimisaineid ja nende mahtu hinnatakse enam-vähem piisavaks, lisaks kaalutakse võimalust täiendava juhtimisainete valikmooduli lisamiseks magistriõppe tasemel. Bakalaureustaseme sissejuhatav juhtimiskursus on saanud tunnustuse tuntud välisülikoolilt (Lancaster University Management School), kellega koostöös viiakse ellu topelt-diplomi programmi. Juhtimise õppetooli koosseisulised õppejõud on kõik kaasatud erinevate juhtimisuuringute läbiviimisesse. Õppetöös

kasutatakse nimetamisväärses mahus praktikute kogemusi. Viimastel aastatel on kasvanud juhtimisuuringute maht. See on võimaldanud välja arendada doktoriõppe. Uuringute tulemusi kasutatakse õppetöös. Edenenud on õppetegevuse rahvusvahelistumine, kaasatakse väliõppejõude. Samas puudub ülikoolil konkreetne ülevaade õppimise kõrvalt ettevõtlusega hõivatud või juhina töötavatest üliõpilastest.

Juhtimise ainete õpetamise akadeemiline kvaliteet on viimastel aastatel tõusnud. Nimetamisväärne edasiminekuks on erialase kirjanduse, andmebaaside ja õppematerjalide kättesaadavuse valdkonnas. Mitmed õppejõud omavad praktilisi juhtimiskogemusi või töötavad juhina ja osalevad õppetöös osalise koormusega. Eesti andmetel baseeruvaid uuringuid on tehtud vähe, mis mõjub negatiivselt õpetamise kvaliteedile. Vähe on koostatud ja kasutatakse Eesti ainelisi kaasuseid. Enamasti kasutatakse traditsioonilisi õpetamisemeetodeid (loengud ja seminarid). Õppejõudude vahetus teiste ülikoolidega on tagasihoidlik. Vaid vähestel juhtimisalaste ainete õppejõududel on rahvusvaheline õpetamise kogemus. Üliõpilaste praktika korraldus on sageli formaalne: praktika läbitakse mikrofirmades, sõprade või tuttavate juures, kus juhtimispraktikast ei saada vajalikku pilti.

Seoses juhtimise ainete õpetamisega tekib küsimus, kas juhtimise ainete õppimine tagab edu praktikas. Praktilise tulemuslikkuse seisukohalt ei ole niivõrd tähtis üksikute ainete sisu, vaid see, kuidas erinevad ained on omavahel integreeritud ja kuidas õpetamise protsessis suudetakse üliõpilasteni viia seosed erinevate ainete vahel. Erinevate ainete integratsiooni puudumisel võib tekkida olukord, kus õpetatakse seda, mis õppejõule enam meeldib ja milles on ta pädevam. Samas võivad jääda katmata mõned vajalikud teemad või mingeid teemasid õpetatakse korduvalt erinevates ainetes. Juhtimise õpetamise teaduspõhisusele ja akadeemilisele tasemele pole midagi ette heita, küll aga võiks õppetöö süsteemsus ja praktikaga integreeritus olla parem.

#### **2.4.2. Juhtimisalase täiendkoolituse pakkumine**

Juhtimisalase täiendkoolituse pakkujate tegelikku hulka Eesti täiendkoolituse turul on äärmiselt keeruline määratleda järgmistel põhjustel:

- keeruline kui mitte võimatu on eristada juhtimisalast koolitust täiendkoolitusest üldiselt;
- praktikas ei eristu selgelt konsulteerimine ja koolitus;

- pakkujate organisatsioonilise kuulumise variatiivsus on äärmiselt lai (FIE-dest kuni suurte rahvusvaheliste organisatsioonideni välja).

*“See on omaette probleem, et kui palju on üldse täiendkoolituse pakkujaid Eesti turul. On püütud ka mitut puhku seda arvu välja selgitada, aga ei ole õnnestunud. Haridus- ja Teadusministeerium läinud aasta talvel püüdis veel uurida, et palju neid tegijaid on ja siis kõikvõimalikke allikaid äriregistrist kuni lehekuulutusteni välja, pakuti ligikaudne arv, et umbes 5000. Aga see on väga umbes, tegelikult seda tegelikku arvu ei tea mitte keegi.”* (Fookusgrupi intervjuu, koolitajad ja konsultandid)

Turu rahalise mahu kohta on andmed mittetäielikud. 2005. a. juhtimisalase uuringu läbiviijad pakkusid juhtimiskoolituse mahuks hinnanguliselt 80 miljonit krooni. Koolitusfirmade Liitu kuulunud ettevõtete (9 ettevõtet) käive oli liidu kodulehel olevate andmete alusel 2007. aastal umbes 88,6 miljonit Eesti krooni (u 5,6 miljonit eurot) ning aastal 2008 (12 ettevõtet) umbes 92,2 miljonit Eesti krooni (u 6,2 miljonit eurot). Fookusgrupi intervjuus osalenute hinnangul on Koolitusfirmade Liitu kuuluvate ettevõtete käes orienteeruvalt 30% täiendkoolituse turust. Majanduslangusest tingitud mahtude langus on Koolitusfirmade Liidu andmetel üsna tuntav: võrreldes 2008 ja 2010 aastat, on langus 47% (fookusgrupis osaleja andmetel). Hinnanguliselt on aastal 2010/2011 koolitusturu maht ligikaudu sama, mis oli aastal 2005.

Koolitajate hinnangul on Eesti koolitusfirmade võimekus pakkuda kaasaegset ja samal ajal tulevikku suunatud juhtimisalast täienduskoolitust mahuliselt vastav eksisteerivale nõudlusele ning kohati ületab pakkumine ka nõudlust. Koolitajate esindajate arvates on Eesti koolitusfirmade võimekus ka sisuliselt, kvaliteedilt ja struktuurilt vastav meie ettevõtete vajadustele ja suudab anda kaasaegseid ning tulevikuks ette valmistavaid teadmisi.

*“Kui ma vaatan enamvähem seda segmenti, kus meie tegutseme – tippjuhtide strateegilist koolitust –, siis ma arvan, et see võimekus on isegi üle 8 palli selles 10 palli süsteemis.”* (Fookusgrupi intervjuu, koolitajad ja konsultandid)

Seda arvamust kinnitab ka 2009. aastal Koolitusfirmade Liidu poolt tellitud ja OÜ Saar Poll poolt läbiviidud uuring (rahastati EAS-i poolt)<sup>7</sup>. Uuringule vastanud koolituse tellijatest arvas 34%, et ei eksisteeri teemasid, mille järele oleks küll vajadus, kuid mida Eesti koolitajad ei paku, 41% vastanutest ei osanud aga antud küsimusele vastata. Üksikud puudujäävad teemad olid uuringu läbiviijate hinnangul seotud pigem väga personaalsete vajadustega. Sama uuring näitas ka, et koolitusturul pakutav pigem langeb kokku ettevõtte vajadustega (9% vastas, et

<sup>7</sup> [http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/koolitusvajaduste\\_uuring\\_2009.pdf](http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/koolitusvajaduste_uuring_2009.pdf)

pakutu vastab täielikult vajadustele ja 60%, et vastab teatud määral vajadustele ja ainult 1% vastajatest arvas, et paljustki on puudus).

Pakkujate kvaliteet on uuringus osalejate hinnangul väga kõikuv.

*“Pakkujaid on turul küll ja pakkujaid on ikkagi seinast seina ja ka juhtimiskoolituse poole peal on selliseid, kes on ma ütleks et 1 õpiku läbi lugenud ja siis arvavad, et nüüd on sellega maailma tarkus peas. Ja muidugi on ka neid, kes on väga head, tipptegijaid võiks võrrelda täitsa ütleme Lääne Euroopa koolitajatega.”* (Fookusgrupi intervjuu, koolitajad ja konsultandid)

Uuringus osalenute hinnangul mõjutavad täiendkoolituse kvaliteeti hanked, mis peavad tihti-lugu arvestama odavamalt pakkumist. Sellega antakse eelkõige võimalus nn ühe raamatu tegi-jatele.

*“Tegelikult mida see ühe-raamatu inimene saavutab. Võibolla tõesti sellist knowhow'd nagu meie oluliseks peame, sealt ei tule ja ei saagi tulla. Aga kui tema eesmärk on näidata selliseid kergeid lahendusi, mida meie teame, et ei ole olemas, aga mida tarbija väga ootab, osa kliente, mitte kõik, aga osa nende hulgast. Siis ta saab sellise positiivse emotsiooni, et kõik on võimalik ... Ja ta saab selle emotsiooni ja see talle nii kohutavalt sobib ja võibolla isegi aitab mingi periood. ... See näitab, et säästunišš on olemas ja säästutegijad on olemas.”* (Fookusgrupi intervjuu, koolitajad ja konsultandid)

Võrreldes 2005. aastaga on oluliselt suurenenud sisekoolituse osakaal.

*“Selles mõttes sisekoolitus, et oma kogenud staažikas töötaja koolitab uusi ja see tendents on küll süvenenud 2005-ndast siiani. Enam selliseid, nagu ma 2000-ndate alguses käisin ettevõtetes klienditeeninduskoolitust tegemas müüja-kassapidajatele, seda enam ei ole olnud. Ise teevad.”* (Fookusgrupi intervjuu, koolitajad ja konsultandid)

Avalikku koolitust on firmadel järjest raskem müüa. Sisekoolituste osakaalu suurenemine on seotud mitme asjaoluga:

- ettevõtted on eripalgelised, erineva arengutasemega, erinevate probleemidega ning tahavad koolitust, mis oleks kohandatud nende vajadustele;
- paljud rahvusvahelise taustaga ettevõtted kasutavad oma emafirmade ressursse vajalike koolituste läbiviimiseks;
- majanduslanguse ajal vähendati jõuliselt koolitusele tehtavaid kulutusi ning ettevõtted hakkasid kasutama oma kogenud töötajaid esmatasandile vajaliku koolituse tegemiseks.

Koolitajate ja konsultantide fookusgrupi intervjuust selgus, et *“Uus on rahvusvahelise taustaga firmade sisekoolitus. Üsna palju rahvusvahelise taustaga kontserne ja tütarettevõtteid, kes on meil Eestis, nemad suures mahus kasutavadki oma emafirmade poolt produtseeritud koolitust ja volitajaid ja üsna vähe ostavad siinselt turult koolitajat sisse.”*

Teine koolitaja lisas, et *“vähemalt meil on selliseid juhtumeid olnud, kus on nende (ema-firmade) koolitusmaterjalid, kus meile saadetakse see fail presentatsioonina, see tuleb panna eesti keelseks ja siis minna eesti keeles meie inimestele rääkima.”* (Fookusgrupi intervjuu: koolitajad ja konsultandid)

Juhtimisalast täiendkoolitust pakkuvate firmade orienteerituse kasvu sisekoolitustele kinnitab ka firmade kodulehtede analüüs (ptk 2.4.3): standardprogrammide tutvustuse või koolituskalendri esituse juures on enamasti märgitud, et kõiki koolitusi on võimalik tellida ka sisekoolitusena ja kohandada kliendi vajadustega.

Ettevõtte ja sektori eripärade arvestamine koolituste ettevalmistamisel ja läbiviimisel sõltub nii juhtimise valdkonnast kui firma üldisest poliitikast. Kõik uuringus osalejad tõid välja asjaolu, et koolituse tellijad loodavad, et spetsiifilised teadmised on koolitajatel juba eelnevalt olemas ning ei ole enamasti valmis maksma täiendava töö eest, mis on vajalik ettevõtte ja valdkonnaga põhjalikumaks tutvumiseks. Samas ei saa nii väikesel koolitusturul koolitusfirmad endale kitsa spetsialiseerumise luksust lubada. Pigem kaasatakse asjatundjaid, luues ühe või teise projekti läbiviimiseks spetsiaalse meeskonna. Üks intervjuueeritav kirjeldas olukorda järgmiselt:

*“Kui minu valdkonna probleemid on konkreetses ettevõttes on õhus, siis tuleb olla kiire ja jalg ukse vahele saada. Ja siis hakkab selle toote loomine tegelikult alles kohapeal. Ja siin on see raske koht, et mõnikord on see töömahukas ja ajamahukas protsess, sest see eeldab mitte ainult ühekordset kohtumist tellija esindajaga ja üldist juttu laua taga, vaid see eeldab ka intervjuusid, ringikäimist, süvauuringuid. Ja küsimus on selles, kes selle eest maksab. Klient pahatihti ei ole nõus selle eest panustama. Ta ütleb jah, väga tore, te olete nõus meie täpse koolitusvajaduse välja selgitama, suurepärane. Aga pärast kui sa tahad talle või enne seda juba kokku leppida, et me esitame arve ka, siis tuleb mõtlemise koht. Siin on see, et kui kaugele saab selle rätsepatööga minna ilma, et sa ennast pankrotti ei töötaks. Makstakse ikka reeglina auditoorsete tundide eest.”* (Intervjuu, konsultant)

Teiselt poolt olid mitmed uuringus osalenud arvamused, et klientide arvamused nende firma probleemide erilisusest ei pea tegelikkuses paika: eripära ilmneb spetsiifilistes probleemides probleemidest. Juhtimisalast koolitust pakkuvate firmade kodulehtede analüüs näitas samuti, et mitmete koolitusfirmade poolt pakutavate temade hulk on vahemikus 60-80 teemat, samas kuuluvad paljud nendest temadest ühte kindlasse valdkonda (näiteks psühholoogia). Mitmed koolitajad on pidevalt fikseerinud ja analüüsinud temaga seonduvaid probleeme erinevates ettevõtetes ning leidnud, et oma olemuselt on probleemid väga sarnased, enamasti nn ettevõtteülesed.

*“Aga selle universaalsuse kohta võiks öelda ka, et me oleme mitu aastat koostööd teinud ja arutanud oma valdkonnapõhiseid, projektipõhiseid, projektijuhtimisega kaasnevaid ja siis selle rätsepatöö kohta. Tegelikult me oleme kogu aeg kaardistanud probleeme projektijuhtimises erinevates organisatsioonides. Nii ja mis välja tuleb, list on absoluutselt ühesugune. Ükstakõik kui sa võtad äriettevõtte kui nad alguses räägivad, nad on nii erilised. Sellist teist firmat ei ole maailmas olemas. Loomulikult ei ole teist täpselt sarnast firmat maailmas olemas. Kõik firmad on oma nägu, aga kui sa siis võtad selle valdkonna probleemi, lased neil endil üles listida koolituse käigus ja siis võtad mingist hoopis teisest valdkonnast, paned kõrvuti. Slaidi peal. Paned kõrvuti nende slaidid ja varem tehtud kuskil x kohas ja kui nad vaatavad, selle koha pealt me ei olegi nii erilised, unikaalsed. Aga sellega, kui teha seda väga rätsepatööna, siis kallid on see loomulikult.” (Intervjuu, konsultant)*

Tegeliku spetsialiseerumise osas esitati erinevaid seisukohti: ühelt poolt oldi kindlad, et järjest rohkem on turule tulnud koolitajaid, kes vastavat valdkonda tunnevad, kuid teiselt poolt avaldati ka arvamust, et paljud kaasaegsed ja efektiivsust suurendavad valdkonnad on Eesti koolitusturul siiski vähe esindatud, spetsialiste ja asjatundjaid napib. Suures osas puudutab see tootmisjuhtimise valdkonda. Üldiselt tunnetasid koolitajad, et võrreldes 2005. aastaga on spetsialiseerumine siiski tugevam, see vajadus tuleneb eelkõige klientide ootustest, organisatsioonide väga kiiretest arengutest, meie majanduse avatusest.

*“Olen siiralt veendunud, et siin on ikkagi, ükskõik võtad ta tootmise juhtimised, müügijuhtimised, on ikkagi valdavalt on inimesed, kes on ise selle valdkonna professionaalid. Tellijad ei ole enam ammu esimese klassi õpilased ja nad tahavad väga konkreetseid vastuseid. Näiteks, kui ma ise teen ehituse projektijuhtimist, seal ei ole üldise jutuga mitte midagi teha. Pead rääkima selgelt sellest värgist ja arutama seda värki, mis toimub reaalselt ehitusplatsidel. Kui sellest midagi ei tea, siis sa hukkud seal esimese poole tunniga.” (Intervjuu, koolitaja)*

*“Siin on näha seda tendentsi, et on terve rida koolitajaid, kes väga tugevalt spetsialiseeruvad. Ja see on üks oluline trend muide. Kui 2005 koolitusfirmas, nagu ma isegi, mis teemat tahad, kõike võiks teha. Siis täna on mindud väga-väga erialaseks, sest sa ei jõua lihtsalt kõigega kursis olla. Käiakse ise õppimas omal käel. ... Reaalselt ise õppimas ja tehakse arvestatavaid kulusi ..., väga tugev on iseõppimise pool, mis on ka äris hea, sest võimaldab kõike seda teadmist kohandada reaalse praktilise eluga.” (Intervjuu, koolitaja)*

Käesoleva uuringu raames läbiviidud ettevõtete ankeetküsitluse tulemused lubavad väita, et ettevõtete ootused spetsiifilise ja ettevõtete eripära arvestava koolituse järele on endiselt suured ning rahulolu loob eelkõige koolituse kohandamine ettevõtte vajadustele. Eraldi toodi välja koolitajate *professionaalsus* kui rahulolu põhjus. Selle all mõisteti eelkõige seda, et koolitajatel olid olemas kogemused, kuna olid kaua töötanud antud valdkonnas, tundsid toodet, omasid isiklikku kogemust valdkonnas. Olulise rahulolematuse tekitajana toodi välja see, et koolitajatel *puudus ettevõttespetsiifiline lähenemine* (“jutt oli liiga üldistav”, koolitaja ei

arvestanud ettevõtte ootustega, ei kaasanud ettevõtet, ei vastanud spetsiifilistele küsimustele jne).

Pakutavad koolituste teemad ja valdkonnad kujunevad erinevalt. Kõige tugevama mõjuga on kliendid ja nende vajadused. Koolitajad saavad ideid uute valdkondade arendamiseks ka suheldes kolleegidega (nii Eestis kui rahvusvahelisel tasandil) ja juhtidega. Suure osa enda ja toodete arendamisel moodustab pidev toimuvaga kursishoidmine kirjanduse abil ning seda mitte ainult oma spetsiifilises valdkonnas, vaid laiemas sotsiaalmajanduslikus kontekstis. Koolitajate esindajad ei pidanud eriti tõenäoliseks õppimist ise koolitustel käies. Pigem toetati mõtet, et areng ja õppimine saab toimuda institutsionaalselt korraldatud või isekorralduva arendustegevuse (Koolitusfirmade Liit) või siis vanemate kolleegide poolt praktilise töö käigus juhendamise kaudu. See peaks olema Eestis kättesaadav. Koolitaja erialase koolituse (sisulise profiili) arengu võimalust nähti pigem iseõppimises (lugemine), teiste ekspertidega koostöös või siis valdkondliku koolituse kaudu välismaal.

*“Minu seisukoht on – kolmandat korda kordan, et juhtimist õpetada üldse problemaatiline ja juhtide õpetajaid õpetada on veel siis astmes problemaatiline ... Nii et kui mingi koolitaja CV-s ei ole viimaste aastate koolituse koha peal ühtegi rida, siis ma ütleksin, et normaalne täiesti, neid ei olegi vaja torkida. Aga on tarvis kindlasti järelkasvu. Olen ka suuremates firmades töötanud, seal üks väga suur missioon on noori konsultante ja koolitajaid arendada ja nad kõige paremini arenevad töö käigus, projekti käigus, kui vanem koolitaja on kõrval, ta näeb mismoodi see värk käib. Aga seda kuskil klassiruumis istud, nii et nüüd paned kirja, kuidas koolitamine käib, lootusetu värk, koolitajaid nii ei koolitata.”* (Fookusgrupi intervjuu, koolitajad ja konsultandid)

*“Ma toetan seda mõtet, et ega nüüd koolitajana minna teisele koolitusele, see ei ole levinud ja see ei ole tõesti otstarbekas. Et aga et jää on hakanud liikuma koolitusfirmade liiduga seoses. ... Ja kui öelda et ta väga aktiivselt ei tegutse, siis juba fakt ise, et ta on olemas, et ta ei ole surnud, aegajalt saadakse kokku ja on tekkinud koostöösidemed. See on juba päris kõva sõna. Me õpime tegelikult üksteiselt tegevuse käigus.”* (Fookusgrupi intervjuu, koolitajad ja konsultandid)

Võrreldes aastaga 2005 on toimunud olulised muutused paljude koolitusfirmade olemuses. Koolitusfirmad on suuresti muutunud kliendisuhete hoidjateks, kus koolitajaid palgal ei ole. Selline suundumus on soodustanud ka erinevate koolitajate omavahelist koostööd ja loonud üksteiselt õppimise võimalusi. Vähemal määral puudutab see tendents (s.o oma koolitajate puudumine) uuringus osalejate arvates rahvusvahelise taustaga koolitusfirmasid.

*“See turg on täiesti teiseks muutunud. See tähendab seda, et kui 2005 oli tõesti rõhk firmadel, siis kui täna vaatad koolitusfirmasid, neil ei ole enam koolitajaid palgal, enamusel. See tähendab seda, et koolitusfirmad on täna kliendisuhete hoidjad. Nende äri mootor on kliendisuhe ja*



*koolitajad on kui tarkuse ressurs, ühte ja sama tarkust kasutavad erinevad koolitusfirmad. See on täna täiesti aktsepteeritav ja üldiselt kõiki rahuldav, mis 2005. aastal ei tulnud kõne allagi.*” (Intervjuu, koolitaja)

Intervjuudes väljatoodud tendentsile osutab ka juhtimisalast täiendkoolitust pakkuvate firmade kodulehete analüüs (ptk. 2.4.3): koolitajatena presenteeritakse nii kaastreenereid kui ka põhikohaga koolitajaid. Suurearvuline kaastreenerite kasutamine (maksimaalne arv 24) viitab selgelt asjaolule, et firma opereerib vaid kui kliendisuhete haldaja ja müügitöö tegija.

Suhteliselt pessimistlikus valguses nähti koolitajate poolt ülikoolide rolli täiendkoolituse pakkujana ja ülikooli õppejõudude kasutamist koolitajatena. Kõige olulisemaks takistuseks on tasemeõppe ja täiendõppe erinev orientatsioon ning metodoloogiline ülesehitus. Ka ülikoolide poolt pakutavas täiendõppes nähakse rolli juhul, kui need on seotud reaalse elu tegelike probleemide lahkamisega, mitte süvateaduslike uuringutega.

*“Mis on ülikooli-inimeste spetsiifika ja mis ei sobi alati täiendkoolitusse, on see akadeemilisus. See on see, et väga korrekselt küll kõik mida nad räägivad, on uuringu ja teaduspõhiselt üles ehitatud ja keegi ei saa vaidlustada, aga ta läheb selle akadeemilise õppe loogika järgi, mis meie täiendõppijatele, eriti juhtidele, tundub kuiv ja tõepoolest, isegi mulle, kes ma ammu ülikoolis enam ei tööta, on öeldud, et ... on väga akadeemiline, mis tähendab, et ma olen ilmselt liiga faktipõhine ja süsteemne. Et nagu ei võeta alati hästi vastu, ja see on tegelikult suur õnnestumine, kui leiad akadeemilisest keskkonnast inimese, kes läheb väga hästi peale ka täiendkoolituses. On neid, aga ei ole palju.”* (Fookusgrupi intervjuu, koolitajad ja konsultandid)

*“Seda ma toetan täiesti. Sest me oleme oma firmas proovinud erinevaid ja mina olen võtnud siis ja teinud ettepaneku tulla just sellel, keda tudengid on hinnanud. Tudengite jaoks on ta hea õppejõud olnud ja tudengitele tipptopp. Kui sa viid ta siis sinna juhtide ette, siis pärast ei pruugi alati sealt head hinnangut tulla, sest ta on akadeemiline. Ja pigem on selline loengupõhine ja noh võibolla teeb sinna kõrvale seda harjutust, aga ei istu. Ei ole päris elu.”* (Fookusgrupi intervjuu, koolitajad ja konsultandid)

Idee uuringute rakendamisest täiendkoolituses leidis koolitajate poolt erinevat vastukaja. Leiti nii poolt- kui vastuargumente.

*“Kõik sõltub ju sellest, et kellega, mis kontekstis ja mis eesmärkidel see uuring on tehtud ja kui ta on nõ rakendusuuring, tõepoolest mõne konkreetse, hea oleks kui veel Eestis paikneva ettevõtte baasil teostatud või vähemalt osa sellest uuringust. Organisatsioonid mis osalevad oleks ka Eesti kultuuri ja majanduse põhised. Et ei oleks ainult et seal Ameerikas tehti. Siis ikka saab neid nuppeid kasutatud küll, fakte ja järeldusi.”* (Fookusgrupi intervjuu, koolitajad ja konsultandid)

*“Mis täiendkoolituses ei leia kõnepinda, on puhtalt uue teadmuse avastamisele suunatud süvateaduslikud uuringud. Tal peab olema seos tegeliku eluga, rakenduslikkus, ... Meie klien-*

*tuur on väga pragmaatiline ja väga rakendamisele orienteeritud. Taotleb seda, et mida ta nüüd kuulis, ta saaks rakendada mingil moel. Et niisama faktiteadmine, et see asi on nii, see teda eriti ei huvita. Kui ta näeb, et ta saab seda praktiliselt selles või teises situatsioonis kasutada, siis ta võtab selle rõõmuga vastu ja on väga rahul.”* (Fookusgrupi intervjuu, koolitajad ja konsultandid)

### **2.4.3. Juhtimiselase täiendõppe pakkumine koolitusfirmade kodulehtedel**

Koolitusfirmade kodulehete uuringu meetodi, valimi ja protseduuri täpsema kirjelduse leiab lisa 1. Täpsema ülevaate uuritud koolitusfirmadest annab lisa 4. Analüüsist selgus, et kõik firmade kodulehed annavad lugejale teada oma kontaktaadressist. Enamik antud valimi ettevõtetest on oma kontaktaadressiks märkinud Tallinna linna. Pooled neist (sh kolm ülikoolide juures tegutsevat täiendkoolituse pakkujat) avaldavad kodulehel ka koolituskalendri (3-6 kuud), kus antakse teada, et koolituste toimumiskohaks on samuti enamasti Tallinn (va Self II ja TÜ AÜ täiendusõpe, mille kalendripõhised koolitused toimuvad enamasti Tartus).

Valimi 26st koolitusettevõttest 19 (neist 11 Eesti Koolitusfirmade Liidu liikmed) peavad oluliseks esitada oma kodulehel asutamisaasta. Selle informatsiooni kohaselt on vanimad juhtimiskoolitust pakkuvad ettevõtted asutatud 1990ndate alguses. Eesti Koolitusfirmade Liitu kuuluva kaheteistkümne liikmesorganisatsiooni hulgas on näiteks seitse koolitusettevõtet, mille asutamisaeg langeb perioodi 1987-1996. Asutamisaja järgi olid noorimad ettevõtted antud valimis alustanud oma tegevust aastal 2006 ja neist kolmest ei olnud ükski Eesti Koolitusfirmade Liidu liige. Valimis oleva kolme ülikooli täiendkoolitusega tegelemise algusaeg nende kodulehtedelt ei selgu.

Suurem enamus esitab informatsiooni lisaks eesti keelele ka inglise ja/või vene keeles, vähem peegeldatakse koolituste toimumist mõnes muus keeles, kuid on esindatud ka läti ja leedu keel. Valimis olevad kaks kõrgkooli (TÜ ja TTÜ) esitavad erinevalt EBS-st oma täiendkoolituste kohta käiva info vaid eesti keeles. Kuigi TTÜ täiendkoolituse alast infot võib küll lugeda inglise keeles, on see oluliselt vähem informatiivne kui eestikeelne koduleht. EBS-l seevastu on valmisolek avada hiinakeelne koduleht ja neil oli loodud vastav link. Olemasoleva informatsiooni põhjal on keeruline teha järeldusi reaalselt toimunud või toimuvate võõrkeelsete (nt vene- või ingliskeelsete) koolitusmahtude osakaalu kohta, kuid kirjeldatud informatsioon peegeldab koolitusettevõtete soovi näidata oma valmisolekut või võimekust teenindada lisaks eesti keelt kõnelevale kliendile ka vene ja inglise keelt kõnelevat klienti ning anda endast teada laiemale turule.

Täheldati ka, et koolitusettevõtte enda arengu kohta edastatakse vähe infot. Sellesisulist teavet edastatakse kas juhtivkoolitajate arengu või ettevõtte jaoks oluliste sündmuste ja/või teostatud koolitustööde või konsultatsiooniprojektide kaudu. Sarnaselt eelnevaga on ka vähe infot arengutoodete koostööprotsessi etappide kohta, mida tõenäoliselt ei peeta oluliseks teabeks kliendibaasi suurendamisel ja/või usaldusväarsuse kujundamisel.

Kõige olulisemaks peetakse oma toodete tutvustamist. Lähtuvalt valdkonnast pakutakse olemavalt ettevõtte ressurssidest ja loovusest suurel hulgal koolitusteenuseid. Mõneti on vaatlejate hinnangul koolitustoodete suure arvu ja atraktiivsuse saavutamise eesmärgil nimetustes kasutatud loovuse piirituid võimalusi, nt võib kohata koolitusi: *“Intellektuaalne müük”*, *“Liidri seljakott”*, *“Juhi sise-energeetika”*, *“Luik, haug ja vähk ehk rollid meeskonnas”*, *“Loomulik juhtimine”*, *“Tipptegijate Kool”* jms. Valimi avalik-õiguslike õppeasutuste (TÜ, TTÜ) täiendkoolitust pakkuvate koolituskalendritel olevad nimetused on enamasti traditsioonilisemat laadi ja teenuse sisuga seotud.

Sihtgruppideks on kõikidel kodulehtedel märgitud juhid, valdkonnajuhid ja spetsialistid. Umbes 1/3 uuritustest mainib sihtgrupiks teiste hulgas tippjuhi. Info sihtgrupi kohta on esitatud avalehel või programmis, kuid mitte alati ei järgita programmide esitamisel ühtset vormi (va ülikoolide õppeinfosüsteemid), mistõttu võib järeldada, et puuduvad selged kokkulepped kodulehel esitatava informatsiooni kontseptsiooni kohta või on põhjuseks ressursside nappus. Mitmete sihtrühmadele üldjuhtimist, finantsjuhtimist, projektijuhtimist, meeskonnatööd, teenindus- ja müügi- ning enesearengukoolitusi pakkuvate koolitusfirmade (EMI EWT, Invicta, Inscape, Self II, Helvetia Balti Partnerid, Vain & Partnerid jt) kõrval annavad endast teada ka kitsamale sihtrühmale orienteeritud ettevõtted, kus tööde teostajaks on 1-3 koolitajakonsultanti (sageli omanikud). Näiteks pakub TJO Konsultatsioonid kahe konsultandi ja kahe juhatuse liikmega kvaliteedijuhtimisalaseid koolitusi ning juhtimissüsteemide arendamisega seotud konsultatsioone. Kolme lektori ja ühe müügijuhiga on ka EDU Konsultatsioonid (ainuke valimis olev Rakvere kontaktaadressiga ettevõtte), mis on selgelt määratlenud oma sihtgrupiks tootmisettevõtete omanikud, tippjuhid ja valdkonna juhid. Väikefirmana pakuvad nad atraktiivset koolitusprogrammi juhtidele, mis sisaldab endas külastust Inglismaal asuvasse tootmisettevõttesse.

Ülejäänud väiksearvulise (1-3 inimest) meeskonnaga koolitusettevõtete kodulehtedel olevad koolitusprogrammid peegeldavad nende orientatsiooni pakkuda nii era kui avaliku sektori organisatsioonide valdkonna juhtidele (teenindus, tootmine) ja/või nende meeskondadele suu-

natud arengutooteid. Silmapaistev on suunatus meeskonnatöö ja koostöö arendamisele ning nõustamisele. Nõustamist pakutakse ka kui supervisiooni ja/või *coaching*-ut (mõistete selgitamisel esineb ebamäärasust), mille puhul jääb mulje, et kliendi silmis püütakse saavutada atraktiivsust uue, võõrkeelse sõnaga. Väikese koosseisuga ettevõtted pakkusid vähem turundus- ja finantstemaatikat. Samuti võis täheldada ka, et antud valimi puhul oli tunduvalt vähem neid koolitusettevõtteid, mille sihtgrupiks on vaid avaliku sektori ettevõtted. Orientatsioon laiale sihtrühmale koos suure hulga erinevate nimetustega koolitusprogrammidega peegeldab koolitusettevõtete püüet olla atraktiivsed võimalikult suurele hulgale klientidele.

Õppemeetodite tutvustamisel eristusid ülikoolide täiendkoolituste kodulehed, kus presenteeritakse traditsioonilisi õpetamise viise nagu näiteks auditoorne töö, loeng, iseseisev töö, eksam jms. Vähene atraktiivsus nende kodulehtede programmide tutvustamisel on vaatlejate hinnangul seletatav ehk organisatsiooni põhitegevusega, milleks pole täiendkoolitus, vaid teadus- ja õppetöö kõrghariduse tasemel. Ülejäänud koolitusettevõtted on meetodite esitlemisel enamasti maininud interaktiivõpet, kus loeng on integreeritud arutelu ja grupitöödega. Kõrgkoolidest atraktiivsemalt ja teiste koolitusettevõtetega enam sarnasemalt esitleb kasutatavaid meetodeid EBS-i Juhtimiskoolituskeskus.

On väike arv kodulehti, kus pakutakse klientidele e-õpet ja internetipõhiseid teste või käitumis- ja rolliprofiilide analüüsi, mille allika ja taustinformatsiooni kohta esitatud teave on siiski ebapiisav või puudub üldse. Teste pääseb täitma siseveebi tunnussõnaga. Link siseveebile ja e-õppele teistel vaadeldud kodulehtedel pole siiski väga levinud, kuid annab märku, et üks osa koolitusettevõtetest on loonud oma klientidega suhtlemiseks personaalse kommunikatsioonikanali. Hulga rohkem võib kodulehtedelt (v.a ülikoolid) aga leida koolitajate meedias avaldatud või spetsiaalselt kodulehe tarbeks kirjutatud koolitusteemadega seotud arvamusalaldusi või nende poolt kirjutatud raamatututvustusi. Vähe täheldati interaktiivset suhtlemist näiteks videosõnumi kujul.

Esitatud koolituskalendrites on märgitud teemade ja toimumisaegade kõrval ka koolituse hinnad ning mahud. Mahtude esitamine on väga mitmekülgne, näiteks on kodulehti, kus esitatakse maht tundides, päevades või auditoorse tööna, eristades sealhulgas veel kontaktõpet (termin TÜ kodulehelt). Variatiivsust mahtude esitamisel võib kohata ka ühe koolitusettevõtte poolt pakutavate erinevate programmide puhul. Vaatlejate hinnangul võib kodulehe lugeja jaoks olla keeruline mõista koolituse tegelikku mahtu tundides, kui sellele viidataks vaid

päevades ning puudub konkreetne ajakava tundide jaotuse kohta. Mitte alati ei selgu, kas õppetunni pikkuseks loetakse akadeemilist (45 min) või astronoomilist (60 min) tundi.

Esitatud ajakavadest võib märgata, et pakutakse väga erineva kestusega koolitusi, alates 0,5 tunnist kuni 80 või enama tunnini. Suuremamahuliste (50 või enam akadeemilist tundi) koolituste pakkujad on enamasti kõrgkoolide juures olevad täiendkoolitust pakuvad üksused. Nende poolt esitatud tundide koondarvu sisse on sageli arvestatud ka iseseisva töö maht. Enamasti pakuvad kõik koolitusettevõtted oma kodulehtedel 1-3 päevaseid koolitusi, kuid nende kõrval on märgata suundumust jätkukoolituste pakkumiste suurenemisele. Enamikel vaadeldud kodulehtedel on standardprogramme, mis on jaotatud moodulitesse, sh ka vahekohtumistega moodulitesse, ja võivad kesta kuni 6 kuud. Jätkukoolituste pakkumiste kasvav trend peegeldab vaatlejate hinnangul tihedat konkurentsi koolitusturul ja koolitusettevõtete soovi luua pikemaajalisi kliendisuhteid.

Sarnaselt mahtude esitamisega on varieeruv ka koolituste maksumus. Võib märgata koolituspakkumisi, kus osaleja tasub ühe akadeemilise koolitustunni eest 9,5 eurot (149 EEK) ja neid, kus tunni hinnaks on üle 70 euro (1000 EEK). Tippjuhtidele suunatud koolitused on enamasti kõrgema hinnaga kui spetsialistidele suunatud koolitused. Vaatlusalusel perioodil (detsember 2010) oli enamike vaadeldavate koolitusettevõtete kodulehtedel märgata pakutavatele koolitustele suures ulatuses hinnasoodustusi (kuni 50%).

Kodulehtedel esitatud info põhjal pole kahjuks võimalik määratleda kuivõrd koolituskalendris märgitud koolitused realselt aset leiavad või kui suured on koolitusgrupid. Vaid TÜ täiendusõppe kodulehel, mis suunab lugeja õppeinfosüsteemi kaudu koolitusprogrammide tutvustuste juurde, on muuhulgas teavitatud ka koolituse toimumise eeldatav rühma suurus. See peegeldab rühma täitumist ja selle põhjal võib arvata, et väiksema arvu soovijate puhul ei pruugi koolitus toimuda.

Väga mitmepalgeline on ka koolitajate, treenerite või konsultantide esitlemise viis. Koolitaja presenteerimisel on levinud lühikirjeldus ja foto esitamine. Lühikirjelduses märgitakse enamasti koolitaja kompetents ja töökogemus vastavas valdkonnas. Presenteeritakse teadmisi ja oskusi, mida konkreetne inimene endas vastava koolitusteemaga seonduvalt arendanud on. Osadel kodulehtedel on korrektselt esitatud ka koolitaja akadeemiline haridustaust ja/või täiendkoolitused ning saadud tunnustused. Samas on terve rida neid koolitusfirmasid, mille

kodulehelt ei leia teavet koolitaja-konsultandi haridustee kohta. Viimasel juhul rõhutatakse tema kompetentsi kas ametinimetuse, töökoha või mõne talle omistatud diplomi kaudu.

Koolitajate seotus ettevõttega on samuti esitatud kohati ebaselgelt. Üksikutel kodulehtedel antakse kodulehe külastajale selgelt teada, et kasutatakse kaastreenereid, ent on suur hulk kodulehti, mille puhul peab külastaja olemasoleva info põhjal ise otsustama koolitaja ettevõttega seotuse kohta. Vaatlejate hinnangul on levinud kaaskoolitajate kasutamine või presenteerimine, kuna koolitajate tutvustamisel on sageli mainitud organisatsioon või ettevõtte nimi, kus nad töötavad (või on töötanud). Lisaks täheldati, et mitmetel antud valimis olnud koduleheküljel presenteeritakse sarnase nimega koolitajaid, mis peegeldab ettevõtte ärimudelit, mille kohaselt võib arvata, et nende oskusteave on seotud konkreetse inimesega. Vaatlustulemuste põhjal ei selgu, kuivõrd sageli kodulehel esitatud kaaskoolitajad/treenerid tegelikud koolitus- ja konsultatsioonitöid läbi viivad. Täiendkoolitust pakkuvad kõrgkoolid jagavad aga minimaalset infot lektori kohta. Siin võib põhjuseks võib olla see, et lähtutakse kõrgkooli usaldusväärsest kuvandist kliendi silmis.

Kokkuvõttena juhtimiskoolitust pakkuvate 26 firma kodulehe vaatluse põhjal võib öelda, et pakutakse väga laia juhtimisteemade valdkonda ja praktiliselt kõikide – nii era- kui avaliku sektori – tasandite juhtidele. Vähem on märgata spetsialiseerumist sektoripõhiselt. Väiksema koosseisuga (1-3 inimest) koolitusettevõtetele on iseloomulik suundumus pakkuda koolitusi kitsamalt määratletud sihtgrupile ja samuti keskenduvad nad suuresti vaid arengutoodetele (sisekoolitustele). Ülejäänud pakuvad nii arengu- kui standardtooteid. Viimaseid esitletakse koolituskalendris, mis oli nähtav üle poolte (15) vaadeldud kodulehtedest. Vähesel määral pakutakse ka uuringuid ja analüüse, kuid nende kohta käiv taustinformatsioon on üldsõnaline või puudulik. Samuti on vähelevinud interaktiivne info esitamise viis.

Rohkem kui pooltel kodulehtedel presenteeriti koolitajaid, kes on olnud aktiivsed koolitustemaatikat kajastavate artiklite ja raamatute autoritena. Kirjutiste sisu ja/või viiteid esitatakse ka kodulehtedel. Õppeviisina on kasutusel lai spekter interaktiivseid tehnikaid. Viimane ei kehti aga avalik-õiguslike õppeasutuste poolt pakutavate täiendkoolituste puhul. Keeruline on saada ülevaadet koolituste mahtudest ja hindadest, aga ka koolitajate taustinfost.

Vaatluse all olnud 26st koolitusettevõttest kuuluvad 12 Eesti Koolitusfirmade Liitu ja selline sõnum on esitatud ka Liidu kodulehe avalehel, kuigi samas pole nimetatud loetelus Arikot (ühines Invictaga 2009). Vaatlejate hinnangul ei eristu Eesti Koolitusfirmade Liitu kuuluvate

ettevõtete kodulehel presenteeritav tegevus nimetatud liitu mittekuuluvate juhtimiskoolitust pakkuvate ettevõtete tegevusest. Sarnaseks tunnuseks leiti olevat see, et enamikel Liitu kuuluvate ettevõtete kodulehel (va nt Meeskonnatreeningute Agentuur) oli esitatud koolituskalender ja Eesti Koolitusfirmade Liidu logo. Enamus Koolitusfirmade Liitu kuuluvatest ettevõtetest olid oma asutamisajaks märkinud perioodi 1987-2000, kusjuures üle poolte oli asutatud enne 1996. aastat. Seega võib üheks ühendavaks tunnuseks pidada pikaajset tegevust koolitusturul ja püüdu kujundada kuuluvuse näitamise kaudu usaldust klientide silmis. Eesti Koolitusfirmade Liidu poolt läbiviidud tegevuste või toimunud sündmuste kohta informatsioon vaatlusperioodil puudus.

#### **2.4.4. Juhtimisalase konsultatsiooni pakkumine**

Eestis tegutsevate juhtimisalast konsultatsiooni pakkuvate firmade ja konsultantide hulka ning valdkonna rahalist käivet on ülimalt keeruline (kui mitte võimatu) hinnata. Andmed on erinevate registrite ja andmebaaside alusel väga erinevad ning kõik antavad hinnangud seega ligilähedased. Nimetatud asjaolule viitab ka 2009. aastal läbiviidud rahvusvaheline uuring Eesti konsultatsiooniturust<sup>8</sup>. Nimetatud uuringus tuuakse välja (ametlikult kättesaadavatele andmetele tuginedes), et aastal 2007 tegutses Eestis 2246 konsultanti, kusjuures võrreldes aastaga 2000 on konsultantide hulk praktiliselt kolmekordistunud (aastal 2000 oli konsultante 739). Selline ebamäärasus konsultatsiooniteenuse mahu määratlemisel tuleneb mitmest asjaolust:

- juhtimisalase konsultatsiooni valdkonnas tegutsevad paljud nn. ühemehefirmad, kes määratlevad sageli oma teenuseid äärmiselt laialdskaalal ning juhtimise osa on sealt keeruline leida ja/või eraldada;
- ametlik statistika ei erista juhtimiskonsultatsiooni muust konsultatsioonitegevusest (ametlik määratlus: äri- ja muu juhtimisalane konsultatsioon);
- rahvusvaheliste konsultatsioonifirmade töökorraldus ja käivete määratlemise praktika ei võimalda otseselt välja tuua Eesti allüksuse käivet.

Konsultatsioonivaldkonnas domineerivad ja on kiiremini kasvanud just nn mikrofirmad: 2000. aastal oli Eestis konsultatsiooniturul rahvusvahelise uuringu andmetel 439 mikrofirmat (kuni 9 töötajat) ja aastal 2007 oli nende arv juba 1824 – praktiliselt neljakordne kasv.

---

<sup>8</sup> Wieandt, M.; Holts, K. (2009). Management consulting in Estonia. An empirical analysis of the market structure in the context of economic transition. OBIE Working-Paper: Reihe, Schriften zur Beratungsforschung, nr. 5, July.

*“Väga palju ühemehefirmasid, paljud konsultandid on loonud oma konsultatsioonifirma mingile kindlale ekspertteadmisele tuginevalt ja kahjuks pahatihti ka peetakse ennast väga heaks spetsialistiks ja ei arendata ennast generalistina. Ja siis minnakse müüma sõna otseses mõttes oma ekspert-teadmist ettevõttesse.”* (Intervjuu, konsultant)

10-49 töötajaga firmasid (väikefirmad) oli 2000. aastal 10 ja 2007. aastal 20; keskmise suurusega konsultatsiooniettevõtteid (50-246 töötajat) oli vastava uuringu andmetel 2000. aastal üks ja 2007. aastal kaks. Arvestades majanduslangust võib oletada, et väikefirmade osakaal on tänaseks päevaks veelgi vähenenud ja suurenenud mikrofirmade hulk. Põhjust, miks konsultatsiooniteenuste turul domineerivad mikroettevõtted selgitas üks intervjueeritav järgmiselt:

*“Ma arvan, et üle 99% eesti ettevõtetest on väikesed või keskmised. Keskmiseid nende hulgas on ka suhteliselt vähe. Ja need väikesed ettevõtted tahavadki mees, koer ja läptop konsultanti, ühesõnaga see müüb.”* (Intervjuu, konsultant)

Konsultatsioonituru toimimist selgitas teine intervjueeritav selliselt:

*“Aga see hakkab peale keerukusest. Kui su riik on väike, mis tähendab seda, et ettevõtted ei saa väga suured olla ja organisatsioonid, siis ei saa ka see keerukus suur olla ehk probleemide hulk mida sa lahendada tahad. Ja kui sa siis mõtled, et mis see klient siis vaatab, tal on teatud juhtudel ühte väga konkreetset probleemi vaja lahendada, siis tal on suhteliselt lihtne ühe mehe tuttava inimese poole pöörduda ja see küsimus siis lahendada.”* (Intervjuu, konsultant)

Majanduskriis langetas ka juhtimisalase konsultatsiooniteenuse mahtu. Eelnevalt viidatud 2009. aasta uuringu (autorid Michaela Wieandt ja Kaire Holts) järgi langes konsultatsiooniturg 2007. aastal 2005. aasta tasemele (uuring toetub äriregistri andmetele). Suuremad käibe langused toimusid nimetatud uuringute andmetel 2005-2007. a. eelkõige väikestes ja keskmise suurusega konsultatsioonifirmades (30-50%), mikrofirmade käive on püsinud üldiselt stabiilsena. Ühe intervjuus osalenud konsultandi hinnangul vähenes nende firma juhtimiskonsultatsiooni maht 2008-2010. a. orienteeruvalt kaks korda. Kõigi intervjuudes osalenute arvates on alates 2010. aastast märgata stabiliseerumist ja väikest tõusu.

Eesti ettevõtete väiksus mõjutab tugevalt nii konsultantide spetsialiseerumise võimalust kui ka võimalust kaasata siinsetesse konsultatsiooniprojektidesse asjatundjaid välismaalt. Uuringus osalenud pakkusid välja, et finantsiliselt on neil mõistlik kaasata emafirmade kompetentsi väljastpoolt Eestit projektidesse, mille maksumus on vähemalt 50 tuhat eurot. Samuti mõjutab see suurte rahvusvaheliste ja peamiselt juhtimisalasele konsultatsioonile keskendunud konsultatsioonifirmade (Boston Consulting Group, McKinsey jt) tulekut või mittetulekut Eestisse.



*“Jah, me oleme pealiskaudsemad ja teeme generalistlikke projekte, aga see on see nõ balanss, siin ei olegi paraku midagi teha. Kui sul on energiafirmasid 1,5 kokku ja pankasid on 4, ok see on juba üsna suur kontsentratsioon. Siis midagi ei ole teha, et ei teki seda kompetentsi.”* (Intervjuu, konsultant)

Konkurentsi konsultatsiooniturul hindavad uuringus osalejad suhteliselt kõrgeks. Kõrgem on konkurents avaliku sektori teenuste osas. Viimane on tingitud suurematest projektidest (viimastel aastatel tänu EL rahastamisele), aga ka avaliku sektori valmisolekust mõelda pikemas perspektiivis. Erasektoris on uuringus osalejate arvates konkurentsi vähem ning see tuleneb suurel määral turu väiksusest.

*“Enamasti ma arvan, eriti erasektoris me kõik räägime oma klientidega pigem otse ja tuleneb vist eelmisest suhtest, paremast müügitööst ja millest iganes. Et piltlikult istud kliendiga üksi laua taga, räägid läbi mis tal vaja on, paned kirja ja hakkad tööd tegema. Konkursi erasektoris on märksa vähem Eestis kui see on suurematel turgudel.”* (Intervjuu, konsultant)

Turu väiksus kujundab kliendi ja konsultandi vahel spetsiifilised suhted, mis baseeruvad suu- resti usaldusel. See usaldus võib tekkida nii konkreetsete konsultantide (isikute) kui ka firmade suhtes.

*“Ma tegelikult arvan, et Eesti sellises nagu juhtimiskonsultatsiooni turus ennekõike loeb usaldus. Kui sa oled pikalt turul olnud, tunned inimesi, siis hoolimata sellest, et kellelgi teisel võib olla väga fancy metodoloogia sinna kõrvale panna, inimesed eelistavad pigem osta asju nende käest keda nad tunnevad kaua ja keda nad usaldavad. Eestis on see isikliku kontakti ja usalduse roll minu kogemusest vähemasti kõige olulisem määraja konsultatsiooni äris.”* (Intervjuu, konsultant)

Uuringus osalejate poolt välja öeldud seisukohti kinnitab ka 2009. aastal läbi viidud rahvusvaheline uuring: uuringus osalenud konsultatsioonifirmad (67) pidasid kõige mõjusamaks uute klientide saamise vahendiks teiste klientide soovitusi, suust-suhu levivat infot ning isiklike kontakte. Käesolevas uuringus osalenud firmad hindasid aktiivse müügitegevuse rolli erinevalt: oli neid, kes märkisid, et aktiivset enesemüüki nad praktiliselt ei tee, kliente saadakse passiivse turunduse (suhtlusõrgustikud, printreklaam) või siis soovitude kaudu. Oli ka neid, kes hindasid aktiivse müügitegevuse kaudu tulevate klientide osakaaluks ligikaudu 30%.

Konkurentsi mõjutab ka konsultatsioonifirmade suurus ja seda eriti riigihangete puhul. Väiksemad konsultatsioonifirmad on kohati isegi võtnud põhimõtteks mitte osaleda riigihangetel, sest selle hanke ettevalmistamine nõuab liialt ajalist ressursi ja nende meeskond on väike.

*“Sisemine põhimõte on, et me riigihangetes ka ei osale ... . Võibolla see põhimõte muutub, aga siia maani 10 aastat see põhimõte olnud. 2 korda oleme proovind. Metoodikaga oleme võitnud. Kuid negatiivne oli tarnekindlus. ... Täiesti õige argument kliendi jaoks.”* (Intervjuu, konsultant)

Pakutavate konsultatsiooniteenuste sisu osas on firmad paindlikud. Põhisuund on tavaliselt seotud firma tuumkompetentsiga, kuid klientide vajaduste rahuldamiseks ja kliendisuhete säilitamiseks arendatakse oma teenust vastavalt kliendi vajadustele. Seda teevad nii suured rahvusvahelised konsultatsioonifirmad kui ka kohaliku kapitaliga firmad. Vajadusel tehakse koostööd teiste konsultatsioonifirmadega ja kaasatakse vastava ala asjatundjaid kas Eestist või välismaalt.

Uute teenuste arendus ja konsultantide arendusprotsess sõltub suurel määral sellest, kas tegemist on rahvusvahelise konsultatsioonifirmaga või väikese, Eesti kapitalil baseeruva firmaga. Rahvusvaheliste firmade võimaluseks on kasutada ära kogu firma kasutuses olev informatsioon, Eesti kapitalil baseeruvad firmad kasutavad teadmiste hankimiseks rohkem koolitustel käimist ja konverentsidel osalemist. Kõik küsitletud rõhutasid vajadust hoida ennast pidevalt kursis nii valdkonna arengute kui ka laiemate suundadega. Samuti rõhutasid kõik õppimist töökohal, konkreetsete projektide kogemuste baasil.

*“Ja paljuski see arendustegevus hakkab pakkumise algusfaasis olevast metoodika paikapanekust. Ja see arendus ongi see, et see arendus on sisuliselt selle metoodika arendus. ... Üha enam kasutame seda viisi, et kui meil on sektorispetsiifiline küsimus, siis esimene asi on see, et me tellime 1-2 väga spetsiifilist raamatut, mis tavapäraselt pakkumise faasis juba läbi käiakse. Ta tuleb tavaliselt meile kohale 2 päevaga. Ja teine asi on see, et meie enda intranet. Ja kolmas asi on meie valdkonnaekspert. Meil on olemas valdkondlikult veel sellised niiöelda excellence grupid, mis on siis üle Euroopa, üle maailma laiali. Enamasti me kasutame oma Euroopa eksperte ehk siis kui me ei leia nendest nõ intraneti avarustest sobivaid soovitusi, siis me läheme ka otse inimeste juurde. Nende inimeste juurde, kel on siis varasem kogemus. Ma arvan, see on see teine osa sellest arendustegevusest.”* (Intervjuu, konsultant)

*“Arendamine ... Pidev enesetäiendamine kas siis kirjanduse näol või siis koolitustel osalemine või siis seminaridel ja konverentsidel osalemine. Ja muidugi strateegia valdkonnas jälgime ka pidevalt ikkagi mis toimub, uued metoodikad, uued saavutused strateegiamudelite osas või strateegilise planeerimise osas, et olla updeiditud. See on selline mitte väga rangelt planeeritud tegevus, et keegi peaks käima 2 korda aastas koolitusel või keegi peaks lugema 3 raamatut tingimata, aga selline, õnneks on inimesed ise sellised õpitahtelised.”* (Intervjuu, konsultant)

Ajaliselt kulutatakse uuringus osalenud firmade arvates arendustöödele 25-50% ajaressursist. Konkreetne aeg sõltub eelkõige sellest, kui suur osa tuleb uuesti luua ning kui suures osas saab kasutada juba olemasolevaid metoodikaid ja nn tööriistu.

Uuringus osalenud firmade arvates suudavad meie konsultatsioonifirmad pakkuda klientidele teenuseid piisavas mahus ning ka ettevõtetele vajalikud teemad on valdavalt kaetud. Oma spetsialistide puudumisel kaasatakse konsultante väljastpoolt Eestit. Sisseostetavad teenused on seotud valdavalt sektorispetsiifiliste valdkondadega või siis teatud ekspordivaldkondadega. Välispetsialiste kaasavad nii rahvusvahelised konsultatsioonifirmad kui Eesti kapitalile kuuluvad firmad. Sisseostetavate teenuste maht sõltub konsultatsiooniprojektidest. Uuringus osalenud firmad on kaasanud väliskonsultante viimase perioodi jooksul hinnanguliselt 25-50% läbiviidud projektidest. Eelkõige kaasatakse juba kõrge tasemega (senior)konsultante.

*“.... oleme tegelenud nt mingisuguse sektorispetsiifilise küsimusega nt jaekaubanduses. ... Siis toome selle eksperdi kes omab tegelikku maailmataseme teadmisi, me toome ta sisse lühiajaliselt küll, aga siiski me toome siia. Selle mõju on ikka uskumatu. Nad on lihtsalt nii palju efektiivsemad kui meie ise siin oma põlve otsas hakkaksime mõtisklema. Probleem on seal see, et Eesti projekt on pisikene ja see võib tähendada seda, et kliendi jaoks see summa võib-olla pool või isegi 2/3 kogu projekti summast aga tema reaalne tundide panus on uskumatult väike. Sest kui võtame reaalsed tunnihinnad meil siin ja võtad UK-st ühe inimese, siis vahe on kümnekordne.”* (Intervjuu, konsultant)

Üheks väliskonsultantide kaasamise takistuseks on Eesti konsultatsiooniteenuste rahalised mahud, sest väliskonsultandi kaasamine tähendab automaatselt suuremaid kulusid. Kliendi probleemi lahendamise ja kliendisuhete hoidmise nimel väheneb sellisel juhul kohalike töötajate hind.

*“Ütleme kui töötunde hinnata, siis kaasatud väliseksperdid on pigem ikkagi sellised nõustajate nõustajad, kes väga palju tehnilist tööd ei tee, seega neil tunde väga palju ei kujune. Nad aitavad püstitada sihte, paika panna teekonnakaart ja siis aitavad ühtlasi ka jälgida, kas täidetakse plaani ja kui ei täideta, siis mõelda, kuidas neid kõrvalekaldeid kompenseerida. Kui vaadata nüüd seda osakaalu rahas ja töötundides, siis ... Rahas on ... või ütleme proportsionaalselt 2/3 on nendel ja töömahus, hea kui 1/3.”* (Intervjuu, konsultant)

Ligi kolmandik käesoleva uuringu ankeetküsitluses osalenud ettevõtetest leidsid, et konsultatsiooniteenus on nende jaoks Eestis kättesaadav ja rahuldab üldiselt ettevõtete vajadusi. Siiski toodi välja ka mitmeid probleeme, millest sagedasemad olid vähene ettevõtte spetsiifika arvestamine, teenuse kallis hind, valiku tegemise keerukus. Lisaks nimetati vähest pädevust teenuste osutamisel ning vajalike ekspertide puudumine.

Käesolevas uuringus osalenud koolitus- ja konsultatsioonifirmade kogemus lubab väita, et vaatamata piiravatele teguritele (eelkõige projektide ja turu väiksus) üritatakse kaasata välismaist kompetentsi. 2009. aastal läbiviidud Eesti konsultatsioonituru uuringu (kaasatud 67 firmat) läbiviijad hindavad Eesti konsultantide taset kõrgeks (97,8% uuringus osalenud fir-

made töötajatest omab ülikooliharidust). Samas peetakse kogu tegevust ja üldist orientatsiooni siiski väga Eesti keskseks. Oma väite argumentidena tuuakse kõigepealt välja konsultantide hariduse omandamise riik: 87,5% uuringus osalenud firmade konsultantidest on omandanud oma hariduse ainult Eestis; 16,1% on õppinud lisaks Eestile ka välismaal ja ainult 5,3% konsultantidest on omandanud oma hariduse väljaspool Eestit. Teiseks põhjendavad nad oma seisukohta sellega, mil määral kasutatakse oma konsultatsioonitegevuses erinevaid rahvusvahelisel konsultatsiooniturul välja töötatud ja kasutatavaid mudeleid: vastanud firmadest väitis 15 ennast kasutatavat rahvusvaheliselt levinud mudeleid, 48 firmat ei kasuta ühtegi sellist mudelit. Peamine informatsioon rahvusvahelistest praktikatest jõuab uuringu läbiviijate arvas Eesti konsultantideni läbi vastava kirjanduse: uuringus osalenud firmadest kasutab enese arendamiseks välismaist konsultatsioonivaldkonna kirjandust orienteeruvalt 30%.

#### **2.4.5. Koolitus- ja konsultatsioonifirmade hinnangud nõudlusele**

Hinnanguid nõudlusele küsiti intervjueeritavatel otseküsimustena. Lisaks saadi informatsiooni potentsiaalse nõudluse kohta, küsides koolitajatelt ja konsultantidelt arvamust ettevõtete juhtide ja juhtimise kvaliteedi kohta. Informatsiooni nõudluse kohta annab ka 2009. aastal Koolitusfirmade Liidu poolt tellitud koolitusturu uuring.

Koolitus- ja konsultatsioonivajaduse ulatus ja sisulised nõudmised sõltuvad tugevalt firmade suurusest. Väikesed firmad on koolitajate ja konsultantide hinnangul äärmiselt hinnatundlikud ja langetavad oma otsused eelkõige hinnast lähtudes, kvaliteet jääb tahaplaanile.

*“Ja kui öelda, et äri sektorist, et kes on tellija, siis ta on ikka suur ja keskmine. Ja niipea kui me läheme 20-30 inimesega ettevõttesse, sealt ei ole mingit turgu loota, sa võid teha neile mida iganes.”* (Intervjuu, koolitaja)

Ühe probleemina tõid uuringus osalejad välja eelkõige koolituse nõudluse kvaliteedi (koolituse tellijate ootused ja arusaamad koolituse suhtes). Etteheited olid, et sageli küll koolitatakse oma inimesi, kuid sellele ei järgne mingeid muudatusi ega omandatud teadmiste ellurakendamist; et koolitus on kohati nagu asi iseeneses, ei ole integreeritud ettevõtte igapäevase juhtimise ja tulevikku suunatud arengutega, et puudub eesmärk, miks koolitada. Eriti esineb sellist suhtumist avatud koolitusel osalejatel.

*“... Aga on kujunenud niisugune arusaam, et need koolitused tehakse ära, aga selle koolituse tagajärjel või peale seda koolitust nende inimeste suhtes, kes on koolitusel käinud, nõudlikkus*

*ei kasva. Ilma survestamata ei juhtu mitte midagi. ... Tagasiside ahelat ei ole. Kuna ei survestata, siis tegelikult minnakse vanadesse raamidesse.*” (Intervjuu, koolitaja)

*“Juhte koolitatakse agaralt julgen öelda, jätkuvad agaralt. Ja võibolla üks põhiline, kui sa küsid miks koolitatakse, siis ... ei öelda, et meil on konkreetselt neid teadmisi või oskusi puudu. Vaid pigem on ... see, et mingisugune hunnik probleeme on kogu aeg üleval, ükskõik mis me teeme. ... Saadame inimesed siis koolitusse, järsku nad saavad mingisuguse mõtte ja järsku läheb kõik korda. ... Aga just keskjuhid on üle koolitatud ja ülekoolituse alla ma nimetan seda, et sa võid ükskõik missuguse teema üles võtta, kõik ütlevad, me oleme seda kõike kuulnud. Ühesõnaga, nad teavad kõigest peaaegu et kõike, aga midagi ei juhtu. Ja minu arvas ei ole see küsimus mitte koolitusmetoodikas, vaid ettevõtte ... tähendab kogu meie juhtimise mõtteviisis.”* (Intervjuu, koolitaja)

Koolitatakse ka nn. moeteemadest lähtudes, arvestamata oma ettevõttes uue teadmise vajalikkust ja rakendamise võimalust.

*“Kui koolituse algul küsida inimestelt, et mis on nende eesmärk päeval, kahel või kolmel osalemisel, siis tuleb ette, et mõni teab äärmiselt täpselt mida ta tahab ja reeglina selle ta siis ka saab. Enamus on just nimelt, vaatame, kas on ehk ... Tulnud nagu turule. Nii on nad saadetud ja ei olegi öeldud, mis nüüd edasi peab toimuma.”* (Intervjuu, koolitaja)

2009. aastal koolitusfirmade klientide uuringus osalenud 25% vastajatest arvas, et nad ei vaja lähiajal mitte mingisugust juhtimiskoolitust. Käesoleva uuringu ankeetküsitluse raames sooviti samuti saada ettevõtete hinnangut selle kohta, milline on nende vajadus koolituse ja konsultatsiooni järele lähema kolme aasta perspektiivis. Koolitus- ja konsultatsioonivaldkonnad jagati kolmeks, milleks on 1) *koostöö ja suhtlemine*; 2) *rahvusvaheliskus ja projektid* ning 3) *turud, tooted ja müük*. Ankeetküsitluse tulemustele tuginedes võib väita, et üldiselt ei hinda ettevõtted koolitusvajadust järgneva kolme aasta jooksul eriti kõrgeks. Mõnevõrra rohkem tajutakse vajadust koostöö ja suhtlemisalaste koolituste ning turgude, toodete ja müügiga seotud koolituste osas, vähem aga rahvusvahelistumise ja projektidega seotud koolituste lõikes.

Koolitajate ja konsultantide uuringust jäi domineerivalt jäi kõlama seisukoht, et meie ettevõtted on väga pragmaatilised, konkreetse hetke vajadustes ja probleemides kinni ning tellivad nii koolitust kui konsultatsiooni pigem siis, kui probleemid on muutunud väga teravaks või peale kriisi, nn tagantjärele tarkusena. Vähemal määral, kuid siiski, kasutatakse konsultante ka proaktiivselt, uute ideede katalüsaatoritena. Seega, konsultantide näol ostetakse sisse nii oskusteavet kui ajaressurssi.

Intervjuu konsultandiga: *“Valdav osa kliente on need, kes tahavad, et kirjutatakse mingi projekt kellelegi kuskil ja arvavad, et see on konsultatsioon. See on domineeriv viga mõtteviisis. Teine grupp on sellised, kes on avastanud viimasel ajal, et edu ei olegi enam iseenesest mõistetav faktor. Et äkki peaks midagi ette võtma, et tulekahjude kustutamisest tahetakse loobuda.*

*On kuulnud strateegilisest juhtimisest ja siis tullakse uurima, et konsultatsioonifirmasse, et mis see endast kujutab ja sellest sageli kujuneb konsultatsiooniprojekt. See on juba huvitavam pool. Ja neid tuleb järjest juurde. Siis kolmas grupp on konkreetselt kriisis olevad ettevõtted, kes ei näe enam lihtsalt mingit muud varianti, midagi kaotada ei ole, tuleb võtta kolmas osapool nõustama. Siin on see reegel, et kõrvaltvaataja või pealtvaataja on alati parem mängija. Järgmine kategooria on läbimurdeliste ideede testimiseks kasutatud konsultatsioon, kus võetakse enda jaoks täiesti uusi väljakutseid, nt välisturgudele siirdumine. Ja proovitakse tuua seda kompetentsi konsultatsiooni näol kiiremini sisse kui seda ise õppides saada. Siis, ja vähem on sellist organisatsioonikultuuri ja pehmete väärtuste põhise konsultatsiooni, mida ma usun, et järjest rohkem hakatakse mõistma, et see on just see üks oluline aspekt, millele tähelepanu pöörata. Ja lõpuks suured liitumised, ülevõtmised. Väga tihedalt seotud juriidilise konsultatsiooniga, strateegia konsultatsiooniga, mis on pigem suurettevõtete teema.”*

Viimase perioodi kasvanud konsultatsioonivaldkonnana nimetati riskide juhtimist. Selle teema esilekerkimise ühe põhjusena nähakse finantskriisi: kui pideva kasvufaasi tingimustes juhiti riske niiõelda kauboistiilis, siis praegusel ajahetkel otsitakse juba põhimõttelisi lahendusi, lootes nende juurutamise kaudu edaspidi paremini hakkama saada.

Kui mitmete eelnevate teemade juures uuringus osalenute arvamused ja hinnangud varieerusid, siis Eesti juhtide tugevate külgede ning puuduste osas olid hinnangud väga kokkulangevad. Tugevamate külgedena toodi välja pragmaatilisust, võimet kiiresti ja julgelt otsustada ning samuti tugevat tehnilist kompetentsi. Võrreldes Läti ja Leedu juhtidega hindasid mitmed küsitletutest Eesti juhte ja juhtimisstiili tugevamateks. Nõrkadeks külgedeks nimetatakse eelkõige vähest koostöövalmidust, enesekesksust ja vähest avatust teistsugusele arvamusele. Mitmel korral nimetati rahvusvahelistumise kompetentsi puudumist. Selline hoiak toetab Eesti-keskset tegevust ja vähendab võimalusi liikuda välisturgudele ning seal ka edukalt tegutseda. Üks intervjuueeritav sõnastas, et:

*“väikseid organisatsioone sihukesel maalähedasel moel kiirelt suudame hästi juhtida. Mina arvan, et seal on meie juhid tublid.”* (Intervjuu, konsultant)

Enesekesksus ja kõrge enesehinnang avalduvad ka koolituse tellimisel ning suhtumises konsultantidesse: kirjeldades keskmist koolituse tellijat, toodi välja nende suur iseteadlikkus eriti erinevate koolitusteamade sisus, mis hiljem osutus väga pinnapealseks.

*“... Mulle tundub, et kohati on see ego liiga suur. Selleks et välisturule minna, peab sul olema sellist vastuvõtlikkust, loomulikult peab julgust olema, aga vastuvõtlikkust sellele, et kuskil võivad asjad olla teistmoodi kui siin ... kas siis head tööd tehes või juhuslikult edukas olnud. ... paljude selliste keskealiste, 40+ juhtide võime aktsepteerida seda, et kui uude kohta lähen, ma ei tea kõike ja asjad võivad olla teistmoodi kui ma olen kogu aeg õigeks pidanud.”* (Intervjuu, konsultant)

*“Tublidus seisneb valdavalt tehnilistes kompetentsides. Ja ... juhtimisstiil on väga tehniliselt orienteeritud. Hinnatakse inimesi tehnilise kompetentsi järgi, karjääri teevad tehnilise kompetentsiga inimesed jne. Selles on tugevad eesti juhid. Arengukohad on eesti juhtidel kindlasti personalijuhtimises. Just see organisatsioonikultuuri aspekt, kuidas luua selline kultuur ja kliima või selline jagatud väärtuste süsteem, et inimesed eesmärke täites tunneks ennast hästi. ... Ja päris palju arenguruumi on rahvusvahelistumise valdkonnas. Seal praktiliselt kompetents puudub. ... tundub, et seda ei nähta eriti kui arenguvõimalust.”* (Intervjuu, konsultant)

Lisaks toodi puudusena välja vähene koostöövalmidus.

*“Mis on piirang selgelt, on meie koostöövalmidus. ... Kui me oleme loonud ise või ise asume juhtima rahvusvahelisi ettevõtteid, millel on mitmeriigiline ulatus, siis koostöövalmidus on madal, see tekitab sellise klaaslae inimestele.”* (Intervjuu, konsultant)

*“... Teine asi on see, et meie koostöövõime takistab tootmise efektiivsuse tõusu. Ma mõtlen siin kasvõi hierarhilisel tasemel, et me ei ole suutelised seda piisavalt rakendama. Aga see ei ole probleem, kuna meie ettevõtted on väikesed. See muutub ülikeeruliseks või ülisuureks probleemiks siis, kui need ettevõtted on suured. Ja kui me mõtleme nüüd kriitiliselt, et kes on suutnud siin välja kasvada, neid on väga vähe ja miks neid vähe on, sest see on potentsiaalselt kasvab see keerukus ja kui ma ütlesin, et see probleem on meil koostöövõimes, siis sealt see lööbki kohe välja.”* (Intervjuu, koolitaja)

*“Süsteemiliselt jääb vajaka ... Koostöö, inimeste juhtimise oskus ja klassikaline finantskompetents kui selline, et saada firma tegelikust tulemuslikkusest aru. Aga kõige enam mis mind üllatab on strateegilise finantsjuhtimise nõrkus.”* (Intervjuu, konsultant)

Koolitusfirmade Liidu tellimusel 2009. aastal läbi viidud uuringus jõuti järeldusele, et nõudlus üldjuhtimise teemadele on olemas. Kõige olulisemateks teemagruppideks, millel uuringus osalejad soovisid täiendkoolitust, olid inimeste ja meeskonna juhtimine, projektijuhtimine, aga ka strateegiline juhtimine. Käesoleva uuringu raames läbiviidud ettevõtete ankeetküsitlus andis üldises plaanis sarnased tulemused – endiselt vajavad ettevõtted koolitus- ja konsultatsiooniteenust enim üldjuhtimise valdkonnas, s.o meeskonna ja koostöö teemad, läbirääkimised, projektijuhtimine, strateegiline juhtimine. Funktsionaalsetest valdkondadest tundsid uuringus osalenud ettevõtted enim vajadust müügikoolituste, aga ka turunduse- ja finantsjuhtimise järele.

#### **2.4.6. Koolitus- ja konsultatsioonifirmade hinnangud juhtimise valdkonna tulevikusuundadele**

Selgeid suundumusi või trende juhtimise valdkonnas välja ei pakutud. Küll nähti teatavaid arenguid koolitusmeetodites ja teemades, mis tulenevalt üldisest keskkonna muutusest ning meie ettevõtete loodetavast arengust peaksid muutuma tähtsamateks.

Koolitusmeetodite osas nähakse selget suundumust aktiivsete õppemeetodite suuremale kasutamisele: traditsiooniline loengutele baseeruv koolitus väheneb ja interaktiivsete õpetamismeetodite osakaal suureneb. Oluliseks peeti selliste meetodite kasutamist, kus koolitatava enese aktiivsus peab olema kõrge ja kus koolitus võimaldab seda kõike siduda reaalsete probleemidega (näiteks simulatsioonid).

*“... tulevik on juba kohal teatud määral. See on traditsioonilisest koolitusest lahtiütlemine. Sellises vormis nagu me teda oleme tundnud. Rohkem selliste vormide nagu mentoring, coaching sissetoomist. Ehk siis tehakse nendega trenni – mitte ei koolitata, vaid tehakse trenni. Juhtimisele lähedases situatsioonis inimesed siis arenevad.”* (Intervjuu, koolitaja)

*“... et järjest enam sellise reaalse ettevõtte situatsiooni modelleerimine. Simulatsioon. Et sa püüad selle asja viia selliseks, et nad tõesti käega katsuvad läbi, et mis siis juhtub kui ...”* (Intervjuu, koolitaja)

Uuringus osalejate arvates kasvab ka vajadus erinevate õppevormide integreerimise järele, sealhulgas e-õppe kasutamine. Ollakse arvamusel, et auditoorset koolitust sellistes mahtudes nagu seni on olnud, enam ei tule:

*“... juba tellijad praegu küsivad, kas oleks võimalik midagi enne koolitust, koolitusperioodide vahel, et inimesed ise ennast arendavad, materjalid, kaugkoolitus, kaugõpe, e-õpe.”* (Intervjuu, koolitaja)

Ka 2009. aastal Koolitusfirmade Liidu tellimusel läbiviidud uuring kinnitab intervjuudes väljatoodut: nii koolitajad kui kliendid nägid vajadust suurendada interaktiivsete õpetamismeetodite osakaalu. Tulemuslikeks meetoditeks hinnati ka uuringus simulatsiooni, juhtumianalüüsi, mentorlust, arengunõustamine (*coaching*). Samuti arvati, et suuremal määral peaks koolituse käigus antama iseseisvat tööd.

*“... lõpuks põrkub kõik nimelt praktilistele töökorralduslikele aspektidele. Inimene ja inimese tööaja juhtimine ehk organiseerimine ehk töökorraldus, see algab keskjuhist allapoole. Nemad tegelevad eelkõige inimese tööaja korraldamisega. Eestis mitte üks kõrgkool ei õpeta töökorraldust. ... efektiivsus on see, et sa tühja ei tööta. Aga kuna selle töö korraldusega mitte keegi ei tegele, siis efektiivsus Eesti Vabariigis on farss praegu.”* (Intervjuu, koolitaja)

*“Nüüd hakkab miski toimuma ja see on väga põnev. ... Täna me räägime protsessidest eeldusel, et protsessid toimuvad ... meil käegakatsutavas ulatuses. See millest me hakkame 2 aasta jooksul juba rääkima, on see, kuidas koos teha, kuidas seda „meie-t“ tekitada, olukorras kus on hajusorganisatsioon, kus sa virtuaalses keskkonnas toimetad, kus ei tehta enam tööd ühises ruumis. Kuidas tekitada usaldust ...”* (Intervjuu, koolitaja)



Suunad, kus oleks vaja tulevikus täiendavat koolitust, tulenevad koolitajate ja konsultantide poolt väljatoodud Eesti juhtide nõrkadest külgedest. Lähiajal oleks vajalik koolitustegevus, mis annaks oskusi paremini hakkama saada rahvusvahelistes võrgustikes, koostööks erinevate kultuuridega ning üldiselt, tööks virtuaalsete meeskondadega. Samas peaks järele aitama neid valdkondi, mis aitaksid tõsta tootlikkust, kuid mis seni on tähelepanu alt kõrvale jäänud, näiteks töökorraldus.

## **2.5. Teadusuuringute, konverentside ja teiste juhtimisalaste arendustegevuste ülevaade 2010 ning muutused võrreldes 2005. aastaga**

### **2.5.1. Juhtimiskirjandus Eestis**

Peatükis antakse ülevaade perioodil 2006-2011 eesti keeles avaldatud juhtimisvaldkonna kirjandusest ning Eesti autorite võõrkeeles avaldatud kirjandusteostest (k.a Eesti autorite poolt kirjutatud peatükid teiste autorite teostes). Samuti antakse käesolevas peatükis hinnang juhtimiskirjanduse fookuse muutumisele võrreldes perioodiga 2000-2005. Autorid analüüsivad muutuste võimalikke põhjuseid ning sõnastavad soovitusel järgmiseks perioodiks. Juhtimiskirjandust analüüsitakse praktiseerivatele juhtidele suunatud teoste ning akadeemiliste juhtimiskirjanduse lõikes.

**Praktiseerivatele juhtidele suunatud kirjandusena** käsitletakse antud peatükis teoseid, mille pealkiri viitab organisatsiooni juhtimisele, mis on defineerinud teose kirjelduses sihtgrupina juhid (kõigil juhtimistasemetel) või käsitlevad teemasid, mis Eesti Rahvusraamatukogu märksõnaregistris sisaldavad kategooriat *juhtimine* (53 erinevat märksõna). Juhtimiskirjanduse kogum perioodil 2006-2011 sisaldab endas 202 eestikeelset teost, sh kaks juhtimisvaldkonna ülevaateid “Eesti tippjuhid 2006” ning “Eesti tippjuhid 2010”. Kogumisse ei kuulu majandusvaldkonna säärase distsipliinidega seotud teoseid, mille seos juhtimisega ei ole otsene (nt raamatupidamine, tollindus jms). Avaldatud kirjanduse nimekiri on esitatud lisas 5.

Vaatamata sellele, et teoste kategoriseerimise loogika on võrreldes analoogilise uuringuga 2000-2005. a. perioodi kohta mõnevõrra erinev, on autorite hinnangul kategooriad suurel määral omavahel võrreldavad, mis lubab teha järeldusi juhtimiskirjanduse avaldamises toimunud oluliste muutuste kohta. Tabelis 2.5.1 on esitatud kahel perioodil ilmunud praktiseerivatele juhtidele suunatud juhtimiskirjanduse jagunemine ning osatähtsus teemavaldkondade lõikes.

**Tabel 2.5.1.** Praktiseerivatele juhtidele suunatud juhtimiskirjandus teemavaldkonniti ning teoste valdkondlik osakaal perioodidel 2000-2005 ja 2006-2010

Valdkonnad	2006-2011 teoseid	2006-2011 osakaal, %	2000-2005 osakaal, %
Juhi oskused ja areng	37	18,32	–
Personalijuhtimine	37	18,32	6,60
Ärijuhtimine ja üldjuhtimine	19	9,41	13,00
Finantsjuhtimine	18	8,91	8,30
Eestvedamine	16	7,92	6,60
Strateegiline juhtimine	12	5,94	7,70
Organisatsioonikäitumine	10	4,95	12,44
Kvaliteedi- ja protsesside juhtimine	9	4,46	1,60
Kriisijuhtimine	8	3,96	–
Logistika juhtimine	7	3,47	0,50
Innovatsiooni juhtimine	5	2,48	0,80
Ülevaatekirjandus	5	2,48	–
Tootmise juhtimine	4	1,98	4,30
Turunduse juhtimine	4	1,98	8,10
Juhtimisarvestus	3	1,49	1,50
Muudatuste juhtimine	3	1,49	2,10
Kommunikatsiooni juhtimine	2	0,99	2,90
Projektijuhtimine	2	0,99	–
Müügijuhtimine	1	0,50	1,10

#### Lühikokkuvõte

#### **Suundumused praktiseerivatele juhtidele suunatud juhtimiskirjanduses 2006-2010. a.**

- Esile on kerkinud juhi oskuste ja arengu teema;
- Märkimisväärselt on kasvanud personalijuhtimisega seotud kirjanduse osatähtsus – avaldatud 37 teosega on valdkond perioodil 2006-2011 populaarseim (jagades esikohta juhi oskuste ja arengu teemaga);
- Eraldi valdkonnana on esile kerkinud kriisijuhtimine;
- Vähenenud on väljaannete arv turundusjuhtimise valdkonnas, mis oli perioodil 2000-2005 üks populaarsematest kategooriatest;
- Oluliselt on vähenenud organisatsioonikäitumisega seotud teoste osakaal.

Kui erinevus organisatsioonikäitumise valdkonda klassifitseeritud kirjanduse avaldamise osatähtsuses võib osaliselt tuleneda erinevustest klassifitseerimisreeglites, siis turunduse ja personalijuhtimise valdkonnas viitab teoste osakaalu drastiline muutus ning kriisijuhtimise ja juhi oskuste/arengu teema esilekerkimine märksa selgemalt muutuste trendi.

**Personalijuhtimisega** seotud kirjanduse esile kerkimist võib ilmselt seletada perioodi majandussituatsiooniga. Võib arvata, et kirjastajad eeldasid, et nii buumi lõpus kui majanduskriisi aegadel pööravad juhid erilist tähelepanu personaliküsimustele: majandustõusu ajal tulenevalt survest palkadele ja turul valitsenud tööjõupuudusega seotud vajaduse tõttu personali arendada ning inimesi ettevõttes hoida; kriisi tagajärjel aga vajadusest tööjõu efektiivsust tõsta, inimesi koondada/vallandada ning meeskonnatööd tõhustada. Personalijuhtimise valdkond paistab silma ka kirjanduse mitmekülgsuse poolest – käsitletud teemad ulatuvad värbamisest vallandamiseni, sisaldades lisaks muudele teemadele nii personali arendamise, meeskonnatöö tõhustamise kui soolise võrdõiguslikkusega tegelemise küsimusi. Tulenevalt Eesti erinevates arengukavades sisalduvast soovitusel (eeskätt Arengufondi omadest) liikuda kõrgema lisandväärtusega toodete suunas, on ettevõtete jaoks inimkapitali arendamist peetud riiklikult oluliseks tegevuseks. Seega võib personalijuhtimise suhteliselt suuremat esindatust kirjanduse hulgas pidada positiivseks trendiks ning riiklikes arengukavades nimetatud vajadustega vastavuses olevaks. Personalijuhtimise valdkond on populaarne muuhulgas ka eesti autorite teadustööde hulgas.

**Turunduskirjanduse** osakaalu vähenemist on seevastu märksa keerulisem seletada, kuna kõigi eelduste kohaselt peaks turundus turbulentses majanduskeskkonnas olema ettevõtete jaoks prioriteetne teema. Kui lähtuda sellest, et kirjastajate ressursid on piiratud, on tõenäoline, et turunduskirjanduse vähenemine võib olla seotud kirjastajate prioriteetide muutumisega. Ka näiteks Pärnu Turunduskonverentsi viimase aasta raamatud on turundustemaga olnud seotud vaid kaudselt (nt “Märka, tunneta, mõtle, tegutse: instinkti tähtsusest äris”; “2011: järgmise kümnendi trendid”). Pärnu Konverentside puhul on turunduskirjanduse vähenemine pigem juhuslik (antakse välja peaesineja teos ning valik sõltub seega esineja suunitlusest), samas on kõigi teiste kirjastajate kohta selget põhjust raske välja tuua.

**Kriisijuhtimise** valdkond on tervikuna esile kerkinud majanduskriisi perioodil. Vaid üks kaheksast kriisijuhtimise valdkonda kuuluvast teosest on avaldatud enne majanduskriisi ja ka see teos ei käsitle kriisi majanduslikust aspektist lähtuvalt. Seega antud valdkonnas järgisid kirjastajad selgelt eeldatavat turunõudlust kirjanduse järele, mis toetaks juhtimisotsuseid keerulistel aegadel.

Nagu märgitud ka kirjanduse ülevaates 2000-2005. a. perioodi kohta, on jätkuvalt olulisel kohal filosoofilist laadi juhtimisparadigmade muutumisele suunatud teosed, mis reeglina on tõlkekirjandus. Samas tasakaalustavad säärast üldist lähenemist konkreetsete oskuste arenda-

misele keskenduvad teosed, mida eeskätt kohtame kategooria *Juhi oskused ja areng* all. Võrreldes eelmise perioodiga on lisandunud spetsiifilisi juhtimisvaldkondi, mille kohta on ilmunud emakeelset kirjandust. Näiteks võib innovatsiooni juhtimise, kriisijuhtimise ja logistika juhtimise valdkonnas pidada perioodi 2006-2011 eestikeelsele juhtimiskirjandusele vundamendi ladumise ajaks. Jätkuvalt on märkimisväärse osatähtsusega finantsjuhtimise valdkond, milles ilmus palju just kodumaiste autorite teoseid. Tervikuna on juhtimiskirjandus muutunud seega pigem spetsialiseeritumaks (kaetud teemade ring on laiahaardelisem). Üks võimalik seletus sellele on, et juhtimiskirjanduse pakkujate hinnangul vajavad Eesti juhid enam informatsiooni konkreetsete juhtimisvaldkondade kohta võrreldes varasema perioodiga, mil teadmisi arvati puudu olevat eelkõige üldjuhtimise valdkonnas (et juhina konkurentsivõimeline olla).

Eesti autorite teoseid oli 202 raamatu hulgas 73 (sh Eesti autorite poolt toimetatud ja koostatud teosed). Seega valdav osa ilmunud juhtimiskirjandusest moodustab tõlkekirjandus, peamiselt *bestsellerite* autoritelt Läänest. Tegemist on eeskätt USA autorite teostega (üle 100 teose), mille tüüpiliseks indikaatoriks on pealkirjas sisalduv käskiv kõneviis (nt “Märka, tunnetä, mõtle, tegutse: instinkti tähtsusest äris”, “Mõtle suurelt ja pane täiega nii äris kui ka elus”) või *kuidas*-sõna kasutamine (nt “Neljatunnine töönael: kuidas lõpetada töötamine üheksast viieni, elada ükskõik kus ja saada rikkaks”), mis viitavad ameerikalikule lähene-misele raamatute müümisel. Milline on sellise kirjanduse mõju juhtimisvaldkonnale Eestis (kas ameerikalik mõtteviis võetakse üle või tekitab see hoopiski põlgust), on teema, mida edaspidistes juhtimisvaldkonna uuringutes käsitleda.

Kirjastuste lõikes juhib juhtimiskirjanduse väljaandjate pingerida jätkuvalt Äripäeva Kirjastus, kelle vahendusel on perioodil 2006-2011 ilmunud sama palju teoseid kui kuue ülejäänud kirjastuse poolt kokku.

**Tabel 2.5.2.** Juhtimiskirjandust avaldanud kirjastused ja avaldatud teoste arv 2006-2011

<b>Kirjastuse nimi</b>	<b>Ilmunud teoste arv</b>
Äripäeva Kirjastus	66
Väike Vanker	13
Pegasus	11
TÜ Kirjastus	9
Külim	8
TTÜ Kirjastus	8
Hermes	7

Võrreldes 2000-2005. a. perioodiga suurenes aastatel 2006–2011 võõrkeelse kirjanduse kättesaadavus kohaliku raamatulevi vahendusel. Nii on Apollo kui Rahva Raamat suurimate raamatupoekettidena just viimastel aastatel oluliselt täiendanud ingliskeelse majanduslase kirjanduse letti (vähemal määral teistes võõrkeeltes). Suure originaaltiraaži tõttu on võõrkeelsete pehmeaaneliste trükiste hind ka suhteliselt odavam võrreldes eesti keelde tõlgitud juhtimiskirjandusega (mispuhul hind jääb reeglina vahemikku 15-35 €). Seega on ka poeketid tunnetanud vajadust muuta võõrkeelsed juhtimisvaldkonna tippteosed kiiresti ja hõlpsalt kättesaadavaks (mida kohalikust raamatupoest ostmine Internetist tellimisega võrreldes on), kuna inimeste võõrkeeleoskus eriti noorema põlvkonna hulgas üha paraneb. Ka on mitmete nn tippteoste tõlkimine seotud liigsete riskidega suhteliselt piiratud turu tõttu (raske on ennustada, milline teos müüb), mistõttu on võimalik, et kauplusteketid näevad edasist turunišši maailmas tuntud autorite teoste odavamana hinnaga müümisel.

Praktiseerivatele juhtidele on Eesti autorite poolt kirjutatud ka võõrkeeltes: saksa keeles ilmus “*Management Guide Estland*”, mille koostamisel osalesid nii Ruth Alas (EBS) kui Maaja Vadi (Tartu Ülikool) ning Leedus ilmunud teos “*Fundamentals of management for practical work*”, mille koostamisel osales Vilmante Kumpikaite (EBS).

**Akadeemilises juhtimiskirjanduses** avaldasid Eesti autorid oma loomingut kas tervikteoste või iseseisvate peatükkidena raamatutes kokku 18 korral (arvestatud ei ole õpikuid, mis pigem kategoriseeriti antud ülevaates praktikutele suunatud teostena). Valdkondadest olid populaarsemad organisatsioonikultuur (5 teost) eeskätt tänu Maaja Vadi panusele antud valdkonnas ning üldjuhtimine kolme teosega. Eesti autorite poolt avaldatud akadeemilise juhtimiskirjanduse osas võib väita, et puudub kindel trend ning avaldatu peegeldab üksikute autorite uurimisvaldkondi, mis autorite vähesuse tõttu on ka ootuspärane tulemus. Teoseid avaldati eeskätt inglise, aga ka eesti, saksa ja leedu keeles. Eesti keeles avaldati perioodil 2006-2011 akadeemilist juhtimiskirjandust kolmel korral: “Eesti ettevõtete käitumismustrid väärtusahela perspektiivist” (osa teosest “Eesti majanduse aktuaalsed arenguprobleemid keskpikas perspektiivis”), “Erasektori juhtide teadlikkus, praktika ja suhtumine võrdõiguslikkuse normidesse ning nende edendamisse” ning “Organisatsiooniline käitumine siirdemajanduses” (osa teosest “Eesti Vabariigi teaduspreemiad 2007”).

## Lühikokkuvõte

### **Eesti juhtimiskirjanduse arengusuunad 2006-2011. a. võrreldes perioodiga 2000-2005.**

- Kõige rohkem on avaldatud kirjandust ärijuhtimise, juhioskuste ja arengu, personali juhtimise ning eestvedamise valdkondades. Tulenevalt nende valdkondade heast esinudusest nii sellel kui eelmisel perioodil on välja kujunenud ka lai spekter organisatsioonikäitumise kirjandusest.
- Mõnede teemade käsitlemine kirjanduses on jätkuvalt (sarnaselt perioodiga 2000-2005) vähene:
  - Finantsjuhtimise valdkonnas rahastamise temaatika;
  - Strateegilise juhtimise valdkonnas ettevõtete vahelise koostöö temaatika;
  - IT- ja infojuhtimine tervikuna.
- Vähenenud on kirjastamine turundusjuhtimise valdkonnas
- Sarnaselt perioodiga 2000-2005 ei ole panustatud maailma tippõpikute tõlkimisse. Valdkonklikke õpikuid koostava kohalikud õppejõud.
- Juhtimisalast kirjandust ilmub jätkuvalt suhteliselt palju ning et konkreetsete valdkondade (teemade) sees on tekkinud arvestatav mitmekesisus, võib lugejatel tekkida segadus selle osas, millist kirjandusteost lugeda. Iseäranis terav on antud küsimus kõige populaarsemates valdkondades (vt punkti 1).
- Kuigi internetist informatsiooni hankimine on edasi arenenud, on juhtimiskirjanduse osas jätkuvalt puudu eestikeelse ülevaate saamise võimalus, s.o millised teosed on enim lugemist väärt.
- Eestis ei ole avaldatud teoseid täiesti uute sotsiaalmeedia, sotsiaalvõrgustike jms teemade osas. Samas on nende valdkondade kirjandus raamatupoodides olemas võõrkeeles.
- Valik võõrkeelsetest (peamiselt ingliskeelsetest) teostest, sh võrdlemisi hiljuti ilmunud teostest, on raamatupoodides järjest kasvanud. Seoses juhtide võõrkeelte oskuse paranemisega ja suureneva rahvusvahelistumisega, on oodata selle tendentsi jätkumist. Lisaks on kasvav trend teoste omandamine e-lugeri kaudu. Maailma tippteoste kiire kättesaadavus on seega oluliselt tõusnud.

Tulenevalt toodud järeldustest esitame järgnevad soovitused:

- EAS-i (alternatiivselt veel näiteks Arengufondi) poolt peaks tuvastama Eesti arengule vajalikumad juhtimisteemad ning toetama vastavate valdkondade teoste välja andmist. Iseäranis oluline on toetus säärase teoste kasutamisele õppekirjandusena, mille abil on võimalik mõjutada uue generatsiooni juhtide väljakujunemist.
- Turutoetust vajavad ka juhtimisvaldkonna klassikalised teosed, mille lugejaskond ei pruugi olla suur, kuid omab potentsiaalselt suurt mõju teoste ideede levitamisele (soovitus sarnane eelmisel perioodil esitatuga).
- Internetis peaks saadaval olema juhtimisvaldkonna kirjanduse kriitiline analüüs koos soovitustega, milliseid teoseid lugeda. Näiteks võiks säärase soovituste ülevaate koostada nii, et paluda Eesti erinevatel juhtimisvaldkonna mõtlejatel ja tegevjuhtidel esitada lühike

ülevaade oma lemmikirjandusest (ja miks mitte ka kõige enam pettumust valmistanud kirjandusest) ning koguda säärased arvamused ühte keskkonda kokku.

- Toetada tuleb maailma tipptasemel kirjanduse kasutamist õppekirjandusena (vajadusel kasvõi võõrkeelsena). Hariduse pakkumine on koht, kus juhtidelt on võimalik teatud limiteeritud hulga teoste läbi töötamist õppekava läbimise tingimustes nõuda ning seetõttu peaks iga säärane teos olema äärmiselt hoolikalt valitud ning võimalikest parim.

### **2.5.2. Juhtimisvaldkonna teadustöö**

Selles alapeatükis antakse ülevaade Eesti teadusasutuste töötajate poolt perioodil 2006-2011 avaldatud juhtimisvaldkonna teadusartiklitest ning konverentside ettekannetest. Tuuakse välja teadustöö rõhuasetused ning võrreldakse neid põhiliste suundadega juhtimisteaduse tähtsaimas katusorganisatsioonis *Academy of Management*-s.

Juhtimisvaldkonnas tehtav teadustöö on oluline, sest praktiseerivate juhtide jaoks täidavad juhtimisteadlased mitmeid rolle:

- 1) Teadlased on sagedased esinejad praktiseerivatele juhtidele suunatud konverentsidel; ka regionaalse tähtsusega teaduskonverentsidel on üheks sihtgrupiks praktiseerivad juhid. Mõlemad aitavad juhtidel olla kursis uuemate teadussaavutustega (ideaalis teenib teadus ju siiski praktilise juhtimise eesmärke), teadlased omakorda leiavad konverentsidel uusi kontakte ja uurimisvaldkondi. Teadlased ja konsultandid mõjutavad avaldatava juhtimiskirjanduse valikut ning rõhuasetusi, kuna nende abi kasutatakse tihti tõlkija või konsultandina.
- 2) Teadlaste uurimistöö aitab ettevõtetel oma tegevust paigutada uude perspektiivi, pakudes kasulikku tagasisidet ning võimaldades juhtidel oma tegevust mõtestada.
- 3) Teadlased osalevad haridusasutuste koosseisus uue põlvkonna juhtide (kuid järjest enam ka tegevjuhtide) koolitamisel, mistõttu teadlaste taust (sh eelistused uurimisteemade osas) on koolitavate mõttemaailma mõjutajatena oluline.
- 4) Juhtimisteadlased on sageli ka konsultandid, mistõttu väljendub nende teaduslik tase ka Eesti juhtimiskonsultatsiooni tasemes.

Juhtimisvaldkonna teadustöö kogum (tervikenimekiri esitatud lisas 5) koostati kasutades Eesti Teadusinfosüsteemi. Kogumisse võeti Eesti ülikoolide ja kõrgkoolide vastavate õppetoolide publikatsioonid perioodil 2006-2011, lisades neile juhtimisega otseselt seotud märksõnade

otsinguga saadud publikatsioonide loetelu (märksõnad tuletati Raoul Üksvärava teoses “Organisatsioon ja juhtimine” esitatud seitsme juhtimise peamise funktsiooni – kavandamine, eestvedamine, organiseerimine, kontrollimine, suhtlemine, koordineerimine ning otsustamine – alusel, lisati ka nende terminite ingliskeelsed vasted). Kogumist eemaldati juhtimisse mittepuutuvad kirjed. Võrreldes juhtimiskirjanduse loeteluga on valdkonna teadustöö kogum seega märksa fookuseeritum ja keskendub eeskätt end otseselt juhtimisteadlasteks nimetanud (paiknemine kõrgkooli vastavas õppetoolis) autorite publikatsioonidele. Kogumi suuruseks on 236 artiklit, konverentsiettekannet ning publitseeritud uuringut.

Lõviosa Eesti juhtimisteadlaste publikatsioonidest pärines kolme ülikooli: EBS, Tartu Ülikooli ning Tallinna Tehnikaülikooli autoritelt. Kõige produktiivsem autor 2006-2011. a. perioodil oli EBS teadusprorektor Ruth Alas 130 kirjega juhtimisteaduse valdkonnas. Valdkondlikult jagunesid 2006-2010. a. perioodi publikatsioonid järgmiselt:

- 39 kirjet muudatustest ning muudatuste juhtimisest. Antud valdkonna kirjete suur hulk oli paljuski R. Alase teene;
- 29 kirjet personalijuhtimise valdkonnas, kus ühte domineerivat autorit välja tuua ei saa;
- 24 kirjet organisatsioonikultuuri (organisatsioonikäitumine) valdkonnas, kus suurima hulga publikatsioonidega esinesid M. Vadi ning Ü. Übius;
- 20 kirjet eestvedamise valdkonnas, kus suurima hulga publikatsioonidega esinesid K. Tuulik ning K. Kivipõld;
- 20 kirjet innovatsiooni juhtimise valdkonnas, kus ühte domineerivat autorit välja tuua ei saa;
- 18 kirjet organisatsioonilise õppimise valdkonnas, kus taas oli oluliseks autoriks R. Alas, kuid ka M. Ahonen;
- 18 kirjet valitsemise valdkonnas, kus lõviosa publikatsioonidest pärinesid M. F. Wahlilt;
- 13 kirjet ettevõtte sotsiaalse vastutuse (*corporate social responsibility*) valdkonnas, kus osalesid eeskätt autorid Ü. Übius, M. Kooskora ning R. Alas;
- 10 kirjet kriisijuhtimise valdkonnas, kus ühte domineerivat autorit välja tuua ei saa;
- esines ka 10 ülevaatlikku publikatsiooni (nt Leimann, J.; Miettinen, A. (2008). *Dissertations on Organization and Management in Estonia and Finland 1960-1989 ...*).

Muude valdkondade osas (näiteks strateegia, konflikti juhtimine, projektijuhtimine, juhtide koolitamine, koostöö jms) oli kirjeid vähem kui 10.



Eesti organisatsiooni- ja juhtimisteaduse valdkonnas on seega selgelt märgata teatud produktiivsete autorite (eeskätt R. Alas, aga ka M. Vadi) tegevust. Kirjete arvu alusel võib väita, et perioodil 2006-2011 on Eesti juhtimisteaduse nägu enim kujundanud nii siseriiklikult kui rahvusvaheliselt Estonian Business School'i teadlased, kellele järgnevad Tartu Ülikooli ning Tallinna Tehnikaülikooli teadlased.

Tervikuna on meie autorite artiklite ning ettekannete publitseerimise arv aasta-aastalt tõusnud, liigutud on seega selgelt tõusvas joones. Kogumis käsitletud kirjed jaotusid ajaliselt järgnevalt:

- 2010: 88 kirjet;
- 2009: 104;
- 2008: 82;
- 2007: 77;
- 2006: 29.

Kohaseim võimalus võrrelda Eesti juhtimisteaduse suundi maailmas populaarsete suundadega, on kasutada kõige kõrgema taseme katusorganisatsiooni *Academy of Management* (AoM) teemavaldkondi ning nende isikkoosseisu. Nimelt eeldab AoM liikmetelt registreerumist oma põhilistesse uurimisvaldkondadesse. Valdkondadesse registreerunute arv on avalik informatsioon ning saadaval AoM koduleheküljel. Valdkonnad, mis on ühtviisi populaarsed nii Eesti teadlaste hulgas kui AoM liikmete hulgas (30. märtsi 2011. a. seisuga), on:

- Organisatsiooni areng ja muudatuste juhtimine: 2682 AoM liiget;
- Inimressursid (personalijuhtimine): 3570 AoM liiget;
- Organisatsioonikäitumine: 6055 AoM liiget (AoM kõige populaarsem valdkond);
- Tehnoloogia ja innovatsiooni juhtimine: 2565 AoM liiget.

Samas on *Academy of Management*-s suure esindatusega mitmed valdkonnad, milles eestlaste panus teadusesse on väike, nagu näiteks:

- Äripõhimõtted ja strateegia (5193 liiget);
- Organisatsiooni- ja juhtimisteooria (3996 liiget);
- Rahvusvaheline juhtimine (2888 liiget);
- Ettevõtlus (2637 liiget);
- Uurimismeetodid organisatsiooni- ja juhtimisuuringutes (2429 liiget).

Paljuski on Eesti autorite keskendumine teatud valdkondadele ootuspärane: nimelt on meie ettevõtted reeglina keskmisest väiksemad ja lihtsama struktuuriga ning geograafiliselt piiratud, mis võimaldab uurida just neid valdkondi, mis eksisteerivad alati ka väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes nagu inimressursid, muutuste juhtimine, organisatsioonikultuur, innovatsioon, õppimine jne, samal ajal kui pigem uurimisvaldkonnana suurettevõtete kontekstis populaarne rahvusvahelise juhtimise teema võib Eestis leiduvate potentsiaalsete uuritava organisatsioonide vähesuse tõttu jääda kaugeks. Ka juhtimisuuringute valdkonna metatasandi uuringutega Eesti teadlased pigem ei tegele, mida võib ilmselt selgitada tugevate uurimiskoolkondade puudumisega ja seetõttu vajaduse puudumisega säärase uuringute teostamise järele. Küll aga järeldeb siit, et Eesti kontekstis võiks senisest märksa enam uurida ettevõtlust (mille propageerimisele on palju panustatud) ning strateegilise juhtimisega seotud teemasid. Et Eestis on suunad paljuski teatud autorite vedada, siis järeldame, et hetkel on strateegia ja ettevõtlusega seotud uuringute vähesus tingitud eeskätt teemast huvitatud autorite vähesusest. Mõlema valdkonna uurimiseks on samas eeldused sobivate ettevõtete näol olemas ja antud teemad oleksid AoM statistikast lähtuvalt ka teadusmaailmas relevantid.

Kokkuvõtteks selle teema kohta võib väita, et Eesti juhtimisteadus on artiklite rohkust kui järjest kasvavat mitmekesisust silmas pidades arenenud kiiresti. On välja kujunenud teatud produktiivsed autorid konkreetsete uurimissuundadega, publitseeritakse ning osaletakse järjest parema tasemega ajakirjades/konverentsidel. Samas ei jõudnud eestlased 2006-2011. a. perioodil juhtimisvaldkonna kõige hinnatumates ajakirjades avaldamiseni (nagu *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Strategic Management Journal*, *Sloan Management Review*, *Harvard Business Review*, *Organization Science* jne). Enese kehtestamine juhtimisteaduse maailmas on jätkuvalt seega veel ees. Ka ei kohta Eesti kontekstis veel ulatuslikku ja struktureeritud uurimistegevust, mille puhul võiks rääkida koolkondadest ja stabiilselt tugevatest uurimisrühmadest. Hea võimalus on valdkonnale positiivse impulsi andmine 2011. a. suve alguses toimuva EURAM konverentsi näol, millest on juttu pikemalt järgmises alapeatükis.

### **2.5.3. Juhtimiskonverentsid**

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade Eestis toimunud juhtimisvaldkonna konverentsidest 2006-2011. a. perioodil. Sarnaselt juhtimiskirjanduse teema käsitlemisega on siingi eesmärgiks hinnata juhtimiskonverentside valdkonnas toimunud muutusi võrreldes perioodiga 2000-

2005, tuues välja nii fookuse muutumise võimalikud põhjused kui tagajärjed. Eraldi käsitletakse praktiseerivatele juhtidele suunatud konverentse ning teaduskonverentse. Praktiseerivatele juhtidele suunatud konverentsid on juhtimisvaldkonda mõjutanud teaduskonverentsidest oluliselt rohkem.

**Praktiseerivatele juhtidele suunatud konverentside** all peetakse antud kontekstis silmas konverentse, mille peamise sihtgrupina on defineeritud juhid ning mis käsitlevad antud uuringu juhtimiskirjanduse ülevaates esitatud teemavaldkondi (vastavalt Rahvusraamatukogu registrile). Konverentside ülevaate koostamiseks liideti kogumiga esmalt konverentsid, mida on korraldanud turul olulised ürituste korraldusettevõtted. Informatsioon selleks pärineb nende kodulehekülgedelt. Kogumile liideti vabaotsingu teel leitud konverentsid ning Rahvusraamatukogu andmebaasis leidunud konverentside väljaannetest tuletatud kirjed. Ettekanded on keskse teema järgi paigutatud kategooriatesse. Tihti on keskne teema keeruliselt määratav või ületab distsipliinide piire – sellistel juhtudel on teemasid kategoriseeritud ka mitmesse valdkonda. Võimaluse korral on kasutatud sarnast kategooriat raamatute ülevaates esitatule, kuigi tehtud on mõningasi parandusi (näiteks kategooria *Ärijuhtimine ja üldjuhtimine* osutus ettekannete rohkuse tõttu vähetähenduslikuks). Lõplik kogum on esitatud uurimuse lisas 5.

Eesti juhtimiskonverentside maastik on aastaid paljuski olnud jagatud teatud limiteeritud hulga korraldajate ja ürituste vahel, kes on ka perioodil 2006-2011 jäänud suuresti samaks. Suuremad tegijad olid sel perioodil jätkuvalt Pärnu Konverentsid, Äripäeva Seminarid ja Konverentsid, Tallinna Konverentsid ning Eesti Konverentsikeskus (*Fastleader.com*). Turul on toimunud aga ka olulisi muudatusi, mis on mõjutanud traditsiooniliste ürituste toimumist. Näiteks on perioodil 2006-2011 lõppenud üritused nagu Eesti Innovatsiooni Aastakonverents (viimati toimus 2009. a., kodulehekülg suletud võlgnevuste tõttu), Müügijuhtimise Aastakonverents (viimati 2008), Juhtide Arenduskonverents (viimati 2006) ning Fastleader Juhtimiskonverents (viimati 2009). Samal ajal on turule lisandunud Eesti Koolitus- ja Konverentsikeskus, kes planeerib 26. aprillil 2011 korraldada esimese Eesti Infojuhtimise Konverentsi. Muutuseks võib kindlasti pidada ka Best Marketing'i liikumist AS Äripäeva omandusse (2010), mis tõstab oluliselt Äripäeva rolli konverentside ja seminaride korraldajana (eeskätt turundusvaldkonnas).

Perioodi jooksul on turuosaluses kaotanud eeskätt Eesti Konverentsikeskus ja Tallinna Konverentsid, kes on ümber orienteerunud koolitustele ning konverentsidele muudes valdkondades. Positiivsena saab välja tuua, et majanduslanguse mõju konverentsiturule ei ole siiski

olnud märkimisväärne – vaatamata raskustele on suuremad üritused siiski toimunud ning neid on planeeritud ka aastasse 2011. Sääraseid järjepidevalt toimunud konverentse on kokku üle kümne.

**Tabel 2.5.3.** Konverentsidel käsitletud temade osakaal perioodidel 2000-2005. a. ja 2006-2011. a., %

Kategooria	2006-2011	2000-2005
Personalijuhtimine	17,06	9,00
Turunduse juhtimine	14,96	18,00
Majanduse/sektori trendid	11,87	-
Juhi oskused ja areng	11,00	-
Finantsjuhtimine	11,00	12,00
Kommunikatsiooni juhtimine	7,54	2,20
Kvaliteedi- ja protsesside juhtimine	4,57	4,00
Eestvedamine	3,71	5,00
Organisatsioonikäitumine	3,71	7,00
IT-juhtimine	3,71	3,60
Strateegiline juhtimine	2,60	15,00
Dokumendihaldus	2,60	0,10
Müügijuhtimine	2,22	4,50
Innovatsiooni juhtimine	1,61	2,20
Ärimudelid	0,99	-
Kriisijuhtimine	0,87	-

#### Lühikokkuvõte

#### **Muutused konverentsidel käsitletud temades 2006-2011. a võrreldes perioodiga 2000-2005. a.**

- Oluliselt on kasvanud personaliga seotud temaatika osakaal konverentsiettekannetes.
- Lisandunud on majanduskeskkonda ja/või majanduslikke/sectoripõhiseid trende ning juhi oskuseid ja arengut analüüsivai teemavaldkondi.
- Strateegiline juhtimine on peateemana kaotanud oluliselt tähelepanu.
- Kasvanud on kommunikatsiooni juhtimise valdkonna ettekannete osakaal, mis eristuvad turundusjuhtimisest järjest selgemini.
- Jätkuvalt on rohkelt ettekanded nii finantsjuhtimise kui turunduse juhtimise valdkonnas.

Muutuste võimalike põhjustena võib välja tuua järgmist. Personalijuhtimisega seotud ning inimfaktorisse puutuvate ettekannete arvu kasv korreleerub positiivselt ka selle valdkonna kirjandusteoste esile tõusmisega. Seega võib esitada hüpoteesi, et mõlemad on tingitud sarnastest ühiskondlikest muutustest. Nagu kirjanduse puhul, võib ka konverentside ettekannete

kohta oletada, et inimfaktori esile kerkimine on seotud majanduskonjunktuuriga, sest nii buumi lõpus kui majanduskriisi aegadel pööravad juhid erilist tähelepanu personaliküsimustele. Valdavalt konjunktuuri järgivalt muutusid teemade rõhuasetused personali arendamiselt buumi ajal raskete aegade üleelamiseni ning seejärel paindlikuma töökorralduse, pikaajalistemate trendide, töötajate loovuse jms küsimusteni 2010. aastal.

Kindlasti on ka majanduskeskkonna pidev jälgimine konverentsidel erinevates kontekstides turbulentses majandussituatsioonis teene. Varasemast märksa enam pööratakse tähelepanu demograafilistele näitajatele ning maailmas esinevatele pikaajalistele trendidele. Sisuliselt ei ole viimastel aastatel toimunud ühtegi konverentsi, kus ei oleks majandussituatsioonile tähelepanu pööratud. Hindame nimetatud trendi positiivseks, kuna konverentsidel perspektiivi loomine eriteemalistele ettekannetele annab juhtidele märksa terviklikuma pildi võimalikest kriitilistest küsimustest ning võimaldab vaadata kaugemale tulevikku. Samuti võimaldab majandusülevaadete koondamine konkreetsetesse ettekannetesse seda teemat iga ettekande sissejuhatusena teatud määral vältida.

Fookus inimkapitalile ja kiiresti muutuvatele trendidele (sotsiaalvõrgustikud jms) tundub olevat ära kaotanud strateegilise juhtimise ettekande teemana. Strateegilise juhtimise võrdlemisi vähene esindatus konverentside ettekannetes võib samas olla tingitud ka majandussituatsioonist, sest juhtide prioriteediks on olnud raske aja üle elamine ning on võimalik, et paljud ei näe pikaajalisel planeerimisel sääras keskkonnas suurt väärtust. Ilmselt näitavad järgmised aastad ja konjunktuur, mil määral olukord klassikalise strateegilise juhtimise seisukohast stabiliseerub ning kas ka äkkmuutuses olevad valdkonnad omandavad meie konverentsiettekannete teemades läbivalt strateegilise mõõtme.

Kommunikatsiooni juhtimise valdkonna kiire tõus on eeldatavasti seotud täiesti uut tüüpi kommunikatsioonivahendite väga kiire esile tõusuga (nt sotsiaalvõrgustikud, blogid jms). Ka konverentside ettekannete lõikes on selle temaatika tähtsus kiirelt viimastel aastatel kasvanud. Seega võib väita, et viimase aja ühiskondlikel ja majanduslikel trendidel on olnud oluline mõju konverentside temaatikale ja konverentsid vastavad muutustele keskkonnas võrdlemisi dünaamiliselt. Parim näide otsesest vastamisest majandusolukorrale on ehk Pärnu Juhtimiskonverentsi 2009 loosung "Kriis lõpeb 15. oktoobril kell 10 Pärnus". Konverentside sisu on liikunud analüüsivamaks, arutledes uute võimaluste ära kasutamise, võtmeressursside, tuleviku trendide jms üle, mida näeme teatud mõttes konformistliku kriisieelse perioodiga võrreldes positiivse arenguna.

Ettekannete teemade jaotumine konverentsidel lubab väita ka seda, et konverentsi nimetus on paljudel juhtudel indikatiivne, kuna korraldajad lubavad üsna suuri kõrvalekaldeid põhivaldkonnast või -teemast. Distsipliinide vahelise silla loomise huvides on säärane lähenemine küll kasulik, kuid paratamatult kaasneb fookuse laienemisega oht teha üheaegselt kõike ja ei midagi, mistõttu üldpilt teemast ei muutu teravamaks, vaid pigem hägustub.

Muuhulgas on konverentsid jätkuvalt olulisteks võrgustumisüritusteks (*networking*). Pärnu Konverentside raames toimuvad näiteks ka JCI<sup>9</sup> Ärikohtingu üritused, mis iseäranis võimendavad võrgustumise efekti ning püüavad eraldi kultiveerida uute kontaktide leidmist. Klubilise üritusena on konverentsidel seega Eesti juhtimismaastikul jätkuvalt iseäranis tugev roll. Samas on selles klubis osalemise suurimaks takistajaks konverentside kõrge hind. Mingil määral tekkis hinnale majanduskriisi tingimustes surve ja korraldajad võimaldasid selle tagajärjel ohtralt sooduspileteid, püüdes mitmekesistada osalejate profiili (Noored Kooli osalejad, tudengid jne), kuid majandustingimuste paranemisel võib eeldada säärase pakkumiste järkjärgulist vähenemist.

#### Lühikokkuvõte

##### **Konverentse iseloomustavad tunnused ajaperioodil 2006-2011. a.**

- Teatud oluliste teemade käsitlemine konverentsidel on vähenenud, nt:
  - Tootmise ja protsesside juhtimine
  - Arvestuse ja juhtimise omavaheline liitmine
  - Projektijuhtimine
  - Strateegiline juhtimine
  - Juhtimise rakenduslik pool: juhi konkreetsed tegevused erinevates olukordades
- Praktiseerivatele juhtidele eelistatakse teemasid nn *maha müüa* üksikjuhtumite näidete abil (induktiivselt). Vähem kohtab ettekandeid, mis lähtuvad väljakujunenud raamistikust ja kasutavad üksinäiteid pigem illustratiivsetena (deduktiivselt).
- Tavaliseks ettekande formaadiks on info ühesuunaline liikumine praktikult või konsultandilt (esineja) praktikule. Vähem on diskussioonile suunatud üritusi.
- Sarnaselt perioodiga 2000-2005. a. on suuremate konverentside tõmbenumbriteks esi-nejad välismaalt – tihti seostub esinemine ühtlasi raamatu esitlemisega. Välismaiste lektorite kutsumist on praktiseerinud isegi Noortekonverentsid, mille piletihind on reeglina alla 5 euro.
- Suuremate konverentside turg on paljuski jäänud võrreldes perioodiga 2000-2005. a. samaks. Järjepidevalt toimuvaid traditsioonilisi konverentse on juhtimismaastikul märksa enam kui ühekordsena toimuvaid.

<sup>99</sup> Junior Chamber of Commerce ehk Noorte Kommertskoda.

Tulenevalt eelpooltoodud tähelepanekutest saab esitada järgmised soovitusel:

- EAS (alternatiivselt veel näiteks Arengufond) peaks tuvastama Eesti arengule vajalikumad juhtimisteedad ning suunama konverentside korraldajaid sääraseid teemasid kavadesse võtma.
- Propageerida väljapaistvate eestlaste (iseäranis nn välismaiste talentide) esinemist meie juhtimiskonverentsidel, et vältida “meie-nemad” efekti esinemist teisest kultuuri- ja majandusruumist tulevate välismaiste esinejate puhul, säilitades samal ajal uute juhtimismõtete importimist välisesinejate abil.
- Aidata kaasa uue põlvkonna juhtide arengut läbi konverentsipileti soodustuste säilitamise.
- Propageerida konverentside raames rohkem diskussioone, kus saavad osaleda ka konverentsi külalastajad, sest diskussioon on märksa köitvam osalemise vorm (eeldusel, et see on hästi modereeritud).

Juhtimismaastiku terviklikkuse seisukohalt on konverentside roll meie hinnangul äärmiselt oluline nagu on seda ka teatud ideede kultiveerimine. Samas on Eestis jätkuvalt mõõdukas oht konverentside ületootmisele, mis vähendaks mõne üksiku ürituse väärtust. Mitmekesisus on kahtlemata positiivne nähtus, kuid kui sellega kaasneb osaluste (ning seeläbi ürituste jätkusuutlikkuse) vähenemine, võib see osutada teatud kontekstis ohtlikuks. Tulenevalt majanduse võimalikust tõusust peame tõenäoliseks, et turule siseneb uusi tegijaid või vanade tegijate uusi üritusi.

**Teaduskonverentsid.** Käsitletaval perioodil 2006-2011. a. toimus Eestis 16 olulist juhtimisvaldkonna (või osaliselt juhtimisvaldkonna) teaduskonverentsi, millest kõige märkimisväärsim EURAM (European Academy of Management) Annual Conference 2011 saab toimuma 1.-4. juunil Tallinnas EBS-s.

Kui praktiseerivatele juhtidele suunatud konverentsid on eelkõige keskendunud teadmusvahetusele praktikult praktikule ja osaliselt ka teadlaselt/konsultandilt praktikule, siis teaduskonverentsid iseloomustab eelkõige teadlaskonna suur osakaal nii esinejate kui osalejate hulgas. Sellest tulenevalt keskenduvad teaduskonverentsid eeskätt teadustöö tulemuste esitlemisele, mis tähendab, et ettekannete sisu ei pruugi alati olla otseselt relevantne praktikutele. Kuigi säärase mudel ei kehti kõigi teaduskonverentside ega ka kõigi ettekannete kohta, iseloomustab teaduskonverentside reeglina esinemistele kandideerimine. Selleks tuleb konverentsi eel esitada oma teadusartikkel (või mõni teine uurimistööd kokku võttev vorm). Laekunud artiklite hulgast valitakse seejärel retsensioonide põhjal konverentsile sobivad.

Teaduskonverentside olulisus Eesti juhtimisvaldkonna arengule on mitmene. Sealjuures saab eristada piirkondliku tähtsusega ning rahvusvahelise tähtsusega konverentse (lähtuvalt eelkõige konverentsil osalejate taustast).

Eestis 2006-2011. a. toimunud (või toimumas) tähtsamad rahvusvahelised konverentsid on järgmised:

- European Academy of Management (EURAM) on professionaalsete juhtimisuurijate ja praktikute ühendus, mille keskseks ürituseks on iga-aastane EURAM teaduskonverents ja mis 2011. aastal toimub Tallinnas. Aastal 2011 on konverentsi teemaks “*Kultuur organisatsioonides*” ja käsitletakse eelkõige kultuurisiiret vanade ning uute EU liikmesriikide vahel, organisatsioonikultuuri arenguid maailma arengute taustal jms. Üritus toimub nelja päeva jooksul, millele eelnevad kahepäevased eelkollokviumid. Konverentsi konkursile registreeriti üle 800 teadustöö, mis näitab teadusmaailma väga suurt huvi konkreetsetel üritusel osalemise vastu. Asjaolu, et EURAM konverents toimub 2011. aastal Eestis, on Eesti juhtimisteaduse jaoks kahtlemata äärmiselt suur saavutus. Konverentsi organiseerimise eest vastutab Ruth Alas (EBS).
- European International Business Academy (EIBA) on Euroopas keskne suhtlusvõrgustik rahvusvahelise ärijuhtimise valdkonna teadlastele ja praktikutele. 2008. aastal toimus EIBA aastakonverents TTÜ ja TÜ ühiskorraldamisel Tallinnas ja konverentsi teemaks oli “*International Business and Catching up Economies: Challenges and Opportunities*”. Konverentsile kandideeris kokku 230 teadustööd ning üritus tõi Tallinnasse arvukalt nimekaid juhtimisteadlasi kogu Euroopast. Tegemist on kindlasti enne EURAMit suurima ja tähtsaima juhtimisteadust käsitleva rahvusvahelise teaduskonverentsiga, mis Eesti pinnal peetud.
- 2006. aastal organiseeris Tartu Ülikool konverentside sarja kuuluva rahvusvahelise konverentsi “*10th International Conference on Work Values and Behaviour*”. Konverents toimus Tallinnas ja tõi kokku juhtivad väärtuste uurijad üle kogu maailma. Konverents toimus International Society for the Study of Work and Organizational values (ISSWOV) egiidi all.
- Stabiilselt on 2007-2011. a. toimunud Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna iga-aastane juhtimiskonverents “*Management Theory and Practice: Synergy in Organisations*” ja TTÜ Majandusteaduskonna konverents “*Economies of Central & Eastern Europe (2009-2011)*”.



- Eestis on ühekordselt toimunud ka mitmed olulised rahvusvahelised konverentsid nagu näiteks rahvusvaheline inimressursside konverents “*International Human Resource Conference (2007)*” ja 15. põhjamaade konverents väikeettevõtete uurimuse valdkonnas “*15th Nordic Conference on Small Business Research (2008)*”. 19.-20. mai 2011. a. toimub Tallinnas ka *9th Annual Baltic Management Development Association Conference*.

Piirkondliku tähtsusega konverentsid on paljuski suunatud teadlaste ja praktikute koostöö edendamisele. Need aitavad juhtimisvaldkonna arengule kaasa:

- mõjutades ühelt poolt praktikute juhtimismõtlemist uuemate teadussaavutustega ja pakkudes teiselt poolt teadlastele võimalusi oma teadustulemusi praktikute kontekstis kontrollida ning leida uusi relevantseid teadustöö suundi;
- olles kohalikele teadlastele heaks võimaluseks esitleda oma teadustööd, saada tagasisidet ja vahetada välismaiste teadlastega informatsiooni;
- pakkudes võimalust raamistada kohalike teadlaste teadustegevust ajaliselt (s.t et tänu rangetele tähtaegadele aitab konverents vältida teadustööde teostamise venimist);
- tuues kokku Eesti erinevate teadusasutuste teadlased, võimaldades seega sotsialiseerumist, kogemuste vahetamist ning uute teadusprojektide tekkimist/arenemist ning valdkonna ühtsustunde loomist;
- pakkudes võimalust korraldaval institutsioonil end esitleda.

Siiski ei tähenda suunatus praktikutele ja teadlastekoostöö arendamisele seda, et praktikute esindatus teaduskonverentsidel oleks suur. Nii praktikute kui konsultantide/koolitajate osalemine teaduskonverentsidel võiks olla märksa suurem. Rahvusvaheliselt olulised teaduskonverentsid on suunatud teadlaste koostöö arendamisele ning praktikute osalus säärastel konverentsidel on võrdlemisi harv. Rahvusvahelised konverentsid:

- pakuvad kohalikele teadlastele võimaluse oma teadustööd paigutada rahvusvahelisse konteksti;
- on kohalikele teadlastele võimaluseks teha koostööd regiooni (või maailma) tipptegijatega, et võimaldada tihedamat piiriülest teadusalast koostööd tulevikus;
- elavdavad kohalike teadlaste teadustegevust eesmärgiga esineda edukalt kodusel üritusel;
- tõstavad eestlaste relevantsust juhtimisteaduse maastikul ning näitavad, et ka siin toimub teaduslikult olulisi üritusi.

Rahvusvaheliste teaduskonverentside toimumine Eestis on eeskätt üksikute isikute teene, kes oma initsiatiivil konverentside Eestis toimumise eest võitlevad. Oluliseks eelduseks on loo-

mulikult ka institutsioonide toetus (nii emotsionaalne kui rahaline) konverentsi korraldavale meeskonnale.

Kokkuvõtvalt võib tõdeda, et Eestis toimuvad teaduskonverentsid jaotuvad kahte gruppi: regulaarsed ja ühekordsed. Regulaarsete konverentside osas on mõlemad korraldavad institutsioonid (TTÜ ja TÜ) keskendunud teatud teemavaldkondadele. TTÜ on konverentsi piiritletud geograafilise dimensiooni abil (Kesk- ja Ida-Euroopa majandused), samal ajal kui TÜ-l on regulaarse konverentsi piiritlemine pigem distsipliinist tulenev (leida sünergia juhtimisteooria ja -praktika vahel). Juhtimisega on seega tihedamalt seotud Tartu Ülikooli poolt korraldatavad konverentsid. Ühekordsete konverentside puhul on konverentside temaatika valdavalt kujundatud koostöös katusorganisatsioonidega, võttes arvesse kohalikku konteksti. Tulenevalt teaduskonverentside positiivsest mõjust, on kohaliku teaduse (ja kaudselt ka juhtimispraktika) arenemise seisukohalt ühtviisi olulised nii regulaarsed kui ühekordselt toimuvad konverentsid. Seega, kuigi rahvusvaheliselt oluliste konverentside korraldamine võimaldab Eesti juhtimisteadusel kahtlemata astuda edasi pikema sammu kui piirkondlike konverentside tulemusena, võib siiski mis tahes teadusürituste mõju pidada igati stimuleerivaks.

## **2.6. Muutused juhtimiselases taseme- ja täiendõppes ning konsultatsioonitegevuses 2005-2010**

Käesolevas peatükis analüüsitakse, millised on muutused haridusasutuste, juhtimiselase täiendkoolituse ning konsultatsioonitegevuse turu ja teenuste mahtude ning kvaliteedi lõikes aastatel 2005 ja 2010. Täiendavate arendustegevuste (juhtimiselane kirjandus, konverentsid) võrdlus ning arengutendentsid on teemakäsitlemise kompaktsuse huvides kajastatud peatükis 2.5. Järgnev võrdlus tugineb Eesti juhtimisvaldkonna uuringu 2005. a.<sup>10</sup> ja käesoleva uuringu tulemuste kõrvutamisele. Kuna nende uuringute eesmärgid, nagu ka kasutatud meetodika ja valimid, täies osas ei kattunud, analüüsitakse uuringutevahelisel perioodil toimunud muutusi vaid nendes aspektides, mis olid kahes uuringus sarnased.

**Muutused turuosalistes ja turu mahtudes.** Turuosalistena käsitletakse nii kliente (ettevõtted, kes vajavad juhtimiselast täiendõpet ja kasutavad konsultatsiooniteenuseid) kui vastavate teenuste pakkujaid (haridusasutused, koolitus- ja konsultatsioonifirmad). Mõlemad uuringud näitasid, et täiendkoolituse kui juhtimiselase konsulteerimise vajaduse tunnetamine

---

<sup>10</sup> Uuringu aruanne on kättesaadav EAS veebilehelt (<http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/juhtimisvaldkonna%20uuring-%20ey-raport%202001%2006.pdf>)

ning vastavate teenuste kasutamine sõltub ettevõtte suuruselt – organisatsiooni ja juhtimise teemad on aktuaalsed pigem keskmistele ja suurtele ettevõtetele. Uuringute vahelisel perioodil on muutunud erinevate töötajate arvuga ettevõtete osakaal ärisektoris (vt tabel 2.6.1).

**Tabel 2.6.1.** Ettevõtete jaotus tööga hõivatud isikute arvu järgi: 2005 ja 2010

Töötajate arv	Ettevõtete arv 2005	Ettevõtete arv 2010
1-9	57 387	74 094
10-49	6 519	6 428
50-249	1 288	1 210
250 ja enam	168	177

Allikas: Eesti Statistikaamet

Nagu tabelist näha, on suurenenud eelkõige mikroettevõtete arv (1-9 töötajat). Veidi on vähenenud väike- ja keskmise suurusega ettevõtete arv. Ja kui suurettevõtete arv tegi vahepeal jõudsa tõusu (2008. a. oli Eestis 201 suurettevõtet), siis majanduslanguse tingimustes nende arv vähenes. Lähtudes eelnevast võib väita, et uuringutevahelisel perioodil ei ole lisandunud olulisel määral potentsiaalseid kliente juhtimisalasele täiendõppele ning konsulteerimisele.

**Muutused on toimunud ka arendustegevuste pakkujate hulgas.** Hinnates juhtimise õpetamist haridusasutustes (kõrgkoolides) tõdesid 2005. aastal uuringus osalejad, et õppekvaliteet on ebaühtlane ning probleeme kvaliteediga on eelkõige väikestes eraülikoolides. 2009-2010. a. viidi läbi äriduse ja halduse õppekavagrupi üleminekuhindamine, mille tulemusel kaotasid mitmed väiksemad erakõrgkoolid vastava õppekava õppe läbiviimise õiguse ning neli kõrgkooli said tähtajalise õiguse õppe läbiviimiseks. Põhjuseks oli kvaliteet või muud probleemid. Seega vähenes analüüsitava perioodil juhtimisvaldkonnas tasemeõpet pakkuvate kõrgkoolide arv ja õppekvaliteedi tõstmiseks toimusid sisulised tegevused.

Juhtimisalase täiendõppe turul on võrreldes aastaga 2005 toimunud olulised muutused paljude koolitusfirmade olemuses. Koolitusfirmad on muutunud nn kliendisuhete hoidjateks, kus koolitajaid palgal ei ole. Intervjuudes väljatoodud tendentsi kinnitab ka juhtimisalast täiendkoolitust pakkuvate firmade kodulehtede analüüs: koolitajatena presenteeritakse nii kaastreenereid kui põhikohaga koolitajaid. Suurearvuline kaastreenerite kasutamine (maksimaalne arv 24) viitab selgelt asjaolule, et firma opereerib vaid kui kliendisuhete haldaja ja müügitöö tegija. Käesolevas uuringus osalejad pakkusid koolitajate arvuks 5000, kellest suur osa tegutseb FIE-dena ja teeb koolitust paljude muude tegevuste kõrval.

Juhtimisalast konsultatsiooni pakkuvate firmade turul on uuringutevahelisel perioodil suurenenud eelkõige mikrofirmade hulk. Aastatel 2000-2007 kolmekordistus Eestis tegutsevate konsultantide arv (vt ptk 2.4.4). Käesolevas uuringus osalenud täiendõppe ja konsultatsiooniteenuse pakkujad hindasid 2010. aasta turu mahtu võrreldes 2005. aasta mahuga. Koolitusfirmade Liidu liikmete käive langes võrreldes tõusuaastatega (2007 ja 2008) 47%. Konsultatsiooniteenuste maht langes rahvusvahelise konsultatsioonituru uuringu andmetel eelkõige väikestes ja keskmise suurusega konsultatsioonifirmades (30-50%), mikrofirmade käive on püsinud üldiselt stabiilsena. Võrreldes 2005. aastaga on käesolevaks ajaks loobunud juhtimisalasest konsultatsioonitegevusest Deloitte. KPMG-s tegutseb vastavas valdkonnas vaid üks inimene.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et **pakkujate osas** on uuringutevahelisel perioodil toimunud turul kaheasuunalised muutused: haridusasutused on pigem konvergeerunud, juhtimisalase täiendkoolituse ja konsultatsiooniteenuse pakkujate turul on toimunud fragmenteerumine.

**Muutused nõudluse ja pakkumise tasakaalus (hinnangud olukorrale).** 2005. aasta uuringus keskenduti erinevatele juhtimisvaldkonda mõjutavate tegevuste võimalustele ja probleemidele. Järgnevalt kõrvutatakse käesolevas uuringus kogutud hinnanguid 2005. a. seisukohtadega.

Juhtimise õpetamise taset kõrgkoolides peeti 2005. aasta uuringus osalenute poolt suhteliselt heaks (märgiti taseme tõusu võrreldes varasemate aastatega). Probleemidena nimetati õppejõudude ebaühtlast (kohati nõrka) taset ning juhtimisõppejõudude puuduvat või vähest praktilist kogemust, samuti juhtimise õpetamise liigset teoreetilisust. 2010. aastal on suur osa eelmises uuringus nimetatud probleemidest endiselt päevakorral. Õpetamise akadeemiline tase on tõusnud, paranenud on rahvusvahelise informatsiooni kättesaadavus. Samas on endiselt probleemiks õppe liigne teoreetilisus, kuigi on lisandunud noori õppejõude ning kõrgkoolid kaasavad osalise koormusega õppejõududeks praktikuid, on juhtimise õpetamine kõrgkoolides ainekeskne ja nõrgalt seostatud õppekava teiste ainetega. Enamus nende erialade lõpetajatest, kes tulevikus asuvad tööle erineva taseme juhtidena (näiteks tehnilised erialad), ei saa kõrgkoolides juhtimisalast ettevalmistust.

Juhtimisalase täiendkoolituse valdkonnas toodi 2005. aastal välja juhtimiskoolituse pakkujate ebaühtlane tase, koolituse liigne üldisus ning kohati ka kõrge hind. Toodi välja, et koolitajad ei suuda minna teemakäsitlustes sügavuti, koolitusturul on puudu kvaliteetset tehniliste

oskuste koolitusest erinevates funktsionaalsetes valdkondades. Koolitust tellitakse pigem teravast vajadusest, mitte arenguperspektiivist lähtudes. Ka 2010. aastal on probleemid sarnased: klientide hinnangul on juhtimisalaste koolituste nõrgim külge nende liigne üldisus ja vähene kohandamine ettevõtte vajadustele. Tulenevalt Eesti turu väiksusest, ei jätku meil koolitajaid, kes tunneksid erinevate sektorite spetsiifikat. Näiteks on nõrgaks kohaks tootmisjuhtimisega seonduv täiendõpe, samuti pälvivad vähest tähelepanu elementaarset töökorraldust (efektiivsuse tõstmise tehnikaid) käsitlevad teemad.

2005. aastal soovitasid uuringu läbiviijad kaasata olulisemates valdkondades koolitajateks spetsialiste välismaalt. Seda praktikat (eelkõige konsultatsioonivaldkonnas) ettevõtted ka rakendavad. Samas näitas käesolev uuring, et kliendid on keskmiselt rohkem rahul Eesti koolitajatega, kuigi esinevad mõned erandid. Nii oldi väliskonsultantidega oluliselt rohkem rahul tootearenduse ja innovatsiooni ning tootmise valdkonnas pakutud teenuste osas. Nii koolitajate arvamused kui klientide küsitlus näitavad, et endiselt lähtutakse koolituse tellimisel hetke vajadustest, mitte ettevõtte arenguperspektiividest.

Täiendkoolituse osas on toimunud üks märgatav muutus. Kui 2005. aastal täheldati rahvusvahelise taustaga firmades sisekoolituse lisandumist, siis 2010. aastal domineerib sisekoolitus kõigis ettevõtetes. Sisekoolituse eelistamine sõltub mitmest asjaolust. Sisekoolitus tuleb üldkokkuvõttes odavam ja koolituse tellijate hinnangul võimaldab see saada suuremal määral ettevõttespetsiifilist teadmist. Samal ajal on vajalike muudatuste toetaja või/ja käivitaja.

Juhtimisalase konsultatsioonitegevuse valdkonna kirjeldamisel toodi 2005. aastal välja väike- ja keskmise suurusega ettevõtete väheseid vahendeid konsultatsiooniteenuse ostmiseks, samuti konsultantide ebahühtlast taset, vähest spetsialiseerumist (turu väiksusest tulenevalt). Konsultatsiooniteenuse nõudluse vähesust põhjendati ka sellega, et Eesti juhtidel puudub harjumus kasutada konsultanti. Konsulteerimise valdkonnas on probleemid jäänud suure osas sarnasteks ning olulisi muutusi võrreldes eelmise uuringuga ei ole. Välja saab tuua mõningad sarnasused probleemides ning konsultatsiooniettevõtete tänased tegevused nende probleemide lahendamiseks. Väikesest turust tulenevat vähest võimalust spetsialiseerumiseks toetatakse täna välisekspertide kaasamisega vastavat kogemust nõudvatesse projektidesse. 2005. aastal nähti väike- ja keskmise ettevõtete puhul peamise takistusena konsultatsiooniteenuste ostmisel eelkõige rahalisi vahendeid. Käesolev uuring näitab, et lisaks sellele on antud sektoris üheks probleemiks ettevõtete domineerivalt lühiajaline orientatsioon, sest vähem tegeletakse arenguprobleemidega.

2005. aasta uuringu üks osa oli seotud muutuste vajadusega juhtide hoiakutes ja juhtimisstiilis. Uuringu läbiviijad tõid välja mõned muutmist vajavad hoiakud, nende hulgas olid liigne enesekindlus oma teadmiste osas, domineeriv orientatsioon vaid majandustulemustele ja autoritaarsus. Käesolevas uuringus spetsiaalselt antud teemat ei käsitletud, kuid erinevatele andmetele tuginedes võib väita, et viie aastaga ei ole toimunud olulisi muutusi juhtide hoiakutes.

Võib väita, et 2005. aasta uuringu kokkuvõttes esitatud järeldused ja soovitused on valdavas enamuses aktuaalsed ka täna, kuna tollaseid soovitusi ei ole suudetud ellu viia.

### **3. HINNANGUD JUHTIMISVALDKONNA ARENGULE JA ETTEPANEKUD ARENDUSTEGEVUSTEKS**

#### **3.1. Üldhinnang Eesti organisatsioonide juhtimisele**

Organisatsioonide juhtimine sõltub juhtimisalasest teadlikkusest (teadmusest, pädevusest) ning juhtimisalasest võimekusest, s.o juhtimispraktikast peamiste juhtimisfunktsioonide lõikes. Juhtimisalane teadlikkus on juhtimisalase võimekuse üheks aluseks, mille kujundamisel on oluline roll täita juhtimisalast teadmist pakkuvatel organisatsioonidel, sh ülikoolidel, koolitus- ja konsultatsioonifirmadel.

Paljude aspektide kõrvutamisel selgus, et Eesti ettevõtete juhtide hinnangud juhtimispraktikatele on ühetaolised (vt ptk. 2.2.6). Tegevusvaldkond (sektor) eristab vaid väga üksikutel juhtudel arvamusi ja hinnanguid erinevatele juhtimisküsimustele ja -valdkondadele. Ettevõtetevahelised erinevused tulevad esile ettevõtte suurusega seonduvalt ning valdavalt eristuvad väikesed ettevõtted keskmistest ja suurtest. Väikeettevõtetes on hinnangutele tuginedes paljudel juhtimisega seotud teguritel väiksem tähtsus. Ettevõtte suurus on oluline näitaja, mis diferentseerib juhtimispraktikaid, kuid tuleb siiski rõhutada, et tegevusvaldkondadel on ka oma spetsiifika ning see peaks avalduma ka erinevate juhtimispraktikate kasutamises. Uuringu põhjal võib järeldada, et ettevõtete juhid tunnetavad vajadust sektorispetsiifiliste juhtimisteadmistete järele: juhtimisalase täiendkoolituse ja konsultatsiooniteenuste osas on suurim nõudlus just valdkonna eripära arvestavate teenuste järele. Kuna **juhtimisvaldkonna õpe haridusasutustes on üldine (ühetaoline) ning koolitajatel ja konsulantidel teeb spetsialiseerumise raskeks turu väiksus, siis on ettevõtete võimekus sektorispetsiifilisi juhtimispraktikate rakendamisel suhteliselt madal.**

Eestis kasutatakse erinevaid juhtimismudeleid (ptk. 2.2.6), mille hulgas on kõige levinumad äriprotsesside ümberkorraldamine, kvaliteedijuhtimine, parimaga võrdlemine ja kliendisuhete juhtimine. Juhtimiskvaliteeti hinnati ettevõtete poolt üldiselt heaks. Madalamad olid hinnangud planeerimisele, suhetele huvigruppidega ning sidususele ühiskonnaga. Arvestades üha keerulisemaks muutuvat tegevuskeskkonda ja möödapääsmatut vajadust tegutseda rahvusvahelistel turgudel, on Eesti ettevõtete madalad hinnangud suhetele huvigruppidega tõsiseks ohu märgiks. Enesekesksus ja teiste osapoolte huvide vähene tähtsustamine vähendavad

paindlikkust ning kohanemisvõimet, mis on eriti oluline eeldus tegutsemiseks rahvusvahelistel turgudel.

Ettevõtte tegevuse tulemuslikkus sõltub prioriteetide seadmisest. Tegevuste fokuseerimise üheks näiteks on rahvusvahelistumine, mis on seotud lähenemisega arendustegevusele tervikuna. Ettevõttes, kus rahvusvahelistumisele anti kõrge hinnang, on viimastel aastatel teadlikult keskendunud rahvusvahelisust toetavatele arendustegevustele (innovatsioonile, tootearendusele, turundusele ja avalikkussuhetele), protsessi on kaasatud konsultante ja kujundatud töötajate motivatsiooni. Need ettevõtted soovivad ka teistest enam vastavasisulist koolitust (rahvusvahelistumine, eksport, meeskonnatöö ja esinemisoskused), kuna tajutakse arenguvajadust antud tegevuste lõikes. Rahvusvahelistumise toetamine on vajalik, sest ehkki rahvusvahelistumist hinnati tagasihoidlikuks, on see majanduse kui terviku arengu seisukohalt väga oluline arengusuund.

## **Planeerimine**

Planeerimise seisukohalt selgus, et pika- ja lühiajaliste **plaanide koostamisel tuginetakse pigem finants- kui turuteguritele** (ptk. 2.2.1). Strateegiliste plaanide muutmise põhjuste hulgas domineerivad samuti majandusnäitajad ja -võimalused ning tuleviku- ja turuteguritel on väiksem mõju. See näitab, et nii strateegiliste plaanide väljatöötamisel kui nende muutmisel lähtutakse pigem realistlikest võimalustest kui visioonist või tehnoloogilistest arengusuundadest. **Planeerimisel, mis omab tegelikkuses määravat rolli ettevõtte arengu kavandamisel, lähtutakse minevikunäitajatest** (kuidas ettevõttel on eelnevatel perioodidel läinud). Käesoleva uuringu järgi pole võimalik hinnata, kas tegemist on majanduskriisile järgneva reaktsiooniga või hoopis pikemaajalise suundumusega, mis iseloomustab Eesti ettevõtteid üldisemalt. Turu-uuringute täpsuse ja kasulikkuse osas ollakse kahtleval seisukohal ning planeerimisel ei kasutata spetsiifilist tarkvara või metoodikat.

Plaanide koostamises osalevad kõige suuremal määral tippjuhid, kuid keskseks saab siin pidada keskjuhte, kelle kaasamine või mittekaasamine seostub kõigi ülejäänud osapooltega. Kui keskjuhid on kaasatud planeerimisse, siis osalevad selles protsessis tipp- ja esmajuhid, spetsialistid, esmatasandi töötajad ja konsultandid. Loomulikult pole nimetatud osapooled kaasatud planeerimisse üheaegselt, kuid keskjuhid aitavad luua sildu erinevate osalejate vahel. Samas selgus, et kui omanikud on kaasatud, siis keskjuhid ilmselt ei osale planeerimises.



**Seega on keskujuhtide osalemise määr kavandamistegevustes kindel indikaator, mis näitab kui laialdast ringi ettevõtte töötajaid planeerimisprotsessi kaasatakse.**

Plaanide koostamist mõjutavate tegurite olulisuse osas puuduvad tegevusvaldkondlikud erinevused, kuid ilmnevad ettevõtete suurusega seotud seaduspärasused. **Väikestes ettevõtetes on planeerimisel tagasihoidlikum roll ja omanikud mängivad selles protsessis suurt rolli** (ptk. 2.2.1). Esile saab tuua ka ühe üldisema tendentsi. Mitmest alamuuringust selgub, et omanike osa planeerimises on teistest osapooltest isoleeritud või neile vastandlik. Nendes ettevõtetes, kus omanikud otsustavad, teevad nad seda suhteliselt autonoomselt, teisi osapooli kaasamata. See toob praktikas kaasa keerukaid olukordi, kus omanikud ja juhid pole ühte meelt. Selline vastuolu pingestab märkimisväärselt ettevõtete tegevust. Uuring tõi välja ka omanike pädevuse mõju hinnangutele ettevõtte tegevuse kohta: paljusid olulisi küsimusi hinnati positiivsest vaatenurgast vaid siis, kui omanikud olid protsessi kaasatud või tehti muutusi nende suuniste järgi (nt rahvusvahelistumine, eksport, organisatsioonikultuur jne).

**Suurem osa plaane on koostatud suhteliselt lühikest ajahorisonti silmas pidades** ja enam kui kolme aastase pikkusega plaane on vähe. Kõige laialdasemalt on koostatud põhitegevus-, finants- ja arendusplaane. **Mitmetes valdkondades plaanid puuduvad: rahvusvahelistumise ja ekspordiplaanid puuduvad pooltel ning tööjõu- ja turundusplaanid enam kui viiendikul vastanud ettevõtetest** (ptk. 2.2.1). Kui plaanid on juba koostatud, siis neid järgitakse korrektselt, kõige sagedamini jälgitakse müügi- ja finantsplaane. Uuringu andmetel on olemas ettevõtted, kes on mõistnud planeerimise tähtsust ning kasutavad seda sihiteadlikult arengu juhtimiseks. Nende ettevõtete kogemust oleks soovitatav jagada ka teiste ettevõtetega (näiteks konverentsidel, meedias).

Planeerimise parendamiseks pakkusid uurimuses osalejad erinevaid soovitusi, mille hulgas domineerivad struktuuri ja süsteemsuse arendamine, paindlikkus ja koostöö. Toodi välja, et kui planeerimise aluseks oleks koostöö, siis oleks loodud positiivsed eeldused paljude plaanide koostamiseks.

2007. aastal korraldatud Eesti Arengufondi uurimusest selgus, et Eesti ettevõtetes nähti planeerimisfunktsiooni väga kitsalt ning planeerimist mõisteti vaid konkreetse tegevuse või dokumendina, mitte aga trende arvestava tulevikukavana. Ka käesolev uuring peegeldab sarnast suhtumist ja see võib olla üheks organisatsioonide haavatavuse põhjuseks. Keskkonna

komplekssuse vähene arvestamine tegevuste kavandamisel piirab ettevõtete kohanemisvõimet kiiresti muutuvates oludes ning on oluliseks takistuseks rahvusvahelistumisel.

### **Organiseerimine**

Ettevõtete tegevuse analüüsimisel selgus, et viimastel aastatel on paljudes ettevõtetes muudetud organisatsiooni struktuuri. Suuremad ettevõtted on sellele pööranud rohkem tähelepanu kui väiksemad. Struktuuri muudatused tulenesid ennekõike majanduskriisist, mille tõttu ettevõtted tõhustasid kontrolli tulude-kulude üle ning vähendasid oma kulutusi. Vähendati ka töötajate arvu ja muudeti organisatsioonid lamedamaks. Teiselt poolt tingis muudatusi ettevõtete kasv. Arenevad ettevõtted rõhutasid organisatsiooni muutmise vajadust uue kasvu (arengu) vajadusest lähtuvalt. Samas tunnistati, et muutustega jäädi hiljaks ning olemasolev organisatsioon hakkas juba kasvu pidurdama. Siin on üheks põhjuseks eelpool käsitletud arusaam planeerimisprotsessist – liigselt toetatakse minevikukogemusele ning alahinnatakse prognoosimise ja turutegurite arvestamise vajadust. Samuti ei suudeta ette näha ja paindlikult reageerida sellele, mis keskkonnas toimub. **Järsult muutunud olukorras ei suutnud või osanud juhid lähtuda ettevõtete arenguvajadustest ja kapseldusid hetkeolukorras ning tegelesid jooksvate probleemidega, mitte aga nende ennetamisega.**

Kui lääneriikides on ühe juhtimistrendina vähendatud juhtimistasandite ja keskjuhtide arvu, siis Eestis ei ole need suunad nii ühesed. Tippjuhid annavad vastutuse ning otsustusõiguse edasi keskjuhtidele, mis suurendab keskjuhtide rolli ettevõtte juhtimises. **Samas on tänased keskjuhid sageli oma ala head spetsialistid, kellel aga puuduvad laiemad teadmised organisatsiooni toimimispõhimõtetest, mistõttu keskjuhtidest võivad saada ettevõtte arengu pidurdajad.** Eesti ettevõtete juhtide hinnang oma ettevõtte struktuurile on üldiselt kõrge. Struktuurile antud otsese positiivse üldhinnangu ja kaudsete hinnangute vahel valitseb siiski teatav lõtk: üldhinnang on positiivsem kui teised näitajad seda võimaldaksid hinnata. Siin võib olla tegemist struktuuri kui sellise ühekülge tõlgendamisega. Uuringust selgus, et **ettevõtetes kasutatakse suhteliselt vähe uudseid ja erinevaid töökorralduse ja -suhete vorme ning pigem kasutatakse traditsioonilisi töösuhteid ja töökorraldust, mis võimaldab rakendada töötajate üle vahetut kontrolli** (ptk. 2.2.2).

## **Mõjutamine**

Eesti ettevõtetes pööratakse töötajate mõjutamisel ja motiveerimisel suurt tähelepanu stabiilsusele ja rahalistele vahenditele, arenguvajaduste arvestamisele antakse tunduvalt madalamad hinnangud (ptk. 2.2.3). Kõige enam kasutatakse töötajate motiveerimisel töötasu (sh tulemustasu) ning seda sõltumata tegevusvaldkonnast kui ettevõtte suurusest. Rakendades loovalt erinevaid motiveerimisvahendeid on võimalik samas avada uusi võimalusi ja reserve ning saavutada tööjõu üldkuludes isegi kokkuvõid.

Teiseks oluliseks motiveerimisvahendiks peeti seda, et ettevõtte väärtustab oma töötajaid. **Enamuses ettevõtetes lähtuti töötasustamisel individuaalsetest panusest, kollektiivseid tasuvorme esines harva.** Ettevõtte juhid olid teadlikud vajadusest panustada rohkem mitte-rahalistesse motivatsioonisüsteemidesse, kuid tunnistasid, et nende rakendamine nõuab rohkem asjade läbimõtlemit ja planeerimist. Hoolivuse ja stabiilsuse tegurite tähtsus motiveerimisel seostub esmajuhtide ja esmatasandi töötajate kaasamisega planeerimisse, samas kui spetsialistide ja keskjuhtide kaasamine seostub arenguteguritega. Uuringust selgus, et erinevate juhtimiskontseptsioonide tundmine, katsetamine ja rakendamine (nt õppiva organisatsiooni mudel, terviklik kvaliteedijuhtimine, äriprotsesside ümberkorraldamine, väärtuspõhine juhtimine) toob kaasa arengutegurite rakendamise töötajate motiveerimisel.

## **Kontrollimine**

Üle kolmandiku Eesti ettevõtetest rakendab formaalseid kontrolliviise ja mitteformaalseid alla kümnenndiku ettevõtetest. Peamiselt jälgitakse finants- ja müüginäitajaid ning neid analüüsitakse iganädalaselt või minimaalselt üks kord kuus. Muude näitajate kontroll on kaootilisem ja toimub pigem pikemate (kvartal, aasta) intervallidega. Kõrgemad hinnangud anti kontrollile nendes ettevõtetes, kus kontrolliti sisendit, kuid ettevõtetes tervikuna on valdav tulemuste kontroll. Siiski leidub märkimisväärsel hulgal ettevõtteid, kes kontrollivad nii sisendit, protsessi kui ka väljundit.

**Organisatsioonide juhtimise tsentraliseerimist esineb tuntaval määral ning sealjuures on suured ja väikesed ettevõtted üllatuslikult ühelaadsed** (ptk.2.2.4). Tsentraliseerimise suurem rõhk võib olla ka möödunud kriisi järelmõju, kus juhid võtsid ettevõtte põhiprotsessid tugevama kontrolli alla.

Organisatsioonide kasv ning tippjuhtide ja omanike eemaldumine igapäevatööst eeldab kontrollisüsteemide rakendamist, et ettevõtte eesmärgid oleksid kõigile üheselt arusaadavad, mõõdetavad ning jälgitavad. Selleks tuleb rakendada erinevaid juhtimisinstrumente, näiteks tasakaalustatud tulemuskaardi põhimõtteid. Kuigi osa protsesse (põhitegevus ja töötasustamine) on detailselt määratletud, on **paljud protsessid ja eriti töötajatega seotud tegevused kirjeldamata ning seda ei peeta ka vajalikuks** (ptk. 2.2.4). Siit tulenevalt võib järeldada, et teatud funktsioone ja valdkondi peetakse ettevõtetes tähtsamateks kui teisi.

Uuringu käigus ilmnis teatav erinevus kontrollisüsteemide rakendamisel Eesti ja rahvusvaheliste ettevõtete vahel. Viimastes kasutatakse suuremal määral terviklikke formaliseeritud süsteeme ja mõõdikuid, keskendutakse eesmärgi saavutamist prognoosivate tegevusmõdikute jälgimisele ja mõjutamisele. **Eesti ettevõtetes võrreldes rahvusvaheliste ettevõtetega rakendatakse rohkem lihtsamaid mõõdikute süsteeme.** Positiivsena saab esile tuua, et Eestis on finantsmõõdikute ainumäärav roll vähenemas ja ettevõtetes teadvustatakse ka teiste hindamismõõdikute tähtsust.

## **3.2. Ettevõtete vajadused toetustegevuste järele**

### **3.2.1. Juhtimisalaste arendustegevuste nõudluse maht ja sisu**

**Eesti ettevõtete nõudlus arendustegevuste (juhtimisalane täiendkoolitus ja -konsultatsioon) järele on tihedas seoses ettevõtete majanduslike võimalustega. Majanduskriisi perioodil langes uuringus osalenute hinnangul nii koolitus- kui konsultatsiooniturg 30-50%. Olles tõusuaastatel teinud suhteliselt suure kasvu, on koolitus- ja konsultatsioonituru maht 2011. aastal langenud hinnanguliselt tagasi 2005. aasta tasemele.** Koolitusfirmade Liidu poolt tellitud uuring näitas, et majanduslikult kitsastel aegadel ollakse valmis tellima ainult väga spetsiifilisi, konkreetsete probleemide ja/või teemadega seonduvaid koolitusi. Koolitused on ettevõtete hinnangul vajalikud, kuid need lükatakse edasi lootes paremaid finantsvõimalusi. Väikse ja keskmise suurusega ettevõtted on selgelt kulutundlikumad, kuid arendustegevuste maksumus on oluline ka suurtele ettevõtetele. **Teatud määral mõjutab konsultatsiooniteenuste nõudlust ka Eesti ettevõtjate hoiak, et juhtkond peab ise oma probleemidega toime tulema ning pigem ollakse valmis katse-eksituse meetodil lahendusi otsima, kui et kasutada abi väljastpoolt.**

Koolituse teemadest on mahuliselt kõige nõutavamad erinevad inimeste juhtimisega seonduvad valdkonnad (inimeste juhtimine üldises plaanis, arenguestlused ja tagasiside andmine, meeskonna juhtimine, motiveerimine, koostöö jne). Koolitusvajadus toodud teemade lõikes on sarnane nii suurtel kui väikestel ettevõtetel. Pidevalt vajavad ettevõtted koolitust ka spetsiifilistes juhtimisvaldkondades nagu projektijuhtimine, kvaliteedi juhtimine, protsesside juhtimine. Funktsionaalsetest valdkondadest on suurim huvi müügi- ja turunduse, finants- ning personalijuhtimise teemade vastu.

Nõudluse sisu (ehk siis eelistatavad koolitusvaldkonnad) kujunevad domineerivalt (sõltumata ettevõtte suurusest ja tegevusvaldkonnast) juhtide individuaalsete arenguplaanide arutelude käigus (nt arenguestlused) ning need on pigem inimestest lähtuvalt (ka töötajate rahulolu uuringu tulemused võivad olla koolitusvajaduse määramisel aluseks). **Oluliselt vähem tähtsustatakse koolituste üle otsustamisel ettevõtte arengukavasid ning võimalikke arenguid tulevikus** (ptk.2.2.5). Täiendkoolitust pakkuvate firmade esindajate hinnangul mõjutab liigagi sageli nõudlust parajasti moes olev teema. Väikeettevõtete puhul võib nõudluse osas olla peamiseks hind ning kvaliteedis võidakse teha järeleandmisi.

Ettevõtted ootavad juhtimisalaselt täiendkoolituselt teadmisi, mis seostuksid nende tegevusvaldkondade eripäradega, oleksid ettevõtte (sektori) spetsiifikat arvestavad ja võimalikult praktilised. Sellest tulenevalt **on oluliselt suurenenud nõudlus sisekoolituste järele ning oodatakse, et koolituse pakkujad kohandavad oma programmi konkreetse ettevõtte vajadustele**. Ettevõtete poolelt nähakse sisekoolituste osakaalu edasist suurenemist. Nõudluses **domineerib vajadus aktiivsete ja interaktiivsete koolitusvormide suhtes (seminarid, juhtumite analüüsid, mentorlus, simulatsioon, iseseisev töö koolituste vaheaegadel)** ning praegusega võrreldes ollakse vähem huvitatud loengu vormis täiendkoolitusest. Eksisteerib teatud osa ettevõtteid, kes ei tunneta üldse vajadust juhtimisalase täiendkoolituse vastu. Koolitusfirmade Liidu tellitud uuringus (2009) vastas orienteeruvalt 25% ettevõtetest, et nende juhid ei vaja mingisugust täiendkoolitust. Ka intervjuudel osalenud ettevõtete juhtidest märkisid mõned, et vajavad vaid kitsalt tööalast koolitust (tööalane väljaõpe, uued tooted ja teenused).

Koolitajatena eelistatakse teisi juhte, kes saavad tugineda oma isiklikele kogemustele. Ka välismaiste koolitajate puhul ollakse huvitatud pigem sellistest koolitajatest, kel on kogemus ettevõtetest, mis oma valdkonna ja mastaabi poolest on võrreldavad Eesti ettevõtetega. Suur-

korporatsioonide kogemuse maaletoojaid hinnatakse liialt üldiseks, vaid silmaringi laiendavateks koolitusteks.

Juhtimise konsulteerimise nõudlust saab kirjeldada kahel alusel: juhtimisvaldkonnast (näiteks turundus) lähtudes või siis meetodit (näiteks tulemusjuhtimine) nimetades. Peamised valdkonnad, milles konsulteerimise vajadust väljendati, on finantsjuhtimine, ekspordi korraldamine, rahvusvaheline turundus ja müük, sisemiste protsesside korrastamine, tootmise juhtimine, turundus ja müük ning personalivalik. **Nõudluses on selgelt väljendatud vajadus ettevõtete rahvusvahelistumise ja ekspordi korraldamise alase koolituse ning konsultatsiooni järele** (ptk. 2.2.5). Konsultantide hinnangul on majanduslikult keeruline periood tekitanud nõudlust ka selliste valdkondade järele, mille suhtes kasvuperioodil huvi puudus, näiteks riskide juhtimine.

Juhtimisviisi ehk meetodit aluseks võttes on ettevõtete poolt nimetatud vajadust strateegilise juhtimise, eesmärgipärase juhtimise, tulemusjuhtimise, ajajuhtimise alase konsulteerimise järgi. **Konsultantide hinnangul oleks konsulteerimine oluline valdkondades, milles meie ettevõtted on suhteliselt nõrgad. Eelkõige pakuti välja strateegilist finantsjuhtimist, koostööd ja juhtimist, samuti töökorralduse alast koolitust ja konsultatsiooni, mis toetaks efektiivsuse suurendamist ja oleks suunatud pigem keskjuhtidele.** Konsulteerimisalases nõudluses rõhutatakse konsultandi praktilise kogemuse ja ettevõtte spetsiifika tundmise vajadust. Seetõttu peetakse vajalikuks, et konsultant omaks infot antud sektori organisatsioonide ja iseärasuste kohta. **Konsultandid hindavad Eesti ettevõtete nõudlust pigem projektipõhiseks**, mille käigus tahetakse leida lahendust mingile konkreetsele hetkeprobleemile. **Üldiseks eripäraks nii juhtimisalase täiendkoolituse kui konsultatsiooniteenuste osas on nõudluse seotus konkreetsete isikute, mitte niivõrd teenust pakkuvate firmadega.**

#### Lühikokkuvõte

##### **Eesti ettevõtete nõudlus juhtimisvaldkonna arendusteenustele**

- Arendusteenuste nõudlus lähtub pigem ettevõtte võimalustest, mitte vajadustest.
- Arendusteenuste valikul ja kasutamisel lähtutakse peamiselt konkreetse hetke vajadustest ja aktuaalsetest probleemidest.
- Arendusteenused on suhteliselt nõrgalt seotud ettevõtte pikemaajaliste eesmärkidega.
- Oodatakse väga praktilisi, ettevõtte spetsiifikaga seotud teenuseid.
- Suurte ettevõtete nõudlus arendusteenuste järele on oluliselt süsteemsem ja läbimõeldum, väikestel- ja keskmise suurusega ettevõtetel pigem juhuslik. Teenuse tellimisel on keskseks teguriks teenuse pakkuja isik, mitte firma.

### 3.2.2. Juhtimisalase tasemekoolituse ja arendusteenuste pakkumine

Juhtimisvaldkonna teadlikkus kujuneb haridusasutustes (kõrgkoolid) antavate baasteadmiste ja juhtimisalaste arendustegevuste (juhtimisalane täiendkoolitus, konsulteerimine) baasil. Käesoleval ajal on 17 kõrgkoolis olemas ärimise ja halduse õppekavad, mis sisaldavad mitmesuguseid juhtimist käsitlevaid õppeaineid. Ärimise ja halduse õppekavade järgi õpib käesoleval ajal ligemale 16,5 tuhat üliõpilast (s.o u 1/4 meie üliõpilaskonnast). Vastavates rakenduskõrghariduse ja bakalaureuse kavades on enamasti vaid üksikud juhtimisained. Ärimise magistrikavad sisaldavad käesoleva uuringu tulemustel märkimisväärse mahu ja sisuga erinevaid juhtimisaineid. Lisaks ärimise ja halduse õppekavadele õpetatakse valdkonnaspetsiifilisi juhtimisaineid ka mõnedes teistes õppekavades. Siiski **valdav enamus Eesti kõrgkoolide lõpetavaid noori, kes vastavalt erialale on oma töös suure tõenäosusega seotud juhtimisega, ei saa õppekavajärgset ettevalmistust juhtimiseks või saavad seda väga tagasihoidlikus mahu.**

Juhtimise ainete õpetamise akadeemiline kvaliteet on viimastel aastatel tõusnud. Nimetamisväärne edasimineku on erialase kirjanduse, andmebaaside ja õppematerjalide kättesaadavuse valdkonnas. Õppejõud juhendavad praktilise kallakuga uurimistöid, enamus õppejõududest õpetab praktikuid avatud ülikoolis, kust kogutakse palju praktilisi näiteid. Mitmed TÜ majandusteaduskonna õppejõud omandasid rahvusvahelises koostöös 2010. aastal vajalikud teadmised ja oskused kaasuste koostamiseks. Paljud õppejõud tegelevad ka konsultatsioonitööga ja puutuvad äripraktikaga pidevalt kokku; juhtimispädevust tõstetakse ka allüksuste ja projektide juhtimise käigus. Samas on siiski ka kasutamata võimalusi õppejõudude professionaalse arengu toetamisel. Rohkem võiks teha Eesti andmetel baseeruvaid uuringuid, kuna see aitaks tõsta ka õpetamise kvaliteeti.

Juhtimisaineid kõrgkoolides õpetavad hinnanguliselt ligemale 50 õppejõudu, kellest ligi kaks-kümmend täidavad kõiki õppejõule vajalikke põhifunktsioone (erinevate juhtimisainete õpetamine, tasemetööde juhendamine, teadustöö, organisatsioonide konsulteerimine). Juhtimisõppejõudude koosseis on mitmekesine, alates noortest hiljuti doktorikraadi kaitsnud õppejõududest ja osakoormusega töötavatest praktikutest kuni kogemustega polüfunktsionaalsete õppejõududeni. On põhikohaga töötavaid õppejõude, kes omavad praktilisi juhtimiskogemusi, samuti osalevad väiksema koormusega õppetöös ka juhina töötavad inimesed. **Siiski on valdava osa õppejõudude kokkupuuted praktiliste juhtimisprobleemidega suhteliselt tagasihoidlikud ning see kujundab ühelt poolt olukorra, kus kõrgkoolide lõpetanute ette-**

**kujutus ja arusaam juhtimisest on valdavalt teoreetiline ning teiselt poolt, raskendab kõrgekoolide õppejõudude kasutamist juhtimisel täiendkoolituses.**

Juhtimisel täiendkoolituse ja konsultatsiooniteenuse pakkumine on käesoleval ajal väga mitmekesine nii teenuste pakkujate kui ka sisu osas. Võrreldes 2005. aastaga on toimunud olulised muutused paljude koolitusfirmade olemuses. **Koolitusfirmad on suuresti muutunud kliendisuhete hoidjateks**, kus koolitajaid palgal ei ole. Ka **konsultatsioonivaldkonnas domineerivad ja on kiiremini kasvanud** just nn **mikrofirmad**. Rahvusvahelistest konsultatsioonifirmadest on Eesti juhtimiskonsultatsiooniturule jäänud kolm firmat (EY, PWC ja KPMG). Konsultatsiooniteenuse pakkumise eripäraks on Eesti-kesksus: **väga väike osa konsultantidest omab kas rahvusvahelist kogemust või on omandanud hariduse väljaspool Eestit.**

Tulenevalt mikrofirmade suurest osakaalust ja konkreetsete firmadega mitteseotud koolitajate hulga kasvust, **on pakkumise kvaliteet väga kõikumine**. Pakkumise kvaliteedi parandamiseks on viimastel aastatel pakkujad muutunud aktiivsemaks – nii 2009. aastal loodud Koolitusfirmade Liit, kui 2007. aastal suured muutused läbinud Eesti Konsultantide Assotsiatsioon, on üheks oma prioriteediks seadnud teenuste kvaliteedi tõstmise.

Juhtimisel täiendkoolituse ja -konsultatsiooniteenuse kvaliteedi kõikumist näitab ka ettevõtete hinnang pakutavatele koolitus- ja konsultatsiooniteenustele. Käesolevas uuringus osalenud ettevõtete keskmised rahulolu hinnangud konsultatsiooniteenustele on küllaltki madalad, rahulolu koolitusega on mõnevõrra kõrgem (ptk. 2.2.5). **Võrreldes väliskoolitajate- ja -konsultantidega (välja arvatud innovatsioon, tootmine, tootearendus) on rahulolu Eesti koolitajate ning konsultantide pakutud teenustega kõrgem.**

Koolitusfirmade Liidu tellimisel 2009. aastal läbiviidud uuring näitas, et orienteeruvalt 2/3 ettevõtetest on pakutavate koolitustega rahul ning 3/4 vastajatest hindas, et neil on võimalik saada koolitust kõigil vajalikel teemadel. Koolitus- ja konsultatsioonifirmad püüavad olla paindlikud, kujundada oma koolituse ja konsultatsiooniteenuseid eelkõige kliendi vajadustest lähtuvalt. Teenuste ja toodete arendustegevusele (sh. teenuse kohandamine kliendi spetsiifilistele vajadustele) kulub koolitus- ja konsultatsioonifirmades 25-40% nende ajaressursist. Vaatamata teenuse pakkujate püüdlustele arvestada kliendi eripäradega, on ettevõtete peamine rahulolematuse põhjus vähene arvestamine kliendi spetsiifikaga (ptk. 2.2.5). Ainult ühes aspektis on teenuse pakkujate ja ettevõtete arusaam sarnane: **mõlemad osapooled tajuvad**



**vajadust vähendada traditsiooniliste koolitusvormide (loengud) osatähtsust ning suurendada aktiivsete (interaktiivsete) koolitusvormide kasutamist. Samuti tunnetatakse mõlema osapoole poolt vajadust pakkuda enam ettevõtte või valdkonna spetsiifikat arvestavat koolitusteenust.**

Koolitajate ja koolitatavate arusaamade ühtlustamist vajaduste ja võimaluste osas toetaks koolitajate läbimõeldum kommunikatsioon oma teenustest, seda eelkõige oma kodulehe sisuka kujundamise teel (ptk 2.4.3). Viimase kaudu oleks võimalik anda täpsemat infot koolitaja senisest tegevusest ja kogemustest. Samuti saaks selgema ülevaate sisekoolituste ja konsultatsioonitoodete sisust ja koostööprotsessi etappidest ettevõtete, peegeldades koolitusprogrammide kohandamise kavatsust ettevõtete vajadustega.

Suuremat spetsialiseerumist takistab eelkõige Eesti täiendkoolituse ja konsultatsiooniteenuse väike turg. Suuremate projektide korral kaasatakse eksperte välismaalt, seda eelkõige rahvusvahelistest konsultatsioonifirmadest, kuid samas hinnatakse enamuse teemade puhul koolituse taset madalamaks võrreldes Eesti koolitajatega. Suuremat ekspertteadmise saamist takistab meie klientide hinnatundlikkus. Ettevõtete arenguvajadusi toetavad lisaks koolitus- ja konsultatsioonifirmade teenuste kasutamisele ka võimalused tutvuda nüüdisaegse juhtimiskirjandusega ning osaleda erinevatel konverentsidel. Käesoleva uuringu andmetel on **juhtimisalaste raamatute kirjastamine aktiivne ja enamuses valdkondadest on oluline ning nüüdisaegne juhtimisteadmine eesti keeles kättesaadav**. Ka **juhtimiskonverentsid** katavad suurema osa juhtimise valdkondadest, kuid **probleemiks on kasutatava formaadi ühetaolisus ja diskussioonile ning aktiivsele õppimisele suunatud tegevuste vähesus** (ptk. 2.5.1, 2.5.3).

Lühikokkuvõte

### **Eesti juhtimisalase koolituse ja konsultatsiooniteenuse pakkumine**

- Suur osa nendest kõrgkoolide lõpetajatest, kes hakkavad tööle juhtidena, ei saa koolist vajalikke juhtimisalaseid baastadmisi. Õppekavadel, mis sisaldavad juhtimisaineid, on omandatud teadmised pigem teoreetilised.
- Juhtimisalase täiendkoolituse ja konsultatsiooniteenuse pakkumine on killustunud ning kvaliteedilt kõikuv.
- Juhtimisvaldkonnas arendusteenuseid pakkuvate firmade ja inimeste kompetents on tugevalt Eesti-keskne ning rahvusvaheline kogemus on arendajatel madalam kui nende klientidel.
- Juhtimisvaldkonna arendustegevuste pakkumine (teemade lõikes) vastab klientide hinnangul üldises plaanis ettevõtete vajadustele, samas on nõrgaks kohaks koolitajate ja konsultantide võimekus seostada teemasid ettevõtte spetsiifikaga.
- Eesti ettevõtete väiksus ja suhteliselt vähene ambitsioonikus ei survesta pakkujate arengut.
- Eesti juhtimisalase täiendkoolitus ja konsultatsioonitegevuse väike turg ning klientide hinnatundlikkus raskendab olulisel määral teenuse pakkujate spetsialiseerumist ning välisekspertide kaasamist. Samuti pärsib turu väiksus rahvusvaheliselt tuntud juhtimise konsultatsioonifirmade lisandumist Eestisse.

### **3.2.3. Ettepanekud juhtimisvaldkonna arendamiseks**

Juhtimisvaldkonna arendamiseks on vajalik erinevate osapoolte kaasamine ja pikaajaline koostöö. Järgnevalt on esitatud ettepanekud ettevõtete juhtimise täiustamiseks, koolitus- ja konsultatsiooniettevõtete ning juhtimishariduse edendamiseks. Tulenevalt ettepanekute sisust, on soovitatav neid rakendada kas koheselt või tegutseda pikemas perspektiivis.

#### **Ettevõtete juhtimispraktika kujundamisele suunatud tegevused**

##### ***Soovitused koheseks tegutsemiseks***

1. Algatada ja toetada tegevusi, mis tooksid Eestisse esinema konkreetsete sektoritega seotud edukad välisettevõtete omanikud ja/või juhid, kelle ettevõtted on oma suuruselt võrreldavad Eesti ettevõtetega. Selline koolitus ja/või konsultatsioon looks võimaluse näha, kuidas sarnaste ettevõtete omanikud on oma äri arendanud, mis on olnud takistused ja kuidas neist on üle saadud.
2. Toetada tegevusi, mis aitaksid ettevõtetel (eriti väikse ja keskmise suurusega ettevõtetel) omandada positiivseid kogemusi ettevõtete rahvusvahelistumisel. Üheks võimaluseks on meedia erinevate kanalite teadlik kasutamine. Teine ja efektiivsem on külaskäikude

korraldamine vastavatesse ettevõtetesse (sh Eesti oma ettevõtetesse) ning kogemuste jagamine. Lisaväärtusena julgustab see ettevõtteid suuremale avatusele ja koostööle.

### ***Soovitused pikemas perspektiivis tegutsemiseks***

1. Teadvustada keskuhtide olulisust ettevõtete juhtimisel ning kaasata tippjuhtide koolitusse ka keskuhte. Seni on panustatud eeskätt tippjuhtide arengule, mis on kaasa toonud olukorra, kus erinevate tasandite juhid ei mõista teineteist piisavalt. Juhtimisalase sünergia tagamiseks on vaja, et kõigi tasandite juhid oleksid pädevad ning mõistaksid ettevõtete arendamise probleeme ja võimalusi.
2. Eelistada toetuste eraldamisel eelkõige (rahvusvahelises) koostöövõrgustikus osalevaid ettevõtteid ja nende juhte.

### **Koolitus- ja konsultatsiooniettevõtete arengule suunatud tegevused**

#### ***Soovitused koheseks tegevuseks***

1. Algatada kodumaise kapitaliga väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete omanikele suunatud koolituskursuste väljatöötamine ning toetada nende läbiviimist. Vajalikud on koolitused, mis annavad teadmisi ja oskusi ettevõtte arengu tagamiseks. Aktuaalsete teemadena võiks käsitleda järgmisi küsimusi:
  - Kuidas luua tulevikku vaatav ambitsioonikas plaan ettevõtte väärtuse hüppeliseks kasvatamiseks? Millised on plaani realiseerimiseks vajalike täiendavate finantsvahendite hankimise võimalused?
  - Omanike roll erinevates arenguetappides organisatsiooni elutsüklist lähtuvalt. Kuidas tagada, et ettevõtete omanikud käsikäes juhtidega suurendaksid ettevõtte konkurentsivõimet rahvusvahelisel tasandil?
  - Kuidas teha koostööd erinevate huvigruppidega?
2. Toetada koolitus- ja konsultatsiooniteenuste levikut eelkõige olulisemates ja seni suure osa ettevõtete poolt veel vähe teadvustatud kriitilistes valdkondades (nt ekspordikoolitus, rahvusvahelistumise koolitus). Tähtsustamaks vastavaid teadmisi ja oskusi kui edu eeldusi, oleks vajalik seostada eksporditoetuste saamine eelneva ekspordialase koolituse läbimisega.
3. Toetada Eesti Konsultantide Assotsiatsiooni ja Eesti Koolitusfirmade Liitu ning uusi potentsiaalseid võrgustikke, kus osalevad koolitajad, konsultandid ja õppejõud (nn koolitajate koolitus ja mentorlus). Liidud ja võrgustikud aitavad kaasa koolituse ja konsulteerimise kvaliteedi tõstmisele.

### ***Soovitused pikemas perspektiivis tegutsemiseks***

1. Teadvustada planeerimispraktikat ja -meetodeid käsitlevate koolitus- ning konsultatsioonitegevuste olulisust.
2. Toetada juhtimiskonverentside korraldajaid, et võimaldada neil pakkuda üliõpilastele kui tulevastele juhtidele osalemist soodushinnaga. Koostöös ülikoolidega, tuleks tagada võimalused juhtimiskonverentsist osavõtuks eelkõige magistrantidele ja doktorantidele.

### **Juhtimishariduse arengule suunatud tegevused**

#### ***Soovitused koheseks tegutsemiseks***

1. Algatada koostöömudeli loomisprotsess ülikoolide ja teiste juhtimisvaldkonna arendamisega seotud osapoolte vahel. Selle raames tuleks koostada juhtimise ja ettevõtlusega hõivatud üliõpilaste andmebaas, et oleks võimalik suunata ettevõtluses tegevaid üliõpilasi omandama oma ettevõtte arendamiseks vajalikke juhtimisaineid.
2. Toetada kodumaiste juhtimisalaste kaasuste koostamist ja levitamist ning välismaiste kaasuste ostmist koos õpetamisjuhiste ja õppejõudude väljaõppega. See aitab kaasa õpetamise atraktiivsuse, kvaliteedi ja praktilisuse tõusule.
3. Töötada välja finantseerimisskeem ühelt poolt juhtimisõppejõudude tasuta osalemiseks kõrgetasemelistel praktilise suunaga konverentsidel ning teiselt poolt juhtide osalemiseks akadeemilise kallakuga juhtimiskonverentsidel. Sel viisil toetame vajaliku juhtimisteabe kiiremat liikumist ning teooria ja praktika sünergia teket Eestis.

#### ***Soovitused pikemas perspektiivis tegutsemiseks***

1. Toetada valdkondliku (sektori) eripäraga seotud juhtimispraktikate väljaselgitamist ja levikut. Siin saab kombineerida teadus- ja õppetööd ning toetada spetsiifiliste (sektori-põhiste) õppekavade väljatöötamist Eesti kõrgkoolides.
2. Luua andmebaas juhtidest, kes on nõus valitud teemadel ülikoolides loenguid pidama ja leida võimalused nende õppetöös osalemise kompenseerimiseks (transpordikulud, loengutasu). Selle tulemusena muutub juhtimise õpetamine praktilisemaks, atraktiivsemaks ja üliõpilastele mõistetavamaks.
3. Toetada haruliitude ja ülikoolide koostööd, mis sisaldaks ka õppejõudude (sh juhtimisõppejõudude) stažeerimist vabal semestril vastava sektori ettevõttes. See looks eeldused sektorite eripära paremaks arvestamiseks õppetöös ja teadustöös ning aitaks tõsta juhtimise õpetamise kvaliteeti.

4. Toetada juhtimisvaldkonna klassikaliste ja parimate õpikute tõlkimist ning väljaandmist eesti keeles. Väikese tiraaži tõttu ei ole see tegevus olnud seni kirjastajatele huvipakkuv.

Juhtimiskvaliteedi tõstmine Eesti ettevõtetes on seotud erinevate huvigruppidega. Senini on kõik protsessiosalised tegutsenud parimatest kavatsustest lähtuvalt ning eksisteerivate piirangute raames. Võrreldes kahe juhtimisvaldkonna uuringu tulemusi (2005. a. ja 2010. a.), näeme, et enamuse eelmises uuringus välja toodud kitsaskohtadest on aktuaalsed ka täna ning valdav osa 2005. aasta uuringu läbiviijate poolt antud soovitudest ei ole ellu rakendunud.

Käesoleva uuringu läbiviijad on seisukohal, et vajalike muutuste saavutamise eeldab osapoolte vahelist koordineeritud koostööd. Suur vajadus on vastavate koostöömudelite väljatöötamiseks, eespool loetletud oluliste andmebaaside loomiseks ja haldamiseks ning koolituse ja kommunikatsiooni korraldamiseks kokkulepitud suundades. Senine fragmenteeritus peaks asenduma sihipärase ja fookuseeritud tegevustega. Loetletud ülesandeid võimaldaks täita selleks tegevuseks spetsiaalselt loodud ja volitatud sõltumatu arenduskeskus. Nimetatud keskus võiks töötada EAS-i eestvedamisel.

# LISA 1. ALAMUURINGUTE ÜLEVAADE

## Alamuuring 1

Alamuuringu eesmärgiks oli kaardistada, milliseid juhtimispraktikaid ning koolitus- ja konsultatsiooniteenuseid Eesti ettevõtetes kasutatakse ning millised on ettevõtete vajadused koolitus-konsultatsiooniteenuste osas lähitulevikus.

### 1) Ankeedi koostamine

Ankeedi koostamise aluseks oli juhtimise põhifunktsioone aluseks võttev uurimiskontseptsioon ja selle alusel koostatud poolstruktureeritud süvaintervjuude kava. Küsimuste alapunktide loetelud ning vastusevariandid baseeruvad nii juhtimise teoreetilistele käsitlustele kui intervjuudest saadud sisendile. Ankeet koosnes kolmest osast: esimese osa moodustasid küsimused ettevõtte juhtimisalase praktika kohta, teises osas käsitleti koolitus- ja konsultatsiooniteenuse kasutamist ettevõttes ning ettevõtte lähituleviku vajadusi koolitus- ja konsultatsiooniteenuste osas ning kolmas osa sisaldas küsimusi ettevõtte ning vastaja kohta.

Juhtimisalase praktika osas esitati küsimusi ettevõtte pika- ja lühiajalise tegevuskava koostamise, valdkondlike plaanide ja nende täitmise jälgimise, keskjuhtide otsustusulatus, töötajate mõjutamise ja neile informatsiooni jagamise viiside, protsesside/tegevuste kirjeldatuse ja kontrolli ning tööaja ja -koha ning lepinguliste vormide paindlikkuse nagu ka kasutatavate juhtimismudelite kohta. Lisaks paluti vastajal anda üldhinnang erinevatele juhtimistegevustele ja süsteemidele ettevõttes.

Ankeedi teises, ettevõtte arendustegevusele pühendatud osas, esitati küsimusi viimasel paaril aastal arendustegevuse fookuses olnud valdkondade, konsultantide-koolitajate teenuste kasutamise ning saadud teenustega rahulolu kohta, arenguvajaduste kohta lähitulevikus (järgmise 3 aasta jooksul) ning koolituste kättesaadavuse kohta. Selle osa koostamisel toetuti 2005. a. juhtimisvaldkonna uuringule, mida täiendati 2009. aastal Saar Polli poolt läbi viidud koolitusfirmade uurimuse alusel ning EAS töötajatelt ankeedi arutelu käigus lisandunud täiendustega.

Ankeedi lõpul olid küsimused ettevõtte tegevusvaldkonna ja suuruse, vastaja ametikoha ning ettevõttes töötamise staaži ja juhtimisstaaži kohta. Ankeet oli mõeldud täitmiseks ettevõtte

tegevjuhile või juhatuse liikmele neis ettevõtetes, kus töötab 10-249 töötajat. Suurettevõtetes (töötajate arv 250 ja enam) oli ankeet mõeldud täitmiseks juhatuse liikmele ning kahele põhitegevuse keskjuhile.

Uurimusgrupi poolt koostatud ankeet kooskõlastati tellijaga. Ankeedi pilootimiseks (küsimuste sõnastuse arusaadavus ja relevantsus) kasutati uurimisgrupi liikmete isiklike kontakte ettevõtete juhtide hulgas (kolm inimest täitsid ankeedi ja andsid küsimuste kohta tagasisidet).

## **2) Uuringu kogum ja valim**

Uuringu kogumi määratlemisel (millistele ettevõtetele Eestis soovitakse tulemusi üldistada) lähtuti ideest, et juhtimistegevused nagu ka juhtimiskoolitus-ja konsultatsioonitegevus ettevõttes on seotud ettevõtte suurusega. Seetõttu ei kuulu selle uurimuse huviorbiiti ettevõtted, kus töötajaid on vähem kui 10 (mikroettevõtted).

Statistikaameti andmetel oli 2010. aastal 6649 Eestis reaalselt tegutsevat ettevõtet<sup>11</sup>, milles töötas 10 ja enam töötajat. Väikeettevõtteid (töötajate arv 10-49) oli kogumis oli 82% (5434 ettevõtet), keskmise suurusega ettevõtteid (töötajate arv 50-249) 16% (1068 ettevõtet) ning suurettevõtteid (töötajate arv 250 ja enam) oli 147 ehk 2,2%.

Valim moodustati kihtvalimina ettevõtte töötajate arvu alusel (väike-, keskmise suurusega ja suurettevõtted) suurendades proportsionaalselt keskmise suurusega ja suurettevõtete osakaalu. Andmestik järjestati kihinumbriga ja äriregistrikoodi järgi ning valim võeti SAS-i protseduuriga *surveysselect* lihtsa juhusliku valiku teel. Valimisse võeti 600 ettevõtet (9% kogumist), neist 300 olid väikeettevõtted, 250 keskmise suurusega ettevõtted ja 50 suurettevõtted.

## **3) Andmekogumise protsess**

Andmeid koguti veebiküsitlusega e-formulari abil perioodil 7. veebruar – 06. märts 2011. Valimisse sattunud ettevõtete e-posti aadressidele ning ettevõtte juhile saadeti link veebi-ankeedile koos kaaskirjaga uurimust läbi viivate professorite nimel. Motiveerivas kaaskirjas tutvustati juhtimisvaldkonna uuringut 2010 tervikuna ning põhjendati antud andmekogumise vajalikkust. Esimesele kutsele uurimuses osaleda reageeris nädala jooksul 22 ettevõtet – neist 20 täitsid ankeedi ja kaks ettevõtet teatasid, et ei soovi antud uurimuses osaleda. Nädala pärast saadeti ettevõtetele ja juhtidele meeldetuletus uuringu tähtsuse kohta koos tungiva palvega leida võimalus uurimuses osaleda (ankeet täita, milleks kulub 25-30 minutit) ning kontakteeruti

---

<sup>11</sup> Reaalselt tegutsev ettevõtte = äriühing — aktsiaselts, osühing, usaldusühing, täisühing, tulundusühistu — ja välismaa äriühingu filiaal, kellel oli finantsmajanduslik tegevus: müügitulu, kulud jne

telefonitsi 50 väike- ja keskmise suurusega ettevõttega eesmärgiga motiveerida ettevõtet uuringus osalema selgitades veel korra uuringu vajalikkust nagu ka mittevastamise põhjuseid. Valdavalt toodi mittevastamise põhjusena välja ajapuudus ja suur töökoormus, mis teeb vastamiseks aja leidmise keeruliseks. Paar ettevõtet andis ka tagasisidet, et nende ülesehituse või tegevuste iseloomu tõttu (allhanke teostamine) ei oska nad mitmetele ankeedi küsimustele vastata. Vastuste oodatust oluliselt väiksema laekumise tõttu otsustati andmekogumise aega pikendada 25. veebruarini ja ettevõtetele saadeti teine meeldetuletuskiri koos nimetatud infoga. Kümne suurettevõtte esindajatega (kommunikatsiooni-, avalike suhete juht) suheldi telefonitsi pärast uuringus osalemise kutse saatmist eesmärgiga selgitada uuringu vajalikkust ning saavutada lisaks ettevõtte juhatuse liikme küsitluses osalemisele ankeedi täitmine ka kahe põhitegevuse keskjuhi poolt.

Kuna vaatamata meeldetuletustele ja isiklikule suhtlusele juhuvalimisse kuulunud ettevõtete esindajatega andmete laekumine oluliselt ei paranenud, otsustati uurimuse eesmärkide saavutamiseks käivitada täiendav andmekogumine kasutades uurimisgrupi liikmete institutsionaalseid ja isiklike kontakte ettevõtete juhtidega (EBS juhi ametikohal töötavate vilistlaste postiloend, Tallinna Tehnikaülikooli sotsiaal- ja majandusteaduskonna üliõpilaste ning Tartu Ülikooli majandusteaduskonna üliõpilaste isiklikud kontaktid) ning EAS erinevatel koolitustel osalenud juhtide kontaktandmeid. Kvantitatiivseks andmetöötluseks nõutava andmehulga kokkusaamiseks (200 ettevõtte andmed) pikendati veelkord andmekogumise aega 06. märtsini. Nimetatud kuupäevaks saadi kokku 204 andmekirjet, millest 56 (27,5%) on tuvastatavad kui algsesse juhuvalimisse kuulunud ettevõtete vastused. *Ca* kolmveerandi osas moodustus küsitlusuuringu valim seega mugavusvalimina isiklike kontaktide alusel.

#### **4) Ülevaade uuringus osalenud ettevõtetest**

Kokku osales uuringus 204 ettevõtet. Esindatud valdkonnad on toodud tabelis 1.1. Tegevusvaldkonnad integreeriti nelja kategooriasse:

- 1) põllumajandus (5 ettevõtet ehk 2,5% vastajatest);
- 2) tootmine (54 ettevõtet, 26,5%);
- 3) teenindus (116 ettevõtet, 56,9% valimist) ning
- 4) segavaldkond ehk mitmes tegevusharus tegutsevad ettevõtted (11 ettevõtet, 5,4%).

Tegevusvaldkonda ei täpsustanud 18 ettevõtet.



**Tabel 1.1.** Uuringus osalenud ettevõtete valdkonnad

<b>EMTAK kategooriad</b>	<b>N</b>	<b>Protsent</b>
põllumajandus	5	2.5
töötlev tööstus	<b>44</b>	<b>21.6</b>
elektrienergia, gaas...	4	2.0
veevarustus...	3	1.5
veondus, laondus	6	2.9
majutus ja toitlustus	2	1.0
info ja side	7	3.4
finants ja kindlustus	6	2.9
kinnisvara	4	2.0
kutse, teadus, tehnika	4	2.0
avalik haldus...	2	1.0
haridus	6	2.9
tervishoid	15	7.4
kunst, meelelahutus	8	3.9
muud teenindavad tegevused	18	8.8
vastamata	70	34.3

Märkus: "vastamata" kategooriasse kuuluvad ettevõtted, kes ei täpsustanud oma tegevusvaldkonda, aga ka ettevõtted, kes töid välja mitu tegevusala. Hiljem kodeeritud kui segavaldkond.

Uuringus osales 67 väikeettevõtet (s.o 32,8% vastanutest). Keskmise suurusega ettevõtteid (50-249 töötajat) osales küsitluses 74 (36,3%) ja suuri ettevõtteid, kus töötab üle 250 töötaja osales uuringus 43 (21,1% vastanutest). Ettevõtte suurust ei täpsustanud 20 ettevõtet.

Ankeedile vastaja sotsiaal-demograafilised tunnused:

- Sugu: 127 meest (62,3%); 64 naist (31,4%), vastamata 13 (6,4%)
- Vastaja keskmine vanus oli 42 aastat (SD = 9,2; N = 190).
- Vastaja keskmine tööstaaž antud ettevõttes oli 9,2 aastat (SD = 6,2; N = 186)
- Keskmine tööstaaž praegusel ametikohal oli 7,4 aastat (SD = 5,4; N = 185)

## **5) Andmeanalüüs**

Andmeanalüüs teostati andmetöötlusprogrammiga SPSS. Analüüsis kasutati järgmisi statistilisi analüüsimeetodeid:

- Kirjeldav statistika (aritmeetiline keskmine, standardhälve); Kõigi uuritud väidete kirjeldav statistika on esitatud lisas 6.
- Faktoranalüüsi rakendati andmehulga redutseerimiseks. Moodustati faktorid, mille korral kontrolliti reliaablust ning töös esitatud faktorite puhul oli varieerus reliaablus 0,6 kuni 0,85-ni.

- Dispersioonanalüüs, millega hinnati keskmiste väärtuste olulisust tegevusvaldkonna, ettevõtte suuruse ja vabade vastuste alusel moodustatud kategooriate lõikes.
- Korrelatsioonanalüüsiga hinnati väidete ja faktorite alusel moodustatud integreeritud näitajate vahelisi seoseid.
- Sagedusanalüüs liigendtabelitena, millega toodi välja vastuste esinemissagedus risttunnuste alusel
- Vabade vastuste puhul kasutati analüüsikategooriate loomist ja andmete klassifitseerimist.

## Alamuuring 2

Ettevõtete juhtidega viidi läbi poolstruktureeritud süvaintervjuud. Intervjuude läbiviimiseks lepiti väljavalitud ettevõtte juhiga (ametinimetuselt tegevjuht või juhatuse esimees) kokku kohtumine. Enne intervjuu algust tutvustati intervjuueeritavale kogu uuringu ning antud konkreetse intervjuu eesmäärke. Intervjuud oli planeeritud kestusega 1-1,5 tundi. Intervjuude tegelik kestvus varieerus vahemikus 1-2 tundi. Teemade raamistiku andis ette küsimustik. Intervjuud toimusid vaba vestluse vormis ning vestlus lindistati. Hiljem tehti lindistustest transkriptsioon ning saadud tekste analüüsiti programmiga NVivo. Intervjuud olid anonüümsed ning ettevõtte nime ega juhi nime ei tuvastatud.

Intervjuueerimine toimus kahes etapis:

- 1) Esimene intervjuude voor viidi läbi 11 ettevõtte tippjuhiga.
  - Valimisse võeti Eesti kapitalile kuuluvad, tootmise ja teenuste valdkonnas tegutsevad peamiselt keskmise suurusega ettevõtted.
  - Tootmissfäärist olid esindatud keemia-, toiduainete-, metalli- ja rõivatööstuse ettevõtted.
  - Teenuste valdkonna esindasid pangandus-, ehitus-, infotehnoloogia-, transpordi-, kaubandus- ja reisisteenuste sektori ettevõtted.
  - Intervjuu põhiküsimused olid selleks liigendatud juhtimise põhiliste funktsioonide – planeerimine, organiseerimine, mõjutamine, kontrollimine – kaupa. Intervjuude fookus oli suunatud planeerimistegevusele, plaanide elluviimisele ning organisatsiooni- ja juhtimisalastele muudatustele ettevõttes.
  - Intervjuude läbiviimise tulemusena püüti hinnata ühelt poolt ettevõtete juhtide teadlikkust ja võimekust juhtimisvaldkonnas tegutsemiseks. Teisalt uuriti nende nõudlust

juhtimisalaste koolitus- ja konsultatsiooniteenuste vastu. Juhtide intervjuerimisest saadud infot kasutati ühe sisendina uuringu ankeetküsimustiku koostamisel.

- 2) Intervjuude läbiviimise teises etapis keskenduti Eestis tegutsevate rahvusvaheliste firmade kohalike ettevõtete juhtidele.
- Viidi läbi 2 fookusgrupi intervjuud kokku 6 juhiga ja kaks üksikintervjuud.
  - Esindatud olid pangandus-, tarkvaraarendus- ja telekommunikatsiooniteenuste sektori ning telekommunikatsiooni vahendite tööstuse ettevõtted.
  - Eesmärgiks oli teada saada, millised juhtimispraktikad on kasutusel sellistes ettevõtetes ja kuidas need erinevad kohalikul kapitalil põhinevate ettevõtete juhtimispraktikatest.
  - Uuriti, milliseid planeerimise ja inimeste juhtimise meetodeid nende ettevõtetes kasutatakse, milline on nende nõudlus juhtimisalaste koolitus- ja konsultatsiooniteenuste suhtes ja millised on tõenäolised arengud juhtimispraktikate kasutamisel rahvusvahelises mõõtkes.

Järgnevalt antakse valimist täpsem ülevaade:

- Eesti ettevõtetest valiti uuringusse eri sektoritest kokku 11 ettevõtet.
- Ühe ettevõttega olid esindatud ehitus, metallitööstus, keemiatööstus, jaekaubandus, pangandus, tekstiilitööstus, transport, turism ja toiduainetööstus.
- IT sektorist viidi intervjuud läbi kahe ettevõttega.
- Valimisse sattumise eelduseks oli kuulumine Eesti kapitalile ning tegutsemine teeninduse või tootmise valdkonnas.
- Intervjuud viidi eranditult läbi ettevõtte tippjuhiga (tegevjuht või juhatus esimees).
- 11-st vastanust kahel oli staaž tippjuhina 5 aastat, ülejäänutel üle kümne aasta (valimi keskmine 12,7, mediaan 14 aastat) (vaata tabel 3.1).
- Keskmine töötajate arv küsitletud ettevõtetes oli 117, mediaan 80 (ei arvestatud võrdlusgrupist tunduvalt erinevad kaubandusettevõtte käivet).
- Käibeandmetes esines suuremaid lünkasid, kuid olemasolevate andmete keskmine on (arvestamata kaubandusettevõtte käivet) 97 miljonit krooni (mediaan 82,5 miljonit krooni).
- Küsitletutest ettevõtetest 9 olid tegutsenud üle 5 aasta ning kaks alla 5 aasta.
- Välisettevõtetest olid kaasatud 7 organisatsiooni (intervjueriti 8 juhti).
- Süvaintervjuud viidi läbi kahe ettevõttega (üks pangandus ja üks tarkvaraettevõtte).

- Kaks fookusgrupi intervjuud: esimeses osalesid telekommunikatsiooniettevõtte juht ning tarkvaraarenduskontserni valdkonnajuht (kokku 2 inimest); teises osalesid pangandus-sektori ja telekommunikatsioonisektori ettevõtete juhid (kokku 4 inimest).

**Tabel 2.1.** Küsitletud ettevõtete ja vastajate karakteristikud

Juhi staaž tippjuhina (aastat)	Ettevõtte käive 2010 (miljonit EEK)	Ettevõtte töötajate arv 2010	Ettevõtte tegevusaeg
11	140	40	Üle 5 aasta
9	Puudub	270	Üle 5 aasta
14	240	175	Üle 5 aasta
17	55	250	Üle 5 aasta
5	Puudub	100	Alla 5 aasta
10	15	48	Alla 5 aasta
15	5700	4300	Üle 5 aasta
16	110	70	Üle 5 aasta
5	Puudub	80	Üle 5 aasta
24	Puudub	Puudub	Üle 5 aasta
14	22	20	Üle 5 aasta

### Alamuuring 3

Koolitus- ja konsultatsioonifirmade ning haridusasutuste tegevuse analüüsi eesmärgiks oli kaardistada pakkumise poolt juhtimise valdkonna arendamiseks ja juhtimise kvaliteedi parandamiseks ning saada arendustegevusega tegeleva osapoole hinnanguid nõudluse suhtes.

Uuringus kasutati järgmist analüüsimetoodikat:

1. Intervjuud koolitajate, konsultantide ning haridusasutuste töötajatega (20 osalejat):
  - Koolitusfirmade esindajatega viidi läbi 1 fookusgrupi intervjuu (3 osalejat) ning 1 individuaalintervjuu.
  - Konsultatsioonifirmade esindajatega viidi läbi 3 individuaalintervjuud.
  - Haridusasutuste esindajatega (juhtimist õpetavad õppejõud) viidi läbi 3 fookusgrupi intervjuud (TÜ, TTÜ, EBS) ja 1 individuaalintervjuu (EMÜ), osalejaid kokku 14.
2. Valdkonda puudutavate uuringute ja ülevaadete analüüs
  - Koolitusfirmade Liidu koolitusvajaduse uuringu aruanne (2009, Saar Poll).
  - 2009. aastal läbiviidud Eesti konsultatsioonituru rahvusvahelisele uuringule toetuv publikatsioon (Michaela Wieandt, Kaire Holts: Management consulting in Estonia).

An empirical analysis of the market structure in the context of economic transition. OBIE Working-Paper: Reihe, Schriften zur Beratungsforschung, nr. 5, July 2009).

- Eesti Juhtimisvaldkonna uuring 2005: aruanne.

### 3. Dokumentide analüüs

- Juhtimisalast koolitust pakkuvate organisatsioonide kodulehekülgede analüüs.
- Eesti Konsultantide Assotsiatsiooni (EKA) kodulehekülg.
- Eesti Koolitusfirmade Liidu kodulehekülg.
- Haridusasutuste tegevust kajastavad materjalid: Eesti Hariduse Infosüsteemi andmed, õppekavade üleminekuhindamise materjalid, ülikoolide koduleheküljed.

## Alamuuring 4

### 1. a) Praktiseerivatele juhtidele suunatud kirjandus

Antud peatüki kontekstis käsitletakse juhtimiskirjandusena teoseid, mis pealkirjas viitavad organisatsiooni kontekstis juhtimisele, on teose kirjelduses sihtgrupina defineerinud juhid (mis tahes juhtimistase) või käsitlevad teemasid, mida vastavalt Eesti Rahvusraamatukogu märksõnaregistrile sisaldab kategooria *juhtimine* (53 erinevat märksõna).

### b) Akadeemiline juhtimiskirjandus

Eesti autorid avaldasid kas tervikteoste või iseseisvate peatükkidena raamatutes kokku 18 korral (arvestatud ei ole õpikuid, mis pigem kategoriseeriti antud ülevaates praktikutele suunatud teostena). Valdkondadest olid populaarsemad organisatsioonikultuur (5 teost) ning üldjuhtimine (3 teost). Esimene neist paljuski tänu Maaja Vadi panusele antud valdkonnas.

Kogum moodustati järgneval viisil:

- 1) Kogumisse liideti teosed, mis sisaldasid Eesti Rahvusraamatukogu Ester-kataloogi registris (s.t leidumist Tallinna raamatukogudes) märksõna all *juhtimine*. Nende hulgast eemaldati juhtimisega mitte seotud teosed. Antud registri alusel loodi ka uurimuses kasutatavad kirjanduse jaotamise kategooriad (sh jättes välja tühjad kategooriad ning liites neid, mis autorite hinnangul olid lähedased). Iga teos paigutati tema märksõnade loendi kõige esimese säärase märksõna kategooriasse, mille kohta kategooria oli loodud.
- 2) Kogumisse liideti teosed, mis on kantud eesti kolme suurema raamatupoe (Apollo, Rahva Raamat ning Raamatukoi) e-registrisse märksõna *majandus* all. Nende hulgast eemaldati

juhtimisega mitte seotud teosed (RR registri abil). Raamatupoekettide kataloogide põhjal korrigeeriti loodud kategooriaid.

- 3) Kogumisse liideti suuremate juhtimiskirjandust avaldavate kirjastuste (Äripäeva Kirjastus, Väike Vanker, Pegasus, Külim) registritest teosed, mis sobitusid eelmises kahes punktis kujunenud kategooriate alla (lisatud teoste hulk vähene).

Lõplik kogum juhtimiskirjandusest perioodil 2006 – 2011 sisaldab endas 202 eestikeelset teost. Kogumisse on arvestatud ka kaks juhtimise valdkonna ülevaateid “Eesti tippjuhid 2006” ning “Eesti tippjuhid 2010”. Fookuse säilitamise eesmärgil ei ole kogumisse liidetud majandusvaldkonna säärase distsipliinidega seotud teoseid, mille seos juhtimisega ei ole otsene (nt raamatupidamine, tollindus jms).

## 2. Juhtimisvaldkonna teadustööd

Antud valdkonna üldkogum koostati kasutades Eesti Teadusinfosüsteemi. Kogumisse kaasati Eesti ülikoolide ja kõrgkoolide vastavate õppetoolide publikatsioonid perioodil 2006 – 2011, lisades neile juhtimisele otseselt viitavate otsisõnade tulemused. Säärastena käsitleti Raoul Üksvärava teoses “Organisatsioon ja juhtimine“ esitatud seitse peamist juhtimise funktsiooni: kavandamine, eestvedamine, organiseerimine, kontrollimine, suhtlemine, koordineerimine ning otsustamine (ning nende ingliskeelsed ekvivalendid). Kogumist eemaldati juhtimisse mitte puutuvad kirjed. Erinevalt juhtimiskirjanduse loetelust on saadud kogum seega märksa fokuseeritum ja keskendub eeskätt end otseselt juhtimisteadlasteks nimetanud (paiknemine vastavas õppetoolis) autorite publikatsioonidele. Lõplik kogum koosneb 236 artiklist, konverentsi ettekandest ning publitseeritud uuringust.

## 3. Juhtimiskonverentsid

Konverentside ülevaate koostamiseks liideti kogumiga esmalt konverentsid, mida on korraldanud turul olulised korraldusettevõtted. Informatsioon selleks pärineb nende kodulehekülgedelt. Kogumile liideti vabaotsingu teel leitud konverentsid ning Rahvusraamatukogu andmebaasis leidunud konverentside väljaannetest tuletatud kirjed. Ettekanded on paigutatud kategooriatesse keskse teema järgi. Tihti on keskne teema keeruliselt määratav või ületab distsipliinide piire – sellistel juhtudel on teemasid kategoriseeritud ka mitmesse valdkonda. Samas eksisteerib kategoriseerimise juures sellegi poolest oluline subjektiivsuse element. Võimaluse korral on kasutatud sarnast kategooriat raamatute ülevaates esitatule, kuigi tehtud on mõningaid parandusi (näiteks kategooria *Ärijuhtimine ja üldjuhtimine* osutus ettekannete rohkuse tõttu vähetäenduslikuks). Lõplik kogum on esitatud uurimuse lisas.

## Alamuuring 5

**Eesmärk:** saada ülevaade kuidas juhtimiskoolitust pakkuvad organisatsioonid peegeldavad oma tegevust kodulehel.

**Meetod:** kodulehe vaatlus kümne fookusküsimuse raamistikus.

**Vaatluse läbiviimise aeg:** detsember 2010.

Vaatluse läbiviimisel järgiti topeltklassifikatsiooni s.t iga vaatlusalust kodulehte analüüsis vaatlusskeemi alusel 2 kolmeliikmelist meeskonda (TÜ Majandusteaduskonna Avatud Ülikooli 2a ettevõtetmajanduse programmi üliõpilased). Tulemused kontrolliti ja koondati käesolevasse aruandesse.

**Valim:** Juhtimisalast koolitust pakkuvad organisatsioonid leiti juhuvalimi teel kasutades Eesti Interneti Kataloogi ja Otsingusüsteemi. Määravaks oli kriteeriumiks oli juhtimisalaste koolituste nimetamine koolitusteemade valikus. Samal viisil leiti ka informatsioon Eesti Koolitusfirmade Liidu (moodustatud 2008) ja tema liikmete kohta. Kokku vaadeldi 26 organisatsiooni kodulehte, nendest 12 on Eesti Koolitusfirmade Liidu liikmed (www.kfl.ee) ja 3 on ülikoolide täiendkoolitusega tegelevad üksused, (sh üks on eraülikool ning kuulub ka Eesti Koolitusfirmade Liitu).

**Tabel 5.1.** Analüüsi valim

Eesti Koolitusfirmade Liidu liikmed	Eesti Koolitusfirmade Liitu mittekuuluvad	Ülikoolid
Addenda	Arendusprogrammide Keskus EMI-ECO MTÜ	TÜ Avatud Ülikooli täiendusõpe
Ariko*	Avaliku Halduse Arengukeskus	TTÜ Avatud Ülikooli Täiendkoolitus
Helvetia Balti Partnerid	Baltic Corporate Training	EBS Juhtimiskoolituse Keskus*
Inscape	Change Management	
Invicta	Creates	
EBS Juhtimiskoolituse Keskus**	Dictum	
EMI EWT Ida Lääne-Koolitus	Lectus Koolitus ja Konsultatsioonid	
Marketingi Instituut	Personal Partner	
Meeskonnatreeningute Agentuur (MAD)	Meeskonnakoolitus ja Arendus	
Meta Profit	Mercuri International Eesti	
Self II	TJO Konsultatsioonid	
Vain & Partnerid	Äripäeva Koolituskeskus	

Märkus: \* Ariko ja Invicta ühinesid Nov 2009 (Koolitusfirmade Liidu koduleheküljel Arikot ei ole nimetatud).

\*\* EBS Juhtimiskoolituse Keskus on kõrgharidust pakkuva eraülikooli struktuuriüksus ja on ka Koolitusfirmade Liidu liige.

Analüüsi läbiviimise etapid:

1. Vaatlusskeemi fookusküsimuste väljatöötamine koostöös projekti meeskonnaga.
2. Vaatluse läbiviijate instrueerimine.
3. Kodulehtede otsing tuginedes märksõnale *juhtimine*.
4. Vaatluse läbiviimine.
5. Vaatlustulemuste ülevaatamine ja analüüs.
6. Kokkuvõtted.

**Tabel 5.2.** Vaatlusskeem

Jrk. nr	Vaatluse fookusküsimus	Eesmärk
1.	Kuidas koolitusettevõtte end iseloomustab (asutamise aeg, omandivorm, asukoht, töökeel(ed)?) Kuidas peegeldatakse enda arengut?	Saada üldist taustinfot; selgitada võõrkeele kasutamist kodulehel (peegeldab sihtturgu – olemasolevat või planeeritavat). Saada informatsiooni ettevõtte enesemääratluse kohta.
2.	Loetlege teemade valdkonnad ja koolitustooted, mida ettevõtte pakub. Nimetage ka toodete arv.	Saada ülevaade enampakutavatest koolitusteemadest ja nende hulgast.
3.	Kes on peamised sihtrühmad? Kuidas neile viidatakse?	Selgitada välja kuivõrd selgelt on määratlenud sihtrühmad ja kuidas need on esile tõstetud.
4.	Kas pakutakse standardprogramme ja/või kliendi tellimisel pakutavaid arengutooteid? (võimalusel nimetada ja/või esitada arv).	Saada ülevaade kuivõrd suures osas on koolitusettevõtetel valmisolek pakkuda kliendi tellimisel valmivaid arengutooteid ja kui suur on orienteeritus standardprogrammide pakkumisele.
5.	Mil määral ja/või kuidas iseloomustatakse arengutoodete puhul koostööprotsessi (s.t koolitusprogrammi koostamist)?	Selgitada välja kuivõrd oluliseks peetakse usalduse loomisel kliendile oma koostööprotsessi kirjeldamist.
6.	Kas esitatakse ka koolitusprogrammi hind? Kui jah, siis tooge näiteid hindadest?	Saada ülevaade kuivõrd oluliseks peetakse hinna esitamist kodulehel ja missugused on hinnaerinevused.
7.	Missugune on koolituste maht, kestus (sh tsüklilisus, s.t. kas pakutakse ühekordseid koolitusi või pikemaajalisi koolitusprogramme)?	Saada ülevaade pakutavate koolituste mahtudest.
8.	Milliseid õppemeetodeid rakendatakse koolituste läbiviimisel (loetlege)?	Saada ülevaade õppemeetoditest ja nende tutvustamise viisist.
9.	Kuidas iseloomustatakse ja presenteeritakse koolitajaid (põhikohaga ja/või kaaskoolitajad, nende kvalifikatsioon)?	Selgitada välja kuivõrd oluliseks peetakse koolitaja kvalifikatsiooni ja kogemuse esitlemist ning mil määral teavitatakse kliente koolitaja seotusest ettevõttega.
10.	Missugust koolitustega seotud lisateavet (nt juhtimiskontseptsioonid, artiklid) ja/või tooteid pakutakse kodulehel?	Saada ülevaade kuivõrd oluliseks peetakse valdkonnaalase teadmuse jagamist kodulehe vahendusel.



## LISA 2. ANKEETKÜSITLUS JA TULEMUSTE ANALÜÜS

### 2.1. Ankeetküsitlus

#### Lugupeetud vastaja!

EASi tellimusel saab teoks juhtimisvaldkonna uuring, mille teostavad Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool ja Estonian Business School. Uuringu käigus viiakse läbi intervjuud ettevõtete juhtidega, juhtimisalase konsultatsiooni- ja koolitusteenuse kaardistus ning üleriigiline ettevõtete küsitlus. Uuringu tulemustele toetudes saab EAS kavandada tegevusi ja meetmeid Eesti ettevõtete juhtimisalase võimekuse ja seeläbi ettevõtete arengu toetamiseks.

Küsitlusuuringu eesmärgiks on kaardistada, milliseid juhtimispraktikaid ning koolitus- ja konsultatsiooniteenuseid Eesti ettevõtetes kasutatakse. Uuringu valimi moodustavad 600 juhuslikult valitud Eestis registreeritud äriettevõtet, kus töötab 10 ja enam inimest. **Küsimustik on mõeldud täitmiseks ettevõtte tegevjuhile või juhatuse liikmele neis ettevõtetes, kus töötab 10-249 töötajat. Suurettevõtetes (töötajate arv 250 ja enam) palume küsitluses osaleda juhatuse liikmel ning kahel põhitegevuse keskjuhil.**

Esinduslike tulemuste saamiseks on oluline iga vastaja panus. Uuringu käigus kogutud informatsioon on konfidentsiaalne ning seda ei seostata konkreetsete isikute ega ettevõtetega. Kõik tulemused esitatakse üldistatud kujul ja individuaalanalüüsi ei teostata.

Küsimustiku täitmine võtab aega 20-30 minutit. Uuringu kokkuvõtte valmib käesoleva aasta mais ja on EASi kodulehe vahendusel kättesaadav kõigile. Soovitame Teil oma vastused salvestada - nii saate uurimisraporti ilmudes kohese tagasiside enda ettevõtte kohta kõrvutades tulemusi teiste ettevõtetega (andmeid analüüsitakse ettevõtte töötajate arvu alusel kolmes grupis: 250 ja enama töötajaga, 50-249 töötajaga ning 10-49 töötajaga ettevõtted).

Ootame Teie aktiivset osavõttu!

#### Uuringumeeskonna nimel

Maaja Vadi, Tartu Ülikooli juhtimise professor

Milvi Tepp, Tallinna Tehnikaülikooli külalisprofessor

Mare Teichmann, Tallinna Tehnikaülikooli psühholoogia professor

Tõnu Kaarelson, Estonian Business School'i Juhtimisinstituudi direktor

Küsitluse esimene osa keskendub ülevaate saamisele juhtimiselasest praktikast Teie ettevõttes. Küsitluse teine pool käsitleb koolitus-ja konsultatsiooniteenuse kasutamist ning Teie ettevõtte vajadusi nende teenuste osas lähitulevikus.

## I JUHTIMISPRAKTIKA ETTEVÕTTES

Juhtimispraktika osas soovime kaardistada, kuidas Teie ettevõttes toimub planeerimine, organiseerimine, kontrollimine ja mõjutamine ning kui kasulikuks hindate erinevaid juhtimise tööriistu.

**1.1. Millest lähtutakse Teie ettevõttes strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel? Hinnake palun järgmiste näitajate olulisust ettevõtte strateegilise (pikaajalise) arengukava koostamise lähtekohana kasutades skaalat, kus nr 1 tähendab, et see näitaja „ei ole oluline“ ja nr 5 tähendab, et näitaja „on väga oluline“.**

Näitaja	Vastuste skaala						
	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.1.1 Eelmiste perioodide analüüsi tulemused (ettevõtte statistika, analüüsid)	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.1.2 Ettevõtte sisemised protsessid (erinevad standardid nt ISO)	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.1.3 Finantseerimise võimalused	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.1.4 Finantsnäitajad	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.1.5 Kliendi ootused (rahulolu)	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.1.6 Konkurentsianalüüs	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.1.7 Omanike suunised	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.1.8 Põhitegevuse näitajad (mahud, efektiivsus, kvaliteet)	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.1.9 Toodete/teenuste turundamise võimalused	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.1.10 Turu-uuringud ja/või prognoosid	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.1.11 Tööjõu kättesaadavus	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.1.12 Töötajate rahulolu	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.1.13 Valdikonna tehnoloogilised arengusuunad	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.1.14 Visioon	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.1.15 Muu variant. Nimetage palun ...	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline

**1.2. Millest lähtutakse Teie ettevõttes lühiajaliste tegevuskavade koostamisel? Hinnake palun järgmiste näitajate olulisust ettevõtte lühiajalise arengukava koostamise lähtekohana kasutades skaalat, kus nr 1 tähendab „ei ole oluline“ ja nr 5 tähendab, et näitaja „on väga oluline“**

Näitaja	Vastuste skaala						
	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
<b>1.2.1</b> Eelmiste perioodide analüüsi tulemused (ettevõtte statistika, analüüsid)	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
<b>1.2.2</b> Ettevõtte sisemised protsessid (erinevad standardid nt ISO)	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
<b>1.2.3</b> Finantseerimise võimalused	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
<b>1.2.4</b> Finantsnäitajad	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
<b>1.2.5</b> Kliendi ootused (rahulolu)	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
<b>1.2.6</b> Konkurentsianalüüs	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
<b>1.2.7</b> Omanike suunised	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
<b>1.2.8</b> Põhitegevuse näitajad (mahud, efektiivsus, kvaliteet)	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
<b>1.2.9</b> Toodete/teenuste hooajalisus	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
<b>1.2.10</b> Turu-uuringud ja/või -prognoosid	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
<b>1.2.11</b> Töötajate rahulolu	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
<b>1.2.12</b> Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
<b>1.2.13</b> Visioon	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
<b>1.2.14</b> Muu variant. Nimetage palun ...	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline

**1.3. Kes osalevad ettevõtte strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel? Hinnake palun, kui suurel määral kaasatakse erinevaid osapooli strateegilise tegevuskava koostamisse kasutades skaalat, kus nr 1 tähendab „ei kaasata“ ja nr 5 tähendab, et „kaasatakse suurel määral“.**

Osapooled	Vastuste skaala						
	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral
<b>1.3.1</b> Omanikud	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral
<b>1.3.2</b> Tippjuhid	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral
<b>1.3.3</b> Keskjuhid	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral
<b>1.3.4</b> Esmatasandi juhid	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral
<b>1.3.5</b> Spetsialistid	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral
<b>1.3.6</b> Esmatasandi töötajad	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral
<b>1.3.7</b> Ettevõttevälised konsultandid	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral
<b>1.3.8</b> Muu variant. Nimetage palun.....	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral

**1.4. Kes osalevad ettevõtte lühiajaliste tegevuskavade koostamisel? Hinnake palun kui suurel määral kaasatakse erinevaid osapooli lühiajaliste tegevuskavade koostamisse** kasutades skaalat, kus nr 1 tähendab „ei kaasata“ ja nr 5 tähendab, et „kaasatakse suurel määral“.

Osapooled	Vastuste skaala						
	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral
1.4.1 Omanikud	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral
1.4.2 Tippjuhid	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral
1.4.3 Keskastmejuhid	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral
1.4.4 Esmatasandi juhid	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral
1.4.5 Spetsialistid	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral
1.4.6 Esmatasandi töötajad	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral
1.4.7 Ettevõttevälised konsultandid	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral
1.4.8 Muu variant. Nimetage palun.....	ei kaasata	1	2	3	4	5	kaasatakse suurel määral

**1.5. Millised valdkondlikud plaanid olete oma ettevõttes paika pannud ja kui pikaks ajaks?**

Plaan	Plaan puudub	Plaani pikkus kuni 1 aasta	Plaani pikkus 1-3 aastat	Plaani pikkus enam kui 3 aastat
1.5.1 Finantsplaan				
1.5.2 Põhitegevuse plaan				
1.5.3 Arendusplaan				
1.5.4 Müügiplaan				
1.5.5 Turundusplaan				
1.5.6 Toote/teenuse arendusplaan				
1.5.7 Ekspordiplaan				
1.5.8 Rahvusvahelistumise plaan				
1.5.9 Tööjõuplaan				
1.5.10 Investeeringute kava				
1.5.11 Muu, palun märkige				

**1.6. Kui sageli vaatate läbi, kas tegevuskavade (otsuste, kokkulepete, plaanide) täitmine toimub kavakohaselt?** Hinnake palun iga tegevuskava täitmise jälgimist valides vastuse järgmiste variantide hulgast.

1. Meil puudub nimetatud tegevuskava (plaan, otsus, kokkulepped)
2. Sagedamini kui kord kuus
3. Kord kuus
4. Kord kvartalis
5. Kord poolaastas
6. Kord aastas
7. Harvem kui kord aastas

Tegevuskava/-plaan	Vastusevariant
1.6.1 Arendusplaan	
1.6.2 Ekspordiplaan	
1.6.3 Finantsplaan	
1.6.4 Investeeringute kava	
1.6.5 Müügiplaan	
1.6.6 Põhitegevuse plaan	
1.6.7 Rahvusvahelistumise plaan	
1.6.8 Strateegiline (pikaajaline) tegevuskava	
1.6.9 Toote/teenuse arendusplaan	
1.6.10 Turundusplaan	
1.6.11 Tööjõuplaan	
1.6.12 Muu plaan või plaanid, mille jälgimist (ja kui sageli) peate oluliseks. Nimetage palun.	

**1.7. Millistel põhjustel ettevõtte strateegilist (pikaajalist) tegevuskava muudetakse? Hinnake palun, kui olulised on järgmised näitajad olnud ettevõtte strateegilise tegevuskava muutmise põhjustena kasutades skaalat, kus nr 1 tähendab „ei ole oluline“ ja nr 5 tähendab, et näitaja „on väga oluline“.**

Näitaja	Vastuste skaala						
1.7.1 Eelmiste perioodide analüüsi tulemused (ettevõtte statistika, analüüsid)	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.7.2 Ettevõtte sisemised protsessid (erinevad standardid nt ISO)	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.7.3 Finantseerimise võimalused	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.7.4 Finantsnäitajad	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.7.5 Kliendi ootused (rahulolu)	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.7.6 Konkurentsianalüüs	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.7.7 Omanike suunised	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.7.8 Põhitegevuse näitajad (mahud, efektiivsus, kvaliteet)	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.7.9 Toodete/teenuste turundamise võimalused	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.7.10 Turu-uuringud ja/või prognoosid	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.7.11 Tööjõu kättesaadavus	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.7.12 Töötajate rahulolu	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.7.13 Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.7.14 Visioon	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
1.7.15 Muu variant. Nimetage palun ...	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline

**1.8. Milliseks hindate strateegiliste otsuste tegemise kiirust oma ettevõttes – kuivõrd see vastab või ei vasta äri vajadustele? Vastamiseks kasutage palun järgmist skaalat:**

Ei vasta	1 2 3 4 5	Vastab täiesti
----------	-----------	----------------

**1.9. Milliseid planeerimise parendamisvõimalusi Te ettevõttes näete?**

**1.10. Palun tooge välja mõned märksõnad, mis iseloomustavad Teie arvates edukat planeerimist**

**1.11. Kuidas keskjuhid valivad viisi ettevõtte eesmärkideni jõudmiseks?**

- 1.11.1 Valivad ise ega kooskõlasta tippjuhtkonnaga
- 1.11.2 Valivad ise ja kooskõlastavad tippjuhtkonnaga
- 1.11.3 Oluliste eesmärkide osas kooskõlastatakse tippjuhtkonnaga, vähemtähtsate osas mitte
- 1.11.4 Koostöös tippjuhtkonnaga
- 1.11.5 Tippjuhtkond määrab
- 1.11.6 Muu variant, nimetage palun.....

**1.12. Kuidas te mõjutate töötajaid paremaid tulemusi saavutama? Nimetage palun 3 kõige olulisemat vahendit, mille kaudu Teie ettevõttes töötajaid motiveeritakse paremaid töötulemusi saavutama .....**

**1.13. Kuidas jõuab informatsioon ettevõtte plaanide ja tegevuskavade kohta töötajateni? Hinnake palun järgmiste infokanalite olulisust ettevõtte plaanide ja tegevuskavade vahendamisel töötajatele kasutades skaalat, kus nr 1 tähendab „ei ole oluline“ ja nr 5 tähendab, et näitaja „on väga oluline“.**

Infokanal	Vastuste skaala			
	ei ole oluline	1 2 3 4 5	on väga oluline	
1.13.1 E-mail	ei ole oluline	1 2 3 4 5	on väga oluline	
1.13.2 Ettevõttesisene intranet (sisevõrk)	ei ole oluline	1 2 3 4 5	on väga oluline	
1.13.3 Koolitus(ed)	ei ole oluline	1 2 3 4 5	on väga oluline	
1.13.4 Mitteformaalne suhtlus juhtkonna ja töötajate vahel	ei ole oluline	1 2 3 4 5	on väga oluline	
1.13.5 Teadetetahvel	ei ole oluline	1 2 3 4 5	on väga oluline	
1.13.6 Vahetu juhi ja töötajate vaheline mitteformaalne suhtlus	ei ole oluline	1 2 3 4 5	on väga oluline	
1.13.7 Üksuste koosolekud	ei ole oluline	1 2 3 4 5	on väga oluline	
1.13.8 Üldkoosolek	ei ole oluline	1 2 3 4 5	on väga oluline	
1.13.9 Muu variant. Nimetage palun.....	ei ole oluline	1 2 3 4 5	on väga oluline	

**1.14. Milliseid tööaja, -koha ja –lepinguliste suhete vorme olete oma ettevõttes kasutanud? Märkige palun loetelus need variandid, mida olete kasutanud, mida praegu kasutate ja mida kavatsete kasutama hakata.**

Tööaja, -koha, suhte paindliku korraldamise võimalused	oleme kasutanud	kasutame praegu	kavatseme kasutada
1.14.1 Kaugtöö (töötamine töökohast eemal)	•	•	•
1.14.2 Käsundusleping	•	•	•

1.14.3 Osalise tööajaga töötamine	•	•	•
1.14.4 Teenuste sisseostmine	•	•	•
1.14.5 Tähtajalised töölepingud	•	•	•
1.14.6 Tööaja paindlik korraldamine (nt tööaja algus ja lõpp on nihutatud)	•	•	•
1.14.7 Töökoha jagamine (ühte töökohta jagavad mitu osakoormusega töötajat)	•	•	•
1.14.8 Töötajate rakendamine iseseisvate ettevõtjatena (nt FIE) mõnede tööülesannete täitmiseks	•	•	•
1.14.9 Töövõtt	•	•	•

**1.15. Millised protsessid/ tegevused ja kui detailselt on Teie ettevõttes kirjeldatud (lisaks nendele, milleks seadus kohustab)? Märkige palun järgmises loetelus sobiv vastusevariant esimeses kolmes veerus ja siis märkige neljandasse veergu, kuivõrd see .**

Protsess, tegevus	ei ole kirjeldatud	on üldjoontes kirjeldatud	on väga detailselt kirjeldatud	vastab ettevõtte vajadustele
1.15.1 Müük	•	•	•	•
1.15.2 Põhitegevus	•	•	•	•
1.15.3 Sisekommunikatsioon	•	•	•	•
1.15.4 Suhtlemine väljapoole (kliendid, partnerid, tarnijad, avalikkus)	•	•	•	•
1.15.5 Toodete sisseostmine (hanked)	•	•	•	•
1.15.6 Toote/teenusearendus	•	•	•	•
1.15.7 Töö tasustamise põhimõtted	•	•	•	•
1.15.8 Töötajate hindamine (atesteerimine)	•	•	•	•
1.15.9 Töötajate koolitamine ja arendamine	•	•	•	•
1.15.10 Töötajate värbamine ja valik	•	•	•	•
1.15.11 Muu protsess või tegevus. Nimetage palun...	•	•	•	•

**1.16. Kas Teie ettevõttes rakendatakse formaalseid kontrollimise viise?**

- Jah
- Ei
- mõnikord
- Rakendame pigem mitteformaalseid viise

**1.17. Millisele osale ettevõtte tegevusest tavaliselt kontrolli rakendate?**

- Sisendi kontroll (Protsessidele eelnev kontroll)
- Kontroll töö käigus

- c. Kontroll tulemustele
- d. Kõikidele osadele

**1.18. Hinnake palun järgmiste tegurite tähtsust Teie ettevõtte töötajate tööhuvi (motivatsiooni) mõjutajatena.** Hindamisel kasutage skaalat, kus nr 1 tähendab „ei ole tähtis“ ja nr 5 tähendab, et „on väga tähtis“.

Töötajate tööhuvi (motivatsiooni) mõjutav tegur	Vastusevariant
1.18.1 Ettevõtte väärtustab oma töötajaid	1 2 3 4 5
1.18.2 Avatud, pingevaba tööõhkkond	1 2 3 4 5
1.18.3 Konkurentsivõimeline palk	1 2 3 4 5
1.18.4 Huvitav ja vaheldusrikas töö	1 2 3 4 5
1.18.5 Usaldusväärne juhtkond	1 2 3 4 5
1.18.6 Stabiilne töökoht	1 2 3 4 5
1.18.7 Ettevõtte hoolib töötajatest rasketel aegadel	1 2 3 4 5
1.18.8 Head karjäärivõimalused	1 2 3 4 5
1.18.9 Mitmekülgsed arengu- ja koolitusvõimalused	1 2 3 4 5
1.18.10 Paindlik töötaja korraldus	1 2 3 4 5
1.18.11 Ettevõtte edukus oma tegevusalal	1 2 3 4 5
1.18.12 Ettevõtte hea maine	1 2 3 4 5
1.18.13 Arenev tegevusala	1 2 3 4 5
1.18.14 Ettevõtte väärtuste kattuvus töötaja väärtustega	1 2 3 4 5
1.18.15 Eesmärkide täitmisest sõltuv tulemustasu	1 2 3 4 5
1.18.16 Atraktiivne lisasoodustuste pakett	1 2 3 4 5
1.18.17 Ettevõtte sotsiaalne aktiivsus, heategevus	1 2 3 4 5
1.18.18 Võimalused karjääriks välismaal	1 2 3 4 5

**1.19. Milliseid juhtimismudeleid Te ettevõttes kasutanud olete?**

Juhtimismudel	Ei ole kasutanud	Oleme teadlikult kasutanud
<b>1.19.1 Õppiv organisatsioon</b> - ettevõttes on kirja pandud reeglid ärikeskkonda, konkurentide ja klientide puudutava informatsiooni jälgimiseks ja kolleegidega jagamiseks; visiooni ja missiooni ning perspektiivseid tegevussuundi arutletakse ühistel seminaridel-koosolekutel; levinud on töötajate ühised koolitused ja info jagamine kõigile, kelle töö jaoks see võib oluline olla.	•	•
<b>1.19.2 Isejuhtivad meeskonnad</b> – ettevõtte põhitegevuses kasutatakse nn isejuhtivaid tootmisüksusi, kellel on täisvõllitus lahendada oma tööprobleeme; kasutatakse töötajate vahelist rollivahetust ja rotatsiooni korras üksteise asendamist, sõltuvalt ülesandest antakse liidri rolli ühelt inimeselt teisele.	•	•



<b>1.19.3 Tarneahela juhtimine</b> (Supply Chain Management) - ettevõtluse integreeritud protsessid lõpptarbijast kuni tarnijani tagamaks toodete, teenuste ja informatsiooni väärtuseline kasulikkust kliendile, keskendudes oma tuumkompetentsile, ostetakse sisse ulatuslikult terviklikku äriprotsessi kuuluvaid tegevusi ja ülesandeid, muutudes oma olemuselt võrgustik-organisatsioonideks	•	•
<b>1.19.4 Terviklik kvaliteedijuhtimine</b> - kvaliteedinõuete rakendamine ettevõtte äriprotsesside toimimisele, suunatus pikaajalisele edule kliendi rahulolu ja organisatsiooni kõigile liikmetele ning ühiskonnale kasutoomise kaudu	•	•
<b>1.19.5 Äriprotsesside ümberkorraldamine</b> – äri protsesside pidev analüüs ja ümberkujundamine organisatsiooni sees ja organisatsioonide vahel tõstmaks kvaliteeti, aja paremaks juhtimiseks ja kulude kokkuhoiduks, ümberkorralduste tegemisel lähtutakse järjestikulistest protsessidest, ärimudeli muutmine.	•	•
<b>1.19.6 Võrdlus parimaga</b> ( <i>benchmarking</i> ) oma ettevõtte võrdlemine tegevusharu parimatega, peamisteks võrdlusteguriteks on kvaliteet, aeg ja hind.	•	•
<b>1.19.7 Kliendisuhete juhtimine</b> (CMR) - süsteemne informatsiooni kogumine kliendigruppide eristamiseks ja läbi selle paindlikkuse tagamine	•	•
<b>1.19.8 Väärtuspõhine juhtimine</b>	•	•
<b>1.19.10 Tasakaalus tulemuskaart</b> (süsteemne eesmärkide püstitamine töötajate osalusel, mis haarab kogu organisatsiooni tegevuse, organisatsiooni visioon ja strateegia on tõlgendatud konkreetseteks eemärkideks ja mõõdikuteks neljas põhilises valdkonnas: finantsid, kliendid, sisemised protsessid ja personal ning areng	•	•
<b>1.19.11</b> Muu juhtimismudel. Nimetage palun	•	•

**1.20. Selle osa lõpetuseks palume Teil anda üldhinnang järgmistele tegevustele ja süsteemidele ettevõttes** skaalal 1-mitterahuldav, 2-rahuldav, 3-hea, 4-väga hea, 5-suurepärase

Tegevus, süsteem	Vastuste skaala				
	1	2	3	4	5
<b>1.20.1</b> Juhtimine tervikuna	mitterahuldav				suurepärase
<b>1.20.2</b> Kliendisuhete juhtimine	mitterahuldav				suurepärase
<b>1.20.3</b> Motivatsioonisüsteem	mitterahuldav				suurepärase
<b>1.20.4</b> Plaanide elluviimine	mitterahuldav				suurepärase
<b>1.20.5</b> Plaanide koostamine	mitterahuldav				suurepärase
<b>1.20.6</b> Rahvusvahelistumine	mitterahuldav				suurepärase
<b>1.20.7</b> Sisekommunikatsioon	mitterahuldav				suurepärase
<b>1.20.8</b> Sotsiaalne vastutus – kogukonna huvidega arvestamine	mitterahuldav				suurepärase
<b>1.20.9</b> Struktuur ja tööjaotus	mitterahuldav				suurepärase
<b>1.20.10</b> Suhted huvigruppidega	mitterahuldav				suurepärase
<b>1.20.11</b> Suhtlemine väljapoole	mitterahuldav				suurepärase

<b>1.20.12</b> Tegevuste kontrolli süsteem	mitterahuldav	1	2	3	4	5	suurepärase
<b>1.20.13</b> Toote/teenusearendus	mitterahuldav	1	2	3	4	5	suurepärase
<b>1.20.14</b> Tulemuste kontrolli süsteem	mitterahuldav	1	2	3	4	5	suurepärase
<b>1.20.15</b> Töökultuur	mitterahuldav	1	2	3	4	5	suurepärase
<b>1.20.16</b> Töötajate arendamine	mitterahuldav	1	2	3	4	5	suurepärase
<b>1.20.17</b> Töötajate rahulolu oma tööga	mitterahuldav	1	2	3	4	5	suurepärase

## II ARENDUSTEGEVUS

**Arendustegevuse osas soovime kaardistada, milliste valdkondade arendamine on Teie ettevõttes olnud fookuses ning millistes valdkondades olete kasutanud konsultantide-koolitajate teenuseid ning kuidas olete saanud teenustega rahule jäänud.**

**2.1. Millest lähtutakse Teie ettevõttes juhtide ja töötajate koolitusvajaduse väljaselgitamisel? Hinnake palun järgmiste lähtekohtade olulisust juhtide ja töötajate koolitusvajaduse väljaselgitamise alusena kasutades skaalat, kus nr 1 tähendab, et see „ei ole oluline“ ja nr 5 tähendab „on väga oluline“.**

Lähtekoht	Vastuste skaala						
	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
2.1.1 Arenguestlused ja nende tulemuste analüüs	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
2.1.2 Ettevõtte eesmärgid	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
2.1.3 Koolitusfirmade poolt tehtavad pakkumised	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
2.1.4 Tagasiside (kliendid, partnerid vm)	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
2.1.5 Meeskonna arutelud	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
2.1.6 Töötaja enda sooviavaldus	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
2.1.7 Juhi soovitus	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline
2.1.8 Muu variant, nimetage palun....	ei ole oluline	1	2	3	4	5	on väga oluline

**2.2. Millistes valdkondades ja teemadel vajate konsultatsiooni ja/või koolitust järgmise 3 aasta jooksul? Hinnake palun järgmiste koolitusvaldkondade ja –teemade vajalikkust oma ettevõttes kasutades skaalat kus nr 1 tähendab „ei ole vajalik“ ja nr 5 tähendab „on väga vajalik“. Paremasse veergu kirjutage palun konkreetne meetodika, koolitus või koolitaja, mille vastu huvi tunnete.**

Valdkond, teema	Hindamiskaala						
	1	2	3	4	5		
2.2.1 Ajajuhtimine	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.2 Avalikkussuhted, suhted meediaga	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.3 Ekspordi arendus	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.4 Esinemisoskused	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.5 Finantsjuhtimine	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.6 Koosolekute juhtimine	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.7 Läbirääkimised	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.8 Meeskonna- ja koostöö	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.9 Müük	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.10 Organisatsioonikultuur	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.11 Personalijuhtimine	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.12 Projektide kirjutamine	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.13 Projektijuhtimine	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.14 Protsesside juhtimine	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.15 Rahvusvahelistumine	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.16 Strateegiline juhtimine	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.17 Stressi juhtimine	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.18 Teeninduse juhtimine	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.19 Teenuste /tootearendus							
2.2.20 Tootmise juhtimine	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.21 Turundus	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
2.2.22 Disainijuhtimine	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik
Muu valdkond, palun täpsustage....	ei ole vajalik	1	2	3	4	5	on väga vajalik

**2.3. Millised organisatsiooni arendamise valdkonnad on viimasel paaril aastal olnud fookuses?**

Hinnake palun järgmiste valdkondade arendamise olulisust oma ettevõttes viimasel paaril aastal kasutades järgmist skaalat:

5 - kõige olulisem arendamisvaldkond (prioriteet – pöörasime enim tähelepanu)

4 – oluline arendamisvaldkond (pidasime seda tähtsaks)

3 – nii ja naa (mõtlesime ka sellele, kuid teised valdkonnad olid tähtsamad)

2 – pigem väheoluline

1 – väheoluline

<b>Valdkond</b>	<b>Vastus</b>				
<b>2.3.1</b> Põhitegevus	1	2	3	4	5
<b>2.3.2</b> Müük	1	2	3	4	5
<b>2.3.3</b> Turundus	1	2	3	4	5
<b>2.3.4</b> Strateegiline juhtimine	1	2	3	4	5
<b>2.3.5</b> Tootearendus	1	2	3	4	5
<b>2.3.6</b> Finantsjuhtimine	1	2	3	4	5
<b>2.3.7</b> Ekspordi arendus	1	2	3	4	5
<b>2.3.8</b> Innovatsioon	1	2	3	4	5
<b>2.3.9</b> Organisatsioonikultuur	1	2	3	4	5
<b>2.3.10</b> Personalijuhtimine	1	2	3	4	5
<b>2.3.11</b> Rahvusvahelistumine	1	2	3	4	5
<b>2.3.12</b> Avalikkussuhted	1	2	3	4	5
<b>2.3.13</b> Muu valdkond, palun täpsustage .....	1	2	3	4	5

**2.4. Kuidas hindate konsultatsiooniteenuse kättesaadavust Eestis? Valige palun Teie jaoks sobiv vastusevariant**

- a. On kättesaadav ja rahuldab meie vajadusi
- b. On kättesaadav, kuid (valige kõik sobivad variandid)
- Liiga kallis
  - Ei ole piisavalt pädev
  - Keeruline on leida pakutavate hulgast vajalikku ja sobivat
  - Pakutav on liiga üldine ja ei arvesta ettevõtte spetsiifikat
  - Puuduvad meile vajaliku valdkonna eksperdid
- c. Muu põhjus, nimetage palun.....
- d. Ei ole kättesaadav, kuna (valige kõik sobivad variandid)
- On liiga kallis
  - Ei ole piisavalt pädev
  - Keeruline on leida pakutavate hulgast vajalikku ja sobivat
  - Pakutav on liiga üldine ja ei arvesta ettevõtte spetsiifikat
  - Puuduvad meile vajaliku valdkonna eksperdid
- e. Muu põhjus, nimetage palun.....

**2.5. Kas olete organisatsiooni arendamisel kasutanud konsultante ja/või koolitajaid?** Peame siin silmas ettevõttesse sisse ostetud konsultatsiooni- või koolitusteenust, mille eesmärgiks on toetada mingi valdkonna arengut ettevõttes tervikuna. Siin ei ole mõeldud üksikute töötajate osalemist erinevatel täiendkoolitustel. **Palume teil eristada Eesti taustaga konsultante-koolitajaid ja väliskonsultante. Väliskonsultantide all mõtleme väliskapitalil põhinevaid konsultatsiooni/koolitusfirmasid lisaks välisriikidest pärit konsultantidele-koolitajatele.**

**2.5.jah** - Jah, oleme kasutanud (jätkake palun sama küsimusega hinnates eraldi Eesti ja välisriikide konsultantide/koolitajate teenuseid)

**2.5 ei** - Ei ole kasutanud (jätkake palun küsimusega 5.3)

**Kui jah, siis millistes valdkondades olete Eesti või välisriikide konsultantide- ja/või koolitajate teenuseid kasutanud? Palun hinnake ka, kuidas jäite rahule saadud teenusega lähtudes sellest, kui suur oli antud konsultatsiooni- või koolituse kasutegur organisatsiooni arengu jaoks antud valdkonnas. Vastamiseks märkige kasutatud teenuse valdkond ning rahulolu teenusega hinnake kasutades skaalat, kus nr 1 tähendab „ei jäänud rahule“ ja nr 5 tähendab, et „jäime väga rahule“.**

<b>Valdkond</b>	<b>Riik</b>	<b>KONSULTANDID</b>	<b>KOOLITAJAD</b>
2.5.1 Tootmine	Eesti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Välisriigid	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.5.2 Teenindus	Eesti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Välisriigid	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.5.3 Müük	Eesti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Välisriigid	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.5.4 Turundus	Eesti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Välisriigid	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.5.5 Strateegiline juhtimine	Eesti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Välisriigid	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.5.6 Tootearendus	Eesti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Välisriigid	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.5.7 Finantsjuhtimine	Eesti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Välisriigid	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.5.8 Ekspordi arendus	Eesti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Välisriigid	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.5.9 Innovatsioon	Eesti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Välisriigid	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.5.10 Organisatsioonikultuur	Eesti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Välisriigid	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.5.11 Personalijuhtimine	Eesti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Välisriigid	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.5.12 Avalikkussuhted	Eesti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Välisriigid	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.5.13 Muu valdkond, palun täpsustage .....	Eesti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	Välisriigid	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

**Palun kirjeldage ka teenusega rahulolu või rahulolematuse põhjuseid (vaba vastus)**

Olin rahul konsultantidega sest... ..

Ei jäänud konsultantidega rahule, sest. ....

Olin rahul koolitajatega, sest.....

Ei jäänud koolitajatega rahule, sest.....

**Viimasena mõned küsimused Teie enda ja ettevõtte kohta**

1. **Ettevõtte tegevusala** .....
2. **Töötajate arv ettevõttes:** 250 ja enam töötajat, 50-249 töötajat, 10-49 töötajat
3. **Teie tööstaaž selles ettevõttes** .....aastat
4. **Teie praegune ametikoht** .....
5. **Teie tööstaaž praegusel ametikohal** .....aastat
6. **Kui kaua olete juhina töötanud?** (Kui pikk on Teie juhina töötamise kogemus erinevatel ametikohtadel ja/või ettevõtetes) .....aastat
7. **Millistes valdkondades olete juhina töötanud?** Valige palun loetelust need valdkonnad, kus juhina töötanud olete.

<b>VALDKOND EMTAK 2008 järgi</b>
PÕLLUMAJANDUS, METSAMAJANDUS JA KALAPÜÜK
MÄETÖÖSTUS
TÖÖTLEV TÖÖSTUS
ELEKTRIENERGIA, GAASI, AURU JA KONDITSIONEERITUD ÕHUGA VARUSTAMINE
VEEVARUSTUS; KANALISATSIOON; JÄÄTME- JA SAASTEKÄITLUS
EHITUS
HULGI- JA JAEKAUBANDUS; MOOTORSÕIDUKITE JA MOOTORRATASTE REMONT
VEONDUS JA LAONDUS
MAJUTUS JA TOITLUSTUS
INFO JA SIDE
FINANTS- JA KINDLUSTUSTEgevus
KINNISVARAALANE TEGEVUS
KUTSE-, TEADUS- JA TEHNIKAALANE TEGEVUS
HALDUS- JA ABITEGEVUSED
AVALIK HALDUS JA RIIGIKAITSE; KOHUSTUSLIK SOTSIAALKINDLUSTUS
HARIDUS
TERVISHOID JA SOTSIAALHOOLEKANNE
KUNST, MEELELAHUTUS JA VABA AEG
MUUD TEENINDAVAD TEGEVUSED

8. Teie vanus.....
9. Sugu: M/N

**Suur tänu Teile pühendatud aja eest!**

## 2.2. Juhtimispraktika ettevõttes

### Tegevuskavade koostamine

(Küsimustikust punktid 1.1., 1.2., 1.3., 1.4. ja 1.7.)

**Küsimus 1.1.** Millest lähtutakse Teie ettevõttes strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel? Hinnake palun järgmiste näitajate olulisust ettevõtte strateegilise (pikaajalise) arengukava koostamise lähtekohana.

**Tabel 1.1.1.** Koguvalim (vastanute hulk, keskmine, standardhälve)

	N	m	SD
Ettevõtte sisemised protsessid	197	3,72	1,088
Eelmiste perioodide analüüsi tulemused	198	4,07	,972
Finantseerimise võimalused	197	4,04	,992
Finantsnäitajad	197	4,19	,894
Kliendi ootused (rahulolu)	198	<b>4,38</b>	,790
Konkurentsianalüüs	198	3,96	,966
Omanike suunised	199	4,20	,908
Põhitegevuse näitajad	194	4,28	,811
Toodete/teenuste turundamise võimalused	196	3,99	1,023
Turu-uuringud ja/või prognoosid	196	<b>3,46</b>	1,014
Tööjõu kättesaadavus	198	3,48	1,075
Töötajate rahulolu	199	3,60	,994
Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	198	3,78	,991
Visioon	196	4,16	1,018

**Tabel 1.1.2.** Ettevõtte strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel aluseks olevad näitajad tegevusalade võrdluses

	Põllumajandus			Tootmine			Teenindus			Segavaldkond			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
Ettevõtte sisemised protsessid	3.50	4	1.000	3.98	54	1.000	3.56	113	1.126	4.10	10	.738	tootmine > teenindus
Eelmiste perioodide analüüsi tulemused	4.25	4	.500	4.11	54	.839	4.12	113	1.007	3.82	11	1.168	
Finantseerimise võimalused	3.75	4	1.500	4.15	53	.969	4.04	113	.930	3.45	11	1.440	segavaldkond < tootmine
Finantsnäitajad	<b>4.75</b>	4	.500	4.20	54	.898	4.14	112	.919	<b>4.45</b>	11	.688	
Kliendi ootused (rahulolu)	<b>3.25</b>	4	1.708	<b>4.48</b>	54	.720	<b>4.40</b>	113	.750	4.36	11	.674	põllumajandus < teised
Konkurentsianalüüs	3.75	4	1.500	4.00	54	1.149	3.97	113	.871	3.36	11	.809	
Omanike suunised	3.75	4	1.258	4.19	54	.973	4.20	115	.840	4.09	11	1.221	
Põhitegevuse näitajad	4.00	4	.816	4.22	54	.861	4.30	111	.782	4.44	9	.726	
Toodete/teenuste turundamise võimalused	3.67	3	2.309	4.22	54	1.022	3.80	113	1.010	4.27	11	.647	
Turu-uuringud ja/või prognoosid	3.50	4	1.732	<b>3.46</b>	53	1.058	3.40	113	.987	<b>3.10</b>	10	.994	
Tööjõu kättesaadavus	3.50	4	1.732	3.70	54	1.021	<b>3.35</b>	113	1.084	3.82	11	1.250	
Töötajate rahulolu	<b>3.25</b>	4	.957	3.70	54	.924	3.55	114	1.023	3.64	11	1.027	
Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	4.25	4	.500	3.94	54	.960	3.71	114	1.011	3.50	10	.527	
Visioon	4.00	4	.816	4.30	53	.992	4.15	113	.993	3.80	10	1.229	



**Tabel 1.1.3.** Ettevõtte strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel aluseks olevad näitajad võrdluses ettevõtte suurusega

	10-49 töötajat			50-249 töötajat			250 ja enam töötajat			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
Ettevõtte sisemised protsessid	3.42	66	1.177	3.85	71	1.037	3.86	42	1.002	väikesed < teised
Eelmiste perioodide analüüsi tulemused	3.82	66	1.122	4.18	71	.816	4.37	43	.787	väikesed < teised
Finantseerimise võimalused	4.05	65	.959	4.15	71	.920	4.00	43	1.024	
Finantsnäitajad	4.03	65	.951	4.28	71	.831	4.28	43	.908	
Kliendi ootused (rahulolu)	<b>4.44</b>	66	.825	<b>4.37</b>	71	.797	4.37	43	.691	
Konkurentsianalüüs	3.71	66	1.019	4.15	71	.873	3.98	43	1.035	väikesed < keskmised
Omanike suunised	4.04	67	.960	4.28	72	.892	4.30	43	.832	
Põhitegevuse näitajad	4.17	63	.871	4.34	71	.792	4.31	42	.715	
Toodete/teenuste turundamise võimalused	3.94	66	1.080	4.11	70	.986	3.79	43	1.059	
Turu-uuringud ja/või prognoosid	<b>3.08</b>	64	1.013	3.63	71	1.059	3.79	43	.861	väikesed < teised
Tööjõu kättesaadavus	3.35	66	1.170	<b>3.54</b>	71	1.026	3.74	43	1.026	
Töötajate rahulolu	3.48	67	1.050	3.59	71	.950	<b>3.70</b>	43	1.036	
Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	3.64	66	1.062	3.82	71	.883	4.02	43	.913	
Visioon	3.83	64	1.189	4.25	71	.937	<b>4.49</b>	43	.668	väikesed < teised

**Küsimus 1.2.** Millest lähtutakse Teie ettevõttes lühiajaliste tegevuskavade koostamisel? Hinnake palun järgmiste näitajate olulisust ettevõtte lühiajalise arengukava koostamise lähtekohana.

**Tabel 1.2.1.** Koguvalim (vastanute hulk, keskmine, standardhälve)

	N	m	SD
Eelmiste perioodide analüüsi	199	4.23	.919
Ettevõtte sisemised protsessid	199	3.85	.941
Finantseerimise võimalused	199	3.97	1.032
Finantsnäitajad	198	4.20	.918
Kliendi ootused (rahulolu)	201	<b>4.36</b>	.826
Konkurentsianalüüs ei ole oluline	197	3.74	1.025
Omanike suunised	200	3.81	1.110
Põhitegevuse näitajad	199	4.25	.845
Toodete/teenuste hooajalisus	199	3.61	1.254
Turu-uuringud ja/või -proгноosid	196	<b>3.20</b>	1.071
Töötajate rahulolu	197	3.65	.971
Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	199	3.47	1.053
Visioon	198	3.72	1.130

**Tabel 1.2.2.** Ettevõtte lühiajalise tegevuskava koostamisel aluseks olevad näitajad tegevusalade võrdluses

	Põllumajandus			Tootmine			Teenindus			Segavaldkond			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
Eelmiste perioodide analüüsi	<b>4.80</b>	5	.447	4.31	54	.843	4.15	114	.980	4.18	11	.982	
Ettevõtte sisemised protsessid	3.80	5	.447	3.98	54	1.019	3.76	114	.915	3.80	10	.789	
Finantseerimise võimalused	4.20	5	.837	3.89	54	1.076	4.01	114	1.009	3.50	10	1.354	
Finantsnäitajad	4.40	5	.548	4.13	54	.972	4.19	113	.905	4.18	11	.982	
Kliendi ootused (rahulolu)	3.60	5	1.673	<b>4.43</b>	54	.882	<b>4.34</b>	115	.771	<b>4.64</b>	11	.505	põllumajandus < teised
Konkurentsianalüüs	3.80	5	1.643	3.76	54	1.148	3.70	112	.976	3.80	10	.789	
Omanike suunised	3.60	5	1.673	3.64	53	1.145	3.90	115	1.043	3.82	11	1.401	
Põhitegevuse näitajad	4.40	5	.894	4.33	54	.890	4.16	115	.854	4.40	10	.699	
Toodete/teenuste hooajalisus	3.60	5	1.673	3.57	54	1.409	3.63	114	1.162	3.60	10	1.265	
Turu-uuringud ja/või - prognoosid	3.80	5	1.643	<b>3.31</b>	54	1.163	<b>3.18</b>	112	1.015	<b>2.67</b>	9	.866	
Töötajate rahulolu	3.80	5	.447	3.66	53	.919	3.63	113	1.002	3.40	10	1.075	
Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	<b>3.40</b>	5	.894	3.50	54	1.023	3.47	114	1.083	3.40	10	.516	
Visioon	3.60	5	1.673	3.74	54	1.136	3.78	113	1.140	3.60	10	.966	

**Tabel 1.2.3.** Ettevõtte lühiajalise tegevuskava koostamisel aluseks olevad näitajad võrdluses ettevõtte suurusega

	10-49 töötajat			50-249 töötajat			250 ja enam töötajat			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
Eelmiste perioodide analüüsi	3.89	66	1.097	<b>4.37</b>	73	.825	<b>4.53</b>	43	.592	väikesed < kõigist
Ettevõtte sisemised protsessid	3.61	66	1.094	4.03	72	.872	3.84	43	.814	väikesed < keskmised
Finantseerimise võimalused	3.94	67	.998	3.99	71	1.062	3.98	43	1.080	
Finantsnäitajad	4.05	66	.935	4.23	73	.842	4.33	42	.979	
Kliendi ootused (rahulolu)	<b>4.39</b>	67	.920	4.29	73	.825	4.42	43	.731	
Konkurentsianalüüs	3.55	64	1.038	3.85	72	1.030	3.72	43	1.076	
Omanike suunised	3.76	66	1.124	3.90	73	1.157	3.79	43	1.013	
Põhitegevuse näitajad	4.03	66	1.007	4.33	73	.746	4.35	43	.752	
Toodete/teenuste hooajalisus	3.58	65	1.298	3.63	73	1.219	3.47	43	1.351	
Turu-uuringud ja/või -prognoosid	<b>2.91</b>	64	1.019	<b>3.38</b>	71	1.126	<b>3.44</b>	43	1.007	väikesed < kõigist
Töötajate rahulolu	3.61	64	1.018	3.61	72	.928	3.63	43	.976	
Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	3.17	66	1.075	3.64	72	1.011	3.65	43	.948	väikesed < kõigist
Visioon	3.48	65	1.187	3.76	72	1.181	4.00	43	1.024	

**Küsimus 1.3.** Kes osalevad ettevõtte strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel? Hinnake palun, kui suurel määral kaasatakse erinevaid osapooli strateegilise tegevuskava koostamisse.

**Tabel 1.3.1.** Koguvõim (vastanute hulk, keskmine, standardhälve)

	N	m	SD
Omanikud	198	4.47	.965
Tippjuhid	196	<b>4.70</b>	.807
Keskjuhid	192	3.58	1.213
Esmatasandi juhid	185	2.59	1.248
Spetsialistid	191	2.71	1.217
Esmatasandi töötajad	189	<b>1.83</b>	1.019
Ettevõttevälised konsultandid	191	2.37	1.334

**Tabel 1.3.2.** Ettevõtte strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel kaasatud osapooled tegevusalade võrdluses

	Põllumajandus			Tootmine			Teenindus			Segavaldkond			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
Omanikud	4.00	5	1.225	4.30	54	1.160	4.55	113	.896	4.82	11	.405	
Tippjuhid	<b>4.80</b>	5	.447	<b>4.75</b>	53	.705	<b>4.64</b>	113	.926	<b>5.00</b>	11	.000	
Keskjuhid	4.00	5	1.225	3.61	51	1.168	3.53	112	1.237	3.90	10	1.197	
Esmatasandi juhid	3.60	5	1.517	2.47	49	1.101	2.62	108	1.266	2.44	9	1.333	
Spetsialistid	3.80	5	1.643	2.68	50	1.133	2.68	112	1.202	2.90	10	1.595	
Esmatasandi töötajad	<b>2.60</b>	5	1.140	<b>1.74</b>	50	1.006	<b>1.86</b>	110	.991	<b>1.30</b>	10	.483	segavaldkond < põllumajandus
Ettevõttevälised konsultandid	2.20	5	1.304	2.65	51	1.383	2.24	111	1.295	2.00	10	1.333	

**Tabel 1.3.3.** Ettevõtte strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel kaasatud osapooled võrdluses ettevõtte suurusega

	10-49 töötajat			50-249 töötajat			250 ja enam töötajat			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
Omanikud	4.70	67	.697	4.40	72	1.030	4.29	42	1.088	väikesed > suured
Tippjuhid	4.58	65	1.059	4.82	72	.422	4.86	43	.413	
Keskjuhid	3.48	63	1.281	3.64	72	1.166	3.85	41	.989	
Esmatasandi juhid	2.44	61	1.272	2.70	69	1.216	2.62	39	1.206	
Spetsialistid	2.77	64	1.282	2.70	71	1.212	2.58	40	1.059	
Esmatasandi töötajad	1.88	64	1.062	1.89	70	1.029	1.62	39	.782	
Ettevõttevälised konsultandid	2.13	64	1.315	2.28	71	1.311	2.85	40	1.292	suured > kõigist

**Küsimus 1.4.** Kes osalevad ettevõtte lühiajaliste tegevuskavade koostamisel? Hinnake palun kui suurel määral kaasatakse erinevaid osapooli lühiajaliste tegevuskavade koostamisse.

**Tabel 1.4.1.** Koguvalem (vastanute hulk, keskmine, standardhälve)

	N	m	SD
Omanikud	190	3.41	1.498
Tippjuhid	197	<b>4.47</b>	.982
Keskjuhid	193	4.14	1.107
Esmatasandi juhid	189	3.40	1.331
Spetsialistid	193	3.23	1.181
Esmatasandi töötajad	192	2.20	1.178
Ettevõttevälised konsultandid	189	<b>1.87</b>	1.047

**Tabel 1.4.2.** Ettevõtte lühiajalise tegevuskava koostamisel kaasatud osapooled tegevusalade võrdluses

	Põllumajandus			Tootmine			Teenindus			Segavaldkond		
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD
Omanikud	3.00	5	1.225	3.31	49	1.610	3.38	112	1.483	3.82	11	1.537
Tippjuhid	<b>5.00</b>	5	.000	<b>4.47</b>	53	.890	<b>4.41</b>	114	1.063	<b>4.45</b>	11	1.214
Keskjuhid	4.80	5	.447	4.25	53	.918	4.03	111	1.217	4.30	10	1.252
Esmatasandi juhid	4.20	5	.837	3.39	51	1.185	3.38	110	1.361	3.20	10	1.751
Spetsialistid	4.20	5	.837	3.23	52	1.198	3.19	113	1.146	3.50	10	1.650
Esmatasandi töötajad	3.00	5	1.000	2.00	51	1.131	2.24	113	1.182	2.00	10	.943
Ettevõttevälised konsultandid	<b>2.00</b>	5	1.225	<b>1.90</b>	51	1.100	<b>1.74</b>	110	.992	<b>1.30</b>	10	.675

**Tabel 1.4.3.** Ettevõtte lühiajalise tegevuskava koostamisel kaasatud osapooled võrdluses ettevõtte suurusega

	10-49 töötajat			50-249 töötajat			250 ja enam töötajat			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
Omanikud	3.89	66	1.479	3.20	69	1.389	2.68	40	1.457	väikesed > kõigist
Tippjuhid	<b>4.40</b>	65	1.101	<b>4.59</b>	73	.831	4.44	43	.881	
Keskjuhid	3.81	62	1.341	4.39	72	.832	<b>4.47</b>	43	.667	väikesed < kõigist
Esmatasandi juhid	3.05	62	1.498	3.51	70	1.271	3.71	42	.970	
Spetsialistid	3.28	64	1.253	3.31	72	1.134	3.10	42	1.144	
Esmatasandi töötajad	2.14	65	1.223	2.22	72	1.141	2.13	40	1.067	
Ettevõttevälised konsultandid	<b>1.57</b>	63	.817	<b>1.89</b>	71	1.141	<b>1.93</b>	40	1.095	

**Küsimus 1.7.** Millistel põhjustel ettevõtte strateegilist (pikaajalist) tegevuskava muudetakse? Hinnake palun, kui olulised on järgmised näitajad olnud ettevõtte strateegilise tegevuskava muutmise põhjustena.

**Tabel 1.7.1.** Koguvahim (vastanute hulk, keskmine, standardhälve)

	N	m	SD
Eelmiste perioodide analüüsi tulemused	196	3.76	1.16
Ettevõtte sisemised protsessid	197	3.37	1.16
Finantseerimise võimalused	195	3.83	1.17
Finantsnäitajad	197	4.10	0.99
Kliendi ootused (rahulolu)	197	3.93	1.01
Konkurentsianalüüs	194	3.62	1.07
Omanike suunised	197	<b>4.11</b>	0.99
Põhitegevuse näitajad (mahud, efektiivsus, kvaliteet)	194	3.99	0.91
Toodete/teenuste turundamise võimalused	193	3.77	1.11
Turu-uuringud ja/või prognoosid	193	3.19	1.21
Tööjõu kättesaadavus	196	<b>2.94</b>	1.16
Töötajate rahulolu	193	2.96	1.05
Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	196	3.43	1.14
Visioon	188	3.55	1.17



**Tabel 1.7.2.** Strateegilise (pikaajalise) tegevuskava muutmise põhjused tegevusalade võrdluses

	Põllumajandus			Tootmine			Teenindus			Segavaldkond		
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD
Eelmiste perioodide analüüsi tulemused	4.20	5	1.304	3.48	54	1.299	3.88	112	1.072	4.27	11	.647
Ettevõtte sisemised protsessid	3.60	5	1.517	3.33	54	1.133	3.41	114	1.158	3.60	10	.843
Finantseerimise võimalused	3.80	5	1.643	3.76	54	1.302	3.92	112	1.050	3.45	11	1.508
Finantsnäitajad	<b>4.40</b>	5	.894	3.93	54	1.096	<b>4.18</b>	113	.909	4.18	11	.982
Kliendi ootused (rahulolu)	3.20	5	2.049	3.98	54	1.037	3.99	113	.901	3.91	11	.831
Konkurentsianalüüs	3.40	5	1.517	3.56	54	1.040	3.73	111	1.053	3.60	10	.966
Omanike suunised	3.20	5	1.483	<b>4.15</b>	54	.960	<b>4.18</b>	114	.934	<b>4.20</b>	10	1.229
Põhitegevuse näitajad	4.20	5	.837	3.81	54	.992	4.04	112	.842	<b>4.20</b>	10	.632
Toodete/teenuste turundamise võimalused	3.60	5	1.673	3.80	54	1.155	3.77	110	1.055	3.40	10	1.265
Turu-uuringud ja/või prognoosid	3.40	5	1.673	3.41	54	1.206	3.14	110	1.185	2.80	10	1.229
Tööjõu kättesaadavus	3.20	5	1.483	2.96	54	1.213	<b>2.98</b>	112	1.162	2.82	11	1.079
Töötajate rahulolu	3.20	5	1.483	<b>2.81</b>	54	1.029	3.06	111	1.056	<b>2.70</b>	10	.949
Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	3.40	5	1.517	3.78	54	.925	3.35	113	1.186	3.20	10	1.135
Visioon	3.40	5	1.673	3.69	52	1.197	3.58	107	1.108	3.40	10	1.430

**Tabel 1.7.3.** Strateegilise (pikaajalise) tegevuskava muutmise põhjused võrdluses ettevõtte suurusega

	10-49 töötajat			50-249 töötajat			250 ja enam töötajat		
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD
Eelmiste perioodide analüüsi tulemused	3.60	65	1.209	3.82	72	1.117	4.05	42	1.058
Ettevõtte sisemised protsessid	3.26	66	1.219	3.49	72	1.113	3.31	42	1.137
Finantseerimise võimalused	3.90	67	1.130	3.86	70	1.207	3.79	42	1.048
Finantsnäitajad	3.92	66	.982	<b>4.18</b>	72	1.012	4.26	42	.885
Kliendi ootused (rahulolu)	3.91	66	1.077	3.94	72	.991	4.00	42	.911
Konkurentsianalüüs	3.49	65	1.106	3.74	72	1.048	3.63	40	1.005
Omanike suunised	<b>4.00</b>	66	1.095	4.16	73	.986	<b>4.32</b>	41	.789
Põhitegevuse näitajad	3.84	64	.912	4.11	73	.906	4.00	41	.806
Toodete/teenuste turudamise võimalused	3.71	65	1.234	3.87	71	.999	3.60	40	.982
Turu-uuringud ja/või prognoosid	2.94	64	1.296	3.35	71	1.184	3.41	41	.948
Tööjõu kättesaadavus	<b>2.82</b>	66	1.176	2.97	72	1.186	3.29	41	1.101
Töötajate rahulolu	3.12	65	1.083	<b>2.79</b>	71	1.094	<b>2.98</b>	41	.935
Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	3.26	65	1.189	3.54	72	1.125	3.67	42	1.052
Visioon	3.31	62	1.275	3.68	71	1.106	3.69	39	1.055

## Plaanide paika panek, täitmine ja edukas planeerimine

(Küsimustikust punktid 1.5, 1.6., 1.9., 1.10., 1.11. ja 1.15.)

**Küsimus 1.5.** Millised valdkondlikud plaanid olete oma ettevõttes paika pannud ja kui pikaks ajaks?

**Tabel 1.5.1.** Koguvalem (vastanute hulk, vastanute protsent)

Plaani pikkus	Finants- plaan		Põhi- tegevuse plaan		Arendus- plaan		Müügi- plaan		Turundus- plaan		Toote/ teenuse arendus plaan		Ekspordi- plaan		Rahvus- vahelistumise plaan		Tööjõu- plaan		Investeeringute kava	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
plaan puudub	9	4.2	5	2.3	13	6.1	27	12.7	46	21.6	32	15.0	102	47.9	111	<b>52.1</b>	60	28.2	25	11.7
kuni 1 aasta	76	35.7	52	24.4	40	18.8	111	<b>52.1</b>	88	<b>41.3</b>	76	<b>35.7</b>	34	16.0	21	9.9	89	<b>41.8</b>	57	26.8
1-3 aastat	79	<b>37.1</b>	90	42.3	97	<b>45.5</b>	47	22.1	57	26.8	72	33.8	48	<b>22.5</b>	40	<b>18.8</b>	38	17.8	83	<b>39.0</b>
enam kui 3 aastat	34	16.0	52	24.4	50	23.5	12	5.6	6	2.8	19	8.9	12	5.6	22	10.3	12	5.6	32	15.0
vastamata	15	7.0	14	6.6	13	6.1	16	7.5	16	7.5	14	6.6	17	8.0	19	8.9	14	6.6	16	7.5

**Tabel 1.5.2.** Ettevõttes paika pandud valdkondlikud plaanide ja nende kestvus võrdluses ettevõtte suurusega (%)

Plaani pikkus	Väikesed ettevõtted					Keskmise suurusega ettevõtted					Suured ettevõtted				
	plaan puudub	kuni 1 aasta	1-3 aastat	enam kui 3 aastat	Vastamata	plaan puudub	kuni 1 aasta	1-3 aastat	enam kui 3 aastat	Vastamata	plaan puudub	kuni 1 aasta	1-3 aastat	enam kui 3 aastat	Vastamata
Finantsplaan	7.5	<b>44.8</b>	35.8	9.0	3.0	2.7	37.8	<b>44.6</b>	13.5	1.4	0.0	25.6	<b>41.9</b>	32.6	0.0
Põhitegevuse plaan	3.0	31.3	<b>44.8</b>	19.4	1.5	1.4	20.3	<b>50.0</b>	27.0	1.4	0.0	25.6	<b>44.2</b>	30.2	0.0
Arendusplaan	13.4	28.4	<b>40.3</b>	17.9	0.0	1.4	17.6	<b>55.4</b>	24.3	1.4	4.7	14.0	<b>44.2</b>	37.3	0.0
Müügiplaan	19.4	<b>56.7</b>	16.4	3.0	4.5	10.8	<b>52.7</b>	28.4	6.8	1.4	7.9	<b>53.5</b>	27.9	11.6	0.0
Turundusplaan	29.9	38.8	23.9	4.5	3.0	17.6	<b>47.3</b>	31.1	1.4	2.7	20.9	<b>41.9</b>	37.2	0.0	0.0
Toote/teenuse arendusplaan	19.4	<b>44.8</b>	22.4	11.9	1.5	12.2	32.4	<b>44.6</b>	9.5	1.4	7.0	34.9	<b>48.8</b>	9.3	0.0
Ekspordiplaan	<b>50.7</b>	19.4	19.4	6.0	4.5	<b>47.3</b>	14.9	29.7	6.8	1.4	<b>53.5</b>	11.6	25.6	7.0	2.3
Rahvusvahelistumise	<b>56.7</b>	14.9	14.9	9.0	4.5	<b>56.8</b>	9.5	20.3	10.8	2.7	<b>46.5</b>	2.3	27.9	18.6	4.7
Tööjõuplaan	35.8	<b>43.3</b>	16.4	3.0	1.5	36.5	<b>39.2</b>	17.6	5.4	1.4	9.3	<b>51.2</b>	30.2	9.3	0.0
Investeeringute kava	22.4	28.4	<b>40.3</b>	6.0	3.0	5.4	32.4	<b>43.2</b>	16.2	2.7	4.7	20.9	<b>44.2</b>	30.2	0.0

**Küsimus 1.6.** Kui sageli vaatate läbi, kas tegevuskavade (otsuste, kokkulepete, plaanide) täitmine toimub kavakohaselt?

**Tabel 1.6.1.** Tegevuskava/plaani tüüp võrdluses läbivaatamise sagedusega (%)

<b>Plaani tüüp</b>	<b>Puudub nimetatud tegevuskava</b>	<b>Sagedamini kui kord kuus</b>	<b>Kord kuus</b>	<b>Kord kvartalis</b>	<b>Kord poolaastas</b>	<b>Kord aastas</b>	<b>Harvem kui kord aastas</b>	<b>Vastamata</b>
Arendusplaan	8.9	3.3	12.7	<b>30.0</b>	16.9	13.1	2.8	12.2
Ekspordiplaan	<b>42.3</b>	2.8	11.3	12.7	7.5	6.6	1.4	15.5
Finantsplaan	3.3	16.0	<b>43.2</b>	18.3	2.8	3.3	0.5	12.7
Investeeringute kava	9.9	1.4	16.4	<b>22.1</b>	18.8	16.4	1.9	13.1
Müügiplaan	10.3	24.9	<b>37.6</b>	10.8	1.9	1.9	0.5	12.2
Põhitegevuse plaan	4.7	13.6	<b>28.6</b>	20.2	6.6	10.3	0.9	15.0
Rahvusvahelistumise plaan	<b>49.8</b>	2.3	3.3	8.9	10.3	10.3	3.3	11.7
Strateegiline tegevuskava	7.5	0.9	3.8	15.5	22.1	<b>34.3</b>	3.3	12.7
Toote/teenuse arendusplaan	13.6	5.6	15.5	<b>24.4</b>	11.7	11.7	1.4	16.0
Turundusplaan	17.4	10.3	18.8	<b>22.1</b>	9.4	8.0	0.9	13.1
Tööjõuplaan	<b>24.4</b>	3.8	14.6	13.6	14.1	12.2	2.3	15.0

**Küsimus 1.9.** Milliseid planeerimise parendamisvõimalusi Te ettevõttes näete?

**Tabel 1.9.1.** Planeerimise parendamisvõimalused kategooriatena, nende sisu ja esinemise sagedus (N)

Kategooria	Sisu	Sagedus
Ei ole määratletud	Jätsid küsimusele vastamata, vastasid „ei tea“ või ütlesid, et kõik on nagunii suurepärane.	100
Tehnoloogia parandamine	Ühtsete andmebaaside loomine, ettevõttes IT ja tarkvara arendus, tarkvaraprogrammide soetamine (aitaksid informatsiooni kogumisega või uue informatsiooni loomisega).	8
Struktuuri muutmine	Nii väiksemal tasandil nagu osakonna siseselt kui ka suuremalt nagu emaettevõtte ja tütarettevõtte vahel. Seotud info parema liikumise ja suhtlemisega ettevõttes. Käsuliini tuleb muuta: vastutuse viimine madalamale tasandile, erinevate tasandite juhte kaasata. Erinevad ettepanekud, kuidas ümberstruktureerimine võiks aidata kaasa info paremale liikumisele ettevõtte siseselt ja vähendaks paljude jaoks topelttöö tegemist. Rohkem suhtlust omavahel. Rahvusvahelistumine. Iganädalased koosolekud, et suhtlus oleks parem.	38
Välisabi kaasamine	Ettevõtteväliste inimeste või institutsioonide kaasamine, erinevate teooriate rakendamine, planeerimine projektipõhiseks, juhtide ja töötajate koolitused, ettevõttevälised professionaalsed planeerijad palgata, mõelda kastist välja.	10
Paindlikkuse suurendamine	Ettevõtte sees toimuvate muutuste ilmnedes plaanides kiirete ümberkorralduste tegemise võimalus. Samuti kui muutused puudutavad ettevõttevälist keskkonda ehk näiteks turu muutuste korral peavad plaanid olema uuele olukorrale kohandatavad. Kiirem reageerimine igasuguste muutuste ilmnedes ja võimalus plaan lihtsalt ümber korraldada.	8
Ressursside lisamine	Rohkem aega ja rohkem raha oleks vaja planeerimise parandamiseks. Innovatsioon kui ressurss ideede näol.	10
Süsteemsuse suurendamine	Teha süsteemselt uuringuid vastavalt plaanidele (kas siis turgude, finantsi jms kohta), hakata varem planeerimisega pihta, tegevused mõeldetavaks, pikaajaline visioon luua, tööprotsesside parandamine, süsteemne kontrollimine, olla võimeline ette nägema muutusi, suurem kompetents. Süsteemsus hõlmab näiteks paremat turgude ülevaadet, ettevõttesiseste protsesside kõigile arusaadavust ja järjepidevust, klientide rahulolu uuringuid jne.	29

**Küsimus 1.10.** Palun tooge välja märksõnad, mis iseloomustavad Teie arvates edukat planeerimist.

**Tabel 1.10.1.** Ettevõtte edukat planeerimist iseloomustavad märksõnad (alla joonitud), nende sisu ja esinemissagedus (N)

Kategooria	Sisu	Sagedus
<u>Ei ole määratletud</u>	Jätsid küsimusele vastamata, vastasid „ei tea“ või ütlesid, et kõik on nagunii suurepärane.	61
<u>Paindlikkus</u>	Plaanide elluviimisel paindlikkus ja valmisolek plaani muuta vastavalt olukorrale.	18
Planeerijate <u>kompetentsus</u>	Planeerijad ja juhid peaksid olema kõigega kursis: ettevõtte ja ärikeskkonnaga, konkurentidega, tööprotsessidega, mõistma ja tundma tulevikutrende, olema ettenägelikud, omama kogemust, oskama tööd delegeerida ja suutma protsesse õigesti ajastada.	20
Plaani <u>realistlikkus</u>	Plaani teostatavus, plaani paikapidavus (ressursid, tähtajad), planeeritud tulemus planeeritud vahenditega.	24
Plaani kindel <u>süsteemsus</u>	Protsessi jälgitavus teiste poolt, visioon, strateegia ja eesmärk paigas, läbimõeldud protsess, suunatud tegevus, kirja pandud. Tekkinud nõuded rahuldatakse õigel ajal. Korrektnel ja kvaliteetne informatsioon.	23
<u>Järjepidevus</u>	Seda nii kindla plaani täitmise puhul kui ka planeerimise muutmisel järjepidevaks tegevuseks. Vajalik, et oleksid olemas varasemad andmed, millele uue planeeringu tegemisel toetuda. On tulevikuprotsessidele suunatud	10
<u>Analüüs</u>	Eeltöö tegemine, tulemuste prognoosimine, varasemate ja praeguste plaanide võrdlemine, statistika loomine. Lisaks erinevate majandusnäitajate ja turgude uurimine, praktikaga seoste loomine, kõikide muutujate arvesse võtmine ja hea ettevalmistus.	26
Ettevõttesisene <u>koostöö</u>	Suhtlemine ettevõttes ja töötamine ühise eesmärgi nimel. Erinevate tasandite juhtide kaasamine, motiveeritud töötajad ja juhtkond, kahesuunaline planeerimine (ülevalt alla ja alt üles). Kriitilist infot omavate inimeste kasutamine.	17
Plaanide <u>innovaatilisus</u>	Uudsete ideedega tulemine, julgus riskida ja leidlikkus.	4

**Tabel 1.9.2 ja 1.10.2.** Planeerimise parendamisvõimalused ja edukat planeerimist iseloomustavad märksõnad seoses teiste uuringu esimese osa küsimustega (ANOVA analüüs)

Küsimus	Alamväide	1.9. Planeerimise parendamisvõimalused ettevõttes...	1.10. Edukat planeerimist iseloomustavad märksõnad...
<b>1.1.</b> Strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel peetakse väga oluliseks lähtuda...			
	1.1.1.Eelmiste perioodide analüüsi tulemused		Kompetentsus, järjepidevus, analüüs
	1.1.2.Ettevõtte sisemised protsessid		Kompetentsus
	1.1.3.Finantseerimise võimalused		Kompetentsus
	1.1.4.Finantsnäitajad		Kompetentsus
	1.1.6.Konkurentsianalüüs	Paindlikkus	
	1.1.7.Omanike suunised		Paindlikkus, kompetentsus, realistlikkus, süsteemsus, järjepidevus, analüüs, koostöö
	1.1.8.Põhitegevuse näitajad	Ressursid	
	1.1.10.Turu-uuringud ja/või prognoosid	Paindlikkus	Koostöö
	1.1.12.Töötajate rahulolu		Paindlikkus, süsteemsus
	1.1.13.Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	Süsteemsus	
	1.1.14.Visioon	Süsteemsus	Järjepidevus, paindlikkus
<b>1.2.</b> Lühiajalise tegevuskava koostamisel peetakse väga oluliseks lähtuda...			
	1.2.1.Eelmiste perioodide analüüsi tulemused		Paindlikkus, kompetentsus, realistlikkus, süsteemsus, järjepidevus, analüüs, koostöö
	1.2.2.Ettevõtte sisemised protsessid	Struktuur	Järjepidevus
	1.2.3.Finantseerimise võimalused	Struktuur	Kompetentsus, realistlikkus
	1.2.4.Finantsnäitajad		*Paindlikkus, kompetentsus, süsteemsus, järjepidevus, analüüs, koostöö
	1.2.5.Kliendi ootused (rahulolu)		Järjepidevus



	1.2.6.Konkurentsianalüüs	Paindlikkus	
	1.2.7.Omanike suunised		*Koostöö, realistlikkus, süsteemsus, analüüs
	1.2.8.Põhitegevuse näitajad		Paindlikkus, kompetentsus, realistlikkus, süsteemsus, järjepidevus, analüüs, koostöö
	1.2.10.Turu-uuringud ja/või prognoosid	Paindlikkus	Koostöö
	1.2.11.Töötajate rahulolu		Paindlikkus, realistlikkus, süsteemsus, järjepidevus, koostöö
	1.2.12.Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad		Koostöö
<b>1.3.</b> Strateegilise (pikaajalise) tegevuskava koostamisel kaasatakse suurel määral...			
	1.3.2.Tippjuhid		Realistlikkus, süsteemsus
	1.3.7.Ettevõttevälised konsultandid	*Paindlikkus, süsteemsus	
<b>1.4.</b> Lühiajalise tegevuskava koostamisel kaasatakse suurel määral...			
	1.4.1.Omanikud	Ressursid	Analüüsimine, koostöö
	1.4.2.Tippjuhid		Paindlikkus, kompetentsus, realistlikkus, süsteemsus, koostöö
	1.4.3.Keskastmejuhid	Paindlikkus	Realistlikkus
	1.4.4.Esmatasandi juhid		Realistlikkus, järjepidevus
	1.4.7.Ettevõttevälised konsultandid	*Paindlikkus, välisabi, süsteemsus	Paindlikkus
<b>1.7.</b> Strateegilise (pikaajalise) tegevuskava muutmisel peetakse väga oluliseks...			
	1.7.1.Eelmiste perioodide analüüsi tulemused		Järjepidevus, paindlikkus, kompetentsus, realistlikkus, süsteemsus, analüüs, koostöö
	1.7.2.Ettevõtete sisemised protsessid		Paindlikkus, analüüs
	1.7.3.Finantseerimise võimalused	Ressursid, tehnoloogia	Koostöö
	1.7.4.Finantsnäitajad		Kompetentsus

	1.7.5.Kliendi ootused (rahulolu)		Paindlikkus
	1.7.8.Põhitegevuse näitajad	Ressursid	Kompetentsus
	1.7.13.Valdkonna tehnoloogilised arengusuunad	Paindlikkus, süsteemsus	
	1.7.14.Visioon	Paindlikkus	Järjepidevus
<b>1.8.</b> Strateegiliste otsuste tegemise kiirus ettevõttes vastab täiesti äri vajadustele...		*Tehnoloogia, süsteemsus	
1.13. Informatsiooni jõudmisel töötajateni peetakse väga oluliseks...			
	1.13.1.E-mail	Ressursid	
	1.13.2.Ettevõttesisene intranet	Paindlikkus	
	1.13.4.Mitteformaalne suhtlus juhtkonna ja töötajate vahel		*Kompetentsus, süsteemsus, järjepidevus, koostöö, innovaatus
	1.13.5.Teadetetahvel		Koostöö
	1.13.7.Üksuste koosolekud		Paindlikkus, realistlikkus, analüüs
	1.13.8.Üldkoosolek		Paindlikkus, kompetentsus, realistlikkus, koostöö
<b>1.18.</b> Ettevõtte töötajate tööhuvi (motivatsiooni) mõjutajatena on väga tähtis...			
	1.18.2.Avatud, pingevaba tööõhkkond		Koostöö
	1.18.4.Huvitav ja vaheldusrikas töö	Ressursid	Süsteemsus, realistlikkus
	1.18.5.Usaldusväärne juhtkond	Tehnoloogia, struktuur, välisabi, ressursid, süsteemsus	
	1.18.6.Stabiilne töökoht		Paindlikkus, kompetentsus, järjepidevus, analüüs, koostöö
	1.18.7.Ettevõtte hoolib töötajatest rasketel aegadel	Tehnoloogia, süsteemsus	
	1.18.8.Head karjäärivõimalused		Analüüs, realistlikkus
	1.18.9.Mitmekülgsed arengu- ja koolitusvõimalused	Tehnoloogia, struktuur, välisabi, paindlikkus, süsteemsus	Analüüs
	1.18.10.Paindlik tööaja korraldus	Tehnoloogia	Innovaatus

	1.18.11.Ettevõtte edukus oma tegevusalal	Tehnoloogia	Analüüs, kompetentsus
	1.18.12.Ettevõtte hea maine	Tehnoloogia, struktuur, välisabi, ressursid, süsteemsus	Süsteemsus
	1.18.13.Arenev tegevusala	Süsteemsus, tehnoloogia	
	1.18.15.Eesmärkide täitmisest sõltuv tulemustasu	Ressursid	Realistlikkus
	1.18.16.Atraktiivne lisasoodustuste pakett		*Realistlikkus, paindlikkus, kompetentsus, süsteemsus
	1.18.17.Ettevõtte sotsiaalne aktiivsus, heategevus		Paindlikkus, analüüs, innovaatilisus
	1.18.18.Võimalused karjääriks välismaal	Tehnoloogia	
1.20. Hindame oma ettevõttes suurepäraseks (järgnevaid tegevusi)...			
	1.20.2.Kliendisuhete juhtimine	*Süsteemsus, välisabi, struktuur	Koostöö
	1.20.4.Plaanide elluviimine	*Tehnoloogia, paindlikkus, süsteemsus, ressursid	
	1.20.5.Plaanide koostamine	*Tehnoloogia, süsteemsus	*Realistlikkus, süsteemsus, innovaatilisus
	1.20.6.Rahvusvahelistumine	*Tehnoloogia, struktuur, välisabi, paindlikkus, süsteemsus	
	1.20.8.Sotsiaalne vastutus – kogukonna huvidega arvestamine	*Süsteemsus, välisabi, struktuur	
	1.20.9.Struktuur ja tööjaotus	Tehnoloogia	
	1.20.10.Suhted huvigruppidega		Kompetentsus, analüüs
	1.20.12.Tegevuste kontrolli süsteem	Paindlikkus	Analüüs, süsteemsus
	1.20.13.Toote/teenusearendus	Tehnoloogia	Järjepidevus, süsteemsus
	1.20.14.Tulemuste kontrolli süsteem	Paindlikkus	
	1.20.15.Töökultuur	Tehnoloogia	
	1.20.17.Töötajate rahulolu oma tööga	Tehnoloogia	

**Tabel 1.9.3. ja 1.10.3.** Planeerimise parendamisvõimaluste ja edukat planeerimist iseloomustavate märksõnade avaldumine seoses teiste uuringu esimese osa küsimustega (risttabeli analüüs)

Küsimus	Alamväide		1.9. Planeerimise parendamise võimalused ettevõttes...	1.10. Edukat planeerimist iseloomustavad märksõnad...
1.5. Ettevõttes paika pandud valdkondlikud plaanid...		<b>Plaani pikkus...</b>		
	1.5.1.Finantsplaan	kuni 1 aasta 1-3 aastat	Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus	
	1.5.2.Põhitegevuseplaan	kuni 1 aasta 1-3 aastat enam kui 3 aastat	Struktuur ja süsteemsus Struktuur Struktuur ja süsteemsus	Analüüs
	1.5.3.Arendusplaan	kuni 1 aasta 1-3 aastat enam kui 3 aastat	Struktuur Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus	Analüüs
	1.5.4.Müügiplaan	kuni 1 aasta 1-3 aastat	Struktuur ja süsteemsus Struktuur	Realistlikkus ja analüüs
	1.5.5.Turundusplaan	plaan puudub kuni 1 aasta	Struktuur Struktuur ja süsteemsus	Realistlikkus
	1.5.6.Toote/teenuse arendusplaan	plaan puudub kuni 1 aasta 1-3 aastat enam kui 3 aastat	Struktuur Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus Struktuur	Realistlikkus ja analüüs
	1.5.7.Ekspordiplaan	plaan puudub kuni 1 aasta 1-3 aastat	Struktuur Struktuur Süsteemsus	Realistlikkus
	1.5.8.Rahvusvahelistumise plaan	plaan puudub kuni 1 aasta 1-3 aastat	Struktuur Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus	
	1.5.9.Tööjõuplaan	plaan puudub kuni 1 aasta	Struktuur Struktuur ja süsteemsus	Analüüs

		1-3 aastat	Struktuur ja süsteemsus	
	1.5.10.Investeeringute kava	kuni 1 aasta 1-3 aastat	Struktuur Struktuur ja süsteemsus	
1.6. Tegevuskavadest vaatame läbi...		<b>Läbivaatamise sagedus...</b>		
	1.6.1.Arendusplaan	kord kvartalis kord aastas	Struktuur Struktuur	
	1.6.2.Ekspordiplaan	tegevuskava puudub kord kuus kord aastas	Struktuur Süsteemsus Struktuur	
	1.6.3.Finantsplaan	kord kuus kord kvartalis	Struktuur Süsteemsus	
	1.6.4.Investeeringute kava	kord kuus kord kvartalis kord poolaastas	Struktuur Struktuur Süsteemsus	Realistlikkus
	1.6.5.Müügiplaan	tegevuskava puudub sagedamini kui kord kuus kord kuus	Struktuur Struktuur Struktuur ja süsteemsus	
	1.6.6.Põhitegevuse plaan	kord kuus kord kvartalis	Struktuur ja süsteemsus Struktuur	
	1.6.7.Rahvusvahelistumise plaan	tegevuskava puudub kord poolaastas	Struktuur Struktuur	
	1.6.8.Strateegiline (pikaajaline) tegevuskava	kord poolaastas kord aastas	Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus	Paindlikkus
	1.6.9.Toote/teenuse arendusplaan	kord kvartalis kord poolaastas	Struktuur ja süsteemsus Struktuur	
	1.6.10.Turundusplaan	kord kuus kord kvartalis	Struktuur Struktuur ja süsteemsus	
	1.6.11.Tööjõuplaan	tegevuskava puudub kord kuus kord kvartalis kord aastas	Struktuur Struktuur Süsteemsus Struktuur	Analüüs
1.14. Ettevõttes oleme		<b>Kasutamise kord...</b>		

töötaja, -koha ja -lepingulistest vormidest kasutanud...				
	1.14.1.Kaugtöö (töötamine töökohast eemal)	oleme kasutanud praegu kasutame	Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus	
	1.14.2.Käsundusleping	oleme kasutanud praegu kasutame	Struktuur ja süsteemsus Struktuur	
	1.14.3.Osalise töötajaga töötamine	oleme kasutanud praegu kasutame	Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus	
	1.14.4.Teenuste sisseostmine	oleme kasutanud praegu kasutame	Struktuur Struktuur ja süsteemsus	
	1.14.5.Tähtajalised töölepingud	oleme kasutanud praegu kasutame	Struktuur Struktuur ja süsteemsus	
	1.14.6.Töötaja paindlik korraldamine	oleme kasutanud praegu kasutame	Struktuur Struktuur ja süsteemsus	
	1.14.7.Töökoha jagamine	praegu kasutame	Struktuur	
	1.14.8.Töötajate rakendamine iseseisvate ettevõtjatena	oleme kasutanud	Struktuur	
	1.14.9.Töövõtt	oleme kasutanud praegu kasutame	Struktuur Struktuur	
1.15. Ettevõttes on protsessidest kirjeldatud...		<b>a) kirjeldamise detailsus...</b> <b>b) vastab ettevõtte vajadustele...</b>		
	1.5.1.Müük	a) ei ole kirjeldatud üldjoontes kirjeldatud detailselt kirjeldatud b) jah ei	Struktuur Struktuur Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus Struktuur	
	1.15.2.Põhitegevus	a) üldjoontes kirjeldatud detailselt kirjeldatud b) jah	Struktuur Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus	
	1.15.3.Sisekommunikatsioon	a) ei ole kirjeldatud	Struktuur	Süsteemsus

		üldjoontes kirjeldatud detailselt kirjeldatud <hr/> b) jah ei	Struktuur ja süsteemsus Süsteemsus <hr/> Struktuur ja süsteemsus Struktuur	
	1.15.4.Suhtlemine väljapoole	a) ei ole kirjeldatud üldjoontes kirjeldatud detailselt kirjeldatud <hr/> b) jah ei	Struktuur Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus <hr/> Struktuur ja süsteemsus Struktuur	Süsteemsus
	1.15.5.Toodete sisseostmine (hanked)	a) ei ole kirjeldatud üldjoontes kirjeldatud detailselt kirjeldatud	Struktuur ja süsteemsus Struktuur Struktuur	Süsteemsus
	1.15.6.Toote/teenuse arendus	a) ei ole kirjeldatud üldjoontes kirjeldatud detailselt kirjeldatud <hr/> b) jah	Struktuur Struktuur ja süsteemsus Struktuur <hr/> Struktuur ja süsteemsus	
	1.15.7.Töö tasustamise põhimõtted	a) üldjoontes kirjeldatud detailselt kirjeldatud <hr/> b) jah	Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus <hr/> Struktuur ja süsteemsus	
	1.15.8.Töötajate hindamine	a) ei ole kirjeldatud üldjoontes kirjeldatud detailselt kirjeldatud <hr/> b) jah ei	Struktuur Struktuur Struktuur <hr/> Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus	Süsteemsus
	1.15.9.Töötajate koolitamine ja arendamine	a) ei ole kirjeldatud üldjoontes kirjeldatud <hr/> b) jah ei	Struktuur ja süsteemsus Struktuur <hr/> Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus	Süsteemsus
	1.15.10.Töötajate värbamine ja valik	a) ei ole kirjeldatud üldjoontes kirjeldatud <hr/> b) jah ei	Struktuur ja süsteemsus Struktuur <hr/> Struktuur ja süsteemsus Struktuur	Süsteemsus
1.19. Juhtimismudelitest on ettevõtte kasutanud...		<b>Kasutamise teadlikkus...</b>		

	1.19.1.Õppiv organisatsioon	ei ole kasutanud oleme teadlikult kasutanud	Struktuur Struktuur ja süsteemsus	
	1.19.2.Isejuhtivad meeskonnad	ei ole kasutanud oleme teadlikult kasutanud	Struktuur ja süsteemsus Struktuur	
	1.19.3.Tarneahela juhtimine	ei ole kasutanud oleme teadlikult kasutanud	Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus	
	1.19.4.Terviklik kvaliteedijuhtimine	oleme teadlikult kasutanud	Struktuur ja süsteemsus	
	1.19.5.Äriprotsesside ümberkorraldamine	oleme teadlikult kasutanud	Struktuur ja süsteemsus	
	1.19.6.Võrdlus parimaga	ei ole kasutanud oleme teadlikult kasutanud	Struktuur Struktuur ja süsteemsus	
	1.19.7.Kliendisuhete juhtimine	ei ole kasutanud oleme teadlikult kasutanud	Struktuur Struktuur ja süsteemsus	
	1.19.8.Väärtuspõhine juhtimine	ei ole kasutanud oleme teadlikult kasutanud	Struktuur Struktuur ja süsteemsus	
	1.19.9.Tasakaalus tulemuskaart	ei ole kasutanud oleme teadlikult kasutanud	Struktuur ja süsteemsus Struktuur ja süsteemsus	Realistlikkus



**Küsimus 1.11.** Kuidas keskjuhid valivad viisi ettevõtte eesmärkideni jõudmiseks?

**Tabel 1.11.1.** Koguvaim, keskjuhide valitud viisid ettevõtte eesmärkideni jõudmiseks võrdluses ettevõtte suurusega (%)

	Koguvaim	10-49 töötajat	50-249 töötajat	250 ja enam töötajat
Valivad ise ega kooskõlasta tippjuhtkonnaga	2.30	6.00	0.00	2.30
Valivad ise ja kooskõlastavad tippjuhtkonnaga	31.90	34.40	32.40	39.50
Oluliste eesmärkide osas kooskõlastatakse tippjuhtkonnaga, vähemtähtsate osas mitte	44.60	46.30	39.20	62.80
Koostöös tippjuhtkonnaga	33.30	29.90	48.60	27.90
Tippjuhtkond määrab	12.70	16.40	8.10	16.30

**Küsimus 1.15.** Millised protsessid/tegevused ja kui detailselt on Teie ettevõttes kirjeldatud? Märkige palun loetelus sobiv vastusevariant esimeses kolmes veerus ja neljandasse märkige kuivõrd see vastab ettevõtte vajadustele.

**Tabel 1.15.1.** Koguvaim erinevate protsesside/tegevuste kohta ja nende kirjeldatuse aste ning vastavus vajadustele (%)

	Müük	Põhitegevus	Sisekom-muniatsioon	Suhtlemine väljapoole	Toodete sisseostmine	Toote/teenuse arendamine	Töö tasustamise põhimõtted	Töötajate hindamine	Töötajate värbamine ja valik	Muu
ei ole kirjeldatud	18.3	3.3	31.5	24.4	22.5	29.1	8.0	31.0	29.6	40.4
üldjoontes kirjeldatud	41.3	43.2	41.3	41.8	35.2	39.9	29.1	26.8	37.6	32.9
detailselt kirjeldatud	29.1	44.6	17.8	24.9	31.5	18.3	52.6	30.5	20.7	16.9
vastamata	11.3	8.9	9.4	8.9	10.8	12.7	10.3	11.7	12.2	9.9
vastab vajadustele	73.2	81.7	61.0	70.9	-	63.4	73.7	62.4	62.0	67.6
ei vasta vajadustele	12.2	6.1	22.5	14.6	-	15.0	9.9	18.8	18.3	16.9
vastamata	14.6	12.2	16.4	14.6	-	21.6	16.4	18.8	19.7	15.5

**Tabel 1.15.2.** Protsessid/tegevused ja nende kirjeldatuse määr ettevõtte tegevusala võrdluses (N)

		<b>Põllumajandus</b>	<b>Tootmine</b>	<b>Teenindus</b>	<b>Segavaldkond</b>
Müük	Ei ole kirjeldatud	2	11	22	2
	Üldjoontes kirjeldatud	2	24	52	7
	Detailselt kirjeldatud	1	18	37	2
Põhitegevus	Ei ole kirjeldatud	0	1	5	1
	Üldjoontes kirjeldatud	4	23	57	5
	Detailselt kirjeldatud	1	30	53	5
Sisekommunikatsioon	Ei ole kirjeldatud	1	19	38	4
	Üldjoontes kirjeldatud	3	24	53	5
	Detailselt kirjeldatud	1	10	24	2
Suhtlemine väljapoole	Ei ole kirjeldatud	3	16	28	2
	Üldjoontes kirjeldatud	1	25	54	4
	Detailselt kirjeldatud	1	13	33	5
Toodete sisseostmine	Ei ole kirjeldatud	2	11	31	2
	Üldjoontes kirjeldatud	2	23	46	2
	Detailselt kirjeldatud	1	20	36	6
Toote/teenuse arendamine	Ei ole kirjeldatud	2	18	35	5
	Üldjoontes kirjeldatud	3	23	51	3
	Detailselt kirjeldatud	0	11	24	2
Töö tasustamise põhimõtted	Ei ole kirjeldatud	0	6	10	1
	Üldjoontes kirjeldatud	3	17	35	4
	Detailselt kirjeldatud	2	30	68	6
Töötajate hindamine	Ei ole kirjeldatud	3	17	34	7
	Üldjoontes kirjeldatud	2	20	31	2
	Detailselt kirjeldatud	0	17	45	2
Töötajate värbamine ja valik	Ei ole kirjeldatud	3	16	34	5
	Üldjoontes kirjeldatud	2	26	45	4
	Detailselt kirjeldatud	0	11	30	2
Muu	Ei ole kirjeldatud	0	29	49	5
	Üldjoontes kirjeldatud	4	15	43	4
	Detailselt kirjeldatud	0	10	22	2

**Tabel 1.15.3.** Protssid/tegevused ja nende kirjeldatuse määr võrdluses ettevõtte suurusega (N)

		<b>10-49 töötajat</b>	<b>50-249 töötajat</b>	<b>250 ja enam töötajat</b>
Müük	Ei ole kirjeldatud	19	11	5
	Üldjoontes kirjeldatud	33	33	18
	Detailselt kirjeldatud	13	27	19
Põhitegevus	Ei ole kirjeldatud	5	1	0
	Üldjoontes kirjeldatud	36	32	17
	Detailselt kirjeldatud	26	40	26
Sise-kommuniaktsioon	Ei ole kirjeldatud	35	17	8
	Üldjoontes kirjeldatud	24	40	22
	Detailselt kirjeldatud	7	16	13
Suhtlemine väljapoole	Ei ole kirjeldatud	24	16	5
	Üldjoontes kirjeldatud	31	37	19
	Detailselt kirjeldatud	12	20	19
Toodete sisseostmine	Ei ole kirjeldatud	28	11	5
	Üldjoontes kirjeldatud	26	31	15
	Detailselt kirjeldatud	13	29	23
Toote/teenuse arendamine	Ei ole kirjeldatud	30	16	11
	Üldjoontes kirjeldatud	26	38	17
	Detailselt kirjeldatud	7	18	13
Töö tasustamise põhimõtted	Ei ole kirjeldatud	9	5	2
	Üldjoontes kirjeldatud	23	29	8
	Detailselt kirjeldatud	33	38	33
Töötajate hindamine	Ei ole kirjeldatud	38	18	3
	Üldjoontes kirjeldatud	17	28	11
	Detailselt kirjeldatud	8	26	29
Töötajate värbamine ja valik	Ei ole kirjeldatud	37	18	2
	Üldjoontes kirjeldatud	20	37	20
	Detailselt kirjeldatud	7	16	21
Muu	Ei ole kirjeldatud	46	28	7
	Üldjoontes kirjeldatud	17	34	16
	Detailselt kirjeldatud	3	11	20

## Motiveerimine

(Küsimustikust punktid 1.12. ja 1.18.)

**Küsimus 1.12.** Kuidas te mõjutate töötajaid paremaid töötulemusi saavutama? Nimetage palun 3 kõige olulisemat vahendit, mille kaudu Teie ettevõttes töötajaid motiveeritakse paremaid töötulemusi saavutama.

**Tabel 3.12.1.** Motiveerimispraktikad Eesti ettevõtetes, nende sisu ja esinemise sagedus (N).

Kategooria	Sisu	Sagedus
Töötajate väärtustamine	Mitterahalised tunnustusviisid: suuline ja mitterahaline tunnustamine, alluvaga eesmärkide arutlemine ja püstitamine, parimate esile toomine, parima töötaja valimine, usaldamine, kommunikatsioon, selgitamine, suuline tagasiside, äramärgimine, tiimitöö, ausus ja usaldus, suuline tagasiside, avalik tunnustus, äramärgimine jne.	93
Avatud, pingevaba tööühik	Tööühikuna ja –keskkonnaga seotud väited: meeldiv ja julgustav töökeskkond, head töösuhted, mitteformaalne tihe suhtlemine, tervisesõbralik keskkond, töötingimuste parendamine.	47
Konkurentsi-võimeline palk	Tasudega (mitte tulemustasuga) seotud tegurid: hea palk, raha, kindlad lisatasud, raha, preemiad, töötasu, premeerimine.	91
Huvitav ja vaheldusrikas töö	Uued väljakutsed, huvitav töö, vaheldusrikas töö, otsuste tegemise vabadus, ise otsustamise vabadus.	9
Usaldusväärne juhtkond	Otsustamisõiguse andmine juhtkonnale, igapäevane juhi eeskuju, suhtlus juhtkonnaga, lubadustest kinni pidamine, korrektsus juhtkonna poolt.	14
Stabiilne töökoht	Töö olemasolu, töö järjepidevus, stabiilsus	10

Töötajatest hoolimine raskel ajal	Palga õigeaegne maksmine.	2
Karjäärivõimalused	Eneseteostus, edutamine, arenguvõimalused, individuaalne arenguprogramm, osalus ettevõttes, sisemine konkurents, võimalus otsustada, edutamisevõimalus, sisekonkurents.	31
Arengu- ja koolitusvõimalused	Koolitus tööandja kulul, rahvusvahelised koolitused, komanderingud jne.	23
Paindlik tööaja korraldus	Tükitöö, iseseisvus ajaga ümberkäimisel, paindlik suhtumine, personaalsed eesmärgid.	20
Ettevõtte edukus oma tegevusalal	Kvaliteetne aparatuur, uudsed tehnika võimalused, pidev ülevaade saavutustest.	4
Ettevõtte hea maine	Usaldusväärne ettevõtte, kliendi rahulolu, eesti oma ettevõtte, töö kvaliteedi kontroll, kvaliteet.	10
Arenev tegevusala	Ettevõtte sihikindel ja kiire areng, töötamine välismaises kontsernis, laienemine jne.	5
Ettevõtte väärtuste ja töötaja väärtuste sarnasus	Sellesse kategooriasse kuuluvad väited, mis olid seotud sellega, et ettevõtte ja töötajad näeksid põhiprintsiipe sarnaselt ja mõistaksid teineteise arengusuundi: usk visiooni, ühised ettevõttelised eesmärgid, eesmärgid töötajatele teada, strateegi ja eesmärkide selgus, organisatsioonisisene korrastumine, selgelt sõnastatud ülesanded ja tähtajad, eesmärgid paigas, visioon ja strateegia viidud kõigi töötajateni, põhjalik värbamine, kuuluvustunne.	18
Eesmärkide täitmisest sõltuv tulemustas	Tulemustas, paindlik punktisüsteem tasustamisel, tulemuste hindamine, osakondade vahelised võistlused, tulemuste kommunikeerimine, premeerimissüsteem, arusaamine oma panusest, võistlused, kuupremia rahaline, tulemustele orienteeritud preemiasüsteem.	76
Lisasoodustused	Puhkus välismaal, lisapuhkused, vahendid erialasteks sõitudeks, motivatsioonipakett.	29
Ettevõtte sotsiaalne aktiivsus, heategevus	Ühisüritused	12

**Küsimus 1.18.** Hinnake palun järgmiste tegurite tähtsust Teie ettevõtte töötajate tööhuvi (motivatsiooni) mõjutajatena.

**Tabel 1.18.1.** Koguvaim (vastanute hulk, keskmine, standardhälve)

	N	m	SD
Ettevõtte väärtustab oma töötajaid	192	4.29	.742
Avatud, pingevaba tööõhkkond	191	4.18	.876
Konkurentsivõimeline palk	192	4.14	.848
Huvitav ja vaheldusrikas töö	192	3.95	.939
Usaldusväärne juhtkond	193	4.34	.794
Stabiilne töökoht	193	<b>4.40</b>	.765
Ettevõtte hoolib töötajatest rasketel aegadel	191	4.08	.934
Head karjäärivõimalused	191	3.39	1.065
Mitmekülgsed arengu- ja koolitusvõimalused	191	3.46	1.014
Paindlik tööaja korraldus	192	3.37	1.155
Ettevõtte edukus oma tegevusalal	194	4.08	.860
Ettevõtte hea maine	194	4.24	.855
Arenev tegevusala	191	3.70	.969
Ettevõtte väärtuste kattuvus töötaja väärtustega	190	3.75	.924
Eesmärkide täitmisest sõltuv tulemustas	192	3.85	1.135
Atraktiivne lisasoodustuste pakett	192	3.07	1.200
Ettevõtte sotsiaalne aktiivsus, heategevus	191	2.65	1.109
Võimalused karjääriks välismaa	191	<b>2.30</b>	1.274

**Tabel 1.18.2.** Töötamisel motivatsiooni mõjutajad võrdluses ettevõtte suurusega

	10-49 töötajat			50-249 töötajat			250 ja enam töötajat			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
Ettevõtte väärtustab oma töötajaid	4.22	67	.794	4.29	72	.777	4.33	43	.644	
Avatud, pingevaba tööõhkkond	4.20	66	.898	4.22	73	.946	4.07	43	.737	
Konkurentsivõimeline palk	4.16	67	.846	4.08	72	.884	4.19	43	.794	
Huvitav ja vaheldusrikas töö	4.00	67	1.030	3.81	73	.923	4.07	42	.808	
Usaldusväärne juhtkond	<b>4.24</b>	67	.906	4.41	73	.742	4.30	43	.741	
Stabiilne töökoht	4.18	67	.936	<b>4.53</b>	73	.625	<b>4.49</b>	43	.631	väikesed < kõigist
Ettevõtte hoolib töötajatest rasketel aegadel	3.84	67	1.024	4.25	73	.878	4.20	41	.782	väikesed < kõigist
Head karjäärivõimalused	3.00	66	1.123	3.46	72	.934	3.93	43	.961	kõik erinevad
Mitmekülgsed arengu- ja koolitusvõimalused	3.14	66	1.065	3.61	72	.912	3.79	43	.989	väikesed < kõigist
Paindlik tööaja korraldus	3.53	66	1.166	3.32	73	1.117	3.16	43	1.194	
Ettevõtte edukus oma tegevusalal	3.97	67	.887	4.16	73	.817	4.14	43	.941	
Ettevõtte hea maine	4.16	67	.914	4.34	73	.786	4.14	43	.941	
Arenev tegevusala	3.70	66	1.022	3.74	72	.919	3.67	43	1.017	
Ettevõtte väärtuste kattuvus töötaja väärtustega	3.64	66	.939	3.74	72	.949	3.93	42	.921	
Eesmärkide täitmisest sõltuv tulemustasu	3.85	66	1.113	3.92	73	1.064	3.86	43	1.167	
Atraktiivne lisasoodustuste pakett	2.92	66	1.244	3.08	73	1.115	3.42	43	1.200	
Ettevõtte sotsiaalne aktiivsus, heategevus	2.36	66	1.118	2.71	72	1.093	3.14	43	.990	suured > kõigist
Võimalused karjääriks välismaa	<b>1.95</b>	66	1.208	<b>2.40</b>	72	1.229	<b>2.72</b>	43	1.368	väikesed < kõigist

**Tabel 1.18.3.** Töötamisel motivatsiooni mõjutajad ettevõtte tegevusala võrdluses

	Põllumajandus			Tootmine			Teenindus			Segavaldkond			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
Ettevõtte väärtustab oma töötajaid	4.20	5	.837	4.22	54	.793	<b>4.34</b>	113	.727	4.27	11	.647	
Avatud, pingevaba tööühik	4.20	5	.837	4.13	54	.912	4.22	113	.863	3.91	11	.831	
Konkurentsivõimeline palk	<b>4.60</b>	5	.548	4.00	54	.911	4.19	113	.778	4.27	11	1.009	
Huvitav ja vaheldusrikas töö	3.80	5	1.643	3.63	54	1.121	4.12	113	.776	4.00	11	1.000	tootmine < teenindus
Usaldusväärne juhtkond	<b>4.60</b>	5	.894	4.30	54	.838	4.33	114	.795	4.27	11	.647	
Stabiilne töökoht	4.00	5	1.000	<b>4.65</b>	54	.677	4.30	114	.786	4.36	11	.674	tootmine > teenindus
Ettevõtte hoolib töötajatest rasketel aegadel	3.80	5	1.304	4.24	54	1.027	4.01	112	.865	<b>4.45</b>	11	.522	
Head karjäärivõimalused	3.40	5	1.517	3.47	53	1.049	3.40	113	1.022	3.00	11	1.265	
Mitmekülgsed arengu- ja koolitusvõimalused	3.60	5	1.140	3.62	53	1.042	3.46	113	1.018	2.82	11	.751	
Paindlik töötaja korraldus	3.40	5	1.673	3.00	54	1.166	3.58	114	1.088	2.70	10	.949	teenindus > kõigist
Ettevõtte edukus oma tegevusalal	3.60	5	1.673	4.22	54	.816	4.08	115	.850	3.73	11	.786	
Ettevõtte hea maine	4.00	5	1.000	4.31	54	.968	4.22	115	.835	4.09	11	.701	
Arenev tegevusala	3.60	5	.894	3.70	53	1.030	3.71	114	.966	3.40	10	.966	
Ettevõtte väärtuste kattuvus töötaja väärtustega	3.80	5	1.095	3.72	53	1.026	3.81	112	.896	3.36	11	.674	
Eesmärkide täitmisest sõltuv tulemustas	4.40	5	.894	3.93	54	1.179	3.88	113	1.103	3.45	11	1.128	
Atraktiivne lisasoodustuste pakett	3.60	5	.548	3.04	54	1.081	3.15	113	1.212	2.73	11	1.421	
Ettevõtte sotsiaalne aktiivsus, heategevus	2.80	5	1.095	2.56	54	1.040	2.72	113	1.138	2.80	10	1.229	
Võimalused karjääriks välismaal	<b>2.60</b>	5	.894	<b>2.00</b>	53	1.177	<b>2.47</b>	113	1.303	<b>2.09</b>	11	1.300	



## Informatsiooni töötajateni jõudmine

(Küsimustikust punkt 1.13.)

**Küsimus 1.13.** Kuidas jõuab informatsioon ettevõtte plaanide ja tegevuskavade kohta töötajateni?

**Tabel 1.13.1.** Koguvalim (vastanute hulk, keskmine, standardhälve)

	N	m	SD
E-mail	183	3.38	1.455
Ettevõttesisene intranet (sisevõrk)	177	3.02	1.660
Koolitus(ed)	178	3.07	1.300
Mitteformaalne suhtlus juhtkonna ja töötajate vahel	188	3.77	1.102
Teadetetahvel	182	2.51	1.433
Vahetu juhi ja töötajate vaheline mitteformaalne suhtlus	184	4.01	.989
Üksuste koosolekud	184	4.01	1.267
Üldkoosolek	183	3.54	1.444

**Tabel 1.13.2.** Plaanide ja tegevuskavade alase informatsiooni jõudmine töötajateni ettevõtte tegevusalade võrdluses

	Põllumajandus			Tootmine			Teenindus			Segavaldkond			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
E-mail	3.20	5	1.483	2.98	51	1.581	3.59	108	1.414	3.22	9	.972	
Ettevõttesisene intranet (sisevõrk)	<b>2.40</b>	5	1.517	<b>2.94</b>	49	1.625	3.07	105	1.706	3.44	9	1.590	
Koolitus(ed)	3.40	5	1.517	3.10	51	1.315	3.00	103	1.306	3.33	9	1.323	
Mitteformaalne suhtlus juhtkonna ja töötajate vahel	3.80	5	.837	3.70	53	1.218	3.80	110	1.039	3.80	10	1.229	
Teadetetahvel	3.00	5	1.581	3.17	53	1.424	<b>2.13</b>	104	1.297	<b>2.80</b>	10	1.619	teenindus < tootmine
Vahetu juhi ja töötajate vaheline mitteformaalne suhtlus	<b>4.20</b>	5	.837	3.98	53	1.065	<b>4.03</b>	107	.916	<b>4.22</b>	9	.667	
Üksuste koosolekud	3.80	5	1.643	<b>4.15</b>	53	1.292	4.01	107	1.186	3.89	9	1.269	
Üldkoosolek	3.20	5	1.789	3.84	50	1.405	3.46	107	1.429	3.36	11	1.362	

**Tabel 1.13.3.** Plaanide ja tegevuskavade alase informatsiooni jõudmine töötajateni võrdluses ettevõtte suurusega

	10-49 töötajat			50-249 töötajat			250 ja enam töötajat			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
E-mail	3.42	60	1.555	3.22	69	1.402	3.71	42	1.293	
Ettevõttesisene intranet (sisevõrk)	<b>2.07</b>	58	1.387	3.33	67	1.541	4.02	42	1.456	kõik erinevad
Koolitus(ed)	2.44	57	1.323	3.21	67	1.175	3.72	43	1.076	kõik erinevad
Mitteformaalne suhtlus juhtkonna ja töötajate vahel	3.65	62	1.256	3.82	72	.998	3.79	43	1.013	
Teadetetahvel	2.25	59	1.397	<b>2.62</b>	71	1.418	<b>2.68</b>	41	1.457	
Vahetu juhi ja töötajate vaheline mitteformaalne suhtlus	<b>3.92</b>	59	1.039	4.05	73	.880	4.07	41	.932	
Üksuste koosolekud	3.52	60	1.479	<b>4.35</b>	71	.912	<b>4.45</b>	42	.803	väiksed < kõigist
Üldkoosolek	3.45	62	1.511	3.75	69	1.366	3.44	41	1.361	

## Ettevõttes kasutatud töövormid

(Küsimustikust punktid 1.14. ja 1.19.)

**Küsimus 1.14.** Milliseid tööaja, -koha ja –lepinguliste suhete vorme olete oma ettevõttes kasutanud? Märkige palun loetelus need variandid, mida olete kasutanud, mida praegu kasutate ja mida kavatsete kasutama hakata.

**Tabel 1.14.1.** Koguvalem (%)

	<b>Oleme kasutanud</b>	<b>Kasutame praegu</b>	<b>Kavatseme kasutada</b>	<b>Vastamata</b>
Kaugtöö	27.2	27.2	4.2	41.3
Käsundusleping	26.8	20.2	5.6	47.4
Osalise tööajaga töötamine	32.9	44.1	<i>0.5</i>	22.5
Teenuse sisseostmine	24.4	<b>55.9</b>	0.9	<b>18.8</b>
Tähtjalised töölepingud	<b>36.6</b>	41.8	2.3	19.2
Tööaja paindlik korraldamine	26.3	46.5	2.8	24.4
Töökoha jagamine	16.9	18.8	6.1	58.2
Töötajate rakendamine iseseisvate ettevõtjatena	<b>16.4</b>	<b>14.1</b>	<b>7.5</b>	<b>62.0</b>
Töövõtt	31.5	32.4	3.3	32.9

**Tabel 1.14.2.** Ettevõttes kasutusel olnud tööaja, -koha ja –lepingulised suhete vormid ja nende kasutamine ettevõtte tegevusalade võrdluses (N)

		<b>Põllu- majandus</b>	<b>Tootmine</b>	<b>Teenindus</b>	<b>Sega- valdkond</b>
Kaugtöö	oleme kasutanud	1	15	34	7
	kasutame praegu	2	15	35	3
	kavatseme kasutada	0	0	9	0
Käsundusleping	oleme kasutanud	0	13	37	4
	kasutame praegu	1	13	24	3
	kavatseme kasutada	0	2	9	0
Osalise tööajaga töötamine	oleme kasutanud	1	22	40	6
	kasutame praegu	4	19	60	5
	kavatseme kasutada	0	0	0	0
Teenuse sisseostmine	oleme kasutanud	0	14	34	3
	kasutame praegu	5	34	69	7
	kavatseme kasutada	0	0	1	0
Tähtjalised töölepingud	oleme kasutanud	1	23	46	5
	kasutame praegu	4	26	52	5
	kavatseme kasutada	0	0	3	0
Tööaja paindlik korraldamine	oleme kasutanud	1	19	31	5
	kasutame praegu	3	22	63	4
	kavatseme kasutada	0	1	4	1
Töökoha jagamine	oleme kasutanud	0	12	23	1
	kasutame praegu	1	9	27	1
	kavatseme kasutada	0	1	9	1
Töötajate rakendamine iseseisvate ettevõtjatena	oleme kasutanud	1	7	24	1
	kasutame praegu	1	9	16	2
	kavatseme kasutada	0	6	9	0
Töövõtt	oleme kasutanud	2	19	44	1
	kasutame praegu	1	21	33	8
	kavatseme kasutada	0	2	4	0

**Tabel 1.14.3.** Ettevõttes kasutusel olnud tööaja, -koha ja –lepingulised suhete vormid ja nende kasutamine võrdluses ettevõtte suurusega (N)

		<b>10-49 töötajat</b>	<b>50-249 töötajat</b>	<b>250 ja enam töötajat</b>
Kaugtöö	oleme kasutanud	25	20	11
	kasutame praegu	14	23	15
	kavatseme kasutada	1	5	3
Käsundusleping	oleme kasutanud	20	18	17
	kasutame praegu	8	20	14
	kavatseme kasutada	7	3	1
Osalise tööajaga töötamine	oleme kasutanud	30	23	14
	kasutame praegu	24	40	26
	kavatseme kasutada	1	0	0
Teenuse sisseostmine	oleme kasutanud	21	16	10
	kasutame praegu	36	53	29
	kavatseme kasutada	0	0	1
Tähtajalised töölepingud	oleme kasutanud	30	30	17
	kasutame praegu	21	39	25
	kavatseme kasutada	4	0	0
Tööaja paindlik korraldamine	oleme kasutanud	19	22	12
	kasutame praegu	30	41	22
	kavatseme kasutada	1	1	3
Töökoha jagamine	oleme kasutanud	15	13	7
	kasutame praegu	13	14	11
	kavatseme kasutada	3	3	5
Töötajate rakendamine iseseisvate ettevõtjatena	oleme kasutanud	10	15	9
	kasutame praegu	11	13	5
	kavatseme kasutada	4	4	7
Töövõtt	oleme kasutanud	19	30	16
	kasutame praegu	17	28	18
	kavatseme kasutada	5	2	0

**Küsimus 1.19.** Milliseid juhtimismudeleid Te ettevõttes kasutanud olete?

**Tabel 1.19.1.** Koguvalem (vastanute hulk, vastanute protsent)

Juhtimismudel	Ei ole kasutanud (N,%)	Oleme teadlikult kasutanud (N, %)	Vastamata (N, %)
Õppiv organisatsioon	87 / 42.6%	101 / 49.5%	16 / 7.8%
Isejuhtivad meeskonnad	104 / 51%	78 / 38.2%	22 / 10.8%
Tarnehela juhtimine	130 (63.7%	51 / 25%	23 (11.3%
Terviklik kvaliteedijuhtimine	71 / 34.8%	115 / 56.4%	18 / 8.8%
Äriprotsesside ümberkorraldamine	54 / 26.5%	130 / 63.7%	20 / 9.8%
Võrdlus parimaga	75 / 36.8 %	111 /54.4%	18 / 8.8%
Kliendisuhete juhtimine	77 / 37.7%	105 / 51.5%	22 / 10.8%
Väärtuspõhine juhtimine	78 / 38.2%	98 / 48.0%	28 /13.7%
Tasakaalus tulemuskaart	97 / 47.5%	86 /42.2%	21 / 10.3%

- Vastajad said vastata, kas nad on rakendanud lisaks eelpool mainitutele veel mõnda juhtimismudelit. Toodi välja järgmised mudelid: 4Q; EFQM; Lean Management. Kõiki eelpool toodud mudeleid mainiti üks kord. Üks ettevõtte rakendab üheaegselt LEAn management'i, Six Sigma't ja S5. Üks ettevõtte väitis, et tegeleb juhtimissuundade arendamise ja põhisuundade väljatöötamisega. Lisaks toodi vastuses ära, et kasutatakse inimlikku suhtumist töötajatesse.

**Tabel 1.19.2.** Ettevõttes kasutatud juhtimismudelid võrdluses ettevõtte tegevusalaga ja ettevõtte suurusega (N)

Juhtimismudel		Valdkond				Ettevõtte suurus		
		põllu- majandus	tootmine	teenindus	sega- valdkond	10-49 töötajat	50-249 töötajat	250 ja enam töötajat
Õppiv organisatsioon	Ei ole kasutanud	3	29	42	6	37	31	11
	Oleme teadlikult kasutanud	2	24	68	5	27	40	32
Isejuhtivad meeskonnad	Ei ole kasutanud	4	32	60	5	36	42	23
	Oleme teadlikult kasutanud	1	20	47	5	30	24	18
Tarneahela juhtimine	Ei ole kasutanud	3	32	83	6	46	49	27
	Oleme teadlikult kasutanud	2	20	23	4	18	18	14
Terviklik kvaliteedijuhtimine	Ei ole kasutanud	3	19	43	3	36	20	10
	Oleme teadlikult kasutanud	1	34	66	8	28	52	30
Äriprotsesside ümberkorraldamine	Ei ole kasutanud	2	14	32	3	25	17	9
	Oleme teadlikult kasutanud	3	39	75	7	37	53	32
Võrdlus parimaga	Ei ole kasutanud	3	19	41	7	30	29	12
	Oleme teadlikult kasutanud	1	33	69	4	33	42	30
Kliendisuhete juhtimine	Ei ole kasutanud	3	27	37	7	30	29	14
	Oleme teadlikult kasutanud	1	24	73	4	34	40	28
Väärtuspõhine juhtimine	Ei ole kasutanud	3	20	48	4	37	31	8
	Oleme teadlikult kasutanud	2	27	61	4	24	35	32
Tasakaalus tulemuskaart	Ei ole kasutanud	3	29	56	5	41	37	15
	Oleme teadlikult kasutanud	2	22	53	6	21	32	28

## Kontrolli rakendamine

(Küsimustikust punkt 1.17.)

**Küsimus 1.17.** Millisele osale ettevõtte tegevusest tavaliselt kontrolli rakendate?

**Tabel 1.17.1.** Koguvalim, kontrolli rakendamine ettevõtete tegevuste osadele võrdluses ettevõtte suuruse ja tegevusvaldkonnaga (%)

	Koguvalim	Ettevõtte suurus			Tegevusvaldkond			
		10-49 töötajat	50-249 töötajat	250 ja enam töötajat	põllu- majandus	tootmine	teenindus	sega- valdkond
sisendi kontroll	23.0	13.4	28.4	34.9	40.0	35.2	20.7	9.1
kontroll töö käigus	49.0	47.8	60.8	41.9	100.0	57.4	45.7	63.6
kontroll tulemustele	54.4	55.2	59.5	55.8	60.0	70.4	54.3	18.2
kõikidele osadele	45.6	47.8	45.9	50.5	40.0	57.4	44.0	54.5



## Üldhinnang oma ettevõtte tegevustele ja süsteemidele

(Küsimustikust punkt 1.20.)

**Küsimus 1.20.** Anda üldhinnang tegevustele ja süsteemidele ettevõttes.

**Tabel 1.20.1.** Hinnang ettevõtte tegevustele ja süsteemidele ettevõtte tegevusalade võrdluses

	Põllumajandus			Tootmine			Teenindus			Segavaldkond			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
Juhtimine tervikuna	3.40	5	.548	3.69	54	.820	3.65	116	.760	3.45	11	1.036	
Kliendisuhete juhtimine	3.20	5	.837	3.58	53	.795	3.71	115	.803	<b>3.45</b>	11	.934	
Motivatsioonisüsteem	3.20	5	.837	3.39	54	.878	3.34	115	.954	3.00	11	.894	
Plaanide elluviimine	<b>4.00</b>	5	.000	<b>3.74</b>	54	.705	3.49	116	.775	3.27	11	.786	
Plaanide koostamine	3.80	5	.837	3.80	54	.737	3.48	113	.946	3.00	11	.775	teenindus < tootmine tootmine > segavaldkond
Rahvusvahelistumine	<b>1.60</b>	5	.894	3.26	53	1.318	<b>2.80</b>	112	1.381	<b>2.55</b>	11	1.368	
Sisekommunikatsioon	3.40	5	.548	3.26	54	.894	3.39	115	.943	3.18	11	1.168	
Sotsiaalne vastutus	3.40	5	1.140	<b>3.02</b>	54	1.019	3.05	116	1.037	2.64	11	.809	
Struktuur ja tööjaotus	3.40	5	.894	3.69	54	.722	3.63	114	.885	3.27	11	.786	
Suhted huvigruppidega	3.60	5	.548	3.37	54	.808	3.29	115	.934	<b>2.55</b>	11	.820	segavaldkond < kõigist
Suhtlemine väljaspoole	3.20	5	.837	3.41	54	1.019	3.40	114	.957	2.91	11	.944	
Toote/teenusearendus	3.00	5	.707	3.54	54	.862	3.50	114	.998	3.18	11	1.168	
Tulemuste kontrolli süsteem	3.00	5	1.225	3.40	53	.862	3.32	112	.922	2.91	11	1.044	
Töökultuur	3.00	4	1.414	3.69	54	.865	3.53	115	.976	3.36	11	1.027	
Töötajate arendamine	3.20	5	1.095	<b>3.74</b>	54	.757	3.71	114	.817	<b>3.64</b>	11	.924	tootmine > kõigist
Töötajate rahulolu oma tööga	3.00	5	.707	3.49	53	.891	3.61	115	.865	3.00	11	.775	
Töötajate üldine heaolu	3.60	5	.894	3.65	54	.756	<b>3.68</b>	114	.781	3.40	10	.699	

**Tabel 1.20.2.** Hinnang ettevõtte tegevustele ja süsteemidele võrdluses ettevõtte suurusega

	10-49 töötajat			50-249 töötajat			250 ja enam töötajat			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
Juhtimine tervikuna	3.54	67	.841	3.61	74	.808	3.81	43	.699	
Kliendisuhete juhtimine	<b>3.71</b>	66	.799	3.58	73	.865	3.63	43	.757	
Motivatsioonisüsteem	3.18	67	1.014	3.39	74	.873	3.42	43	.823	
Plaanide elluviimine	3.42	67	.855	3.58	74	.683	3.77	43	.718	
Plaanide koostamine	3.33	66	.997	3.64	73	.770	3.74	42	.885	väikesed < kõigist
Rahvusvahelistumine	<b>2.38</b>	65	1.331	<b>3.03</b>	73	1.269	3.61	41	1.282	kõik erinevad
Sisekommunikatsioon	3.33	67	.877	3.26	74	.966	3.44	43	.934	
Sotsiaalne vastutus	2.72	67	.966	3.14	74	.970	<b>3.23</b>	43	1.130	väikesed < kõigist
Struktuur ja tööjaotus	3.45	66	.863	3.70	74	.789	3.67	43	.865	
Suhted huvigruppidega	2.99	67	.992	3.43	74	.760	3.33	42	.902	väikesed < kõigist
Suhtlemine väljaspoole	3.35	66	.953	3.32	74	.923	3.40	42	1.037	
Toote/teenusearendus	3.27	66	.969	3.57	74	.994	3.60	43	.903	
Tulemuste kontrolli süsteem	3.18	65	.967	3.45	73	.851	3.29	42	.944	
Töökultuur	3.23	66	1.020	3.70	73	.877	3.77	43	.812	väikesed < kõigist
Töötajate arendamine	3.61	67	.834	<b>3.77</b>	73	.808	3.77	43	.841	
Töötajate rahulolu oma tööga	3.28	67	.918	3.59	73	.847	3.79	43	.804	väikesed < kõigist
Töötajate üldine heaolu	3.50	66	.864	3.66	73	.671	<b>3.86</b>	43	.743	

## 2.3. Arendustegevus

### Konsultatsioon ja koolitus ettevõtetes

(Küsimustikust punkt 2.1., 2.2., 2.3. ja 2.5.)

**Küsimus 2.1.** Millest lähtutakse ettevõttes juhtide ja töötajate koolitusvajaduse väljaselgitamisel? Erinevate lähtekohtade olulisus.

**Tabel 2.1.1.** Koguvahim (vastanute hulk, keskmine, standardhälve)

	N	m	SD
Arenguestlused ja tulemuste analüüs	188	3.61	1.318
Ettevõtte eesmärgid	190	4.12	.855
Koolitusfirmade poolt tehtavad pakkumised	189	2.35	1.141
Tagasiside (kliendid, partnerid)	187	3.34	1.205
Meeskonna arutelud	190	3.58	.909
Töötaja enda sooviavaldus	189	3.80	.929
Juhi soovitus	189	3.90	.882

**Tabel 2.1.2.** Juhtide ja töötajate koolitusvajaduse väljaselgitamise meetodid ettevõtte tegevusala võrdluses

	Põllumajandus			Tootmine			Teenindus			Segavaldkond		
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD
Arenguestlused ja tulemuste analüüs	3.20	5	1.483	3.69	52	1.112	3.65	114	1.376	3.00	11	1.342
Ettevõtte eesmärgid	4.00	5	.707	<b>4.36</b>	53	.736	<b>4.05</b>	116	.893	<b>3.80</b>	10	.919
Koolitusfirmade poolt tehtavad pakkumised	<b>1.80</b>	5	.837	<b>2.44</b>	52	1.178	<b>2.31</b>	115	1.142	<b>2.00</b>	11	.894
Tagasiside (kliendid, partnerid)	3.20	5	1.304	3.21	52	1.289	3.41	113	1.154	2.91	11	1.221
Meeskonna arutelud	<b>4.20</b>	5	.837	3.77	53	.824	3.48	115	.967	3.36	11	.505
Töötaja enda sooviavaldus	4.00	5	.707	3.87	53	.833	3.78	114	.966	3.09	11	.831
Juhi soovitus	3.80	5	.837	4.02	53	.888	3.84	114	.888	3.55	11	.688

**Tabel 2.1.3.** Juhtide ja töötajate koolitusvajaduse väljaselgitamise meetodid võrdluses ettevõtte suurusega

	10-49 töötajat			50-249 töötajat			250 ja enam töötajat			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
Arenguestlused ja tulemuste analüüs	3.28	65	1.329	3.84	73	1.202	4.02	42	1.199	väikesed < kõigist
Ettevõtte eesmärgid	4.00	66	.911	4.14	74	.881	4.38	42	.661	
Koolitusfirmade poolt tehtavad pakkumised	2.33	66	1.168	2.30	73	1.063	2.45	42	1.173	
Tagasiside (kliendid, partnerid)	3.38	64	1.228	3.11	73	1.253	3.57	42	1.063	
Meeskonna arutelud	3.38	66	.989	3.58	74	.876	3.83	42	.794	väikesed < suured
Töötaja enda sooviavaldus	3.71	65	.980	3.93	74	.881	3.79	42	.782	
Juhi soovitus	3.82	65	.983	3.88	74	.810	4.10	42	.726	

**Küsimus 2.2.** Millistes valdkondades ja teemadel vajate konsultatsiooni ja/või koolitust järgmise 3 aasta jooksul? Hinnake palun järmiste koolitusvaldkondade ja –teemade vajalikkust oma ettevõttes.

**Tabel 2.2.1.** Koguvahim (vastanute hulk, keskmine, standardhälve)

	N	m	SD
Ajajuhtimine	185	2.71	1.310
Avalikussuhted, suhted meedia	182	2.23	1.225
Ekspordi arendus	183	2.40	1.433
Esinemisoskused	185	2.62	1.224
Finantsjuhtimine	184	3.01	1.206
Koosolekute juhtimine	183	2.69	1.277
Läbirääkimised	184	3.22	1.270
Meeskonna- ja koostöö	185	<b>3.49</b>	1.269
Müük	182	3.41	1.296
Organisatsioonikultuur	183	2.84	1.201
Personalijuhtimine	182	2.86	1.265
Projektide kirjutamine	182	2.73	1.354
Projektijuhtimine	184	3.13	1.412
Protsesside juhtimine	184	3.25	1.348
Rahvusvahelistumine	181	2.23	1.338
Strateegiline juhtimine	183	3.10	1.322
Stressi juhtimine	182	2.80	1.256
Teeninduse juhtimine	181	2.75	1.366
Teenuste/tootearendus	181	3.01	1.222
Tootmise juhtimine	182	2.74	1.507
Turundus	184	3.13	1.212
Disainijuhtimine	181	<b>1.88</b>	1.153

**Tabel 2.2.2.** Konsultatsiooni ja/või koolituse vajaduse teemad järgneva 3 aasta jooksul ettevõtte tegevusala võrdluses

	Põllumajandus			Tootmine			Teenindus			Segavaldkond			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
Ajajuhtimine	3.20	5	1.643	2.62	53	1.304	2.79	111	1.280	2.36	11	1.433	
Avalikussuhted, suhted meedia	2.00	5	.707	1.91	53	1.043	2.40	108	1.282	2.27	11	1.272	
Ekspordi arendus	2.80	5	1.483	2.68	53	1.465	2.15	108	1.338	2.73	11	1.679	
Esinemisoskused	3.20	5	1.483	2.53	53	1.187	2.68	111	1.222	2.18	11	1.079	
Finantsjuhtimine	3.60	5	1.517	3.09	53	1.290	2.95	110	1.180	2.82	11	.751	
Koosolekute juhtimine	2.80	5	1.483	2.81	52	1.269	2.67	110	1.279	2.45	11	1.293	
Läbirääkimised	3.60	5	1.517	3.37	54	1.218	3.14	108	1.286	2.82	11	1.250	
Meeskonna- ja koostöö	4.00	5	1.000	3.68	53	1.221	3.37	111	1.307	3.45	11	1.128	
Müük	3.20	5	1.304	3.20	50	1.229	3.54	110	1.311	2.73	11	1.348	
Organisatsioonikultuur	3.00	5	.707	2.98	52	1.260	2.77	110	1.201	2.73	11	1.104	
Personalijuhtimine	3.20	5	1.304	2.94	52	1.227	2.87	109	1.270	2.18	11	1.328	
Projektide kirjutamine	3.40	5	1.140	2.71	51	1.238	2.77	111	1.419	2.18	11	1.328	
Projektijuhtimine	3.80	5	1.095	3.35	52	1.413	3.02	111	1.408	2.91	11	1.578	
Protsesside juhtimine	3.80	5	.837	3.62	53	1.304	3.09	110	1.310	2.64	11	1.629	tootmine > teenindus tootmine > segavaldkond
Rahvusvahelistumine	1.80	5	.837	2.43	51	1.418	2.19	108	1.336	1.64	11	1.027	
Strateegiline juhtimine	3.20	5	1.304	3.26	53	1.288	3.03	109	1.337	2.73	11	1.348	
Stressi juhtimine	2.60	5	1.140	2.85	52	1.289	2.81	110	1.267	2.50	10	1.179	
Teeninduse juhtimine	2.00	4	1.414	2.27	52	1.190	3.13	109	1.368	2.00	11	1.095	
Teenuste/tootearendus	3.75	4	1.500	2.92	53	1.253	3.06	109	1.193	2.30	10	1.160	
Tootmise juhtimine	4.40	5	.894	3.67	54	1.360	2.19	107	1.318	2.36	11	1.362	
Turundus	3.25	4	1.500	2.92	53	1.284	3.23	110	1.139	2.82	11	1.471	
Disainijuhtimine	2.40	5	1.140	1.85	53	1.116	1.85	107	1.156	1.45	11	.934	

**Tabel 2.2.3.** Konsultatsiooni ja/või koolituse vajaduse teemad järgneva 3 aasta jooksul võrdluses ettevõtte suurusega

	10-49 töötajat			50-249 töötajat			250 ja enam töötajat			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
Ajajuhtimine	2.46	65	1.324	2.73	71	1.352	3.24	42	1.031	suured > kõigist
Avalikussuhted, suhted meediaga	<b>1.74</b>	62	1.115	2.35	71	1.122	2.76	42	1.303	väikesed < kõigist
Ekspordi arendus	2.32	63	1.401	2.56	71	1.471	<b>2.39</b>	41	1.464	
Esinemisoskused	2.28	65	1.166	2.65	71	1.148	3.36	42	1.078	suured > kõigist
Finantsjuhtimine	2.98	64	1.327	2.99	71	1.127	3.36	42	.983	
Koosolekute juhtimine	2.36	64	1.314	2.73	70	1.166	3.38	42	1.125	suured > kõigist
Läbirääkimised	2.91	64	1.306	3.27	71	1.158	3.85	41	1.108	suured > kõigist
Meeskonna- ja koostöö	3.06	65	1.356	<b>3.69</b>	70	1.057	<b>4.02</b>	43	.963	väikesed < kõigist
Müük	<b>3.13</b>	63	1.374	3.62	69	1.226	3.52	42	1.194	
Organisatsioonikultuur	2.55	64	1.272	3.03	70	1.035	3.19	42	1.087	väikesed < kõigist
Personalijuhtimine	2.49	63	1.256	3.10	70	1.181	3.17	42	1.167	väikesed < kõigist
Projektide kirjutamine	2.94	64	1.424	2.54	70	1.369	2.95	41	1.139	
Projektijuhtimine	2.88	64	1.397	3.23	71	1.475	3.64	42	1.100	väikesed < suured
Protsesside juhtimine	2.94	64	1.446	3.42	71	1.215	3.74	42	1.127	väikesed < kõigist
Rahvusvahelistumine	2.19	64	1.320	<b>2.25</b>	69	1.398	2.43	40	1.299	
Strateegiline juhtimine	2.73	63	1.382	3.29	70	1.241	3.60	43	1.072	väikesed < kõigist
Stressi juhtimine	2.56	63	1.254	2.79	70	1.203	3.29	42	1.195	suured > kõigist
Teeninduse juhtimine	2.56	63	1.329	2.71	70	1.416	3.27	41	1.225	suured > kõigist
Teenuste/tootearendus	2.89	63	1.271	3.17	71	1.230	3.08	40	1.071	
Tootmise juhtimine	2.41	63	1.444	3.01	72	1.496	2.90	40	1.549	
Turundus	2.94	63	1.230	3.31	70	1.210	3.14	43	1.167	
Disainijuhtimine	<b>1.79</b>	63	1.138	<b>1.99</b>	70	1.222	<b>1.88</b>	41	1.077	

**Küsimus 2.3.** Millised organsiatsiooni arendamise valdkonnad on viimasel paaril aastal olnud fookuses?

**Tabel 2.3.1.** Koguvaim (vastanute hulk, keskmine, standardhälve)

	N	m	SD
Põhitegevus	186	4.39	.931
Müük	188	4.12	1.098
Turundus	186	3.60	1.253
Strateegiline juhtimine	188	3.53	1.125
Tootearendus	186	3.30	1.211
Finantsjuhtimine	185	3.41	1.090
Ekspordi arendus	184	2.59	1.502
Innovatsioon	185	3.18	1.304
Organisatsioonikultuur	185	2.98	1.165
Personalijuhtimine	187	3.02	1.171
Rahvusvahelistumine	183	2.28	1.312
Avalikussuhted	187	2.37	1.145



**Tabel 2.3.2.** Ettevõttes viimase paari aasta jooksul fookuses olnud valdkonnad ettevõtte tegevusalade võrdluses

	Põllumajandus			Tootmine			Teenindus			Segavaldkond			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
Põhitegevus	4.00	5	1.225	<b>4.54</b>	52	.727	4.31	112	1.031	<b>4.55</b>	11	.688	
Müük	3.80	5	.837	4.15	54	1.053	<b>4.14</b>	112	1.130	3.82	11	1.328	
Turundus	3.60	5	1.140	3.46	54	1.356	3.70	110	1.208	3.09	11	1.375	
Strateegiline juhtimine	3.60	5	1.517	3.76	54	.989	3.41	112	1.167	3.64	11	1.206	
Tootearendus	3.40	5	1.517	3.57	54	1.092	3.16	110	1.216	3.00	11	1.265	
Finantsjuhtimine	<b>4.20</b>	5	1.304	3.45	53	1.066	3.27	110	1.074	3.73	11	1.191	
Ekspordi arendus	2.60	5	1.517	3.21	53	1.524	<b>2.21</b>	109	1.348	2.55	11	1.753	tootmine > teenindus
Innovatsioon	3.60	5	.548	3.43	53	1.248	3.00	110	1.327	3.00	11	1.483	
Organisatsioonikultuur	3.20	5	1.304	3.23	53	1.171	2.87	110	1.142	2.73	11	1.191	
Personalijuhtimine	3.40	5	1.342	3.19	53	1.144	2.91	112	1.174	3.09	11	1.221	
Rahvusvahelistumine	<b>1.80</b>	5	.837	2.29	52	1.242	2.26	109	1.322	<b>2.09</b>	11	1.446	
Avalikussuhted	2.00	5	1.000	<b>2.13</b>	53	1.057	2.44	112	1.169	2.45	11	1.214	

**Tabel 2.3.3.** Ettevõttes viimase paari aasta jooksul fookuses olnud valdkonnad võrdluses ettevõtte suurusega

	10-49 töötajat			50-249 töötajat			250 ja enam töötajat			Erisused
	m	N	SD	m	N	SD	m	N	SD	
Põhitegevus	<b>4.35</b>	65	.926	<b>4.46</b>	71	.808	<b>4.31</b>	42	1.179	
Müük	4.15	65	1.149	4.28	74	.944	3.73	41	1.245	keskmised > suured
Turundus	3.53	64	1.321	3.70	73	1.175	3.46	41	1.306	
Strateegiline juhtimine	3.17	66	1.197	3.68	72	1.072	3.93	42	.894	väikesed < kõigist
Tootearendus	3.09	64	1.244	3.44	72	1.086	3.43	42	1.272	
Finantsjuhtimine	3.34	64	1.130	3.32	71	1.118	3.62	42	1.011	
Ekspordi arendus	2.39	64	1.432	2.83	71	1.502	2.56	41	1.598	
Innovatsioon	2.89	65	1.252	3.32	71	1.285	3.44	41	1.305	
Organisatsioonikultuur	2.61	64	1.163	3.10	71	.913	3.52	42	1.194	kõik erinesid
Personalijuhtimine	2.63	65	1.153	3.08	72	1.004	3.60	42	1.106	kõik erinesid
Rahvusvahelistumine	2.14	64	1.308	2.40	70	1.377	<b>2.34</b>	41	1.196	
Avalikussuhted	<b>1.97</b>	65	.984	<b>2.32</b>	72	1.111	2.95	42	1.103	suured > kõigist

**Küsimus 2.5.** Kas olete organisatsiooni arendamisel kasutanud konsultante ja/või koolitajaid? Kui jah, siis millistes valdkondades olete Eesti või välisriikide konsultantide- ja/või koolitajate teenuseid kasutanud? Palun hinnake, kuidas jäite rahule saadud teenusega.

**Tabel 2.5.1.** Rahulolu konsultantide ja koolitajatega valdkondade lõikes

Valdkond	Konsultandid			Koolitajad			
		N	m	SD	N	m	SD
Tootmine	Eesti	60	3.08	1.319	54	3.13	1.275
	Välisriigid	53	3.17	1.424	41	2.56	1.598
Teenindus	Eesti	53	3.06	1.447	60	3.27	1.339
	Välisriigid	39	2.49	1.430	38	2.45	1.589
Müük	Eesti	55	3.04	1.465	62	3.15	1.316
	Välisriigid	39	2.82	1.485	39	2.87	1.641
Turundus	Eesti	46	2.96	1.349	43	2.74	1.293
	Välisriigid	40	2.63	1.444	31	2.32	1.469
Strateegiline juhtimine	Eesti	66	<b>3.20</b>	1.427	50	3.14	1.498
	Välisriigid	41	2.83	1.564	34	2.68	1.628
Tootearendus	Eesti	32	2.50	1.437	35	2.89	1.451
	Välisriigid	34	3.09	1.485	28	2.71	1.512
Finantsjuhtimine	Eesti	40	3.05	1.467	53	3.26	1.389
	Välisriigid	28	2.64	1.367	28	2.64	1.660
Ekspordi arendus	Eesti	39	2.36	1.460	30	2.07	1.258
	Välisriigid	29	<b>2.14</b>	1.481	23	<b>1.83</b>	1.403
Innovatsioon	Eesti	35	2.31	1.430	32	2.47	1.481
	Välisriigid	29	2.41	1.427	25	2.16	1.463
Organisatsioonikultuur	Eesti	37	2.65	1.457	45	3.09	1.395
	Välisriigid	31	2.23	1.454	28	2.36	1.592
Personalijuhtimine	Eesti	37	3.14	1.530	48	<b>3.33</b>	1.419
	Välisriigid	29	2.21	1.567	29	2.14	1.575
Avalikussuhted	Eesti	40	2.98	1.459	32	2.78	1.518
	Välisriigid	26	2.15	1.488	24	2.13	1.513
Muu valdkond	Eesti	16	3.00	1.414	19	<b>3.37</b>	1.606
	Välisriigid	11	2.73	1.679	12	2.67	1.826

**Tabel 2.5.2.** Konsultantide/koolitajatega rahulolu/rahulolematus risttabeli võrdluses teiste arendustegevuse osas paiknevate küsimustega

Küsimus	Alamväide	Rahul konsultandiga	Rahul koolitajaga
2.1. Ettevõttes lähtutakse juhtide ja töötajate koolitusvajaduse väljaselgitamisel...			
	2.1.2.Ettevõtte eesmärgid	Professionaalsus	
	2.1.5.Meeskonna arutelud	Professionaalsus Uued lahendused	
	2.1.6.Töötaja enda sooviavaldus	*Professionaalsus Uued lahendused	*Parim valik Hinnatav kasu
	2.1.7.Juhi soovitus	Uued lahendused	
2.2. Ettevõtte vajab järgneva kolme aasta jooksul konsultatsioone...			
	2.2.3.Ekspordi arendus	*Uued lahendused	
	2.2.4.Esinemisoskused		
	2.2.5.Finantsjuhtimine		Hinnatav kasu
	2.2.9.Müük	Uued lahendused	
	2.2.11.Personalijuhtimine		
	2.2.19.Teenuste/ tootearendus	*Professionaalsus Uued lahendused	
	2.2.21.Turundus	Uued lahendused	
	2.2.22.Disainijuhtimine	Professionaalsus	
2.3. Ettevõtte arendamise valdkondadest on olnud viimase paari aasta jooksul fookuses...			
	2.3.1.Põhitegevus		Hinnatav kasu Professionaalsus
	2.3.5.Tootearendus	Uued lahendused	
	2.3.6.Finantsjuhtimine		Hinnatav kasu

			Professionaalsus
	2.3.7.Ekspordi arendus	Uued lahendused	
	2.3.10.Organisatsioonikultuur		Hinnatav kasu
	2.3.12.Avalikussuhted		Professionaalsus
2.5. Eesti konsultante kasutanud...			
	2.5.8.Ekspordi arendus	Uued lahendused	
2.5. Välismaa konsultante kasutanud...			
	2.5.9.Innovatsioon	Ettevõttespetsiifiline lähenemine	
2.5. Eesti koolitajaid kasutanud...			
	2.5.2.Teenindus	Ettevõttespetsiifiline lähenemine	
	2.5.5.Strateegiline juhtimine	Ettevõttespetsiifiline lähenemine	

## LISA 3. JUHTIMISPRAKTIKA HINNANG INTERVJUUDE ALUSEL

### Küsimustik

A: Mis on teie arvates ettevõtte edu aluseks?

B: Kuidas hindate oma ettevõtte juhtimist (võrreldes sektoriga Eestis, mujal maailmas) ja miks?

#### 1. Kuidas ettevõtte planeerib, kavandab oma tegevust?

- 1.1. Kui oluliseks tippjuhina peate planeerimist oma ettevõttes?
- 1.2. Missugused plaanid, arengukavad eksisteerivad?
- 1.3. Missugune on planeerimise, kavandamise ajahorisont?
- 1.4. Mil moel toimub informatsiooni kogumine?
- 1.5. Missuguseid mudeleid või meetodeid kasutatakse planeerimisel, sh. mõõdikute püstitamisel?
- 1.6. Keda kaasatakse planeerimise/kavandamise protsessi?
- 1.7. Kuidas plaanid fikseeritakse /kinnitatakse?
- 1.8. Missuguste valdkondadega seotud eesmärged plaanid/kavad sisaldavad?
- 1.9. Kuidas eesmärgid välja töötatakse? tekivad?
- 1.10. Kuidas on üles ehitatud eesmärgistamise protsess?
- 1.11. Kuidas toimub erinevate plaanide kooskõlastamine?
- 1.12. Missugune on plaanide ülevaatamise sagedus?
- 1.13. Missugustel põhjustel plaane muudetakse?
- 1.14. Kuivõrd praegune planeerimise praktika toetab ettevõtte vajadusi?
- 1.15. Missuguseid parendamisvõimalusi näete oma ettevõtte planeerimise praktikas?

#### 2. Kuidas korraldatakse plaanide ja kavade elluviimist?

- 2.1. Milline on teie organisatsiooni ülesehitus? Kui sageli ja missugustel põhjustel seda ülesehitust muudetakse?
- 2.2. Keda kaasatakse ettevalmistamisse?
- 2.3. Millised protsessid on teie ettevõttes fikseeritud, kirja pandud?
- 2.4. Missugused on peamised mõõdikud, mille täitmist kontrollitakse?
- 2.5. Kui sageli seda tehakse?
- 2.6. Kuidas töötajaid kavadest, plaanidest ja tulemustest informeeritakse?
- 2.7. Missugused kanalid on kõige efektiivsemad?
- 2.8. Missugused nõupidamised regulaarselt toimuvad?
- 2.9. Mis on nende peamine eesmärk?
- 2.10. Kuidas neid dokumenteeritakse?
- 2.11. Kuidas motiveerite oma töötajaid?
- 2.12. Millest lähtudes kujundate oma meeskonda (juhtkonna tasand)?

#### 3. Missuguseid organisatsiooni- ja juhtimisalaseid muudatusi on viimasel perioodil läbi viidud?

- 3.1. Mis on organisatsiooni ja juhtimise arendamisel olnud fookuses?
- 3.2. Miks on arendatud just neid valdkondi?
- 3.3. Millistes valdkondades on kasutanud konsultante?
- 3.4. Missuguse hinnangu annate koostööle konsulantidega?
- 3.5. Missugust konsultatsiooni veel vajaks/ostaks/telliks?

- 3.6 Missugustel koolitustel on ise käinud ja kuhu saatnud teisi juhte?
- 3.7. Milliseks hindate koolitajate pädevust?
- 3.8. Millised on olnud peamised koolitusega seonduvad probleemid?
- 3.9. Missugust (mis teemadel) koolitust vajaks ise, vajaksid teised juhid?
- 3.10. Missugused juhtimisalased tegevused aitaksid teie arvates kõige rohkem kaasa tulemuste parandamisele?
- 3.11. Kust Teis ise veel olete saanud juhtimisalast tuge (võib täpsustada – vastav kirjandus, perioodika, juhtide omavaheline suhtlemine jne.)?

1. Missugused on tüüpilised planeerimise praktikad: mida planeeritakse, kui pikk on ajahorisont, kuidas on olemas arenguvisionid ja kas need seostatakse kuidagi ka jooksva planeerimisega; kas planeerimisel ja tulemuste hindamisel kasutatakse mingeid kindlaid süsteeme (a'la BSC), kas juhtimisel lähtutakse mingitest süsteemsetest lähenemistest (a'la TQM)?

2. Lihtsustatult saab juhtimisfilosoofiaid ja -praktikaid jagada kaheks: nn. kõva filosoofia ja praktika (hierarhia, kontroll ) ja nn. pehme filosoofia ja praktika (eestvedamine, kaasamine, initsiatiivi toetav). Missuguses suunas liigub teie kogemus järgi juhtimine rahvusvahelistes firmades?

3. Missugustel teemadel peamiselt juhte koolitatakse? Missuguseid vorme kasutatakse (sisekoolitused, avalikud koolitused, juhendamised)?

4. Milles on põhilised erinevused Eesti ettevõtete ja rahvusvaheliste ettevõtete juhtimispraktikates?

5. Milles seisneb Eesti juhtimisvaldkonna areng viimase 5 aasta jooksul?

6. Kas kasutate eesti koolitus- ja konsultatsioonifirmade teenuseid ja kui jah, siis missugune on teie arvamus nende poolt pakutavatest teenustest?

7. Nimetage 3 teie arvates olulist trendi maailma juhtimispraktikas.

## LISA 4. KOOLITUSETTEVÖTETE KODULEHEKÜLGEDE VAATLUSE KOONDÜLEVAADE

Jrk. nr	Vaatluse fookus	Ülevaade tulemustest
1.	Kuidas peegeldatakse enda arengut?	Enda arengut peegeldavad kodulehel 26st organisatsioonist 12. Pooled neist esitavad seda nii ajaloo, oluliste koolitustööde ja koolitajate arengu kaudu.
2.	Teemade valdkonnad ja koolitustooted (arv).	Juhtimine, protsesside juhtimine, inimeste juhtimine, finantsjuhtimine, kvaliteedijuhtimine, projektijuhtimine, müük ja turundus, klienditeenindus, enesejuhtimine, meeskonnatöö ja suhtlemine (isiklik areng). Konsultatsiooniteenused ja (töö-)nõustamine, supervisioon ja <i>coaching</i> (mõiste selgitus varieeruv) Uuringuid, analüüse, teste, ja/või hindamisteenust pakutakse 8 kodulehel. Enamus presenteerib suurt hulka koolitustooteid, (7-80 ja enam nimetust). Märkimisväärne on nimetuste atraktiivsus ( <i>Intellektuaalne müük, Liidri seljakott, Juhi sise-energeetika, Luik, haug ja vähk ehk rollid meeskonnas, Loomulik juhtimine, Tipptegijate Koo, jne</i> )
3.	Peamised sihtrühmad ja kuidas neile viidatakse.	Suuremal osal kodulehtedel märgitakse sihtrühmaks korruga nii juhid, valdkonnajuhid, keskastmejuhid, spetsialistid või meeskonnad. Tippjuhti on otseselt mainitud ca 1/3 kodulehtedel, omanikke ühel. Sihtrühmale viidatakse kas avalehel või programmide tutvustuses, kusjuures mitte alati ei peeta oluliseks ühtlase vormi järgimist. Enamasti püütakse näidata orienteeritust võimalikult laiale sihtrühmale.
4.	Standardprogrammid või kliendi tellimisel valminud arengutooted	Enamus pakub nii standardprogramme kui ka arengutooteid. Standardprogrammide juures antakse teada, et kõiki koolitusi on võimalik tellida ka sisekoolitustena ja kohandada kliendi vajadustega. Märkimisväärselt väiksem osa lubab vaid arengutooteid (enamasti 1-3 koolitajat) Enamusel (15) kodulehel on koolituskalender (3-6 kuud). Ülikoolidele on omane, et lugeja suunatakse standardprogrammide otsingul infomahukasse õppeinfosüsteemi.
5.	Koostööprotsessi iseloomustus arengutoodete puhul	Koostööprotsessi etappide kirjeldamist kliendi tellimisel valminud koolitustoodete puhul ei peeta enamasti oluliseks kodulehel kirjeldada või puuduvad ettevõttel selged sellekohased põhimõtted ja kokkulepped. Positiivseid näiteid võib leida Eesti Koolitusfirmade Liidu liikmete kodulehelt.
6.	Koolitusprogrammi hind	Üle poolte (sh kõik koolituskalendrit omavad kodulehed) esitavad maksumuse). Hinnad erinevad tulenevalt konkreetsest sihtgrupist ja pakkujast: on neid kus osaleja tasub ühe akadeemilise koolitustunni eest ca 149 EEK (9,52 EUR) ja neid kus tunni hinnaks on üle 1000 EEK (63.91 EUR). Tippjuhtidele suunatud koolitused on kõrgema hinnaga kui spetsialistidele suunatud koolitused.



7.	Koolituste mahud. Ühekordsed ja/või tsüklilised	Erineva kestusega, alates 0,5 tunnist kuni 80 või enama tunnini. Standardprogrammid on enamasti 1-2 või 1-3 päevased. Pooltel kodulehtedel pakutakse tsüklilist koolitust erinevates jaotustes nt 1+1+1 või 2+3 päeva või 3+1 päev. Ülikoolidel on enamasti pikema kestusega programmid. Mahtude esitamiskiis variatiivne: tundides, päevades või auditoorse tööna või kontaktõpe (termin TÜ kodulehelt). Variatiivsust esineb ka ühe koolitusettevõtte kodulehel (nii päevades kui tundides). Mitte alati ei selgu kas õppetunni pikkuseks loetakse 45 akadeemilist (45 min) või astronoomilist (60 min) tundi.
8.	Õppemeetodid	Lühiloeng, interaktiivne loeng, rühmatöö, arutelu, rollimäng, paaris- ja grupitöö, ajurünnak, diskussioon, videotagasisidega harjutus, eneseanalüüs, kaasuste lahendamine, näidisülesannete lahendamine ja juhtumianalüüs. Vähemal määral on mainitud ka supervisiooni ja e-õpet. Avalik-õiguslik õppeasutuste täiendkoolituste kodulehtedel on valdavaks akadeemilisele keskkonnale omased meetodeid: loeng, kontaktõpe, auditoorne töö, praktikum, iseseisev töö, test, eksam.
9.	Koolitajate tutvustamine	Variatiivne esitamiskiis: on neid kus lugejale antakse korrektselt teada koolitaja kompetents ja koolitustöö kogemus. Levinud lühikirjelduse või CV ja/või foto esitamine (info värskus on küsitav). On terve rida neid koolitusfirmasid, mille kodulehelt ei leia teavet koolitaja-konsultandi haridustee ega kvalifikatsiooni kohta või on selle esitamine ebaühtlane (esile tuuakse vaid osaline informatsioon) On märgata kaaskoolitajate st oma valdkonna asjatundjate, teiste ettevõtete ja organisatsioonide spetsialistide presenteerimist ja ilmselt ka kasutamist. Mitmel kodulehel presenteeriti samu inimesi. On neid kodulehti kus antakse selgelt teada koolitajate seotusest ettevõttega ja neid kus kodulehe külastajal on raske otsustada kuivõrd koolitaja on põhikohaga töötaja. Täiendkoolitust pakuvad kõrgkoolid jagavad minimaalset infot lektori kohta.
10.	Koolitusega seonduva lisateabe esitamine	Üle poolte kodulehtedel presenteeriti koolitajaid, kes on olnud aktiivsed koolitustemaatika kajastavate artiklite ja raamatute autorid (sisu ja/või viiteid kodulehel).

# LISA 5. JUHTIMISALANE KIRJANDUS, ARTIKLID, KONVERENTSID 2006-2011

## 5.1. Kirjandusteosed 2006-2011

### 5.1.1. Eesti keeles perioodil 2006-2011 avaldatud juhtimiselased teosed valdkonniti

<b>ÄRIJUHTIMINE ja ÜLDJUHTIMINE</b>			
Räägime ärist, midagi varjamata : globaalse ettevõtja seiklused	Richard Branson	Pilgrim	2010
Tulemuste hindamine	Robert S. Kaplan	Äripäev	2010
Juhi innustavad ideed	Koostaja Kristo Kiviorg	Äripäev	2009
Vastus	John Assaraf & Murray Smith	Ersen	2009
Teeme ära! : täiendatud : elu ja äri õppetunnid	Richard Branson	Pilgrim	2009
Mõttele suurelt ja pane täiega nii äris kui ka elus	Donald J. Trump, Bill Zanker	Pegasus	2009
101 võimalust äri edendamiseks	Andrew Griffiths	Agitaator	2009
Ettearvatavad tulemused ettearvamatus maailmas	Stephen R. Covey, Bob Whitman ja Breck England	Äripäev, FranklinCovey Eesti	2009
Kolm sammu kullani	Sharon L. Lechter & Greg S. Reid	Sinisukk	2009
Äriühing : käsiraamat ettevõtte juhile	koostaja Virgo Aruste	Forenia	2008
Ettevõtlus. II, Äriideest, äriplaani, ettevõtte rajamisest ja kasvust	Asko Miettinen, Lasse Rikkinen, Juhan Teder	Külim	2008
Enne palgatööst loobumist : 10 tõsielulist õppetundi ettevõtjale mitme miljoni dollarise ettevõtte ülesehitamise kohta	Robert T. Kiyosaki koostöös Sharon L. Lechteriga	Sinisukk	2008
Juhtimise alused	Ruth Alas	Külim	2008
52 geniaalset mõtet Sun Tzu raamatust "Sõjakunst"	Karen McCreddie tõlgenduses	Ersen	2008
Edasimineku või ellujäämine : Pärnu juhtimiskonverents		Pärnu Konverentsid	2008
Organisatsioon ja juhtimine (3. tr)	Raoul Üksvärav	TTÜ Kirjastus	2008
Äriplaneerimine : kuidas jõuda õigete otsusteni	Andro Kullerkupp	Äripäeva Kirjastus	2007
Juhatuse liikme vastutus ja õigused	Olavi Kärsna	Agitaator	2007
Lahtihüpe juhtimisavarustesse : naisjuhid	Ruth Alas	Äripäeva Kirjastus	2007

<b>JUHI OSKUSED ja ARENG</b>			
Kirjutamise kunst juhile	Fiona Talbot	LE Grupp	2011
Äriplaani koostamine	Linda A. Cyr	Äripäev	2010
Tööülesannete delegeerimine	Thomas L. Brown	Äripäev	2010
Läbirääkimiste pidamine	Harvard Business School Press	Äripäev	2010
Koostöö ülemusega	Harvard Business School Press	Äripäev	2010
Esitluste tegemine	Harvard Business School Press	Äripäev	2010
21 vääramatut juhtimise seadust	John C. Maxwell	Haarwood	2010
Ajajuhtimine	Melissa Raffoni	Äripäev	2010
Hetk	Kristjan Otsmann	Eesti Ajalehed	2010
Inimeste veenmine	Harry Mills	Äripäev	2010
Stressijuhtimine	Harvard Business School Press	Äripäev	2010
Otsuste langetamine	David A. Garvin	Äripäev	2010
8. harjumus : efektiivsust	Stephen R. Covey	Ilo	2010

suurepäraseks			
Koosolekute juhtimine	Harvard Business School Press	Äripäev	2010
Praktiline aja juhtimine	Ardo Reinsalu	HAL Consult	2010
Konfliktidest ja suhtlemisoskustest õpetamisel ja juhtimisel	Heiki Kriips	Atlex	2010
Toimetulek stressiga	Stephen Palmer, Cary Cooper	Äripäev	2010
Juhi tee	Dalai-Laama, Laurens van den Muyzenberg	Tänapäev	2009
Tagasi mängu. Võitma : kuidas coaching aitab tugevama juhina platsile tulla	Raimo Ülavere	Mindsweeper	2009
Havard i meetod : voorustel põhinev juhtimine : kuidas saavutada isiklikku täiuslikkust	Alexandre Havard	Koge	2009
Emotsionaalse intelligentsuse treening : kuidas tõsta tippjuhi, arengutreeneri ja iseendaga tehtava töö tulemuslikkust	Stephen Neale, Lisa Spencer-Arnell, Liz Wilson	Äripäev	2009
Kiirusta aeglaselt, ehk, Kuidas ülemaailmne liikumine esitab väljakutse kiirusekultusele	Carl Honoré	Pegasus	2009
Saladus : mida suurepäraseid juhid teavad - ja teevad	Ken Blanchard, Mark Miller	Äripäev	2009
Juhendamine ja mentorlus	Eike Tõnismäe, Helle Gern	Äripäev	2008
Viis põhjust, miks meeskonnad ei toimi : lugu juhtimisoskustest	Patrick Lencioni	Pegasus	2008
Neljatunnine töönaädal : kuidas lõpetada töötamine üheksast viieni, elada ükskõik kus ja saada rikkaks	Timothy Ferris	Eesti Ekspressi Kirjastus	2008
Juhtimistarkus mungalt, kes müüs maha oma Ferrari : sisekaemusliku juhi kaheksa rituaali	Robin S. Sharma	Pilgrim	2008
Juhi südamega : sissevaateid mõjukuse kunsti	Ken Blanchard	Allika	2008
Esimesed 90 päeva : edu saavutamise strateegiad uutele juhtidele	Michael Watkins	Väike Vanker	2007
Jõudluse kunst: et asjad saaks tehtud	David Allen	Väike Vanker	2007
Igapäevaoskused : kuidas ennast kehtestada, teisi kuulata ja konflikte lahendada	Robert Bolton	Väike Vanker	2007
Läbirääkimised : kuidas sõlmida kokkuleppeid ja lahendada konflikte	Roy J. Lewicki, Alexander Hiam	Väike Vanker	2007
Minut iseendale. Juhid : kiiret inspiratsiooni elu parimaks ajaks	Stan Toler	Allika	2007
Märka, tunnet, mõtle, tegutse: instinkti tähtsusest äris	Andy Milligan, Shaun Smith	Hermes	2007
Tee vähem, saavuta rohkem	Chin-Ning Chu	Mantra Kirjastus	2007
Esmatähtis esikohale	Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, Rebecca R. Merrill	Ilo	2006
Koosolekute juhtimise kunst	Alexander Kotchubei	Äripäeva Kirjastus	2006
Mentorlus - jagatud areng	Eike Tõnismäe, Helle Gern	Äripäeva Kirjastus	2006

<b>EESTVEDAMINE</b>			
Introvertne juht : oma sisemise jõu kasvatamine	Jennifer B. Kahnweiler	Äripäev	2010
Olge Rahvainimene	John C. Maxwell	Allika	2010
Inimtüüpide maagiline maailm	Aira Tammemäe	Pilgrim	2010
Juhtimisteraapia : Microsofti mõttemaailmas	Anna Rowley	Balti Raamat	2009
Liidrite kuldaväärt tarkus	John C. Maxwell		2009
Viis põhjust, miks meeskonnad ei toimi : lugu juhtimisoskustest	Patrick Lencioni	Pegasus	2008
Juhi kompass : mida kõik juhid ei	Bill George, Peter Sims	Väike Vanker	2008

tea			
LEADER tegevusgrupi käsiraamat	Toimetaja ja eessõna: Hele-Riin Kutsar	Rohelise Jõemaa Koostöökogu	2008
Õnnelik meeskond	Kaupo Saue, Signe Vesso	Äripäev	2008
Esimesed 90 päeva : edu saavutamise strateegiad uutele juhtidele	Michael Watkins	Väike Vanker	2007
Miks peaksid just sina meid juhtima? : mida on vaja, et olla hea juht	Rob Goffee ja Gareth Jones	Pegasus	2007
Gruppide juhtimine ja juhendamine vabas õhus	Ken C. Ogilvie	Lastekaitse Liit	2007
Edukas delegerimine : lihtne ja tõhus teejuht efektiivse delegerimise rakendamisel	Robert Burns	Agitaator	2007
Edukaks juhiks	Dale Carnegie & Associates	Ersen	2007
Kõiki reegleid rikkudes	Marcus Buckingham	Väike Vanker	2006
Liider soovil : kliiniline lähenemine inimeste ja organisatsioonide muutmisele	Manfred F. R. Kets de Vries	Väike Vanker	2006

<b>STRATEEGILINE JUHTIMINE</b>			
Silicon Valley ökosüsteem, selle kasutus- ja rakendusvõimalused Eestis	Mart Raudsaar	Silicon Valley -Tartu	2010
Organisatsioonide arendamine	Ruth Alas, Ülle Übius	Külim	2010
Strateegiate Rakendamine	C. Davis Fogg	Äripäev	2010
Ettearvatavad tulemused ettearvamatus maailmas	Stephen R. Covey	Äripäev, FranklinCovey Eesti	2009
Mis toimub ettevõttes? Ettevõtte hindamine ja arendamine : õppematerjal	Koostajad Merle Varendi, Juhan Teder	Innova	2008
Strateegia käsiraamat : kuidas luua võidustrateegiat	Richard Koch	Tänapäev	2007
Strateegiline juhtimine ja sisehindamine koolis	Tarmo Salumaa, Mati Talvik, Alvar Saarniit	Merlecons & Co	2007
Strateegiline juhtimine ja sisehindamine lasteaias	Tarmo Salumaa, Mati Talvik, Alvar Saarniit	Merlecons & Co	2007
Sinise ookeani strateegia : kuidas luua uusi turge ja muuta konkurents tähtsusetuks	W. Chan Kim, Renée Mauborgne	Pegasus	2006
Transformatsioon : uuenemise teejuht : muutu koos oma organisatsiooniga!	Stephen K. Hacker, Marta C. Wilson ja Cindy S. Schilling	Eesti Kvaliteediühing	2006
Juht, mitte ülemus : kuidas olla teejuhiks teel edu juurde	John Adair	Väike Vanker	2006
Moodne firma : [ülesehitus, strateegia, töötajate motiveerimine]	John Roberts	Äripäeva Kirjastus	2006

<b>PERSONALIJUHTIMINE</b>			
Motiveeritud võitma : kuidas motiveerida ennast ja teisi	Richard Denny	Äripäev	2010
Tagasiside töötajate arendamisel	Kristel Jalak	Äripäev	2010
Töötaja palkamine	Harvard Business School Press	Äripäev	2010
Töötaja vallandamine	Harvard Business School Press	Äripäev	2010
Töötajate koondamine	Susan Alvey, Stever Robbins	Äripäev	2010
Arenguveustus	Kathleen Jordan	Äripäev	2010
Inimeste juhtimine	Lloyd Baird	Äripäev	2010
Meeskonna juhtimine	Anne Donnellon	Äripäev	2010
Tagasiside andmine	Jamie O. Harris	Äripäev	2010
Kasu ja tasakaal : soolise võrdõiguse edendamise retseptiraamat Eesti ettevõtete juhtidele	Koostanud Vicki Donlevy ja Rachel Silvera	Sotsiaalministeerium	2010
Suhteprobleemide lahendamine	Barry Rosen	Äripäev	2010
2020. aasta töökoht : kuidas innovatiivne ettevõtte homseid	Jeanne C. Meister, Karie Willyerd	Hermes	2010

töötajaid kohale meelitab, arendab ja hoiab. Juba täna			
Uus juht	Linda A. Hill	Äripäev	2010
Miks me teeme tööd? : kuidas mõtestatud tegevus aitab õnnestuda	Dave Ulrich, Wendy Ulrich	Küppar & Co	2010
Tuttav tundmatu personalijuhtimine	Kristi Mikiver	Äripäev	2010
Talendijuhtimine : talendijuhtimine kui strateegiline konkurentsieelis. Kuidas tööjõudu diferentseerida?	Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Richard W. Beatty	Hermes, Fontes	2010
Kallista oma töökaaslast : järeleproovitud viis töötajate palkamiseks, innustamiseks ja tunnustamiseks ning märkimisväärsete tulemuste saavutamiseks	Jack Mitchell	Varrak	2009
Lasteaiaõpetaja tunnustamise ja hindamise võimalusi	Koostajad Tiia Õun ... jt	Ilo	2009
Edukad suhted : konfliktide ennetamine ja lahendamine	Teeli Remmelg	Äripäev	2009
Too oma meeskond ühte paati : sisekommunikatsioon ettevõtetes ja organisatsioonides	Aune Past	Äripäev	2009
Töölepingu vormistamine õpetajaga lähtudes muudatustest töösuhteid reguleerivates õigusaktides	Mati Talvik, Tarmo Salumaa	Merlecons & Co	2009
Tulemuslikkuse treenimine : coachingu käsiraamat juhile	John Whitmore	Väike Vanker	2009
Juhtimise argipäev	Ingeborg Baustad, Åge Sørsveen	TEA Kirjastus	2009
Suhtlemiskonflikti psühholoogia	Tõnu Lehtsaar	Tartu Ülikooli Kirjastus	2008
Tööturg : tänapäev ja tulevik	Mihkel Servinski, Jelena Rootamm-Valter, Taimi Elenurm	Vastus	2008
Personalijuhtimine koolis	Tarmo Salumaa, Mati Talvik, Alvar Saarniit	Merlecons & Co	2007
Juhtimisteooria ja -praktika sünergia organisatsioonides : teesid	Toimetajad Sigrit Altmäe, Kulno Türk	Tartu Ülikooli Kirjastus	2007
Aktuaalsed probleemid personalitöös	Ivo Kallas	Agitaator	2007
PARE personalijuhtimise käsiraamat	Koostajad Jaana Pedras, Anneli Liivamägi ja Riina Varts	Pegasus	2007
Läbipõlemine	Michael P. Leiter, Christina Maslach	Äripäev	2007
Töösuhte lõpp	Kadi Heinsalu	Äripäev	2007
Tulipunktid : miks ühed meeskonnad, kollektiivid ja organisatsioonid pakatavad elujõust - ja teised mitte	Lynda Gratton	Helmes	2007
Juhtimise mängureeglid : eduka juhtimise täiuslik teejuht	Richard Templar	Tänapäev	2007
Puhastustööde juhi käsiraamat	Toimetanud Silvi-Aire Villo	Ilo Kirjastus	2007
Juhtida avalikus või erasektoris?	Ruth Alas, Ruth Oltjer, Ruth Sepper	Äripäev	2006
Mõjutamine võimuta : kuidas juhtida inimesi, kes ei tööta sinu alluvuses?	Allan R. Cohen, David L. Bradford	Väike Vanker	2006
Sõda talentide pärast	Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod	Hermes	2006
Soolise võrdõiguslikkuse arengu juhtimise käsiraamat	Doris Doblhofer, Zita Küng	Sotsiaalministeerium	2006

#### **ORGANISATSIONIKÄITUMINE**

Organisatsioonikultuur tervishoius SA Tartu Ülikooli Kliinikumi näitel	Iisi Saame	Tartu Ülikool	2009
Organisatsioonikäitumine :	Ian Brooks	Tänapäev	2008

üksikisik, rühm ja organisatsioon			
Organisatsiooni metafoorid	Gareth Morgan	Eesti Päevaleht	2008
Kiusaja meie seas : kogemusi probleemsetest inimsuhetest ja lugusid sellest, kuidas nendega hakkama on saadud	Brita Jokinen	Varrak	2008
Äripsühholoogia : käsiraamat : ettevõtluse ja ärijuhtimise psühholoogilisi aspekte	Anti Kidron	Mondo	2008
Organisatsioonikäitumine : käsiraamat	Anu Virovere, Ruth Alas, Jaana Liigand	Külim	2008
Usalduse kiirus : kuidas usaldus hoiab kokku aega ja raha	Stephen M. R. Covey	Väike Vanker	2007
Mõjutamine võimuta : kuidas juhtida inimesi, kes ei tööta sinu alluvuses?	Allan R. Cohen, David L. Bradford	Väike Vanker	2006
Usaldus ja reetmine töökohal : efektiivsete suhete loomine organisatsioonis	Dennis S. Reina, Michelle L. Reina	Tänapäev	2006
Ärijuhtimise psühholoogia	Anti Kidron	Mondo	2006

<b>FINANTSJUHTIMINE</b>			
Kuidas mõista ettevõtte finantse	Robert Cinnamon, Brian Helweg-Larsen, Paul Cinnamon	Äripäev	2011
MS Excel raamatupidaja ja finantsjuhi teenistuses	Riina Reinumägi	Ten-Team	2010
Finantsalane pädevus	Harvard Business School Press	Äripäev	2010
70 kulude juhtimise ja arvestuse ülesannet	Sander Karu, Raili Kuusik, Kertu Lääts	Rafiko	2010
Eelarve koostamine	V. G. Narayanan	Äripäev	2010
Ettevõtte krediidipoliitika korraldamine : soovituslik juhend	Koostanud Heli Laas ja Jaan Kurvet	Krediidiinfo	2008
Ettevõtte finantsjuhtimine (2 tr)	Asta Teearu	Pegasus	2008
Kulude juhtimine ja arvestus tulemuslikkusele suunatud organisatsioonis. I osa	Sander Karu	Rafiko	2008
Strateegiline finantsjuhtimine : idee kohtub rahakotiga	Villu Zirnask	Äripäev	2008
Krediit ja võlad: krediidijuhtimise põhitõed	Eerika Erlach, Kadrian Jaagund, Anneli Kaasik	Äripäev	2008
Euro: kas olete valmis? : äriühingu ettevalmistamine tööks eurodes		Euroopa Ühenduste Ametlike Väljaannete Talitus	2008
Finantsanalüüs : vastused igapäevastele küsimustele	Virgo Aruste	Forenia	2007
Tõhus värbamine : kuidas leida häid töötajaid	Agu Vahur	Äripäev	2007
Finantsjuhtimise käsiraamat	Hele Hammer, Priit Sander, Kaur Andersson, Valdur Laid, Mart Mägi, Kaia Kask	Äripäev	2007
Hind: strateegia ja taktika : kasumliku kasvu käsiraamat	Thomas T. Nagle, John E. Hogan	Director ja Partnerid	2007
Finantsanalüüs ja -planeerimine	Virgo Aruste	Hansa Äriteenuste OÜ	2006
Ettevõtte finantsjuhtimine: regionaalaspekt	Toimetajad Vambola Raudsepp ja Priit Sander	Tartu Ülikooli Kirjastus	2006
Ärirahandus	Margus Kõomägi	Tartu Ülikooli Kirjastus	2006

<b>JUHTIMISARVESTUS</b>			
Raamatupidamiselt majandusarvestusele. III	Jaan Alver	Tallinna Tehnikaülikool	2010
Raamatupidamiselt majandusarvestusele. II	Jaan Alver	Tallinna Tehnikaülikool	2009
Raamatupidamiselt majandusarvestusele. I	Jaan Alver	Tallinna Tehnikaülikool	2007

<b>KRIISJUHTIMINE</b>			
Kriisijuhtimine	Norman R. Augustine	Äripäev	2010

Kriisi 7 õppetundi : juhtimise käsiraamat : teenäitaja majanduskriisist väljumiseks	Bill George	Ilo	2010
Karmi aja taktikad : kuidas rasketes majandustingimustes äriedu säilitada	Patrick Forsyth, Frances Kay	Äripäev	2009
Head halvad sõnumid : riski- ja kriisikommunikatsiooni alused	Jaakko Lehtonen, Kaja Saksakulm Tampere	Äripäev	2009
Võitlusse majanduslangusega : äriplaan 2009	Kertu Ruus, Aivar Hundimägi	Äripäev	2008
Ettevõtte kvantitatiivse riskianalüüsi koostamise juhised : "Punane raamat". I ja II osa		Sisekaitseakadeemia	2008
Kriisijuhtimine : kriis kui võimalus	Ruth Alas	Külim	2008
Kriisikommunikatsiooni käsiraamat		Päästeamet	2006

#### KVALITEEDI- ja PROTSESSIDE JUHTIMINE

Eesti Kvaliteediühing 20-aastane (1990-2010)	Koostas Tiit Hindreus	Eesti Kvaliteediühing	2011
Kvaliteedistatistika ja statistika kvaliteet	Koostanud Aira Veelmaa ja Kalev Pärna	Statistikaamet	2009
Kvaliteediõpetus : õppematerjal	Andres Jagomägi	Tallinna Tehnikakõrgkool	2009
Hea valitsemine: käsiraamat tänastele ja tulevastele vabauhenduste valitsejatele	Kaidi Holm	Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit	2007
Eesti Kvaliteediühing 15-aastane	Koostas Ahto Tihkan	Eesti Kvaliteediühing	2006
Terviklik kvaliteedijuhtimine : teooria ja praktika	John S. Oakland	Külim	2006
Eesmärk. [I], Pideva arengu protsess	Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox	Goldratt Baltic Network	2007
Eesmärk. II, Asi pole vedamises	Eliyahu M. Goldratt,	Goldratt Baltic Network	2007
Kriitiline ahel : projekti juhtimise õppetunnid	Eliyahu M. Goldratt,	Goldratt Baltic Network	2007

#### TOOTMISE JUHTIMINE

Masin, mis muutis maailma : [kuidas timmitud tootmine tõi pöörde ülemaailmsetesse autosõdadesse]	James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos	Külim	2010
Tootmine ja operatsioonijuhtimine	Hillar-Endel Kabral	Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus	2007
Täna ja homme	Henry Ford koostöös Samuel Crowther	Hermes	2007
Tootlikkuse kasvu juhtimine ettevõttes	Eedo Kalle	Külim	2007

#### LOGISTIKA JUHTIMINE

Kategooriajuhtimine jaekaubanduses ja tootmises	Giovanni Atti	ProLog - Eesti Ostu- ja Tarneahelate Juhtimise Ühing	2010
Transpordisüsteemide logistika ja ekspedeerimine : õppematerjal ekspedeerijale	Jüri Suursoo	Tallinna Tehnikakõrgkool	2010
Logistika alused	Mall Villemi	Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus	2009
Sõda ja logistika : Wallensteinist Pattonini	Martin van Creveld	Eesti Entsüklopeediakirjastus	2009
Ostujuhtimise aastakonverents "Transformatsioon"			2007
Ostujuhtimise aastakonverents		Sensei	2006
Toyota esitleb: "Logistika aastakonverents 2007 Lean"			2006

#### TURUNDUSE JUHTIMINE

Teadlik turundus	Andres Kuusik, Kristina Virk, Kaire Aarna, Liisi Sepp, Marge Seppo, Tanel Mehine ja Ingrid Printhal. Toimetaja Andres Kuusik	Tartu Ülikooli Kirjastus	2010
Õigel lainel : äritõed, mis eristavad	Craig Stull, Phil Myers ja	Äripäev	2009

turuliidreid ebaõnnestujatest	David Meerman Scott		
Kotleri turundus: Kuidas luua, võita ja valitseda turgusid (2. tr)	Philip Kotler	Pegasus	2007
Buzzmarketing	Mark Hughes	Hermes	2006

<b>MÜÜGIJUHTIMINE</b>			
Kuidas koostada müügikirja?	Merike Lees	Äripäev	2008

<b>KOMMUNIKATSIOONJUHTIMINE</b>			
Kuidas oma sõnumit avalikustada? : kommunikatsiooni käsiraamat	Koostajad Rain Veetõusme, Mart Riikoja, Barbi Pilvre	Sotsiaalministeerium	2010
Juhtimine ja suhtekorraldus. Meelespealilledega tass	Aune Past	Pegasus	2008

<b>INNOVATSIOONI JUHTIMINE</b>			
Innovatsioon. Steve Jobsi seitse saladust	Carmine Gallo	Äripäev	2011
Teistmoodi tegijad : sotsiaalne innovatsioon ettevõtetes	Tiina Saar	Äripäev	2009
Edujanu	John Kotter	Äripäev	2009
Kogu tööde innovatsioonist	Max McKeown	Äripäev	2009
Innovatsiooni juhtimine	Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt	Pegasus	2006

<b>MUUDATUSTE JUHTIMINE</b>			
Muutuste juhtimine	Linda A. Hill	Äripäev	2010
Uuenduste elluviimine	Harvard Business School Press	Äripäev	2010
Valitud muutused : kuidas saada juhina üle algatuste üleküllusest, kaosest organisatsioonis ja töötajate läbipõlemisest	Eric Abrahamson	Hermes	2008

<b>PROJEKTJUHTIMINE</b>			
Projektijuhtimine	Harvard Business School Press	Äripäev	2010
Projektijuhtimine - väljakutsed ja võimalused	Merike Lees	Äripäeva Kirjastus	2007

<b>ÜLEVAATEKIRJANDUS</b>			
Eesti tippjuhid 2010		Äripäeva Kirjastus	2010
Eesti ettevõtete käitumismustrid väärtusahela perspektiivist (peatükk teoses „Eesti majanduse aktuaalsed arenguprobleemid keskpikas perspektiivis“)	Kulno Türk, Maaja Vadi ja Tiia Vissak: Kaldaru, H.; Reiljan, J. (Toim.)	Tartu Ülikooli Kirjastus	2009
Erasektori juhtide teadlikkus, praktika ja suhtumine võrdõiguslikkuse normidesse ning nende edendamisse	Ruth Alas, T. Kaarelson	Sotsiaalministeerium	2007
Organisatsiooniline käitumine siirdemajanduses (Peatükk teoses: „Eesti Vabariigi teaduspreemiad 2007“)	Maaja Vadi		2007
Eesti tippjuhid 2006		Äripäeva Kirjastus	2006

## 5.1.2. Eesti autorite osalusel valminud võõrkeelsed teosed (2006-2011)

\* andmed eristatud tähestikulises järjekorras

- Alas, R. (2008). Organisational changes during the transition in Estonia: Major influencing behavioural factors. Köln: Lambert Academic Publishing
- Alas, R., Eklund, T., Collan, M., Kraus, A. (2009). International Patterns in Manufacturing Strategies. Pablos, P. O., Lytras, M. D. (Toim.). The China Information Technology Handbook (41 - 53). Springer
- Alas, R., Vadi, M. (2006). Cross-cultural differences in the impact of organizational culture on attitudes concerning change. Ong, S. H. et al (Toim.). Intercultural Communication Competencies in Higher Education and management (279 - 297). Marshall Cavendish Academic



- Alas, R., Vadi, M. (2006). Organisationskultur und mitarbeiterhaltung in Estinschen unternehmen. Müller, S. (Toim.). Management Guide: Estland. Reihe Wirtschaft und Kultur, Band 3 (113 - 124). Frankfurt am Main: Cross-culture Publishing
- Andrijevskaia, J.; Vadi, M. (2006). Measuring organizational culture in Germany. National And International Aspects Of Organizational Culture (224 - 247). Tartu: Tartu University Press
- Dumas, M.; Reichert, M.; Shan, M.C. (eds.) (2008). Business Process Management: 6th International Conference, BPM 2008, Milan, Italy, September 2-4, 2008, Proceedings. Springer
- Haagensen, M.; Hinterleitner, M.; Lelumees, A.; Toots, A. (2007). Business English for Business Leader. Tallinn: TEA Kirjastus
- Kamdron, T. (2009). Work Motivation and Job Satisfaction. Theories and Reseach Experience from Estonia. Lambert Academic Publishing
- Kumpikaite, V. (2009). Development of organization and business idea: methodical guideline for homework of management: study book . Kaunas: Technologija
- Kumpikaite, V; Aleknavičienė, V; Apalainienė, A; Ciutiene, R; Duoba, K; Ivaškiene, A; Jasudienė, L; Staleronka, A; Vienažindienė, M; Žilinskas, V. J. (2006). Fundamentals of Management for Practical work (in Lithuanian). Kaunas: Technologija
- Mihhailova, G.; Türk, K. (2006). Charismatic Aspect of Transformational Leadership and its Role in Creating Organizational Culture. Vadi, M.; Reino, A.; Hämmal, G. (Toim.). National and International Aspects of Organizational Culture (172 - 195). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Põlajeva, T. (Ed) (2008). Business and Management' 2008. Selected Papers. Vilnius: Vilnius Gediminas Technical University Press "Technika"
- Sakalas, A; Ciarnienė, R; Kumpikaite, V; Solnyškinienė, J; Taraškevičius, A. (2006). Introduction to Management (in Lithuanian). Kaunas: Technologija
- Sepper, Ruth; Alas, Ruth (2007). Managerial changes at Estonian hospitals . Francesco Longo, Danilea Cristofoli (Toim.). Strategic change management in the public sector (55 - 79). John Wiley & Sons Ltd
- Sutt, J.; Lill, I. (2009). Project Management for Construction Clients in the Estonian Market. Tallinn: Tallinn University of Technology, Faculty of Civil Engineering, Department of Building Production
- Tuulik, K. (2007). Leadership in transformational Estonia: on the way to European Union. EBS Print
- Türk, K.; Vadi, M.; Aidla, A. (Ed-s.) (2007). Management Theory and Practice: Synergy in Organisations. III International Conference. Proceedings, Articles. Tartu: Tartu University Press
- Vadi, M. (2006). Esten im Spiegel ihrer Kultur. Management Guide Estland (105 - 112). Frankfurt am Main: Cross Culture Publishing
- Vadi, M., Türk, K. (2008). The Value Chain Perspective on the Estonian Enterprises' Behavior Patterns: Some Hints to the Strategic Issues. Raudjärv, M. (Toim.). Discussions on Estonian Economic Policy (262 - 277). Berlin, Tallinn: Berliner Wissenschafts-Verlag
- Vadi, M.; Reino, A.; Hämmal, G. (Eds.) (2006). National and International Aspects of Organizational Culture. Tartu: Tartu University Press
- Vedina, R.; Vadi, M.; Tolmats, E. (2006). Interactions of Cultural Elements: Estonian Organizations in the Pan-Baltic Mirror. Hannula, H.; Radošević, S.; von Tunzelmann, N. (Toim.). Estonia, the New EU Economy: Building a Baltic Miracle? (169 - 188). Aldershot: Ashgate Publishing

## 5.2. Teadustööd, teadusartiklid ja teaduskonverentside esinemised 2006-2011

\*andmed esitatud tähestikulises järjekorras

Ahonen, M.; Kaseorg, M. (2008). Employees' Perceptions of the Learning Organization in Estonia. In: Proceedings - New York Institute of Technology, New York, USA: 5th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning; New York Institute of Technology, New York, USA; 9-10.10.2008. (Toim.) Remenyi, D.. Academic Publishing International, 2008, 9 - 16.
Ahonen, M.; Kaseorg, M. (2008). Exploring Learning Organization – Estonian Employees Perspective. International Conference of Education, Research and Innovation (ICERI 2008); Madrid; 17-19.11.2008. , 2008, 1 - 8.
Ahonen, M.; Kaseorg, M. (2009). Learning organization in uncertain times: Estonian employees understandings before and during the recession. In: ICERI 2009. Proceedings CD: International Conference of Education, Reserach and Innovation (ICERI 2009); Madrid, Spain; 16.-18.11.2009. , 2009, 1 - 7.
Aidla, A.; Vadi, M. (2007). Performance perspective on the relationships between school administrations' attitudes and national examination results. In: Management Theory and Practice: Synergy in Organisations: III International Conference; Tartu, Estonia; 3-4 April, 2007. (Toim.) Türk, K.; Vadi, M.; Aidla, A.. Tartu: Tartu University Press, 2007, 56 - 69.
Aidla, A.; Vadi, M. (2007). Relationship between Organizational Culture and Performance in Estonian Schools with Regard to Their Size and Location. Baltic Journal of Economics, 7(1), 3 - 17.
Alas, R (2009). Organizational Learning during Changes in Estonian Organization. M. D. Lytras, P.O. Pablos (Toim.). Knowledge Ecology in Global Business: Managing Intellectual Capital. (15 - 25). Hershey: Information Science Reference
Alas, R. (2006). Hoiakud riski võtmise Eesti organisatsioonides. . Inimteadvus ja käitumine riski tingimustes. 27.-28.oktoober, Tallinn, Estonia . , 2006.

Alas, R. (2007). Employees' attitudes to organisational changes in companies with different size. *Journal of Human Resource Management*, 1, 29 - 40.

Alas, R. (2007). Organizational change from learning perspective. *Journal of Global Strategic Management*, 1(1), 108 - 114.

Alas, R. (2007). Organizational change from learning perspective. *Problems and Perspectives in Management*, 5(2), 43 - 50.

Alas, R. (2008). 'Estonian review', special issue. Guest editorial. *Baltic Journal of Management*, 3(2), 125 - 128.

Alas, R. (2008). Attitudes and Values in Chinese Manufacturing Companies: A Comparison with Japanese, South Korean and Hong Kong Companies. *Chinese Management Studies*, 2(1), 32 - 51.

Alas, R. (2008). Crisis Management in Estonian Organisations. . EIASM 3rd Workshop on Organisational Change & Development: Advances, Challenges & Contradictions, 26-27 September, Bucharest.. , 2008.

Alas, R. (2008). Employee's Willingness to participate in Implementation of organizational Change. *Management of Organizations: Systematic Research*, 46, 7 - 16.

Alas, R. (2008). Organizational learning during changes in Estonian organization. Pablos, P. O., Lytras, M. D. (Toim.). *Knowledge Ecology in Global Business: Managing Intellectual Capital (15 - 25)*. IGI Global

Alas, R. (2009). A HR Esztorszagban. Poor, J., Boday, P. and Krispal-Vitai, Z. (Toim.). *Trendek es tendenciak a Kelet-Europai emberi eroforras menedzsmentben (147 - 154)*. Selye Janos Egyetem

Alas, R. (2009). Change management versus crises management. 4th EIASM Workshop "Organizational Change and Development: Advances, Challenges and Contradictions", 10-11 September 2009, Krakow, Poland.. , 2009.

Alas, R. (2009). The impact of work-related values on the readiness to change in Estonian organizations. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 113 - 124.

Alas, R. (Ed) (2009). *Implementation of Changes in Chinese Organizations: Groping the Way through the Darkness*. Chandos Publishing (0 - 230). (Oxford) Limited.

Alas, R. et. al. (2008). At the crossroads? Comparative HRM and its future – an international dialogue. . Academy of Management Meeting, Questions we ask, August 8-13, Anaheim, California.. , 2008.

Alas, R., Eklund, T., Collan, M., Kraus, A. (2007). International Patterns in Manufacturing Strategies. EIASM 2nd workshop: Organizational Change and Development in Transitional Countries: What can we learn in Theory and Practice? October 18 –19, Vilnius, Lithuania. , 2007.

Alas, R., Elenurm, T., Tafel, K. (2008). Who is Making the Changes? Approaching to Organizational Changes from the Framework of Corporate Governance: the Case of Estonia. *Journal of Baltic Studies*, 0 - 10.

Alas, R., Elenurm, T., Tafel, K. (2010). Who is driving the change? Corporate governance and organizational change in Estonia. *Journal of Baltic Studies*, 41(1), 23 - 43.

Alas, R., Ennulo, J. (2008). Dynamics of Work-related Values in Chinese Organizations', . *China Insights Today*, 0 - 10.

Alas, R., Kaarelson, T. (2008). Gender equality in post-socialist country: case of Estonia. *Problems and Perspectives in Management*, 6(2), 13 - 20.

Alas, R., Kooskora, M. (2007). Editorial, Changes in Society, Changes in Organizations, and the Changing Role of HRM: Managing International Human Resources in a Complex World. *EBS review*, 23(2), 4 - 6.

Alas, R., Kooskora, M. (2007). Editorial, Organisational Change & Development in Transitional Countries. *EBS review*, 22(1), 4 - 5.

Alas, R., Kooskora, M. (2008). Editorial, Organizational Change and Development in Transitional Countries. *EBS review*, 24, 4 - 6.

Alas, R., Kraus, A. and Niglas, K (2009). Manufacturing strategies and choices in cultural contexts. *Journal of Business Economics and Management*, 10(4), 279 - 289.

Alas, R., Sun, W. (2007). Organizational changes in Chinese companies: A resource-based view. . *Chinese Management Studies*, 1, 225 - 242.

Alas, R., Sun, W. (2008). Connections between Types of Innovation, Types of Organizational Change and Levels of learning: A Study of Chinese Organizations. . *China Insights Today*, 0 - 10.

Alas, R., Sun, W., Wang, C. (2007). The Implementation of Organizational Changes in Chinese Companies. *International Business in the Asia-Pacific Region: Challenges, Opportunities and Strategies for Research and Practice*, 22-24 September, Beijing, China. , 2007.

Alas, R., Tafel, K. (2007). Corporate Governance in Estonian foreign owned companies, Cooperation between East and West: Westernization of the east or Easternization of the West? . VIII Chemnitz East Forum, Abstracts, 13-15 September, Chemnitz, Germany. . , 2007, 1 - 4.

Alas, R., Tafel, K. (2008). Corporate Governance in Estonia. *Corporate Ownership and Control*, 5(1), 296 - 302.

Alas, R., Tafel, K., Tuulik, K. (2007). Leadership style during transition in society: Case of Estonia. *Journal of Global Strategic Management*, 1(1), 56 - 65.

Alas, R., Vadi, M., Demirer, H., Bilgin, N. (2011). Connections between Attitudes toward Changes and Organizational Learning. 1st Academic International Conference 'Exploring Leadership & Learning Theories in Asia' (ELLTA), February 15-18, Penang, Malaysia. . , 2011.

Alas, R., Übius, Ü. (2010). Impact Values on Leader-Member Exchange and Upward Influence. . The 12th Biennial Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values. Estoril-Lisbon, Portugal, June 27-30th. <http://www.lsus.edu/ba/isswov/>. , 2010.

Alas, R., Übius, Ü. (2011). Organizational culture predicting innovation climate in Asia and Europe. 1st Academic International Conference 'Exploring Leadership & Learning Theories in Asia' (ELLTA), February 15-18, Penang, Malaysia.. , 2011.

Alas, R.; Gaal, M.; Ergy, C. (2010). Impact of Institutions on the Relationship Between Individual Values and Managerial Views on Corporate Social Responsibility. Southern Management Association (SMA) 2010 Meeting, October 27-30, 2010 – TradeWinds Island Grand Resort, St. Pete Beach, Florida, USA.. , 2010.

Alas, R.; Papalexandris, N.; Niglas, K.; Galanaki, E. (2010). Employee commitment and managerial values in a cultural context. *Valencia*, 22-23 March. , 2010.

Alas, R.; Sun, W. (2008). Organizational Changes in Chinese companies. Alas, R. (Toim.). *Implementation of Changes in Chinese Organizations: Groping the Way through the Darkness (1 - 80)*. Chandos Publishing (Oxford) Limited

Alas, R.; Vadi, M. (2006). The employees' attitudes and their connections with the organisational culture in the process of

change in the Estonian organisations. *Baltic Journal of Management*, 1(1), 49 - 66.

Alas, R.; Vadi, M. (2006). The impact of organisational culture on organisational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective. *International Journal of Strategic Change Management*, 1(1/2), 155 - 170.

Alas, R.; Vadi, M.; Sun, W. (2009). Impact of work-related values upon attitudes toward changes and organizational learning in Chinese organizations. *Chinese Management Studies*, 3(2), 117 - 129.

Alas, R.; Übius, Ü. (2010). Change management, Crises management, and Innovation management. *Organizational Change and Development: Core Competences in a Changing World*, 23-24 September 2010, Vienna, Austria.. , 2010.

Alas, R.; Übius, Ü.; Vanhala, S. (2011). Connections between organizational culture, leadership and innovation climate in Estonian enterprises. *E-Leader conference, January 3-5, Ho Chi Minh City, Vietnam.. , 2011.*

Alas, R; Lorents, P; Übius, Ü; Matsak, E. (2010). Similarities and differences of corporate social responsibility in Estonian, Finnish, Japanese, Chinese and Slovakian enterprises. *26th EGOS Colloquium Lisbon 2010. , 2010. [ilmumas]*

Alas, R; Niglas, K; Kraus, A. (2007). 'Manufacturing strategies and choices in cultural contexts. . 5th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, December 6-8, Santo Domingo, Dominican Republic. . , 2007.

Alas, R; Niglas, K; Kraus, A. (2008). Cultural Influences upon Manufacturing Strategies and Practices. . IFSAM 9th World Congress, The Fusion and Development of East and West Management, July 26-28, Shanghai, China.. , 2008.

Alas, R; Niglas, K; Papalexandris, N; Galanaki, E. (2008). Employee commitment and managerial values in a cultural context. . IFSAM 9th World Congress, The Fusion and Development of East and West Management, July 26-28, Shanghai, China.. , 2008.

Alas, R; Papalexandris, N; Niglas, K; Galanaki, E. (2007). Managerial values and employee commitment in a cultural context. 5th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, December 6-8, Santo Domingo, Dominican Republic.. , 2007.

Alas, R; Sharifi, S; Sun, W. (2008). China and Estonia in Flux: Is this a valid basis for comparison of their approaches to change management? . *Academy of Management Meeting, Questions we ask, August 8-13, Anaheim, California.. , 2008.*

Alas, R; Tafel, K. (2009). Corporate Governance in Estonia. Rainhart, Lang and Ingo Winkler (Toim.). *Selected papers from the VIII Chemnitz East Forum Cooperation between East and West: Westernization of the East or Easternization of the West? (4 - 16). Schriften zur Organisationswissenschaft*

Alas, R; Tafel, K; Tuulik, K. (2006). Leadership style during transition in society: Case of Estonia. . In: *Strategies for Navigating through national, regional and global challenges & crises: 2nd International Strategic Management Conference Strategies for Navigating through national, regional and global challenges & crises, June 8-10, Istanbul, Turkey.. , 2006, 239 - 248.*

Alas, R; Tuulik, K. (2007). Cultural practices and values at the societal level in Estonia in comparison with neighbouring countries. *Journal of Business Economics and Management*, 8(1), 39 - 44.

Alas, Ruth (2006). *Changes and learning in Estonian organisations. Problems and Perspectives in Management*, 1, 86 - 97.

Alas, Ruth (2006). Toward sustainable corporations: Factors influencing learning in Estonian organizations and the implications for management education. Pipere, A. (Toim.). *Education and Sustainable Development: First Steps Toward Changes (292 - 306). Daugavpils: Daugavpils University*

Alas, Ruth (2007). Reactions to Organizational Change From the Institutional Perspective: The Case of Estonia. *Problems and Perspectives in Management*, 5(3), 19 - 31.

Alas, Ruth (2007). The challenges facing business and satisfaction with employers' organisations in Estonia. *Management of Organizations: Systematic Research*, 44, 7 - 18.

Alas, Ruth (2007). The impact of employers' organisations on business in Estonia. *Management of Organizations: Systematic Research*, 44, 7 - 18.

Alas, Ruth (2007). The Triangular Model for Dealing with Organizational Change. *Journal of Change Management*, 7(3, 4), 255 - 271.

Alas, Ruth (2008). Implementation of organizational changes in Estonian companies. *Journal of Business Economics and Management*, 9(4), 289 - 297.

Alas, Ruth (2008). Organizational Changes and Learning in Production and Service Organizations during transition in society. *International Journal of Services and Operations Management*, 4(6), 481 - 497.

Alas, Ruth, Sun, Wei (2008). Institutional impact on Work-related Values in Chinese Organizations. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 297 - 306 .

Alas, Ruth, Vadi, M., Sun, W. (2008). Connections between factors of Readiness to Change in Chinese Organizations. *International Journal of Chinese Culture and Management*, 1(2), 219 - 231.

Alas, Ruth; Edwards, V. (2007). Attitudes toward society, organisations, and work in the electronics industry in Finno-Ugrian countries. *Baltic Journal of Management*, 2, 20 - 36.

Alas, Ruth; Ennulo, Jaan; Törnpuu, Lembit. (2006). Managerial values in the institutional context. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 269 - 278.

Alas, Ruth; Gao, Junhong (2010). The impact of Crisis on enterprise life-cycle. . *Problems and Perspectives in Management*, 8(2), 9 - 21.

Alas, Ruth; Gao, Junhong; Vanhala, Sinikka (2010). The Crisis Management in Chinese and Estonian Organizations. *11th ISMD International Conference on Markets and Development: Beyond Global Markets. Hanoi, Vietnam, January 5-8. , 2010, 35.*

Alas, Ruth; Gao, Junhong; Vanhala, Sinikka (2010). The Crisis Management in Chinese and Estonian Organizations. *Chinese Management Studies*, 4(1), 18 - 36.

Alas, Ruth; Kaarelson, Tõnu; Niglas, Katrin (2008). Human resource management in cultural context: empirical study of 11 countries. *Estonian Business School Review*, 24(1), 50 - 62.

Alas, Ruth; Sun, Wei (2008). Corporate social responsibility in Chinese organizations. *European Journal of Management*, 8(3), 131 - 136.

Alas, Ruth; Sun, Wei. (2009). *Organizational Changes in Chinese companies. Implementation of Changes in Chinese Organizations: Groping the Way through the Darkness (1 - 80). Chandos Publishing (Oxford) Limited*

Alas, Ruth; Tafel, K; Tuulik, K. (2007). Leadership style during transition in society: Case of Estonia. *Problems and Perspectives in Management*, 5, 50 - 60.

Altmäe, S., Türk, K. (2009). Conflict Management Modes and Leadership Styles Used by Estonian Managers and Specialists. *EBS review*, 25, 61 - 73.

Andreeva, Tataiana; Alas, Ruth; Vanhala, Sinikka; and Sun, Wei. (2008). How applicable are Western theories about change in Russia, Estonia and China? In: Academy of Management Meeting, Questions we ask: Academy of Management Meeting, Questions we ask, August 8-13, Anaheim, California. , 2008.

Arumäe, Urmäs; Almann, Arno (2010). Particularities of the Organization and Management of Rural Municipalities and Cities as Territorial Public Corporate Bodies (The Case of Estonia). *Problems and Perspectives in Management*, 8, 39 - 47.

Bedford, N.; Leimann, J. (2007). Estonia's Challenge: Add Value to the Country's Resources. *AGB AND IALBSS Proceedings*, 19, paper 7

Benson, P. and Alas, R. (Eds) (2008). `Changes in Society, Changes in Organizations, and the Changing Role of HRM: Managing International Human Resources in a Complex World`. *European Journal of International Management*, 2(3), 229 - 233.

Elenurm, T. (2009). Innovation management challenges in Estonian enterprises. In: *Proceedings of the 2nd International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development: 2nd International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development, Thessaloniki, 23-24 April 2009.* (Toim.) P. Ketikidis, A. Sotiriadou, T. Hatzia Apostolou, F. Misopoulos. Thessaloniki:, 2009, 397 - 405.

Elenurm, T. (2010). Innovation Challenges and Opportunities in Estonian Enterprises. In: 2nd International Conference "Economies of Central and Eastern Europe: Convergence, Opportunities and Challenges". *Conference Proceedings*. Tallinn 13-15:, 2010.

Elenurm, T. (2010). Training entrepreneurs to recognize new international business opportunities. In: 2010 Entrepreneurship Conference: Entrepreneurs as Agents of Creativity in Times of Crises, Paris, 21.-23. February 2010. Paris: European Foundation of Management Development, 2010.

Elenurm, T., Alas, R. (2008). Features of Successful Entrepreneurs in Estonia . *Working Papers in Economics*, Tallinn University of Technology, 25, 21 - 30.

Elenurm, T., Alas, R. (2008). Impact of joining the European Union on competitive advantage according to the position of the company in the value chain. *Problems and Perspectives in Management*, 6(4), 37 - 45.

Elenurm, T., Alas, R. (2009). Features of successful entrepreneurs in Estonia and changing organisational development challenges. *Baltic Journal of Management*, 4(3), 318 - 330.

Elenurm, T.; Moisala, A. (2008). Comparing Entrepreneurial Orientations of Estonian and Finnish Business Students. *European Journal of International Management*, 2(4), 454 - 470.

Elenurm, T.; Oper, J. (2009). Innovation Obstacles and Management Focus in Estonian Enterprises. *EBS review*, 25(2), 74 - 88.

Elenurm, T.; Terk, E.; Andresoo, J. (2008). Cooperation patterns between capital owners and managers in the strategic management process. *Case Estonia. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 8(5), 637 - 648.

Elenurm, T; Alas, R; Laar, J (2009). Free movement of labour and strategic Human Resource Management challenges in new European Union member states: a study of Estonian enterprises. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4, 374 - 391.

Elenurm, Taimi, Elenurm, Tiit (2009). Challenges of manager-subordinate conversations . 14th European Congress of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela, 13.-16.05.09, Conference CD E:\eawop\568. , 2009.

Elenurm, Tiit (2006). Management research traditions and critical issues. The case of doctoral studies in Estonia. In: in *Modern Management Research in the Context of European Research Area (ERA): September 15-17 2006, Kaunas*. Kaunas: Conference CD, 2006.

Elenurm, Tiit. (2007). Company Projects By International Teams of Students As a Human Resource Development Tool For Globalization. In: *Changes in society, changes in organizations, and the changing role of HRM: Managing international human resources in a complex world: Proceedings of the 9th International Human Resource Conference, Tallinn, Estonia, June 12-15.* (Toim.) P. G., Mahajan, A., Alas, R. and Oliver, R. L. . Tallinn:, 2007.

Elenurm, Tiit. (2007). International competitiveness and organizational change drivers anticipated by Estonian managers in the context of European integration. *Baltic Journal of Management*, 2(3), 305 - 318.

Ennulo, J; Alas, R. (2006). Educational impact on managerial values. . Stashevsky, S. (Ed.) *The Tenth International Conference on Work Values and Behavior, June 25-29, Tallinn, Estonia.:*, 2006, 75 - 79.

Gaal, M., Alas, R. (2009). Culture, Leadership and Nonverbal Behaviors: Comparing the United States, Estonia and Hungary. . *AOM 2009, Chicago, USA, August 7-11..* , 2009.

Gao, J., Alas, R. (2011). Autocratic Leadership & Communication Benefits Chinese Organization in Crisis - Case Study. 1st Academic International Conference 'Exploring Leadership & Learning Theories in Asia ' (ELLTA), February 15-18, Penang, Malaysia. . , 2011.

Gao, Junhong (2009). Reputational crises in Chinese enterprises. The 2nd workshop on Asian management and entrepreneurship, 30 November - 1 December 2009. Brussels, Belgium:, 2009.

Gao, Junhong (2010). Crisis communication and its influence to Chinese organizations. *EIASM workshop on organizational change and development, 23-24 September, 2010. Vienna, Austria.:*, 2010.

Gao, Junhong; Alas, Ruth (2009). Human resource crises in Chinese enterprises. *Modern management research conference, insights into the sustainable growth of business, 19-21 November, 2009. , 2009.*

Gao, Junhong; Alas, Ruth (2009). The impact of crises on enterprise growth. *Modern management research conference, insights into the sustainable growth of business, 19-21 November, 2009. Vilnius, Lithuania.:*, 2009.

Gofman, A.; Moskowitz, H.R.; Mets, T. (2009). Developing new corporate understanding of an existing product. *Journal of Product and Brand Management*, 18(2), 84 - 94.

Heil, Sven (2009). Strategy Creation in a Restructuring Environment. The Case of an Estonian Fixed Telecommunications Operator Transferring to a competitive market in 1993-2003. *EBS review*, 26, 91 - 113.

Hämmal, G.; Vadi, M. (2009). Organizational Culture through Orientations and Metaphors: Some Hints to the Tacit Knowledge. *Review of International Comparative Management*, 10(3), 436 - 448.

Hämmal, G.; Vadi, M. (2010). Measuring product and process innovation on the example of Estonian restaurants . 11th bi-annual EACES conference "Comparing Responses To Global Instability" Tartu (Estonia), 26-28 August. , 2010.

Hämmal, Gerli; Vadi, Maaja (2010). Diagnosing Organizational Culture Through Metaphors and Task and Relationship Orientations. 68

Jaakson, K. (2010). Management by values: are some values better than others? *Journal of Management Development*, 29(9),

795 - 806.
Jaakson, K.; Reino, A.; Vadi, M. (2009). Organizational Values and Organizational Practice: What Makes Them Diverge. <i>EBS review</i> , 25, 9 - 25.
Jaakson, K.; Tamm, D.; Hämmal, G. (2011). Organisational innovativeness in Estonian biotechnology organisations. <i>Baltic Journal of Management</i> , xx - xx. [ilmumas]
Järvalt, Jane; Randma-Liiv, Tiina (2010). Public sector HRM: the case of no central human resource strategy. <i>Baltic Journal of Management</i> , 5, 242 - 256.
Järvis, M.; Tint, P. (2009). Innovations at workplace: an evidence-based model for safety management. <i>Business: Theory and Practice</i> , 10(2), 150-158
Kaarelson, T., Alas, R. (2007). Trends and developments in human resource management practice in Estonia in the institutional context. <i>EIASM 2nd workshop: Organizational Change and Development in Transitional Countries: What can we learn in Theory and Practice?</i> October 18 –19, Vilnius, Lithuania. , 2007.
Kaarelson, T., Alas, R. (2008). Human resource management practices in Estonian private enterprises. <i>Human Resource Management. Institute of Labor and Social Studies</i> , 1, 33 - 49.
Kaarelson, T., Alas, R. (2008). Trends and developments in human resource management practice in Estonia in the institutional context. <i>Problems and Perspectives in Management</i> , 6(1), 105 - 113.
Kaarelson, Tõnu; Alas, Ruth (2009). Developments in human resource management practice in Estonia. <i>Proceedings of the Institute for European Studies, International University Audentes, No.5</i> , 133 - 147.
Kaarelson, Tõnu; Alas, Ruth (2009). Human Resource Management in Estonia. Morley, Michael; Heraty, Noreen; Michailova, Snejina (Toim.). <i>Managing Human Resources in Central and Eastern Europe</i> (25 - 54). London and New York: Routledge
Kallas, E., Mötsmees, P., Reino, A. (2010). Tuning organizational values on job satisfaction: the case of international manufacturing corporation. <i>Review of International Comparative Management</i> , 708 - 718.
Kannike, S. (2007). Eesti inimressursside arngu potentsiaal ja prognoos. Ühiskonna juhtimise arengu probleemid: XXI sajandi väljakutsed ja riskid : EABA teaduslik-praktilise konverentsi materjalid = Проблемы развития общества: вызовы и риски XXI века : материалы научно-практической конференции EABA (47 - 55). Tallinn: Eesti Ameerika Äriakadeemia
Kannike, S. (2008). Tarbijatele orienteerumine juhtimisteoorias ja praktikas. "Ühiskonna arengu majandus- ja sotsiaalprobleemid "globaalse küla" tingimustes" : EABA teaduslik-praktilise konverentsi materjalid (153 - 160). Tallinn: Eesti Ameerika Äriakadeemia
Kivipõld, K. (2009). Organisatsioonilise eestvedamise mõju organisatsiooni finantstulemuslikkusele, hindamine Eesti finantssektori organisatsioonide näitel. <i>Management Theory and Practice: Synergy in Organizations; IV International Conference; Tartu; 03-04 April 2009.</i> , 2009, 1 - 28.
Kivipõld, K. (2009). Organizational Leadership Capability and Social Responsibility: the case across financial and retail services in Estonia. <i>Doctoral Summer School 2009; Otepää, Estonia; 27 – 30.07.2009. University of Tartu and Tallinn University of Technology Doctoral School in Economics and Innovation, 2009</i> , 1 - 17.
Kivipõld, K.; Vadi, M. (2008). A Tool for Measuring Institutional Leadership and Its Implementation for the Evaluation of Organizational Leadership Capability, <i>TUTWPE No 172. Working papers in economics (TUTWPE), Volume 25</i> , 55 - 72.
Kivipõld, K.; Vadi, M. (2009). Organizational leadership capability and performance: the case of Estonian financial service. . <i>EIRASS 16th International Conference on Recent Advances in Retailing and Services Science, Niagara Falls, Canada, 06 – 09 July 2009.</i> (Toim.) Timmermans, H., J., P.. Technische Universiteit Eindhoven EIRASS - European Institute of Retailing and Services Studies, 2009, 1 - 18.
Kivipõld, K.; Vadi, M. (2010). A Measurement Tool for the Evaluation of Organizational Leadership Capability. <i>Baltic Journal of Management</i> , 5(1), 118 - 138.
Kivipõld, Kurmet; Ahonen, Maret; Reisberg, Tuuli (2010). Attempt to Use Organizational Leadership Model for Measuring Job Satisfaction: The Case of IT Service Organization in Estonia. <i>The 12-th International Conference on Work Values and Behaviour ISSWOV "Competing Values in an Uncertain Environment: Management the Paradox", Portugal, Lisabon, June 27-30, 2010.</i> (Toim.) Sanjay T. Menon. Louisiana State University Shreveport, LA, USA, 2010, 576 - 583.
Kivipõld, Kurmet; Vadi, Maaja (2010). Organizational Leadership Capability and Corporate Social Performance: the case across financial and retail services in Estonia. <i>First International Conference in Responsible Leadership: The Next Generation Responsible Leaders; Pretoria, South Africa; 18 - 20 May 2010. University of Pretoria, 2010</i> , 72 - 79.
Kont, K-R. (2009). Financial management and financial analysis in libraries: the case of the National Library of Estonia. <i>EBS review</i> , 2(25), 103 - 119.
Kooskora, M.; Kujala, J. (2008). Corporate Moral Development and Stakeholder Issues: An Empirical Analysis of the Estonian Business Community. . <i>EBS review</i> , 25, 26 - 38.
Kooskora, Mari (2008). Corporate governance from the stakeholder perspective, in the context of Estonian business organizations. <i>Baltic Journal of Management</i> , 2(3), 193 - 217.
Kooskora, Mari (2009). Editorial, <i>Research on Management and Organisations. EBS review</i> , 26, 5 - 7.
Kumpikaite, V (2008). Human resource development in learning organization. <i>Journal of Business Economics and Management</i> , 9, 25 - 31.
Kumpikaite, V. (2009). Development of organization and business idea: methodical guideline for homework of management: study book . Kaunas: Technologija
Kumpikaite, V. (2009). Human resource training and development importance in post communist countries in cross-cultural context . <i>Transformations in Business &amp; Economics</i> , 8, 131 - 144.
Kumpikaite, V; Alas, R. (2009). Factors determining human performance at work: students' viewpoint . <i>Modern Management Research Conference (MMRC): Insights into the Sustainable Growth of Business : proceedings of the international scientific conference, 19-21 November 2009, Vilnius . Kaunas: ISM University of Management and Economics, 2009</i> , 1 - 11.
Kumpikaite, V; Algimantas, S. (2008). Globalization and human resource development: theoretical approach . <i>European Journal of Management</i> , 8, 1 - 12.
Kuusik, A.; Varblane, U. (2009). How to avoid customers leaving: the case of the Estonian telecommunication industry. <i>Baltic Journal of Management</i> , 4(1), 66 - 79.
Lang, R; Alas, Ruth; Alt, R; Catana, D; Hartzh, R. (2006). Leadership in Transformation – Between Local Embeddedness and Global Challenges. <i>Journal of Cross-Cultural Competence and Management</i> , 4, 215 - 246.

Leimann, J. (2007). Kuidas mõjutab organisatsioonide juhtimise teooria juhtimispraktikat. In: Juhtimisteooria ja -praktika sünergia organisatsioonides: III rahvusvaheline konverents, Tartu, 3.-4. aprill, 2007. (Toim.) Altmäe, S.; Türk, K.. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2007, 20 - 21.
Leimann, Jaak; Miettinen, Asko (2008). Dissertations on Organization and Management in Estonia and Finland 1960-1989. Working Papers in Economics, A Special Issue on Organization and Management Research (91 - 102). Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool
Lepik, Katri-Liis; Krigul, Merle (2009). Cross-Border Cooperation Organisation in Building a Knowledge Cross-Border Region . Problems and Perspectives in Management, 7(4), 33 - 45.
Mets, T.; Torokoff, M. (2007). Between the Learning and the Non-learning Organisation: Some Evidence from the Estonian Public and Private Sectors. Management of Organizations: Systematic Research, 43, 107 - 120.
Mihhailova, G. (2009). Management Challenges Arising from the Use of Virtual Work . Baltic Journal of Management, 4(1), 80 - 93.
Pevkur, A. (2007). Compatibility of public administration systems and ethics management. Viesoji politika ir administravimas, 19, 16 - 24.
Pihlak, Ü.; Alas, R. (2010). Employee involvement and the level of concentration of authority during organisational change. Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA) 27th Annual Conference, 10 - 13 November, Delhi, India. . , 2010.
Reino, A. (2009). Manifestations of organizational culture based on the example of Estonian organizations. (Doktoritöö, Tartu Ülikool) Tartu : Tartu Ülikooli Kirjastus
Reino, A.; Kask, T.; Vadi, M. (2007). Organizational culture and environment: dynamics in dynamics. Case of Ordi. Trames : Journal of the Humanities and Social Sciences, 11(2), 124 - 138.
Reino, A.; Tolmats, E. (2008). From Exposed Values To Real Values: Is It Long Way To Go? Example of Estonian Companies. In: Work Values and Social Responsibilities in a Changing World: From Being Good to Doing Good: The 11th International Conference on Work Values and Behavior; Singapore; June 22-25, 2008 . (Toim.) Galperin, B.L.. Shreveport, LA, USA: ISSWOV, 2008, 22 - 31.
Reinsalu, K. (2006). Knowledge Management in Estonian regional administration - background, outputs, unused resources. Information Technology for Development, 12(1), 63 - 76.
Reisberg, T.; Irs, R. (2009). Incorporating private sector management practices into the public sector: how to evaluate efficiency? In: IV International Conference "Management Theory and Practice: Synergy in Organizations" Proceedings: IV International Conference "Management Theory and Practice: Synergy in Organizations"; Tartu, Estonia; 3-4 April 2009. , 2009, 1 - 25.
Rillo, M. (2008). Studying Strategy Process in Organizations that are Structurally Modulating between Exploration and Exploitation: Comparison of Computational Modelling and Case Study Approach. Working papers in economics (TUTWPE), 115 - 134.
Rillo, M. (2008). Top Management Homophily Impact on Strategic Issue Selling. In: Academy of Management Annual Conference. Business Policy and Strategy Track presentation in Anaheim., 2008, 30.
Rillo, M. (2008). Using Video Cases to Teach Strategy - the Case of "Management Brains". In: Academy of Management Annual Conference Business Policy and Strategy Professional Development Workshop presentation in Anaheim., 2008, 18.
Rillo, M.; Jacobs, C. D. (2008). Team Interaction, Media Attention and Playfulness - The Case of a Televised Management Competition. In: European Group for Organization Studies (EGOS) Colloquium : EGOS Website., 2008, 28.
Roostalu, Lea (2009). Sustainability as the Keyword for Managing Local Governments in the Conditions of Economic Depression. "Economies of Central and Eastern Europe: Convergence, Opportunities and Challenges", 14 – 16 June 2009, Tallinn, Estonia. , 2009, 1 - 15.
Rungi, M. (2009). Managing Resource and Technology Interdependencies in Project Portfolio: A Case-Study Results. In: Proceedings of the 2009 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management: The IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), Hong Kong, China, December 8-11, 2009. China: IEEE, 2009, 1508 - 1512.
Rungi, M. (2010). Foundation of Interdependency Management in Project Portfolio Management: A Strategic View. In: Proceedings of the 2010 ICMIT International Conference on Management of Innovation and Technology: The 5th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMIT2010), Singapore, June 2-5, 2010. (Toim.) Chai, K.-H., Narasimhalu, D., Sharma, R.. Singapore: IEEE, 2010, 117 - 122.
Rungi, M. (2010). Interdependency Management in Project Portfolio Management: How to Implement Required Procedures. In: Proceedings of PICMET '10: Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET) '10 Conference "Technology Management for Global Economic Growth, Phuket, Thailand, July 18-22, 2010. (Toim.) Kocaoglu, D. F., Anderson, T. R., Daim, T. U., Jetter, A., Weber, C. M.. Thailand.; 2010, 1551 - 1562.
Saame, Iisi; Reino, Anne; Vadi, Maaja (2010). Organisational culture based on the example of an Estonian hospital . Journal of Health Organization and Management, xx - xx. [ilmumas]
Sepper, R.; Alas, R. (2008). Role of politics in public sector organizational change. Journal of Business Economics and Management, 9(1), 13 - 23.
Sun, W., Alas, R. (2009). Implication for Managers. Alas, R. (Toim.). Implementation of Changes in Chinese Organizations: Groping the Way through the Darkness (171 - 180).Chandos Publishing (Oxford) Limited
Sun, W; Alas, R. (2006). Process Model for Organizational Change: A Study of Chinese. . EIASM workshop: Organizational Change and Development in Transitional Countries: What can we learn in Theory and Practice?, November 9 –10, Tallinn, Estonia.. , 2006.
Sun, W; Alas, R. (2009). Links between Innovation, Change and Learning in Chinese Companies. Latif Al- Hakim and Chen Jin (Toim.). Innovation in Business and Enterprise: Technologies and Frameworks. IGI Global (0 - 10).The University of Southern Queensland
Sun, W; Alas, R. (2010). Links between Innovation, Change and Learning in Chinese Companies. . Latif Al- Hakim, Chen Jin (Toim.). Innovation in Business and Enterprise: Technologies and Frameworks. (53 - 63).IGI Publishing [ilmumas]
Sun, Wei (2009). A Series of Changes in a Private Training Company . Ruth Alas (Toim.). Implementation of Changes in Chinese Organizations: Groping the Way through the Darkness (172 - 178). Oxford : Chandos Publishing (Oxford) Limited
Sun, Wei, Alas, Ruth (2007). Changes in Chinese Organizations from Institutional Perspective. EBS review, 23, 36 - 48.

Sun, Wei; Alas, Ruth (2007). Process Model for Organizational Change: A Study of Chinese organizations. <i>EBS review</i> , 22, 29 - 41.
Sun, Wei; Alas, Ruth (2009). Implementation of Changes in Chinese Organizations: Groping the Way through the Darkness. Alas, Ruth (Toim.). <i>Implication for Managers (1 - 80)</i> . Oxford: Chandos Publishing (Oxford) Limited.
Svetlik, Ivan; Alas, Ruth (2006). Impact of the EU on HRM: Being a member and wanting to become a member. H. H. Larsen, W. Mayrhofer (Toim.). <i>HRM in Europe. A thematic approach (21 - 43)</i> . Routledge
Zernand-Vilson, M., Alas, R. (2007). Implementation and dynamics of learning organizations principles in Estonian enterprises. VIII Chemnitz East Forum, Abstracts, 13-15 September, Chemnitz, Germany. , 2007, 87 - 91.
Zernand-Vilson, Maris (2009). Knowledge influencing external factors about organisation and management development in Estonia. <i>EIASM 4TH WORKSHOP ON ORGANISATIONAL CHANGE &amp; DEVELOPMENT: ADVANCES, CHALLENGES &amp; CONTRADICTIONS in KRAKOW, SEPTEMBER 10-11, 2009.</i> , 2009.
Zernand-Vilson, Maris; Elenurm, Tiit (2010). Differences in implementing management and organization development directions between domestic and foreign companies in Estonia. . <i>Baltic Journal of Management</i> , 5(1), 82 - 99.
Zernand-Vilson, Maris; Terk, Erik (2009). The State and the Dynamics of Management and Organisational Development Indicators in Estonian Enterprises. <i>EBS review</i> , 6, 8 - 25.
Tafel, K., Alas, R. (2006). Differences and Conflicts Between Owners and Top Managers in the Context of Social Responsibility: Evidence from Estonia. <i>Academy of International Business, AIB-SE annual meeting, October 25-27, USA.</i> , 2006.
Tafel, K; Alas, Ruth (2006). Social responsibility in Estonia through the eyes of owners and managers. Kertola, T. (Toim.). <i>What Corporate Responsibility Research Can Give to Business Know-How: Values, Strategies and Practices (179 - 200)</i> . Turku: Turku School of Economics and Business Administration
Tafel, Külliki, Alas, Ruth (2007). Various types of Estonian top-managers. <i>Journal of Business Economics and Management</i> , 8(3), 189 - 194.
Tafel, Külliki; Alas, Ruth (2006). Between "Internal" and "External" Worlds – The Influence of the Owner on Intra-Organizational Relations and on Managerial Activities in Particular. <i>EBS review</i> , 1 (21), 60 - 75.
Tafel, Külliki; Alas, Ruth (2007). Owner's responsibility in developing human capital in the organisation. <i>International Journal of Learning and Intellectual Capital</i> , 4(3), 240 - 255.
Tepp, M. (2007). HR profession in Estonia: content and contradictions. Working papers in economics (TUTWPE) : School of Economics and Business Administration (17 - 31). Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool
Tepp, M. (2007). Magistritöö kui võimalik "tagauks" teooriasse ja praktika "sissepääs" teooriasse. In: <i>Juhtimisteooria ja -praktika sünergia organisatsioonides: III Rahvusvaheline konverents: Juhtimisteooria ja -praktika sünergia organisatsioonides: Management theory and practice: synergy in organizations; Tartu, 3.-4. aprill 2007. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2007, 27 - 28.</i>
Toimetaja: Kooskora, Mari (2009). <i>Research on Management and Organisations. EBS review</i> , 1 - 120.
Tolmats, E.; Mötsmees, P.; Reino, A. (2010). Tuning Organizational Values on Job Satisfaction: The Case of International Manufacturing Corporation. <i>Competing Values in an Uncertain Environment: Managing the Paradox. 12th International Conference on Work Values and Behavior; Lisbon, Portugal; 27-30 June 2010.</i> , 2010, 321 - 329.
Tuulik, K., Alas, R. (2008). The Estonian Transformational Leader. <i>Journal of Human Resource Management</i> , 1 - 15.
Tuulik, K., Alas, R. (2009). Leadership in transformational Estonia. <i>Baltic Journal of Management</i> , 4(2), 169 - 187.
Tuulik, K., Alas, R. (2010). Leadership in Estonia. <i>Problems and Perspectives in Management</i> , 8(1), 0 - 10. [ilmumas]
Tuulik, K., Alas, R. (2010). LEADERSHIP IN ESTONIAN ORGANIZATIONS DURING TRANSITION. <i>The International Journal of Leadership Studies</i> , 5, 269 - 282.
Tuuis, Danel (2007). The Influence of Financial Indicators in the Management of Prices. <i>Applied economics: systematic research</i> , 1(1), 139 - 152.
Türk, K. (2007). Performance Management and Pay-for-performance of Academic Staff (FEBA, Tartu University). Türk, K.; Vadi, M.; Aidla, A (Toim.). <i>Management Theory and Practice: Synergy in Organisations. III International Conference. Proceedings Articles (258 - 273)</i> . University of Tartu
Türk, K. (2007). The Study of Performance Appraisal and Compensation in Estonian Public and Private Universities. <i>Journal of Global Strategic Management</i> , 1(1), 87 - 97.
Türk, K. (2008). Performance appraisal and the compensation of academic staff in the University of Tartu . <i>Baltic Journal of Management</i> , 3(1), 40 - 54.
Türk, K. (2010). Performance Management of Academic Staff in the Faculty of Economics and Business Administration at Tartu University (Pluses and Minuses). In: <i>Proceedings of the IEEE ICMIT: The 5th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology; Singapore; 2-5 June 2010. Singapore: IEEE, 2010, 624 - 629.</i>
Türk, K., Altmäe, S. (2008). Konfliktijuhtimisviisid ja nende seosed juhtimisstiilidega (Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide näitel). In: <i>Eesti Majandusteaduste Seltsi aastakonverents 2008: Eesti Majandusteaduste Seltsi aastakonverents; Pärnu, Eesti; 22-23.01.2008. Pärnu, 2008, 1 - 19.</i>
Türk, K.; Vadi, M.; Aidla, A. (Ed-s.) (2007). <i>Management Theory and Practice: Synergy in Organisations. III International Conference. Proceedings, Articles</i> . Tartu: Tartu University Press
Vadi, M. (2007). Introduction: Are management theory and practice a binary pair? In: <i>Management Theory and Practice: Synergy in Organisations: III International Conference; Tartu, Estonia; 3-4 April, 2007. (Toim.) Türk, K.; Vadi, M.; Aidla, A. Tartu: Tartu University Press, 2007, 11 - 21.</i>
Vadi, M., Alas, R. (2006). The organizational culture's relation to the organization's characteristics: The ground for types. Vadi, M., Reino, A., Hämmäl, G. (Toim.). <i>Organizational Culture: National and international aspects (103 - 120)</i> . Tartu University Press
Vadi, M.; Alas, R. (2008). Organizational culture in Russian and Chinese organizations. In: <i>Work Values and Social Responsibilities in a Changing World: From Being Good to Doing Good: Eleventh Biennial Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values; Singapore; 22 -25 June 2008. (Toim.) Galperin, B.L.. ISSWOV, 2008, 542 - 550.</i>
Vadi, M.; Alas, R. (2010). Organizational culture in Russian and Chinese organizations. <i>The Asian Business &amp; Management Conference, Osaka, Japan, October 7-9.</i> , 2010.

Vadi, M.; Kask, T.; Karma, K. (2009). Perception of Negotiation Partner: Cultural Differences from Perspective of Estonians. *Review of International Comparative Management*, 10(1), 163 - 175.

Vadi, M.; Milder, M. (2010). Changes through five crises: the perspective of core values (case of Baltika). In: *Competing Values in an Uncertain Environment: Managing the Paradox: ISSWOV - International Society for the Study of Work & Organizational Values*, Lissabon, Portugal, 27.06.2010. , 2010, 146 - 153.

Vadi, M.; Vedina, R. (2007). Changes Around and Within Organisations: Manifestations and Consequences. Preface. *Trames : Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11(2), 91 - 105.

Vadi, M.; Vedina, R. (Toim.) (2007). Special issue: Dynamics Around and Within Organisations. *Trames : Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11(2), 91 - 222.

Vadi, M.; Vereshagin, M. (2006). The deposit of collectivism in organizational culture in Russia: Some consequences of human resources management. *Baltic Journal of Management*, 1(2), 188 - 200.

Vadi, M.; Vereshagin, M. (2007). The Tacit Knowledge from the Perspective of Different Organizational Positions. In: *Managing Total Innovation and Open Innovation in the 21st Century: The Fifth International Symposium on Management of Technology*; Hangzhou, China; June 1-3, 2007. (Toim.) Chen, J.; Xu, Q.R.; Wu, X.B.. Zhejiang : Zhejiang University Press, 2007, 570 - 573.

Vadi, Maaja; Vedina, Rebekka; Karma, Kadri (2011). Innovation in Services: Manifestations and Consequences. *Baltic Journal of Management*, 1 - 50. [ilmumas]

Vaherna, Annika (2009). Innovation Management in Companies. *Baltic Horizons*, 11(110), 96 - 106.

Wahl, M. (2006). The ownership structure of corporations: Owners classification & Typology. *EBS review*, 21, 94 - 103.

Wahl, M. (2007). Corporate Governance and Ownership Research in Estonia. In: *EIASM 4th workshop on corporate governance: Brussels 15.-16.11.2007*. Brussels., 2007, 16 pp..

Wahl, M. (2007). History and Development of Ownership Research. In: *Baltic Business and Socio-Economic Development: 3rd International Conference Baltic Business and Socio-Economic Development*, Tallinn Estonia, June (17)18-19, 2007. (Toim.) Sepp, J.. Tallinn: Tallinn University of Technology, 2007, 9 pp..

Wahl, M. (2007). The Ownership Structure of Corporations in Estonia. In: *Academy of International Business Annual Conference 2007 "Corporate Governance and International Business"*, London 12.-15.04.2007. London., 2007.

Wahl, M. (2009). Governance and Ownership: Owners' Basic Human Values & Their Will in Estonia. In: *6th Workshop on Corporate Governance: EIASM 6th workshop on corporate governance*, Brussels, November 23-24, 2009. (Toim.) Martin Hilb, Thomas Casas Klett, Hugh Grove, Laura Spira. EIASM, 2009.

Wahl, M. (2010). Governance and ownership: methodological aspects of qualitative ownership research. 2nd International Conference "Economies of Central and Eastern Europe: Convergence, Opportunities and Challenges", Tallinn 13-15 June.. Tallinn University of Technology, 2010.

Wahl, M. (2010). Governance and ownership: methodological aspects of qualitative ownership research. 7th workshop on corporate governance, Brussels, June 21-22.. The European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM), 2010.

Wahl, M. F. (2008). Governance and Ownership: Theoretical Framework of Research. Jaan Alver, Enn Listra, Mare Randveer, Katrin Paadam, Maksim Saat and Urve Venesaar (Toim.). Working Papers in Economics (149 - 163). Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool

Wahl, M. F. (2009). Governance and Ownership: International Corporate Governance Research Network Survey in Estonia. In: *Resources, Efficiency and Globalisation: 36th Annual Conference of the Academy of the International Business (UK and Ireland chapter): UK, Glasgow 02.-04.04.2009.* (Toim.) Conference Chairs: Marian V. Jones and Stephen Young. Glasgow: University of Glasgow, 2009.

Wahl, M. F. (2009). Governance and Ownership: Practices in Estonia. Gunnar Prause, Tatjana Muravska (Toim.). *Baltic Business and Socio-Economic Development 2008 : 4th International Conference Riga, Latvia, September 30–October 2, 2008* (89 - 102). Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag

Wahl, M. F. (2010). History and Development of Ownership Research. J. W. Kramer, G. Prause, J. Sepp (Toim.). *Baltic Business and Socio-Economic Development 2007 : 3rd International Conference Tallinn, Estonia, June 17–19, 2007* (1081 - 1094).Berliner Wissenschafts-Verlag

Wahl, Mike Franz (2008). Governance and Ownership: Theoretical Framework of Research. In: *Conference Proceedings: 15th Nordic Conference on Small Business Research*, Tallinn 21.-23. May 2008. , 2008.

Valmra, E.; Laamanen, T.; Saukkola, H. (2008). Content Analysis of Strategic Issue Research 1980-2006. Working papers in economics (TUTWPE), 135 - 148.

Valmra, E.; Metsla, E.; Rannus, R.; Rillo, M. (2006). Towards a practical model of strategy-as-practice. Working Papers in Economics, Tallinn University of Technology, 23 - 42.

Vanhala, S., Kaarelson, T., Alas, R. (2010). Trends in HRM in Estonia: The Nordic Influence Or The Baltic Tradition. . 10th EURAM 2010 Conference on: Back To The Future. Italy, Rome, May 19th-22nd . , 2010.

Vanhala, S., Alas, R. (2009). HRM in cultural context: Do Ibero-American manufacturing companies differ from the Anglo-American and Northern European ones? . Iberoamerican Academy of Management conference, Buenos Aires, Argentina, December 9-11. , 2009.

Vanhala, S.; Alas, R. (2010). HRM in Estonia – on the borderline of the Nordic influence and the Baltic tradition. The 11th ISMD International Conference on Markets and Development: Beyond Global Markets. Hanoi, Vietnam, January 5-8. , 2010, 43 - 44.

Vanhala, Sinikka; Kaarelson, Tonu; Alas, Ruth (2006). Converging Human Resource Management: A Comparison between Estonian and Finnish HRM. *Baltic Journal of Management*, 1(1), 81 - 101.

Vedina, R. (2007). The diversity of individual values and its role for organisations in the context of changes. (Doktoritöö, Tartu Ülikool)Tartu Ülikooli Kirjastus

Vedina, R.; Vadi, M. (2008). A national identity perspective on collectivistic attitudes and perception of organisational culture. *Baltic Journal of Management*, 2, 129 - 144.

Vesso, Signe (2009). The main coaching areas for Estonian leaders towards change management.

Virovere, A.; Titov, E.; Meel, M. (2010). Change of Management Values in Estonian Business Life in 2007-2009. In: [www.eben-ac2010.it](http://www.eben-ac2010.it)Corporate Social: 23rd EBEN Annual Conference: WHICH VALUES FOR WHICH ORGANISATIONS, Trento, 9-11 September2010., 2010.



Vissak, T. (2008). Achieving Success in Logistics Services Outsourcing: Some Recommendations. <i>Management of Organizations: Systematic Research</i> , 46, 149 - 162.
Übius, Ü., Alas, R. (2010). The Innovation Climate - predictor for Corporate Social Responsibility ? <i>EBS review</i> , 27, 71 - 87.
Übius, Ü.; Alas, R. (2010). Individual and organizational level factors – predictor of organizational culture? 11th ISMD International Conference on Markets and Development: Beyond Global Markets. Hanoi, Vietnam, January 5-8. , 2010.
Übius, Ü; Alas, R. (2008). Connections between corporate social responsibility and innovation climate in Estonian, Chinese, Russian, Czech and Slovakian enterprises. <i>Journal of Change Management</i> , 255 - 271.
Übius, Ü; Alas, R. (2009). Organisational culture types forecast corporate social responsibility. <i>Engineering Economics</i> , 1(61), 90 - 99.
Übius, Ülle; Alas, Ruth (2008). Organizational culture – predictor of individual and organizational level factors? . <i>EBS review</i> , 25, 39 - 60.
Übius, Ülle; Alas, Ruth (2009). Can Organizational Culture Predict Individual and Organizational Level Factors? <i>EBS review</i> , 25, 39 - 60.
Übius, Ülle; Alas, Ruth (2009). Corporate social responsibility and its influencing factors in Estonian and Japanese enterprises. <i>Problems and Perspectives in Management</i> , 7(1), 4 - 14.
Übius, Ülle; Alas, Ruth (2009). Factors predicting the innovation climate. <i>Problems and Perspectives in Management</i> , 7(2), 4 - 12.
Übius, Ülle; Alas, Ruth (2010). Connections between organisational culture, leadership and the innovation climate in Estonian enterprises. 17th International Product Development Management Conference, Murcia, June 13-15, 2010. , 2010.
Übius, Ülle; Alas, Ruth; Sinikka, Vanhala (2009). Innovation and Corporate Social Responsibility in Estonian Organizations. <i>Problems and Perspectives in Management</i> , 7(1), 135 - 145.

## 5.3. Konverentsid 2006-2011

### 5.3.1. Praktikutele suunatud konverentsid

\* nimekiri sisaldab vaid suuremaid ja tähtsamaid juhtimisega otseselt seotud konverentse

2011 (välja kuulutatud)		
Konverentsi pealkiri	Korraldaja	Ettekanded
Pärnu finantskonverents 2011: Muutujast muutjaks	Pärnu Konverentsid	<p>„Finantsjuhi mõttemudeli riskid ja maailma majandusriskid“ (Nicholas Davise)</p> <p>„Eelarvestamine määramatuses“ (Veiko Hintsev)</p> <p>„Kommunikatsioonitöötuba“, „Mõjutamise kunst“ (Richard Mullender)</p> <p>„IFRSi arengusuunad, IFRS, SME“ (Monika Peetson ja Erik Usin)</p> <p>„Avastamata võimalused finantsprotsessides ehk kas Sina tead, kui palju maksab Sinu ettevõtte „ostmisest maksamiseni“ tööprotsess“ (Sami Seikkula)</p> <p>„Ärimudelite muutumine ja muutmine“ (Jakob Saks, Erki Lõhmus &amp; Hillar Lauri)</p> <p>„Kuidas vett pidavalt ettevõtet müüa?“ (Risto Vahimets ja Priit Sander)</p> <p>„Maksuplaneerimine muutuste keskel – millised on võimalused ja kus jooksevad võimaluste piirid“ (Ivo Vanasaun &amp; Rait Kaarma)</p> <p>„Finantsplaneerimishooaja avalööki - 5 värsket vaadet eelarvestamisele“ (Alan Rein)</p> <p>„Töötasu halduse tõhusus – olemasolevast eelarvest parimate tulemuste saamine“ (Eligijus Kajieta)</p> <p>„Kuidas masu mõjutab lepingutes kokku lepitud tingimusi ehk kas üldse mõjutab?“ (Aivar Pilv)</p> <p>„Saneerimine kui finantsjuhtimise instrument“ (Veiko Toomere &amp; Siim Roode)</p> <p>„ABM lahenduse juurutamise õppetunnid“ (Kadri Veer)</p> <p>„Riigi tugiteenuste tsentraliseerimise projekt ja e – arved“ (Marek Helm)</p> <p>„Kuidas avalik sektor efektiivsust mõõdab?“ (Tõnis Saar)</p> <p>„Kriitikast kiituseni“ (Harry Liivrand)</p> <p>„Kuidas osta õigusteenust efektiivsemalt?“ (Sven Papp)</p> <p>„Muutujast muutjaks“ (Scott Diel)</p>
Personalijuhtimise Konverents 2011: Produktiivne organisatsioon	PARE	<p>„Kuidas saab personalijuht mõjutada töötajate produktiivsust ja ettevõtte äritulemusi?“ (Leonardo Sforza)</p> <p>„Kuidas läheb Eesti majandusel, millised on tööjõuturu arengud ning mis toimub töövõiljakusega Eestis?“ (Raul Eamets)</p> <p>„Kas ja kuidas saab haridussüsteem kaasa aidata tootlikkuse kasvatamisele ühiskonnas?“ (Heli Aru &amp; Gerli Jõgi)</p> <p>„Paindlik töö - kas võimalus töö efektiivsemaks korraldamiseks?“ (Maarja Mändmaa, Janika Leoste, &amp; Kirsti Nurmela)</p> <p>„Kuidas tööjõudu tootlikumalt rakendada?“ (Maria Kütt &amp; Terje Tiiman)</p> <p>„Millised on trendid tööjõuturul?“ (Katrin Hõovelson &amp; Getter Toome)</p> <p>„Kuidas saab personalijuhtimine vastata tegevjuhi ootustele?“ „Gjensidige akadeemia - kellele ja milleks?“ (Mårten Skjøstad)</p> <p>„Kuidas juhiks tegelikult saadakse ning mida nende arendamine organisatsioonilt eeldab?“ (Jussi Kulla)</p>

		<p>„Kuidas Nordea pank Eestis majanduslanguse ajal coachingu abil heast suurepäraseks kasvas?“ (Andreas Laane)</p> <p>„Kuidas saab personalijuht juhile abiks olla ning muuta tasusüsteemi efektiivsemaks?“ (Mirka Straathof &amp; Neda Songinaite)</p> <p>„Kas ja kuidas kasutada sotsiaalmeediat personalijuhtimises?“ (Egle Haidak)</p> <p>„Kuidas liideti Politsei- ja Piirivalveamet?“ (Vilve Kalda)</p>
Password turunduskonverents	BestMarketing	<p>"Psühholoogia, turundus ja raha. Kuidas digitaalajastu tarbijaid paremini mõista?" (Rory Sutherland)</p> <p>"Autoostja käitumine digitaalajastul" (Kaarel Talvoja)</p> <p>"Kes ostab, see otsib" (Kristina Randver)</p> <p>"Kuidas turunduse abil ettevõtte väärtust kasvatada" (David Haigh)</p> <p>"TV-reklaam internetiajastul" (Kristjan Seema)</p> <p>"Miks TV?" (Kadri Ärm)</p> <p>"Traditsioonilise meedia kasutamine Büroomaailmas" (Kristine Ross)</p> <p>"Massimeedia digitaalajastul: printmeedia pole surnud" (Tiit Lillipuu)</p> <p>„Maximising Effectiveness“ (Peter Field)</p> <p>„Fonterra turundusest“ (Andres Kangur)</p> <p>"Kunst või teadus?" (Marit Kroon)</p>
Müügikonverents 2011: Müügi uus tulemine	Äripäeva Seminarid ja Konverentsid	<p>Tallinna Kaubamaja lugu Inge Kuur</p> <p>Eesti Energia lugu Margus Rink</p> <p>RE/MAX Professionalsi lugu Leanika Klaassen</p> <p>Juhid müüma! Olle Horm</p> <p>Mõõda täpselt, aga lihtsalt! Martin Lips</p> <p>Vaja on värsket verd! Magnus Vaht</p> <p>Tee ise müügikoolitusi! Indrek Aasna</p> <p>Kas „Nõuandlik müük“ on surnud? Aira Tammemäe, Elar Killumets</p> <p>Loome ühiselt uue müügistrateegia! Laval on kõik konverentsil osalejad</p>
Bürootöö Aastakonverents: Uus ajastu bürootöös	Tallinna Konverentsid	<p>„Dokumentide haldamine digiajastul“ (Koit Saarevet)</p> <p>„Uus ariiviseadus“ (Hanno Vares)</p> <p>„Raske kolleegi“ saladus“ (Ülli Kukumägi)</p> <p>„Saladused dokumendihalduses“ (Alice Salumets)</p> <p>„Edukas olemise saladus“ (Aare Tammemäe)</p> <p>„Mugavuse saladus“ (Kaspar Rõivassepp)</p>
Kommunikatsiooni Aastakonverents: Muutuv kommunikatsioon: vana ei taha ja uut ei oska. Kuidas edasi?	Tallinna Konverentsid	<p>„Teile on sõnum!“ (Priit Põiklik)</p> <p>„Kas te saate aru, mida ma mõtlen?“ (Piia Tamm)</p> <p>„Sõna ja pildi sõda“ (Priit Põhjala)</p> <p>„Uus meedia- kas ka uus identiteet?“ (Marju Lauristin)</p>
Eesti Infojuhtimise Konverents 2011: Õige info õigel ajal	Eesti Koolitus- ja Konverentsikeskus	<p>"Info juhtimise arengud maailmas" (Merlis Nõgene)</p> <p>"Läbimurdmine infomürast Riigikogu valimiste näitel" (Hannes Rumm)</p> <p>"Millises suunas liigub sotsiaalmeedia" (Uko Urb)</p> <p>"Suhtekorraldus sotsiaalmeedias" (Kaja Tampere)</p> <p>"Info hankimise ja juhtimise põhitõed praktikas" (Olga Einasto)</p> <p>"Aina kasvav infohulk lõppeb 2050. a apaatiaga" (Voldemar Kolga)</p>
<b>2010</b>		
Juhtimiskoolitus 2010	Pärnu Konverentsid	<p>„Kas juhte on võimalik koolitada?“ (Tõnis Arro)</p> <p>„Kuhu kaob töötajate tähelepanu ja efektiivsus?“ (Tauri Tallemaa)</p> <p>„Milliseid teadmisi ja kuidas rakendada?“ (Kaido Vestberg)</p>

		<p>„Juhi pseudostrateegiad äreval ajal“ (Karin Hango, Vahur Murutar)</p> <p>„Kuidas inimesi kaasates neile oma hea idee selgeks teha?“ (Peep Vain)</p> <p>„Kuidas kliendikesksuse abil konkurentidest eristuda ja väljuda lõputust hinnasõjast?“ (Indrek Saul)</p> <p>„Alternatiiv on pardid“ (Peeter Marvet)</p> <p>„Miks eestlane ei taha abi küsida“ (Mats Soomre)</p> <p>„Mõttemustri murdmine“ (Indrek Maripuu)</p> <p>„Kõik ühes: Kuidas vähem juhtides saavutada rohkem? Coaching juhtide käes võib teha imesid nii töötajate kui äritulemustega.“ (Haide Antson)</p> <p>„Muudatuste elluviimise kunst“ (Vello Rääk)</p> <p>„Tough Love juhtimisstrateegia“ (Yrjö Ojasaar)</p> <p>„Kuidas coachingu kaudu edukalt juhtida ja realiseerida avastamata potentsiaal oma meeskonnas?“ (Mati Sööt)</p> <p>„Muudatuste juhtimine – lootused ja tegelikkus“ (Mart Nurk)</p> <p>„Juhtimine kiiresti muutavas majandussituatsioonis“ (Margus Raud)</p> <p>„Otsustamisprotsessi juhtimine“ (Tõnu lehtsaar)</p> <p>„Piirangud Organisations, kuidas me saame maksimeerida oma võimeid?“ (Mario Laas)</p> <p>„Loovus – juhi edu, arengu ja tasakaalu võti“ (Dali Kask)</p> <p>„Meisterlikkusest otsustamisel“ (Margit Raid)</p> <p>„Projektipõhise juhtimise juurutamine ettevõttes“ (Algis Perens, Tiit Valm)</p> <p>„Koostöö juhtimine: ideest otsuste ja eduka teostuseni“ (Mats Soomre)</p> <p>„5+ aruka ajajuhtimise nippi“ (Kristjan Otsmann)</p> <p>„Out of Box“ (Kristjan Port)</p> <p>„Emotsioonide juhtimine“ (Aira Tammemäe)</p> <p>„Kes teisele ütleb, see ise on.“ ehk tagasiside saamine, andmine ja selle tark kasutamine inimeste juhtimises“ (Erge Heido)</p> <p>„Kuidas erinevate organisatsioonide tippjuhid eri kontekstis strateegiaid peaksid tegema?“ (Marko Rillo)</p> <p>„Süvajuhtimine“ (Ülo Vihma)</p> <p>„Juhtimispsühholoogia juhi peas – juhtimise sisepildid“ (Alexander Kotchubei)</p> <p>„Juhtimismäng DYNAMA“ (Peeter Kross, Anto Liivat)</p>
Pärnu Finantskonverents 2010	Pärnu Konverentsid	<p>„Maailmamajandus ja Eesti koht selles 2010-2012“ (Nenad Pacek)</p> <p>„Ideoloogiline kriis finantsturul – kuidas edasi?“ (Priit Perens)</p> <p>„Kas Baltikum on ühtne majandusruum?“ (Ralf Cymanek)</p> <p>„Kuidas taastumine toimus Soome näitel“ (Martti Nyberg)</p> <p>„Miks on majanduslangused paratamatud ja vajalikud?“ (Andres Arrak)</p> <p>„Keda otsib raha?“ (Kristjan Kalda)</p> <p>„Vahefinantseerimine“ (Martin Reinson)</p> <p>„Reaalne raha ettevõttele vs hirm bürokraatia ees“ (Marikai Karilaid, Elmo Puidet)</p> <p>„MS Outlook 2007 kooolitus“ (Margus Sakk)</p> <p>„Mida peab teadma finantsjuht elektrituru avanemisest“ (Margus Kaasik)</p> <p>„Tulemuslikkuse näitajad ja juhtimismeetodid tänases majandussituatsioonis“ (Toomas Haldma)</p> <p>„Millal oma (elu)töö rahaks teha?“ (Aare Tammemäe)</p> <p>„Avalik kapitaliturg finantseerimisallikana“ (Kalle Viks)</p> <p>„Võlanõudmine aastal 2010“ (Ülar Maapalu)</p>

		<p>„Ideed on õhus“ (Hele Hammer)</p> <p>„Ajad muutuvad. Aga meie?“ (Peeter Tulviste)</p> <p>„MS Excel 2007 koolitus“ (Margus Sakk)</p> <p>JCI Ärikiirkohting (Rando Rannus)</p>
Pärnu turunduskonverents 2010: Pärnu Turunduskonverents kuulutab pastakaostjate ajastu lõppu!	Pärnu Konverentsid	<p>„Pastakatellijate ajastu lõpp: turunduse tähtsuse tõus, turundajate ajastu lõpp?“ (Indrek Tarand, Erki Kilu, Maris Jesse)</p> <p>"Täenduslikkus turunduses" (Priit Hõbemägi, Tiit Niilo)</p> <p>"Meediaagentuuri roll täna – kirjakeandjast Sinu ärimahtude kasvatajaks" (Olga Peresild)</p> <p>"Internetimeedia planeerimine" (Patrik Kupenko)</p> <p>"Sotsiaalse meedia tööhetk" (Lauri Ilison, Mari-Liis Rüütsalu, Hanno Kindel, Margo Veskimägi, Henrik Roonemaa)</p> <p>"Kuidas ehitada üles müügitulemus turunduse ja CRM-i abil?" (Timo Rein, Hard Perk)</p> <p>Konverentsi peaesineja Seth „The God“ Godin (Seth Godin)</p> <p>JCI Ärikiirkohting (Rando Rannus)</p>
Palga päev: Tulemuste tasustamine	Pärnu Konverentsid	<p>„Mis toimub majanduses, milleks peame "euroajastu" saabumisel 2011 aastal valmis olema?“ (Maris Lauri)</p> <p>Eesti Palgaturuuring (Irja Rae)</p> <p>Kuidas on juhtide tasupaketid muutunud, kas nende ülesehituses, tulemustasude maksmise aluseks olevate mõõdikute osas on peale majanduslangust ning regulatsioonide rangemaks muutumise midagi muutunud jne (Kristinn Haraldsson)</p> <p>Soorituse juhtimine läbi tasusüsteemi erinevate osade (Janika Kuusik, Veiko Valkiainen, Ülle Matt, Galina Bondarenko, Maris Krieger)</p> <p>Kuidas juhitakse tulemuste saavutamist Astra Zenecas, millised on selle äri väljakutsed 2010 aastal ja kuidas need kajastuvad palgasüsteemis? (Mart Levo)</p>
Pärnu juhtimiskonverents 2010	Pärnu Konverentsid	<p>„Töö ja töökoht 2020“ (Jeanne Meister)</p> <p>„Töö ja töökoht 2020 Eestis“ (Milvi Tepp)</p> <p>„Poolel teel 2020-sse - juhtimislahendus "Results Only Work Environment" (Jan Rehberg)</p> <p>„Coaching päriselus“ (Viktor Mahhov)</p> <p>„Meie võimalused ja maailma uue kümnendi kasvumootorid (BRIC).“ (Peter Lindahl)</p> <p>„Venemaa 2020“ (Evgeni Gontmakher)</p> <p>„Sotsiaalne õppimine - mis see on ning miks on see praegu oluline?“ (Jeanne Meister)</p> <p>„Amropi Baltikumi juhtide uuring – huvitavamad leiud rahvusvaheliste juhtide jaoks.“ (Tiina Keskküla)</p> <p>„Mõned kogemused rahvusvahelistest Eesti juhtidest“ (Aku Sorainen)</p> <p>„Eestlased juhivad - tähelepanekuid juhtimiseks globaalses ettevõttes.“ (Juhan Kahu)</p> <p>JCI Ärikiirkohting (Rando Rannus)</p> <p>„Kas töötajate paremad liidriksused ja ettevõtlikkuse suurendamine on võti tulevikku?“ (Elmo Puidet)</p> <p>„Kaugtöö töötuba“ (Klaas-Jan Reincke, Ave Laas)</p> <p>Minitöötuba Henry Mintzbergi kaascoachingu meetodil.</p> <p>„Otsustamine - see pole see, mis te arvate.“ (Tõnis Arro)</p> <p>„Uue kümnendi juhtimisväljakutsed. ROI - Return on Ideas, Return on Involvement“ (René Boender)</p> <p>„Tuleviku energia-tehnoloogiad Eestis“ (Erik Puura)</p> <p>„Tuleviku energiatõhus hoonestu“ (Tõnu Mauring)</p>

		<p>Juhtimisportaali tuba: Ideed on õhus (Indrek Maripuu, Tõnis Arro)</p> <p>„Kas loovus on hea äri?“ (John Newbiggin)</p> <p>„Mida teha järgmiseks?“ (Janno Siimar)</p> <p>„Tuleviku internet ja võimalused“ (Indrek Vainu)</p> <p>„Molekulaarmeditsiin täna ja homme“ (Ants Kurg)</p> <p>„Tulevikumaterjalid elektroonikas“ (Kaupo Kukli)</p> <p>„Eesti tööseadusandlus 2020 - sotsiaalne turvalisus või maksukoorma vähendamine?“ (Allar Jõks, Indrek Ergma)</p> <p>„Eesti 2020“ (Toomas Hendrik Ilves, Mart Laar)</p> <p>„Eesti 2020“ (Ott Pärna)</p>
Personalijuhtimise Konverents 2010: Uuenev organisatsioon	PARE	<p>„Tulemuslikkuse treenimine“ (Sir John Whitmore)</p> <p>„Väiksem äri, väiksem organisatsioon, väiksem tasu“ (Katri-Triin Maripuu)</p> <p>„Tööandja ja töötaja muutunud suhe MASU kontekstis“ (Mari-Liis Eensalu)</p> <p>„Elioni juhtide produktiivsuse kasvatamine läbi väärtuste kaasajastamise“ (Valdur Laid)</p> <p>„Kolm uut võtet, millega töö kiiremini tehtud saab“ (Kristjan Otsmann)</p> <p>„Olukorrast majanduses“ (Urmas Varblane)</p> <p>„Kuidas Eesti Ekspress koos eesti rahvaga uuenes“ (Priit Hõbemägi)</p> <p>„Talent Crunch - how to plan for the future?“ (Anki Ljung)</p> <p>„Töötajate kaasamine pidevasse parendusse“ (Kristjan Gans)</p> <p>„Ettevõtte omanike vs töötajate huvid- kuidas tagada tasakaal?“ (Kairi Pauskar, Urmo Pärn)</p> <p>„Tasakaalust tõuseb kasu: naised ja mehed tool“ (Kadi Katharina Viik, Mari Nõmm)</p> <p>„Kuidas viia sõnum töötajani kommunikatsiooni surmasõlmi vältides?“ (Kristi Kuusik)</p>
Password turunduskonverents	BestMarketing	<p>„The Future Communications Landscape“ (Johan Ronnestam)</p> <p>„Turunduse hetkeseis Eestis: kas kasvuvõimalus tulevikuks või luksus, millest loobutakse“ (Mari-Liis Eensalu, Tarmo Toiger)</p>
Konverents Äriplaan 2011	Äripäeva Seminarid ja Konverentsid	<p>Mõjuvõimsad, autoriteetsed ja aktiivsed eesti ettevõtjad räägivad oma ootustest ja hirmudest tuleva aasta suhtes, eelarvest ja äriplaanist aastaks 2011. (Ain Hanschmidt, Andres Arrak, Endel Palla, Jaan Pillesaar, Jüri Mõis, Jüri Raidla, Jüri Vips, Kati Kusmin, Kuldar Leis, Meelis Mandel, Meelis Milder, Märten Ross, Oleg Gross, Peeter Rebane, Sten Tamkivi, Toomas Annus, Tõnis Palts, Urmas Varblane)</p>
Infotehnoloogia ja telekommunikatsiooni konverents "Visioonist lahendusteni 2010"	Äripäeva Seminarid ja Konverentsid	<p>„Pushing the Digital Agenda“ Bridget Cosgrave</p> <p>Eesti IKT sektor 2010 - "Jää sulab" (Taavi Kotka)</p> <p>„IKT võtmeroll Eesti kasvuvisionis 2018“ (Raivo Vare)</p> <p>„IKT kõrghariduse uus ülesanne - aeg vahetada liigat“ (Üllar Jaaksoo)</p> <p>„Paneeldiskussioon: IKT kõrgharidus – riiklikuks prioriteediks?“ (Igor Rõtov, Tanel Tammet, Mart Laar, Sten Tamkivi)</p> <p>„Small Fishes in Small Ponds“ (Keith Silverang)</p> <p>„Jäämäe efekt“ (Siim Puskai)</p> <p>„The Art of Start: viis õppetundi start-up'idele“</p>

		<p>(Allan Martinson)</p> <p>„Suured ja väikesed mõtted ehk kuidas muuta maailma“ (Heikki Haldre)</p> <p>„Enamik start-up'e ei õnnestu. Miks?“ (Margus Uudam)</p> <p>„Kuidas meelitada oma meeskonda tipptalente üle“ (Marjam Vaher)</p>
Müügikonverents 2010	Äripäeva Seminarid ja Konverentsid	<p>„Kümme olulist muutust, mis meid lähiaastatel ees ootavad“ (Jüri Ross, Alar Tamming, Mare Pork, Igor Rõtov)</p> <p>„Uutmoodi planeerimine: Kuidas koostada müügiplaan ja hinnata plaanide täitmist õiglaselt?“ (Ergo Metsla)</p> <p>„Müügiorganisatsiooni edukuse võrdlev analüüs: Kuidas näidata juhatusele õiglast pilti müügitüümi tulemusest?“ (Indrek Saul)</p> <p>„Erilised ideed müügi- ja teenindusorganisatsioonide praktikast“ (Veigo Kell)</p> <p>„Uued müügivõimalused: sotsiaalmeedia ahvatlused ja karid“ (Villu Arak)</p> <p>„Müügiorganisatsioonide palgaülevaade: Milline palk on praegu õiglane?“ (Irja Rae)</p> <p>„Müügiorganisatsioonide tulemuspalgad: Kuidas langetada valik?“ (Raimo Ülavere)</p> <p>„Millised müügitüümid on täna edukad?“</p> <p>Parimad näited praktikast. Uued mõtted töötubadest. (Ethel Reier, Andres Jõesaar, Andres Madissoo)</p> <p>„JUHT EMOTSIOONIDE MIINIVÄLJAL: KUIDAS JUHTIDA KAOST?“ (Aira Tammemäe)</p>
V Finantsjuhtimise Konverents "Finantsjuhi 101 nägu"	Äripäeva Seminarid ja Konverentsid	<p>„Hüperkasv ja innovatsiooni müüdid – uute Google'ite otsingul“ (Allan Martinson)</p> <p>„Uued nupud Finantsjuhi laual“ (Märt Ridala)</p> <p>„Konkurentsieelis peitub muutunud mõtteviisid ja uutes finantstehnoloogiates“ (Ahti Allikas)</p> <p>„Euro - käegakatsutav unistus“ (Jürgen Ligi)</p> <p>„EUR Adoption in Slovakia 2009“ (Tomas Osusky)</p> <p>„Järelejätmismängu vaheajal“ (Hardo Pajula)</p> <p>„Langenud portfelli väärtus - kas halvad investeerimisotsused või alus vaidlusteks?“ (Reimo Hammerberg)</p> <p>„Globaalsed trendid uutes oludes“ (Veikko Maripuu)</p> <p>„Elektrilaeng, mitte elektrišokk“ (Mare Pork)</p>
V Personalijuhtimise aastakonverents: Paremini funktsioneeriv organisatsioon ja õnnelikumad töötajad	Tallinna Konverentsid	<p>„Motivatsioonist organisatsioonis – Kuidas karjendada hulkuvaid kasse?“ (Targo Tennisberg)</p> <p>„Töötajate tasustamine ja ületasustamine“ (Kulno Türk)</p> <p>„Läbipaistev palgasüsteem ja ametikohtade hindamine“ (Urmas Orula)</p> <p>„Töötajate rahulolu?!“ (Mari Nõmm)</p> <p>„Karjääri planeerimise vajalikkus“ (Martin Medar)</p> <p>„Uus suund personalijuhtimises – talendijuhtimine: talentide leidmine, arendamine ja järelkasvu tagamine“ (Mait Raava)</p> <p>Maailmakohvik (Harald Lepisk)</p>
The Global Leadership Summit 2010	Willow Creek Association; Eesti Evangeelne Allians	n/a
Noorte Juhtimiskonverents 2010: Tallinnas ja Tartus samaaegselt	AIESEC Eesti	<p>„Kuidas mänguliselt rikkaks saada?“ (Veiko Kruustük)</p> <p>„AIESEC kui konkurentsieelis“ (Jaanika Prillog)</p> <p>„Kuidas oma ideed üle maailma viia?“ (Mirjam Vaher &amp; Cristo Pajust)</p> <p>„Kuidas müüa oma sotsiaalset ideed?“ (Jaan Aps)</p> <p>„Milline on sinu ettevõtte identiteet ehk kuidas rakendada ja luua ettevõtte CSR strateegiat?“ (Piret Jaaks)</p>

		<p>„kuidas edukalt läbi viia tööintervjuud?“ (Käthlin Hekman)</p> <p>„Kuidas jõuda ideest teostuseni?“ (Ursula Ilo)</p> <p>„Kuidas müüa ideed massidele?“ (Ahti Maa)</p> <p>„Kuidas leida see, mida tegelikult teha tahad?“ (Martin Noorkõiv)</p> <p>„Kuidas müüa oma sotsiaalsed ideed?“ (Mart Kuusk)</p> <p>„Kas minust võib saada edukas ettevõtja?“ (Vahur Murutar)</p>
Noorte Juhtimiskonverents Juhtimisteed 2010: „Kas sina näed, mis on nurga taga?“	Ideedegeneraator; Tallinna Tehnikaülikooli Majandusteaduskond	<p>„Culturally aware, or just tolerant?“ (Keith O’Hiobháird)</p> <p>„Edukas juht – kas ettevõtja või liider?“ (Jüri Mõis)</p> <p>„Kuidas internet meie käitumist on muutnud ja muudab ning uusi ärimudeleid loob?“ (Rando Rannus)</p> <p>„Kuidas näha võimalusi?“ (Valdo Randpere)</p> <p>„Kuidas talent endas ära tunda ja see edukalt tööle panna?“ (Aleksi Turovski)</p>
Liidrite foorum 2010	Fastleader.com	n/a
<b>2009</b>		
Pärnu Finantskonverents 2009: Sünoptikute kevadpäevad	Pärnu Konverentsid	<p>„Ilma ennustamine“ (Sirje Keevallik)</p> <p>„Maailmamajandus: kas jääaja algus või leidub märke sulast?“ (Andres Sutt)</p> <p>„Ilm Eesti majanduskliimavõõrtmes“ (Urmas Varblane)</p> <p>„Hinnamuutuste tuultes“ (Karsten Staehr)</p> <p>„Tulemusjuhtimine – kas majakas pimedas öös?“ „Miks aastane eelarvestamise protsess katkeb ja kuidas seda parandada“ (Gary Cokins)</p> <p>„Käibekapitali ja rahavoogude juhtimine jääteel“ (Ülle Järv)</p> <p>„JCI Ärikiirkohtumine“ (Rando Rannus)</p> <p>„Hinge sissepuhumine“ (Inga Soveri)</p> <p>„Kas ehitada tuuleveskeid või tuulemüüre?“ (Ivo Suursoo)</p> <p>„Raamatupidamislik ilmteade“ (Ago Vilu)</p> <p>„Haara kuludel sarvist“ ehk kuidas muuta arvete haldus efektiivsemaks.“ (Ahti Allikas)</p> <p>„Maksuamet – ettevõtete pikse- või päikesejumal?“ (Enriko Aav)</p> <p>„Hoovused intressimäärade ja valuutakurside meres“ (Howard Wilkinson)</p> <p>„Seapõrna rakendusi ilmaennustuses“ (Ilmar Tiismaa)</p> <p>„Finantssünoptika ettevõttes“ (Viktor Mahhov)</p> <p>„BCS Koolitus õpituba: MS Excel 2007 koolitus“ (Margus Sakk)</p> <p>„Leningradi blokaad laenaturul – kas on oodata päikeselisemaid päevi?“ (Andreas Laane)</p> <p>„Virmalised finantstaevad“ (Joakim Helenius)</p> <p>„Ilmastikukindlad ärianalüüsilahendused Microsoftilt – Dynamics, Excel, Sharepoint“ (Fred Viidul)</p>
Juhtimismajakas 2009: Tom Peters: Leading in totally screwed-up time	Pärnu Konverentsid	<p>„Täiuslikus tormis“ ellu jääda ja isegi edukas olla“ „Uued ajad – uut moodi juhtimine?“ „Põhitõde on, et põhitõde on, et põhitõde on põhitõde – Mida hullumad ajad, seda paremini see töötab.“ (Tom Peters)</p>
Majandusmajakas 2009/I: Kriisi hetkeseis ja tulevik	Pärnu Konverentsid	<p>„Globaalne kriis ja selle mõju Eestile“ (Kristjan Lepik)</p> <p>„Eesti reaalmajanduse reality-show: elu haavatud finantseerijatega“ (Veiko Maripuu)</p> <p>„Riigi roll ja võimalused finantsmaailmas“ (Andrus Treier)</p> <p>„Majanduskriisi võimalused“ (Indrek Neivelt)</p>
Majandusmajakas 2009/2	Pärnu Konverentsid	<p>„Riikidevaheliste jõujoonte ümberjagamise kriisi tulemusena“ (Kristjan Lepik)</p> <p>„Kinnisvarasektor sisenes kriisi esimesena, kas ka väljub sealt esimesena?“ (Viljar Arakas)</p>



		<p>„Rahvusvaheline äriaromeetrite vaatlussüsteem - väärt instrument nii kriisi kui ka rahu ajal.“ (Leev Kuum)</p> <p>„Pühholoogiline kapital ja kriisiajad ehk kuidas säilitada sisemist tasakaalu välise ebastabiilsuse olukorras.“ (Aleksander Pulver)</p>
Pärnu Turunduskonverents 2009: Tants sütel - mis saab edasi?	Pärnu Konverentsid	<p>„COCA-COLA HELLENICU KULUD JA VALIKUD - MILLEST LOOBUDA JA MILLEST EI TOHIKS LOOBUDA“ (Jaak Mikkel)</p> <p>„ISLANDI KOKKUVARING - KUIDAS SAADA HAKKAMA NEETUD LANGUSEGA?“ (Sverrir Björnsson)</p> <p>„Google’st “mahla välja pigistamine”“ (Kris Keerov &amp; Ilmar Mihkelsoo)</p> <p>„MILLINE ON SEIS JA LÄHIAJA VÄLJAVAARDE MEEDIAMAASTIKUL?“ (Agne Kinks &amp; Margo Veskimägi)</p> <p>„KUIDAS FINANTSJUHT TURUNDUST TEEKS EHK KUST TULEB RAHA?“ (Ardo Mardisoo &amp; Oliver Kadak)</p> <p>„Veebilehe efektiivsuse mõõtmine ja online reklaamikampaaniad“ (Tõnis Hinnosaar, Meelis Ojasild &amp; Peeter Marvet)</p> <p>„KUIDAS MOBIILI TURUNDUSES VÕIMALIKULT EFEKTIIVSELT KASUTADA?“ (Lauri Kinkar)</p> <p>„KRIISIJÄRGNE HINNAKÄITUMINE“ (Toomas Tiivel)</p> <p>„VÄIKE KULU, PALJU KASU - OSALUSVEEBI KOGEMUS“ (Hille Hinsberg &amp; Epp-Kristiina Keerov)</p> <p>„E-TURUNDUSE MÜÜMINE JUHILE“ (Craig Hanna)</p> <p>„JCI ÄRIKIIRKOHTING“ (Rando Rannus &amp; Liina Joller)</p> <p>„AURU JUURDE MAJANDUSLANGUSES?“ (Anni Ronkainen)</p> <p>„KAS MAJANDUSLANGUS TAPAB TRADITSIOONILISE ÄRI VÕI E-ÄRI?“ (Aivar Paalberg)</p> <p>„IT HARIDUS TULEB KAPIST VÄLJA!“ (Peeter Marvet)</p> <p>„KUIDAS MUUDAB KRIIS EESTI INIMESTE VÄÄRTUSHINNANGUID JA TARBIMIST?“ (Marju Lauristin)</p>
Maakondlikud juhtimiskonverentsid (kõigis 15 maakonnas)	Pärnu Konverentsid	<p>„Gloaalne majanduskriis kui juhtimise kontekst tänases Eestis ehk „kuna see jama läbi saab ja mis meid lähiajal ees ootab?““ (Joakim Helenius)</p> <p>„Valutud muutused ja eestvedamine rasketel aegadel.“ (Tõnis Arro)</p>
Palga päev 2009: Kogu tööde tasustamisest: benji-hüpped, kindlat suunda pole	Pärnu Konverentsid	<p>„Majandus, tööpuudus, tööjõu efektiivsus“ (Ruta Arumäe)</p> <p>„Palgaturg 2009 –2010: kes kuidas kurvi võtab?“ (Katri-Triin Maripuu)</p> <p>„Töötasu ja uus TLS - kus võivad tekkida probleemid“ (Heli Raidve)</p> <p>„Usaldus, kommunikatsioon ja pühholoogiline leping“ (Milvi Tepp)</p> <p>„Tehtud ja eesseisvad muutused Swedbanki tasusüsteemides“ (Signe Kaurson)</p> <p>„Eesti juhtivate tööandjate palgamuutused“ (Andres Agasild, Andres Allikmäe, Irene Metsis, Anu Press &amp; Eela Velström)</p>
Pärnu Juhtimiskonverents 2009: "Kriis lõpeb 15.oktoobril kell 10 Pärnus"	Pärnu Konverentsid	<p>„Mis on juhtide coaching ja kuidas seda juhtide grupis läbi viia saab?“ (Tõnis Arro)</p> <p>„Kannapööre eestvedamises“, „Kannapööre ettevõtlikkuses ja ettevõtluses“ (Pamela Slim)</p> <p>„Developing Business Leadership“ (Tomas Gawlowski)</p> <p>„Täispööre energiamõtlemisses“ (Peter Kiss)</p>

		<p>„Edukas energiafirma maailmaturu tuultes“ (Sandor Liive)</p> <p>„Ettevõtte lugu: Elumaja“ (Mihkel Pukk)</p> <p>„Ideed on õhus“ (Tõnis Arro, Aavo Kokk, Veigo Kell &amp; Taivo Paju)</p> <p>„Kannapööre ideede genereerimises“ (Thomas Hagbard &amp; Indrek Maripuu)</p> <p>„Pööre majanduses - muutunud suhted omanike vahel ja omanika ja juhatuse vahel“ (Allar Jõks &amp; Karin Madisson)</p> <p>„Kas Eesti majanduskasvu "Valge laev" on IT?“ (Taavi Kotka)</p> <p>„Kannapööre ettevõtlikkuses ja ettevõtluses“ (Üllar Jaaksoo &amp; Morten Lund)</p> <p>„Restruktureerimine“ (Sebastian Kellas, Taivo Epner, Joel Zernask &amp; Karen Root)</p> <p>„JCI Ärikiirkohting“ (Rando Rannus)</p> <p>„Kannapööre karjääris – millal võtta vastu uus tööalane väljakutse?“ (Piret Jamnes &amp; Tiiu Allikvee)</p> <p>„Kannapööre? Täna, ei.“ (Andrus Ansip)</p> <p>„Järgmine samm Eesti jaoks“ (Mart Laar)</p> <p>„Kannapööre ideede genereerimises“ (Thomas Hagbard &amp; Indrek Maripuu)</p> <p>„Ärimudeli kannapööre“ (Alex Osterwalder)</p> <p>„Internetiturunduse ja kommunikatsiooni mõõdetav juhtimine“ (Robin Gurney &amp; Tõnis Hinnosaar)</p> <p>„Juhtimise tulevikusuunad“ (Veigo Kell)</p> <p>„Eestimajanduse kannapööre 2009+“ (Ott Pärna, Heidi Kakko, Toomas Danneberg &amp; Taavi Kotka)</p> <p>„Director: meie teame kiiret majanduskasvu retsepti!“ (Marju Unt &amp; Taivo Paju)</p> <p>„Pööre majanduses - kas ka pööre eetikas ja õiguses?“ (Allar Jõks)</p>
Personalijuhtimise Konverents 2009: Elujõuline organisatsioon	PARE	<p>„Tõde innovatsioonist personalijuhtimises“ (Max Mckeown)</p> <p>„Majanduskriis on hea asi – muudatuste elluviimiseks!“ (Jan Andresoo)</p> <p>„Milline on uuendusliku ja uue ettevõtte personalijuhtimine?“ (Riina Einberg)</p> <p>„Kuidas toimunud ja toimuvad majandusarengud tööd inimestega mõjutavad?“ (Kristjan Lepik)</p> <p>„Personalijuht kui tippjuhi äripartner raskete otsuste ja muudatuste ajal“ (Ülle Matt)</p> <p>„Kuidas õigesti mõeldes oma elujõudu kasvatada?“ (Tauri Tallermaa)</p> <p>„Kuidas tõsta organisatsiooni energiataset ehk Draculast Duracelliks“ (Uldis Pavuls)</p> <p>„Millised on raskes olukorras personalijuhi-tippjuhi rollijaotused ja käsuliinid?“ (Marek Helm, Olle Horm, Rein Kilk, Aavo Kokk, Anne Mere &amp; Sami Säppänen)</p> <p>„Kaine mõistuse õppetunnid dodolt, rekkameestelt, Tshingis Khanilt ja teistelt organisatsioonikäitumise õpetlastelt“ (Geoff Burch)</p>
Eesti Innovatsiooni Aastakonverents INNOESTONIA	Eesti Konverentsikeskus	n/a
Liidrite foorum 2009	Fastleader.com	<p>„Global economic recession today – depression tomorrow? Milline on majandus pärast 2009. aastat?“ (Bo Christensen)</p> <p>„Mida teevad geniaalsed juhid täna, et väljuda majanduslangusest teistest ees?“ (Peter Fisk)</p>
Fastleader RESTART! Juhtimissündmus 2009	Fastleader.com	<p>„Ärimudelid – kuidas uusi ärimudeleid leida?“</p> <p>„Inimesed – kuidas inimesi taas innustuma saada?“</p> <p>„Efektiivsus – kuidas parimal moel ära teha?“ (Peter Fisk)</p>
Password turunduskonverents	BestMarketing	<p>Mart Kadastik „Meedia 2009: halbade uudiste aasta“</p> <p>David Meerman Scott „The New Rules of Viral</p>

		<p>Marketing: How word-of-mouth spreads your ideas for free (2008)</p> <p>Lose Control of your Marketing! Why marketing ROI measures lead to failure“</p> <p>Gregory Trousov „Marketing to Russians“</p> <p>John Barnes „Marketing Judo“</p> <p>Peter Field „Effectiveness in the Era of Accountability“</p> <p>Jānis Vanags „Communicating a pan-Baltic carrier“</p> <p>Mari-Liis Eensalu „Turundusaasta 2009: TNS Emori kokkuvõtted 2008 ja prognoosid 2009“</p> <p>Anneli Ohvril „Teeme ära! PR 2.0 kogemused ja õppetunnid“</p> <p>Erkki Peetsalu, Triinu Ojar „Edimäne võrokeeline laulupido “Uma Pido”“</p> <p>Hille Hinsberg „Kodanik suhtleb riigiga: valitsuse osalusveeb osale.ee“</p> <p>Ilona Eskelinen „Miks on lennufirmal vaja blogi?“</p> <p>Kristel Peikel „Inserdist iseseisvaks online-kanaliks“</p>
Infotehnoloogia ja telekommunikatsiooni konverents "Visioonist lahendusteni 2009"	Äripäeva Seminarid ja Konverentsid	<p>„Eesti kui e-riik „ Juhan Parts</p> <p>„Communicating world 2020“ Patrick Regardh</p> <p>Tehnoloogia sessioon. „IT lahendused stepslist: kõvakettast kaupluseketini“</p> <p>Märt Ridala</p> <p>Tehnoloogia sessioon. „Kaks ja pool aastat peale küberrünnakut“ Hillar Aarelaid</p> <p>Tehnoloogia sessioon. „Uus .ee domeeni korraldus“ Avo Ots</p> <p>Ärisessioon. „Estwin – case – miljardiprojekti sünd“ Olav Harjo</p> <p>Ärisessioon. „Quelle case – kuidas teenida e-poes miljon krooni päevas?“ Pärtel Tomberg</p> <p>Ärisessioon. „Infologistika case`ide efektiivsuse võrdlus“ Toomas Veersoo</p> <p>„Interneti ja uute suhtluskanalite mõju“ Janek Mäggi</p> <p>„Milline on e-Eesti 2015, 2020?“ Valdo Klam, Sten Tamkivi, Linnar Viik</p> <p>„Turning up in a downturn. / Täispööre üles tähtede poole“ Jonas Ridderstrale</p>
Majanduskonverents Äriplaan 2010	Äripäeva Seminarid ja Konverentsid	n/a
IV finantsjuhtimise konverents "Finantsjuhi 101 nägu"	Äripäeva Seminarid ja Konverentsid	<p>P„Finantsjuht täna - väljakutsete ja võimaluste aeg“ Mari Avarmaa</p> <p>„Efektiivsuse uuring: Finantsjuhtimise praktika Eestis ja välisriikides“ Tauno Olju</p> <p>„Andmete muutmine infoks ja info muutmine väärtuseks“ Jaan Kurvet</p> <p>„Otsustamine kvantitatiivsete analüüsimeetodite toel“ Anton Treialt</p> <p>„Põhiküsimused äriühingu riskijuhtimise kohta“ Aarne Kalmer</p> <p>„Devalveerimine - reaalne oht ettevõttele „ Ülle Järv</p> <p>„Finantseerimine - oli, on ja jääb“ Ahti Asmann</p> <p>„Ühinemised ja omandamised rasketel aegadel ehk kuidas ellu jääda „ Risto Vahimets</p> <p>„Saneerimise võlu ja valu“ Reimo Hammerberg</p> <p>„Kulud, riskid, tulud - kuidas leida optimaalne tasakaal?“ Elmo Puidet</p> <p>„Finantsjuhi digitaalne töölaud – kiireks otsustamiseks ja mõtete elluviimiseks“ Ivo Suursoo</p>
Rahvusvaheline Kvaliteedikonverents	Frens Konverentsiteenused; Eesti Kvaliteediühing	<p>„Innovatsiooni grupiprotsess“, „Innovate or die! Principles and examples of innovative organisations“ (Joost Kadijk)</p> <p>„Mis saab pärast "vana meedia" surma ning kuidas uut meediamaailma hakata enda heaks ära kasutama“ (Natajla Kitam)</p>

		<p>„lean" meetodika kui väga hea töövahend ettevõtetele oma kohanemisvõime ja paindlikkuse suurendamisel“ (Viljar Moorits)</p> <p>„Tuleviku kujundamine loominguilise lähenemise kaudu“ (Mati Karmin)</p> <p>„Kontvõõras kui võimalus“ (Talis Bachmann)</p>
Bürootöojuhtimise Konverents: Positiivne tulevik	Tallinna Konverentsid	<p>„Muudatustega kohanemine, säilitades positiivsus“ (Margus Alviste)</p> <p>„Kuidas vähemaga teha rohkem ehk oma aja efektiivne juhtimine“ (Mati Ruul)</p> <p>„Muuda oma elu, muuda oma mõtlemist – külgetõmbeseadus praktikas“ (Kaido Pajumaa)</p> <p>„Kuidas efektiivsemalt hallata digitaaldokumente?“ (Raivo Ruusalepp)</p> <p>„Muudatused töölepinguseaduses – mida ma peaksin teadama?“ (Gaabriel Tavits)</p>
Personalikonverents: Kohanemisvõimeline organisatsioon	Tallinna Konverentsid	<p>„Personalijuhtimise mõju organisatsiooni muutustele“ (Estel Pukk)</p> <p>„Personalijuhi roll strateegilises juhtimises“ (Egert Valmra)</p> <p>„Olulisemad sisekommunikatsiooni võtted muutuste elluviimisel“ (Anu Vahtra- Hellat)</p> <p>„Arenguestlus kui juhtimisvahend - kellega jätkata töösuhet, kellega mitte“ (Ülo Vihma)</p> <p>„Mis muutus võrdse kohtlemise seaduses 24. septembril 2009?“ (Margit Sarv)</p> <p>„Koondamine kui protsess – korrektne ning väarikas“ (Niina Siitam)</p> <p>„Töölepingu seadusest tulenevad probleemid ning nende vältimine“ (Gaabriel Tavits)</p>
VIII Kommunikatsiooni Aastakonverents: Kommunikatsiooni efektid ja efektiivsus	Tallinna Konverentsid	<p>„Poliitiline kommunikatsioon – Barack Obama näitel“, (Neeme Raud)</p> <p>„EL poliitilised ühishuvid“ (Indrek Treufeldt)</p> <p>„Poliitiline kommunikatsioon Eesti näitel“ (Hannes Rumm)</p> <p>„Võrdleme inimese reaalselt ja virtuaalselt maailma“ (Kristjan Port)</p> <p>„PR efektiivsuse mõõtmine“ (Villu Arak)</p> <p>„PR 3,0 – kommunikatsioon virtuaalmaailmas“ (Aune Past)</p>
Noorte Juhtimiskonverents 2009: Tallinnas ja Tartus samaaegselt	AIESEC Eesti	<p>„Majanduslik ülevaade“ (Peeter Koppel)</p> <p>„Kuidas on mõjutanud majanduslangus juhtimismaastikku?“ (Karin Rätsep)</p> <p>„Becoming an irreplaceable person. Get started!“ (Brett Fifield)</p> <p>„Efektiivne juhtimine üle piiri“ (Janek Popell)</p> <p>„Kuidas mina ülesmäkke jõudsin“ (Ain Mäeots)</p>
Noorte Juhtimiskonverents Juhtimistekond 2009: "Tõkkejooks ülesmäkke"	Ideedegeneraator; Tallinna Tehnikaülikooli Majandusteaduskond	<p>"Majanduslik ülevaade" (Peeter Koppel)</p> <p>"Kuidas on mõjutanud majanduslangus juhtimismaastikku?" (Karin Rätsep)</p> <p>"Becoming an irreplaceable person. Get started!" (Brett Fifield)</p> <p>"Efektiivne juhtimine üle piiri" (Janek Poppel)</p> <p>"Kuidas mina ülesmäkke jõudsin" (Ain Mäeots)</p>
<b>2008</b>		
Pärnu Juhtimiskonverents 2008: Edasimineku või ellujäämine	Pärnu Konverentsid	<p>"Kuidas emotsioonidel sabast kinni saada?", „Kuidas (õnnest) mitte hulluks minna?“, "Mis on motivatsioon, motiveerimine ja pühendumus?“ (Aleksander Pulver)</p> <p>„Kuidas viia oma sõnum pöörase teismeliseni või isemeelse alluvani?“ „Mida ma tahan endalt, teistelt ja oma elult üldisemalt?“ (Maarika Lember)</p> <p>”Suur pilt – enam kui kakssada aastat majandusmulle. Kus me oleme praegu ja kuhu lõpuks jõuame?“ (Carlota Perez)</p> <p>”Ettevõtete elutsüklid“ (Ergo Metsla)</p> <p>”Orkla - loodud kestma. Üle kolmesaja aasta ettevõtlust“ (Jens P, Heyerdahl)</p> <p>“Kas mõõn paneb tüssama?“ (Charlie Patrick)</p> <p>"Suur väljakutse jätkub - Work Smarter, Not</p>

		<p>Harder!" (Soron Rygaard)</p> <p>"Kuidas murrangulistel aegadel edukalt ja väheste kulutustega meeskonda kaasata ja motiveerida", "Eestvedamine rasketel aegadel - kuidas motiveerida meeskonda?" (Denis Cauvier)</p> <p>„Milline on ettevõtte roll ühiskonnas?“ (Heldur Meerits, Siim Raie, Kristi Liiva, Hede Kerstin Luik, Mairi Jüriska, Artur Taevere, Toomas Tamsa)</p> <p>Kuidas saavutada raskete majandusolude taustal väiksemate kuludega rohkem edu?“, „Ettevõtte tugevuste taarakendus“ (Eric Abrahamson)</p> <p>"Juhtimiskirjandus maailmas ja Eestis 2007-2008" (Tõnis Arro, Toomas Tamsar &amp; Aavo Kokk)</p> <p>"Mis on optsioonid ja kuidas neid kasutada" (Marko Saag)</p> <p>„Eesti elu eripärad – juhised välismaisele juhile Eestis“ (Andres Koern, Mikko Fritze, Ahro Anttila &amp; Mart Laar)</p> <p>„Mida on võimalik õppida kriisidest?“ (Urmo Vallner &amp; Mihkel Pärjamäe)</p>
Palga päev 2008: Kogu tööde tasustamisest: palgad pole külmutatavad	Pärnu Konverentsid	<p>“Ülevaade majandusseisust ja palgaturu osast selles” (Maris Lauri)</p> <p>“Palgaturg 2008 – kas analüüs on saanud emotsioonist võitu?” (Katri-Triin Maripuu)</p> <p>"Palkade diferentseerimine - tasuv nii ettevõttele kui ka töötajale" (Tommy Wahlstöröm)</p> <p>“Vaatenurkade erinevusest personali- ja finantsjuhtimises. Kas palgatõusu väljavaated on muutumas?” (Liina Oks ja Ivar Pae)</p> <p>"Töötaja arvestus: valupunktid ja lahendused“ (Nikolai Karasjov)</p> <p>“Emotsionaalne intelligentsus raha teemal” (Margus Rink)</p> <p>“Palgapäevad minu elus” (Tippjuht: üllatusesineja)</p>
Päev guruga 2008: Arthur ja Sharon Freeman	Pärnu Konverentsid	<p>„Arengunõustamise kognitiiv-käitumuslik mudel“ (Arthur ja Sharon Freeman)</p>
Päev guruga 2008 Esa Saarinen: Maagiline äratus	Pärnu Konverentsid	<p>„Õnn kui jõu tulemus“, „Vastastikune austus“, „Süsteemne intelligentsus - insenerimõtte ja inimliku sensitiivsuse ühendus“, „Nokia ime ja mida sellest õppida võib“, „Kuidas inimesi innustada endast parimat andma“, „Millised on liidri peamised väljakutsed innovatsioonimajanduses“, „Tõelise liidri pehmed võtmekompetentsid“, „Pehme eestvedamine ja seesmine terviklikkus“ (Esa Saarinen)</p>
10. Pärnu Turunduskonverents: Uue põlvkonna pealetung	Pärnu Konverentsid	<p>„Lugude rääkimise aeg on just alanud“, (Ola Ahlvarsson)</p> <p>„Milline on äri ja turunduse suur pilt?“ (Priit Karjus)</p> <p>„Kas uus vana põlvkond on atraktiivne turundussiht?“ (Kristjan Port)</p> <p>„Milline on uue põlvkonna veebikäitumine?“ (Andrei Korobeinik, Jaan Allikvere &amp; Inessa Josing)</p> <p>„Kui "uus meedia" on vana, siis milline on uus uus meedia?“ (Jüri Pihel)</p> <p>„Milliste mõjuritega peab arvestama homme turundus?“ (William Higham)</p> <p>„Eesti Suhtekorraldajate Liit esitleb sessiooni: Tulevikutegijad tapavad turunduse“ (Marten Kokk &amp; Aune Past)</p> <p>„Kas traditsiooniline turundus on elujõuline ka homme?“ (Aavo Kokk &amp; Villu Järvesoo)</p> <p>„Millise kinda viskab meile järgnev turundusdekaad?“ (Richard Laermer)</p> <p>„Kuidas seada julgeid eesmärke?“ (Asko Talu)</p> <p>„Defineerime reklaami ümber – kaanist saab lilla</p>

		<p>lehm“ (Anders Gustavsson)          „Ennustusi emotsioonidest“ (Mart Mikk)          „Kuidas kliente oma pakkumiste vastu huvi tundma panna?“ (Sak van den Boom)          „Kuidas innovaatiline mõtlemine turundust tõhusalt teenima panna?“ (Amnon Levav)</p>
10. Pärnu Finantskonverents: Analüüs - paremad otsused	Pärnu Konverentsid	<p>„Eesti majanduse väljavaade globaalses finantsärevuses“ (Lars Christensen)          „Tee paremate juhtimisotsusteni“ (Jiri Moser)          „KPMG maksude ja raamatupidamise update“ (Aidi Kallavus, Eero Kaup, Lemmi Oro)          „Klientide ja nende kasumlikkuse analüüsimine“ (Indrek Saul)          „Finantsanalüüsi suhtelisus“ (Jaanus Leemets)          „Protsessianalüüs“ (Jan Montell)          „Turundustegevuse analüüsimine“ (Tarmo Tael)          „Kuidas saada seda, mida sa tahad ka siis, kui sul ei ole kuldkala?“ (Aune Past)          „Kuidas MEIE seda teeme? Ärianalüüs tegelikus juhtimisprotsessis“ (Kalle Sõber &amp; Kristen Pugi)          „Londoni mõjukaima investeeingu lugu“ (David Magliano)          „Finantsi väärtus – Euroopa trendid 2008“ (Richard Guilbert)          „Uus külm sõda. Selle mõju Eestile ja Ida-Euroopale.“ (Edward Lucas)          „Juhtimisinfosteem, mis aitaks otsustamisel. Kas ainult rikastele tarkadele ja ilusatele?“ (Rein Parelo)          „Business Intelligence“, „BICC kontseptsioon“ (Hannu Ritvanen)          „Äriintelligentsi ehitamine praktikas. Pole olemas tasuta lõunaid“ (Kristiina Siimar)          „IT-teenuste sisseostmise analüüs“ (Jaanus Erlemann)          „Uue ärianalüüsi tarkvara juurutamine“ (Margus Uuetoa)          „Inimese aju - viimane superarvuti analüüsihelas. Ja kõige vigaderohkem.“ (Art Lukas)</p>
Bürootöö Konverents 2008: Tee digimaailma!	Pärnu Konverentsid	<p>„Praktiku tähelepanekud tehnoloogia revolutsioonist büroos.“ (Ville Jehe)          „kas digitaalne dokumendihaldus on vahend või eesmärk?“ (Kuldar Aas)          „Dokumendihaldus Eesti ühiskonnas“ (Kädi Riismaa)          „Enamlevinud infoturbe probleemid“ (Aare Kirna)          „E-suhtekorraldus“, „E-suhtekorraldus ja info hankimine internetist.“ (Tõnis Hinnosaar)          „Paberivaenulikud kontorikahjurid – putukad ja rottid.“ (Aleksi Turovski)          „Business letters and e-mails“ (Pirjo Eelmaa)          „Saladusi kõne ja suhtlemise alustest ehk kuidas hästi mõelda – rääkida – suhelda.“, kõne ja suhtlemise alused ehk kuidas hästi mõelda – rääkida – suhelda.“ (Nady-Sprenk Dorn)          „muusika ülesanne digitaliseeritud kontoris“ (Ekke Lainsalu)          „Ülevaade Eesti suguvõsade uurimisest ning perekonnaloost allikatest.“, „Suguvõsa dokumentide ja andmete leidmine“ (Fred Puss)          „E-asjaajamise realiseerimine Eesti Pangas.“, „Kirjavahetusprotsessi analüüs“ (Peeter Grass)          „Kas Euroopa Komisjon on kohmakas dinosaur või kaasaegne organisatsioon?“ (Signe Ratso)          „Tarkvara kasutamine praktilises personalitöös“, „Sissevaade personalitöö tulevikku digitaliseeritud maailmas“ (Riina Rohelaan &amp; Asta Feldschmidt)          „Ettevõtte edasiviiv jõud – traditsiooniline, telefoni- või internetimüük?“ (Andrus</p>

		<p>Stockmann)</p> <p>„Tõhus värbamine interneti kaasabil“ (Agu Vahur)</p> <p>„küsimused, mis võimaldavad inimesi kirglikumalt tööle panna“ (Asko Talu)</p> <p>„Personalileht – kellele, milleks ja kuidas?“ (Peep Ehasalu)</p> <p>„Klassikaline reisibüroo versus online reisibüroo“ (Mauri Saarend &amp; Annekreet Heinloo)</p> <p>„Kuidas olla meeldejääv“ (Tauri Tallermaa)</p> <p>„Digitaalses maailmas ellu jäämine“ (Jüri Ennet)</p>
<p>Personalijuhtimise Konverents 2008: Tähendust loov organisatsioon</p>	PARE	<p>„ Kuidas tööle ja organisatsioonile suuremat tähendust luua?“ (Aleksander Pulver)</p> <p>„Kuidas arendada püsivalt head kliendikogemust kogu organisatsioonis - programm „Way Ahead““ (Mike Thompson)</p> <p>„Kuidas Eesti inimeste väärtusmaailm mõjutab tööelu?“ (Ülle Pärnoja)</p> <p>„Olukorrast riigis“ (Hannes Rumm)</p> <p>„Tuleviku töökohtade ja homsete töötajate makrotrendid aastatel 2015+“ (Anne Lise Kjaer)</p> <p>„Personalijuhtimise trendid aastal 2015. Euroopa Personalijuhtimise Assotsiatsiooni EAPM Euroopas ja maailmas läbi viidud uuring „ (Christopher Daniel)</p> <p>„Organisatsiooni väärtuste viimine peast südamesse „ (Aivar Rehe)</p> <p>„Kuidas avalikus sektoris töötajaid kaasates ühiskonnas väärtust luua?“ (Marek Helm)</p> <p>„Kuidas luua tähendust tööjõumahukas valdkonnas?“ (Ranner Kuningas)</p> <p>„Kuidas arigatolasteks saadi ja saadakse“ (Indrek Pertelson)</p> <p>„Rahulolevad, töökad ja pühendunud töötajad - kuidas töökohal tähendust luua?“ (Sam Gilpin)</p> <p>„Mida vähem teed, seda rohkem saavutad“ (Tommy Hellsten)</p>
IT Foorum Visioonist lahendusteni	Eesti Konverentsikeskus	n/a
Eesti Innovatsiooni Aastakonverents INNOESTONIA	Eesti Konverentsikeskus	n/a
Müüjuhtimise Aastakonverents "Kuidas olla edukas langeval turul?"	Eesti Konverentsikeskus	n/a
<p>Fastleader Tartu Juhtimiskonverents: „Juhtimine ja efektiivsus“</p>	Eesti Konverentsikeskus	<p>"Kuidas töötajatevahelist ja partneritega tehtavat koostööd tõhusamaks muuta?" (Meredith Belbin)</p> <p>"Kuidas aitab Lean filosoofia parendada äriprotsesse?" (Kristjan Gans)</p> <p>"Liidriks kasvamine" (Vahur Murutar &amp; Karin Hango)</p> <p>"Läbipõlemine" (Kadri Kõiv &amp; Mari-Liis Järg)</p> <p>"Teadmiste siire" (Endel Hango &amp; Liis Aavaste-Hango)</p> <p>"Koolitusmeetodid" (Siret Ristmägi &amp; Airi Mitendorf)</p> <p>"Avatud ruum efektiivsuse kasvatamise võimaluste leidmiseks" (Ann Seilenthal &amp; Angelika Naris)</p> <p>"Millised on tõhusaimad võimalused isikliku efektiivsuse kasvatamiseks?" (Kristjan Otsmann)</p> <p>"Kuidas vähendada kulusid – intelligentselt?" (Joel Roques)</p> <p>"Kuidas luua töökohal efektiivsusele ja tulemusele orienteeritud mõttelaadi?" (Jan Rehberg)</p> <p>"Kuidas väikese eelarvega tegutsedes edukalt konkurents püsida?" (Richard Richardson)</p> <p>"Kuidas tõsta töötajate efektiivsust hoides neid füüsiliselt ja vaimselt tervete ja stressivabadena?" (Mart Jürisoo)</p> <p>"Pool minu reklaamirahast läheb raisku. Aga ma ei tea, kumb pool!" (Hando Sinisal)</p>

		<p>"Kuidas kasvatada teeninduse efektiivsust ja kliendi rahulolu käsikäes?" (Anne Mallene)</p> <p>"Kuidas olla ise efektiivne ja aidata efektiivsemaks saada ka teistel?" (Riina Varts)</p> <p>"Kuidas IKT vahendeid kasutades tõsta ettevõtete efektiivsust?" (Ants Sild)</p> <p>"Kuidas finantsjuhtimise ümberkorraldus võib viia väiksemate kulude ja suuremate tuludeni?" (Hele Hammer)</p> <p>"Kuidas luua kasu läbi heategevuse?" (Artur Taevere)</p> <p>"Kuidas muutuda efektiivsemaks võimalikult efektiivselt?" (Jacob Hallencreutz)</p> <p>"Kuidas ära tunda ja juhtida top-performereid?" (Andrew Mayo)</p>
<p>Password turunduskonverents</p>	<p>BestMarketing</p>	<p>„Insider'i lugu: Kuidas turundus päästis Apple'i” (Steve Chazin)</p> <p>„The Economisti lugu: Kuidas kasvada langeval turul” (Nick Mezquita)</p> <p>“Maaailma parima panga lugu: UMPQUA Bank” (Jeff Stephens)</p> <p>„Tesco: Hiiglaseks saamise lugu. Kuidas Tesco Clubcardist sai kõigi aegade edukaim kliendilojaalsusprogramm” (Clive Humby)</p> <p>„Okkiline tee eksklusiivbrändide klubisse: Dieseli imeline lugu” (Mark Tungate)</p> <p>"Statoil extra - lojaalsusprogramm eraisikutele" (Kai Realo)</p> <p>"EuroBonus programm" (Katrin Luhaäär)</p> <p>"Sportlandi püsikliendi lojaalsusprogramm" (Tarmo Hõbe)</p> <p>"A. Le Coq Speciali lansseerimine" (Katrin Vernik)</p> <p>"Autoliising kasutatud autodele - Auto Väikeliisingu turuletoomine" (Tuuli Kruusimägi)</p> <p>„Alustava ettevõtte stardipakett „Tee oma äri!” (Karl Multer)</p> <p>"Elioni DigiTV lansseerimine" (Tiivi Püvi, Ester Rõuk)</p> <p>"Loome koos tuleviku mobiiliteenuseid!" (Kadri Ärm)</p>
<p>III finantsjuhtimise konverents "Finantsjuhi 101 nägu"</p>	<p>Äripäeva Seminarid ja Konverentsid</p>	<p>Milline on hea finantsjuhi hind? t TIINA SAAR</p> <p>Kas võimuvõitlus või koostöö? IVO SUURSOO</p> <p>Corporate Governance – kes on kapten sillal? JOAKIM HELENIUS</p> <p>Millal finantstarkvara asendab finantsjuhi parema käe? RAIN LAANE</p> <p>Kas ostame sisse kõik peale tegevjuhi? ASKO SCHREY</p> <p>Kuidas mahutada kontrollitud kaos rangetesse börsireeglitesse? PRIIT LEITO</p> <p>Kui kohtuvad ettevõtte põhiväärtused ja finantseesmärgid? RUTH LAATRE</p> <p>Millistes raamides on finantsjuhi portree? MARE PORK</p> <p>Kelle huvides peab finantsjuht tegutsema – ettevõtja, aktsionärid või kapitaliturgude usaldusväärsus? REIMO HAMMERBERG</p> <p>Ellujäämine jahedas. MARIS LAURI</p> <p>Kuidas täpselt jälgida plaane, aga vajadusel olla paindlik? ELLEN TOHVRI</p> <p>Finantsplaneerimine – kas ainult mäng numbritega? HELE HAMMER</p> <p>Strateegiline juhtimine on surnud, elagu risk management. IVO KARILAI</p> <p>Kuidas koostada parim portfell?</p> <p>Millised on täna riigi finantsstrateegia kriitilised sõlmpunktid? IVARI PADAR</p>
<p>Äriplaan 2009: Kuidas tabada märki?</p>	<p>Äripäeva Seminarid ja Konverentsid</p>	<p>Majandusprognoos aastaks 2009. Jaan Männik. Pangandus. Erkki Raasuke. Turism. Anne Samlik.</p>



		<p>Hotellindus. Feliks Mägi.  Kaubandus. Janne Tapio Lihavainen.  Transport. Neeme Tammiss.  Meedia. Mart Kadastik.  Õigusabi. Jüri Raidla.  Ravimitööstus. Akshay A. Mody.  Taavi Kotka.  Tööstus. Enn Veskimägi.  Transiit ja logistika. Tiit Vähi.  Põllumajandus. Raivo Külasepp.  Toiduainetetööstus. Kuldar Leis.  Metsa- ja puudutööstus. Andres Talijärvi.  Ehitusmaterjalitööstus. Viktor Valkiainen.  Ehitus. Andres Koger.  Kinnisvara. Paul Oberschneider.</p>
Rahvusvaheline Kvaliteedikonverents: Kvaliteet ja Loovus	Tallinna Konverentsid; Eesti Kvaliteediühing	<p>„Kuidas märgata olulist?“ (Indrek Treufeldt)  „Meeskonnatöö ja looming“ (Hirvo Surva)  „Loominguvabadus“ (Ülo Vooglaid)  „Meeskonna valik“ (Merle Karusoo)  „Lihtsate vahenditega meistriteoseni“ (Imre Kose)</p>
Büroootöojuhtimise Konverents: Büroootöötaja päikselisema elu nimel	Tallinna Konverentsid	<p>„Kuidas hävitada vaenlast? Enesemotiveerimise kunst büroootöötajatele.“ (Margus Alviste)  „Mõtlemise muutmine on suurim suutmine?“ (Jaanus Kangur)  „Enesekehtestamine - kuidas öelda EI“ (Kristel Rannamees)  „Suhtlemine töö - kolleegid ja kliendid“ (Margit Raid)  „Kuidas luua kontorisse mõnus keskkond?“ (Hannes Praks)  „Hea töökeskkonna sünd“ (Maria Raudsepp)  „Tervislik ja moodne“ (Katrin Kivi)</p>
Personalitöötajate Sügiskonverents 2008: Personalitöö tänastes majandustingimustes	Tallinna Konverentsid	<p>„Mis toimub täna organisatsioonides?“ (Tarmo Kriis)  „Tööjõuturg tänases Eestis?“ (Pasi Harttunen)  „Mida peaks teadma personalidokumentide haldamisest ja arhiveerimisest?“ (Hille Oidema)  „Töölepingu seaduse eelnõu – olulisemad muudatused tööõiguses“ (Egle Käärats)  „Energia juhtimine organismis“ (Viigi Viil)  „Erisoodustuse riskid lähetus- ja koolituskuludel“ (Aule Kindsigo)  „Paindlik tööaeg kui efektiivne moodus organisatsiooni toimetulekuks tänastes majandustingimustes“ (Herdis Ojasu)  „Edukas värbamine, töötajate efektiivsus, kulude kokkuvõtteid – kuidas seda saavutada läbi tööandja bränding“ (Kersti Hellerma)</p>
VII Kommunikatsiooni Aastakonverents: Kommunikatsiooni eduvõtmed	Tallinna Konverentsid	<p>„Kuidas Enterprise 2.0 tehnoloogial põhinev tarkvara muudab meie töötavasid?“ (Jens Uwe Fimmen)  „Erinevate sisekommunikatsioonikanalite edukas kasutamine Apteek1 keti näitel“ (Ester Eemois)  „Euroopa Liidu toetuste kommunikatsioon – kellele ja milleks?“ (Kristi Jõesaar)  „Praktilised kogemused meediakommunikatsioonis- emakakaelavähi teavituskampaania näitel“ (Reet Roos)  „Edukas meediasuhtlus - mida külvad, seda lõikad“ (Ingrid Tähismaa)  „Efektiivne kommunikatsioon hakkab pihta kõrvade vahelt“ (Reigo Reimets)</p>
Noorte Juhtimiskonverents Juhtimisteed 2008	Ideedegeneraator; Tallinna Tehnikaülikooli Majandusteaduskond	<p>Sten Tamkivi; Ville Jehe, Mika Sucksdorff; Jaanus Lillenberg; Mart Mägi; Kaire Pichen</p>
<b>2007</b>		
Pärnu Juhtimiskonverents 2007: Mees,	Pärnu Konverentsid	„Miks mõned meeskonnad ja firmad on paremad

naine ja äri		<p>kui teised?“ (Lynda Gratton)</p> <p>„Kuidas kahe-karjääri perekondades õnnestub ühitada elu ja karjäär?“ (Ingeborg Baustad &amp; Eli Andersen)</p> <p>„Mees, naine ja liidrivõimed – kellest saavad tulevikuliidrid? Kas inimese sool on üldse vahet liidriks kujunemisel?“ (Mihkel Pärjamäe &amp; Urmo Vallner)</p> <p>„Suur väljakutse“ (Sören Rygaard)</p> <p>„Miks naine ei võiks olla nagu mees?“ (Jüri Allik)</p> <p>„Võim, staatus ja omand ning sugudevaheline võrdsus meil ja mujal“ (Marek Reinaas)</p> <p>„Elujaatav juhtimisstiil: avastusreis ideede, muusika ja kujundite abil“ (Margaret J. Wheatley &amp; Miha Pogacnik)</p> <p>„Situational Leadership II, SLII®“ (Scott Blanchard)</p> <p>„Mehed ja naised tööjõuturul“ (Priit Potisepp)</p> <p>„Kas naised teenivad vähem või meestele makstakse rohkem?“ (Katri-Triin Maripuu)</p> <p>„Majandus "pehmes maandumises", palgad kihutavad edasi - kas majandusinfosüsteemist on abi“ (Ülo Säre &amp; Gristel Tali)</p> <p>„Neid oli vaja ja... – ÜLLATUS! ... nad lõid läbi“ (Tiiu Kera)</p> <p>„Eesti riigi finantstervis ja 2008 aasta eelarve.“ (Ivari Padar)</p>
Palga päev 2007: Kogu töde tasustamisest	Pärnu Konverentsid	<p>„Palk: tööandjale kulu, töötajale tema hind?“ (Milvi Tepp)</p> <p>„Kas palgasaaja on oma palka väärt?“ (Maris Lauri)</p> <p>„Palgaturg 2007 – kas kiire, kiire-kiire või aeglane?“ (Katri-Triin Maripuu)</p> <p>„Tulemustele orienteeritud ettevõtte tasusüsteem.“ (Tea Trahov)</p> <p>„Kas koeraga peab saama tööl käia?“ (Piret Jamnes &amp; Mari Rell)</p> <p>„Õiglus on surnud, elagu õiglus!“ (Ilona Lott)</p> <p>„Ühe palgasüsteemi tegemise lugu.“ (Aksel Ers)</p> <p>„Palgaturu paindlikkus jahtuva majanduse kontekstis.“ (Tarmo Kriis)</p>
Jari Sarasvuo päev guruga: Passion sales, Passion marketing	Pärnu Konverentsid	<p>„Turundus on müümine“, „Mis on peamine müügiedu tagav lähtekoht? On see isiklik kirg, säde?“ „Kui vastus on jah – siis kuidas Sa selle lood?“ „Kui vastus on ei – kuidas edasi?“</p> <p>„Millist rolli tänapäeva müügiedude juures etendab turundus?“ „Kas nad kattuvad? Kas nad peaksid või ei peaks kattuma?“ „Mis paneb müügiinimese särama?“ „Millised tegevused on taganud Jari Sarasvuo ettevõtte kasvu sellel milleeniumil keskmiselt 24%?“ „Kas ta on särav, kirglik? Mille nimel?“ (Jari Sarasvuo)</p>
Pärnu Turunduskonverents 2007: Turundus on müümine	Pärnu Konverentsid	<p>„Kliendikogemuse juhtimine“, „Parimad kliendid parimateks müügimeesteks“ (Shaun Smith)</p> <p>„Amserv Auto - Töö efektiivse ettevõtte ja rahuloleva kliendi nimel“ (Tiit Reha)</p> <p>„Kuidas mõelda välja midagi täiesti uut“, „Kuidas keerulisi probleeme lahendada: praktilised ülesanded“ (Mark Lutšin)</p> <p>„Inimese brand ja toote brand“ (Margit Keller)</p> <p>„Inimene kui brand“ (Inga Raitar)</p> <p>„Kuidas klienditarkust ammutada: tõhusa fookusgrupiuuringu korraldamine“ (Esta Kaal)</p> <p>„Turunduse eesmärk on müük“ (Tiiu Järviste)</p> <p>„Kuidas lõpetada sõda turunduse ja müügi vahel?“ (Suj Krishnaswamy)</p> <p>„Millised brandid Eestis kestavad ja miks“ (Tanja Kriger &amp; Lele Aak)</p> <p>„Eesti majanduskeskkonna muutumine: Kuidas valmistada paigalseisuks/ langevaks turuks“</p>

		<p>(Erki Kert)  “Kuidas teha tõhusat kampaaniat valusal teemal“  (Ann Virkus)  “Kuidas luua pikaajalist väärtust sotsiaalselt vastutustundliku ettevõtjana” (Pierre Blime)  “Kuidas reklaamirahast suurimat võimalikku kasu saada” (James Baginski)  “Väärtushinnangute muutumine ja ettevõtte roll ühiskonnas” (Artur Taevere)  “Kuidas ennast teistele meeldejäävaks teha” (Tauri Tällermaa)  “Londoni edu võti 2012 olümpiamängude korraldamise võitmisel“ (David Magliano)</p>
Pärnu Finantskonverents 2007: Efektiivsus – vahend või eesmärk?	Pärnu Konverentsid	<p>„Mida finantsjuht peab teadma protsesside juhtimises“ (Alastair Nicholson)  “Eesti majanduse perspektiivid portfelliinvestori pilgu läbi” (Gert Tiivas)  “Kuidas lahendada probleemi mis tekib alles aasta pärast” (Mati Rahi)  “Efektiivsus läbi partnerluse - jaga, juhenda, motiveeri” (Andres Kiil)  “Koostöö tarneahelas: rohkem infot, vähem laovarusid!” (Maiko Kalvet &amp; Ethel Aav)  “Kasv ja efektiivsus - kas korraga saavutatavad?” (Ruta Juzulenaite)  “Finantsjuhtimise mudel - tulemuslikuma linnaorganisatsiooni eeldus” (Katrin Kendra &amp; Ahti Kallaste)  “Teenuse kvaliteedi saavutamine läbimõeldud protsessijuhtimisega” (Enriko Aav)  " Tänapäevased maksude võtmeteemad - siirdehinnad ja 2009. a. maksusüsteem." (Kadri Arula, Reet Teder &amp; Lemmi Oro)  “Investeeringute efektiivsus riigikaitstes Eestis ja mujal” (Martin Hurt)  “Kas Eesti majandus on jätkusuutlikum kui Soome ja Rootsi majandused enne kinnisvara krahhi? (Leena Mörntinen)  "Kuidas finantsjuht saab juhtida ettevõtte efektiivsust" (Lauri Looga &amp; Evelin Opmann)  “Timmitud tootmine Favori moodi“ (Almar Proos)  “Tootlikkuse ja efektiivsuse mõjutamine elektroonikatööstuses” (Kaur Andersson)  “Eelarvestamine suurtes kontsernides Arco Vara Grupi näitel” (Sulev Luiga)  " Tootmisettevõtte juhi töölaud aastal 2007" (Kalle Uuemäe &amp; Elle Kuusik)  “Kuidas Eesti ettevõtted pööravad tähelepanu efektiivsusteguritele?” (Toomas Haldma &amp; Walter Schmidt)</p>
Bürootöö Konverents 2007: Meistrid büroos	Pärnu Konverentsid	<p>„KAS ME OLEME ASENDATAVAD? „ (Mati Heidmets &amp; Hardo Aasmäe)  „KUI HÄSTI ME TÖÖTAME?“ (Priit Bristol &amp; Tauno-Jussi Onoper)  „KUIDAS ME MÕJUME?“ (Ivo Rull, Katrin Aava &amp; Sepo Seemann)  „KELLELE ME TÖÖTAME?“ (Jaanus Rohumaa)  „KUIDAS TEENINDUS ÕNNELIKUKS TEEB?“ (Jüri Kuuskemaa &amp; Tiina Tšutšua)  „KAS JUHID HINDAVAD ISEMÕTLEVAT SEKRETÄRI?“ (Jan Andersoo)  „KUIDAS PALK TÕUSEB?“ (Urve Palo)  „KAS PABERID ON IGAVESED?“ (Linnar Viik)</p>
Maakondlikud juhtimiskonverentsid: Juhtimismõtled Sinu kodus (kõigis 15 maakonnas)	Pärnu Konverentsid	<p>„Strateegia ja muutused maailmas“ (Patrick Dixon &amp; Jonas Ridderstrale)  „Kuidas leida ja hoida õigeid inimesi?“ (Margareth Wheatley &amp; Helen Handfield-Jones)  „Kuidas häid inimesi hoida? Kes on liider?“ (Sam Swaminathan &amp; Margareth Wheatley)</p>

<p>Personalijuhtimise Konverents 2007: Atraktiivne organisatsioon</p>	<p>PARE</p>	<p>„Töö tähenduse loomine - millist rolli juhtidena täidame?“ (Aivar Haller)  „Kuidas kasutada brändingu parimaid kogemusi töötajate pühendumise ja sidususe tõstmisel?“ (Simon Barrow)  „Tööjõu voolavuse põhjused“ (Milvi Tepp &amp; Regina Juga)  „Kuidas saab tööandja tööle tähendust luua ja aidata töötajaid töö tähendust näha?“ (Kristina Mänd)  „Tööleping või psühholoogiline leping - mis on väärtusliku töösuhte aluseks?“ (Neil Conway)  „Kuidas luua atraktiivne ja toimiv töökeskkond, milles kajastub organisatsioonikultuur?“ (Eerik Olle)  „Kuidas aitab reklaam muuta organisatsiooni atraktiivseks senistele ja uutele töötajatele?“ (Silver Lume)  „Kuidas mõjutab sisene ja väline PR organisatsiooni atraktiivsust?“ (Kaja Pino)  „Kas müüginippidest võib ka värbamisel ja juhtimises kasu olla?“ (Matti Pruul)  „Kuidas muutuses motiveerida inimest kasvama koos organisatsiooniga?“ (Maire Milder)  „Vastutustundlik ettevõtlus - panus ettevõtte pikaajalisse edukusse“ (Elina Rääsk)  „Pühendunud töötajad kui püsiva meeskonna alustalad ja tööandja eestkõnelejad“ (Mari-Liis Eensalu)  „Kuidas arenevad edasi töötajatele pakutavad tasupaketid?“ (Tea Varrak)  „Kas Eesti Vabariigil on olemas oma visioon, väärtused ja strateegia?“ (Mart Laar)</p>
<p>Password turunduskonverents</p>	<p>Eesti Konverentsikeskus</p>	<p>Peter Young - Parimad B2B (business) turunduse edulood, Suurbritannia B2B Marketing Awards 2006  Johan Öhlin - "Rootsi parim kampaania: Kuidas väikepank SBAB järjepideva shokeeriva reklaamikampaania abil turuosa kasvatas"  Piet Bakker - "Newspaper Innovations"  Ain Parmas - "Eesti Politsei värbamiskampaania"  Jan Andresoo ja Tuuli Kruusimägi - "Hansa Varakindlustuse lansseerimine"  Anne Tääkre - "Puls õllebrändi lansseerimine"  Maia Sock - "Eesti Posti "Minu Mark"  Peter Fisk - ""Marketing Genius". Kuidas Einstein ja Picasso lahendaksid tänaseid turundusprobleeme?"  Daniela Krautsack - "Kas alternatiivmeediast on kasu? Globaalse ambient media uuringu esitlus."  Katri Ristal ja Katrin Mesilane - "Disainiaasta"  "Tippjuht ja turundusjuht: Kuidas toimub koostöö edukates Eesti ettevõtetes."  (diskussioonis osalesid: Lembit Kitter, Peeter Roose, Toomas Tiivel, Karl Multer, Maire Milder, Anu-Mall Naarits)  Kaidi Kandla ja Agne Kinks - "Kuidas Eesti elanik kasutab aega?"  Annika Nigul - "Sisekommunikatsioon Põhja Politseiprefektuuris"  Veiko Valkiainen - "Neli sammu sisekommunikatsioonis"  Margit Sutrop - "Avalikud suhted ja eetika. Suhtekorraldaja eetika."  Raivo Lott - "Sisekommunikatsioon Eesti Põlevkivis"  Agu Uudelepp - "Sisekommunikatsioon Rahvaliidus"  Hanna Kalla - "Integrated Internal Communications in the MNC"  Monika Kopti - "Keskkonnaministeerium ja sisekommunikatsioon"</p>

		Marek Reinaas - "Kuidas võita auhindu?" Argo Lätt - "Emakakaelavähi teavitus" Heili Klandorf - Kanal 2 "Tantsud tähtedega"
Müügijuhtimise Aastakonverents "Kõik ideed müügiks"	Eesti Konverentsikeskus	"Müügijuht kui treener ja õpetaja" (Mihkel Reinsalu & Arne Kaasik) "Võiduka müügimeeskonna kujundamine" (Harry Käärrik, Arne Kaasik & Mihkel Reinsalu)
Eesti Innovatsiooni Aastakonverents INNOESTONIA	Eesti Konverentsikeskus	n/a
Fastleader Tartu Juhtimiskonverents: „Juhtimine otse südamest“	Eesti Konverentsikeskus	n/a
IT Foorum Visioonist lahendusteni	Eesti Konverentsikeskus	n/a
Äriplaan 2008: Kuidas tabada märki?	Äripäeva Seminarid ja Konverentsid	Majandusprognoos aastaks 2008. Andres Sutt. Pangandus. Priit Põldoja. Kaubandus. Raul Puusepp. Teenindus. Michael Stenner. Meelelahutus. Armin Karu. Internet. Andres Agasild. IT ja telekommunikatsioon Valdo Randpere. Kõrgtehnoloogiatööstus. Allan Martinson. Energeetika. Eesti Energia juhatuse esimees Sandor Suurinvesteeringud. Margus Reinsalu. Transport ja logistika. Raivo Vare. Turism. Tiit Pruuli. Toiduainetööstus. Anti Orav. Põllumajandus. Tiit Tuuleveski. Metsa- ja puidutööstus. Tõnu Ehrpais. Ehitusmaterjalid. Vaido Leosk. Ehitus. Tõnu Toomik. Kinnisvara. Viljar Arakas.
II finantsjuhtimise konverents "Finantsjuhi 101 nägu"	Äripäeva Seminarid ja Konverentsid	n/a
Rahvusvaheline Kvaliteedikonverents	Frens Konverentsiteenused; Eesti Kvaliteediühing	„Mis asi on hoolimine? Kelle asi?“ (Meego Rimmel) „Breakthrough Leadership“ (Shoji Shiba) „Hoolivus organisatsiooni tasandil“ (Marius Buiting) „Tunnustatud ettevõtte räägib oma kogemustest“ (Tõnu Randaru) „Mõtteid hoolivusest“ (Marju Unt & Fred Jüssi)
Büroojuhtimise Konverents: Bürootöötaja tulemuslikkus virtualiseeritud büroos!	Tallinna Konverentsid	„Mina ja Sina uues Ühendatud ühiskonnas“ (Henn Sarv) „Virtuaalse suhtlemise kultuur: Efektne ajakasutus ehk tehnikad meililaviiniga edukaks & viisakaks toimetulekuks“ (Katrin Aedma) „Paberivaba büroo – on see võimalik?“ (Hando Penu & Sten Martin Kreisberg) „AEG bürootöötaja kallim vara – tuhat pisiasja ja 8 tundi?“ (Ardo Reinsalu) „Kuidas säilitada hea töövorm ja tervis üha enam virtualiseeritud büroos?“ (Kristjan Port) „Büroo koreograafia – virgutav vaheldus virtualiseeritud bürooõõle“ (Eva-Lena Raenok) „Enesehinnang – oluline tegur tööalastes ja isiklikes suhetes“ (Elen Kihl) „Tarot kaardid kui üks unikaalne võimalus enese ja maailma paremaks mõistmiseks, tulevikutsenaariumide läbimängimiseks ja probleemide lahendamiseks?“ (Ravi Ramlov)
Personalitöötajate Sügiskonverents 2007: Pikaajaliste töösuhete saladused	Tallinna Konverentsid	„Kuidas prognoosida töösuhete kestvust värbamisel?“ (Herdis Ojasu) „Mida tähendab tööandja ja töötaja jaoks katseaeg? Tagasiside – kas katseajal või peale katseaega?“ (Jaana Taniberg) „Katseajaga seotud õiguslikud aspektid“ (Heli Raidve) „Töötajate individuaalne sisseelamisprogramm Coca-Cola HBC Baltikumi näitel“ (Kadi Tartu) „Töötajate distsiplinaarvastutuse seadusest:

		<p>Millise süüteo eest määratakse distsiplinaarkaristus? Milliseid protseduure ja vormistusreegleid peab karistuse vormistamisel järgima?" (Thea Rohtla)</p> <p>„Mis tegelikult hoiab ja motiveerib häid töötajaid: mis on müüdid ja mis on edukate tegelik saladus?“ (Mait Raava)</p>
<p>VI Kommunikatsiooni Aastakonverents: Ühist tähendust luues</p>	Tallinna Konverentsid	<p>„Muutused ühiskonnas, juhtimisparadigmast võrdõiguslikkuseni; kes või mis neid esile kutsub, kes ja kuidas neist teavitab, kes juhib ja ellu viib, kellele see kõik kasulik on ?“ (Monika Pramann Salu)</p> <p>„Internal communication ja communicating changes“ (Milan Deutsch)</p> <p>„Infoliikumine ja edutegurid riigiasutuses“ (Liis Plakk)</p> <p>„Väikestest asjadest suurte muutusteni Infoliikumine ja edutegurid poliitikas (Andreas Kaju)</p> <p>„Kuidas viia muutused iga inimeseni?“ (Tõnu Piibur)</p> <p>„Mis kujundab arvamust organisatsiooni sees ja sellest väljaspool?“ (Margus Alviste)</p>
<p>Noorte Juhtimiskonverents Juhtimistekond 2007: „Kogemused tulevad vigadest“</p>	<p>Ideedegeneraator; Tallinna Tehnikaülikooli Majandusteaduskond</p>	<p>„Ideest oma ettevõtte“ (Mehis Pärn)</p> <p>„Rahvusvaheline juhtimine, suhtlemine ning kultuurilised erinevused“ (Renalde Mändmets)</p> <p>„Kuidas motiveerida oma meeskonda?“ (Aivo Adamson)</p> <p>„Mis on turundus? Alustava ettevõtte reklaamivõimalused“ (Marek Reinaas)</p> <p>„Kuidas teha ettevõtlusega head?“ (Artur Taevere)</p> <p>„Rahvusvaheline ettevõtlus“ (Ardo Reinsalu)</p>
<b>2006</b>		
<p>Shaun Smith päev guruga 2006: Näha, Tunnetada, Mõelda ja Tegutseda</p>	Pärnu Konverentsid	<p>„Ebatavaline praktika“, „Näe“, „Tunnetage“, „Mõtle“, „Tegutseda“ (kõik Shaun Smith)</p>
<p>Pärnu Juhtimiskonverents 2006: Juhtimine ja Järelkasv</p>	Pärnu Konverentsid	<p>"Building a Strong Leadership Talent Pool" (Helen Handfield-Jones),</p> <p>"Talendijuhtimise süsteem Hansapangas" (Priit Põldoja)</p> <p>„Kuidas juhtimisest sai elukutse“ (Ülo Pärnits)</p> <p>„Elu ilma aadlita“ (Rein Raud)</p> <p>„Poliitilise liidri lapsepõlvelugu“ (Aleksander Pulver)</p> <p>"Karjääri ja järgnevuse planeerimine" (Johan Börjesson)</p> <p>"Tööandja bränd ja töötaja elutsüklil" (Mark Hoyal)</p> <p>"Kas tööjõu sissetoomine on lahendus?" (Andrus Ansip, Sten Tamkivi, Hardo Pajula)</p> <p>"Olla juht, tähendab olla õpetaja." (Brett Wigdortz)</p>
<p>Palga päev 2006: Kogu töde tasustamisest</p>	Pärnu Konverentsid	<p>„Kas Sinu ettevõtte tasusüsteem toetab Sinu äri- ja personalistrateegiat?“ (George Antoniadis)</p> <p>„Sagedasemad vead tasustamises Euroopa ettevõtetes“ (Paul O'Malley)</p> <p>"Kas Eesti ettevõtte peab tulevikus töötama töötajateta?!" (Maris Lauri)</p> <p>„Trendid palgaturul 2006“ (Katri-Triin Maripuu)</p> <p>„Mis tegelikult toimub töajõuturul?“ (sektoripõhised töötoad)</p> <p>„Kuumad töötasu õiguslikud teemad.“ (Heili Raidve)</p> <p>„Keeruline või lihtne tasusüsteem - kumb motiveerib töötajat enam?“ (Terje Tiiman)</p> <p>„Palga ütleb töötaja“ (Aavo Kokk)</p>
<p>Esa Saarinen päev guruga 2006: Eesti Päevalehe avalik loeng "Õnnelik elu"</p>	Pärnu Konverentsid	<p><u>Teemad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tõelise liidri pehmed võtmekompetentsid</li> <li>* Pehme eestvedamine ja seesmine terviklikkus</li> <li>* Süsteemne intelligentsus - insenerimõtte ja</li> </ul>

		<p>inimliku sensitiivsuse ühendus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Nokia ime ja mida sellest õppida võib</li> <li>* Kuidas inimesi innustada endast parimat andma</li> <li>* Önn kui jõu tulemus</li> <li>* Vastastikune austus</li> <li>* Millised on liidri peamised väljakutsed innovatsioonimajanduses</li> </ul>
Pärnu Finantskonverents 2006: Hind	Pärnu Konverentsid	<p>„Numbers DO Lie: Leading a Measurement Revolution“ (Christopher Meyer)</p> <p>„How Debt Makes Companies Perform Better“ (George G. C. Parker)</p> <p>„Don't Just Set Prices: Manage Them Strategically“ (Tom Nagle)</p> <p>„Bill Gates in Conversation With Stanford President John Hennessy“</p> <p>„Creating The Future“ (Gary Hamel)</p> <p><u>Teised esinejad:</u></p> <p>Hermann Simon (hinnakujundus), Scott Hamilton (tarneahelajuhtimine), Marje Josing (hinnakäitumine), Paul Barnes (siirdehinnad), Jüri Kivimäe (Hansa Liidu majanduslikud alused), Rein Parelo, Toomas Tiivel, Hannes Pihl, Andres Teder, Haide Antson ja Katri-Triin Maripuu.</p>
Pärnu Turunduskonverents 2006: Turundus ilma reklaamita	Pärnu Konverentsid	<p>„Reklaamiga ja reklaamita turundus - kas meediareklaam on surnud ja tulevik kuulub reklaamita turundusele?“</p> <p>“Creating the Future.” (Gary Hamel)</p> <p>„Usk ja äri - nagu Taavet ja Koljat?“</p> <p>„How Bad is Negative Word-Of-Mouth ehk Kui halb on siiski see, kui sinust halvasti räägitakse?“</p> <p>“How to Build a Website that Sells?” (Robin Gurney)</p> <p>„Väikeste gruppide mõju turunduses“</p> <p>„Hing ja turundus - vene variant“</p> <p>„Tegijate mõtteid mudelitest“ (Mare Pork)</p> <p>„Kuidas teha nii, et Eesti kajastuks meie firma kasumireal?“ (Aune Past)</p> <p>„Disruption - lõhkumine tähelepanu võitjana“</p> <p>„Kuidas mõõta ürituse kasulikkust“</p> <p>“How Internet PR fits into normal PR?” (David Phillips)</p> <p>„Cutting Through the Word-of-Mouth Marketing Haze“ (Lois Kelly)</p> <p>„Internet Marketing to Fans: Facts and Fiction“, ehk “Internetiturundus fännikogukondadele”.</p> <p>„Relationships - Building value with new media ehk kuidas luua väärtust suhete ja uue meedia kaasabil?“</p>
Personalijuhtimise Konverents 2006: Tasakaalu otsiv organisatsioon	PARE	<p>„Organisatsiooni tasakaalustamine tormiliselt arenevas maailmas“ (Manfred Ketz de Vries)</p> <p>„Kaitstud töötajad paindlikul tööturul - müüt või reaalsus?“ (Raul Eamets)</p> <p>„Tasakaalu allikas on kasv“ (Linnasr Viik)</p> <p>„Kumb on tähtsam- kas muutused või stabiilsus? Vastus on jah!“ (Priit Põldoja)</p> <p>„Inimkapital muutuvus Eestis“ (Marju Lauristin)</p> <p>„Kuidas aitab vaimne intelligentsus (SQ) leida tasakaalu eneses ja organisatsioonis?“ (Danah Zohar)</p> <p>„Minu lugu: piiril kõndimise õppetunnid“ (Aira Tammemäe)</p> <p>„Miks on tasakaal elus ja töös oluline?“ (Mihkel Pärjamäe)</p> <p>„Personalipoliitika ja muutuv majanduskeskkond - kuidas võimalik?“ (Mati Ruul)</p> <p>„Personalijuhtimise praktikad ja äristrateegia: seosed ja sõltuvused“ (Milvi Tepp)</p> <p>„Tasakaal suhetes - rahulolu ja tulemuslikkus“ (Mati Sööt)</p>

		<p>„Tasakaal iseenda ja maailmaga“ (Anu Viivere)</p> <p>„Marke Pork tasakaalust“ (Mare Pork)</p>
Fastleader Tartu Juhtimiskonverents	Eesti Konverentsikeskus	<p>„Kuidas inimesi mõistes ja mõjutades neid targemalt juhtida?“ (Tony Alessandra)</p> <p>„Kuidas juhtida targalt Pan-Balti organisatsiooni“ (Dan Nistor)</p> <p>„Kuidas tegutsevad targad juhid Eestis? Fastleader Eesti juhtide juhtimisstiili uuringu tulemused ja analüüs“ (Margo Veskimägi)</p> <p>„Kuidas paremini? Mida parimate juhtide kogemused õpetavad ja mida võiks järgijad teisiti teha?“ (Mare Pork, Igor Rõtov, Mati Ruul, Raivo Vare)</p> <p>„Targa tegutsemise praktiline ja seltskondilik päraslõuna“ (Mati Ruul)</p> <p>„Kuidas tegutsesid targad juhid Eestis enne teist ilmasõda“ (Jaak Valge)</p> <p>„Halbade uudiste postkast ehk 10 praktilist juhtimisnippi, mida maailma edukamad firmad kasutavad“ (Taivo Paju)</p> <p>„Kuidas innustavad, suunavad ja tõhustavad Eesti edukad juhid“ (Armin Karu, Aivar Rehe, Asko Talu, Peeter Tohver, Ivi Eenmaa, Sten Tamkivi)</p> <p>„Kuidas saavutada paremaid tulemusi kiirust maha võttes“ (Carl Honoré)</p>
Password turunduskonverents	Eesti Konverentsikeskus	<p>„Uusimad trendid efektiivses meediaplaneerimises.“ (Sheila Byfield)</p> <p>„Marketing, mis müüb. Vähem show’d, rohkem müüki!“ (Ian Moore)</p> <p>„Tsehhi turundustegu (Gold Effie) võitja: Giuseppe Pizza case. Kuidas ülitihedas konkurentsist turuliidriks saada?“ (Andrea Novakova)</p> <p>„Soome turundustegu (Gold Effie) võitja: Seppälä case. Kuidas reklaamikulutusi vähendades müüki kasvatada?“ (Tiina Kuusisto)</p> <p>„Kuidas efektiivselt raadioreklaami teha?“ (Andrew Ingram)</p> <p>„Seniorid – äraunustatud põlvkond?“ (Aivar Voog, Tanja Kriger)</p> <p>„Inglismaa turundustegu (IPA Effectiveness Awards Grand Prix) võitja: Bakers Dog Food case. Järjepidev reklaam töötab!“ (Susan Poole)</p> <p>„Inglismaa edukaimate müügiedenduskampaaniate esitlused (ISP Awards)“ (Ian Moore)</p> <p>„Efektiivne turundus Ukraina moodi. Turunduse edulood Kiievist.“ (Maxim Lezebnik)</p> <p>„AME (Advertsing &amp; Marketing Effectiveness) festivali võidutööde esitlused“ (Maxim Demitriades)</p> <p>„Kuidas muuta oma turundustegevust efektiivsemaks: Kokkuvõtte konverentsist World Cafe meetodil.“ (Uwe Weissflog)</p>
Eesti Innovatsiooni Aastakonverents INNOESTONIA	Eesti Konverentsikeskus	n/a
Müügijuhtimise Aastakonverents	Eesti Konverentsikeskus	n/a
IT Foorum Visioonist lahendusteni	Eesti Konverentsikeskus	n/a
Finantsjuhtimise konverents "Finantsjuhi 101 nägu"	Äripäeva Seminarid ja Konverentsid	n/a
Äriplaan 2007: Kuidas tabada märki?	Äripäeva Seminarid ja Konverentsid	<p>Pangandus. Aivar Rehe</p> <p>Suurinvesteeringud. Jüri Kägu</p> <p>Kaubandus. Ruth Laatre</p> <p>Konsultatsioon Urmas Kaarlep</p> <p>Meedia. Aavo Kokk</p> <p>Meelelahutus Paavo Nõgene</p> <p>Muudatused majandusstatistika põhinäitajate hindamise meetodikas</p> <p>IT ja telekommunikatsioon. Urmas Kõlli</p> <p>Internet. Ville Jehe</p>



		<p>Majandusprognosis aastaks 2007 Mart Sõrg  Transport ja logistika. Aare Kilp  Turism. Hannu Eloranta  Tööstus. Neinar Seli  Toiduainetööstus. Olle Horm  Põllumajandus. Ants Pak  Metsa- ja puidutööstus. Margus Kohava  Ehitusmaterjalid. Toomas Vainola  Ehitus. Intervjuu YIT Ehituse juhatuses esimehe  Priit Saukiga  Kinnisvara. Urmo Vallner</p>
Rahvusvaheline Kvaliteedikonverents	Frens Konverentsiteenused; Eesti Kvaliteediühing	<p>„Euroopa 2020 ning Eesti ühinemine eurotsooniga“ (Signe Ratso)  „Organisatsiooni teekond keskpärasest tippu - kuidas siduda erinevaid juhtimisvõtteid üheks tervikuks“ (Gregory H. Watson)  „Kvaliteeditagamise sünergiapõhine käsitlus“ (Tiit Hindreus)  „Lean lihtsamaks ehk Lean leanimaks“ (Jari Kaukkonen)  „Tõmmitud (<i>lean</i>) lähenemisviisi kujunemisest“ (Kadri Kristjuhan)  „Finantsiline läbipaistvus: Kas oluline kvaliteedi ja tegevuste efektiivsuse mõjutaja?“ (Tarmo Toiger)  „Muutuste juhtimine Ericssoni Tallinna tehases“ (Jonas Ygeby)  „Juhtimise kvaliteedi suundumused“ (Tiit Tammaru)  „Operational Excellence - mida see tähendab praktikas?“ (Benjamin Nilsson)  „Stabiilsus võrdub pideva muutumisega: juhtide käitumine kiiresti muutuv ja arenevas ettevõttes kui stabiilsuse tagatis“ (Kalle Kuusik)  „Klientide kaasamine tootearendusse - Silja Line'i 1000 tootearendajat“ (Henrik Hahtovirka)  „Kunst on elamus! Kuidas saavutada erakordset kliendikogemust?“ (Christian Mayour)  „Kvaliteeditõhustamine avalikus sektoris Saksamaal“ (Wolfgang Kaerkes)  „Inimeste kaasamine suuretegevtes“ (Enno Aermates)  „Partnerluse mudeli ja teiste lähenemisviiside seosed Tervisliku Piima Biotehnoloogiate Arenduskeskuse tulemustega“ (Ene Tammsaar)  „Koostöö juhtimine Vähiuuringute Tehnoloogia Arenduskeskuses“ (Riin Ehin)  „Futuring - kuidas ette aimata tulevikku?“ (Paul Borawski)</p>
Bürootööjuhtimise Konverents: Suhtlemise ja meeskonnatöö sünergia	Tallinna Konverentsid	<p>„Milline meeskond on efektiivne? Miks tekivad konfliktid?  Kas konfliktid arenevad? Suhtlemine klientidega - ennetame konflikte!  Kuidas luua positiivset emotsiooni suhtes kliendiga büroos, e-posti teel, telefoni teel“ (Toomas Takjas)  „Kui suhtlemine büroos tekitab stressi Enesekehtestamine suhtlemisel“ (Helle Niit)  „Tunnete juhtimine ja teadlik hingamine - kuidas hingamine aitab pingeid maandada ja kriitilises olukorras stressidega paremini toime tulla“ (Marika Tomberg)  „Hea väljanägemine tagab edu suhtlemises Ilu ja sära sinust enesest“ (Ene Männ)  „Bürootöö kui meeskonnatöö ühe ettevõtte näitel“ (Andres Hurt)  „Bürootööst Brüsselis“ (Marianne Mikko)</p>
Personalitöötajate Sügiskonverents 2006: Kuidas organisatsioon värbab ja motiveerib?	Tallinna Konverentsid	<p>„Tööjõuturu muutused, hetkeolukord ja võimalikud arengud“ (Agu Vahur)  „Kuidas motiveerida töötajaid ilma rahaliste ressursideta?“ (Irene Metsis)  „Võõrtööstus ja tööstusarendus“</p>

		<p>personalirendifirma vaatevinklist“ (Herdis Ojasu)</p> <p>„Võimalused tööjõupuuduse leevendamiseks. Mitteamtivate inimeste toomine tööturule, tööjõud Euroopa Liidu liikmesriikidest, võõrtööjõud ja renditöö“ (Tiina Ormisson)</p> <p>„SRC Group OÜ kogemus võõrtööjõuga“ (Eero Rannamaa)</p> <p>„Taustauuringu juriidika ja eetika“ (Gaabriel Tavits)</p> <p>„Kuidas olla tööandjana atraktiivne?“ (Linnar Priimägi)</p>
V Kommunikatsiooni Aastakonverents: Eristuv kommunikatsioon	Tallinna Konverentsid	<p>„Eesti ühiskond 2005: seisund ja suundumused“ (Triin Vihalemm)</p> <p>„Kommunikatsioon mõnusast maaelust linnugripini“ (Liina Lepik)</p> <p>„Avaliku sektori kommunikatsioonist haridusvaldkonna näitel“ (Tarmu Kurm)</p> <p>„Nähtamatu ja nähtav diplomaatia“ (Ehtel Halliste)</p> <p>„Võrdlev kokkuvõte - mis on neis ühist ja mis erinevat? Mida saame siit järeldada?“ (Mart Soonik)</p> <p>„Turuliidri kommunikatsioonijuhtimine Hansapanga näitel“ (Katrin Rahu)</p> <p>„Müügikeskse kommunikatsiooni juhtimine Sampo pangas“ (Ranno Pajuri)</p> <p>„Kommunikatsioon multikultuurilises pisiorganisatsioonis“ (Riho Rasmann)</p> <p>„Võrdlev kokkuvõte - mis on neis ühist ja mis erinevat? Mida saame siit järeldada?“ (Janek Mäggi)</p>
Juhtide Arenduskonverents: Arukas juhtimine	Tallinna Konverentsid	<p>„Arenegust ja jätkusuutlikkusest pikemas perspektiivis“ (Aivar Roop)</p> <p>„Juhtimise bioloogia ehk probleemide lahendamine Maa evolutsiooni käigus“ (Toomas Trapido)</p> <p>„Mis tagab organisatsiooni jätkusuutlikkuse?“ (Kaidi Oone)</p> <p>„Visioonide eetika tänases ühiskonnas“ (Rein Raud)</p> <p>„Ettevõtluse perspektiivid Eestis“ (Jason Barry)</p> <p>„Kas eesmärgid kaaluvad üle eetilised printsiibid?“ (Jaanus Rohumaa)</p> <p>„Kontsertloeng - Mõtisklus elust ja inimestest“ (Lauri Saatpalu ja Peeter Rebane)</p>
Personalitöötajate Talvekonverents 2006: Suunad ja võimalused personalitöös	Tallinna Konverentsid	<p>„Organisatsiooni eesmärgede toetava personalipoliitika elluviimine“ (Riina Rohelaan)</p> <p>„Sooline võrdõiguslikkus - põhimõisted, edendamine ja õiguste kaitse“ (Margit Sarv)</p> <p>„Kuidas vältida töövaidlusi?“ (Jaana Taniberg)</p> <p>„Tööinspektsiooni tegevusest töökeskkonna järelevalvamisel“ (Tõnu Vare)</p> <p>„Täiendavad kokkulepped töölepingu sõlmimisel“ (Niina Siitam)</p> <p>„Kuidas mõista iseend ja oma kolleege meeskonnaliikmena?“ (Mats Soomre)</p> <p>„Personalitöötaja igapäevase suhtlemise keerises“ (Aune Past)</p>
Noorte Juhtimiskonverents Juhtimisteed 2006: „Mis on juhtimine?“	Ideedegeneraator; Tallinna Tehnikaülikooli Majandusteaduskond	<p>„Mis on juhtimine?“ (Marko Rillo)</p> <p>„Avaliku sektori ja erasektori eripärad“ (Hardo Aasmäe)</p> <p>„Mõtteid ja kogemusi teabe-ettevõtte juhtimisest“ (Jaan Pillesaar)</p> <p>„Kas sinust saab juht?“ (Urmas Laur)</p> <p>„Millised inimesed juhivad meediat?“ (Erik Roose)</p> <p>„Kuidas töökeskkond lõbusaks muuta?“ (Martin Vaher)</p> <p>„Juhtimine Tallinna börsil“ (Kaidi Oone)</p> <p>„Kuidas juhtida ettevõtet, millest sa midagi ei tea?“ (Riho Rasmann)</p>

### 5.3.2. Teaduskonverentsid 2006-2011

\* nimekiri sisaldab vaid suuremaid ja tähtsamaid juhtimisvaldkonna teaduskonverentse

<b>Tulemas</b>	
<b>Konverentsi pealkiri</b>	<b>Korraldaja</b>
11th EURAM Annual Conference 2011: Management Culture in the 21st Century, Tallinn, 1-4 juuni, 2011	European Academy of Management; Estonian Business School
9th Annual Baltic Management Development Association Conference, Tallinn, mai 19-20, 2011	Tallinna Tehnikaülikooli Majandusteaduskond
<b>Toimunud 2006 - 2011</b>	
2007 - 2011 Management Theory and Practice: Synergy in Organisations	Tartu Ülikooli Majandusteaduskond
11th bi-annual EACES conference "Comparing Responses To Global Instability" Tartu (Estonia), 26-28 August 2010	Tartu Ülikooli Majandusteaduskond
2009 - 2011 Economies of Central & Eastern Europe Konverents	Tallinna Tehnikaülikooli Majandusteaduskond
European International Business Academy, Tallinn, detsember 11-13, 2008	Tartu Ülikooli Majandusteaduskond; Tallinna Tehnikaülikooli Majandusteaduskond
XIV rahvusvaheline konverents "Juhtimine: eile, täna, homme", Tallinn, aprill 17-18, 2008	Tallinna Tehnikaülikooli Majandusteaduskond
15th Nordic Conference on Small Business Research, Tallinn, mai 21-23, 2008	Tallinna Tehnikaülikooli Majandusteaduskond
9th International Human Resource Conference, Tallinn, juuni 12-15, 2007	
10th International Conference on Work Values and Behaviour, Tallinn, juuni 25-29, 2006	