

Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus
Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2005
ARUANNE



SISUKORD

1. Sünopsis	5
1.1. Juhtimise valdkonna areng Eestis	6
1.2. Majanduskeskkonna mõju juhtimisprobleemidele	7
1.3. Eesmärgid uuringu planeerimisel	10
1.4. Lähenemisviis	11
1.5. Uuringu tulemuste esitamine	11
1.6. Piirangud käesolevale aruandele	13
2. Ülevaade uuringu käigust	14
2.1. Infokogumise meetodid	14
2.2. Projekti meeskond	15
3. Juhtimise valdkond	16
3.1. Juhtimise mõiste olemus	16
3.2. Erinevad juhid	17
3.3. Juhtidele vajalikud oskused ja omadused	19
3.4. Juhtimise kui teadusharu areng maailmas	20
3.5. Olulised muutused juhtimises 21. sajandil	22
4. Seniste juhtimisalaste tegevuste mõju analüüs	26
4.1. Kõrgharidus	26
4.1.1. Kõrghariduse osa juhtimise valdkonnas	26
4.1.2. Kõrghariduse kui infokanali plussid ja miinused	28
4.1.3. Intervjueeritud ekspertide arvamused	28
4.1.4. Järeldused ja soovitused kõrghariduse osas	30
4.2. Koolitus	31
4.2.1. Juhtimiskoolituse valdkonna olemus	31
4.2.2. Koolituse kui kommunikatsioonikanali plussid ja miinused	31
4.2.3. Intervjueeritud ekspertide arvamused	32
4.2.4. Juhtimiskoolituse turu ülevaade	34
4.2.5. Järeldused ja soovitused koolituse osas	35
4.3. Konverentsid	39
4.3.1. Konverentsid juhtimismõtte kandjana	39
4.3.2. Konverentside kui kommunikatsioonikanali plussid ja miinused	40
4.3.3. Intervjueeritud ekspertide arvamused	41
4.3.4. Juhtimisteemade kaetus konverentsiettekannetes	42
4.3.5. Juhtimiskonverentside turu ülevaade	45
4.3.6. Järeldused ja soovitused konverentside osas	46
4.4. Nõustamine	49
4.4.1. Nõustamine juhtimise valdkonna arendajana	49
4.4.2. Nõustamise kui kommunikatsioonikanali plussid ja miinused	50
4.4.3. Intervjueeritud ekspertide arvamused	50

4.4.4. Juhtimiskonsultatsioonide turu ülevaade	52
4.4.5. Järeldused ja soovitused nõustamise osas	53
4.5. Kirjandus.....	53
4.5.1. Juhtimiskirjanduse avaldamine Eestis	53
4.5.2. Raamatute kui kommunikatsioonikanali plussid ja miinused.....	55
4.5.3. Intervjueeritud ekspertide arvamused	56
4.5.4. Juhtimisteemade kaetus kirjanduses	57
4.5.5. Juhtimisalase kirjanduse loetelu	62
4.5.6. Järeldused ja soovitused kirjanduse osas	70
4.6. Ajakirjandus ja internetiportaalid	72
4.6.1. Juhtide ja juhtimise käsitlus ajakirjanduses	72
4.6.2. Ajakirjanduse kui kommunikatsioonikanali plussid ja miinused	73
4.6.3. Intervjueeritud ekspertide arvamused	74
4.6.4. Juhtimisteemade kaetus ajakirjanduses.....	76
4.6.5. Järeldused ja soovitused ajakirjanduse osas	79
4.7. Kolmas sektor	82
4.7.1. Kolmanda sektori seosed juhtimise valdkonnaga	82
4.7.2. Kolmanda sektori kui infokanali plussid ja miinused.....	82
4.7.3. Intervjueeritud ekspertide arvamused	83
4.7.4. Järeldused ja soovitused seoses kolmanda sektoriga.....	85
4.8. Juhtimistrendid ning juhtimise tööriistad maailmas ja Eestis.....	86
4.8.1. Juhtimistrendide olemus	87
4.8.2. Juhtimisvaldkonnaga seotud inimeste arvamused	87
4.8.3. Järeldused juhtimistrendide osas	89
5. Pakkumine ja nõudlus juhtimise valdkonna teenuste osas	90
5.1. Eesti ettevõtete arv ja jagunemine	90
5.2. Järeldused nõudluse erisuste osas	92
6. Ülevaade katmata valdkondadest juhtimisalases tegevuses	95
7. Analüüs edasiste juhtimisalaste tegevuste kavandamiseks.....	99
7.1. Juhtimisega seotud muutmist vajavad hoiakud.....	99
7.1.1. Üldised juhtimisteemat puudutavad hoiakud.....	99
7.1.2. Juhtidega seotud hoiakud.....	100
7.1.3. Juhtimisstiiliga seotud hoiakud.....	103
7.1.4. Juhtimisega seotud hoiakute kokkuvõtte	104
7.2. Keskkonna mõjud juhtimisalaste tegevuste kavandamisel	106
7.2.1. Juhtimise valdkonna tegevuste planeerimine.....	107
7.2.2. Juhtimisvaldkonnaga seotud inimeste arvamused	109
7.3. Turu tõrgete olemasolu	110
7.4. Strateegiad edasisteks tegevusteks.....	111

7.4.1. Strateegiad juhtimisteabe levitamiseks	112
7.4.2. Strateegiad juhtimisega seotud hoiakute muutmiseks	115
8. Kokkuvõte.....	118
9. Kasutatud materjalid	123
LISA 1. Küsitlusankeet.....	124
LISA 2. Juhtimistöõriistad	127
LISA 3. Konverentsiettekannete ülevaade 1990 – 2005.....	149
LISA 4. Ajakirjaartiklite ülevaade 1990 - 2005.....	205

1. Sünopsis

Käesoleva uuringu **peamine eesmärk** oli hinnata Eestis läbiviidud juhtimisalaste tegevuste mõju perioodil 1990 – 2005, analüüsida riigipoolse toetuse vajalikkust ning töötada välja strateegiad uute juhtimismetoodikate levitamiseks. Uuringu **peamised järeldused** on järgmised:

- Kajastasime **järgmiseid institutsioone**: kõrgharidus, koolitus, konverentsid, nõustamine, kirjandus, ajakirjandus ja internetiportaalid ning kolmas sektor. Institutsioonide võimalused juhtimisinfo levitamisel kommunikatsioonikanalina on erinevad, mida arvestame edasiste tegevuste kavandamisel.
- **Viis peamist turutõrget** juhtimisvaldkonnas on : 1) tippjuhtide eelisarendamine võrreldes muu personaliga; 2) turu väiksusest tingitud süvateadmistega eksperte puudus; 3) juhtimisvaldkonna teenuste kõrged hinnad; 4) juhtidel ajapuudus; 5) ülikoolide lõpetajate nõrgad praktilised oskused ja vähene ettevõtlikkus.
- Juhtimiskonsultatsioonide -, koolituse ja konverentside **turumaht** 2005. a. seisuga on käesoleva uuringu andmetel **200 miljonit** krooni. Juhtimisvaldkonna teenuste nõudlust kujundavad Eestis 2005. a. seisuga **39 623 tegutsevat ettevõtet**.
- Erinevate institutsioonide lõikes on juhtimisvaldkonna teemadest kõige vähem kaetud **IT juhtimise ja tootmise juhtimise** teemad. Kõige paremini on kaetud organisatsiooni juhtimise teema.
- Eestis enam populaarsust kogunud **juhtimistrendid** on seotud nn pehmete teemadega – inimeste juhtimine ja juhi eneseareng.
- **Juhtimisega seotud hoiakud** on muutumas autoritaarsest juhtimise käsitlest Põhjamaade, inimesi väärtustava juhtimisstiili poole.
- Juhtimisteabe levitamise strateegiad tuleks välja töötada vastavalt nende suunatusele: **majandusorganisatsioonidele suunatud -, juhtidele suunatud - ja tulevastele juhtidele suunatud strateegiad**.
- **Juhtimisega seotud hoiakute muutmise strateegiad** tuleb rakendada peamiselt kahe hoiakuga seoses: 1) „juhtimist ei ole vaja õppida” ja 2) autoritaarse juhtimisstiiliga seotud hoiaku muutmiseks.

1.1. Juhtimise valdkonna areng Eestis

Juhtimise valdkonnaga uurimise ja teadliku arendamisega on Eestis nüüdseks tegeletud juba üle kolmekümne viie aasta. 1960-ndate aastate lõpul loodi tollases Tallinna Polütehnilises Instituudis Tööstuse juhtimise ja planeerimise kateeder. Initsiaatoriks ja juhatajaks oli Raoul Üksvärav, kes mõned aastad varem oli stažeerinud Massachusettsi Tehnoloogiainstituudis ja California Ülikoolis. Eestisse naastes kaitses ta doktori väitekirja teemal Majandusorganisatsioonide ülesehituse ja juhtimise probleemid Ameerika Ühendriikides ja avaldas samal teemal raamatu Majandusorganisatsioonide juhtimine Ameerika Ühendriikides. Just sellest perioodist alates on vaadeldav juhtimise valdkonna areng tänapäevases tähenduses. (TPI 1936 – 1986, koostanud M.Graf, 1986)

Tingituna ideoloogilistest oludest olid konverentsid ja seminarid algaastatel teoreetilise suunaga. Sellegi poolest oli ka praktikute huvi taoliste ürituste vastu suur, kuna seal avanes juhtidele võimalus arutada ja mõelda oma igapäeva tööga seonduvast ilma kommunistliku partei ideoloogiata. Kümme aastat hiljem 1970ndatel lisandus juhtide täiendkoolitus Kvalifikatsiooni Tõstmise Instituudis, hilisemas Eesti Majandusjuhtide Instituudis. Selle tulemusel tekkis võimalus juhtimisvaldkonna teadmiste omandamiseks hoopis laiemal hulgal tolaeagsete majandusorganisatsioonide esindajatel. Nõustamistegevus hakkas kiirelt arenema lisaks Kvalifikatsiooni Tõstmise Instituudile ka harukondlikes arendusasutustes Mainor ja EKE, mis algselt olid vastavalt kergetööstuse ja ehituse valdkonna kesksed. (M.Graf, 1986)

Vaatamata normaalsete majandussuhete puudumisele mõjutas juhtimise valdkonna areng ka tollaseid ettevõtteid. Tekkisid erinevused organisatsiooni kultuuris, töö kvaliteedis, suhtumises töötajatesse ja ümbritsevasse keskkonda.

Vaba juhtimismõtte tekkimisega kaasnes ka mitmete välismaa praktikute ja teoreetikute lühiseminaride korraldamine. Kuna vahendid olid piiratud ja inglise keele oskus puudulik, siis muutus oluliseks väliseestlaste panus, kes visiitidel kodumaale olid nõus oma kogemusi jagama.

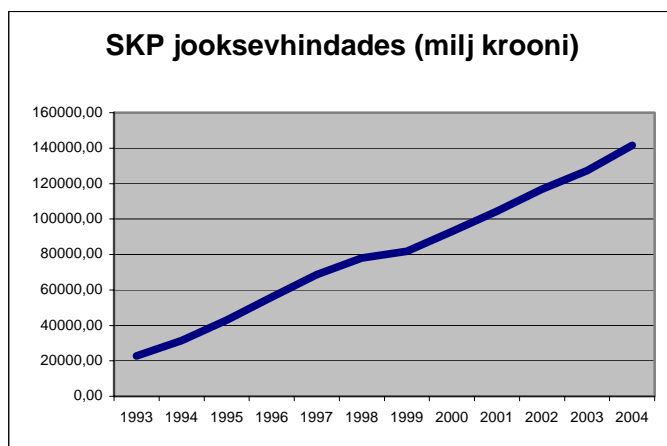
Järgnevatel aastatel 1990-ndate keskel hakati tegelema müügikoolitusega, siis finantsvaldkonna koolitusega ja loodi ka esimesed audiitorfirmad. 1990-ndate aastate keskel muutus aktuaalseks personali juhtimine ja järgnevatel aastatel arenesid juhtimise valdkonna institutsioonid selliseks nagu neid on järgnevatel lehekülgedel kirjeldatud ja analüüsitud.

Viimasel aastakümnel 1995 – 2005 on Eesti majandus jõudsalt arenenud ja muutunud aina konkurentsivõimelisemaks. Kindlasti ei oleks see olnud võimalik ilma kompetentsete juhtideta. Oluline osa on olnud ka välismaa päritolu juhtidel, kellel on arvestatav kogemus oma riigist ja kes on andnud eeskuju Eesti juhtidele.

1.2. Majanduskeskkonna mõju juhtimisprobleemidele

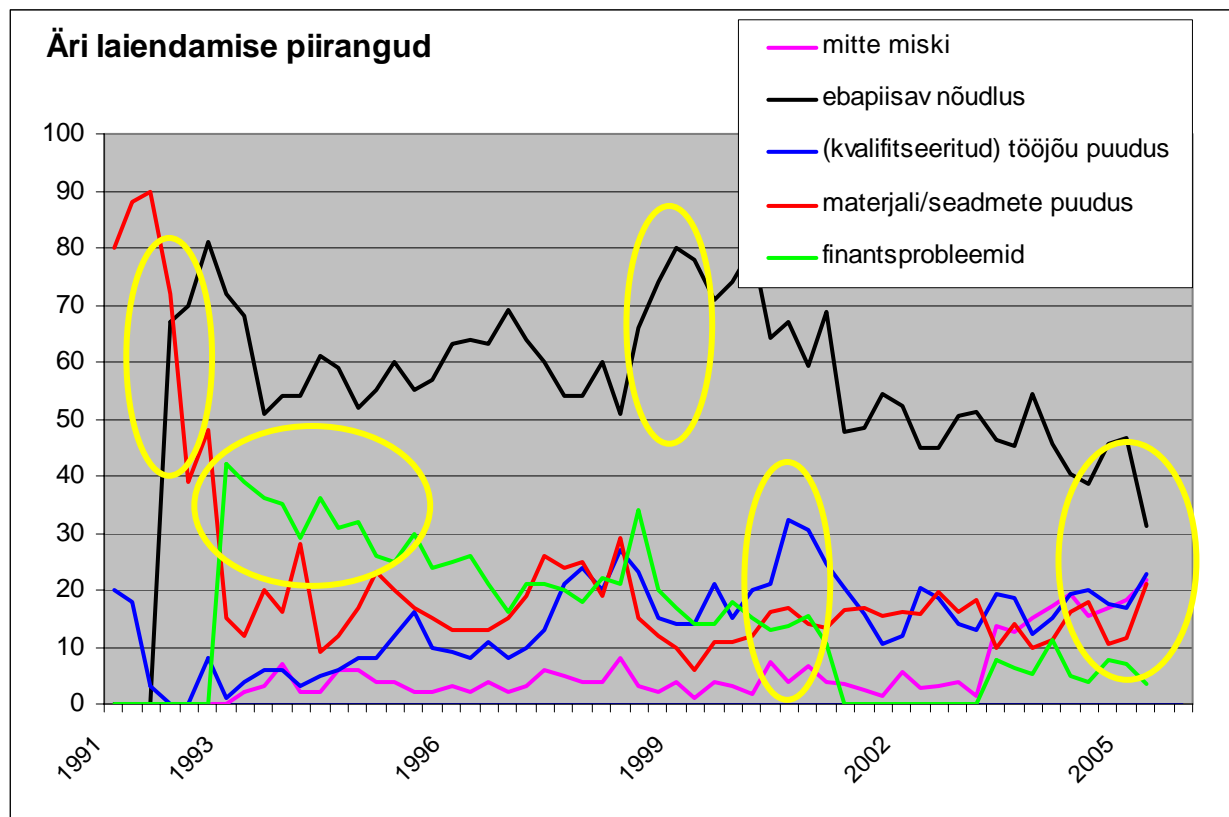
Eesti majandus (sisemajanduse koguprodukt ehk SKP) on alates 1992. aastast jooksevhindades kasvanud umbes seitse korda (vt lisatud joonis 1, mis on koostatud Eesti Panga andmete põhjal). Seejuures on kasv olnud katkematu. Isegi 1998. aastal kui tekkis tõsine kriis ühel Eesti olulisel eksportturul – Venemaal – ei saa me rääkida majanduse kahanemisest. Kasv lihtsalt aeglustus. Oluline ja huvitav fakt on ka see, et perioodil 1992-2005 on Eesti olnud Euroopa kõige kiiremini kasvanud majandus.

Joonis 1. SKP jooksevhindades 1993-2004, Eesti Pank



See kõik kokku võiks meid viia järelduseni, et pidevas majanduskasvus on Eestis kogunenud vaid ühte tüüpi juhtimiskogemus – organisatsioonide pidev laiendamine. Tegelikult see nii ei ole ja selle kohta annab tõendust Eesti Konjunktuuriinstituudi (www.ki.ee) poolt aastaid tehtud küsitlus selle kohta, millised asjaolud on takistanud tööstusettevõtteid tootmise laiendamisel.

Joonis 2. Äri laiendamise piirangud 1991 - 2005 (koostanud ajakiri Director Eesti Konjunktuuriinstituudi andmete põhjal)



Ettevõtetele on antud valik, kus nad peavad nimetama, mis neid kõige enam takistab tootmise laiendamisel. Küsitluse meetodika on küll aja jooksul natuke muutunud, kuid põhijoontes on erinevate aastate andmed siiski võrreldavad. Meie uurimisrühm võttis EKI andmed ning muutis neid periooditi rohkem võrreldavaks. Näiteks küsitakse praegu eraldi küsimusi piirangute kohta, mida tekitab tööjõu puudus ja kvalifitseeritud tööjõu puudus. Arvjoonisel on need kaks kokku liidetud lihtsalt tööjõu puuduseks. Praegu annavad kõik vastused kokku 100 protsenti. Küsitluste varasematel aastatel võis kõikide vastust summa olla suurem kui 100 protsenti. Selle probleemi oleme lahendanud nii, et võtnud koondsumma võrdseks sajaga ja vastavalt ümber arvutanud liidetavate väärtused. Meie

arvamus on, et andmed on piisavalt korrektsed ja võrreldavad, et välja tuua trende. Kollaste ringidega on sellel graafikul näidatud mõned olulised muudatused majanduskeskkonnas, mis meie arvates on mõjutanud ka rõhuasetusi juhtimises.

Esimene muutus (vasakpoolne ring) leidis aset siis, kuid 1992. aasta alguses kasvasid Venemaal tooraine hinnad. Kui varem oli peamine laienemise probleem tooraine puudus, siis nüüd muutus probleemiks nõudlus. See tõi kohe kaasa ka erinevate spetsialistide vajaduse. Enne olid hinnas hankijad, nüüd **muutused väärtuslikuks turundajad ja müüjad**. Mõistagi tõi see kaasa ka rõhuasetuste muutuse juhtimises.

Teine muutus on tähistatud vasakult teise ringiga. Nimelt kohe pärast majanduse struktuurimuutust tekkisid raskused ettevõtete finantseerimisel. Paljud vanad ettevõtted olid suurtes likviidsusraskustes. Neid rahastanud pangad sattusid ka keerulisse olukorda ja karmistasid krediitpoliitikat. Koge see olukord **muutis väga väärtuslikuks finantsspetsialistid** ning ka juhtimise fookusesse liikus ettevõtte finantseerimise küsimustik.

Vasakult **kolmanda** ringiga oleme tähistanud uue aja **Eesti esimese lühikese majanduskriisi**. See oli 1998. aasta kui nõudlust mõjutas Vene kriis ja sellele eelnenud Eesti börsikrahh 1997. aastal. Nende kahe koosmõjus vähenes tarbimine ja ettevõtted pidid oma tegevust tõsiselt analüüsima. Sellel perioodil kerkisid taas üles tegevuse efektiivsuse probleemid, uuel kujul tuli teemaks **muutuste juhtimine, riskide maandamine ja paljud teised modernsed ettevõtte ja tema keskkonna mõtestamise ja juhtimise teemad**.

Vasakult **neljas** ring tähistab keskendumist **tööjõu probleemile**. Majanduse arenedes ja tööhõive paranedes on pidevalt kasvanud probleem, et pole võtte piisavalt kvalifitseeritud tööjõudu. Selles mõttes oleks võinud selle ringi asetada ka mõnda teise perioodi. Siiski valisime selle perioodi, kuna just siis hakkas märgatavalt vähenema tööpuudus ning ühiskond tajus, et oskustööjõust saab probleem. Mõistetavalt nihutas see juhtimise fookusesse **personalijuhtimise ja koolituse teemad**.

Viies ring märgib olukorda, kuhu Eesti majandus on jõudnud aastal 2006. **Majanduskasv on ülikiire, ettevõtted leiavad, et nõudlus pole mingi probleem**. Suure osa puhul ei takista tootmise arendamist miski. Teiste puhul takistab tööjõu puudus. Selles olukorras

kerkivad juhtimise keskmesse kasvu juhtimise ja strateegiliste valikute küsimused. Võimalusi on palju, aga kõike ei jõua või ei saa kohe teha, vaja on valida. Valiku tegemisel peab aga oskama hinnata alternatiive. Tuleb aru saada, mis toob kasumit ja mis mitte nii palju. See nõuab **kuluarvestusest uut taset**. Tuleb ka aru saada, mis on erinevate strateegiliste valikute järelmid tulevikus. See nõuab **tehnoloogiate arengu uurimist ja üldse laiemaplaanilist õppimist**.

Meie kui selle uuringu teostajate arvamus on, et majanduskeskkonna arengut silmas pidades peaks EAS lähematel aastatel toetama eelkõige just juhtide laiaplaanilist harimist – tulevikutehnoloogiad, maailma majanduse areng, uudsed töö organiseerimise lahendused, inimese- ja ühiskonna käitumise õpetused. Need on teemad, mis lähimatel aastatel ettevõtetele oluliseks muutuvad.

1.3. Eesmärgid uuringu planeerimisel

Uuringu läbiviimisel on lähtutud järgmistest eesmärkidest:

- Analüüsida juhtimise valdkonnas seni (1990-2005) Eestis läbiviidud juhtimisalaste tegevuste ja ürituste mõju.
- Analüüsida, millised valdkonnad ja sihtgrupid Eesti juhtimisalases kirjanduses on hästi kaetud ning millised mitte.
- Selgitada välja need tegevused ja/või valdkonnad juhtimisalases tegevuses, mida erafirmad ei kata ning kus oleks vajalik riigipoolne toetus.
- Uurida, missuguseid juhtimisega seotud hoiakuid oleks vaja muuta.
- Selgitada välja võimalikud strateegiaid uute juhtimismetoodikate laiemaks ja efektiivsemaks levitamiseks ning kasutuselevõtmise innustamiseks.

1.4. Lähenemisviis

Antud eesmärkide täitmiseks valisime metoodika, mis võimalikult hästi avaks juhtimise valdkonna olemuse ja samas võimaldaks jõuda tulemusteni etteantud ajakava raames ja kõige efektiivsemal viisil.

Sellest tulenevalt oleme analüüsinud juhtimise valdkonna institutsioone, vesteldes seal töötavate ja pikaajalist kogemust omavate ekspertidega. Vesteldes kõrgkoolide, koolitus- ja nõustamisfirmade, kirjastuste ja ajakirjanduse esindajatega ei ole esmatähtis olnud mitte konkreetse firma tegevus ja positsioon Eesti turul, vaid näit. koolituse kui juhtimise valdkonna institutsiooni parem mõistmine. Turu nõudluse ja pakkumise analüüsi teostasime avalike allikate põhjal.

Arusaamade mitmekesistamiseks oleme intervjuerinud ka tipp-juhtidest arvamusi liidreid. Representatiivset Eesti ettevõtjate ja juhtide arvamusküsitlust antud uuring ei sisalda ja tegemist on eelkõige ekspertarvamuste koondanalüüsiga.

1.5. Uuringu tulemuste esitamine

Uuringu tulemused on esitatud järgnevat struktuuri silmas pidades. Aluseks on võetud Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse poolt väljastatud pakkumise kutses märgitud uuringu eesmärgid.

Eestis läbiviidud juhtimisalaste tegevuste ja ürituste mõju analüüsi tulemused on toodud neljandas peatükis institutsioonide kaupa. Oleme analüüsinud iga institutsiooni rolli juhtimise valdkonnas ning institutsiooni kui infokanali plusse ja miinuseid. Toome välja olulisemad intervjuudel ilmnunud arvamused. Sealjuures tsiteerime intervjuueeritavate kommentaare ja esitame teostajate kommentaarid ja soovitused. Kirjanduse, ajakirjanduse ja konverentside puhul on esitatud ka juhtimisvaldkonna kvantitatiivne ülevaade raamatute, artiklite, konverentsiettekannete lõikes. Kirjanduse osas on esitatud põhjalik Eestis aastatel 1990 – 2005 avaldatud juhtimisalaste raamatute loetelu. Koolituse, konverentside ja

nõustamise alapeatükkides on antud ka detailsem turu ülevaade sh. turumahud, turu jaotumine ja tugevaimad tegijad. Oleme analüüsinud ka juhtimise valdkonda mõjutanud trende, toome välja trendide olemuse ja seosed valdkonna arenguga. Iga institutsiooni puhul on alapeatüki lõpus toodud ka peamised järeldused ja soovitused.

Peatükis 5 anname ülevaate turu pakkumisest ja nõudlusest juhtimise valdkonna teenuste osas Eestis ja toome järeldused nõudluse erisuste osas. Peatükis 6 anname ülevaate katmata valdkondadest juhtimisalases tegevuses. Peatükis 7 esitame analüüsi edasiste juhtimisalaste tegevuste kavandamiseks järgmiste valdkondade lõikes: juhtimisega seotud hoiakud, keskkonna mõjud, turutõrked ja strateegiad. Uuringu peamised järeldused ja soovitused on toodud kokkuvõttena viimases peatükis.

1.6. Piirangud käesolevale aruandele

1. Ernst & Young ei võta endale mingeid kohustusi ega vastutust kolmandate isikute ees, mis võiks tuleneda raporti või selle osade esitamisest kolmandatele isikutele.
2. Ernst & Young ei võta endale mingeid kohustusi ega vastutust antud projektis toodud soovitude rakendamisel.
3. Ernst & Youngi kohustused antud projekti suhtes on piiratud Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse ja Ernst & Youngi vahelise teenuslepinguga.
4. Ernst & Young ei ole töö käigus saadud informatsiooni auditeerinud ja iseseisvalt verifitseerinud, mistõttu me ei vastuta saadud andmete õigsuse eest.
5. Antud raporti tulemused põhinevad intervjuudele 40 juhtimisvaldkonnaga seotud inimesega perioodil oktoober – november 2005, dokumendianalüüsile Eestis avaldatud 205 juhtimisteemalise raamatu, 1529 juhtimisteemalise artikli, 1196 juhtimisteemalise konverentsi ettekande põhjal perioodil 1990 – 2005. aasta ning muudele avalikele allikatele: Statistikaamet, Äriregister, Kompassi äriinfosüsteem, ajakirjandus sh Äripäeva TOP-id ja ettevõtete koduleheküljed.

2. Ülevaade uuringu käigust

2.1. Infokogumise meetodid

Juhtimise valdkonnas tegutsevad institutsioonid on teinud viimasel viieteistkümnel aastal kiire arengu. Täiendhariduse, nõustamise ja juhtimisalase kirjanduse valdkondades on välja kujunenud tihe konkurents, mis sunnib teenuse pakkujaid jätkuvalt analüüsima nõudlust ning teeb vajalikuks enese kursis hoidmise valdkonnas toimuvaga. Seevastu nõudlus juhtimisvaldkonna teabe osas on äärmiselt varieeruv sõltuvalt organisatsiooni suurusest, arenguastmest, samuti tegevuskohast ja tegevusvaldkonnast. Nagu edasine analüüs näitab, on erinevatel organisatsioonidel ka selgelt eristuvad ootused ja vajadused täiendhariduse ja nõustamise osas.

Eelnevat arvestades oleme info kogumisel kasutanud juhtimise valdkonnas tegutsenud oluliste inimeste arvamusid ja eksperthinnanguid. Selleks on läbi viidud struktureeritud suulised intervjuud juhtimisvaldkonnaga seotud inimestega järgmistest institutsioonides: kõrgharidus, koolitus, konverentsid, nõustamine, kirjandus, ajakirjandus ja kolmas sektor. Nende intervjuude tulemusena saime informatsiooni ka konkreetsete organisatsioonide kohta (kõrgkoolid, koolitusfirmad, kirjastused), kuid esmajoones kujunes intervjuude põhiteemaks antud institutsioonide kui nähtuste mõistmine.

Koolituse -, konsultatsiooni – konverentsituru juhtimisvaldkonna pakkumise ja Eesti ettevõtete nõudluse hindamiseks kasutasime avalikke allikaid. Selleks oleme tutvunud viimaste aastate uuringutega, mis liituvad juhtimise teemaga. Oleme kasutanud ka Statistikaameti ja Äriregistri andmeid, Kompassi äriinfosüsteemi, ajakirjandust sh. Äripäeva TOP-id ning firmade kodulehekülgi.

Kasutades avalikke allikaid koostasime ka aastatel 1990 – 2005 Eestis ilmunud juhtimiskirjanduse analüüsi ja juhtimisteemaliste raamatute loendi. Senise olukorra paremaks mõistmiseks uurisime sarnaselt juhtimiskirjandusega ka juhtimisteemalisi artikleid ajakirjanduses ja konverentsidel peetud ettekandeid.

Antud informatsioonile tuginedes teostasime kontentanalüüsi ja koostasime eksperthinnangu.

2.2. Projekti meeskond

Ernst & Young Baltic AS on käesolevas uuringus kasutanud all-hankijana firmat OÜ Director&Partnerid. All-hankija kasutamise tingis vajadus kaasata uuringu läbiviimisesse täiendavalt spetsialiste erinevatest juhtimise valdkonda mõjutavatest institutsioonidest.

Uuringu teostanud projektrühma kuulusid firma Ernst & Young Baltic AS töötajad Hanno Lindpere, Jörgen Jaanus, Siiri-Mall Musten ja Triin Kadak. OÜ Director ja Partnerid esindajatena kuulusid töörühma Aavo Kokk, Taivo Paju, Priit Karjus, Mikk Tamme, Jaana Liigand, Öne Pärl ja Kaur Kullman.

Tööjaotus kujunes välja selliselt, et OÜ Director ja Partnerid vastutasid loendite ja nimekirjade koostamise eest ning sellel baseeruva kvantitatiivse analüüsi teostamise eest. Täiendavalt osalesid all-hankija esindajad ka intervjuude läbi viimisel ning analüüsi lõppjärgus.

Ernst & Young Baltic AS ülesandeks oli projekti juhtimine, intervjuude läbi viimine, üldanalüüs ning raporti koostamine.

Siinkohal täname kõiki, kes olid nõus kohtuma ja mõtteid avaldama. Samuti täname Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse esindajaid Madis Võõrast ja Veigo Kelli meeldiva koostöö eest. Ühise töö tulemusena sündinud visioon edasisest juhtimise valdkonna arengust, mis on toodud kokkuvõttes, peaks andma mõtlemisainet nii käesoleva uuringu tellijale kui ka kõikidele valdkonnaga seotud inimestele.

3. Juhtimise valdkond

Selleks, et paremini mõista Eesti juhtimisvaldkonnas toimuvat, oleme analüüsinud juhtimisteooriate arengut 20 – 21. sajandil. Anname lühiülevaate juhtimise mõiste olemusest, juhtide klassifitseerimisest ja juhtidele vajalikest oskustest ja omadustest. Seejärel käsitleme juhtimise kui teadusharu arengut ning olulisemaid muutuseid juhtimises 21. sajandil.

3.1. Juhtimise mõiste olemus

Juht on organisatsiooni liige, kes on määratud või valitud seda organisatsiooni või selle osa tegevust korraldama, kooskõlastama ja juhtima. Juht vastutab temale alluva organisatsiooni või selle osa tegevuse eest, reguleerib organisatsiooni siseseid ja väliseid ametlikke suhteid ning rakendab vajaduse korral ametlikke mõjutusvahendeid. Juhiks võib pidada iga inimest, kellel on vähemalt üks alluv. (Alas, 2005)

Juhtimist kui tegevust võib defineerida järgnevalt: Juhtimine on inimeste tegevuse ja käitumise sihipärane suunamine ning ühtseks hästi talitlevaks tervikuks sulatamine selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärgid ja rahuldada tema liikmete vajadusi. (Alas, 2005)

Juhtimise kui tegevuse klassikalised viis funktsiooni on: planeerimine, organiseerimine, eestvedamine, kontrollimine ja mehitamine (Alas, 2005):

- Planeerimine on seotud eesmärkide püstitamise, poliitika formuleerimise ja protseduuride kehtestamisega.
- Organiseerimine seisneb ülesannete grupeerimises, töökohtade kavandamises ja otsustamisõiguse andmises. Tulemuseks on organisatsiooni struktuur.
- Eestvedamine kujutab endast töötajate motiveerimist koostöös organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks pingutusi tegema.

- Kontrollimine on standardite kehtestamine, tulemuste hindamine vastavalt kehtestatud standarditele ning organisatsiooni eesmärkidele mittevastavate tegevuste korrigeerimine.
- Mehitamine kujutab endast töötajate värbamist, valikut ja koolitamist.

Need tegevused peavad tagama organisatsiooni käsutuses olevate ressursside sellise juhtimise, et eesmärgid saavutataks kõige efektiivsemal moel. Ressursid jagunevad inimressursiks, rahalisteks vahenditeks, füüsilisteks vahenditeks ja inforessursiks.

Drucker (1974) leidis, et Fayoli juhtimisfunktsioonide rakendamisest suurettevõtetes ei piisa ning töötas välja eesmärgipõhise juhtimise (*management by objectives*) lähtekohad. Druckeri järgi on kaasaegsed viis peamist juhtimise põhimõtet järgmised (Lin, 2005):

1. Eesmärkide püstitamine (*goal setting*)
2. Organisatsiooni kujundamine (*organizational design*)
3. Motivatsioon ja kommunikatsioon (*motivation and communication*)
4. Ettevõtte tegevuse hindamine (*measuring corporate performance*)
5. Haridus ja koolitus (*education and training*)

3.2. Erinevad juhid

Juhte võib klassifitseerida hierarhias paiknemise e. tasandite järgi ja töövaldkondade lõikes. Juhtimistasandite järgi jagunevad juhid kolme kategooriasse (Üksvärv, 2004):

- tippjuhid
- keskastmejuhid
- esmastasandi juhid.

Tippjuhi ülesandeks on firma tegevuse üldine ja põhimõtteline suunamine ja kooskõlastamine, see on eeskätt juhtide tegevuse suunamine. **Keskastme juhtide** ülesandeks on tegeleda strateegiast lähtuvate kindlate tegevuskavade väljatöötamisega ja allpool saavutatud tulemuste kokkuvõtmisega. See on eeskätt spetsialistide tegevuse suunamine. **Esmastasandi juhtide** ülesandeks on tegelda üksikasjalike toimingute

elluviimise juhendamise ja kontrollimisega. Seega seisneb tegevus põhiliselt tehniliste täitjate suunamises ja kontrollimises.

Juhtimisvaldkondade järgi jagunevad juhid järgmiselt (Üksvärav, 2004):

- finantsjuhid
- turundusjuhid
- personalijuhid
- operatsioonide juhid
- administratiivjuhid.

Finantsjuht tegeleb otseselt organisatsiooni finantsressurssidega. Ta on vastutav finantsarvestuse ja investeeringute eest.

Operatsioonide juht vastutab nende süsteemide loomise ja juhtimise eest, mis annavad organisatsiooni toodangu ja teenused. Ta vastutab toodangu kontrolli, sisseseade kontrolli, kvaliteedi kontrolli jm eest.

Administratiivjuhid ei ole otseselt seotud ühegi spetsiifilise juhtimise valdkonnaga, seetõttu on nad pigem generalistid kui spetsialistid. Nad omavad mõningaid baasteadmisi kõigis juhtimise valdkondades, kuid ei oma eriväljaõpet üheski valdkonnas.

Personalijuhi töövaldkondadeks on organisatsiooni personalipoliitika ja strateegia formuleerimine, organisatsiooni juhtide nõustamine ja suunamine personalipoliitika ja -strateegia juurutamisel ning organisatsiooni personaliteenistuse töö korraldamine selliselt, et see tagaks organisatsiooni kõigi taseme töötajate värbamise, motiveerimise ja arengu. Samuti organisatsiooni juhtide nõustamise muudatuste läbiviimisel personaliga seotud probleemide osas.

Turundusjuhi töö hõlmab turundusotsuste analüüsi, planeerimist, rakendamist ja kontrollimist. Need tegevused on suunatud sihttarbijate vajaduste ja soovide rahuldamisele, vastastikku kasulike vahetuste teostamisele.

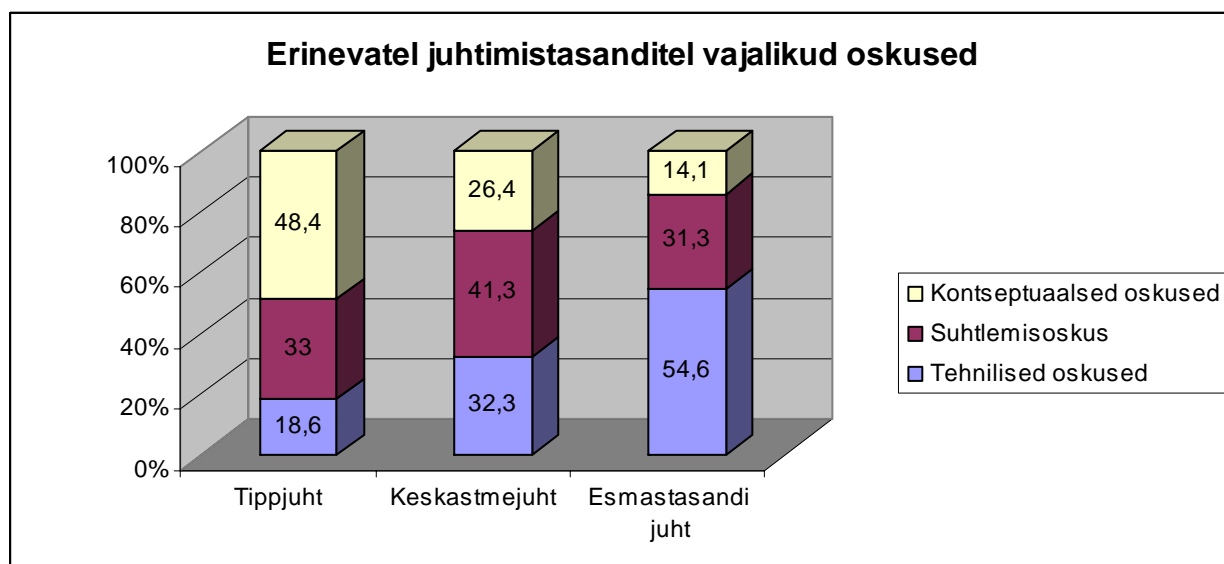
3.3. Juhtidele vajalikud oskused ja omadused

Juhi töö efektiivsuse määravad tema omadused ja oskused. Juhile vajalikud oskused võib jagada **kolme suurde rühma** (Alas, 1999):

- Tehnilised oskused - oskused koostada ärikirju, kasutada arvutiprogramme, teada organisatsiooni põhitegevusega seotut, juhatada koosolekut jne.
- Suhtlemisoskus - oskus motiveerida inimesi, lahendada inimestevahelisi konflikte, korraldada meeskonnatööd jne.
- Kontseptuaalsed oskused - oskus saada üldpilt organisatsioonist ja teda ümbritsevast keskkonnast.

Tehnilised oskused on tähtsamad väikese ettevõtte korral ning kontseptuaalsed oskused suurte ettevõtete puhul. Tippjuhtide jaoks esmatähtsad kontseptuaalsed oskused ja vähemtähtsad tehnilised oskused. Esmastasandi juhtidel on see vahekord vastupidine. Nende oskuste osakaalu erineva tasandi juhtide töös on kujutatud joonisel 3.

Joonis 3. Erinevatel juhtimistasanditel vajalikud oskused (Alas, 1999)



3.4. Juhtimise kui teadusharu areng maailmas

Ann Harringtoni artikkel „The Big Ideas” ajakirjas Fortune (1999) ning Ed Weymes artikkel „Management Theory” ajakirjas Journal of Corporate Citizenship (2004) toovad välja järgmised olulised ideed juhtimise valdkonna arengus:

- **Teaduslik juhtimine** (*scientific management*) tekkis 1910ndatel, mille eestvedajaks oli Frederick Winslow Taylor, kes töötas välja esimesed töötaja tootlikkuse tõstmise põhimõtted.
- **Masstootmine** (*assembly line*) –suuna eestvedaja Henry Ford 1910ndatel. Kui Taylorigi eesmärgiks oli inimese maksimaalse tootlikkuse saavutamine, siis Fordi eesmärgiks oli tootmisliini maksimaalne kiirus, millega töötajad pidid kohanema.
- **Moodne korporatsioon** (*modern corporation*) tekkis ettevõtete ühinemiste ja korporatsioonide moodustamise käigus. General Motorsi loomist võib pidada moodsa detsentraliseeritud korporatsiooni aluseks.
- **Eestvedamine** (*leadership*) - esimesi koolkonna vedajaid oli Mary Parker Follett 1920-30ndatel, kes väljendas ühise visiooni ja eesmärgi kommunikeerimise ja eestvedamise vajadust juhtide poolt.
- **Bränding** (*brand management*) – tekkis seoses Procter & Gamble suure eduga 1930ndatel Camay seebi brändi loomisel.
- **Humaanne juhtimisviis** (*human approaches of management*) tekkis 20.sajandi keskel, mil teadusliku juhtimise teooria pandi üha enam kahtluse alla. Douglas McGregori (1960) pööras tähelepanu juhtimise „pehmele poolele”. McGregori järgi saab töötajaid sisemiselt motiveerida huvitava töö abil, mille tulemusena töötajad ise suunavad ja juhivad oma käitumist.
- **Juhtimisguru** (*management guru*) – üks maailma tuntumaid juhtimisgurusid on Peter Drucker, kes oma esimese siiani populaarse debüütjuhtimisraamatu „The Practice of Management” avaldas 1954. aastal.
- **Töövõtjate õigused** (*labor rights*) – eestvedaja Walter Reuther, kes 1955.a. Ameerika Töötajate Federatsiooni eesotsas seisis töötajate õiguste ja huvide eest.
- **Juhtimine numbrite abil** (*managing by the numbers*) hakkas domineerima 1970ndatel, mil hoogustusid ettevõtete ühinemised ja ülesotsmised, arenes finantsjuhtimise praktika.

- **Kvaliteet** (*quality*) - eestvedaja W.Edwards Deming, kes juba 1940ndatel hakkas USA ettevõtete tähelepanu pöörama protsessi kontrollimise statistilistele meetoditele, kuid kelle ideed USA-s omaks võeti alles 1980ndatel. Demingu poolt 1979.aastal välja töötatud täieliku kvaliteedijuhtimise (*total quality management - TQM*) kontseptsioonist sai lääne organisatsioonide päästelaev globaalses konkurentsivõitluses. TQM teooria on sõnastatud Demingu poolt 14 punktina, mille lähtekohaks on inimestele orienteeritud juhtimisfilosoofia: eesmärkide tajumine, hirmu kaotamine, osakondade vaheliste barjääride kaotamine, töötajate koolitamine eesmärgiga luua usaldusväärne õhkkond kogu organisatsioonis.
- **Äriprotsesside ümberkujundamine** (*re-engineering*) – suund sai alguse 1990ndate alguses, kui Michael Hammer ja James Champy avaldasid oma raamatu *Reengineering the Corporation*. Äriprotsesside ümberkujundamise eesmärgiks ei olnud mitte üksnes kulude vähendamine, tegemist oli esimese laiapõhjalise infotehnoloogia süstemaatilise rakendamisega juhtimises, protsesside efektiivistamisega.
- **Tasakaalus tulemuskaart** (*balanced scorecard*) töötati 1996. aastal välja Kaplan ja Nortoni poolt, kes töötasid välja kvantitatiivse lähenemise ettevõtte tegevuse mõõtmiseks neljas dimensioonis: klienditeenindus, protsessijuhtimine, teadmiste loomine ja finantsjuhtimine.
- **Vastutustundlik ettevõtte** (*corporate citizenship*) termin tuli kasutusele seoses Enroni ja Andersen skandaaliga USA-s ning Parmalat skandaaliga Euroopas 21. sajandi alguses. Avalikkuse hukkamõistetav reaktsioon ettevõtete ebaeetilisele käitumisele on pannud organisatsioone analüüsima oma sotsiaalseid ja keskkonnakaitsega seotud rolle samavõrd kui finantsnäitajaid. Vastutustundliku ettevõtte kui juhtimismudeliga seoses on arenenud ka mõisted nagu ettevõtte sotsiaalne vastutus (*corporate social responsibility*), säästlikkus (*sustainability*) ja täielik eetiline juhtimine (*total ethical management*).
- **Teadmusjuhtimine** (*knowledge management*) – uus suund 2000ndatel, mille eesmärgiks on teadmiste kasumlikkuse juhtimine. Industriaalmajandus on asendunud teenindusmajandusega ning seejärel teadmistel põhineva majandusega. Töötajad on kaasaegse organisatsiooni intellektuaalse vara allikaks – ettevõtted ostavad ajusid mitte enam tööjõudu. Kaasaegsed töötajad on enam haritud,

harjunud kõrgema elustandardiga, erineva maailmavaatega kui töötajad 20. sajandil – see kõik tekitab vajadust uute juhtimisviiside ja mudelite järgi.

3.5. Olulised muutused juhtimises 21.sajandil

Dr. Kuo-Wei Lin toob oma artiklis „Managerial Thinking in the 21st Century” ajakirjas The Journal of American Academy of Business (2005) välja järgmised peamised muutused juhtimisteoorias 21.sajandil:

- **Teadmiste väärtuse kasv tootmises.** Klassikalises majandusteoorias defineeriti tootmisfaktoritena maa, kapital ja tööjõud. Seoses juhtimisoskuste paranemise ja tootmise tõhususe kasvuga 20nda sajandi keskel lisandus tootmisfaktorina ka ettevõtluse faktor. Alan Greenspani (1998) järgi sõltub tootmise väärtus eelkõige teadmiste väärtusest ja intellektuaalse innovatsiooni loomisest. Tootmisfaktorina on lisandunud inimkapital. Ettevõtte sisemine väärtus sõltub otseselt töötajate haridusest ja koolitusest. IBM ostis 1995.aastal Lotus Company 3,5 miljardi dollari eest, mis oli ligi 16 korda kõrgem hind, kui ettevõtte finantsväärtus. 1999.aastal oli Microsofti kogu väärtus 507 miljardit dollarit, mis ületas tunduvalt General Electric, General Motors and Fordi väärtuse samal ajal. Teadmiste väärtus on tähtsam kui ükskõik milline tootmisfaktor ja teadmiste kapitalis peitub kaasaegse ettevõtte võtmekompetents. Sellest tulenevalt pööravad kaasaegsed ettevõtted suurt tähelepanu haridusele ja koolitusele, et suurendada töötajate võimet omandada ja rakendada teadmisi.
- **Liidri positsiooni muutumine.** French ja Raveni (1960) definitsiooni järgi koosneb liidri positsioon käskude andmisest, tasustamisest, eksperdi rollist ja teistest võimu vormidest, sealhulgas alluvate poolehoiust või austusest liidri suhtes. Peamine põhjus, miks alluvad liidrit aktsepteerivad, on see, et liider on võimu positsioonil – seetõttu nimetatakse klassikalist eestvedamise rolli positsioonil põhinevaks võimuks. Teadmistel põhineva majanduse arenedes ei ole liidril võimalik ainuüksi positsioonil põhineva võimu abil ennast kehtestada. Vastavalt Kwang-Cheng Chang ja Horng-Der Leu (2000) uuringule asendub positsioonil põhinev võim teadmistel põhineva võimuga (*knowledge power*), mis tuleneb teadmistest ja informatsioonist. **Teadmuse võim** põhineb liidri informatsiooni ja isiksuse võimul. Informatsiooni võim on võtmefaktor, millega liider töötleb

informatsiooni, et kontrollida organisatsiooni ja planeerida tuleviku arenguid. Isiksuse võim viitab liidri isikupärale, sealhulgas liidri suulisele väljendusoskusele, moraalsetele väärtustele ja reputatsioonile. Kaasaegse liidri olulised oskused on delegeerimine, muudatuste juhtimine ja kohanemisoskus, motiveerimine ning eesmärkide saavutamine etappide kaupa.

- **Väliskeskonna strateegia väljakujunemine.** *Väliskeskkonnale reageeriv juhtimine.* 1962.a. kirjeldas Chandler strateegia ja raamistiku vahel lahutamatu suhet. Ta defineeris strateegiat kui ettevõtte pikaajalist eesmärki, mis määrab organisatsiooni tulevikusuuna ja ressursside kasutamise. Raamistik on organisatsiooni üksus ja hierarhia, sealhulgas võimu jaotumine igal hierarhia tasemel, mida kasutatakse strateegilise eesmärgi saavutamiseks. Chandler märkis, et seoses kiire industrialiseerimisega 19 saj. lõpul ja 20. saj algul avanesid turud ja muutusid tehnoloogiad kiiresti. Mitmed ettevõtted ei suutnud väliskeskkonnast tulenevaid muudatusi juhtida. Chandleri juhtimisteooria järgi peab organisatsiooni struktuur järgima strateegiat – ettevõtte peab koheselt oma strateegiat korrigeerima vastavalt väliskeskonna muudatustele. Selleks, et strateegiat võimalikult kiiresti ellu viia, peab ettevõtte esmalt ümber kujundama organisatsiooni raamistiku. Chandleri juhtimismudeli järgi peab ettevõtte passiivselt reageerima väliskeskonna muudatustele.

Väliskeskonna ennetav juhtimine. Viimase 20-30 aasta jooksul, turgude globaliseerumine, informatsiooni ja kommunikatsioonide mõjul jäävad ettevõtted, kes rakendavad passiivseid strateegiaid, kaasaegsetele ettevõtetele alla. C. Hamel ja C.K. Prahalad (1996) töötasid välja väliskeskonna mõjusid ennetava juhtimise mudeli, mis nõuab ettevõtelt tuleviku võimaluste ette nägemist – pidevat muudatuste läbiviimist, et vastata klientide vajadustele, ennustada tuleviku ärikeskkonda kliendi perspektiivist lähtuvalt, samaaegselt tehnoloogia ja teaduse arenguid järgides ning seejärel parima juhtimisstrateegia formuleerimist tuleviku investeringute tegemiseks. Sellist tuleviku ettenägemise protsessi nimetasid Hamel ja Prahalad ennetava tegevuse mudeliks (*Preaction Model*), mille järgi saab juhtimisstrateegiat edasi arendada, et olla kooskõlas väliskeskonna muudatustega. Hamel ja Prahaladi mudel rõhutab keskkonna muutustega silmitsi olemise vajadust ja nõuab ennetavat tegutsemist vastandina muudatustele reageerimisele, et suurendada organisatsiooni võimekust tuleviku kujundamisel.

Väliskeskonda kontrolliv juhtimine. Oma raamatus „Competing on the Edge” töötasid Shona ja Kathleen välja konkurentsistrateegia, mis tagab konkurentsieelise pidevalt muutuv keskkonnas. Nende teooria kohaselt tuleb hetke muutustele reageerida samal ajal tuleviku muudatusi ennetades, et selle põhjal formuleerida strateegia, viia läbi reforme ja luua innovatsiooni. Tuleviku ennustamisel tuleb arvesse võtta minevikku. Shona ja Kathleeni arvates on kõige elujõulisemad ja konkurentsivõimelised organisatsioonid need, mis asuvad „kaose piiril” – s.o. organisatsioon, mis ei ole täielikult formuleerunud ega ka täiesti reguleerimata. Kui organisatsioon toimib rutiinselt, ei suuda see muudatustega kohaneda. Kui organisatsioon on liiga kaootiline, tekivad koordineerimise ja kommunikatsiooni probleemid ning seda on raske kontrollida. Seetõttu on autorite hinnangul kõige paindlikum ja tugevam organisatsioon see, mis ei ole tasakaalus, vaid on liikumas kaosest rutiini poole, ilma kõiki tegevusi ette planeerimata. Sellises seisundis organisatsioon suudab ennast ise kõige efektiivsemalt reformida ning võtta juhtiv uuendusmeelne positsioon antud sektoris.

- **Hüperkonkurentsi ajastu algus.** Minevikus konkureerisid ettevõtted peamiselt neljas aspektis: „meil on, mida teistel ei ole; meil on parem kui teistel; kui teistel on parem, siis meil on odavam; kui teistel on odavam, siis me lõpetame tegevuse”. Sellistel juhtudel püsis konkurentsieelis pikaajaliselt. Tänapäeval on toodete ja tehnoloogiate eluiga oluliselt lühenenud, mida on põhjustanud teaduslik ja tehnoloogiline innovatsioon. Arvuti, mille oodatav eluiga oli 5 aastat, reaalne eluiga on vaid 6 kuud. Automudel, mida varem uuendati iga 10 aasta tagant, uuendatakse nüüd iga 2-3 aasta tagant. Varem otsisid ettevõtted eeliseid, mida konkurendid ei saaks rünnata. D’Aveni (1994) uurimuse kohaselt jääb ettevõtte peagi konkurents alla, kui selle eesmärgiks on vaid olemasoleva eelise säilitamine – nn. „lõikusstrateegia”, mis ei võimalda ettevõttel kasvada. D’Aveni töötas välja **hüperkonkurentsi strateegia**, mille kohaselt on tähtis *status quo* lõhkuda ning pidevalt välja töötada uusi ajutisi konkurentsieeliseid, sellega konkurente lüües. Haarates kinni võimalusest arendada või minetada vanad paradigmad, vallanduvad ahelreaktsioonina uued võimalused ning konkurentide eelised purunevad. Kui ettevõtte liigub ühelt ajutisel eeliselt teisele, on võimalik pidevat juhtivpositsiooni säilitada. D’Aveni töötas välja **7S hüperkonkurentsi strateegia raamistiku**: huvigruppide rahulolu (*superior stakeholder satisfaction*), strateegiline ennustamine (*strategic soothsaying*), kiiruse järgi positsioneerimine (*positioning*

for speed), üllatuste järgi positsioneerimine (*positioning for surprise*), konkurentsireeglite muutmine (*shifting the rules of competition*), strateegiliste kavatsuste signaaliseerimine (*signaling strategic intent*), samaaegsed ja järkjärgulised strateegilised tõuked (*simultaneous and sequential strategic thrusts*). Nende vahenditega saab *status quo* murda, muuta turu kontrollimehhanisme ja tuua välja uued dünaamilised huvid.

- **Otsustamise mudeli täiustumine.** Vastavalt Adizes (1992) järgi peab juhtkond lahendama kõik probleemid, mida muudatused põhjustavad pidevalt muutuv väliskeskkonnas. Efektiivsete uute poliitikate rakendamise eelduseks on targad otsused. Adizes järgi sõltub juhtimise kvaliteet otsustamise kvaliteedist ja otsuste elluviimise tõhususest:

Juhtimise kvaliteet = f (otsustamise kvaliteet, elluviimise tõhusus)

Kõige efektiivsem juhtimismudel Adizes järgi on „Demokraatia otsustamisel, diktaatorlus elluviimisel” – nn. demokraatlusel (*democratship*) põhinev juhtimismudel. Sarnaselt on majandusteadlane Horng-Der Leu leidnud, et otsustamise kvaliteet kannatab, kui tegemist on kas üksnes demokraatliku või diktaatorliku mudeliga. Vastavalt Leu grupi otsustamise mudelile peaksid otsustamise tõhususe maksimeerimiseks kõik inimesed, kes otsustamisel osalevad eelnevalt informatsiooni koguma, olema valmis aktiivselt aruteludes osalema, ning ausalt oma vaatenurki väljendama.

Kaasaegses tiheda konkurentsiga ärikeskkonnas on märkimisväärsed muutused paratamatud. Tugevamad ettevõtted tajuvad muudatusi teravalt ning kohandavad oma juhtimismudelit vastavalt, et riske juhtida ja järjekindlalt kasvada. Alati jääb ka ettevõtteid, kes ei suuda muudatustega kohaneda, ei vii läbi sisemist analüüsi või ei reageeri muudatustele piisavalt kiiresti. Ettevõtted, mis opereerivad vanade juhtimismudelite järgi ega võta arvesse uusi suundi juhtimispraktikas võivad sattuda arenevas ärikeskkonnas raskustesse.

See peatükk esitab põhimõttelised lähtekohad, mis uuringu teostajatele on olnud aluseks edasiseks analüüsiks. Üldistatud kujul oleme arvestanud muutuvate kontseptsioonide- ja arusaamadega kõikide ettepanekute esitamisel.

4. Seniste juhtimisalaste tegevuste mõju analüüs

Juhtimisalaste tegevuste mõju oleme analüüsinud institutsioonide lõikes alapeatükkides 4.1 – 4.7. Oleme analüüsinud iga institutsiooni rolli juhtimise valdkonnas ning institutsiooni kui infokanali plusse ja miinuseid. Toome välja olulisemad intervjuudel ilmnunud arvamused. Sealjuures tsiteerime intervjuueeritavate kommentaare ja esitame teostajate kommentaarid ja soovitused. Kirjanduse, ajakirjanduse ja konverentside puhul on esitatud ka juhtimisvaldkonna kvantitatiivne ülevaade raamatute, artiklite, konverentsiettekannete lõikes. Kirjanduse osas on esitatud põhjalik Eestis aastatel 1990 – 2005 avaldatud juhtimisalaste raamatute loetelu. Koolituse, konverentside ja nõustamise alapeatükkides on antud ka detailsem turu ülevaade sh. turumahud, turu jaotumine ja tugevaimad tegijad. Iga institutsiooni puhul on alapeatüki lõpus toodud ka peamised järeldused ja soovitused. Viimases alapeatükis 4.8. toome välja juhtimise valdkonda mõjutanud trendid, nende olemuse ja seosed valdkonna arenguga, järeldused.

4.1. Kõrgharidus

4.1.1. Kõrghariduse osa juhtimise valdkonnas

Kõrghariduse roll juhtimise valdkonna arendajana ja olulise mõjutajana on vaadeldav kahest aspektist. Esiteks, tulevane juht saab tõenäoliselt esimese ettekujutuse juhtimise olemusest, juhi rollidest ja juhtimise aine erinevatest alamvaldkondadest just kõrgkoolist. Teiseks, juhtimist on õpetatud erinevate erialade üliõpilastele ja isegi kõige traditsioonilisemalt juhtimisega seondatud ärijuhtimise eriala puhul ei saa eeldada, et kõikidest juhtimist õppinud inimestest saavad tulevikus juhid. Seega on juhtimise õpetamine kõrgkoolis vaadeldav ka hoiakute ja arusaamade kujundamisega antud valdkonna suhtes.

Juhtimise käigus kujunevad teadmised organisatsiooni olemusest ja toimimisest. Üliõpilased hakkavad mõistma selliste juhi jaoks oluliste tegevuste nagu kavandamine, organiseerimine, otsustamine, inimeste valik ja juhtimiskontroll olemust. Sõltumata sellest,

missuguseks kujuneb nende inimeste karjäär tulevikus, suudavad nad paremini mõista juhi tööd ja olla tulemuslikud meeskonna liikmed.

Erinev on kõrghariduse roll nende jaoks, kes on pärast kõrghariduse omandamist saanud ka töökogemuse ja juhtimiskogemuse. Nende inimeste jaoks on olulise tähtsusega saada kinnitust praktikas tehtule, korrastada mõtteid ja arusaamu ning arendada ennast tuleviku väljakutseid silmas pidades. Järjest enam on Eestis levinud praktika, kus üliõpilane ka päevases õppevormis õppides töötab paralleelselt esmastasandi juhina. See on täiendavaks väljakutseks nii üliõpilasele endale kui ka õppejõududele. Oskuslikul tegutsemisel tekib niimoodi võimalus kasutada kodustes töödes ja seminaridel oma firma või tööandja kogemusi õpitu illustreerimiseks.

Just kõrgkoolidest on saanud alguse juhtimismõtte levik Eestis. Lisaks Tallinna Tehnikaülikoolile on juhtimist õpetatud nõukogude perioodil ka Tartus. Kui Tallinnas oli põhiliseks seos tootmisega ja tehnoloogiatega, siis Tartus oli tugevaks küljeks kaubanduse juhtimine ja majandusküberneetiline lähenemisviis.

Iseseisvuse taastamisele järgnevatel aastatel alustati juhtimise õpetamisega ka Tallinna Ülikoolis ja Eesti Põllumajandusülikoolis. Olulise panuse juhtimisvaldkonda on andnud ka tekkinud erakõrgkoolid, eelkõige Eesti Kõrgem Kommertsikool ning Audentes.

4.1.2. Kõrghariduse kui infokanali plussid ja miinused

Tabel 1. Kõrghariduse kui infokanali plussid ja miinused

Plussid	Miinused
<ul style="list-style-type: none"> • Arendab üldist äri analüüsi ja mõtlemisvõimet süstemaatiliselt • Juhtimisteabe jõudmine suure hulga noorteni, oluline roll juhiks ettevalmistumisel 	<ul style="list-style-type: none"> • Kõrghariduse omandamine on aeganõudev ja pikaajaline protsess • Akadeemiline kõrgharidus on liialt teoreetiline ega võimalda praktiliste oskuste arendamist • Kõrghariduse taset pärsib Eesti õppejõudude nõrk tase • Kraadiõpe (<i>Executive MBA</i>) on kallis ja väiksemapalgalised juhid ei saa seda tavaliselt lubada

4.1.3. Intervjueeritud ekspertide arvamused

Tabel 2. Intervjueeritavate ja teostajate kommentaarid, teostajate soovitused kõrghariduse osas

Intervjueeritavate kommentaarid	Teostajate kommentaarid	Teostajate soovitused
„Kõrghariduse tase Eestis on tõusnud tervikuna ja senisest kaasaegsem on ka juhtimisvaldkonna käsitlus.” (Majandusajalehe peatoimetaja)	Kõrghariduse taset Eestis on oluliselt tõstnud rahvusvaheline konkurents ning külalisõppejõudude lisandumine.	Kõrghariduse taseme jätkuvaks tõstmiseks on oluline õppejõudude parem ettevalmistamine ja rahvusvahelise koostöö edendamine.
„Juhtimist õpetatakse heal tasemel Tallinna Tehnikaülikoolis, Tartu Ülikoolis ja Eesti Kõrgemas Kommertsikoolis. Eraülikoolide tase on nõrk.” (Kõrgkooli juhtimise õppejõud, analoogilist arvamust väljendasid ka mitmed kolmanda sektori juhid)	Kõrgkoolide arvu kasvades ei ole jätkunud häid õppejõude.	Eelkõige tuleks toetada riiklike kõrgkooli.
„Ülikoolides noortele juhtimisteooria õpetamine ei ole tõhus. Keskenduda tuleks juhtimise all-teemadele - juhtimise üldpõhimõtted on olulised juba juhi rollis	Küsimus sellest, mida õpetada kujuneb juhuslikult ja on liialt sõltuv õppejõudude huvist ja kompetentsist.	Juhtimise eriala õppekavade praktilisemaks muutmine. Praktikate süstemaatilisem korraldamine. Töötoa korraldamine

<p>olevale inimesele mõtete korrastamiseks.” (Arvamusliider)</p>		<p>õppekavade ühtlustamiseks ja arendamiseks.</p>
<p>„Kõrghariduse tase Eestis ei ole piisav ja kraadiõppeks eelistakse ja soovitakse pigem välismaiseid kõrgkooli. Avarduvad võimalused välismaal õppimiseks on juba praeguseks lisanud konkurentsi ja sundinud siinseid tegijaid enam pingutama.” (Koolitusfirma juht, analoogilist arvamust väljendasid ka mitmed teiste valdkondade esindajad)</p>	<p>Välismaal õppimine avardab eesti juhtide silmaringi, võimaldab rahvusvaheliste kontaktide tekkimist ning rahvusvahelise juhtimisteabe Eestisse jõudmist.</p>	<p>Tuleks soodustada nii üliõpilaste kui õppejõudude lähetust läbi stipendiumite.</p>
<p>„Paljud õppejõud töötavad korruga mitmes haridusasutuses ja osalevad täiendavalt ka arendusprojektides. Õppejõududel on nõrk praktiline taust ja puudub juhtimisalane kogemus.” (Kolmanda sektori juht, analoogilist arvamust väljendas ka koolitusfirma juht)</p>	<p>See tekitab põhimõttelise küsimuse, kas hea juhtimisõppejõud saab olla inimene, kes ei ole kunagi ise juhi rollis olnud. Küsimus on muutunud aktuaalseks just seetõttu, et üliõpilastel (sageli juba alates esimesest kursusest) on järjest enam praktilisi kogemusi ja isegi juhtimiskogemusi.</p>	<p>Soodustada edukate juhtide kontakte ülikoolidega. Näit. üksiku loengu pidamine, juhtimisseminari läbi viimine koos praktilise juhtimiskaasuse lahendamisega. Firmakülastuste organiseerimine koos vabamas vormis vestlusega juhtkonnaga.</p>
<p>„Kraadiõppe tase on tõusmas ja praktikud on üha enam huvitatud lisaks olemasolevale kõrgharidusele ka MBA kraadi omandamisest.” (Kolmanda sektori juht)</p>	<p>Kraadiõppe süsteemsus, kompleksus ja hea tase on pannud juhte seda eelistama täiendkoolitusele. Kõrge hind paneb ühtesid mõtlema sammu vajalikkuse üle, teisi otsima sarnaseid võimalusi välismaal.</p>	<p>Kraadiõppe toetamine seostatuna tunnustusskeemiga.</p>

4.1.4. Järeldused ja soovitused kõrghariduse osas

Tabel 3. Järeldused ja soovitused kõrghariduse osas

Järeldused	Soovitused
Läbi viidud intervjuude tulemusel selgub, et kõrgkoolidevaheline konkurents ja eristatavus on alles välja kujunemas. Samas on tekkinud erisused ülikoolide teaduskraadide suunitluse ja erakõrgkoolide rakenduslike kraadide vahel.	Soovitame propageerida rakenduslike kraadide omandamist nendel juhtidel, kes on seni ennast ja kogu organisatsiooni arendades saanud juba arvestataval hulgal algteadmisi, mida oleks vaja süstematiseerida ja kinnistada.
Arengut takistavaks faktoriks on põhiliselt õppejõududega seonduv. Sisuliselt puudub üks õppejõudude põlvkond (vanuses 30-50 a). Viimastel aastatel on kasvanud praktilist kogemust omavate professionaalide osalemine üliõpilaste ettevalmistuses. Näiteks saab tuua külalislektorite osalust juhtimisainete õpetamisel ja kohtumiste korraldamist üliõpilaste ja tipp-juhtide vahel.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rahvusvahelise koostöö edendamine, stipendiumid. Mõeldud nii õppejõududele kui ka lõputööd kirjutavatele üliõpilastele uute kogemuste omandamiseks ja lisamotivatsiooni tekitamiseks. 2. Rakenduslike ettevõtlusprojektide toetamine noorte hulgas annaks viimase kursuse bakalaureuseõppe üliõpilastele otsida seoseid omandatud teadmiste ja praktilise juhtimise vahel. 3. Erasektori ja avaliku sektori koostöö õppejõudude praktika korraldamisel ettevõtetes ning loengute pidamine juhtide poolt kõrgkoolides.
Rahvusvahelist kõlapinda leidnud uuringuid ja teadusartikleid on vähe. Eesti siseselt on täheldatav teatud eraldatus juhtimispraktikute ja teoreetikute vahel. Ülikoolide korraldatavad teadusseminarid ning avaldatavad kirjutised on raskesti kättesaadavad teistele valdkonnaga seotud inimestele.	Teoreetikute ja praktikute koondumine seminaridel ja konverentsidel. Käsitletav konverentsidel osalemise toetamiseks eelkõige õppejõududele, samuti ka aktiivsematele üliõpilastele praktilisemate ideedega kursis olemiseks ja lisamotivatsiooni tekitamiseks.

4.2. Koolitus

4.2.1. Juhtimiskoolituse valdkonna olemus

Põhiliselt juhtimiskoolituse kaudu jõudis kaasaegne erialane teave Eestis tegutsevate organisatsioonide juhtideni nõukogude perioodi lõpul ja iseseisvusaja alguses. Valdkondade suhteliselt kirju kaetus ja varieeruv käsitluste tase olid tingitud nii teoreetiliste teadmiste kui ka praktiliste kogemuste puudumisest paljude uute juhtide ja ettevõtjate osas. Vormilt oli koolitus korraldatud lühiseminaride vormis.

Juhtimiskoolituse edasi areng kulges valdkondade kaupa. Kiiresti muutus populaarseks müügikoolitus ja sellega seonduvalt ka müügijuhtimise teema. Eestis on palju firmasid, mille juhtimisprobleemid on valdavalt seotud müügitegevuse ja turunduse juhtimisega. Kohalike firmade kõrval kuulub sellesse rühma ka suurem osa rahvusvaheliste kontsernide tütarfirmasid. Järgnevalt lisandusid finantsjuhtimise ja personali juhtimise alast koolitust pakkuvad firmad. Selles valdkonnas on osalejateks reeglina just vastava valdkonna juhid.

Siinsed koolitusfirmad on tinglikult jaotatavad meetodika keskseteks ja koolitaja keskseteks. Esimesse rühma kuuluvad firmad on üldjuhul saanud emafirma vahendusel enda kasutusse põhjaliku ja süsteemse meetodika, mille rakendamiseks palgatakse koolituses end teostada soovivaid inimesi. Teisel juhul koonduvad teatud kogemusi ja visioone omavad inimesed ja järk-järgult arendavad välja oma lähenemise. Sellele võib omakorda lisanduda ka litsentsi(de) hankimine. Teise rühma võib paigutada ka üksikult tegutsevad koolituse valdkonna ettevõtted.

4.2.2. Koolituse kui kommunikatsioonikanali plussid ja miinused

Tabel 4. Koolituse kui kommunikatsioonikanali plussid ja miinused

Plussid	Miinused
<ul style="list-style-type: none">• Kiire ja efektiivne viis teadmiste omandamiseks• Võimaldab enam praktilisi oskusi omandada• Koolitus on järjest enam tootestatud	<ul style="list-style-type: none">• Koolituse tase sõltub koolitajast ja koolitatava eelnevatest kogemustest• Kõikidele ei sobi üks ja seesama koolitus, mis võib olla kellegi teise valitud ja seega teatud mõttes peale

ja kindla aja jooksul saab teadmised kompaktse ja struktureeritud. <ul style="list-style-type: none"> Võimaldab kogemusi vahetada, reaalseid juhtimisolukordi analüüsida 	surutud. <ul style="list-style-type: none"> Koolitus jääb tihti liiga üldiseks Kasvav hinnatase sunnib infot otsima alternatiivsetest allikatest nagu ajakirjandus ja internet
--	---

4.2.3. Intervjueeritud ekspertide arvamused

Tabel 5. Intervjueeritavate ja teostajate kommentaarid, teostajate soovitud koolituse osas

Intervjueeritavate kommentaarid	Teostajate kommentaarid	Teostajate soovitud
„Täiendkoolitus on kiire ja efektiivse võimalus juhtimisteabe omandamiseks.” (Kirjastusfirma juht)	Tõenduseks sellele on kindlasti ka eelkirjeldatud arengud 1990-ndate aastate alguses.	Peaks kaasama ka neid, kellel puudub harjumus või võimalus ennast täiendada.
„Koolitusturg juhtimise valdkonnas on konkurentsitihe, tegutsetakse kitsalt ärielistest huvidest lähtuvat, viiakse läbi üliaktiivset müüki, mis ei arvesta pakutava koolituse tegelikku sobivust konkreetsele kliendile. Eestlased on ülekoolitatud.” (Konverentsikorraldusfirma juht, analoogilist arvamust väljendasid ka mitmete teiste valdkondade esindajad)	Osalt on see tingitud liialt agressiivsest müügitehnikast aga kindlasti ka kujutlusest, et pidev enese koolitamine on ainsaks aluseks karjäärile.	Arendada nõudlust juhtimiskoolituse osas teadlikumaks ja kaasaegse organisatsiooni huve enam arvestavaks.
„Tipp-juhtide enesemotivatsioon koolitusel osalemiseks peaks tulenema võimalusest, panna juht mõtlema. Juhtide probleem on detailidega ülekoormatus, vajalik mõtteaparaadi korrastamine.” (Suurfirma juht)	Taoline lähenemine eeldab koolitaja poolset paindlikust teema käsitlemisel ja küsimustele vastamisel.	Oluline sõnum, mis peaks jõudma kõikide koolitajateni. Eeldab koolitajate koolitamist paindlikumaks teema käsitlemisel ja küsimustele vastamisel.
„Valdkonnas tegutsevad tugevad tegijad on EBS juhtimiskoolituskeskus, Invicta ja firma Self II. Positiivse kogemus on	Turul on välja kujunenud tuntud kaubamärgid, mida teatakse kvaliteetse koolituse korraldajatena.	Antud firmade ja lisaks ka turu analüüsis mainitud firmade tipp-spetsialistide kaasamine EAS-i Juhtimiskvaliteedi programmi

<p>Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse toetus seoses inglaste ettevõtlusalase koolitusega.” (Kolmanda sektori juht)</p>		<p>tegevustesse.</p>
<p>„Eestis tegutsevad koolitusfirmad ei suuda teemakäsitlustes minna sügavuti. Turg on killustunud ja kaootiline. Juhina on raske leida atraktiivset teemakäsitlust. Eestis ei ole mõtet koolitusel käia. Vähe koolitust on tippjuhtimise alal, vähe on häid koolitajaid.” (Konverentsikorraldusfirma juht, analoogilist arvamust väljendasid ka mitmed kolmanda sektori juhid)</p> <p>„Vajalik on üldisemate teemade lisandumine tippjuhtide jaoks senisest kvaliteetsemas käsitluses ja tegevusvaldkonna spetsiifikaga seonduv koolitus erineval juhtimistasanditel olevatele töötajatele.” (Suurfirma juht)</p>	<p>Eesti juhid on haritud ning koolitusfirmade suhtes väga nõudlikud.</p>	<p>Eesti ekspordi seisukohalt oluliste majandusharude juhtimisspetsialistide kutsumine välismaalt lühiseminaride korraldamiseks koostöös eriala liitudega.</p>
<p>„Juhtimiskoolitus on muutunud liialt mänguliseks, näit. <i>edutainmenti</i>, meeskonna koolitus vabas looduses.” (Kõrgkooli juhtimise õppejõud, analoogilist arvamust väljendas ka konverentsikorraldusfirma juht)</p>	<p>Selles valdkonnas on nõudlus sarnane erineva majandusharu firmades ning ka koolitustoodete väljatöötamine on kiirem.</p>	<p>Enam tuleks soodustada tehniliste oskuste arendamist.</p>
<p>„Juhid koolitavad ennast, et olla targad, aga alluvaid ei koolitata” (Kolmanda sektori juht)</p>	<p>See näitab tipp-juhtide enesekeskset lähenemist.</p>	<p>Enam tuleks soodustada spetsialistide ja keskastejuhtide arenguvõimalusi ning juurutada kogu firmat arvestavaid arengumudeleid muudatuste juurutamiseks.</p>

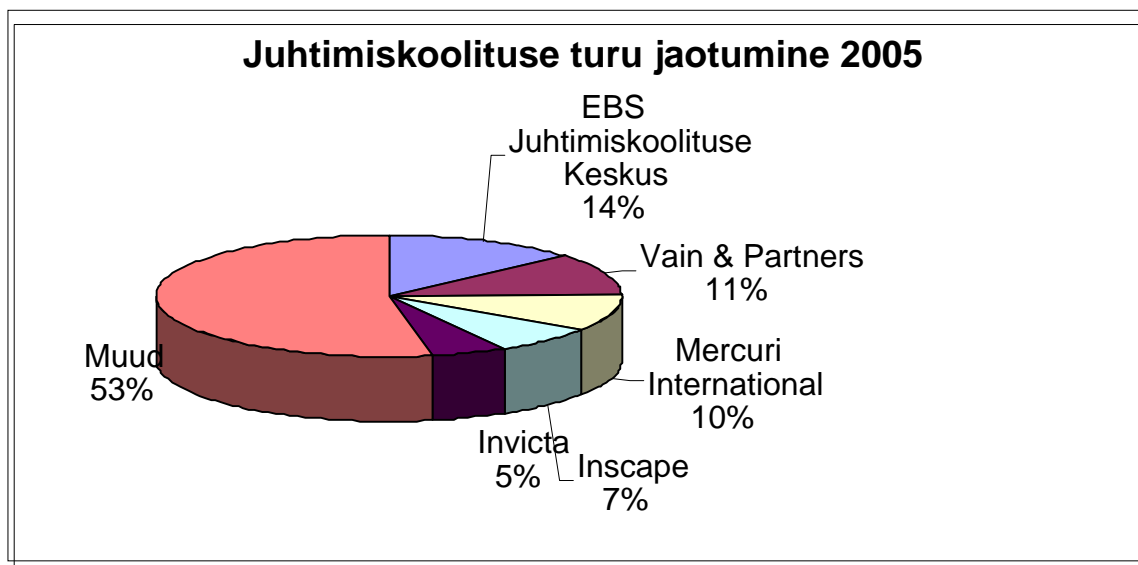
4.2.4. Juhtimiskoolituse turu ülevaade

Juhtimisalase koolitusturu hinnanguline turumaht on 80 miljonit krooni. Turul tegutseb ligikaudu 50 ettevõtet. Turu jaotumine toodud joonisel 4. Turul on erinevaid tegijaid nii suuruselt kui ka omandivormi poolest. Oskusteabe hankimiseks on eelkõige kolm moodust: tootestatud oskusteabe edastamine emafirma meetodikate alusel, koolituskavad litsentsi alusel ja oma oskusteabe kujundamine üldisemate meetodikate ja suundumuste analüüsi abil.

Suuremad tegijad valdkonnas on (vt. tabel 6):

- EBS Juhtimiskoolituse Keskus
- Vain & Partners
- Mercuri International
- Inscape
- Invicta

Joonis 4. Juhtimiskoolituse turu jaotumine, 2005.



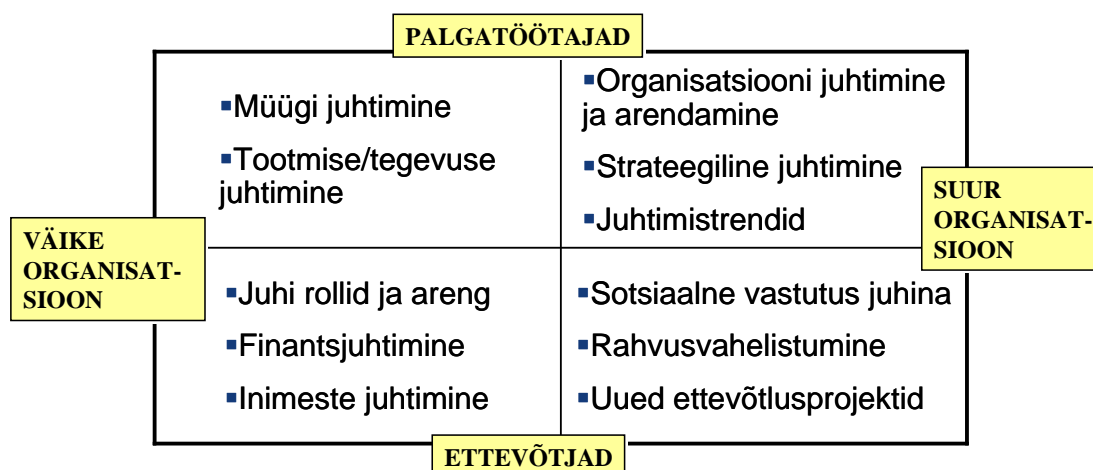
Tabel 6. Ülevaade juhtimiskoolituse turu suurematest tegijatest, 2005

Ettevõte	EBS Juhtimiskoolituse Keskus	Vain & Partners	Mercuri International	Inscape	Invicta
Asutamise aasta	1993	1998	1992	2001	1991
Töötajate arv	15	16	23	17	9
Orienteeruv turuosa (%)	14	11	10	7	5
Juhtimisalase koolituse osakaal (%)	90	40	70	40	50
Peamised koolitus- valdkonnad	Erinevad arenguprogrammid tippjuhtidele ja spetsialistidele, majandus- ja ärialased koolituskursused, raamatupidamise, turunduse ja marketingi alased kursused, suhtlusoskus ja suhtlustehnika	Müügi- ja juhtimisalane koolitus, firmasisesed kohandatud koolitused, isikliku arengu müügi-ja juhtimisalane koolitus	Koolitus kliendisuhete valdkonnas ehk müügis, juhtimises, teeninduses ja turunduses, samuti inimeste juhtimine	Inimeste ja organisatsioonide arendamine, klienditeenindus, meeskonna- juhtimine, strateegiline juhtimine, projekti juhtimine	Juhtide funktsionaalsed kompetentsid, koostöö- kompetentsid, isiklikud kompetentsid

4.2.5. Järeldused ja soovitused koolituse osas

Käsitledes täiendkoolitust juhtimise osas analüüsisime huvi koolituse vastu nelja juhtide kategooria osas (vt joonis 5): 1) väikeste organisatsioonide juhid, kes on samas ka omanikud ja ettevõtjad, 2) väikeste organisatsioonide juhid, kes on palgatöötajad, 3) suurte organisatsioonide juhid, kes on ka omanikud ning 4) suurte organisatsioonide palgatöötajatest juhid. Esimeses kategoorias on koolitusprioriteetideks juhi rollide ja arenguga seondud, finantsjuhtimine, mis kaasneb kohustusena kõikidele ettevõtjatele ja inimeste juhtimine, eriti firma kasvades. Teise rühma juhid on palgatud omanike poolt ja nende huviks on kõige sagedamini müügi juhtimine ja tootmise või tegevuse juhtimine. Kolmandasse kategooriasse kuuluvad suurettevõtjatest juhid huvituvad enim sotsiaalsest vastutusest juhina, rahvusvahelistumisest, et tagada firma kasv ja uutest ettevõtlusprojektidest. Neljandasse kategooriasse kuuluvad juhid vajavad kõige enam koolitust organisatsiooni juhtimise ja arendamise alal ning strateegilise juhtimise osas. Nemad on ka kõige enam huvitatud juhtimistrendidest. Antud jaotuses koolitushuvi kujutamine võimaldab lisaks koolitusturu analüüsile ka fookuseerida konkreetsete toetuste kasutamist.

Joonis 5. Ernst ja Young täiendõppe maatriks



olulised, sest juht peab olema kursis paljude erinevate teemakäsitlustega, et mitte rakendada värskest õpitud üks-ühele, vaid analüüsida ja kujundada enda jaoks parim seisukoht.

Tabel 7. Järeldused ja soovitused koolituse osas

Järeldused	Soovitused
Tipp-juhtidest koolitavad on valdkonnaga hästi kursis ja nõudlikud. Nemad on ka järjest enam asendanud koolitused konverentside küllastamise ja kaasaegse kraadiõppega (nt Executive MBA).	Stimuleerida teadmiste omandamist organisatsiooni sees ja ka teadmiste edastamist ühelt juhtimistasemelt teisele. (vt joonis 6).
Koolitusturul on puudu kvaliteetsest tehniliste oskuste koolitusest erinevates funktsionaalsetes valdkondades. Koolitajad tutvustavad oma meetodikaid liiga vähe, mistõttu on raske aru saada, kes on juhuslikud ja kes püsivamad tegijad.	Vajalik arendada tehniliste koolituste pakkumise poolt (vt. ptk 7.4).
Täheldatav on rahvusvahelise taustaga firmade sisekoolituse lisandumine, mis hõlmab ka traditsioonilist juhtimiskoolitust. Juhtimisteema osas on tavaliselt tegemist koolitusüritusega, mis on mõeldud juhtkonna liikmetele erinevatest riikidest ja mida viiakse läbi koostöös valdkonda tundvate väliste ekspertidega. Tegemist on nähtusega, mis oluliselt mõjutab koolitusturgu ja ka juhtimise valdkonna	Stimuleerida teadmiste omandamist organisatsiooni sees (vt joonis 6). Omandatud teadmisi arvestades soovitatav planeerida koolitust ja isiklikku arengut järgmistel organisatsiooni tasemetel.

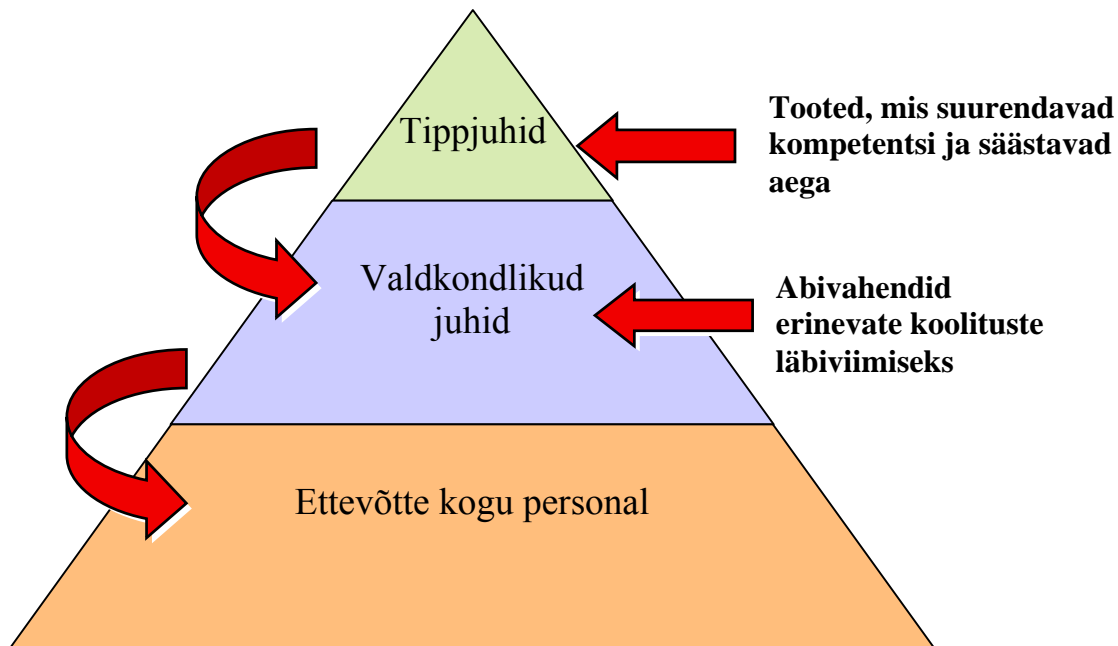
<p>arengut laiemalt. Eriti tegevusvaldkonna spetsiifikaga arvestamine annab sellisele koolitusele teatava eelise ja paneb juhte otsima võimalusi taoliseks koolituseks ka avatud kursustel. Välismaal saadud positiivne kogemus, suurendab kindlasti juhtide nõudlikust ja mõjutab ka siinset koolitusturgu.</p>	
<p>Väikesest keskmiseks kasvanud firmad koolitavad ja arendavad juhte pigem tehnilisest aspektist. Põhjuseks nii vahendite nappus kui edaspidi käsitletavad hoiakud.</p>	<p>Väikefirmade toetamine koolituse ostmisel, selleks et nad oskaksid näha oma tegevust laiemas perspektiivis ning tegeleksid ka alluvate arendamisega. Nii tekiks võimalus teadvustada rohkem probleemküsimusi ja kõrvaldada arengutakistusi.</p>
<p>Vaatamata sellele, et mitmed koolitusfirmad asuvad väljaspool Tallinna, Tartus ja teistes maakonna keskustes, ei peeta neid regionaalse fookusega koolitajateks vaid firmadeks, mis tegutsevad kogu Eesti ulatuses.</p>	<p>Regionaalsed koolitused maakondades, et tutvustada ettevõtluse ja majanduse arengu printsiipide kaudu juhtimiskontseptsioone ja tuua enese teadliku arendamise juurde need juhid, kes täna sellega ei tegele.</p>
<p>Küsitatud professionaalid analüüsisid ka konkreetsemate (tehnilisemat laadi) ja üldisemat, filosoofilisemat laadi teemade osa koolituses. Nähti üldisemate teemade lisandumist tipp-juhtide jaoks ja tegevusvaldkonna spetsiifikaga seonduvat koolitust erineval juhtimistasanditel olevatele töötajatele.</p>	<p>Stimuleerida koolituse nõudlust kõikidel organisatsiooni tasanditel.</p>
<p>Täiskasvanute koolitusturg on orienteeritud kõrgharidusega inimestele. Need juhid, kes kord on juba osalenud täiendkoolitusel, osalevad ka tulevikus kursustel märksa tõenäolisemalt. Mida kõrgem on inimese haridustase ja suurem materiaalne kindlustatus, mida kõrgemal paikneb ta sotsiaalses hierarhias, sooviks ta koolitusel osaleda.</p>	<p>Juhtimiskvaliteedi programm käivitab eeldatavalt ahelreaktsiooni, tuues juhtimiskoolituse juurde inimesed, kes seni ei ole juhtimisteemadega kokku puutunud. Selle tulemusena mõistavad juhid juhtimisprobleeme tulevikus paremini ja neil tekib lisamotivatsioon jätkuvaks enesearendamiseks juhina.</p>
<p>Inimesed peavad koolitust vajalikuks vaid juhul, kui teadmiste ja oskuste täiendamise järele tekib otsene vajadus. See arusaam on aga vastuolus tänapäeva olukorraga, kus teadmised aeguvad aina kiiremini ning põhirõhk peaks olema oskuste ja kogemuste, mitte ainult teadmiste omandamisel.</p>	<p>Sellest tulenevalt on kogu organisatsiooni seisukohalt oluline tekitada harjumus pidevalt õppida ja areneda. See tähendab võimalust osaleda koolitusel ja laiemas mõttes omandada teadmisi ja kogemusi, seda kõikidel organisatsiooni tasemetel. Juhtide jaoks on järjest enam oluline kogu personali ette valmistamine muudatuseks,</p>

Organisatsiooni madalama taseme juhtide koolituse osas teevad valikuid reeglina tippjuhid või personalijuhid. Sama kehtib ka potentsiaalsete juhtide kohta. Nendele koolitavatele on sageli juhi roll uus ja lisandunud mitte teadliku karjääri planeerimise tulemusena. Koolitajad näevad siin täiendavat vastutust hoiakute kujundamisel/ muutmisel ja enese arendamisega seotud motivatsiooni tekitamisel.

mis tähendab hoiakute seadmist.

Eelnevat arvestades soovitame **eritasandilise koolitusmudeli loomist** ja rakendamist, mis võimaldaks arvestada erinevate organisatsiooni tasandite vajadustega (vt. joonis 6). Tippjuhtide jaoks on seejuures soovitatavad tooted, mis säästavad aega ja suurendavad kompetentse. Valdkonna juhtidele oleks vajalik tagada abivahendite kättesaadavus selleks, et viia läbi koolitusi kogu ettevõtte personalile.

Joonis 6. Eritasandilise koolitusmudeli loomine arvestades organisatsiooni erinevaid tasandeid.



4.3. Konverentsid

4.3.1. Konverentsid juhtimismõtte kandjana

1980ndatel aastatel korraldati Eestis juhtimiskonverentse peamiselt konsultantidele ja teooria arendajatele. Praktikute konverentsidest oli esimene suurem Esimene Pärnu Juhtimiskonverents 1996. aasta oktoobris. Teemaks "Ettevõtte restruktureerimine". Paljud ettevõtted olid just erastatud ning vajasisid suuri ümberkorraldusi ning vastava aktuaalse teema valimine esimeseks konverentsiks panustas ilmselt palju ka edaspidiseks konverentside eduks. Sellised "praktikult praktikule" konverentsid said kiiresti populaarseks, sest päevakorras olid paljud uued teemad, millega varem ei olnud kokku puutunud, kuid mis nõudsid kiiret käsitlemist ja mõttevahetust, avaliku sektori, eraettevõtete ja teadlaskonna vahel.

Esimene Pärnu Juhtimiskonverents lõi kohe veel ühe olulise praktika. Konverentsi võtmesinejaks kutsuti juhtimisfilosoof ja suurepärase esineja Charles Handy. Sellel puhul tõlgiti eesti keelde ja jagati konverentsi osalejatele tasuta Charles Handy raamat "Tühi vihmamantel." Handy esinemine julgustas Pärnu Konverentside korraldajaid kutsuma selliseid rahvusvahelisi staare ka edaspidi. See meeldis osalejatele ning seda hakkasid kopeerima ka teised konverentsikorraldajad. Nii ongi just erinevad juhtimiskonverentsid Eestis viimase kümne aasta jooksul olnud ühed jõulisemad uute ideede propageerijad.

Eestis korraldavad konverentse kolm suuremat spetsialiseerunud firmat, lisaks ka juhtivad audiitorfirmad ja kolmanda sektori organisatsioonid, tunnustatud on ka Äripäeva Konverentsid. Spetsialiseerunud firmadeks on Pärnu Konverentsid (OÜ Balti Juhtimiskonverents), Tallinna Konverentsid ja Eesti Konverentsikeskus. Ära tuleb mainida ka Eesti Kvaliteediühing, mis on juhtimiskvaliteedi teemalisi konverentsi korraldanud juba aastaid.

Viimastel aastatel on konverentside suunitlus muutunud üldisemast juhtimistemaatikast enam fookuseerituks, seda nii juhtimise valdkonna temaatika kui ka sektorite problemaatika käsitleste suunas. Just konverentsidel on arenemas mõttevahetus teatud ärivaldkonna arengust ja tekkimas konkreetse ärivaldkonna jaoks oluliste inimeste

foorum. Näiteks selle raporti valmimise ajaks on Tallinnasse planeeritud autokaubanduse valdkonna konverents, kus käsitletakse muuhulgas ka juhtimise teemasid. Novembris 2006 toimus Tallinna haridusameti korraldatud esimene Tallinna koolijuhtide juhtimiskonverents. Aastaid on Tartus korraldatud Riigiametnike Foorumit.

Juhtivate konverentsikorraldajate endi hinnangul on Eesti juhtimiskonverentside turu maht kuni 30 miljonit krooni aastas. See turg kasvab aastas 5-10%. Äripäeva konverentsiüksus on selle tõttu rohkem liikumas seminaride ja koolituse valdkonda. Pärnu Konverentsid (OÜ Balti Juhtimiskonverents) ning Tartu Konverentsid (Konverentsikeskus) teevad üha enam konverentse Lätis, Leedus, Ukrainas ja vaatavad ka teisi Ida-Euroopa riike.

Juhtivate konverentsikorraldajate arvates on siin tegemist üle-Eestilise turuga. Piirkondlikke juhtimiskonverentse sisuliselt ei ole ja neid vaevalt et ka tuleb, kuna Eesti on piisavalt väike, et vaid üleriigilisi konverentse pidada. Piirkondlikke üritusi küll tehakse, kuid oma sisult on need kas koolitused või üleriigiliste konverentside promotsiooniüritused. Kõik olulised konverentsikorraldajad asuvad Tallinnas. Samas on olulisemad konverentsikohad lisaks Tallinnale ka Pärnu ja Tartu.

4.3.2. Konverentside kui kommunikatsioonikanali plussid ja miinused

Tabel 8. Konverentside kui kommunikatsioonikanali plussid ja miinused

Plussid	Miinused
<ul style="list-style-type: none"> • Korraga saab sõnumi saata paljude inimesteni • Interaktiivsus ehk teemade üle saab kohe arutada • Töötav ärimudel, mis lubab Eestisse tuua maailma tippe • Hea tava anda konverentsi osalejatele tasuta konverentsi raamat 	<ul style="list-style-type: none"> • Suured konverentsid on väikefirmade inimestele liiga kallid • Konverentse on palju ja nende vahel valimine on järjest raskem • Esinejate tase on kõikuv ning esmakordne külastaja võib pettuda ja edaspidi üldse konverentsidest loobuda • Suur osalejate arv ja piiratud aeg ei luba teemasid käsitleda piisavalt detailselt

Kuna konverents on oma olemuselt ühekordne ettevõtmine, siis annab see võimaluse kaasata esinejatena paljusid väga kõrgelt hinnatud eksperte, kuid samas on ka käsitluste kvaliteet kõikavam ja raskemini prognoositav. Üritustel esitatakse lektoritele ka küsimusi,

kuid üldiselt on suurematel konverentsidel reeglina interaktiivsust vähe, pauside ajal saab aga kommenteerida teemasid ja vahetada mõtteid kolleegidega.

4.3.3. Intervjueeritud ekspertide arvamused

Tabel 9. Intervjueeritavate ja teostajate kommentaarid, teostajate soovitused konverentside osas

Intervjueeritavate kommentaarid	Teostajate kommentaarid	Teostajate soovitused
“Konverentsid toovad maale uusi ideid. Ootused kõrgel, et avatakse järjest uusi ja huvipakkuvaid teemasid.” (Juhtimisõppejõud)	See on ilmselt konverentside üks tugevamaid aspekte – nende kaudu võimenduvad uued ideed hästi, kuna palju arvamusi liidreid on kohal ja ka meedia kirjutab palju.	Uute ideede Eestisse toomisel ja hoiakute muutmisel on mõistlik alustada kommunikatsiooni just konverentsidest, sest sealt ollakse harjunud saama uusi ideid.
“Konverentsid on hea koht juhtide omavaheliseks suhtlemiseks.” (Koolitusfirma juht, analoogilist arvamust väljendasid ka mitmed teiste valdkondade esindajad) “Suuremat interaktiivsust.” (Konverentsikorraldusfirma juht)	See on konverentside teine tugevam loomupärane külge.	Konverentside toetades peaks EAS soosima selliseid konverentside, kus on kuulajateks eri valdkondade inimesed ja kus mõttevahetust on teadlikult organiseeritud.
“Sarnaste teemade rohkus tekitab küllastuse tunde - “üledoos”. (Kolmanda sektori juht, analoogilist arvamust väljendasid ka mitmete teiste valdkondade esindajad) “Tase on pigem keskpärane ja üldised käsitlused ei õpeta midagi uut.” (Majandusajalehe peatoimetaja, analoogilist arvamust väljendasid ka mitmete teiste valdkondade esindajad)	Konverentsi teemakannete teemade analüüs (vt. ptk. 4.3.4.) näitas, et tõepoolest on teatud teemad palju enam käsitletud kui teised. See ka seletab, miks viidatakse keskpärasusele (kuulajate ootused on kasvanud).	Konverentside toetades peaks EAS eelistama neid teemavaldkondasid, mida on konverentsidel vähem kajastatud . Tõenäoliselt on teatud teemade ülekajastus tingitud ka osaliselt sellest, et need teemad “müüvad”. Seda enam peaks EAS toetama mittemüüvaid teemasid .
“Silmaringi arendavad teemad on heas esituses huvitavad ja kuulatavad, kuid ununevad peagi ja nende motiveeriv mõju	Eriti just Pärnu Konverentside tagasisidelehed näitavad aasta-aastalt, et meelde on	Tuleks soosida seda, et Eesti konverentsidel esineksid maailma absoluutsed tipud .

<p>väheneb ja teema värskus hakkab kaduma.” (Koolitusfirma juht)</p> <p>“Arvestatavate välismaa juhtimisgurude ettekannete kuulamise võimalus.” (Kolmanda sektori juht)</p>	<p>jäänud tõelised mõttelaadi muutvad ettekanded (Charles Handy, Costas Markides, Arie de Geus, Samuel Huntington, Esa Saarinen, dirigendid).</p>	<p>Nende sõnum suudab muuta hoiakuid ja jääb meelde. Tuleks püüelda selle poole, et kui tipud juba Eestis on, siis peaksid nad mõne avaliku loengu ka mõnes ülikoolis.</p>
<p>“Pärnu Juhtimiskonverentside puhul pole otseselt midagi valesti, kuid pikemas perspektiivis on neist vähe kasu.” (Arvamusliider)</p>	<p>Konverentsid ei asenda koolitust ehk konverentsidel ei saa uusi ideid kinnistada.</p>	<p>Tuleks soosida projekte, mida teevad konverentsi- ja koolitusfirmad koos või konverentse, kus koolitusfirmad saavad tutvustada oma programme.</p>
<p>“Koostöö teoreetikute ja praktikute vahel peaks olema suurem. Juhtimiskonverentsidel osalemist võiks võimaldada silmapaistnud üliõpilastele ja teaduskonverentside vormis võiks juhtimist tutvustada ka laiemale auditooriumile.” (Kõrgkooli õppejõud)</p>	<p>Üliõpilaste kohti on hakanud konverentsifirmad vähehaaval võimaldama. Küll esineb konverentsidel väga vähe Eesti ülikoolide juhtimisõppejõude, mis tähendab, et nende uurimistööde tulemused ja teadmised jõuavad laia juhtimispraktikute ringini väga visalt.</p>	<p>Tuleks soodustada projekte, kus konverentsidel esinevad rohkem Eesti juhtimisõppejõud. See toob avalikkuse ette rohkem meetodikaid ja peaks andma ka teaduritele tellimusi erasektorist.</p>

4.3.4. Juhtimisteemade kaetus konverentsiettekannetes

Konverentside mõju täpsemaks analüüsiks oleme antud uuringu raames koostatud ka ettekannete detailse nimekirja ja analüüsinud erinevate juhtimisteemade kaetust. Vaatlesime juhtimise aspektist olulisemaid pikaajalisi konverentsikorraldajaid: Pärnu Konverentsid, Eesti Konverentsikeskus, Äripäeva Konverentsid, KPMG (konverentsid), PWC (konverentsid) ja Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing. Täielik eelpool nimetatud konverentsikorraldajate üritustel peetud ettekannete nimekiri on toodud raporti lisis 3.

Töötasime läbi kõik nende konverentsid ja konkreetne vaatlusühik oli ettekanne. Iga ettekannet kirjeldasime temaatiliste märksõnadega, selliselt et ühe ettekande kohta võib olla mitu märksõna.

Tabel 10. Juhtimise üldteemad

Teemavaldkond	Kajastuste osakaal, %
Organisatsiooni juhtimine	39
Turundusjuhtimine	18
Strateegiline juhtimine	17
Finantsjuhtimine	12
IT ja infojuhtimine	6
Tootmise/tegevuse juhtimine	4
Juhi isik	4

Tabel 11. Teemavaldkond organisatsiooni juhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
Personalijuhtimine	23,0
Äriühingute juhtimine	20,2
Eestvedamine (organisatsiooni aspekt)	13,5
Organisatsiooni kultuur	11,0
Kvaliteedijuhtimine	10,0
Juhtimisstiilid	7,3
Muudatuste juhtimine	4,4
Õppiv organisatsioon	4,2
Motivatsioonisüsteemid	4,0
Konfliktide lahendamine	2,4

Tabel 12. Teemavaldkond finantsjuhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
Raamatupidamine	26,8
Maksundus	19,5
Investeeringute juhtimine	16,3
Juhtimisarvestus	11,0

Riskijuhtimine	8,5
Raha juhtimine	8,5
Kuluarvestus	3,7
M&A	2,8
Finantsorganisatsiooni juhtimine	1,7
Tollindus	1,2

Tabel 13. Teemavaldkond IT ja info juhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
IT funktsioonid	36,7
Kommunikatsioon	36,7
IT lahenduste valik ja juurutamine	17,3
Võrgustike juhtimine	8,2
Dokumendihaldus	1,1

Tabel 14. Teemavaldkond tootmise/tegevuse juhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
Protsesside juhtimine	31,8
Tarnehela juhtimine	27,3
Lepinguline koostöö (Outsourcing)	11,4
Kulujuhtimine	10,2
Tootearendus	9,1
Tulemusjuhtimine	6,8
Ostujuhtimine	3,4

Tabel 15. Teemavaldkond turundusjuhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
Strateegiline turundus (marketing)	27,8
Müügi- ja turundustegevus (marketing)	25,8
Kliendisuhted	12,5

Reklaam	12,3
Bränding	11,1
PR (avalikkussuhted)	4,4
Turu-uuringud	4,4
Hinnakujundus	1,7

Tabel 16. Teemavaldkond strateegiline juhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
Strateegiline mõtlemine	37,0
Rahvusvahelistumine	29,1
Innovatsioon	13,3
Strateegia rakendamine	12,1
Strateegiline koostöö / Partnerlus	8,5

Tabel 17. Teemavaldkond juhi isik

Teema	Kajastuste osakaal, %
Emotsionaalne intelligentsus	46,8
Saavutamine	41,8
Täideviimine	10,1
Aja juhtimine	1,3

4.3.5. Juhtimiskonverentside turu ülevaade

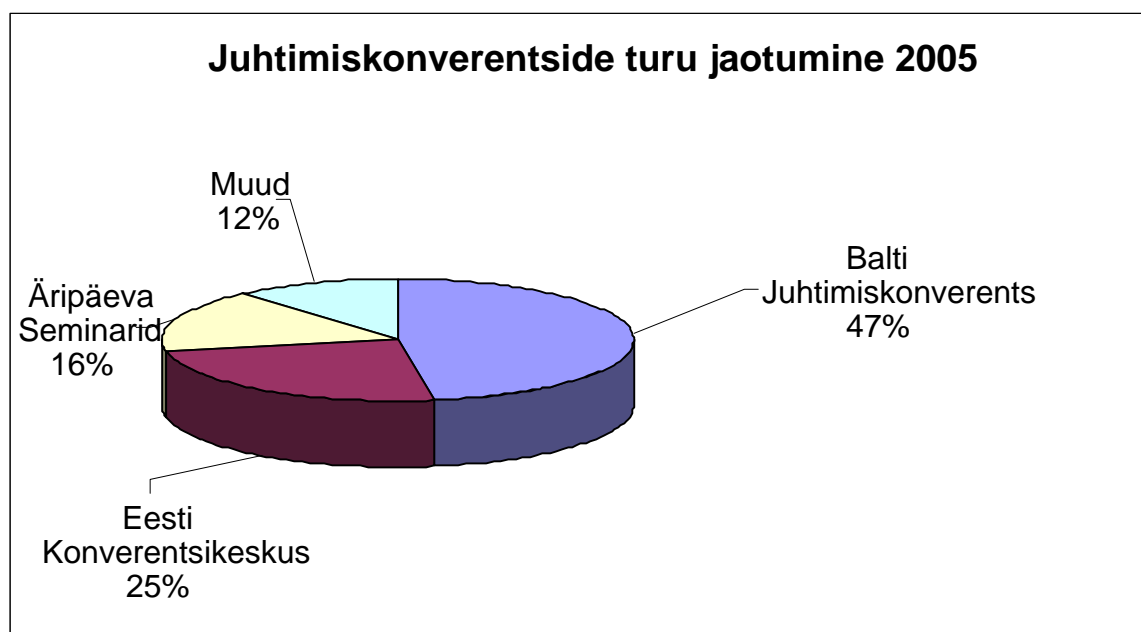
Juhtimisalase konverentsituru hinnanguline turumaht on 30 miljonit krooni.

Juhtimiskonverentside turu jaotumine on toodud joonisel 7. Turul tegutseb 7 ettevõtet.

Suuremad tegijad valdkonnas on (vt. tabel 18):

- Balti Juhtimiskonverents (Pärnu Konverentsid)
- Eesti Konverentsikeskus
- Äripäeva Seminarid

Joonis 7. Juhtimiskonverentside turu jaotumine, 2005



Tabel 18. Ülevaade juhtimiskonverentside turu suurematest tegijatest, 2005

Ettevõte	Balti Juhtimiskonverents	Eesti Konverentsikeskus	Äripäeva Seminarid
Asutamise aasta	1996	1997	2000
Töötajate arv	8	7	8
Orienteeruv turuosa (%)	48	25	16
Juhtimisalaste konverentside osakaal (%)	90	50	50
Peamised konverentside valdkonnad	Juhtimine, turundus, müük, finantsjuhtimine	Logistika, turundus, müük, raamatupidamine, personalijuhtimine, juhtimine, IT	Maksundus, seadusandlus, teenindus, juhtimine, arengu-konverentsid, innovatsioon

4.3.6. Järeldused ja soovitused konverentside osas

Tuginedes ülaltoodud tabelites kajastuvale infole toome välja valdkondade kaetuse konverentsiettekannetes:

- Alaesindatud on **tootmise juhtimist, IT ja infojuhtimist ja juhi isikut** puudutavad teemavaldkonnad
- Organisatsioonijuhtimises on alaesindatud nn rakendusteemad (**konfliktide lahendamine, motivatsioonisüsteemid, organisatsiooniline õppimine, muudatuste juhtimine**)

- Finantsjuhtimises on alaesindatud spetsiifilised teemad (**liitumised, tollindus** jne, aga üldteemana ka **kuluarvestus**)
- Infojuhtimises on alaesindatud **dokumendihaldus**
- Tootmise juhtimises on alaesindatud teemad, mis käsitlevad tootearendust ja ostujuhtimist, aga ka tulemusjuhtimist
- Turundusjuhtimises on alaesindatud **hinnakujunduse** teema
- Strateegilise juhtimise valdkonnas on alaesindatud **partnerluse teema**, aga ka **strateegia rakendamise** küsimustik
- Juhi isikut puudutavas valdkonnas on alaesindatud **täideviimise ja ajajuhtimise** (prioriteetide seadmise) teemad

Tabel 19. Järeldused ja soovitusel konverentside osas.

Järeldused	Soovitused
Teatud teemad (näit. tootmise juhtimine, IT ja infojuhtimine jt. käesolevas peatükis toodud teemad) on konverentsidel vähe käsitletud. Põhjus on suures osas selles, et kas puuduvad sobilikud ettekandjad või poole teema tähtsust veel tunnetatud.	Konverentsidel on töötav ärimudel juhtimise üldteemade osas. Kuid on palju teemasid, mis on katmata (näit. tootmise juhtimine, IT ja infojuhtimine vt ka käesoleva ptk 4.3.4.). Katmata teemade osas võib olla vajalik turu toetamine.
Suured konverentsifirmad on keskendunud juhtimisfilosoofilistele teemadele ning vähe on rakendusõpetuslikku materjali. Osaliselt on see seletatav konverentside spetsiifikaga (teemasid käsitletakse pinnapealsemalt), samas ootab turg (intervjueeritud ekspertide hinnangud) järjest enam ka rakenduslikuma suunitlusega materjali.	Siin ei ole meie arvates sekkumine vajalik. Konverentside näol on tegemist toimiva turuga ja kui turg teatud asju nõuab, siis konverentsifirmad ka reageerivad sellele.
Varasemate konverentside materjalid (tekstid, slaidid, videod) on süstematiseerimata ja suures osas avalikkusele kättesaamatud. Esmane põhjus seisneb selles, et konverentside korraldajatel puudub majanduslik huvi varasema materjali avaldamiseks (sellega ei teenita raha). Sügavam põhjus on ka selles, et varasemate esinejatega pole läbi räägitud, millistel tingimustel on võimalik neid materjale pärast konverentsi kasutada. Eriti siis, kui neid pakutakse tasulistena.	Siin ei ole otsene sekkumine vajalik, sest kui nõudlust on, siis süstematiseerivad firmad ise oma materjalid ära. Kuid kaudne toetus sihtostude näol võib tulla kasuks. Näiteks teatud temaatiliste videomaterjalide tellimine konverentsi korraldajatelt firmadelt. See sunnib neid läbi töötama vana materjali ja selle käigus muudetakse see ka paremini avalikkusele kättesaadavaks.

<p>Niisugused läbirääkimised tagantjärele on aga väga ajamahukad.</p>	
<p>Konverentsid on populaarsed edukamate ja suuremate organisatsioonide juhtide hulgas nii avalikust kui erasektorist (konverentsikorraldajate endi hinnang). Vähem jõuab uus info ettevõtjateni, kes juhivad väikeseid või keskmise suurusega organisatsioone. Konverentside korraldajad (Pärnu Konverentsid, Konverentsikeskus, Äripäeva Konverentsid) näevad oma turuosa laiendamise võimalusi just selles, et tehakse regionaalseid üritusi (Äripäeva piirkonnafoorumid, Pärnu Konverentside Ajuloputuse sari) ning töötatakse välja konverentsiformaate väikefirmadele (plaanid, mis ei ole veel realiseerunud). Vahe on tingitud eelkõige juhtimiskonverentside kõrgest hinnast, mis on ligikaudu 5 000 krooni ühe konverentsi päeva eest.</p>	<p>Suured konverentsid ei ole rahaliselt jõukohased väiksemate ettevõtete inimestele. Korraldatakse küll piirkondlikke ja “odavamaid” üritusi, kuid seal on harva suuri staare kui üldse. Nii tuleks soodustada väiksemate firmade osalemist suurtel konverentsidel, aga ka otsida võimalusi toetada videosid ja telesaateid, mis viivad staaride sõnumi laiadest massidesse.</p>
<p>Puudub koolitajate, treenerite ja konsultantide konverents, kus arutatakse meetodikaid juhtimisteabe levitamiseks ja mis soodustaks seda, et Eestis olemasolevad meetodikat ja tööriistad laiemalt leviksid.</p>	<p>Meie soovitus on toetada igati erinevate koolitajate, õppejõudude ja konsultantide läbikäimist. Sobivaks vormiks võiks olla koolitajate ja juhtimisõppejõudude konverents, kus tutvustatakse oma uurimustöid, õppe-, analüüsi- ja treeningmeetodikaid.</p>
<p>Pakkumine juhtimistegevuste osas kujunes perioodil kui juhtidel puudusid arvestatavad kogemused ja teadmised oma organisatsiooni juhtimisest. Koolitusfirmadest ja hiljem ka konverentside korraldajatest kujunes oluline juhtimismõtte kujundaja. Konkurentsi tihenemine on käsitlust mitmekesistanud ja aidanud juhtidel luua tervikpilti. Vähenenud on ootus, et näiteks reedesel päeval õpitud materjali saaks juba esmaspäeval töökohale naastes kasutada. Rohkem on hakatud hindama uute ideede ja olemasolevate teadmiste ja kogemuste vahel seoste loomist.</p>	<p>1. Konverentside kaudu on uute mõtete liikumapanek ilmselt kõige tõhusam – neil on hea maine ja nendel osaleb palju aktiivseid inimesi. Ükskõik kas tegemist on uue raamatuga, uue ideega, uue meetodikaga, konverentsid annavad nendele väga tugeva tõuke rahva sekka.</p> <p>2. Konverentside formaadi sisseharjunud osa on tippesineja maailmas. Teda oodatakse ja teda kuulatakse. See tähendab, et teatud hoiakute muutmiseks või teatud ideede propageerimiseks on üks võimalus toetada “õigete” mõtetega gurude toomist Eestisse.</p>
<p>Konverentsid on kitsendanud koolitusfirmade turgu. Piiratud ajakavade ja rahaliste võimaluste juures ei ole võimalik lisaks konverentside külastamisele osaleda senises mahus ka</p>	<p>Siin ei ole sekkumine vajalik, kuna tegemist on kahe äri sektori konkurentsi, kus mõlemad võistlevad pakkudes klientidele teenust, mille eest need on nõus maksma.</p>

koolitustel (Intervjueeritud koolitusfirmade ekspertide arvamus).	
---	--

4.4. Nõustamine

4.4.1. Nõustamine juhtimise valdkonna arendajana

Nõustamisvaldkonna areng oli vaadeldava perioodi algul mõjutatud peamiselt kahest suundumusest. Esiteks, alustavad koolitusfirmad nägid võimalusi äri laiendamiseks just nõustamisteenuste osutamisel. Selline tegevus jäi siiski juhuslikuks ja mitte eriti järjepidevaks. Teiseks, Eestis tegutsesid välismaa päritoluga konsultandid, kelle tegevust finantseeriti nende päritoluma riiklikest fondidest. Nad töötasid nõustamisprojektidega nii avalikus- kui ka erasektoris. Probleemiks kujunes kohalike olude pealiskaudne tundmine ja keelebarjäär, mis veel kümme aastat tagasi oli tunduvalt suuremaks probleemiks kui praegu. Kuna olulist väärtust ei saanud taolistest projektidest tekkida, siis võib just sellest leida tänaste suhtumiste ja hoiakute kujunemist konsultanti ja konsultantide kasutamisesse.

Juhtimisalase nõustamisega tegelenud firmade osas on võrreldes koolitusfirmadega rohkem näiteid tegevuse lõpetanud või Eesti turust loobunud tegijatest. Näiteks tegutses 1990-ndatel aastatel Eestis rahvusvaheliselt aktsepteeritud ja mainekas konsultatsioonifirma SIAR Bossard, mis pärast ühinemisi otsustas Eesti turul aktiivsest tegutsemisest loobuda.

Viimastel aastatel on nõustamisvaldkonnas olnud oluline roll suurte rahvusvaheliste audiitorfirmade (nn. suur nelik) siinsetel tütarettevõtetel. Lisaks finantsjuhtimise alasele nõustamisele on nemad tegelenud ka riskide juhtimisega, strateegilise juhtimisega ja organisatsiooni juhtimisega.

Suurte firmade kõrval on nõustamisturul osalejateks ka üksikud konsultandid, kes sageli on ka tugeva ettevõtjalase taustaga. Juhtimise valdkonna üksikutele teemadele on spetsialiseerunud palju tugevaid nõustamisfirmasid, kes on alustanud iseseisvalt ja hiljem alustanud lepingulist koostööd rahvusvaheliste võrgustikorganisatsioonidega.

Paljud rahvusvahelised konsultatsioonifirmad on pidanud Eesti mastaape liialt väikseks ja on loobunud siinsele turule sisenemisest, see ei ole aga takistanud nende poolt üksikute projektide teostamist Eestis. Näiteks on mainekas strateegia konsultatsioonifirma McKinsey&Co. nõustanud Eesti finantsasutusi ja infrastruktuuri ettevõtteid.

4.4.2. Nõustamise kui kommunikatsioonikanali plussid ja miinused

Tabel 20. Nõustamise kui kommunikatsioonikanali plussid ja miinused

Plussid	Miinused
<ul style="list-style-type: none"> • Arvestab konkreetsete juhi ja ettevõtte vajadustega • Suunatud konkreetsete lahenduste väljatöötamisele • Lisaks juhi arendamisele suunatud ka kogu organisatsiooni arendamisele 	<ul style="list-style-type: none"> • SME-de piiratud vahendid konsultatsiooniteenuse ostmisel. • Piiratud sihtgrupp – konkreetne organisatsioon või ettevõte • Konsultantide ebahütlane tase • Eeldab spetsialistilt rohkem pikemaajalisi praktilisi kogemusi, mis Eestis oludes on ajaloolistel põhjustel piiratud

4.4.3. Intervjueritud ekspertide arvamused

Tabel 21. Intervjueritavate ja teostajate kommentaarid, teostajate soovitusel nõustamise osas

Intervjueritavate kommentaarid	Teostajate kommentaarid	Teostajate soovitusel
„Kogenud ja hea meetodikaga konsultante vähe. Kohalike nõustamisfirmade tase ebahütlane (tihti pakutakse kõike, eetikaküsimused).” (Kolmanda sektori juht, analoogilist arvamust väljendas ka konsultatsioonifirma juht)	Teatud kõikumine taseme osas on loomulik, kuid samas on teatud kindlaid meetodikaid valdavaid konsultante lisandunud aasta aastalt.	Võimaluse korral kajastada koos tunnustuskeemidaga ka võimalikku konsultantide rolli saavutatuni jõudmisel, selleks et näidata nõustamisteenuste positiivset mõju.
„Turg on algfaasis. Turg on väike. Killustunud turg, palju üksiküritajaid. Eestis kasutatakse konsultante vähe.”	Turumaht on väike, mis osalt on tingitud riigi väiksusest, teisalt selle ala kujunemisfaasist. Eesti juhil puudub harjumus	Nõustamistoetuse ettevõtetele, juhtimise alamvaldkondades majandusharu kesksete oskuste ja kogemuste

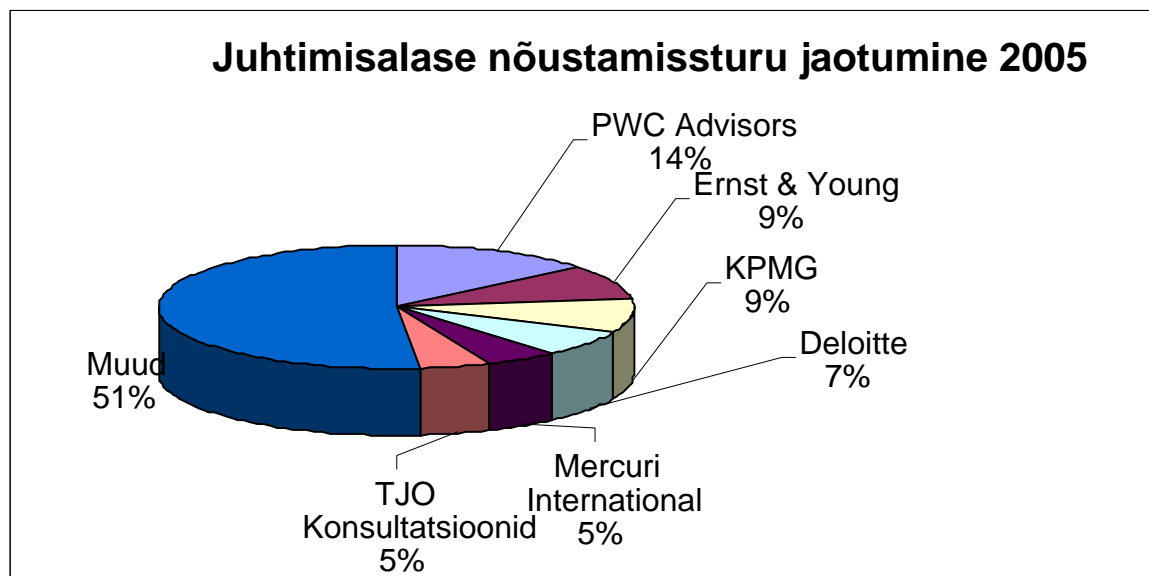
(Koolitusfirma juht, analoogilist arvamust väljendasid ka mitmete teiste valdkondade esindajad)	konsultandilt nõus küsida. Eesti väikeettevõtetel on eksistentsiaalsed probleemid, puuduvad ressursid konsultatsiooni-või koolitusteenust osta.	omandamiseks. (näit. tootejuhtimine turismitööstuses).
„USA teooriate põhjal õpetamine ei ole otstarbekas. Vähe on rätsepatööd.” (Kolmanda sektori juht)	Väiksem kogemus sunnib nõustamisel kasutama muid info allikaid, mis võivad baseeruda teistel keskkonna tingimustel.	Konsultandid peaksid enam keskenduma konkreetset ettevõtet, kohalikku turgu ja kohalikke olusid arvesse võtvate lahenduste väljatöötamisele.
„Konsultandid võib jagada kaheks: 1) läbipõlenud ettevõtjad; 2) noored portfellihooidjad.” „Majanduskasvu najal sõitmine, lühiajaline äri.” (Kolmanda sektori juht ja ettevõtja)	Nõustamisteenuste turu arengut pidurdavad müüdid ja eelarvamused. Levinud on aramus, et konsultant õpetab edukale juhile, kuidas tegelikult edukas olla.	Maailmapraktika näitab, et konsultandid loovad firma jaoks väärtust pigem tehnilisemate oskustega juhtimise alamvaldkondades, näit. turundus, riskijuhtimine, kuluarvestus.
„Nõustamisäri peamine pidurdaja on Eesti turu väiksus.” (Koolitus- ja nõustamisefirma juht)	Väike turg muudab keeruliseks tööstusharukeskse spetsialiseerumise, suurem potentsiaal on haruspetsiifikaga vähem seotud teemadel (motivatsioonisüsteemid, juhtide valik, turundus ja kliendisuhted). Seda kinnitab ka loetletud teemadega tegelevate firmade edu.	EAS-i egiidi all majandusharukeskse ja valdkonna spetsiifilise uuringu läbiviimine ja arengukava välja töötamine kaasates samaaegselt nii Eesti kui ka välismaiseid konsultante (näit. kalandus, kinnisvaraarendus, turism, põllumajandus jt.).
„Liiga aktiivne müügitöö vähendab konsultandi kui professionaali usaldusväärset ja loob valdkonnale negatiivse imago. Pooleldi vägisi peale surutud nõustamisprojekt ei toeta tegelike vajaduste määratlemist ja probleemide lahendamist.” (Kirjastusfirma juht, analoogilist arvamust väljendas ka kolmanda sektori juht)	Ka nõustamisäri jaoks on oluline edukas müügi- ja turundustegevus.	Teadlikkuse kasv ja firmade areng muudavad „vägisi” peale surutud nõustamise vähemtõenäoliseks ja tekib oskus küsida tegelike probleemide lahendamisele suunatud nõustamist.

4.4.4. Juhtimiskonsultatsioonide turu ülevaade

Juhtimisalase nõustamisturu hinnanguline turumaht on 65 miljonit krooni. Turul tegutseb ligikaudu 50 ettevõtet. Turu jaotumine on toodud joonisel 8. Suuremad rühmad moodustavad rahvusvaheliste firmade tütarfirmad ja väiksed tegijad, kus sageli on tööalaid omanik. Keskmiseid ja suuremaid kodumaiseid nõustamisfirmasid on vähe. Suuremad tegijad valdkonnas on (vt. tabel 22):

- PwC Advisors
- Ernst & Young Baltic
- KPMG
- Deloitte
- Mercuri International
- TJO Konsultatsioonid

Joonis 8. Juhtimisalase nõustamisturu jaotumine, 2005



Tabel 22. Ülevaade juhtimiskonsultatsioonide turu suurematest tegijatest, 2005

Ettevõte	PwC Advisors	KPMG	Ernst & Young	Deloitte	Mercuri International	TJO Konsultatsioonid
Asutamise aasta	1993	1992	1993	1998	1992	1994
Töötajate arv	12	100	65	36	23	12
Orienteeruv turuosad (%)	14	9	9	7	5	5
Juhtimisalaste konsultatsioonide osakaal (%)	90	15	20	15	70	70
Peamised	Äri- ja finants-	Maksu- ja	Ärinõustamine,	Juhtimis- ja	Koolitus	Juhtimine,

nõustamisvaldkonnad	konsultatsioonid, Strateegiline juhtimine, ressursside ja protsesside juhtimine, Euroopa Liidu alane nõustamine	õigusnõustamine, finantsnõustamine, juhtimisnõustamine, EL struktuurifondide rahastamise nõustamine, inforiskide juhtimine	raamatupidamis- ja maksukonsultatsioonid, strateegiline juhtimine, IT, protsesside juhtimine, Euroopa Liidu finantseerimisalane nõustamine, riskijuhtimine	finantskonsultatsioonid	kliendisuhete valdkonnas juhtimises, teeninduses ja turunduses	kvaliteedijuhtimine
---------------------	---	--	--	-------------------------	--	---------------------

4.4.5. Järeldused ja soovitused nõustamise osas

Tabel 23. Järeldused ja soovitused nõustamise osas

Järeldused	Soovitused
Valdkond on vähem arenenud kui koolitus, kuna turu väiksus on takistanud kitsamat spetsialiseerumist.	SME-de toetamine nõustamisteenuste ostmisel, eriti ekspordipotentsiaali arendamiseks.
Valmidus arendada protsessipõhisest teenusest loov lahendus on alles tekkimas, samas on tõenäoline koolitusfirmade ja koolitajate jätkuv huvi nõustamisturu vastu. Loovaid lahendusi pakkuvaid professionaale on reeglina vähem, ala on elitaarsem ning tase kõikumav.	Tööstusharupõhise protsessidega seotud teabe kogumine ja levitamine valdkonnaga seotud ekspertiisi tekitamiseks (näit. puidutööstus, logistika, jaekaubandus, kinnisvara jne.). Soovitus on edasi arendatud strateegiate osas (peatükk 8).
Koolitajatel, kes tegelevad „pehmete teemadega” on huvi laiendada nõustamisvaldkonda. Seega on olemas ka potentsiaalsed teenuste pakkujad.	Toetuste suunamine karjääri planeerimist/ muutmist kavandavatele juhtidele karjäärinõustamisteenuste kasutamiseks, et toimiks loomulik rotatsioon ja areng.

4.5. Kirjandus

4.5.1. Juhtimiskirjanduse avaldamine Eestis

Juhtimisalase kirjanduse puhul on peamine küsimus selles, kuidas Eesti sugusel väikesel turul üldse on võimalik spetsiifilist ja seega piiratud levikuga kirjandust välja anda. Ühe äriraamatu (200 lehekülge) üsna minimaalne eelarve on tavaliselt järgmine (Eesti Päevalehe, Directori, Fontese kogemus, vt tabel 24):

Tabel 24. Äriraamatu avaldamise eelarve

Tõlge või autoritasud	50000 krooni
Toimetamine	20000 krooni
Kujundamine	10000 krooni
Trükk (1000 eksemplari)	35000 krooni
Asjaajamine	5000 krooni

Seega on tootmiskulud kokku 120000 krooni, mis tähendab, et ainuüksi oma kulude tasa teenimiseks peab kirjastaja kogu tiraaži maha müümisel minimaalseks raamatu kirjastusest väljamüügi tükihinnaks panema 120 krooni. Müügivõrk lisab kolmandiku, mis teeb jaehinnaks juba minimaalselt 160 krooni. Kuid lisada tuleb veel kirjastaja normkasumi ootus ja riskipremia. See viibki äriraamatute hinna 250 krooni tasemele, mis sagedasti on ostjate arvates liialt kallis.

Olukorrast väljumiseks püüavad äriraamatute kirjastajad teha suuremaid tiraaže ja saavutada suuremat läbimüüki. See aga tähendab, et kirjastamiseks valitakse esmajoones raamatuid, mille vastu võiks olla laiem huvi ehk teemasid, mis puudutavad kõiki organisatsioone – personali juhtimine, marketing, üldjuhtimine, jne. Igasugused spetsiifilised teemad jäävad kõrvale kui just keegi raamatu välja andmist ei toetada. Raamatute kirjastamise toetuskeemid on Eestis aga arenemas. Üks huvitavamaid skeeme on Pärnu Konverentside poolt algatatud praktika kirjastada iga konverentsi jaoks üks raamat ning jagada seda osalejatele tasuta. Nii toetavad juhtivad konverentsifirmad tegelikult ärikirjanduse väljaandmist. Puuduseks on siin aga see, et toetatakse neid raamatuid, mis teemal on suured konverentsid. Teemad, mis jäävad konverentside huvisfäärist välja (teemad, mis vähem müüvad), ei laia ka raamatutena toetust. Osaliselt konverentside kaudu, aga ka otse on hakanud äriraamatute väljaandmist toetama ettevõtted – Hansapank, Ühispank, Statoil, Helmes, ja mitmed teised. Mõnikord ostavad ettevõtted raamatuid oma ärikingitusteks, mõnikord toetavad raamatuid heast tahtest niisama. Siiski võiksime öelda, et suuremat tähelepanu saavad üldhuvi pälvivad raamatud ning spetsiifilised väljaanded jäävad varju.

Kaks kirjastust, kelle esindajaid selle uuringu käigus intervjuerisime ütlesidki, et neil on plaan loobuda või vähendada juhtimiskirjanduse tõlkimist ja kirjastamist.

Huvitavad ja Eesti väiksust arvestavad turuarengud on koostööskeemid. Näiteks on pikaajaliselt koostööd teinud Väike Vanker ja Äripäev. Väike Vanker valib, tõlgib ja toodab raamatut, Äripäev müüb. Samasuguse koostöö algeid on näha Päevalehe ja Directori puhul. Vormilt natuke erinev, kuid sisult sama on Fontes Kirjastuse ja Pärnu Konverentside koostöö. Pärnu Konverentsid valivad raamatud, Fontes toodab ja müüb Pärnu Konverentsidele vajaliku koguse. Ülejäänud koguse müüb Fontes turul ise.

Turu mahtu saame hinnata kaudselt. Aastas antakse Eestis välja kuni 30 juhtimisraamatut (kirjastuste hinnang). Ühe raamatu läbimüük aastas on keskmisel 1000 tükki (kirjastuste hinnang). Jaemüügi hind on 200-250 krooni. Kui võtame keskmiseks 225 krooni, siis saame turu mahuks 6,75 miljonit krooni.

Avaldatud kirjanduse osas on rohkem tõlkekirjanust ja pisut vähem Eesti autorite loomingut. Eesti autorid on tavaliselt kõrgkoolide õppejõud ja nende poolt kirjutatud raamatud õppe ja metoodilise suunitlusega. Tõlgete osas häirivad intervjueritud eksperte ühtse terminoloogia puudumisest tingitud ebatäpsused.

4.5.2. Raamatute kui kommunikatsioonikanali plussid ja miinused

Tabel 25. Raamatute kui kommunikatsioonikanali plussid ja miinused

Plussid	Miinused
<ul style="list-style-type: none"> • Sõnumi mõju on pikaajaline • Sõnum on selge struktuuriga (tekst on lõplik) • Sõnumit on võimalik viidata ja huvilised algallika juurde juhtida • Sõnumit on lihtne tellida (seades eesmärgi tõlkida mõni teos eesti keelde, võib olla üsna kindel, et tõlge kannab sama sõnumit, mida originaal) • Tiražeerimine on lihtne ja odav • Raamatukogude näol nn olemas võimalus sõnumi juurde pääseda raha maksmata 	<ul style="list-style-type: none"> • Väikese turu tõttu on konkurents suur, avaldatakse palju erinevaid nõ ühe idee raamatuid ja tõsisema raamatuga on raske pääseda pildile • Raamat on mahukas sõnumi edastamise formaat ja ajapuudusel ei jõua paljud praktikud raamatid läbi lugeda. Seetõttu tuleb valida raamatuid hoolikalt ning toetada neid promotsiooniga koolituste ja konverentside näol, mis on aga kallid

4.5.3. Intervjueeritud ekspertide arvamused

Hinnatakse kõrgelt ka üldist olukorda, kus uuemat juhtimisalast kirjandust on rohkesti tõlgitud ja avaldatud. Kiidetakse viimastel aastatel avaldatud juhtimisromaane. Esimene seda sorti teos oli Eli Goldratti “Eesmärk”. Hiljem on Eesti üks uuremaid kirjastusi Varrak välja andnud lausa terve sarja seda tüüpi raamatuid (“Juhtimine rohujuure tasandil”, “Kallista oma kliente”, jne). Samamoodi on seda tüüpi raamatuid andnud välja teised kirjastused. Siin on põhjus kirjastuseksperptide sõnum siiski suuresti selles, et niisuguseid raamatuid on lihtne tõlkida, nad on laia kõlapinnaga ja seetõttu on nende välja andmine kasulik.

Intervjueeritud leidsid, et tõlked on muutunud kvaliteetsemaks ja avaldatud raamatutest leiab uusi mõtteheteri. Läbivalt peeti kõige sobivamateks valikuteks kirjastamise osas just Fontese ja Pegasuse omasid. Mainiti ka kirjastuste Väike-Vanker ja Varrak head tööd.

Parimateks tõlkeraamatuteks pidasid intervjuudel osalenud järgmiseid teoseid: “Mõjustamise kunst”, “Juhtimise müstika”, “Heast suurepäraseks”, “Loodud kestma”, “Elav strateegia” ja “Elluviimine”. Eesti kirjastajad ei avalda küll oma raamatute tegelikke läbimüüke, kuid kontrollküsitlusel selgus, et need raamatud on ka läbimüügis tipus.

Negatiivse mulje on jätanud pealiskaudsed ja populariseeritud, reeglina juhi eneseabile suunatud raamatud. Kriitiliselt suhtutakse seejuures liialt ameerikalikesse ja pealiskaudsetesse väljaannetesse, kus populism domineerib terve mõistuse üle.

Tabel 26. Intervjueeritavate ja teostajate kommentaarid, teostajate soovitusel kirjanduse osas

Intervjueeritavate kommentaarid	Teostajate kommentaarid	Teostajate soovitusel
„Üldine olukord hea, kus uuemat juhtimisalast kirjandust on rohkesti tõlgitud ja avaldatud.” (Konverentsikorraldusfirma juht, analoogilist arvamust väljendas ka koolitusfirma juht)	Raamatuid ilmub tõesti palju ning turg on konkurentsitihe, samas on palju liialt pinnapealseid raamatuid.	Turu ergutamiseks mingeid samme astuda vaja ei ole.
„Oleks vaja raamatuid, mis vaatavad tulevikku.” (Kolmanda sektori juht)	Peetakse silmas tegelikult olulisi raamatuid, mis mõtestaksid olukorda	Kõige mõjusamaks on osutunud mudel, kus konverentsile kutsutakse

	kuhu ühiskond ja äri on tänaseks jõudnud.	mõni mõjukas mõtleja ning samas antakse välja ka tema raamat. Selliste mõtlejate Eestisse toomist tuleks toetada, sest nii levivad ideed.
„Võiks olla rohkem häid ja tunnustatud õpikuid.” (Kirjastusfirma juht, analoogilist arvamust väljendas ka Juhtimisõppejõud)	Intervjueeritavad ei läinud siin aga konkreetseks. Pigem pidasid nad silmas seda, et vaatamata tõlkekirjanduse rohkusele ei ole nende seas kuigi palju maailmatasemel õpikuid.	Õpikute tõlkimise probleemi tuleks sügavamalt uurida. Võib-olla ei ole selliste õpikute tõlge siiski otstarbekas, sest see pärsiks Eesti õppejõudude poolset õpikute kirjutamist. Aga õpikud käivad alati koos õppejõuga ja võib-olla ongi kohalikud õpikud paremad.
„Enam võiks olla Tom Peters’i ja Peter Drucker’i tõlkeramatuid; Klassiklaste teoste (Peter Drucker, Henry Ford, Adam Smith jne) senine juhuslik tõlkimine eesti keelde.” (Arvamusliider) „Vajalik põhjalikum eeltöö ja teoste valik.” (Juhtimisõppejõud)	Uuringu teostamise ajal ilmuski juba eesti keeles Adam Smithi “Rahvaste rikkus”. Siin peeti silmas klassikalisi teoseid, mille läbimüük ilmselt pole väga suur, kuid mille omakeelne olemasolu on hädavajalik, et tekkiks ühtsed rahvuskeelsed terminid (kui klassik on midagi öelnud, siis seda aktsepteeritakse).	Meie soovitus on koostada nimekiri klassikalistest tõlkimist vajavatest teostest ning vähempakkumise korras kutsuda kirjastajad neid välja andma.
„Kirjandust võib lugeda ka originaalkeeles.” (Kolmanda sektori juht)	Meie ja eriti Directori kogemus on, et kuigi väidetakse end lugevat võõrkeeles, võetakse siiski hea meelega vastu ka eestikeelsed tekstid. Veel olulisem on aga see, et ettevõtete sisekoolitused kasutatakse reeglina vaid eestikeelseid tekste.	Mitte hoolida sellest väitest ja jätkata eesti keelde tekstide tõlkimist nii palju kui võimalik.

4.5.4. Juhtimisteemade kaetus kirjanduses

Juhtimiskirjanduse mõju ja temaatika paremaks mõistmiseks on koostatud ka detailne ülevaade erinevate teemade käsitlemisest juhtimiskirjanduses (vt käesoleva raporti lisa).

Selleks kasutati juhtimisalade märksõnade kaudu Rahvusraamatukogu ISBN andmebaasi. Järgnes Eesti kirjastuste “toodangu” järelülevaatus ja puuduvate tiitlite lisamine. Konkreetne vaatlusühik on raamat, mida on kirjeldatud temaatilise märksõnaga. Ühe raamatu kohta võib olla mitu märksõna, kuna meie analüüsi eesmärk polnud mitte täpselt määratleda, mida iga raamat kõige rohkem on, vaid seda, milliseid juhtimisega seotud teemasid ja millisel määral on eesti keeles ilmunud raamatud üldse katnud. Uurimise käigus ilmnis, et mõistlik on vahet teha juhi liidriomaduste teemal ja eestvedamise kui juhtimismeetodi teemal. Kumbagi esines kirjanduses suhteliselt palju, kuid enamasti erinevas kontekstis. Esimene pani rõhu sellele, kuidas endas juhiomadusi arendada, teine rõhu aga sellele, milliseid omadusi millises olukorras rakendada. Nii andsimegi esimesele märksõna Leadership ja teisele märksõna Eestvedamine.

Tabel 27. Juhtimise üldteemad

Teemavaldkond	Kajastuste osakaal, %
Organisatsiooni juhtimine	57,1
Juhi isik	10,4
Finantsjuhtimine	8,3
Turundusjuhtimine	8,1
Strateegiline juhtimine	7,7
Tootmise/tegevuse juhtimine	4,3
IT ja infojuhtimine	4,1

Tabel 28. Teemavaldkond organisatsiooni juhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
Äriühingute juhtimine	22,9
Juhtimisstiilid	15,3
Eestvedamine	11,5
Personalijuhtimine	11,5
Organisatsiooni kultuur	9,5
Suhted	8,2
Motivatsioonisüsteemid	6,7

Õppiv organisatsioon	4,7
Konfliktide lahendamine	4,1
Muudatuste juhtimine	3,8
Kvaliteedijuhtimine	1,1
Kultuuride erinevused	0,7

Tabel 29. Teemavaldkond finantsjuhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
Juhtimisarvestus	18,6
Raha juhtimine	17,3
Kuluarvestus	16,0
Finantsorganisatsiooni juhtimine	16,0
Raamatupidamine	14,8
Maksundus	8,6
Riskijuhtimine	3,7
Investeeringute juhtimine	2,5
Rahastamine	2,5
Tollindus	0,0
M&A	0,0

Tabel 30. Teemavaldkond IT ja info juhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
Kommunikatsioon	70
IT lahenduste valik ja juurutamine	15
IT funktsioonid	15
Võrgustike juhtimine	0
Dokumendihaldus	0

Tabel 31. Teemavaldkond tootmise/tegevuse juhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
--------------	------------------------------

Protsesside juhtimine	24
Tootmine	24
Tulemusjuhtimine	17
Tootearendus	12
Kulujuhtimine	12
Tarneahela juhtimine	7
Ostujuhtimine	2
Lepinguline koostöö (Outsourcing)	2

Tabel 32. Teemavaldkond turundusjuhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
Kliendisuhted	20
Reklaam	19
Strateegiline turundus (marketing)	15
Müügi- ja turundustegevus (marketing)	14
PR (avalikkussuhted)	14
Bränding	13
Turu-uuringud	5
Hinnakujundus	0

Tabel 33. Teemavaldkond strateegiline juhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
Strateegiline mõtlemine	31
Strateegia rakendamine	23
Konkurents	14
Majanduspoliitika	11
Innovatsioon	10
Rahvusvahelistumine	7
Strateegiline koostöö / Partnerlus	4

Tabel 34. Teemavaldkond juhi isik

Teema	Kajastuste osakaal, %
Leadership	50
Saavutamine	19
Täideviimine	16
Aja juhtimine	11
Emotsionaalne intelligentsus	4

4.5.5. Juhtimisalase kirjanduse loetelu

Tabel 35. Eestis ilmunud juhtimisalase kirjanduse loetelu 1990 - 2005

RAAMATU AUTOR	RAAMATU NIMI	KIRJASTAJA	ILMUMIS-AASTA	ISBN KOOD
Karl-Erik Sveiby	Juhtimistarkus : 101 nõuannet teabeküllaste organisatsioonide juhtidele	Olion	1994	5460001897
Loren B. Belker	Noorele juhile : [harjutusi ametiredelil : käsiraamat]	Koolibri	1996	9985003101
Heinrich Ausmees	Juhtimise alused : metoodiliste materjalide kogumik	Tallinna Tehnikaülikool, käitismajanduse instituut, organisatsiooni ja juhtimise õppetool	1996	
	Juhtimiskontroll kaasaegses valitsusadministratsioonis: mõningad kogemuslikud võrdlused	Riigikontroll / Majandusliku Arengu ja Koostöö Organisatsioon (OECD)	1996	
John Winterson Richards	Väikeettevõtlus (Pisiblufi käsiraamat)	TEA Kirjastus	1997	9985710290
Stephanie Winston	Tiiptasemel juht : 101 võimalust aja, inimeste ja dokumentide juhtimiseks	TEA Kirjastus	1997	9985843673
John Courtis	Juhtimine	TEA Kirjastus	1997	9985843721
Eedo Kalle	Tootlikkuse juhtimine ettevõttes	Külim	1997	9985850416
Rudolf Steiger	Inimesekeskne juhtimine : juhiseid tsiviil- ja sõjaväejuhtidele	Fontese kirjastus	1997	9985901274
Tapio Joutsenkunnas, Pekka Heikurainen	Juhi töö teenindusettevõttes	Aspectum Eesti	1997	
Raivo Linnas	Ärijuhtimise alused : loengumapp	Eesti Kõrgem Kommertsikool	1997	
Maaja Vadi	Juhid juhtimisest: Eesti kogemus	Tartu Ülikool, majandusteaduskond, juhtimise ja välismajanduse instituut	1998	9985563451
Russell Wild	Mängud bossiga : 36 karjääripommi, mida ülemus võib teie pihta kõmmutada ja kuidas te saate end kaitsta	Sinisukk	1998	9985730461
Karen Marie Dencker, Erik Viereck	Juhtimine ja õendus	Elmatar	1998	9985832736
Virve Siirde	Organisatsioonikäitumine : õppevahend	Tallinna Tehnikaülikool, majandusteaduskond,	1998	

RAAMATU AUTOR	RAAMATU NIMI	KIRJASTAJA	ILMUMIS- AASTA	ISBN KOOD
		käitismajanduse instituut, organisatsiooni ja juhtimise õppetool		
Hillar-Endel Kabral	Tootmis- ja teenindusoperatsioonide juhtimine	Tallinna Tehnikaülikool, käitismajanduse instituut	1998	9985590848
Andrew Leigh, Michael Maynard	Täiuslik juht	Travon	1998	9985915461
	Piimatootmise efektiivne juhtimine	Alfa Laval Agri AB	1998	
	CobiT TM : auditi suunised: 2. redaktsioon	Infosüsteemide Auditi ja Juhtimise Fond	1998	9985607570
Arie de Geus	Elav ettevõtte : arenemisest, õppimisest ja püsijäämisest ärikeskkonnas	Fontese Kirjastus	1999	9985919459
Gunnar Okk	Koosolekute kokaraamat, ehk, Kuidas juhatada inimesi	Fontese Kirjastus	1999	9985919475
Heinrich Ausmees	Juhtimise alused : õppevahend	Tallinna Tehnikaülikool, majandusteaduskond, käitismajanduse instituut, organisatsiooni ja juhtimise õppetool	1999	
Tony Carey	Kaos või konverents : käsiraamat eduka konverentsi korraldajale	TEA Kirjastus	1999	9985710622
Maie Kotkas	Juhtimise alused	Tallinna Kommertsikool	1999	9985608127
Alan Lakein	Kuidas võita aega ja saavutada kontroll oma elu üle	Fontese Kirjastus	1999	9985919424
Aleksander Lukjanov	Juhtimise alused : algkursus	Eesti-Ameerika Ärikolledž	2000	9985920155
Roger E. Allen	Puhh ja juhtimise kunst : kus Väga Imetlusväärne Puhh ja tema sõbrad tutvuvad ühe Väga Tähtsa Asjaga	Olympia	2000	9985818334
	Kaasaegsed suundumused Eesti juhtimisteaduses : teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded- artiklid (Tartu, 4.-5. mai 2000)	Tartu Ülikool, majandusteaduskond, juhtimise õppetool	2000	
Raivo Tamkivi, Priit Tamm	Ettevõtte arendustegevus : käsiraamat äri alustajale	Tartu Linnavalitsus	2000	9985609573
Aleksandr Lukjanov	Otsustamine ja juhtimisdiagnostika : loengukursus / Aleksandr Lukjanov	Eesti-Ameerika Ärikolledž	2000	9985920181
Dick Wilson & Stefan Mniszko	Kuidas käivitada ja juhtida nõustamiskeskust	Vastus	2000	9985927613
Marlene Caroselli	Anna endale võimalus! : sarjast "Tegusa assistendi käsiraamat"	Fontese Kirjastus	2000	9985926455
Scott Adams	Dilberti printsiip : pildikesi ülemustest, koosolekutest, juhtkonna hullustest ja muudest jaburustest töökohal	Tänapäev	2000	9985931270
James A. Belasco, Ralph C. Stayer	Piisoni lend	Goldratt Baltic Network	2000	9985780116
Anne Valk	Juhtimise alused	Sisekaitseakadeemia	2001	
Maaja Vadi	Organisatsioonikäitumine	Tartu Ülikool, majandusteaduskond, juhtimise ja välismajanduse instituut	2001	9985565509
Jaan Leetsar	Ühistute juhtimine	Eestimaa Talupidajate Keskliit	2001	9985780914
Kjell A. Nordström, Jonas Ridderstråle	Pöörane äri : raha tantsib tarkade käes	Fontese Kirjastus	2001	9985926471
Shere Hite	Seks ja äri	Fontese Kirjastus	2001	9985935640
Michael Lissack & Johan Roos	Uus mõtteviis : juhiseid toimetulekuks komplekssega	Fontese Kirjastus	2001	9985926481
Kulno Türk	Eestvedamine	Tartu Ülikool,	2001	9985565568

RAAMATU AUTOR	RAAMATU NIMI	KIRJASTAJA	ILMUMIS- AASTA	ISBN KOOD
		majandusteaduskond, juhtimise ja turunduse instituut		
Oswald J. Sanders	Vaimulik juhtimine	Logos	2001	9985933346
Peter R. Scholtes	Juhi käsiraamat : kuidas motiveerida meeskonda ja jõuda parima tulemuseni	TEA Kirjastus	2001	9985712137
Robert Greene	48 võimuseadust	Ersen	2001	9985763599
Eli Schragenheim	Juhtimise vastuolud : probleemide määratlemine ja lahendamine piirangute teooria abil	Goldratt Baltic Network	2001	9985782577
Alistair McAlpine	Uus Machiavelli : poliitikakunst äris	Fontese Kirjastus	2001	9985935624
Jeffrey J. Fol	Kuidas saada tippjuhiks : juhiseid organisatsiooni tippu tõusmiseks	Sinisukk	2001	9985734378
Janno Reiljan, Kristiina Kasemets	Majandusotsuste teoreetilised alused : õpik kõrgkoolidele	Tartu Ülikool, majandusteaduskond, rahvamajanduse instituut	2001	9985566025
Scott Adams	Dogberti täiesti salajane juhtimisõpik	Tänapäev	2001	9985620356
Aino Siimon	Ajajuhtimine	Tartu Ülikool, majandusteaduskond, juhtimise ja turunduse instituut	2001	9985565746
Christina Franzén, Kajsa Giesecke, Birgitta Landin, Christina Zaar	Mentorprogrammid : naised ja mehed arendavas koostöös	Avita	2001	9985204646
Charlie Jones	Elu on võrratu	Vain SMD	2002	9985785665
Merle Lõhmus, Laine Simson, Helina Vigla	Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus	Vastus	2002	9985941608
Ruth Alas	Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon	Külim	2002	9985850882
Ricardo Semler	Ketser : lugu kõige ebatavalisemast töökohast maailmas	Goldratt Baltic Network	2002	9985787048
Margaret J. Wheatley	Juhtimine ja loodusteadus : korra otsingul kaootilises maailmas	Fontese Kirjastus	2002	9985935675
Spencer Johnson, Kenneth Blanchard	Ühe minuti juht	Väike Vanker	2002	9985941136
Scott Adams	Töörõõm : Dilberti õpetus sellest, kuidas saada õnnelikuks oma kaastöötajate arvel	Tänapäev	2002	9985620992
Manfred F. R. Kets de Vries	Juhtimise müstika : käsiraamat inimestega töötamiseks	Pegasus	2002	9985944518
Hans G. Tonndorf	Kuidas kaubelda 21. sajandil?	Külim	2002	9985850912
Jim Collins	Heast suurepäraseks	Väike Vanker	2002	9985934776
Frederick F. Reichheld	Lojaalsuse reeglid	Väike Vanker	2002	9985941128
Peter F. Drucker	Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks	Pegasus	2003	9985942418
Stanley Bing	Elevandi heitmine : zen ja ülemusohjamise kunst	Pegasus	2003	9985944577
Anne Valk	Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris : õpik rakenduskõrgkoolidele	Sisekaitseakadeemia	2003	9985670809
Erik Samel	Keskastmejuht kahe tule vahel	Äripäeva Kirjastus	2003	9985946405
Lauri Almann	Eesti riigikaitse juhtimine	Kaitseministeerium	2003	9985933958
Jeffrey J. Fol	Kuidas saada heaks ülemuseks : juhiseid parimate töötajate leidmiseks ja hoidmiseks	Sinisukk	2003	9985735870
Al Ries, Jack Trout	Positioneerimine: võitlus mõistuse pärast : kahekümnes juubeliväljaanne	Eesti Ekspressi Kirjastus	2003	9985944739

RAAMATU AUTOR	RAAMATU NIMI	KIRJASTAJA	ILMUMIS- AASTA	ISBN KOOD
Guy Browning	Suure juhi päevaraamat: mõttetu mehe tsenseerimata päevik	Tänapäev	2003	9985621433
Aino Siimon, Kulno Türk	Juhtimine : põhimõisted ja seosed	Aino Siimon, Kulno Türk	2003	9985567358
Patrick J. McKenna, David H. Maister	Esimene võrdsete seas: kuidas juhtida tippspetsialistide meeskonda	Pegasus	2003	9985946261
Guy Browning	Juhtimine rohujuure tasandil : kuidas suurendada algatusvõimet ja vastutustunnet kõigis oma töötajates	Varrak	2003	9985307127
David Taylor	Läbipaistev juht näitab kätte õiged teerajad, mis viivad edule	Ilo	2003	9985574834
Thomas Gordon	Tõhus juht : [meeskondade ja suhete juhtimise võtted]	Väike Vanker	2003	9985941195
Magretta koos Nan Stone'iga	Mis on juhtimine? : kuidas see käib ja miks see peaks kõiki huvitama	Pegasus	2003	9949409047
Mal Landsberg	Motiveerimise kunst : inspireeri ennast ja teisi	Varrak	2003	9985307739
Ken Blanchard, Jesse Stoner	TÄIE AURUGA EDASI!	Ilo	2003	9985575148
Robert Heller	Juhi käsiraamat : kõik, mida on tarvis teada ärist ja juhtimisest	Varrak	2003	9985307666
Adrian Slywotzky	Kasumlikkuse kunst	Pegasus	2003	9949409144
Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts	Viie distsipliini käsiraamat : [strateegiad ja vahendid õppiva organisatsiooni loomiseks]	Fontese Kirjastus	2003	9985940644
Peter J. Frost	Mürgised emotsioonid : kuidas osavõtlikud juhid tulevad toime valu ja konfliktidega	Väike Vanker	2003	9985949323
Tracy	Pistke nahka see konn! : 21 suurepärasest meetodist, mis aitavad venitamiskalduvusest üle saada ja vähema ajaga rohkem korda saata	Varrak	2003	9985307951
Stuart Cramer	75 kõigi aegade edukaimat juhtimisotsust ... ja 21 kõige kehvemat	Koolibri	2003	9985014650
Richard Lepsinger, Anntoinette D. Lucia	360° tagasiside kasutamise kunst ja teadus	Tänapäev	2004	9985621999
Ken Blanchard, Michael O'Connor	Väärtushoiakutel põhinev juhtimine	Elmatar	2004	9949406250
Raoul Üksvärav	Organisatsioon ja juhtimine	Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus	2004	9985594215
Heli Lehtsaar (kogumik)	Juhi heade ideede raamat	Äripäeva Kirjastus	2004	9985954106
Pervez Ghauri, Kjell Grønhaug	Äriuuringute meetodid : praktilisi näpunäiteid	Külim	2004	9985850998
Stephen R. Covey	Printsiipidekeskne juhtimine	Ilo	2004	9985575644
Haucke, Anette Krenovsky	Juhtida iseseisvalt ja tasakaalukalt : naiseliku juhtimisstiili tugevused	Tormikiri	2004	9985951743
tõlge: Vello Hanson	Cobit Quickstart : [infosüsteemide juhtimise ja auditi metoodika kasutusjuhend	Infosüsteemide Auditi ja Juhtimise Assotsiatsiooni Eesti haru	2004	9985819128
Kaja Peterson, Teet Koitjärv, Üllas Ehrlich, Antti Haapanen, Matti Helminen	Eesti kaitsealade juhtimissüsteemi analüüs	Keskonnaministeerium, Euroopa Liidu Integratsiooniprojekt	2004	
Andrew Mayo	Ettevõtte inimväärtus : kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali	Pegasus	2004	9949409292
Larry Bossidy, Ram Charan koos Charles Burckiga	Elluviimine : õpetus sellest, kuidas asjad saavad tehtud	Pegasus	2004	9949409322

RAAMATU AUTOR	RAAMATU NIMI	KIRJASTAJA	ILMUMIS-AASTA	ISBN KOOD
	Enesehindamise käsiraamat	Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus	2004	
Mart Jürisoo	Burnout - läbipõlemine	Fontese Kirjastus	2004	9985940687
Heike Bruch, Sumantra Ghoshal	Tegutsemisvalmidus : kuidas tõhusad juhid tahtejõudu kasutades tulemusi saavutavad ja ajaraiskamisest hoiduvad	Fontes	2004	9985954300
vastutav toimetaja Maaja Vadi	Juhtimisteooria ja -praktika sünergia organisatsioonides [2. rahvusvaheline konverents : 26.-28. mai 2004, Tartu : ettekanded]	Tartu Ülikooli Kirjastuse trükikoda	2004	9985568801
Jaak Leimann, Vello Rääk	Juhtimise konsulteerimine	Külim	2004	9985952219
Julian Birkinshaw, Stuart Crainer	Jalgpall ja juhtimine Sven-Göran Erikssoni moodi	Director ja Partnerid	2004	9949106151
Joseph T. Straub	Algaja juhi käsiraamat : kuidas esimene aasta juhatuses edukalt üle elada	Koolibri	2004	9985014456
Barry Nalebuff & Ian Ayres	Miks mitte? : kuidas kasutada suurte ja väikeste probleemide lahendamiseks kainet mõistust	Tänapäev	2004	9985622529
	Euroopa teadusruumi juhtimine - ühiskonna võti laborisse : üldinformatsioon : ühenduse teadustöö	Euroopa Ühenduste Ametlike Väljaannete Talitus	2004	9289449799
Ruth Alas	Juhtimise alused	Külim	2004	9985952235
Scott Adams	Dilbert ja loodrielu	Tänapäev	2004	9985622626
	Logistika aastakonverents 2004 "Eestlased SCOR'ivad maailmas"	Eesti Konverentsikeskus	2004	
Helgi Õunapuu	Eesti Vabariigi riigikaitse juhtimine 1918-1940. Sõjaväe keskasutuste, Sõjamineisteriumi ja selle asutuste organisatsioon	Riigiarhiiv	2004	9985951001
Kulno Türk, Aino Siimon	Juhtimine : teoreetilised alused	Tartu Ülikooli Kirjastus; UT majandusteaduskond, juhtimise ja turunduse instituut	2004	9985569652
Aivar Hundimägi	Et valvekoer ei hammustaks : kuidas suhelda meediaga?	Äripäeva Kirjastus	2004	9985954173
Arvi Kuura	Ettevõtlus, juhtimine, koostöö = Entrepreneurship, leadership, networking	Tartu Ülikooli Pärnu kolledž	2004	
Dan Paul & Jeff Co1	Tervenemine : ettevõtte meditsiin : romaan juhtidele / Dan Paul & Jeff Co1	Pegasus	2005	9949409454
Aune Past	Juhtimine Ja Suhtekorraldus : Meelespealilledega Tass : Pastische	Pegasus	2005	9949409462
eessõna: Matti Raudjärv	Eesti ettevõtluse perspektiivid Euroopa Liidus: III. Teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid (Pärnu, 28.-29. jaanuar 2005)	Mattimar	2005	9985844157
Kenneth A. Tucker , Vandana Allman	AS Loomad : ärijutt 21. sajandiks	Pegasus	2005	9949409543
Erik Samel	Suhtlemine - keskastmejuhi proovikivi	Äripäeva Kirjastus	2005	9985957611
Anna Wahl, Pia Höök, Charlotte Holgersson, Sophie Linghang	Sugupoolte aspekt organisatsioonis	Sotsiaalministeerium	2005	9985957008
Jaana Liigand	Ettevõtte riskid - äratundmine ja maandamine	Äripäeva Kirjastus	2005	9985957628
Anu Virovere, Ruth	Organisatsioonikäitumine :	Külim	2005	9985952294

RAAMATU AUTOR	RAAMATU NIMI	KIRJASTAJA	ILMUMIS- AASTA	ISBN KOOD
Alas, Jaana Liigand	käsiraamat			
Jonathan Bowyer, Arthur Murphy, Paola Bortini, Rosa Gallego	Organisatsiooni juhtimine	Euroopa Noored Eesti büroo: Haridus- ja Teadusministeerium: Euroopa Nõukogu kirjastus	2005	9985961315
	II majandusorganisatsioonide juhtimisprobleemide konverents : 22. aprillil 2005. aastal	Tallinna Tehnikaülikool, ärikorralduse Instituut, Organisatsiooni Ja Juhtimise õppetool	2005	9985595254
Harrison Owen	Avatud ruumi meetod : käsiraamat	Eesti Ekspressi Kirjastus	2005	9985957172
Kristina Mänd	Kuidas korraldada rahaasju : väike käsiraamat ühendustele	Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit	2005	9949130735
Ruth Alas, Monika Salu	Muudatuste meistrikläss	Äripäeva Kirjastus	2005	9985957687
Alari Rammo	Suhtekorraldus vabäühendustes : käsiraamat kommunikatsioonist ja meediasuhetest	Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit	2005	9949130980
Patrick Lencioni	Meeskonnatöö viis eksimust : lugu juhtimisoskustest	Pegasus	2005	9949409802
Kristina Mänd	Kuidas Korraldada Rahaasju Väike Käsiraamat ühendustele	Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit	2005	
Alari Rammo	Suhtekorraldus vabäühendustes	Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit	2005	
	Ettevõtte ühiskondliku vastutuse Euroopa raamistiku tutvustamine : Roheline raamat	Avatud Eesti Fond/Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum	2005	9949132274
Vladimir Tarassov	Juhtimisvõitluse kunst : juhtimise ülevõtmise ja säilitamise tehnoloogiad	Kvibek Trade	2005	9949132436
Fons Trompenaars, Peter Woolliams	Äri ja erinevad kultuurid	Fontese Kirjastus	2005	9985954394
Steven M. Bragg	Uus finantsjuhtimise käsiraamat	Fontese Kirjastus	2005	9985963814
Kristi Malmberg	Tahte tekitajad : kuidas luua motiveerivat töökeskkonda	Äripäeva Kirjastus	2005	9985961854
Kulno Türk	Inimressursi juhtimine	Tartu Ülikooli Kirjastus	2005	9949111641
	Juhtimise ja usu käsiraamat	EELK Laste- ja Noorsootöö Ühendus	2005	
Jonas Ridderstrale	Karaoke kapitalism	Fontese Kirjastus	2005	9985963822
Ruth Alas	Personali juhtimine : inimressursi juhtimine	Külim	1997	9985850351
Robert B. Reich	Piirideta maailm : valmistumine 21. sajandi kapitalismiks	Fontese kirjastus	1997	9985901266
Eero Suominen	Ehitusettevõtte kvaliteeditagamine	Viplala	1998	9985890043
Madis Peterson	Suhtekorraldus	Külim	1998	9985850505
Eliyahu M. Goldratt, Jeff Co1	Eesmärk : pideva arengu protsess	Fontese kirjastus	1998	9985901290
Kulno Türk	Personali juhtimine ja eestvedamine	Tartu Ülikooli Kirjastus	1999	9985564065
Patricia B. Seybold ja Ronni T. Marshak	Customers.com : äri Internetis ja laiemalt	Fontese Kirjastus	1999	9985919432
Eliyahu M. Goldratt	Asi pole vedamises : järg romaanile "Eesmärk"	Fontese Kirjastus	1999	9985919408
Michael Lewis	Uus uus asi: Silicon Valley lugu	K-Kirjastus	2000	9985926382
Jim Carlton	Apple	K-Kirjastus	2000	9985926341
	Hea juhtimistava ja finantsjuhtimine : valik artikleid ajalehest "Financial Times" ja raamatust "Great financial	Fontese Kirjastus	2000	9985919483

RAAMATU AUTOR	RAAMATU NIMI	KIRJASTAJA	ILMUMIS- AASTA	ISBN KOOD
	scandals"			
Constantinoc C. Markides	Õiged valikud : [juhis läbimurdestrateegiate väljatöötamiseks]	Fontese Kirjastus	2000	9985926404
Seth Godin	Nõusolekurundus : [kuidas muuta võõraid sõpradeks ja sõpru klientideks]	Fontese Kirjastus	2000	9985919491
Jeremy Rifkin	Biotehnoloogia sajand : kuidas geneetikaäri muudab maailma	Fontese Kirjastus	2000	9985926420
	ISO 9000 standardite sarja valik ja kasutamine	Eesti Standardikeskus	2001	9985910656
Gary Hamel, C. K. Pralahad	Võidujooks tulevikku : läbimurdestrateegiad oma tegevusalal mõjule pääsemiseks ja homsete turgude loomiseks	Fontese Kirjastus	2001	9985935632
Richard E. S. Boulton, Barry D. Liebert, Steve M. Samek	Väärtuskoodi murdmine : kuidas edukad ettevõtted uue majanduse tingimustes rikkusi loovad	Fontese Kirjastus	2001	9985926463
S. Kaplan, Robin Cooper	Kulu ja tulemus : kuidas integreeritud kulusteemidega suurendada kasumlikkust ja tulemust	Fontese Kirjastus	2002	9985940601
Peter S. Pande, Robert P. Neuman, Roland R. Cavanagh	Kuue sigma tee : kuidas GE, Motorola jt. tippettevõtted oma sooritusi lihvivad	Pegasus	2002	9985942493
Jack Welch ja John A. Byrne	Jack. Otse südamest	Pegasus	2002	9985944526
Michael Craig	50 parimat (ja halvimat) tehingut läbi aegade	Pegasus	2002	9985942401
Philip Kotler	Kotleri turundus : [kuidas luua, võita ja valitseda turgusid]	Pegasus	2002	9985939441
Stephen C. Lundin, Harry Paul, John Christensen	Näkkas! : mõjus viis tõsta töömoraali ja parandada tulemusi	Pegasus	2002	9985936671
Charles Handy	Elevant ja kirp : tagasivaade tulevikku	Fontese Kirjastus	2002	9985940611
Tom Peters	Professionaalsete teenuste firma 50	Fontese Kirjastus	2002	9985926498
Tiiu Allikvee, Urmo Kalamees, Maarika Lember	Kuidas leida ja valida inimesi : soovitusi juhtiva personaliotsingu firma konsultantidelt	Fontese Kirjastus	2002	9985935659
Marcus Buckingham, Curt Coffman	Kõiki reegleid rikkudes	Väike Vanker	2002	9985941101
Jim Rohn	7 kava rikkuse ja õnne saavutamiseks	Nebadon	2003	9985852311
	ISO 9001 väikeettevõtetele	Eesti Standardikeskus	2003	9985943521
Philip Kotler, Dipak C. Jain, Suvit Maesincee	Muutuv turundus : kasumi, kasvu ja uuenemise võimalusi	Pegasus	2003	9949409152
Leif Edvinsson	Ettevõtluse pikkuskraadid : avastusretk teadmusmajandusse	Pegasus	2003	9949409081
Hamish Pringle ja Marjorie Thompson	Hingega bränd : kuidas sotsiaalseosega turundus kujundab brände	Pegasus	2003	9985944593
Robert S. Kaplan, David P. Norton	Tasakaalus tulemuskaart : strateegialt tegudele	Pegasus	2003	9985944585
Ronald H. Coase	Firma, turg ja õigus	Pegasus	2003	9985946243
Jaak Leimann, Per- Hugo Skärvad, Juhan Teder	Strateegiline juhtimine	Külim	2003	9985850955
Heino Siigur	Tööst, puhkeajast ja palgast - õiguslikke probleeme ja ettepanekuid	Fontes	2003	9985940660
Mark Earls	Loova ajastu koidik : äri, banaanid ja	Fontese Kirjastus	2003	9985935691

RAAMATU AUTOR	RAAMATU NIMI	KIRJASTAJA	ILMUMIS- AASTA	ISBN KOOD
	turunduse surm			
Priit Karjus	Strateegia audit : läbimõeldud sõjaplaanid äris	Estonian Business School	2003	9985934253
Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McGee	Loomulik juhtimine emotsionaalse intelligentsuse jõuga	Väike Vanker	2003	9985941187
Disney Instituut	Ole meie külaline : klienditeeninduse täiuslikustamise kunst	Varrak	2003	9985307542
Ma1 Landsberg	Juhendamise kunst : suurenda oma töö efektiivsust inspireerides ja arendades end ümbritsevaid inimesi	Varrak	2003	9985307119
William B. Miller ja Vicki L. Shenk	Tõhus tootmine	Director	2004	9985784723
Kristiina Räägel	Tants ümber tööposti	Pegasus	2004	9949409411
Lynda Gratton	Elav strateegia : inimesed ettevõtte südames	Pegasus	2004	9949409225
John P. Kotter, Dan S. Cohen	Muudatuste keskmes : tõsielulood organisatsioonide muutmiseks	Pegasus	2004	9949409217
Aino Siimon	Organisatsiooniõpetus	Tartu Ülikooli Kirjastus	2004	9985404300
Aino Siimon	Ajajuhtimine I. Teoreetilised aspektid	Tartu Ülikooli Kirjastus	2004	9985568346
Anu Reiljan, Merike Kaseorg, Oliver Lukason	EICEL ettevõtte majanduslike seoste analüüsil ja lahendamisel	Tartu Ülikooli Kirjastus	2004	9985569644
Henno Kallam, Ene Kolbre, Enno Lend, Leili Möller, Valev Reinhold, Anne-Liis Simson, Aare-Maldus Uustalu ja Urve Venesaar	Ärikorralduse põhiteadmised	Külim	2004	9985850981
Valdur Mikita	Kirsiõieturundus : visioon alternatiivsest turundusest	Fontese Kirjastus	2004	9985940679
Robert Cooper	Riikide murdumine : kord ja kaos 21. sajandil	Fontes	2004	9985954335
Erik Samel	Palk	Äripäeva Kirjastus	2004	9985954130
Robert W. Barner	Probleemikütt : [kuidas leida ja lahendada meeskonnatöös esinevaid vastuolusid]	Väike Vanker	2004	9985949366
Jack Mitchell	Kallista oma kliente : tõendatud viis, mille abil muuta müük isiklikumaks ja saavutada üllatavaid tulemusi	Varrak	2004	9985308387
Roger Fisher, William Ury ja Bruce Patton	Kuidas panna nad ütlema jah! : kokkuleppe saavutamise läbirääkimiste teel - järeleandmise tegemata	Fontese Kirjastus	2004	9985954327
Kauko Hämäläinen, Atso Taipale, Mikko Salonen	Õppeasutuse juhtimine	El Paradiso	2004	9985952901
Jim Loehr ja Tony Schwartz	Täiusliku pühendumuse jõud	Pegasus	2005	9949409306
Robert B. Cialdini	Mõjustamise psühholoogia : teooria ja praktika	Pegasus	2005	9949409551
Asta Teearu	Ettevõtte finantsjuhtimine	Pegasus	2005	9949409535
G. Richard Shell	Edukad läbirääkimised : kuidas jõuda eesmärgini	Pegasus	2005	9949409470
R. Eamets, A. Kaasa, H. Kaldaru, E. Parts, V. Trasberg	Sissejuhatus majandusteooriasse	Tartu Ülikooli Kirjastus	2005	9949111455
Ruth Alas	Personalijuhtimine. Käsiraamat	Külim	2005	9985952286
Paul Varul, Aldo Kaljurand, Ants	Äriühingu juhtorganid	Äripäeva Kirjastus	2005	

RAAMATU AUTOR	RAAMATU NIMI	KIRJASTAJA	ILMUMIS- AASTA	ISBN KOOD
Mailend, Helmut Pikmets, Leonid Tolstov				
Gary Klein	Intuitsioon : kuidas arendada ning kasutada oma sisetunnet	Väike Vanker	2005	9985960726
Steve Smith, Dave Marcum ja Mahan Khalsa	Äriline mõtlemine : kuidas juhtida enda ja oma alluvate mõttetööd?	Väike Vanker	2005	9985934784
Liina Kolk	Loovus - ettevõtte arengu võti	Äripäeva Kirjastus	2005	9985957652
Iwar Unt	Tulemuslikud läbirääkimised	Äripäeva Kirjastus	2005	9985961838
Ann Marie Sabath	Head äritavad	Ersen	2005	9985769759

4.5.6. Järeldused ja soovitused kirjanduse osas

Tuginedes ülaltoodud tabelites kajastuvale infole toome välja valdkondade kaetuse juhtimiskirjanduses:

- Organisatsiooni juhtimine on teemavaldkond, kus on üldiselt ilmunud palju kirjandust ja selles osas on ka kõik allteemad üsna ühtlaselt kaetud
- Finantsjuhtimises teemavaldkonnas on kirjandusega hästi kaetud spetsiifilised teemad, kuid **rahastamise ja rahajuhtimise üldküsimused** nõrgalt esindatud
- Alaesindatud on **IT ja infojuhtimise ning tootmise juhtimise** teemavaldkonnad
- IT ja infojuhtimise teema alal on alaesindatud kõik **info korrastamist** puudutavad teemad
- Turundusjuhtimises on alaesindatud **hinnakujunduse** teema
- Strateegilises juhtimises on alaesindatud **partnerluste** teema

Tabel 36. Järeldused ja soovitused kirjanduse osas

Järeldused	Soovitused
Teatud teemad (eriti IT ja infojuhtimise ning tootmise juhtimise teemad) on juhtimiskirjanduses vähe käsitletud. Põhjus on suures osas selles, et teema tähtsust veel tunnetatud, aga ka see, et raamatukirjastamine seob palju käibekapitali.	Praktilise väärtusega tekstid kirjastatakse varem või hiljem eraalgatuse korras nagunii. Küll vajab turutoetust klassikaliste tekstide tõlkimine . Näiteks Henry Ford "Today and Tomorrow", Peter Drucker "Practice of Management", Max Weber "The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism", jne. Nende lugejaskond on küll väike, kuid neid loevad arvamusiidrid, neid loevad üliõpilased ning ja neid viidatakse ja kommenteeritakse palju

	<p>üldajakirjanduses. Tegemist on raamatutega, mis on sõnastanud kaasaegse kapitalismi ja töösuhete taga oleva filosoofia. Nende tekstide olemasolu Eesti keeles aitab just laiale ühiskonnale selgitada vaba ettevõtluse tähtsust ning väärtustada äriettevõtteid ja juhtimist. Meie soovitus on tellida ekspertidelt seesuguse väärtkirjanduse loetelu ning vähempakkumise korras tellida selliste raamatute kirjastamine eesti keeles.</p>
<p>Juhtimisalaseid raamatuid on ilmunud suhteliselt palju. Sellest tulenevalt on alaga vähem kokku puutunud inimeste jaoks raske teha valikuid sellest, mida tasub rohkem lugeda. Mõned intervjuueeritud eksperdid ütlesid ka, et olukorras, kus pidevalt tuleb peale uut kirjandust, on raske aru saada, millised on olulised raamatud. See toob kaasa ohu, et eriti just tõlkekirjanduse suhtes võib kujuneda negatiivne hoiak – kui inimene sattub lugema raamatut, mis ei ole hea. Eesti ajakirjanduses on olnud suhteliselt vähe põhjalikke arvustusi ja tutvustusi ilmunud juhtimiskirjandusest. Rahvusraamatukogu ISBN andmebaas on märksõnade osas äärmiselt puudulik ja nii võiks öelda, et interneti ja andmebaaside abil ei ole võimalik saada ülevaadet, milline kirjandus ühe või teise teema osas on eesti keeles olemas.</p>	<p>Järelikult oleks vaja tarbijad selles vallas aidata ja harida. Esimene tasand siin on igasuguste raamatute andmebaaside korrastamine, kuid raske on uskuda, et ükskõik milline raamatukogu, kes andmebaase peavad, on valmis seni ilmunud kirjanduse indekseerimise mahuka töö enda peale võtma. Lahendus võib olla selles, et juhtimisteema propageerimisele spetsialiseerunud ajakirjad või juhtimise õpetamisele ja uurimisele spetsialiseerunud õppetoolid koostavad oma soovitusnimekirjad heast kirjandusest. Lahendus võib olla ka selles, et EAS “turu tekitajana” tellib oma veebilehekülje jaoks Eestis ilmunud juhtimisraamatute süstematiseeritud lühitutvustused. Meie arvamus on, et kui kes iganes kusagile on kriitilise massi infot kogunud ja selle avalikkusele kättesaadavaks teinud, siis kujuneb välja standard, mida hakatakse järgima.</p>
<p>Palju juhtimiskirjandust on ülikoolides kirjastatud õppematerjali kujul, kuid selle kirjanduse loetelu ei ole võimalik leida ühestki andmebaasist ehk ka see on laiale publikule sisuliselt kättesaamatu. Tuntud ja kuulsaid õpikuid on vähe.</p>	<p>Õpikuid tõlgiti eesti keelde tublisti 1980ndate aastate lõpus ja 1990ndate aastate alguses. Kuid seejärel on hakanud Eesti õppejõud küll autoriõiguste probleemi tõttu küll oma majanduslike huvide tõttu ise õpikuid kirjutama. Nende tase on pidevalt paranenud, kuid jääb siiski väga palju maha maailma tiptasemest. Meie arvates on võimalik õpikute kvaliteeti ja just uusi juhtimiskontseptsioone tutvustavate õpikute kvaliteeti tõsta sellel teel, et anda konkursi korras</p>

	teatud teemaõpikute loomiseks välja stipendiume.
Kahe kirjastuse plaan loobuda või oluliselt vähendada juhtimisalase kirjanduse väljaandmist on indikatsioon turu küllastumisest või märk sellest, et turu praegune struktuur uute juhtimisraamatute väljaandmist eriti ei toeta.	Turg on üldises osas toimiv ja leiab võimalused vajalikud raamatud eesti keelde saada. Samas on toetus vajalik vähekaetud ja spetsiifilisemate teemadel sh. tootmise juhtimine ja IT juhtimine raamatute kirjastamisel.

4.6. Ajakirjandus ja internetiportaaliid

4.6.1. Juhtide ja juhtimise käsitlus ajakirjanduses

Ajakirjanduse kui institutsiooni roll on juhtimistegevusena vaadeldav kahest aspektist. Esiteks, ajakirjandus võimaldab edastada päevakajalisemat infot juhtidest ja juhtimisest ning olla sellega toeks muudele institutsioonidele. Teiseks on just ajakirjanduse vahendusel võimalik mõjutada ja kujundada juhtimisega seotud hoiakuid, kuna ajakirjandus on jätkuvalt ühelaadne info edastamise keskkond ja protsess.

Oluline on ka silmas pidada, et nii Eestis kui välismaal on tugevamad juhtimisvaldkonna internetiportaaliid seotud ajakirjandusega. Eestis www.director.ee; www.aripaev.ee ja www.arileht.ee. Välismaal näiteks www.forbes.com; www.managementfirst.com, www.strategy-business.com, www.optimizemag.com. Teine osa sellistest portaaliidest on seotud ülikoolidega, kus toimub juhtimise alane õpe ja uurimistöö. Välismaal näiteks Wharton, Harvard, IMD, Insead, London Business School. Lisaks võib maailmast leida ka juhtimise infoportaale, kuhu ülikoolid üheskoos on koondanud mitmesuguseid õppetekste (www.ecch.com - European Case Clearing House).

Eestis siiski ülikoolidel veel piisavalt tasemel juhtimistekstide andmebaase ei ole. Selle tõttu leiame, et juhtimisinfo aspektist on mõistlik selles uuringus käsitleda internetti ja ajakirjandust koos.

Esimene majandusajaleht taasiseseisvunud Eestis oli Äripäev, mis hakkas ilmuma 1990. aastal ja kus avaldati regulaarselt ka juhtimistematikat. Tänapäev on ajalehtedest saanud just nimelt juhtide teema käsitlejad. Eesti Ekspress, Äripäev ja Ärioleht uurivad keskenduvad enim juhtide vahetuse teemadele ja neid huvitavad taustad seoses suurfirmade ja riiklike organisatsioonide juhtide lahkumiste ja valikuotsustega.

Sügavam probleemikäsitus on võimalik majandusajakirjade vahendusel. Eestis ilmub üks kord kuus koos Äripäevaga Juhtimise lisa, juhtidest kirjutavad ka ajakirjad Saldo ja Äriolu. Kõige põhjalikum on teemade käsitus juhtimise aspektist vaadelduna ajakirjas Director, kuivõrd Director ongi just juhtimise teemale spetsialiseerunud.

Paralleelselt Eesti ajakirjanduse teemakäsitlusega mõjutab siinseid juhte ka välisajakirjandus, mida rohkem tellitakse. Eriti on aga kättesaadavust hõlbustanud interneti väljaanded. Siiski on reeglina kõik juhtimistematikat käsitlevad välisväljaanded ka internetis tasulised.

Rahaline turu mahu arvutus ei viiks meid liialt kaugemale. Põhjus on selles, et esiteks paljud ajakirjanduse tulud tulevad reklaamist ja see ei peegelda tarbijate nõudlust juhtimistematika järele. Teiseks on paljude väljaannete puhul juhtimistematika korral tegemist lisalehtedega, mille eest eraldi raha ei küsita. Võiksime siis öelda, et ükskõik millise väljaande ühe numbriga tootmise muutuvkulud on minimaalselt 100000 krooni.

4.6.2. Ajakirjanduse kui kommunikatsioonikanali plussid ja miinused

Tabel 37. Ajakirjanduse kui kommunikatsioonikanali plussid ja miinused

Plussid	Miinused
<ul style="list-style-type: none"> • Sõnum on selge struktuuriga (tekst on lõplik) • Sõnumit on võimalik viidata ja huvilised algallika juurde juhtida • Sõnumit on lihtne tellida (seades eesmärgi avaldada mõni või seeria artikleid teatud teemal, võib olla üsna kindel, et tõlge kannab sama sõnumit, mida originaal) • Kirjaliku teksti saab üsna lihtsa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ühekordse sõnumi mõju on lühiajaline • Üldväljaannetes kaovad juhtimistematika materjalid muude materjalide sisse ära. Spetsialiseeritud väljaanded on jällegi piiratud leviga ehk jõuavad vaid nendeni, kellel on asja vastu tõesti huvi • Kuna artikkel on suhteliselt lühike

<p>vaevaga muuta audiotekstiks ehk pakkuda kasutajale uut mugavat varianti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiražeerimine on lihtne ja odav • Teksti saab interneti kaudu teha paljudele kättesaadavaks • Raamatukogude näol nn olemas võimalus sõnumi juurde pääseda raha maksmata • Spetsialiseeritud väljaanded (Director, Äripäev Juhtimine, Saldo, Ärielu) ja nende püsilugejad moodustavad oma moodi klubi. See lubab interaktiivsust (tagasiside ja arvamused esitatud küsimustele) 	<p>infoformaad, siis peab sõnumi edastaja olema sõnumi sõnastamisel osav. Seda aga oskavad Eestis vähesed</p>
--	---

4.6.3. Intervjueeritud ekspertide arvamused

Mitme intervjueeritava arvamused avaldusid ajakirjanduse missiooni kaudu. Leiti, et ajakirjandus peaks julgustama noori ärisse sisenema ja ei ole vajadust juhte õpetada, kuna ajakirjanduse näol on tegemist laiatarbekaubaga.

Sisu osas ootasid intervjueeritud rohkem positiivsust ja leidsid, et läbikukkumistest väärtuslikum on edulugude kajastamine. Etteheited ajakirjandusele seostusid pealiskaudsuse ja populaarteadusliku lähenemisega, kritiseeriti nõustajate ja koolitajate kommertstekste ja müügikõnesid. Täiendavalt on toodud hinnangud tsitaatidena:

- Äripäeva juhtimise lisa eriti müügile orienteeritud, kaastööde tase kõigub
- Ajakirjandus juhtimisele kaasa ei aita
- Väike riik, seis rahuldav, oluliselt paremini ei saaks vist teha
- Rohkem kirjutatakse juhtidest kui juhtimisest
- Triviaalsete ebatõdede kuulutamine
- Suund ärile mitte juhtimisele
- Huvitab juhtide vahetus, millega hakkama saadud, konfliktid, otsustusmehhanismid, edulood, juhtimisstiilid
- Juhid ei taha juhtimismeetodeid avalikustada ja seetõttu ei ole ka teemalood huvitavad

Kuna juhtimistemaatika käsitlevat ajakirjandust on Eestis siiski suhteliselt vähe ollakse vähemalt üldisel tasemel kursis kõikide väljaannetega. Välismaistest väljaannetest mainiti enim: Harvard Business Review, Financial Times ja Economist. Positiivset tagasisidet sai paljudelt intervjueeritult Aavo Koka juhtimiskolumn kolmapäevases Eesti Päevalehes. Oluliseks peame kommenteerida intervjueeritute järgmisi tabelis 38 esitatud seisukohti.

Tabel 38. Intervjueeritavate ja teostajate kommentaarid, teostajate soovitused kirjanduse osas

Intervjueeritavate kommentaarid	Teostajate kommentaarid	Teostajate soovitused
„Eesti turg on liiga väike juhtimisalase ajakirjanduse jaoks.” (Konverentsifirma juht) „Juhtimisalane ajakirjandus puudub” (Kolmanda sektori juht)	Osaliselt on see õige. Samas on siiski olemas Director ja Äripäeva juhtimine. Pigem on probleem selles, et Eesti juhtimisajakirjad ei ole raha puudusel suutelised tegema suuremahulisi originaaluuringuid.	EAS saab siin turgu toetada, kui nõuab, et kõik EASi tarvis juhtimisteemaliste uuringute tegijad peavad sellel teemal avaldada ka artikli erialajakirjanduses.
„Päevalehed ei ole usaldusväärsed.” (Koolitusfirma juht)	Õige on see, et Päevalehed ei käsitle juhtimisteemat sügavuti. Selle teema huviliste osa on massimeedia jaoks lihtsalt liiga väike.	Selles osas saab turgu toetada tellides päevalehtedelt aegajalt juhtimise teemalisi eriväljaandeid.
„Autorite ring on väike.” (Kolmanda sektori juht)	Autorite ring on tegelikult pidevalt kasvanud. Uusi inimesi tuleb juurde eelkõige noorte seast. Mitmed õppetoolid ülikoolide juures tunnistavad ka Directorit ja Äripäeva juhtimist kui eriala ajakirjandust ning seepärast on paljudel noortel teadustegijatel ka vajalik nendesse ajakirjadesse kirjutada.	Autorite ringi saab laiendada kui EAS koolitustoetuste puhul nõuaks, et nende saajad lõppraportis kirjeldaksid, milline oli koolituse sisu täpsemalt ja kuidas ettevõtte seda koolitust rakendas. Kui see materjal on internetis saadaval, siis pidevalt uut materjali otsivad juhtimisajakirjade toimetajad kindlasti leiavad sealt ka uusi teemasid ja uusi autoreid.
„Puudub võimalus ilmunud rohkearvulist materjali vajadusel kiiresti otsingusüsteemide abil korrastada.” (Arvamusliider)	Õige. See väide kehtib tegelikult ka raamatute, konverentside, ülikoolide ja koolitusfirmade kohta.	Arvame, et siin on keeruline turgu tekitada. Iga organisatsioon peab ise oma materjali korrastama ja tema eest seda teha ei saa. Küll võiks kaaluda seda, et kõik Eestis tehtavad juhtimise alased teadustööd oleks Eestis ühtse andmebaasi

		kaudu kättesaadavad. See annaks eeskuju aga ka teeks hulga olulist ja huvitavat infot avalikkusele kättesaadavaks.
„Director ja Äripäeva Juhtimise vahel tükk tühja maad. Vaja oleks midagi vahe peale.” (Nõustamisfirma juht)	Me arvame, et siin peetakse eelkõige silmas vajadust saada praktilist infot eri küsimustes. See on ka, mida tellijad küsivad otse näiteks Directorilt. Miks ajakirjad seda piisavalt siiski ei paku on põhjustatud sellest, et selline nõudlus on üsna killustatud ning kõike ei luba kajastada ajakirjade maht. Ilmselt jääbki ülipraktilise info jagamine siiski peamiselt koolitusfirmade ülesandeks.	Siiski võiks kaaluda seda, et aeg-ajalt tellida juhtimisajakirjanduse tegijatelt temaatilisi erinumbreid.

4.6.4. Juhtimisteede kaetus ajakirjanduses

Teemade käsitlemist erinevates ajakirjades uurisime neljas ajakirjas avaldatud artiklite põhjal. Nendeks ajakirjadeks olid: Äripäeva Juhtimine, Ärielu, Saldo ja Director. Vaadeldavates ajakirjades on uuritud kõiki artikleid, iga artikkel on kirjeldatud temaatiliste märksõnadega, ühe artikli kohta võib olla mitu märksõna. Artiklite täielik loetelu on toodud raporti lisa 4.

Tabel 39. Juhtimistemaatika käsitlemise võrdlus vaadeldavates ajakirjades (artiklite arv)

	Äripäev Juhtimine	Ärielu	Saldo	Director
Organisatsiooni juhtimine	252	265	89	189
Finantsjuhtimine	28	75	8	51
Infojuhtimine	32	88	26	10
Tootmise/tegevuse juhtimine	33	21	1	40

Turundusjuhtimine	50	193	66	97
Strateegiline juhtimine	52	59	7	88
Juhi isik	0	87	13	95

Tabel 40. Teemavaldkond organisatsiooni juhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
Personalijuhtimine	22,9
Äriühingute juhtimine	15,8
Motivatsioonisüsteemid	12,2
Organisatsiooni kultuur	12,1
Juhtimisstiilid	10,4
Eestvedamine	10,0
Muudatuste juhtimine	6,7
Kvaliteedijuhtimine	4,9
Õppiv organisatsioon	3,5
Konfliktide lahendamine	1,5

Tabel 41. Teemavaldkond finantsjuhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
Riskijuhtimine	31,3
Maksundus	15,7
Raamatupidamine	12,0
Investeeringute juhtimine	9,3
Raha juhtimine	9,3
Kuluarvestus	7,2
M&A	6,4
Finantsorganisatsiooni juhtimine	4,0
Juhtimisarvestus	2,8
Tollindus	2,0

Tabel 42. Teemavaldkond IT ja info juhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
IT lahenduste valik ja juurutamine	36,9
Kommunikatsioon	30,3
IT funktsioonid	20,6
Dokumendihaldus	7,1
Võrgustike juhtimine	5,1

Tabel 43. Teemavaldkond tootmise/tegevuse juhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
Protsesside juhtimine	58,8
Tarnehela juhtimine	13,5
Tulemusjuhtimine	9,4
Tootearendus	7,6
Lepinguline koostöö (Outsourcing)	6,5
Ostujuhtimine	2,4
Kulujuhtimine	1,8

Tabel 44. Teemavaldkond turundusjuhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
Müügi- ja turundustegevus (marketingi)	31,7
Strateegiline turundus (marketing)	15,4
PR (avalikkussuhted)	15,1
Kliendisuhted	12,3
Bränding	9,9
Reklaam	8,4

Hinnakujundus	3,8
Turu-uuringud	3,4

Tabel 45. Teemavaldkond strateegiline juhtimine

Teema	Kajastuste osakaal, %
Strateegiline mõtlemine	34,8
Rahvusvahelistumine	24,2
Strateegia rakendamine	18,8
Strateegiline koostöö / Partnerlus	14,2
Innovatsioon	8,0

Tabel 46. Teemavaldkond juhi isik

Teema	Kajastuste osakaal, %
Emotsionaalne intelligentsus	37,8
Leadership	36,9
Saavutamine	12,7
Aja juhtimine	12,6

4.6.5. Järeldused ja soovitused ajakirjanduse osas

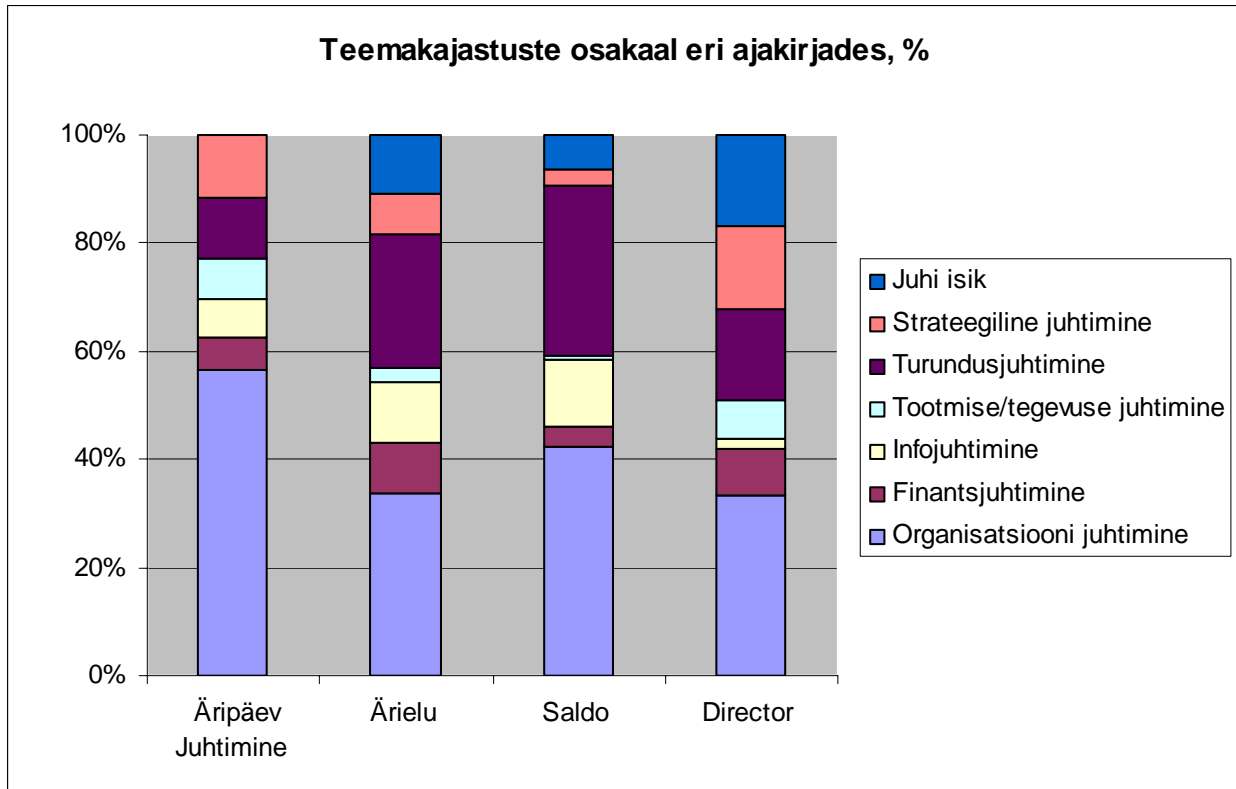
Tabel 47. Järeldused ja soovitused ajakirjanduse osas

Järeldused	Soovitused
Teatud teemad on rikkalikult kajastatud ja teatud teemades on puudujääke. Äripäeva juhtimine seab rõhu organisatsiooni üldjuhtimisele, Ärielu ja Saldo lisaks ka turundusjuhtimisele, Director kirjutab palju ka strateegilisest juhtimisest ja juhi isikust. Tervikuna on alaesindatud tootmise juhtimine. Sama teemavaldkonna alaesindatus tuli välja ka kirjanduses, konverentsides ja	Alaesindatud teemade osas võib olla vajalik turu toetamine. Eesti ülikoolide teadustööde avastused leiavad üha enam teed Eesti juhtimisajakirjandusse. Siiski saab EAS seda protsessi kiirendada kui algatab meetmeid selleks, et Eesti ülikoolide teadustööd oleksid mingites üldkasutatavates andmebaasides kättesaadavad.

mujal.	
<p>Juhtimistematika on massiajakirjanduses seni olnud nõrgalt kaetud, rohkem räägitakse juhtidest ja nende suurematest õnnestumistest või sagedamini ebaõnnestumistest. Eesti meedia eelistab näidata probleeme ja sellega seotud ebaõnnestumist. Domineerivad juhi isikut analüüsivad artiklid.</p>	<p>Sekkumine ei ole ilmselt vajalik ja ka võimalik. Ajakirjanduses on toimiv turg ja tehakse seda, mida lugejad eelistavad. Küll on ajakirjandus tõhus kommunikatsioonikanal hoiakute muutmiseks. Kõige otstarbekam on tellida aeg-ajalt sihipärastel teemadel erinumbreid. Tavaliselt on ükskõik millise valdkonna kommunikatsiooniplaanis olulisel kohal temaatilised arvamuskirjed. Meie arvates juhtimise valdkonnas ei ole sellised artiklid kõige tõhusamad. Põhjus on selles, et selle valdkonna tarbijad on oma ala spetsialistid nagunii ning nemad tahaksid saada praktilist materjali ja näiteid.</p>
<p>Vaatamata sellele, et Eesti turg on väike, on meil siiski olemas vähemasti kaks ainult juhtimisele keskendunud väljaannet – Director ja Äripäeva Juhtimine. Mõlemad on seejuures kasumit tootvad projektid. Nende ajakirjadega olid intervjuueeritud eksperdid ka üldjoontes rahul. Kõlama jõi mõte, et mingil moel peaks praktiliste materjalide osa suurenema.</p>	<p>Turg teeb siin ise korrektsioonid, kuid teatud alaesindatud teemade osas võivad olla otstarbekad sihtostud.</p>
<p>Kõik juhtimisele spetsialiseerunud, aga ka kõik majandusväljaanded omavad märkimisväärset artiklite andmebaasi. Samas ei ole liiga lihtne nendest andmebaasidest teha süstemaatilisi teemaotsinguid. Rääkimata sellest, et oleks olemas mõni selline portaal, kus oleksid abivahendid otsingu tegemiseks mitmest väljaandest korraga.</p>	<p>Sellised otsingusüsteemid luuakse varem või hiljem ka eraalgatuse korras. Kuid protsessi saab kiirendada, kui tellida teatud teemakäsitlete ülevaateanalüüse, koos täieliku ja praktilise viitesüsteemiga.</p>
<p>Juhid ootavad ajakirjanikelt enam edulugude ja <i>benchmarking</i>-infot põhinevaid artikleid. Samas ei ole need materjalid ajakirjanikele alati piisavalt kättesaadavad, kuna ettevõtteid ei soovi oma kogemust konkurentsivõitluses alati jagada.</p>	<p>Seesugused näited ja praktiline materjal on Eestis täiesti olemas, kuid varjatud. Ettevõtteid võimalusel ei räägi konkurentsivõitlusest oma tegemistest liialt palju. See on kasulik ettevõttele, kuid mitte Eesti juhtimiskeskonnale tervikuna. Me soovime, et EAS nõuaks, et toetusi saanud ettevõtteid lülitaksid raportisse rohkem infot oma kogemusest ning et see osa raportitest oleks avalikkusele kättesaadav ja hea ka kui</p>

süsteemiseeritud. See toodab rohkem materjali spetsialiseeritud ajakirjadele ning võimalused teiste kogemusest õppida suurenevad.

Joonis 9. Teemakajastuste osakaal eri ajakirjades aastatel 1990 - 2005



4.7. Kolmas sektor

4.7.1. Kolmanda sektori seosed juhtimise valdkonnaga

Juhtimistegevused on vaadeldavad ka läbi kolmanda sektori organisatsioonide. Juhtimisega ja juhtidega seotud klubiline tegevus ja erialased organisatsioonid on heaks kanaliks juhtimistemaatikaga seotud kogemuste tutvustamisel ja uudsete teemade analüüsil. Juhte koondavad kolmanda sektori organisatsioonid on olnud ka heategevusliku suunitlusega tegevuste propageerijateks ja eeskuju näitajateks. Sellest tulenevalt on kindlasti kujunenud hoiakud juhtide ja ettevõtjate suhtes.

Koondudes erialaliitudesse või klubidesse tekib ühiste huvidega ettevõtete juhtide vahel selline infokanal, kus teadlikult juhtimise edendamise tegelejad saavad innustada ka teisi, kes seda seni pole teinud. Tekib ka suurem usaldatavus, kuna sarnase taustaga inimest kuulatakse teisiti kui koolitajat-konsultanti.

Kolmandas sektoris on edukalt rakendatud ka tunnustuskeeme. Hea näitena võib tuua kvaliteedi auhinda ja parima personaliprojekti konkurssi. Nende seos juhtimisvaldkonna arenguga on olnud aga esialgu arvatust nõrgem.

Kolmanda sektori kaudu koonduvad juhid oma erinevaid huvisid töandjana ja ühiskonna liikmena.

4.7.2. Kolmanda sektori kui infokanali plussid ja miinused

Tabel 48. Kolmanda sektori kui infokanali plussid ja miinused.

Plussid	Miinused
<ul style="list-style-type: none">• Juhtimisteabe levitamine ja vahetamine vabamas vormis• Uute kontaktide sõlmimine, võrgustike moodustamine• Erialase uuema teabe vahetamine• Juhtide ja liidrite ettevalmistamine	<ul style="list-style-type: none">• Piiratud kindla liikmeskonnaga• Juhtidel puudub aeg ja huvi tööväliseks juhtimise teemaga tegelemiseks• Maapiirkondades on klubiline tegevus nõrk

<ul style="list-style-type: none"> • Võimalus ettevõtte huvigruppe ja tippjuhtkonda mõjutada 	<ul style="list-style-type: none"> • Raskused aktiivse klubi tegevjuhi leidmisel
---	---

4.7.3. Intervjueeritud ekspertide arvamused

Tabel 49. Intervjueeritavate ja teostajate kommentaarid, teostajate soovitused kolmanda sektori osas

Intervjueeritavate kommentaarid	Teostajate kommentaarid	Teostajate soovitused
<p>„Juhtimisvaldkonna arendamisega tegelevad edukad juhtide klubid on:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EBS Executive MBA alumni club • KPMG strateegia kool • Hästi toimivad funktsionaalsed ühingud: PARE, Kvaliteediühing, Logistikaühing • Noorte Kommertskoda” <p>(Juhtimisõppejõud, analoogilist arvamust väljendasid ka mitmete teiste valdkondade esindajad)</p>	<p>Eestis tegutsevad juhtide klubid on moodustunud kas endistest juhtimise või ärieriala ülikooli lõpetajatest või koondunud kindla juhtimisvaldkonna lõikes (näit. logistika, personal, kvaliteet).</p>	<p>Toetada olemasolevaid tugevaid juhtide klubisid ning soodustada uute klubide loomist.</p>
<p>„Sotsiaalse suunitlusega juhtide klubid: on Lions, Rotary ja Round Table.” (Konsultatsioonifirma juht)</p>	<p>Sotsiaalse suunitlusega klubid on suunatud pigem heategevusele ja suhtlusele.</p>	<p>Sotsiaalse suunitlusega klubisid ei ole ilmselt juhtimiskvaliteedi programmi prioriteet.</p>
<p>„Võrreldes juhte ühendavate klubidega on ettevõtjate liidud rohkem arenenud ja määratlenud oma positsiooni ühiskonnas. Näit.: Tööstus- ja Kaubanduskoda, Töandjate Keskkliit, Suurettevõtjate Assotsiatsioon, Väike- ja Keskmiste Ettevõtete Assotsiatsioon jne.” (Kirjastusfirma juht)</p>	<p>Ettevõtjate liidud on Eestis pikemaajaliste traditsioonide ja suurema liikmeskonnaga.</p>	<p>EAS-i prioriteetid toetuste jagamisel peaksid olema just juhtide klubid mitte üldise majanduskeskkonna arendamisega tegelevad ettevõtjate liidud.</p>
<p>„Mentorlusklubid oleks head – juhilt juhile.” (Kolmanda sektori juht)</p>	<p>Toodud tsitaadid kinnitavad juhtide klubide vajalikkust.</p>	<p>Läbi klubilise tegevuse toetamise noorte juhtide ja liidrite arengu toetamine,</p>

<p>„Juhtide klubid on vajalikud info vahetamiseks.” (Kolmanda sektori juht) „Klubi peaks liitma juhtimisteema arutelud ja sotsiaalse aspekti.” (Kirjastusfirma juht) „Võimalus mõjutada noorte juhtide arengut.” (Kolmanda sektori juht, analoogilist arvamust väljendas ka konsultatsioonifirma juht) „Võimalus mõjutada piirkondlikku arengut.” (Arvamusliider)</p>		<p>regionaalse arengu toetamine, juhtimisinfo levitamise toetamine.</p>
<p>„Juhtide klubid ei toimi, kuna ei viitsita kohal käia.” (Kirjastusfirma juht, analoogilist arvamust väljendasid ka mitmete teiste valdkondade esindajad) „Saldo klubi lõpetas tegevuse huvi puudumise tõttu.” (Majandusajalehe peatoimetaja)</p>	<p>Klubide liikmelisuses on veel kasvuruumi. Rahvusvaheline praktika näitab, et on ka väga populaarseid juhtide klubisid näit. ülemaailma noorte kommertsakade.</p>	<p>Klubid peaksid enam on tegevust ja huvitavaid üritusi, ettevõtmisi reklaamima. See looks eeldused toetustele.</p>
<p>„Koolitusturg on välja tõrjunud ja täiendkoolitus katab klubide rolli.” (Majandusajalehe peatoimetaja)</p>	<p>Eesti juhid on harjunud pigem koolitustel ja konverentsidel osalema, mistõttu klubiliseks tegevuseks enam aega ei jää.</p>	<p>Koolitused ja klubiline tegevus peaksid pigem üksteist täiendama mitte konkureerima.</p>
<p>„Vabal ajal juhid pigem juhtimisteemasid ei aruta, koos käiakse sõpruskonniti.” (Koolitusfirma juht) „Eesti nii väike, võrgustikud tekivad niigi informaaalselt. Eesti oma suuruselt on paras juhtide klubi.” (Majandusajalehe peatoimetaja, analoogilist arvamust väljendasid ka mitmete teiste valdkondade esindajad)</p>	<p>Eriti tippjuhtide klubid on Eestis pigem mitte-ametlikud näit. käiakse koos saunas, sporditakse, reisitakse soojale maale.</p>	<p>EAS peaks toetama eelkõige erialased, keskastme juhte ja juhiks pürgijaid koonduvaid klubisid. Nende sihtgruppide seas on ka huvi formaalse klubilise tegevuse vastu suurem. Samuti saavutatakse laiem sihtauditoorium.</p>

4.7.4. Järeldused ja soovitused seoses kolmanda sektoriga

Tabel 50. Järeldused ja soovitused seoses kolmanda sektoriga

Järeldused	Soovitused
<p>Seni on edukalt käivitatud funktsionaalsed klubid näit. PARE, Logistikaühing, Kvaliteediühing, kus lisaks juhtidele osalevad ka vastava valdkonna spetsialistid.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mentorlusprogrammide tutvustamine ja läbi viimine kolmandas sektoris. 2. Juhtide klubide ja foorumite loomise toetamine info vahetamise eesmärgil. Eelkõige oleks vaja toetada erialaseid juhtide ühinguid, mis koondavad keskastmejuhte ning omavad suurt potentsiaali juhtimisteabe edastamisel. 3. Infopäevade korraldamine klubilise tegevuse aktiveerumiseks ja potentsiaalse liikmeskonna teavitamine.
<p>Klubidel on oluline roll erinevate tunnustuskeemide rakendamisel. Koos regionaalsete juhtide klubide arenguga suureneb kaasatus ja aktiivsus ning tekivad täiendavad tunnustuskeemid.</p>	<p>Tunnustuskeemide loomise toetamine ja haaramine klubide tegevusse näit. „Parim Personaliprojekt”, „Aasta logistikategu”, „Kvaliteedijuhtimise auhind” jne. Otstarbekad on ka sihtostud, mis tagavad seniste aktiivsete tegijate motivatsiooni püsimise.</p>
<p>Läbi klubilise tegevuse jõuab uuem juhtimisinfo ka väikeste ja keskmiste ettevõtete juhtideni ja noorteni.</p>	<p>Klubilise tegevuse kaudu juhtimisinfo leviku soodustamine väikeste ja keskmiste ettevõtete juhtidele ja noortele alustavatele ettevõtjatele, maapiirkonda ettevõtjatele ja teistele sihtgruppidele, kelleni juhtimisinfo jõudmine on muidu raskendatud.</p>

4.8. Juhtimistrendid ning juhtimise tööriistad maailmas ja Eestis

Ajakiri Director tegi 2005. aasta augustis-detsembris põgusa kvalitatiivuuringu, selgitamaks, millised juhtimise tööriistad (kontseptsioonid, meetodikate süsteemid) on Eestis viimastel aastatel olnud populaarsemad. Selle uuringu tulemused avaldas Director ajakirja oktoobri numbris ning need Directori materjalid on ka meie raportile lisatud (vt lisa 2).

Director võttis referentsmaterjaliks rahvusvahelise konsultatsioonifirma Bain&Co (www.bain.com) juhtimiskontseptsioonide uuringu, mida too firma on teinud aastast 1993. Uuringut on korratud aasta või paari tagant, küsitledes ettevõtete juhte, millisel määral nad kasutavad ja väärtustavad erinevaid juhtimiskontseptsioone. See Bain&Co uuring on eriti väärtuslik oma jätkuvise poolest. Aastast aastasse on näha, millised kontseptsioonid koguvad ja millised kaotavad populaarsust.

Director kasutas Eestis sama küsitlusmeetodit, mis Bain&Co. Directori tellijatele saadeti küsitlusleht, kus olid nimetatud kõik need juhtimiskontseptsioonid ning paluti hinnata nende olulisust. Lisaks oli selles nimekirjas veel kontseptsioone, mis Eestis on viimastel aastatel olnud populaarsed. Näiteks Goldratti piirangute teooria.

Küsimusele vastas 47 inimest. Seda pole küll ülemäära palju ja see kindlasti pole läbilõige kogu turust. Kuid siiski võime arvata, et Directori tellijate seas on esmajoones need juhid, kes oma tegevust püüavad pidevalt ka teoreetiliselt mõtestada. Üsna tavaline on ka, et sellistele küsitlustele vastavad nendegi inimeste seast kõige aktiivsemad. Nii võime teatavate mööndustega eeldada, et sellele küsimustikule vastasid mõtteliidrid, kes oma tähelepanekuid ka mujal avalikult jagavad. Ehk siis on tegemist selle inimeste rühmaga kellel on juhtimishoiakutele väga suur mõju.

Me toetame järeldusi, milleni on jõudnud ülalnimetatud Directoris pealoo “Kellele ema, kellele tütar” kirjutanud Vello Rääk ja sõnastame need siinkohal omalt poolt nii:

1. Järjest enam on vaja saavutada kliendifookus.
2. Järjest raskem on konkurentidest eristuda.
3. Tuleb olla säästlik (teenuseid sisse osta ja tõhusalt tegutseda).

4. IT on saamas küpseks ja seda kasutatakse üha enam.
5. Pigem vähem, aga paremini.
6. Strateegiline planeerimine on läbi aegade tööriist number üks.

Need eelmises loetelus antud asjaolud on ettevõtete mitte ainult hetkel, vaid ka jätkuvalt olulised. Nendesse valdkondadesse kuuluvate juhtimise tööriistadega tasub alati tegeleda ja nende tööriistade kasutamist õpetada.

4.8.1. Juhtimistrendide olemus

Teatud aastatel on kõiki juhtimise institutsioone läbinud moena teatud teemad, mille käsitlemine suures osas on vajalik ja asjakohane, kuid liialt suur tähelepanu on vähendanud teiste teemade osa. Eestis on selliseks näiteks E. Goldrati süsteemiteoorial baseeruv piirangute teooria, mille käsitus oli siin ebaproportsionaalselt suur ja erandina ka eristus muust maailmast. Koos muu maailmaga oli ja osalt on praegugi moes organisatsioonide analüüs ja strateegiate kavandamine *Balanced Scorecard* metoodikast lähtudes.

Kindlasti on ka trendina levivate metoodikate puhul positiivne uudse teabe jõudmine juhtideni, kriitiliseks küsimuseks kujuneb taolise oskusteabe kasutamine ja selle vastavus tegelikele probleemidele organisatsioonis.

4.8.2. Juhtimisvaldkonnaga seotud inimeste arvamused

Juhtimistrendide teket nähakse läbi uute raamatute avaldamise ja läbi tipp-koolitajatest arvamusiidrite ja seostatakse nende äriliste huvidega. Sellest tulenevalt võtavad juhid valimatult kasutusse konsultantide poolt välja mõeldud metoodikaid (*a la* Goldratt), sest teised teevad ka nii (viide kehvale suure pildi nägemisele). Rõhutatakse ka Ameerika kesksust.

Intervjueeritavad nägid probleemi ka selles, et trendide puhul on enamasti vana asi uues kuues ja üllatuslikult leidis kuus juhtimise valdkonnaga seotud inimest leidis, et hetkel ei ole sellist uut suunda, mida võiks käsitleda trendina.

Trendidena, mis on olnud aktuaalsed mainiti organisatsiooni juhtimise ja juhiga seotud nn pehmeid teemasid:

- Individuaalne areng
- Mentorlus
- *Coaching*
- Meeskonnatöö
- Sotsiaalne vastutus
- Väärtuste defineerimine
- Motiveerimine
- EQ (emotsionaalne intelligentsus)
- Talentide identifitseerimine ja juhtimine
- 360 kraadi hindamine
- Juhtimissüsteemide kombineerimine
- Tasakaalu otsiv organisatsioon
- Vaimne intelligentsus
- Teadmusjuhtimine

Lisaks mainiti trendidena ka:

- Strateegia elluviimine
- CSR (*Corporate Social Responsibility*)
- IT
- TQM (*Total Quality Management*)
- Inimene kui väärtus on trend. (Muutumas pigem klišeeks)
- Trendiks on inimestega tegelemine. Vajadust tuntakse tootmise mõtestamise üle, kuid puuduvad autoriteetid
- Tulemusjuhtimine, BSC (*Balanced Score Card*), 20 võtme meetod
- Euroopa Liiduga seonduvad teemad
- Kultuurilised erinevused

Nende mainingute puhul on intervjueeritud pidanud silmas seda, mis on olnud aktuaalne ja käsitletav juhtimistrendina mingil ajahetkel. Osad nendest trendidest on oma aktuaalsuse minetanud, osad aga on jätkuvalt aktuaalsed. Näiteks Goldrati piirangute teooriat ja strateegilist juhtimist nimetati oma aktuaalsuse minetanud teemadena.

4.8.3. Järeldused juhtimistrendide osas

Kõik maailma olulised trendid on Eestis ka kohal samaaegselt muu maailmaga. Trendide taust (teoreetiline põhi, liidrite tutvustus, rakendusmeetodid) jõuavad kohale siiski juhuslikult. Suurem osas koolitus- ja nõustamisfirmasid ei jää “esindama” ühte kindlat trendi, vaid vahetab neid vastavalt nõudluse muutusele.

Trendide kujunemist Eestis mõjutab juhtimismõtte areng Ameerika Ühendriikides. Seda soodustab rahvusvahelistumine ja tõlkeramatute laiem levik.

Trendid kujundavad uute ideede jõulise leviku kõrval ka olulist ohtu, mis väljendub arusaamade ja ideede nivelleerumises suhteliselt väikses ühiskonnas. Konverentside ja eriti koolituste korraldajad “ekspluateerivad” ärilistel kaalutlustel suhteliselt lühikese aja jooksul teatud teemasid, mis viib nende teemade domineerimisele ärikeskkonnas ja sarnase mõtlemise tekkimisele. Tulemuseks võib olla üldise konkurentsivõime langus.

5. Pakkumine ja nõudlus juhtimise valdkonna teenuste osas

Pakkumist erinevate institutsioonide lõikes on analüüsitud eelmises peatükis. Turumahuks pakuvad käesoleva uuringu teostajad 175 miljonit krooni. Vastavalt eelpool toodud andmetele jaguneb see koolituse, konverentside ja nõudluse vahel järgnevalt (vt. tabel 51):

Tabel 51. Turumahud erinevates juhtimise valdkonna institutsioonides (milj. kroonid)

Koolitus	80
Konverentsid	30
Nõustamine	65
Kokku	175

Arvestades turumahtude hindamise metoodikat on kogumaht tõenäoliselt pisut suurem, kuna võimalik, et mõned väga väikesed tegijad on vaatluse alt välja jäänud. Seega on **üldistatud turumaht 200 miljonit krooni.**

Kuna juhtimine on kõikidele ettevõtetele omane funktsioon, siis puudutavad ka juhtimise valdkonna teenuseid sisuliselt kõiki ettevõtteid. Tegelikuses on eri tüüpi ettevõtetel erinevad vajadused ja sellest ka erinev huvi juhtimistemaatika osas.

Skaala ühes otsas on väikefirmad, kus töötab 0-9 töötajat ja mis moodustavad Eesti firmadest enamiku, teises otsas aga umbes paarsada rahvusvahelisse kontserni kuuluvat suurettevõtet, kus töötab rohkem kui 250 töötajat.

5.1. Eesti ettevõtete arv ja jagunemine

Nõudluse hindamiseks oleme tutvunud erinevate statistiliste materjalidega ja ettevõtlust puudutavate uuringutega. Andmete kogumise käigus ilmnisid teatud vastuolud andmete vahel, mis on seletatavad arvestusega registreeritud ettevõtete, tegutsevate ettevõtete ja müügikäivet omavate firmade vahel. Kuna eesmärgiks on hinnangu andmine, siis

väiksemad erinevused, mis võivad olla tingitud erinevast ajahetkest oleme jätnud tähelepanuta. Äriregistri andmetel on 1. jaanuar 2006 seisuga 73 926 äriühingut.

Edasiseks analüüsiks oleme võtnud need äriühingud, mis on esitanud Maksu- ja Tolliametile aasta jooksul deklaratsioone ja seejuures deklareerinud nullist erinevat käivet. Selliseid äriühinguid on erinevate uuringute andmetel 37 – 40 tuhat. Edasisteks arvutusteks jääb **39 000 äriühingut**. Ka ettevõtete statistika tööga hõivatud isikute arvu järgi annab 2004 aasta andmeteks 39 623 (EV Statistikaamet, 2005).

Suurettevõteteks loetakse firmasid töötajate arvuga rohkem kui 250. Selliseid firmasid on Eestis suhteliselt vähe, erinevatel andmetel 160 – 250, mis protsentuaalselt on sedavõrd vähe, et praktiliselt võib lugeda kõik Eestis tegutsevad ettevõtted väikese ja keskmise suurusega olevateks.

Statistikaameti andmetel on ettevõtete jaotus tööga hõivatud isikute arvu järgi selline:

Tabel 52. Ettevõtete jaotus tööga hõivatud isikute arvu järgi, 2005

Töötajate arv	Ettevõtete arv
1-9	32 133
10 - 19	3 745
20 - 49	2 349
50 - 99	784
100 - 249	452
250 ja enam	160
KOKKU	39 623

Tabelist selgub, et kõige enam on mikroettevõtteid. Statistikas on erinevused 0 töötajaga firmade tõlgendamisel, siin võib olla tegemist juhusega, kus firma tegutseb episoodiliselt või on püsivalt seotud firmaga juhatuse liige. Andmed kattuvad selles osas, et alla 10 töötajaga firmasid on üldkogumist 81%. Juhtimise valdkonna edasise arengu jaoks on vaadeldav oluline sihtgrupp töötajate arvuga 10 – 99. Selliseid firmasid on Eestis ca. 7000, millest osa on siiski väliskontsernide koosseisus.

Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumuste uuring, mille viis läbi augustis 2005 Saar Poll OÜ nimetatakse välisosalusega firmade osaks 11%, mis tähendab, et selliseid firmasid on ca. 4300.

54% nendest firmadest kuulub täielikult välismaalastele ja 63%-l firmadest on enamusosalus välismaalaste käes. Seega on ca. 2300 firmat täielikult välisomanduses. Statistikaameti andmetel on Eestis tegutsemas 1452 väliskontserni tütarettevõtteid, millest valdav enamus (86%) on Euroopa päritoluga. Nende kontsernide koosseisu kuulus 2004. aastal 1964 ettevõtet.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et ettevõtete koguarvust on **ca. 2000** selliseid, mis on osaks tugevast rahvusvahelisest ettevõtetest.

Tuginedes eelnimetatud Saar Poll uuringule, ilmneb, et **Tallinnas on 43% ettevõtetest**. Kuigi tegemist on VKE-d puudutava näitajaga, annab ka EV Statistikaamet ligikaudu sama numbri 20 või enama töötajaga firmade kohta. Seega on väljaspool Tallinna ca. 22 000 ettevõtet. 18% kõikidest ettevõtetest on Tartus, Narvas ja Pärnus ehk ca. 7000 ja 15 000 ettevõtet on väikelinnades ja külades.

5.2. Järeldused nõudluse erisuste osas

Tabel 53. Nõudluse erisuste ülevaade erinevate ettevõtete rühmade lõikes

Ettevõtete rühm	Nõudluse maht	Kirjeldus	EAS-i tegevus	Kommentaar
Mikroettevõtteid (1-9 töötajat), mis on käibega alla 3. milj. krooni	23 000 firmat	Need firmad teadvustavad vähem probleemküsimusi ja neil on vähem võimalusi arenguks. Sageli on põhiküsimuseks ots – otsaga toimetulek. Reeglina ei pöörata teadlikult tähelepanu juhtimise arengule.	Juhtimise kui olulise valdkonna teadvustamine näit. internetiportaali ja meedia-kampaaniate kaudu. Kuna koolitus on neile sageli kallis, siis ka koolituse toetamine.	Kuna siia rühma kuuluvad ka nn ühemehe firmad, siis ei peaks see olema põhiline sihtgrupp, kuna sihtauditoorium jääb kitsaks ja mõju üldisele konkurentsivõimele on väike. Samas peaks nendeni jõudma teave avalikest allikatest.

				Internetile on ligipääs praktiliselt kõikidel ettevõtetel. (Saar Poll 2005)
Mikroettevõtted (1-9 töötajat) käibega üle 3 milj. krooni.	8 000 firmat	Ettevõtted on reeglina juba tegutsenud mõned aastad ja juhtidel on kujunenud kogemused. Huvi juhtimise vastu on tekkinud aga probleemiks koolituse, nõustamise ja konverentside kõrge hind. Selle rühma oluliselt suurema käibega firmad on reeglina välisfirmade tütarettevõtted. Nende osa on suhteliselt väike ja tegemist ei ole olulise sihtgrupiga.	Toetus osalemiseks seminaridel ja koolitustel põhifookusena. Lisaks teiste tegevuste puhul arvestamine ka selle rühma huvidega.	Aktiivsem enesetäiendamine annab võimaluse tunnetada arenguprobleeme, mõista konkurentsieeliseid ja arengut piiravaid tegureid. See omakorda loob eeldused edasiseks kasvuks.
10-99 töötajaga firmad	7000 firmat	Erinevused firmade vahel kõige suuremad. Ühiseid jooni on nii eelneva kui ka järgneva rühma firmadega. Alates selle rühma firmadest on vaadeldavad juhi klassikalised rollid. Paljudel juhtudel on tegemist mikroettevõttest kasvanud firmaga, kus ettevõtja ees on uued probleemid ja väljakutsed, mille lahendamiseks napib kogemusi ja teadmisi.	See peaks olema Juhtimiskvaliteedi programmi oluline sihtgrupp. Osalt on rakendatavad kõik tegevused aga oluliseks muutuvad tunnustusskeemid ja jätkuvalt aktuaalne koolituse toetamine . Arenenumate firmade puhul võimalik lisada nõustamistoetus firma spetsiifikast lähtudes.	Märkimisväärsed võimalused kaasaegsete ja efektiivsete juhtimismeetodite kaudu suurendada firmade konkurentsivõimet.
100 ja enama töötajaga firmad	650 firmat	Sagedasti kuuluvad kontserni ja on välisosalusega.	Aega säästvad tooted (näit. juhtimise	Hoiakute seadmine kõikide töötajate kaasamiseks ja

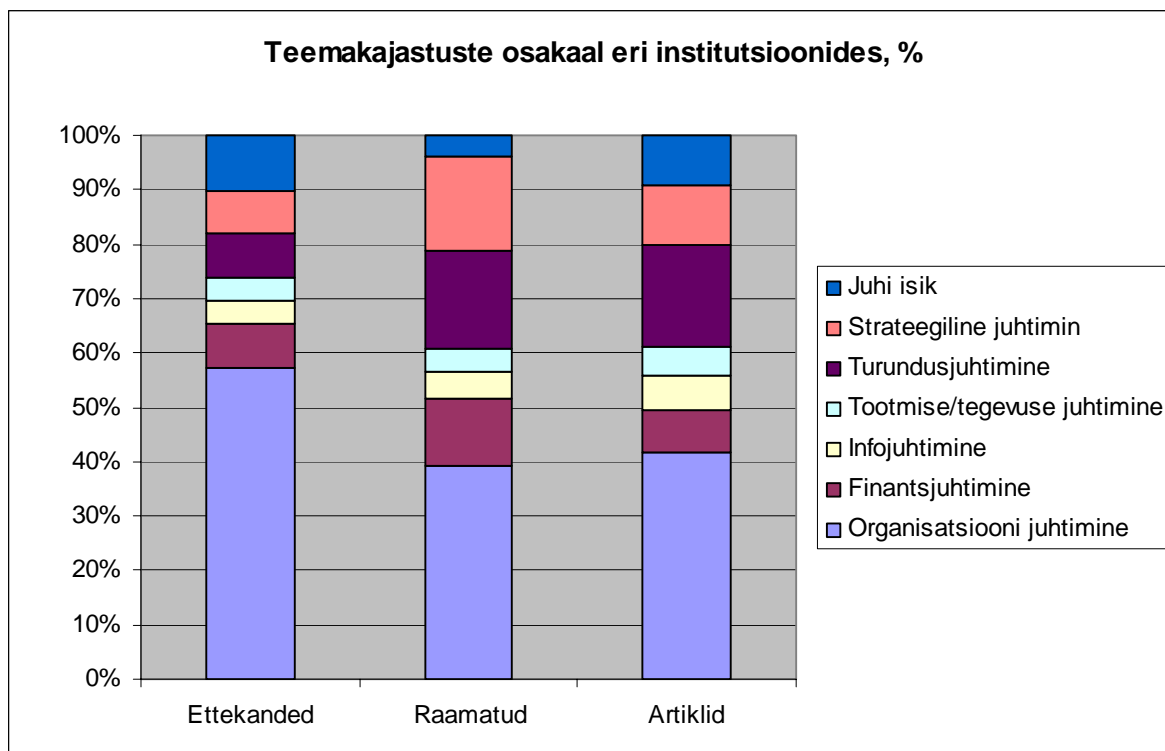
		Juhid on huvitatud enesetäiendamisest.	väärtkirjanduse lühitutvustused, audiomaterjalid, internetiportaalid). Abivahendid erinevate koolituste läbiviimiseks.	muutusteks ettevalmistamiseks. Vajadus täiendavate vahendite kaasamiseks on väiksem, samas tegevuste mõju võib olla suur kuna sihtauditoorium on lai.
--	--	--	--	---

Arvestades Ariko Marketingi poolt läbi viidud EAS-i uuringut Koolitus- ja konsultatsiooniturg Eesti äri sektoris ning Saar Poll uuringut Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused võime kaudselt järeldada, et 1-9 töötajaga firmadest on ostnud juhtimise valdkonnaga seotud teenuseid 40 % firmadest ja oletades, et suuremad organisatsioonid on seda ühel või teisel viisil teinud saame ühe firma kohta 20 000 krooni juhtimise valdkonnaga seotud teenuseid aastas.

6. Ülevaade katmata valdkondadest juhtimisalases tegevuses

Käesoleva uuringu metoodika lähtus eeldusest, et juhtimistegevuste osas on turg konkurentsitihe ja neid tegevusi saab analüüsida pakkumise uurimisest lähtudes. Arvestades Eesti riigi majanduse väiksust ja teisalt avatust, siis võib järeldada, et juhtimisalast teavet on võimalik piisavalt hankida nii raamatutest ja ajakirjandusest ning koolitustel ja konverentsidel osalemise kaudu. Kokkuvõtlik ülevaade konverentsiettekannete, juhtimisalaste raamatute ja artiklite teemakajastuste osakaalust on toodud joonisel 10.

Joonis 10. Teemakajastuste osakaal konverentsidel, raamatutes ja ajakirjanduses 1990 - 2005 (%-dena)



Nõudluse ja pakkumise tasakaal ei ole niivõrd hästi saavutanud tasakaalu nõustamisvaldkonnas, kus on palju pakkujaid teatud teemadega, samas on puudus spetsiifilisest, majandusharu vajadustest lähtuvast kompetentsist. Juhtimise valdkonna

arengule aitaks kindlasti kaasa ka erineva taustaga juhte koondavate organisatsioonide teke ja tunnustuskeemide lisandumine.

Juhtimisalase koolituse turg, mis on pakkujaid üsna tihedalt täis, toimub pidev areng, kus juhid ise omandavad järjest uusi kogemusi ja muutuvad järjest nõudlikumaks koolituse taseme suhtes. Nii tekib sageli olukordi, kus juhid tunnetavad vajadust jätkuvalt ennast arendada ja mõtteid korrastada, koolituste ja konverentside korraldajad ei suuda aga paindlikult reageerida. Sellest tulenevalt on puudu keskpikast (6 – 9 kuud) koolitusest tippjuhtidele. Nõudlus on leidnud väljundi MBA kraadiõppe kaudu, kuid pikemas perspektiivis on prognoositav ka täiendavate koolitusvõimaluste lisandumine. Kõrgkoolide õppejõudude puudusest johtuvalt on katmata ka õppepraktikate ja uurimistöode ning vahel ka seminaride läbi viimine. Probleem on eelkõige nende tegevuste ulatuses, sisutiheduses ja kvaliteedis. Huvi kasv juhtimise valdkonna vastu ja teisalt õppejõudude vähesus ei ole võimaldanud kaasaegsete õppemeetodite ulatuslikumat juurutamist.

Läbi viidud intervjuude käigus uurisime ka juhtimise valdkonnaga seotud inimeste arvamusi katmata valdkondade osas. Võttes arvesse konverentsiettekannete, juhtimisalaste raamatute ja artiklite kvantitatiivanalüüsi ning intervjuusid erinevate valdkondade esindajatega toome peamised järeldused, intervjuueeritavate kommentaarid ja meiepoolsed soovitusid (vt tabel 54).

Tabel 54. Intervjuueeritavate kommentaarid, teostajate järeldused ja soovitusid katmata valdkondade osas

Järeldused	Intervjuueeritavate kommentaarid	Soovitused
Erinevate institutsioonide lõikes on kõige nõrgemini kaetud tootmise juhtimine teema. Tootmise juhtimise osas on oluline turutõrge – pakkumine ei kata nõudlust.	„Hädas ollakse tootmise juhtimisega.” (Kolmanda sektori juht) „Tootearenduses ja tootmise juhtimises domineerib koolituskonsultatsioon.” (Koolitusfirma juht) „Keskenduda tööstusele ja kõrge lisandväärtusega teenindusele.” (Arvamusliider)	Erinevate juhtimisvaldkondade lõikes tuleks kõige enam tähelepanu pöörata tootmise juhtimisele läbi kirjanduse avaldamise ja uute meetodikate tutvustamise . Vajalik on ka pakkumise poole arendamine.

<p>Nõrgalt on kaetud infojuhtimise teema.</p>	<p>„IT juhtimise alane koolitus enamasti maaletoojate poolt.” (Konsultatsioonifirma juht)</p>	<p>Tugevad pakkujad on turul on olemas, kuid info liiga palju seotud maaletooja huvidega. Soovitame toetada teemakäsitlust raamatute avaldamise ja konverentside ettekannetega.</p>
<p>Piisavalt on kaetud finantsjuhtimise teema.</p>	<p>„Rohkem vajaks käsitlemist M&A, omaniku ja tegevjuhi suhte käsitlemist.” (Kolmanda sektori juht)</p>	<p>Tugevad pakkujad on turul on olemas, eriti rahvusvahelise taustaga nõustamisfirmad. EAS-i poolne sekkumine ei ole vajalik.</p>
<p>Hästi on kaetud turundusjuhtimise valdkond.</p>	<p>„Müügi –ja turundusjuhtimise teema on üleekspluuteeritud.” (Majandusajalehe peatoimetaja, analoogilist arvamust avaldasid mitmed erinevate valdkondade esindajad”)</p>	<p>Turul on piisavalt nii pakkumist kui nõudlust, EAS ei peaks sekkuma.</p>
<p>Hästi on kaetud strateegilise juhtimise teema.</p>	<p>„Eestlaste osalemine rahvusvahelises äris perspektiivikas, vajalik ja oluline teema peaks olema väliskaubanduse juhtimine.” (Arvamusliider) „Ette võtte sotsiaalset vastutust oleks vaja rohkem.” (Kolmanda sektori juht)</p>	<p>Soovitame EAS-il lisaks ekspordi toetusele toetada eesti ettevõtete rahvusvahelistumist ka teiste programmide raames. EAS võiks soodustada ka vastutustundliku ettevõtte kontseptsiooni levikut Eestis näit. tõlkeraamatu avaldamise ja konverentsi kaudu.</p>
<p>Kõige paremini on kaetud organisatsiooni juhtimise teema. Samas on organisatsiooni juhtimise teema juhtidele jätkuvalt oluline.</p>	<p>„Juttu on palju olnud meeskonnatööst, kuid samas liiga vähe tiimide baasil organisatsiooni ehitamisest.” (Arvamusliider) „Juhtide eneseleidmise temaatika jätkuvalt oluline.” (Kolmanda sektori juht) „Rohkem tähelepanu juhtimise psühholoogilisele ja inimsuhete poolele.” (Arvamusliider) „Vajalik sotsiaalse</p>	<p>Turul on piisavalt pakkumist ja nõudlust, seega EAS sekkuma ei peaks.</p>

	vastutustundega heade liidri omadustega juhtide arendamine.” (Kolmanda sektori juht) „Järjest olulisemaks muutub inimestega seotud riskide teema: tervis, suutlikkus jne.” (Kolmanda sektori juht) „Tuleb valmis olla majanduskriisiks, mis Eesti majanduses paratamatu - seega edaspidi oluline ka kriisi ja kaosejuhtimine.” (Kolmanda sektori juht)	
--	---	--

Tabel 55. Teemade kaetuse koondtabel (kajastuste arv või teostajate hinnang)

	ORGANISATSIOONI-JUHTIMINE	FINANTSJUHTIMINE	IT JA INFOJUHTIMINE	TOOTMISE/TEGEVUSE JUHTIMINE	TURUNDUS-JUHTIMINE	STRATEEGILINE JUHTIMINE
KÕRGHARIDUS	++	+++	+	-	++	++
KOOLITUS	++	++	-	--	+++	++
KONVERENTSID	783	246	98	88	360	330
KONSULTATSIOONID	+++	++	+	-	+++	++
KIRJANDUS	555	81	40	42	79	74
AJAKIRJANDUS	1310	249	198	170	583	339

Kommentaari: Teemade kaetuse koondtabel kajastab kokkuvõtlikult uuringu teostajate hinnanguid sellele, kuidas erinevad institutsioonid on kajastanud erinevaid juhtimisvaldkondasid. Numbrid näitavad kajastuste arvu valdkondades, kus teostati kvantitatiivne analüüs. Valdkondi, kus teostati kvalitatiivne analüüs oleme kirjeldanud pluss-miinus süsteemis.

+++ väga hästi kaetud

--- väga nõrgalt kaetud

7. Analüüs edasiste juhtimisalaste tegevuste kavandamiseks

7.1. Juhtimisega seotud muutmist vajavad hoiakud

Hoiakud ja arvamused kujunevad seoses teema käsitlemisega avalikes allikates ja majanduse üldise arengu kontekstis.

Lisaks sellele kujundab hoiakuid organisatsioonide tava. Osa tavasid on pärit veel nõukogude ajast, osad on sisse tulnud koos Lääne firmadega.

Küsisime intervjuudes, milliseid hoiakuid eksperdid näevad. Järgnevas andsime meie kui töö teostajad eksperthinnangu, milliseid hoiakuid on vaja muuta ja miks neid on vaja muuta. Samuti andsime hinnangu, millised on parimad viisid nende hoiakute muutmiseks ning milliste kanalite kaudu on seda mõistlik teha.

7.1.1. Üldised juhtimisteemat puudutavad hoiakud

Tabel 56. Ülevaade ja ettepanekud üldiste juhtimisteemat puudutavate hoiakute muutmiseks

Intervjueeritava arvamus	Kas vajab muutmist?	Miks vajab muutmist?	Mida teha muutmiseks?
„Juhtimisteema on üles puhutud.” (Kolmanda sektori juht)	Vajab muutmist	Suurel osal juhtidest puudub majanduslik kõrgharidus ja seega on juhtimisteema populariseerimine stiimul, et juhid kogu aeg juurde õpiksid.	Toetada üritusi (konverentsid, ajakirjad, raamatud), kus juhtimise teemat laiemas plaanis edendatakse.
„Juhtimine ei ole töö, inimeste juhtimist ei väärtustata.” (Kolmanda sektori juht, analoogilist arvamust väljendas ka konverentsikorraldusfirma juht)	Vajab harimist	Mida rohkem peetakse juhtimist väärt tööks, seda kvaliteetsemad noored soovivad juhiks saada.	On olemas palju positiivseid näiteid. Neid on vaja näidata ajakirjanduses, konverentsidel, aga ka tunnustusskeemides nagu Ettevõtlusauhind

			näiteks.
„Edu oodatakse kohe ja liiga kiiresti.” (Juhtimisõppejõud)	Vajab harimist	Edu tuleb juhtimises alles aastatega ja kui seda teatakse, siis on vähem pettumusi ja loobumisi.	On olemas palju edu näiteid , mida tutvustada.
„Innovatsioon on tagaplaanil, sest majandusel läheb niigi hästi.” (Kirjastusfirma juht)	Vajab osaliselt muutmist	Kui majandus edeneb, siis jäävadki arendusteemad tagaplaanile. Kuid põhimõtteliselt on tarvis innovatsiooni toetada.	Näidata, millist edu on teised ettevõtted innovatsiooni kaudu juba saavutanud. Auhinnad (Aasta Innovaator), artiklid ajakirjades.
„Ajakirjanduses kahjuks segamini äri ja ettevõtlus.” (Majandusajalehe peatoimetaja)	Vajab muutmist	Üksikud äritehingutele orienteeritud ja kahtlasi tehinguid tegevad isikud võivad rikkuda kogu ettevõtluse mainet.	Parim viis on arendada ettevõtjate tunnustusskeeme , sest nende võitjatest räägitakse positiivselt ajakirjanduses ja konverentsidel.
„Juhtimist ei ole vaja õppida (see tuleb iseenesest, eriti inseneri taustaga juhtide puhul).” (Arvamusliider)	Vajab muutmist	Suurel osal juhtidest puudub majanduslik kõrgharidus ja seega on juhtimisteema populariseerimine stiimul, et juhid kogu aeg juurde õpiksid.	Eriti just insenere silmas pidades korraldada inimeste juhtimist puudutavaid koolitusi inseneridele.
„Juhtimisprobleemid on kitsalt inimsuhete probleemid.” (Kirjastusfirma juht)	Vajab muutmist	Juhtimisprobleemid on hoopis laiemad nagu kirjutame ka selle raporti varasemates peatükkides.	Eriti just “humanitaarse haridusega” juhtidele korraldada koolitusi , kus õpetatakse “tootmist”.

7.1.2. Juhtidega seotud hoiakud

Tabel 57. Ülevaade ja ettepanekud juhtidega seotud hoiakute muutmiseks

Intervjuueritava arvamus	Kas vajab muutmist?	Miks vajab muutmist?	Mida teha muutmiseks?
„Eesti juht teab ise kõike kõige paremini. Juhid on eneseimetlejad. Kui sa oled juht, siis oled ka edukas. Väikeettevõtjad ei jõua koolitusele,	Vajab muutmist	Kui juhid hindavad rohkem koolitust, siis on nende valmidus muutuda suurem. See on aga alus selleks, et juhtimine käiks ajaga kaasas.	Töötada just tippjuhtidega, sest kõik algab nendest. Toetada tippjuhtidele mõeldud kõrgekvaliteedilisi koolitusi .

arvavad, et on liiga targad.” (Majandusajalehe peatoimetaja)			
„Uuega ole ettevaatlik, eriti USAst tulnud juhtimisteooriate puhul.” (Koolitusfirma juht)	Vajab osaliselt muutmist	Sageli on uus tõesti moevool ja seepärast tuleb kõik kriitiliselt tõesti läbi töötada. Samas peab uue suhtes olema positiivne hoiak, sest see on alus ajaga kaasas käimiseks.	Soovitav on toetada ennest tõendanud konverentsikorraldajaid , et need tootsid Eestisse tõesti sisulise kvaliteediga uusi ideid ja kõnelejaid.
„Eesti tippjuhid on “pehme” taustaga – tehniline taust oleks parem. Juhiks sünnitakse, mitte ei areneta. Inseneri taustaga keskastmejuht on kohe valmis juht.” (Konsultatsioonifirma juht, analoogilist arvamust väljendas kolmanda sektori juht)	Vajab osaliselt muutmist	Kaasaja juhid vajavad mitmekülgset haridust.	Toetada tippjuhtide täiendõpet , mis pakub tehnikainimestele humanitaaraineid ja vastupidi.
„Ärimees tegutseb vaid omakasu huvides, ei arvesta ühiskonnaga.” (Majandusajalehe peatoimetaja) „ Juhte ei nähta liidrina, juhid ei näe ennast liidrina. Alluv ei kiida tavaliselt juhti heaks. Eestis kultuuriline ja religioosne taust ei ole soosiv (kubjas, mõisavalitseja), negatiivset suhtumist on võimendanud nõukogude periood.” (Arvamusliider)	Vajab muutmist	Kui juhte nähakse arvamusiidritena ning töötajate ja tööandjate vastasseis pole leppimatu, siis on lihtsam muudatusi läbi viia.	Arendada tunnustusskeeme , kus tõstetakse esile sotsiaalseid ja töötajatest hoolivaid ettevõtteid.
„Kahte tüüpi ärimehed: 1) noor, iseõppinud ämbriaste astunud (alla 40-	Vajab harimist	Juhi tüüpe on palju rohkem ja juhte on igas vanusekategorias.	Tuleb tuua näiteid ajakirjanduses, konverentsidel ja tunnustusskeemides .

aastane), 2) endine kolhoosi esimees, autoritaarse juhtimisstiiliga.” (Kolmanda sektori juht) „Probleem rotatsiooniga, vanuseline struktuur, säde kaob.” (Arvamusliider)			
„Juhid on „katki”, põevad oma otsuseid.” (Kolmanda sektori juht)	Vajab harimist	See on poolik pilt. Terveid juhte on ilmselt rohkem ja neid tuleks näidata, et juhi elukutse püsiks austusväärne.	Tuleb tuua näiteid ajakirjanduses, konverentsidel ja tunnustusskeemides.
„Liidrid mõjutavad ühiskonda.” (Arvamusliider)	Vajab tugevdamist	Kui juhte nähakse arvamusliidritena ning töötajate ja tööandjate vastasseis pole leppimatu, siis on lihtsam muudatusi läbi viia.	Arendada tunnustusskeeme , kus tõstetakse esile sotsiaalseid ja töötajatest hoolivaid ettevõtteid.
„Valdkonda pürgijaid (ärijuhtimisest huvitatud noori) on palju.” (Juhtimisõppejõud)	Vajab tugevdamist	Iseloomustab juhi ameti populaarsust.	Tuleb tuua näiteid ajakirjanduses, konverentsidel ja tunnustusskeemides.
„Juhid seostuvad poliitikaga, poliitika sekkub juhtimisse.” (Majandusajalehe peatoimetaja)	Vajab harimist	Poliitika on osa ühiskonnas kaasa löömisest. Nii on oluline näidata, et poliitika ja juhtimine pole eri maailmad.	Demonstreerida tuleks näiteid , kus ettevõtjad ja juhid on poliitikas kaasa lüües muutnud elukeskkonda paremaks.
„Hea juht on inimlik juht, kes suhtub töötajatesse lugupidamise ja austusega, annab tagasidet - kui seda ei oska teha, pole juhiks loodud.” (Majandusajakirja tegevdirektor)	Vajab tugevdamist	Muudab juhi ameti austusväärsemaks.	Vaja on tuua näiteid (tunnustusskeemid, ajakirjandus, konverentsid).
„Juhi eetika ja väärtustega seonduv vajab senisest enam tähtsustamist.”	Vajab tugevdamist	Selle teemaga tegelemine on iseloomulik suurte nõuetega	Oluline on saavutada, et arvamusliidrid arutleksid juhtimiseetiliste küsimuste üle.

(Arvamusliider)		professionaalidele (advokaadid, arstid, jne). Seega teemaga tegelemine suurendab juhi ameti väärtust.	
-----------------	--	---	--

7.1.3. Juhtimisstiiliga seotud hoiakud

Tabel 58. Ülevaade ja ettepanekud juhtimisstiiliga seotud hoiakute muutmiseks

Intervjueritava arvamus	Kas vajab muutmist?	Miks vajab muutmist?	Mida teha muutmiseks?
<p>„Autoritaarne stiil on Eestis asendumas demokraatlikumaga. Skaalal selgitav-müüv-käskiv juhtimisstiil on Eesti juht 2. ja 3. etapi vahel. Mõjutab vene aeg.” (Konsultatsioonifirma juht)</p> <p>„Domineerivad autokraatlikud väärtused, ei väärtusta inimest – eestlaslik omapära.” (Kolmanda sektori juht)</p> <p>„Omanik tihti tippjuht – ei toeta demokraatiat, eriti väikeettevõtetes.” (Kirjastusfirma juht)</p> <p>„Kõrvuti moderne ja 19 sajandi juhtimine.” (Kolmanda sektori juht)</p> <p>„Militaarne lähenemine tavaliselt parim. Seni on slaavi mudel ja juhtimisstiil hoidnud Eesti ärimehi ärksana.” (Kolmanda sektori juht)</p>	Vajab harimist	Inimese väärtustamine on üks peamisi vahendeid ettevõtete tootlikkuse suurendamiseks. Tegelikult on liikumine stiilide mitmekesisuse poole selgelt olemas ja autoritaarse stiili osa vähenebki juba jõudsalt.	Vaja on esile tuua positiivseid näiteid , kus inimest väärtustatakse.
„Juhtimisstiili mõjutab ka tööjõuturu olukord – hetkel valib töötaja ettevõtte, mis paneb juhte enam pingutama.” (Konsultatsioonifirma juht)	Vajab propageerimist	Muutused toimuvad kiiremini just siis, kui selleks on turu surve. Seega kui näidata, et töötajad valivad ettevõtteid ka juhtide	Vaja on tuua näiteid , kus töötaja valib ettevõtet, kuid toetada tuleks ka tunnustusskeeme , kus selgitatakse

		järgi, siis paneb see juhtidele tugeva surve muutuda.	välja parimaid juhte ja parimaid tööandjaid.
„Liiga vähe räägitakse sotsiaalsetest ettevõtjatest (juhtidest), kes on loonud sellise keskkonna, kus inimestel on meeldiv töötada.” (Kolmanda sektori juht)	Vajab tugevdamist	Mida enam näidatakse ettevõtjaid ja juhte kui võrdseid osalisi ühiskonna asjades, seda austatum juhi ja ettevõtja amet on.	Vaja luua näited ja tunnustusskeeme.

7.1.4. Juhtimisega seotud hoiakute kokkuvõte

Muutmist vajavate hoiakute analüüsil oleme eelnevat käsitlust arvestades jaganud hoiakud kahte rühma. Esiteks uurime ühiskonnas valitsevaid hoiakuid juhtide osas ja seejärel kajastame neid hoiakuid, mis on juhtide enda seas muutmist vajavad.

Ühiskonnas valitsevate hoiakutega seoses on ajakirjanduse vahendusel kujunenud pilt juhtidest seostub teatud positsioonil olevate inimestega, kellel on võimalus kiiresti ja vahendeid valimata rikastuda. Tegemist on eelkõige kriitiliste arvamusedega juhtidest ja nende äritehingutest. Kindlasti ei saa süüdistada antud hoiakute tekkimises ajakirjandust, kuna nende rolliks on eelkõige ühiskonna valupunktidele osutamine, kuid edulugude avaldamine peaks arusaamu tasakaalustama. Juhtide tegevust ei osata näha ettevõtluse ja majandusarenguga seostatuna. Just seda arvestades peaks hoiakute muutmisel arvestama sõnumiga, et juhtide aktiivne tegevus äritegevuse arendamisel ja uute töökohtade loomisel on kasulik kogu ühiskonnale ja väiksemale sootsiumile.

Ka antud uuringu toimumise ajal olid ajakirjanduse tähelepanu keskmes mitmed juhtidega seotud majandustehingud, mille käsitlemise stiili ja tonaalsust arvestades ei aidanud kaasa pigem negatiivse hoiaku muutmisele. Juhul kui antud perioodil oleks toimunud kogu ühiskonda hõlmav hoiakuid käsitlev uuring, siis oleks nende sündmuste mõju tulemustele olnud oluline.

Juhtimisstiilidega seonduvalt koos välja autoritaarse juhtimisstiili kasutamine. Arvestades ka muid uuringu käigus avaldunud võtmeprobleeme, siis võib järeldada, et juhtide orientatsioon on liiga kitsalt majanduslike tulemuste saavutamisele suunatud ja nad

ei arvesta, et organisatsiooni edu võti on inimestes, kellel on samuti omad eesmärgid ja vajadused. Kujunenud hoiaku muutmine on vajalik, kuna töötajate rahulolu oma tööga ja kaasatus tööga seotud otsustesse on määrav kaasaegsetes firma juhtimise protsessides.

Teise hoiakuna on vaadeldav harjumus tegeleda peamiselt väga konkreetsete ja kiiret lahendamist vajavate probleemidega. Kiirelt muutuv ärikeskkond 1990- ndatel aastatel tekitas paljudes juhtides tunde, et oma isiklikku karjääri ja arengut ei ole võimalik ega ka mitte otstarbekas planeerida. Arengu võtit nähakse pigem kiiretes eduretseptides. Sellest tulenevalt on kujunemas olukord, kus kümme aastat ühte firmat edukalt juhtinud inimesed ei näe senises tegevuses enam piisavalt väljakutseid ja vajavad uut motivatsiooni. Eesti väiksusest tulenevalt ei ole aga lihtne leida uut töökohta, mis vastaks oskuste ja kogemuste tasemele, haridusele ja välja kujunenud ootustele sissetulekute osas. Arengu sihiteadlikum kavandamine aitaks kindlasti osaliselt karjääri kulgemist ette näha ja varakult oma teadmisi igapäevatööst pisut erinevas suunas arendada.

7.2. Keskkonna mõjud juhtimisalaste tegevuste kavandamisel

Juhtimisvaldkonna edasist arengut prognoosides ja juhtimismetoodikate levitamise strateegiaid valides peab arvestama nii positiivsete kui ka negatiivsete suundumustega.

Positiivse suundumusena on käesoleva uuringu teostajate arvates vaadeldavad järgmised arengud:

- Märk suurest huvist valdkonna vastu on juhtimiskonverentside jätkuv populaarsus ja juhtimiskirjanduse suur valik
- Keskmiste ja suuremate organisatsioonide juhid on reeglina huvitatud juhtimise valdkonnaga kursis olemisest
- Teenuste turg juhtimise valdkonnas on konkurentsitihe
- Ärijuhtimine on noorte hulgas populaarne eriala valik
- Rahvusvaheliste firmade töötajad saavad juhtimiskoolitust ka väljaspool Eestit ja mõjutavad selle kaudu Eestis tegutsevaid organisatsioone. Eriti levinud on juhtide koolitamine kontserni sisekoolitusel
- Hea ja pidevalt arenev võõrkeelte oskus (eelkõige inglise keel) loob juurdepääsu rahvusvahelisele koolitusele, ajakirjandusele, raamatutele. Suundumust toetab interneti areng

Negatiivsete suundumustena käsitleme:

- Juhtimise arendamisele avalikus sektoris on seni pööratud vähem tähelepanu, koolitatakse aktiivselt, kuid samas laiem diskussioon puudub
- Väiksest keskmiseks kasvanud Eesti firmad ei arenda teadlikult ja süstemaatiliselt juhtimisoskusi. Eesti juht eelistab sageli autoritaarset juhtimisstiili ning leiab, et teab ise kõike kõige paremini
- Koolituses ja nõustamisäris domineerib protsessikesksus, seni on loovaid lahendusi vähem
- Kõrghariduse arengut antud valdkonnas takistab õppejõudude puudus

Otsused juhtimismetoodikate levitamise strateegia valikul peavad kindlasti arvestama nelja kriteeriumiga, milleni jõudmine on kriitiline juhtimise valdkonna edasise arengu seisukohalt.

1. Täiendkoolituse sidumine juhi isikliku, tulevikku suunatud arengukavaga, mis tugineb nii organisatsiooni kui juhi pikema perspektiiviga huvidele.
2. Tehnilisemat laadi juhtimisvaldkondade arendamine koos nõustajate ja koolitajatega muutub järjest enam organisatsiooni spetsiifikat arvestavaks.
3. Jätkub juhtimise valdkonna institutsioonide rahvusvahelistumine ja inglise keelel baseeruva nõustamise ja koolituse lisandumine.
4. Juhtimise ja eestvedamise kompetentside jõudmine suurema hulga töötajateni, kes organisatsioonis paiknevad ka erinevatel juhtimistasanditel.

7.2.1. Juhtimise valdkonna tegevuste planeerimine

Selleks, et analüüsida juhtimise valdkonna tegevuste seost üldisemate suundumustega ühiskonnas, oleme koostanud juhtimise valdkonna tegevuste planeerimismatriksi.

Juhtimismetoodikate levitamisel on vajalik tegevuste kavandamine eri tasanditel, et arvestada mõjusid nii majandusvaldkonnas kui ühiskonnas tervikuna. Kujundades juhtimisega seotud positiivseid hoiakuid areneb ka vastutustunne ja tekib töötajate initsiatiiv. Kui samaaegselt areneb organisatsioonis juhtimise kvaliteedi tõus läbi eestvedamise, pühenduvuse, täpsete eesmärkide seadmise ja mõõdikute loomise, siis areneb ettevõtlus ja ettevõtlik mõttelaad. Täiendavalt toetab seda arusaam konkurentsipositsioonist ja konkurentsivõimest, samuti reklaam ja avalikkussuhted.

Selgitades juhtidele nende rolli ühiskonna liikmena luuakse alus senisest enam sidusrühmade huvidega arvestamisel. Juhtimises peaks taotlema kaasaegseid töökohti, investeerimist inimestesse, pikemaajaliste eesmärkide seadmist ja teenuste lepingulist üleandmist. Neid taotlusi toetavad uuringud personali ja organisatsiooni osas ja regulaarne tagasiside. See peaks soodustama sotsiaalset vastutust ja tasakaalustatud arengut kogu ühiskonnas.

Kaasaegne haridus loob eeldused elukestvaks õppeks ja erialaseks arenguks. Sellele toetudes on juhtimises võimalik isikliku eeskuju abil kaasata töötajaid otsustesse, arendada loovust, valida õiged inimesed täitma sobivaid ülesandeid ja pöörata tähelepanu

tagasisidele ja tunnustusele. Nimetatud juhi tegevused loovad aluse teadmistel põhineva majanduse osakaalu kasvuks ja jätkusuutlikuks arenguks ühiskonna tasandil.

Tegevuse kavandamiseks oleme koostanud ka kokkuvõtliku maatriksi (vt tabel 59). Selle maatriksi aluseks võtmine uute juhtimismeetodite levitamisel võimaldab lisaks muutustele organisatsioonides arendada seal töötavaid inimesi ning mõjutada kogu ühiskonna jaoks oluliste eesmärkide saavutamist. Piiratud ressursside tingimustes on planeerimismaatriks kasutatav prioriteetide seadmiseks.

Tabel 59. Ernst&Young juhtimise valdkonna tegevuste planeerimismaatriks

ÜHISKOND	Regionaalne areng Rahvusvaheline konkurentsivõime	Tasakaalustatud areng	Jätkusuutlik areng
MAJANDUS	Ettevõtluse ja ettevõtlikkuse arendamine	Sotsiaalne vastutus	Teadmistel põhineva majanduse osakaalu kasv
JUHTIMINE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eestvedamine ▪ Enesekindlus ja pühendumine ▪ Eesmärkide seadmine ▪ Mõõdikud ▪ Konkurentsitunnetus ▪ Reklaam ja avalikkussuhted 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tänapäevased töökohad ▪ Investeerimine inimestesse ▪ Pikemaajaliste eesmärkide seadmine ▪ Personali ja org. uuringud, tagasiside ▪ Teenuste lepinguline üleandmine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Isiklik eeskuju ▪ Töötajate kaasamine otsustesse ▪ Loovuse ja osaluse toetamine ▪ Inimeste valik ▪ Tagasiside ja tunnustus
ORGANISAT-SIOON	Vastutustunde ja initsiatiivi teke	Arvestamine erinevate sidusrühmade huvidega	Elukestev õpe ja erialane areng
INIMENE	Juhtimisega seotud positiivsed hoiakud	Aktiivne roll ühiskonna liikmena	Kaasaegne haridus

7.2.2. Juhtimisvaldkonnaga seotud inimeste arvamused

Juhtimismetoodikate levitamisel peaks arvestama olukorraga Eesti organisatsioonides ja nende juhtimises. Käesoleva uuringu käigus koondunud informatsiooni alusel toome välja juhtimismetoodikate levitamise seisukohalt olulised tähelepanekud.

Tabel 60. Juhtimise valdkonna tegevuste planeerimisega seotud kommentaarid

Intervjueritavate kommentaarid	Teostajate kommentaarid
„Palju edukaid SME-d, mida juhib ettevõtjast tegevjuht.” (Kirjastusfirma juht)	Organisatsiooni muutmine keerukamaks eeldab ka juhtimise arendamisele rohkem tähelepanu pööramist.
„Eesti ettevõtjad tegutsevad väljaspool Eestit, mitte aga nende firmad.” (Kolmanda sektori juht)	Konkurentsivõime kasv ja tugevate keskastme ning madalama taseme juhtide olemasolu organisatsioonis on aluseks rahvusvahelistumisele.
„Firmade areng orienteeritud pigem Eesti turule, edukaid rahvusvahelistumiskogemusi ja rahvusvahelistumisstrateegiaid vähe.” (Arvamusliider)	
„Eesti kapitalil põhinevate suurfirmade arv on pidevalt vähenenud.” (Kolmanda sektori juht)	Tõsine oht Eesti konkurentsivõimele. Kindlasti vajalik midagi täna ette võtta selleks, et homme oleks tugevaid liidreid, seda eelkõige kõrghariduse ja noorte organisatsioonide arendamise abil.
„Organisatsioonide väiksus ja suurte organisatsioonide vähesus pidurdab tavapäraselt karjääri planeerimist ja arenguperspektiivi Karjääri võimaluste piiratus “aheldab” juhid töökoha/firma külge, väheneb mobiilsus ja liikumine sektorite vahel.” (Arvamusliider)	Soovitav senisest suurem tähelepanu karjääri planeerimisele ja selle seostamisele juhtide enese arendamisega läbi kõikide institutsioonide.
„Eesti ja vene äriühingud on täiesti eraldunud.” (Kolmanda sektori juht, analoogset arvamust väljendas ka arvamusliider)	Oluline vene rahvusest juhtide suurem kaasatus . Teostatav läbi kolmanda sektori. Kuna kogukonnad on endiselt suhteliselt eraldatud, siis annaks vene juhtide kaasamine võimaluse mõjutada vene keelseid ettevõtteid laiemalt juhtimise arengu kaudu konkurentsivõime tõstmisel.
„Tekib ja pikeneb nn. varumeeste pink, lisaks tuntud nimedele on seal ka paljud keskmise suurusega edukate firmade juhid.” (Konverentsikorraldusfirma juht)	Ka siin peame oluliseks suuremat tähelepanu karjääri planeerimisele ja selle seostamisele juhtide enese arendamisega läbi kõikide institutsioonide.
„Rahvusvaheliste firmade Eesti	Kahjuks vähendab selline suundumus

kohapealsetel esindajatel on sageli vähe otsustusõigust, mis piirab tegevust ja arengut juhina.” (Arvamusliider)	strateegilise juhtimise ja sellega seotud teemade tähtsust. Olulisemaks muutub täideviimine .
„Juhtimiskontseptsioonide ja –trendidega on kursis eelkõige rahvusvaheliste firmade juhid, lisaks ka kõrgemad riigiametnikud. Suurenev rahvusvaheline integratsioon vähendab vajadust kohapealseteks strateegilisteks otsuseks ja demotiveerib kogenud juhte.” (Kolmanda sektori juht)	Vajalik on teabe kättesaadavaks tegemine võimalikult paljudele. Enesetäiendamine on uueks motivaatoriks kogenud juhtidele.

Juhtimise valdkonna ekspertide arvamusega oleme arvestanud strateegiate välja töötamisel. Erinevate seisukohtade mitmekülgsus ja lai haare eeldab paratamatult prioriteetide seadmist ja ühtlasi sidumist muude valdkondadega, eelkõige majandus- ja hariduspoliitikaga.

7.3. Turu tõrgete olemasolu

Uuringut planeerides arvestasid teostajad, et juhtimise valdkonnas on pakkumise pool suhteliselt hästi välja kujunenud ja selle alusel on võimalik analüüsida kogu valdkonna arengut.

Üldjoontes pidasid meie eeldused ka paika, siiski on täheldatav turutõrke olemasolu, mis avaldub viiel suunal.

1. Kuigi keskmistes ja suuremates äriorganisatsioonides on huvi juhtimise vastu pidevalt kasvanud, arendatakse organisatsiooni tipus olevaid juhte tunduvalt rohkem kui üksuste juhte ja teisi töötajaid. Selle tõttu ei liigu teadmised kaasaegse juhtimise ja organisatsiooni kohta edasi, mistõttu ettevõtete konkurentsivõime ei kasva piisava kiirusega.
2. Turu väiksusest tingituna ei kujune välja süvateadmistega eksperte, kes tunnevad majandusharude juhtimisspetsiifikat. Sellest tulenevalt on ka osade juhtimisteemade kaetus väiksem või puudub täielikult. Näiteks tootmise juhtimine, kuluarvestus, tarneahela juhtimine jms. tähendab just konkreetse tööstusharu erisustest lähtuvat juhtimist.

3. Ariko Marketing uuringus Koolitus- ja konsultatsiooniturg Eesti äriectoris mainitakse, et 12% firmade jaoks on koolituse ostmisel takistuseks kõrge hind. Need andmed kehtivad koolituse kohta üldisemalt, juhtimiskoolitus on reeglina tunduvalt kallim. Arvestades seda, et 60% firmadest omavad käivet alla 3. miljoni krooni ja teisalt seda, et kvaliteetse juhtimiskoolituse päevahind on suurusjärgus 5 000 krooni on paljude jaoks koolitustel ja konverentsidel osalemine kallis. Antud tõrge puudutab just firmasid, millel on potentsiaal kasvada ja muutuda väiksest keskmise suurusega firmaks ja mõjutada riigi konkurentsivõimet ja tööhõivet.
4. Kristjan Otsmann tsiteerib oma Eesti Ekspressis ilmunud artiklis „Jordani 8 trendi” Patrick Jordani: „Kui vanem põlvkond väärtustas eelkõige raha, siis nooremad inimesed väärtustavad eelkõige aega, mis on rahast hinnalisem.” Eriti kehtib antud väide juhtide kohta, kes on pühendunud oma äri ja saavutanud teatud positsiooni. Turu tõrge tekib sellest, et juhtide enese täiendamine on palju aega nõudev ja eeldab ka keskendumist. Nii tekibki olukord, kus juhid on väga hõivatud igapäevatööga aga oluliste uute teadmiste hankimiseks ei ole aega ning ettevõtete areng aeglustub.
5. Juhtimise eriala on noorte hulgas jätkuvalt populaarne ja lisandunud on uusi kõrgkooli, kus juhtimist õpetatakse. Sellele vaatamata on ülikoolide lõpetajatel vähe oskusi seostada õpitut praktikaga. Tagasihoidlik on ka valmidus ettevõtlusega tegelemiseks.

Suurelt osalt just nimetatud turutõrkeid silmas pidades oleme koostanud strateegiad edasiseks tegevuseks.

7.4. Strateegiad edasisteks tegevusteks

Uuringu tulemused võtame kokku ettepanekutega, milliseid strateegiaid edasiseks tegevuseks tuleks kasutada.

Strateegiad jagunevad kaheks:

- a) juhtimismetoodikate levitamiseks kavandatud strateegiad, mis jagunevad suunatuse järgi: majandusorganisatsioonidele suunatud -, juhtidele suunatud - ja tulevastele juhtidele suunatud strateegia;
- b) hoiakute muutmiseks kavandatud strateegiad.

7.4.1. Strateegiad juhtimisteabe levitamiseks

1. Majandusorganisatsioonidele suunatud strateegia

Antud strateegias on vaadeldavad kaks tegevust:

a) Juhtimisinfo jõudmiseks võimalikult suure hulga töötajateni soovitame rakendada mudelit, kus pakutakse juhtidele koolitust koos tehniliste abivahenditega, mida saab kasutada teabe edastamiseks organisatsiooni erinevatele tasanditele. Teeme ettepaneku koostada õppefilmid, slaidiprogrammid ja infovoldikud firmade töötajate koolitamiseks, selleks et muuta laiemas sihtauditooriumis hoiakuid ja valmistada ette muutusi. Antud tegevused võivad olla nii iseseisvad, kui ka kombineeritud koolitusüritustega, kus näiteks tootmise juhtimise koolituse osana, saavad osalejad tehnilised abivahendid ja juhtnõõrid nende kasutamiseks.

b) Majandusharu keskse ekspertteabe vähesuse tõttu soovitame tegeleda paralleelselt nii pakkumise kui ka nõudluse poole arendamisega. Sellised kõikides institutsioonides läbivalt vähem kaetud teemad nagu tootmise juhtimine, tarneahela juhtimine ja kulude juhtimine eeldavad keskendumist teatud tegevusvaldkonna spetsiifikale.

Pakkumise poolt soovitame arendada selliselt, et kaasatakse rahvusvahelise tasemega eksperte Eesti koolitajate ja konsultantide koolitamisesse. Koostöös kodumaiste arvamusiidrite- ja ettevõtete esindustega ning EAS-i sõsarorganisatsioonidega välismaal tuleks leida sobivad eksperdid, kes viiksid Eestis läbi paaripäevased koolitusüritused asjast huvitatud spetsialistidele tutvustades valdkonna spetsiifilisi probleeme ja info hankimise allikaid edaspidiseks.

Nõudluse poolt soovitame arendada läbi kolmanda sektori, kus analoogselt kogunud ekspertide kaasabil toimuks nii koolitus kui ka nõustamine ettevõtetele. Selleks võiksid majandusharu kesksed kolmanda sektori organisatsioonid koondada asjast huvitatud ettevõtete esindajad, kellele antakse koolitust ja seejärel ka (lühin)õustamist konkreetse firma spetsiifikast lähtudes. Sellega kaasneb ettevõtete teadlikkus ja huvi kaasaegsete juhtimismetoodikate vastu, mis kindlasti stimuleerib nõudlust.

2. Juhtidele suunatud strateegia

Antud strateegia jaguneb kaheks vastavalt nõudluse skaala erisustele.

a) Arvestades seda, et kommunikatsioonikanalina on koolitus, nõustamine ja konverentsid liiga kallid nende firmade jaoks, mis on kasvamas väikesest keskmiseks, siis soovime nende firmade juhtide toetamist koolituse ostmisel, selleks, et nad oskaksid näha oma tegevust laiemas perspektiivis ning tegeleksid ka alluvate koolitamisega. Nii tekiks neil võimalus teadvustada rohkem oma firmaga seotud probleemküsimusi ja kõrvaldada arengutakistusi.

Seotult eelneva, organisatsioonile suunatud strateegia, peaks toetuste määramisel kindlasti arvestama sellega, et pärast koolitusel osalemist jõuaks uued teadmised ka laiemas sihtauditooriumini. Esimeses lähenduses peame silmas oma firma töötajaid. Teises lähenduses võiks stimuleerida uue oskusteabe jagamist sootsiumis, kus on juhtide klubid välja kujunenud. Uuringu teostajate vestlused väikefirmade juhtidega näitavad, et just suurlinnadest eemal on ka kaugus, ehk sellest tulenev aja- ja rahakulu takistuseks juhtimisega seotud teenuste ostmisel.

Täiendava tegevusena soovime korraldada juhtimisseminare maakondades, mis laiendaks sihtauditooriumi ja aitaks juhtimise teema juurde tuua ka neid ettevõtjaid, kelle jaoks klassikalised juhtimisteemad ei ole seni olnud aktuaalsed ja kes ei ole teadvustanud koolitusvajadust selles valdkonnas. Soovime kasutada kogunud koolitajate lühendatud teemakäsitlusi, programmi efektiivsust ja nõudluse arendamist silmas pidades. Soovitatav on koostöö regionide arenduskeskustega, maakonnavalitsustega ja juhtimise valdkonna institutsioonide esindajatega.

b) Erinevalt eelnevalt kajastatud sihtgrupile on juhte, kes on ennast aktiivselt arendanud ja nende poolt juhitud firmad on arenenud omas valdkonnas turuliidrites. Tegemist on nõudluse poole suuremate firmade töötajatega, kellel sageli ei ole aega osaleda pikematel koolitustel ja kellele tundub, et teemakäsitlused hakkavad korduma. Antud sihtgrupi huve arvestades soovime kompetentse töstvate ja aega säästvate vahendite loomist. Võimalik on värskema ja sisult keerukama info koondamine internetiportaali ja audiotoodete kasutamine, arvestades aega, mis kulub autoroolis või reisidel. Samuti on vajalik kaasa aidata juhi valikute tegemisel juhtimisraamatute vahel. Vajalik on kvaliteetsete raamatuülevaadete avaldamist suure auditooriumiga ajakirjandusväljaannetes. Tegevust saaks stimuleerida tunnustusskeemi loomisega (näit. „Aasta Parim Raamatuarvustus”).

Kuna katvuse analüüs näitab, et osad teemad on tunduvalt vähem kaetud kui teised, siis on vajalik turu toetamine kasutades töötavaid ärimudeleid nagu konverentsid ja koolitus. Leiame, et osade teemade väiksem kaetus ei ole tingitud mitte teema vähetähtsusest (pigem vastupidi) vaid väiksemast nõudlusest, mis omakorda on põhjustatud väiksest turumahust, suurte äriühingute väiksest arvust ja sealsete juhtide arvamusest, et teemad hakkavad korduma.

3. Tulevastele juhtidele suunatud strateegia

a) Teeme ettepaneku kaaluda toetuste juurutamist rakenduslikele (äri)arenguprojektidele, millesse oleks kaasatud ülikoolide õppejõud ja üliõpilased ning firmade esindajad. Fookus peaks olema suunatud viimaste kursuste bakalaureuseõppe üliõpilastele, selleks, et tekitada lisamotivatsiooni seoste leidmisel omandatud teadmiste ja praktilise juhtimise vahel.

Täiendavalt soovitame maailmas tunnustust leidnud õpiku(te) avaldamist või lihtsalt kättesaadavaks tegemist ning stipendiumid juhtimise valdkonna uuringuteks ja juhtimismeetodite mõju uurimiseks. Vajalik oleks ka terminoloogia korrastamine ja teadustööde andmebaasi loomine, mis on oluline ka neile, kes on õpingud lõpetanud.

b) Arvestades seda, et inimesed on kõige vastuvõtlikumad uutele teadmistele ja ideedele vanuses 15 – 25 eluaastat, siis soovitame juhtimisinfo levitamisel keskenduda süvendatult just selle töötajate rühmale. Selleks soovitame abivahendite (filmid, slaidiprogrammid) loomist, mis on sihtgrupi vajadusi arvestavad ja edastatavad läbi kesktasandi juhtide organisatsioonides, kus nad töötavad. Nii avaneb võimalus arendada hoiakuid, mis kindlustavad tulevikus muutustele avatuse ja valmiduse tegutseda liidrina. Sihtgrupina peaks kaasama ka tehnikumid ja kutsekoolid, et varakult kujundada hoiakuid seoses juhtimisega ja samas valmistada sealseid õpilasi ette tööks keskastme juhina.

c) Osana antud strateegiast on ka noorte juhtide kaasamise eesmärgil klubide loomine noortele juhtidele, mille tegevuse raames saaks soodustada info vahetust ja uute juhtimismeetodikate olemust. Just sellistes organisatsioonides peaks rõhutama isikliku arengu ja karjääri planeerimise tähtsust ja pakkuma selleks nõustamist. Noortele juhtidele suunatud strateegia hõlmaks ka toetusi koolitustel ja valdkonna seminaridel osalemiseks nii Eestis kui välismaal. Liidrite positsiooni tõstmine noorte hulgas peaks tagama selle, et 20-30 aasta pärast oleks häid juhte.

Strateegiate rakendamiseks on soovitatav korraldada töötuba kaasates juhtimisega seotud inimesed rakendusetpanekute välja töötamiseks.

7.4.2. Strateegiad juhtimisega seotud hoiakute muutmiseks

Käesoleva strateegia raames keskendumine eelkõige kahe hoiaku muutmisele. Selle peatüki alguses on üldisemal tasemel kirjeldatud rohkem erinevaid hoiakuid, tuues välja intervjueritavate arvamused, muutmise vajaduse ja olulised tegevused. Vajadusest keskenduda kõige olulisemale toome järgnevalt välja strateegiad selleks, et muuta hoiakut, mis seondub arusaamaga, et juhtimist ei ole vaja õppida ja teiseks strateegia, mis on suunatud juhtimisstiiliga seotud hoiaku muutmiseks.

a) Suurel osal juhtidest puudub majanduslik kõrgharidus ja juhtimise valdkonna populariseerimine on stiimuliks, et juhid oma teadmisi täiendaksid ja oskaksid seda siduda ka praktikaga. Strateegia, mis muudab hoiakut, et juhtimist ei ole vaja õppida sihtgrupiks peaks olema suunatud just majanduslikku kõrgharidust mitte omavatele juhtidele. Hoiaku muutmist soovitame alustada keskendumisega konkreetsetele või isegi ühele konkreetsele juhtimismetoodikale. Taolise hoiaku tekkimine on osalt seotud nn. pehmete temade üleekspluateerimisega, mis sageli ei seo piisavalt teooria ja praktika. Teostajate hinnangul on hetkel kõige paremini toimivad tunnustuskeemid personalijuhtimises, kvaliteedijuhtimises ja logistika valdkonnas.

Kuna soovitame alustada edunäidetest, siis peaks juhtimismetoodika valik keskenduma just antud kolmele valdkonnale, välistada ei saa ka muid metoodikaid. Edunäidete leidmine läbi tunnustuskeemide on esimene etapp, millele peaks järgnema tutvustus ajakirjanduses ning konverentsidel, samuti esiletoomine Juhtimiskvaliteedi programmi erinevate tegevuste lõikes. Selgitades juhtimismetoodika seost majandusnäitajate paranemise ning konkurentsivõime kasvuga on järgmiseks sammuks teoreetilise baasi loomine või kindlustamine, vajalikuks võib osutada pakkumise poole arendamine toetusena raamatu avaldamisele või koolitajate koolitamisele tippeksperptide kaasabil. Paralleelselt pakkumist ja nõudlust tugevdades kaasatakse seni kõrvale jäänud juhte uusi juhtimismetoodikaid omandama, mis pikemas perspektiivis loob eeldused huvi tekkimisele ka teiste metoodikate või juhtimise valdkondade vastu.

b) Juhtimisstiilide osas tõid eksperdid välja autokraatliku stiili domineerimise. Kindlasti sõltub juhtimisstiili valik nii konkreetse juhi isiksuslikest omadustest kui ka reaalsest olukorrast. Eelpool käsitletud muutused juhtimises 21. sajandil toovad esile nii teadmiste väärtuste kasvu tootmises kui ka liidri positsiooni muutumise. Sellest johtuvalt on vajalik aktiivne tegevus antud hoiaku muutmisel. Eelnev analüüs näitab, et juhtimisstiilide teema on suhteliselt hästi kaetud konverentsidel ja ajakirjanduses ning eriti hästi juhtimisealases kirjanduses. Teatud vastuolu põhjus peitub hoiakute muutmise pikemas ajalisel perspektiivis. Edasiseks tegevuseks pakume kolm suunda, mis selgelt eristuvad ajalisel perspektiivis.

Esiteks, pikemas perspektiivis on oluline eelkõige töö noortega, mis tähendab sihtgrupina üliõpilasi ja kutsekeskharidust omandavaid õpilasi. Antud strateegiat peab kindlasti arvestama toetuste kasutamisel õpikute ja muude õppevahendite kättesaadavaks tegemisel.

Teiseks, keskpikas perspektiivis hoiaku muutmine läbi teiste juhtimiskontseptsioonide, mille rakendamine eeldab muutusi hoiakutes. Eelkõige peame silmas kvaliteedijuhtimist ja müügijuhtimist, mis eeldab, et erinevatel organisatsiooni tasemetel on juurdepääs olulisele informatsioonile ja otseste tegevussuuniste asemel peaks olema info vahetus. Näiteks, Tallinnas töötav tegevjuht omab tunduvalt vähem infot Kirde-Eesti võtmeklientide ootustest kui Jõhvis töötav müügimeeskonna juht, mis eeldab ka vastavat lähenemist antud piirkonna osas otsuste langetamisel tipp-juhi poolt. Kuna juhtimisstiilide valikut on tutvustatud üldisemal tasemel, siis konkreetsemad nõustamised ja koolitused päris erinevate juhtimismetoodikate rakendamiseks annavad võimaluse tuua stiili valiku konkreetsemal kujul juhtideni ja luua tingimused demokraatlikuma juhtimisstiili rakendamiseks. Edasise sammuna saaksid ajakirjad, ajalehed ja ka konverentsid tutvustada edunäiteid. Antud hoiaku muutumisele aitab kaasa ka eelpool kirjeldatud strateegia muudatuste kavandamiseks läbi organisatsioonide.

Kolmandaks, lühemas perspektiivis oleks antud hoiaku muutmiseks oluline edastada ka sõnum läbi meediakampaania. Arvestades Eestis tegutsevate ettevõtete arvu ja seda, et organisatsiooni suuruse kasvades lisandub ka erineva taseme juhte, siis tekib piisavalt lai auditoorium millele sõnumit edastada. Antud uuringu kontekstis peaks olema sõnumi eesmärgiks juhtidele meelde tuletada, et tema „tööriistaks” on inimesed, kellel on oma

vajadused, taotlused ja soovid. See lähenemine eeldab siiski täiendavat edasiarendamist meediavaldkonna ekspertide poolt.

8. Kokkuvõte

Käesolevas uuringus on esmalt antud ülevaate juhtimisteooriate ajaloost Eestis ja mujal maailmas. Uuringus on analüüsitud juhtimisalaste tegevuste ja ürituste mõju järgmiste institutsioonide lõikes: kõrgharidus, koolitus, konverentsid, nõustamine, kirjandus, ajakirjandus ja internetiportaalid ning kolmas sektor. Juhtimise valdkonna teenuste osas on toodud pakkumise ja nõudluse analüüs Eesti turul 2005. aasta seisuga. Eraldi on toodud ka Eestis levinud juhtimistrendide analüüs. Kõikide institutsioonide lõikes on toodud ülevaade katmata juhtimisvaldkondadest. Edasiste juhtimisalaste tegevuste kavandamiseks on käsitletud juhtimisega seotud muutmist vajavaid hoiakuid, keskkonna mõjusid ja turutõrkeid. Välja on töötatud strateegiad juhtimisteabe levitamiseks ja juhtimisega seotud hoiakute muutmiseks.

Uuringust järeldame, et **kõrghariduse** arengut takistavaks faktoriks on peamiselt õppejõudude vähesus ning õppejõudude nõrk praktiline ettevalmistus juhtimisvaldkonnas. Soovitame toetada erasektori ja avaliku sektori koostööd õppejõudude praktika korraldamisel ettevõtetes ning loengute pidamist juhtide poolt kõrgkoolides.

Juhtimisalase koolituse turg on Eestis killustunud, turul tegutseb palju väikefirmasid. Kuigi juhtimisalast koolituspakkumist on palju, jääb puudu tehnilisemat laadi koolitusest, mis on seotud majandusharu erisustega. Koolitusturu arengut takistab ka asjaolu, et juhid käivad küll koolitustel, kuid ei pea oluliseks kogu ettevõtte töötajaskonna koolitamist. Eelnevat arvestades soovitame kompleksse koolitusmudeli loomist ja rakendamist, mis võimaldaks arvestada erinevate organisatsiooni tasandite vajadustega. Tippjuhtide jaoks on seejuures soovitatavad tooted, mis säästavad aega ja suurendavad kompetentse. Valdkonna juhtidele oleks vajalik tagada abivahendite kättesaadavus selleks, et viia läbi koolitusi kogu ettevõtte personalile.

Juhtimiskonverentside turg on Eestis hästi väljakujunenud, kus riigipoolne sekkumine ei peaks olem prioriteet. Konverentside korraldajatest Eestis on kujunenud oluline juhtimismõtte kujundaja. Konkurentsi tihenemine valdkonnas on juhtimiskäsitlust mitmekesistanud ja aidanud juhtidel luua tervikpilti. Rohkem on hakatud hindama uute ideede ja olemasolevate teadmiste ja kogemuste vahel seoste loomist. Konverentside kaudu

on uute mõtete liikuma panek ilmselt kõige tõhusam – neil on hea maine ja nendel osaleb palju aktiivseid inimesi. Ükskõik kas tegemist on uue raamatuga, uue ideega, uue meetodikaga, konverentsid annavad nendele väga tugeva tõuke laiemas auditooriumis.

Juhtimiskonsultatsioonide turg sarnaselt koolitusturuga on killustunud, kus on eraldunud suuremad rahvusvahelised konsultatsiooniteenuste pakkujad. Valmidus arendada protsessipõhisest teenusest loov lahendus on alles tekkimas, samas on tõenäoline koolitusfirmade ja koolitajate jätkuv huvi nõustamisturu vastu. Loovaid lahendusi pakkuvaid professionaale on reeglina vähem, ala on elitaarsem ning tase kõikumam. EAS-i soovitame toetada tööstusharupõhise protsessidega seotud teabe kogumist ja levitamist valdkonnaga seotud ekspertiisi tekitamiseks (näit. puidutööstus, logistika, jaekaubandus, kinnisvara jne.). Samuti soovitame jätkata väike- ja keskmise suurusega ettevõtete toetamist konsultatsiooniteenuse ostmisel.

Juhtimisalaseid raamatuid on ilmunud suhteliselt palju. Sellest tulenevalt on alaga vähem kokku puutunud inimeste jaoks raske teha valikuid sellest, millised raamatud on sisu poolest kvaliteetsemad ja olulisemad. Soovitame juhtimisalaste raamatute andmebaaside korrastamist, mida võivad läbi viia juhtimisteema propageerimisele spetsialiseerunud ajakirjad või juhtimise õpetamisele ja uurimisele spetsialiseerunud kõrgkoolide õppetoolid. Ühtlasi saab EAS oma veebileheküljel avaldada Eestis ilmunud juhtimisraamatute süstematiseeritud lühitutvustused.

Juhtimisalane ajakirjandusturg ei ole Eestis veel selgelt välja kujunenud ning juhtimispraktikate arendamisele ei pöörata piisavalt tähelepanu. Juhid ootavad ajakirjanikelt enam edulugude ja *benchmarking*-infol põhinevate artiklite avaldamist. Soovitame, et EAS kohustaks toetusi saanud ettevõtteid raportisse lülitama rohkem infot oma kogemusest ning et see osa raportitest oleks avalikkusele kättesaadav ja süstematiseeritud. See toodab rohkem materjali spetsialiseeritud ajakirjadele ning võimalused teiste juhtimiskogemusest õppida suurenevad. Lisaks soovitame ka eestikeelse juhtimisinfo internetiportaali loomist, mis hetkel Eestis veel puudub.

Kolmanda sektori analüüsist selgus, et seni on edukalt käivitatud erialased juhtide ühingud. Klubidel on oluline roll erinevate tunnustuskeemide rakendamisel ja juhtimiskvaliteedi parendamisel. Koos regionaalsete juhtide klubide arenguga suureneb

kaasatus ja aktiivsus ning tekivad täiendavad tunnustusskeemid. Soovitame EAS-il tunnustusskeemide loomise ja olemasolevate tunnustusskeemide toetamist näit. „Parim Personaliprojekt”, „Aasta logistikategu”, „Kvaliteedijuhtimise auhind” jne ning mentorlusprogrammi laiendamist kolmandasse sektorisse.

Eesti juhtimisvaldkonda mõjutanud **juhtimistrendide** analüüsi käigus selgus, et kõik välismaal üles tõusnud trendid jõuavad Eestisse peaaegu samaaegselt. Trendide kujunemist Eestis mõjutab paljuski juhtimismõtte areng Ameerika Ühendriikides, seda soodustab ka tõlkeraamatute kiire levik ning väliskirjanduse kättesaadavus. Enamus intervjuueeritavaid leidis, et Eestis on enam populaarsust kogunud nn pehmed teemad – inimeste juhtimine ja juhi eneseareng.

Juhtimiskonsultatsioonide - , koolituse ja konverentside **turumaht** on käesoleva uuringu andmetel **200 miljonit** krooni. Nõudluse poole analüüsist selgub, et Eestis tegutseb 2005 aasta seisuga **39 623 ettevõtet**, millest 32 133 on 1-9 töötajaga väikevõtted ning vaid 160 on 250 ja enama töötajaga suuretvõtted. Uuringust saab kaudselt järeldada, et 1-9 töötajaga firmadest on ostnud juhtimise valdkonnaga seotud teenuseid 40 % firmadest ja oletades, et suuremad organisatsioonid on seda ühel või teisel viisil teinud saame ühe firma kohta 20 000 krooni juhtimise valdkonnaga seotud teenuseid aastas.

Juhtimisteemade kaetuse analüüsist erinevate institutsioonide lõikes selgus, et läbivalt on kõige paremini kaetud organisatsiooni juhtimise, seejärel strateegilise juhtimise ja turundusjuhtimise teemad. Piisavalt oli kaetud ka finantsjuhtimise teema. Analüüsist selgus, et enam tuleks tähelepanu pöörata IT ja infojuhtimise teemadele, mida on seni nii koolituses, juhtimisalases kirjanduses kui konverentsidel küllaltki vähe käsitletud. Eriti nõrgalt olid kaetud tootmise juhtimise teemad seda kõikide institutsioonide lõikes. Sellest tulenevalt soovitame EAS-il eelisjärjekorras tegeleda just tootmise juhtimise valdkonna arendamisega, kus arengut on pärssinud ka Eesti väiksus.

Juhtimisega seotud hoiakute analüüsist tulenes, et Eestis on ajakirjanduse vahendusel kujunenud pilt juhtidest, kellel on võimalus kiiresti ja vahendeid valimata rikastuda. Juhtide tegevust nähakse vähem sotsiaalse vastutuse, töökohtade loomise, ettevõtluse ja majanduse arenguga seostatuna. Sellega seonduvalt toodi Eesti juhtide juhtimisstiili analüüsides välja peamiselt autoritaarse juhtimisstiili kasutamine. Samas mõnsid mitmed

intervjueeritavad, et suundumus on pigem Põhjamaade inimesi väärtustava juhtimisstiili poole. Viimast võivad soodustada ka eelpool mainitud nn. pehmete juhtimisteedade kasvav populaarsus ja juhtimistrendide levik Eestis.

Juhtimismetoodikate levitamisel Eestis on vajalik tegevuste kavandamine eri tasanditel: inimene, organisatsioon, juhtimine, majandus ja ühiskond. Kui inimese tasandil on tagatud juhtimisega seotud positiivseid hoiakuid, aktiivne roll ühiskonna liikmena ning kaasaegne haridus, saame ühiskonna tasandil oodata vastavalt regionaalset arengut ja rahvusvahelist konkurentsivõimet, ühiskonna tasakaalustatud ja jätkusuutlikku arengut. E & Y planeerimismaatriksi aluseks võtmine uute juhtimismeetodite levitamisel võimaldab lisaks muutustele organisatsioonides arendada seal töötavaid inimesi ning mõjutada kogu ühiskonna jaoks oluliste eesmärkide saavutamist.

Käesolevas uuringus leidsime juhtimisvaldkonnas **viis peamist turutõrget**: 1) organisatsiooni tipus olevaid juhte arendatakse tunduvalt rohkem kui üksuste juhte ja teisi töötajaid; 2) turu väiksusest tingituna ei kujune välja süvateadmistega eksperte, kes tunnevad majandusharude juhtimisspetsiifikat; 3) väikeettevõtete juhtimisvaldkonna teenuste tarbimist pärsvad teenuste kõrged hinnad; 4) juhtidel ei ole enesetäiendamiseks aega; 5) ülikoolide lõpetajatel on vähe praktilisi oskusi, tagasihoidlik on ka valmidus ettevõtlusega tegelemiseks.

Ettepanekud juhtimisteabe levitamise strateegiateks on jaotatud suunatuse järgi kolmeks: majandusorganisatsioonidele suunatud -, juhtidele suunatud - ja tulevastele juhtidele suunatud strateegia. **Majandusorganisatsioonidele suunatud strateegia** peamiseks tegevusteks juhtimisinfo jõudmisel võimalikult suure hulga töötajateni on õppefilmide, slaidiprogrammide ja infovoldikute koostamine firmade töötajate koolitamiseks. Majandusharukeskse ekspertteabe vähesuse tõttu soovitame nõudluse poole pealt tegeleda rahvusvahelise tasemega ekspertide kaasamisega Eesti koolitajate ja konsultantide koolitamisesse. Nõudluse poolt võiksid majandusharu kesksed kolmanda sektori organisatsioonid koondada asjast huvitatud ettevõtete esindajad, keda koolitatakse. **Juhtidele suunatud strateegiate** osas tuleks toetada väikefirmade juhtide koolitamist, oskusteabe jagamist ning juhtimisseminaride korraldamist maakondades. Keskmiste ja suurfirmade juhtide puhul soovitame kompetentse töstvate ja aega säästvate vahendite loomist: internetiportaalid, audiotooted, juhtimisraamatute lühitutvustused. Vähekaetud

teemade nagu tootmise juhtimine ja IT juhtimise teabe levikut tuleks toetada konverentside ja koolituste vahendusel. **Tulevastele juhtidele suunatud strateegiate** tegevustena näeme rakenduslikke (äri)arenguprojekte, maailmas tunnustust leidnud õpiku(te) avaldamist, stipendiumid andmist juhtimise valdkonna uuringuteks ja juhtimismeetodite mõju uurimiseks, abivahendite (filmid, slaidiprogrammid) loomist (kaasates ka tehnikumid ja kutsekoolid), noorte juhtide klubide loomist, toetuseid koolitustel ja valdkonna seminaridel osalemiseks nii Eestis kui välismaal. Strateegiate rakendamiseks on soovitatav korraldada töötuba kaasates juhtimisega seotud inimesed rakendustepanekute välja töötamiseks.

Juhtimisega seotud hoiakute muutmise strateegiad tuleb rakendada peamiselt kahe hoiakuga seoses: 1) juhtimist ei ole vaja õppida ja 2) autoritaarse juhtimisstiiliga seotud hoiaku muutmiseks. Esimese hoiaku puhul soovitame rakendada edunäidete esitlemist läbi tunnustuskeemide, millele järgneb tutvustus ajakirjanduses ning konverentsidel. Paralleelselt pakkumist ja nõudlust tugevdades saab kaasata seni kõrvale jäänud juhte uusi juhtimismetoodikaid omandama. Teise hoiaku puhul sobivad tegevusteks kolm suunda: 1) pikas perspektiivis töö noortega (õpikute ja õppevahendite kättesaadavaks tegemine); 2) keskpikas perspektiivis juhtimisinfo vahetus sh. nõustamised, koolitused, ajalehed, konverentsid; 3) lühemas perspektiivis meediakampania.

Loodame, et antud uuringu tulemused ning meie poolt pakutud strateegiad ja arenguvisionid Eesti juhtimisvaldkonna edendamiseks on abiks edasiste tegevuskavade planeerimisel nii avalikus sektoris sh. EAS-is kui ka erasektoris juhtimisvaldkonnas tegutsevatele inimestele.

9. Kasutatud materjalid

1. Alas, R. Organisatsiooni-, juhtimis- ja suhtlemispsühholoogia alused, 1999
2. Alas, R. Personalijuhtimine, Käsiraamat, Külim 2005
3. Ariko Marketing, Konsultatsiooni- ja koolitusturg Eesti äriectoris, mai-juuni 2005
4. Drucker, P.F. Management Is Not a Technique, Across the Board, 1996
5. Graf, M. TPI 1936 – 1986, väljaantud 1986
6. Harrington, A. The Big Ideas, Fortune, 1999
7. Lin, K.-W. Managerial Thinking in the 21st Century, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 2005
8. Majandus-ja Kommunikatsiooniministeerium, Eesti juhtimiskvaliteedi strateegia 2005 – 2008
9. Otsmann, K. "Jordani 8 trendi", Homme nr 9 (18), Eesti Ekspress 836, 15, 2005
10. Poliitikauuringute keskus PRAXIS ja Hill & Knowlton Eesti, Innovatsiooniteadlikkuse programmi sihtrühmade vajaduste leidmine ja eeluuring „innovatsioon ja Eesti arvamusiidrid”, kevad 2005
11. Saar Poll, Eesti keskmise ja väikese suurusega ettevõtete arengusuundumused, august 2005
12. Weymes, E. Management Theory – Balancing Individual Freedom with Organisational Needs, Journal of Corporate Citizenship, 2004
13. Üksvärav, R. Organisatsioon ja juhtimine, Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus, c2004

LISA 1. Küsitlusankeet

1.	Organisatsioon/Firma	
	Asutamise aeg	
	Töötajate arv	
	Käive 2004	
	Kuuluvus kontserni/ firmade ühendusse	
	Võtmeisikud	
2.	Temaatika nimekiri (vt. lk 125)	
3.	Firma senine tegevus (eelkõige Eestis)	
	Juhtimisega seotud teemade osa organisatsiooni tegevuses	
	Nende juhtimisteede kujunemine (seesmiselt)	
4.	Tagasiside ja ootused klientidelt	
	Indikatsioon tulevikuplaanide kohta	
5.	Organisatsiooni nägemus oma missioonist juhtimise valdkonna arendajana	
6.	Arusaam konkurentsipositsioonist	
	Hinnangud ja mainingud sama funktsiooni konkurentide osas	
	Hinnangud ja mainingud teiste funktsioonide ja konkurentide kohta	
		koolitus konverentsid konsultatsioonid kõrgharidus ajakirjandus raamatud NGO
7.	Juhtimisega seotud hoiakud	
	<i>Nimetada olulisemad (3)</i>	
	Muutmist vajavad hoiakud	valdkonna seotud juhi arenguga seotud konsultandi ja koolitajaga seotud
	Mis on olnud ja mis on hetkel suurim(ad) moed.	
8.	Katmata tegevused/ valdkonnad	
	<i>Näit. Missugust teavet küsitakse kõige rohkem selles osas mida te ise ei paku?</i>	
	Ettepanekud uute juhtimismetoodikate laiemaks levitamiseks	
9.	Mida on viimati juhtimise alal loetud	

	Missugusel valdkonnaga seotud äritusel on viimati käidud Isiklikud plaanid teadmiste omandamiseks tulevikus
10.	Muud teemad ja mõtted

TEMAATIKA NIMEKIRI

ORGANISATSIOONI JUHTIMINE

Eestvedamine
Muudatuste juhtimine
Organisatsiooni kultuur
Õppiv organisatsioon
Äriühingute juhtimine
Motivatsioonisüsteemid
Kvaliteedijuhtimine
Personalijuhtimine
Juhtimisstiilid
Konfliktide lahendamine

FINANTSJUHTIMINE

Investeeringute juhtimine
Finantsorganisatsiooni juhtimine
Riskijuhtimine
M&A
Raha juhtimine
Raamatupidamine
Maksundus
Tollindus

INFO JUHTIMINE

IT lahenduste valik ja juurutamine
IT funktsioonid
Võrgustike juhtimine
Dokumendihaldus
Kommunikatsioon

TOOTMISE / TEGEVUSE JUHTIMINE

Tootearendus
Protsesside juhtimine
Tarneahela juhtimine
Ostujuhtimine
Lepinguline koostöö (Outsourcing)
Tulemusjuhtimine
Kulujuhtimine

TURUNDUSJUHTIMINE

Bränding
Strateegiline turundus (marketing)
Müügi- ja turundustegevus (marketingi)
PR (avalikkussuhted)
Hinnakujundus
Kliendisuhted

STRATEEGILINE JUHTIMINE

Strateegiline mõtlemine
Strateegia rakendamine
Strateegiline koostöö / Partnerlus
Rahvusvahelistumine
Innovatsioon

LISA 2. Juhtimistöoriistad

ESMAKORDSELT EESTIS – JUHTIMISTÖÖRIISTADE PARAAD

Mida teha, kui kõhutundest väheks jääb? Siin on esinduslik valik juhtimismeetodeid, -vahendeid ja -teooriaid. Vali välja need, mis sobivad just sinu firmale!

BAIN & CO UURING „KUUS JÄRELDUST TÖÖTEGEMISE VAHENDITE KOHTA”

Kui ettevõttes on parasjagu rasked ajad, usaldab juht pigem teada-tuntud ja äraproovitud „tööriistu“. Kui aga hästi ja aina paremini läheb, siis ollakse valmis ka midagi uut ja trendikat katsetama. Aga lõppude lõpuks on tippjuhil ikka kaks põhilist abilist: kõhutunne ja kaine mõistus, kirjutab Vello Rääk.

Tuntud rahvusvaheline konsultatsioonifirma Bain & Co viib juba 1993. aastast läbi ülemaailmseid uuringuid, mille käigus selgitatakse välja, milliseid juhtimise tööriistu firmades kasutatakse, millises ulatuses seda tehakse ja kuidas tulemustega rahul ollakse. Kuna Eesti ettevõteteski kasutatakse järjest rohkem mitmesuguseid juhtimisvahendeid ja -võtteid, siis oleks ehk huvitav teada, mida nende uuringute tulemused meile näitavad.

Alustuseks aga öiendaksin ära ühe olulise asja. Õpejõu, konsultandi ning teadusmehena on mul raske rääkida millestki, mida pole üheselt defineeritud. Juba seegi, et olen vaatlusaluse põhimõiste jutumärkidesse pannud, on kõnekas fakt. Millega siis antud juhtumil tegemist on? Kahjuks ei anna uuringu läbiviijad ühest definitsiooni. Nad on lülitanud uuringusse 25 nimetust juhtimise „tööriistu“, mida erinevates allikates on nimetatud nii tööriistadeks (*tools*), kui ka kontseptsioonideks (*concepts*), meetoditeks (*methods*), metodoloogiateks (*methodologies*), teooriateks (*theories*), mudeliteks (*models*), lähenemiseks (*approach*), süsteemiks (*system*), raamistikuks (*framework*) ja isegi filosoofiaks (*philosophy*). Kusjuures see loetelu ei ole veel kaugeltki ammendav. Aga nagu vanasõnagi ütleb, on heal lapsel ikka mitu nime. Maakeeli on tööriist töö tegemise vahend - seega lepime kokku, et Baini uuringus vaadeldakse juhtide töötegemise vahendeid.

Millised need juhtide töötegemise vahendid siis on? Uuringuid viiakse läbi iga 1-2 aasta tagant ja nende käigus uuritakse 25 „tööriista“ - peamiselt nende kasutamise määra (% küsitletutest) ja rahulolu vastava „tööriista“ kasutamisel saadud tulemustega (viie punkti skaalal). Aastate jooksul on „tööriistakastis“ toimunud teatud muudatused - ühed riistad heidetakse ajaloo prügikasti ja teised tulevad asemele.

Viimases, 2005. aastal läbi viidud uuringus (andmed 2004. aasta kohta), vaadeldakse muuhulgas ka Eestis tuntud „tööriistu“. Nimetagem neist kümnekonda, mis ei tohiks ka meie juhtidele võõrad olla:

1. Tasakaalus tulemuskaart (*Balanced Scorecard*);
2. Sihtmärkimine (*Benchmarking*);
3. Äriprotsesside ümberkujundamine (*Business Process Re-engineering*);
4. Kliendisuhete juhtimine (*Customer Relationships Management*);
5. Teadusjuhtimine (*Knowledge Management*);
6. Missiooni ja visiooni sedastamine (*Mission and Vision Statements*);
7. Teenuste sisseost (*Outsourcing*);

8. Strateegiline planeerimine (Strategic Planning);
9. Tarneahelate juhtimine (Supply Chain Management);
10. Taielik kvaliteedijuhtimine (*Total Quality Management*).

Nagu nimekirjast näha, on ühte patta pandud küllaltki erinevad asjad ja nende koondamine ühise nimetaja „tööriist” alla on muidugi vaieldav. Aga ega ise ei oska ka midagi paremat välja pakkuda. Ja kas on vajagi - peaasi, et saadakse aru iga „tööriista” sisust ja tähendusest. Selles osas pole Baini uurijatele midagi ette heita - iga vahendi puhul antakse ka selle määratlus.

Mida siis uurijad on välja selgitanud? Paljutki. Selles artiklis on vaid põgus ülevaade läbiviijate põhijäreldustest ja soovitustest.

2005. aasta uuringu põhijäreldused on aga järgmised:

ESITEKS, juhid mõnavad, et järjest enam on vaja saavutada kliendifookus. Ühtlasi ilmnevad järgmised asjaolud:

- peatähelepanu pööratakse uute klientide võitmisele ja olemasolevad jäetakse unarusse (kas pole see meilegi tuttav!);
- sobiv „tööriist” võiks olla CRM ehk kliendisuhete juhtimine;
- kui aastal 2000 kasutas ainult 35% uuritud firmadest seda vahendit, siis aastaks 2004 on kasutajate protsent märkimisväärselt kasvanud, samuti on tõusnud mingil määral ka kasutajate rahulolu.

TEISEKS, juhid saavad aru, et järjest raskem on konkurentidest eristuda. Samas näeme, et:

- sobivat „tööriista” pole;
- kasumi suurendamiseks pigem vähendatakse kulusid, kui tehakse midagi arenduslikku;
- perspektiivse „tööriistana” võiks kasutada nn avatud turu innovatsiooni (*Open-Market Innovation*), kus innovatsiooniprotsessis osalevad nii kliendid, tarnijad kui mõnikord isegi konkurendid;
- sedalaadi „tööriista” kasutab praegu ainult umbes veerand küsitletutest ja saadud tulemusi hinnatakse küllaltki madalalt.

KOLMANDAKS leitakse, et tuleb olla säästlik. See väljendub näiteks selles, et:

- peaaegu kolmveerand küsitletutest tegeleb nt teenuste sisseostmisega (*outsourcing*);
- võrreldes eelmise küsitlusega on tarneahela juhtimisel ligi kaks korda rohkem kasutajaid, kusjuures rahulolu tasemelt on see „tööriist” tõusnud teisele kohale.

NELJANDAKS, IT saab küpseks ja seda iseloomustab see, et:

- IT toetab praktiliselt kõikide uuritavate „tööriistade” kasutamist;
- 90% (!) juhtidest usub, et IT aitab luua konkurentsieelist.

VIIENDAKS, pigem vähem, aga paremini:

- paljude „tööriistade” kasutusprotsent on võrreldes eelmise uuringuga langenud, kuid samal ajal on teatud määral tõusnud rahuolu määr;

- 25-st vaadeldavast „tööriistast” kasutati ühes ettevõttes keskmiselt 13 (kaks aastat tagasi oli see arv märgatavalt suurem - umbes 16).

KUUENDAKS, välja on kujunenud stabiilsed liidrid:

- nii kasutusmääralt kui ka rahulolult on esikohal strateegiline planeerimine;
- kümnest populaarsemast „tööriistast” seitse on olnud kogu uuringute läbiviimise perioodil (alates 1993) kasutusel vähemalt pooltes uuritud ettevõtetes.

Kui 1997. aastal olid „tööriistade” esikolmikus kasutusmäära alusel strateegiline planeerimine (90%), missiooni ja visiooni määratlemine (87%) ja sihtmärkimine (86%), siis 2005. aastal moodustasid top-3 strateegiline planeerimine (79%), kliendisuhete juhtimine (75%) ja sihtmärkimine (73%). Kuigi strateegiline planeerimine on endiselt tipus, märkame tema kasutusmäära olulist langust.

Siiski on konkurentsitult populaarsemad strateegilised „tööriistad”. Aga mis see tippjuhi töö muud ongi kui strateegiline juhtimine.

Kokkuvõtvalt nendivad uuringu läbiviijad, et igal „tööriistal” on oma tugevad ja nõrgad küljed. Peamine on, et tuleb aru saada vastava vahendi olemusest ja selle võimalikest kõrvalmõjudest. Enne uue „tööriista” kasutuselevõttu oleks kasulik vestelda mõne inimesega, kellel on sellealaseid kogemusi. Märgitakse ka et „tööriist” peab sobima konkreetse firma ja tippjuhi jaoks. Tõepoolest - üks kunstnik (juhtimine ongi ju suures osas kunst!) kasutab puuskulptuuri tegemiseks peitlit, teine aga näiteks mootorsaagi.

Ühes uuringut tutvustavas artiklis, mis ilmus European Business Forumis 2001, teevad autorid järelduse, mis on meilgi kinnitust leidnud. Nimelt leitakse, et raskematel aegadel usaldatakse rohkem tuntud „tööriistu”, parematel aegadel aga eksperimenteeritakse uutega. Uute vahendite ja võtete proovijaid on üldiselt rohkesti, kuid paljud neist lõikavad ka näppu. Üle kolmveerandi uuritute väidab, et uute „tööriistade” puhul on ootused kõrged, kuid tulemus jääb tihtipeale oluliselt alla ootuste.

Lõpetuseks aga ühe konkreetse juhi arvamus juhtimise „tööriistadest”. Tema seisukohad on mulle eriti südamelähedased, sest tegemist on endise juhtimiskonsultandiga firmast KPMG. **Rene Schuster**, kes oli tollal Compaqi Suurbritannia üksuse juhatuse esimees, pani oma arvamusel kirja järgmised väärtuslikud mõtted:

- Kui istuda teisel pool lauda ehk olla juht, mitte konsultant, tunduvad kõik need suurepäraseks „tööriistad” hoopis vähem atraktiivsed.
- Eelkõige tuleks käsutada „tööriistu”, mis on ennast õigustanud, mitte tormata kaasa igasuguste moevooludega.
- Tippjuhi kaks põhilist „tööriista” on kaine **praktiline mõistus** (*common sense*) ja **kõhutunne** (*gut feeling*).

Minu arvates ei teeks paha uurida, missugused „tööriistad” Eestis levinud on ja missugused head-vead sellega haakuvad. Asjast huvitatud võiksid artikli autoriga ühendust võtta.

Vello Rääk on OÜ Webcon kooolitaja ja konsultant. Temaga saab kontakti võtta e-posti teel vello@webcon.ee

Lugejatel, kes asja vastu põhjalikumalt huvi tunnevad, soovitan pöörduda Baini kodulehele: www.bain.com

MISSIOON JA ÄRIIDEOLOOGIA

MISSIOON JA ÄRIIDEOLOOGIA – MILLEKS NEED ON?

Hoolimata Mikolaj Koperniku 1530. aasta avastusest Maa tiirlemisest ümber Päikese, räägitakse ikkagi päikese tõusmisest ja loojumisest. Ilmekas näide, kui raske on uskuda mitte seda, mida silmad näevad...

Kõik, mis on tegelik, pole nähtav ja vastupidi. Päikesetõusuga sarnane lühinägelik arvamus juhib enamikku ettevõtjaist jätkuvalt ka suhetes klientidega. Neile meeldib ekslikult arvata, et nemad kontrollivad mängu. Tegelikult sõltub edu muidugi sellest, kellele suunavad ostjad „turu-tsirkuses” valgustava prožektorivihu, jätmaks kõik teised kottpimedusse.

Seetõttu tuleb äriideoloogia ja missiooni määratlemist vaadelda millegi enama kui füüsilise toote, kaubamärgi või isegi firmakontseptsiooni loomist – see peab olema lisaks ka teadmiste, oskuste ning väärtuste ja hoiakute süntees.

Turumajanduse peamine reegel on, et turg on alati valmis. Iga ettevõtja ja juhi ülesandeks on kõige kiiremini ja paremini seda valmisolekut mõista ning sellest lähtuvalt luua ja arendada nii ennast kui oma tooteid. Võimekus ilma võimaluseta ei maksa midagi! Just ostjate väärtushinnangud, tegelikud vajadused ja turunõudlus määravad need tooted ja teenused, mis „valguse kätte tõstetakse”.

Edukus sellel alal sõltub äriideoloogia ja missiooni ühendamisest, nii nagu rahvusvahelisel tasandil on suutnud seda Nike, kelle missioon on „Sportliku saavutusvõime tõstmine” ja äriideoloogiaks „võitmine”. Või nagu Semetron Eestis, kelle missioon on „Raviteenuste osutajate töö väärtustamine kaasaegse meditsiinitehnika abil” ja äriideoloogiaks „hoolimine”. Enda igapäevatööle sedavõrd sügava tähenduse andmine loob eeldused valdkonna arvamus- ja arendusliidri positsiooni võitmiseks. Lihtsalt tootekategoorias mõtlemist võiks seega äriideoloogia ja missiooni kontekstis võrrelda sellega, kui minnakse vibuga tuumasõtta.

PRAKTIK ÜTLEB:

TIIT JÜRIMÄE, SA Pärnu Haigla arendustööde projektijuht

Tooksin siin näiteks tööstusfirma SKF, kes on oma missiooni aja jooksul korduvalt täpsustanud.

Esimene missioon kõlas: „Olla parim kuullaagrite tootja”. Järgmine missioon keskendus tootearendusele: „Olla parim veerelaagrite tootja”. Kolmas, tänaseni kehtiv missioon: „Võidelda kulumise vastu”.

SKFi juhtum näitab selgelt, kuidas tehnoloogia areng võimaldab rahuldada inimeste vajadusi järjest uute asjade (kuul-, veere- ja raamlaagrid) kaudu. Kuna tooted ja turg

muutuvad, peab ettevõtte oma tegevuses lähtuma püsivajadustest, miks neid tooteid vajatakse. SKFi poolt toodetavate laagrite tegelikuks väärtuselemendiks on „hõõrdumise vähenemine”. Seepärast peegeldab SKFi missioon: „Võidelda kulumise vastu” ettevõtte tegelikku äriideoloogiat.

MILLEST ALUSTADA?

PRIIT KARJUS, MBA, on strateegia- ja arendusfirma Ajustrust asutaja ja tegevpartner ning raamatu „Strateegia audit. Lähimõeldud sõjaplaanid äris” autor. Priit valiti 2005. aastal EBSi parimaks erialaõppejõuks.

Äriidee analüüs ja missiooni väljaselgitamine (ehk „Miks on see ettevõtte üldse olemas?”) on strateegilise juhtimise lähtepunkt. Et turg ja tooted on pidevas muutumises, tuleb juhtidel analüüsida, kuidas inimesed üldse oma ostuvalikuid teevad. See annab stabiilse aluse ettevõtte missiooni sõnastamiseks.

Äriideoloogia analüüs ja missiooni määratlemine hõlmab kolme põhiosa.

1. Ärimudeli kaardistamine, millega luuakse selge arusaamine ettevõtte hankijatest, koostööpartneritest, klientidest ja tarbijatest - osapooled, kelle vahel kasulik vahetus üldse toimub.
2. Äriidee analüüs, mille käigus määratakse:
 - KES on meie klient ja kes lõpptarbija? Kes on ettevõttele kõige kasulikumad kliendid ja tarbijad? Pöörates põhitähelepanu põhiklientidele, paraneb nii tulu- kui kuluefektiivsus.
 - MIS vajadus kliendil või tarbijal on? Abraham Maslow vajaduste teooria jagab inimeste vajadused viieks: sotsiaalsed, füsioloogilised, turvalisus-, tunnustus- ja saavutusvajadused. Teades klientide ja tarbijate tegelikke vajadusi eeltoodud skaalal, saame selged käitumisjuhised, milliseid tooteid või teenuseid konkreetsetele klientidele ja tarbijatele pakkuda.
 - KUIDAS peaksime kliendi või tarbija vajadusi rahuldama? Selle küsimuse kaudu selgub, milliste teadmiste, oskuste ja tehnoloogiate abil suudame pakkuda klientidele ja tarbijatele olulisi eeliseid võrreldes konkurentidega (tuumkompetents); aga samuti ka strateegilised varad (tänu millele teenitakse peamine osa aktsionäride rikkusest); ning võtmeotsused.
3. Vastused ülaltoodud küsimustele annavad käitumisjuhised, kuhu peaks ettevõtte investeerima ning milliseid oskusi arendama, et kasvatada rahavooge, kasumit ja firmaväärtust. Ehk teisisõnu - eelnevale analüüsile tuginedes sõnastatakse firma äriidee. Missioon sõnastatakse tuginedes sõnastatud äriideele.

Õnnestunud äriideed lähtuvad järgmistest eeldustest:

- on kõrge kasumipotentsiaaliga;
- põhinevad konkurentsieelisel, mis hoiab konkurendid eemal turu- ja kasumiosast;
- on orienteeritud kiiresti kasvavale turule;
- on võimelised kujunema oluliseks osaks ettevõtte kogumüügis.

MIDA TASUB LUGEDA

1. G. Hamel, C. K. Prahalad „Võidujooks tulevikku. Läbimurdestrateegiad oma tegevusalal mõjule pääsemiseks ja homsete turgude loomiseks”; Tartu, Fontese Kirjastus, 2001.
2. P. Karjus „Strateegia audit. Läbimõeldud sõjaplaanid äris”, Tallinn, Estonian Business School, 2003.
3. C. C. Markides „Õiged valikud: Juhis läbimurdestrateegiate väljatöötamiseks”, Tartu, Fontese Kirjastus, 2000.
4. J. Kunde „Corporate Religion”, Pearson Education, 2000.
5. Organisatsiooni käsiraamat, EAS, 2004.

EMOTSIONAALNE INTELLIGENTSUS

EMOTSIONAALNE INTELLIGENTSUS – MIS SEE ON?

Emotsionaalne intelligentsus (*emotional intelligence* – EQ) on inimese võime aru saada oma tunnetest, neid erinevatel eluhetkedel juhtida ja tänu sellele reguleerida oma käitumist. Mõistes oma tundeid, suudab emotsionaalselt intelligentne inimene mõista ka oma kaaslaste tundeid ja käitumismotiive. Ning juhtida ja kohandada vastavalt olukorrale oma käitumist.

Emotsionaalse intelligentsuse mõiste on lähedane sotsiaalse intelligentsuse mõistele, mis võeti kasutusele juba 1920. aastatel. See tähendas efektiivsust teistega suhtlemisel ning selle läbi oma eesmärkide saavutamist. Ning juba vanakreekakeelne sõna „sophrosyne – oma elu juhtimine hoole ja arukusega” tähendas mõõdukust, tasakaalukust ja mõistust.

Kaasajal seostatakse emotsionaalse intelligentsuse mõistet psühholoog Daniel Golemani nimega, kuna tema raamat „Emotional Intelligence” ilmus 1995. aastal. Golemani üheks kõige olulisemaks väiteks oli, et teiste inimeste juhtimisel, suunamisel ja kasvatamisel tuleb aru saada sellest, et käitumise käivitajaks on tegelikult tunded. Teooria ütleb, et kui soovitakse mõjutada inimese käitumist, siis käsust-keelust ei piisa. Inimeses tuleb tekitada tunne ja soov käituda soovitud suunas.

Goleman väidab, et tunne, mida sa tunned nakatab teist inimest. Kui sa tahad teist inimest õnnelikuks teha, pead olema ka ise õnnelik. Kui oled vihane, siis muudad kohe ka teise inimese vihaseks – tunne nakatab!

Emotsionaalse intelligentsuse teooriale on väga sarnane ka Soome tippfilosoofi Esa Saarineni sõnum. Saarinen väidab, et vaid õnnelik inimene saab olla efektiivne ja produktiivne.

Raamatu „Emotional Capital” autor Kevin Thompson on laiendanud EQ mõistet organisatsioonidele ja iseloomustab organisatsioonide teovõimet nende emotsionaalse kapitaliga.

PRAKTIK ÜTLEB:

URVE PALO, SG Isover Eesti AS juhataja

Kuidas ma kasutan emotsionaalset intelligentsust oma töös? Töötan selle nimel, et EQ peegelduks minu käitumises ning seetõttu analüüsin pidevalt toimuvat. Infot teiste tunnete kohta on võimaluse korral alati targem küsida, mitte ise eeldada. Inimesed räägivad hea meelega, mida nad tunnevad ja miks nad just nii arvavad. Kõige olulisem põhimõte on minu jaoks see, et inimesed, kes on minuga erineval moel seotud, on seda ju vabatahtlikult, s.t neil on õnneks vabadus valida, kelle heaks töötada või kellega suhelda. Ühest vastust aga küsimusele, kuidas hoida huvi inimeste silmis, ei ole. Iga inimene nõuab individuaalset lähenemist. Usun, et sära hoidmisel inimeste silmis on palju abi just emotsionaalsest intelligentsusest. Kuldreeglik pean aga austust üksteise vastu.

Isover Eesti AS sai tänavu II kõha peresõbraliku ettevõtte konkursil.

EQ TEOORIA RAKENDAMINE:

ANU VIROVERE on EBSi õppejõud ja OÜ Intelligentne Ettevõtte juhtimiskonsultant. Ta on tegelenud emotsionaalse intelligentsuse teemaga 10 aastat ning juhendanud paljusid teemakohaseid magistritöid.

Emotsionaalse intelligentsuse teooria sobib igale organisatsioonile, olgu see siis suur või väike, vahet pole.

Selle rakendamine tähendab eelkõige organisatsioonis sellise õhkkonna loomist, kus valitsevad positiivsed tunded. Asjaga on väga tihedalt seotud ka ettevõtte sisemise turunduse kontseptsioon, kus ettevõtet ei turundata mitte ainult väljapoole, vaid alustatakse hoopis seestpoolt - oma töötajatest. Sest ükski ettevõtte ei saa müüa turul paremaid suhteid, kui on suhted firma sees. Kõik katsed seda ignoreerida on ebaõnnestunud.

Iga juhi ees seisab ju alati küsimus, kuidas häid tundeid organisatsioonis rohkem luua ja halbadest jagu saada. Peeter Lorents on tabavalt defineerinud emotsionaalse intelligentsuse sisuga hästi haakuvaid tõdesid. Ta toob välja kümme printsiipi, millega tark juht peab arvestama, kui ta tahab suhtlemisel edu saavutada. Järgnevalt toon ara mõned neist:

1. **Inimest inimesena arvestamise printsiip.** Kui me planeerime inimesi oma erinevatesse ametitesse, siis peame arvestama, et nad on inimesed koos oma nõrkuste, tugevuste, vastupidavusega. Ja seda iga inimese puhul omal moel. Kui inimest käsitletakse kui asja, kes toimib igal ajal ja igas kohas samamoodi, tekivad kohe vastastikku valed ootused.
2. **Väärtustatuse printsiip.** Valdav osa inimestest soovib, et nende tegevus ja selle sihid oleksid väärtustatud. Sõltumata sellest, kui suured või väikesed need on, soovib iga inimene saada tunnustust eelkõige selle eest, mis tal õnnestub väga hästi. Selleks võib olla nii maitvalt valmistatud toit kui geniaalne lahendus kvantfüüsikas.
3. **Inimese jaoks olulise arvestamise printsiip.** Igaühel meist on teatud keskkond, asjad, toimimisviisid väga olulised.
4. **Maksimaalse põhjendatuse printsiip.** Iga inimene soovib siiski täielikku põhjendust, miks on asjad nõnda, nagu nad on. Juba vanakreeka filosoof Sokrates väitis, et teadmine on õige käsitlus või arusaamine koos põhjendustega.

Igas ettevõttes on midagi, mis on kõigi poolt omaks võetud, mille poole ühiselt püüeldakse. Tippjuhi põhiülesanne ongi kanda seda visiooni, ideed ning siduda see iga töötaja tööülesannetega.

MIDA TASUB LUGEDA

1. D. Goleman „Emotsionaalne Intelligentsus”, Väike Vanker, 2000.
2. D. Goleman, R. Boyatzis, A. McGee „Loomulik juhtimine emotsionaalse intelligentsuse jõuga”, Väike Vanker, 2003.
3. K. Thompson „Emotional Capital”, Oxford: Capstone Publishing Limited.
4. S. Klein „Õnne saladus ehk kuidas tekivad head tunded”, Varrak, 2004,
5. M. J. Gelb „Avastage endas geenius”, Pegasus, 2003.
6. A. Virovere „Kuivikust ei saa tulevikus firmajuhti”, Director, detsember 2003.

TASAKAALUS TULEMUSKAART

TASAKAALUS TULEMUSKAART – MIS SEE ON?

Lühidalt öeldes on tasakaalus tulemuskaart (Balanced Scorecard, BSC) abivahend, millega strateegiat sõnastada ja see töötajatele selgeks teha. Tasakaalus tulemuskaardi abil saab organisatsiooni juht tõlkida strateegilised eesmärgid konkreetseteks igapäevategevusteks. Ning mõõdikute abil jälgitakse regulaarselt, kui hästi need tegevused tegelikult edenevad. Traditsiooniliselt jälgitakse tasakaalus tulemuskaardi abil ettevõtte tegevuse nelja aspekti:

- finantsala
- protsessid
- kliendivaldkond
- areng.

Iga valdkonna puhul valitakse välja üks või mitu tähtsat mõõdikut ning kindla ajavahemiku tagant vaadatakse need mõõdikud üle, et näha kuidas ettevõttel läheb.

Selle meetodi üheks tähtsamaks alustalaks on tasakaal traditsiooniliste finantsnäitajate ja kõige muu vahel, mis pikaajaliselt ettevõtte seisul mõjutab. Selle meetodi loomisele aitas kaasa paarikümne aasta tagune olukord paljudes ettevõtetes, kus juhtidel oli tõsine silmaklappide probleem. Et toonaste juhtide palgad olid võrdelised kasumiga, siis tegid nad ka kõik selleks, et lühiajalised kasuminumbrid paistaksid võimalikult ilusad. Neile näitajatele, millest sõltus organisatsiooni pikaajaline edu, eriti silma ei vaadatud.

Finantsist Robert Kaplani ja KPMG konsultandi David Nortoni eestvedamisel sündis tasakaalus tulemuskaart, mis on väga põhjalikult muutnud strateegilist juhtimist ja mõtlemist. Kui Harvard Business Review loetles 1997. aastal üles viimase 75 aasta 14 tähtsaimat juhtimistöõriista, oli tasakaalus tulemuskaart samas reas Maslow vajaduste hierarhia, Druckeri eesmärkide kaudu juhtimise, Hertzbergi motivatsiooniteooria ning Porteri konkurentsijõudude käsitlemisega.

PRAKTIK ÜTLEB:

JANEK PARKMAN, Viru Keemia Grupi (VKG) juhatuse esimees

VKG kõige suurem tütar VKG Oil alustas tasakaalus tulemuskaardi kasutamist 2001. aastal. Läbi mitmete raskuste on ta muutunud lihtsalt paberist viimaks ka reaalseks töövahendiks ja toimib täna vägagi efektiivselt.

Tänaseks on tulemuskaardi süsteemiga hõlmatud kõik ettevõtte tasandid alates tippjuhist ning lõpetades struktuuris madalaimatel astmetel olevate töötajatega. Suur osa kaarte on kollektiivsed, nii et eesmärgid on samad tervele allüksusele. Samas on ka terve rida eraldiseisvaid kaarte võtmeisikutele ning nende täitmise eest vastutavad nad üksinda.

Ülesandeks on pandud, et kõigis kaartides kirjapandud eesmärkide summa oleks suurem kui ettevõtte (tippjuhi) kaardi eesmärk. VKG Oil maksab tulemuskaardi eesmärkide eduka täitmise korral ka tulemustasu ning selle maksimummäär küündib kuni 20%-ni aastapalgast.

TASAKAALUS TULEMUSKAARDI RAKENDAMINE:

MARKO RILLO on konsultant ja TTÜ juhtimisõppejõud, samuti on ta TTÜ majandusteaduskonna doktorant. Marko tegeleb põhiliselt selliste teemadega nagu strateegiline juhtimine, tasakaalus tulemuskaart jt.

Suurte muutuste ajal võetakse nii mõnigi uus juhtimisinstrument suure hurraaga käsile: „Rakendame Six Sigma või tasakaalus tulemuskaardi, korraldame ajurünnakuid-koolitusi!” Tehakse kõvasti tööd, kuid kuue kuu pärast on kõik läbi. Aga tasakaalus tulemuskaardi puhul kuue kuu pärast töö alles algab! See ei ole lühiajaline projekt, ta annab töötajatele lisäülesandeid ja muudab tegevuse bürokraatlikumaks. Kui lisanduvate kohustustega pole arvestatud, siis on pettumus kerge tulema. Seepärast on ilmselt nii mõnigi tasakaalus tulemuskaart lõpuks riulisse unustatud.

Tihti arvatakse, et tasakaalus tulemuskaart annab nagu nõiaväel vastused õigete strateegiliste otsuste kohta. Tegelikult on tasakaalus tulemuskaart laadilt mõtlemise raamistik, mõttemudel. Ning eeskätt sobib see organisatsioonidele, kus on kas inseneri või finantsisti tüüpi juht, kelle jaoks on olulised süsteemsed lahendused. Seal, kus kultuur on loov ja paindlik, peaks sellega ettevaatlik olema.

Esimese asjana tuleks läbi vaielda üldised strateegilised sihid - kus me oleme ja kuhu tahame jõuda. Siin on küsimus muidugi selles, kui palju omanikud/juhid oma peas olevaid tegelikke arenguplaane tahavad avalikustada.

Kui visioon-missioon on selge, tuleb kirja panna konkreetsed tegevused, mis eesmärkideni viivad, ning ka see, kui tihti mõõdikuid üle vaadatakse ning kes selle eest vastutab.

Mõõdikuid, mille alusel tööd jälgitakse, ei tohi olla rohkem kui seitse-kaheksa, arv sõltub firma tegevusalast. Kõige aluseks on loogika ja terve mõistus. Sest parim müügimees satub lõpuks segadusse, kui tema töö hindamiseks üha uusi mõõdikuid lisada. Mõõdikud, mida Eestis kõige enam kasutatakse, on:

- finantsala - kasum, käive, EVA (*economic value added*, majanduslik lisaväärtus);
- kliendid - kliendirahulolu;

- protsess sõltuvalt organisatsiooni eripärast: McDonald’i tüüpi organisatsioonis on fookus standardeil, Ferrari tüüpi organisatsioonis on rõhk kliendikesksusel. Seal, kus on elutähtis pidevalt uute toodetega välja tulla, peab protsess toetama seda eesmärki;
- areng - kuidas arendada oskustöölise oskusi; kuidas töötajailt parendusettepanekuid saada, koolituste tulemuslikkuse mõõdikud.

MIDA TASUB LUGEDA

1. R. S. Kaplan, D. P. Norton „Tasakaalus tulemuskaart”, Pegasus, 2003.
2. M. Rillo „Kuidas Balanced Scorecard eestikeelse nime sai”, Director, veebruar 2003.
3. Organisatsiooni käsiraamat, EAS, 2004.
4. R. S. Kaplan, D. P. Norton “The Strategy Focused Organisation”, HBR Press, 2001.
5. P. R. Niven “Balanced Scorecard Step-by-Step. Maximazing Performance and Maintaining Results”, John Wiley & Sons, 2002.
6. V. Süsi “Balanced Scorecard: Eesti ettevõtete kogemus”, Director, veebruar 2003.

PIIRANGUTE TEOORIA

MIS SEE ON?

Eliyahu M. Goldratti loodud piirangute teooria (TOC, Theory of Constraints) on juhtimisfilosoofia ja sellest lähtuv meetodite kogum, mis käsitleb organisatsioone kui terviklikke süsteeme. Selle maailmavaateliseks aluseks on viis eeldust:

1. KEERULINE ON LIHTNE: mida keerulisem süsteem, seda väiksem on tegurite arv, mis piiravad selle võimet oma eesmärki saavutada; mida keerulisem probleem, seda lihtsam peab olema lahendus, muidu see lihtsalt ei tööta.
2. TERVIK EI KOOSNE OSADEST: Keerukate süsteemide või keeruliste probleemide puhul tuleb neid käsitleda terviklikult, mitte jaotades väiksemateks osadeks.
3. KÕIK VÕIDAVAD: Konfliktide ja vastuolude lahendamine peab toimuma läbi kõikide osapoolte võidu, mitte kompromisside otsimise läbi.
4. MURPHY EI KAO KUHUGI: Kaoselisus ja üsna suur määramatus on tegelikkuse paratamatud omadused, mida ei saa eirata. Pole ka mõtet üritada oma protsesse neis tingimustes optimeerida – määramatuse mõju saab vähendada süsteemi eemaldamisega kaose tingimustest, mitte püüetega tagajärgi vähendada.
5. INIMESED EI OLE HALVAD: Ebasoovitavat ja antagonistlikku käitumist põhjustavad halvad eeldused ja valed mõõdikud.

Kuid TOC ei ole ainult üldine juhtimisfilosoofia, vaid ka „tööriistakast”, mis sisaldab konkreetseid logistilisi ja loogilisi rakendusi ning tehnikaid:

1. Süsteemi strateegilise juhtimise viis sammu (piirangu leidmise, kasutamise ja ületamise pidev protsess).
2. Tulu maksimeerimisele keskenduv juhtimisarvestus, mis hoiab tegevuskulud, investeeringud ja laoseisu kontrolli all.
3. Probleemide analüüsi ja lahendamise tehnikad.
4. Konkreetsete rakendused protsesside juhtimiseks eri valdkondades, näiteks materjalivoog tootmisprotsessis – nn.trumm-puhver-nöör süsteem jt.

PRAKTIK ÜTLEB:

ANDRES KULL, Kroonpressi juhatuse esimees

Igasuguse teooria rakendamisel on suurimaks ohuks see, kui raamatust hakatakse näpuga järke ajama. Teooria ülesandeks on panna inimesed mõtlema, mitte mõtlematult tegutsema.

Piirangute teooriat hakkasime kasutama 1998. aastal. Mitme tsükliga tootmise planeerimisel on see üsnagi hea tööriist. Tootmises on pudelikaelad alati olnud ning jäävad ka tulevikus. Piirangute teooria abil on võimalik toimuvast ülevaade saada ning piiranguid juhtida.

Meie üheks pudelikaelaks oli trükimasin. Toetudes sellele teooriale, saime minna tavalooikaga vastuollu, lõhkudes Postimehe trüki osadeks. Kõigepealt trükiti Postimehe Põhja-Eesti tiraaž, seejärel SL Õhtuleht (täpselt nii, et leht veel hommikuks Tallinna jõuaks) ning kõige lõpuks Postimehe Lõuna-Eesti tiraaž.

Loobusime esmapilgul mitme ümberseadistuse tõttu efektiivsusest, kuid ettevõtet tervikuna vaadates saavutasime palju suurema läbilaskevõime.

PIIRANGUTE TEOORIA RAKENDAMINE:

HEITI PÄKK on Goldratt Baltic Network asutaja ja juht. Ühtlasi on ta ülemaailmse ettevõtte Goldratt Consulting regioonijuht - tema vastutusallas on kõik, mis jääb Euroopas Berliinist ida poole.

Piirangute teooriat (TOC) saab rakendada igas ettevõttes, kuigi praktikas kasutatakse seda enamasti nendes firmades, mis osalevad füüsiliste toodetega seotud tarneahelas. Kui organisatsioonis piirangute teooria meetodeid tõesti ellu rakendatakse (ja ei piirduta vaid raamatute lugemise, koolitusel osalemise ja tõdemisega, et tegemist on huvitavate ideedega), annab see alati reaalseid tulemusi (andmed saadud enam kui 100 ettevõtte uurimisel):

Tarneaja lühenemine	Üle 60%
Laoseisu vähendamine	50%
Finantsnäitajate (tulu, kasum) paranemine	80%

Märkimisväärsete tulemuste saavutamiseks kulub reeglina vähem kui aasta. Üks peamistest ohtudest piirangute teooria rakendamisel on olnud just needsamad kiired ja head tulemused - ettevõtte jääb loorberitele puhkama, liikudes edasi lihtsalt vanast inertsist. Nii ei märgatagi, kuidas piirangud on nihkunud muudesse valdkondadesse ning kunagised head lahendused ei tööta enam. Sellepärast on kohe algusest peale koos logistiliste lahendustega vaja käivitada ka pideva arengu mehhanism, et jälgida täideviimist, koguda andmeid protsesside toimimise ja tulemuste kohta ja viia nende põhjal läbi parendusi. Selline tagasisidesüsteem ei lase juhtide tähelepanul uinuda ja annab aegsasti hoiatusi, kui kurss vajab korrigeerimist.

Teine sagedane probleem on, et ettevõttes tekib n-ö TOC-i entusiastide klubi või üksikud eestvõitlejad, kes on oma valdkonnas häid tulemusi saavutanud ning proovivad nüüd ka teisi veenda. Kui aga erinevate osakondade ja inimeste arusaamad ei ole ühtlustatud, siis tekib trots, et keegi surub peale justkui võõraid lahendusi. Lõpuks algatajate entusiasm vaibub ja nn muutuste-tšempionid võivad üldisest vastuseisust nõrduvana ettevõttest lahkuda. Selliste konfliktide vastu aitab ainult üks rohi - saavutada piirangute teooria lahenduste rakendamisel kõikide tippjuhtide ja valdkonnajuhtide konsensus ja ühine arusaam asjast.

Isegi siis, kui muutused hõlmavad esialgu ainult ühte valdkonda, on teiste koostööd juba lähimas tulevikus vaja, sest süsteemne juhtimine nõuab terviklikke lahendusi.

MIDA TASUB LUGEDA

Hea sissejuhatuse ja tausta annavad piirangute teooria autori Eli Goldratti kolm raamatut, mis on ilmunud eesti keeles: „Eesmärk”, „Asi pole vedamises”, „Kriitiline ahel”.

Neile, kel soov põhjalikuma käsitluse järele, sobib Eliyakim Schragenheimi raamat „Juhtimise vastuolud”.

Teenindusasutustest on piirangute teooriat oma protsesside parandamisel edukalt rakendanud Suurbritannia haiglad (vt. www.goldratt.co.uk/succ/oxfordstory.pdf ja www.goldratt.com/hlthmgmtmn.htm).

Tulemusi ja kirjeldusi saab vaadata interneti andmepangast aadressil <https://toc-goldratt.com/index.php?cont=2>

TEGEVUSPÕHINE KULUARVESTUS

TEGEVUSPÕHINE KULUARVESTUS – MIS SEE ON?

Tegevuspõhine kuluarvestus (*Activity Based Costing, ABC*) kujunes välja 1980. aastate algul, kui jõuti järeldusele, et senised meetodid (kus kulud jagati eelkõige toodete lõikes) ei anna piisavalt infot majandusotsusteks ega taga täit selgust püsikulude (nt hooned) ja muutuvkulude (palk) osas. Siinkohal võiks meenutada Goldratti kuulsat lauset piirangute teooriast: ”Traditsiooniline kuluarvestus on efektiivsuse vastane number 1!”

Nagu nimestki võib aru saada, kõlab ABC üks põhipostulaatidest järgmiselt – ettevõttes ei ole olemas kulusid, on ainult kliendid ning nende leidmiseks, teenindamiseks ja hoidmiseks tehtavad TEGEVUSED, mis omakorda põhjustavad kulutusi. Üks ABC põhiprintsiip on käsitleda mitmeid püsikulusid hoopis muutuvkuludena ja jagada need kulud toodetele läbi tegevuste.

ABC-st peaksid eelkõige kasu lõikama need ettevõtted, kes on suunanud oma tähelepanu efektiivsusele (sõltumata suurusest) või kellel on suured üldkulud, samuti firmad, kus ressursse kasutatakse mitmes protsessis (nt mitu toodet läbib samu tootmisliine). Nii ka teenindusettevõtted (üldkulud jagatakse teenustele), haiglad (mitmete ravijuhtude korral

kasutatakse samu ressursse), sidepakkujad (erinevad paketid sisaldavad samu tooteid/teenuseid).

ABC rakendamine aitab:

- a) mõõta ettevõtte äriprotsesside ehk tegevuste kasumlikkust ja otstarbekust ning määratleda nende seos erinevate toodete-teenuste-kaupadega.
- b) suurendada ettevõtte efektiivsust, vähendades või hoides samal ajal kontrolli all kulusid;
- c) kujundada hinnapoliitikat ja korrigeerida tulemusjuhtimise põhimõtteid.

Erinevate allikate andmetel on ABC abil võimalik saavutada tegevuskulude vähenemine 5-10% võrra (*teha asju õigesti*) ning müügikäibe tõus 5-15% võrra (*teha õigeid asju*).

PRAKTIK ÜTLEB:

ARGO RANNAMETS, Ragn-Sells kontrollier

Alguses peaks põhjalikult mõtlema sellele, millist tuge selle arvestuse abil tahetakse saada. Hästi koostatud plaani ja eesmärkide kaudu on võimalik saavutada tunduvalt suuremat efekti. Reeglina ei ole eesmärgiks üksnes kuluinformatsiooni toota, vaid toetada tegevuste juhtimist ja kasutada neid andmeid planeerimises. Enne tegevuspõhise kuluarvestuse juurde asumist tuleks tutvuda ka järgmise etapiga, tegevuspõhise planeerimise (*Activity Based Budgeting*) põhimõtetega. Nii saab tegevustest üksikasjalikuma pildi. Tegevuspõhise kuluarvestuse rakendamisel tasub kaasata spetsialiste, sest:

- nad tunnevad protsesside ja tegevuste kaardistamise põhimõtteid (nt kvaliteedijuhtimise konsultandid);
- neil on ülevaade arvestussüsteemide trendidest;
- nad oskavad ettevõttes juurutatud infokogumise, arvestamise ja planeerimise süsteeme integreerida.

ABC TEOORIA RAKENDAMINE:

ANDRES KUKKE on juhtimisaruandluse (ärianalüüsi) konsultant InfoVaras. Ärianalüüsi valdkonnaga on Andres tegelenud aastast 1998, olles juhtinud umbes 40 projekti, sh mitmeid ABC-projekte.

ABC rakendamisel peaks juhtkond eelkõige küsima endalt, mis eesmärgil seda tahetakse teha? Tuleb rõhutada, et ABC-projekt ei lõpe mitte tegevuste kasumlikkuse aruandega, vaid see aruanne on ainult alus vajalike muudatuste läbiviimiseks ettevõttes. On olemas isegi sellised juhtimisparadigmad nagu tegevuspõhine kulujuhtimine (*Activity Based Management* ehk ABM) ja tegevuspõhine eelarvestamine (*Activity Based Budgeting* ehk ABB).

On levinud väärarusaam, et ABC on suunatud ainult mineviku. ABC-metoodika annab hea aluse ka tulevikusündmuste modelleerimiseks (nii üldise äriplaani kui iga üksiku juhtumi mõttes). Kokkuvõttes on ABC näol tegemist ettevõtte toimimise majandusliku mudeliga, sest see põhineb põhjus-tagajärg seostel.

Lihtsustatult koosneb ABC neljast etapist:

1. Toodete või teenuste kuludega seotud tegevuste ning kulukandjate määramine. Kulukandja on objekt, mille suhtes tahetakse kulusid hinnata ehk millele tahetakse kulusid KANDA. Need on reeglina igasugused tegevused (nt tootearendus, kliendisuhete juhtimine jne), aga ka tooted ja teenused. Tegevused võib omakorda liigitada põhitegevusteks või abitegevusteks.
2. Kulukäituri leidmine ja liigitamine. Kulukäiturina (*cost driver*) defineeritakse põhjustajärg tegevust, mis mõjutab kulusid. Kulukäituri on kas mahu- või tegevuspõhised.
3. Sarnaste kulukäituritega kulude leidmine ja koondamine ühtsesse kulubaasi (*cost pool*).
4. Kulude jagamine toodetele ja kulukandjatele vastavalt kulukäiturile, mis kulu põhjustavad või käivitavad. Reeglina on need kliendi soovide või vajaduste rahuldamine, nt tellimus, kõned, nõuded.

Vaatamata ABC meetodilisele ülesehitusele pole praktikas siiski kõik kulgenud nii roosiliselt. Enamik ettevõtteid pole ABC juurutamisega toime tulnud, olgugi et teema on paljudele tuttav. Põhjusi on mitmeid: juhtide ebapiisavad teadmised või vähene usk ABC-sse, selle meetodi liigne keerukus või töömahukus ning oskamatus või soovimatus saadud tulemustega midagi peale hakata. Infotehnoloogia on keerukuse ja töömahu mõttes küll kergendust toonud, samas ei suuda ka kõige vingem ABC tarkvara teha peamist - rakendada see meetod eesmärkide täitmiseks. Seda saab teha ainult inimene.

MIDA TASUB LUGEDA

1. R. 5. Kaplan, R. Cooper „Kulu ja tulemus”, 2002.
2. T. Haldma, S. Kärü „Kuluarvestuse süsteemi loomine ettevõttes”, 1999.
3. Douglas T. Hicks „Activity-based Costing Making it Work for Small and Mid-sized Companies”, 1998.
4. T. Paju „Teravmeelne tootmine”, Director 1/ 2002
5. H. Lindpere, H. Seeland ”Kuluarvestus infosajandil”, Director 10/2001.

CRM

CRM – MIS SEE ON?

CRM ehk kliendisuhete juhtimise põhimõtted on vägagi vanad. Juba Harry G.Selfridge, kes 1909. aastal Londonis omanimelise lukskaubamaja asutas, valis motoks lause “Kliendil on alati õigus”. Sest tema kaubamaja tähtsaimad kliendid – jõukad naised, kes šoppamisega aega veetsid, pidasid tähtsaks just kuninglikku teenindust.

Tänapäeval kujul on CRM eksisteerinud kümnekond aastat, seda tänu tarkvaraarendusele. Varasemad raamatupidamisprogrammid suutsid küll fikseerida kliendi nime ja ostusumma, aga kõike eelnevat mitte (läbirääkimised, müügipakkumised jms). Kui aga firmad kaasaegset CRM-tarkvara juurutama hakkasid, tekkis probleem – iga kliendi kohta on võimalik täita vähemalt 100 välja ja kui mitte varem, siis 50. kliendi juures tekib meeletehete. Eesmärk ei ole ju võimalikult palju infot koguda, vaid see info rahaks teha. Tegemist pole mitte tehnoloogia-, vaid ärijuhtimise- ja sageli ka strateegiaküsimusega.

Tuntud strateegiaspetsialist Derek F. Abell sõnastas 1980. aastatel kolm strateegiaküsimust, mida iga firmajuht peaks endalt küsima: KES? MIS? KUIDAS? Ehk KES on meie klient, MIDA me talle pakume ning KUIDAS me seda teeme.

Samad küsimused on peamised ka kliendihalduses. Sest pole mõtet küsida, kas Mercedes on parem auto kui BMW. Põhiküsimus on see, miks me ühe või teise valime. Ning see, millistele klientidele me keskendume, on strateegiaküsimus.

Ning siis tuleb otsustada, kas sa oled kliendi jaoks hinnaliider, innovatiivne tooteliider või teenindusliider. Sa võid olla ükskõik milline neist, kuid kõiki kolme ei saa, sest muidu oleksid sa kliendi jaoks lihtsalt üks miljonist.

PRAKTIK ÜTLEB:

MAIT MARRAN, Baiti Logistika juhataja

Tänu klientide segmenteerimisele teame juba kliendisuhete loomise alguses üsna täpselt, millistele klientidele saame rohkem väärtust pakkuda ja kellega pikemaajalist koostööd arendada. Segmenteerimisprojekti valisime välja mõned head olemasolevad kliendid ja analüüsisime, millised nad on. Leidsime, et lisaks mõõdetavatele tunnustele on neil hulk n-ö pehmeid tunnuseid, nagu näiteks positiivsus, logistikaalane pädevus jms, mida tavapäraste vahenditega mõõta ei saa.

Võrreldes erinevaid aspekte klientide kasumlikkusega leidsime tunnused, mida klientide puhul erilise tähelepanuga jälgida. Uute kliendisuhete alustamisel saame juba üsna kontakti alguses teha esmaseid järeldusi, kas selle firmaga on suur koostööpotentsiaal või mitte. Tänu segmenteerimisprojektile on meil nüüd n-ö teaduslikult tõestatud alus olemas, mis aitab suurendada n-ö heade klientide hulka.

CRMI RAKENDAMINE:

INDREK SAUL alustas SalesLogixi CRM-tarkvara müüki Kinexi arvutifirmas 1999. aastal. Seejärel töötas ta CRM-konsultandina KPMGs ning tänava sügisest jätkab sama tööd PriceWaterhouseCoopersis.

CRM ei alga mitte tarkvaraprogrammist, vaid kliendisuhete analüüsist. Tuleb küsida, kuidas kasum tekib ja milliste klientidega saame kõige õnnelikumaks, tehes pikaajalist koostööd.

Strateegiaguru Michael Porter käsutab põnevat väljendit - strateegia avastamine. See tähendabki, et vaatad oma ettevõttele tõsiselt silma ja ütled, et kurat - meie tugevad küljed on hoopis ootamatus kohas, me peaksime hoopis teistele klientidele pühendumata.

Firmadele ärianalüüse tehes olen avastanud, et ettevõtte ei leia sageli oma edulugu üles! Aga edulugu on igal ettevõttel olemas, vastase! juhul oleksid nad ammu surnud!

Järgmine samm - loobumine mõnedest klientidest ja teenustest - on VÄGA raske. Ei ütlemine teistele on keeruline, aga veelgi keerulisem on seda iseendale öelda. See on

maailma keerulisem asi. Aga ei ole ju saladus, et mida hägusam on su kliendifookus, seda hägusam oled sa ise.

Milline on siin tarkvara roll? Esiteks saame tarkvaraga hallata infot ja registreid - panna igasugu asju kirja. Teine asi - me saame automatiseerida. Kuid tarkvara ei aita tõesti välja selgitada, et üks klient on parem kui teine.

Võtame kas või ühe koristusfirma CRM-projekti. Esimese asjana tuleb üle vaadata oma kliendid ning leida üles need, kes annavad kõige rohkem kasumit. Ning siis mõelda, kas jätkata kõigiga või keskenduda ühele grupile. Kas kohvikutele, kus on standardnõuded ja igaõine kindel teenistus, või hoopis kodanik Saulile (nt maja ostjatele), kes ehitab maja ja tahab enne sissekolimist suurpuhastust teha?

Igal juhul on vaja kujutlusvõimet. Kuidas ikkagi kodanik Saul kodu korras hoiab - ehk tahab ta lisaks suurpuhastusele ka koristusteenust? Kui keskenduda vaid ühele tehingule, oled tuleviku suhtes pime. Olen mitmes edukas firmas märganud ohtlikku tendentsi - kliendibaasid kull kasvavad, kuid vanadest kukuvad pooled ära ja uued on väheväärtuslikud.

Järgmiseks tuleb viia läbi küsitlus koristusfirma rolli kohta kliendi, näiteks kohviku eduloos. Kuni selleni välja, kas ruume tuleb pesta lõhnatute vahenditega, et sooja saia ja värsket kohvi lõhn mõjule pääseks?

See ongi CRM - strateegia avastamine ja hoolitsemine selle eest, et müük ühekordseks ei jääks.

MIDA TASUB LUGEDA

1. <http://www.crmguru.com>
2. The CRM Project Management Handbook: Realistic Expectations and Managing Risk.
3. Organisatsiooni käsiraamat „Kliendikesksus”, EAS, 2004.
4. K. Strobacka, J. R. Lehtinen „Kas klientuse reeglid või tants klientide pilli järgi”, Aspectum Eesti OÜ ja WSOY, 1997.
5. I. Saul “Klientide lojaalsus ja elukaar”, Director, aprill 2003.
6. I. Remmelg ”Väikekliendid on siiski olulised”, Director, märts 2005.

EXECUTION EHK TÄIDEVIIMINE

EXECUTION EHK TÄIDEVIIMINE – MIS SEE ON?

Execution on tegelikult vana mõtteviis, mis on viimase kümne aasta jooksul taas au sisse tõusnud. 1990. aastate teisel poolel, kui tuhanded investorid kaotasid *dotcomide* pankroti tõttu oma raha, tõusis päevakorda õigustatud küsimus, kas võluv visioon on ikka firma loomisel tähtsaim asi?

Sama palju furoori tekitas ka firma Bain & Co uuring 1900 tugeva ja tunnustatud ettevõtte kohta – selgus, et tervelt 87% ettevõttest ei suutnud teenida aastail 1990-2000 seda

kasumit, mida oli omanikele, töötajale ja klientidele lubanud. Isegi kõige tugevama majanduskasvu perioodil mitte.

Sellele paradoksile hakkasid vastust otsima paljud juhtimisteadlased ja konsultandid. Suurimat vastukaja sai Ameerika tippkonsultant Ram Charan, avaldades 1999. aastal Fortune'is artikli "Why CEO's Fail" ("Miks tippjuhid läbi kukuvad"). Ta väidab, et 70%-l juhtudest ei ole firma ebaõnne taga mitte juhi vähene tarkus või oskus – põhjus oli hoopis vilets või puudulik täideviimine. Ehk lihtsalt asju ei viidud täide, lubadusi ei täidetud ja valitses otsustusvõimetus.

Täideviimise elav legend on Larry Bossidy. Põhjus, miks temast nii palju lugu peetakse, on aeronautikatööstusfirma Allied Signali erakordsetes majandustulemustes. Tema käe all tõusis kasum aktsia kohta 31 kvartalit järjest vähemalt 13%! Kui Allied Signal liitus tehnoloogiahiiglase Honeywelliga, läks ta pensionile – aga kutsuti tagasi, et ta päästaks ühinenud firma raskustest. Bossidy viis kiiresti sisse sama süsteemi ja protsessid, mis olid Allied Signali edu võtmeks. Ta alustas kolmest punktist:

- 1) inimestele tuli selgeks teha, mis on nende kõige olulisem ülesanne, mille järgi nende tööd hinnatakse;
- 2) tuli rakendada protsessid ja süsteemid, mis olid vahepeal ära kadunud;
- 3) tuli luua realistlik ja aus firmakultuur, kus nii inimesed kui ka juhtkond teab, mis firmas tegelikult toimub.

PRAKTIK ÜTLEB:

INDREK SAUGA, AS Lokman tegevdirektor

Sain raamatust „Elluviimine” mõned päris head nurgakivid oma mõtete edastamiseks kolleegidele. Tähtis ei ole tehnika, vaid see, et asjad saavad tehtud. Inimesed räägivad tihti, et *peaks ara tegema, prooviks teha*. Vähem tingivat kõneviisi! Kui öelda välja sellised sõnad nagu *prooviks* ja *teeks*, siis tekib ka ajus ka samasugune mõtteviis. Selle tingiva kõneviisiga valmistab inimene end ette selleks, et ka läbikukkumine on võimalik.

Ülo Vooglaid on kord öelnud, et proov on ebaõnnestunud katse - kui inimesed *proovivad* teha midagi, siis on see suuresti juba ebaõnnestumisele määratud. Aga kui sõnast peaks saab peab või teeme ära, siis on esimene samm juba astunud. Teeme ära ja viime ellu - ja asi õnnestub palju suurema tõenäosusega. Peab olema sisemine distsipliin, usk edusse. Sellest saabki kõik alguse.

ÕNNESTUNUD TÄIDEVIIMINE

ILMAR RAUDSEP on rahvusvahelise koolitus- ja konsultatsioonifirma FrankinCovey partneri 7H Baltics asutaja ja juht. Enne 15-aastast konsultandikarjääri töötas ta mitmel juhtival kohal firmas Honeywell.

Firmade McKinsey, Franklin Covey ja Harris Interactive uurimisel, kus küsitleti 22 000 juhti ja töötajat, tuli välja viis põhjust, miks firmades täideviimine ebaõnnestub.

1. Inimesed ei tea, mis on olulisemad eesmärgid.
2. Inimesed ei võta eesmärke omaks.
3. Inimesed ei tea, mida teha, et eesmärke täita.
4. Inimesed ei tegutse järjekindlalt.

5. Inimesed ei oska eesmärkide saavutamiseks sünergiliselt koos töötada - puudub vastastikune usaldus, mis võimaldaks luua ühise realistliku pildi.

Kui eesmärgiks on täideviimine, siis on olulisemad märksõnad *protsess, süsteem ja struktuur*. See tähendab, et juht ei keskendu mitte üksikisikutele ja nende omadustele, vaid paneb paika protsessija süsteemi. Esiteks tuleb välja selgitada, missugused ettevõtte tähtsatest eesmärkidest on metsikult tähtsad, neid võiks olla kaks-kolm. Kui püstivad rohkem eesmärke, nii viis-kuus, siis jääb tulemus keskpäraseks. Seejärel tuleks luua süsteem, mille kohaselt neid „metsikult tähtsaid” eesmärke järjekindlalt, iga nädal, iga päev, täide viiakse, mitte ei pühita lihtsalt kord aastas kaustadelt tolmu. Järgmiseks tuleb üle vaadata kõik, mis seostub töötajate ning firmakultuuriga. Siin on tähtsaim usaldus inimeste vahel. Nad peavad saama üksteisega n-ö robustselt, otse ja ilustamata rääkida, kuidas asjad tegelikult on. Liider, kes asju ka tegelikkuses täide viib on endas arendanud järgmisi olulisi omadusi:

- Ta teab oma inimesi ja tunneb põhiäri. Ta on oma ärisse sisse elanud.
- Ta on realsusele keskendunud. Ta nõuab seda kõikidelt inimestelt ettevõttes, aga ei kardata ka oma vigu ja nõrkusi tunnustada.
- Ta määrab korraga kindlaks vaid vähesed eesmärgid ja prioriteedid.
- Ta kehtestab ettevõttes korra, kus oodatakse kõrget sooritustaset, ja käitub ka ise vastavalt - täidab lubadusi, viib asjad lõpuni. Plaanide tegemisel on tähtis, et pannakse paika vastutaja ja ajagraafik.
- Ta premeerib häid tegijaid. Paremad peavad saama selgelt rohkem.
- Ta arendab inimeste võimeid, jälgides neid tööprotsessis.
- Ta arendab iseennast. Hea juht jälgib iseenda käitumist ja õpib teistelt.

MIDA TASUB LUGEDA

1. L. Bossidy, R. Charan „Elluviimine”, Pegasus 2004
2. R. Charan „Why CEO’s Fail”, Fortune, 21. juuni 1999
3. I. Raudsep „Ilus visioon on lihtsalt seksikas, aga oluline on täidesaatmine”, Director, oktoober 2003.
4. I. Raudsep, T. Paju „Strateegia, mis annab mõlad”, Director, oktoober 2004.

TEABEÄRI

TEABEÄRI – MIS SEE ON?

Teabeäri on kokkuvõtlik nimetus kõikide ettevõtete kohta, kellel põhivara praktiliselt puudub ja kes müüvad oma oskusteabel põhinevaid teenuseid. Neil ettevõtetel on ka oma nimi – Professionaalsete Teenuste Firma ehk lühendatult PTF.

Mõiste PTF tõi laiema avalikkuse ette legendaarne juhtimisguru Tom Peters, kes kirjutas möödunud sajandi ühe mõjukama juhtimisraamatu „In Search of Excellence” ja seejärel alustas oma brändi all teabeäri. Teabeajastu alguseks peetakse tinglikult 1991. aastat, mil infotöötlusse suunatud investeeringute maht ületas USA majanduses esmakordselt

kõikidesse teistesse tootmisvahenditesse suunatud investeeringute mahu. Praeguseks kasvab teabeäri osakaal arenenud riikide majanduses plahvatusliku kiirusega – 15 kuni 20% aastas. Tänapäevaks töötab teabeäri valdkonnas juba ca 20% arenenud riikide töötajast. Seega on PTFdest märkamatuks saanud maailma suurim majandusjõud ja paljudele on see järgmine töökoht.

Mida PTF-id siis ühiskonnale annavad, et õigustada sellist kasvukiirust? Väga suur osa tänaste suurfirmade ideedest ostetakse kas osaliselt või tervikuna sisse PTF-dest, mitte ei looda ettevõttes endas. Näiteks tootedisaini auhindu on rohkem võitnud väikefirma IDEO, mitte Sony või BMW. Miks eelistavad talendikad töötajad PTF-i? Peamiselt sellepärast, et suurtes firmades on raske luua firmakultuuri, milles tõelised professionaalid ennast hästi tunneksid.

Edukal teabefirmal on David Maisteri järgi kolm ellujäämise põhitingimust:

- Oskus leida, hoida ja arendada turu parimaid talente.
- Väga kõrge kompetents teabevara kasvatamises ja haldamises.
- Referentsidel põhinev maine ja usalduslikud kliendisuhed

Neid tagavad juhtimistehnikad ja süsteemid ongi teadmised, mida PTF-idelt õppida on.

PRAKTIK ÜTLEB:

URMAS KAARLEP, PriceWaterhouseCoopers

Kui iga PTF peab selleks, et edukana püsida, olema teabeettevõtte, siis iga teadmusjuhtimise põhimõtteid rakendav organisatsioon ei ole veel automaatselt teabeettevõtte. Teadmusjuhtimise põhimõtteid on võimalik rakendada küll kõikides organisatsioonides, isegi riigiasutustes. Valdandades, kus intellektuaalse kapitali roll on otsustava tähtsusega, on küll paremad eeldused teabeettevõtte tekkeks ja teadmusjuhtimise põhimõtete rakendamiseks. PwC kui suurima professionaalse ärinõustamise teenust pakkuva firma puhul on olemas terve süsteem, mis toetab teadmusjuhtimise põhimõtete rakendamist. On olemas kolm teabeettevõtte juhtimise põhimõtet: 1) olla põnev ja atraktiivne *best & brightest* talentide jaoks; 2) jagada aktiivselt ja süsteemselt teadmist, andes sellega inimestele võimaluse areneda; 3) teha oma tööd väga kvaliteetselt. Aga parimate kaastöötajatega on see ju lihtne!

TEABEÄRI RAKENDAMINE:

JAAN PILLESAAR on ärikonsultatsioonide ja IT-ettevõtte Helmes asutaja ja juht, firma tegutseb edukalt juba ligi 15 aastat. Jaan on lõpetanud Tallinna Tehnikaülikooli elektroonika eriala.

Kõigepealt tasuks võtta lahti veebileht www.tompeters.com ja lugeda läbi Tom Petersi „Professionaalsete Teenuste Firma 50”. Kui selline töökultuur tundub kõitev, siis miks mitte muuta ühtteist ka oma ettevõttes. Peters soovib, et osakond tuleb käituma panna vabamajanduse ja PTF reeglite järgi. See omakorda eeldab täiesti uusi kokkuleppeid organisatsiooniga. Kui selgub, et turumajanduse kehtestamine selles osakonnas ei ole

võimalik, siis võta julgus kokku ja liitu ise mõne PTF-iga. Või alusta ise oma äri PTF-de eeskujul.

Mida ja millistel firmadel on PTF-dest võimalik õppida? Üks PTF-ide edu alus on suurepärane teabekapitali investeringute juhtimine. 1994 leidsid Erik Brynjolfsson ja Lorin Hitt, et IT-investeringute tasuvus USA firmades on 10 korda kõrgem kui masinatesse ja seadmetesse tehtud investeringute tasuvus. R&D investeringute tasuvus on kaheksa korda kõrgem. Seega infotöötlusse, mõtlemisse ja innovatsiooni investeeritud raha lisab kordades rohkem väärtust kui ettevõtte põhivara.

Teabekapitali juhtimine on võimalik igasugustes ettevõtetes, abiks on Thomas Stewarti raamatud.

Oluliselt keerulisem on omandada PTF-ide põhioskust - leida, hoida ja arendada turu parimaid talente. Sellest on käsu eelkõige neil ettevõtetel, kus luuakse palju lisaväärtust kõrgetasemelist oskusteavet nõudva teenusena.

Enim kasulikke muutusi saavad firmad teha oma kõrvaltegevustega. Suurosa traditsioonilise firma kõrvaltegevustest on traditsioonilised PTF-i valdkonnad. Näiteks IT, personali-, marketingi- ja juriidilised teenused on tavalised väljast tellimise ehk *outsourcingu* objektid. Nende teenuste väljaviimine vaba turumajanduse tingimustesse parandab olulisel määral kvaliteeti, värskust ja jätkusuutlikkust.

PTF ei saa suure ettevõtte sees tulemuslikult toimida. Mida teha? Lihtne lahendus on kõrvalteenuse sisseost PTF teenuspartnerilt.

Veidi keerulisem tee on vastava osakonna eraldamine (*spin-off*) tütarfirmaks. Seejärel on mõistlik müüa see strateegilisele investorile, kellel on piisav PTF juhtimise oskusteave ja kliendibaas tururiskide hajutamiseks. Lihtsalt *spin-off* ei ole lahendus, sest sellisel juhul on emafirma teenuse osutaja suhtes nii omanik kui ainus klient ning turuolukorda ei teki.

MIDA TASUB LUGEDA

1. T. A. Stewart „Intellectual Capital, The Wealth of Knowledge”.
2. M. C. Scott „The Intellect Industry”.
3. T. Peters „The Professional Service Firm 50”, „The Project 50”, „The Brand You 50”.
4. P. J. McKenna, D. H. Maister “First Among Equals”, Free Press, 2002.
5. D. H. Maister „Managing The Professional Service Firm”, Free Press, 1993.
6. B. R. Lowendahl „Strategic Management of Professional Service Firms”, Copenhagen Business School Press, 2000.
7. E. Razieli „The McKinsey Way”.

ENESEHINDAMINE

ENESEHINDAMINE – MIS SEE ON?

Enesehindamine (ingl k *self-assessment*) on juhtimise hindamisel kasutatav tehnika. Seda võib rakendada erinevate mudelite ja kriteeriumide alusel. Eesti tingimustes võetakse tavapäraselt aluseks Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna mudel ja kriteeriumid (Vt Enesehindamise käsiraamat).

Hindamine toimub kokkuvõttes järgmiselt. Kõigepealt tuleb juhil kirjeldada, millised on tema organisatsiooni eesmärgid ja tulemused. Neid võrreldakse konkurentide ja arengutähiseks valitud organisatsioonide vastavate tulemustega ning eesmärkidega. Seejärel on vaja kaardistada eesmärkide saavutamiseks kasutatavad juhtimisvõtted ja nende kasutamise ulatus organisatsioonis.

Lõpuks hinnatakse, kas need juhtimisvõtted on kõige otstarbekamad, st kas tulemuste parendamiseks tasuks midagi teisiti teha. Ideaaljuhul hindab organisatsioon oma juhtimisvõtteid süstemaatiliselt, teeb asjakohaseid täiendusi ning saavutab seetõttu ka üha paremaid tulemusi.

Lisaks põhjalikule kvalitatiivsele analüüsile on võimalik enesehindamismetoodika alusel anda organisatsiooni arengutasemele ka punktiline väärtus 1000 punkti skaalal. Loomulikult saab hindamistulemusi võrrelda teiste organisatsioonidega. Enesehindamine sobib nii suurtele kui ka väikestele organisatsioonidele. Avaliku sektori puhul on soovitatav kasutada neile kohandatud kriteeriume. Populaarseks sai enesehindamine just seoses juhtimiskvaliteedi auhinna projektide käivitamisega erinevates riikides.

PRAKTIK ÜTLEB:

URVE MAISTE, Taimetoodangu Inspektsiooni peadirektori asetäitja

Osalesime 2003. aastal avaliku sektori kvaliteediauhinna projektis, kasutades CAF mudelit. Oleme rahul, et läksime seda teed – see andis uue kvaliteedi võrreldes SWOTiga. SWOT on väga hea töövahend, mida tasub regulaarselt kasutada. Paraku on SWOTi tavakäsitlus märksa kitsam võrreldes enesehindamisega juhtimiskvaliteedi mudeli raames. Mis puudutab partnereid ja kliente, siis tänu enesehindamisele saime ka infot selle kohta, mida nemad meilt ootavad – viisime läbi vastavad küsitlused.

Iga organisatsioon peab leidma oma võtmekriteeriumi, mille parendamine annab suurima arenguhüppe. Meie jaoks oli see eestvedamine. Enesehindamine aitas meie organisatsioonis juhtimist fookuseerida. Me orienteerusime tulemi kvaliteedile – mõisteti, et sisendi kvaliteet = kvaliteetne väljund. Saime teada, milleks me võimelised oleme ja millises suunas peaksime edasi arenema.

MILLEST ALUSTADA?

TAUNO-JUSSI ONOPER on firma TJO Konsultatsioonid juht ja juhtimiskonsultant. Ta on selle teemaga aastaid tegelnud, olles Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna projekti algatajaks ja seitsmendat aastat EFQMi assessoriks.

Enesehindamine on asjakohane juhtidele, kes soovivad oma organisatsiooni juhtimise taset paremaks muuta. Lähtugu see siis kriisiolukorrast või lihtsalt soovist juhtimise tulemuslikkust tõsta.

Tänu enesehindamisele näeb juht organisatsiooni tervikuna, samuti märkab ta seoseid rakendatavate juhtimisvõtete ja -stiili ning saavutatavate tulemuste vahel. Enesehindamise õnnestumiseks tasub teha järgmist:

- 1) kõigepealt jõua selgusele enesehindamise eesmärgis, seejärel moodusta organisatsiooni võtmeisikutest hindamismeeskond ja võta piisavalt aega hindamismetoodika mõistmiseks (nt koolituse abil);
- 2) vali hindamiseks sobiv ulatus (alustada võib üksikutest valdkondadest) ja jõukohane meetod (see võib varieeruda viieminutilisest kiirhindamisest kuni mitmeid kuid kesva hindamisprojektini);
- 3) enesehindamisprotsessi ajal talleta ka asjakohased tulemused: tugevad küljed ja parendusvaldkonnad iga allkriteeriumi lõikes (võimalusel koos viidetega faktidele, mille põhjal nii arvati, sest see lihtsustab edasiste hindamiste läbiviimist);
- 4) vali välja, milliseid valdkondi hindamise põhjal arendama hakata (kui hindamise käigus leiti arvukalt parendusideid, tuleks siiski teha ratsionaalne valik parendusprojektide osas, sest võimete ülehindamise korral võib kasu saamata jääda);
- 5) koosta asjakohased parendusprojektid (kui tegevusplaan on läbi mõtlemata, siis lõpeb parendusprojekt sageli nurjumisega), hoolitse selle eest, et need saaksid ellu viidud;
- 6) lepi esimese hindamise järel kokku järgmise hindamise aeg; põhjalike hindamiste ja parendusprojektide korral võib see toimuda ka aasta või paari pärast, kuid osalistel on oluline näha oma pingutuste mõju; võimalusel seo hindamine igapäevase töökorraldusega.

Edasistesse hindamistesse tasub kaasata ka uusi töötajaid, sest see aitab suurendada nende huvi nii iseenda kui ka organisatsiooni arendamise vastu.

MIDA TASUB LUGEDA

1. Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus "Enesehindamise käsiraamat".
2. EFQM "Assessing for Excellence".
3. EFQM "Determining Excellence".
4. EFQM "Excellence Model in Action – Set of 10 Advice Booklets".
5. T.-J. Onoper "Enesehindamine annab uusi mõtteid", Äripäeva lisa „Juhtimine“, 29.04.02.
6. T.-J. Onoper "Enesehindamine aitab kriisist välja tulla", Äripäev 25.11.02.
7. Enesehindamist tutvustavad artiklid aadressil www.tjo.ee.

LISA 3. Konverentsiettekannete ülevaade 1990 – 2005

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Mis Takistab Töötajaid Maksimaalser Panust Andmast? Üle-Eestilise uuringu tulemused	Endrik Randoja	Energia seminar 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	100
Mida on energia jäävuse seadusest õppida meeskonna juhtimises?	Anu Virovere	Energia seminar 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	100
Kuidas anda energiat nii, et sellest ise ilma ei jää?	Jüri O.-M. Ennet	Energia seminar 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	100
Kuidas töötajate meeleolu ja tegutsemistahet praktikas parandada?	Margus Vaino	Energia seminar 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	100
Hinnatuim rahvusvaheline näide uue energia leidmisest organisatsioonis – Pike Place Fish kalaturg	Endrik Randoja	Energia seminar 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	100
Miks plaanide täideviimine ei õnnestu?	Endrik Randoja	Fastleader seminar	Eesti Konverentsikeskus	2005	100
Kuidas saab juht tagada plaanide täideviimist?	Hille Luht	Fastleader seminar	Eesti Konverentsikeskus	2005	100
Kuidas hoida distsipliini endas ja meeskonna liikmetes?	Aleksander Pulver	Fastleader seminar	Eesti Konverentsikeskus	2005	100
Kuidas on plaane erinevates olukordades täide viidud?	Urmas Kõiv	Fastleader seminar	Eesti Konverentsikeskus	2005	100
Millised on täideviimise rahvusvahelised õpetunnid?	Maris Zernand	Fastleader seminar	Eesti Konverentsikeskus	2005	100
Eesti oma hea raamatupidamistava	Rita Illison	Finantskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	200
Majanduskeskkonna muutuste ja ettevõtte finantsstrateegia seosed	Alari Purju	Finantskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	200
Muutused ettevõtte finantsstrateegias	Erkki Raasuke	Finantskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	200
Ettevõtte väärtuse hindamine – teooria ja tegelikkus	Toomas Reisenbuk	Finantskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	200
Kliendisuhete juhtimise finantsjõud	Indrek Saul	Finantskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	200
Pehmete" e. immateriaalsete väärtuste hindamine ja esitamine	Linnar Viik	Finantskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	200
Kuidas luua efektiivne ja toimiv finantsstrateegia?	Janne Tuulos	Finantskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	200
Pettuste ohud ettevõtetele EURO kasutuselevõtmisel	Charlie Patrick	Finantskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	200
IAS-i rakendamine Euroopas – väljakutsed ja võimalused	Mark Vaessen	Finantskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	200
Infoliikumise lihtsad lahendused - AVIS-e näide	Mati Annus	Juhtimiskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Hansapanga teadlik kujundamine Eesti ettevõttest Baltikumi ettevõtteks	Olli Heinonen	Juhtimiskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Juhtimisstiilid erinevates riikides	Matti Klaas	Juhtimiskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Omanik ja tegevjuht	Jüri Kraft	Juhtimiskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Kuidas juhtida ja mõjutada omanike otsuseid?	Jaan Männik	Juhtimiskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Tippjuhi tasakaalustatud arengu mudel	Mihkel Pärjamäe	Juhtimiskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Juhtimine Rootsis ja Eestis - kas leidub arvestatavaid erinevusi?	Valdo Randpere	Juhtimiskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Kaptenina ümber maailma	Mart Saarso	Juhtimiskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Relating the Estonian Executives to European Management Requirements	Lauri Stahlberg	Juhtimiskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Millist juhtimist vajab efektiivne organisatsioon tulevikus? Trendid ja arengusuunad	Mati Sööt	Juhtimiskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Turundusotsused	Toomas Danneberg	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Kuidas langetada organisatsiooni kui terviku seisukohast õigemaid otsuseid?	Madis Habakuk	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Kuidas intellektuaalse kapitali põhimõtted ellu viia.	Mart Kivikas	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Miks investeerida Kesk- ja Ida-Euroopasse?"	Kristel Kivinum	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Kuidas õigemini otsustada	Voldemar Kolga	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Langeta otsus ja hakka tööle!	Oliver Kruuda	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Kuidas teha paremaid finantsotsuseid	Valdur Laid	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Ärge uskuge legende	Gunnar Okk	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Tarnehela juhtimise otsused	Martin Petjärv	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Talendid ootavad juhtkonnalt otsustusvõimet	Mait Raava	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Miks investeerida Kesk- ja Ida-Euroopasse?"	Toomas Reisenbuk	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Tehnoloogiaotsused	Valdur Sild	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Omas ajas ja ruumis õige otsus võib tagantjärele tarkusena tunduda valena algusest peale!	Raivo Vare	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Kuidas mõjutab Baltimere regiooni strateegiline konkurentsieelis Eesti firmade otsuseid?	Õrjan Sölvell	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Kuidas lõpetada valede otsuste tegemine ja hakata tegema õigemaid otsuseid?	Stephen Matthews	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Corporate Longitude – Kuidas rakendada kõikearvestavat juhtimis- ja otsustussüsteemi?	Leif Edvinsson	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Kuidas teha ootustest reaalsus?	Tauno-Jussi Onoper	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Kontekst, Narratiiv ja Sisu: Kuidas kolmanda põlvkonna teadmusjuhtimine aitab otsuseid langetada?	Hanne Larsen	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Väljakutsetega kohandumine – kuidas strateegilised otsused ellu viia?	Jim Scholes	Juhtimiskonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	300
Milline on keskjuhi roll strateegia loomisel?	Olle Horm	Juhtimiskonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Loovuse äratamine.	Tauno Kangro	Juhtimiskonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas elada üle muutused firmakultuuris?	Aare Kilp	Juhtimiskonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas inimesi projekti kaasata?	Krista Kruuv	Juhtimiskonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas ebameeldivale ootamatustele reageerida?	Ants Laaneots	Juhtimiskonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas spetsialiste suurematele tegudele õhutada?	Tõnis Mäe	Juhtimiskonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas luua usalduse õhkkonda?	Ilmar Raag	Juhtimiskonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas ebameeldivale ootamatustele reageerida?	Mati Raidma	Juhtimiskonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas teha keskjuhist muutuse mootor?	Monika Salu	Juhtimiskonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Millised on kogemuslikud õppetunnid koostööst firma sise- ja välispartneritega?	Aivar Sirelpuu	Juhtimiskonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas treenida võidukat meeskonda?	Curt Lindström	Juhtimiskonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Milline on keskjuhi roll organisatsioonile väärtuse lisamisel ja firma väärtuste viimisel eeslinini ja klientideni?	David Rees	Juhtimiskonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Rahvusvahelise kontserni Eesti-üksuse juhtimine - kas keskjuhtimine või tüppjuhtimine?	Juhani Seilenthal	Juhtimiskonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas luua ettevõttes õpihimu toetavat keskkonda?	Virkko Pullinen	Juhtimiskonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Milles seisneb juhtimise müstika?	Manfred Kets de Vries	Juhtimiskonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Milline on Eesti ettevõtlusmeelsuse tase välisvaatleja silmis?	Paul Goble	Juhtimiskonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Mida õppida ettevõtlikkusest ja ärivaimust Vene oligarhidelt ning väikeettevõtjatelt?	Dr. Stanislav Shekshnia	Juhtimiskonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Sõda talentide pärast: Kuidas leida, hoida ja juhtida talente?	Antti Jääskeläinen	Juhtimiskonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Kuidas luua teineteisele tuge pakkuvaid ja ettevõtlusmeelseid äriüksusi ja osakondi?	Chris Nel	Juhtimiskonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas tasustada adekvaatselt ettevõtlikust?	Andrew Gaule	Juhtimiskonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas tark juhtkond töötajaid innustab?	Mait Raava	Juhtimiskonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas Ken Blanchard Nokia töötajatesse uut indu süstis?	Margus Hunt	Juhtimiskonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Milliste ohtudega peab ettevõtlik organisatsioon arvestama?	Aleksander Pulver	Juhtimiskonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas leida tasakaal lennukate mõtete, julgete tegude ja rutiinsete tegevuste vahel?	Peeter Raudsepp	Juhtimiskonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas vallandada tiimi liikme kogu potentsiaali?	Arno Pijpers	Juhtimiskonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas innustada firma juhtkonna liikmete algatusvõimet ja koostööd?	Mati Jostov	Juhtimiskonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas luua ettevõtlikkust ja ärivaimu toetavat organisatsioonikultuuri?	Margit Hakomaa	Juhtimiskonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Netokraadid ja konsumaarid: Kuidas suheldes ja võrgustike luues ettevõtlikkust kasvatada?	Ale Iander Bard	Juhtimiskonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Millised eristuvad kaubanduskontseptsioonid on maailmas edukad?	Jaan Kallas	Kaubanduse aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Miks turul eristuda ja kuidas plaanib eristuda Kesko?	Gunnar Kobin	Kaubanduse aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kas ja kuidas erineb eesti jaekaubandus Euroopa omast?	Iiona Lepp	Kaubanduse aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kas tarbijaid saab osta? Faktid ja järeldused tarbijaturul toimuvast.	Ülle Pärnoja	Kaubanduse aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Milliste muudatustega peavad Eesti Kaupmehed arvestama kui Eesti liitub Euroopa Liiduga?	Signe Ratso	Kaubanduse aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas kasvatada jaekaubanduse ja kogu tarneahela tõhusust?	Hans Beeftink	Kaubanduse Aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas kaupmehest teenusepakkujaks muutudes saavutada suuremat kliendilojaalsust?	Christian Grönroos	Kaubanduse Aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas kasvatada müüki müügikohas – uusim info POP uuringutest ja tööriistadest	Bram Nauta	Kaubanduse Aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Ühe kolimise lugu ehk mida Kalev uue tootmiskompleksiga võitis ja mida kaotas?	Oliver Kruuda	Kaubanduse aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Kuidas kaubanduspersonali arendamisel kasutada ettevõtte sotsiaalse (CSR-Corporate Social Responsibility) põhimõtteid?	Dimitri Danilatos	Kaubanduse aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas töötada inimesetega Balti FMCG sektoris?	Kalvar Kase	Kaubanduse aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas mõista klientide ja talentide täit potentsiaali?	Märit Torkelson	Kaubanduse aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kas ja kuidas koostööl põhinev logistiline võrgustik praktikas töötab?	Kuldar Leis	Logistika aastakonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	150
Milline on Eesti ettevõtete valmisolek logistiliste võrgustike loomiseks ning milline on logistika arengu tulevikuvision?	Illimar Paul jr	Logistika aastakonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	150
Millised on logistika päevaprobleemid Eestis ja kuidas neid lahendada?	Endrik Randoja	Logistika aastakonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	150
Kuidas saavutada uus tase logistilises optimeerimises?	Stig Lofberg	Logistika aastakonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	150
Kuidas kasutada infotehnoloogilisi lahendusi koostöövõrgustike loomisel	Karsten Keller	Logistika aastakonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	150
Kuidas hankevõrgu potentsiaali maksimaalselt ära kasutada?	Olli-Pekka Juhantila	Logistika aastakonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	150
Kuidas mõjutab Euroopa Liidu laienemine logistika juhtimist Ida-Euroopas?	Melvyn Peters	Logistika aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	150
Kuidas Coca-Cola HBC S.A. langetab tarnepunkti otsuseid?	Gerhard Seidl	Logistika aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	150
Kuidas kasutada Si1 Sigma juhtimissüsteemi tarneketi ohjamiseks?	Martin Paukson	Logistika aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	150
Kuidas toimub Eesti väliskaubandus EL kvoodipiirangute tingimustes?	Koidu Talli	Logistika aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	150
Eesti ettevõtjate võimalused euroraha taotlemiseks EL VI Raamprogrammi raames	Enno Lend	Logistika aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	150
KESKO kogemused kaubandusest ELis ja liitumiseks valmistumine Eestis, Lätis ja Leedus	Mika Salmijärvi, Olli Salmivaara	Logistika aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	150
SCOR teooria: Mis on SCOR ja kuidas seda kasutada?	Jo Vegheim	Logistika aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	150
SCOR praktika: Millised on edukamad näited SCOR'i rakendamisest ettevõtetes?	Jo Vegheim	Logistika aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	150
Planeerimine: Kuidas planeerida nii, et see toimiks isegi Venemaal?	Riivo Kauge	Logistika aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	150
Hankimine: Kuidas ostmisel oluliste tingimuste vahel tasakaalu säilitada?	Emöke Sogenbits	Logistika aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	150

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Tootmine: Kuidas maailma juhtivaid firmasid oma tootmisprotsessi korraldab?	Kaido Kukk	Logistika aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	150
Tarnimine: Kuidas Toyotad klientideni jõuavad?	Erik Kuus	Logistika aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	150
Tagastamine: Milline on tarneahelas tagastamise roll ja kuidas tagastamist korraldada?	Kirsti Rautio	Logistika aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	150
Piirangute teooria rakendamine jaotussüsteemide ja tarneahela juhtimises	Heiti Pakk	Logistikakonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	150
Tarneahela juhtimise roll hulgimüügifirma muutmisel logistikafirmaks	Martin Petjärv	Logistikakonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	150
Tarneahela haldamine valmistamisteenust osutavas ettevõttes	Lauri Varandi	Logistikakonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	150
Logistika ja tarneahela juhtimine 21. sajandil	Edward Sweeney	Logistikakonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	150
Tarneahel ja "Ei eli meetod" – lahendused ja näited	Roger Bullon	Logistikakonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	150
Tarneahela planeerimise strateegilised lähtepunktid	Andrew Palmer	Logistikakonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	150
Kuidas mõõta firma efektiivsust?	Jouni Sakki	Logistikakonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	150
E-tarneahela juhtimine. Internetil põhineva tarneahela juhtimise suunad ja parimad kogemused.	David Lascelles	Logistikakonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	150
Täiendused ja muudatused sotsiaalmaksu-, töötuskindlustuse- ja kogumispensioni seaduses ning lahendused nende arvestamisega seonduvatele probleemidele	Virve Aru	Maksude aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Ettevõtlusega mitteseotud kulud käibe- ja tulumaksu vaatenurgast	Tõnis Jakob	Maksude aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Tulumaksu muudatused 2002-2003	Aule Kindsingo	Maksude aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Muudatused Eesti maksusüsteemis Euroopa Liiduga liitumisel	Lemmi Orro	Maksude aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Käibemaksu küsimused Eesti ettevõtetes ja asutustes- praktilised nõuanded maksuametilt raamatupidajale	Sirje Pulk	Maksude aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Maksuseaduste rakendamine praktikas	Vello Vallaste	Maksude aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Muudatused Maksuametis ja maksukorralduse seaduses. Kuidas muudatused mõjutavad raamatupidaja tööd	Aule Kindsigo	Maksude aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Raamatupidaja annab maksunõu. Muudatused füüsilise isiku tulumaksu osas	Kaja Tamm	Maksude aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Praktilisi nõuandeid maksuküsimustes. Ettevõtlusega mitteseotud kulude, erisoodustuste, kingituste ja annetuste maksustamisest	Dmitri Jegorov	Maksude aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas vältida vigu TSD täitmisel? Muudatustest TSD lisades alates 01.01 2004	Ester Brückel	Maksude aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Uus käibemaksuseadus. Kaupade ja teenuste käibe maksustamisest	Aili Nurk	Maksude aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Uus käibemaksuseadus. Maksustamise üldpõhimõtetest	Sirje Pulk	Maksude aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas tuvastada klientuuri hulgast kasumlikud kliendid ja neid arendada?	Jüri Kaljundi	Müügijuhtimise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas kasvatada meeskonna tõhusust?	Mark James Kirk	Müügijuhtimise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas oma müügimeeskonnaga konkurentidest erineda?	Voldemar Kolga	Müügijuhtimise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas parandada koostööd müügi ja ettevõtte muude üksuste vahel?	Naidi Meikop	Müügijuhtimise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas eristada oma pakkumist konkurendi omast?	Mart Mikk	Müügijuhtimise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Milline peab olema müügijuhi elufilosoofia, et tema meeskonnas tahaksid olla head inimesed?	Raul Palsner	Müügijuhtimise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas kontrollida ja inspireerida müügimeeskonda kaugelt?	Timo Raimla	Müügijuhtimise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas müügimeeskonda rahaliselt kõige tulemuslikumalt motiveerida?	Marek Saal	Müügijuhtimise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas müügimeeskonda mitterahaliselt motiveerida?	Meelis Saaresalu	Müügijuhtimise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas täpsemalt müüki prognoosida?	Karl-Eric Schneider	Müügijuhtimise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kuidas müügimeeskonda olulise infoga kursis hoida?	Aivar Sirelpuu	Müügijuhtimise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Millised muutused müügijuhtimises meid ees ootavad?	Ahto Orav	Müügijuhtimise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Kuidas võõrustamiskunsti vallates saavad müüjatest paremad teenindajad?	Märit Torkelson	Müügijuhtimise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas leida õige suhtumisega müüjaid ja kuidas müügipersonali värbamisel vigu vältida?	Agu Vahur, Matti Pruul	Müügijuhtimise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Millised on tippjuhi, alluvate, klientide, kolleegide ootused müügijuhile ja kuidas seda infot müügiorganisatsiooni arendamiseks kasutada? 360° tagasiside meetod	Endrik Randoja, Mare Pork	Müügijuhtimise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas pühendumist õppida ja kuidas pühendumist õpetada?	Viive Einfeldt	Müügijuhtimise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas leida ja rakendada eesmärgi saavutamiseks meeskonna kogu potentsiaal?	Curt Lindström	Müügijuhtimise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas töötada kasumlike võtmeklientidega?	Heiki Abel	Müügijuhtimise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas keskenduda kasumlikele klientidele ja saavutada maksimaalne müügitulemus?	Indrek Saul, Tarmo Allemann	Müügijuhtimise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas motiveerida müügieesmärki kiiresti saavutama ja kuidas motiveerida sealt edasi?	Ragnar Kits, Milvi Tepp	Müügijuhtimise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Kuidas juhtimisteooriatesse kriitiliselt suhtudes ja kainet mõtlemist kasutades saada paremaks juhiks?	Geoff Burch	Müügijuhtimise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Põhiväärtused kui võiduka meeskonna vundament	Jaan Kallas	Müügijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Suurepärase meeskonna juhtimine	Tarmo Kase	Müügijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Müügimeeskondade peamised vead-kaubandus	Mart Kuusk	Müügijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Suurepärase meeskonna juhtimine	Ekke Lainsalu	Müügijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Suurepärase müügimeeste leidmine ja hoidmine	Hindrek Leppsalu	Müügijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Suurepärase meeskonna juhtimine	Andres Liinat	Müügijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Müügimeeskondade peamised vead-äriolahendused	Allan Martinson	Müügijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Juhi roll meeskonna arendajana	Tarmo Noop	Müügijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Suurepärase meeskonna juhtimine	Ivar Paulson	Müügijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Müügimeeskondade peamised vead-meedia	Raido Raamat	Müügijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Müügimeeskondade peamised vead-autod	Leho Siimsen	Müügijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Müügimeeskondade peamised vead-kindlustus	Aira Tammemäe	Müügijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Hea meeskonna muutmine suurepäraseks	Peep Vain	Müügijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Suurepärase meeskonna juhtimine	Peep Vain	Müügijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Juhtimise hind	Charlie Jones	Müügijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Suurepärase müügimeeste leidmine ja hoidmine	Tom McAuliffe	Müügijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Tippjuhi roll müügitöös	Valdo Kalm	Müük 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Moving goods out of stores as well as into stores -a key factor in marketing success in FMCG business	Iiona Lepp	Müük 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Kuidas luua Eesti parimat müügiorganisatsiooni?	Markus Nisula	Müük 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Mitmetahuline kliendisuhe	Andrus Ossip	Müük 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
B2B äritegemise edufaktorid	Felor Sakias	Müük 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Müügimees karmis maailmas	Jüri Uljas	Müük 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Muutused ja arengud tarbijate seisukohast	Katre Valgma	Müük 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Megatrendid, turutrendid, müügitrendid	Kaido Vestberg	Müük 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Opening the black bo1 of sales	Gerdt Larsson	Müük 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
B2B äritegemise edufaktorid	Felor Sakias	Müük 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
How can public relations contribute to sales?	György Szondi	Müük 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	250
Koolitusfirmad personalijuhi kompetentside arendamisel	Ruth Alas	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Koolitusfirmad personalijuhi kompetentside arendamisel	Jan Andersoo	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Personalijuhtimise areng Euroopas	Tõnis Arro	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Koolitusfirmad personalijuhi kompetentside arendamisel	Kaie Kaarlaid	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Kutsestandardi rakendamine: poolt ja vastu	Maaja-Katrin Kerem	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Milliseid täiendavaid kompetentse nõuab personalijuhilt töö rahvusvahelises keskkonnas?	Kiira Kure	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Kutsestandardi rakendamine: poolt ja vastu	Jaanika Kuusik	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Koolitusfirmad personalijuhi kompetentside arendamisel	Kadi Liik	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Tippjuhi ootused personalijuhi kompetentsidele	Arvi Mägin	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Personalijuhtimise areng Euroopas	Heiti Pakk	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Personalijuhtimise areng Euroopas	Mihkel Pärjamäe	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Kompetentsimudeli lähenemisviis maailmas: järeldused inimressursside juhile Eestis	Mait Raava	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Tippjuhi ootused personalijuhi kompetentsidele	Mati Raidma	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Tippjuhi ootused personalijuhi kompetentsidele	Monika Salu	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Koolitusfirmad personalijuhi kompetentside arendamisel	Heili Sõmer	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Personalijuhtimise areng Euroopas	Mati Sõöt	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Koolitusfirmad personalijuhi kompetentside arendamisel	Mare Teichmann	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Milliseid täiendavaid kompetentse nõuab personalijuhilt töö rahvusvahelises keskkonnas?	Agu Vahur	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
HR juhi kompetentsid ja nende areng ajas Hansapanga näitel	Riina Varts	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Koolitusfirmad personalijuhi kompetentside arendamisel	Helina Vigala	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Koolitusfirmad personalijuhi kompetentside arendamisel	Ülo Vihma	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Personalijuhtimise areng Euroopas	Michael Pitfield	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Erialaorganisatsiooni roll personalijuhi kompetentside arendamisel	Artemis Artemiou	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Kuidas moodustada võidumeeskonda?	Juhani Tammiainen	PARE 10.aastapäeva konverents	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Muutused tööturul Euroopa Liiduga liitumisel	Kaia Philips	PARE 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	350
Euroopa Liidu mõjud ja trendid personalijuhtimise seisukohast	Kim Staack Nielsen	PARE 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	350
Eesti uus töölepinguseadus Euroopa Liidu kontekstis	Eela Velström, Heli Raidve	PARE 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	350
Parimad tööandjad Euroopas – mis teeb parimast parima?	Wolf-Bertram v. Bismarck	PARE 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	350
Juhtimine intelligentes organisatsioonis	Pentti Sydänmaanlakka	PARE 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	350
Muutuste juhtimine – kuidas sai AS-ist Tallinna Vesi rahvusvaheline ettevõtte?	Fiona Cameron, Ilona Lott	PARE 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	350
Andekate töötajate hoidmine karjäärijuhtimise abil: innovatiivsed karjäärimudelid erinevatele organisatsioonidele	Prof Yehuda Baruch	PARE 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	350
Arenguvõimalused avatud tööturu tingimustes – Eesti Pank teel Euroopa keskpankade süsteemi	Rein Minka	PARE 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	350
Töötajate motivatsioon: ohud ja võimalused Eesti ettevõtetes	Milvi Tepp	PARE 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	350

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
BRAND NEW - Millega üllatab Eesti uusim reklaamiagentuur?	Argo Argel	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Kuidas mõõta turundustegevuse ja turundustöö väärtust?	Toomas Danneberg	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Kuidas muuta ettevõttes turunduse ja müügi koostöö toimivaks?	Virgo Jaani	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Eesti turunduskeskkond 2001-2002	Kaidi Kandla	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Naksti ja hea idee on käes!	Voldemar Kolga	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
IN STORE - Tarbijauuringu uus kontseptsioon	Iiona Lepp	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Kuidas kaitsta hinnamarginali?	Mait Miljan	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Kuidas teostada parimaid reklaamideid?	Priit Muuga	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Milline on müügitulemusele rajatud koostöösüsteem tellija ja reklaamiagentuuri vahel?	Tiit Nuudi	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Kuidas muuta ettevõttes turunduse ja müügi koostöö toimivaks?	Evald Pärni	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Eesti turunduskeskkond 2001-2002	Ülle Pärnoja	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
CRM: Kliendisuhete juhtimine, kuidas seda teha õieti?	Indrek Saul	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
CRM: Kliendisuhete juhtimine, kuidas seda teha õieti?	Jüri Teemant	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Kuidas saab turundaja luua usu brändi ettevõtte sees?	Kai Vahe	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Kuidas müüa ideed juhile, kliendile, kaastöötajale, koostööpartnerile?	Peep Vain	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
LYC: Kes tohib suudelda mõrsjat kliendisuhetes?	Esko Reinonpoika Alanko	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Mida õppida rahvusvaheliste korporatsioonide tänastest turundusotsustest?	Michael Pitfield	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Kuidas integreeritud turukommunikatsiooniga tagada edukas bränding?	Alain Vignard	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Kuidas ratsionaalselt tegutsedes saavutada brändile emotsionaalne positsioon tarbija teadvuses?	Tony Allen	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Kuidas brändi terveks ravida?	Fredrik Carling	Password 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Radikaalne reklaam	Anu Brümmel	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Mõttemaailm 2002+	Esta Kaal	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Meediakasutus 2002+	Agne Kinks	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Brändi loomine reaalses elus	Katre Kõvask	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Tehnoloogia 2002+	Triinu Ojala	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Terviklahendus supertootena	Ahto Orav	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Millised on seosed eristuvate inimeste ja eristuvate tegude vahel?	Aleksander Pulver	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Kasvuprognos 2002+	Ülle Pärnoja	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Näiline on tegelik	Raul Rebane	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Millised on turundaja võimalused eristumisstrateegia elluviimiseks?	Erik Sakkov	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Kuidas luua tugev meeskond erilistest inimestest ja kuidas seda meeskonda eesmärgipäraselt tööle panna?	Anu Tali	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Kuidas luua tugev meeskond erilistest inimestest ja kuidas seda meeskonda eesmärgipäraselt tööle panna?	Kadri Tali	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Eriline organisatsioon	Rain Tamm	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Be first, be different!	Jüri Teemant	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Eristuda või mitte eristuda? – selles on küsimus...	Linnar Viik	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Eristumine Eesti turunduskeskkonnas 2002+	Aivar Voog	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Milliste turundusvõtetega eristuda ja kuidas saavutatud edumaad hoida?	Gustav Hafren	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Kuidas kuulsad brandid oma eristumiseideed säilitavad?	Paul Twivy	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
2002. aasta Euroopa parimate reklaamide esilinastus - EPICA awards	Mark Tungate	Password 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Turundus suhetele tuginevas tulevikuhiskonnas – netokraatias	Alelander Bard	Password 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400
Kuidas mõõta pikaajalisi turundusinvesteeringuid?	Malcolm H.B. McDonald	Password 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400
Kuidas kliendi teadvuses läbimõeldumalt positsioneeruda?	Aet Altroff	Password 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400
Kas tänane edu tuleb tulevase arvelt?	Margo Veskimägi, Esta Kaal	Password 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400
Nutikas reklaam Mother UK moodi	Andy Bellas	Password 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400
Kuidas luua klienti siduvat ning talle väärtust pakkuvat lojaalsusprogrammi?	Karin Kiviste	Password 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
ONLINE TELESILD: Kuidas mõista klienti ja partnerit Eestis–Lätis–Leedus?	Helina Tuvike, Sven Nuutmann	Password 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400
Kuidas juhib Virgin oma tooteportfelli ja korporatiivbrändi ning milline roll on selles Richard Bransonil?	Will Whitehorn	Password 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400
N.P.D.: Kas New Product Development või No Point Distributing ehk kuidas luua tõeliselt innovatiivseid tooteid?	Paul Twivy	Password 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400
Kuidas kliendi jaoks huvitavaid ühispakkumisi luua ja partneritega latusalt suhelda?	Katrin Rahu	Password 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400
Kui teete seda, mida olete alati teinud, on tulemuseks see, mida olete alati saanud	Ranno Pajuri, Margus Žuravljov	Password 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400
Milliseks kujuneb reklaamiagentuuride roll turunduse planeerimisel ja elluviimisel?	Tiit Efert	Password 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400
Efektiivne loovus	Ralf Langwost	Password 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	400
Kuidas turundada naistele	Andrea Learned	Password 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	400
INGLISMAA TURUNDUSTEGU: Inglismaa 2004.a turundusteo kuldauhinna võitnud case – Cravendale piima lansseerimine	Elisa Edmonds	Password 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	400
Kuidas muuta brände trendikaks: Türi viina edulugu USA-s	David Elias	Password 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	400
Globaalsed trendid turunduses	Crawford Hollingworth	Password 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	400
Turunduse tasakaalustatud tulemuskaart: Kuidas mõõta turunduse tulemuslikkust? Vastus on Balanced Marketing Scorecard	David Bridges	Password 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	400
LEEDU TURUNDUSE EDULUGU – Utenose õlu	Andrius Norkevicius	Password 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	400
Taani turunduse edulugu: Ajaleht "Politiken" aitas täiesti tundmatul Mutti ketšupil ülitihedas konkurentsias läbi murda.	Poul Melbye	Password 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	400
Turundusaasta 2004+	Mari-Liis Eensalu	Password 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	400
SAKSAMAA TURUNDUSTEGU: Kultusauto MINI turuletoomine	Oliver Voss	Password 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	400
Developing leadership through HRM in IT based organization	Henrik Dahl	Peronsonalijuhtimise 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Korporatiivne poliitika ja kohalik praktika Hansapanga grupi personalijuhtimises	Sandra Ozola	Peronsonalijuhtimise 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Personalijuhtimine rahvusvahelistes ettevõtetes: Sampo kogemus	Jorma Norkela	Peronsonalijuhtimise 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Organisatsioonikultuuri muutmine	Rostya Gordon-Smith	Peronsonalijuhtimise 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Ebapiisavad kompetentsid kui organisatsiooni arengu piirajad	Per-Erik Brundin	Peronsonalijuhtimise 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Töötajate koolituslahendused Hewlett Packardi näitel	Heli Pätynen	Peronsonalijuhtimise 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Inimressursi teadlik juhtimine kui väljakutse tippjuhile	Mati Jostov	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Mis tippspetsialisti tegelikult motiveerib?	Andrus Kaldalu	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
e-värbamine: kuidas Internet mõjutab töötajate värbamisprotsessi	Jüri Kaljundi	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Rahvusvahelise kontserni personalipoliitika täideviimine Eestis	Epp Kiviaed	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Millest tekib motivatsioon	Tiina Koik-Kesküla	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Karjääri võimalikkusest Eesti Vabariigis	Peeter Kross	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Personalitöö tulemuslikkus — mõõta või mitte?	Jaanika Kuusik	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Erinevad hindamismeetodid täna ja tulevikus, nende plussid ja miinused	Marika Lember	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Human Resource Management-Eesti firmade valikud	Heiti Pakk	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Personalitöö tulemuslikkus — mõõta või mitte?	Piret Põldre	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Kompetentsid-kellele ja miks?	Mait Raava	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Mida võiks Silicon Valley õppida personalijuhtimisest väikeriikides	Tiina Randma	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Out-sourcing personalijuhtimises	Ave Randpõld	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Human Resource Management-personalijuhi asi	Toomas Tamsar	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Personalijuhiga või ilma?	Tõnu Tee	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Erinevad hindamismeetodid täna ja tulevikus, nende plussid ja miinused	Milvi Tepp	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Rahvusvahelise kontserni personalipoliitika täideviimine Eestis	Maaja Vadi	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Kes tegelikult vastutab inimese arengu eest	Peep Vain	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350
Out-sourcing personalijuhtimises	Eela Velström	Personalijuhtimine 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	350

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Seitse ühe hoobiga	Ahti Kallikorm	Personalijuhtimine 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Muutuste juhtimine	Liina Kesküla	Personalijuhtimine 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Personali hindamin ja hindamistulemuste hilisem käsitlemine	Kadi Kesküla	Personalijuhtimine 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Konkurentsivõimelise oskustööjõu leidmine- kas ületamatu probleem?	Kadi Kütt	Personalijuhtimine 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Personalijuhtimise võimalustest keskastmejuhina ES Sadolinis	Piret Minn	Personalijuhtimine 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Palgatöötajatest omanikeks	Indrek Orro	Personalijuhtimine 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Sisekommunikatsioonist sõltub organisatsiooni imago	Aune Past	Personalijuhtimine 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Motiveerimise erinevused avalikus ja erasektoris	Cerlin Pesti	Personalijuhtimine 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Töö on väärtus	Heinart Puhkim	Personalijuhtimine 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Rahulolust, präänikust ja piitsast sini-must-valge kultuuri taustal	Aleksander Pulver	Personalijuhtimine 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Inimene muutuste keskel	Peep Ratas	Personalijuhtimine 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
E-võimalused ja e-ohud	Triin Raudsepp	Personalijuhtimine 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Motivatsioonisüsteem kui organisatsiooni strateegia elluviija	Riina Rohelaan	Personalijuhtimine 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Firma sisekommunikatsioon revolutsioonilises ja evolutsioonilises arengufaasis	Margus Schults	Personalijuhtimine 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Muutuva identiteedi müümine töötajatele	Toomas Tiivel	Personalijuhtimine 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Hariduse mõju töösooritusele ja töökogemuse arvestamine hariduses	Allan Elerand	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Töötajate rentimine – miks ja kuidas?	Lauri Haav	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Taustauuring personaliriski juhtimise vahendina	Veiko Jürisson	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Väärtuste osa kiirete muutuste tegemisel	Aavo Kokk	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Erisoodustuste mõju töötajate motivatsioonivõimalustele	Tarmo Kriis	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Taustauuring personaliriski juhtimise vahendina	Tiia Kruusmaa	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Organisatsioonisisene koolitus - rahvusvahelise firma kogemus Baltikumis	Enn Kuslap	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Tööstressi äratundmine ja toimetulek tööstressiga töötaja ja tööandja seisukohalt Eesti näidete varal	Tiina Naarits	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Organisatsioonisisene koolitus - rahvusvahelise firma kogemus Baltikumis	Signe Saks	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Erisoodustuste mõju töötajate motivatsioonivõimalustele	Harri Taliga	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Töötajate rentimine – miks ja kuidas?	Agu Vahur	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Hariduse mõju töösooritusele ja töökogemuse arvestamine hariduses	Aune Valk	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Erisoodustuste mõju töötajate motivatsioonivõimalustele	Ivo Vanasaun	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Taustauuring personaliriski juhtimise vahendina	Eela Velström	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Organisatsiooni põhiväärtuste siire strateegilisest juhtimisest personalijuhtimisse	Bertel Paulig	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Kuidas organisatsiooni väärtused toimima panna?	Lasse Hainari	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Töötaja ja tööandja vahelise dialoogi eelised Euroopa Töönõukogus	John Raywood	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Tööstressi äratundmine, toimetulek tööstressiga ja tööstressiga kaasnevad kulud ettevõttele	Dieter Kissling	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Motivatsiooni olulisus ja selle mõju töösooritusele	Sandrine Gobbesso	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Erinevused juhtimisstiilides kolme Balti riigi näitel	Larry W. Stout	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Personalijuhtimise seisund, suunad ja prioriteedid Baltikumis Philip Morrise kogemuse näitel	Ray L Cannon	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Seos kvaliteedijuhtimise (TQM) ja personalijuhtimise vahel, praktilised näited uuringutulemuste põhjal	Akis Nicolaides	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Kvaliteedistandard <i>Investors in People</i> ja selle juurutamine organisatsioonis	Christine McGowan	Personalijuhtimine 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	350
Uus töötajate generatsioon	Susanne Teglkamp	Personalijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Trendid personalijuhtimise süsteemides 21. sajandil	Elly de Vrijer	Personalijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Väärtuskommunikatsioon firmastrateegia ja personalijuhtimise osana	Morten Norup Nielsen	Personalijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Kommunikatsioon, õppimine ja rakendused organisatsioonis	Thomas Tyden	Personalijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Personalijuhtimise mõju muutuste juhtimisele	Burkhard Fürer	Personalijuhtimise konverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Praktilised näpunäited – kuidas deklaratsiooni õieti täita?	Aule Kindsigo	Raamatupidaja Maksuseminar 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250
Kõik käibemaksust	Sirje Pulk	Raamatupidaja Maksuseminar 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	250

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Kaupade ja teenuste käibe maksustamisest uues käibemaksuseaduses	Aili Nurk	Raamatupidaja Maksuseminar 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Maksustamise üldpõhimõtetest uues käibemaksuseaduses	Sirje Pulk	Raamatupidaja Maksuseminar 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Aktuaalsed probleemid ettevõtlusega mitteseotud kulude, erisoodustuste, kingituste ja annetuste maksustamisel	Dmitri Jegorov	Raamatupidaja Maksuseminar 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	250
Muudatused maksuseadustes	Aule Kindsigo	Raamatupidamise aastakonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	600
Raamatupidamise aastaaruanne – Mis eristab väga head aastaaruannet tavalisest?	Lii Lainvoo	Raamatupidamise aastakonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	600
Konsolideeritud finantsaruanne - Konsolideeritud aruandluse koostamise sõlmprobleemid praktikas	Hanno Lindpere	Raamatupidamise aastakonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	600
Konsolideeritud finantsaruanne - Konsolideeritud aruandluse koostamise sõlmprobleemid praktikas	Meelis Luht	Raamatupidamise aastakonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	600
Raamatupidamise aastaaruanne – Mis eristab väga head aastaaruannet tavalisest?	Mati Nõmmiste	Raamatupidamise aastakonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	600
Uus raamatupidamise seadus – mis muutub äriettevõtte ja riigisektori raamatupidamises?	Guido Viik	Raamatupidamise aastakonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	600
Raamatupidamise arengusuunad ja prioriteedid aastal 2003	Ago Vilo	Raamatupidamise aastakonverents 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	600
Raamatupidamise seadusest ja Toimkonna juhenditest – Millised on sagedamini esinevad rakendusprobleemid?	Anne Nuut	Raamatupidamise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Rahvusvahelistest arengutest raamatupidamises - Kuidas muudatused rahvusvahelistes finantsaruandluse standardites (IFRS) mõjutavad Eesti raamatupidamist?	Marju Pöldniit	Raamatupidamise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Raamatupidamise aastaaruandest – Millele 2003. aasta aruande koostamisel erilist tähelepanu pöörata?	Andris Jegers	Raamatupidamise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Kuidas koostada head aruannet?	Jelena Kobozeva	Raamatupidamise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Käibemaksuga maksustamise uutest põhimõtetest - Mis siis tegelikult muutub?	Lemmi Oro	Raamatupidamise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Maksuameti reformist - Mis muutub Maksuametiga suhtlemisel?	Aule Kindsigo	Raamatupidamise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Maksumuudatustest – Mis muutub tulu – ja sotsiaalmaksuseaduses?	Ranno Tingas	Raamatupidamise aastakonverents 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Millised on toimunud muudatused Raamatupidamise Toimkonna juhendites ja aasta jooksul esilekerkinud rakendusprobleemid?	Anne Nuut	Raamatupidamise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	300
Millised on uuenenud nõuded aastaaruandele ning aastaaruannetes enamlevinud vead ja probleemid?	Mati Nõmmiste	Raamatupidamise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	300
Kuidas mõjutavad uued ja muudetud standardid alates uuest aastast Eesti ettevõtete raamatupidamist?	Andres Root	Raamatupidamise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	300
Mida äri sektori raamatupidaja peaks teadma avaliku sektori üksuste raamatupidamisest?	Virve Vanaveski	Raamatupidamise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	300
Kuidas raamatupidaja saab oma tööd efektiivsemaks ja lihtsamaks muuta?	Ülo Suurkask	Raamatupidamise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	300
Millised muudatused toimuvad Eesti maksupoliitikas aastatel 2005 – 2008?	Lemmi Oro	Raamatupidamise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	300
Millised on sagedamini esinevad rakendusprobleemid ja eelseisvad olulised muudatused käibemaksuseaduses?	Sirje Pulk	Raamatupidamise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	300
Mis muutub tulumaksuseaduses ning millised on aktuaalsed probleemid ettevõtlusega mitteseotud kulude, erisoodustuste, kingituste ja annetuste maksustamisel?	Dmitri Jegorov	Raamatupidamise aastakonverents 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	300
Managing the Profit Potential of Each Customer Relationship	Deon Nel	Turunduskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	300
The role of pricing in the market offering	Håkan Engström	Turunduskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	300
Ito1 - What is it? Why is it better? Who is doing it? Can I do it?	Paul Lethbridge	Turunduskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	300
Implementing Brand: guidelines to success	Alain Vignard	Turunduskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	300
Customer Relationship Mangement vs Customer Relationship Leadership - how to lead your customers into a better future	Torbjörn Skymning	Turunduskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	300
Investeering brändi võimaldab hinnapreemiumi	Esta Kaal	Turunduskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	300
Ostujõud taas tõusulainel	Kaidi Kandla	Turunduskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	300
Tasuta turundus	Kaur Kender	Turunduskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	300
Tarbija väärtusmaailmakeskne lähenemine - tõhusa turunduse eeldus	Karin Niinas	Turunduskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	300

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Juhi strateegiline nägemus	Tarmo Noop	Turunduskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	300
Neurosegmentatsiooni näited	Triinu Ojala	Turunduskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	300
Kas uutesse ostukeskustesse jätkub ostjaid	Ülle Pärnoja	Turunduskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	300
Reklaamipanused	Margo Veskimägi	Turunduskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	300
Brändistrateegiate mõju erinevates väärtussegmentides	Aivar Voog	Turunduskonverents 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	300
Meediaturg	Esta Kaal	Wazzap 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Kuidas tõeliselt kaasata agentuur oma brändi arendamisse? Või kaasab agentuur hoopis tellija?	Maarika Liivamägi	Wazzap 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Mis toimub ja mis toimib promotsioonimaastikul	Mart Mikk	Wazzap 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Kuidas aitab semiootika luua, arendada ja kommunikeerida brände?	Greg Rowland	Wazzap 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Kuidas luua ideaalne koostöö kliendi ja agentuuri ning agentuuri töötajate vahel?	Ami Hasan	Wazzap 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Kuidas olla reklaamitegemisel samaaegselt loov ja tõhus?	Jen Patterson	Wazzap 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Reklaamiplaneerimise homme päev - Euroopa perspektiiv	Anko Reijnders	Wazzap 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Kontekst - reklaami unustatud kuldreegel	Rene Fisher	Wazzap 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	400
Vanarahva tarkuseteri "asjade" pähemäärimisest	Anzori Barkalaja	Wazzap 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Sajanditagune kommunikatsioon... kamoona?	Jon Forsyth	Wazzap 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Kuidas partnerit mõista?	Henn Mikkin	Wazzap 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Me armastame sind, lollike!	Eriks Stendzenieks	Wazzap 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Kuidas toota ideid süsteemselt???	Markus Mettler / Nadja Schnetzler	Wazzap 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Ons mediareklaam surm või lõhnab see lihtsalt teisiti?	Ami Hasan	Wazzap 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Kuidas mängupõrgust välja murda?	Joel Volkov	Wazzap 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Parkimisvapustus Falcki moodi.	Hando Sinisalu	Wazzap 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Kellele seda head reklaami vaja on?	Paavo Pettai	Wazzap 2003	Eesti Konverentsikeskus	2003	400
Reklaamipsühholoogia 10 aastat hiljem: kognitivismi küpsenud veinid ning neuroteaduse toored üllitised	Talis Bachmann	Wazzap 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400
Reklaam, mis võidab südameid. Näiteid Kesk- ja Ida- Euroopast	Nastja Mulej	Wazzap 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400
Kuidas alustada oma töökohal loovat revolutsiooni - juba täna!	Chris Brown	Wazzap 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Volvo aasta kampaania: Dalarö müsteerium	Sascha Hartung	Wazzap 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400
Reklaam: kunst või äri?	Urmas Villmann	Wazzap 2004	Eesti Konverentsikeskus	2004	400
Internetil on esimesed triibulised käes, algab tõsine töö. Milline on homne Internet pärast hype'i?	Andres Jõesaar	Wazzup 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	400
Eesti meediaturu ülevaade	Esta Kaal	Wazzup 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	400
Reklaami tulemuslikkuse mõõtmine	Ants Lusti	Wazzup 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	400
Kuidas mõjutavad reklaamikliente uusimad trendid ajalehetööstuses?	Hando Sinisalu	Wazzup 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	400
Eesti meediaturu ülevaade	Margo Veskimägi	Wazzup 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	400
Brandid on Uus Religioon	Jim Williams	Wazzup 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	400
Integreeritud BtoB turundus. Teooriast praktikasse.	Tomi Hilvo	Wazzup 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	400
Täisteenust pakkuva meediaagentuuri kontseptsioon	Glyn Hughes	Wazzup 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	400
Uued võimalused TVs kui reklaamikanalis	Jan Moller	Wazzup 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	400
Budweiseri reklaamikampaania edu	John Greening	Wazzup 2001	Eesti Konverentsikeskus	2001	400
Globaalsed innovatsioonid mõjutamas kohalikke teloekommunikatsioonilahendusi	Peep Aaviksoo	Visioonist lahendusteni 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Globaalse arengu mõju lokaalsele visioonile ja tegemisele	Tõnis Haamer	Visioonist lahendusteni 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Kuidas luua edukaid siuteenuseid?	Andres Jõesaar	Visioonist lahendusteni 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Kuidas juhtida ettevõtete innovaatsiliselt ja milline roll on tehnoloogia strateegial?	Agur Jõgi	Visioonist lahendusteni 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Infoühiskonna areng Euroopa Liidus 2002-2006	Siim Kallas	Visioonist lahendusteni 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
IT kui Tootsi tasku	Andrus Kivirähk	Visioonist lahendusteni 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Infoühiskonna areng Euroopa Liidus 2002-2006	Erkki Liikanen	Visioonist lahendusteni 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Komponenttehnoloogia võimalused	Mikk Lippmaa	Visioonist lahendusteni 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Võimalused, mis tagavad IT- ja internetipõhiste logistikasüsteemide edu	Asko Talu	Visioonist lahendusteni 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Bioinformaatika tulevikunägemus	Jaak Vilo	Visioonist lahendusteni 2002	Eesti Konverentsikeskus	2002	350
Kliendikeskne ITT- Media Labi tulevikunägemus?	Simon Jones	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Ettevõtte sotsiaaltarkvara	Ross Mayfield	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
IT uute äriidrite ning ettevõtjate kasvatamisel – loominguine, süstemaatiline ja kiire mõtlemine ning tegutsemine	Vadim Kotelnikov	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Efektiivne teenusejuhtimine – mööduv nähtus või ellujäämise alus tulevikus?	Aidan Lawes	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Asukohaluure – teel IT infrastruktuuri määrava tähtsusega koostisosani	Henry Fosselius	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Turku Test – toimiv raadiolabor	Jaakko Kuosmanen	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Riskikapital Soomes	Juha Mikkola	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Riskikapital, ülevaade Venemaalt	Vladimir Bernstein	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Riskikapital Baltikumis – jutust reaalsuseks	Allan Martinson	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Visiooni toel infosüsteemini	Andres Kütt	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Kuidas EMT leidis majasiseste arendustööde ja allhanke tasakaalu	Tiit Tammiste	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Virtuaalsed inimesed virtuaalses tulevikus- alati levis, alati võrgus ühiskond	Ray Hammond	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Tuleviku kliima - kas õudne nägemus või kaine visioon?	Ain Kallis	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Milleks meile raadiosagedustuvastus ehk RFID?	Kalju Rüütli	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Uurimis- ja arendustöö Nokias	Ülo Parts	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Digitaaltehnikaprojekteerimine ja test: ideest kiibini	Jaan Raik	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Ränikarbiid – uus väljakutse pooljuhtelektroonikas	Toomas Rang	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Meditsiinitehnoloogia infoühiskonnas: uued võimalused ja värsked teod	Mart Min	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Äri Hiinas?	Üllas Täht	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Vene äri eripära sügisperioodil	Mart Luik	Visioonist lahendusteni 2005	Eesti Konverentsikeskus	2005	350
Läti ja Eesti otsustaja väärtushinnangute erinevused	Esta Kaal	Eesti äri Lätis 2003	Pärnu Konverentsid	2003	148
Läti majandus täna ja homme	Maris Lauri	Eesti äri Lätis 2003	Pärnu Konverentsid	2003	148
Läti maksusüsteem, Maksuamet.	Hando Lindpere	Eesti äri Lätis 2003	Pärnu Konverentsid	2003	148
5 aastat kustumatut armastust: kuidas Microlink Lätti jõudis ja mida seal õppinud on	Allan Martinson	Eesti äri Lätis 2003	Pärnu Konverentsid	2003	148
Mis kasu on satkonnast?	Margus Solson	Eesti äri Lätis 2003	Pärnu Konverentsid	2003	148
Ettevõtluse õiguskeskkond Lätis, võrdlus Eestiga.	Risto Vahimets	Eesti äri Lätis 2003	Pärnu Konverentsid	2003	148

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Päev Guruga: Kuidas elada õnnelikku elu?	Esa Saarinen	Esa Saarinen 2005	Pärnu Konverentsid	2005	247
Kuidas kajastada bilansis varasid?	Rita Illison	Finantskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	375
Kuidas väljuda likviidsuslõksust case study "ETFC ja tütarettevõtted"	Toomas Kõuhkna	Finantskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	375
Ökonoomika kasv ja valitsus	Jaak Leimann	Finantskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	375
Finants analüüsi tähtsus	Olavi Liivandi	Finantskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	375
Milline on parim finantsstrateegia, case study "Eesti ehitusfirmad"	Ülo Metsaots	Finantskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	375
Maksude juhtimine - strateegiline edutegur	Ardo Ojasalu	Finantskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	375
Kuidas väljuda liikviidsuslõksust	Peeter Palu	Finantskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	375
Milline on parim finantsstrateegia, case study "Eesti ehitusfirmad"	Martti Siiman	Finantskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	375
Liikuv raha	Alo Streimann	Finantskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	375
Maksude juhtimine - strateegiline edutegur	Villu Tragon	Finantskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	375
Mida on finantskriisid meile õpetanud	Härmo Värk	Finantskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	375
Due Diligence – ettevõtte väärtuse hindamine	Aivo Adamson	Finantskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	548
Kes vastutab - kas juht või raamatupidaja?	Rita Illison	Finantskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	548
Siseauditi roll ja võimalused ettevõtte väärtuse kasvatamisel	Urmas Kaarlep	Finantskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	548
Tänased kapitali hankimise võimalused	Kalmer Kikas	Finantskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	548
Tööstusettevõtte finantssüsteemi	Kaire Kopli	Finantskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	548
Loogilised otsused	Sandor Liive	Finantskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	548
Inimesed ja Uus Majandus	Rain Lõhmus	Finantskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	548
Teabefirma väärtus	Keto Soosaar	Finantskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	548
Miks ikka, sinna börsile?	Raivo Sulg	Finantskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	548
Mida me oleme leidnud	Aivar Sõerd	Finantskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	548
Kasvu ergutamine ja finantside ohjeldamine	Anneli Aljas	Finantskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	497
Kuidas investeringud kaubamärgi ja tootearendusse tõstavad RLK väärtust?	Olle Horm	Finantskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	497
Kogemus räägib: kus on riski ja tootluse tasakaal?	Aare Kilp	Finantskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	497

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Võimalus või võimatus – kui omaniku tahe sarnaneb majandusvõngete sinosoidile	Toomas Lepp	Finantskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	497
Võitlus töötajate pärast finantssektoris - Eesti ja muu maailma kogemus	Hanno Lindpere	Finantskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	497
Balance scorecard kui tänapäeva juhtimisvahend	Tarmo Noop	Finantskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	497
Turgude ebastabiilsuse risk – kuidas seda maandada?	Harri Nukke	Finantskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	497
Väärtuse kasvule orienteeritud juhtimismudel Hansapangas	Erkki Raasuke	Finantskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	497
Väärtuse loomine aktsionäridele: Revali näide	Katrin Rasmann	Finantskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	497
Juhtimisarvestuse roll rahvusvahelises kontsernis	Rein Reile	Finantskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	497
Finantsjuhtimine eelarve kaudu	Taimo Saan	Finantskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	497
Sihtasutuse finantsjuhtimine äriilistel alustel	Jaano Uiho	Finantskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	497
Enroni skandaal - mida tegid juhid ja raamatupidajad valesi	Rita Illison	Finantskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	558
Sünergia leidmine haldussüsteemis	Laura Jõgi	Finantskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	558
Järjekindel ja igapäevane kulujuhtimine	Aavo Kokk	Finantskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	558
Piirangute teooriast kasumini	Andres Kull	Finantskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	558
Majandustarkvara on kasutamata võimalus	Janika Leoste	Finantskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	558
Alustava ettevõtte kasvamine edukaks ettevõtteks	Heldur Meerits	Finantskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	558
Leedu Hoiupanga (LTB) integreerimine Hansapanga Grupp	Raul Parusk	Finantskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	558
Järjekindel ja igapäevane kulujuhtimine	Igor Rõtov	Finantskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	558
Mida on investeerimiskogukond õppinud internetifirmadelt	Keith Siilats	Finantskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	558
Balance Scorecardist tootmise juhtimiseni	Ellen Tohvri	Finantskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	558
Mis seis on Eesti ettevõtetes juhtimisarvestusega	Ago Vilu	Finantskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	558
Kuluarvestusest ja äristrateegias	Andrus Hiiepuu	Finantskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	541
Tallinna linna finantsjuhtimise mudelist ja avalikest finantsidest laiemalt	Ahti Kallaste	Finantskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	541
Pidevast äriplaneerimisest ja eelarvetest loobumisest	Valdur Laid	Finantskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	541
Kuluarvestusest ja äristrateegias	Mart Mägi	Finantskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	541
Uustulnuka nägemus Eesti ja lääne (finants)juhtimise erinevustest	Herbert Payne	Finantskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	541

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Raha paneb käed-jalad käima	Valdo Randpere	Finantskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	541
Venemaaga ärikoostöö Iseärasustest	Keith-Neal Saluveer	Finantskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	541
Äriprotsesside kujundamisest, muutmisest ja kontrollist	Maret Väljaots	Finantskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	541
Tööturu muutustest ja perspektiividest	Raul Eamets	Finantskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	432
Ettevõtte finantseerimisest ja dividendipoliitikast	Peter Högfeldt	Finantskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	432
Uute turgude vallutamise võimalustest ja valudest läbi finantsjuhi silmade	Ülle Järv	Finantskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	432
Konkurentsi komistuskividest	Urmas Somelar	Finantskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	432
Corporate Governance konkurentsivõime allikana	Peter Högfeldt	Finantskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	432
Vanemuise saneerimisest asjalikult ja teatraalselt	Aivar Mäe	Finantskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	432
Euroopa finantsaruandluse arengusuundadest	Mary Keegan	Finantskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	432
Innovatsiooni ja tehnoloogia arendamisest ja finantseerimise võimalustest	Andres Keevallik, Raul Malmstein, Erki Mölder	Finantskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	432
Tähtsatest seadustest mittejuristile arusaadavas keeles	Maivi Ots	Finantskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	432
Väärtushinnangute ja konkurentsivõime seostest	Riho Sild	Finantskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	432
Finantsorganisatsiooni tootlikkusest ja äriprotsesside efektiivsusest	Piret Põldre, Jane Poll	Finantskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	432
Riik kõrgema lisaväärtuse jahil	Taavi Veskimägi	Finantskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	432
10 KÕIGE OLULISEMAT EUROOPA REEGLIT, MIS MUUDAVAD ELU EESTI ETTEVÕTETES	Henrik Hololei	Finantskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	464
FINANTSJUHI POSITSIOON EESTI ETTEVÕTETES	Hanno Lindpere, Merike Rabi	Finantskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	464
HANSAPANK • KUIDAS PANK SIND HINDAB	Anton Treialt	Finantskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	464
KUIDAS RAHASTADA ÄRI LAIENEMIST?	Kalmer Kikas	Finantskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	464
Analüüs: ESTONIAN AIR	Margit Reinson	Finantskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	464
Analüüs: PÕLTSAMAA FELI11	Andrus Treier	Finantskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	464
ÜHINEMISED JA OMANDAMISED	Kaja Leiger, Risto Vahimets	Finantskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	464
Saavutamine	Børge Ousland	Finantskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	464
Analüüs: KOLM TALLINNA SUURHAIGLAT	Mart Mägi	Finantskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	464
KULUARVESTUSE PROBLEEMID	Toomas Haldma, Merike Rabi	Finantskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	464

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Analüüs: TARTU MAJA BETOONTOOTED	Kaido Väljaots	Finantskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	464
EHITUS SERVICE	Alo Lillepea, Hanno Riismaa	Finantskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	464
HEA TEGEVUSARUANNE, HEA JUHTIMISTAVA	Kilvar Kessler	Finantskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	464
MUUDATUSED FINANTSARVESTUSES AASTAL 2005 EUROOPA KONTEKSTIS	Rita Ilisson	Finantskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	464
FINANTSJUHT KAASAEGSES MAAILMAS	Akio Miyabayashi	Finantskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	464
Differentiate or Die. The rules of the road learned the hard way	Jack Trout	Jack Trout 2004	Pärnu Konverentsid	2004	207
Kas akadeemiline asutus on reformitav?	Jaak Aaviksoo	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Kvalifikatsioonistandardid – Eesti inimressursi võtmeküsimus uue aastatuhande künnisel	Tõnis Arro	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Meediakontsern – kuidas tasakaalustada lugejate, omanike ja ühiskonna huve	Mart Kadastik	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Täiuslik ettevõtte ning ettevõtte pidev arendamine	Aavo Kokk	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Juhtimise infosüsteemi (MIS) juurutamise ja juhtimise kontseptsioon	Andres Kukke	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Juhtimisleping – uus meetod juhtimises	Andres Liinat	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Organisatsiooni korrastamine eesmärkide seadmise kaudu	Heldur Meerits	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Tootmisettevõtete rekonstrueerimine üleminekul plaanimajanduselt turumajandusse (AS Baltika näide)	Meelis Milder	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Võrkorganisatsioon praktikas – Elcoteq Network	Ilmar Petersen	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Juhtimine ja infotehnoloogia – probleemid ja võimalused	Andres Ploom	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
EK kogemused kvaliteedisüsteemi juurutamisel	Henn Pärn	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Kontserni kontrollaparaadi loomise kaalutlused ja praktika	Alan Rein	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Erahaigla juhtimine	Meelis Roosimägi	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Äripäev – juhtimiskogemus suure välisosanikuga teabeettevõttes	Igor Rõtov	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Juhi töö korraldamine ettevõtte juhtimise infosüsteemi abil	Indrek Saul	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Juhtimine ja infotehnoloogia – probleemid ja võimalused	Ants Sild	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Inspiratsiooni ja rutiini sobivast vahekorrast EV Välisteenistuse juhtimisel	Indrek Tarand	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Tallinna Kaubamaja Eraettevõttena 1994-1996	Peeter Tohver	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Kreenholmi Valduse AS – riiklikust suurettevõttest kaasaegse tööstuskontserni loomine	Meelis Vikerbau	Juhtimiskonverents 1996	Pärnu Konverentsid	1996	210
Ajujaht kui tõhus juhtimismudel	Erki Aavik	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Kuidas juhtida Eestist ettevõtmist Venemaal?	Peep Aaviksoo	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Juhtimiskompetentsid ja valik kaitseväes	Tõnis Arro	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Vangla – kasvatusasutus ja tootmisettevõte	Gunnar Bergvald	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Estonia in global financial community	Joakim Helenius	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Juhtimine kui kunst – võrdus Stanislavski süsteemiga	Veikko Jürisson	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Kunda Nordic Tsement – 126 miljonit krooni investeringuid keskkonda	Lembit Kaljuvee	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Eesti ohvitser ja allohvitser – Juht kaitseväes ja tsiviilelus	Johannes Kert	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Kuidas tagada rahvusvahelist töökultuuri ja kvaliteeti – Eesti Õigustõlke Keskuse kogemus	Liina Kesküla	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Hansapanga kontsern	Uno Koppelmaa	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Tõhus valitsuse juhtimine	Mart Laar	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Kontserni juhtimine ja omanikud	Ants Laos	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Olla või näida? Eestlase imago Lääne-Ida pingeväljas	Tiit Matsulevitsh	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Hansapanga kontsern	Jüri Mõis	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Eetiline äri kui firmakultuuri alustugi	Gunnar Okk	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Kvaliteedisüsteemid tervishoius	Indrek Oro	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Juhtimine, inimesed ja infotehnoloogia	Andres Ploom	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Organisatsiooni kultuur rahvusvahelises ettevõttes	Cardo Rimmel	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Tõhus valitsuse juhtimine	Edgar Savisaar	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Tõhus valitsuse juhtimine	Mart Siiman	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Poliitika ja ettevõtja 1987-1997	Toomas Sildmäe	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Tõhus valitsuse juhtimine	Andres Tarand	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Jõuda õigete inimesteni SRÜ-s	Even Tudeberg	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Tõhus valitsuse juhtimine	Tiit Vähi	Juhtimiskonverents 1997	Pärnu Konverentsid	1997	240
Pärnu pakub võimalusi	Toomas Kivimägi	Juhtimiskonverents 1998	Pärnu Konverentsid	1998	435
Millel põhineb sajandivahetuse edukas ettevõte?	Toomas Luman	Juhtimiskonverents 1998	Pärnu Konverentsid	1998	435
Venemaa kriis	Dipak Rastogi	Juhtimiskonverents 1998	Pärnu Konverentsid	1998	435
Aksionäride väärtuse konseptsioon	Jeff Bowman	Juhtimiskonverents 1998	Pärnu Konverentsid	1998	435
Aksionäride väärtuse kontseptsiooni rakendamine: Skandinaavia kogemus	Anders C. Madsen	Juhtimiskonverents 1998	Pärnu Konverentsid	1998	435
Aksionäride väärtuse analüüs praktikas; case study ja tarkvarapaketid	Alan Mayo	Juhtimiskonverents 1998	Pärnu Konverentsid	1998	435
Investoritele suunatud kommunikatsioon (ValueReporting)	Jeff Bowman	Juhtimiskonverents 1998	Pärnu Konverentsid	1998	435
Inimeste juhtimine ja emotsionaalne intelligentsus	Tõnis Arro	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Palga osa motivatsioonüsteemis	Mart Kirsipuu	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Tasakaalu aastatuhat	Mart Laar	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Kompetentsid kui keskne mõiste inimressursi juhtimisel	Toomas Leis	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Kompetentsid kui keskne mõiste inimressursi juhtimisel	Maarika Lember	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Töötajate valik ja sellega seotud ohud	Külli Lilleorg	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Valitsus kui riigijuht	Juhan Parts	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Haigla - pühamu või ettevõte?	Jaanus Pikani	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Ettevõtte ärimahu kasvatamine olemasolevate klientide baasil	Priit Potisepp	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Liftipoisist tegevdirektoriks	Valdo Randpere	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Personalijuhtimise teenuse "sisseostmine"	Kaspars Kaulins	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Tippjuhi roll äris ja poliitikas	Christoffer TaIell	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Juhtimine kasumi või püsivuse nimel - on siin tegelikult valikuvõimalust?	Arie De Geus	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Eesti kui maailmamajanduse keskpunkt	Jeffrey A. Rosensweig	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Tärgav maailmapoliitka ja selle tagajärjed Balti regioonile	Samuel P. Huntington	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Diskussioon "Eesti ja maailma tsivilisatsioonid"	Samuel P. Huntington	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Diskussioon "Eesti ja maailma tsivilisatsioonid"	Mart Laar	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Diskussioon "Eesti ja maailma tsivilisatsioonid"	Toomas Hendrik Ilves	Juhtimiskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	550
Firma väärtused kiiresti muutavas keskkonnas	Ain Hanschmidt	Juhtimiskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	630
Kes juhib heeringaparve?	Üllar Jaaksoo	Juhtimiskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	630
Lugupidamine ja usaldusvõtmed parema tulemuse saavutamisel	Mart Kirsipuu	Juhtimiskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	630
Reis platvormilt üheksa ja kolmveerand	Ruth Martin	Juhtimiskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	630
Kas on võimalik olla ülehomses?	Riho Rasmann	Juhtimiskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	630
Ainult hulludele	Artur Talvik	Juhtimiskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	630
Tähtsad asjad ei muutu	Hannes Tamjärv	Juhtimiskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	630
Ekspordi strateegiast globaliseerumisaastul	Silva Tomingas	Juhtimiskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	630
Ülikoolist ja Raekojast	Peeter Tulviste	Juhtimiskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	630
Globaalne majandustõus ja rahvusliku Eesti tulevik	Linnar Viik	Juhtimiskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	630
Strateegiline innovatsioon: kuidas võita reegleid lõhkudes	Constantinos Markides	Juhtimiskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	630
Kuidas ja kas ehitada uppunud aurulaevast tipp tehnoloogial põhinevat tuleviku sõiduvahendit?"	Arho Anttila	Juhtimiskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	630
Business to Business teabeühiskonnas	Carl Hahn	Juhtimiskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	630
Uus äri infokeskkond ja võimalused väikeriikidele	Francis Veldeman	Juhtimiskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	630
Kuidas turustada rahvusriiki	John Quelch	Juhtimiskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	630
Pikk majandustõus	Peter Leyden	Juhtimiskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	630
Mis teeb juhi edukaks?	Haide Antson	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Mis teeb juhi edukaks?	Tõnis Arro	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Millised on Eesti edukad juhid tegelikult	Tõnis Arro	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Riigiametnik	Maris Jesse	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Sõjamees. Laevakapten. Merekooli juht. Piirivalve juht. Kaitseväge juht	Tarmo Kõuts	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Mis teeb juhi edukaks?	Maarika Lember	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Juhi ja ettevõtte arengutasemed	Andres Liinat	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Juhtimine Venemaal	Mart Luik	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Kas korraga võib olla nii ärimees kui ühiskondlik liider?	Toomas Luman	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Endine ettevõtja ja poliitik	Tõnis Palts	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Shamaan, strateeg ja prohvet - juhifiguuri kultuuriline taust	Rein Raud	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Juhi karjäär – valmisolek uuteks võimalusteks	Peeter Raudsepp	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Juhioskuste arendamine mentorluse abil	David Clutterbuck	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Eluaegne juht	Yrjö Vanhanen	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Juhtimine uuel aastatuhandel – miks peaksid inimesed tahtma juhiks just sind	Sam Swaminathan	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Juhtimise kvaliteet	Chris Fowkes	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Miks võitlevad Euroopa töösturid Euroopa Liidu kiire laienemise eest?	Percy Barnevik	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Poliitika kunst äris	Lord Alistair McAlpine	Juhtimiskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	686
Kaosest ja korrast organisatsioonides ja ühiskonnas	Jüri Engelbrecht	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577
Hea riik juhib ennast ise	Siim Kallas	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577
Üks edulugu, teoreetiline seletus ja arutelu	Mart Kivikas	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577
Üks edulugu, teoreetiline seletus ja arutelu	Andres Koern	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577
Kaosest ja korrast organisatsioonides ja ühiskonnas	Rein Minka	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577
Müütilisest kaosest korra poole	Ilmar Raag	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577
Kas rahvuslik kokkulepe on vajalik ja võimalik?	Ilmar Raag	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577
Uued eesmärgid - uus kaos	Cardo Rimmel	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577
Kas ajakirjandusvabadust on vajalik ja võimalik piirata	Jürgen Rooste	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577
Kas tõesti luik, haug ja vähk?	Rain Tamm	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577
Loodusteaduslik vaade juhtimisele	Margaret J. Wheatley	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577
Tippjuhi palk	Kaspars Kaulins	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577
Juhtimine ja eestvedamine ebakindluse ja muutuste ajastul	Neville Osrin	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577
Liider pingete ja vastuolude koorma all	Paul Evans	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577
Üks edulugu, teoreetiline seletus ja arutelu	Leif Edvinsson	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577
Üks edulugu, teoreetiline seletus ja arutelu	Tõivelemb Kivikas	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577
Pöörane äri – kapital tantsib talendi pilli järele	Jonas Ridderstråle	Juhtimiskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	577

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
AS Viisnurk pole ainult suusavabrik	Tiit Arro	Juhtimiskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	484
Kas narkouimas Eesti võib olla jätkusuutlik?	Eerik Heldna	Juhtimiskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	484
Kuidas ma muutun ja kellelt õpin ehk Issi kuhu lapsed lähevad	Üllar Jaaksoo	Juhtimiskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	484
Lollid ametnikud ja kurjategijatest ettevõtjad ehk kas me sellist riiki tahtsimegi.	Mart Kadastik	Juhtimiskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	484
Otsustamine Euroopa Liidus - mida see meile tähendab?	Rein Lang	Juhtimiskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	484
Eesti pikaajalise arengu strateegia	Marju Lauristin	Juhtimiskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	484
Miks inimesed ei taha muutuda?	Henn Mikkin	Juhtimiskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	484
Kas meie maailma saab parandada?	Gunnar Okk	Juhtimiskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	484
Kas meie maailma saab parandada?	Enn Soosaar	Juhtimiskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	484
Elu võimalikkusest ilma Eesti Energiata	Marek Strandberg	Juhtimiskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	484
Elu võimalikkusest ilma Eesti Energiata	Toomas Trapido	Juhtimiskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	484
Tulevikutarkus	Patrick Dillon	Juhtimiskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	484
Muutuste edukus ja inimeste õppimisvõime	Kaspars Kaulins	Juhtimiskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	484
Muusikaline paradigma	Roger Nierenberg, Rein Rannap	Juhtimiskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	484
Tulevikutehnoloogiad	Patrick Dillon	Juhtimiskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	484
Jätkusuutlik naaber	Leonid Gozman	Juhtimiskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	484
PRAKTIINE KASU JUHTIMISTEORIADEST?	Aavo Kokk	Juhtimiskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	552
ÄRIAUSTA 2005	Andres Sutt	Juhtimiskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	552
MIS MUUDAB TÕELISED JUHID NII EFEKTIIVSEKS?	Heike Bruch	Juhtimiskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	552
KESKENDATUS JA ENERGIA	Marika Valk	Juhtimiskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	552
KESKENDATUS JA ENERGIA	Teet Jagomägi	Juhtimiskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	552
Kuidas parandada enda ja teiste tegutsemisvõimekust?	Heike Bruch	Juhtimiskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	552
KAS KUKKUMINE ON LÄBIKUKKUMINE	Tõnis Arro, Juhani Seilenthal, Raivo Vare	Juhtimiskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	552
Kasvava organisatsiooni probleemid	Aavo Kokk, Mart Raik	Juhtimiskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	552
MIKS JUHID LÄBI PÕLEVAD	Mart Jürisoo	Juhtimiskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	552
EESTVEDAMINE ESITLUSKUNSTIDES	Peter Hanke	Juhtimiskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	552

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
21 SAJANDI RISTISÕDA VÕI UUS MARSHALLI PLAAN? LIITLASTE STRATEEGIA JA TAKTIKA IRAAGI ÜLESEHITAMISEL	Eerik-Niiles Kross	Juhtimiskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	552
ÖNNESESSIOON	Esa Saarinen	Juhtimiskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	552
ÖNNELIK JA TASAKAALUSTATUD ELU	Esa Saarinen	Juhtimiskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	552
KINGI ENDALE KING	Piret Jamnes, Peeter Raudsepp, Juhani Seilenthal	Juhtimiskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	552
KUIDAS MITTE LÄBI PÕLEDA	Mart Jürisoo	Juhtimiskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	552
JUHT JA KOORIJUHTIMINE	Peter Hanke	Juhtimiskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	552
Mis on kultuur ja missuguseid kultuure on olemas?	Richard D. Lewis	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627
Juhi pilk peab ulatuma kaugemale	Toomas Paul	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627
Kuidas juhtida võrdsuskultuuris?	Aet Annist	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627
Kultuuriidentiteet ja majandussuhted	Peeter Torop	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627
Kultuur ja psühholoogia. Kas eri rahvustel on erinev psühholoogia	Peeter Tulviste	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627
<i>Managing and Working in an International Team - How do you do it?</i>	Richard D. Lewis	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627
Eestlasena Soome firmas võõral maal	Hugo Ader	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627
Vene ärikultuur ja kuidas sellega elada	Sven Nuutmann	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627
Skandinaavia-Eesti-Balti juhtimiskultuuri ja juhtidest	Arho Anttila	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627
Kuidas sünnib Teater?	Tiit Ojasoo	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627
Organisatsioonikultuur	Peter Woolliams	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627
Making Money or Making world better – Do we really have the choice?	Mel Young	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627
PÄRNU JUHTIMISKONVERENTS 10 – JUHTIMISKULTUURI MUUTUMINE	Andres Koern, Aavo Kokk	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627
Kultuurierinevuste juhtimine	Fons Trompenaars	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627
Organisatsiooni kultuur ja rahvuskultuur firmade ühendamisel	Fons Trompenaars, Peter Woolliams	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627
Rahvuste psühholoogia	Peeter Tulviste	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627
Sotsiaalne ettevõtlus ja Heateo Partneri roll	Artur Taevere, Mel Young	Juhtimiskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	627

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Müügijuhtimise skisofreenia	Marc Moberg	Müügikonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	112
Suurepärasuse standard	Margit Hakomaa	Müügikonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	112
Kuidas saada müügitiimi värsket verd?	Sulev Luik	Müügikonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	112
Hea müüja hind	Katri-Triin Maripuu	Müügikonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	112
Otsides tasakaalu	Madis Kiho, Aira Tammemäe	Müügikonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	112
Kui palju sa palka saad?	Katri-Triin Maripuu	Müügikonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	112
Turunduse tulevik	Philip J. Kitchen	Müügikonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	112
Ihuline tõde – asjad, mida kliendid kas ei taha või ei oska öelda	Dan Hill	Müügikonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	112
Vähem sõnu, rohkem tegusid	Henry Kõrvits	Müügikonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	112
Kas nime saab viia pesumajja nagu määratud pluusi?	Avo Viiol	Müügikonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	112
Keskendugem haldussuutlikkusele: riigi ja erasektori koostöövõimalused töö- ja elukeskkonna vallas	Meelis Atonen	PPP seminar 2005	Pärnu Konverentsid	2005	117
PPP võimalused	Andrew Briggs	PPP seminar 2005	Pärnu Konverentsid	2005	117
Investeermiskeskond ja partnerluse võimalused investeerija pilgu läbi	Lars Ohnemus	PPP seminar 2005	Pärnu Konverentsid	2005	117
Avaliku ja erasektori partnerlus - riiklik üksus	Gavin Hill	PPP seminar 2005	Pärnu Konverentsid	2005	117
Eduka projekti finantseerimise võti - panga nägemus	Marcus Kleiner	PPP seminar 2005	Pärnu Konverentsid	2005	117
Ühispannga kogemus PPP projektide finantseerimisel	Helen Saar	PPP seminar 2005	Pärnu Konverentsid	2005	117
PPP tingimused ja struktuur Balti riikides	Reimo Hammerberg	PPP seminar 2005	Pärnu Konverentsid	2005	117
10 müüti PPP ja projekti finantseerimise tagatiste kohta Balti riikides	Girts Ruda	PPP seminar 2005	Pärnu Konverentsid	2005	117
Miks ja kuidas viia Eesti meditsiinisüsteemi infrastruktuur maailmatasemele kiiremini (tegelikud kogemused)	Urmas Sule	PPP seminar 2005	Pärnu Konverentsid	2005	117
Ehitusriskide pehmendamine projekti finantseerimises ja PPP's	Kestutis Adamonis	PPP seminar 2005	Pärnu Konverentsid	2005	117
PPP teoorias ja tegelikus rakenduses	Urmas Treiel	PPP seminar 2005	Pärnu Konverentsid	2005	117
Turundusjuht Eestis	Meelis Milder	Turunduskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	266
Miks nad ostavad	Navitrolla	Turunduskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	266
Miks nad ostavad	Rain Tamm	Turunduskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	266

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Turundusjuht Eestis	Helina Tuvike	Turunduskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	266
Missugune müügimeeskond väljub võitjana rasketest aegadest	Peep Vain	Turunduskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	266
Turundus Internetis	Linnar Viik	Turunduskonverents 1999	Pärnu Konverentsid	1999	266
Kunst ja selle müümine	Jüri Arrak	Turunduskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	472
Reklaamiagentuur- allhankija või äripartner?	Rein Iida	Turunduskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	472
Mis sai torukübaraga hoiupörsast?	Kristi Liiva	Turunduskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	472
Reklaamipiibel	Rain Pikand	Turunduskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	472
Mis tegi parimad reklaamid	Marek Reinaas	Turunduskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	472
Raha ja inimene	Vello Salo	Turunduskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	472
Mina pole lipsuga rahakott	Jüri Teemant	Turunduskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	472
Väärtushinnangute müük	Peep Vain	Turunduskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	472
Testimine säästab raha	Alain Vignard	Turunduskonverents 2000	Pärnu Konverentsid	2000	472
Ajaleht internetis ehk kuidas ennast süüa	Mart Kikas	Turunduskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	456
Kuidas võita turgu ja teenida kasumit hinnadumpingust hoolimata?	Andres Koger	Turunduskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	456
Kuidas müüa pileteid?	Jüri Makarov	Turunduskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	456
Reklaam, suhtekorraldus ja meedia – partnerlus või mõistuseabieli?	Peep Mühls	Turunduskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	456
Mida võib ettevõtte oodata suhtekorraldajalt?	Piret Mürk	Turunduskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	456
Kuidas teha hitti?	Pearu Paulus	Turunduskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	456
Revolutsioon mehe tervises – Viagra lugu	Olav Poolamets	Turunduskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	456
Kuidas müüa piiratud turul?	Siim Talmar	Turunduskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	456
Kuidas tabada õiget hetke?	Raivo Vare	Turunduskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	456
Korporatsiooni ja brändi identiteet	Wally Olins	Turunduskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	456
Reklaam, suhtekorraldus ja meedia – partnerlus või mõistuseabieli?	Peep Mühls	Turunduskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	456
Kohalike brändide eduvõimalused segasel Balti meediamaaastikul	Arnold Steward	Turunduskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	456
Brändide loomine ja hoidmine	Wally Olins	Turunduskonverents 2001	Pärnu Konverentsid	2001	456

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Turundus reaalamajas	Priit Isok	Turunduskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	399
Turundus reaalamajas	Asko Künnap	Turunduskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	399
Kvaliteetbrandi turule viimine	Indrek Laul	Turunduskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	399
Palju tooteid mahub ühe brandi alla?	Kuldar Leis	Turunduskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	399
Klient ei tea, mida ta tahab	Maarika Liivamägi	Turunduskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	399
Eri tooted eri klientidele	Kristiina Mark	Turunduskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	399
Suur positsioonivõitlus	Anu-Mall Naarits	Turunduskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	399
Suur positsioonivõitlus	Kadri Palu	Turunduskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	399
Õige koht turul	Aigar Pindmaa	Turunduskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	399
Suur positsioonivõitlus	Toomas Tiivel	Turunduskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	399
Marketingi ülesanne	Joe Marconi	Turunduskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	399
Turg loob toote	Svante Stockselius	Turunduskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	399
Muutuv tarbijakäitumine	Roberts Kilis	Turunduskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	399
Tuleviku marketing	Joe Marconi	Turunduskonverents 2002	Pärnu Konverentsid	2002	399
Eristumise võimalikkus ja vajalikkus Eestis	Toomas Danneberg	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Mis tõi Res Publicale valimisvõidu?	Kaur Hanson	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Narkoäri-maailma efektiivseim turundus	Eerik Heldna	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Kas skandaal tasub ennast ära?	Alvar Jaakson	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Maaailm läbi kliendi silmade	Esta Kaal	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Muusika turundusvahendina	Dali Kask	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Ühisprojektid - võlu ja valu?	Tauno Kivihall	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Eristumise võimalikkus ja vajalikkus Eestis	Arttu Laine	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Kuidas olla kliendikesksem	Timo Rein	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Kuidas teha tulemuslikku otseturundust?	Rivo Rääm	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Kas turu- uuring on kasutu?	Andrus Saar	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Klientide lojaalsus ja elukaare juhtimine	Indrek Saul	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Eristumise võimalikkus ja vajalikkus Eestis	Ain Taube	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Koge loovust teise eriala kaudu!	Aili Vint	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Kliendikesksus	Sam Swaminathan	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Kasutegur ja mõõdetavus	Robert Shaw	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Skandaalide kasutamine turunduses	Aleksei Hashkovski	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Welcome to the Creative Age!	Mark Earls	Turunduskonverents 2003	Pärnu Konverentsid	2003	496
Miks kliendid ostavad?	Manuela Sacco	Turunduskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	434
Õigete vastusteni ei jõua õigete küsimusteta	Andrew Mulholland, Lesley Salem	Turunduskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	434
Maitse asi	Piet Boot	Turunduskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	434
Mitte-estlased: turunduslikult diskrimineeritud	Vladimir Voloshin	Turunduskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	434
Mitte-estlased: turunduslikult diskrimineeritud	Mari-Liis Eensalu	Turunduskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	434
Kliendi mõistmine - Londoni konsultantide abiga või ilma	Andrew Mulholland	Turunduskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	434
Mis kasu on turundusjuhil vantidest	John Cronk	Turunduskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	434
Sellest, mida Juku ei õppinud	Robert Kitt	Turunduskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	434
Kliendid ei taha su tooteid!	Martin Pärn	Turunduskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	434
Lennukad muutused	Leela Lilleorg	Turunduskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	434
Kirsiõieturundus	Valdur Mikita	Turunduskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	434
Aga miks ikkagi MINU kliendid ostavad?	Manuela Sacco	Turunduskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	434
Ettevaatust, karjaloom!	Mark Earls	Turunduskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	434
Loovus, algajatele ja edasijõudnutele	Priit Pärn	Turunduskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	434
Miks lapsed ostavad?	Martin Lindström	Turunduskonverents 2004	Pärnu Konverentsid	2004	434
Alguses oli sõna	Katrin Aava	Turunduskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	448
Raha magus lõhn	Joel Leonard Katz	Turunduskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	448
“Märkamatul“ töötav reklaam ehk mis on Low Attention Processing	Robert Heath	Turunduskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	448
Kas seks müüb?	Sven Olsen	Turunduskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	448
Liblikad, lilled ja reklaam	Kristiina Luht	Turunduskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	448
Visuaalne meedium nimega raadio	Martin Sims	Turunduskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	448
Emotsioonid. Emotsioonid! Emotsioonid?	Aivar Kuusk	Turunduskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	448

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Vähem sõnu, rohkem tegusid	Henry Kõrvits	Turunduskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	448
Kas nime saab viia pesumajja nagu määratud pluusi?	Avo Viiol	Turunduskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	448
Turunduse tulevik	Philip J. Kitchen	Turunduskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	448
Kui palju sa palka saad?	Katri-Triin Maripuu	Turunduskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	448
Ihuline tõde – asjad, mida kliendid kas ei taha või ei oska öelda	Dan Hill	Turunduskonverents 2005	Pärnu Konverentsid	2005	448
Mobiilkommerts	Tõnu Grünberg	Uus meedia ja äri 2000	Pärnu Konverentsid	2000	221
Kes on neljas võim uue meedia ajastul	Toomas Hendrik Ilves	Uus meedia ja äri 2000	Pärnu Konverentsid	2000	221
Mida tänapäeva teadus räägib äri liidritele	Teet Jagomägi	Uus meedia ja äri 2000	Pärnu Konverentsid	2000	221
Online meedia ärimudelid	Ville Jehe	Uus meedia ja äri 2000	Pärnu Konverentsid	2000	221
Interaktiivne TV vs internet	Peeter Kern	Uus meedia ja äri 2000	Pärnu Konverentsid	2000	221
Mida tänapäeva teadus räägib äri liidritele	Hans Luik	Uus meedia ja äri 2000	Pärnu Konverentsid	2000	221
Online meedia ärimudelid	Allan Martinson	Uus meedia ja äri 2000	Pärnu Konverentsid	2000	221
Internetipangast hanza.net'iks	Tiit Pekk	Uus meedia ja äri 2000	Pärnu Konverentsid	2000	221
Uus majandus, uutmoodi teabehaldus, uutmoodi juhid	Jaan Pillesaar	Uus meedia ja äri 2000	Pärnu Konverentsid	2000	221
21. sajandi ajaleht	Hando Sinisalu	Uus meedia ja äri 2000	Pärnu Konverentsid	2000	221
e-Ettevõte	Jaan Allem	Uus meedia ja äri 2001	Pärnu Konverentsid	2001	145
Online ajakirjandus Eestis ehk uppuja päästmine on uppuja enda asi	Priit Hõbemägi	Uus meedia ja äri 2001	Pärnu Konverentsid	2001	145
Osta ja müü	Kadi Kaasik	Uus meedia ja äri 2001	Pärnu Konverentsid	2001	145
e-Energia	Sandor Liive	Uus meedia ja äri 2001	Pärnu Konverentsid	2001	145
Muutuv Maailm – uued ärivõimalused, kuid endised majandusreeglid	Lembit Loo	Uus meedia ja äri 2001	Pärnu Konverentsid	2001	145
Digitaalalkiri - kas juristide või IT inimeste vandenõu?"	Ainar Ruussaar	Uus meedia ja äri 2001	Pärnu Konverentsid	2001	145
e-Piirivalve	Raivo Terve	Uus meedia ja äri 2001	Pärnu Konverentsid	2001	145
Drive IN, Drive OUT	Urmo Vallner	Uus meedia ja äri 2001	Pärnu Konverentsid	2001	145
Forming the new ideology: new role for official media in contemporary Russia	Andrei Rjabov	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142
What is going on in the Russian TV scene – any freedom left?	Vladimir Pozner	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142
What is going on Russian radio?	Andrei Tcherkizov	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Perceptions of Russia in the West	Edward Lucas	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142
My story – from prison to...	Grigori Pasko	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142
Is Russian media different of the British media?	Masha Slonim	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142
Restriction of freedom of press in Russia as part of Kremlin's new isolationist policy	Vladimir Korsunski	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142
The second Chechen war and Russian journalists	Anna Politkovskaya	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142
Why should the Europeans be worried about the Russian media?	Marko Mihkelson	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142
Revival of the traditions of Soviet propaganda in the Russian media	Oleg Panfilov	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142
Reporting on former Soviet republics in the Russian media and manipulation of this reporting	Vitali Portnikov	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142
A post-soviet reporter in post-soviet Russia	Kadri Liik	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142
Strengthening independent media in Russia – how can we assist?	Dag Hartelius	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142
Fear and Distortion: Russia, Terror and Press Management in Beslan	Olga Oliker	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142
Freedom in the Russian Media	Dr Mihhail Lotman	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142
Are the trends in the Russian media a threat to Europe?	Konstantin Eggert	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142
The meaning of Russian media trends for Estonia. What should be our position?	Ilmar Raag	Vene meedia 2005	Pärnu Konverentsid	2005	142
Kommunikatsioon multikultuurses keskkonnas	David Rees	Kommunikatsiooni aastakonverents	Tallinna Konverentsid	2005	70
Töökogemus erinevas kultuurikeskkonnas	Dr James H. Olila	Kommunikatsiooni aastakonverents	Tallinna Konverentsid	2005	70
Sisekommunikatsioon - muutuste valu leevendaja	Andro Kullerkupp	Kommunikatsiooni aastakonverents	Tallinna Konverentsid	2005	70
Organisatsiooni sisekommunikatsiooni areng Põhja Politseiprefektuuri näitel	Elen Lukas	Kommunikatsiooni aastakonverents	Tallinna Konverentsid	2005	70
Muutuste kommunikatsioon ühinemisel	Janne Tulvik, Ave Kareda	Kommunikatsiooni aastakonverents	Tallinna Konverentsid	2005	70
Organisatsioonimaine kujundamine rahvusvahelises ärikeskkonnas	Epp Alatalu	Kommunikatsiooni aastakonverents	Tallinna Konverentsid	2005	70
Strateegiline kommunikatsioon ühiskonnas	Martin Ehala	Kommunikatsioonikonverents 3	Tallinna Konverentsid	2004	50
Teekond dialoogini sisekommunikatsioonis	Pamela Mounter	Kommunikatsioonikonverents 3	Tallinna Konverentsid	2004	50
Kas läänemaailma "ajupesu" või väga edukas mõtteviisi muutmine?	Karita Sall, Ilona Lott	Kommunikatsioonikonverents 3	Tallinna Konverentsid	2004	50

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Kuidas saavutada edu läbi efektiivse sisekommunikatsiooni?	Katrin Alujev	Kommunikatsioonikonverents 3	Tallinna Konverentsid	2004	50
Poliitiline PR – muudatuste meelevallas	Evelyn Sepp	Kommunikatsioonikonverents 3	Tallinna Konverentsid	2004	50
PR juht ning ajakirjanik – sõbrad või vaenlased?	Ainar Ruusaar	Kommunikatsioonikonverents 3	Tallinna Konverentsid	2004	50
Koolitus on surnud, elagu koolitus.	Margus Alviste	Koolituskonverents 4	Tallinna Konverentsid	2004	50
Partneritelt õppimine – Euroopast kogemusi otsimas	Piret Puss	Koolituskonverents 4	Tallinna Konverentsid	2004	50
Organisatsioonikultuuri mõju õppimisele	Vilve Kalda	Koolituskonverents 4	Tallinna Konverentsid	2004	50
Partneritelt õppimine – Euroopast kogemusi otsimas	Helen Petrov	Koolituskonverents 4	Tallinna Konverentsid	2004	50
Teadmiste sünergia - koos olles ja koos õppides	Kätlin Vanari, Timo Rein	Koolituskonverents 4	Tallinna Konverentsid	2004	50
Mentorluse võlud ja valud Tallinna Kaubamaja näitel	Anu Press	Koolituskonverents 4	Tallinna Konverentsid	2004	50
Konkurentidelt õppimine ehk benchmarking	Küllli Lukk	Koolituskonverents 4	Tallinna Konverentsid	2004	50
Väärtuspõhine juhtimine - kuidas leida ja hoida professionaale?	Marjo Lipponen	Koolituskonverents 5	Tallinna Konverentsid	2005	80
Ideede müümine ja mõjutamine intelligentses organisatsioonis	Anders Kazantsev	Koolituskonverents 5	Tallinna Konverentsid	2005	80
Potentsiaalid - selle hoidmisest ja arendamisest intelligentses organisatsioonis	Piret Laur	Koolituskonverents 5	Tallinna Konverentsid	2005	80
Kas ja kuidas mõõta tulu õppimisest?	Erge Heido	Koolituskonverents 5	Tallinna Konverentsid	2005	80
Parimad näited tulemuslikest õpikeskkondadest Eesti organisatsioonides: Falck Siseülikool	Eela Velström	Koolituskonverents 5	Tallinna Konverentsid	2005	80
Eesti tulevik sõltub liidritest	Mihkel Pärjamäe	Liidrikonverents	Tallinna Konverentsid	2005	40
Mida õppida ajaloos tuntud juhtidelt ja liidritelt?	David Vseviov	Liidrikonverents	Tallinna Konverentsid	2005	40
Miks liider kardab olla nõrk?	Anu Virovere	Liidrikonverents	Tallinna Konverentsid	2005	40
Rahu ja tasakaalu võimalikkusest muudatuste keerises	Jüri Ennet	Personalitöötajate kevadkonverents	Tallinna Konverentsid	2005	70
Töötaja tulemuslikkus – kuidas mõõta palganumbrites	Mart Kirsipuu	Personalitöötajate kevadkonverents	Tallinna Konverentsid	2005	70
Töötajate värbamine või rentimine – milleks ja kuidas?	Heigo Kaldra	Personalitöötajate kevadkonverents	Tallinna Konverentsid	2005	70
Töölepinguseaduse muudatuse mõju personalitöös	Reet Vare	Personalitöötajate kevadkonverents	Tallinna Konverentsid	2005	70
9 käsku töövaidluste vätimiseks	Tiia Kruusmaa	Personalitöötajate kevadkonverents	Tallinna Konverentsid	2005	70
Pühendumine – abimees teekonnal parimast parimaks	Karin Kivari	Personalitöötajate kevadkonverents	Tallinna Konverentsid	2005	70
Mõjutamine - kandev osa organisatsiooni tervikust?	Einar Laigna	Personalitöötajate kevadkonverents	Tallinna Konverentsid	2005	70

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Juhi ja personalijuhi koostöö edu valem	Kadi Kütt	Personalitöötajate sügiskonverents	Tallinna Konverentsid	2005	110
Mõjutamine ja ideede müümine organisatsioonis	Taimi Elenurm	Personalitöötajate sügiskonverents	Tallinna Konverentsid	2005	110
Töötaja konkurentsikeeld ja ärisaladuse hoidmise kohustus	Heli Raidve	Personalitöötajate sügiskonverents	Tallinna Konverentsid	2005	110
Probleemid töö- ja puhkejaseaduse ning puhkuseaduse	Helve Toomla	Personalitöötajate sügiskonverents	Tallinna Konverentsid	2005	110
Kuidas võlaõigusseadus täiendab töölepinguseadust?	Urmas Volens	Personalitöötajate sügiskonverents	Tallinna Konverentsid	2005	110
Enamlevinud case'd töövaidlustes – miks ja kuidas?	Raili Karjane	Personalitöötajate sügiskonverents	Tallinna Konverentsid	2005	110
Kuidas muuta eestlane heaks teenindajaks	Margit Hakomaa	Eesti Kiiresti Arenevate Ettevõtete Kongress 2002	Äripäeva konverents	2002	
Kuidas areneda allhankijast tooteeksportijaks?	Peeter Larin	Eesti Kiiresti Arenevate Ettevõtete Kongress 2002	Äripäeva konverents	2002	
Millal ja millistel tingimustel tasub maha müüa oma kaubamärk?	Kuldar Leis	Eesti Kiiresti Arenevate Ettevõtete Kongress 2002	Äripäeva konverents	2002	
Kuidas hakkama saada maksuameti revisjoniga?	Alar Pihl	Eesti Kiiresti Arenevate Ettevõtete Kongress 2002	Äripäeva konverents	2002	
Kuidas areneda gasellist suurfirmaks?	Jüri Ross	Eesti Kiiresti Arenevate Ettevõtete Kongress 2002	Äripäeva konverents	2002	
Miks allhankija olla ongi kasulik?	Erlend Tammenumr	Eesti Kiiresti Arenevate Ettevõtete Kongress 2002	Äripäeva konverents	2002	
Meeskonna täiustamine ennetab parandamist	Mati Sööti	Tunne protsesse, mis panevad meeskonna tööle	Äripäeva konverents	2004	
Julgen otsustada ja käia oma tõekspidamiste järgi	Sven Mikser	Tunne protsesse, mis panevad meeskonna tööle	Äripäeva konverents	2004	
Meeskonna juhtimine kriisisituatsioonis	Külvar Mand	Tunne protsesse, mis panevad meeskonna tööle	Äripäeva konverents	2004	
Inimene ja meeskond militaargranisatsioonis	Harri Ints	Tunne protsesse, mis panevad meeskonna tööle	Äripäeva konverents	2004	
Turundus Säätumarketi moodi	Margit Uibokand	Turunduse vajalikkus ja vastutus	Äripäeva konverents	2004	
Turundusjuht - kas kuningas või narr	Toomas Tiivel	Turunduse vajalikkus ja vastutus	Äripäeva konverents	2004	
Turundustegevuse planeerimine, on see vajalik	Hille Luht	Turunduse vajalikkus ja vastutus	Äripäeva konverents	2004	
Mida teha, kui planeerimisest hoolimata on tekkinud ootamatu olukord	Hille Luht	Turunduse vajalikkus ja vastutus	Äripäeva konverents	2004	

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Kuidas efektiivselt kasutada E-maksuameti süsteemi?	Katrin Abram	Äripäeva 2.aastapäeva konverents raamatupidajatele ja finantsjuhtidele	Äripäeva konverents	2003	
Muudatused tulumaksuseaduses	Lasse Lehis	Äripäeva 2.aastapäeva konverents raamatupidajatele ja finantsjuhtidele	Äripäeva konverents	2003	
Mida pidada silmas haiguslehtede arvestuses alates aprillist?	Vaike Näripea	Äripäeva 2.aastapäeva konverents raamatupidajatele ja finantsjuhtidele	Äripäeva konverents	2003	
8 kuud kogumispensioni seaduse jõustumisest - millised on probleemid?	Kaidi Oone	Äripäeva 2.aastapäeva konverents raamatupidajatele ja finantsjuhtidele	Äripäeva konverents	2003	
Millised on rahandusministeeriumi plaanid maksunduses aastaks 2003?	Lemmi Oro	Äripäeva 2.aastapäeva konverents raamatupidajatele ja finantsjuhtidele	Äripäeva konverents	2003	
Kuidas toimub töötuskindlustuse maksete arvestus?	Meelis Paavel	Äripäeva 2.aastapäeva konverents raamatupidajatele ja finantsjuhtidele	Äripäeva konverents	2003	
Muudatused käibemaksuseaduses - kuidas teha õigeid otsuseid?	Ranno Tingas	Äripäeva 2.aastapäeva konverents raamatupidajatele ja finantsjuhtidele	Äripäeva konverents	2003	
Mida on leida eesti ettevõtjal maailma IT tehnoloogia arengust	Glen Koskela	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Väärtusliku meeskonna juhtimise võtted Thomas Gordoni juhtimisraamatu "Tõhus juht" põhjal	Karin Hango	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Väärtusliku meeskonna juhtimise võtted Thomas Gordoni juhtimisraamatu "Tõhus juht" põhjal	Vahur Murutar	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas juhtida teadlaste meeskonda	Jüri Engelbrecht	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas juhtida perefirmit	Kristine Ross	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Stress kui moehaigus	Sirje Niitra	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas tunda ära stressi erinevaid vorme	Taimi Elenurm	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas ennetada läbipõlemist	Mare Teichman	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Kuidas Hiina meditsiin aitab tasakaalu leida	Toomas Tiik	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas töökeskkond aitab stressi	Eero Jürgenson	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas tekitada ja hoida motiveerivat pinget meeskonnas	Karel Kannel	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas säilitada entusiasmi	Ülo Pärnits	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Raskused kui arengumootor	Tanel Joost	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Muutuste juhtimine	Ale lander Kotchubei	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas ebapopulaarseid otsuseid kindlakäeliselt ellu viia	Maarja Mändmaa	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas ühendada erinevaid organisatsioone	Priit Leito	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas stabiliseerida "tagajalgadele tõusnud" organisatsiooni	Ainar Ruussaar	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas muutuste keerises toime tulla	Malle Eenmaa	Eduka Juhtimise Tuusik	Äripäeva seminar	2004	
Väärtusliku meeskonna juhtimise võtted Thomas Gordoni juhtimisraamatu "Tõhus juht" põhjal	Karin Hango	Eduka Meeskonna Juhtimise Võtted	Äripäeva seminar	2004	
Väärtusliku meeskonna juhtimise võtted Thomas Gordoni juhtimisraamatu "Tõhus juht" põhjal	Vahur Murutar	Eduka Meeskonna Juhtimise Võtted	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas juhtida suurt naistekollektiivi	Merike Martinson	Eduka Meeskonna Juhtimise Võtted	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas juhtida loomingulist kollektiivi	Elmo Nüganen	Eduka Meeskonna Juhtimise Võtted	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas juhtida perefirmit	Kristine Ross	Eduka Meeskonna Juhtimise Võtted	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas juhtida teadlaste meeskonda	Jüri Engelbrecht	Eduka Meeskonna Juhtimise Võtted	Äripäeva seminar	2004	
Mis on 360* tagasiside	Mare Pork	Kuidas kasutada 360* tagasisidet?	Äripäeva seminar	2004	
360* tagasiside kui mõtteviisi kujundaja	Hede Kerstin Luik	Kuidas kasutada 360* tagasisidet?	Äripäeva seminar	2004	
360* tagasiside uuring - organisatsioonile kasulik arendusvahend	Irene Metsis	Kuidas kasutada 360* tagasisidet?	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas 360* tagasiside abil vormida põhiväärtustest tegevuskava	Aira Tammemäe	Kuidas kasutada 360* tagasisidet?	Äripäeva seminar	2004	
360* tagasiside tegelikkuses	Mait Raava	Kuidas kasutada 360* tagasisidet?	Äripäeva seminar	2004	
Milliste õigusreeglitega peab arvestama personalihaldust ja palgaarvestust korraldades	Ave Henberg	Kuidas korraldada personali haldust ja palgaarvestust IT abil?	Äripäeva seminar	2005	

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Mis on personalihaldus programm – kas infosüsteem või elustiil	Priit Rospel	Kuidas korraldada personali haldust ja palgaarvestust IT abil?	Äripäeva seminar	2005	
Milliseid personalihalduse ja palgaarvestuse lahendusi kasutatakse riigisektoris	Ly Väljaots	Kuidas korraldada personali haldust ja palgaarvestust IT abil?	Äripäeva seminar	2005	
Milliseid personalihalduse ja palgaarvestuse lahendusi kasutatakse keskmise suurusega ettevõttes	Sirje Kallas	Kuidas korraldada personali haldust ja palgaarvestust IT abil?	Äripäeva seminar	2005	
Milliseid personalihalduse ja palgaarvestuse lahendusi kasutatakse suur-ettevõttes	Merike Väravas	Kuidas korraldada personali haldust ja palgaarvestust IT abil?	Äripäeva seminar	2005	
Raskused kui arengumootor	Tanel Joost	Kuidas Muudatusi Läbi Viia	Äripäeva seminar	2004	
Muutuste juhtimine	Ale lander Kotchubei	Kuidas Muudatusi Läbi Viia	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas ebapopulaarseid otsuseid kindlakäeliselt ellu viia	Maarja Mändmaa	Kuidas Muudatusi Läbi Viia	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas muutuste keerises toime tulla	Malle Eenmaa	Kuidas Muudatusi Läbi Viia	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas stabiliseerida “tagajalgadele tõusnud” organisatsiooni	Ainar Ruusaaar	Kuidas Muudatusi Läbi Viia	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas ühendada erinevaid organisatsioone	Priit Leito	Kuidas Muudatusi Läbi Viia	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas ühendada erinevaid organisatsioone	Väino Koorberg	Kuidas Muudatusi Läbi Viia	Äripäeva seminar	2004	
Millised on strateegilise juhtimise 10 põhireeglit	Raul Rebane	Kuidas strateegiast kasu saada?	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas kavaluse ja innovatsiooniga edukas olla	Tarvo Moss	Kuidas strateegiast kasu saada?	Äripäeva seminar	2004	
Kuidas kulude kokkuhoiuga konkurentide elu kibedaks teha	Peeter Kargu	Kuidas strateegiast kasu saada?	Äripäeva seminar	2004	
Poliitika - kas kriisist kriisini või saab ka teisiti?	Mart Laar	Riskide juhtimine - eduka organisatsiooni mõtteviis	Äripäeva seminar	2005	
Teooria vs praktika: riskijuhtimise mõtteviisi õppetunnid	Igor Brkic	Riskide juhtimine - eduka organisatsiooni mõtteviis	Äripäeva seminar	2005	
Riskijuhtimine Eestis: mis oli enne, mis on täna ja mis tuleb?	Mart Mere	Riskide juhtimine - eduka organisatsiooni mõtteviis	Äripäeva seminar	2005	
Muutuv keskkond: riskijuhtimise suurim väljakutse?	Janis Toomla	Riskide juhtimine - eduka organisatsiooni mõtteviis	Äripäeva seminar	2005	
Riskijuht: kes ta on ja miks ta on?	Raivo Mägi	Riskide juhtimine - eduka organisatsiooni mõtteviis	Äripäeva seminar	2005	
Vastutuse risk: kuidas juhtida riske, millest sõltub suur osa Eestist	Lembit Vali	Riskide juhtimine - eduka organisatsiooni mõtteviis	Äripäeva seminar	2005	

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Klienditeeninduse risk: miks "eesliinil" juhtkonna ideed kaotsi lähevad	Erki Koldits	Riskide juhtimine - eduka organisatsiooni mõtteviis	Äripäeva seminar	2005	
Kolm riski ühes: kuidas viia loodusjõudude või kriisis vaevleva valitsuse kiuste lõpuni üks ühekordne projekt ja tagada jätkusuutlik areng	Marika Kose	Riskide juhtimine - eduka organisatsiooni mõtteviis	Äripäeva seminar	2005	
Suhtlemise võti: kuidas efektiivne suhtlemine tagab tõhusama juhtimise	Karin Hango	Viis võtit suhtlevale juhile	Äripäeva seminar	2005	
Kehtestamise võti: kuidas rääkida nii, et jutule järgneb tegu	Tarmo Noop	Viis võtit suhtlevale juhile	Äripäeva seminar	2005	
Delegeerimise võti: kuidas tüütute kohustuste ära andmisest saab tunnustav usaldamine	Kati Kusmin	Viis võtit suhtlevale juhile	Äripäeva seminar	2005	
Tagasiside võti: kuidas "piits ja präänik" päriselt tööle panna	Mati Ruul	Viis võtit suhtlevale juhile	Äripäeva seminar	2005	
Eraelu võti: kuidas tunnetada töötajate isiklikku ellu sekkumise piiri	Maria Kütt	Viis võtit suhtlevale juhile	Äripäeva seminar	2005	
Kuidas stressiga toime tulla?	Jüri Ennet	Juhtimisseminar 3 Kuidas olla hea keskastmejuht?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas edukalt innustada ja efektiivselt kontrollida töötajaid?	Kadi Kesküla	Juhtimisseminar 3 Kuidas olla hea keskastmejuht?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas tulemuslikult suhelda sama taseme juhtidega?	Aet Leppik	Juhtimisseminar 3 Kuidas olla hea keskastmejuht?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas saavutada tippjuhi ja keskastmejuhi edukas koostöö?	Sulev Luiga	Juhtimisseminar 3 Kuidas olla hea keskastmejuht?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas saavutada tippjuhi ja keskastmejuhi edukas koostöö?	Mare Pork	Juhtimisseminar 3 Kuidas olla hea keskastmejuht?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kriitilised olukorrad keskastmejuhi töös	Igor Päss	Juhtimisseminar 3 Kuidas olla hea keskastmejuht?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas tulemuslikult suhelda sama taseme juhtidega?	Milvi Tepp	Juhtimisseminar 3 Kuidas olla hea keskastmejuht?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas edukalt innustada ja efektiivselt kontrollida töötajaid?	Agu Vahur	Juhtimisseminar 3 Kuidas olla hea keskastmejuht?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas juhtida tippspetsialistide meeskonda?	Karin Hango	Kuidas juhtida tippspetsialistide meeskonda?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas aidata kinnijooksnud inimene tööle?	Neeme Jõgi	Kuidas juhtida tippspetsialistide meeskonda?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas koostada rühm õigetest isikuid?	Urmas Klaas	Kuidas juhtida tippspetsialistide meeskonda?	Äripäeva seminar/foorum	2003	

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Kuidas juhtida tippspetsialistide meeskonda?	Vahur Murutar	Kuidas juhtida tippspetsialistide meeskonda?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas ennast juhina kehtestada?	Sirje Potisepp	Kuidas juhtida tippspetsialistide meeskonda?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas edukalt Primadonnasid taltsutada?	Raivo Trass	Kuidas juhtida tippspetsialistide meeskonda?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kui palju brändi loomine maksab?	Anu Brümmel	Kuidas kohelda brändi?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kui palju ja kuidas saab brändi kujunemist suunata?	Toomas Danneberg	Kuidas kohelda brändi?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Minu erinevad brändiloomise kogemused	Kuldar Leis	Kuidas kohelda brändi?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kui kerge saak on eestlane brändijale?	Hede-Kerstin Luik	Kuidas kohelda brändi?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Bränd, maine ja reklaam	Linnar Priimägi	Kuidas kohelda brändi?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Brändide võim ja tarbija valikud	Triin Vihalemm	Kuidas kohelda brändi?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kas töö võib olla vähktõve põhjustaja	Indrek Oro	Kuidas negatiivseid emotsioone töökohas ohjata?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas juhid tulevad toime tagasilöökidest, intrigeerimistest, turulangustest, nägelustest, väärti mõistmistega igapäevatoos	Mare Pork	Kuidas negatiivseid emotsioone töökohas ohjata?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Personalijuhi roll organisatsiooni "mürgi" käitlejana	Milvi Tepp	Kuidas negatiivseid emotsioone töökohas ohjata?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Toimetulek klientide pahameelega	Tiina Tsatsua	Kuidas negatiivseid emotsioone töökohas ohjata?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Õigete hoiakutega inimeste värbamine	Agu Vahur	Kuidas negatiivseid emotsioone töökohas ohjata?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Töötajate arendamine ja saavutamise õpetamine	Peep Vain	Kuidas negatiivseid emotsioone töökohas ohjata?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Näited erinevatest müügitöö tasustamise süsteemidest	Ain Kuusik	Kuidas palk, nõnda müük?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Millised trendid valitsevad müügitöö tasustamise süsteemides?	Igor Päss	Kuidas palk, nõnda müük?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Müügilepingud seadusandluse valguses	Heli Raidve	Kuidas palk, nõnda müük?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Näited erinevatest müügitöö tasustamise süsteemidest	Andres Vaaks	Kuidas palk, nõnda müük?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Näited erinevatest müügitöö tasustamise süsteemidest	Rain Vainik	Kuidas palk, nõnda müük?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Viimaseid päevi personalijuhita kontsern	Allan Martinson	Kuidas reegleid rikkuda 2002	Äripäeva seminar/foorum	2002	
Juhtimine ilma eelarveta	Jaan Pillesaar	Kuidas reegleid rikkuda 2002	Äripäeva seminar/foorum	2002	

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Kuidas juhtides vaistu kasutada?	Mare Pork	Kuidas reegleid rikkuda 2002	Äripäeva seminar/foorum	2002	
Kuidas osakonnajuht vastutama panna?	Igor Rõtov	Kuidas reegleid rikkuda 2002	Äripäeva seminar/foorum	2002	
Head tulemused reeglitega, suurepärased - reegliteta	Monika Salu	Kuidas reegleid rikkuda 2002	Äripäeva seminar/foorum	2002	
Kuidas saavutada 100% pühendumist?	Peep Vain	Kuidas reegleid rikkuda 2002	Äripäeva seminar/foorum	2002	
Kuidas koos IT strateegiaga personali arendada?	Heikki Kübar	Kuidas saada kasu IT strateegilisest planeerimisest?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Mida toob Eesti ITle kaasa ELga liitumine?	Mart Laar	Kuidas saada kasu IT strateegilisest planeerimisest?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Mis on IT roll strateegilisel tasemel?	Paul Leis	Kuidas saada kasu IT strateegilisest planeerimisest?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas korraldada elektroonilist kliendihaldust?	Georgi Viies	Kuidas saada kasu IT strateegilisest planeerimisest?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
IT strateegiad, mis lähtuvad klientidest	Linnar Viik	Kuidas saada kasu IT strateegilisest planeerimisest?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Missioonist mõttestatuseni	Jaan Kallas	Kuidas saavutada ettevõtte pikaajaline edu?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas põhiväärtustest praktilist kasu saada?	Andres Liinat	Kuidas saavutada ettevõtte pikaajaline edu?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas põhiväärtustest praktilist kasu saada?	Rain Lõhmus	Kuidas saavutada ettevõtte pikaajaline edu?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Missioonist mõttestatuseni	Meelis Milder	Kuidas saavutada ettevõtte pikaajaline edu?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas põhiväärtustest praktilist kasu saada?	Mare Pork	Kuidas saavutada ettevõtte pikaajaline edu?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Visioonist tulemuseni	Jüri Ross	Kuidas saavutada ettevõtte pikaajaline edu?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Visioonist tulemuseni	Ken-Martti Vaher	Kuidas saavutada ettevõtte pikaajaline edu?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kõitvatest fraasidest kestva ärieduni?	Peep Vain	Kuidas saavutada ettevõtte pikaajaline edu?	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas hallata efektiivselt firma autoparki?	Mati Annus	Milline on ettevõtte tipp- ja haldusjuhi edukas koostöö? 2002	Äripäeva seminar/foorum	2002	
Milliseid teenuseid on haldusjuhil mõistlik sisse osta?	Rainer Ilves	Milline on ettevõtte tipp- ja haldusjuhi edukas koostöö? 2002	Äripäeva seminar/foorum	2002	

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Kuidas saada firmale parim hange?	Sulev Jaanus	Milline on ettevõtte tipp-ja haldusjuhi edukas koostöö? 2002	Äripäeva seminar/foorum	2002	
Kuidas otsida ja leida haldusjuhti?	Milvi Tepp	Milline on ettevõtte tipp-ja haldusjuhi edukas koostöö? 2002	Äripäeva seminar/foorum	2002	
Kuidas haldusjuht aitab firmal kulusid kokku hoida?	Toomas Truuverk	Milline on ettevõtte tipp-ja haldusjuhi edukas koostöö? 2002	Äripäeva seminar/foorum	2002	
Kuidas vältida tüüpilisi probleeme majandustarkvara juurutamisel?	Hanna-Helena Dunning	Raamatupidamistarkvara	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Millised on kaasaegse klienditoe võimalused?	Janika Leoste	Raamatupidamistarkvara	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Millele pöörata tähelepanu tarkvara ostu- ja hoolduslepingu sõlmimisel?	Jaan Oruaas	Raamatupidamistarkvara	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Teekond raamatupidamissüsteemist panga kontoni	Tammo Otsasoo	Raamatupidamistarkvara	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas tagada raamatupidamisandmete turvalisus?	Valdo Praust	Raamatupidamistarkvara	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas kujuneb raamatupidamisprogrammi hind? Kuidas saada tarkvaraostuga võimalikult odavalt hakkama?	Kersti Renzer	Raamatupidamistarkvara	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Millest lähtuda raamatupidamisprogrammi valikul? Kuidas vältida "ämbreid"?	Indrek Saul	Raamatupidamistarkvara	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Mis toimub Eesti raamatupidamistarkvaraturul?	Margus Tammeraja	Raamatupidamistarkvara	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Mõõdikute süsteemi vajalikkus juhtimises	Madis Habakuk	Äripäeva juhtimiseminar nr.2 Ettevõtte juhtimise mõõdikute süsteemid	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas saavutada tasakaalus tulemuskaardiga (BSC) edu?	Tarmo Noop	Äripäeva juhtimiseminar nr.2 Ettevõtte juhtimise mõõdikute süsteemid	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Kuidas saavutada 6 sigma abil edu?	Ilmar Petersen	Äripäeva juhtimiseminar nr.2 Ettevõtte juhtimise mõõdikute süsteemid	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Miks ja millal kasutada 6 sigmat?	Anu Reiljan	Äripäeva juhtimiseminar nr.2 Ettevõtte juhtimise mõõdikute süsteemid	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Miks ja millal kasutada BSC-i?	Vello Rääk	Äripäeva juhtimiseminar nr.2 Ettevõtte juhtimise mõõdikute süsteemid	Äripäeva seminar/foorum	2003	

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Mõõdikute süsteemi vajalikkus juhtimises	Anti Tappel	Äripäeva juhtimiseminar nr.2 Ettevõtte juhtimise mõõdikute süsteemid	Äripäeva seminar/foorum	2003	
Organisatsioon kui väärtusahel-eesmärk pühendab abinõu!	Alvar Pihlapuu	Ametnik tõmbetuulesmuudatuste juhtimine avalikus sektoris	KPMG	2003	
IT contra avaliku sektori organisatsioon	Marika Priske	Ametnik tõmbetuulesmuudatuste juhtimine avalikus sektoris	KPMG	2003	
Etendus või narratiiv-nimetame asju õigete nimedega!	Peep Ratas	Ametnik tõmbetuulesmuudatuste juhtimine avalikus sektoris	KPMG	2003	
Ainuke püsiv nähtus- muutus. Kehtib ka avaliku sektoris	Vello Rääk	Ametnik tõmbetuulesmuudatuste juhtimine avalikus sektoris	KPMG	2003	
Organisatsioon kui väärtusahel-eesmärk pühendab abinõu!	Mark Zirk	Ametnik tõmbetuulesmuudatuste juhtimine avalikus sektoris	KPMG	2003	
Analüütilised vahendid Ja CRM	Andres Kukke	CRM-moodne lühend või tõhus abimees	KPMG		
Kuidas luua ja rakendada edukat kliendistrateegiat?	Indrek Saul	CRM-moodne lühend või tõhus abimees	KPMG		
Edukate firmade klienditundlikkus ja IT roll selle saavutamisel	Ants Urvak	CRM-moodne lühend või tõhus abimees	KPMG		
Kuidas kliendid meid valivad ja meile lojaalseks jäävad?	Talis Bachmann	Kas selliseid kliente me tahtsimegi?	KPMG		
Psühhograafia kasutamine segmenteerimisel	Karita Hommuk	Kas selliseid kliente me tahtsimegi?	KPMG		
Kuidas ennustada klientide käitumist?	Andres Kukke	Kas selliseid kliente me tahtsimegi?	KPMG		
Meie teekond kliendi südamesse- Scania Eesti kogemus	Alar Prääm	Kas selliseid kliente me tahtsimegi?	KPMG		
Jutustus õigest kliendist ehk õige kliendi portree	Marek Reinaas	Kas selliseid kliente me tahtsimegi?	KPMG		
IT juhtimise tulemuslikkus	Alvar Pihlapuu	Mida mõeldada, seda juhid	KPMG		
IT juhtimise tulemuslikkus	Indrek Saul	Mida mõeldada, seda juhid	KPMG		
IT juhtimise tulemuslikkus	Mark Zirk	Mida mõeldada, seda juhid	KPMG		
Raamatupidaja ja finantsjuht kahe tule vahel	Urmas Kaarlep	Raamatupidamise ja maksukonverents 2003	PwC	2003	
Eelseisvad muudatused tulu- ja sotsiaalmaksu seaduses	Lasse Lehis	Raamatupidamise ja maksukonverents 2003	PwC	2003	
Investeeringud EL-i struktuurifondide toel	Teet Tender	Raamatupidamise ja maksukonverents 2003	PwC	2003	

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Eesti liitumine Euroopa Liidu tollisüsteemiga	Marek Uusküla	Raamatupidamise ja maksukonverents 2003	PwC	2003	
Eelseisvad radikaalsed ümberkorraldused avaliku sektori raamatupidamises	Virve Vanaveski	Raamatupidamise ja maksukonverents 2003	PwC	2003	
Neljas käibemaksuseadus Eestis vs kuues direktiiv Euroopa Liidus	Ain Veide	Raamatupidamise ja maksukonverents 2003	PwC	2003	
Raamatupidamine – see on imelihtne (ka uue seaduse järgi?)	Ago Vilu	Raamatupidamise ja maksukonverents 2003	PwC	2003	
IBM Lotus Notes – rühmatöötarkvara kasutamine ettevõttes	Evely Heldring	Sisekommunikatsioon 2002	Tallinna Konverentsid	2002	50
Kommunikatsioon – infoedastus ja -vahetus	Kai-Riin Meri	Sisekommunikatsioon 2002	Tallinna Konverentsid	2002	50
Innovaatiline IP telefon – internetil põhinevad kõnesidelahendused	Avo Ots	Sisekommunikatsioon 2002	Tallinna Konverentsid	2002	50
Sisekommunikatsioon – firma väärtuste ahelas	Aune Past	Sisekommunikatsioon 2002	Tallinna Konverentsid	2002	50
Teabejuhtimine organisatsioonis	Katrin Reiman	Sisekommunikatsioon 2002	Tallinna Konverentsid	2002	50
Kommunikatsioon kriisiolukorras – valmisolek tagab toimetuleku	Kaja Tampere	Sisekommunikatsioon 2002	Tallinna Konverentsid	2002	50
Teadmusjuhtimine/knowledge management	Tarmo Toiger	Sisekommunikatsioon 2002	Tallinna Konverentsid	2002	50
Sisekommunikatsioon suuretegevtes: vajadused, võimalused ja katsumused	Veiko Valkiainen	Sisekommunikatsioon 2002	Tallinna Konverentsid	2002	50
Teadlik küünik või ignorantne ohver - teie valik!	Richard Linning	Sisekommunikatsioonikonverents	Tallinna Konverentsid	2003	50
Simulatsioon: Kriisist eduka lahenduseni	Margus Alviste	Sisekommunikatsioonikonverents	Tallinna Konverentsid	2003	50
Kriisikommunikatsiooni käsiraamat, case-study	Iлона Leib	Sisekommunikatsioonikonverents	Tallinna Konverentsid	2003	50
Meediakriis organisatsioonis	Helena Lõhmus	Sisekommunikatsioonikonverents	Tallinna Konverentsid	2003	50
Kriisikommunikatsiooni käsiraamat – kellele ja milleks?	Ene Nobel	Sisekommunikatsioonikonverents	Tallinna Konverentsid	2003	50
Organisatsioonikommunikatsioon spiraalset kriisisituatsioonis	Aune Past	Sisekommunikatsioonikonverents	Tallinna Konverentsid	2003	50
Maksude harmoniseerumine EL-is ja selle mõju Eestile	Kadri Arula	Toll ja maksud Euroopa Liidus	KPMG		
Eesti valmisolek muudatusteks tollisüsteemis ja muudatuste mõju ettevõtjale	Marek Uusküla	Toll ja maksud Euroopa Liidus	KPMG		
Maksepettused ja nende ennetamine	Kalle Andrek	Turvakonverents "Ärisaladaus-kaitset vajav väärtus"	Tallinna Konverentsid	2003	50
Lisaväärtused riskijuhtimisele ja kontrollisüsteemile siseauditi abil	Urve Külv	Turvakonverents "Ärisaladaus-kaitset vajav väärtus"	Tallinna Konverentsid	2003	50

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Kuidas saada ja hoida lojaalseid töötajaid?	Vahur Lember	Turvakonverents "Ärisaladaus-kaitset vajav väärtus"	Tallinna Konverentsid	2003	50
Informatsiooniturvalisuse järelvalve äriettevõttes	Andre Lilleleht	Turvakonverents "Ärisaladaus-kaitset vajav väärtus"	Tallinna Konverentsid	2003	50
Turvaline dokumendihaldus	Raivo Mägi	Turvakonverents "Ärisaladaus-kaitset vajav väärtus"	Tallinna Konverentsid	2003	50
Turvalised sidevahendid	Avo Ots	Turvakonverents "Ärisaladaus-kaitset vajav väärtus"	Tallinna Konverentsid	2003	50
Eduka ettevõtte ärikaitse kontseptsioon	Vladimir Pool	Turvakonverents "Ärisaladaus-kaitset vajav väärtus"	Tallinna Konverentsid	2003	50
Turvalisus ID-kaardi ja digitaalalkirja läbi.	Toomas Talts	Turvakonverents "Ärisaladaus-kaitset vajav väärtus"	Tallinna Konverentsid	2003	50
Kiirus, innovatsioon ja paindlikus: kõik mida vajad, et muuta kogu tööstusharu jäädavalt!	Kell Ryan	Fastleader Tartu Juhtimiskonverents	Eesti Konverentsikeskus	2005	200
Kuidas intelligentse juhtimisega tõhusaid, arenevaid ja eluterve kliimaga tiime luua?	Pentti Sydänmaanlakka	Fastleader Tartu Juhtimiskonverents	Eesti Konverentsikeskus	2005	200
TIIMIROLLID Kuidas meeskonna- ja töörolle tundes oma inimestele õigeid ülesandeid jagada, nende koostööd õieti suunata ja neid õiglaselt premeerida?	Meredith Belbin	Fastleader Tartu Juhtimiskonverents	Eesti Konverentsikeskus	2005	200
Kuidas saavutada loovust ja kiiret tegutsemist avalikus sektoris?	Laine Jänes	Fastleader Tartu Juhtimiskonverents	Eesti Konverentsikeskus	2005	200
Pöörasest visioonist tulutoovaks rahamassinaks	Meelis Milder	Fastleader Tartu Juhtimiskonverents	Eesti Konverentsikeskus	2005	200
Hommikumaa elufilosoofia õhtumaa juhtimispraktikas	Mart Kuusk	Fastleader Tartu Juhtimiskonverents	Eesti Konverentsikeskus	2005	200
Milline on lollikindel juhtimismudel?	Asko Künnap	Fastleader Tartu Juhtimiskonverents	Eesti Konverentsikeskus	2005	200
Kuidas olla hea liider iseendale?	Erki Nool	Fastleader Tartu Juhtimiskonverents	Eesti Konverentsikeskus	2005	200
Kuidas rakendada emotsionaalse intelligentsuse põhimõtteid muutuse kiiruse kasvatamiseks?	Malcolm Higgs	Fastleader Tartu Juhtimiskonverents	Eesti Konverentsikeskus	2005	200
Kuidas taluda kiirelt reageerivat organisatsiooni?	Aavo Kokk	Fastleader Tartu Juhtimiskonverents	Eesti Konverentsikeskus	2005	200
Kuidas viia kiired otsused rohujuuresandini ja panna eesliini tegutsema?	Guy Browning	Fastleader Tartu Juhtimiskonverents	Eesti Konverentsikeskus	2005	200
Protsessijuhtimine kui abivahend organisatsiooni terviklikuks arenguks		Protsessijuhtimine - organisatsiooni arengu ja konkurentsivõime suurendamise eeldus	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	85

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Mis on mis protsessijuhtimises?		Protsessijuhtimine - organisatsiooni arengu ja konkurentsivõime suurendamise eeldus	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	85
Protsesside toimivuse mõõtmine ja pidev parendamine, protsessijuhtimise kasulikkusest tarneahela terviklikul juhtimisel.		Protsessijuhtimine - organisatsiooni arengu ja konkurentsivõime suurendamise eeldus	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	85
IT-teenusprotsesside juhtimine		Protsessijuhtimine - organisatsiooni arengu ja konkurentsivõime suurendamise eeldus	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	85
Protsessijuhtimise juurutamine teadmispõhises organisatsioonis		Protsessijuhtimine - organisatsiooni arengu ja konkurentsivõime suurendamise eeldus	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	85
Protsessipõhine teenindustevõtte juhtimine		Protsessijuhtimine - organisatsiooni arengu ja konkurentsivõime suurendamise eeldus	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	85
Üleminek funktsioonikeskselt juhtimissüsteemilt protsessikesksele AGA Põhja-Euroopa regiooni näitel		Protsessijuhtimine - organisatsiooni arengu ja konkurentsivõime suurendamise eeldus	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	85
Protsessijuhtimise „hea tava”		Protsessijuhtimine - organisatsiooni arengu ja konkurentsivõime suurendamise eeldus	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	85
kvaliteedisuunad Eestis ja Euroopa Liidus		1. saaliseminar „Kvaliteedijuhtimine 21.sajandil”	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	106
kvaliteedi infrastruktuur		1. saaliseminar „Kvaliteedijuhtimine 21.sajandil”	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	106
Eesti Kvaliteediühingu panus kvaliteediedendusse		1. saaliseminar „Kvaliteedijuhtimine 21.sajandil”	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	106
Tallinna väikeettevõtluse arendamise programm 2005-2007		1. saaliseminar „Kvaliteedijuhtimine 21.sajandil”	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	106
kvaliteet ja ettevõtte konkurentsivõime		1. saaliseminar „Kvaliteedijuhtimine 21.sajandil”	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	106
organisatsiooniline täiuslikkus		1. saaliseminar „Kvaliteedijuhtimine 21.sajandil”	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	106
kvaliteedijuhtimissüsteemide kasulikkus ettevõtjale		1. saaliseminar „Kvaliteedijuhtimine 21.sajandil”	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	106
ettevõtete kogemusi kvaliteedijuhtimissüsteemide rakendamisel		1. saaliseminar „Kvaliteedijuhtimine 21.sajandil”	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	106

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Organisatsiooni sotsiaalne vastutus (CSR).		Kvaliteedikonverents 2005	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	170
CSR Euroopa vaatenurgast.		Kvaliteedikonverents 2005	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	170
Euroopa kvaliteedivisioon.		Kvaliteedikonverents 2005	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	170
Tööelu kvaliteet.		Kvaliteedikonverents 2005	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	170
Erinevate huvipoolte juhtimine.		Kvaliteedikonverents 2005	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	170
Kutseõppeasutuste kvaliteediauhinna võitja edulugu.		Kvaliteedikonverents 2005	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	170
Ökoloogiline mitmekesisus. Traditsiooniline ökoloogiline teadmus.		Kvaliteedikonverents 2005	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	170
Milleks oleme võimelised? Kus lõpeb tasakaal?		Kvaliteedikonverents 2005	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	170
Elu kvaliteet ja ellujäämine.		Kvaliteedikonverents 2005	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	170
Tippjuhid ja nende suhe alateadvusega.		Kvaliteedikonverents 2005	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	170
Tee täiuslikkuse poole-tee maapealsesse paradiisi.		Kvaliteedikonverents 2005	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	170
Kas juhtida või olla juhitud?		Kvaliteedikonverents 2005	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2005	170
Õppivad organisatsioonid avalikus sektoris - avaliku sektori kvaliteediauhinna pilootprojekt 2003 "Arenev riigiasutus".		Kvaliteedikonverents 2004	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2004	200
Mida on õppida Waterloo lahingust - kas integreeritud kvaliteedijuhtimine oleks midagi muutnud?		Kvaliteedikonverents 2004	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2004	200
Õppimise psühholoogia indiviidi ja organisatsiooni tasandil.		Kvaliteedikonverents 2004	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2004	200
Raudteeameti kogemused kvaliteedijuhtimissüsteemide juurutamisel.		Kvaliteedikonverents 2004	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2004	200
Sisekaitseakadeemia kogemus avaliku sektori kvaliteediauhinna konkursilt.		Kvaliteedikonverents 2004	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2004	200

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Tasakaalus tulemuskaardi (BSC) ja EFQM-mudeli kombineeritud kasutamine AS-is Elcoteq Tallinn.		Kvaliteedikonverents 2004	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2004	200
Õppiva organisatsiooni tunnused Microlink'i näitel.		Kvaliteedikonverents 2004	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2004	200
Vabatahtlik organisatsioon - professionaalne õpikogemus!?		Kvaliteedikonverents 2004	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2004	200
Eneseteostusel põhinev tegevus 3.sektori organisatsioonides.		Kvaliteedikonverents 2004	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2004	200
Ettevõtte juhtimine erinevatel arenguetappidel ja kvaliteediauhinna mudeli rakendamise kogemused.		Kvaliteedikonverents 2004	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2004	200
Muutuste juhtimine ja õppivad organisatsioonid - Eesti näiteid.		Kvaliteedikonverents 2004	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2004	200
Eestvedamise kogemusi Siemens OY-s.		Kvaliteedikonverents 2004	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2004	200
Kuidas edendada innovatsiooni toetavat õpiühiskonda?.		Kvaliteedikonverents 2004	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2004	200
10 aastat muutuste juhtimist Eesti Vabariigis.		Kvaliteedikonverents 2002	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2002	150
Kelti tiiger ja kvaliteet Iirimaa Euroopa kvaliteedikontekstis.		Kvaliteedikonverents 2002	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2002	150
Vastuseisuga võitlemine või liidu moodustamine?		Kvaliteedikonverents 2002	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2002	150
Kvaliteediarendus avalikus sektoris - Soome kogemus.		Kvaliteedikonverents 2002	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2002	150
TQMi juurutamise kogemusi haiglas.		Kvaliteedikonverents 2002	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2002	150
Euroopa Kvaliteediauhinna võitja 2001 -St Mary's College, Põhja-Iirimaa.		Kvaliteedikonverents 2002	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2002	150
Iirimaa rahvuslike kvaliteediedenduse programmide näiteid mikroettevõtetele, toiduohutusele ja kvaliteedijuhtimisele.		Kvaliteedikonverents 2002	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2002	150
Personali arendamise standardi "Investors in People" esimene rakendamine Eestis.		Kvaliteedikonverents 2002	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2002	150
TQMi finantsiline tasuvus.		Kvaliteedikonverents 2002	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2002	150

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Erinevate juhtimissüsteemide integreerimisest ASs Tallinna Lennujaam.		Kvaliteedikonverents 2002	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2002	150
ISO 9000:2000-põhine protsessijuhtimine.		Kvaliteedikonverents 2002	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2002	150
Vajate tulemuste drastilist paranemist? Lahendus on coaching.		Kvaliteedikonverents 2002	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2002	150
Kvaliteet algab mõõtmisest.		Kvaliteedikonverents 2001	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2001	180
Organisatsioonikultuur - tulevase edu mõõt.		Kvaliteedikonverents 2001	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2001	180
6 sigma" - kvaliteedi mõõtmise uus ajajärk.		Kvaliteedikonverents 2001	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2001	180
Organisatsiooni tasakaalustatud mõõdupuu.		Kvaliteedikonverents 2001	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2001	180
Organisatsioonilise täiuslikkuse ja juhtimise hindamine - Euroopa kogemused.		Kvaliteedikonverents 2001	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2001	180
Kvaliteedijuhtimise tööriistad.		Kvaliteedikonverents 200	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2000	183
Juhtimine ja meeskonnatöö.		Kvaliteedikonverents 200	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2000	183
Kvaliteedijuhtimine avalikus sektoris.		Kvaliteedikonverents 200	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2000	183
Kvaliteedijuhtimine ehituses.		Kvaliteedikonverents 200	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2000	183
Kvaliteedijuhtimine toiduainetööstuses.		Kvaliteedikonverents 200	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2000	183
Äriprotsesside juhtimine.		Kvaliteedikonverents 200	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2000	183
Kvaliteedijuhtimine koolides.		Kvaliteedikonverents 200	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2000	183
Keskkonna- ja kvaliteedijuhtimine.		Kvaliteedikonverents 200	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2000	183
Ärialase täiuslikkuse mudelid - edu alused.		Kvaliteedikonverents 200	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	2000	183
Kvaliteedijuhtimine - edu alus		Kvaliteedikonverents 1999	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1999	149

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Kvaliteedisüsteem strateegilise juhtimise alusena.		Kvaliteedikonverents 1999	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1999	149
Kvaliteedijuhtimine keskmistes ja väikeettevõtetes.		Kvaliteedikonverents 1999	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1999	149
Kvaliteedijuhtimise meetodid.		Kvaliteedikonverents 1999	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1999	149
Organisatsioonikultuur ja meeskonnatöö.		Kvaliteedikonverents 1999	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1999	149
Kvaliteedijuhtimine makrotasandil.		Kvaliteedikonverents 1999	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1999	149
Kvaliteedijuhtimine 21.sajandil.		Kvaliteedikonverents 1999	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1999	149
Kogemused ISO 9001 ja 9002 rakendamisel.		Kvaliteedikonverents 1998	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1998	123
Tänapäevased kvaliteedialased meetodid.		Kvaliteedikonverents 1998	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1998	123
Kvaliteedisüsteemi standardite kasutamine.		Kvaliteedikonverents 1998	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1998	123
Kvaliteet ja keskkond.		Kvaliteedikonverents 1998	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1998	123
Kvaliteedijuhtimine toiduainetetööstuses.		Kvaliteedikonverents 1998	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1998	123
Kvaliteedijuhtimine teenenduses.		Kvaliteedikonverents 1998	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1998	123
Kvaliteedijuhtimine keskmistes ja väikeettevõtetes.		Kvaliteedikonverents 1998	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1998	123
Kvaliteedijuhtimine avalikus sektoris.		Kvaliteedikonverents 1998	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1998	123
Kasu enesehindamisest ja võrdlevanalüüsist.		Kvaliteedikonverents 1998	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1998	123
Kvaliteedijuhtimise tulevikusuunad.		Kvaliteedikonverents 1998	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1998	123
kvaliteet ja Eesti tööstus		Kvaliteedikonverents 1997	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1997	87
Soome Kvaliteediauhind		Kvaliteedikonverents 1997	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1997	87

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
kvaliteeditegevusest Leedus		Kvaliteedikonverents 1997	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1997	87
kvaliteeditegevusest Lätis		Kvaliteedikonverents 1997	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1997	87
kvaliteeditegevusest Eestis		Kvaliteedikonverents 1997	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1997	87
ettevõtete kvaliteedijuhtimissüsteemide tutvustus		Kvaliteedikonverents 1997	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1997	87
Kvaliteedi tähtsus Eesti majanduses.		Kvaliteedikonverents 1995	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1995	57
Kvaliteedialased euroarusaamad.		Kvaliteedikonverents 1995	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1995	57
EOQ ja EKÜ tegevus.		Kvaliteedikonverents 1995	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1995	57
Tippjuhi osa ettevõtte kvaliteedisüsteemi loomisel.		Kvaliteedikonverents 1995	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1995	57
ISM süsteemi juurutamine Eesti Merelaevanduses.		Kvaliteedikonverents 1995	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1995	57
Kvaliteedikoolituse kogemused TTÜ-s.		Kvaliteedikonverents 1995	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1995	57
Kvaliteet ja tarbijakaitse.		Kvaliteedikonverents 1995	Eesti Kvaliteedijuhtimise Ühing	1995	57
Info vajalikkus ja leidmine	Mart Mägi	Infopäev juhile, juhatuse ja nõukogu liikmele	PwC	2005	
Info vajalikkus ja leidmine	Maivi Ots	Infopäev juhile, juhatuse ja nõukogu liikmele	PwC	2005	
Info vajalikkus ja leidmine	Urmas Kaarlep	Infopäev juhile, juhatuse ja nõukogu liikmele	PwC	2005	
Info vajalikkus ja leidmine	Raiko Lipstok	Infopäev juhile, juhatuse ja nõukogu liikmele	PwC	2005	
Mis on muutumas raamatupidamises uuel aastal?	Ago Vilu	Raamatupidamis- ja maksukonverents 2004	PwC	2004	
Kuidas koostada aruannet, mis pälvib lugejate lugupidamise?	Margus Lutsoja	Raamatupidamis- ja maksukonverents 2004	PwC	2004	
Muudatused kasumi ja dividendide maksustamisel	Ivo Vanasaun	Raamatupidamis- ja maksukonverents 2004	PwC	2004	

Ettekande nimi	Esineja	Konverentsi nimi	Korraldaja	Aasta	Osalejate arv
Näost näkku maksuhalduriga	Hannes Udde	Raamatupidamis- ja maksukonverents 2004	PwC	2004	
Käibemaksuseadus - mis teoksil?	Ain Veide	Raamatupidamis- ja maksukonverents 2004	PwC	2004	
Käibemaksuseadus - puust ette ja punaseks	Lasse Lehis	Raamatupidamis- ja maksukonverents 2004	PwC	2004	
Raamatupidamise arengud Eestis ja mujal - mida on oodata lähiaastatel?	Ago Vilu	Raamatupidamis- ja maksukonverents 2005	PwC	2005	
Tulumaksust 2005 aastal - mis on muutunud?	Lasse Lehis	Raamatupidamis- ja maksukonverents 2006	PwC	2005	
Õiglase väärtuse kasutamine raamatupidamises	Tiit Raimla	Raamatupidamis- ja maksukonverents 2007	PwC	2005	
Äriseadustiku muudatused ja praktika rakendused	Maivi Ots	Raamatupidamis- ja maksukonverents 2008	PwC	2005	
Maksustamisest majandusliku sisu järgi - maksuhalduri seisukoht	Dmitri Jegorov	Raamatupidamis- ja maksukonverents 2009	PwC	2005	
Käibemaks 2006 - mis ootab ees?	Ain Veide	Raamatupidamis- ja maksukonverents 2010	PwC	2005	

LISA 4. Ajakirjaartiklite ülevaade 1990 – 2005

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Riski paradoksid ja loogilisus	Ärielu	94/01
2000 aastat reklaami	Ärielu	94/01
Tüüpprojektide kasutamine ettevõtte infosüsteemide loomisel	Ärielu	94/03
Edutegurid ja -segmentid ettevõttes	Ärielu	94/03
Kaubamärgid	Ärielu	94/03
Maksudest ja maksuvabadest maadest	Ärielu	94/04
Kaitsestrateegiast- ja taktikast turunduspoliitikas	Ärielu	94/04
Infosüsteemi elutsüklil ja meeskonnatöö	Ärielu	94/04
Firma majandusprotsess ja arvestus	Ärielu	94/04
Tulumaks ja tulumaksuseadus	Ärielu	94/04
Pankrot	Ärielu	94/04
Kuidas kasutada oma maksuvaba firmat	Ärielu	94/05
Strateegiast ja strateegilisest juhtimisest	Ärielu	94/05
Liidri ründamisest kaubaturul	Ärielu	94/05
Edule praktika kaudu	Ärielu	94/05
Logistika on kauba-, informatsiooni- ja rahavoo vaatlemine	Ärielu	94/05
Pseudomaksuvabad maad	Ärielu	94/06
Infotehnoloogiast organisatsiooni infosüsteemide loomisel	Ärielu	94/06
Konkurentsi- ja äristrateegia	Ärielu	94/06
Turule sisenemise meetodid	Ärielu	94/06
Euroopa soodsate maksudega maad	Ärielu	94/09
Stardikapital	Ärielu	94/09
Otsustuskeskkond ja selle piirangud	Ärielu	94/09
Ostmise strateegia kujundamine ja hankija valik	Ärielu	94/09
Põhivara mahaarvestamisest	Ärielu	94/09
Eesti organisatsioonikultuur on ameerikalik	Ärielu	94/10
Ostmise võtmelemendid	Ärielu	94/10
Juhid muutavas ajas ja muudatuste juhtimine	Ärielu	94/10
Tõsta konkurentsivõimet	Ärielu	94/11
Tööaeg, läbirääkimised ja kuidas taanduda	Ärielu	94/11
Rabatt, boonused, skonto	Ärielu	94/11
Rabatist johtuv tulu tuleb tõestada	Ärielu	94/11
Konkurentsi põhistrateegiad	Ärielu	94/11
Offshore finantsmaailm	Ärielu	94/11
Töötajate kasumise osalemise süsteem - firma edukuse garantii	Ärielu	94/11
Standariimet teatab ISO 9000 standardid	Ärielu	94/11
Eestlaste mõtteid läbirääkimistest	Ärielu	94/12
Erinevad otsustamislokorrad ettevõttes	Ärielu	94/12
Müük, tarbija ja strateegiline partnerlus	Ärielu	94/12
Äritüübid ja -strateegiad Eesti jaekaubanduses	Ärielu	94/12
Segmenteeritud hinnakujundus	Ärielu	95/01
Äristrateegiate tüpoloogia, mõjurid ja efektiivsus	Ärielu	95/01
Kuidas elada, ettevõtte	Ärielu	95/01
Efektiivne juhtimine pikaajalises perspektiivis	Ärielu	95/02
Hinnakujunduse psühholoogilised aspektid	Ärielu	95/02
Mänguteooria toetab otsuste vastuvõtmist	Ärielu	95/02
Raamatupidamisarvestuse arengust	Ärielu	95/02
Strateegiliste muudatuste tegemine	Ärielu	95/02
Juht kui liider	Ärielu	95/02
Loomingulisest juhtimisest	Ärielu	95/03
Ida-Euroopa vajab kvaliteedirevolutsiooni	Ärielu	95/03

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Hinnasoodustused	Ärielu	95/03
Kvaliteedifilosoofia on ellujäämise filosoofia	Ärielu	95/03
Müüjate tegevuse hindamine	Ärielu	95/03
Euroopa kvaliteet aastal 2000	Ärielu	95/04
Strateegilised muudatused ja organisatsiooni struktuur	Ärielu	95/04
Ratsionaalne juhtimine	Ärielu	95/05
Teenuste turunduse uus mudel	Ärielu	95/06
Hinnakujundus toote juurutamise ja kasvu faasis	Ärielu	95/06
Hinnakujundus toote küpsuse ja languse astmel	Ärielu	95/07
Inimeste juhtimine on organisatsiooni juhtimise alus	Ärielu	95/07
Kaubandusturundus	Ärielu	95/08
Kuidas saavutada rohkem ja olla edukas	Ärielu	95/08
Kuidas vältida tollimakse	Ärielu	95/08
Organisatsioonikultuur: osata teha õige valik	Ärielu	95/08
Detsentraliseeritud juhtimismudel	Ärielu	95/08
Märksõnade ja sümbolite kasutamisest juhtimisteoorias	Ärielu	95/08
Kaubandusturunduse instrumendid	Ärielu	95/09
Suhtekorraldajad jagavad turgu	Ärielu	95/09
Demokraatia ei lõpe ettevõtte värvavas	Ärielu	95/09
Strateegilise juhtimise tulevikusuunad	Ärielu	95/09
Reklaamitegijad reklaamist	Ärielu	95/10
Koostöö PR-firmadega ei võta vedu	Ärielu	95/10
Laenud, maksud ja firma väärtus	Ärielu	95/10
Eksportijad saavad soodsamad võimalused	Ärielu	95/10
Standardiillusioon	Ärielu	95/10
Kvaliteediteadusest saab juhtimispraktika	Ärielu	95/10
Meeskonnatööst sõltub firma tulevik	Ärielu	95/11
Enn Sarap: heal juhil peab olema usaldusväärne meeskond	Ärielu	95/11
Kultuur mõjutab organisatsioonikeskkonda	Ärielu	95/11
Rahvusvaheline ärisuhtlus aktuaalsemaks	Ärielu	95/12
Juhid arenevad kõige kiiremini	Ärielu	95/12
Väga edukate inimeste 7 harjumust	Ärielu	96/01
Väga edukate inimeste 7 harjumust	Ärielu	96/02
Kohanemine Eesti ettevõtetes	Ärielu	96/03
Edasimineku uued tahud	Ärielu	96/03
Väga edukate inimeste 7 harjumust	Ärielu	96/03
Muutustest personalijuhtimises	Ärielu	96/04
Väga edukate inimeste 7 harjumust	Ärielu	96/04
Juhi rollid	Ärielu	96/05
Juhirollide uurimusi Eestis	Ärielu	96/05
Töötajate kompenseerimine ajakohases firmas	Ärielu	96/05
Petturlus äritegevuses	Ärielu	96/05
Tööjõu rakenduse efektiivsus	Ärielu	96/05
Eksport majanduskasvu mõjurina	Ärielu	96/06
Lojaalsus on firma edukuse põhialus	Ärielu	96/06
Personal firma strateegilises planeerimises	Ärielu	96/06
ISDN aitab läbi pudelikaeltest	Ärielu	96/06
Kuidas toetada kultuuri, nõnda, et sul endalgi kasu oleks	Ärielu	96/07
Personalitöö eesmärgid, personalijuhi rollid ja tegevusvaldkonnad	Ärielu	96/07
Ettevõtte tootlikkuse juhtimine	Ärielu	96/07
Milleks on tarvis tööanalüüsi	Ärielu	96/08
Liitumine ja ühinemine	Ärielu	96/08
Organisatsiooniline ettevõtlus	Ärielu	96/08
Internet ja intranet - mis sellest kõigest kasu on?	Ärielu	96/08

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Väikeettevõtted mures tööjõu taseme pärast	Ärielu	96/09
Kui palju palka maksta	Ärielu	96/09
Organisatsiooniline ettevõtlus	Ärielu	96/09
Personali värbamine	Ärielu	96/10
Miks valitakse vale töötaja	Ärielu	96/11
Suhtekorraldus on pidev plaanipärane tegevus	Ärielu	96/11
Eesti ettevõtja mõtleb firma säilitamisele ja arendamisele	Ärielu	96/12
Personali koolitamine - kas kulu või investeering	Ärielu	96/12
Töötajate tegevuse hindamine	Ärielu	96/12
Pangad on suhtekorralduse tähtsust juba teadvustanud	Ärielu	96/12
Ettevõttesisene aruandlus - paberiuuputus või eduka tegevuse alus	Ärielu	97/01
Tehke end internetis nähtavaks	Ärielu	97/01
Maailma vägevatest tuleb läbi murda sada korda odavamalt	Ärielu	97/01
Kuidas esitada oma mõte 30 sekundiga	Ärielu	97/01
Survival game: ellujäämise praktiline õppetund	Ärielu	97/01
Kuidas esitada oma mõte 30 sekundiga	Ärielu	97/02
Kuidas hinnata personali	Ärielu	97/02
Ettevõttesisene aruandlus - paberiuuputus või eduka tegevuse alus	Ärielu	97/02
Juhtimine - see on imelihtne?	Ärielu	97/02
Ettevõttesisene aruandlus - paberiuuputus või eduka tegevuse alus	Ärielu	97/03
Firma strateegia ja taktika kavandamisel aitavad arvutiprogrammid	Ärielu	97/03
Kvaliteedisüsteemi rakendamise ei ole veel imerohi	Ärielu	97/03
Juhtide tegevuse hindamine	Ärielu	97/03
Probleem on valesti püstitatud eesmärk	Ärielu	97/04
Eesti ettevõtjal napib teadmisi turvalisest ärist	Ärielu	97/05
Firma maine ei ole kaardimajake	Ärielu	97/05
Organisatsiooni kvaliteedi määravad uskumused	Ärielu	97/05
Karjääri kavandamine kergendab otsustamist	Ärielu	97/05
Reklaamija tunneb toodet ja tarbijat halvasti	Ärielu	97/06
Tippjuht ja suhtekorraldaja peavad ühist vankrit vedama	Ärielu	97/06
Juhiks ei sünnita, vaid õpitakse	Ärielu	97/06
Kuluarvestuse ja omahinna mõju juhtimisotsustele	Ärielu	97/06
Juhid on ka spetsialistid, võitlejad, patrioodid ja mängurid	Ärielu	97/07
Majandusinfosüsteem - kasulik investeering või rahakulu	Ärielu	97/07
Telereklaam	Ärielu	97/07
Koht ja tegevusala määravad väikeettevõtte käekäigu	Ärielu	97/07
Töötajatele laenamise keeld ahistab panku	Ärielu	97/07
Lai sortiment ja madalad hinnad väikesele edu ei too	Ärielu	97/08
Koolitusele eelnegu info kogumine	Ärielu	97/08
Eestlased paneb tööle rahakoti paksus	Ärielu	97/08
Suhtekorraldus kogub elujõudu	Ärielu	97/08
Tootearendusele paar miljonit krooni aastas	Ärielu	97/08
Immateriaalse vara väärtust saab mõõta	Ärielu	97/09
Alluv töötagu kui tehniline abivahend	Ärielu	97/09
Ainuüksi pressiteated usaldust ei tekita	Ärielu	97/09
Homo universalise aeg suhtekorralduses on läbi	Ärielu	97/09
Tootemark peab vastama tarbija egole	Ärielu	97/09
PR-valdkonna uus trend on tippjuhist suhtekorraldaja	Ärielu	97/10
Uued teenused PR-turul	Ärielu	97/10
Suhtekorralduse alus on planeerimine	Ärielu	97/10
Ärijuhtimine põhineb turureeglitel	Ärielu	97/10
Klient otsustab teenindaja käitumise ja väljanägemise järgi	Ärielu	97/10
Koolituse planeerimisel küsi: miks, keda, kuidas	Ärielu	97/10
Efektiivsuse tagab keskendumine põhitegevusele	Ärielu	97/10

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Vastutuskindlustusega ostetakse kaitse ootamatuste vastu	Ärielu	97/11
Mis on OLAP - kiirem infohankimine ja võimsam analüüs	Ärielu	97/11
Infosüsteem ei piirdu arvuti ega rakendusprogrammiga	Ärielu	97/11
Hinnatud kaubamärkide poole massimeediata	Ärielu	97/12
Turunduse tõhusaim instrument - otseturundus	Ärielu	98/01
Kasum pole ainus majandusnäitaja	Ärielu	98/01
Indrek Poorila: Klient ei ole selleks, et meie saaksime elada, meie oleme tema jaoks	Ärielu	98/01
Ivar Virkus: Elu annab võimalused kätte kui sa valmis oled	Ärielu	98/02
Gunnar Okk: loogika, looming, faktid ja analüüs	Ärielu	98/03
Kuidas teha reklaami väikese reklaamieelarvega	Ärielu	98/03
Arvuti sööb välja sekretäri ja seejärel ka bossi	Ärielu	98/03
Meelis Kitsing: 90% reklaamidest on ebaõnnestunud	Ärielu	98/04
Monopoolse ettevõtte suhtekorraldus	Ärielu	98/04
Investeeriija ei tohiks makrokeskkonda unustada	Ärielu	98/05
Kindlustus on muutunud kasulikuks investeerimise kohaks	Ärielu	98/05
Suhtekorraldaja pole superhiir	Ärielu	98/05
Arvestatavaid logistikauuringuid pole tehtud	Ärielu	98/05
Meie oma püha imago	Ärielu	98/06
Tiina Koik-Keskküla: Võitja tunnen ära	Ärielu	98/06
Eesti kinnisvarafirmad lähturges vallutamas	Ärielu	98/07
Märkimisväärsed konkurentsieelised meil puuduvad	Ärielu	98/08
Jaanus Arukaevu: Palju pappi ja kiiresti	Ärielu	98/09
Avalike suhete üksus vastaku vajadustele	Ärielu	98/09
Eetilised väärtused firmafilosoofia osaks	Ärielu	98/09
Surnud suhtekorraldajaks võib saada kiiresti	Ärielu	98/10
Margus Tammeraja: Eesti võimalus on olla eesrindlik tarbija	Ärielu	98/10
Jaekaubanduses võtavad olulise koha PR-üritused	Ärielu	98/10
Investeeringisotsus lähtub neljast turureeglist	Ärielu	98/11
Turunduse trend: klientide hoidmine on muutunud farsiks	Ärielu	98/11
Põhitegevustele ja -väärtustele keskendumise aeg	Ärielu	98/12
Suhtekorralduse lastehaigus	Ärielu	98/12
Seos reklaamipanuste ja reklaami märkamise vahel	Ärielu	99/01
1998.aasta suhtekorralduses - Kuum teema: ettevõtte tugevdab sisesuhtlust	Ärielu	99/01
Haiguste raviks võitlus tagajärgedega	Ärielu	99/01
Efektiivsed meeskonnad suudavad tappa mammuti	Ärielu	99/01
Koos töötamine tähendab suhtlemist	Ärielu	99/01
Väikeettevõtte rahandusprobleemid - väike omakapital ja risk teevad elu raskeks	Ärielu	99/02
Ekspordistrateegia puudub 1/3 Eesti ettevõtetel	Ärielu	99/02
Kriisi saab edukalt läbida sisemiste vahenditega	Ärielu	99/02
Eesti majanduse madalseis juhi silmade läbi - kätte jõuab uudsete tegevusvaldkondade aeg	Ärielu	99/02
Reklaamiuuringu mõte - milline peaks olema hea reklaam	Ärielu	99/02
Koolitus ei tee reformi	Ärielu	99/02
Hea juhtkond, raha ja õnn osutub edu retseptiks	Ärielu	99/03
Murrang tarkvaratööstuses: infosüsteemide uus põlvkond	Ärielu	99/03
Organisatsiooni metafoorid	Ärielu	99/03
Kindlustuse efektiivsus ja usaldusväärsus	Ärielu	99/04
Imago müügiargumendina	Ärielu	99/04
Väikeettevõtete infosüsteemid	Ärielu	99/04
Enesekehtestamine - suhtlemisstiili saame ise valida	Ärielu	99/04
Elektroniline dokumendihaldus on võimalik	Ärielu	99/04
Kindlustuse efektiivsus ja usaldusväärsus	Ärielu	99/05
Töötajate värbamine ja valik multinatsionaalsetes organisatsioonides	Ärielu	99/05

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Klient nagu kala konksu otsas	Ärielu	99/05
Sit&Smile või Prozac	Ärielu	99/05
Teadlikkus väljaspool mind ja pildid minu teadvuses	Ärielu	99/05
Kaja Tampere: Eestis ei ole professionaalseid suhtekorraldajaid	Ärielu	99/06
Ettevõtte kasvukuubik aitab näda tulevikku	Ärielu	99/06
Kriisikommunikatsiooni raske lapsepõlv	Ärielu	99/06
Eetika hajuvus võib muutuda üleöö kriisiks	Ärielu	99/06
Kumba töötajat eelistada - mõtted ülesanded laostavad töömoraali	Ärielu	99/06
Mis takistab edukat suhtlemist	Ärielu	99/06
Leho Siimsen: ainult parim on piisavalt hea	Ärielu	99/07
Maksimaalse tuluse kõrval tuleb silmas pidada ka minimaalset riski	Ärielu	99/07
Meie juhtimiskultuur lubab mõelda ka lahkuvatele töötajatele	Ärielu	99/07
Miks ei jõua teha kõike vajalikku	Ärielu	99/07
Georg Männik - varem või hiljem jõuame sotsiaalsete väärtuste juurde	Ärielu	99/08
PR tegevuse mõõtmiseks puudub üks rahuldav meetod	Ärielu	99/08
Millist juhtimisstiili kasutavad Eesti juhid - Alluvate vastutust tuleb suurendada	Ärielu	99/08
Miks ei jõua teha kõike vajalikku	Ärielu	99/08
Arengu A ja O on telekommunikatsioonid	Ärielu	99/09
Rahvusvaheline koostöö võib tugevdada ettevõtte konkurentsivõimet	Ärielu	99/10
Emotsionaalse intelligentsuse osa juhi edukuses	Ärielu	99/10
Uute ideedeta kriisist kriisi	Ärielu	99/10
Enesekehtestamine - tunne endast rõõmu välise põhjusega	Ärielu	99/10
Kuidas metsa huikad, nii mets vastu kajab	Ärielu	99/10
Tunded une teel	Ärielu	99/10
Tuleb ise aktiivselt uurida sihtturge	Ärielu	99/11
Kaubamärk kui finantsvara - meie ettevõtte hindab kaubamärki tagasihoidlikult	Ärielu	99/12
Otseturunduse aeg on käes	Ärielu	99/12
Valik unejutte teel täiuslikkuse suunas	Ärielu	99/12
Turundussuhtlus uuel aastatuhandel - ühtsus koostöö kombinatsioon	Ärielu	00/01
Eesti reklaamimaastik ootab printsi valgel hobusel	Ärielu	00/01
Kas alateadvus kummitab	Ärielu	00/02
Õpi hindama poliitilist riski	Ärielu	00/03
Alateadvusele suunatud reklaam teeb künkast mäe	Ärielu	00/03
Õige reklaamikanali olme ja ulme	Ärielu	00/03
Kuidas käituda erinevate mõtlemistüüpide esindajatega	Ärielu	00/03
Outsourcing ettevõtte logistika ratsionaliseerimine	Ärielu	00/03
Arenguvõimalust ja motiveerivat tööd vajatakse kõige enam	Ärielu	00/03
Erinevuse hea ja halva reklaami vahel määrab aeg	Ärielu	00/04
Kvaliteet suhtekorralduses	Ärielu	00/04
Keskendumine tulude juhtimisele	Ärielu	00/04
PR ja reklaam - koos on lõbusam	Ärielu	00/05
Suhtekorralduse trendide muutumine läbi aja ja erinevate mudelite	Ärielu	00/05
Rahvusvaheline vahetusprogramm	Ärielu	00/05
Korporatiivne keel	Ärielu	00/06
Rahvusvaheliste läbirääkimiste juhtimine	Ärielu	00/06
Klient sõltub kommunikatsiooni kanalist ja uuest tehnoloogiast	Ärielu	00/07
Ärge laske konflikte põranda alla	Ärielu	00/07
IT-juht kas kaduv amet	Ärielu	00/07
Koostöö suurklientidega	Ärielu	00/07
Reklaamiraha - kulu või investeeering	Ärielu	00/07
Kuidas hinnata reklaami mõju	Ärielu	00/09
Põhikliendi usalduse võitmine kindlustatud tootmisega	Ärielu	00/09
Isemõtlemine paneb organisatsiooni tõhusamalt tööle	Ärielu	00/09

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Koolituse pikaajaline kavandamine pole levinud	Ärielu	00/09
Visioon pole vaid suured sõnad olemasolu õigustamiseks	Ärielu	00/10
Turundus peab tantsima tarbija tujude järgi	Ärielu	00/10
Vahelesegamise turundus ei kao kunagi	Ärielu	00/10
Kaubamärgi imago muutmine	Ärielu	00/10
Uus majandus nõuab uut lähenemist	Ärielu	00/11
Üritusturundus - parem kui reklaam?	Ärielu	00/11
Süsteemne info aitab teha paremaid turundusotsuseid	Ärielu	00/11
Arusaamatused tollis on põhjustatud teadmatusest	Ärielu	00/11
Rahvusvahelise ettevõtte ekspordistrateegia	Ärielu	00/12
Margiarenduse mudelid	Ärielu	00/12
Töötajate motivatsiooni mõjutavad tegurid	Ärielu	00/12
Kuidas parandada projekti kulude kavandamist	Ärielu	00/12
Infovahetuse roll juhtimises	Ärielu	00/12
Iga ettevõtte vajab teadmusujuhtimist	Ärielu	00/12
Organisatsiooni imago kui suhtekorralduse dirigent	Ärielu	00/12
IT võimaldab vähem kulutades rohkem teenida	Ärielu	2001/02
Internet kui firma juhtimise tööriist	Ärielu	2001/02
Kuidas parandada projekti kulude kavandamist	Ärielu	2001/02
Imago kui kapitali tähtsus rahvusvahelisel turul. Kaubamärk on lubadus.	Ärielu	2001/02
Sisemise imago lihtne loogika	Ärielu	2001/03
Rahulolematu kliendi hind	Ärielu	2001/03
Kui kavatsed prantslasega äri teha	Ärielu	2001/03
Emotsionaalne teenindus- ja müügitöö	Ärielu	2001/03
Kliendisuhete juhtimine aitab ettevõttel areneda	Ärielu	2001/03
Lahing kus pole kaotajaid	Ärielu	2001/03
Erinevate mõtlemistüüpide tõhus rakendamine	Ärielu	2001/04
CRM - miks on vaja kliendihaldussüsteemi	Ärielu	2001/04
Okkaline rada esitlemisest kommunikatsiooni juhtimiseni	Ärielu	2001/04
Stabiilseim kasum saadakse traditsioonilistest pangateenustest	Ärielu	2001/05
Paljud suhtekorraldajad hindavad kampaaniate edu kõhutundega	Ärielu	2001/05
Paar sõna reklaami kaitseks	Ärielu	2001/05
Organisatsioonide kavandamise põhimõtted	Ärielu	2001/05
Ettevõtte efektiivsust iseloomustab majandusliku lisaväärtuse loomine	Ärielu	2001/05
Meediamonitooring ja analüüs turundusinfo allikana	Ärielu	2001/05
Vaesus ei luba meil keskenduda strateegiale. Märksõnad on sisemine efektiivsus ja uued tooted.	Ärielu	2001/06
Valik arengu ja kontrolli vahel. Ettevõtja juhitud firmad ei kasva kunagi suureks.	Ärielu	2001/06
Strateegilised mõõdud juhi teenistusse	Ärielu	2001/06
Kriisijuhtimine tuleb igal firmal läbi mõelda	Ärielu	2001/06
Tõhus suhtlus ootuste ja kohustustega	Ärielu	2001/06
Kas otsustamine on imelihtne?	Ärielu	2001/06
Riskide muutuv maailm	Ärielu	2001/08
Arvutiturvalisus nõuab ka tippjuhi tähelepanu	Ärielu	2001/08
Kuidas käituda langeval turul	Ärielu	2001/08
Tippjuhi tasakaalustatud areng	Ärielu	2001/09
Personalijuhtimine investeerimise vaatevinklist	Ärielu	2001/09
Rännak läbi motivatsiooniteooriate ajaloo	Ärielu	2001/09
Personali efektiivsuse arendamine	Ärielu	2001/09
Muutused on igäihe töö	Ärielu	2001/09
Töötajate motiveerimine muutavas ärikeskkonnas	Ärielu	2001/09
Kui juht otsib uut töötajat	Ärielu	2001/09
Sotsiaal-,kauba- ja imagoreklaam ehk kolm ühes	Ärielu	2001/09
Ühe reklaami saamise lugu	Ärielu	2001/10

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Peakorterist saab korter	Ärielu	2001/11
Juht kui sõnum	Ärielu	2001/11
Muinasjutuvestja Hans Christian Andersen - tänapäeva parim turundussuhtleja	Ärielu	2001/11
Arvutitundmine tõstab efektiivsust	Ärielu	2001/11
Logistikas liigub tähelepanu klientidelt suhetele	Ärielu	2001/11
Ainsad jäävad asjad on muutused	Ärielu	2001/12
Piirangute teooria põhimõtete rakendamine logistikakeskuses	Ärielu	2001/12
Kliendisuhted aastal 2005	Ärielu	2001/12
CRM - hundid söönud, lambad terved	Ärielu	2002/02
Juhtide juhtimise peen kunst	Ärielu	2002/02
Ka IT kriisi vajab juhti	Ärielu	2002/02
Tõeliselt sõbralikult kaubamärgid - inimesed	Ärielu	2002/03
Suhtekorraldus - avatud infovahetus mitte oskuslik valetamine	Ärielu	2002/03
Saatke töötajad koju	Ärielu	2002/03
Mida on juhil õppida lavastajalt ja mida vaimulikult	Ärielu	2002/03
Reklaamklipi edu võti: idee või rahakoti paksus	Ärielu	2002/04
Uus mõtteviis tagab äriettevõtte efektiivsuse	Ärielu	2002/04
E-tarneahelad: konkurentsieelis	Ärielu	2002/04
Tegelik liider on mõjutaja	Ärielu	2002/05
Muutumatu on vaid pidev muutus	Ärielu	2002/05
Turu mõju ettevõtte kulustruktuurile	Ärielu	2002/05
Tugevaid märke loovad mainekad ettevõtted	Ärielu	2002/06
Õppiv organisatsioon tagab arengu	Ärielu	2002/06
Hea juht aitab alluvad edukaks	Ärielu	2002/06
Tööelu kvaliteedi mõõtmine ja juhtimine	Ärielu	2002/08
Kuidas tulemuslikult õppida	Ärielu	2002/08
Karismaatilised juhid võidavad	Ärielu	2002/08
Sotsiaalne vastutus kui mitme tundmatuga võrrand	Ärielu	2002/08
Kas heaks teenindajaks sünnitakse või saadakse	Ärielu	2002/08
Mitte raha vaid loovuse puudus	Ärielu	2002/08
Firma loomise esimesed sammud	Ärielu	2002/09
Rahvusvaheliste kaupade liikumise järelvalve	Ärielu	2002/09
Väikeettevõtja 10 suurimat ohtu	Ärielu	2002/10
Firmajuhi ülesanded majandustarkvara kasutamisel	Ärielu	2002/10
Üritaturundus on tulnud, et jääda	Ärielu	2002/10
Streigid ja halb maine on vaid jäämäe tipp	Ärielu	2002/10
Võimuinimesed armastavad reegliteta võitlust	Ärielu	2002/10
Milleks loomulikule monopolile turundus ja PR	Ärielu	2002/10
Miks inimesed riskivad kui nad riskivad	Ärielu	2002/11
Kauba saatmine posti teel päästab firma laokuludest	Ärielu	2002/11
Kuidas kaitsta ettevõtte väärtuslikke andmeid	Ärielu	2002/12
Head suhted säästavad raha	Ärielu	2002/12
Teenindus on muutunud lohaka suhtumise pärusmaaks	Ärielu	2002/12
Koletis või hoopiski kangelane tuleb tööle	Ärielu	2003/02
Uued tooted või madalam hind on ekspordi argumendid	Ärielu	2003/03
Omanikud sunnivad hinnatud tippjuhte lahkuma	Ärielu	2003/03
Tippjuhtide koorekihti pole jõudnud tekkida	Ärielu	2003/03
Karismaatiline juht motiveerib rohkem pingutama	Ärielu	2003/03
Dr. Aita!	Ärielu	2003/05
Ainult iga kümnes Eesti ettevõtte tähtsustab suhtekorraldaja rolli	Ärielu	2003/05
Suhtekorraldaja peab tajuma ühiskonna väärtusi	Ärielu	2003/05
Dividendi vähendamine on valus valik	Ärielu	2003/06
Ettevõtete internetilahendused on erineva tasemega	Ärielu	2003/08
Kompetentsed tippjuhid on olemas, aga kus?	Ärielu	2003/08

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Kliendikesksuse probleemides on sageli süüdi juhtkond	Ärielu	2003/09
Uued juhid päästavad tuntud ettevõtteid põrmust	Ärielu	2003/09
Kes peaks arendama töötaja karjääri?	Ärielu	2003/10
Väikeste inimeste suur võim	Ärielu	2003/11
Eesti ettevõtte muutub aeglaselt	Ärielu	2003/11
Firma ei pea kestma igavesti	Ärielu	2003/12
Vaimustus haneparvest on tekitanud kaose	Ärielu	2003/12
Kommunikatsiooni juhtimine on kriiside puhul tahaplaanile jäänud	Ärielu	2003/12
Tahaks raha teenida	Ärielu	2004/02
Miks on Eestis disainiga kehvad lood	Ärielu	2004/02
Eesti juht sarnaneb üleskeeratava kanaga	Ärielu	2004/03
Reklaami tõhususe retsept on üsna lihtne	Ärielu	2004/03
Iga uus ei tähenda veel lõppu vanale	Ärielu	2004/03
Häid ideid tuleb üha rohkem	Ärielu	2004/03
Ka juhid peavad muutuma	Ärielu	2004/04
Juht kui innovaatilise mõtlemise pidur organisatsioonis	Ärielu	2004/05
Värvata väljast või edutada seest	Ärielu	2004/05
Tippjuhtkond aktsepteerib suhtekorraldust üha enam	Ärielu	2004/05
Juhid suhtuvad motiveerimisse pealiskaudselt	Ärielu	2004/06
Tööandja maine kujuneb värbamise kaudu	Ärielu	2004/06
Kuidas IT arendamisel mitte üle pingutada	Ärielu	2004/08
IT versus inimene	Ärielu	2004/08
Organisatsiooni kommunikatsiooni olemus	Ärielu	2004/08
Laiema silmaringiga professionaalid on paremad kui lihtsalt professionaalid	Ärielu	2004/09
Ekspordijulgust on võimalik suurendada	Ärielu	2004/09
Meediakanalite koht meie reklaamiturul	Ärielu	2004/09
Mobiiltelefonist kui suhtlusvahendist saab tasapisi reklaamikanal	Ärielu	2004/10
Vain ja Partnerid kaasosanik Urmas Purde: teekond lähedale on pikk	Ärielu	2004/10
PR turunduse vedurina - märgi Aus Kaup kommunikatsioon	Ärielu	2004/10
Hästi organiseeritud firmas paistavad seanahavedajad välja	Ärielu	2004/10
Töökoormus ja saavutused ei pruugi seotud olla	Ärielu	2004/10
Võõra nõu kuulamine pole häbiasi	Ärielu	2004/10
Turundus on imelihtne!	Ärielu	2004/11
Keskmise inimese palkamine on kallid ja riskantne	Ärielu	2004/11
Kardetakse eristuda ja eelistatakse keskpärasust	Ärielu	2004/12
Kaks salapärasat tähte - PR	Ärielu	2004/12
Lapsed, iga reklaamiguru maiuspala	Ärielu	2004/12
Üha rohkem firmasid rajab konkurentsieelise internetilahendustele	Ärielu	2004/12
Püsiühendus peab olema piisavalt hea	Ärielu	2004/12
Valdo Kalm: Kui vaja, tuleb otsuseid ka liftis vastu võtta	Ärielu	2005/02
Klienditeeninduse parandamine saagu selle aasta märksõnaks	Ärielu	2005/02
Sisekommunikatsioon tuleb põimida põhitegevusega	Ärielu	2005/02
Kuidas kasutada intranetti juhtimises	Ärielu	2005/02
Konkurentsipüsimeks tuleb disainiga tegeleda	Ärielu	2005/02
Sotsioloogiline haritus ja arusaam ühiskonnast on meil üsna primitiivne	Ärielu	2005/02
Traditsiooniliste ideedega turgu ei valluta	Ärielu	2005/03
Lokaalne kaubamärk suudab lüüa rahvusvahelist	Ärielu	2005/03
Liidrid ja juhid - millised nad on?	Ärielu	2005/03
Kehv meeskonnatöö ei vii firmat edasi	Ärielu	2005/03
Intranet - lihtne vahend infovahetuse parandamiseks	Ärielu	2005/03
Sinu firmat vihkav klient - ideaalne müügivõimalus	Ärielu	2005/03
Kriisikommunikatsiooni põhiprobleemiks on ala- ja ülereageerimine	Ärielu	2005/03
Infosüsteemi audit on juhtimisvahend	Ärielu	2005/03
Riho Rasmann tahab arendada imelihtsat pangandust	Ärielu	2005/04

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Nimi ei riku meest, firmast rääkimata	Ärielu	2005/04
Reklaamiäris toimib tutvuste strateegia	Ärielu	2005/04
Multikultuurse organisatsiooni edu peitub õiges juhtimisstiilis	Ärielu	2005/05
Kuidas mõõta juhtimist	Ärielu	2005/05
Motiveerimise lihtsad võtted	Ärielu	2005/05
Palgakorraldus peab tagama töötajate motiveerituse	Ärielu	2005/05
Tiina Suija - oluline on see kuidas tööd teha, mitte, kes tööd teeb	Ärielu	2005/05
Heal mainel on käegakatsutav väärtus	Ärielu	2005/05
Krediidihaldus säästab aega ja raha	Ärielu	2005/06
Tasuta projektijuhtimise tarkvara säästab raha	Ärielu	2005/06
Ärivaistu, inseneriteaduse ja innovatsiooni koostöös sünnib edu	Ärielu	2005/06
Uus imedemaa - kliendiüritus	Ärielu	2005/08
Säravate silmadega juht innustab töötajaid	Ärielu	2005/08
Kuidas oma äri kasumlikult internetti viia	Ärielu	2005/08
Kõrvaltegevused on mõistlik firmast välja viia	Ärielu	2005/08
Projektipõhine elu	Ärielu	2005/08
Kuidas luua uuenduslikke firmasid?	Ärielu	2005/09
Broneerimine internetis säästab aega ja meelitab kliente	Ärielu	2005/09
Kuidas turismifirma saab oma kliendisuheteid hoida	Ärielu	2005/09
Sotsiaalne vastutus - kelle ja miks?	Ärielu	2005/10
Ranged reeglid ja kohalik kontekst - rahvusvaheliste börsiettevõtete kohalik meediasuhtlus nõuab paindlikkust	Ärielu	2005/10
Finantsjuht - raporti koostaja või tippjuhi parem käsi	Ärielu	2005/10
Ärge juhtige iga minut	Ärielu	2005/11
Kliendi rahulolu, maksmisvalmidus ja firma väärtus	Ärielu	2005/11
Edukuse valem	Saldo	2001
Nõuandeid majandustarkvara valikuks	Saldo	2001
Värbamine kui autoost	Saldo	2001
Raha koju	Saldo	2001
Turunduse muutuv roll	Saldo	2001
Väikefirma arvutivõrk	Saldo	2001
Kuidas hinnata intellektuaalomandit	Saldo	2001
Tulemusjuhtimine ei ole number üks hooaja mood	Saldo	2001
Juht on eeskuju	Saldo	2001
Intellektuaalomandi väärtuse määramine	Saldo	2001
Innovatsioon - kelle mure?	Saldo	2001
Toomas Noorem: julgust ja kiireid otsuseid	Saldo	2002
Turundusuuring aitab teha õigeid otsuseid	Saldo	2002
Omahinna kalkuleerimine	Saldo	2002
Ettevõtet tuleb juhtida kui metshaneparve	Saldo	2002
Innovatsioon - kelle mure II	Saldo	2002
Tööandjalt nõutakse ohutust	Saldo	2002
Hea reklaam nõuab põhjalikult tööd	Saldo	2002
Balanced Scorecardi rakendamine väikefirmades	Saldo	2002
Efektiivne organisatsioon vajab infokorraldust	Saldo	2002
Müügiga seotud finantseerimine - faktooring	Saldo	2002
Meeskonnatöö, välitreening. Mis see veel on?	Saldo	2002
Milleks enesehindamine?	Saldo	2002
Turundusstrateegiate mõju ettevõtte kasumile	Saldo	2002
Teeme ise brand'i	Saldo	2002
Kas juhtimine on piljardimäng või tennis?	Saldo	2002
Tööõhkkond kujundab motivatsiooni	Saldo	2002
Finantsarvestusest ärijuhtimislahenduseni ehk hulk õigeid otsuseid	Saldo	2002
Kas osta logistikateenuseid sisse või mitte	Saldo	2002

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Turvariskide analüüs	Saldo	2002
Turuanalüüs - eduka turunduse juhtimise üks võtmetegur	Saldo	2002
Üritusturundus - uusim retsept integreeritud turunduskommunikatsiooni kokaraamatus	Saldo	2002
Euroopa kvaliteediauhinna ja tasakaalus juhtimislaua meetodika võrdlus	Saldo	2002
Dokumendihaldusest ettevõtte elektroonilise töökeskkonnani	Saldo	2002
Arenguveustus kui töötajate nõustamise meetod	Saldo	2002
Turvakontseptsioon kui tegevusplaan	Saldo	2002
Sponsorlus - kuhu kaovad miljonid?	Saldo	2002
Mida klient sinu ettevõttest arvab?	Saldo	2002
Organisatsioonikultuur psühhoanalüüsi peeglis ehk firmakultuuri psühhiaatrilised ja psühhoanalüütilised mudelid	Saldo	2002
Firmajuht ja seitse konsultanti	Saldo	2002
Millist koolitust vajatakse intellektuaalse kapitalismi ajastul?	Saldo	2002
Tüdinud strateegia kavandamisest	Saldo	2002
Vastuväited - müügimehe sõbrad või vaenlased	Saldo	2002
Suhteturundus põhineb usaldusel	Saldo	2002
Näljane vaim: sihi otsimine kaasaegses maailmas	Saldo	2002
Hirm ja vale ajastus rikuvad head otsused	Saldo	2002
Tippjuhi töö on nagu maratoni jooksmine	Saldo	2002
Parimad küsivad tagasisidet	Saldo	2002
Millal ütelda kliendile "ei"	Saldo	2002
Ärge uskuge legende	Saldo	2002
Surnud müügi lahkamine	Saldo	2002
Sisemine turundus: seest ja pealt kullakarvaline	Saldo	2002
Personaliprogramm aitab vältida topelttööd	Saldo	2002
Terviklik kvaliteedijuhtimine suurendab konkurentsivõimet	Saldo	2002
Iga otsus muudab midagi halvemaks	Saldo	2002
Kes ei uuri, see ei söö	Saldo	2002
Müügi lõpetamise kaheksa moodust	Saldo	2002
Kliendihaldusprogrammid: müüja ja ostja rõõmuks	Saldo	2002
Pingevara meeleolu meelitas parimaid	Saldo	2003
Kas andekad töötajad on ülehinnatud	Saldo	2003
Kuidas vanad brand'id nooruslikena püsivad?	Saldo	2003
AIDSi, rinnavähi ja nälja vastu võideldes äriliste sihtideni	Saldo	2003
Kui parimast ei piisa, siis piisab erinevast	Saldo	2003
Reaalaja majandus: mõõtmine mänguliseks	Saldo	2003
Eesti paremad personaliprojektid	Saldo	2003
Rutiini orjus lämmatab eduvõimalused	Saldo	2003
Mida usud, seda löikad	Saldo	2003
Inimturundus: kõlab halvasti, kuid pääsu pole	Saldo	2003
Kuidas uudistelaviinist välja pääseda ja vajalik üles leida?	Saldo	2003
Töötajad väärtustavad palgast enam tõhusat kommunikatsiooni	Saldo	2003
Seitse surmavat müüti müümisest	Saldo	2003
Töötajate rent - lõpp tavapärastele töölepingutele?	Saldo	2003
Nekroloog turundusele. Mark Earls	Saldo	2003
Miks tippjuhid nurjuvad	Saldo	2003
Juht - hirmude valitseja	Saldo	2003
Kliendi kaebus pole ettevõttele ähvardus, vaid võimalus	Saldo	2003
Kuidas kasumlike kliente hoida ja teistest vabaneda	Saldo	2003
Klientide ees põlvitamise kunst	Saldo	2003
Uus müük, uus minek	Saldo	2003
Kas reklaam on väljasuremisohus?	Saldo	2003
Kuidas koostada meeskonda - Mount Everesti ainetel	Saldo	2003

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Usalduseta juht on ühepäevaliblikas	Saldo	2003
Kui tahetakse parimat, aga välja tuleb nagu alati	Saldo	2003
Kuidas suur torm üle elada	Saldo	2003
Müügiedu kusiaine toel?	Saldo	2003
Kuidas motiveerida loomingulisi töötajaid?	Saldo	2003
Lahenduse kunst - lahendusekeskne juhtimine praktikas	Saldo	2003
Mis paneb töötajad pingutama	Saldo	2003
Kuidas inimesi projekti kaasata	Saldo	2003
Mida juhid saavad õppida muusikutelt - ja vastupidi?	Saldo	2003
Kuidas Abobase kliendikultuse sõnadest tegudesse viis	Saldo	2003
Kuidas olla atraktiivne tööandja?	Saldo	2003
Mis on äril eetikaga pistmist?	Saldo	2003
Vaid lugupeetud juhil on tegelik võim	Saldo	2003
Allhankija dilemma: kas sõltuda suurtellijast või olla eikeegi	Saldo	2003
Juhtide suhtlemis- ja müügioskused on ületähtsustatud	Saldo	2003
Milvi Tepp: inimesed pole juhitavad	Saldo	2003
Edukate seitse veendumust	Saldo	2003
Kuidas juhid väärotsuste võrku takerduvad?	Saldo	2003
Kvaliteedijuhtimisest kõrini?	Saldo	2003
Aeg hakata lobisemise eest maksma	Saldo	2003
Kes on su organisatsiooni väärtuslikumad töötajad?	Saldo	2004
Mürgikäitlejate kaitsmine	Saldo	2004
Maffia õppetunnid	Saldo	2004
160miljonilise tehingu inimlik pool	Saldo	2004
Targa turunduse lollused	Saldo	2004
Tippreener Alaveri juhtimisnõksud	Saldo	2004
Airwalk - cool brand, mis läks keema	Saldo	2004
Kui mürgised emotsioonid ei lase tööd teha	Saldo	2004
Kopsakas palk ei garanteeri töötaja lojaalsust	Saldo	2004
Kuidas uut töötajat kodustada?	Saldo	2004
Rahakoti asemel pea kallale	Saldo	2004
Välisturgude vallutamise võlu ja valu - Baltika õppetunnid	Saldo	2004
Kuidas hinnasõjas turuosa ja kasumit hoida	Saldo	2004
Miks firmad ebaõnnestuvad?	Saldo	2004
Kas eetilise juhtimine on kasulik?	Saldo	2004
Kuidas tuua asendamatud müügimehed reaalsusesse?	Saldo	2004
Kuidas ahvatleda välisinvestorit?	Saldo	2004
Teisi aidates oled edukam	Saldo	2004
360-kraadine tagasiside, suure nulliga	Saldo	2004
Vene äri eripära	Saldo	2004
Kallistamise maailmameister	Saldo	2004
50.ennustust müügiproffidele 2005.aastaks	Saldo	2004
Tulemusest mitte sõltudes oled edukam	Saldo	2004
Kuidas kasutada üritusi müügi tõstmiseks?	Saldo	2004
Pealesunnitud võlgnevustunne paneb ostma	Saldo	2005
Ellujäämisõpetus ebaõiglates müügimaailmas	Saldo	2005
Kuidas tagasisidega edasi minna	Saldo	2005
Reklaamid reklaamiignorantidele	Saldo	2005
Näita reeglite keskmist sõrme	Saldo	2005
Kavalate müügitehnikate nõks	Saldo	2005
Väheste sõnadega turundus	Saldo	2005
Kuidas vältida vigu ristmüügis	Saldo	2005
Prii internet pakub lisaväärtust	Saldo	2005
Müügisõduri saatust on surm	Saldo	2005

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Dokumendihaldus aitab pabereid korras hoida	Saldo	2005
Vaba tarkvara evolutsioon	Saldo	2005
Purustage oma bränd	Saldo	2005
Veebimajutaja keeruline valik	Saldo	2005
Infosõel säästab aega	Saldo	2005
Blog ja viki murravad ärisse	Saldo	2005
Viis viisi veenmiseks	Saldo	2005
Terminalid söövad personaalarvutid välja	Saldo	2005
Tõe kriteerium on tõestus	ÄP Juhtimine	2000
Näo hindaja rikub seadust	ÄP Juhtimine	2000
Kasu e-ärist tuleb olemasoleva ärimudeli integreerimisel veebi	ÄP Juhtimine	2000
Elektroonilise äri alustala on usk	ÄP Juhtimine	2000
Uuenduslikkuse tagab vaba õhkkond	ÄP Juhtimine	2000
Ettevõtted hädas info liigutamise	ÄP Juhtimine	2000
Palgatöö asemel tõuseb hinda projektitöö	ÄP Juhtimine	2000
Virtuaalbüroo suurendab töötajate motivatsiooni	ÄP Juhtimine	2000
Intellektuaalne omand kaitse alla	ÄP Juhtimine	2000
Mudel aitab selgitada firma olukorda	ÄP Juhtimine	2000
Strateegilised muutused viib ettevõttes ellu liider	ÄP Juhtimine	2001
Liider näitab suunda	ÄP Juhtimine	2001
Innovatsioon on ekspertide pärusmaa	ÄP Juhtimine	2001
Korrektne tööleping aitab vältida arusaamatusi	ÄP Juhtimine	2001
Arengu toob info ringlus	ÄP Juhtimine	2001
Tulemustasu edu mootoriks	ÄP Juhtimine	2001
Palgatõus iga aastaga üha aeglasem ja aeglasem	ÄP Juhtimine	2001
Sugulastel pole eeliseid	ÄP Juhtimine	2001
Ka pastapliiats võib olla maksustamise objekt	ÄP Juhtimine	2001
Eesti töötajatel pole veel sotsiaalset küpsust	ÄP Juhtimine	2001
E-lojaalsust suurendab ostu lihtsus	ÄP Juhtimine	2001
Eduka brändi loomiseks ei piisa ainult rahast	ÄP Juhtimine	2001
Kliendisuhete haldus algab õigest mõtlemisest	ÄP Juhtimine	2001
Kliendihaldus toob Kopra külalised tallu tagasi	ÄP Juhtimine	2001
Puudulikud seadused piiravad ärisaladuste hoidmist	ÄP Juhtimine	2001
Konkurentsieelis lähtub kliendi vajadustest	ÄP Juhtimine	2001
Kuidas jätta pikaajaline edu juhuse hooleks?	ÄP Juhtimine	2001
Ahvatle töötajaid probleemidega	ÄP Juhtimine	2001
Omaniku vahetus tekitab töötajates trotsi	ÄP Juhtimine	2001
Kaubamärgivaidlused kestavad aastaid	ÄP Juhtimine	2001
E-äris kahtlemine asendub omaksvõtuga	ÄP Juhtimine	2001
Uued tehnoloogiad läbivad standardse arengutsükli	ÄP Juhtimine	2001
Kliendi leiad praegu vaid ühe kliki kauguselt	ÄP Juhtimine	2001
Koolitamisel aluseks firma eesmärgid	ÄP Juhtimine	2001
Uus majandus vajab uut tüüpi juhte firmadele	ÄP Juhtimine	2001
Võimsa arengu eelduse loob nartsissistlik juht	ÄP Juhtimine	2001
Koondamisest püütakse sageli kõrvale hiilida	ÄP Juhtimine	2001
E-turud peaks muutuma müüjasõbralikumaks	ÄP Juhtimine	2001
Alusta lihtsate teenuste paremast kasutamisest	ÄP Juhtimine	2001
Internet nõuab ettevõtte strateegia uuendamist	ÄP Juhtimine	2001
Lepingud elektrooniliste sidevahendite abiga	ÄP Juhtimine	2001
E-kaubandus muutmas maksunduse aluseid	ÄP Juhtimine	2001
Kuldsete käeraudadegapalgakulu vähendama	ÄP Juhtimine	2001
Rahaline kaasavara pole oluline	ÄP Juhtimine	2001
Mitmekesi on mõnusam	ÄP Juhtimine	2001
Välispartnerid tegutsevad isemoodi	ÄP Juhtimine	2001

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Lätis tasub olla ettevõtte president	ÄP Juhtimine	2001
Tagatreppipoliitika asemele avalikud survemeetodid	ÄP Juhtimine	2001
Liigne usaldus teenib petistele raha	ÄP Juhtimine	2001
Kontrolli tugevdamine ei peata sullerit	ÄP Juhtimine	2001
Lepingute sõlmimiseks on vajalikud eelteadmised	ÄP Juhtimine	2001
Ületa läbirääkimistel enesekesksus	ÄP Juhtimine	2001
Uus aasta toob käibemaksu arvestamisse muutusi	ÄP Juhtimine	2001
Töötajad otsivad enese teostust pakkuvaid väljakutseid	ÄP Juhtimine	2001
Paljud juhid teevad muudatusi neid mõistmata	ÄP Juhtimine	2001
Ideede genereerimine eeldab ettemõtlemist	ÄP Juhtimine	2001
Muudatuste elluviimisel palju eksimisvõimalusi	ÄP Juhtimine	2001
Töötajad vajavad ergutamist	ÄP Juhtimine	2001
Inimene vastutab eelkõige ise arengu eest	ÄP Juhtimine	2001
Igasse tiimi peaks kuuluma üks ideede generaator	ÄP Juhtimine	2001
Sobivate ideede valikul lähtu firma strateegiast	ÄP Juhtimine	2001
Mõõdetavad protsessid parandavad efektiivsust	ÄP Juhtimine	2001
Töökaotus pole võõras mure	ÄP Juhtimine	2001
Oskuslik outsourcing toob konkurentsieelise	ÄP Juhtimine	2001
Uus seadus lubab töötajal ise oma tööaega korraldada	ÄP Juhtimine	2001
Firma müüki komplitseerivad sageli mitut liiki maksuküsimused	ÄP Juhtimine	2001
Vaata aega kui tervikut	ÄP Juhtimine	2002
Püüa vältida negatiivseid ootamatusi	ÄP Juhtimine	2002
Pinged vajavad teadvustamist	ÄP Juhtimine	2002
Ettevõtte areng peab olema tasakaalus	ÄP Juhtimine	2002
Enneta negatiivset meediakajastust	ÄP Juhtimine	2002
Kriis kui võimaluste allikas ettevõttele	ÄP Juhtimine	2002
Kriisi läbimine sõltub suures osas kriisi sattujast endast	ÄP Juhtimine	2002
Töölepingud jäävad ettevõtte omanduse üleminekul alati kehtima	ÄP Juhtimine	2002
Turunduskriis paneb juhi oskused proovile	ÄP Juhtimine	2002
Kriis tuleb tegematajätmistest tõttu	ÄP Juhtimine	2002
Töötuskindlustus on vajalik nii töötajatel kui tööandjale	ÄP Juhtimine	2002
Töötukassal kulub see aasta reservi moodustamiseks	ÄP Juhtimine	2002
Kogumispension nõuab tööandjalt korrektsust	ÄP Juhtimine	2002
Juhid õpivad taas lugema	ÄP Juhtimine	2002
Aastaaruandest peaks välja tulema firma tegevuse sisu	ÄP Juhtimine	2002
Juhiamet vajab oluliselt teistsugust mõtteviisi	ÄP Juhtimine	2002
Pööra suurt tähelepanu tunnetele	ÄP Juhtimine	2002
Edukas juhtimine vajab kindlaid mängureegleid	ÄP Juhtimine	2002
Keskastmejuhti püütakse leida oma firmast	ÄP Juhtimine	2002
Muutustevärv avaneb ainult seestpoolt	ÄP Juhtimine	2002
Kasuta sõidupäevikut	ÄP Juhtimine	2002
Lähtu olukorrast	ÄP Juhtimine	2002
7 ebaõnnestunud strateegiat	ÄP Juhtimine	2002
Stardiperioodi järel aeg mõttetegevuseks	ÄP Juhtimine	2002
Õpi tundma kaubamaja ja oma konkurente	ÄP Juhtimine	2002
Lahkumismõtetest annavad teada ohumärgid	ÄP Juhtimine	2002
Tulemusplaan suurendab töömotivatsiooni	ÄP Juhtimine	2002
Enesehindamine annab uusi mõtteid	ÄP Juhtimine	2002
Uus töötaja vajab pidevalt tuge	ÄP Juhtimine	2002
Liidri isiksuse paradoksid	ÄP Juhtimine	2002
Leia iga töötaja jaoks õiged motivaatorid	ÄP Juhtimine	2002
Tagajärgede juurest põhjuste juurde	ÄP Juhtimine	2002
Maksuamet ootab maksumaksjalit korrektsust	ÄP Juhtimine	2002
Ettevõtte algusaja laenu tasub üle vaadata	ÄP Juhtimine	2002

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Väikefirmas mõjutab kõige enam juht firmakultuuri	ÄP Juhtimine	2002
Töölepingul kindlad reeglid	ÄP Juhtimine	2002
Oskustööjõu otsingul kasuta kutsekoolide võimalusi	ÄP Juhtimine	2002
Edukas meeskond vajab mitut liidrit	ÄP Juhtimine	2002
Grupp areneb kindlate reeglite järgi	ÄP Juhtimine	2002
Tegevus oleneb rollist	ÄP Juhtimine	2002
Projektil palju sarnasusi meeskondliku mänguga	ÄP Juhtimine	2002
Meeskond tegutseb üksteist usaldades	ÄP Juhtimine	2002
Koosoleku õnnestumise määrab õige eesmärk	ÄP Juhtimine	2002
Otsi firma strateegiat eristumise abil	ÄP Juhtimine	2002
Väikefirma käitub nagu suuretki	ÄP Juhtimine	2002
Kõigepealt tuleb võtta paar lehte paberit	ÄP Juhtimine	2002
Logistika seob ettevõtte	ÄP Juhtimine	2002
Paikuse saeveskis märgatakse iga töötajat	ÄP Juhtimine	2002
Juhtkond kuulab iga töötaja mõttet lõpuni ära	ÄP Juhtimine	2002
Sõbralik töökeskkond eeldab turvatunnet	ÄP Juhtimine	2002
Müügimees peab olema kiire ja kannatlik	ÄP Juhtimine	2002
Müügimees vajab õpet	ÄP Juhtimine	2002
Tippjuhil on ka ettevõtte peamüügimehe roll	ÄP Juhtimine	2002
Väljakutsed müügitöö edukaks juhtimiseks	ÄP Juhtimine	2002
Ole üleolev ja sa ei pea enam müügile mõtlema	ÄP Juhtimine	2002
Pooltäis klaasiga müüd palju rohkem	ÄP Juhtimine	2002
Müümisel arvesta nelja tajupositsiooni	ÄP Juhtimine	2002
EQ aitab olla parem müüja ja parem ostja	ÄP Juhtimine	2002
Võimendamine annab jõu ja teovabaduse	ÄP Juhtimine	2002
Väärlegendid takistavad juhte ITst kasu saamast	ÄP Juhtimine	2002
Kvaliteetsed otsused ärianalüüsi abil	ÄP Juhtimine	2002
Ole tänulik kapriisidele kliendile	ÄP Juhtimine	2002
Väikefirmal kindel sihtrühm	ÄP Juhtimine	2002
Enne ekspordi alustamist valmistu korralikult	ÄP Juhtimine	2002
Edu töid hea tiimitöö ja moodne tehnoloogia	ÄP Juhtimine	2002
Unistused on tõeks saanud	ÄP Juhtimine	2002
Informeeritud ühiskond annab rohkem võimalusi	ÄP Juhtimine	2002
Täiuseiha viib stressini	ÄP Juhtimine	2002
Töötajad edukas ettevõttes	ÄP Juhtimine	2002
Ettevõtete ülestöötajatel piisab Eestis tööd küllaga	ÄP Juhtimine	2002
Müügivõistlus aitab palgasüsteemi korrastada	ÄP Juhtimine	2002
Vähemate ressurssidega paremad tulemused	ÄP Juhtimine	2002
Terviklik hindamine aitab firmat arendada	ÄP Juhtimine	2002
Tööaeg kontrolli alla	ÄP Juhtimine	2002
Maksustamine ei sõltu enam dividendi saajast	ÄP Juhtimine	2002
Toote areng toimub ettevaatlikult	ÄP Juhtimine	2002
Lühiajalisi käibevahendeid on lihtne investeerida	ÄP Juhtimine	2002
Talupojatarkus aitab ka mainekujunduses	ÄP Juhtimine	2002
Võetud kohustused tuleb alati täita	ÄP Juhtimine	2002
Liidrid peaksid käituma sarnaselt võõrustajaga	ÄP Juhtimine	2002
Konflikt peab alati lahenduse leidma	ÄP Juhtimine	2002
Lugemine arendab mälu	ÄP Juhtimine	2002
Inimeste arendamist segavad müüdid	ÄP Juhtimine	2002
360 kraadi tagasisidet arendab personali	ÄP Juhtimine	2002
Koolituse planeerimine on strateegia ülioluline osa	ÄP Juhtimine	2002
Personalitöö edukuse alus on korralik dokumentatsioon	ÄP Juhtimine	2002
Uue töötaja kohanemisprotsessis peituvad ohud	ÄP Juhtimine	2002
Riskikapital mõjutab paljude riikide firmade arengut	ÄP Juhtimine	2002

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Leia üles firma nõrkused	ÄP Juhtimine	2002
Loo võimalused töötajate igakülseks õppimiseks	ÄP Juhtimine	2002
Austa äripartneri kombeid	ÄP Juhtimine	2002
Kaubamärk vajab tuntut ja kaitset	ÄP Juhtimine	2002
Liider loob kooskõla	ÄP Juhtimine	2002
Bränding kui elav suhe toote ja tarbija vahel	ÄP Juhtimine	2002
Igas riigis tuleb arvestada kohaliku ärikultuuri	ÄP Juhtimine	2002
Ekspordil toob edu avatus ja põhjalik analüüs	ÄP Juhtimine	2002
Välisriiki minnes arvesta sealsete maksudega	ÄP Juhtimine	2002
Välisriikidele minek algab väga heast tootest	ÄP Juhtimine	2002
Kaubamärgi kaitsmine välisriikides	ÄP Juhtimine	2002
Välismaal töötamine eeldab head kohanemisvõimet	ÄP Juhtimine	2002
Personalijuht loob juhile võimalused juhtimiseks	ÄP Juhtimine	2002
Enesehindamine aitab kriisist välja tulla	ÄP Juhtimine	2002
Müügimeeste oskused on veidi paranenud	ÄP Juhtimine	2002
Inkassofirma poole pöördu aegsasti	ÄP Juhtimine	2002
Lahendused saab leida grupiarutelude abil	ÄP Juhtimine	2002
Saa oma aja peremeheks	ÄP Juhtimine	2002
Püüa omada selget ülevaadet ajakasutusest	ÄP Juhtimine	2003
Juhi oma aega lähtuvalt tegevuste olulisusest	ÄP Juhtimine	2003
Aja asemel juhi tegevusi	ÄP Juhtimine	2003
Ajakasutust uurides saab tõsta töö produktiivsust	ÄP Juhtimine	2003
Valda mõtlemise kunsti	ÄP Juhtimine	2003
E-posti kasutamine on sageli reglementeerimata	ÄP Juhtimine	2003
Juhatuse esimehel peab olema ülemus	ÄP Juhtimine	2003
Võtmeklient saab ebapiisavat tähelepanu	ÄP Juhtimine	2003
Pühendunud töötajate arvukus parandab firma tulemust	ÄP Juhtimine	2003
Leiutise kaitse aitab tulu teenida	ÄP Juhtimine	2003
Väljendi karisid ettevõtte turustrateegiatega elluviimisel	ÄP Juhtimine	2003
Kõige olulisem on turumuutuste jälgimine	ÄP Juhtimine	2003
Treeni kõhutunnet strateegilise analüüsi abil	ÄP Juhtimine	2003
Analüüsi valdkonna struktuuri	ÄP Juhtimine	2003
Kaksteist purunenud müüti	ÄP Juhtimine	2003
Milleks on vaja strateegiat?	ÄP Juhtimine	2003
Süsti oma töötajatesse head enesetunnet	ÄP Juhtimine	2003
Koostööst saab rääkida täpselt ja ilma müstifitseerimiseta	ÄP Juhtimine	2003
Arenda meeskonda ideaali abil	ÄP Juhtimine	2003
Väärtusta ühine eesmärk	ÄP Juhtimine	2003
Mikrokliima areneb viie etapiga	ÄP Juhtimine	2003
Kõrge EQ muutub üha vajalikumaks	ÄP Juhtimine	2003
Klient ootab kõige rohkem tahet teda aidata	ÄP Juhtimine	2003
Kasvab maksuhaldurite huvi siirdehindade vastu	ÄP Juhtimine	2003
Avatud suhtlemine loob turvalise õhkkonna	ÄP Juhtimine	2003
Pane töötajad põhiväärtusi omaks võtma ja järgima	ÄP Juhtimine	2003
Jälgima peaks kõiki kolme infoga seotud tegevust	ÄP Juhtimine	2003
Ettevõttesisene kriis rikastab töötajaid	ÄP Juhtimine	2003
Paberil siseleht aitab luua ühtekuuluvustunnet	ÄP Juhtimine	2003
Messenger muudab töölase suhtlemise isiklikumaks	ÄP Juhtimine	2003
Kriitiline e-kiri võib mõjuda sama rängalt kui surmaotsus	ÄP Juhtimine	2003
Moraalne ülemvõim on juhtimise tähtsaim faktor	ÄP Juhtimine	2003
Koolitus tuleks enda jaoks lahti mõtestada	ÄP Juhtimine	2003
ELi haridusprogrammid pakuvad võimalusi raamatupidajatele	ÄP Juhtimine	2003
Soovitused täienduskoolituse korralduse ja õppesisu muutmiseks	ÄP Juhtimine	2003
Firma juhtimine on kui treeneritöö	ÄP Juhtimine	2003

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Muutuste edukus sõltub paljuski keskastme juhist	ÄP Juhtimine	2003
Edukaks arenemise abil	ÄP Juhtimine	2003
Kas juhid suudavad end muuta?	ÄP Juhtimine	2003
Keskastme juhtidel on uuendustes võtmeroll	ÄP Juhtimine	2003
Erinevad inimtüübid mõjutavad meeskonna arengut	ÄP Juhtimine	2003
Arenguestlus kui juhi tööriist	ÄP Juhtimine	2003
Edu võib tulla ka detailse arengustrateegiata	ÄP Juhtimine	2003
Pärast koolitust leia aega analüüsiks	ÄP Juhtimine	2003
Eetikata edu ei saavuta	ÄP Juhtimine	2003
Juhtimine tagasisaate peegli abil viib kraavi	ÄP Juhtimine	2003
Elu pärast muutust kipub rutiini vajuma	ÄP Juhtimine	2003
Reeglid loovad raame	ÄP Juhtimine	2003
Firmad kardavad paberimajandust	ÄP Juhtimine	2003
Hea palgasüsteemi võlu on lihtsuses	ÄP Juhtimine	2003
Euroliidu mõju Eesti palkadele ei maksa üle hinnata	ÄP Juhtimine	2003
Millal maksta töötajatele lisapalka?	ÄP Juhtimine	2003
Müügipersonali palgas mängib võtmerolli tulemuspalk	ÄP Juhtimine	2003
Kas palgainfo ja palgasüsteem peaks ettevõttes olema avalikud?	ÄP Juhtimine	2003
Kas spetsialisti ülestõstmisel piisab vaid rahast?	ÄP Juhtimine	2003
Kes maksab koolituskulud?	ÄP Juhtimine	2003
E-koolitus ja tavaõpe täiendavad üksteist	ÄP Juhtimine	2003
Ainult palgast ei piisa töötaja pühendumise saavutamiseks	ÄP Juhtimine	2003
Tippjuhtide palk kasvas aastaga ligi seitse protsenti	ÄP Juhtimine	2003
Kuidas vältida palgavestluse kauplemiseks muutumist?	ÄP Juhtimine	2003
Palgavaidlusi järjest rohkem	ÄP Juhtimine	2003
Kollektiivlepingu palgatingimuste laiendamine	ÄP Juhtimine	2003
Täiendkoolituse eesmärgiks on power'i andmine	ÄP Juhtimine	2003
Enamik mitterahalisi soodustusi maksustatakse	ÄP Juhtimine	2003
Ahvidest ja haamrist ehk müügiosakond ei ole alati süüdi!	ÄP Juhtimine	2003
Läbikukkumise vältimiseks suhtle ja dokumenteeri	ÄP Juhtimine	2003
Projektijuhina saab hästi hakkama liidritüüpi inimene	ÄP Juhtimine	2003
Projektijuhi edukuse määrab kirjaoskus ja soov rääkida	ÄP Juhtimine	2003
Tulemuslik projektijuhtimine eeldab terviklikku visiooni	ÄP Juhtimine	2003
Projekt jääb sageli korrektselt lõpetamata	ÄP Juhtimine	2003
Projektijuhile ulatab abikäe internet	ÄP Juhtimine	2003
Kuidas juhtida samaaegselt paljusid projekte?	ÄP Juhtimine	2003
Liigne bürokraatia piirab loovust	ÄP Juhtimine	2003
Projektijuht tuld kustutamas	ÄP Juhtimine	2003
Meeskonnast tulenevad riskid on ühed ohtlikumad	ÄP Juhtimine	2003
Õppiv organisatsioon loob ja rakendab uusi teadmisi	ÄP Juhtimine	2003
Oskuste kaardist saab juhi abiline	ÄP Juhtimine	2003
Enesehindamine aitab edukana püsida	ÄP Juhtimine	2003
Enamik eesmärke jäävad saavutamata	ÄP Juhtimine	2003
Edukas familia Büroomaailm	ÄP Juhtimine	2003
Hea juht jääb alati ausaks	ÄP Juhtimine	2003
Tundetargad meeskonnad on head suhtekorraldajad	ÄP Juhtimine	2003
Eesti juht kaldub pigem protsessi kui inimeste juhtimisele	ÄP Juhtimine	2003
Sabatiaasta kindlustab puhanud pea	ÄP Juhtimine	2003
Hea juhtimine põhjustab probleeme	ÄP Juhtimine	2003
Protsessijuhtimine suurendab kliendikesksust	ÄP Juhtimine	2003
Sportimine taastab juhi väsinud vaimu	ÄP Juhtimine	2003
Uus juht ujub vastuvoolu	ÄP Juhtimine	2003
Uue töötaja sisseelamisega tuleb sihipäraselt tegeleda	ÄP Juhtimine	2003
Juhid kui kapital	ÄP Juhtimine	2003

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Kas lapsepuhkusel naise töö peavad kolleegid enda kanda võtma?	ÄP Juhtimine	2003
Muutuvas keskkonnas eelista mitteformaalset juhtimist	ÄP Juhtimine	2003
Konsultatsioon ning koolitus – kulu või investeeering?	ÄP Juhtimine	2003
Arenguprogramm viib tippjuhi koolipinki	ÄP Juhtimine	2004
Lahinguvälja sangar muutus bürokraadiks	ÄP Juhtimine	2004
Nõudlus tootmisjuhtide järele lubab head palka küsida	ÄP Juhtimine	2004
Firmasisene karjäär ootab õigete hoiakutega töötajat	ÄP Juhtimine	2004
Raskest juhust saab firmale komistuskivi	ÄP Juhtimine	2004
Vähem kogenud kolleegi toetab mentor	ÄP Juhtimine	2004
Kas karismaatiliseks sünnitakse?	ÄP Juhtimine	2004
Juhi arendamisega tegelevad vähesed ettevõtted	ÄP Juhtimine	2004
Tagasiside töötab juhi arengumootorina	ÄP Juhtimine	2004
Kliendihaldus vajab süsteemsust	ÄP Juhtimine	2004
Juhi tulevikunägemusest sõltub ettevõtte edu	ÄP Juhtimine	2004
Tööseadused juhatust ei kaitse	ÄP Juhtimine	2004
Ettevõtted jäävad eesmärkide elluviimisega hätta	ÄP Juhtimine	2004
IQ protsess aitab täideviimise võimet tõsta	ÄP Juhtimine	2004
Hea tippjuht pole diktaator ega hüpnokk	ÄP Juhtimine	2004
Eesti edukaim firma töötab turundusplaanita	ÄP Juhtimine	2004
Turundusarsenali tekivad ebatraditsioonilised võtted	ÄP Juhtimine	2004
Rahvusvaheline firma pakub kõrgemat palka	ÄP Juhtimine	2004
Turundusjuht – säravate ideede meister	ÄP Juhtimine	2004
Turundusüritustel tuleb arvestada maksukohustusega	ÄP Juhtimine	2004
Väärtusta olemasolevaid kliente	ÄP Juhtimine	2004
Turundusuuringust saab infot õigete otsuste langetamiseks	ÄP Juhtimine	2004
Mõõda kampaania edukust!	ÄP Juhtimine	2004
Kogemusest ja suhtumisest sõltub edu	ÄP Juhtimine	2004
Tooteuunduse edukuse määravad suhtlemis- ja süüvimisvõime	ÄP Juhtimine	2004
Paindliku ülesehitusega firmas suureneb tegutsemisvabadus	ÄP Juhtimine	2004
Sotsiaalses turunduses mängivad olulist rolli vastutus ja eetika	ÄP Juhtimine	2004
Millist klienti tasub ettevõttel püüda?	ÄP Juhtimine	2004
Turunduse meistrikläss	ÄP Juhtimine	2004
Eesti juhivad väldivad iga hinna eest konflikte	ÄP Juhtimine	2004
Juhtitöö raskeim osa on seotud tunnetega	ÄP Juhtimine	2004
Juht ei saa lahendada töötaja pereprobleeme	ÄP Juhtimine	2004
Töösuhete lõpetamisel tuleb põhjustest töötajaga rääkida	ÄP Juhtimine	2004
Sisemine kindlus paistab välja	ÄP Juhtimine	2004
Juhtimises käivad kindlus ja edukus koos	ÄP Juhtimine	2004
Raha motiveerib lühiajaliselt	ÄP Juhtimine	2004
Kuulamisoskusest sõltub edu inimeste mõjutamisel	ÄP Juhtimine	2004
Kas missioon on moesõna või organisatsiooni “töövahend”?	ÄP Juhtimine	2004
Juhtimisviisi valikul arvesta alluva sotsiaalse küpsusega	ÄP Juhtimine	2004
Ka tipptegija vajab tunnustust	ÄP Juhtimine	2004
Meeskonnatreening ennetab konflikte	ÄP Juhtimine	2004
Tee teistele head, kuid tee seda hästi	ÄP Juhtimine	2004
Ettevõtte edust sõltub personalijuhi tulemustasu	ÄP Juhtimine	2004
Tööintervjuu on värbamisel kaalukeeleks	ÄP Juhtimine	2004
Kehakeel annab lisainfot	ÄP Juhtimine	2004
Tööandjat huvitavad kandidaadi hoiakud	ÄP Juhtimine	2004
Estoveri juht värbab ise töötajaid	ÄP Juhtimine	2004
Enne avalikku konkurssi tasub kandidaate otsida firma seest	ÄP Juhtimine	2004
Testi töölepingija teadmisi!	ÄP Juhtimine	2004
Kriisis ettevõtet aitab juht-saneerija	ÄP Juhtimine	2004
CV-d täiendab taustauuring	ÄP Juhtimine	2004

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Kõigile sobivat universaalset juhtimisstiili pole olemas	ÄP Juhtimine	2004
Kaasa meeskond uute plaanide väljatöötamiseks	ÄP Juhtimine	2004
Keskjuhi arendamine tõstab meeskonnatöö taset	ÄP Juhtimine	2004
Uue inimese palkamine peab olema põhjendatud	ÄP Juhtimine	2004
Võiduka meeskonna loomine	ÄP Juhtimine	2004
Mõõda töötaja kasutamist	ÄP Juhtimine	2004
Finantsjuhtide palk tõuseb pearaamatupidajate omast enam	ÄP Juhtimine	2004
Ettevõtted ja tarbijad lähenevad üksteisele	ÄP Juhtimine	2004
Pühendumusuuringute tegemine pole levinud	ÄP Juhtimine	2004
Pühendumus algab tippjuhtkonnast	ÄP Juhtimine	2004
Töötajad on pigem lojaalsed oma karjäärile kui firmale	ÄP Juhtimine	2004
Eestis napib tugevaid liidreid	ÄP Juhtimine	2004
Primadonnad esitavad erisoove	ÄP Juhtimine	2004
Pühendunud töötaja pingutab rohkem kui nõutakse	ÄP Juhtimine	2004
Parimaid töötajaid tunnustatakse lõõva tiitliga	ÄP Juhtimine	2004
Siseturundus mõjutab ettevõtte edukust	ÄP Juhtimine	2004
Emotsionaalne intelligentsus mõjutab firmakultuuri	ÄP Juhtimine	2004
Ettevõtted peavad kasumit töötajatega jagama	ÄP Juhtimine	2004
Hea logistikajuht annab firmale arengukiirenduse	ÄP Juhtimine	2004
Välismaalased pühenduvad põhjalikule ettevalmistusele	ÄP Juhtimine	2004
Olulised on siirus, usk ja selge eesmärk	ÄP Juhtimine	2004
Keskastmejuht käivitab ettevõtte rahamasina	ÄP Juhtimine	2004
Õnnestunud läbirääkimised sünnitavad positiivseid tundeid	ÄP Juhtimine	2004
Diplomaatia – läbirääkimiste kõrgeim pilootaaž	ÄP Juhtimine	2004
Mõjutada või teha koostööd?	ÄP Juhtimine	2004
Kõrge EQga inimesi saadab läbirääkimistel edu	ÄP Juhtimine	2004
Firmades napib arenguvõimalusi	ÄP Juhtimine	2004
Kas vene juhtimisstiil tähendab endiselt diktaatorlust?	ÄP Juhtimine	2004
Hell teema – töötaja varastab	ÄP Juhtimine	2004
Personalirisk – mõõda pääsmatu, kuid maandatav	ÄP Juhtimine	2004
Töötaja kipub konkurendi juurde	ÄP Juhtimine	2004
Vaid ideaalne ettevõtte saab hakkama siseaudiitorita	ÄP Juhtimine	2004
Elus võib kõike juhtuda	ÄP Juhtimine	2004
Äririske tuleb analüüsida ka väikefirmas	ÄP Juhtimine	2004
Tormilised maksu muudatused jäid seljataha	ÄP Juhtimine	2004
Juhatause liige vastutab kahju korral kogu oma varaga	ÄP Juhtimine	2004
Eetilise juht on töötajate jaoks suurepärase motivaator	ÄP Juhtimine	2004
Eesti naisettevõtjad pole enam õpipoisi rollis	ÄP Juhtimine	2004
Müügijuhi tasu koosneb paljudest komponentidest	ÄP Juhtimine	2004
Juht peab muutusi töötajatele kommunikeerima	ÄP Juhtimine	2004
Hooliv kapitalism asendab USA majandusmudeli	ÄP Juhtimine	2004
Mehed mõtlevad oma tervisele liiga vähe	ÄP Juhtimine	2004
Moetõbi stress on nagu nakkushaigus	ÄP Juhtimine	2004
Stress annab endast märku erinevatel viisidel	ÄP Juhtimine	2004
Hea juht suudab töötajate stressi ennetada	ÄP Juhtimine	2004
Koolitustel õpetatakse stressi teadlikult juhtima	ÄP Juhtimine	2004
Juhid ei taha enam vastutada ja otsustada	ÄP Juhtimine	2004
Töörahalolu uuring annab ülevaate ka stressitekitajatest	ÄP Juhtimine	2004
Närvid läbi?	ÄP Juhtimine	2004
Juhi oskamatus aega planeerida paistab välja firma tegevusest	ÄP Juhtimine	2004
Hea enesekehtestaja suudab stressi vältida	ÄP Juhtimine	2004
Pidevad ületunnid maksavad kätte nii töötajale kui firmale	ÄP Juhtimine	2004
Juhid tekitavad müügiinimestes tööstressi	ÄP Juhtimine	2004
Inimestest hoolivat juhti varitseb läbipõlemise oht	ÄP Juhtimine	2004

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Probleemide puntra lahtiharutamiseks pane probleemid kirja	ÄP Juhtimine	2004
Korralik põhipalk kaalub üles võimalikud hiigelpreemiad	ÄP Juhtimine	2004
Kaasaegse tippjuhi kohustus: olla alati ja kõigeiks valmis	ÄP Juhtimine	2004
Tippjuhtide palga kasv kiireneb	ÄP Juhtimine	2004
Tulemuspalga osakaal sissetulekus suureneb	ÄP Juhtimine	2004
Protsessijuhtimine vajab juhtkonna tõsist panust	ÄP Juhtimine	2004
Oskuslik töö inimestega on protsessijuhtimise lahutamatu osa	ÄP Juhtimine	2004
Edukas protsessijuhtimine tagab klientide rahulolu	ÄP Juhtimine	2004
Organisatsiooni tegevustest saab selge pildi	ÄP Juhtimine	2004
Kõikide protsesside kirjeldamine pole võimalik ega vajalik	ÄP Juhtimine	2004
Suurepärased tulemused sünnivad protsessis	ÄP Juhtimine	2004
Kirbuturu majanduse tõus	ÄP Juhtimine	2004
Alusta protsesside määramisest ja nende eest vastutajate selgitamisest	ÄP Juhtimine	2004
Töötajale jääb võimalus ka loominguliseks lähenemiseks	ÄP Juhtimine	2004
Protsessijuhtimise edu takistavad kuus peamist ohtu	ÄP Juhtimine	2004
Protsessijuhtimine ohustab ettevõtte vabameelsust	ÄP Juhtimine	2004
Goldratti piirangute teooria leidis Eestis mõned kasutajad	ÄP Juhtimine	2004
Mitmetimõistetavuse vältimiseks tuleb protsessid kirja panna	ÄP Juhtimine	2004
Kvaliteedijuhtimissüsteem annab trumbid kätte	ÄP Juhtimine	2004
Kliendihaldussüsteem pole igas firmas hädavajalik	ÄP Juhtimine	2004
Perefirma püsimine sõltub oskusest võtta endale erinevaid rolle	ÄP Juhtimine	2005
Lepe hoiab ära hilisema kahju	ÄP Juhtimine	2005
Tootmisfirmal on kasvamine veres	ÄP Juhtimine	2005
Avis tahab olla atraktiivne tööandja	ÄP Juhtimine	2005
Leia endas geniaalsus teha laemaalinguid	ÄP Juhtimine	2005
Eestlaste usaldust saab võita ladusa eesti keelega	ÄP Juhtimine	2005
Töö tasustamine olgu avatud	ÄP Juhtimine	2005
Eesti ühiskond pärsib liidrit	ÄP Juhtimine	2005
Sa pole esimene ebaõnnestuja!	ÄP Juhtimine	2005
Liider peab suutma inimestel silmaklapid eest ära võtta	ÄP Juhtimine	2005
Liidri paneb tegutsema sisemise kontrolli tunnetamine	ÄP Juhtimine	2005
Töötajate vale kaasamine raiskab aega ja raha	ÄP Juhtimine	2005
Enne kui innustama hakkad, lahenda probleem	ÄP Juhtimine	2005
Liidri oskusi saab testida	ÄP Juhtimine	2005
Karismaatiline juht võib muutuda ohtlikuks	ÄP Juhtimine	2005
Töötajad püüavad juhi liigsest venitamisest kasu lõigata	ÄP Juhtimine	2005
Millega juht saaks ettevõtte tulemust tõsta?	ÄP Juhtimine	2005
Juhil on võimalik teatud liidrioskusi arendada	ÄP Juhtimine	2005
malit Estonia ootab töötajatelt täielikku pühendumist	ÄP Juhtimine	2005
Välismaine omanik maksab rohkem	ÄP Juhtimine	2005
Rebi end lahti igapäevastest pisipingetest	ÄP Juhtimine	2005
Vettpidav leping päästab juhatuse liikme märjaks saamisest	ÄP Juhtimine	2005
Huumor aitab meeskonda tugevamini kokku kleepida	ÄP Juhtimine	2005
Small talk võtab pinget maha	ÄP Juhtimine	2005
Lõbus firmakingitus jääb saajale kauaks meelde	ÄP Juhtimine	2005
Mehed ja naised eelistavad erinevaid nalju	ÄP Juhtimine	2005
Humoorikas reklaam naelutab vaataja telekraanile	ÄP Juhtimine	2005
Huumor aitab kandidaadil rohkem meelde jääda	ÄP Juhtimine	2005
Juhi süngus tekitab töötajates põhjendamatu hirmu	ÄP Juhtimine	2005
Rahulolev töötaja teenindab kliente paremini	ÄP Juhtimine	2005
Vanemad juhid loobuvad kergemini vastutusest	ÄP Juhtimine	2005
Venemaal tuleb ametnikuga tihedamalt suhelda	ÄP Juhtimine	2005
Mentorklubi süstib väikeettevõtjale tegutsemiskindlust	ÄP Juhtimine	2005
Eesti juhid lahendavad konflikte võimu abil	ÄP Juhtimine	2005

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Lorraine Stevenin suudab hullumeelset töötempot jätkata ka koos lapsega	ÄP Juhtimine	2005
Tootmis- ja tehnikajuhtide järele kasvab nõudlus	ÄP Juhtimine	2005
Naistele iseloomulik emotsionaalsus lööb välja pingelises olukorras	ÄP Juhtimine	2005
Hea juht on palgast tähtsam	ÄP Juhtimine	2005
Juhid ajavad segi nõudlikkuse ja autoritaarsuse	ÄP Juhtimine	2005
Uue juhi esimesed sammud määravad meeskonna hoiaku	ÄP Juhtimine	2005
Konflikt viis firma parima müügimehe tänavale meelt avaldama	ÄP Juhtimine	2005
Kaks kõva kivi peavad töösuhtes jääma viisakaks	ÄP Juhtimine	2005
Armusuhted tööl – meeleolu tõuseb, töö kvaliteet langeb	ÄP Juhtimine	2005
Juhiga liidu moodustanud töötajad pingutavad ka ise rohkem	ÄP Juhtimine	2005
Arvuti tekitab hiirekäe ja lülitab välja parema ajupoole	ÄP Juhtimine	2005
Töötajaid saab meeldivalt üllatada pisiasjade mäletamisega	ÄP Juhtimine	2005
Rahutu loomuga tuli Eestisse otsima põnevust ja väljakutseid	ÄP Juhtimine	2005
Nõudlus heade IT-juhtide järele on jätkuvalt suur	ÄP Juhtimine	2005
Algaastatel sisse viidud firma kultuuri on raske muuta	ÄP Juhtimine	2005
Tugeva kultuuriga firmas võetakse vastutust, nõrgas süüdistatakse teisi	ÄP Juhtimine	2005
Maksuamet suutis muuta ametnikud klienditeenidajateks	ÄP Juhtimine	2005
Kultuur seab turundajale küll raame, aga ei piira negatiivselt	ÄP Juhtimine	2005
Juhi maine kantakse üle ettevõttele	ÄP Juhtimine	2005
Hirm arvamust avaldada tekitab näilist lojaalsust	ÄP Juhtimine	2005
Kliendi tunnustus ettevõtte mainele tekitab töötajas uhkust	ÄP Juhtimine	2005
Alluvale lubatud käitumine pole alati kohane juhile	ÄP Juhtimine	2005
Head töötajad valivad firmat lisaks palgale ka sisekliima järgi	ÄP Juhtimine	2005
Inglise ettevõtja Jason Barry õpetab eestlased kriketit mängima	ÄP Juhtimine	2005
Uus toode võib olla riskantsem kui konkurenti kopeerimine	ÄP Juhtimine	2005
Inimesel on raske muutuda, aga teistel on veel raskem neid muutusi märgata	ÄP Juhtimine	2005
Elisa motivatsioonipakett sisaldab nii tasuta kõneaega kui õnnetusjuhtumikindlustust	ÄP Juhtimine	2005
Raamatupidajate palkades pole suurt kasvu toimunud	ÄP Juhtimine	2005
Kasulik mudel tagab ettevõtja leiutisele kiirema kaitse kui patent	ÄP Juhtimine	2005
Teenindaja leiab loovuse abil probleemidele ainulaadseid lahendusi	ÄP Juhtimine	2005
Uuendused sünnivad üksinduses, nende elluviimine rühmatöös	ÄP Juhtimine	2005
Ainult tarkadest inimestest moodustatud meeskond on määratud hävingule	ÄP Juhtimine	2005
Uuenduslikud firmad on kiired ja lihtsad	ÄP Juhtimine	2005
Tootarendaja võiks konkurentide asemel jälgida keskkonnatrende	ÄP Juhtimine	2005
Eesti juhtide rahvusvahelist karjääri võib pidurdada noorus	ÄP Juhtimine	2005
Suured juhid on olnud läbi ajaloo geniaalsed bluffijad	ÄP Juhtimine	2005
Erialased oskused säilitanud juhid löövad maailmas paremini läbi	ÄP Juhtimine	2005
Eesti juhtide tööaeg võib lähitulevikus pikeneda	ÄP Juhtimine	2005
Projektijuhtide põhipalgale lisandub reeglina tulemuspalk	ÄP Juhtimine	2005
Saku Õlletehase motivatsioonisüsteem toetab ettevõtte strateegiat	ÄP Juhtimine	2005
Tippjuht peab arenema koos võtmeklientidega	ÄP Juhtimine	2005
Töö ja isikliku elu tasakaalustamine – raske, kuid siiski võimalik	ÄP Juhtimine	2005
Idee elluviimisel peab juht saavutama kiiresti veendumuse selle edukuses	ÄP Juhtimine	2005
Välismaalt otsitakse teadmisi, Eestist suhtlemisvõimalust	ÄP Juhtimine	2005
Rombout van Kuijk tahab aja maha võtta	ÄP Juhtimine	2005
Parem pakkumine konkurendilt on mõjus põhjendus	ÄP Juhtimine	2005
Müügitöö võib mõne aastaga ammenduda	ÄP Juhtimine	2005
Kõigi osapoolte täielikku võitu esineb harva	ÄP Juhtimine	2005
Õige keelekasutus takistab partneri peibutise allaneelamist	ÄP Juhtimine	2005
Väliseestlane Iwar Unt: suurfirmad kuritarvitavad oma võimu	ÄP Juhtimine	2005
Keskastmejuht on kui osav läbirääkija juhtkonna ja töötaja vahel	ÄP Juhtimine	2005
Vastaspoolt ei tasu kunagi alahinnata	ÄP Juhtimine	2005
Eelnev hoiak mõjutab läbirääkimisi	ÄP Juhtimine	2005

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Hind - oluline, kuid mitte määrav argument	ÄP Juhtimine	2005
Teenindav müüja avab tõrksa kliendi	ÄP Juhtimine	2005
Elion arendab motivatsioonüsteemi pidevalt läbi arutelude töötajatega	ÄP Juhtimine	2005
Michael Norden: eestlaste ja taanlaste mõttelaad on sarnane	ÄP Juhtimine	2005
Tuleviku juht	Director	2001
Kunstlik hingamine Tartu õllele	Director	2001
Balanced Scorecard annab moeröögatustele silmad ette	Director	2001
Tippjuhtide mentorid ja treenerid	Director	2001
Mr. Q8, nutikate lahenduste looja	Director	2001
Siemens: vana tööstusgigant võitis võidujooksu Interneti	Director	2001
Kas ainult palk paneb tööle?	Director	2001
Tehnoloogiaingel Esther Dyson	Director	2001
Strateegilisest planeerimisest 21. sajandil	Director	2001
Strateegia reaajas	Director	2001
Roos: käed kirjeldavad suurepäraselt mõtteid	Director	2001
ETFC tähelend ja ootamatu lõpp	Director	2001
Spikerdame Jacki pealt	Director	2001
Si1 Sigma – efektiivne ja tulus investeering	Director	2001
Strateegia ja suurte plaanide lõpp	Director	2001
Tipptegija salajane abiline ... elutreener	Director	2001
Nutikate lahenduste vabrik	Director	2001
(Lapsemeele) Ratsionaalne EMT	Director	2001
Turunduse ammendumine	Director	2001
Mees, kes õpetas ameeriklased kohvi jooma	Director	2001
Bränd, mis kannab võidujumalanna nime	Director	2001
Lobistamine on hädavajalik tegevus	Director	2001
Soome Nokia	Director	2001
"Aga meil on Niagara kosk!"	Director	2001
Branson - korporatsiooni ja identiteedi looja	Director	2001
Integratsioon kui turunduse edasiviiv tee	Director	2001
Marianne Nivert: ma ei tee ühtegi otsust, et võita populaarsust	Director	2001
Telia kui naabrite allaneelaja	Director	2001
Ühispanga peatehnoloog	Director	2001
IT-revolutsioon, mis muutus Pyrrhose võiduks	Director	2001
Uus tehnoloogia vajab uut juhtimist	Director	2001
Inimnäoga innovatsioon	Director	2001
Mobiilside ja mobiilsed teenused	Director	2001
Tüüpvead IT-arenduses	Director	2001
Pohlak: täna on iga eestlane mingil moel jalgpalliga seotud	Director	2001
Guru Pohlak motiveerib eeskujuga	Director	2001
Uue strateegiaga Viisnurk: pändlik nagu panter	Director	2001
Tippjuhi töö number üks on strateegiline juhtimine	Director	2001
Lüder ja moraal	Director	2001
Wallenbergide Investor jätkab kasvustrateegiat	Director	2001
Juhid otsustavad saatuste üle	Director	2001
Dualistlikud juhid: edukas toimetulek paradoksides	Director	2001
Chefid	Director	2001
Milline on Eesti edukas juht?	Director	2001
Demjanovi kümme käsku personalijuhtimisest	Director	2001
Arukas inimeste juhtimine	Director	2001
Personalijuhi tulevik	Director	2001
Äriidee salvrätikul - naljasoonega juristi edulugu	Director	2001
Kuus ohtlikku müüti palgast	Director	2001
Seitse kurba järeldust inimeste juhtimisest	Director	2001

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Personalijuht - hüüdjä hääl kõrbes?	Director	2001
Personal ilma juhita	Director	2001
ETTEVÕTTE VÄÄRTUS: MÕÕTMISEST JUHTIMISENI	Director	2001
Kuidas Talleggi omanik teenis 100 miljonit krooni	Director	2001
Kuluarvestus infosajandil	Director	2001
Mõõdke kulusid õigesti: tehke õigeid otsuseid	Director	2001
Ettevõtete väärtus	Director	2001
Teravmeelne tootmine	Director	2002
Mittetegemise tarkus ja tagasihoidmise vägi	Director	2002
Sangar tõstis kliendi vankrit vedama	Director	2002
Jaan Kallas: Sangaris algas logistika juurutamise aasta	Director	2002
Mart Altvee: lõin motiveerimissüsteemid kõigi tasandite jaoks	Director	2002
Skoda: kes viimasena naerab, naerab paremini	Director	2002
Mister Volkswageni ärasõit	Director	2002
Parema toote saamiseks jälgi protsessi	Director	2002
Superstaarist tippjuht võib olla firmale ohtlik	Director	2002
Hierarhia ja hääl	Director	2002
Marju Unt: ärge öelge, et kasvule pole alternatiivi!	Director	2002
Kärbesmees	Director	2002
Positsioneerimine ja bränding algavad iseendast	Director	2002
Estonia tiibklaver – defitsiitne idaeurooplane	Director	2002
Kodu-Anttila: käest libisenud liidrikoht	Director	2002
Suhtlemine tarbijaga: efektiivne positsioneerimine	Director	2002
Aura kuumad mahlad	Director	2002
Martha Stewart – kodumajanduse kroonitud kuninganna	Director	2002
Bränd pöördub väljast sissepoole	Director	2002
Mobilireklaam: meeldiv või ebameeldiv?	Director	2002
Turupõhine ja väärtuspõhine turunduse juhtimine	Director	2002
Toidukunstnik Gunārs Kirsons	Director	2002
Ka teist korda õigesti	Director	2002
Avis: uskumatu tulemus lihtsate lahendusega	Director	2002
Osula: täpne kopeerimine pole võimalik	Director	2002
Järv: kindlam on laieneda samastele turgudele	Director	2002
Jaapanliku kõlaga Soome firma maailmavallutusretk	Director	2002
Roberto valem	Director	2002
Kolmanda juhi ebaõnnestumise teooria	Director	2002
Hoiupanga õppetund	Director	2002
Shell=Statoil	Director	2002
Miks organisatsioonikultuur?	Director	2002
Enroni juhtum: olukord, mis soosis kuritarvitamist	Director	2002
Kui oskuslikult on sinu firma üles ehitatud?	Director	2002
Oma töötaja kui risk	Director	2002
Uus aeg, uued riskid, uued võimalused riskianalüüsiks	Director	2002
Sisekontroll ja siseaudit (riski)juhtimise teenistuses	Director	2002
Luurajad äri teenistuses	Director	2002
Ettevaatusabinõud ja strateegia ebajärjekindluse ajastul	Director	2002
Õpetus sellest, kuidas firmas turvalisust tuksi keerata	Director	2002
Roheline tuli arvutiviirustele	Director	2002
Luurajad äri teenistuses	Director	2002
Super Arno muudab reegleid	Director	2002
Ettevõtjad kasutavad tippsportlaste treeningmeetodeid	Director	2002
Lennuki meeskonna esimene tuleproov	Director	2002
Miks uuendusmeeskonnad läbi kukuvad	Director	2002
Miks mehed lähevad halliks?	Director	2002

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Tippjuhi lapse hingeelu	Director	2002
Probleemid intiimelus ei anna veel põhjust masenduseks	Director	2002
Miks firmad karidele jooksevad?	Director	2002
Juhan Paadam: Koordineerisime 3000 inimese tööd	Director	2002
Rait Hiiepuu: strateegiast lähtuvat eelarvet aktsepteerib kergemini ka omanik	Director	2002
Finantsplaan ilma ärianalüüsita? See ei ole võimalik!	Director	2002
Lühike eelarvestamise välimäär	Director	2002
Üllar Jaaksoo: "Ükski inimene ei suuda teha adekvaatset aastaelarvet."	Director	2002
Tele 2 – pool firmat kasumis, pool kahjumis	Director	2002
Mõõtmismeetodid Eesti ettevõtteis	Director	2002
Kriitiline mass ja "võitja võtab kõik"	Director	2002
Viktor Siilats: Soome töölepingud on lihtsamad	Director	2002
Aivar Sõerd: Diveci skeemid jätsid riigi ilma 500 miljonist	Director	2002
Aeg on kindlustada end võimalike juhtimisvigade vastu	Director	2002
Tippjuhi õudusunenägu – perekonnanfirma	Director	2002
Jüri Kraft: "Oma poega ju ikka usaldan."	Director	2002
Miks kadus kontroll mõnes kommertspangas	Director	2002
Mäkinsiidi aprillinali	Director	2002
Juhtimiskvaliteet	Director	2002
Peeter Raudsepp: sooduskaart kliendilojaalsust ei kasvata	Director	2002
Kolk ja Past – partnership forever?	Director	2002
Kuidas töötab usaldus	Director	2002
Globaalsus + lennundus = Star Alliance?	Director	2002
Erki Urva: konkurents alliansside sees pole kuhugi kadunud	Director	2002
Kuidas alliansid taas edukaks muuta	Director	2002
Barista printsiip – Starbucks ja suhtekapitali kujunemine	Director	2002
Põrgutee on sillutatud heade kavatsustega	Director	2002
Partneri staatus on Euroopas kui kvaliteedimärk	Director	2002
LHV ja Suur Prantsuse revolutsioon	Director	2002
Pristise mudel: positiivne võim kahekordistab käivet	Director	2002
Rahandusministeerium kasutab erafirmade juhtimismeetodeid	Director	2002
Mart Kikas: usaldus partnerite vahel on Inpoci mobiiliäri alus	Director	2002
Ramon Lindal – karmikäeline kruisilaevade kaunistaja	Director	2002
Nimed olümpiavormil ehk Ilvese peidetud bränd	Director	2002
Tootmine – protsess või nähtus?	Director	2002
Inimeste ja masinate tasakaal	Director	2002
Boeing teeb lennukitootmises revolutsiooni	Director	2002
Tegevusstrateegia: miks peavad ülemused oma käed mustaks tegema	Director	2002
Tootmisriskide hindamine simulatsiooni abil	Director	2002
Ostjate paradüüs (Iiri)maa peal – Superquinn	Director	2003
Väljakutsed teenindusettevõtte juhile	Director	2003
Inimeste uurimine Tallinna Kaubamajas	Director	2003
Inimeste uurimine Tallinna Kaubamajas (lisa)	Director	2003
Kvaliteedijuhtimine teenindusasutuses	Director	2003
Teenindusstandardid Hoiupangas	Director	2003
Lasteaed kui teenindusettevõtte?	Director	2003
Politsei muutub teenindusettevõtteks	Director	2003
Teenusteturundus kasvab teismeeast välja	Director	2003
Kust algab teenindusfirmade konkurents?	Director	2003
Fjodor Berman: "Paljud tahaksid meie aktsiaid osta!"	Director	2003
Eesti meetod konkurentsivõime kaotamiseks	Director	2003
Maris Jesse: management meditsiinis tähendab kompromisside leidmist	Director	2003
Balanced Scorecard: Eesti ettevõtete kogemus	Director	2003
Tasakaalus tulemuskaart ja Economic Value Added (EVA)	Director	2003

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Marko Rillo: taevas tulemuskaardi kohal pole sugugi pilvitu	Director	2003
Weill Street	Director	2003
Raamatupidamine pehmeneb	Director	2003
Ahti Kallikorm: organisatsioonide liitmine on psühholoogia kunst	Director	2003
Mazda 6 – moodne, aga kisub riidu	Director	2003
Mazda turunduskampaania 2003	Director	2003
MicroLinki juhtum: Millal muuta brändi, millal identiteeti?	Director	2003
Turunduskuludest on saanud sisenemisbarjäär	Director	2003
Arho Anttila: juhus aitab rohkem kui marketing	Director	2003
Kellogg's – identiteedi või 7 toitainet allikas?	Director	2003
Elar Killumets: Kellogg's pühendub tarbijale	Director	2003
Kuidas eristavad ostjad Eesti brände?	Director	2003
Noppeid Passwordilt 2003	Director	2003
Mida telekom müüb ja mida kliendid osta tahavad?	Director	2003
Aeg on limiteeritud ressurss	Director	2003
Ivar Vendelin: Videoplanet laieneb Baltcapi toel	Director	2003
Kommivabrik Kalev: eesmärk 0% allahindlust	Director	2003
Otsejaotus spetsialisti pilguga (Kalev lisa 1)	Director	2003
Mida Kalev tegi? Mida Kalev edasi teeb?	Director	2003
Meelis Milder: läbimurre tuleb aastal 2004	Director	2003
Maagiline tarneahela juhtimine	Director	2003
Rävala Piim – piimaautod kui lennukid	Director	2003
Ühe tööstusettevõtte varustaja lugu	Director	2003
Kuidas ebaõnnestumistest õppida?	Director	2003
Klientide lojaalsus ja elukaar	Director	2003
Motivatsioon	Director	2003
Joel Volkov: Tank töötab kaoses	Director	2003
Hea töötaja värbab omasuguseid	Director	2003
Ebatavalised tulemused täiesti tavaliste töötajatega	Director	2003
Muudatuste edukus sõltub emotsioonidest	Director	2003
Kuidas saavutada ettevõtte üle kontrolli?	Director	2003
100 professionaali ees. Üksinda.	Director	2003
Kirg, pisarad, ovatsioonid - ja juhtimine	Director	2003
Kuidas kainet mõistust kaotamata seaduslikult raha teenida: mõtteid juhtimisest tormlevas maailmas	Director	2003
Julge unistada!	Director	2003
Sinikraede rent – uus suund personalitöös	Director	2003
Ettevõtlike Arendamise Sihtasutus – Eesti Nokiate ristiisa?	Director	2003
Alo Lillepea: Strateegia loomisel aitavad 2 1 3 küsimust	Director	2003
Chief Change Officers – muutuste juhid	Director	2003
Kas tasuks osta gurutööstuse aktsiaid?	Director	2003
Ajulained ja meisterlik juhtimine	Director	2003
Kommunikatsioon	Director	2003
Milvi Tepp: mis paneb inimesed tööle aastal 2003?	Director	2003
Sarnased triibud Kagu-Aasia ja Balti tiigrite seljas?	Director	2003
Raul Puusepp: klienti õpid tõeliselt tundma vaid müügisaalis	Director	2003
Tee selgeks, mis sind segab	Director	2003
Veekeskuse ühiskülastus mõjub firma kasumile positiivselt	Director	2003
Rohkem tööd ja rohkem raha ei anna veel teile hingerahu	Director	2003
Salpausselän Kirjapaino OY: ettevõtte, mille juhid ei ole ülemused	Director	2003
Monika Salu: kiirete muutustega paistavad ebakõlad kiiremini välja	Director	2003
Miks uued "tiigrid" just Indias ja Mehhikos sünnivad?	Director	2003
Millal on paranoia eluterve?	Director	2003
Elion - miks eestlased ise ei oska?	Director	2003

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Varastas miljoni	Director	2003
Siseaudiitor - suurte pahanduste ärahoidja	Director	2003
Usalda kolmandat partnerit	Director	2003
Madis Habakuk: aasta pärast alustab EBS Indias	Director	2003
Konflikt osakonnas	Director	2003
Põhjendatud või põhjusetu puudumine?	Director	2003
Auhind kvaliteedi eest	Director	2003
Tähelepanu - te kaotate poole aasta pärast töö. Kuid seniks jääge meiega!	Director	2003
Töö ja suhted grupis	Director	2003
Vead õppivas organisatsioonis	Director	2003
Heiki Pensa: tähtis on nii Vene turg kui tootearendus	Director	2003
Seilenthal, Kokk ja tegevjuhtimine	Director	2003
Manfrediga karujahil	Director	2003
Ilmar Raudsep: Ilus visioon on lihtsalt seksikas, aga oluline on täidesaatmine	Director	2003
Täideviimine Ritz-Carlton'i moodi	Director	2003
Folkloor ja faktid ehk mida juhid tegelikult teevad	Director	2003
Tootmise planeerija konkursis lõhnab tüli järele	Director	2003
Reeglitegija	Director	2003
Personalijuhi kuus ülesannet	Director	2003
Esimesed triibulised Ameerikast	Director	2003
Usalduse puudus vähendab kasumit	Director	2003
Organisatsioonikultuur ja väärtushoiakud	Director	2003
Adrian Willetts: pea püsti Suurbritanniasse minnes!	Director	2003
Patrick Di Ion: tähelepanu naistele ja vanuritele!	Director	2003
Viis alatut valet IQ-testide kohta	Director	2003
Directori juhtum: põrmutallamine läbi edutamise	Director	2003
Leadership: Tuleviku organisatsioon annab töötajale valikuvõimaluse	Director	2003
Edukaid inimesi saab aidata veelgi paremaks muuta!	Director	2003
Rektor Aaviksoo kümme palet	Director	2003
Eesti juhid – kas klassikalised mäened erid või eestvedajad?	Director	2003
Organisatsioon nagu orkester	Director	2003
Gerhard Seidl: Coca-Cola on väga kohanduv ja väga paindlik	Director	2003
Eesmärkide seadmine	Director	2003
Liiga madal hind kahandab toote väärtust	Director	2003
Viktor Siilats: äriplaan igaks elujuhtumiks	Director	2003
Miks ühel õnnestub ja teisel mitte?	Director	2003
Olympic Casino – meelelahutustööstus, kus kehtib sõjaväekord	Director	2003
Kuivikust ei saa tulevikus firmajuhti	Director	2003
Konkurents paneb lätlased usinalt õppima	Director	2003
Auhind kvaliteedi eest vaid mõne aastaga	Director	2003
Teisitimõtledjad – nõutud kaup	Director	2003
Konflikt lahendamine	Director	2003
Sobiv jaotuskanal soosib hinnamänge	Director	2003
Sulev Sisask: au ja kuulsuse pärast ei ole mõtet müüa	Director	2004
Directori eksklusiiv: Pekka Niska – mees või bränd?	Director	2004
Kuus nõuannet, kuidas oma tervist hoida	Director	2004
Viromarketing ehk Eesti Asja salaturundus	Director	2004
Mis teevad ühest nn naistekast tõelise naisteka? Aga loomulikult kingad!	Director	2004
Marketing due diligence, ehk marketingi materiaalne väärtus	Director	2004
Efektiveks mitte alla jääda (Ülesanne lugejale - pane puuduvad kirjajahemärgid)	Director	2004
Tagasipilk Wazzapile: Parkimisvapustus Falcki moodi	Director	2004
Meie mehe uus proovisaal	Director	2004
Kuidas juhte lahti raputada?	Director	2004

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Inimressurssi panustamine tõstab ettevõtte turuväärtust	Director	2004
Ruum näitab olemust	Director	2004
Töö koduses miljöös	Director	2004
Tähelepanu on kaasaja ettevõtte kütuseks	Director	2004
Alelander Bard – netokraatide ühiskonna kuulutaja	Director	2004
Brändid versus poe kaubamärki kandvad tooted – kumb jääb peale?	Director	2004
Hardo Aasmäe: Eesti kirjastused on kui koloniaalkauplused	Director	2004
Kõigest üks küsimus	Director	2004
Mis ON juhtimine?	Director	2004
Äripäev – juhtimiskogemus suure välisosanikuga teabeettevõttes	Director	2004
Miks Microlink on õppiv organisatsioon, ehkki Allan Martinson* ei teadnudki seda	Director	2004
Senge salapärase teooria	Director	2004
Organisatsiooni DNA neli komponenti	Director	2004
Directori ülesanne: uus toode	Director	2004
Edu võti – inimeste mõistmine	Director	2004
Kohtumine avatud ruumis	Director	2004
Tasakaalus tulemuskaart, SWOT, Sun Tzu ja QFD	Director	2004
Mida õppis Napoleon Waterloo all (kuid kahjuks liiga hilja)?	Director	2004
Lauri Talve – Kõige Ilusama Leviala võidumees	Director	2004
Vanilla Ninja tõestas võimalust läbi murda	Director	2004
Kuidas on teie ettevõttes reguleeritud suhtlustarkvara ja arvutimängude kasutamine töökohal?	Director	2004
Liiga tugev juht	Director	2004
Salakarid juhataste liikme lepingus ehk miks te näpud kõrvetate, kui pikemalt mõtlemata juhataste liikmeks hakkate	Director	2004
Miks tipus pole enam turvaline	Director	2004
Ole tippjuht ka iseenda jaoks	Director	2004
Burnout Mis on läbipõlemine? Kui palju süüd langeb firmajuhi ja kui palju töötaja hingele?	Director	2004
Kuidas vältida Lätis ja Leedus äriajamisel piinlikke olukordi?	Director	2004
Ettevõtjad versus tegevjuhid	Director	2004
Tulevikutootmine ja elusrakud	Director	2004
Efektivsuse ajalugu	Director	2004
Ettevaatust - rakkes juht	Director	2004
Kui palju on teie ettevõttes naisi juhi ametis?	Director	2004
Kuulsam kui ükski filosoof Ameerikas	Director	2004
Mercedese talu peremees	Director	2004
Inimeste petlik rahulolu ja kasulik pühendumus	Director	2004
Peter Hanke – jälle üks dirigent?!	Director	2004
Ettevõtja – uue aja alkeemik	Director	2004
Küpsed meistrid	Director	2004
Uus relv töösturitele – 20 võtit	Director	2004
Gorenje äriedu tagamaad	Director	2004
Paindlike teenuste masinavärk	Director	2004
Lean tootmine lisa	Director	2004
Case-Juhtide töö hindamine	Director	2004
Taas alatutest valedest testide asjus	Director	2004
Omaniku käsiraamat Google'i aktsionäridele	Director	2004
Praktilised nõuanded: Kuidas valida audiitorit? / Kuidas uuendada firma arvutiparki?	Director	2004
Argo Kangro: kasutage võimalust, et eurorahaga Jaapan selgeks õppida!	Director	2004
Vastab jurist: Mida arvestada ettevõtte ostmisel?	Director	2004

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Juhtmõtted: Salu ja Martinson	Director	2004
Kõigest üks küsimus: Mida lisaks palgale oma töötajatele pakute?	Director	2004
Eks katsu Keilast Pekingisse tööle käia!	Director	2004
Sisering: ehk kuidas firmasid tegelikult juhitakse.	Director	2004
Kuidas pääseda siseringi?	Director	2004
Targad kanad-targad munad	Director	2004
Ettevaatust, ametiühingud kasutavad benchmarkingu-taktikat*!	Director	2004
Strateegia kahe tule vahel	Director	2004
Igasse organisatsiooni üks naine, üks mees, üks must, üks homopaar	Director	2004
Directori ülesanne: tarmukas tegevjuht.	Director	2004
Paranoiline ellujääja	Director	2004
Miks kunded mõnda firmat teistest rohkem armastavad?	Director	2004
Kuidas kasutada ära võõrustamiskunsti?	Director	2004
Õötöö	Director	2004
Ja Jumal lõi sekvoiad – korporatsioonide rõõmuks!	Director	2004
Meelis Mõttus: Metsavenna talu hakkab teenindama ka üksikuid turiste	Director	2004
Mida tuleks arvestada teenuste osutamisel elektrooniliste vahendite abil?	Director	2004
Kui tihti korraldate oma töötajatele lisakoolitusi?	Director	2004
Ära häbene: kirjuta maha, kui ise ei oska!	Director	2004
Kopeerijast innovaatori lugu. Lätlaste oma seebiooper	Director	2004
Directori ülesanne: raske algus tütarettevõttes	Director	2004
Mida peaks Tartu Hansa Hotell edasi tegema?	Director	2004
Õpikuningas Jeffrey Sugerma: sa ei tohi hetkekski oma partnereid unarusse jätta	Director	2004
Tippspetsialist soovib: mida tuleks endalt enne turundusuuringut küsida, et pärast ei peaks pettuma?	Director	2004
Kinnisvaraturg rahunes pärast euroeufooriat	Director	2004
Finantsisti kommentaar: dividend sõi kasumi ära	Director	2004
Meie mees Nokias Margus Hunt: mida meil on õppida oravalt, kopralt ja hanelt	Director	2004
Äristrateegia annab mõlad	Director	2004
Kuidas maailmakuulus konsultant Eestis karupraadi sõi	Director	2004
Edasiside tagasiside asemel	Director	2004
Keraamikatehase comeback: Kuidas selge strateegia aitas raskustes ettevõttel olukorrast välja rabeleda	Director	2004
Kuidas öösel taas hästi magada: lühiülevaade stressiga võitlemise võtetest	Director	2004
Directori ülesanne: usalda, aga kontrolli	Director	2004
Suhtlemistreener soovib: säilita intelligentne mulje ka e-kirja saates	Director	2004
Heast suurepäraseks saada ja jääda	Director	2004
Kõvad tegijad	Director	2004
Mida on vaja heaks reklaamikampaaniaks	Director	2004
Moelooja Hannes Võrno – back in business	Director	2004
Kuidas muutub nõue kahjumiks ja võlg kasumiks	Director	2004
Kuidas otsite oma meeskonda uusi liikmeid?	Director	2004
Kuidas motiveerida pooletera-meest	Director	2004
Kristunael sinu firmas - kuidas temaga käituda?	Director	2004
Miks 80% neist, kes tulemuspalka kasutavad, rahul ei ole	Director	2004
Tähelepanekud elust enesest: kuldne läige Tavidil silmis	Director	2004
Kas karjäär nõuab planeerimist?	Director	2004
Retreat – ehk kuidas äri- ja eraelu tasakaalu sättida	Director	2004
Directori ülesanne: andekas töötaja hakkab oma firmat tegema	Director	2004
Seitse viga strateegia loomisel – leitud elust enesest.	Director	2004
City-Renault' kogemus: autoteeninduse ülesanne on kliendile „šokolaad padjale panna“	Director	2004
Volvo aasta kampaania: Dalarö müsteerium	Director	2004

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Kuidas põhivara ära sulab?	Director	2004
Kõigest üks küsimus: Kuidas tähistate jõulupühi oma ettevõttes?	Director	2004
Kuidas POP! le-le-gendaarseks muutus	Director	2004
You Gotta Get To 'Em Young	Director	2004
Martin Lindstrom: mida rohkem lahutusi, seda tähtsam on turundus lastele!	Director	2004
Külasta Eestit või sure!	Director	2004
Trouti kokteil käibetõdedest ja rahvatarkusest	Director	2004
Ettevaatust! Miljonäriks saamise risk!	Director	2004
Directori ülesanne: Kallis Buratino, anna oma kuldrahad siia!	Director	2004
Uno Alfredeen, Rootsi ettevõtluse võrdkuju: 50/50 omandus tuleks seadusega ära keelata	Director	2004
EBSi tegevdirectori mõtisklus: ja jälle algas sügis...	Director	2004
Mati Sõöt – tulemusvestlus? Pole mõtet, unustage ära!	Director	2004
Asjatundja soovib: Kuidas müüa oma firmat?	Director	2004
Mis teeb kohustusest eraldise?	Director	2004
TOP 10 2005 - 10 väga olulist arengutrendi	Director	2005
Inimeste juhtimine I: Elu ja surma küsimus. Kuus lugu sellest, kuidas kaptenid meeskondi loovad	Director	2005
Inimeste juhtimine II - Miks juhid pusse panevad?	Director	2005
Falcki siseülikool – Eesti esimene corporate university	Director	2005
Inimeste juhtimine III. Müü oma bränd ka töötajatele	Director	2005
Miks mu ema töötab nagu hull?	Director	2005
Kõik ajaplaneerimisjamad on pärit lapsepõlvest	Director	2005
Pimm-pomm – kell tähtis on!	Director	2005
Directori ülesanne: Keevaline ülemus	Director	2005
Isiklik areng: võta ripakile jäänud ülesanded käsile	Director	2005
Juht ja omanik – kas meie või nende strateegia?	Director	2005
Benchmarking Šveitsi moodi: välja oma konnatiigist!	Director	2005
Benchmarking – võrdlus, mis aitab vaadata numbrite taha	Director	2005
Miks Hansab valis enesehindamise täitsa vabatahtlikult, aga Põlevkivimehed polnud sellest eriti vaimustunud?	Director	2005
Ainult kuus küsimust... Mis kasu saavad Eesti tehnoloogiafirmad hüppelauaprogrammist?	Director	2005
Võitja strateegia – Tšingis-khaani meistriklass	Director	2005
Iraak – kuidas juhtida juhitamatu ehk liitlaste eeldusvead	Director	2005
Mina õpin sinult, sina õpid minult	Director	2005
Goldratt tegutseb jälle: võimalik visioon ehk piirangute teooria juhtimises	Director	2005
Kas juht võib jääda süütuks ehk kas on võimalik juhtida n-ö käsi määrimata	Director	2005
Varade õiglase väärtus – kas tuule püüdmine väljal?	Director	2005
Peagi Eestis – Andrew Mayo. Saavutustel põhinev firmakultuur – kas muna või kana?	Director	2005
Kuidas te hoiate salajasi dokumente?	Director	2005
Shokk ja õppetund	Director	2005
Teistmoodi mõtlemine teeninduses: 2 sekundi reegel	Director	2005
Silmist (otse) südamesse: kuidas endast head muljet jätta	Director	2005
Mis toimub juhi seljataga	Director	2005
10 aastat testoste Statoilis	Director	2005
Testostud - kolm põhjust	Director	2005
Väikekliendid on siiski olulised	Director	2005
Estravel - eile reisifirma, täna pank, homme ...	Director	2005
Directori ülesanne: müüjaks sündinud?	Director	2005
Arenev karjäärinõustamine – müüdid ja tegelikkus	Director	2005
Kuidas me Fontesega mulle arenguplaani tegime	Director	2005
Tulemuslik organisatsioon mitmekultuurilises keskkonnas	Director	2005

Artikli nimi	Kirjastaja/ väljaanne	Ilmumis- aasta
Vanaisa suured saapad	Director	2005
Klassikat Leadershipist	Director	2005
Kuidas parandada töötajate meelolu?	Director	2005
Vahur Murutar: märkus töökaaslasele	Director	2005
Aruandlus läheb aina pehmemaks	Director	2005
Alati saab palka tõsta, kui...	Director	2005
Nõiaringi katkestamine: Miks töötajad raskel hetkel kollektiivselt aru kaotavad	Director	2005
Gunnar Mägi – lennukas juht Colorados	Director	2005
Õnneliku lõpuga draama: Kuidas sündis Baltimaade suurim raamatupood	Director	2005
Raamatud + hubasus + disain	Director	2005
PÕFF - hingega tehtud asi	Director	2005
See, mis südame laulma paneb, kukub ka hästi välja	Director	2005
Projekti õnnestumuse võti on alati selle juht või läbiviija	Director	2005
Jazzkaare ime – juba 16. korda	Director	2005
Projektijuhtimine ja määramatus	Director	2005
Uus poliitika ehk kuidas muuta alluvate tööharjumusi ja käitumist	Director	2005
Mis saab meie ettevõttest?	Director	2005
Klassikat Leadershipist: Palka konfliktide lahendamiseks vastav spetsialist	Director	2005
Kuidas te oma töötajatelt ideid kogute?	Director	2005
Mõtlemine Borge Ouslandi moodi – julge, avar ja loov	Director	2005
Strateegiaguru Porter, klastriguru Porter, sponsorlusguru Porter – peaaegu et gurude guru.	Director	2005
Taba trende enne teisi	Director	2005
Kuidas jaotab kliente trendipüüdja Anne-Lise Kjaer	Director	2005
Rain Sepp – kontorit juht ülemaailmses äris	Director	2005
Töö välismaal – proovikivi kohanemisevõimele	Director	2005
Kes saab minna marjamaale, kes peab jääma karjamaale. Millist juhti välislähetusse saata?	Director	2005
Siledad – omad, karvased – võõrad	Director	2005
Carly - õnnelik ja õnnetu	Director	2005
Uued tuuled Euroopast	Director	2005
Miks firmad surevad?	Director	2005
Aero-Aaltonen - ametilt firmajuht, hingelt piloot	Director	2005
Mart Raik: Said juhiks? Sinu oskused spetsialistina maksavad nüüd poole vähem	Director	2005
Illimar Toom – positiivne mõtlemine teeb ülesande kergeks	Director	2005
Sensei Vladimir Tarassov	Director	2005
Sõda maailmapiltide vahel ning kuidas siin võitjaks tulla	Director	2005
Juhtimiskriis kirikus	Director	2005
Kuidas te oma töötajaid premeerite?	Director	2005
Lennukikandja juhtimise meistrikläss	Director	2005
Täppispalkamine	Director	2005
Langevarjurist IT-juht liinil Tallinn-Tartu	Director	2005
Võimukeskne dinosaur organisatsiooni eesotsas	Director	2005
Sotsiaalne vastutus kui rahamasin	Director	2005
Peeter Tulviste: miks nganassaanid lahendavad loogikaülesandeid valesti?	Director	2005
Fons Trompenaars kultuuride erinevusest	Director	2005