

# Järgmine majanduse arenguhüpe on kinni sotsiaalses instrumentariumis



AIMAR ALTOSAAR  
OÜ Altosaar&Bernadt  
juhatuse liige, MTÜ Kuldlüiga  
algatus juhatuse liige

**E**esti majanduse kasumlikkuse kasvuks ei piisa tehnoloogilistest uuendustest. Ettevõtetal on sageli puudu sotsiaalsest kirjaoskusest ja tahtest teha koostööd. Tootlikkus võib tõusma hakata alles siis, kui juhid tõstavad esikohale inimese ja inimsuhted. Vajame ka sotsiaalset innovatsiooni.

Majandusanalüütik ja poliitik Maris Lauri, kes on juuresoleva kirjatööga tuttav ning on teinud siia täiendusi ja parandusi, on mind julgustanud sotsiaalse instrumentariumi innovatsiooni ideega avalikult välja tulema. Kuigi essee ei ole teadusartikkel, oleks majanduselu käsitlevas tekstis hea esitada arvtabeleid, diagramme ja muud infograafikat. Neid lugeja siit siiski ei leia. Tootlikkuse teema tundub niivõrd paljutahuline, et ühtset ja samadel võrreldavatel alustel infopilte tuleb esitada ühes autorite kogu selgitava tekstiga, mida uudset lahendust tutvustava kirjutise maht ei võimalda. Kindlasti tuleb aga viidata akadeemik Urmas Varblasele, kelle loengud ja publikatsioonid on

avanud minu jaoks tootlikkuse mõiste olemuse ning aidanud leida otsesed seosed tootmise ja sotsiaalsete teemade vahel (Varblane 2011). Mind on aidanud ka Tallinna Tehnikaülikooli emeriitdotsendi Eedo Kalle kirjutatud õppematerjalid ning tema enda tunnustavad sõnad minu varem avaldatud käsitlusele (Altosaar 2011). Esitatava sotsiaalse instrumentariumi kontseptsiooniga on tuttavad, avaldanud toetust ning lisanud ideid ja fakte majandusteadlased Heido Vitsur ja Ott Pärna, Arengufondi viimane juht Annika Lentso ja nõukogu liige Mart Einasto, Eesti Panga osakonnajuhataja Rait Roosve, finantsanalüütik Sven Meimer, äripartner Juhan Bernadt ning paljud teised ärikonsultandid, koolitajad ja ettevõtjad, kellega olen tööalaselt kokku puutunud.

Eesti majandusliku arengu paigaltamumismisest on räägitud ja kirjutatud aastaid, kuid häid lahendusi edasilikumiseks ei ole kuigi palju pakutud (vt Heinapuu 2016, Reporter.ee 2015).

IT-äppide maailmas on eestlased loomulikult tegijad, kuid see tegevus pole loonud uut elukvaliteeti ega mõjutanud kuigi palju ühiskonna keskmist tootlikkust. Viimasele on kõige rohkem mõjunud 2009.–2010. aasta majanduslangus, millest väljudes töölise tootlikkuse töötlevas tööstuses tõusis märgatavalt, kuid oma naabritest Skandinaavias jääme ikkagi väga suurelt maha.

Töö tootlikkuse madala taseme põhjusena nähakse enamasti tehnoloogilist

mahajäämust, liiga aeglast moderniseerimist ja teadussaavutuste vähest rakendamist. (Kreek 2016)

**Rokas Grajauskas**, Danske Banki Balti riikide peaanalüütik: „Kuigi on tõsi, et statistiliselt on Eesti töötajate tootlikkus Soome töötajatega võrreldes ligikaudu sama palju väiksem kui erinevus palkades, ei kajasta statistika alati täpselt tegelikku olukorda. Tavapärase tööjõu tootlikkuse näitaja ei mõda mitte seda, kui töökad ja võimekad on töötajad, vaid pigem ettevõtte juhtkonna loominguilisust ja uuenduslikkust. /.../ Lõppkokkuvõttes loeb ettevõtete tegevjuhtide ja teiste otsustajate loominguiline potentsiaal. Kuidas seda loominguilisust edendada, on muidugi miljoni dollari küsimus. Ilmselgelt on tähtis roll haridussüsteemil. Teine võimalus on maailmale avaneda /.../” (Grajauskas 2016)

Eesti ettevõtjad on kõvasti pingutanud, tehnoloogiline varustus on uuenenud, millele on aidanud tõhusalt kaasa EASi ja PRIA kaudu toimivad ELi tugiraha süsteemid. Nutikate tehnoloogiliste uuenduste väljamõtlemisel ja rakendamisel on eestlased alati olnud edukad, meie inimeste ja oskustöölise võimekust hinnatakse kõrgelt. Kuid nagu Danske panga analüütik märgib, siis sellest ei piisa, sest meie ettevõtete juhtkonnad ei tegutse loominguiliselt. Ka kodumaised majanduskommentaatorid on sellele nähtusele tähelepanu pööranud.

Majandusteadlane **Heido Vitsur**: Eestlased võtavad teiste edulugudest teadmiseks seda, mis on meeldiv ja ignoreerivad tervikut, mis on teisi eduni viinud. Seda asjaolu võib ju ka rumaluseks nimetada. „Lõpuks peame tunnustama ka seda, et ega meil protsesside juhtimise kogemust riigi ega ka ettevõtete tasemel just liiga palju olegi. Lisaks sellele vähendab meie majanduse tõhusust tema väga madal kompleksuse tase, mis juba iseenesest toob kaasa kohmakama organisatsiooni, suuremad kulud ja madalama tööviljakuse.” (Paas, Saarmann 2015)

Personalikonsultant **Heinart Puhkim**: „Oleme ennast kinni keevitanud töö-, materjali- ning energiamahukasse suurte metallkonstruktsioonide valmistamise ärisse. See on alltöövõtt ja

pooltoodete valmistamine põhiliselt Skandinaavia riikide ja Lääne-Euroopa tööstusettevõtetele: konveieriliinid paberi-, tselluloosi ja muule tööstusele, teraskonstruktsioonid Põhjamere naftaplatformidele, sildkraana detailid tootmis- hoonetele, sadamakraanade teraskonstruktsioonid, suured roostevabast terasest mahutid jne. /.../ Samas on ainuüksi Ettevõtjate Arendamise Sihtasutuse kaudu viimase kümnekonna aasta jooksul pumbatud Eesti tööstusse miljardeid eurosid Euroopa fondide toetusraha. Sellega on põhiliselt üles ehitatud infrastruktuuri ja tootmis- hooned ning ostetud kalleid tööpinke ja seadmeid. Hakkasime kvaliteetsemalt ja kiiremini keevitama ning valmistama veelgi suuremaid mahuteid ja teraskonstruktsioone. See tähendab, et toimetame endiselt samas väärtusahelas, tootmis- ja palgatasemel. Erilist arenguhüpet kahjuks ei saavutatud.” (Puhkim 2015)

### Tehnilistest, sh infotehnoloogilistest uuendustest ei piisa, et tõsta Eesti majanduse tootlikkus uuele tasemele.

Näeme, et tehnilistest, sh infotehnoloogilistest uuendustest ei piisa, et tõsta Eesti majanduse tootlikkus uuele tasemele ning tagada ettevõtete suurem lisandväärtuse tootmise võime ja kasumlikkuse kasv.

Nüüdisaegsed kõrgetootlikud ettevõtted on õppivad ettevõtted, mis tähendab kõigi ressursside, sh sotsiaalse ressursi võimalikult otstarbekat kasutamist.

Kui ettevõtetesisene sotsiaalse ressursi kasutamine on timmitud tootmise meetodite sihikindla levitamise ja rakendamise kaudu paljudes ettevõtetes juba tuntud ning nn õppivate organisatsioonide osakaal on kasvamas, siis ettevõtetevaheline koostöö nii kulude koondamisel kui ka turustuse süsteemsel korraldamisel on äärmiselt puudulik. Eestis on üksikuid

näiteid majandusharu-sisesest koostööst – näiteks ITK sektori ettevõtted on teinud suurte hangete puhul klastripõhist koostööd. Samuti palkmajade eksportijad ja veel mõned regionaalsed koostöövõrgustikud nagu näiteks Hiiumaa plastitööstus, kuid selline koostegevus on veel erandlik.

## ***Innovatsioonil on sotsiaalne aspekt, mida ei ole tehnilise innovatsiooni juures sageli arvestatud.***

Meie tööstuse, sealhulgas eksportiva tööstuse probleemiks on oskamatus oma kaupa või teenust müüa, sest ei õpita tundma nende maade inimeste vajadusi ja harjumusi, kuhu tahetakse turustada. Lisaks ei teata hindu ja hinnakujundust kohapeal, eelistatud suhtlusviise, pakendamist jne. Koostöö ja õppimine oleks hädavajalik, kuid pigem näeme upsakust ja ettevõtete juhtide isiklikke ambitsioone, mitte mõistlikku majandamisloogikat, mis sunniks koostööle. Piimatööstus ja kogu piimasektor kiratseb, kuna juhtide isiklikud vastuolud ei lase teha mõistlikke asju. Sotsiaalne innovatsioon oleks siin seegi, kui enne sektori lõplikku allakäiku osapooled kohtuksid ning paneksid ühiselt paika turundusstrateegia ja tootearendussuunad naabermaade turgudele minekuks. Piimapulbriga Aasia maadesse minek ei ole meie piimasektorile kuigi kestlik lahendus, sest väikestes mahtudes madala lisandväärtusega tooraine tootmine kaugetele maadele ei loo meile kindlasti uusi arenguvõimalusi.

Suurema töötajaskonnaga ettevõtted (Eesti tingimustes üle 100 töötajaga firmad) on tehnoloogilise innovatsiooni kõrval hakanud rohkem kasutama ka sotsiaalset, sest rahvusvahelise konkurentsi

tingimustes ei jää neil muud üle, kui oma töötajaskonda võimalikult efektiivselt rakendada. Enamasti jääb aga sotsiaalsest kirjaoskusest puudu ka Eesti suurimates ettevõtetes. Suur osa meie tööstusettevõtetest on 10–20 töötajaga ning nende juhtide juhtimisoskused on kehvad, mis sageli väljendubki oskamatuses kaasata sotsiaalset ressursi, sest oma inimestele, nende koostöövõimele ja -võimalustele ei pöörata mingit tähelepanu. 1990. aastatest kaasa toodud ise-olen-tark-hoiaku asemel peavad juhid tulema praegusesse aega, olema avatumad ning nägema oma tegevuse sotsiaalset aspekti nii töökorralduses, tootearenduses kui ka turunduses.

Meie arengupotentsiaal ei realiseeru ning tootlikkus jääb Skandinaavia riikidega võrreldes madalaks, kui Eesti ettevõtjate enamusel puudub motivatsioon ja oskus ühiseks teaduse kasutuseks, tootearenduseks ja turunduseks. Suurematele turgudele sisenemiseks ja seal püsimiseks tuleb väga palju ressursse suunata turundusse, kaasata ja motiveerida asjatundjaid, tegelda pidevalt tootearenduse ja innovatsiooniga. Enamik väikeettevõtteid pole isegi teoreetiliselt võimelised üksi investeerima rahvusvahelisse turundusse, ainuvõimalik lahendus on seda teha koostöövõrgustike ja võimaluse korral ka riikliku toe kaudu.

Innovatsioonil on sotsiaalne aspekt, mida ei ole tehnilise innovatsiooni juures sageli arvestatud. Nii nagu on tehniline innovatsioon võimalik vaid vastavate tehniliste teadmiste, teaduse arengu, ettevõtjate huvi ja valmisoleku korral, on sotsiaalne innovatsioon ehk uute koostöömudelite kui sotsiaalsete instrumentide loomine võimalik vaid ühiskonna vastava sotsiaalse arengu tasemel.

Rahvusvahelise ühiskondade sidususe uuringu andmetel on Eestil olemas head eeldused sotsiaalse võimekuse tõstmiseks, olles sidususe näitajate poolest Kesk- ja Ida-Euroopa riikidest üks parimaid, kuid jäädes lääne- ja põhjapoolsetest riikidest siiski suurelt maha. (Social Cohesion Radar)

**SOTSIAALSE INSTRUMENTAARIUMI INNOVATSIOON.** Sotsiaalse ressursi teadlik ja süsteemne kasutamine kõigis elusfäärides loob ammendamatu arengupotsentsiaali, mille puhul ei ole ka elanikkonna väike arvukus ja vananemine piiravaks teguriks. Vastupidi, ainult 1,3 miljoni elanikuga riigis on sidususe ja ühiselt tunnetatud emotsionaalse turvakeskonna loomine lihtsam kui suurtes riikides. Samuti ei ole vanus puuduseks, sest pikaajalise töökogemusega inimeste sotsiaalsed oskused võivad olla paremad kui noortel ning nad sidustavad edukamalt nii kogukonda kui ka konkreetset töökeskkonda.

Kõigepealt tuleb teadvustada sellise ressursi olemasolu, mis ei tulene inimeste aritmeetilisest summast, vaid nende vahelistest seostest, ühiste väärtuste tunneta- misest ja töökoosluse sidustamisest. Selleks vajame sotsiaalset innovatsiooni ehk selliste sotsiaalsete instrumentide väljatöötamist, mis aitavad luua loominguulist ja motiveerivat töökeskkonda ning tekitavad püsivaid seoseid erinevate töösubjektide vahel.

Enamikul nn suurinnovatsioonide juhtumitel on tehnilise uuendusega käinud kaasas sotsiaalne innovatsioon (nt Apple, Ford, Toyota jt). Paljud uurijad on isegi püstitanud hüpoteesi, et tehniline uuendus realiseerub sotsiaalse uuenduse/ innovatsiooni kaudu.

Eranditult kõik tootlikkuse tõstmise komponendid on seotud sotsiaalse sidususega, järelikult on ka äriplaanide realiseerimine ja uute tehnoloogiate rakendamine mõjusam, kui võetakse kasutusele nii ettevõttesisene kui ka ettevõtetevaheline sotsiaalne ressurss. Kuigi ettevõtete sise- mist töökorraldust parandavate, ressurs- side raiskamist vältivate ja sotsiaalsel kapitalil põhinevate meetoditega on paljud kodumaised ettevõtted juba tuttavad, on ka siin veel piisavalt arenguruumi. Ettevõtetevaheline koostöö – tarneahelate ladus ülesehitamine, sisseost, klastrite loomine ja ühise välisturunduse korralda- mine – on siiani tähelepanu alt kõrvale

jäänud. Ettevõtetevaheline koostöö kulude kokkuhoidmisel, tootearendusel ning turustuse korraldamisel võimaldab kindlasti tõsta meie ettevõtete ja kogu impordisektori tootlikkust. (Varblane 2011)

Riigikogu Toimetistes nr 32 avaldatud Praxise analüütikute artiklis „Eesti majanduse ees seisvad ülesanded ja nende lahendamise võimalused” keskenduvad autorid kolmele tootlikkuse arengut mõjutavale tegurile: tehnoloogiline areng ja teadmiste- põhine ettevõtlus ning ettevõtlust soosiv ärikeskkond. (Pihor *et al.* 2015) Veel varem, Riigikogu Toimetistes nr 31, avaldati poliit- ilitikute vestlusringi materjalid Eesti inim- vara käekäigust ning mitu artiklit tööjõu ressursi kasutamisest. (RiTo vestlusring 2015; Veldre 2015; Haaristo *et al.* 2015; Kalev 2015; Paas 2015 jt) Paraku ei ole nendes materjalides ega ka temaatilises kirjanduses üldse pööratud tähelepanu majanduse arengutaseme, sh tootlikkuse sotsiaalsetele aspektidele.

### ***Eeldused tootlikkuse märgatavaks tõusuks on loodud alles siis, kui ettevõtjad tõstavad esikohale inimesed ja inimsuhted.***

Kui traditsiooniliseks peetavat juhti- misstiili, kus juht ei jaga informatsiooni, ei kaasa töötajaid otsuste kujunemisse, väldib mistahes koostöövõimalusi teiste ettevõtjatega ja otsustusprotsess on läbi- paistmatu, nimetada vanaks sotsiaalseks instrumendiks, siis on selge, et vajame juhtimise tänapäevastamiseks uut sot- siaalset instrumentaariumi. Eeldused tootlikkuse märgatavaks tõusuks on loodud alles siis, kui ettevõtjad tõstavad esikohale inimesed ja inimsuhted, kui nad teadvustavad, et teevad koos inimestega

midagi teistele inimestele, mitte ei täida lihtsalt maatriksit. Eestis on juba selliseid ettevõteteid, kus uuendusliku sotsiaalse instrumentaariumi rakendamine on tõstnud tootlikkuse tasemele, mis võimaldab oma töolistele maksta Skandinaavia maadega võrreldavat töötasu ning mis on seeläbi ka väga head maksumaksjad, kohaliku ja riigieelarve täitjad.

## **Koostööalgatused peaksid tulema sektori seest, siis on ka riigi toel märgatavamad ja püsivamad tulemused.**

Näiteks võib tuua Palmse Mehhaanika-koja OÜ, kus kohalikud mehed teevad kohaliku omaniku juhtimise all väga head tööd, tootes metsaveohaagiseid poolele Euroopale, saades sealjuures Eesti keskmisest vähemalt kaks korda suuremat palka. (vt Ernits 2013)

Sellise taseme saavutamine ei ole võimatu mitte ühelegi Eesti ettevõtjale, kui mõeldakse läbi oma väärtuspakkumine turule ning hakatakse nägema oma inimestes kõige suuremat tootlikku jõudu ning oma klientide rahulolus suurimat väärtust. Riigi ettevõtluse tugistruktuurid saavad sellise mõtteviisi levikule kaasa aidata.

Kui tehnoloogilised tingimused on täidetud, siis kõige üldisemalt võib tootlikkuse peamiste komponentidena tuua välja **kolm** sotsiaalsete instrumentidena käsitletavat **töösuunda**:

- ▶ kõiki ressursse säästlikult ja efektiivselt kasutatav töökorraldus,
- ▶ ettevõtetevaheline koostöö,
- ▶ süsteemne ja lõpptarbijani ulatuv turundus.

Turunduse arendamise ja teadlikkuse tõstmisega vormiliselt ja üldiselt

tegeletakse, kuid ilmselgelt mitte piisavalt. Ettevõtetevahelise koostöö arendamisega aga ei tegeleta peaaegu üldse, mis tähendab, et ei kasutata tootearenduseks ja teaduse rakendamiseks hädavajalikke sotsiaalseid instrumente. Väikestel, samuti keskmise suurusega ettevõtetel on aga sellisel juhul üksi väga raske väärtusahela madalamast osast välja rabeleda, eriti juhul, kui ei osata sotsiaalse instrumendina täielikult ära kasutada ettevõttesisest sotsiaalset kapitali ning ei soovita põhjalikult tundma õppida oma klientide vajadusi ja soove, nagu on seda teinud nimetatud Palmse ettevõtte.

Riik on Eesti Ettevõtluse Sihtasutuse kaudu rakendanud meetmeid, mis peaksid ettevõtetevahelist koostööd arendama, nagu messitoetused, klastrimeetmed ja kompetentsikeskused, kuid on selge, et koostöövõimekuse ja -huvi üldpilti need veel oluliselt ei muuda. Koostööalgatused peaksid tulema eelkõige sektori seest, siis on ka riigi toel märgatavamad ja püsivamad tulemused. Sama kehtib meie välis-turgudele mineku võimekuse kohta, sest riik on välissuhtluses teinud edusamme, tugevdanud meie välisesindusi EASi spetsialistidega ning kasutanud asukohamaade meiega seotud sotsiaalset ressursi – aukonsuleid, estofiile ja väliseestlaste võrgustikke.

Sotsiaalse instrumentaariumi arendamine tähendab ühtlasi suurema tähelepanu pööramist olemasolevale tööjõule ning oma personali käsitlemist ettevõtte suurima võimalusena, mitte kuluna, mida esimeste probleemide ilmnemisel hakatakse kärpima. Sotsiaalset mõõdet reaalselt arvestamata, vanade eelarvamuste ja kujutluste alusel, ei osata luua töökeskkonda, kus oleks võimalik maksimeerida iga inimese tööpanust. Eesti ettevõtete üheks arengupiduriks on hea psühhkliima tähtsuse eiramine, selle asemel soositakse pseudokonkurentsi töötajate vahel, mis tegelikult enamasti pärsib tootlikkuse kasvu.

Tsiteeritud Danske panga analüütiku arvates ei ole meie ettevõtete juhid

loomingulised ning seeläbi ei arenda nad ka oma töötajaskonna loomingulisust, mistõttu jääb ettevõtte arengupotentsiaal tegelikult kasutamata. Loomingulisus algab psühholoogilisest, sotsiaalsest ja organisatsioonilisest turvatundest ehk töötajate julgusest teha ettepanekuid ja teha tööprotsessis muutusi, kartmata eksimuste eest sanktsioone. Organisatsiooni stagnatsiooni tunneb ära sellest, kui töötajad täidavad püüdlikult kõiki korraldusi, ka neid, mis on täitja teada kindlasti ebamõistlikud. Kui ettevõtjal on endal selged eesmärgid, mida ta jagab oma kaastöötajatega, ning kui tal on kannatust oma plaane selgitada ja kuulata teisi, siis on see esimene sotsiaalselt innovatiivne samm suurema tootlikkuse, kasumi ja ettevõtte püsikindluse suurendamise teel.

Omaette küsimus on, kuidas paremini siduda ja ära kasutada nende rühmade potentsiaal, keda on alakasutatud või keda ei ole üldse viljakate tööjõurühmadena üles leitud – näiteks kogenud staažikad juhid ja spetsialistid, noored edaspürgijad, ühiskonda paremini sulanduda soovivad võõramaalased, osalisest tööajast huvitatud töötegitajad jt töövõimelise elanikkonna rühmad.

Küsimuse laiem püstitus: kuidas õpetada tööandjaid nägema igas inimeses võimalust? Siit edasi: kuidas näha ka igas konkurendis mitte tingimata vastast, vaid võimalust ühisturundusega saavutada suuremaid võite kõigile osalejatele?

**SOTSIAALSE INSTRUMENTAARIUMI VÕIMALUSED MAJANDUSES.** Kokkuvõtteks pakun välja mõned teed, mis koos tehnoloogilise innovatsiooniga võiksid viia Eesti majanduse tootlikkuse märgatavale tõusule.

### 1. Arendada koostööoskusi

- ▶ organisatsiooni sees,
- ▶ ettevõtete vahel,
- ▶ institutsioonide vahel,
- ▶ institutsioonide ja ettevõtete vahel.

2. Suunata ettevõtjate ja juhtide tähelepanu iga inimese kui kordumatu

indiviidi, isiksuse arvestamisest tulenevale kasule

- ▶ tööprotsessis,
- ▶ turundamises ja turustuses,
- ▶ tootearenduses.

3. Kujundada loov ja õppiv töökeskkond, tagada emotsionaalne turvatunne. See tähendab

- ▶ aktsepteerida, et esikohal peab alati olema inimene, sest inimene on iga organisatsiooni keskne lüli ja peamine ressurss;
- ▶ mõistmist, et usaldussuhted töökohal on esmase tähtsusega nii ettevõtete vahelises tarneahelas kui ka koostöös;
- ▶ meeskondade läbimõeldud komplekteerimist, võimaluse korral meeskonnatreeninguid ja juhtide koostööoskuste teadlikku arendamist;
- ▶ eksimuste lubamist tingimusel, et oma vigu tunnistatakse ja tehakse neist järeldused, ning uute võimaluste andmist.

**Sotsiaalset mõõdet arvestamata ei osata luua töökeskkonda, kus maksimeerida iga inimese tööpanust.**

**PAAR SOTSIOLOOGILIST MÄRKUST**

*Usaldussuhted vabastavad tohutu hulga inimlikku energiat, mis oleks muidu seotud teiste kontrollimise, jälgimise, kaitse ja rünnakuga. Usalduse loob ühine väärtusruum, väärtuse jagamine jms. Usaldust tugevdavad isiklikud kogemused ja teiste kogemuste arvestamine. Tugevaim usaldussuhe on võimalik vabade isiksuste vahel, ühiskonnas, kus on inimõigused ja vabadused seaduse ja riigivõimuga tagatud. Kogukondlikkus ja sotsiaalne kapital on vabade inimeste ühenduste funktsiooniks. Traditsionaalne klanni ja perekeskne ühiskond, kus*



domineerib liigselt sotsiaalne kontroll ja võrdsustamine, on vähetootlik, kuna seal ei suudeta luua õppivat ja loovat töökeskkonda.

Fraktaalsus: kui perekond ja eraelu inimsuhted tuginevad usaldusele, siis see loob eeldused ka kõigile teistele ühiskonnaelu sfääridele. Alustuseks tuleb tunnistada elu, inimene ja inimõigused ülimalt väärtuseks. Need õigused ja väärtused kehtivad muutumatult igas töökollektiivis, ettevõttes ja organisatsioonis.

Organisatsiooni ja ettevõtte eesmärgid on kõige paremini ja tõhusamalt saavutatavad siis, kui nendes töötavad inimesed tunnevad end võrdväärsete kogukonnaliikmetena, nad on teadlikud eesmärkidest ning jagavad teadlikult ühist väärtuspakkumist.

**4. Luua uusi sotsiaalseid instrumente infovoogude haldamiseks.** Tänapäevane infovoog kasv on eksponentsiaalne ning ei ole traditsiooniliste vahenditega hallatav ega ilma mõtestatud filtriteta kasutatav. Ei saa loota ainult kiirelt arenevale e-keskkonnale ühes lõputult kasvava rakenduste hulgaga, sest info haldamises jääb lõplikuks otsustajaks ikkagi inimene, ka kõige täiuslikumal tehnikal on vaid abistav funktsioon. Vajalik on

- ▶ tõendus põhise info eristamine ebakvaliteetselt, tingimustes, kui kõigil on võrdne ligipääs internetile ning igapäev on võimalus luua sinna mistahes sisu;
- ▶ keerulisema ja korraldusliku info edastamiseks kasutada võimaluse korral alati vahetut inimestevahelist suhtlemist, e-infokeskkond saab olla vaid abistava ja täiendava funktsiooniga;
- ▶ arvestada, et sotsiaalmeedia, vikipeedia jms ei ole usaldusväärsed, sest on täis kontrollimata infot ning kaalukamate otsuste langetamisel tuleb alati püüda leida algallikad või suhelda vahetult asjaomaste isikutega.

5. Veel valdkondi, kus võiks **arendada välja erinevaid sotsiaalseid instrumente:**

- ▶ õppimine töökohal, sh suhtlemisvõrgustike (mitte ainult e-võrgu) kaudu;
- ▶ juhtimises osalemine, kõigi töötajate kaasamine nende pädevuse ja rolli järgi organisatsioonis;
- ▶ turustamise fookustamine konkreetsetele sihtrühmadele, kasutades selleks võimalikult vahetut ja kontrollitud infot;
- ▶ läbipaistev ja usaldusväärne avalik haldus ja poliitika kujundamine;
- ▶ isikliku ja pereelu sujuv korraldamine, mille tulemusena suureneb tervena elatud aastate hulk, tiheneb põlvkondadevaheline side ning elukvaliteet jääb kõrgeks elu lõpuni.

### KASUTATUD KIRJANDUS

- ALTOSAAR, A. (2011). Eesti sihiks saagu kõrge tootlikkus ja lisandväärtus. – Äripäev, 22. jaanuar. – <http://www.aripaev.ee/opinion/2011/01/22/eesti-sihiks-saagu-korge-tootlikkus-ja-lisandvaartus>
- ERNITS, P. (2013). Ettevõtja: häbi on maksta meestele kehva palka. – Maaleht, 4. juuli. – <http://maaleht.delfi.ee/news/maaleht/uudised/ettevotja-habi-on-maksta-meestele-kehva-palka?id=66385162>
- GRAJUSKAS, R. (2016). Soome toibub elektroonikatootuse kokkuvarisemisest. – Äripäeva teemaveeb tööstusuudised.ee, 6. mai. – <http://www.toostusuudised.ee/uudised/2016/05/02/soomel-elektroonikatootuse-kokkuvarisemisest-toibumiseks-vajalik-olemas>
- HAARISTO, H. S., KIRSS, L., KUPTS, M., LEETMAA, R., MASSO, M., OSILA, L., PIIRITS, M., RELL, M., TURK, P. (2015). Töökäte puuduses vaevlev Eesti – kust otsida ja leida lahendusi? – Riigikogu Toimetised 31. – [http://www.riigikogu.ee/rito/public/documents/31/Hanna-Stella\\_Haaristo\\_Laura\\_Kirss\\_Miko\\_Kupts\\_Reelika\\_Leetmaa\\_Mart\\_Masso\\_Liina\\_Osila\\_Magnus\\_Piirits\\_Mari\\_Rell\\_Pirjo\\_Turk\\_Tookate\\_puuduses\\_vaevlev\\_Eesti\\_kust\\_otsida\\_ja\\_leida\\_lahendusi.pdf](http://www.riigikogu.ee/rito/public/documents/31/Hanna-Stella_Haaristo_Laura_Kirss_Miko_Kupts_Reelika_Leetmaa_Mart_Masso_Liina_Osila_Magnus_Piirits_Mari_Rell_Pirjo_Turk_Tookate_puuduses_vaevlev_Eesti_kust_otsida_ja_leida_lahendusi.pdf)
- HEINAPUU, O. (2016). Asekantsler Märten Ross: oluline on suurendada Eesti majanduse tootlikkust. Rahandusministeerium. – <http://www.fin.ee/asekantsler-marten-ross-oluline-on-suurendada-eesti-majanduse-tootlikkust/>
- KALEV, L. (2015). Rändepoliitika eesmärgistamisest. – Riigikogu Toimetised 31. – [http://www.riigikogu.ee/rito/public/documents/31/Leif\\_Kalev\\_Randepoliitika\\_eesmargistamisest.pdf](http://www.riigikogu.ee/rito/public/documents/31/Leif_Kalev_Randepoliitika_eesmargistamisest.pdf)
- KREEK, R. (2016). Eesti majanduses on tootlikkuse kasv aastatel 2001–2007 ja 2007–2013 olnud nagu öö ja päev. – Eesti Päevaleht, 14. jaanuar. – <http://arileht.delfi.ee/news/uudised/eestit-painab-tootlikkusest-kiirem-toojoukulude-kasv?id=73417191>
- PAAS, K., SAARMANN, T. (2015). Ärilehe tabel: miks eestlased teenivad tunnis viis korda vähem kui taanlased ja seitse korda vähem kui norralased. Ärileht, 5. september. – <http://arileht.delfi.ee/news/uudised/arilehe-tabel-miks-eestlased-teenivad-tunnis-viis-korda-vahem-kui-taanlased-ja-seitse-korda-vahem-kui-norralased?id=72371591>
- PAAS, T. (2015). Immigratsioon kui tulevase majanduskasvu toetaja? Eestimaa inimeste hoiakud immigratsiooni suhtes. – Riigikogu Toimetised 31. – [http://www.riigikogu.ee/rito/public/documents/31/Tiiu\\_Paas\\_Immigratsioon\\_kui\\_tulevase\\_majanduskasvu\\_toetaja\\_Eestimaa\\_inimeste\\_hoiakud\\_immigratsiooni\\_suhtes.pdf](http://www.riigikogu.ee/rito/public/documents/31/Tiiu_Paas_Immigratsioon_kui_tulevase_majanduskasvu_toetaja_Eestimaa_inimeste_hoiakud_immigratsiooni_suhtes.pdf)
- PIHOR, K., ROZEIK, H., TAMMIK, M., RELL, M. (2015). Eesti majanduse ees seisvad ülesanded ja nende lahendamise võimalused. – Riigikogu Toimetised, 32. – [http://www.riigikogu.ee/rito/public/documents/32/Katrin\\_Pihor\\_Helena\\_Rozeik\\_Miko\\_Tammik\\_Mari\\_Rell\\_Eesti\\_majanduse\\_ees\\_seisvad\\_ulesanded\\_ja\\_nende\\_lahendamise\\_voimalused.pdf](http://www.riigikogu.ee/rito/public/documents/32/Katrin_Pihor_Helena_Rozeik_Miko_Tammik_Mari_Rell_Eesti_majanduse_ees_seisvad_ulesanded_ja_nende_lahendamise_voimalused.pdf)
- PUHKIM, H. (2015). Tootmise odavast tööst lahti keevitamine. – Eesti Päevaleht, 4. september. – <http://epl.delfi.ee/news/arvamus/tootmise-odavast-toost-lahti-keevitamine?id=72337039>
- REPORTER.EE (2015). – OECD peasekretär: Eesti probleemiks on madal tootlikkus. – Reporter.ee, 28. jaanuar [video]. – <http://reporter.postimees.ee/3548951/oecd-peasekretar-eesti-probleemiks-on-madal-tootlikkus>
- RIIGIKOGU TOIMETISED 31 (2015). – <http://www.riigikogu.ee/rito/index.php?id=16942&op=archive2>
- RITO VESTLUSRING (2015). Eesti inimvara: kas säästa, investeerida või laenata? – Riigikogu Toimetised 31. – [http://www.riigikogu.ee/rito/public/documents/31/RiTo\\_vestlusring\\_Eesti\\_inimvara\\_kas\\_saasta\\_investeerida\\_voi\\_laenata.pdf](http://www.riigikogu.ee/rito/public/documents/31/RiTo_vestlusring_Eesti_inimvara_kas_saasta_investeerida_voi_laenata.pdf)
- SOCIAL COHESION RADAR. – <http://www.gesellschaftlicher-zusammenhalt.de/en/about-the-social-cohesion-radar/>
- VARBLANE, U. (2011). – Eesti ettevõtete koha muutmine väärtusahelas kui tootlikkuse tõstmise vahend. – [http://www.mtk.ut.ee/sites/default/files/mtk/dokumendid/tootlikkus\\_ja\\_vaartusaheltallinn8.10lyhike.pdf](http://www.mtk.ut.ee/sites/default/files/mtk/dokumendid/tootlikkus_ja_vaartusaheltallinn8.10lyhike.pdf)
- VELDRE, V. (2015). Tööõimereformi esimesed õppetunnid. – Riigikogu Toimetised, 31. – [http://www.riigikogu.ee/rito/public/documents/31/Vootele\\_Veldre\\_Toovoimereformi\\_esimesed\\_oppetunnid.pdf](http://www.riigikogu.ee/rito/public/documents/31/Vootele_Veldre_Toovoimereformi_esimesed_oppetunnid.pdf)