



## *Eesti ettevõtete suunalise uuringu raport*

*Koostajad: Kaia Lõun, Jüri Riives, Rein Küttner, Tauno Otto,  
Aleksi Hõbemägi, Tõnu Lelumees, Jaanus Halling*

MAI 2008



## Sisukord

1.	Sissejuhatus .....	4
2.	Uuringu eesmärk .....	4
3.	Küsimustik .....	5
3.1.	Küsimustiku koostamise lähtealused .....	5
3.2.	Küsimustiku olemus .....	8
4.	Ettevõtete suunalise uuringu valim .....	10
5.	Ettevõtete suunalise uuringu tulemuste analüüsi meetoodika .....	10
5.1.	Võrdlev analüüs .....	11
5.2.	Statistiline analüüs .....	13
6.	Analüüsi tulemuste kokkuvõte .....	15
7.	Järeldused ja ettepanekud edaspidiseks .....	17

## Lisad

**Lisa 1. Ettevõtete suunalise uuringu ankeetküsimustik**

**Lisa 2. Ettevõtete suunalise uuringu tulemused**

## 1. Sissejuhatus

Eesti majandus on tänaseks läbinud ühe arengutsükli, mille tulemusena on tekkinud hulk tugeva turupositsiooniga ettevõtteid, mis on arendanud oma tehnoloogilist potentsiaali ja omavad piisavalt häid väljavaateid edasiseks arenguks.

Töötlevas tööstuses oli 2005.a ca 6000 ettevõtet, kusjuures domineerivad selgelt mikro- ja väikeettevõtted (ca 80%). Ettevõtte edu aluseks on pidev areng. Arengupotentsiaal ja lähtekohad tuleb selgelt fikseerida. Soome ühe suurema tööstusharu – masinatööstuse – areng on olnud pidevalt positiivse trendiga. Selle edu on taganud pidev tehnoloogiline arendus, inimressursside arendus ning kapitalimahukuse kasv ettevõtetes.

Kuigi viimastel aastatel on Eestis tootlikkus suurenenud keskmiselt ligi kümnendiku võrra aastas (mõnedes tööstusharudes, näit. masinaehitus ja elektroonikatööstus, ka tunduvalt rohkem) ja ettevõttes loodav lisandväärtus on kasvanud kolmandiku võrra, jääb Eesti ettevõtete tootlikkus ikkagi oluliselt maha arenenud lääneriikide vastavatele näitajatele, moodustades vaid 58,6% Euroopa Liidu liikmesriikide keskmisest tootlikkusest töötaja kohta.

Majandus areneb tsüklikena ning seetõttu väga kiirele majanduskasvule järgnenud majanduse jahtumine on igati seaduspärane. Senini on majanduslangus töötlevast tööstusest enam puudutanud vaid ehitust ja ehitusmaterjalide tööstust. Enam eksportivates tööstusharudes on majanduse langus andnud tunda suhteliselt vähe.

Suuremaks probleemiks töötlevale tööstusele on kõikide ressursside oluline kallinemine. Tööjõu kui senini suhteliselt odava ressursi kasutamisest tulenenud kulueelis on praktiliselt kadunud ja halvendab ettevõtete turupositsiooni. Globaalmajanduse tugev pealetung (Hiina, India, Kagu Aasia jm senini suhteliselt kaugel olevad regioonid) sunnib tootma efektiivsemalt ning klientide järjest kasvavad vajadused ja kvaliteedinõuded nõuavad ettevõtetelt uute tehnoloogiate kasutuselevõttu, paindlikkust, tootlikkust ning innovaatsilisust.

Arvestades, et oleme jõudnud teataval määral uude majandussituatsiooni, kus “vanad rahulikud” meetmed peavad asenduma uute kvalitatiivseid uuendusi tagavate arendustega, on olemasolevat majandusreaalsust hakatud vaatama lisaks toimivale tootmis- ja ärisüsteemile ka innovatsioonisüsteemina, tuvastamaks seda, millised on selles süsteemis tegutsejate eeldused kiireks ja edukaks toodete, ärimudelite, tehnoloogiate, turgude arenduseks ning nendega seotud muutusteks.

Siit tulenevalt on ettevõtete suunalisele uuringule püstitatud üldeesmärk anda esmane ülevaade olemasolevast majandussituatsioonist ja ettevõtete olukorrast Eestis. Kuna tegemist on esimese uuringuga, siis suurt tähelepanu pöörati uuringu küsimustiku väljatöötamisele ja andmetöötluse meetodika katsetamisele. Küsitletavate ettevõtete valimi moodustasid ettevõtete küsitlajad oma regiooni kohta vabatahtlikkuse printsiibi alusel. Strateegiliste väljavõtteliste ettevõtete kogumite moodustamisega lähtuvalt ettevõtete koguarvust sektoris seekord ei tegeletud.

## 2. Uuringu eesmärk

Ettevõtete suunalise uuringu üldeesmärgiks oli välja selgitada erinevate sektorite (masinatööstus (sh masina-, metalli- ja aparaaditööstus), elektroonikatööstus, puidu- ja mööblitööstus, ehitustööstus (ehitus ja ehitusmaterjalide tootmine), infotehnoloogia, autoteenindus) ja nendesse kuuluvate ettevõtete olukord inimressursside arenduse, innovatsiooni, konkurentsivõime, jätkusuutlikkuse ja tootlikkuse osas.

Tuginedes kasutatavale statistilisele andmetöötlusmeetodikale oli uuringu eesmärgiks anda ettevõtetele ka adekvaatne võrdlev hinnang erinevate kriteeriumite (innovaatsilisus, tööjõu kompetentsus,

väärtusahela ulatus, eestvedamine, juhtimise efektiivsus, jms) lõikes ning võimalus võrrelda enda tulemusi teiste ettevõtete ning sektorite näitajatega ja kavandada tegevused ettevõtte konkurentsivõime suurendamiseks.

Uuringu tulemuste baasil on võimalik saada esmane ülevaade sektori ettevõtete olukorrast ning kuvand võimalikest ohtudest arengu jätkusuutlikkuses ning majandusharude ja ettevõtete konkurentsivõimest järjest tihenevas globaalses konkurentsisis ning majanduskliima üldises halvenemises.

### 3. Küsimustik

#### 3.1. Küsimustiku koostamise lähtealused

Ettevõtete suunalise uuringu ankeetküsimustiku koostamisel oli kaks lähtealust:

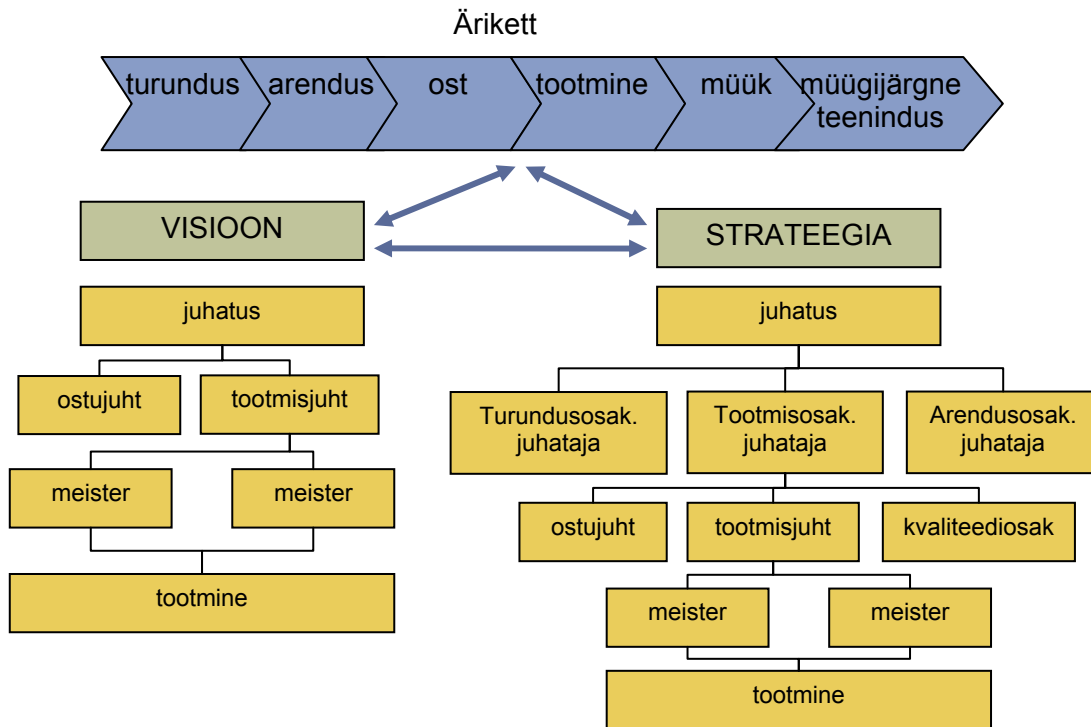
1. Organisatsioon ja tema põhikomponendid ning nende olemus;
2. Väärtusahela mõju organisatsioonile ja toote lisandväärtusele.

Organisatsioon kujutab endast kindla inimrühma terviklikult korrastatud ühendust, mis võimu ja eestvedamise mõjutusel tegevusi kooskõlastades püüavad saavutada ühist eesmärki. Juhtimine on organisatsioonide või süsteemide funktsioneerimise aluseks. Juhtimisskeemi all mõistetakse kindlaksmääratud toimingute kogumit, mis tugineb saadud informatsioonile eesmärgiga alalhoida, edendada ja parandada mingi objekti või süsteemi funktsioneerimist. Juhtimisskeemide väljatöötamisel ja kaasajastamisel lähtutakse eelkõige operatiivsuse ja paindlikkuse printsiipidest. Arengu peasuunaks on otsustuste ja vastutuse viimine pidevalt teostusprotsessidele lähemale ning intelligentsete ja iseõppivate organisatsioonide arendus.

Organisatsiooni võtmetegurid on:

- **Inimesed**, kes kujundavad organisatsioonisisese sotsiaalse süsteemi. Inimeste individuaalsed omadused mõjutavad seda, kuidas jõutakse organisatsiooni eesmärkideni. Inimeste teadmised, oskused ja vilumus ehk kompetentsus annab eelduse efektiivseks ja tulemuslikuks tööks ning tootlikkuse arenduseks.
- **Struktuur**, mis kajastab töötajate grupeeritust organisatsioonis ja nendevahelisi seoseid ning kommunikatsioonikanaleid. Struktuur kirjeldab organisatsiooni üksikute osade vahelisi suhteliselt püsivaid seoseid. Inimestevaheline ülesannete jaotus aitab organisatsioonil saavutada oma eesmärgi. Organisatsiooni kui terviku seisukohalt läheb tarvis väga erinevate ülesannete täitjaid. Töötajate rollid organisatsioonis on kirjeldatud ametijuhendites. Struktuuris määratletakse rollid ja rollisuhted vastavalt organisatsiooni eesmärkidele.
- **Tehnoloogia**, mis loob füüsilised ja majanduslikud eeldused organisatsiooni ees seisvate ülesannete täitmiseks. Töötamise eeldused sõltuvad töötingimustest Töökeskkonda ja töötingimusi kujundavad kasutatavad hooned, masinad, töövahendid ja teised ressursid. Ühest küljest mõjutavad nad tööalaseid inimestevahelisi suhteid, teisalt aga on tootlikkuse taseme eelduseks. Tööviljakus ja tootlikkus, aga ka teostuste kvaliteet ehk seega ettevõtte konkurentsivõime sõltub otseselt kasutatava tehnoloogia tasemest. Eduka ettevõtte tunnusjooneks on kõrge automatiseerituse astmega, keskkonnasäästlike ja ohutute tehnoloogiate kasutamine.
- **Strateegia**, mis on pikaajaliste eesmärkide ja nende saavutamise põhiteede omavahel seostatud ja üheks tervikuks sulatatud kogum. Strateegia juurde kuulub kindlasti ettevõtte visioon ja missioon. Strateegia realiseerub mõõdetavate eesmärkide püstitamise ja nende täitmise kontrolli kaudu. Strateegia on pideva parendamise protsessi promootoriks.
- **Innovatsioon**, mis on toodete ja teenuste arendamine ning vastavate turgude haldamine, aga ka uute tootmis-, tarne- ja müügimeetodite väljatöötamine, muutuste juurutamine juhtimises ja töökorralduses, töötingimuste ja tööjõu oskuste arendamine. Innovatsioon ettevõttes on tema konkurentsivõime tagamise aluseks. Innovatiivsus sõltub eeskätt inimestest, nende oskustest ja teadmistest, aga ka eesmärgipüstitusest ning tahtest saavutada järjest uusi ja laiahaardelisemaid eesmärgi.

Organisatsiooni tegevuslikkus (protsesside teostus) ja juhtimine on realiseeritud struktuuri kaudu (vt. joonis 1). Struktuur on juhtimise ja kommunikatsiooni väljenduseks. Juhtimise ja kommunikatsiooni kaudu viiakse ellu ettevõtte tegevusstrateegiat, kvaliteedipoliitikat ning kindlustatakse ettevõtte protsesside efektiivne teostus.

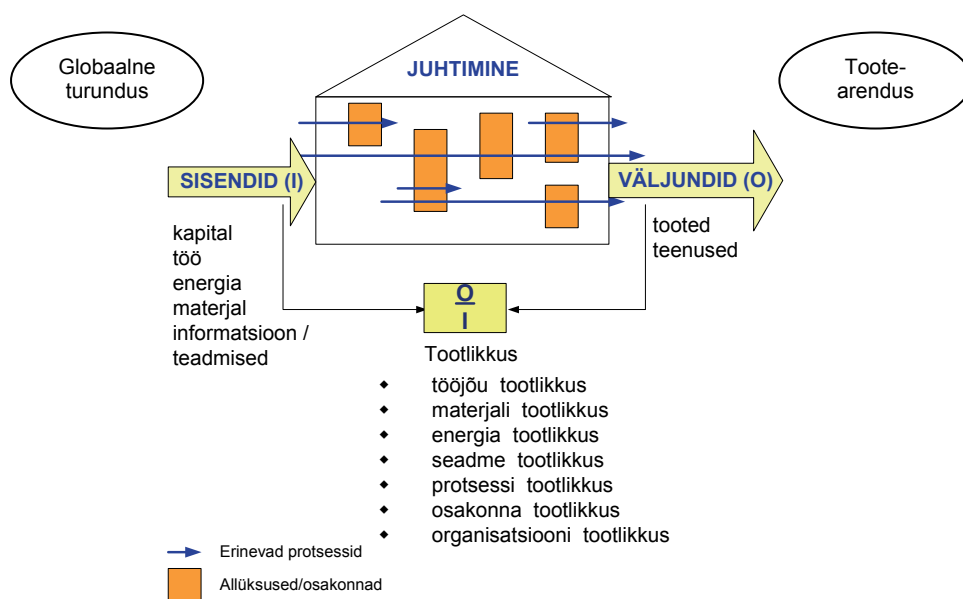


Joonis 1. Konkurentsivõimelise tootmise strateegia

Organisatsiooni ja juhtimisskeemi töö tulemuslikkust väljendab ettevõtte töö efektiivsus:

- tellimuste täitmise lühike kestvus;
- tellimuste täitmise ajaline täpsus;
- konkurentsivõimeline müügihind;
- võimalikult madal omahind;
- toodete/teenuste nõuetekohane ja stabiilne kvaliteet;
- ettevõtte kasumlikkus, jms.

Organisatsiooni ülesehitust ja tema strateegilisi protsesse, mis üldkokkuvõttes määravad ettevõtte konkurentsivõime ja jätkusuutlikkuse, kujutab joonis 2.



Joonis 2. Organisatsioon kui süsteem

Lisandväärtuse loomine on ettevõtte konkurentsivõime säilitamise seisukohalt järjest kallinevate ressursside tingimuses hädavajalik. Lisandväärtus tekib eelkõige erinevate väärtusahela komponentide realiseerimisega ettevõttes. Ka suhteliselt lihtsa struktuuriga ettevõtetel (kui äristrateegia ei määratle mitmete oluliste teenuste sisseostu), osutub lisandväärtuse teenimine piisavalt keerukaks ülesandeks. Lisandväärtuse kasvu aeglustumine või tema osatähtsuse vähenemine on ettevõtte arengu ja jätkusuutlikkuse seisukohast murettekitav.

Ettevõtte protsesside kaasajastamine on vahetult seotud investeeringutega tehnoloogilistesse uuendustesse. Investeeringud tehnoloogilistesse seadmetesse ei peaks piirduma mitte ainult tootmisprotsesside kaasajastamisega, vaid sisaldama endas ka tootlikkust kindlustavaid kompleksseid organisatoorseid uuendusi. See tähendab, et lisaks tootmisvahenditele tuleks teha investeeringuid ka logistiliste süsteemide, abioperatsioonide ja infotehnoloogiliste lahenduste kaasajastamiseks jms.

Tootlikkuse kasvu aluseks on kaasaegne seadmepark, tootlikkuse reaalne kasv on saavutatav ainult kompetentse töötajaskonna kaasabil. Inimressursi arendamisse suunatud investeeringud nõuavad ettevõtjalt suurt kulu, samas on tegu piisavalt riskantse rahapaigutusega, sest omandatud teadmiste ja oskuste näol ei ole tegemist likviidse varaga. Lisaks oskustöötajate ja spetsialistide koolitamisele on ettevõtte ärieduks äärmiselt oluline ka juhtivtöötajate koolitamine ja eelkõige kaasaegsete juhtimismeetodite omandamine.

Juhtimisskeemi realiseerimise eesmärgiks on tagada kasumlik tootmine (või teenuste osutamine) ressursside ratsionaalse haldamise ja protsesside efektiivse teostuse teel.

Juhtimisskeemi üldisteks hierarhilisteks elementideks on:

- eesmärgi püstitamine;

- tegevuste planeerimine;
- ülesannete fikseerimine ja jaotus;
- täitmise jälgimine ja lõpptulemuste kontroll.

Juhtimisskeemi rakendamine ja tooteteostus toimub ettevõtte allüksuste ühistööna koöperatsioonis heakskiidetud partneritega vastavalt strateegilisele tööjaotussüsteemile.

Organisatsioon on terviklik süsteem, mida on tarvis tema ratsionaalseks funktsioneerimiseks oskuslikult, kiiresti ja efektiivselt juhtida. See tähendab eelkõige, et ettevõtte koosseisu kuuluvad funktsionaalsed allüksused (osakonnad, bürood, tsehhid, jaoskonnad, laborid, jms) peavad teadma oma teenistuslikke ülesandeid ja neil peab olema õigeaegselt kättesaadav informatsioon oma ülesannete täitmiseks ning nende tegevus (tegevusetus) ei tohi olla takistuseks teistel allüksustel oma konkreetsete ülesannete tähtajaliseks täitmiseks.

Juhtimine ja seeläbi ka ettevõtte tulemuslikkus võib olla väljapaistvam või tagasihoidlikum. Efektiivse juhtimise põhimeetoditeks on:

- ajakohane ja õigete eesmärkide püstitamine (prognoosimise oskus);
- õigete juhtimismeetodite kasutamine (nt. tasakaalus tulemuskaart (*Balanced Scorecard*), *Lean manufacturing* jms);
- juhtimisprotsessi tõhustamine (infotöötlussüsteemide kasutamine, Kanban);
- integreeritud juhtimissüsteemide kasutamine (MRPII, ERP, APS süsteemid);
- kvaliteedi, keskkonna ning töötervishoiu ja tööohutuse juhtimissüsteemide integratsioon (ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, OHSAS 18001);
- kvaliteedi kindlustamisele orienteeritud juhtimismeetodid (6 Sigma, 5S, jms).

Ettevõtte jätkusuutlikkus ja konkurentsivõime sõltub eelkõige ettevõttest enesest. Eelkirjeldatud tegurid loovad aluse ettevõtte konkurentsivõime, jätkusuutlikkuse ja tootlikkuse arengule. Detailiseeritumalt kajastavad neid seisukohti uuringu ankeedi küsimuste grupeeritud:

- töötajate kompetentsus ja motiveeritus;
- juhtkonna eestvedamine ja innovaatus;
- ettevõtte eeldused olla jätkuvalt konkurentsivõimeline;
- ettevõtte tehniliste vahendite ja juhtimismeetodite tase, et tagada tootlikkuse ja efektiivsuse kasv;
- ettevõtte protsesside olemus ja tase konkurentsivõime kindlustamise aspektist vaadelduna;
- väärtusahela ulatus ja väärtusahela elementide tugevus organisatsioonis, mis kindlustaks äriedu;
- kvaliteedi juhtimine ja kvaliteedi kindlustamine.

### 3.2. Küsimustiku olemus

Ettevõtete suunalise uuringu küsitlusankeet töötati välja perioodil veebruar-oktoober 2007. Küsimustiku väljatöötamise protsessi kaasati välisekspertidena Veijo Kauppinen (Soome), Winfried Schwehn (Saksamaa) ja Torsten Kjellberg (Rootsi). Eesti ekspertgrupi moodustasid Rein Küttner (Tallinna Tehnikaülikool), Tõnu Lelumees (AS Bestnet), Madis Võõras (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus), Aleksei Hõbemägi (MTÜ Eesti Masinatööstuse Liit). Lisaks osalesid küsimustiku ja küsitlusmetoodika väljatöötamises Juhan Anvelt (Norcar BSB Eesti AS) ja projekti meeskonna liikmed Jüri Riives (projekti juhtivekspert), Tauno Otto (projekti kodulehe haldaja), Kaia Lõun (projekti ettevõtete suuna alamprojekti juht).

Koostöös ekspertidega töötati välja küsimustik ettevõtete küsitlemiseks (eesti, inglise ja vene keeles).

Küsimustik koosneb kolmest osast (vt joonis 3):

- 1) ettevõtte üldandmed (sh. majanduslikud üldnäitajad);
- 2) põhiosad:
  - i) osa I: inimressursside arendust ja organisatsiooni arendust puudutavad küsimused;
  - ii) osa II: ettevõtte konkurentsivõimet, protsesside olemust ja innovaatusust kajastavad küsimused.

Küsimused põhiosa kummaski alaosas on jagatud kolme gruppi lähtuvalt ettevõtete tüüpstruktuuridest, milleks on reeglina tippjuhtimise tasand, osakonna tasand ja töötaja tasand.

Ankeetküsimustik töötati välja tuginedes töötleva tööstuse (eelkõige tükitootmisega tegelevate) ettevõtete vajadustele, kuid arvestati ka IT, ehituse ja autoteeninduse ettevõtete eripäradega. Ühtne küsimustik oli kasutusel kõigis kuues küsitletud sektoris, kuid ehituse, autoteeninduse ja IT ettevõtteid ei pidanud osadele küsimustele vastama (need küsimused olid ankeedis ka vastavalt tähistatud). Küsimustiku rakendused näitasid ankeedi kasutamise sobilikkust kõigi sektorite puhul.

Kõik küsimused on valikvastustega. Valikvastused jagunevad kahte gruppi:

- 1) valida saab ainult ühe valikvastuse. Sellised küsimused on tähistatud skaalaga 1, 2, 3, 4, 5. Olenevalt valikvastusest annab vastus kas 1, 2, 3, 4 või 5 punkti.
- 2) Valida saab mitu valikvastust. Sellised küsimused on tähistatud skaalaga 1, 1, 1, 1, 1 ning iga valitud vastus annab 1 punkti. Seega ka sellise küsimuse puhul on võimalik saada küsimusest maksimaalselt 5 punkti.

Ettevõtte nimi Regioon Sektor	
<b>ETTEVÕTTE ÜLDANDMED</b>	
<b>OSA I: Inimressursside arendus</b>	
Küsimuste hierarhia: A: Tippjuhtimise tasand B: Osakonna/keskastejuhtide tasand C: Töötaja/teostuse tasand	Valikvastused valida üks, sobivaim variant: <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>
<b>OSA II: Konkurentsivõime ja innovatiivsuse analüüs</b>	
Küsimuste hierarhia: A: Tippjuhtimise tasand B: Osakonna/keskastejuhtide tasand C: Töötaja/teostuse tasand	Valikvastused valida üks, sobivaim variant: <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <span>1</span> <span>2</span> <span>3</span> <span>4</span> <span>5</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div> valida mitu sobivat varianti: <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <span>1</span> <span>1</span> <span>1</span> <span>1</span> <span>1</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>

Joonis 3. Ettevõtete suunalise ankeetküsimustiku struktuur

Ankeetküsimustik on täies mahus toodud Lisas 1.

## 4. Ettevõtete suunalise uuringu valim

Ettevõtete suunalise uuringu ja analüüsi teostuse aluseks oli rahvusvaheliste (Saksamaa, Soome, Rootsi) ja Eesti ekspertide koostöös väljatöötatud ankeet, mille struktuur on kujutatud joonisel 3.

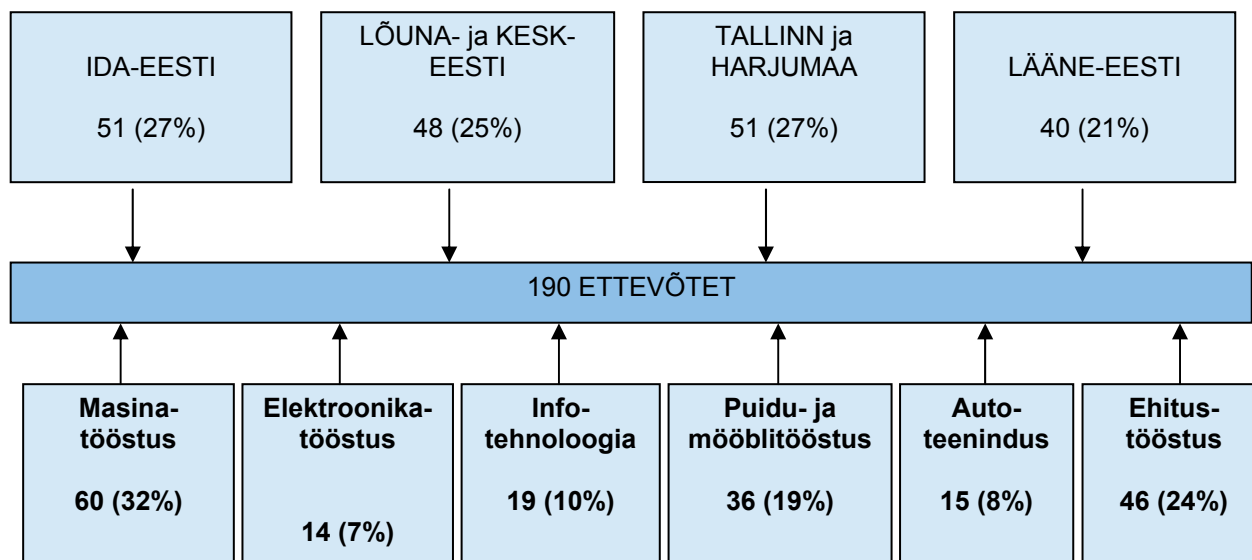
Küsitluse läbiviimine ettevõtetes toimus perioodil oktoober 2007 – jaanuar 2008.

Küsitluse läbiviijad olid järgmised: Jüri Riives ja Kaia Lõun (Tallinn-Harjumaa); Margus Ilmjärv (Ida-Eesti); Kaili Ojamets ja Elari Kivisoo (Lõuna-Eesti) ning Saima Mänd (Lääne- ja Kesk-Eesti). Ettevõtete küsitlemine toimus üldjuhul ettevõtetes vahetult.

Uuringus osales 190 ettevõtet järgmistest sektoritest:

- 1) masinatööstus (sh masina-, metalli- ja aparaaditööstus);
- 2) elektroonikatööstus;
- 3) puidu- ja mööblitööstus;
- 4) ehitustööstus (ehitus ja ehitusmaterjalide tootmine);
- 5) autoteenindus;
- 6) infotehnoloogia.

Küsitluses osalenud ettevõtete jagunemine sektorite ja regioonide vahel on kujutatud joonisel 4.



Joonis 4. Küsitletud ettevõtete jagunemine sektorite ja regioonide vahel

## 5. Ettevõtete suunalise uuringu tulemuste analüüsi metoodika

Konfidentsiaalsuse tagamiseks anti igale ettevõttele talle ainuomane kood projekti ettevõtete suuna alamprojektijuhi poolt. Ettevõtete analüüsiga tegelev meeskond kasutas ainult vastavaid koode ettevõtete eristamiseks.

Ankeetküsitluse tulemitte analüüs viidi läbi kahest aspektist lähtuvana:

1. Võrdlev analüüs;
2. Statistiline analüüs.

### 5.1. Võrdlev analüüs

Võrdlev analüüs võimaldab vaadelda ettevõtete paiknevust nn. "edumaastikul". Siinjuures käsitleti kolme üldist edukriteeriumit:

- a) Konkurentsivõime;
- b) Jätkusuutlikkus;
- c) Tootlikkus.

Võrdlev analüüs võimaldab ettevõtteid asetada kujundatud raamistikku ning saada vahetu visuaalne pilt olemasolevast olukorrast sektori tasandilt lähtuvana ning võrrelda ettevõtet teiste sama sektori ettevõtetega.

Iga edukriteeriumi kirjeldamiseks valiti küsimustikust kindlad vastavat edukriteeriumit peegeldavad küsimused ning need on edukriteeriumide lõikes järgmised:

#### a) Konkurentsivõime

Ettevõtte konkurentsivõimet kajastavateks indikaatoriteks on:

- X - ettevõtte aktiivsus ning arenemisvõimelisus, mis kujuneb järgmiste küsimuste punktide summast:  
 $X = p1 + p5 + pc3 + n1 + n5 + n10 + n7 + n11 + nb1 + nb8 + nc1$
- Y - ettevõtte paindlikkus ja väärtusahela ulatus, mis kujuneb järgmiste küsimuste punktide summast:  
 $Y = p2 + p7 + pc4 + n2 + n3 + n4 + nb2 + nb3$

#### b) Jätkusuutlikkuse indikaatoriteks on:

Jätkusuutlikkuse väljendamisel on telgedeks:

- X - ettevõtlusaktiivsus, mis kujuneb järgmiste küsimuste punktide summast:  
 $X = n2 + n3 + n4 + n5 + n8 + n10 + nb1 + nc1$
- Y - eestvedamine, mis kujuneb järgmiste küsimuste punktide summast:  
 $Y = p2 + p5 + p6 + pb2 + pb3 + pc1 + pc2 + pc3 + pc4 + nb5$

#### c) Tootlikkust hindavad järgmised indikaatorid:

Tootlikkust väljendavad:

- X - töötajate kaasatulek tootlikkuse tõstmiseks, mis kujuneb järgmiste küsimuste punktide summast:  
 $X = pc2 + pc3 + n6 + nb3 + nb5 + nc1 + nc2 + nc3$
- Y - juhtkonna hoiak ja innovaatus, mis kujuneb järgmiste küsimuste punktide summast:  
 $Y = p1 + p2 + p3 + p5 + pb2 + pb3 + n1 + n5 + n7 + nb4 + nb8 + nb9$

Küsimusi tähistega n4, nb1, nb2 ja nb8 ei kasutatud eeltoodud kolme edukriteeriumi arvutamisel ehitustööstuse, infotehnoloogia ja autoteeninduse sektori ettevõtete puhul. Lisaks eelnevale ei kasutatud küsimust tähistega n3 ehitustööstuse ja autoteeninduse sektori ettevõtete puhul.

Küsimused ja nende tähised on järgmised:

## Osa I: Inimressursside osa

### A. Tippjuhi tasand

- p1 Kas inimressursside arenduse süsteem on otseselt toetatud tippjuhtkonna poolt? Kuidas see praktikas väljendub?
- p2 Kas inimressursside arenduse juures on selgelt esitatud eesmärgid?
- p3 Kuidas ettevõttes parendus- ja täiendustetpanekute tegemise süsteem on üles ehitatud?
- p4 Millised on Teie ettevõttes motivatsioonisüsteemi rakendused?
- p5 Kas ettevõttes kasutatakse eesmärgipärase juhtimise süsteemi?
- p6 Kas palgasüsteem on seostatud töö tulemuslikkusega?
- p7 Kas on olemas ettevõtte strateegia tööjõuvajaduse planeerimiseks teatavaks ajaperioodiks?

### B. Osakonna tasand

- pb1 Milliseid vahendeid ja kui süstemaatiliselt te kasutate uute töötajate leidmisel osakonda?
- pb2 Kas on olemas süsteem töö tootlikkuse arandamiseks?
- pb3 Kas on olemas süsteem töö edukuse mõõtmiseks?
- pb4 Kuidas allüksused arendavad koostööd haridusasutustega isiksuse arenguks?
- pb5 Kas toimub koostöö tööpraktika korraldamise valdkonnas?

### C. Töötaja tasand

- pc1 Kas ettevõttes toimub individuaalse arengu programm?
- pc2 Kas ettevõttes toimub tagasiside töötaja ja juhtkonna vahel?
- pc3 Kas ettevõttes toimub töötajate ettepanekute arvestamine?
- pc4 Kas on süsteem isiksuse arenguks ettevõttes?

## Osa II: Konkurentsivõime ja innovatiivsuse osa

### A. Tippjuhtkonna tasand

- n1 Kuidas on üles ehitatud organisatsiooni ärimudel?
- n2 Millised väärtusahela elemendid on organisatsioonis hästi realiseeritud?
- n3 Millised tootmise tüübid on ettevõttes kasutusel?
- n4 Millist tehnikat kasutate?
- n5 Milliseid organisatsiooni juhtimise süsteeme kasutate?
- n6 Kuidas toimub kommunikatsioon ettevõttes?  
Milline on arendusse paigutatud aasta keskmine investeeringute osakaal käibest viimasel kolmel aastal (mitte hooned ja kommunikatsioonid)?
- n7 Kas ettevõtte on edukas?
- n8 Kellelt ootate esmajoonest toetust konkurentsivõime arendamisel?
- n9 Kas ettevõtte osaleb koostöövõrkudes?
- n11 Milline on ettevõtte konkurentsivõime põhiturgudel?

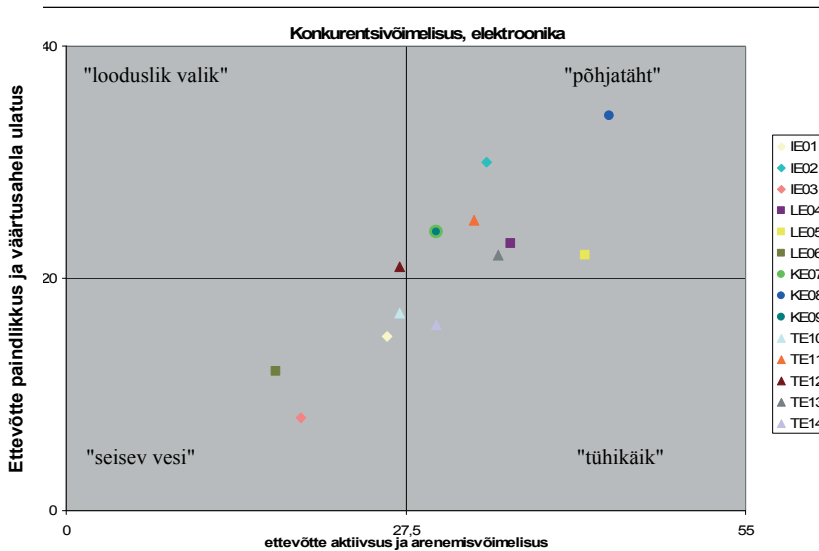
### B. Keskastmejuhtide tasand

- nb1 Milline on tootmise ettevalmistamise kord?
- nb2 Kuidas toimub tootmine?
- nb3 Kuidas toimub töö organiseerimine?
- nb4 Kuidas toimub kvaliteedi tagamine?
- nb5 Kuidas toimub kitsaskohtade lahendamine ja kõrvaldamine?
- nb6 Kui sageli jälgite infokommunikatsiooni vahendeid ?
- nb7 Millised on peamised takistused firma konkurentsivõimearendamisel?
- nb8 Kas ettevõtte on edukas toote ja tehnoloogia arendamisel?
- nb9 Milline on ettevõtte tarnedistsipliin?

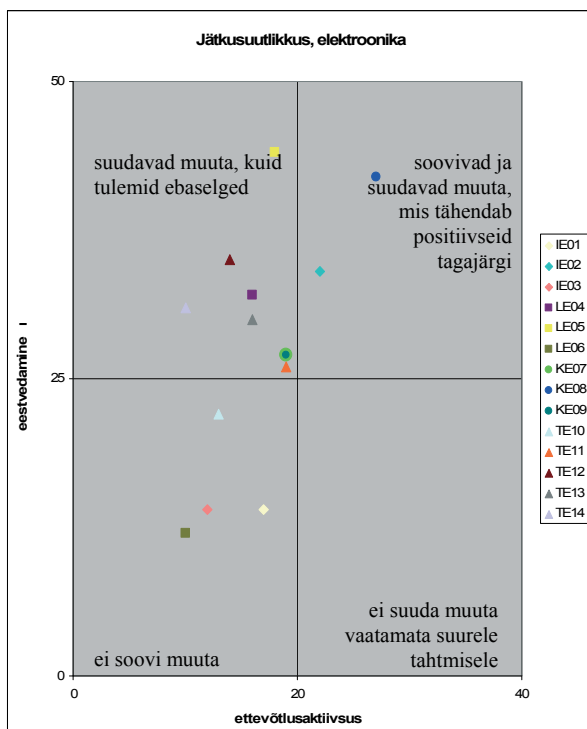
### C. Teostuse tasand

- nc1 Töötajate teadlikkus ettevõttest (informatsiooni olemasolu)
- nc2 Millised on töö tulemuslikkuse hindamise vahendid?
- nc3 Millistele tootlikkuse tõstmise meetmetele pööratakse ettevõttes tähelepanu?

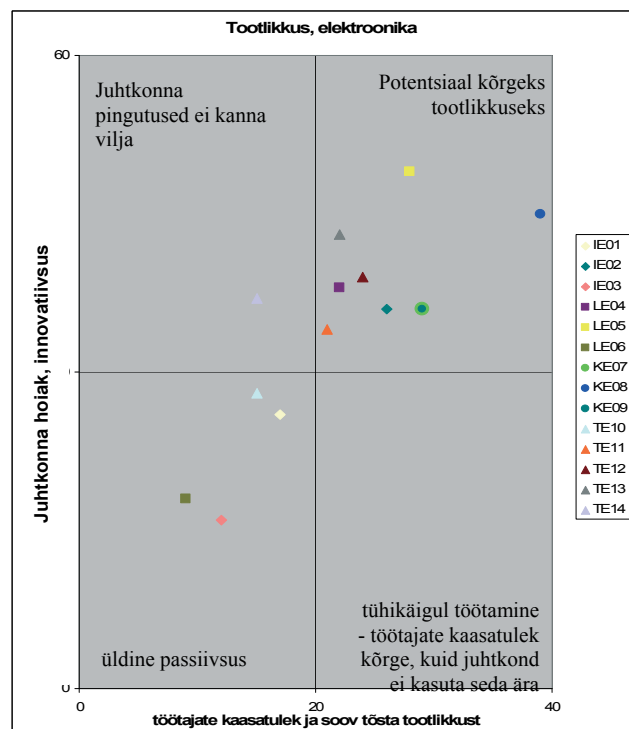
Vastavad numbrilised näitajad graafikute telgedele on saadud ankeedis toodud vastavatele küsimustele antud väärtuste summeerimise teel. Võrdleva analüüsi illustreerivaks näiteks on elektroonikatööstuse ettevõtete analüüsi tulemused (vt. joonised 5, 6, 7).



Joonis 5. Konkurentsivõimelisus, elektroonika



Joonis 6. Jätkusuutlikkus, elektroonika



Joonis 7. Tootlikkus, elektroonika

Kõikide sektorite lõikes on võrdleva analüüsi tulemid esitatud Lisas 2.

### 5.2. Statistiline analüüs

Statistiline andmetöötlus võimaldab analüüsida igat ettevõtet või tööstusharu komplekselt.

Kasutati alljärgnevaid indikaatoreid:

- 1) Alumine kvartiil e. 25-protsentiil on tunnuse väärtus, millest väiksemaid või võrdseid tunnuseid on 25%.
- 2) Keskmine kvartiil e. 50-protsentiil e. mediaan on tunnuse väärtus, millest suuremaid ja väiksemaid tunnuseid on variatsioonireas võrdselt.
- 3) Ülemine kvartiil e. 75-protsentiil on tunnuse väärtus, millest suuremaid või võrdseid tunnuseid on 25%.
- 4) Aritmeetiline keskmine;
- 5) Standardhälve - iseloomustab rea elementide hajumist keskväärtuse suhtes.

Analüüs teostati kõigi eelnimetatud statistiliste näitajate lõikes, analüüsides vastuseid nii üldosa kui põhiosa küsimustele. Lisaks arvatati üldosa küsimuste vastustest lähtuvalt täiendavaid näitajaid nagu tööjõu tootlikkus (käive töötajate arvu kohta), käibe ja kasumi suhe ja selle muutus perioodide lõikes, kasumi muutus perioodide lõikes, käibe muutus perioodide lõikes jne (vt Tabel 1, Tabel 2 ja Tabel 3 puidutööstuse sektori näitel).

Tabel 1. Üldparameetrid, puidutööstus

	Töötajate arv, 2007.a	Tööjõu tootlikkus (käive töötaja kohta) mln EEK, 2007	Tootlikkuse muutus 2006-2007*	Uute toodete arv**	Uute tehnoloogiate arv**	Inseneride arv
25% protsentiil	21,75	0,41	2,16	2,25	1,00	1,50
mediaan	42,00	0,67	8,05	6,50	2,00	2,16
75% protsentiil	69,25	1,36	30,84	14,25	3	4,32
keskmine	66,25	1,51	21,28	15,77	2,50	3,57
standardhälve	71,09	3,31	41,03	26,09	2,05	3,70

\*2006.a tootlikkuse arvutamisel töötajate arv taandatud 2007.a andmetele

\*\*viimase kolme aasta jooksul

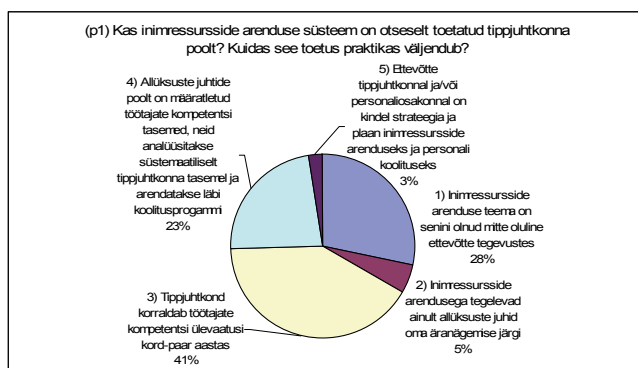
Tabel 2. Käive, kasum ja nende muutus 2005-2007, puidutööstus

	Käive, mln kr 2005	Käive, mln kr 2006	Käive, mln kr 2007	Käibe muutus, % 2005-2006	Käibe muutus %, 2006-2007	Kasum, mln kr 2005	Kasum, mln kr 2006	Kasum, mln kr 2007	Kasumi muutus, % 2005-2006	Kasumi muutus, % 2006-2007
25% protsentiil	9,00	10,88	16,25	4,42%	2,16	0,30	0,50	0,58	0,30	0,50
mediaan	22,91	30,72	34,50	21,55%	8,05	1,50	1,26	1,62	1,50	1,26
75% protsentiil	92,00	86,03	95,00	33,51%	30,84	6,13	4,45	5,41	6,13	4,45
keskmine	71,30	76,43	81,84	45,51%	21,28	13,26	11,32	12,67	13,26	11,32
standardhälve	118,06	122,80	121,88	127,67	41,03	54,56	50,17	52,61	54,56	50,17

Tabel 3. Kasumi suhe käibesse ja selle muutus aastatel 2005-2007, puidutööstus

	Kasumi suhe käibesse 2005	Kasumi suhe käibesse 2006	Kasumi suhe käibesse 2007	Kasumi suhte muutus käibesse, % 2005-2006	Kasumi suhte muutus käibesse, % 2006-2007
25% protsentiil	3,07%	2,34%	2,64%	-39,73	-17,30
mediaan	5,27%	5,54%	5,81%	-5,64	-3,83
75% protsentiil	7,60%	7,47%	7,08%	55,29	9,60
keskmine	16,51%	12,81%	14,30%	-2,01	6,26
standardhälve	64,37%	48,65%	49,72%	159,40	64,58

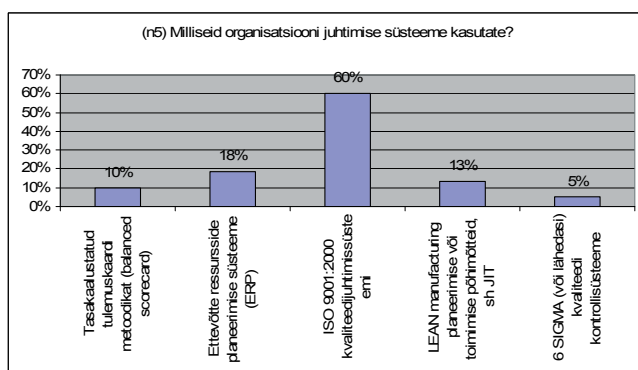
Põhiosa tulemid on esitatud nii graafilisel kujul kui ka statistiliste näitajatena (vt joonised 9 ja 10). Tulpdiagrammidena on esitatud küsimused, mille puhul võis valida mitu valikvastust. Ringdiagrammidena on esitatud küsimused, mille puhul võis valida ainult ühe valikvastuse.



25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,06
standardhälve	1,41

Joonis 9. Näide inimressursside arenduse osa küsimuste vastuste esitusest ehitustööstuse näitel

Jooniselt 9 on näha, kui paljud vastanutest protsentuaalselt millist valikvastust on eelistanud (kokku 100%). Statistilised näitajad näitavad, et kuni 25% vastanutest on valinud valikvastuse number 2, 50% valikvastuse 3 ja 75% valikvastuse 4. Kuna ainult ühe valikvastuse valimise võimalusega küsimuste puhul andis esimese valikvastuse valimine 1 punkti, teise valikvastuse valimine 2 punkti jne, siis said vastavalt kuni 25% vastanutest antud küsimuse eest 2 punkti, kuni 50% vastanutest 3 punkti ja kuni 75% vastanutest 4 punkti.



25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,00
keskmine	1,07
standardhälve	0,76

Joonis 10. Näide konkurentsivõime ja innovatiivsuse osa küsimuse vastuste esitusest masinatööstuse sektori näitel

Jooniselt 10 on näha, et 10% küsitletud ettevõtteid kasutab tasakaalustatud tulemuskaarti, 18% ERP süsteeme, 60% ISO 9001:2000 kvaliteedijuhtimissüsteemi, 13% Lean manufacturing'i põhimõtteid ja 5% 6Sigma metoodikat. Statistilised näitajad näitavad, kui paljud ettevõtetest vastasid mitmele valikvastusele jaatavalt. Antud juhul kasutab 75% küsitletud ettevõtetest ainult ühte eelnimetatud juhtimissüsteemidest.

Kõik küsitlustulemused on üldistatud kujul (sektoripõhiselt) esitatud Lisas 2.

## 6. Analüüsi tulemuste kokkuvõte

Uuringus osalenud ettevõtete baasil on kokkuvõtted järgmised:

- Enamus ettevõtteid on **väikeettevõtted**. Kõigis sektorites oli ettevõtteid, kus töötab kuni 50 inimest, üle poole. Masinatööstuse, puidutööstuse ja ehitustööstuse puhul oli 50% ettevõtteid töötajate arvuga kuni 45. Elektroonika, IT ja autoteeninduse sektori ettevõtted on veelgi väiksemad – 50% ettevõtetest töötajate arvuga kuni 19.
- **Tööjõu tootlikkuse** (käive töötaja kohta) osas eristub teistest autoteeninduse sektor kõrgema tööjõu tootlikkuse poolest – 50% ettevõtetest tööjõu tootlikkusega 3,33 mln kr inimese kohta (2007.a) – kuid see on tingitud asjaolust, et mitmed autoteenindusettevõtted tegelevad ka autode ja varuosade

müügiga, mis tagab suuremad käibenumbrid. Ülejäänud sektorite puhul on 50% ettevõtteid tööjõu tootlikkusega kuni 0,67 mln kr töötaja kohta (2007.a) ja suuri erisusi erinevate sektorite vahel ei ole.

- **Tööjõu tootlikkuse muutus** võrreldes 2006. ja 2007.aastat (2006.a töötajate arv taandatud 2007.a töötajate arvule) on erinevate sektorite lõikes olnud vägagi erinev. Masinatööstuse sektoris on tootlikkuse muutus olnud väga väike (75% ettevõtetest suurenenud ainult kuni 0,31%). Teistes sektorites on 50% ettevõtetest tootlikkus suurenenud kuni 11% ning 75% ettevõtetest tootlikkus suurenenud kuni 31%. Infotehnoloogia ja ehitustööstuse sektorites on 25% ettevõtetel olnud tootlikkuse muutus ka negatiivses suunas (vastavalt -1,97% ja -9,41%), kuid vaadeldes 50% ettevõtetest, siis on muutus olnud positiivses suunas (vastavalt kuni 11,37% ja 7,37%).
- **Inseneride** (sh toodete, teenuste, tootmise, organisatsiooni arendusega seotud töötajate) osakaal töötajate koguarvust on suhteliselt väike. Parem olukord on infotehnoloogia valdkonnas (25% ettevõtetest inseneride osakaal kuni 11%, 50% ettevõtetest inseneride osakaal kuni 7,5% ja 75% ettevõtetest inseneride osakaal kuni 14%). Tootmisettevõtete puhul on eriti väike inseneride osakaal masinatööstuse ja puidutööstuse sektorites (25% ettevõtetest inseneride osakaal ainult kuni 3%, 50% ettevõtetest vastavalt kuni 6% ja 5% ning 75% ettevõtetest vastavalt kuni 12% ja 9%). Mõnevõrra parem olukord on ehitustööstuse ja elektroonika sektorites (25% ettevõtetest inseneride osakaal vastavalt kuni 3% ja 4%; 50% ettevõtetest mõlemas sektoris kuni 10% ja 75% ettevõtetest vastavalt kuni 15% ja 27,5%).
- **Käibe muutus** 2006.a ja 2007.a võrdluses on olnud valdavalt positiivses suunas. Ehitustööstuse sektoris 25% ettevõtetest käibe langes kuni 9%, kuid kui vaadata 50% küsitatud ettevõtteid, siis oli käibe kasv samal perioodil kuni 9% ning 75% ettevõtetest kuni 32%. Kõige tagasihoidlikum käibe kasv nii 2005.a ja 2006.a kui 2006.a ja 2007.a võrdluses oli masinatööstuse sektoris – 75% ettevõtetest vastavalt ainult kuni 0,37% ja 0,32% ning aritmeetiline keskmine vastavalt 0,59% ja 0,22%. Teistes sektorites oli olukord tunduvalt parem, kuid kõigis sektorites oli käibe kasv 2006.a ja 2007.a võrdluses väiksem kui 2005.a ja 2006.a puhul.
- Ka **kasumi muutuse** osas, võrreldes 2007.a kasumit 2006.a kasumiga, on kõige tagasihoidlikumad tulemused masinatööstuse sektoril (2006.-2007.a võrdluses 25% ettevõtetest kasumi langus kuni 0,31%, 50% ettevõtetest kasumi kasv kuni 0,22% ja 75% ettevõtetest kuni 0,96%, aritmeetiline kasumi kasv kuni 0,46%). Kõigis sektorites suurenes kasum 2007.a.-d 2006.a-ga võrreldes vähem kui 2006.aastat 2005.aastaga võrreldes.
- Valdavalt peavad ettevõtted oma **konkurentsivõimet** põhiturgudel heaks. Kõige parem olukord on elektroonikasektoris, kus 57% ettevõtetest peavad oma konkurentsivõimet heaks, 36% väga heaks ja 7% suurepäraseks.
- **Põhiprobleemiks konkurentsivõime edendamisel** peavad kõigi sektorite ettevõtted sobiva personali puudumist, vähemal määral ka nõrka turundust (eriti infotehnoloogia ja autoteeninduse ettevõtted) ja finantsilisi põhjuseid (eriti masinaehitusettevõtted, autoteeninduse ettevõtted ja puidutöötlemise ettevõtted).
- **Konkurentsivõime edendamisel** kavatsevad enamus küsitatud ettevõtetest tegutseda oma jõududega. Mõningal määral (masinatööstuse ettevõtetest 38% elektroonikatööstuse ettevõtetest 43% ja puidutööstuse ettevõtetest 39%, teistest sektoritest vähem) oodatakse toetust riigilt.
- Oma **originaaltoodete tootmisega** tegelevad masinatööstuse sektorist 27% ettevõtetest, elektroonikasektorist 64%, puidutööstuse sektorist 47% ja ehitusmaterjalide tootmise ettevõtetest 50% (ehitusettevõtted ei pidanud antud küsimusele vastama, seetõttu ei ole tulemus kogu sektori kohta).
- Aasta keskmine (viimast kolme aastat arvestades) **arendusse paigutatud investeeringute osakaal** käibest (välja arvatud hooned ja kommunikatsioonid) on enamikul sektoritest vahemikus 1-6%. Eristub ehitustööstuse sektor, kus 42%-l ettevõtetest on investeeringute osakaal kuni 1% ning 27%-l ettevõtetest vahemikus 1-3% käibest. Protsentuaalselt kõige suurem osa ettevõtteid paigutab arendusse üle 10% käibest elektroonikatööstuses – 21% ettevõtetest.
- **Tellimuste tähtaegse täitmise** (tarnedistsipliini) osas on kõige parem olukord elektroonikatööstuses, kus 14% ettevõtetest peab oma tarnedistsipliini suurepäraseks (100% tellimustest täidetud tähtaegselt) ja 50% väga heaks (95% tellimustest täidetud tähtaegselt) ning

ehitusmaterjalide tootmise ettevõtetel, kus 13% peab oma tarnedistsipliini suurepäraseks ja 31% väga heaks. Ehitustööstuse sektori tulemus tervikuna (ehitus ja ehitusmaterjalide tootmine) nii hea ei ole, kuna suurepäraseks peab oma tellimuste tähtaegset täitmist ainult 3% ettevõtetest ja 23% väga heaks ning seetõttu sektori koondtulemusena peab 6% ettevõtetest oma tellimuste tähtaegset täitmist suurepäraseks ja 26% väga heaks. Samas võrreldes erinevaid sektoreid, siis elektroonikatööstuse sektoris on kõige suurem osakaal ettevõteteid (7%), kes tunnistab, et tellimuste tähtaegse täitmisega on probleeme (65% tellimusi täidetud tähtaegselt). Valdav osa masinatööstuse sektori ettevõtetest (85%) ja infotehnoloogia sektori ettevõtetest (52%) peab oma tellimuste täitmise tähtaegsust heaks (85% tellimusi täidetud tähtaegselt).

- Kohalikul **turul edukaks** peab end enamuse ettevõteteid (100% autoteeninduse, 95% infotehnoloogia, 89% ehitustööstuse, 64% puidutööstuse ja elektroonika ning 63% masinatööstuse ettevõtetest). Põhjamaade turul peab end edukaks 60% masinatööstuse ja 50% puidutööstuse ettevõtetest. Euroopa Liidu turul peab end edukaks 33% puidutööstuse ettevõtetest, Vene ja SRÜ turgudel edukaks 14% elektroonikatööstuse ettevõtetest ning globaalselt peab end edukaks 21% elektroonikatööstuse ettevõtetest (muudes sektorites vastavad näitajad madalamad).
- **Tehnika kasutamise** osas on parimal positsioonil elektroonikatööstus. Enamus tootmisettevõtetest kasutab traditsioonilisi tööpinke ja seadmeid (85% masinatööstuse, 81% puidutööstuse ja ehitusmaterjalide tootmise ning 64% elektroonikatööstuse ettevõtetest). Järgmisel kohal on programmiselt juhitud tööpinkide kasutamine (kõige enam sektoritest - 58% puidutööstuse ettevõtetest, teistes sektorites mõnevõrra vähem). Automatiseeritud töökohad/jaoskonnad (*cell production*) on levinud 43% elektroonikatööstuse ettevõtetest, teistes sektorites tunduvalt vähem (17%-19%). Tööstusrobotite kasutamise osas on esikohal jällegi elektroonikatööstus, kus 14% vastanutest märkis end neid kasutavat; teisel kohal masinatööstus 12%-ga. Automatiseeritud teisaldus- ja paigaldusmehhanisme ning ladustusseadmeid kasutab 14% elektroonikatööstuse ettevõtetest, teiste sektorite ettevõtted kasutavad neid tunduvalt vähem (3%-6% vastanutest).

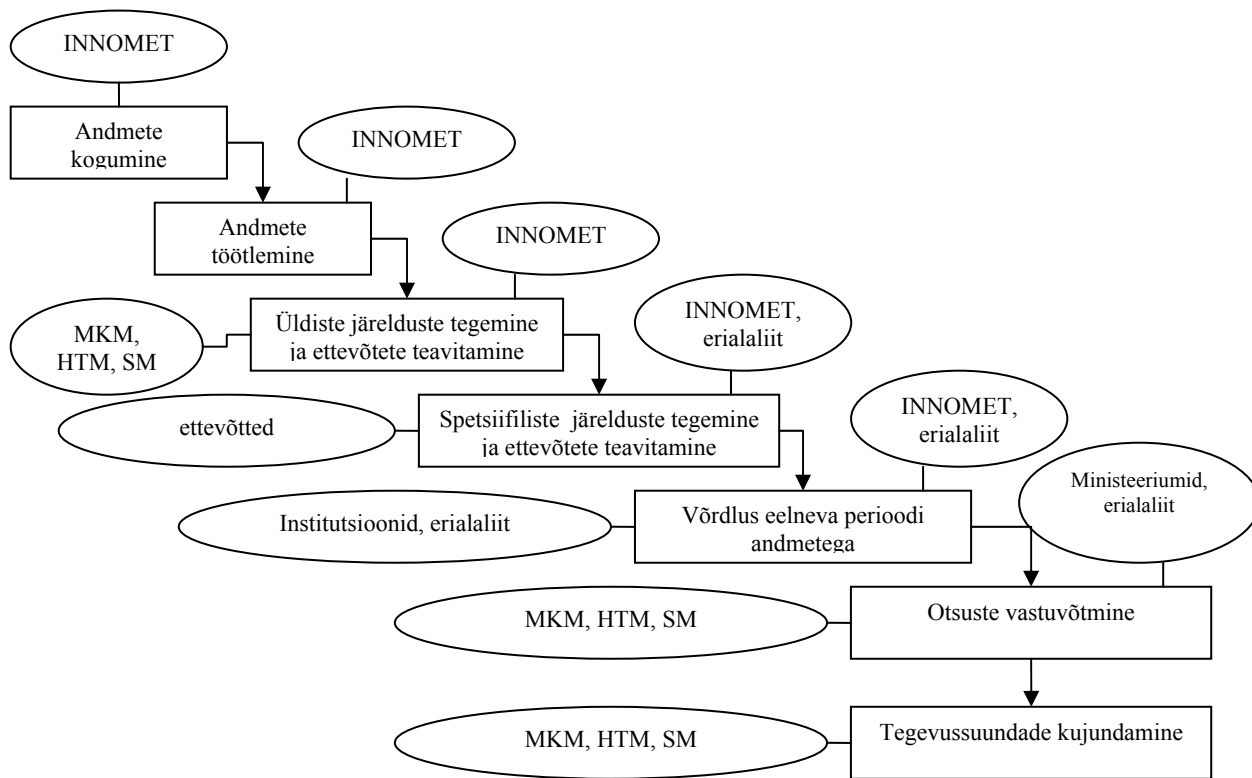
Kõikide sektorite analüüsi tulemused on toodud Lisas 2.

## 7. Järeldused ja ettepanekud edaspidiseks

Ettevõtte saab oma konkurentsivõimet tugevdada suuremat majanduslikku lisaväärtust andva kõrgtehnoloogilise tootmise, omatoodete ja haritud, kompetentsete spetsialistide abil. Kõrgtehnoloogilise tootmise ja innovatsiooni edukuse aluseks on kvalifitseeritud tööjõud. Tööjõu kompetentsuse hindamiseks ja arendamiseks on loodud ettevõtetele tõhus abimees INNOMET infosüsteemi näol (vt [www.innomet.ee](http://www.innomet.ee)), mis võimaldab hinnata oma töötajate kompetentsust, võrrelda selle muutust erinevate perioodide lõikes ja leida hõlpsalt koolitusi puudulike kompetentside arendamiseks. Teadusmahukas kõrgtehnoloogiline tootmine nõuab suuri investeeringuid, mida ettevõtetele on ainult oma jõududega raske teostada. Siin oleks abiks riigi tugi. Klastriarendus ja tehnoloogiakeskuste rajamine aitaks saavutada paremat koostööd ettevõtete vahel ja ressursside efektiivset kasutamist.

Saamaks paremat ülevaadet Eesti ettevõtete olukorrast ja valitsevatest trendidest, tuleks analoogilist analüüsi perioodiliselt korrata (vt ka joonis 11). Edaspidi võiks valimi koostamisel arvestada ka sektori ettevõtete üldarvuga ja lähtuvalt sellest määratleda, kui suurt osa sektori kogu ettevõtete arvust uuringu käigus küsitletakse.

Edaspidi võiks kasutada ka regressioonanalüüsi, leidmaks sõltuvusi tegevuste ja edukuse näitajate vahel.



Joonis 11. Ettevõtte jätkusuutlikkuse dünaamiline analüüs

## Lisa 1. Ettevõtete suunalise uuringu ankeetküsimustik



ESF meede 1.1. projekti „INNOMET-EST täiendõppe ja inimressursiarenduse süsteemi laiendamine Eestis” nr 1.0101.06-0396

### ETTEVÕTTE NIMETUS:

Sektor:

- autoteenindus     IT     masinatööstus     elektroonika  
 ehitustööstus (ehitus ja ehitusmaterjalide tootmine)     puidu- ja mööblitööstus

Regioon:

- Tallinn-Harjumaa     Ida-Eesti     Lõuna-Eesti     Lääne- ja Kesk-Eesti

### ETTEVÕTTE ÜLDANDMED

1. Mis aastal ettevõtte alustas?
2. Kui palju töötajaid töötab ettevõttes?
3. Milline oli ettevõtte käive kroonides viimasel kolmel aastal:
  - 2005: krooni
  - 2006: krooni
  - 2007(plaanitav) krooni
4. Kui suur oli ettevõtte kasum kroonides viimasel kolmel aastal:
  - 2005: krooni
  - 2006: krooni
  - 2007 (plaanitav) krooni
5. Viimasel kolmel aastal evitatud uute toodete arv:
6. Viimasel kolmel aastal evitatud uute tehnoloogiate arv:
7. Inseneride osakaal (% tööjõust), kes on vahetult seotud toodete, tehnoloogiate ja tootmise organisatsiooni arendamisega:

Ettevõtte esindaja nimi ja kommentaarid (soovi korral):

---

Küsitluse viis läbi (täidab küsitleja):

## KÜSIMUSTIK I OSA

### INIMRESSURSSIDE ARENDUS ETTEVÖTTES

#### A: TIPPJUHTIMISE TASAND

Märgi sobiv valikvastus, tehes rist  
sobiva valikvastuse numbriga  
kasti (1 rist iga küsimuse kohta)

	1	2	3	4	5
<b>1) Kas inimressursside arenduse süsteem on otseselt toetatud tippjuhtkonna poolt? Kuidas see toetus praktikas väljendub?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Inimressursside arenduse teema on senini olnud mitte oluline ettevõtte tegevustes
2. Inimressursside arendusega tegelevad ainult allüksuste juhid oma äranägemise järgi
3. Tippjuhtkond korraldab töötajate kompetentsi ülevaatusi kord-paar aastas
4. Allüksuste juhtide poolt on määratletud on töötajate kompetentsi tasemed, neid analüüsitakse süstemaatiliselt tippjuhtkonna tasemel ja arendatakse läbi koolitusprogrammi
5. Ettevõtte tippjuhtkonnal ja/või personaliosakonnal on kindel strateegia ja plaan inimressursside arenduseks ja personali koolituseks

	1	2	3	4	5
<b>2) Kas inimressursside arenduse juures on selgelt esitatud eesmärgid?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Selgepiirilisi eesmäärke püstitatud ei ole. Töötajate koolitus toimub parasjagu nii nagu vaja
2. Üldised eesmärgid on põhimõtteliselt teada, aga tegelik olukord kujuneb sageli välja vähe teisiti
3. Eesmärgid on olemas ja nende üle on diskuteeritud allüksuste juhtidega
4. Eesmärgid on vormistatud eraldi dokumendina, mida vähemalt kord aastas üle vaadatakse ja analüüsitakse
5. On ajaliselt püstitatud konkreetset eesmärgid, mille saavutamist reeglipäraselt kontrollitakse ja vastavalt olukorrale võetakse vastu vajalikke otsuseid

	1	2	3	4	5
<b>3) Kuidas ettevõttes parendus- ja täiendustettepanekute tegemise süsteem on üles ehitatud?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Puudub süsteemne lähenemine selles küsimuses
2. Kui töötajal tekib hea idee, räägib ta sellest oma otsese ülemusega; puudub kord/protseduur ideede käsitlemise suhtes
3. Ettevõttes on määratud isik, kes koordineerib parendustettepanekuid
4. Parendustettepanekud on selgelt väärtustatud ning igal aastal toimub võistlus parima parendustettepaneku väljaselgitamiseks
5. On olemas dokumenteeritud süsteem töötajate innovatsiooni edendamiseks ja see on seotud motivatsioonisüsteemiga

	1	2	3	4	5
<b>4) Millised on Teie ettevõttes motivatsioonisüsteemi rakendused?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Pole senini mõeldud süstemaatilise motivatsioonisüsteemi rakendamisele ettevõttes
2. Heade tulemuste eest maksame täiendavalt raha vastavalt hetkeolukorrale
3. Ettevõtte töötajad kõikidelt tasanditelt on haaratud ettevõtte arengusse, mis vastavalt saavutatud tulemustele on ka väärtustatud
4. Omame selget motivatsioonisüsteemi vastavalt saavutatud tulemustele, mis on dokumenteeritud
5. Motivatsioonisüsteem on rakendatud allüksuste keskselt ning toimuvad juhtkonna ja töötajate tasandil süstemaatilised arutelud motivatsioonisüsteemi toimivuse kohta

	1	2	3	4	5
<b>5) Kas ettevõttes kasutatakse eesmärgipärast juhtimise süsteemi?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Meil ei ole kasutusel eesmärgipärast juhtimise süsteem
2. Eesmärgipärast juhtimise süsteem on rakendatud tippjuhtimise tasandil
3. Allüksuste juhid defineerivad oma allüksuse kohta olulisemad eesmärgid ja nende saavutamise teed, paraku mitte süsteemselt, vaid vastavalt vajaduste tekkele
4. Ettevõttes on välja töötatud eesmärgipärast juhtimise süsteem, koos dokumenteeritud eesmärkide, vastavate mõõdikute ning saavutuste analüüsi mehhanismiga
5. Eesmärgipärast juhtimise süsteem on läbi arutatud töötajatega ning allkirjastatud nii juhtkonna kui tööliste esindajate poolt

	1	2	3	4	5
<b>6) Kas palgasüsteem on seostatud töö tulemuslikkusega?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Meil on kasutusel fikseeritud palgasüsteem
2. Kasutusel olev palgasüsteem ei ole otseselt seotud töö konkreetsete töötulemustega.
3. Toimub töötulemuste mõõtmine, kuid sellest ei sõltu otseselt töötasu
4. Töö tulemuslikkuse süsteem on avalikustatud. Töö tulemused vaadatakse üle iga kuu lõpus, arutatakse läbi töötajaga ja vastavalt tulemustele kujuneb töötaja kuutasu (boonused)
5. Välja on töötatud ja dokumenteeritud spetsiaalne töö tarifitseerimise süsteem, mis võtab arvesse töö tulemuslikkust nii kuude lõikes kui kogu aasta lõikes ja täiendavalt veel töötaja saavutuse ettevõtte tootlikkuse ja konkurentsivõime tõstmiseks tervikuna (aasta boonus)

	1	2	3	4	5
<b>7) Kas on olemas ettevõtte strateegia tööjõuvajaduse planeerimiseks teatavaks ajaperioodiks?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Planeerimine on meile keeruline ja seetõttu sellega ei tegele
2. Vastavalt turusituatsioonidele, püüame leida koheselt sobiva kvalifikatsiooniga tööjõudu
3. Allüksuste juhid teavitavad oma tööjõu vajadustest natukene aega ette ja vastavalt võimalustele püütakse leida sobivat tööjõudu
4. Ettevõttes toimib tööjõu vajaduse prognoosimise süsteem ning kasutatakse erinevaid teid ja võimalusi tööjõu leidmiseks (sh koostöölepingud õppeasutustega)
5. Ettevõttes on kompleksne tööjõuvajaduse prognoosimise ja leidmise süsteem. Tööjõuvajaduse prognoosimise süsteem toimib koostöös ettevõtte üldise strateegilise arengu süsteemiga. Prognoosimine toimub vähemalt kolm aastat ette. Tööjõuvajaduse määramise aluseks on vajalikud töötajate kompetentsid

## B: OSAKONNA TASAND

Märgi sobiv valikvastus, tehes rist sobiva valikvastuse numbriga kasti (1 rist iga küsimuse kohta)

	1	2	3	4	5
<b>1) Milliseid vahendeid ja kui süstemaatiliselt Te kasutate uute töötajate leidmisel osakonda?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Me ei ole kehtestanud konkreetseid reegleid uute töötajate värbamisel					
2. Allüksuse juhataja teeb töösoovijaga intervjuu ning vaatab soovija hariduslikke dokumente koos CV-ga					
3. Esialgse intervjuu töösoovijaga teeb personaliosakond, teise allüksuse juhataja, kes vaatab ka soovija hariduslikke dokumente koos CV-ga					
4. Allüksuse juhataja teeb töösoovijaga intervjuud, vaatab soovija hariduslikke dokumente koos CV-ga ning teeb täiendavalt sobivustesti (soovib näha sooviavaldaja kutsetunnistust)					
5. Kasutame eranditult personaliotsingufirmade ja -spetsialistide abi					
	1	2	3	4	5
<b>2) Kas on olemas süsteem töö tootlikkuse parendamiseks?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Ei ole konkreetselt sellele küsimusele mõelnud					
2. Ei ole vahetut süsteemi, kuid allüksuste juhid võtavad aega, et vestelda allüksuse töötajatega ettevõtte/osakonna tugevatest ja nõrkadest külgedest.					
3. Oleme rakendanud kompetentsikaartide täitmise süsteemi, mis annab selgepiirilise ülevaate allüksuse tugevatest ja nõrkadest külgedest					
4. Teostame analüüse, kuidas töötajate oskused ja teadmised aitavad kaasa töö tootlikkuse tõusule, millised on allüksuse kui terviku tugevused ja nõrkused					
5. On juurutatud töö tootlikkuse mõõtmise ja analüüsi süsteem allüksuses. Tulemusi analüüsitakse nii allüksuse tasandil kui ka komplekselt kogu ettevõtte kontekstis. On olemas tootlikkuse tõstmise programm					

	1	2	3	4	5
<b>3) Kas on olemas süsteem töö edukuse mõõtmiseks?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Me ei ole otseselt tegelenud töö edukuse mõõtmisega
2. Pärast koolituse lõppu tahame töötajalt aruannet omandatud teadmiste ja oskuste kohta ning nende rakendamise võimaluste kohta
3. Allüksuste juhid analüüsivad vastavalt vajadusele töötajate edukust osakonnas ja käsitlevad olukorda juhtkonna nõupidamistel
4. On välja töötatud mõõdikute süsteem töötajate töö edukuse hindamiseks allüksuste keskselt. Tulemusi analüüsitakse tsentraalselt ja võimaluste korral premeeritakse parimaid
5. Igal allüksusel on oma eelarve töötajate edukuse arendamiseks ja edukuse motiveerimiseks, mis on dokumenteeritud. Toimub aastate lõikes analüüs konkreetsete kriteeriumite järgi.

	1	2	3	4	5
<b>4) Kuidas allüksused arendavad koostööd haridusasutustega isiksuse arenguks?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Meil puudub vahetu koostöö ülikoolide ja kutseõppeasutustega
2. Mõnikord tunneme huvi koolide lõpetajate töölevõtmiseks
3. Teeme koostööd, kuid seda vastavalt vajadusele
4. Suuname oma töötajaid õppima magistri- või doktoriõppesse meile vajalikes valdkondades
5. Meil on olemas koostöökokkulepe, mis sisaldab nii koolide materiaalse baasi arendamist võimaluste piires, kooli lõpetajate töölevõtmist kui töötajate täienduskoolitustele suunamist

	1	2	3	4	5
<b>5) Kas toimub koostöö tööpraktika korraldamise valdkonnas?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Senini puuduvad kogemused üliõpilaste/õpilaste praktika korraldamiseks ettevõttes
2. Suvepraktikaid on ettevõttes stiihiliselt teostatud
3. Omame õppeasutustega koostöölepinguid ettevõttepraktika korraldamiseks
4. Lisaks praktikale töötavad mõned õpilased/üliõpilased meie juures õpingute ajal.
5. Oleme head partnerid nii ettevõttepraktikate läbiviimiseks kui ka praktiseerinud õpestipendiumite maksmist õpilastele/üliõpilastele õpingute vältel

## C: TÖÖTAJA TASAND

Märgi sobiv valikvastus, tehes rist sobiva valikvastuse numbriga kasti (soovituslikult 1 rist iga küsimuse kohta)

	1	2	3	4	5
<b>1) Kas ettevõttes toimib individuaalse arengu programm?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Meil ei ole välja töötatud konkreetset individuaalse arengu programmi					
2. On toimunud arenguvestlused ( <i>ca</i> kord aastas)					
3. On kasutusel töötajate kompetentside hindamise ja analüüsi süsteem, millest lähtuvalt on koostatud ka koolituskavad					
4. Kompetentside hindamine ja koolituskava koostamine toimub tihedas koostöös koos töötajatega					
5. Individuaalse arengu programm on väljatöötatud ja allkirjastatud nii tööandja kui töövõtja poolt, toimub selle süstemaatiline analüüs ja see on ühtlasi aluseks ka töötajate motiveerimisel ning edutamisel					
	1	2	3	4	5
<b>2) Kas ettevõttes toimib tagasiside töötaja ja juhtkonna vahel?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Meil paraku puudub selline süstemaatiline tagasiside protsess					
2. Jälgime küll sooritusi, kuid puudub otsene järeltule tegemine mitmes valdkonnas (nagu ostutegevus, arendustegevus, jms)					
3. Oleme veendumusel, et töötajate soorituste registreerimise ja analüüsi süsteem on ettevõtte arenguks ja tootlikkuse tõstmiseks vajalik ning lähitulevikus selle elemente on kavas juurutada					
4. Töötajate sooritusi kogutakse allüksuste keskselt ning see toimib koos palgasüsteemiga					
5. Töötajate teostuste kompleksne arvestussüsteem on realiseeritud kasutatava majandustarkvara kaudu.					

	1	2	3	4	5
<b>3) Kas ettevõttes toimib töötajate ettepanekute arvestamine?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Ettevõtte eriti ei toeta nn „alt-üles” tulnud ettepanekuid
2. Võimaluste piires püütakse arvesse võtta töötajate poolt tulnud ettepanekuid, kui otsene süsteem puudub
3. Töötajate poolt tulnud ettepanekuid kogutakse ja analüüsitakse allüksuste keskselt ning allüksuse juht otsustab nende edasise „saatuse”
4. Ettepanekute tegemiseks on tsentraalsesse kohta paigutatud vastavad kastid. Nende ettepanekute töötlemine toimub konkreetse süsteemi kohaselt ja ettevõttele kasulikud ettepanekud kuuluvad premeerimisele vastavalt tulu suurusele
5. Ettepanekute süsteem moodustab ühe osa ettevõtte üldisest innovaatsilisest süsteemist, mille juhtimine toimub tsentraalselt, aga tulemuslikkuse hindamine nii allüksuste lõikes kui töötajate arvestuses

	1	2	3	4	5
<b>4) Kas on olemas süsteem isiksuse arenguorganisatsioonis? (õppimise/täiendõppe toetamine)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Ettevõtte eriti ei toeta täiendõpet (ei organiseeri koolitusi ega võimalda töötajal ka iseseisvalt otsitud asjakohastel koolitustel tööajast ja tööandja kulul osaleda)
2. On võimalik käia mõningal määral tööalastel täiendkoolitustel, mille kulud katab tööandja
3. Ettevõttes on juurutatud arenguvestluste/ kompetentsitaseme hindamise süsteem ja sellest tulenevalt korraldatakse töötajatele koolitusi/täiendõpet kompetentsitaseme tõstmiseks tööandja kulul
4. Ettevõtte hindab töötajate kompetentsitaset ja selle tõstmiseks suunab töötajaid koolitustele, lisaks võimaldab iseseisvat enesetäiendamist ja õpet (nt magistrantuuris, doktorantuuris)
5. Iseseisev õppimine/täiendõppe on ettevõttes soositud ja soodustatud, toimuvad vestlused töötaja ja allüksuse juhi ja/või personalijuhi vahel, mille käigus aidatakse töötajal välja selgitada iseseisva õppe valdkondi, mis aitaksid saavutada nii töötaja kui ettevõtte eesmärgid, tööandja võimaldab õppimist / täiendõpet ning toetab seda ka finantsiliselt, lisaks on juurutatud arenguvestluste/ kompetentsitaseme hindamise süsteem ja korraldatakse koolitusi tööandja kulul kompetentsitaseme tõstmiseks

# KÜSIMUSTIK II OSA KONKURENTSIVÕIME JA INNOVATIIVSUSE ANALÜÜS ETTEVÖTTES

## A: TIPPJUHTIMISE TASAND

Märgi sobiv valikvastus, tehes rist  
sobiva valikvastuse numbriga  
kasti (ristid võivad olla mitmes  
kastis)

	1	1	1	1	1
<b>1) Kuidas on üles ehitatud organisatsiooni ärimudel?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Juhtkonna poolt on kinnitatud struktuur
2. Juhtkonna poolt on kinnitatud visioon, missioon ja strateegia
3. Juhtkonna poolt on kinnitatud tegevuseesmärgid ja prognoosid
4. Juhtkonna poolt on kinnitatud allüksuste eesmärgid ja ülesanded
5. Juhtkonna poolt on kinnitatud arengukava

	1	1	1	1	1
<b>2) Millised väärtusahela elemendid on organisatsioonis teie arvates hästi realiseeritud?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Turundus
2. Arendustegevus (sh tootearendus, tehnoloogia arendus ja organisatsiooni arendus)
3. Ostutegevus
4. Tootmine/ Teenuse osutamine
5. Müük (vajadusel müügijärgne teenindus)

	1	1	1	1	1
<b>3) Millised tootmise tüübid on ettevõttes kasutusel?*</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Tellimuste põhine tootmine
2. Projektipõhine tootmine
3. Oma toodete valmistamine individuaaltootmisena
4. Seeriaviisiline tootmine
5. Masstootmine (vooltootmine)

***\*Ei pea vastama ehituse või autoteeninduse ettevõttes.***

	1	1	1	1	1
<b>4) Millist tehnikat kasutate?*</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Traditsioonilised tööpingid või seadmed
2. Programmiliselt juhitud tööpingid (enam kui 3)
3. Automatiseeritud töökohad/jaoskonnad (*Cell production*)
4. Tööstusrobotid
5. Automatiseeritud teisaldus, paigaldusmehhanismid, ladustusseadmed

*\*Ei pea vastama ehituse, autoteeninduse või IT ettevõttes.*

	1	1	1	1	1
<b>5) Milliseid organisatsiooni juhtimise süsteeme kasutate?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Tasakaalustatud tulemuskaardi meetodikat (*Balanced Scorecard*)
2. Ettevõtte ressursside planeerimise süsteeme (ERP)
3. ISO 9001:2000 kvaliteedijuhtimissüsteemi
4. LEAN manufacturing planeerimise või toimimise põhimõtteid, sh JIT (*just in time*) põhimõtteid
5. 6 SIGMA (või lähedasi) kvaliteedi kontrollisüsteeme

	1	1	1	1	1
<b>6) Kuidas toimub kommunikatsioon ettevõttes?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Suuliselt
2. Reglementeeritud koosolekud, mis vajadusel protokollitakse
3. Outlook vm taolised ajaplaneerimise süsteemid
4. Intranet vm taolised arvutipõhised suhtluse ja kommunikatsioonisüsteemid
5. Spetsiaalselt välja töötatud sisemine kommunikatsioonisüsteem

	1	2	3	4	5
<b>7) Milline on arendusse paigutatud aasta keskmine investeeringute osakaal käibest viimasel kolmel aastal (mitte hooned ja kommunikatsioonid)?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Kuni 1%
2. 1% kuni 3%
3. 3% kuni 6%
4. 6% kuni 10%
5. Üle 10%

	1	1	1	1	1
<b>8) Kas ettevõtte on edukas?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Kohalikul turul
2. Põhjamaade turul
3. EL turul
4. Globaalselt
5. Vene ja teiste SRÜ osade turgudel

	1	1	1	1	1
<b>9) Kellelt ootate esmajoones toetust konkurentsivõime arendamisel?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Riigilt
2. Kohaliku omavalitsuse organitelt
3. Tööstusharu liitudel (sh EML-ilt)
4. Avalikust sektorist (sh haridusametustelt)
5. Kavatsen tegutseda oma jõududega

	1	1	1	1	1
<b>10) Kas ettevõtte osaleb koostöövõrkudes?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Kohalikes koostöövõrkudes
2. SRÜ koostöövõrkudes
3. Põhjamaade koostöövõrkudes
4. EL koostöövõrkudes
5. Globaalsetes koostöövõrkudes

	1	2	3	4	5
<b>11) Milline on ettevõtte konkurentsivõime põhiturul?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Esineb probleeme
  2. Rahuldav
  3. Hea
  4. Väga hea
  5. Suurepärase
-

## B: KESKASTMEJUHTIDE TASAND

Märgi sobiv valikvastus, tehes rist sobiva valikvastuse numbriga kasti (ristid võivad olla mitmes kassis)

	1	1	1	1	1
<b>1) Milline on tootmise ettevalmistamise kord?*</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Kasutame traditsioonilist tööjooniste ja tehnoloogiate väljatöötamist
2. Kasutame raalprojekteerimise vahendeid (CAD)
3. Kasutame CAD/CAM süsteeme (programmeerimine tööpingi juures)
4. Kasutame juhtimisprogrammide tsentraliseeritud automatiseeritud väljatöötlust ja nende vahetut saatmist (arvutivõrgu kaudu) tööpinkidesse
5. Kasutame samaaegset tootearenduse ja tehnoloogilise arenduse teostust automatiseeritud kujul (*concurrent engineering*)

\* *Ei pea vastama autoteeninduse või IT ettevõtteid.*

	1	1	1	1	1
<b>2) Kuidas toimub tootmine?*</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Tootmine täielikult tellija jooniste alusel
2. Tootmine modifitseeritud tellimuse alusel
3. Tootmine tellimuse alusel
4. Tootepere arendus
5. Oma originaaltooted

\* *Ei pea vastama ehituse, autoteeninduse või IT ettevõtteid.*

	1	1	1	1	1
<b>3) Kuidas toimub töö organiseerimine?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Juhtimine ülalt alla
2. Projektijuhtimise põhimõtetel
3. Jaoskonnaviisiline töö organiseerimine ja planeerimine
4. Meeskonnatöö põhimõtetel
5. Arvutid töökohtadel, mis on juhtimise, kontrolli ja seirevahenditeks

	1	1	1	1	1
<b>4) Kuidas toimub kvaliteedi tagamine?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Kokkuleppel kliendiga
2. Määratud kohtades ja fikseeritud ajal
3. Fikseeritud mõõtmete protokollimine
4. ISO 9001:2000 reeglistiku kohaselt
5. Mõõtetulemuste statistiline töötlemine ja mõõteprotokollide esitamine

	1	2	3	4	5
<b>5) Kuidas toimub kitsaskohtade lahendamine ja kõrvaldamine?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Tekkivad kitsaskohad lahendatakse tootmisjaoskonna keskselt
2. Tekkivad kitsaskohad lahendatakse vastavate teenistuste poolt
3. Koosolekutel toimub olukordade arutelu ja lahendamine
4. Dokumenteeritud menetlusmehhanism, mis on ühildatud üldise juhtimissüsteemiga
5. On välja töötatud tootmistõrgete ennetussüsteem

	1	2	3	4	5
<b>6) Kui sageli jälgite infokommunikatsiooni vahendeid (Internet, intranet, e-post)?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Üldse ei vaata
2. Kaks korda nädalas
3. Üks kord päevas
4. Kaks korda päevas
5. Regulaarselt

	1	1	1	1	1
<b>7) Millised on peamised takistused firma konkurentsivõime arendamisel?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Seadusandlusega seotud (sh poliitilised)
2. Finantsilised
3. Koostöö korraldus
4. Sobiva personali puudumine
5. Nõrk turundus

	1	2	3	4	5
<b>8) Kas ettevõtte on edukas toote ja tehnoloogia arendamisel (lähtudes põhitootest)?*</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Ettevõtte ei tegele ei toodete, ega tehnoloogiatega arendamisega
2. Ettevõtte kasutab (ostab sisse) mujal väljatöötatud tooteid ja tehnoloogiaid
3. Ettevõtte kohandab ja evitab peamiselt mujal väljatöötatud tooteid ja tehnoloogiaid
4. Ettevõtte arendab nii tooteid, kui ka tehnoloogiaid ise
5. Ettevõtte arendab toodet, tehnoloogiat ja müüb toodet oma müügivõrgu kaudu

\* Ei pea vastama ehituse, autoteeninduse või IT ettevõtteid.

	1	2	3	4	5
<b>9) Milline on ettevõtte tarnedistsipliin (tellimuse tähtaegne täitmine)?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Esineb probleeme (65% tellimusi täidetud tähtajaks)
2. Rahuldav (75% tellimusi täidetud tähtajaks)
3. Hea (85% tellimusi täidetud tähtajaks)
4. Väga hea (95% tellimusi täidetud tähtajaks)
5. Suurepärase (100% tellimusi täidetud tähtajaks)

## C: TEOSTUSE TASAND

Märgi sobiv valikvastus, tehes rist  
sobiva valikvastuse numbriga  
kasti (ristid võivad olla mitmes  
kastis)

	1	1	1	1	1
<b>1) Töötajad omavad informatsiooni ettevõtte ...</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Tegevustest ja võimalikest muudatustest					
2. Arengutest					
3. Toodetest					
4. Turgudest					
5. Tulemuslikkusest					
<b>2) Millised on töö tulemuslikkuse hindamise vahendid?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Meister fikseerib tehtud töö hulga					
2. Projekti keskne arvestus					
3. Töoarvestuslehed või töökäsud					
4. Tsentraalne majandustarkvara					
5. Töökohtadelt sisestatud informatsioon majandustarkvarasse					
<b>3) Millistele tootlikkuse tõstmise meetmetele pööratakse ettevõttes tähelepanu?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Isikukoha keskne					
2. Töökoha keskne					
3. Tootmisseedmete ja tehnoloogia keskne					
4. Jaoskonna keskne					
5. Tellimuste täitmise keskne					

## Lisa 2. Ettevõtete suunalise uuringu tulemused

### Sisukord

1. Masinatööstus.....	34
2. Elektroonikatööstus.....	47
3. Puidutööstus.....	60
4. Infotehnoloogia.....	73
5. Ehitustööstus (ehitus ja ehitusmaterjalide tootmine).....	85
6. Autoteenindus.....	99

# 1. Masinatööstus

Tabel 1-1. Üldparameetrid

	Töötajate arv, 2007.a	Tööjõu tootlikkus (käive töötaja kohta) mln EEK, 2007	Tootlikkuse muutus % 2006-2007*	Uute toodete arv**	Uute tehnoloogiate arv**	Inseneride arv	Inseneride % töötajate koguarvust
25% protsentiil	25,00	0,47	0,04	0,00	0,75	1,00	3,00
mediaan	41,50	0,65	0,20	3,00	2,00	2,82	6,00
75% protsentiil	83,25	0,80	0,31	10,00	3,00	5,11	12,00
keskmine	104,25	0,86	0,20	8,74	1,96	8,44	9,20
standardhälve	176,00	0,97	0,33	18,40	1,66	16,54	10,36

\*2006.a tootlikkuse arvutamisel töötajate arv taandatud 2007.a andmetele

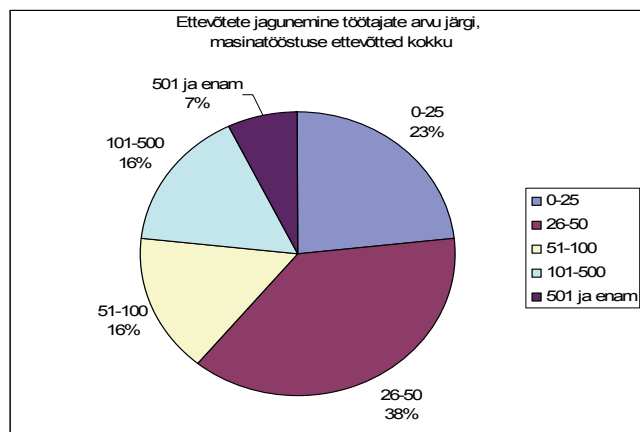
\*\* viimase kolme aasta jooksul

Tabel 1-2. Käive, kasum ja nende muutus aastatel 2005-2007

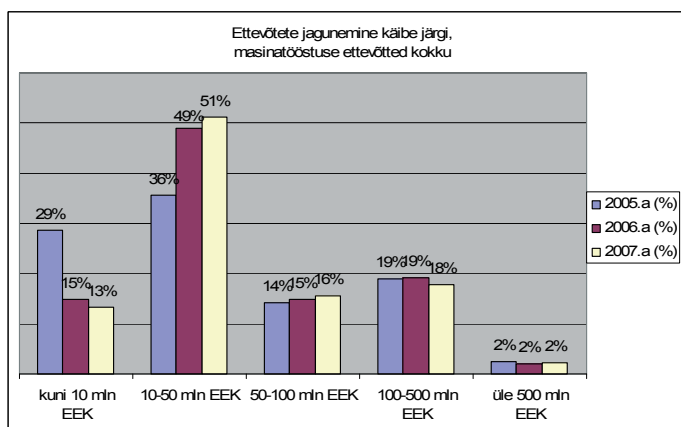
	Käive, mln kr 2005	Käive, mln kr 2006	Käive, mln kr 2007	Käibe muutus, % 2005-2006	Käibe muutus, % 2006-2007	Kasum, mln kr 2005	Kasum, mln kr 2006	Kasum, mln kr 2007	Kasumi muutus, % 2005-2006	Kasumi muutus, % 2006-2007
25% protsentiil	9,90	15,34	17,00	0,06	0,06	0,18	0,23	0,50	-0,14	-0,31
mediaan	26,50	30,00	35,00	0,16	0,20	1,07	0,98	1,40	0,21	0,22
75% protsentiil	64,50	72,58	76,50	0,37	0,32	3,13	3,51	3,00	1,00	0,96
keskmine	77,99	87,09	93,75	0,59	0,22	3,90	5,02	6,24	2,53	0,46
standardhälve	158,31	166,44	190,48	1,55	0,28	12,57	13,25	17,63	10,15	1,24

Tabel 1-3. Kasumi suhe käibesse ja selle muutus aastatel 2005-2007

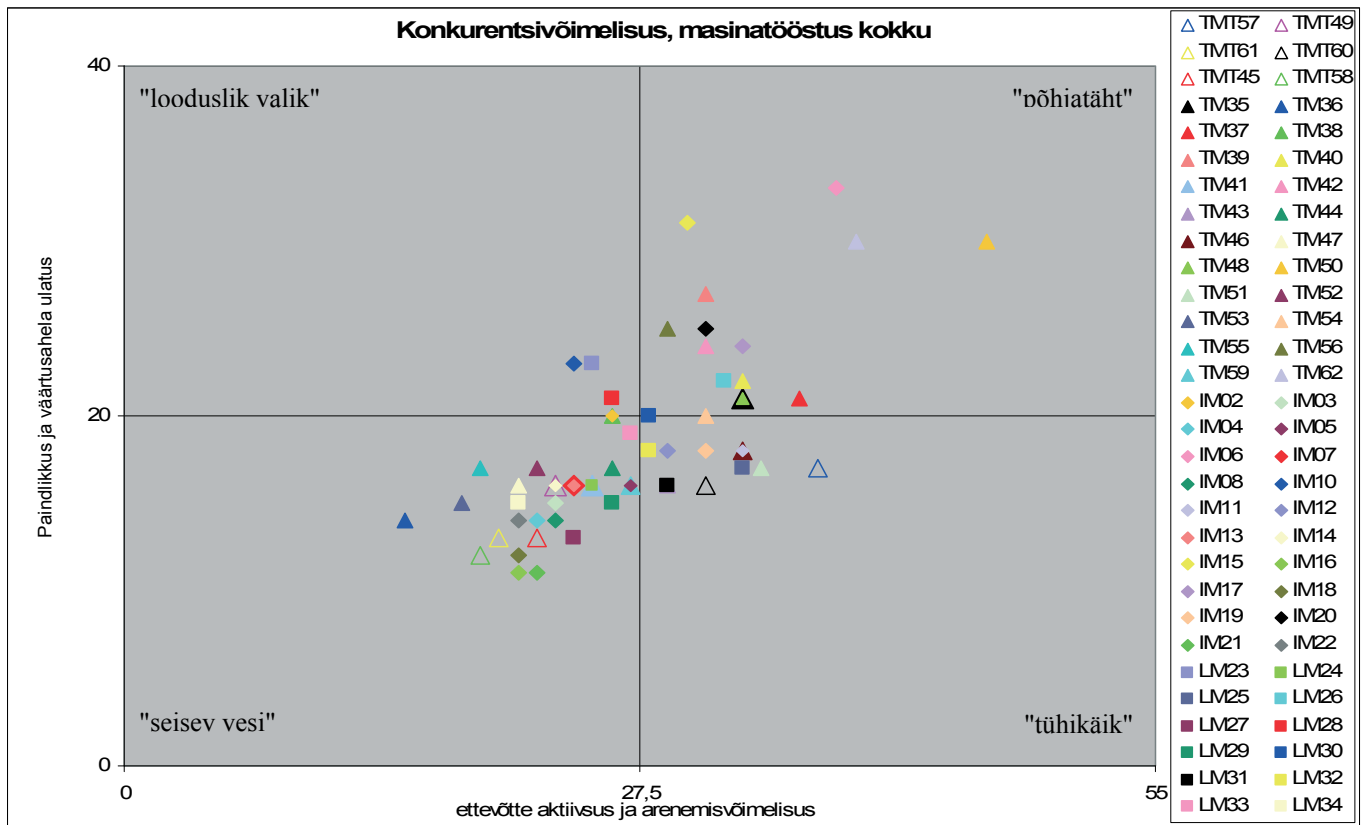
	Kasumi suhe käibesse 2005	Kasumi suhe käibesse 2006	Kasumi suhe käibesse 2007	Kasumi suhte muutus käibesse, % 2005-2006	Kasumi suhte muutus käibesse, % 2006-2007
25% protsentiil	0,02	0,02	0,03	-0,24	-0,51
mediaan	0,04	0,06	0,05	-0,03	-0,11
75% protsentiil	0,08	0,09	0,09	0,63	0,32
keskmine	0,03	0,06	0,06	1,63	0,12
standardhälve	0,14	0,07	0,05	7,68	1,04



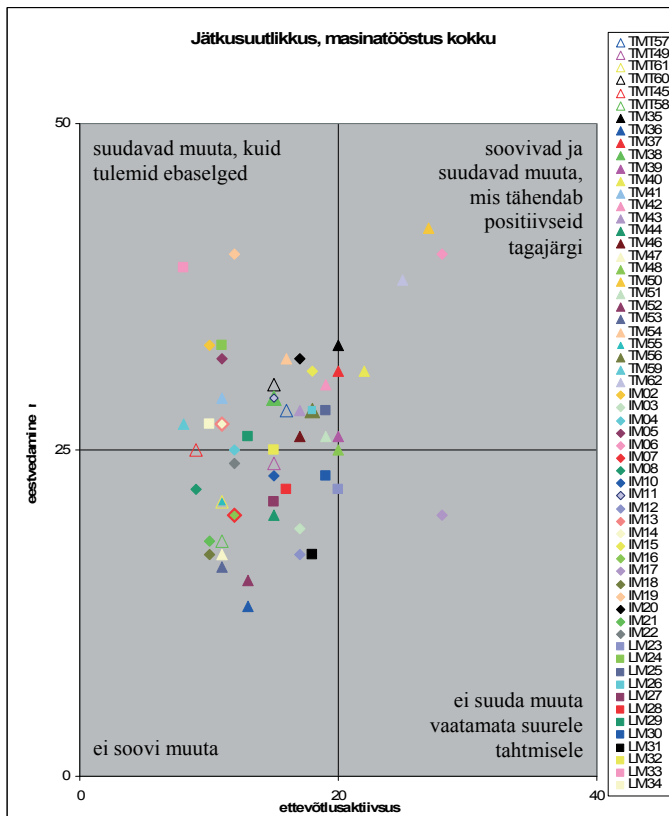
Joonis 1-1. Ettevõtted töötajate arvu järgi



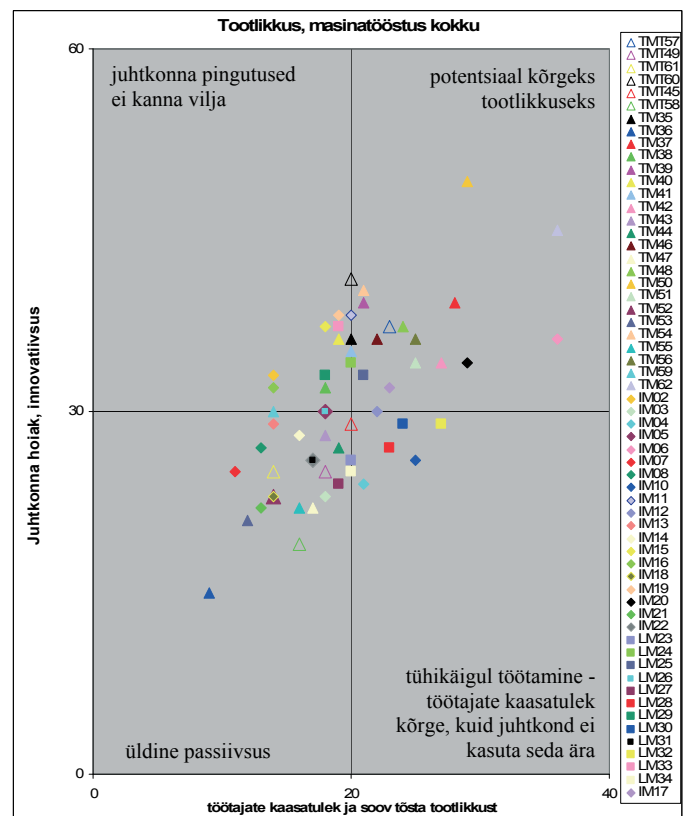
Joonis 1-2. Ettevõtted käibe järgi



Joonis 1-3. Konkurentsivõime



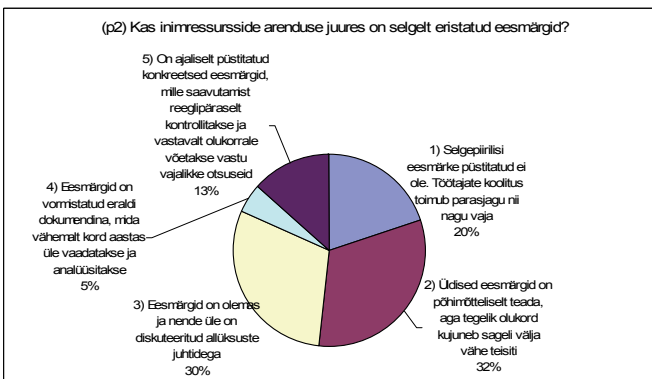
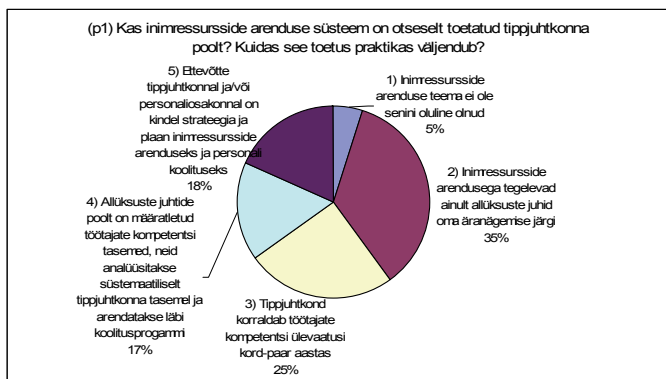
Joonis 1-4. Jätkusuutlikkus



Joonis 1-5. Tootlikkus

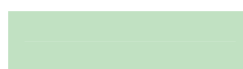
# Osa I: Inimressursside osa

## A. Tippjuhi tasand



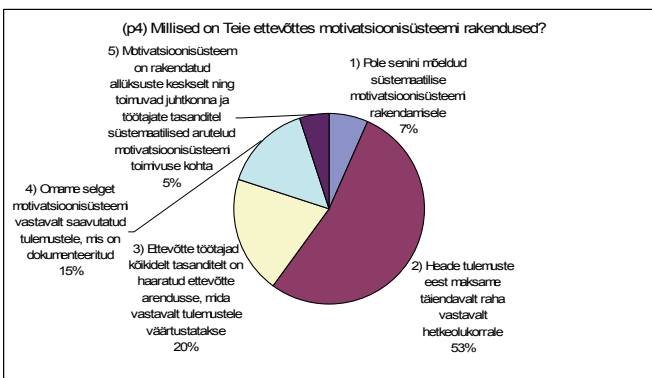
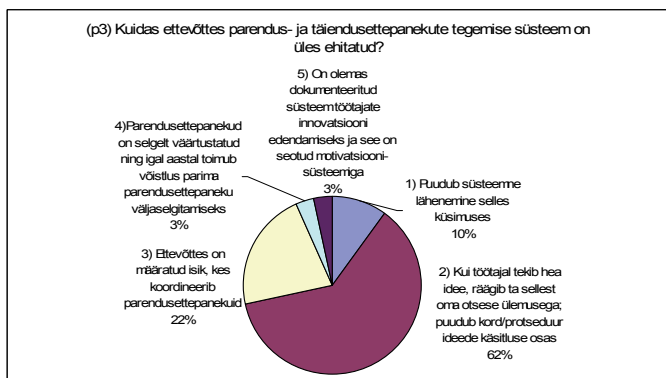
p1

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,08
standardhälve	1,21



p2

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,60
standardhälve	1,25

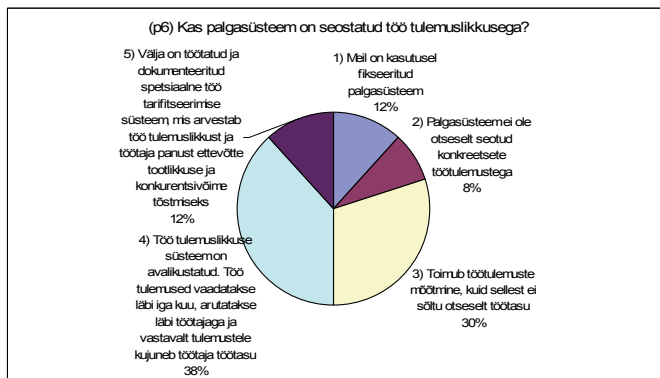
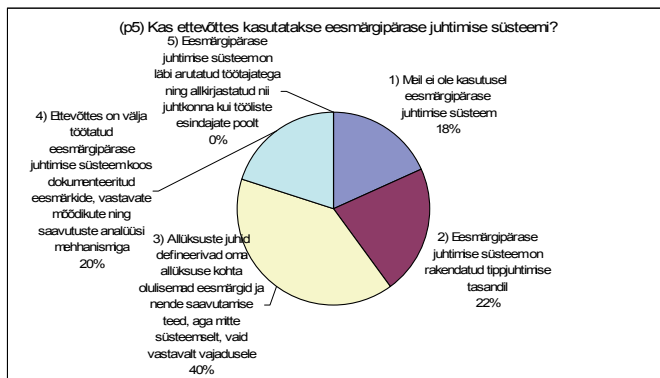


p3

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,28
standardhälve	0,83

p4

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,58
standardhälve	1,00

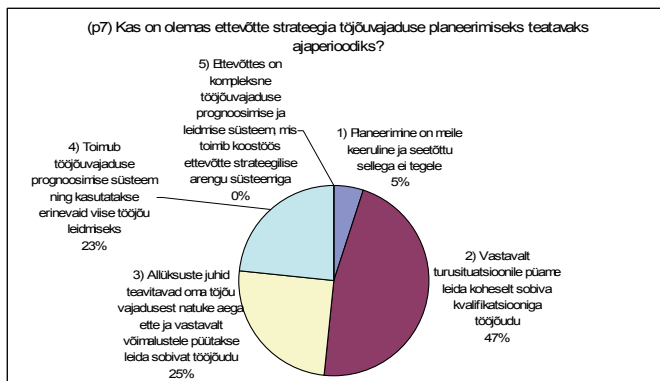


p5

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,62
standardhälve	1,01

p6

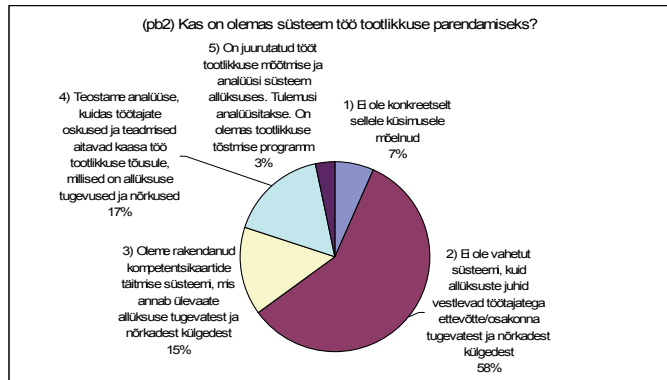
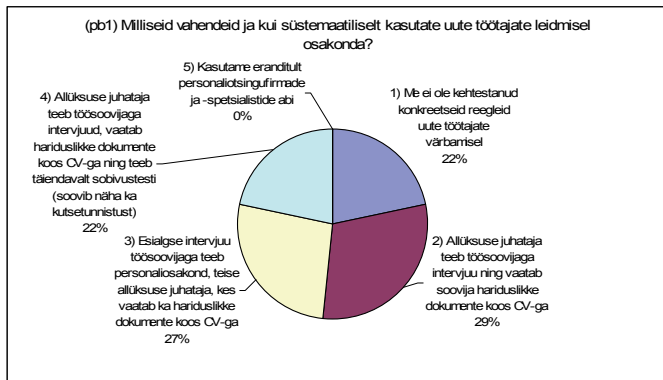
25% protsentiil	3,00
mediaan	3,50
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,30
standardhälve	1,15



p7

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,67
standardhälve	0,90

## B. Osakonna tasand

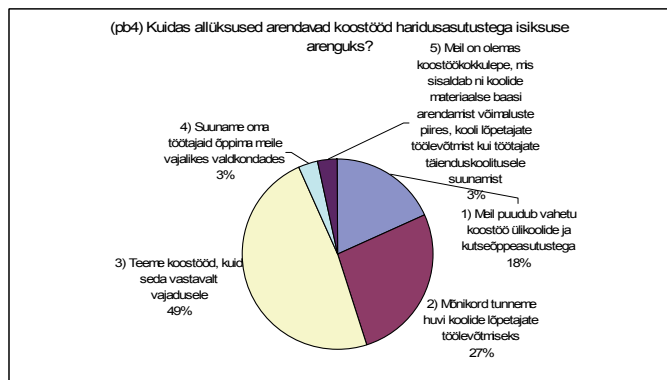
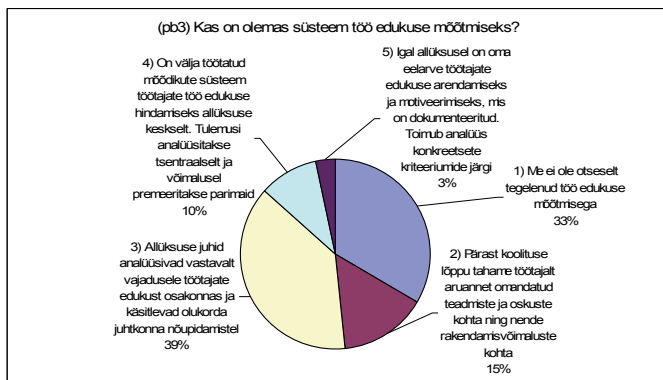


pb1

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,48
standardhälve	1,07

pb2

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,52
standardhälve	0,97



pb3

25% protsentiil	1,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,35
standardhälve	1,15

pb4

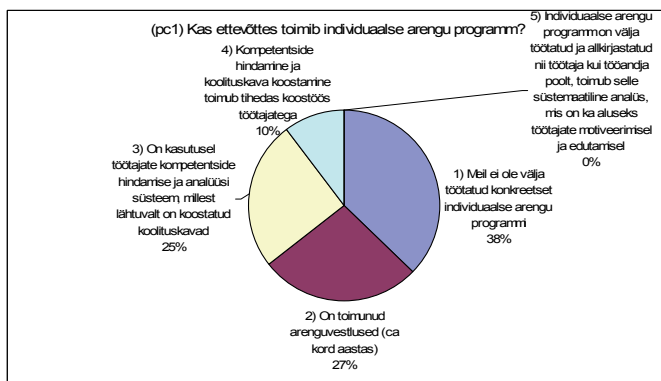
25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,47
standardhälve	0,95



pb5

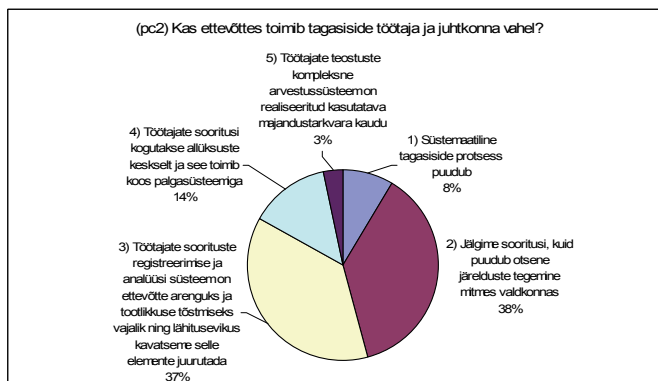
25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,98
standardhälve	1,23

### C. Töötaja tasand



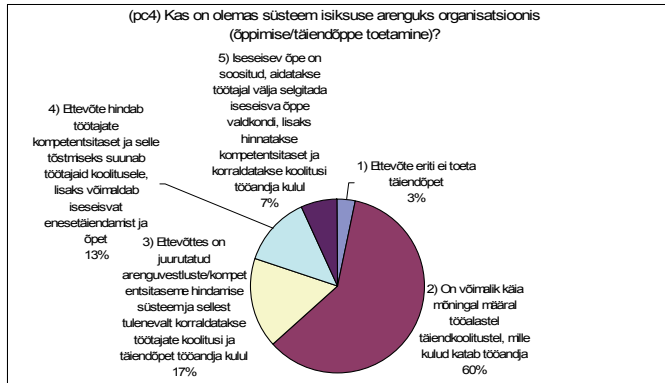
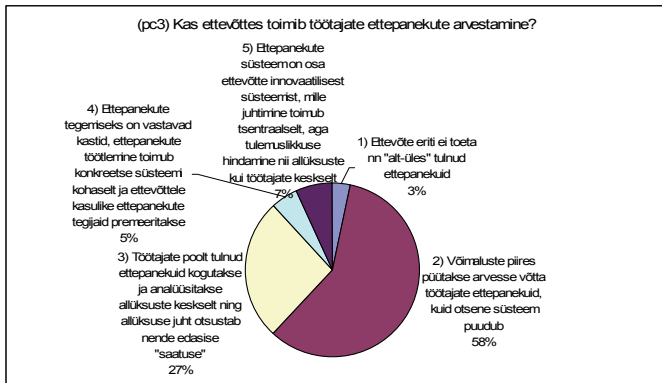
pc1

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,08
standardhälve	1,02



pc2

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,66
standardhälve	0,94



pc3

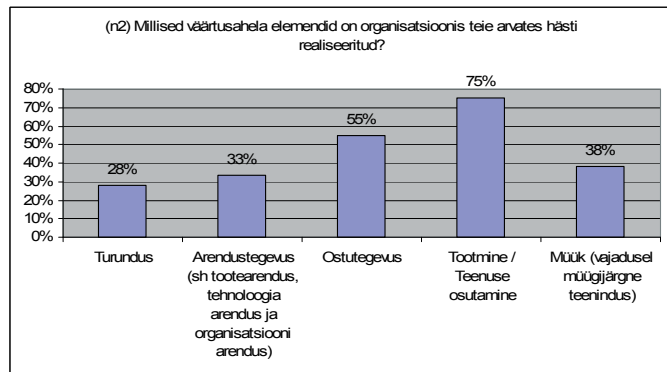
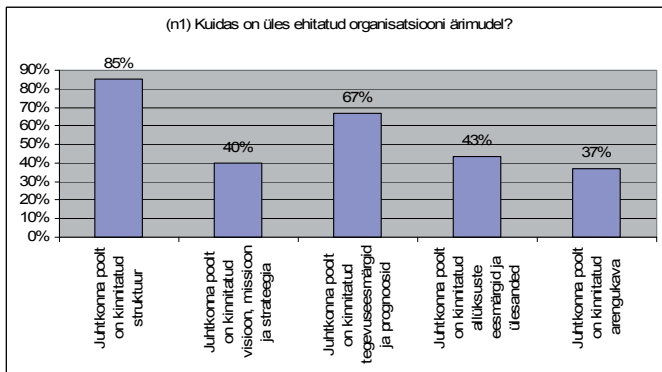
25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,53
standardhälve	0,91

pc4

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,60
standardhälve	0,99

## Osa II: Konkurentsivõime ja innovatiivsuse osa

### A. Tippjuhi tasand

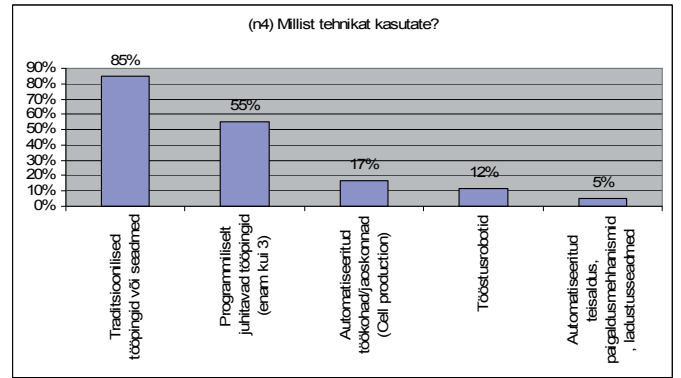
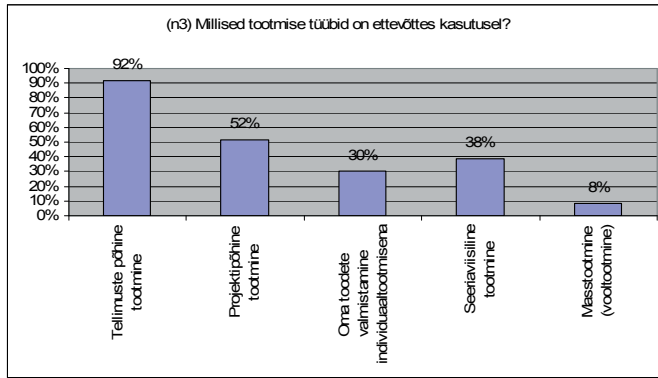


n1

25% protsentiil	1,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,72
standardhälve	1,38

n2

25% protsentiil	1,75
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,30
standardhälve	1,20

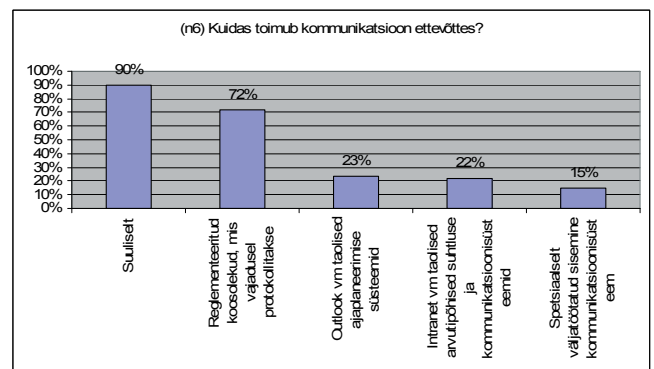
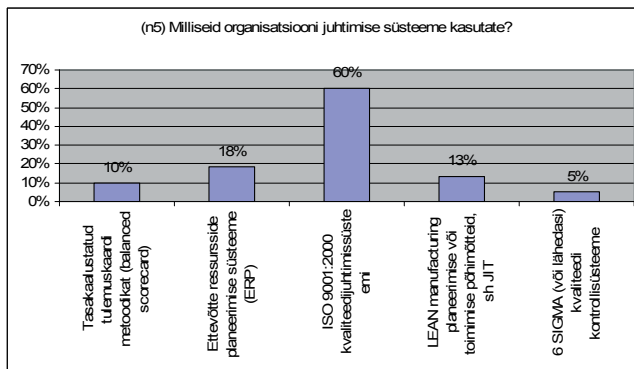


n3

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,20
standardhälve	1,07

n4

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,50
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,73
standardhälve	0,95

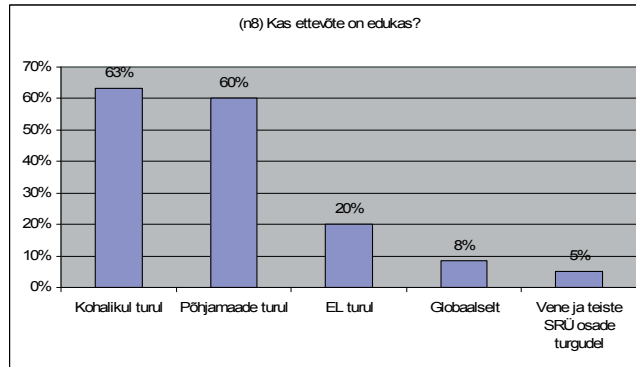
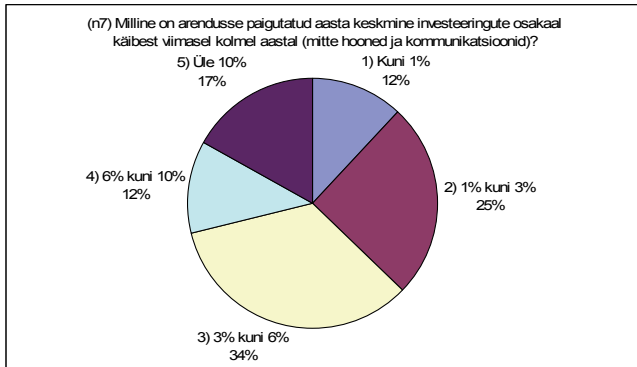


n5

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,00
keskmine	1,07
standardhälve	0,76

n6

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,22
standardhälve	0,98

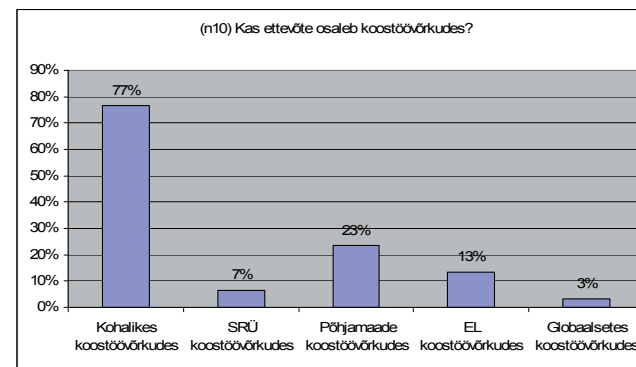
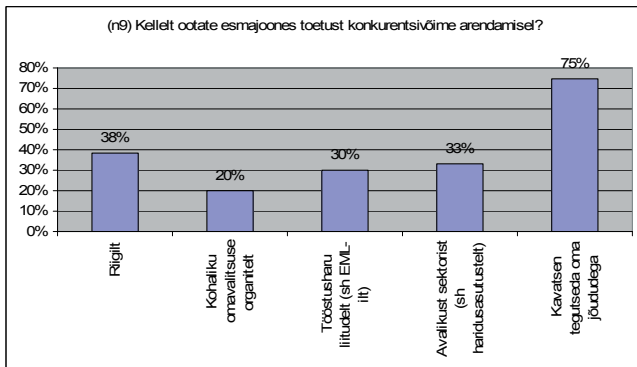


n7

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,97
standardhälve	1,25

n8

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,57
standardhälve	0,79

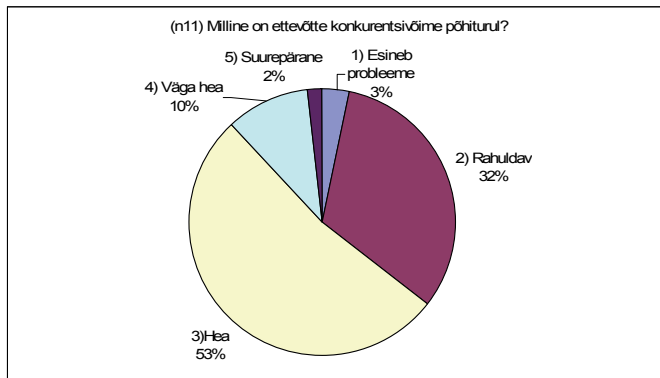


n9

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	1,97
standardhälve	1,04

n10

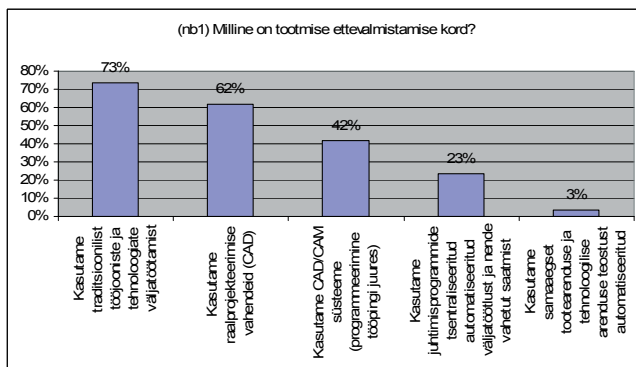
25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,23
standardhälve	0,77



n11

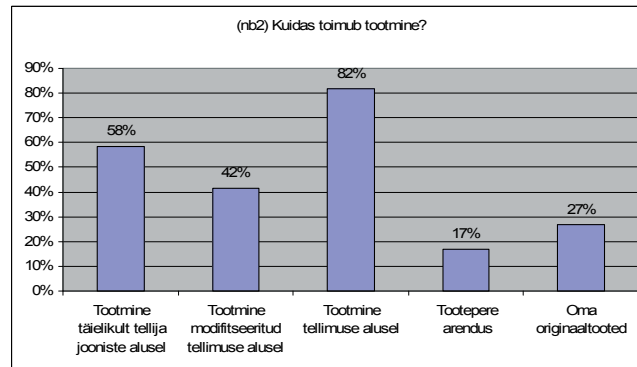
25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,78
standardhälve	0,80

## B. Keskastmejuhtide tasand



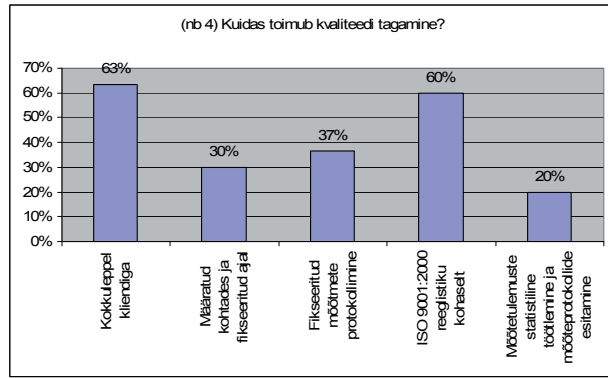
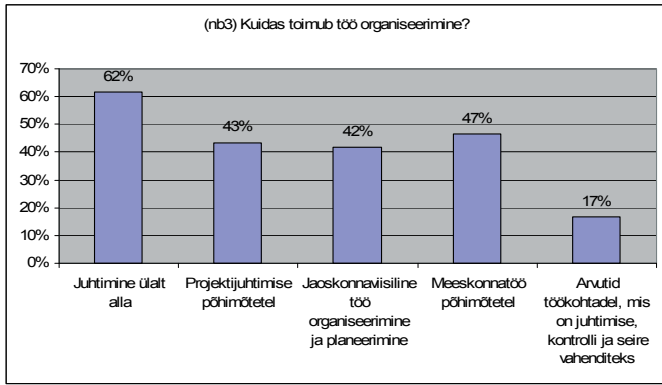
nb1

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,03
standardhälve	1,07



nb2

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,25
standardhälve	1,22

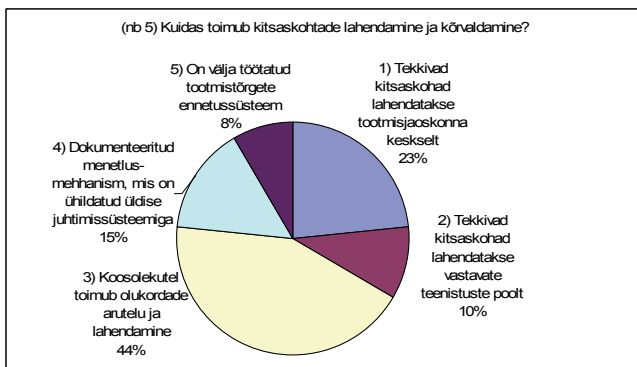


nb3

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,10
standardhälve	1,19

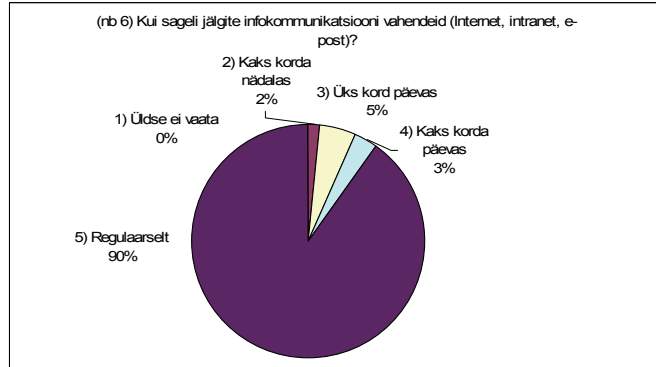
nb4

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,10
standardhälve	1,19



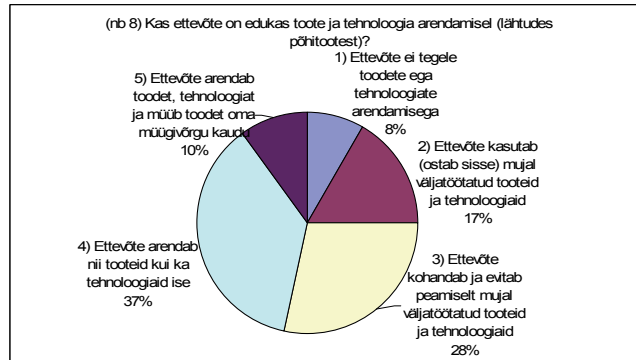
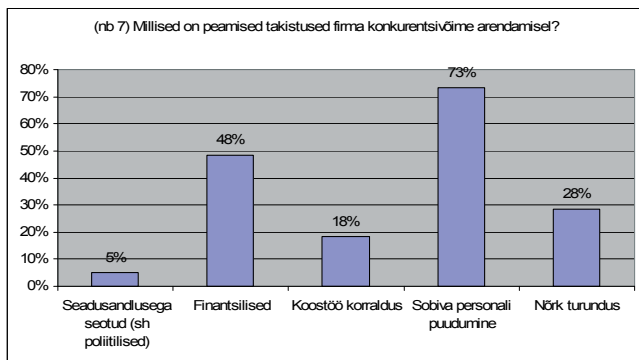
nb5

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,75
standardhälve	1,22



nb6

25% protsentiil	5,00
mediaan	5,00
75% protsentiil	5,00
keskmine	4,82
standardhälve	0,60

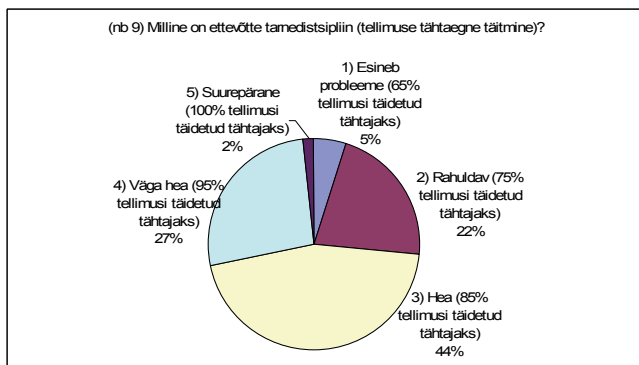


nb7

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,73
standardhälve	0,82

nb8

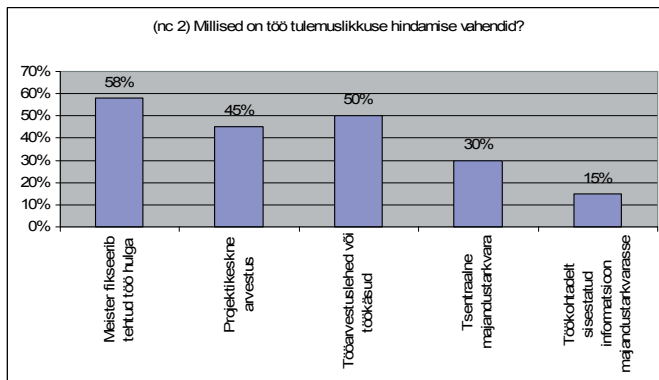
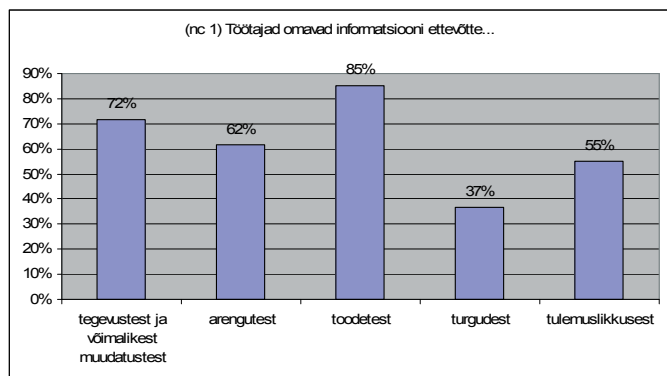
25% protsentiil	2,75
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,23
standardhälve	1,11



nb9

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,98
standardhälve	0,87

## C. Teostuse tasand

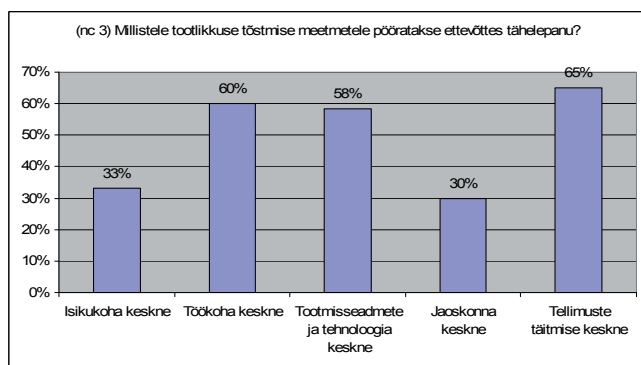


nc1

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,25
keskmine	3,10
standardhälve	1,46

nc2

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	2,25
keskmine	1,98
standardhälve	1,10



nc3

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,25
keskmine	2,47
standardhälve	1,44

## 2. Elektroonikatööstus

Tabel 2-1. Üldparameetrid

	Töötajate arv, 2007.a	Tööjõu tootlikkus (käive töötaja kohta) mln EEK, 2007	Tootlikkuse muutus % 2006-2007*	Uute toodete arv**	Uute tehnoloogiate arv**	Inseneride arv	Inseneride % töötajate koguarvust
25% protsentiil	9,25	0,32	7,76	3,00	0,25	2,45	4,25
mediaan	32,50	0,50	16,28	10,00	1,50	4,40	10,00
75% protsentiil	73,75	1,38	33,33	30,00	2,75	6,45	27,50
keskmine	94,57	1,08	21,55	63,31	2,07	6,00	19,49
standardhälve	148,65	1,27	20,42	163,30	2,62	5,38	21,66

\*2006.a tootlikkuse arvutamisel töötajate arv taandatud 2007.a andmetele

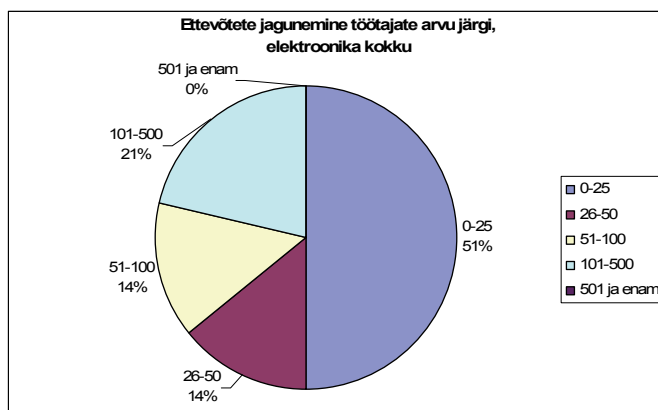
\*\* viimase kolme aasta jooksul

Tabel 2-2. Käive, kasum ja nende muutus aastatel 2005-2007

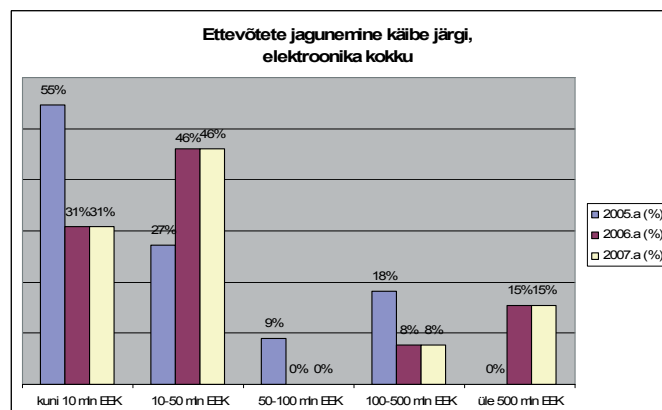
	Käive, mln kr 2005	Käive, mln kr 2006	Käive, mln kr 2007	Käibe muutus, % 2005-2006	Käibe muutus %, 2006-2007	Kasum, mln kr 2005	Kasum, mln kr 2006	Kasum, mln kr 2007	Kasumi muutus, % 2005-2006	Kasumi muutus, % 2006-2007
25% protsentiil	3,15	4,20	4,20	12,91%	7,76	-0,19	0,20	0,28	-2,99	7,85
mediaan	10,40	11,60	15,00	25,00%	16,28	0,25	2,40	2,85	40,00	23,01
75% protsentiil	61,89	34,40	40,00	54,37%	33,33	2,60	3,60	9,54	79,10	28,33
keskmine	87,67	118,01	155,83	47,73%	21,55	3,49	7,86	11,28	60,67	76,35
standardhälve	161,83	225,12	305,85	65,44	20,42	16,79	19,14	22,51	82,97	212,67

Tabel 2-3. Kasumi suhe käibesse ja selle muutus aastatel 2005-2007

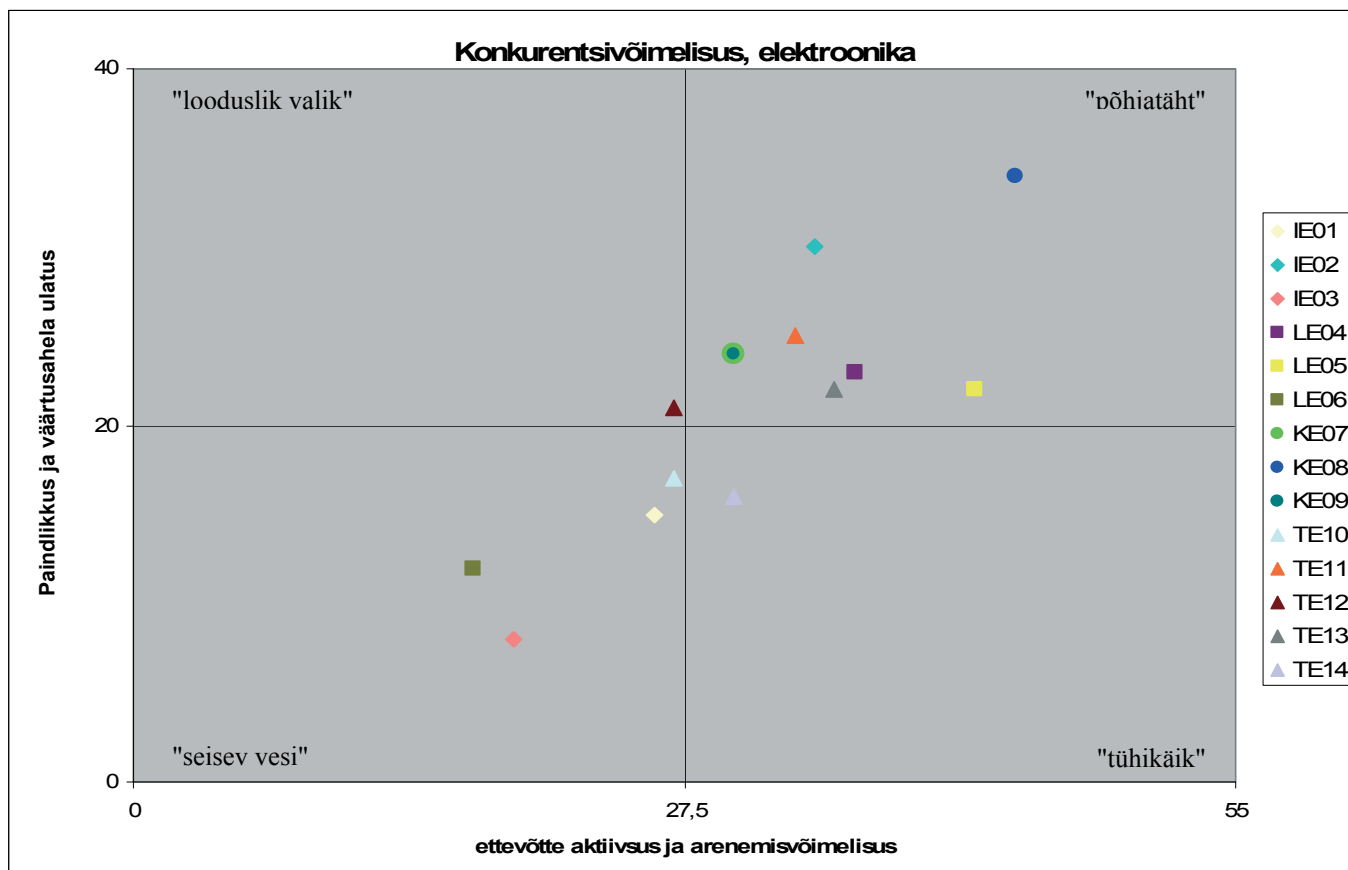
	Kasumi suhe käibesse 2005	Kasumi suhe käibesse 2006	Kasumi suhe käibesse 2007	Kasumi suhte muutus käibesse, % 2005-2006	Kasumi suhte muutus käibesse, % 2006-2007
25% protsentiil	-0,38%	9,76%	7,50%	-9,85	-8,57
mediaan	10,00%	10,27%	10,00%	20,00	2,27
75% protsentiil	15,65%	15,00%	14,00%	78,59	7,50
keskmine	5,47%	13,46%	11,83%	31,21	41,78
standardhälve	16,63%	12,40%	9,43%	51,96	154,77



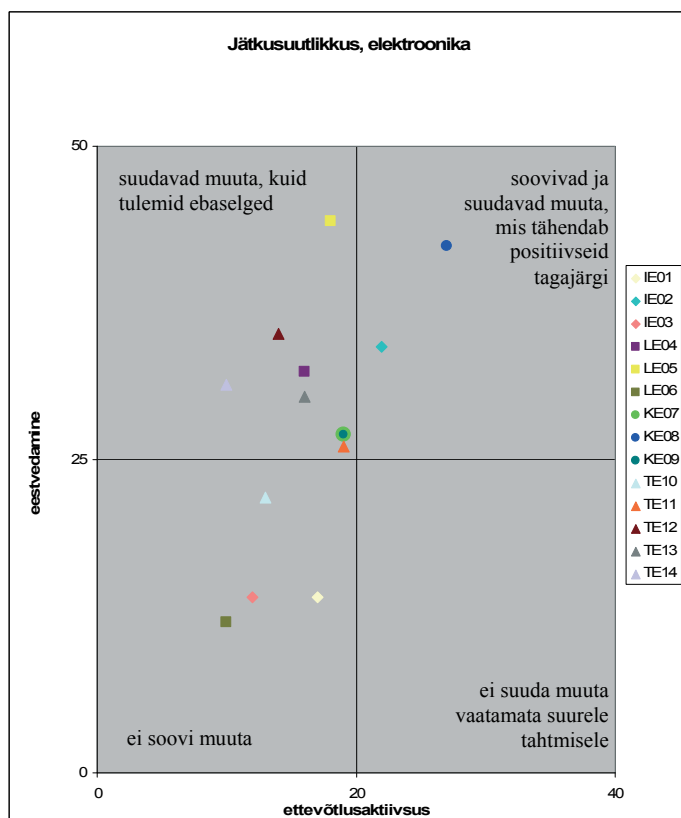
Joonis 2-1. Ettevõtted töötajate arvu järgi



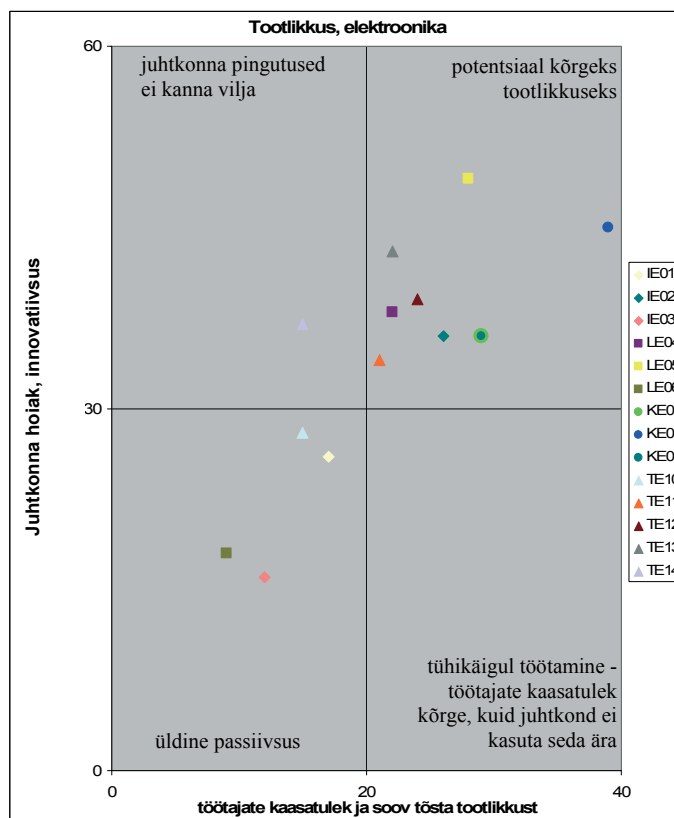
Joonis 2-2. Ettevõtted käibe järgi



Joonis 2-3. Konkurentsivõime



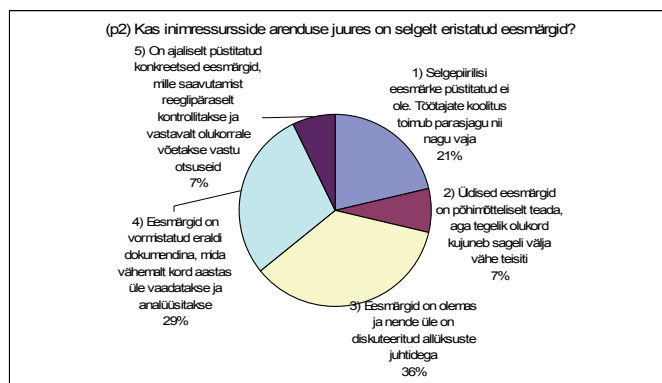
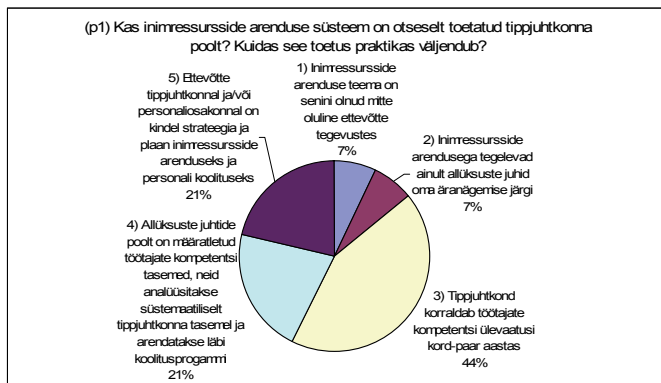
Joonis 2-4. Jätkusuutlikkus



Joonis 2-5. Tootlikkus

# Osa I: Inimressursside osa

## A. Tippjuhi tasand

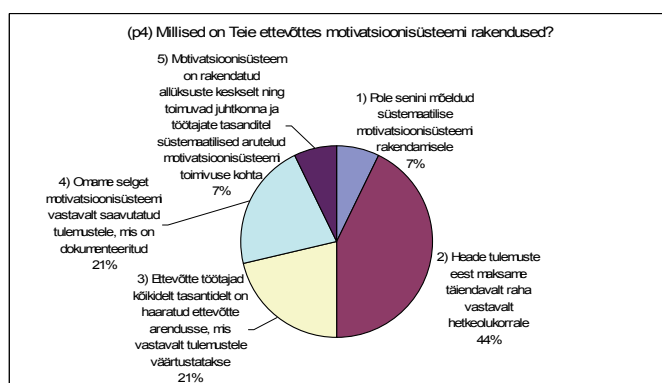
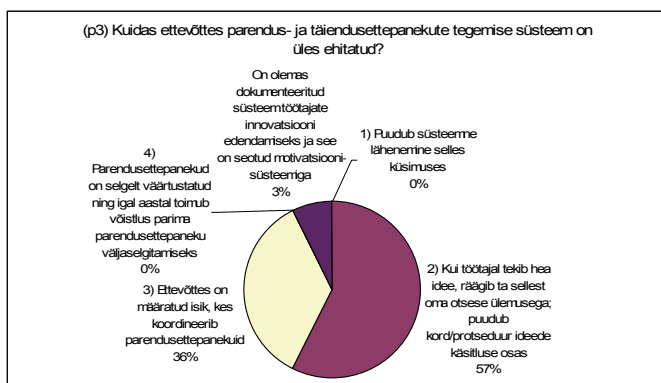


p1

25% protsentiil	3,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,43
standardhälve	1,16

p2

25% protsentiil	2,25
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,93
standardhälve	1,27

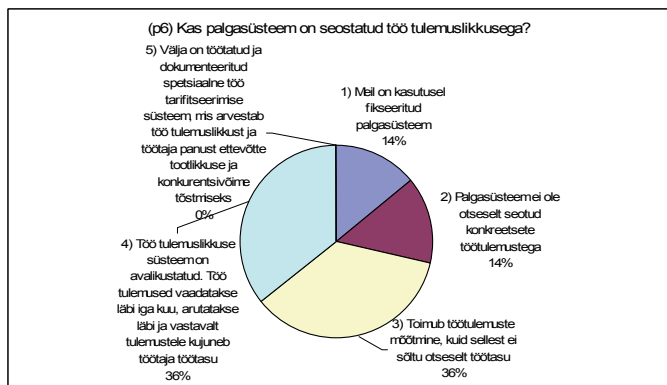
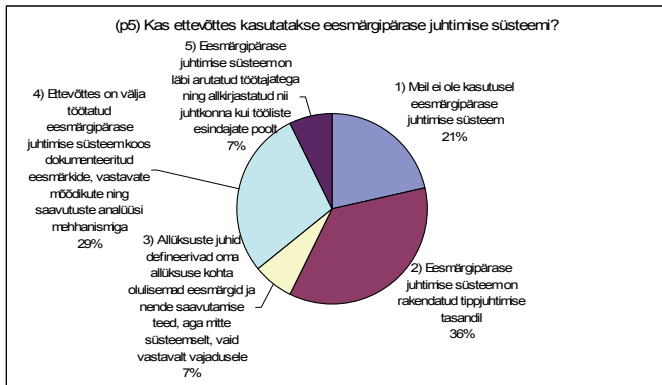


p3

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,57
standardhälve	0,85

p4

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,50
75% protsentiil	3,75
keskmine	2,79
standardhälve	1,12

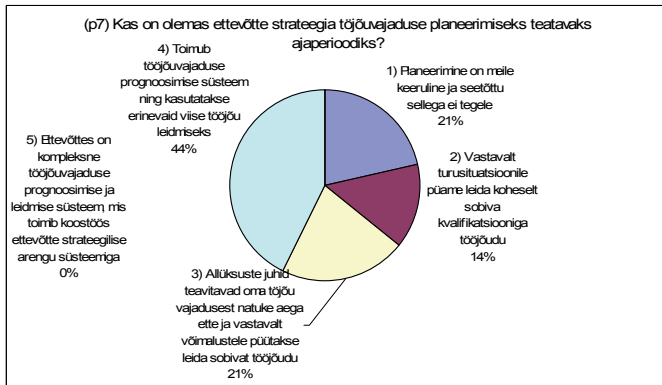


p5

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,64
standardhälve	1,34

p6

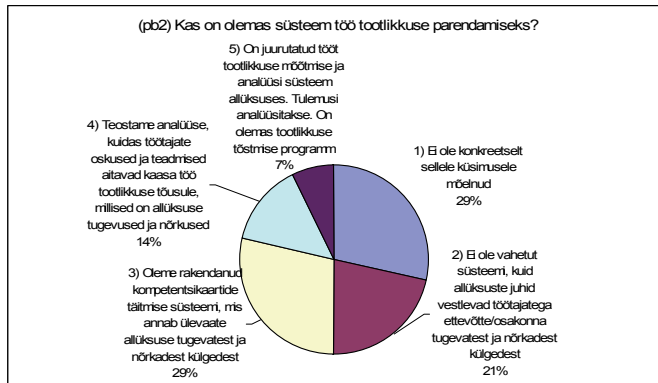
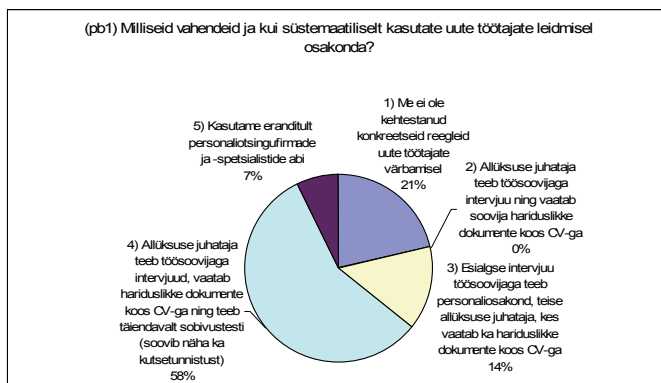
25% protsentiil	2,25
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,93
standardhälve	1,07



p7

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,86
standardhälve	1,23

## B. Osakonna tasand

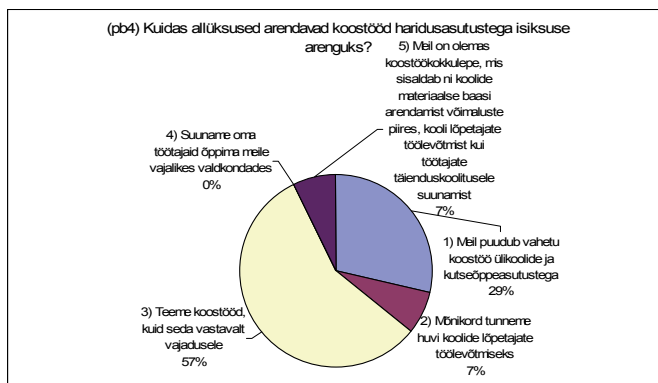
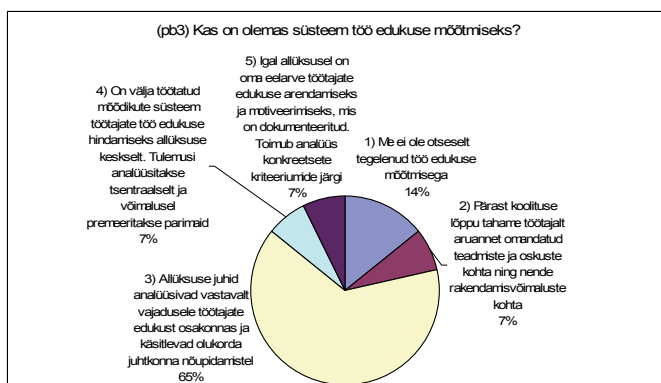


pb1

25% protsentiil	3,00
mediaan	4,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,29
standardhälve	1,33

pb2

25% protsentiil	1,25
mediaan	2,50
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,50
standardhälve	1,29

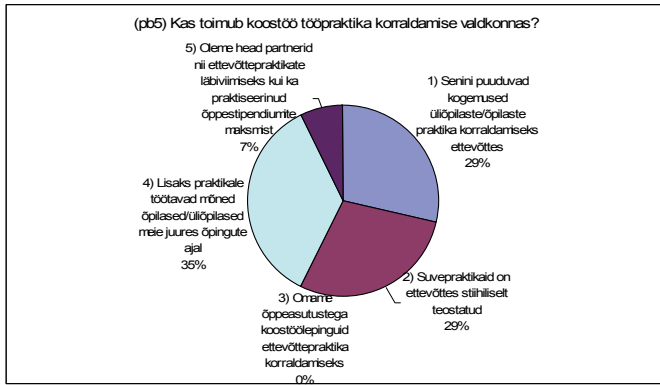


pb3

25% protsentiil	3,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,86
standardhälve	1,03

pb4

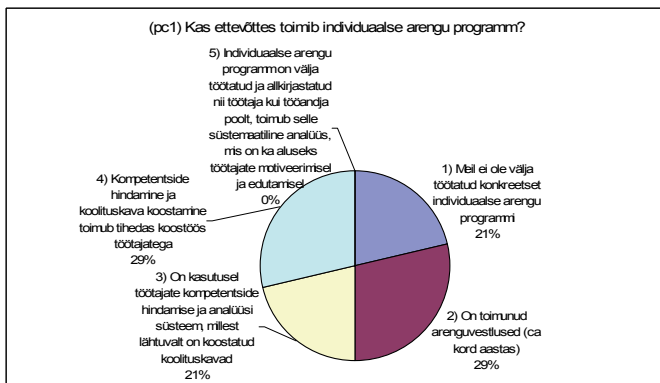
25% protsentiil	1,25
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,50
standardhälve	1,16



pb5

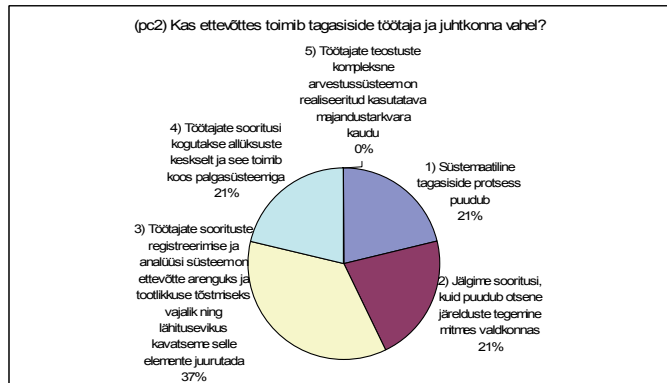
25% protsentiil	1,25
mediaan	2,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,64
standardhälve	1,45

### C. Töötaja tasand



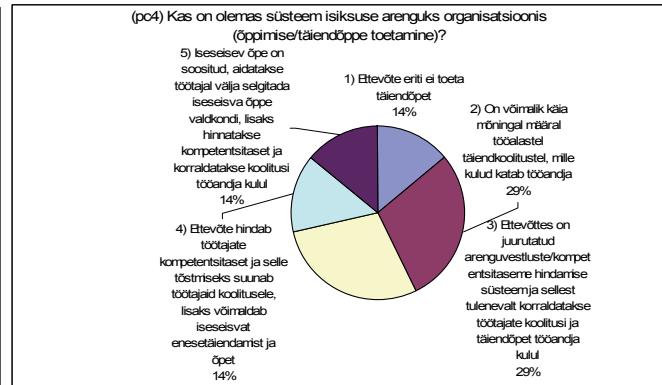
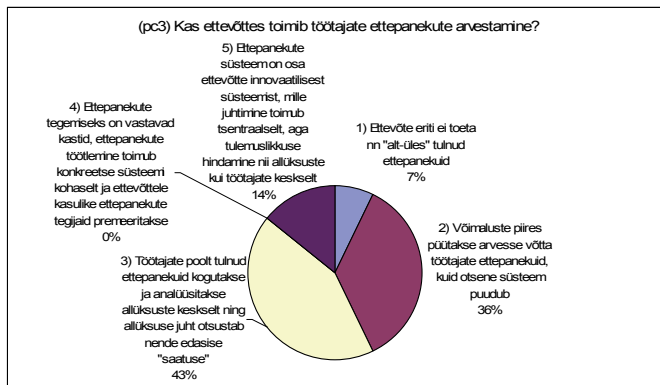
pc1

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,50
75% protsentiil	3,75
keskmine	2,57
standardhälve	1,16



pc2

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,57
standardhälve	1,09



pc3

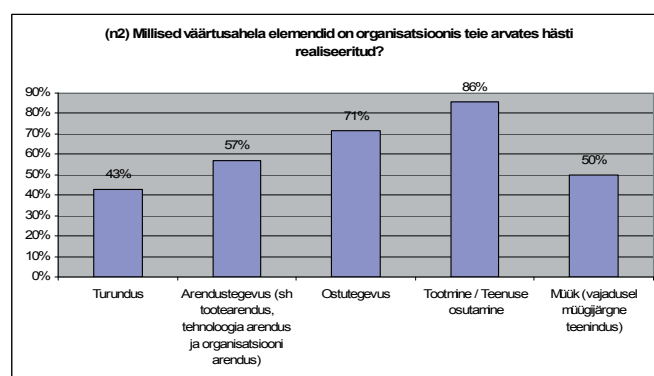
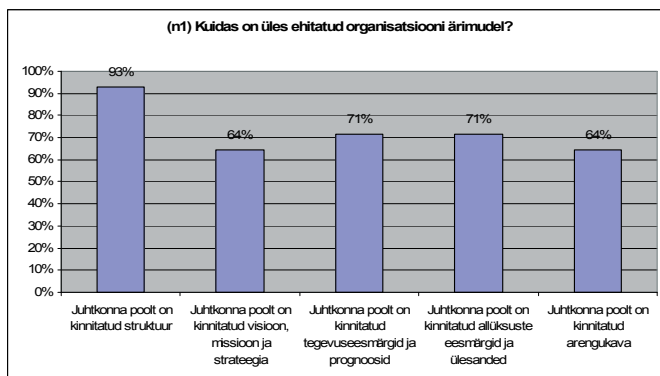
25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,79
standardhälve	1,12

pc4

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,75
keskmine	2,86
standardhälve	1,29

## Osa II: Konkurentsivõime ja innovatiivsuse osa

### A. Tippjuhi tasand

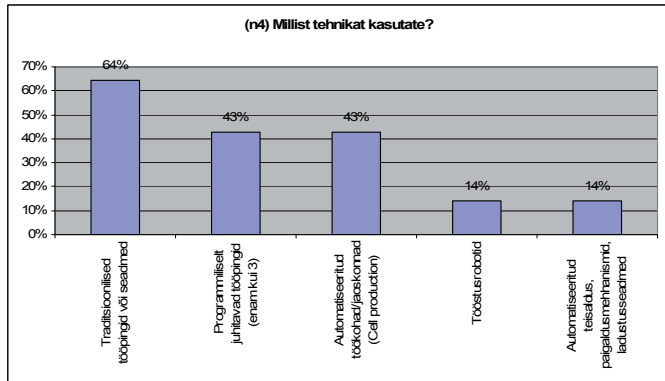
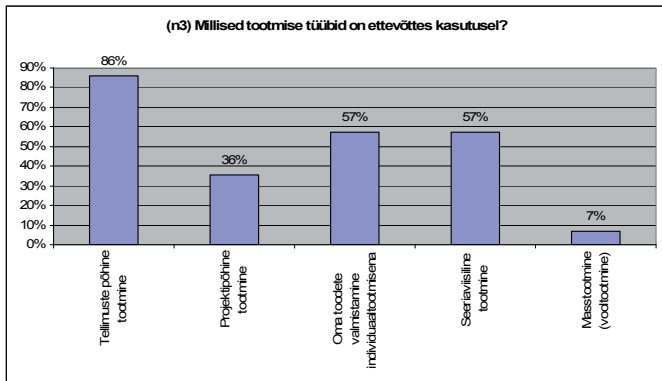


n1

25% protsentiil	1,50
mediaan	5,00
75% protsentiil	5,00
keskmine	3,64
standardhälve	1,82

n2

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	5,00
keskmine	3,07
standardhälve	1,64

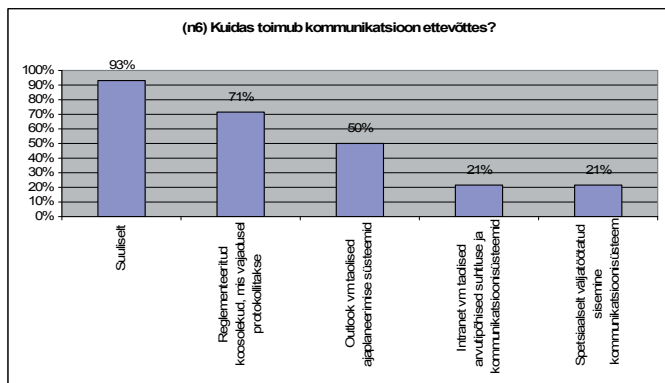
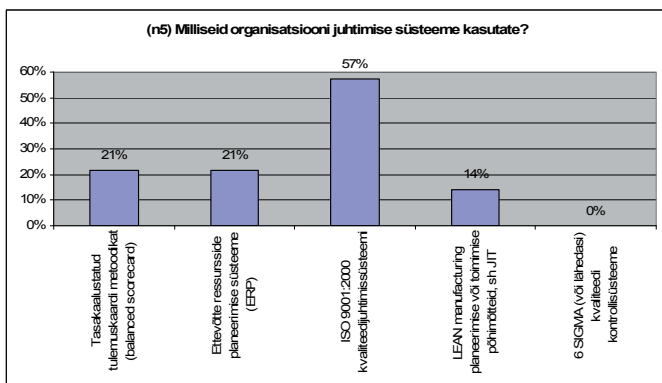


n3

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,43
standardhälve	0,94

n4

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,50
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,79
standardhälve	0,97

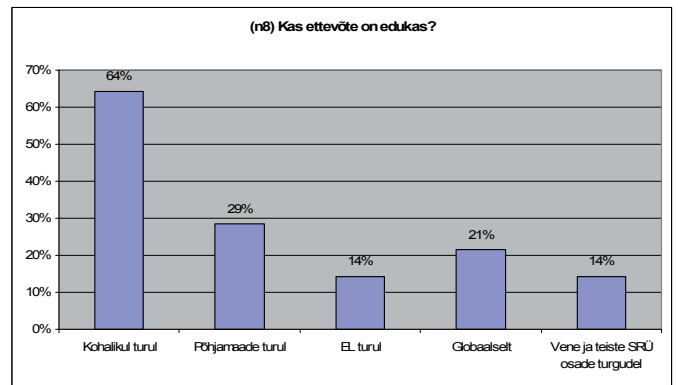
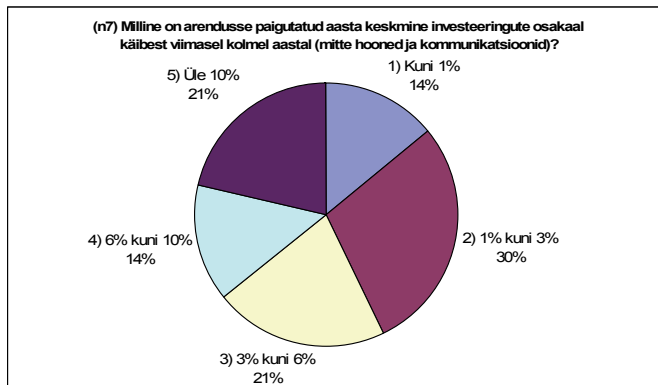


n5

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,75
keskmine	1,14
standardhälve	0,66

n6

25% protsentiil	1,25
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,57
standardhälve	1,22

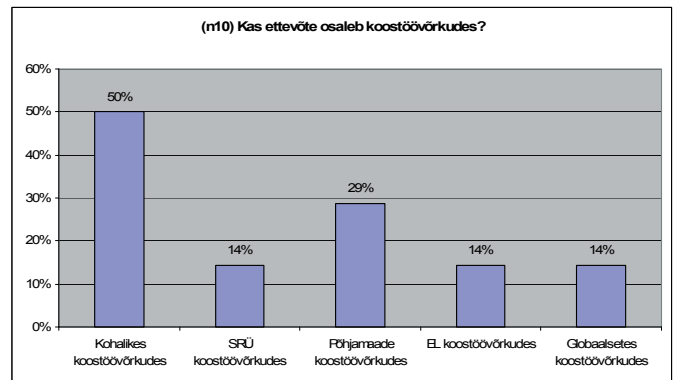
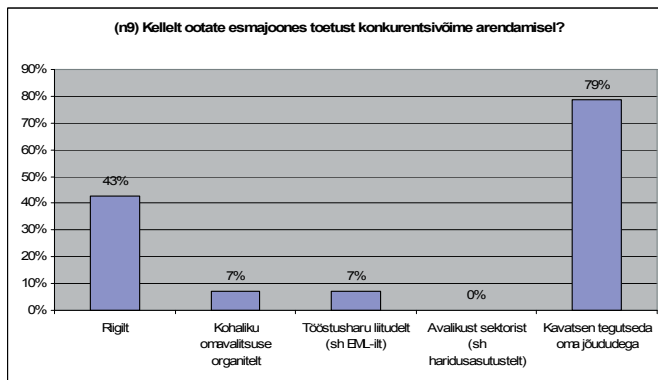


n7

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,00
standardhälve	1,41

n8

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,75
keskmine	1,43
standardhälve	0,85

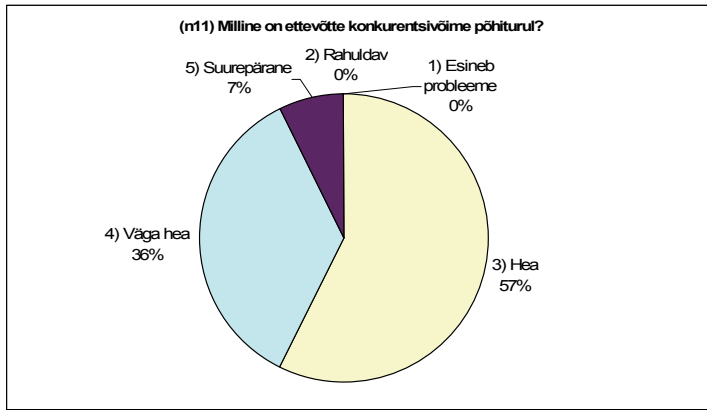


n9

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,75
keskmine	1,36
standardhälve	0,63

n10

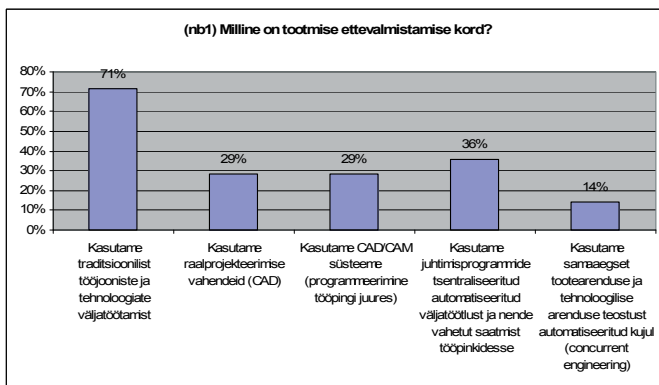
25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,00
keskmine	1,21
standardhälve	1,19



n11

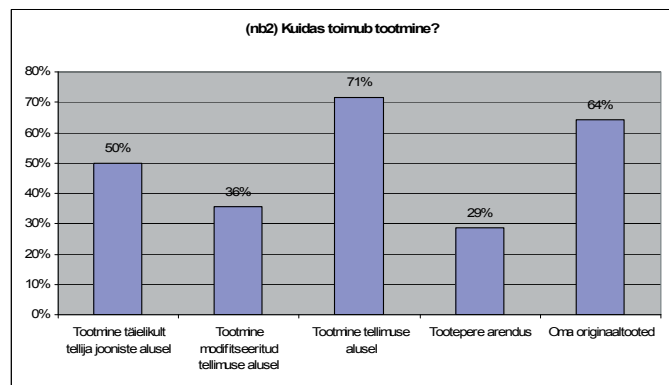
25% protsentiil	3,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,50
standardhälve	0,65

## B. Keskastmejuhtide tasand



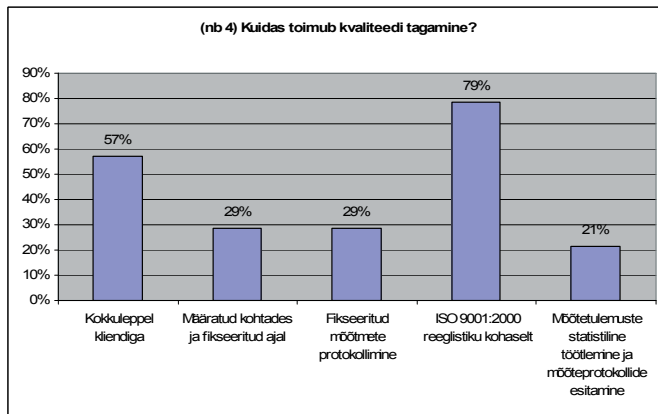
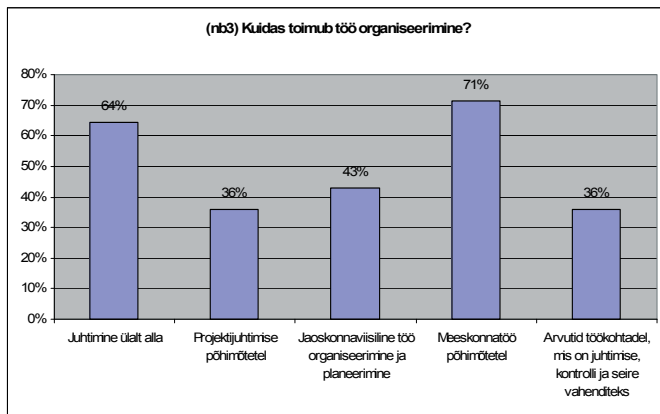
nb1

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	2,75
keskmine	1,79
standardhälve	1,19



nb2

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,50
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,50
standardhälve	1,45

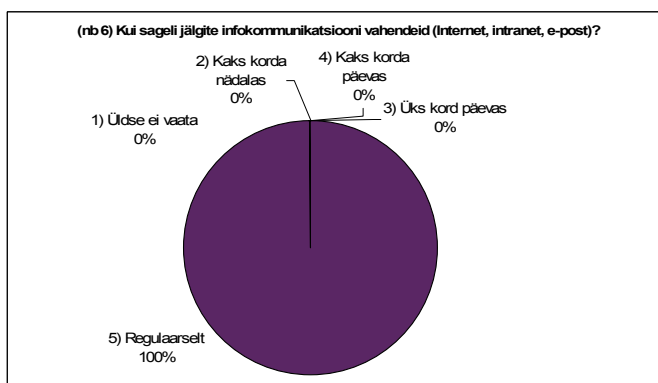
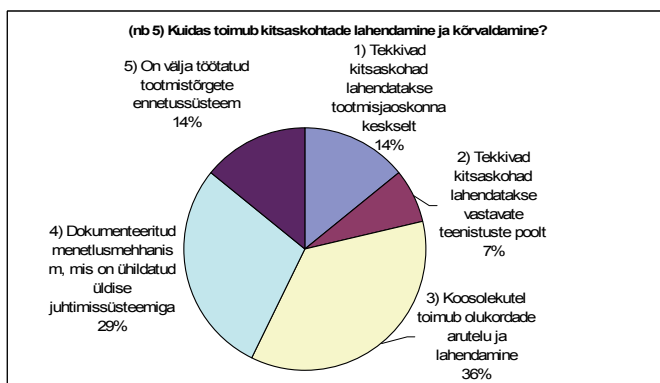


nb3

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,50
standardhälve	1,45

nb4

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	3,75
keskmine	2,14
standardhälve	1,51

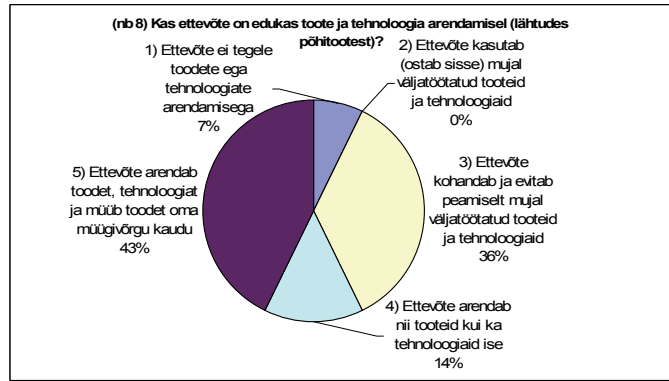
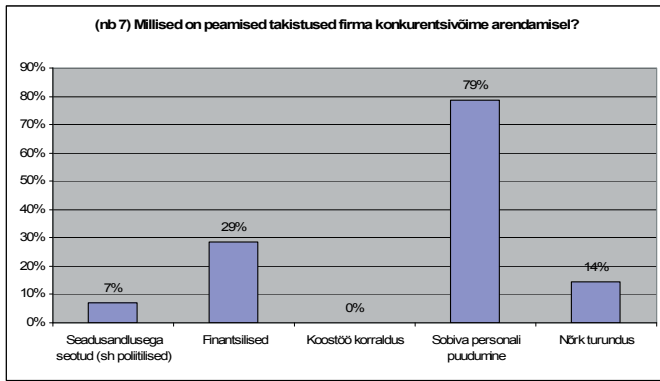


nb5

25% protsentiil	3,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,21
standardhälve	1,25

nb6

25% protsentiil	5,00
mediaan	5,00
75% protsentiil	5,00
keskmine	5,00
standardhälve	0,00

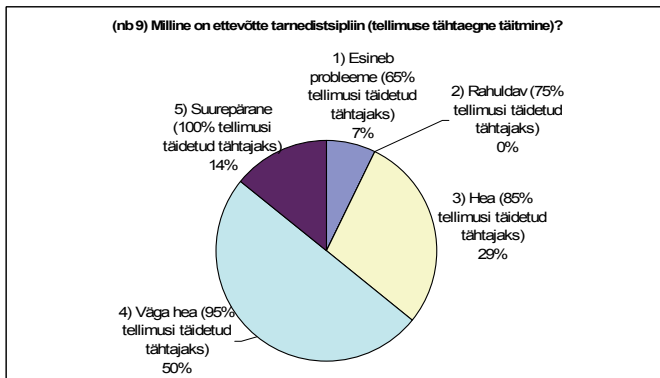


nb7

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,75
keskmine	1,29
standardhälve	0,47

nb8

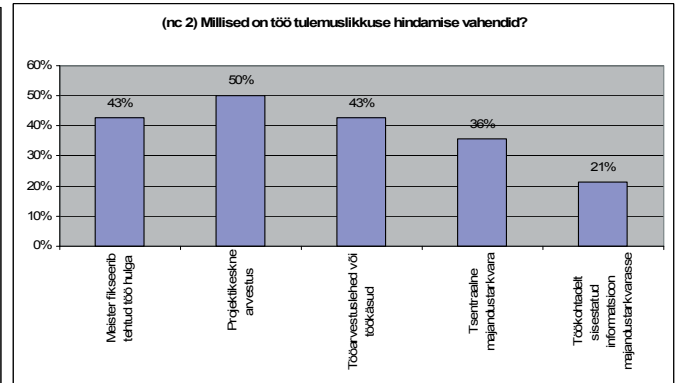
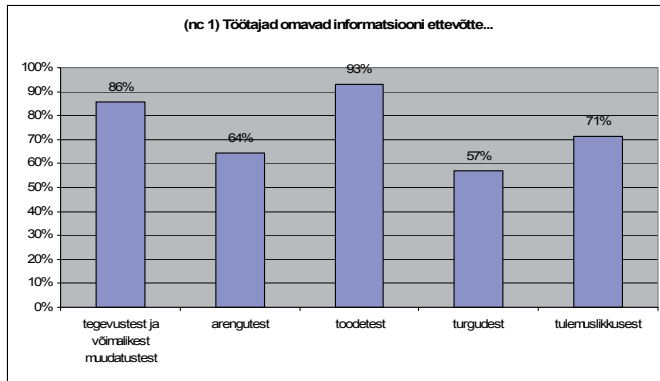
25% protsentiil	3,00
mediaan	4,00
75% protsentiil	5,00
keskmine	3,86
standardhälve	1,23



nb9

25% protsentiil	3,00
mediaan	4,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,64
standardhälve	1,01

## C. Teostuse tasand

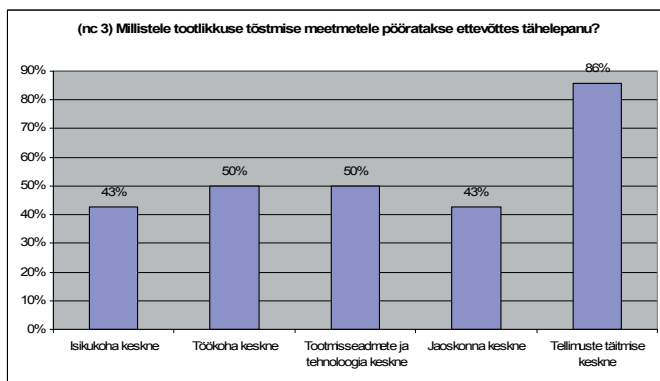


nc1

25% protsentiil	3,00
mediaan	4,50
75% protsentiil	5
keskmine	3,71
standardhälve	1,54

nc2

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,93
standardhälve	1,38



nc3

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,50
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,71
standardhälve	1,59

### 3. Puidutööstus

Tabel 3-1. Üldparameetrid

	Töötajate arv, 2007.a	Tööjõu tootlikkus (käive töötaja kohta) mln EEK, 2007	Tootlikkuse muutus % 2006-2007*	Uute toodete arv**	Uute tehnoloogiate arv**	Inseneride arv	Inseneride % töötajate koguarvust
25% protsentiil	21,75	0,41	2,16	2,25	1,00	1,50	3,00
mediaan	42,00	0,67	8,05	6,50	2,00	2,16	5,00
75% protsentiil	69,25	1,36	30,84	14,25	3	4,32	9,00
keskmine	66,25	1,51	21,28	15,77	2,50	3,57	6,71
standardhälve	71,09	3,31	41,03	26,09	2,05	3,70	6,17

\*2006.a tootlikkuse arvutamisel töötajate arv taandatud 2007.a andmetele

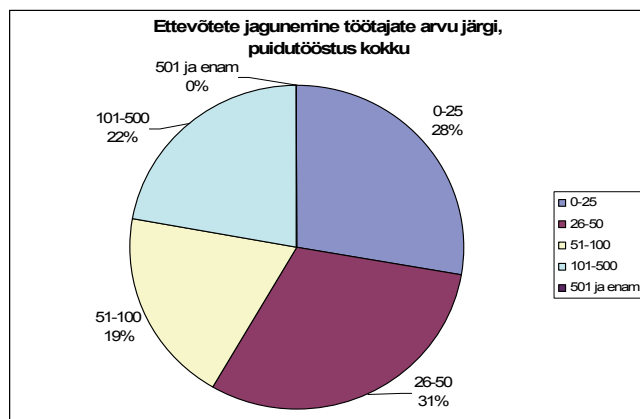
\*\* viimase kolme aasta jooksul

Tabel 3-2. Käive, kasum ja nende muutus aastatel 2005-2007

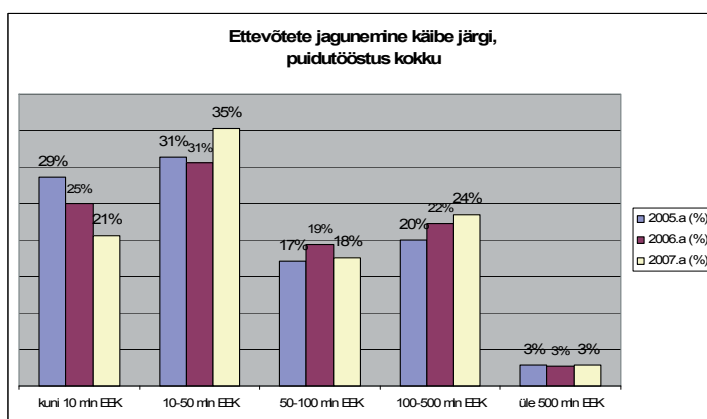
	Käive, mln kr 2005	Käive, mln kr 2006	Käive, mln kr 2007	Käibe muutus, % 2005-2006	Käibe muutus, % 2006-2007	Kasum, mln kr 2005	Kasum, mln kr 2006	Kasum, mln kr 2007	Kasumi muutus, % 2005-2006	Kasumi muutus, % 2006-2007
25% protsentiil	9,00	10,88	16,25	4,42%	2,16	0,30	0,50	0,58	0,30	0,50
mediaan	22,91	30,72	34,50	21,55%	8,05	1,50	1,26	1,62	1,50	1,26
75% protsentiil	92,00	86,03	95,00	33,51%	30,84	6,13	4,45	5,41	6,13	4,45
keskmine	71,30	76,43	81,84	45,51%	21,28	13,26	11,32	12,67	13,26	11,32
standardhälve	118,06	122,80	121,88	127,67	41,03	54,56	50,17	52,61	54,56	50,17

Tabel 3-3. Kasumi suhe käibesse ja selle muutus aastatel 2005-2007

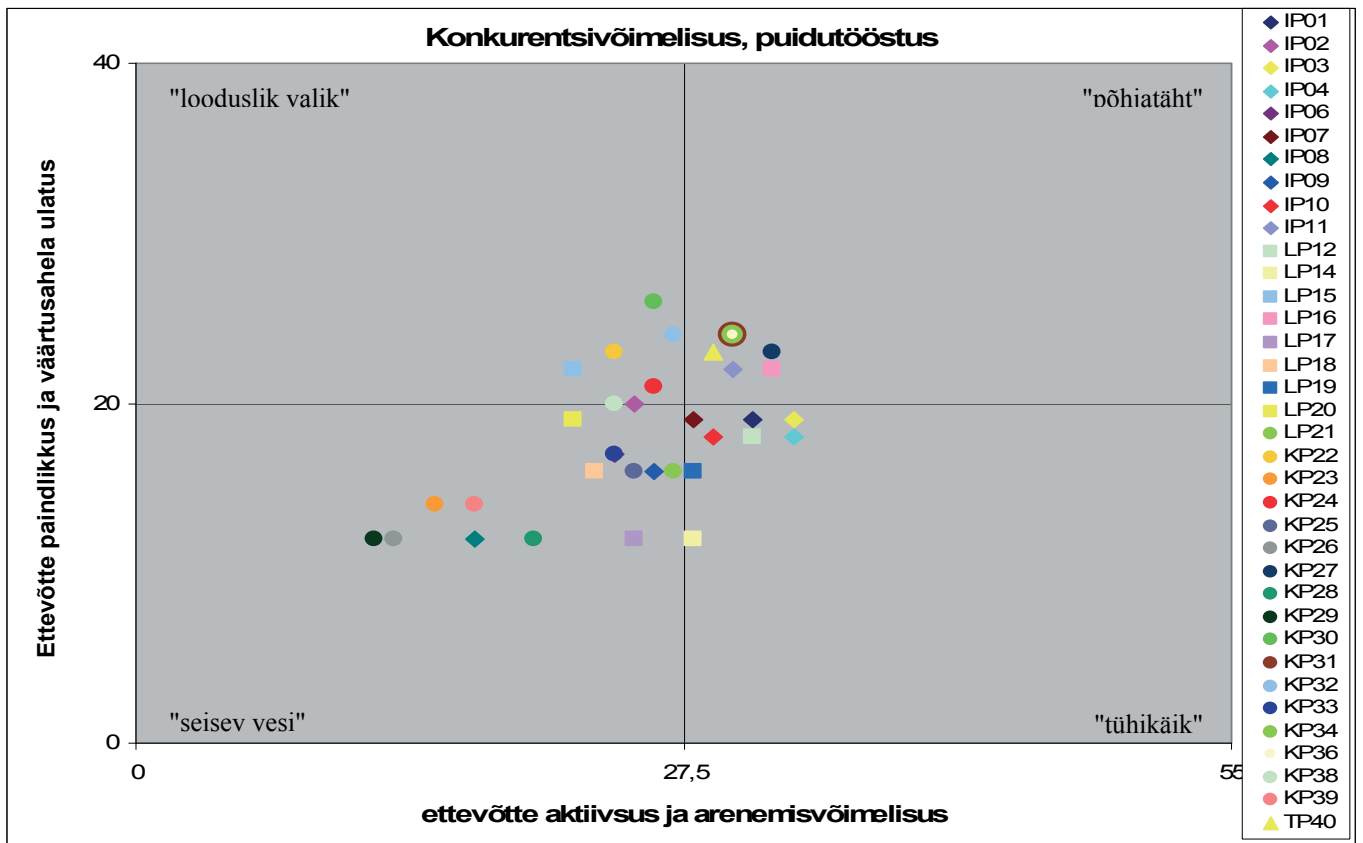
	Kasumi suhe käibesse 2005	Kasumi suhe käibesse 2006	Kasumi suhe käibesse 2007	Kasumi suhte muutus käibesse, % 2005-2006	Kasumi suhte muutus käibesse, % 2006-2007
25% protsentiil	3,07%	2,34%	2,64%	-39,73	-17,30
mediaan	5,27%	5,54%	5,81%	-5,64	-3,83
75% protsentiil	7,60%	7,47%	7,08%	55,29	9,60
keskmine	16,51%	12,81%	14,30%	-2,01	6,26
standardhälve	64,37%	48,65%	49,72%	159,40	64,58



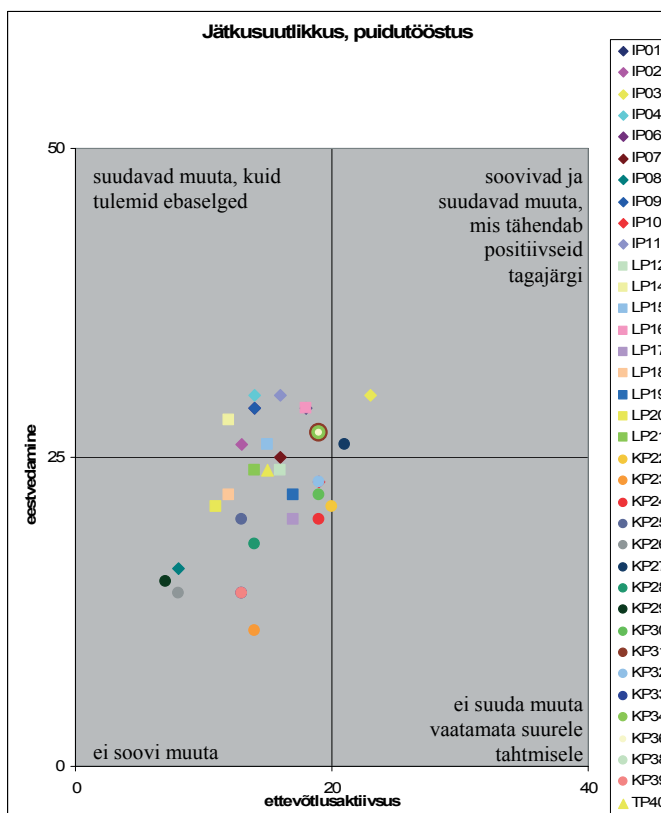
Joonis 3-1. Ettevõtted töötajate arvu järgi



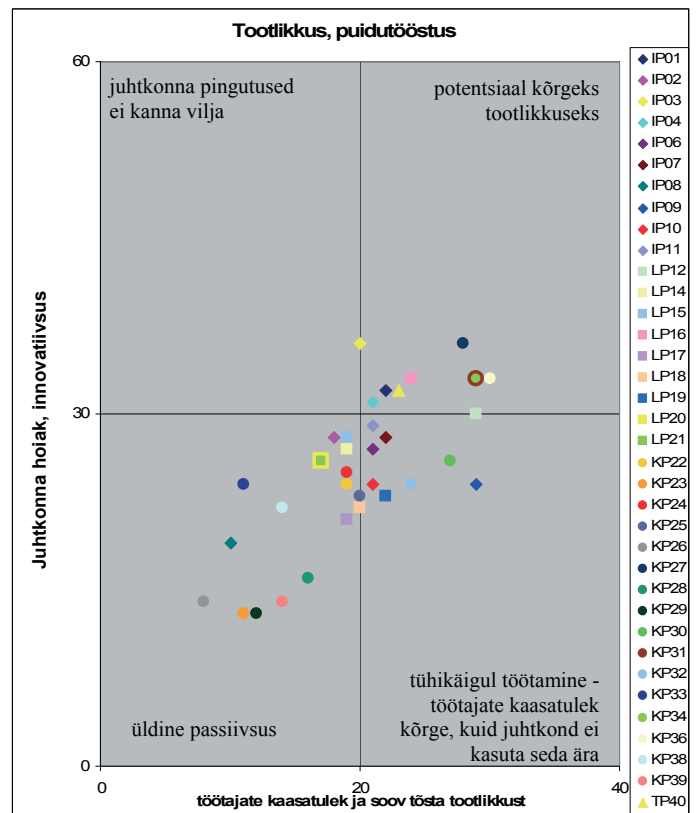
Joonis 3-2. Ettevõtted käibe järgi



Joonis 3-3. Konkurentsivõime



Joonis 3-4. Jätksuutlikkus

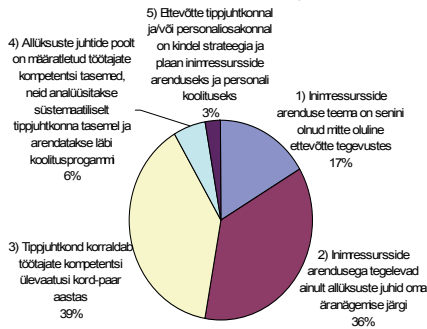


Joonis 3-5. Tootlikkus

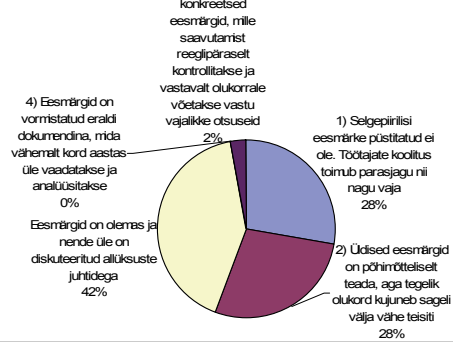
## Osa I: Inimressursside osa

### A. Tippjuhi tasand

(p1) Kas inimressursside arenduse süsteem on otseselt toetatud tippjuhtkonna poolt?  
Kuidas see toetus praktikas väljendub?



(p2) Kas inimressursside arenduse juures on selgelt eristatud eesmärgid?  
On ajaliselt pusitatud



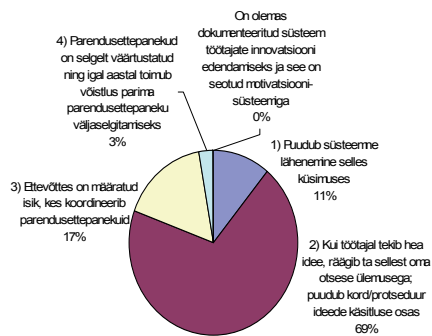
p1

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,42
standardhälve	0,94

p2

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,22
standardhälve	0,96

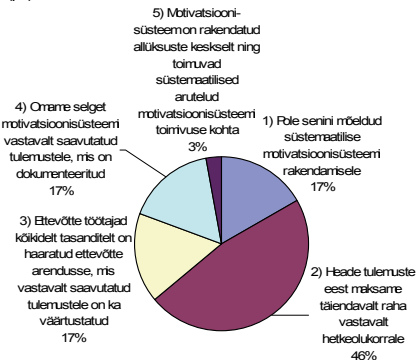
(p3) Kuidas ettevõttes parendus- ja täiendustepanekute tegemise süsteem on üles ehitatud?



p3

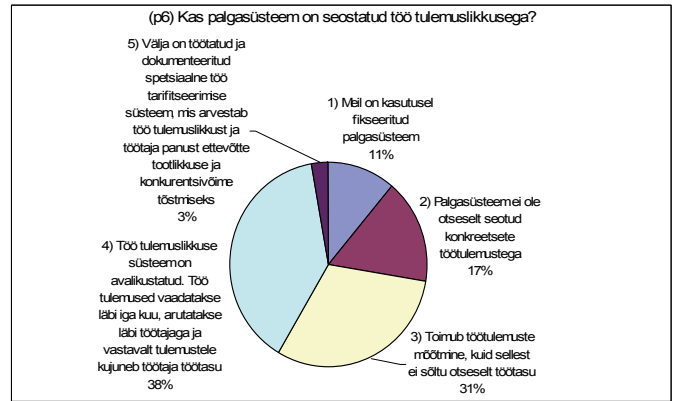
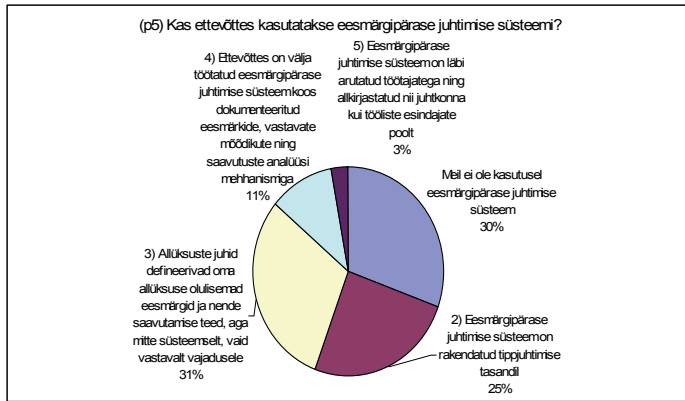
25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	2,11
standardhälve	0,62

(p4) Millised on Teie ettevõttes motivatsioonisüsteemi rakendused?



p4

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,42
standardhälve	1,05

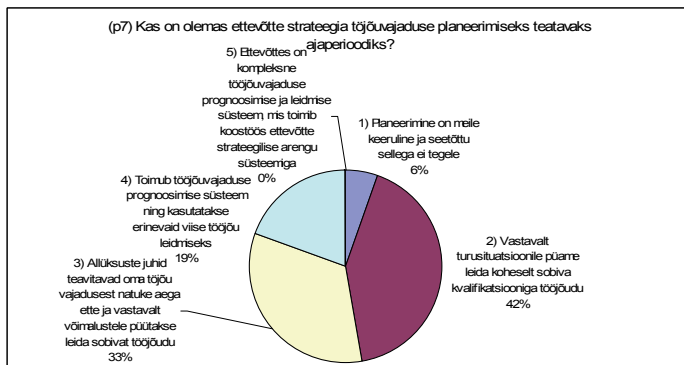


p5

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,31
standardhälve	1,12

p6

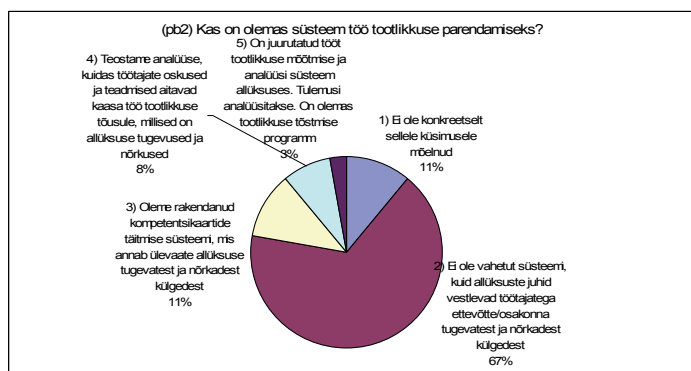
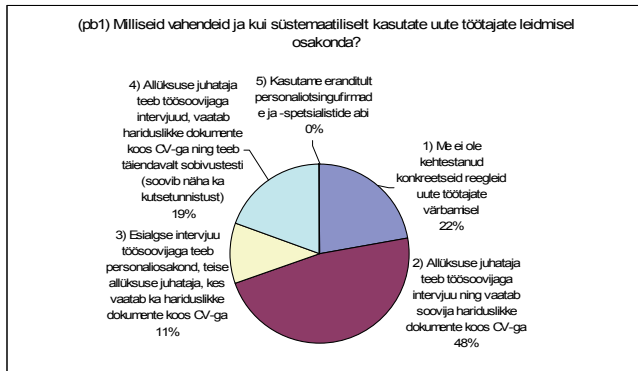
25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,06
standardhälve	1,07



p7

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,67
standardhälve	0,86

## B. Osakonna tasand

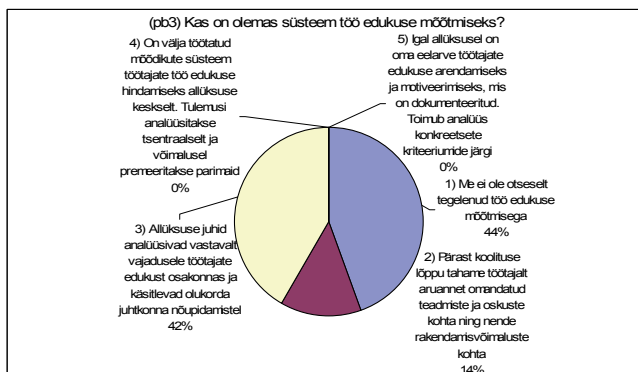


pb1

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,28
standardhälve	1,03

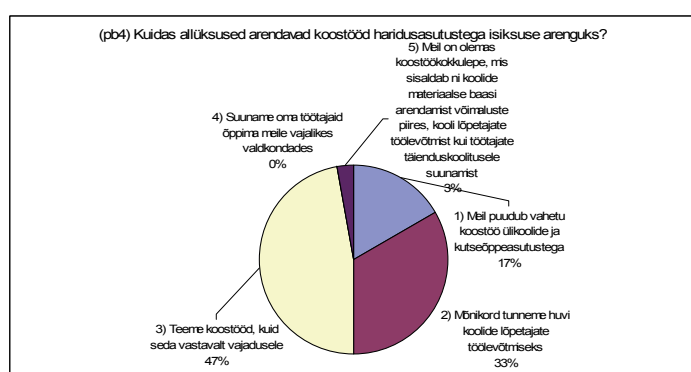
pb2

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	2,25
standardhälve	0,87



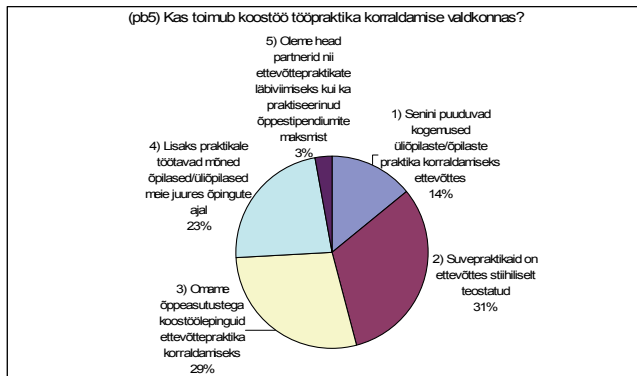
pb3

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	1,97
standardhälve	0,94



pb3

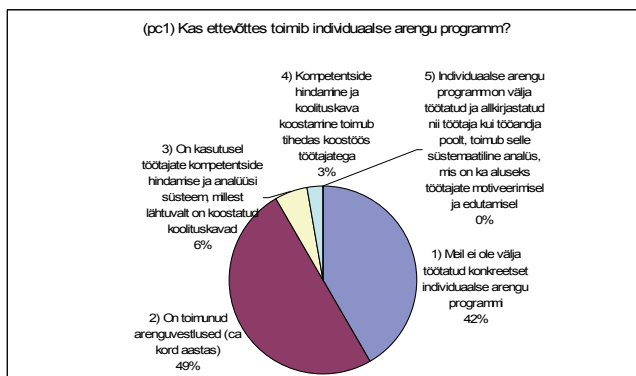
25% protsentiil	2,00
mediaan	2,50
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,39
standardhälve	0,87



pb5

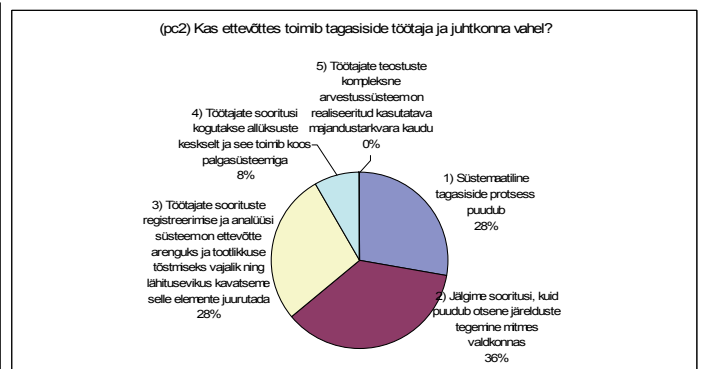
25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,50
keskmine	2,69
standardhälve	1,08

## C. Töötaja tasand



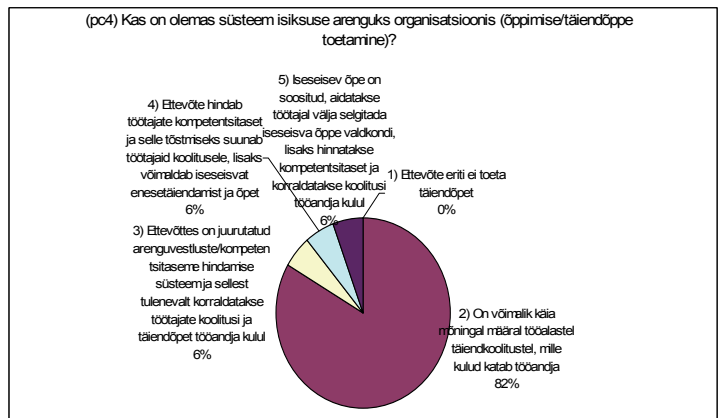
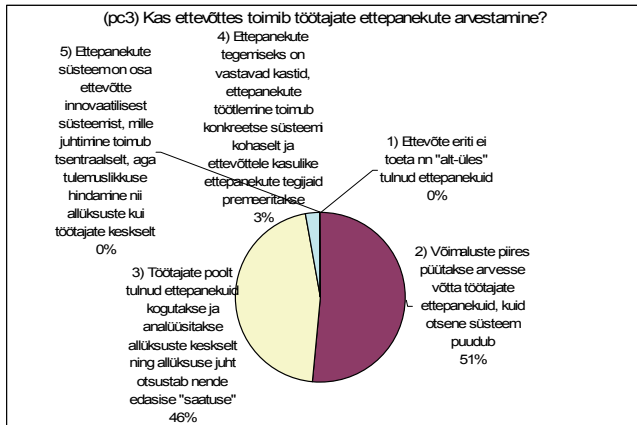
pc1

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,69
standardhälve	0,71



pc2

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,17
standardhälve	0,94



pc3

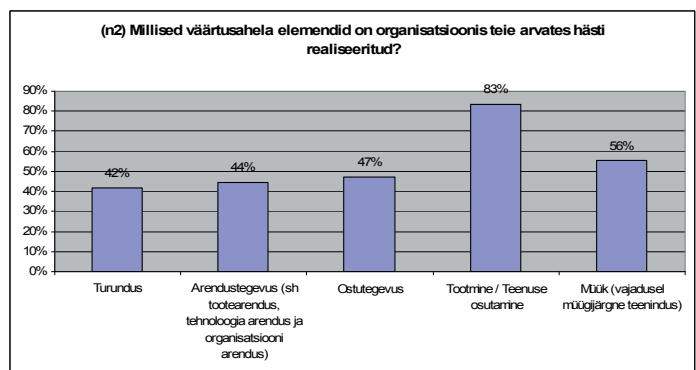
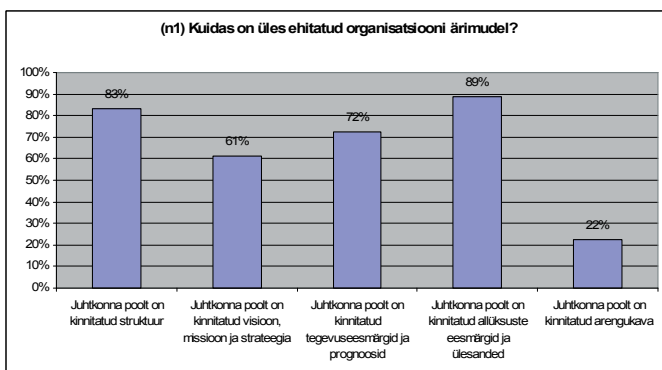
25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,51
standardhälve	0,56

pc4

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	2,33
standardhälve	0,83

## Osa II: Konkurentsivõime ja innovatiivsuse osa

### A. Tippjuhi tasand

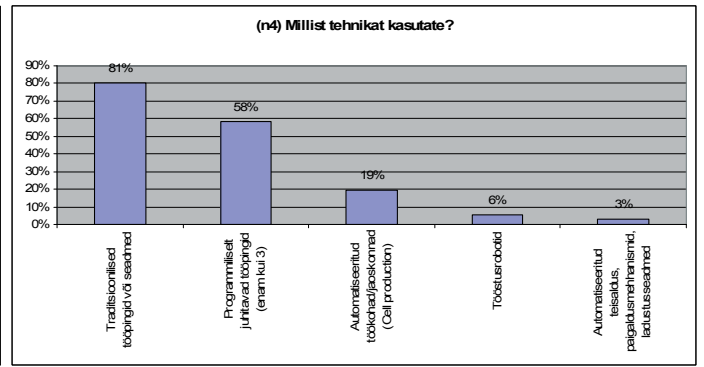
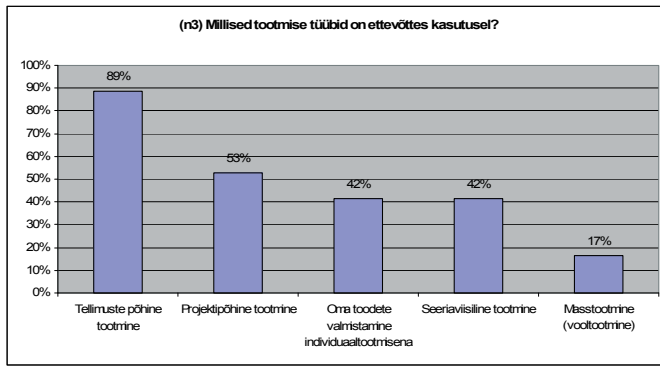


n1

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,83
standardhälve	1,34

n2

25% protsentiil	1,75
mediaan	2,50
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,72
standardhälve	1,45

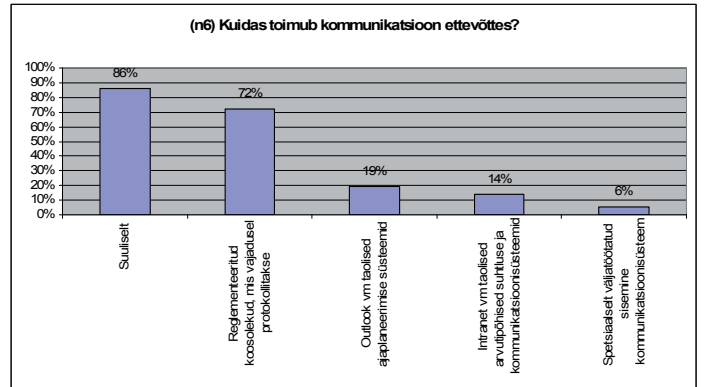
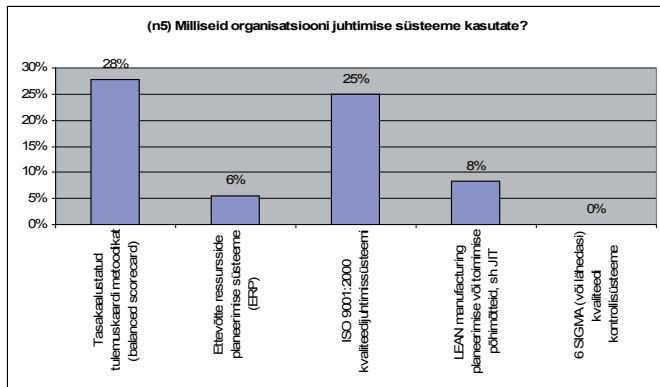


n3

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,50
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,42
standardhälve	0,94

n4

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,67
standardhälve	0,68



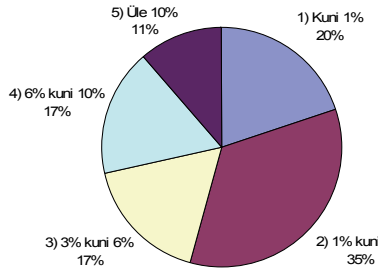
n5

25% protsentiil	0,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,00
keskmine	0,67
standardhälve	0,68

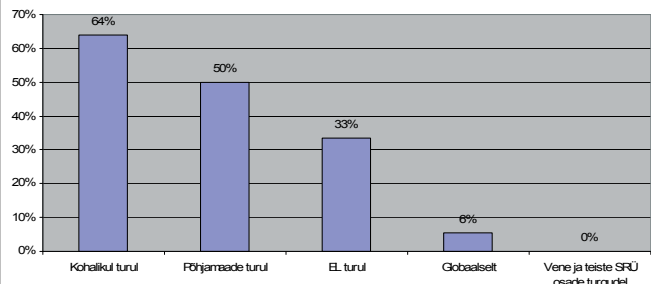
n6

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,97
standardhälve	0,84

(n7) Milline on arendusse paigutatud aasta keskmine investeeringute osakaal käibest viimasel kolmel aastal (mitte hooned ja kommunikatsioonid)?



(n8) Kas ettevõtte on edukas?



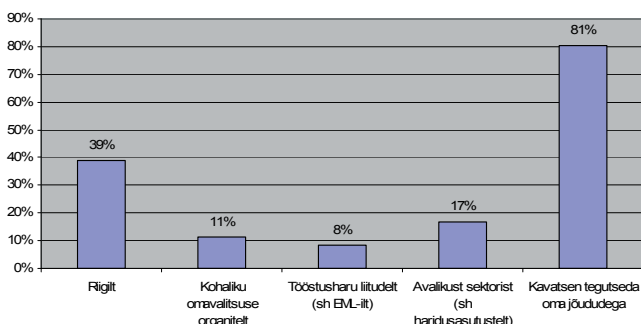
n7

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,66
standardhälve	1,30

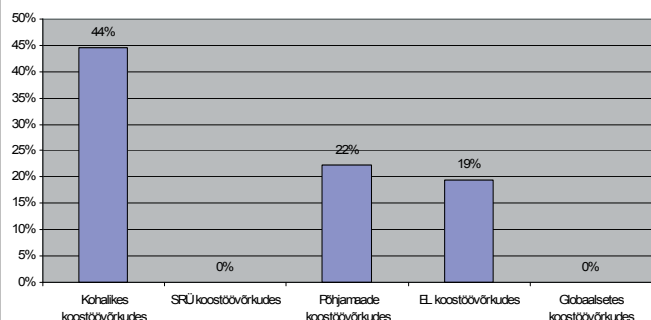
n8

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,53
standardhälve	0,91

(n9) Kellelt ootate esmajoones toetust konkurentsivõime arendamisel?



(n10) Kas ettevõtte osaleb koostöövõrkudes?

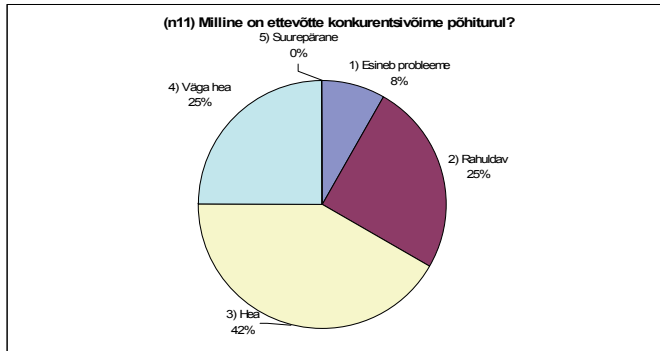


n9

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,56
standardhälve	0,73

n10

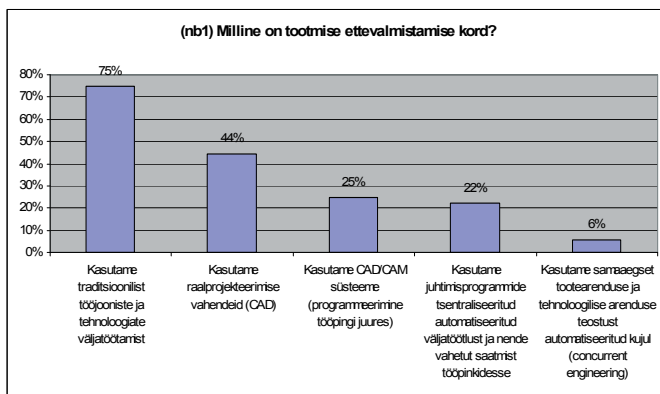
25% protsentiil	0,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,00
keskmine	0,86
standardhälve	0,68



n11

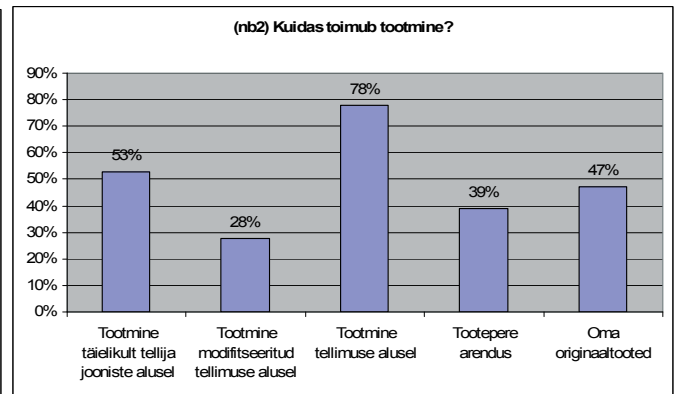
25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,25
keskmine	2,83
standardhälve	0,91

## B. Keskastmejuhtide tasand



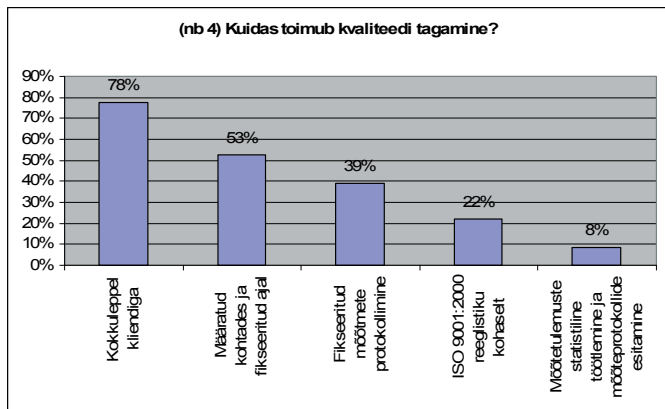
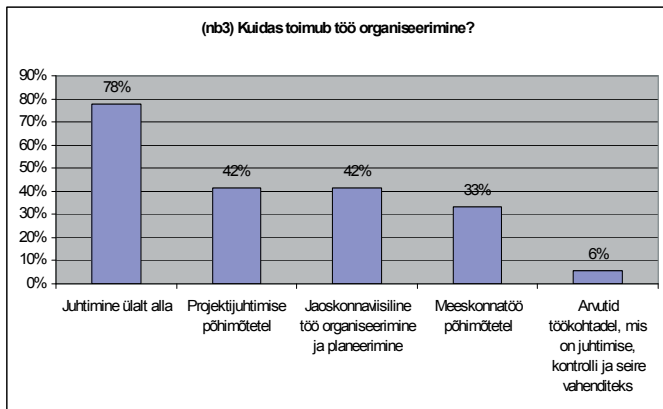
nb1

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,72
standardhälve	0,88



nb2

25% protsentiil	1,75
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,39
standardhälve	1,10

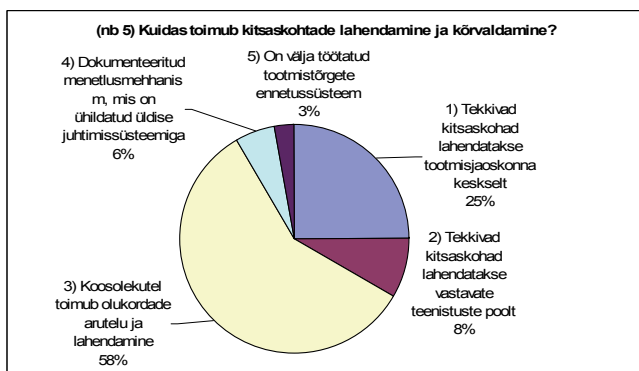


nb3

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	2,25
keskmine	1,97
standardhälve	1,00

nb4

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,00
standardhälve	1,10

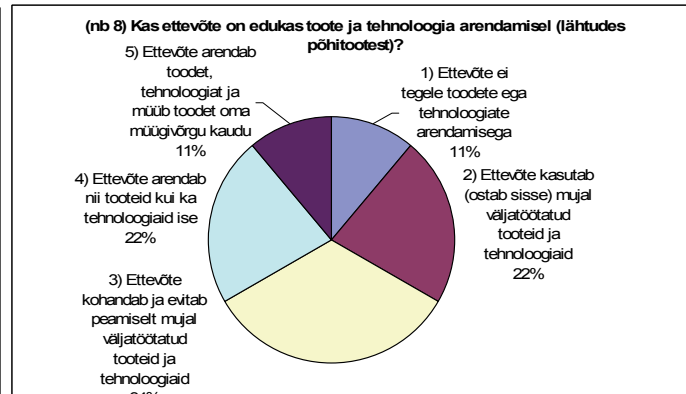
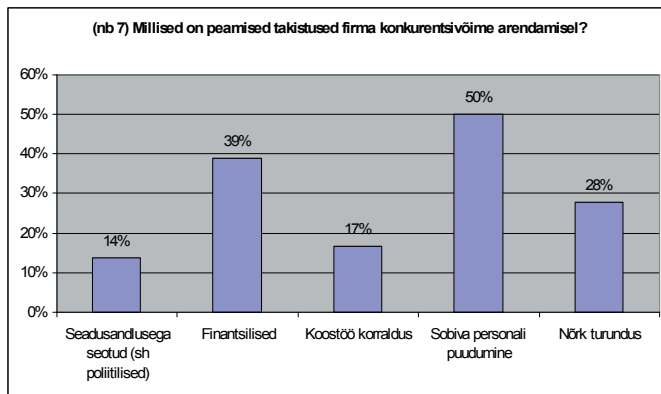


nb5

25% protsentiil	1,75
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,53
standardhälve	1,03

nb6

25% protsentiil	5,00
mediaan	5,00
75% protsentiil	5,00
keskmine	4,92
standardhälve	0,37

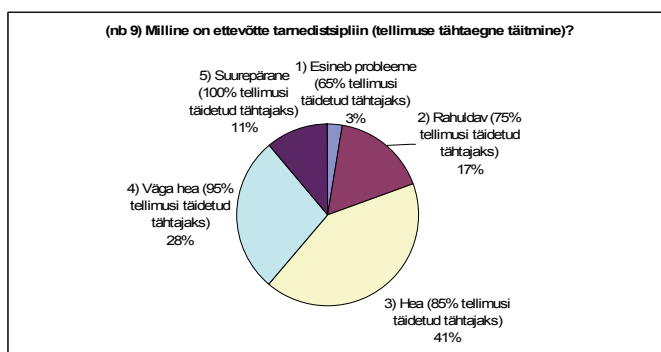


nb7

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,47
standardhälve	0,84

nb8

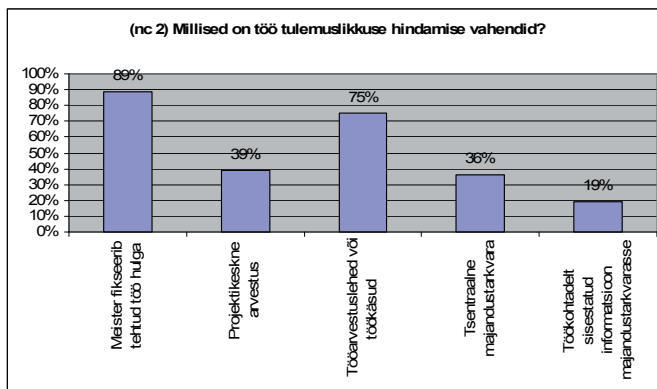
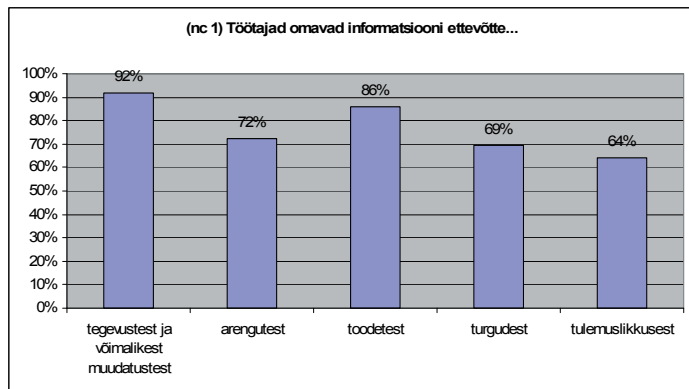
25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,00
standardhälve	1,17



nb9

25% protsentiil	3,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,28
standardhälve	0,97

## C. Teostuse tasand

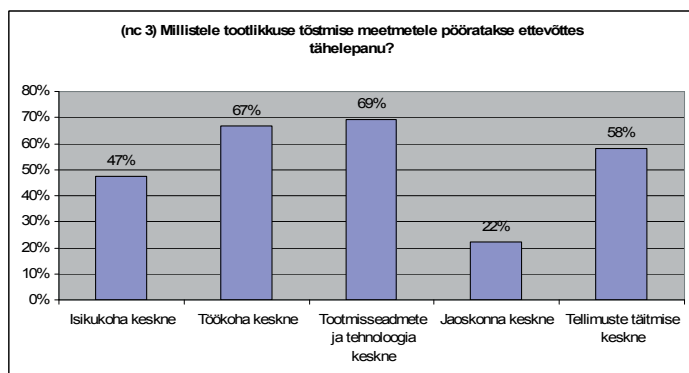


nc1

25% protsentiil	3,00
mediaan	4,00
75% protsentiil	5,00
keskmine	3,83
standardhälve	1,38

nc2

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,25
keskmine	2,58
standardhälve	1,23



nc3

25% protsentiil	1,75
mediaan	2,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,64
standardhälve	1,42

## 4. Infotehnoloogia

Tabel 4-1. Üldparameetrid

	Töötajate arv, 2007.a	Tööjõu tootlikkus (käive töötaja kohta) mln EEK, 2007	Tootlikkuse muutus 2006-2007*	Uute toodete arv**	Uute tehnoloogiate arv**	Inseneride arv	Inseneride % töötajate koguarvust
25% protsentiil	8,00	0,32	-1,97	1,75	0,75	2,00	11,11
mediaan	18,00	0,50	11,37	3,00	2,50	3,36	20,00
75% protsentiil	27,00	0,93	30,31	6,25	4,25	15,00	70,00
keskmine	49,47	0,96	35,48	6,81	2,69	20,41	36,25
standardhälve	90,14	1,26	121,33	12,06	2,41	53,14	32,62

\*2006.a tootlikkuse arvutamisel töötajate arv taandatud 2007.a andmetele

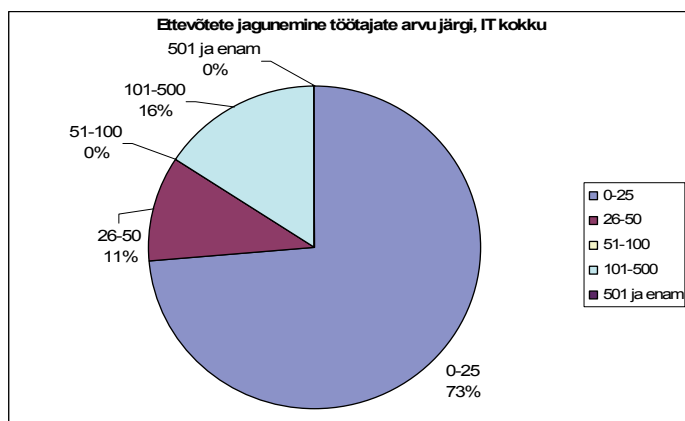
\*\* viimase kolme aasta jooksul

Tabel 4-2. Käive, kasum ja nende muutus aastatel 2005-2007

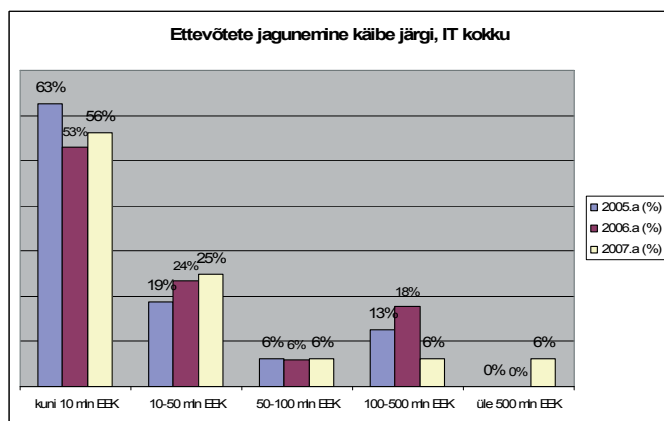
	Käive, mln kr 2005	Käive, mln kr 2006	Käive, mln kr 2007	Käibe muutus, % 2005-2006	Käibe muutus, % 2006-2007	Kasum, mln kr 2005	Kasum, mln kr 2006	Kasum, mln kr 2007	Kasumi muutus, % 2005-2006	Kasumi muutus, % 2006-2007
25% protsentiil	2,53	3,00	3,80	13,21%	5,52	0,05	0,07	0,19	0,81	0,00
mediaan	8,55	9,50	6,75	46,06%	20,57	0,12	0,18	0,41	112,93	9,55
75% protsentiil	19,74	16,00	17,75	85,62%	30,40	0,50	2,12	1,00	274,45	329,56
keskmine	45,01	66,43	64,54	66,12%	52,55	0,52	2,34	1,51	572,79	217,14
standardhälve	98,55	142,98	144,35	87,37	113,37	1,23	4,52	3,07	1330,03	472,01

Tabel 4-3. Kasumi suhe käibesse ja selle muutus aastatel 2005-2007

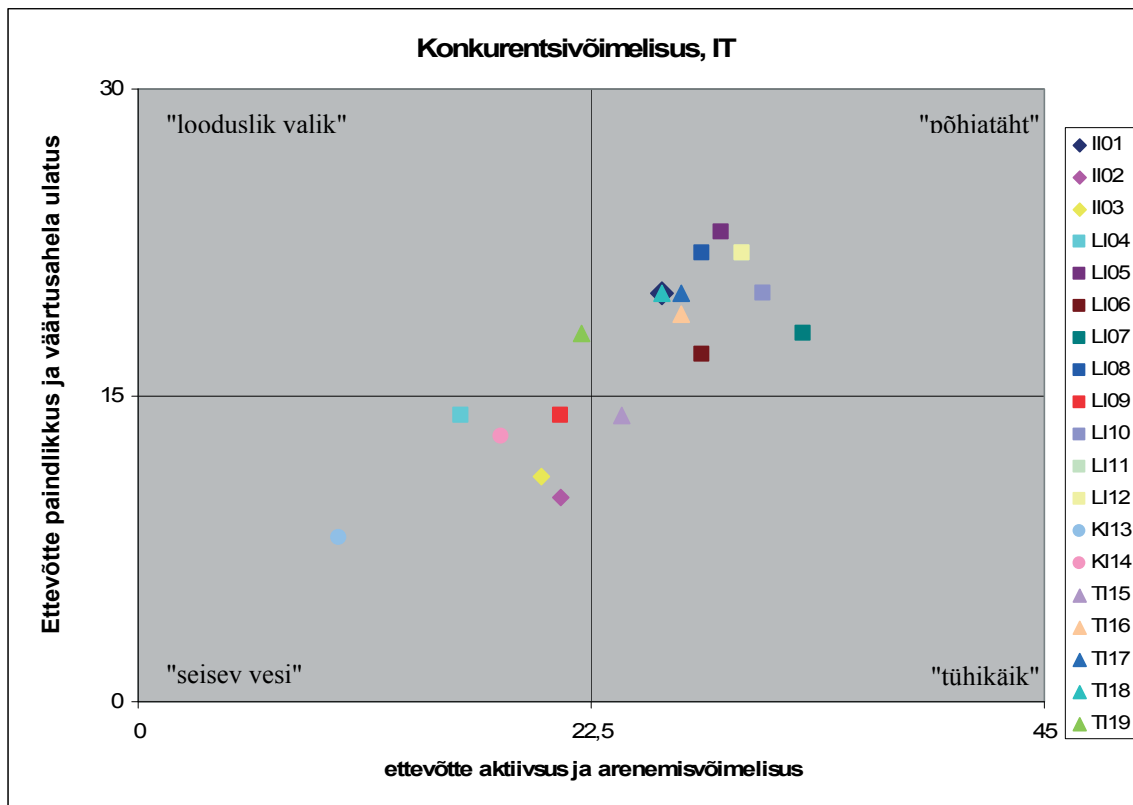
	Kasumi suhe käibesse 2005	Kasumi suhe käibesse 2006	Kasumi suhe käibesse 2007	Kasumi suhte muutus käibesse, % 2005-2006	Kasumi suhte muutus käibesse, % 2006-2007
25% protsentiil	0,21%	1,34%	2,50%	38,61	-12,26
mediaan	2,05%	2,57%	4,94%	87,52	0,77
75% protsentiil	6,54%	6,19%	10,10%	158,09	198,13
keskmine	-3,53%	3,06%	7,00%	269,88	151,11
standardhälve	23,55%	8,08%	6,88%	553,37	317,28



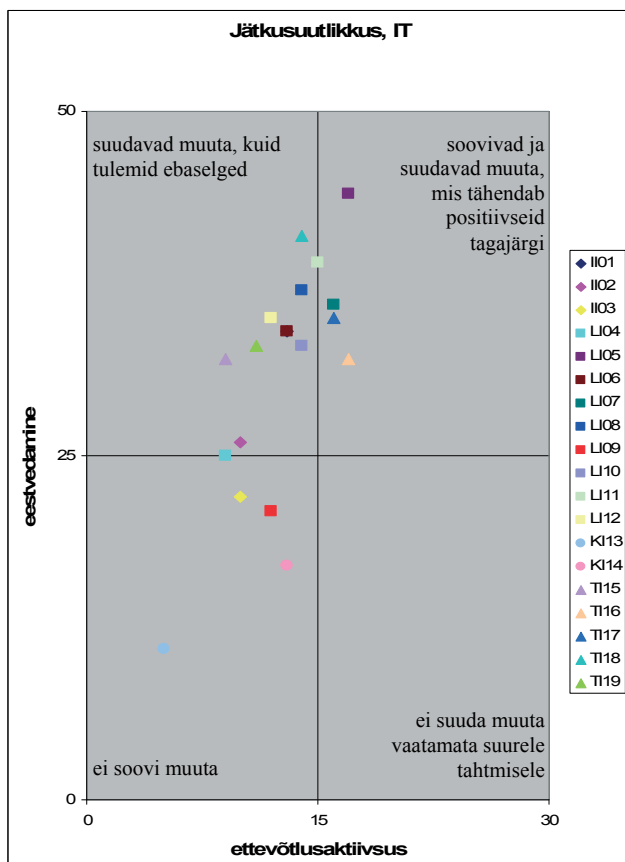
Joonis 4-1. Ettevõtted töötajate arvu järgi



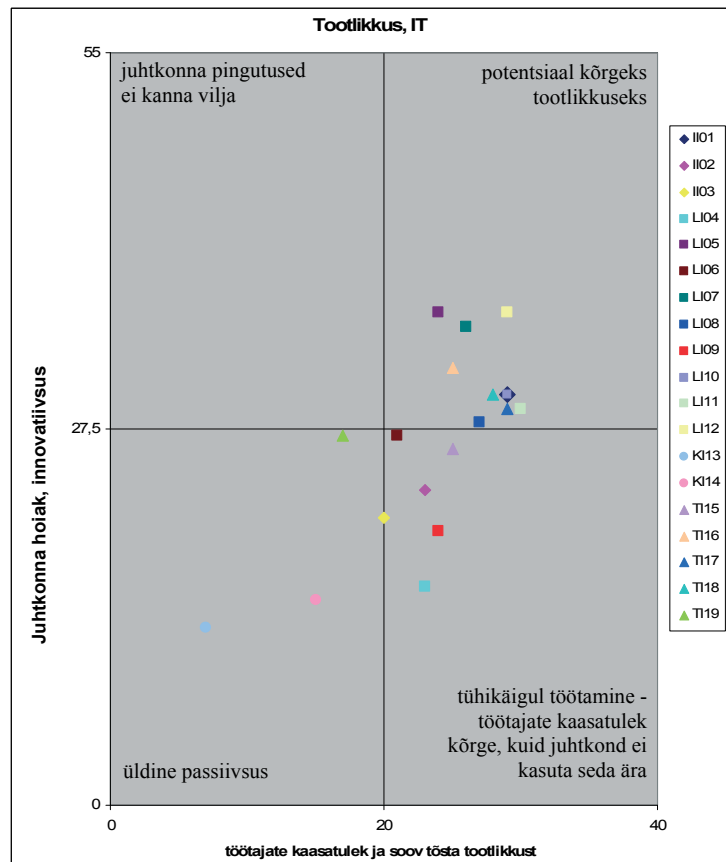
Joonis 4-2. Ettevõtted käibe järgi



Joonis 4-3. Konkurentsivõimelisus



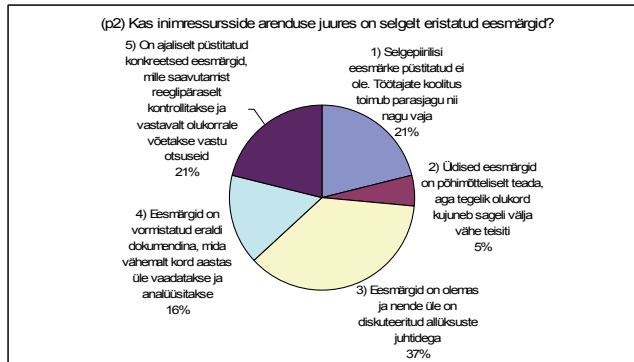
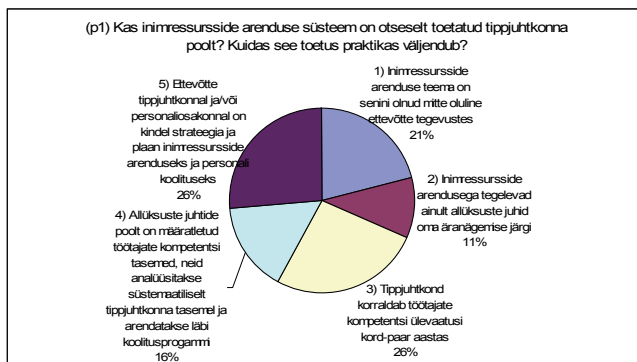
Joonis 4-4. Jätkusutlikkus



Joonis 4-5. Tootlikkus

# Osa I: Inimressursside osa

## A. Tippjuhi tasand

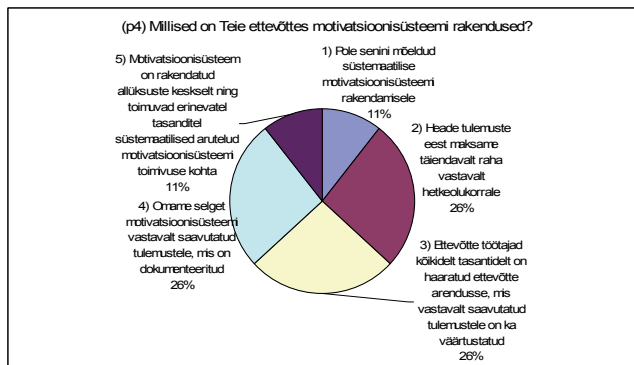
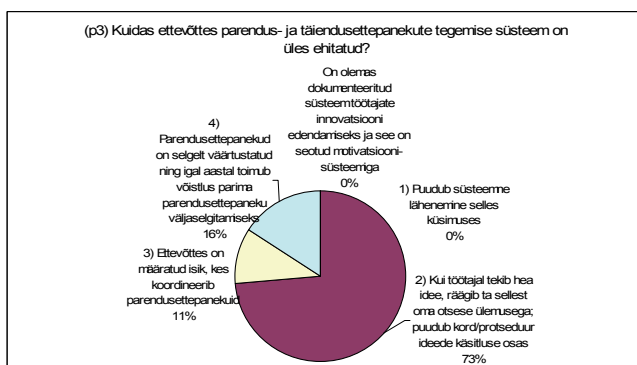


p1

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,50
keskmine	3,16
standardhälve	1,50

p2

25% protsentiil	2,50
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,11
standardhälve	1,41



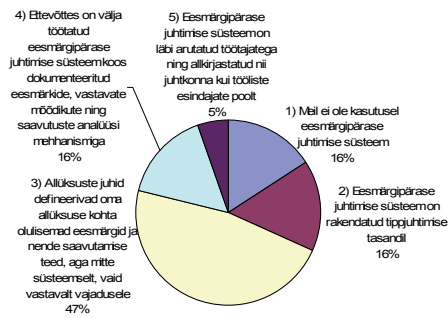
p3

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	2,50
keskmine	2,42
standardhälve	0,77

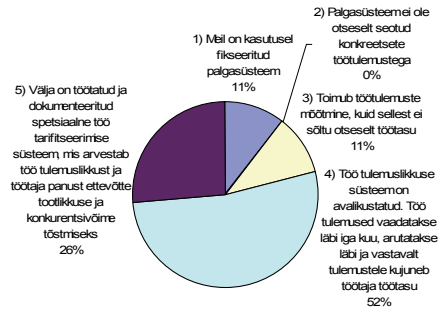
p4

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,00
standardhälve	1,20

(p5) Kas ettevõttes kasutatakse eesmärgipärase juhtimise süsteemi?



(p6) Kas palgasüsteem on seostatud töö tulemuslikkusega?



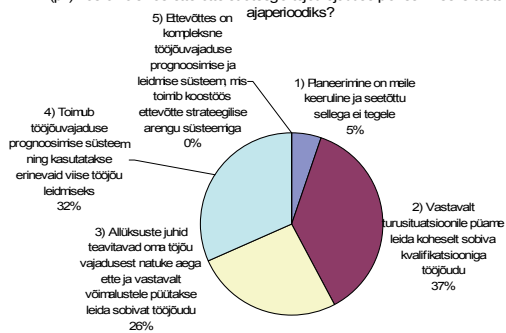
p5

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,79
standardhälve	1,08

p6

25% protsentiil	4,00
mediaan	4,00
75% protsentiil	4,50
keskmine	3,84
standardhälve	1,17

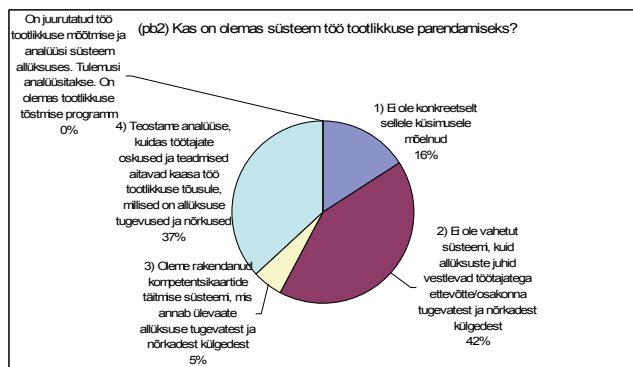
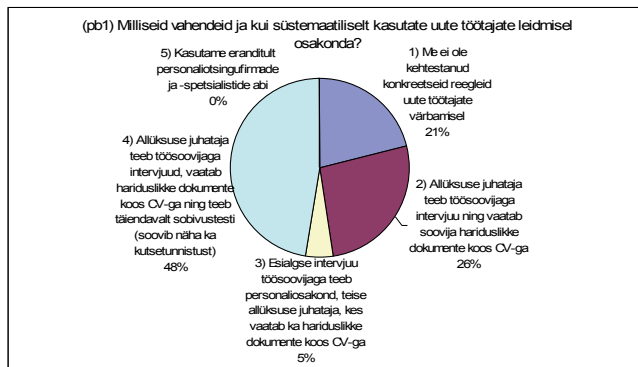
(p7) Kas on olemas ettevõtte strateegia töövajaduse planeerimiseks teatavaks ajaperioodiks?



p7

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,84
standardhälve	0,96

## B. Osakonna tasand

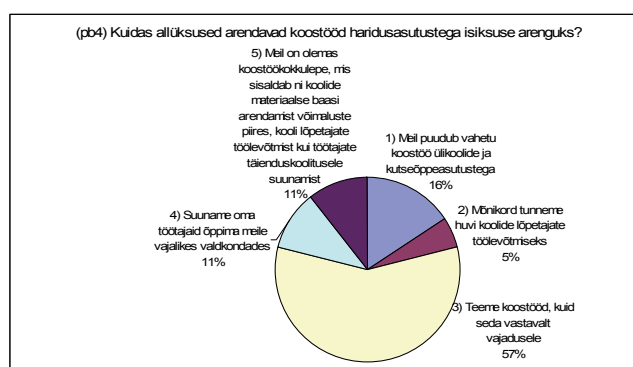
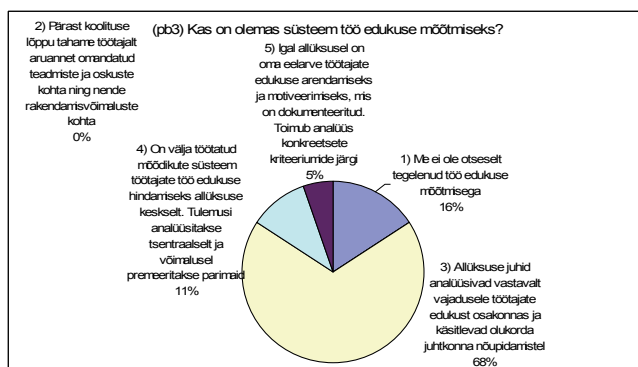


pb1

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,79
standardhälve	1,27

pb2

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,63
standardhälve	1,16

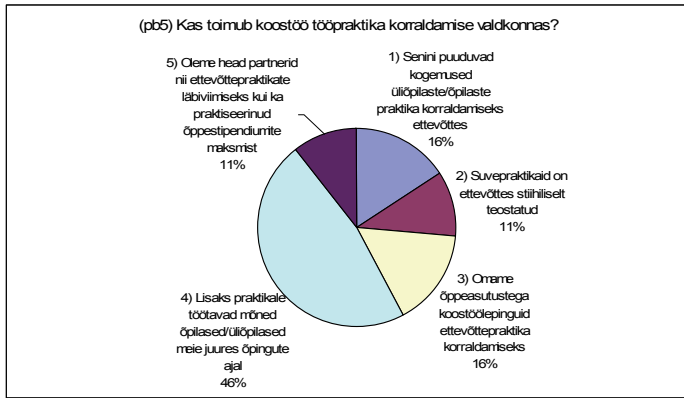


pb3

25% protsentiil	3,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,89
standardhälve	0,99

pb4

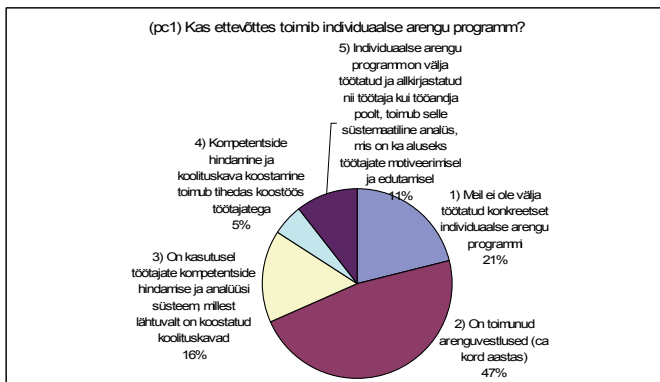
25% protsentiil	3,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,95
standardhälve	1,13



pb5

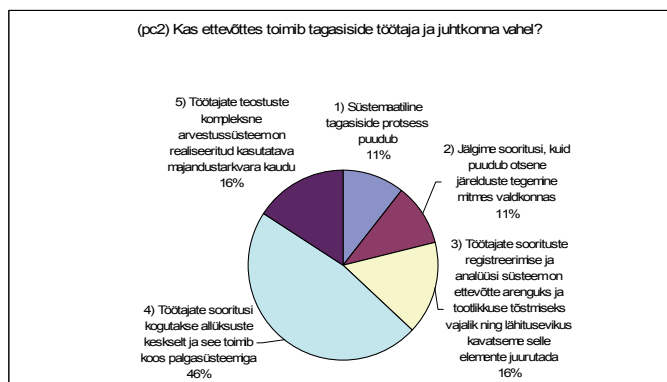
25% protsentiil	2,50
mediaan	4,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,26
standardhälve	1,28

### C. Töötaja tasand



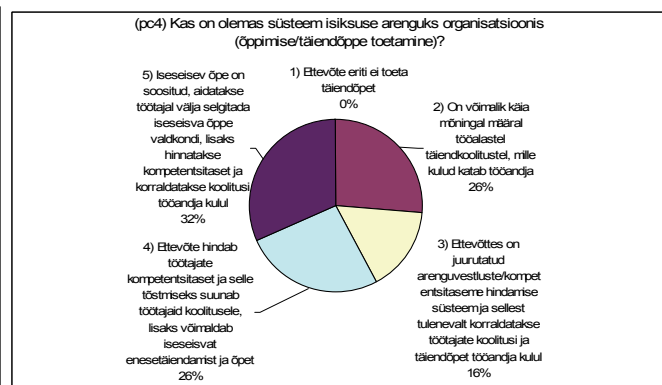
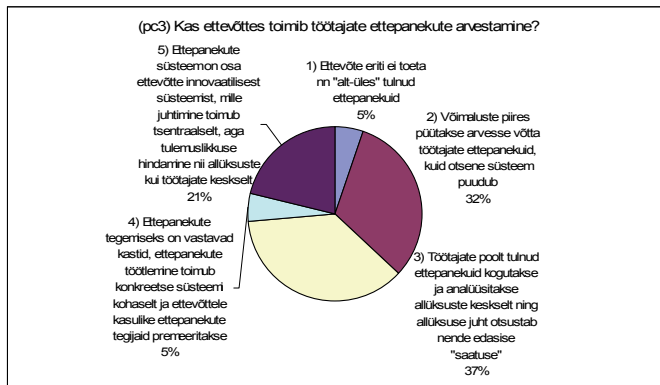
pc1

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,37
standardhälve	1,21



Pc2

25% protsentiil	3,00
mediaan	4,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,47
standardhälve	1,22



pc3

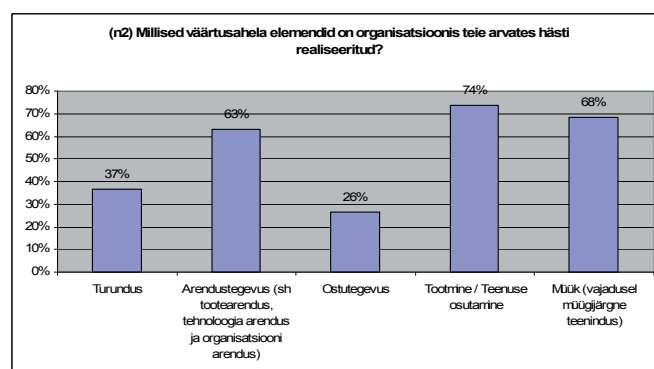
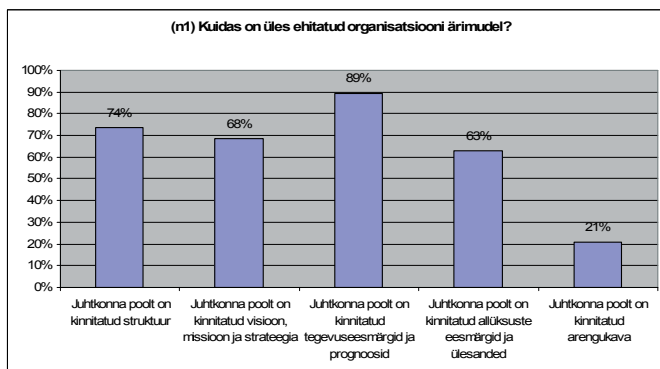
25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,50
keskmine	3,05
standardhälve	1,22

pc4

25% protsentiil	2,50
mediaan	4,00
75% protsentiil	5,00
keskmine	3,63
standardhälve	1,21

## Osa II: Konkurentsivõime ja innovatiivsuse osa

### A. Tippjuhi tasand

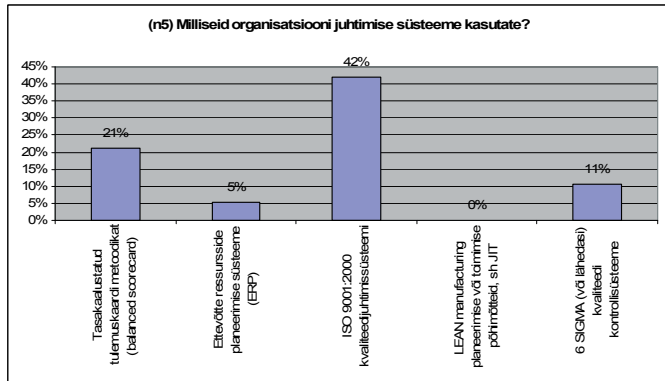
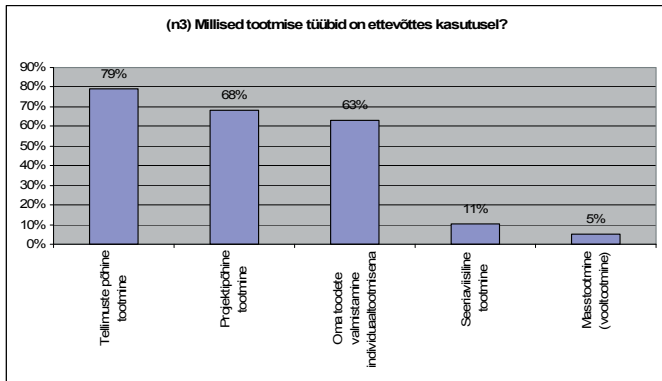


n1

25% protsentiil	2,50
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,16
standardhälve	0,90

n2

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,68
standardhälve	1,34



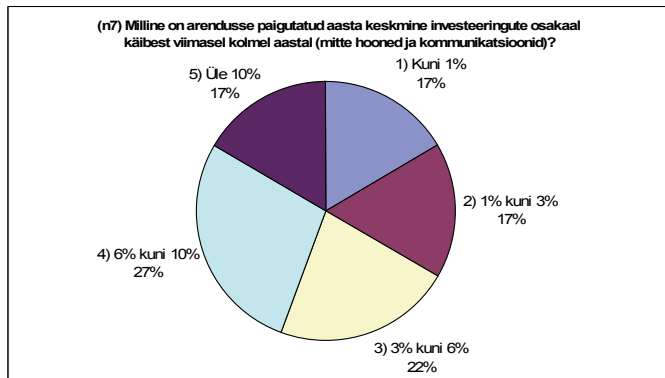
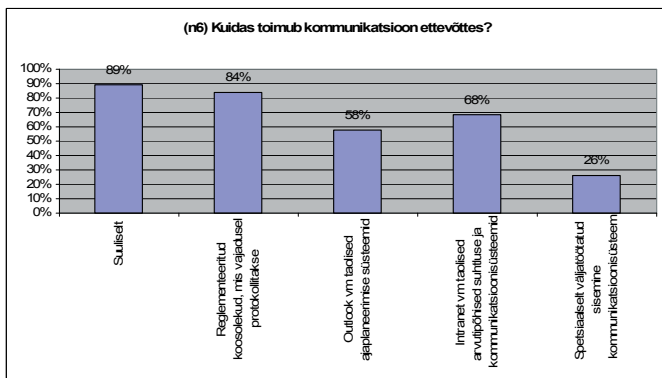
n3

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,37
standardhälve	1,01

n5

25% protsentiil	0,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,00
keskmine	0,79
standardhälve	0,85

N4 ei küsitud IT ettevõtete puhul

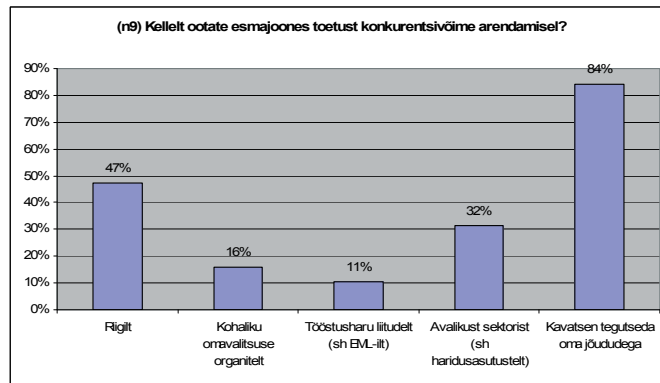
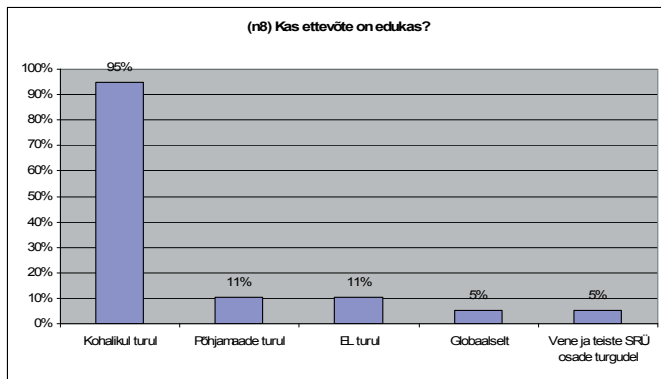


n6

25% protsentiil	2,50
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,26
standardhälve	1,15

n7

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,11
standardhälve	1,37

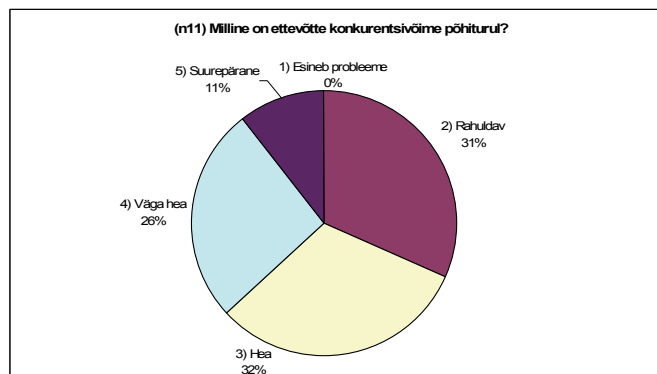
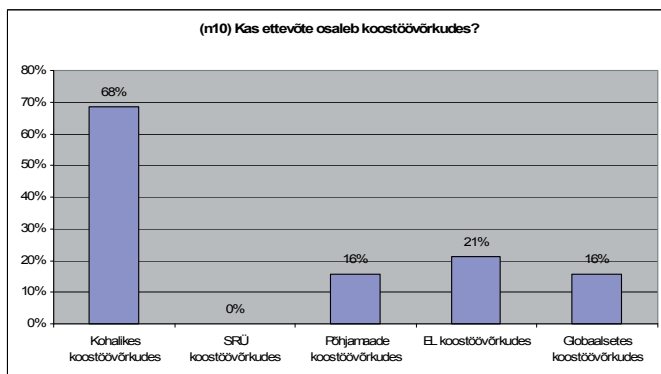


n8

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,50
keskmine	1,26
standardhälve	0,45

n9

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,89
standardhälve	1,10



n10

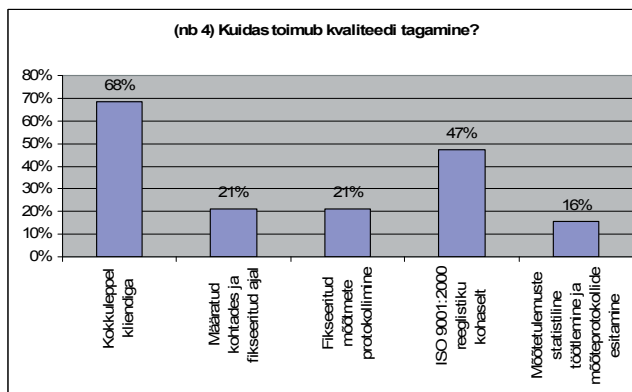
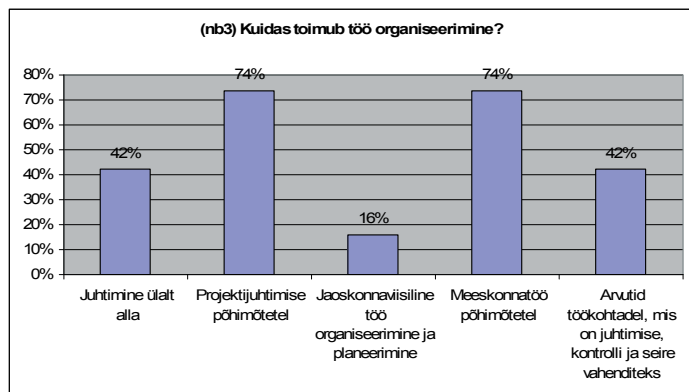
25% protsentiil	0,50
mediaan	1,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,21
standardhälve	1,08

n11

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,16
standardhälve	1,01

## B. Keskastmejuhtide tasand

Nb1 ja nb2 ei küsitud IT ettevõtete puhul

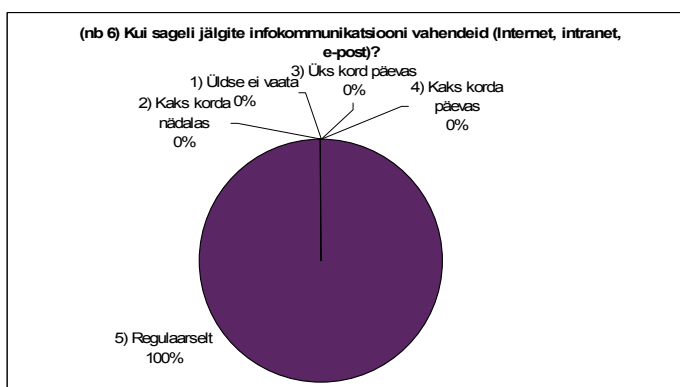
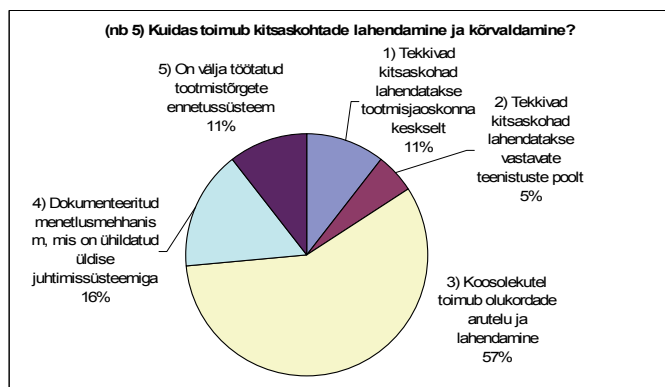


nb3

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,47
standardhälve	1,12

nb4

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,74
standardhälve	1,15

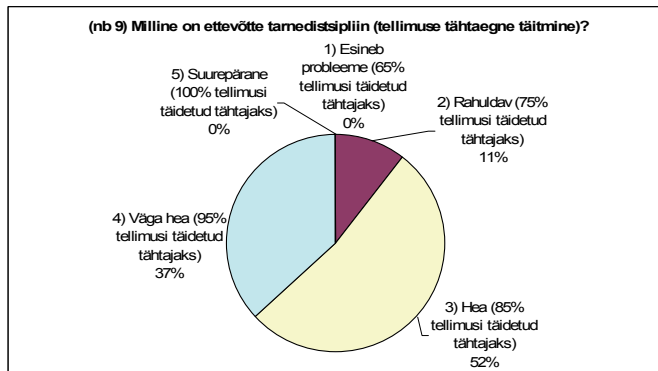
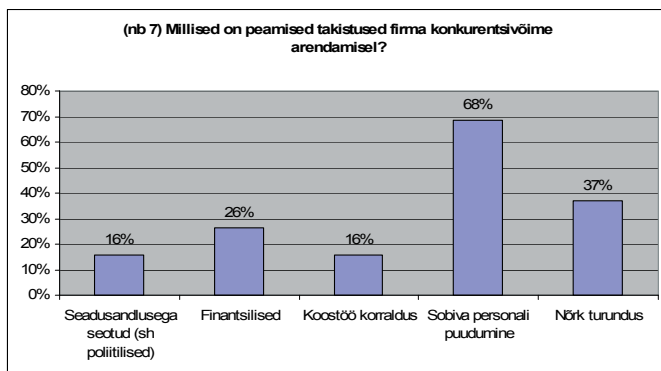


nb5

25% protsentiil	3,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,50
keskmine	3,11
standardhälve	1,05

nb6

25% protsentiil	5,00
mediaan	5,00
75% protsentiil	5,00
keskmine	5,00
standardhälve	0,00



nb7

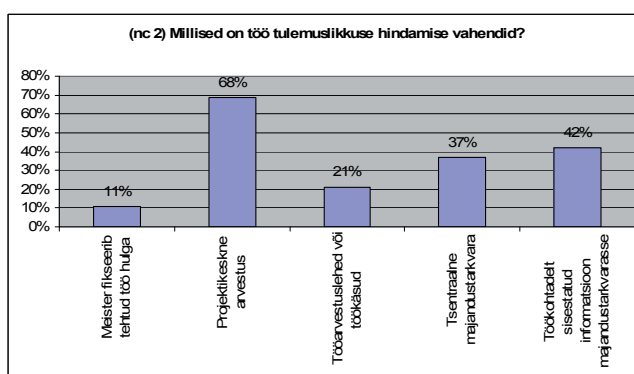
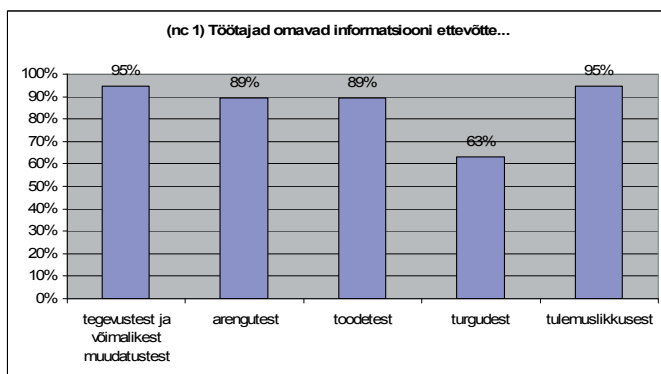
25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,63
standardhälve	0,96

nb9

25% protsentiil	3,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,26
standardhälve	0,65

nb8 ei küsitud IT ettevõtete puhul

### C. Teostuse tasand

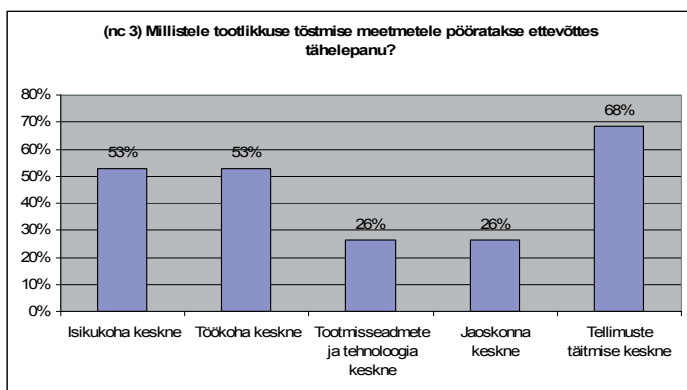


nc1

25% protsentiil	4,00
mediaan	5,00
75% protsentiil	5,00
keskmine	4,32
standardhälve	1,11

nc2

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,79
standardhälve	1,23



nc3

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,26
standardhälve	1,05

## 5. Ehitustööstus (ehitus ja ehitusmaterjalide tootmine)

Tabel 5-1. Üldparameetrid

	Töötajate arv, 2007.a	Tööjõu tootlikkus (käive töötaja kohta) mln EEK, 2007	Tootlikkuse muutus, % 2006-2007*	Uute toodete arv**	Uute tehnoloogiate arv**	Inseneride arv	Inseneride % töötajate koguarvust
25% protsentiil	14,25	0,49	-9,41	0,00	0,00	1,10	3,23
mediaan	46,50	0,75	7,37	0,00	0,50	2,50	10,00
75% protsentiil	110,00	1,35	32,90	1,50	2,75	7,50	15,00
keskmine	68,85	1,00	16,59	3,65	1,70	5,44	11,53
standardhälve	76,08	0,78	40,71	9,31	2,67	6,04	9,85

\*2006.a tootlikkuse arvutamisel töötajate arv taandatud 2007.a andmetele

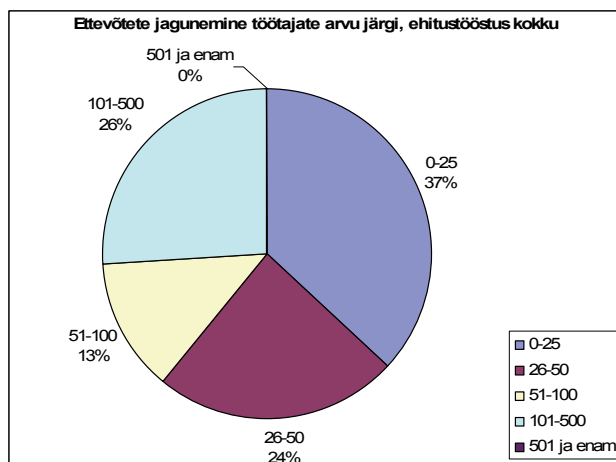
\*\* viimase kolme aasta jooksul

Tabel 5-2. Käive, kasum ja nende muutus aastatel 2005-2007

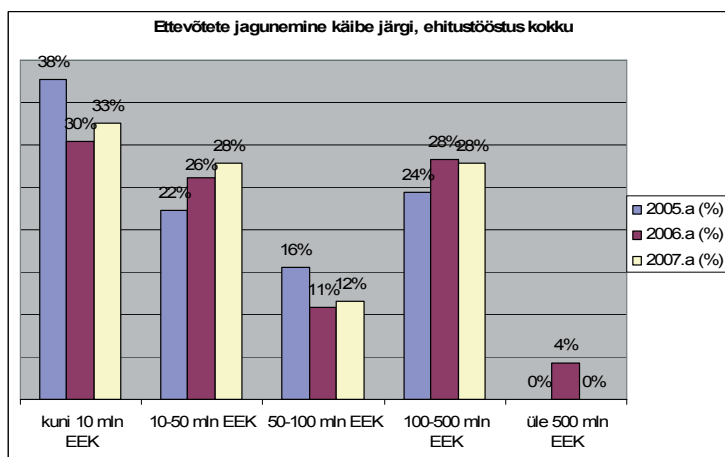
	Käive, mln kr 2005	Käive, mln kr 2006	Käive, mln kr 2007	Käibe muutus, % 2005-2006	Käibe muutus, % 2006-2007	Kasum, mln kr 2005	Kasum, mln kr 2006	Kasum, mln kr 2007	Kasumi muutus, % 2005-2006	Kasumi muutus, % 2006-2007
25% protsentiil	5,20	9,20	8,00	15,00%	-9,19%	0,11	0,59	0,46	19,52	-22,60
mediaan	19,10	22,01	21,00	31,51%	9,09%	0,96	1,98	2,00	108,27	0,00
75% protsentiil	99,89	114,40	130,00	54,78%	32,47%	5,17	11,10	14,10	306,09	42,54
keskmine	74,47	89,56	83,89	62,60%	16,76%	5,92	9,82	9,48	813,71	37,64
standardhälve	107,64	131,27	113,92	113,32	40,23%	11,80	16,37	10,11	2472,29	124,39

Tabel 5-3. Kasumi suhe käibesse ja selle muutus aastatel 2005-2007

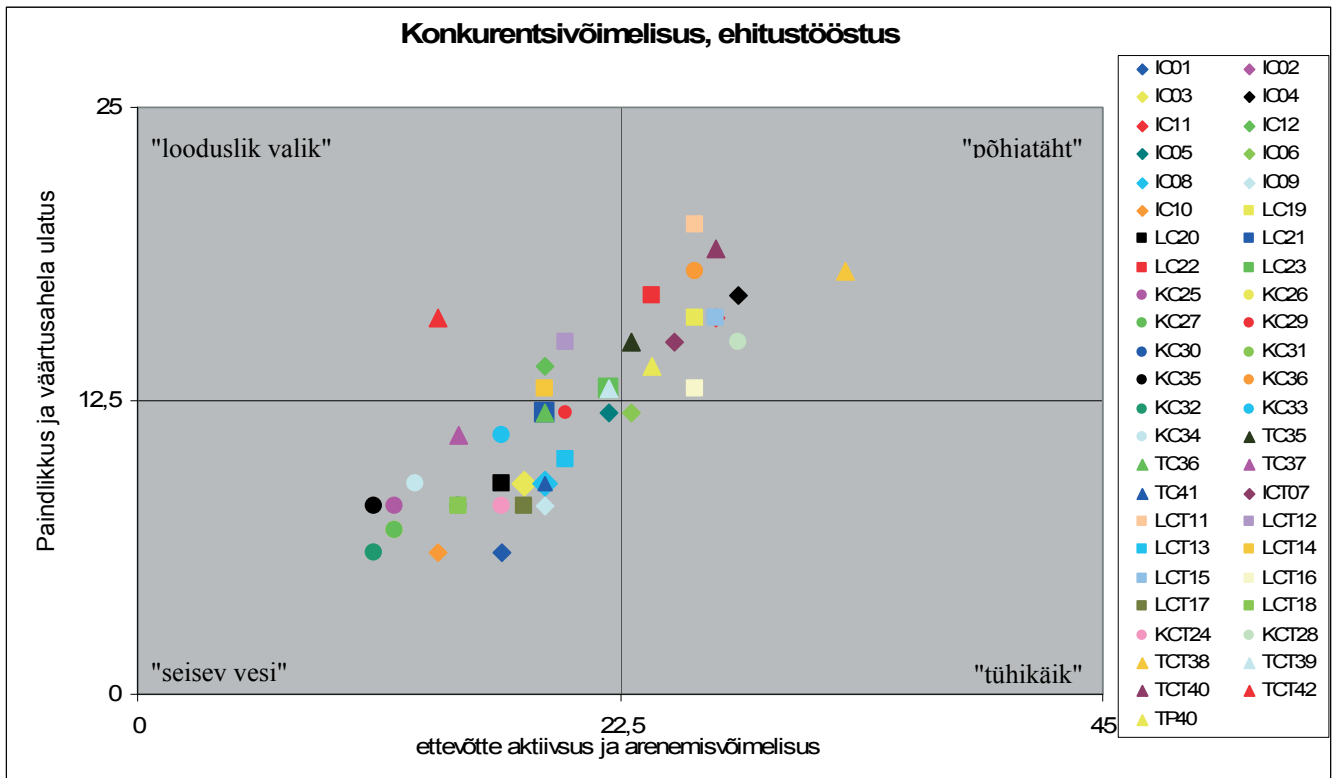
	Kasumi suhe käibesse 2005	Kasumi suhe käibesse 2006	Kasumi suhe käibesse 2007	Kasumi suhte muutus käibesse, % 2005-2006	Kasumi suhte muutus käibesse, % 2006-2007
25% protsentiil	1,63%	4,63%	3,60%	-8,38	-23,11
mediaan	5,46%	8,00%	8,85%	46,17	-8,60
75% protsentiil	11,67%	13,07%	11,63%	183,17	15,40
keskmine	7,30%	10,09%	9,50%	498,48	12,93
standardhälve	7,44%	8,44%	8,33%	1520,44	96,07



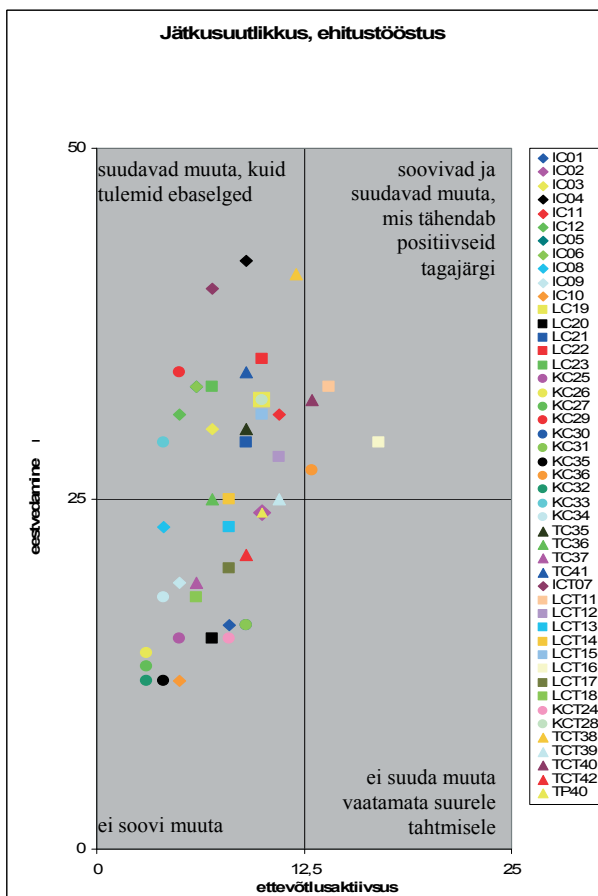
Joonis 5-1. Ettevõtted töötajate arvu järgi



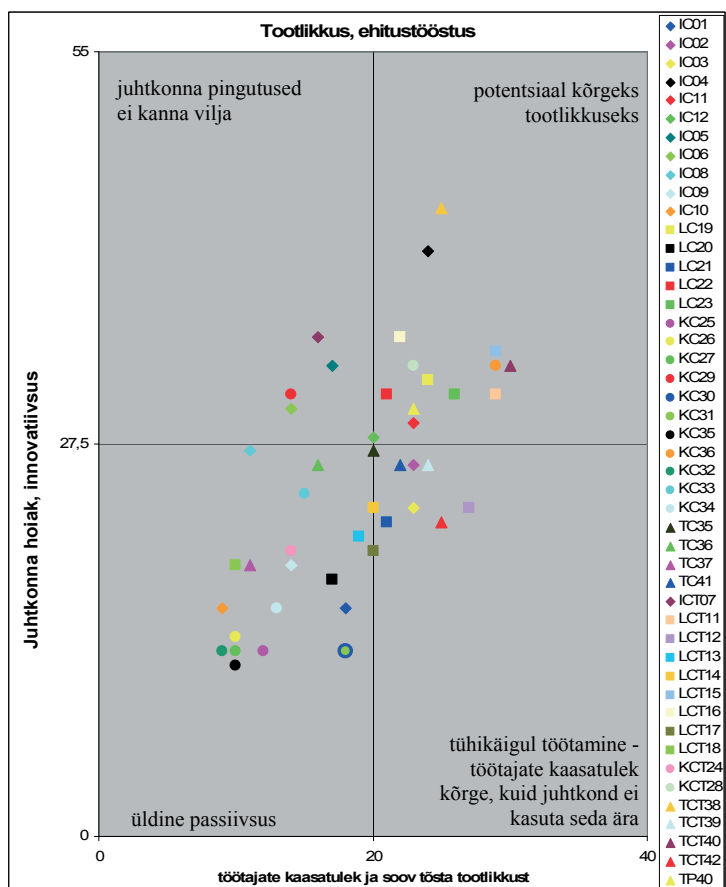
Joonis 5-2. Ettevõtted käibe järgi



Joonis 5-3. Konkurentsivõimelisus



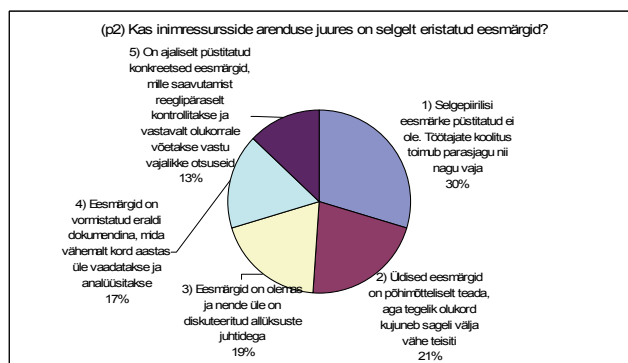
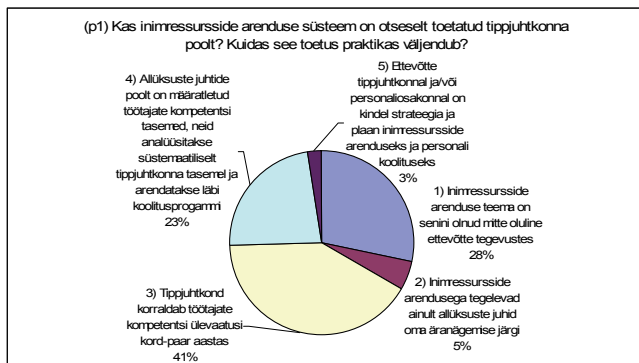
Joonis 5-4. Jätksuutlikkus



Joonis 5-5. Tootlikkus

# Osa I: Inimressursside osa

## A. Tippjuhi tasand

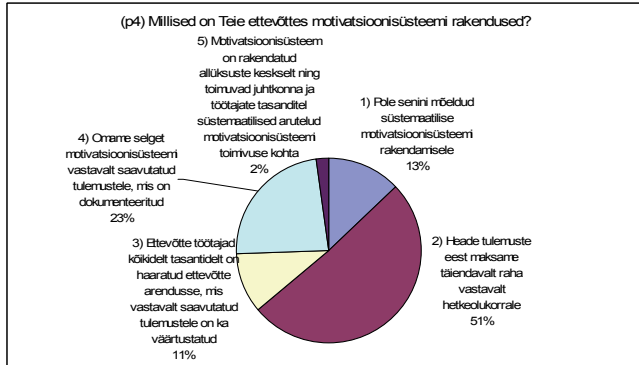
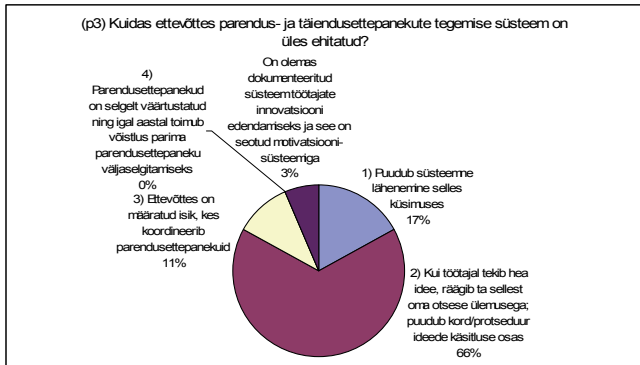


p1

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,06
standardhälve	1,41

p2

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,62
standardhälve	1,41

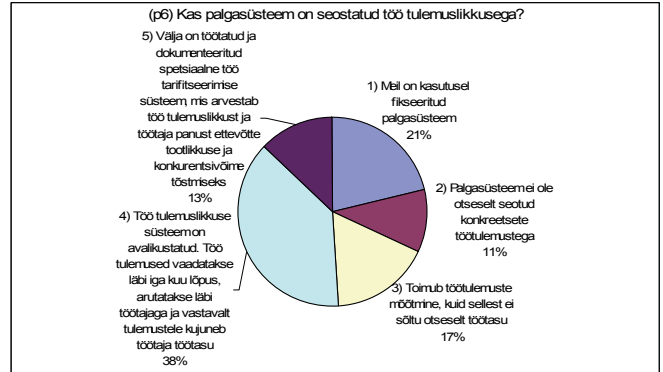
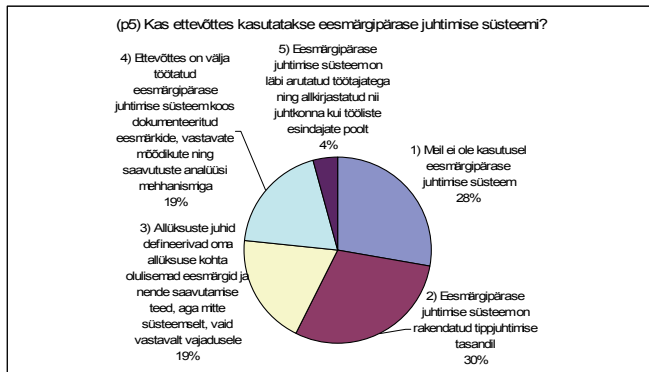


p3

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	2,13
standardhälve	0,92

p4

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,50
keskmine	2,51
standardhälve	1,06

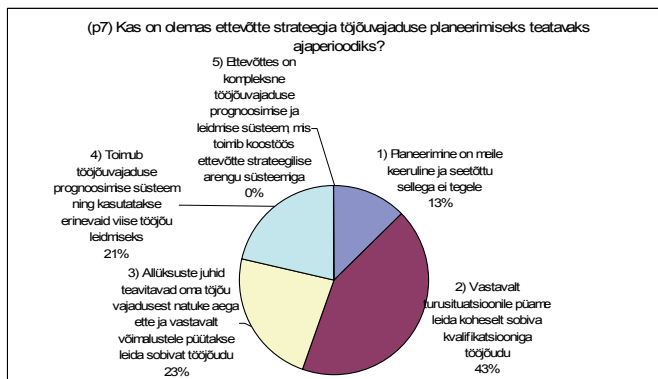


p5

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,43
standardhälve	1,21

p6

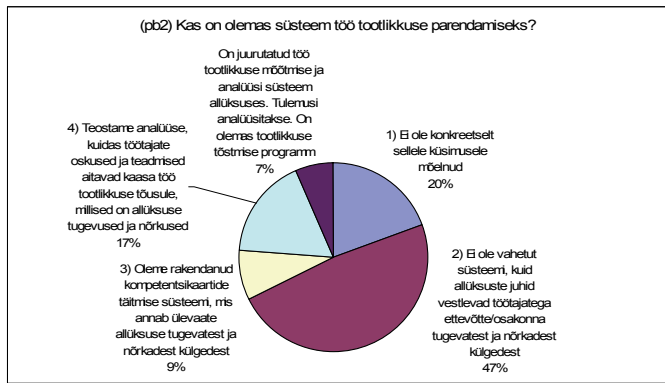
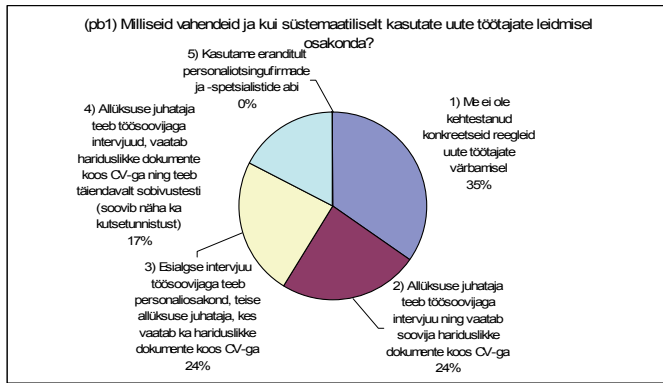
25% protsentiil	2,00
mediaan	4,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,11
standardhälve	1,37



p7

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,53
standardhälve	0,97

## B. Osakonna tasand

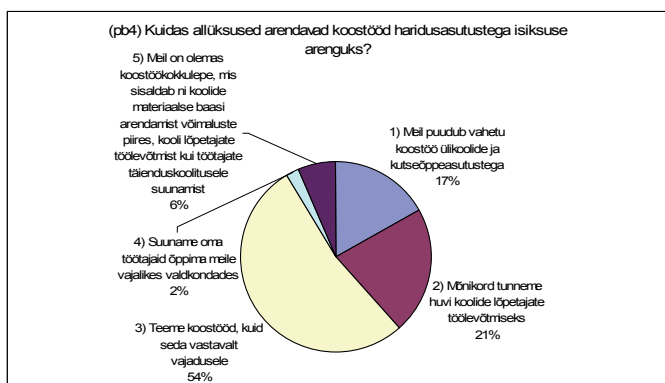
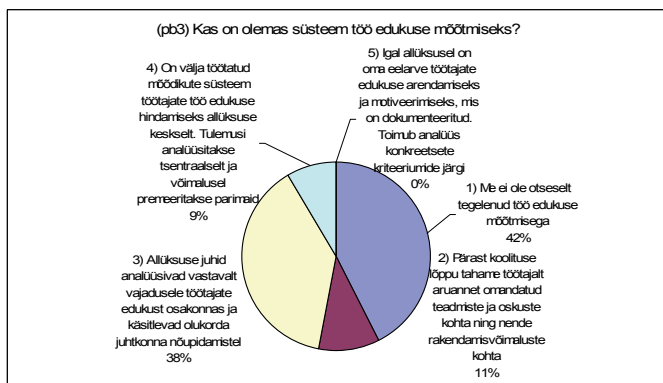


pb1

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,24
standardhälve	1,12

pb2

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,43
standardhälve	1,19

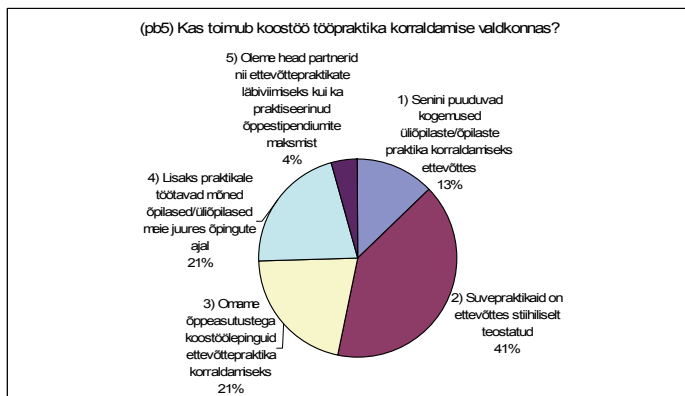


pb3

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,13
standardhälve	1,08

pb4

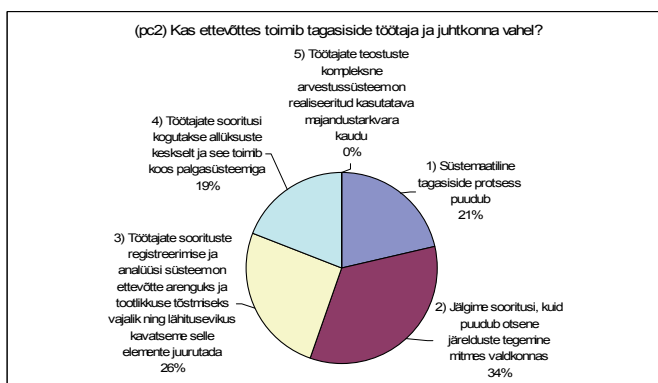
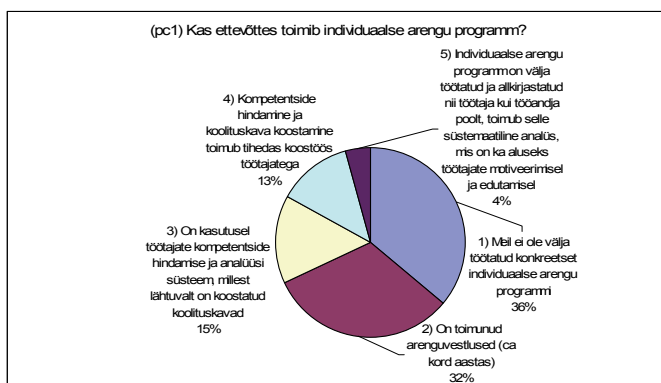
25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,60
standardhälve	1,01



pb5

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,50
keskmine	2,64
standardhälve	1,09

## C. Töötaja tasand

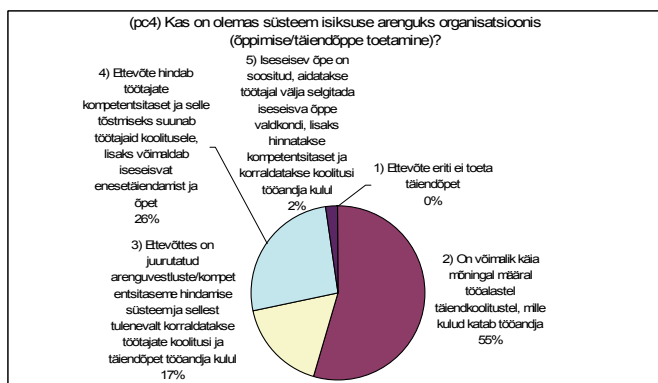
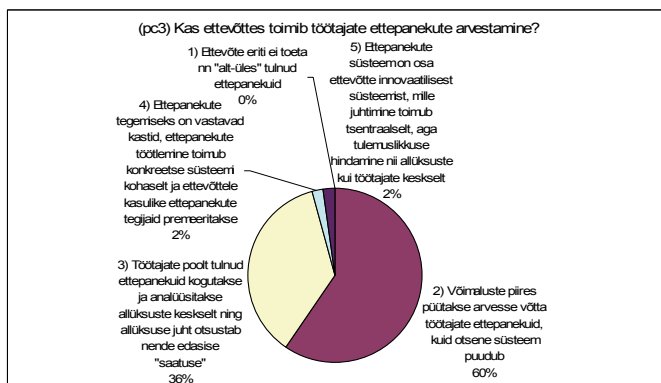


pc1

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,17
standardhälve	1,19

pc2

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,43
standardhälve	1,04



pc3

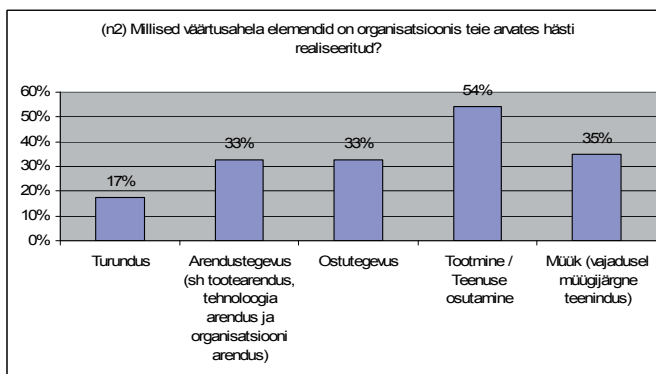
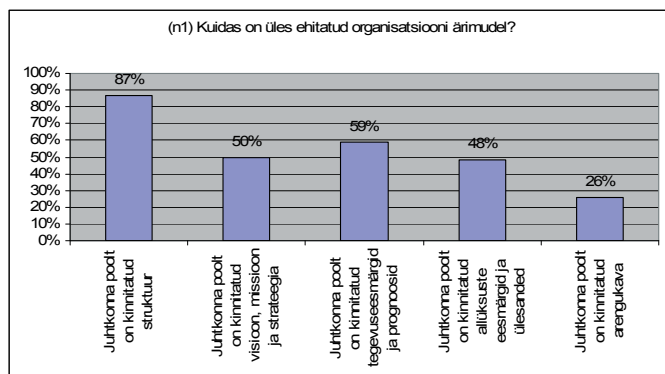
25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,47
standardhälve	0,65

pc3

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,81
standardhälve	0,97

## Osa II: Konkurentsivõime ja innovatiivsuse osa

### A. Tippjuhi tasand



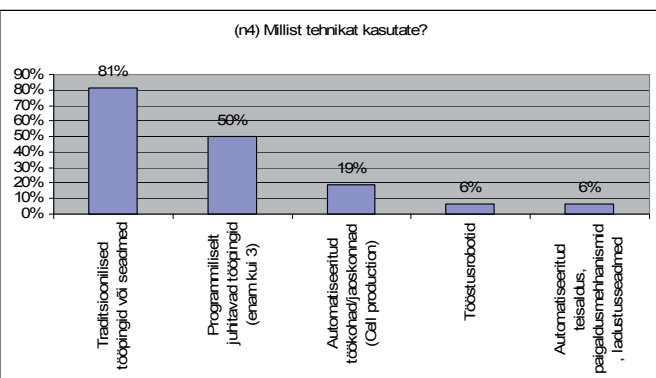
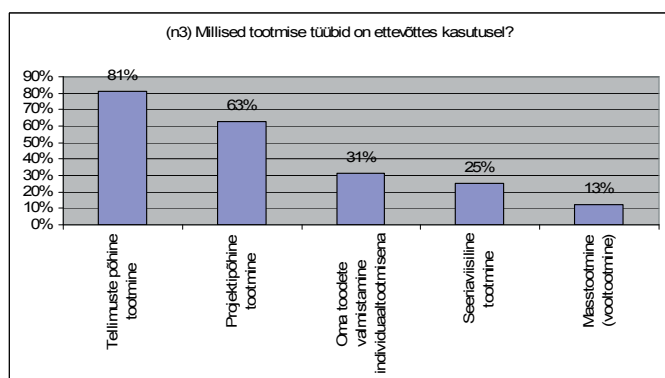
n1

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,50
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,54
standardhälve	1,35

n2

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,04
standardhälve	1,30

N3, n4 ei küsitud ehitusettevõtete puhul; koondid n3 ja n4 osas baseeruvad ainult küsitletud ehitusmaterjalide tootmisfirmadel (16 firmat).

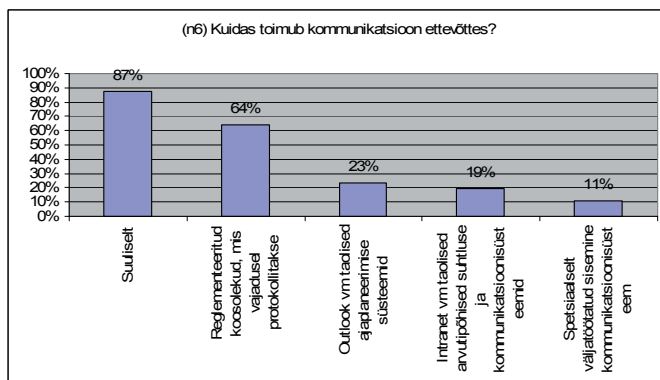
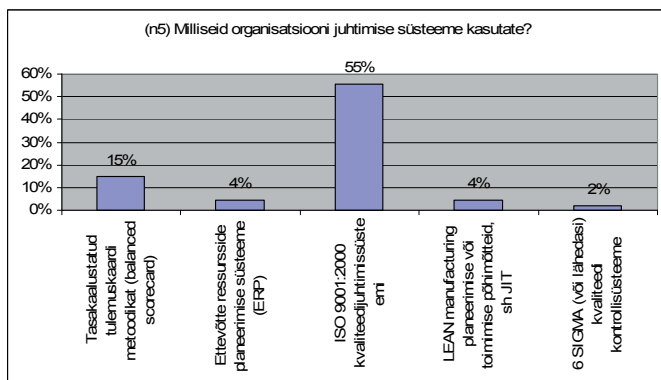


n3

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,50
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,13
standardhälve	0,96

n4

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,63
standardhälve	1,15

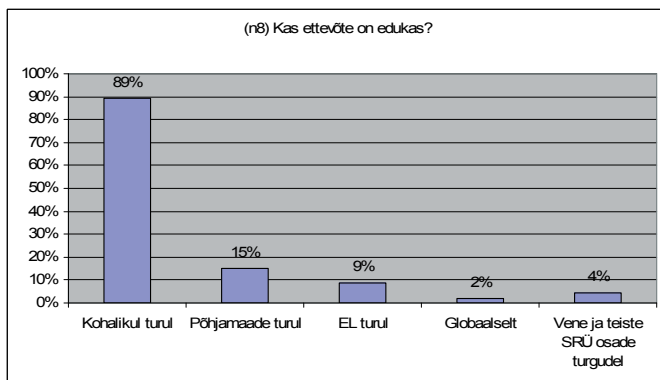
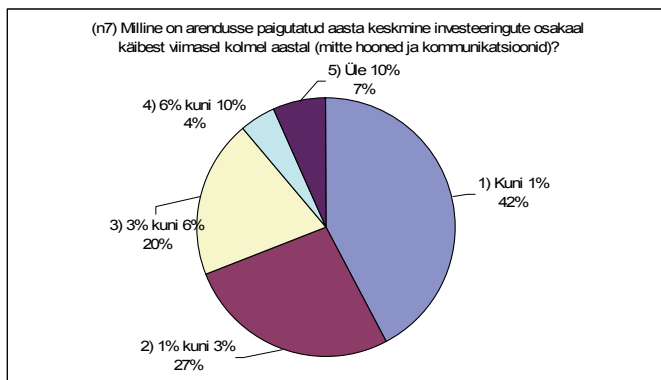


n5

25% protsentiil	0,50
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,00
keskmine	0,81
standardhälve	0,58

n6

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,04
standardhälve	1,06

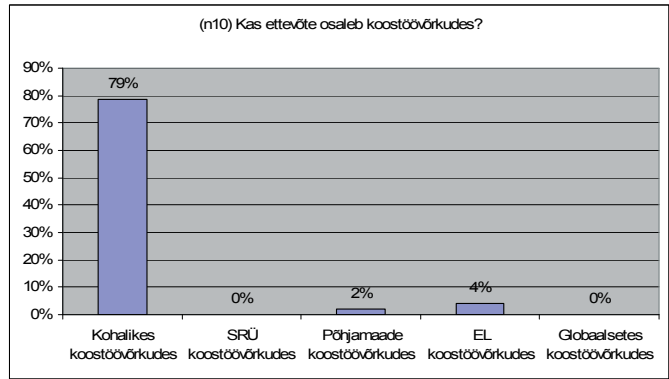
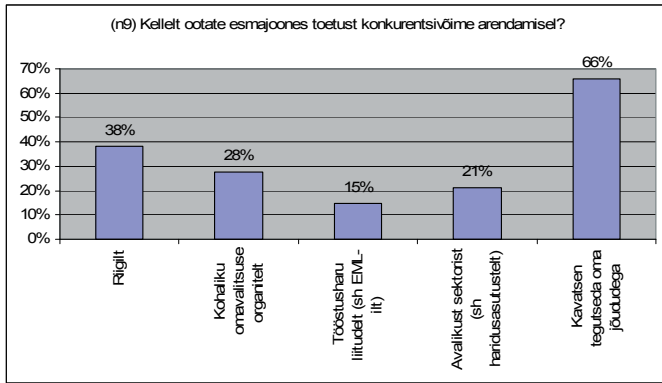


n7

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,07
standardhälve	1,19

n8

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,00
keskmine	1,19
standardhälve	0,45

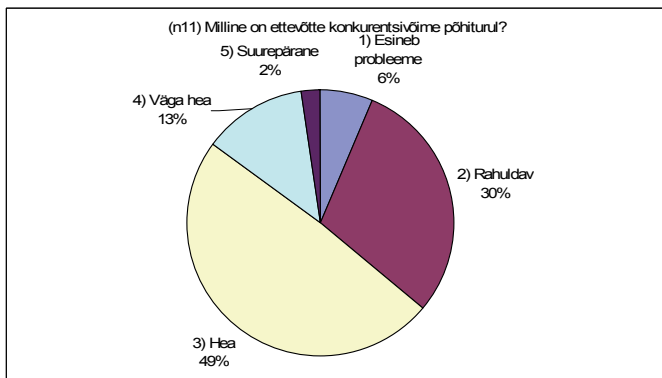


n9

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,68
standardhälve	0,84

n10

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,00
keskmine	0,85
standardhälve	0,47

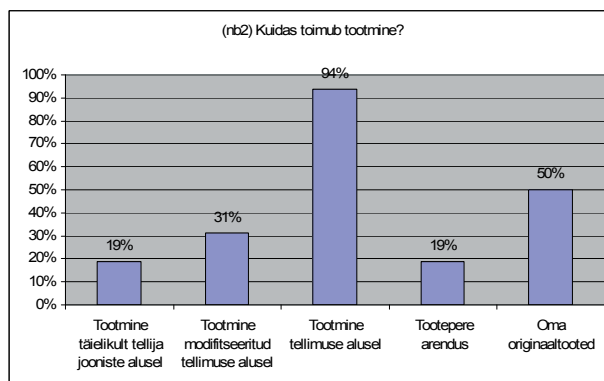
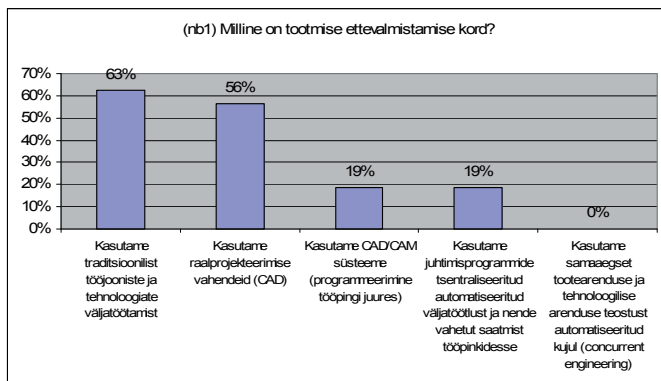


n11

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,74
standardhälve	0,85

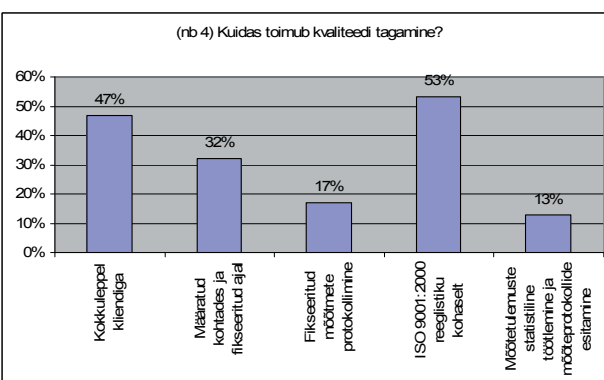
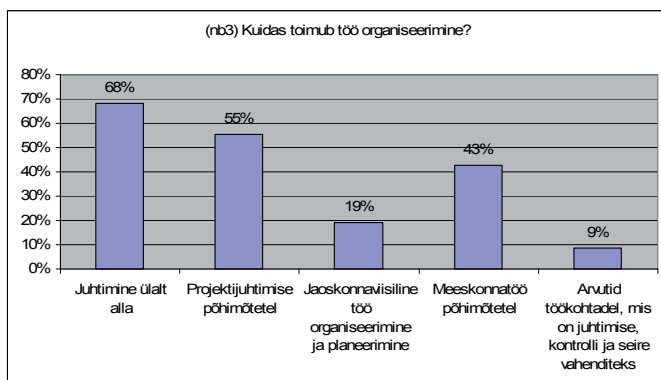
## B. Keskastmejuhtide tasand

Nb1, nb2 ei küsitud ehitusettevõtete puhul, seetõttu alljärgnevad koovid nb1 ja nb2 osas baseeruvad ainult ehitusmaterjalide tootmisfirmadel.



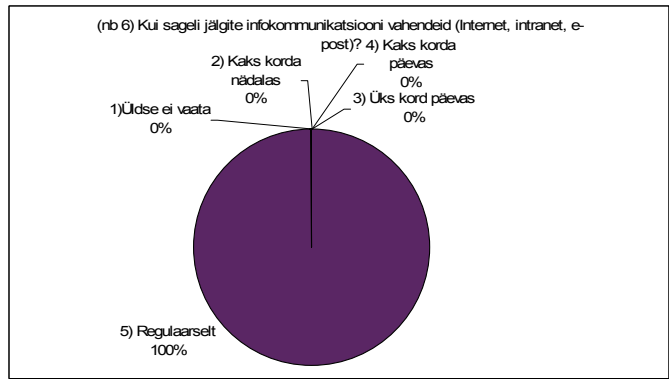
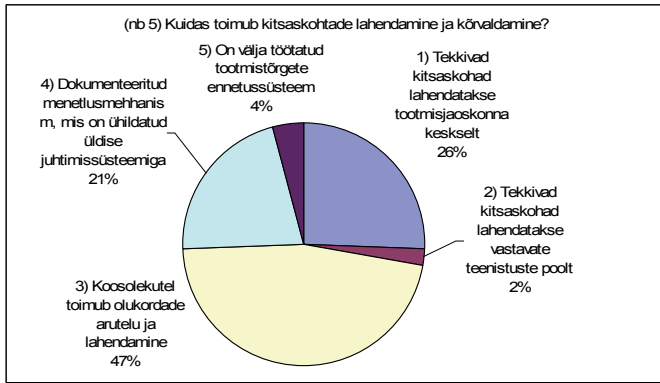
	nb1
25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,56
standardhälve	0,81

	nb2
25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,13
standardhälve	1,20



	nb3
25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	1,94
standardhälve	1,11

	nb4
25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,62
standardhälve	1,07

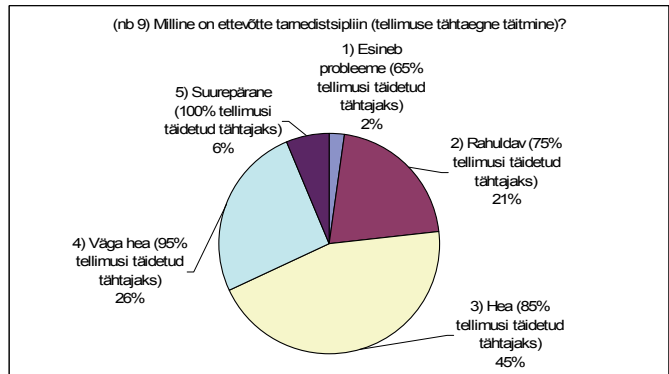
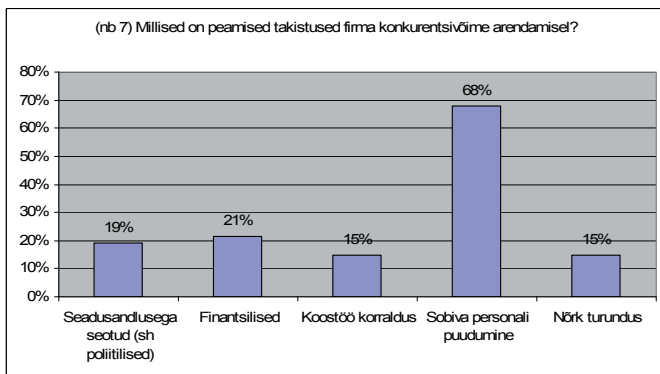


nb5

25% protsentiil	1,50
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,50
keskmine	2,77
standardhälve	1,18

nb6

25% protsentiil	5,00
mediaan	5,00
75% protsentiil	5,00
keskmine	5,00
standardhälve	0,00



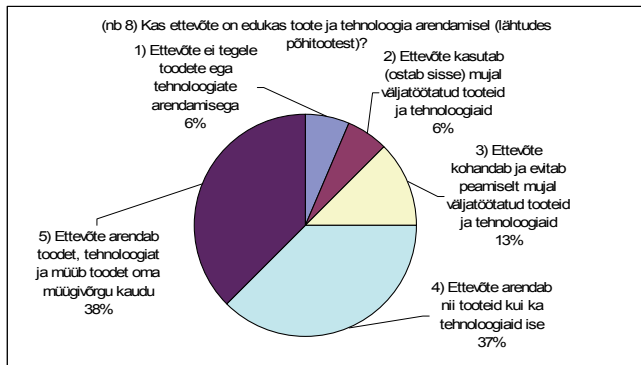
nb7

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,38
standardhälve	0,57

nb9

25% protsentiil	3,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,13
standardhälve	0,90

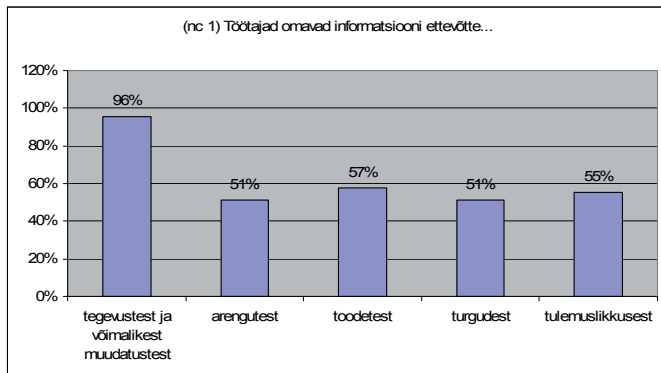
Nb8 ei küsitud ehitusettevõtete puhul ning allolev skeem peegeldab ainult ehitusmaterjalide tootjate vastuseid



nb8

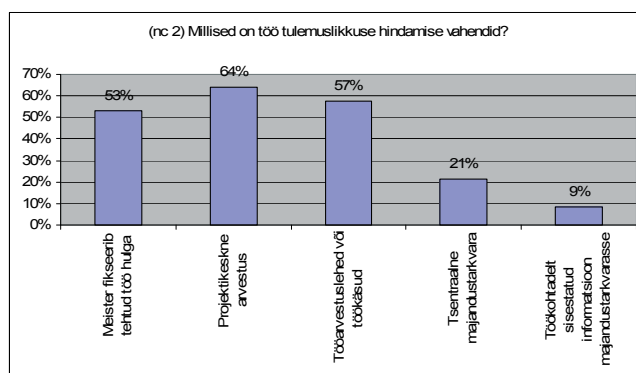
25% protsentiil	3,75
mediaan	4,00
75% protsentiil	5,00
keskmine	3,94
standardhälve	1,18

### C. Teostuse tasand



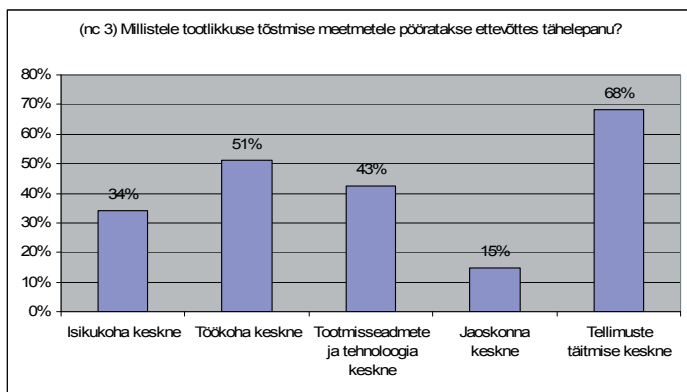
nc1

25% protsentiil	1,00
mediaan	4,00
75% protsentiil	5,00
keskmine	3,11
standardhälve	1,70



nc2

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,04
standardhälve	1,16



nc3

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,11
standardhälve	1,15

## 6. Autoteenindus

Tabel 6-1. Üldparameetrid

	Töötajate arv, 2007.a	Tööjõu tootlikkus (käive töötaja kohta) mln EEK, 2007	Tootlikkuse muutus, % 2006-2007*	Uute toodete arv**	Uute tehnoloogiate arv**	Inseneride arv	Inseneride % töötajate koguarvust
25% protsentiil	13,00	1,95	6,51	0,00	1,00	0,61	3,50
mediaan	20,00	3,33	17,13	0,00	1,00	1,30	7,50
75% protsentiil	32,50	4,20	25,66	1,00	1,75	1,96	13,75
keskmine	65,53	4,57	17,18	1,20	1,17	1,36	10,17
standardhälve	165,18	6,07	15,63	2,17	0,75	1,13	10,23

\*2006.a tootlikkuse arvutamisel töötajate arv taandatud 2007.a andmetele

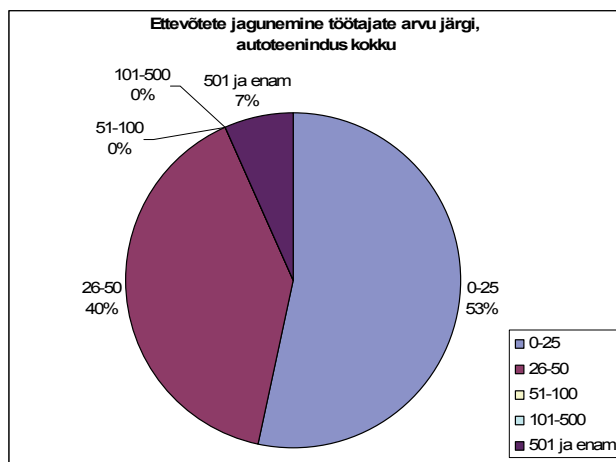
\*\* viimase kolme aasta jooksul

Tabel 6-2. Käive, kasum ja nende muutus aastatel 2005-2007

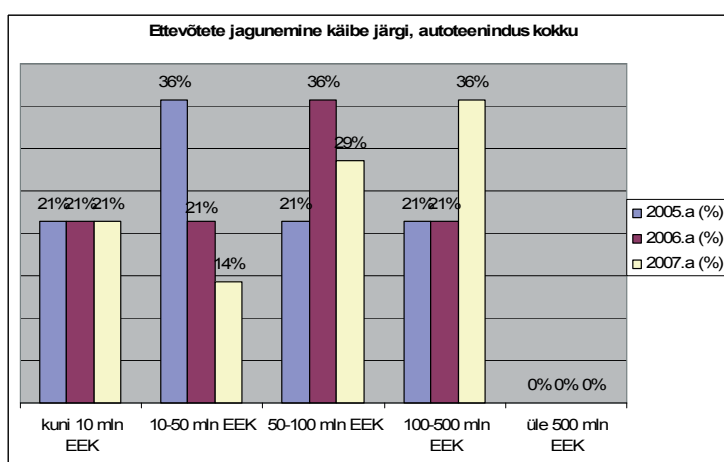
	Käive, mln kr 2005	Käive, mln kr 2006	Käive, mln kr 2007	Käibe muutus, % 2005-2006	Käibe muutus, % 2006-2007	Kasum, mln kr 2005	Kasum, mln kr 2006	Kasum, mln kr 2007	Kasumi muutus, % 2005-2006	Kasumi muutus, % 2006-2007
25% protsentiil	19,66	26,93	29,25	33,68%	6,51	0,05	0,40	1,10	-8,16	5,43
mediaan	45,33	63,41	68,50	40,00%	17,13	0,59	0,80	1,80	30,83	23,08
75% protsentiil	80,02	95,61	140,00	61,17%	25,66	0,86	2,60	3,60	100,00	95,69
keskmine	60,90	87,89	99,29	46,93%	17,18	0,34	1,46	2,50	95,69	60,53
standardhälve	60,95	88,30	92,95	35,62	15,63	1,86	2,99	2,19	210,28	96,35

Tabel 6-3. Kasumi suhe käibesse ja selle muutus aastatel 2005-2007

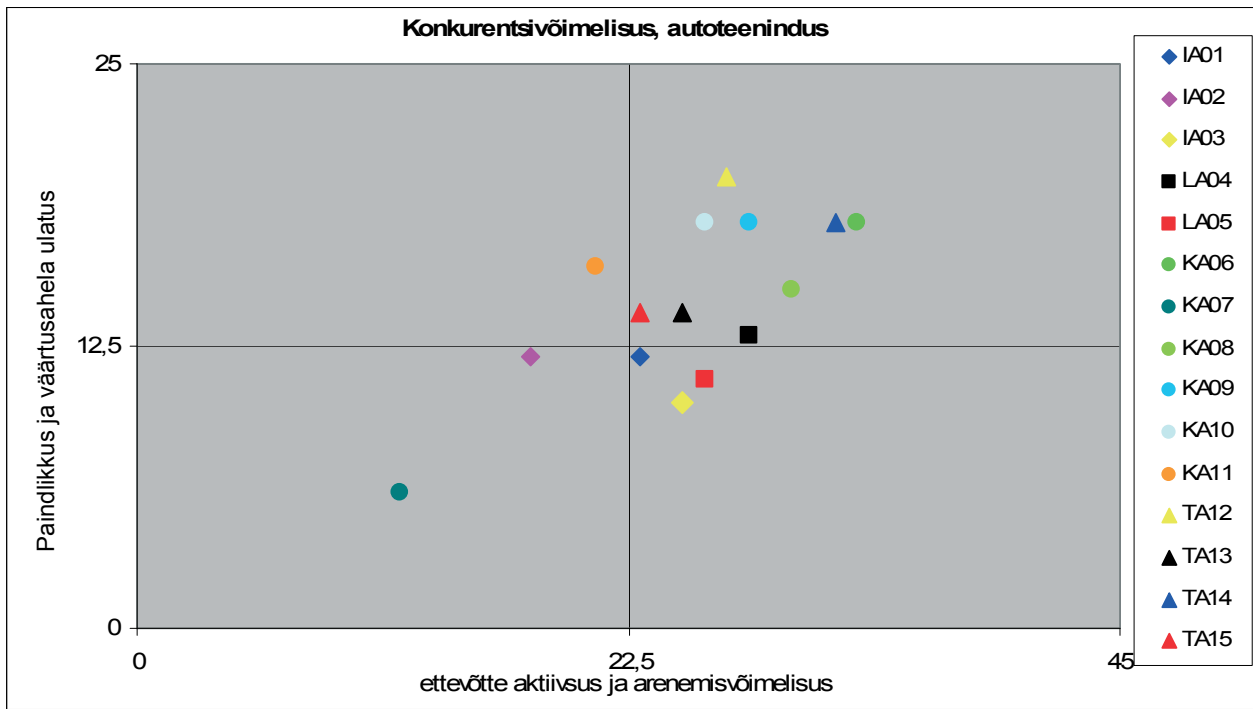
	Kasumi suhe käibesse 2005	Kasumi suhe käibesse 2006	Kasumi suhe käibesse 2007	Kasumi suhte muutus käibesse, % 2005-2006	Kasumi suhte muutus käibesse, % 2006-2007
25% protsentiil	1,44%	1,89%	2,34%	-25,83	0,81
mediaan	1,67%	2,72%	3,07%	-1,67	5,05
75% protsentiil	3,33%	2,92%	3,61%	71,47	56,56
keskmine	2,21%	2,54%	3,68%	33,00	39,41
standardhälve	2,97%	2,41%	2,50%	113,72	101,98



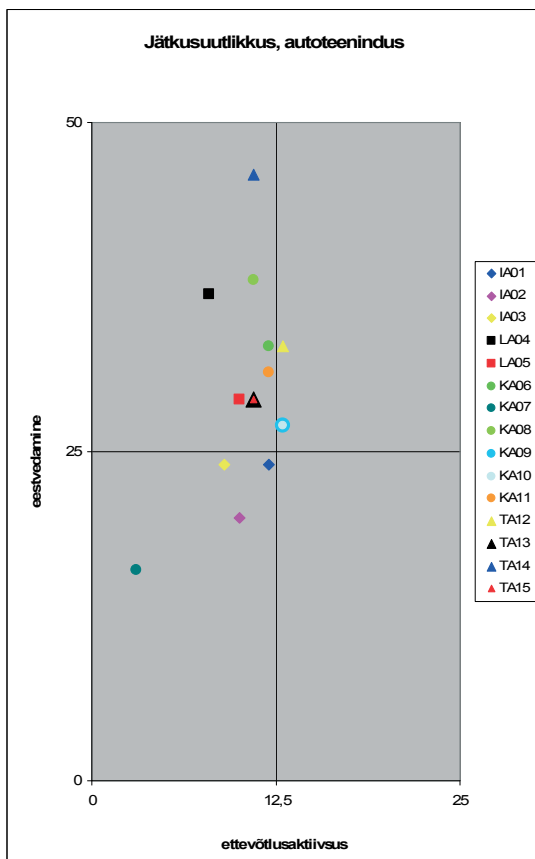
Joonis 6-1. Ettevõtted töötajate arvu järgi



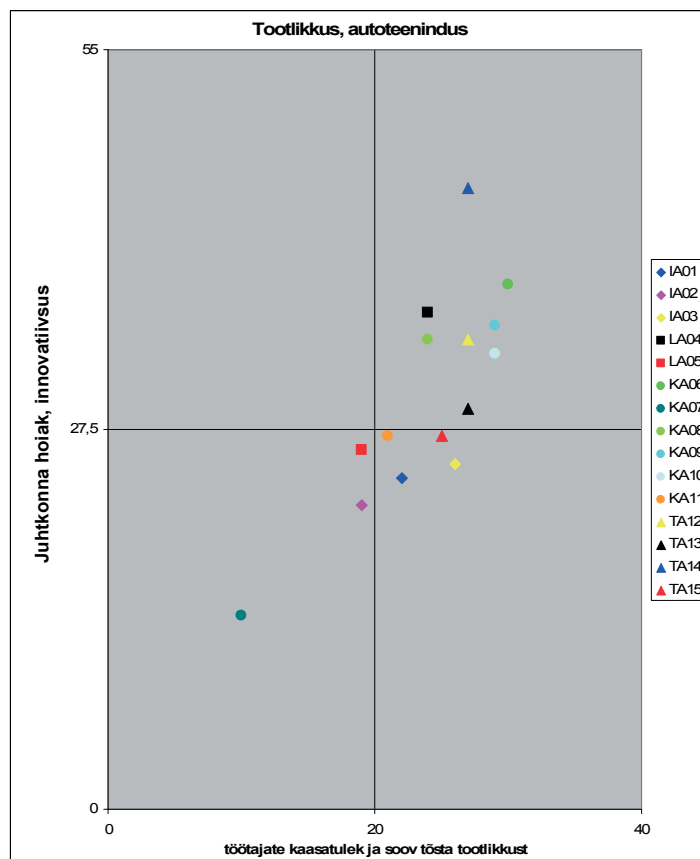
Joonis 6-2. Ettevõtted käibe järgi



Joonis 6-3. Konkurentsivõimelisus



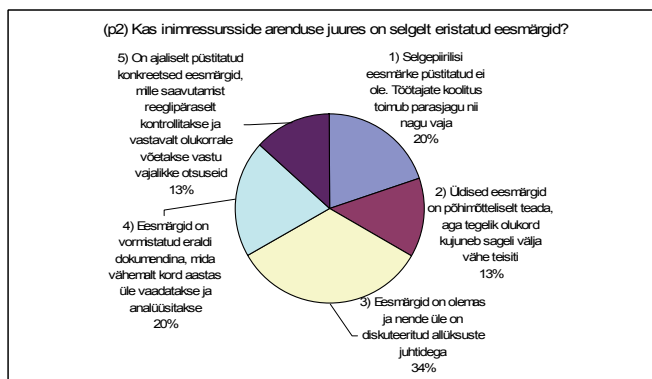
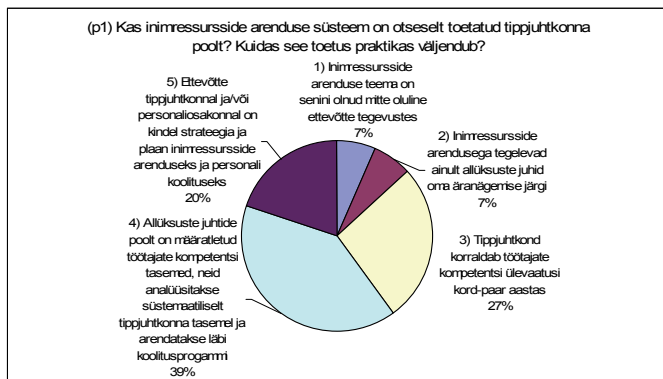
Joonis 6-4. Jätkusuutlikkus



Joonis 6-5. Tootlikkus

# Osa I: Inimressursside osa

## A. Tippjuhi tasand

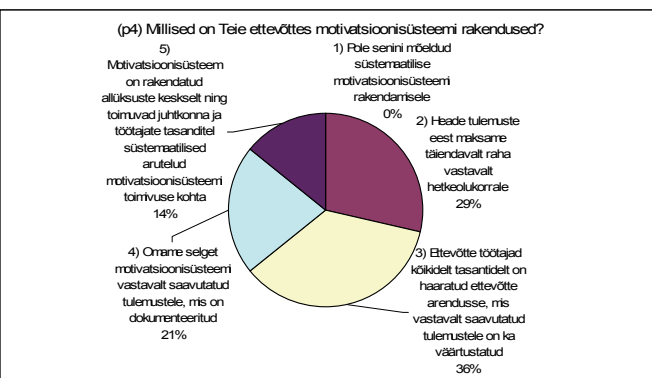
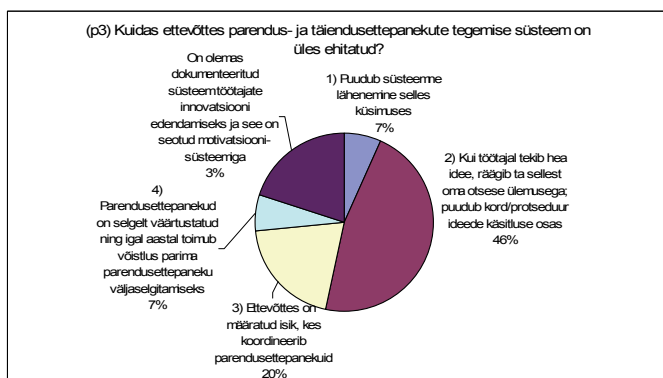


p1

25% protsentiil	3,00
mediaan	4,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,60
standardhälve	1,12

p2

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,93
standardhälve	1,33



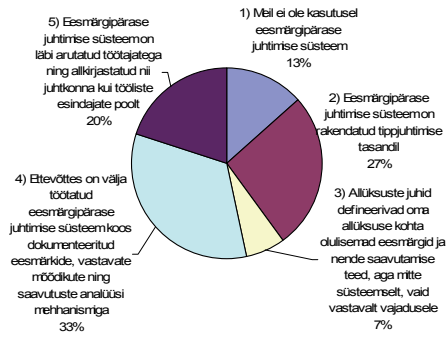
p3

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,50
keskmine	2,87
standardhälve	1,30

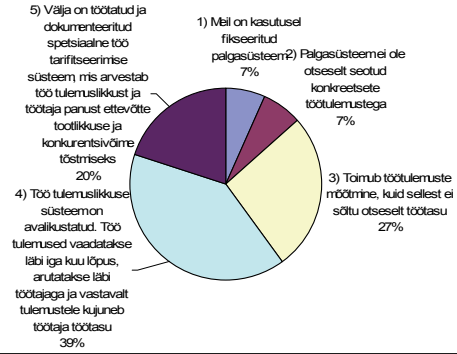
p4

25% protsentiil	2,25
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,21
standardhälve	1,05

(p5) Kas ettevõttes kasutatakse eesmärgipärase juhtimise süsteemi?



(p6) Kas palgasüsteem on seostatud töö tulemuslikkusega?



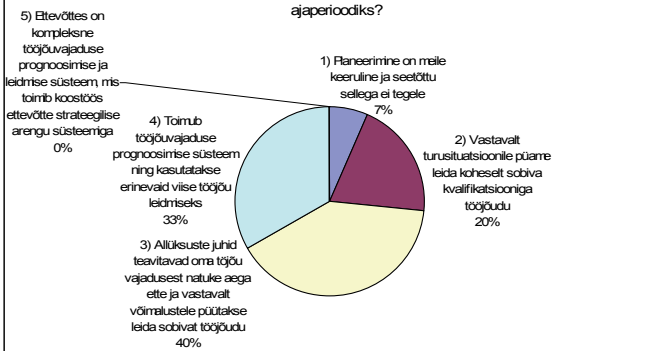
p5

25% protsentiil	2,00
mediaan	4,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,20
standardhälve	1,42

p6

25% protsentiil	3,00
mediaan	4,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,60
standardhälve	1,12

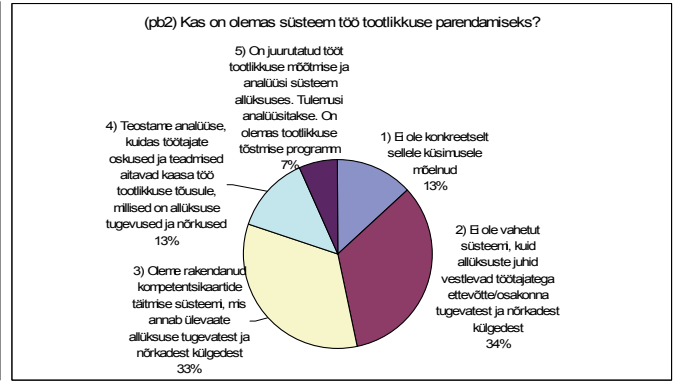
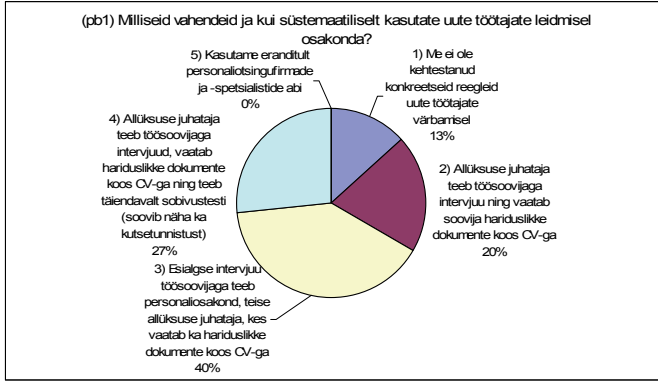
(p7) Kas on olemas ettevõtte strateegia töövajaduse planeerimiseks teatavaks ajaperioodiks?



p7

25% protsentiil	2,50
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,00
standardhälve	0,93

## B. Osakonna tasand

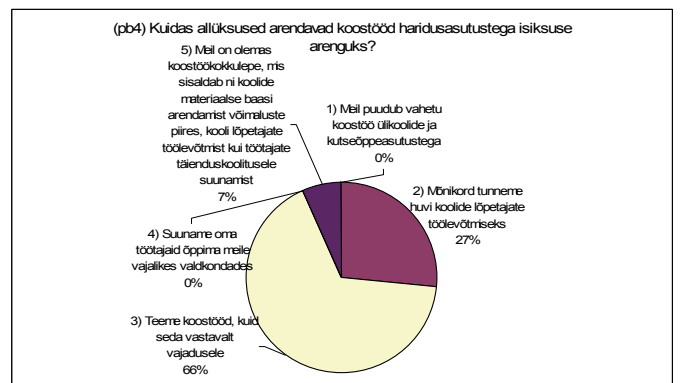
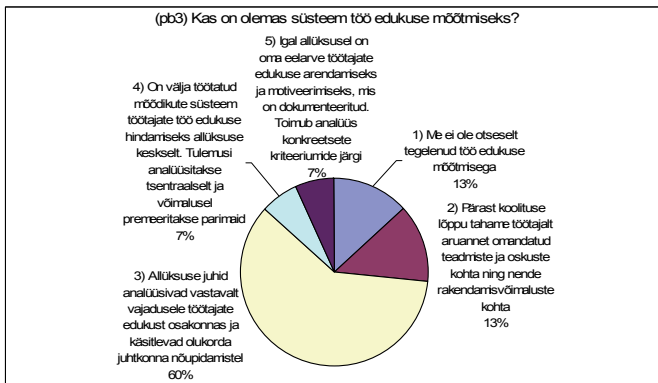


pb1

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,50
keskmine	2,80
standardhälve	1,01

pb2

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,67
standardhälve	1,11



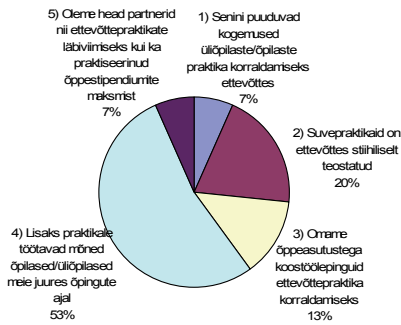
pb3

25% protsentiil	2,50
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,80
standardhälve	1,01

pb4

25% protsentiil	2,50
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,87
standardhälve	0,74

(pb5) Kas toimub koostöö tööpraktika korraldamise valdkonnas?

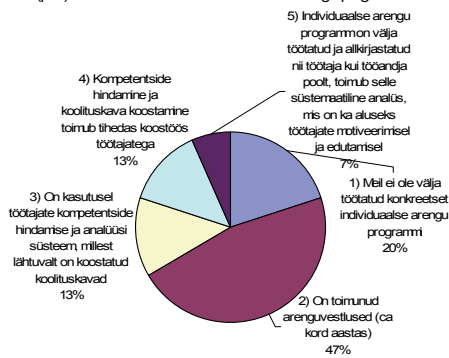


pb5

25% protsentiil	2,50
mediaan	4,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,33
standardhälve	1,11

### C. Töötaja tasand

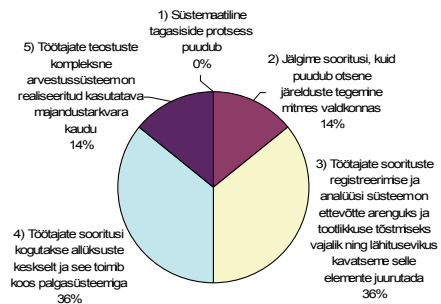
(pc1) Kas ettevõttes toimib individuaalse arengu programm?



pc1

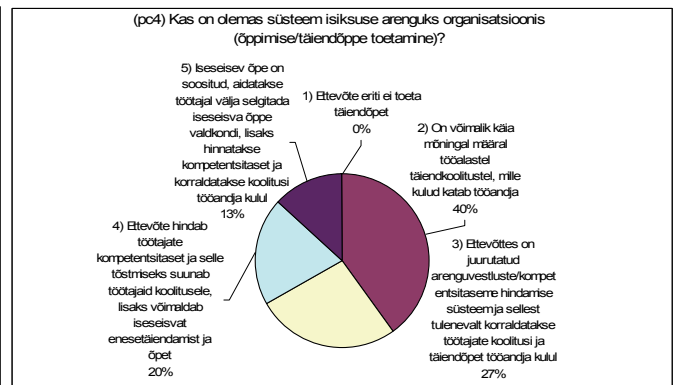
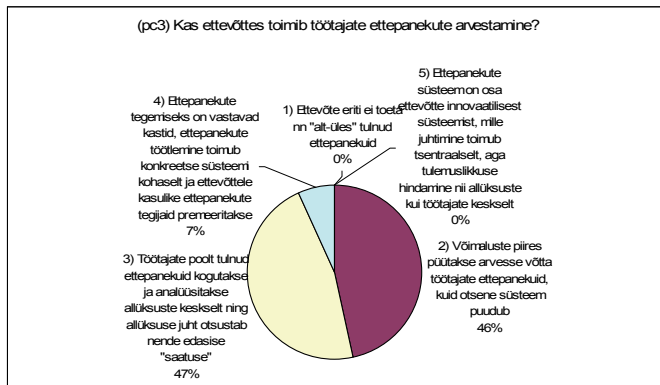
25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,40
standardhälve	1,18

(pc2) Kas ettevõttes toimib tagasiside töötaja ja juhtkonna vahel?



pc1

25% protsentiil	3,00
mediaan	3,50
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,50
standardhälve	0,94



pc3

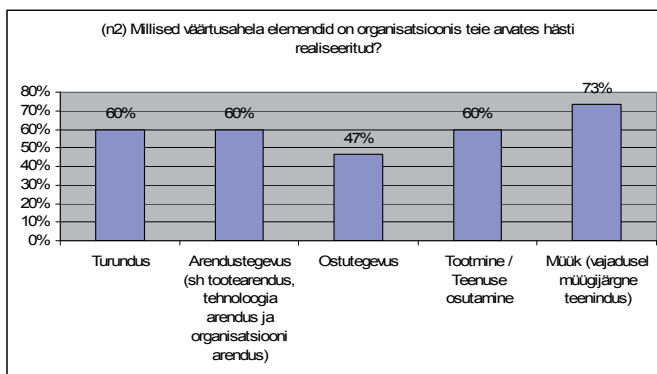
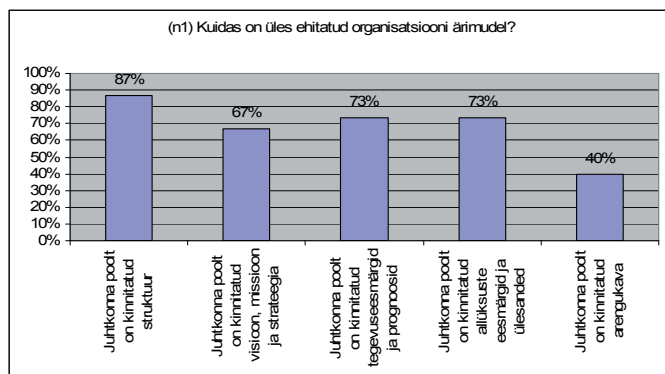
25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,60
standardhälve	0,63

pc4

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,07
standardhälve	1,10

## Osa II: Konkurentsivõime ja innovatiivsuse osa

### A. Tippjuhi tasand



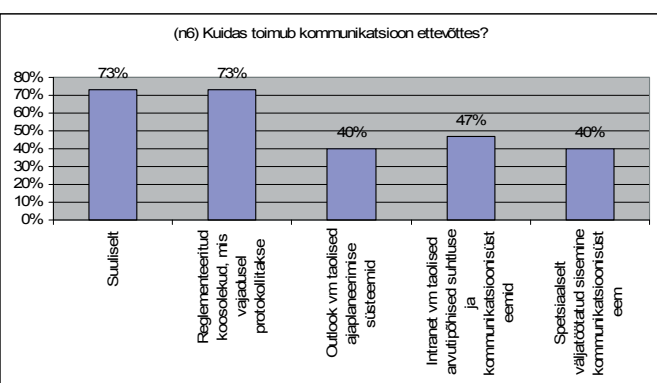
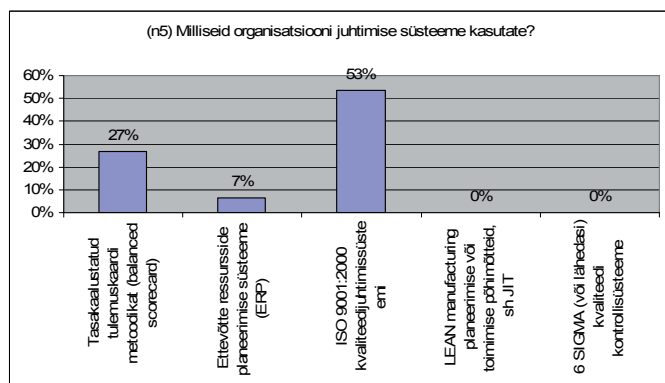
n1

25% protsentiil	2,00
mediaan	4,00
75% protsentiil	5,00
keskmine	3,40
standardhälve	1,64

n2

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,00
standardhälve	1,41

### N3 ja n4 ei küsitud autoteenindusettevõtete puhul

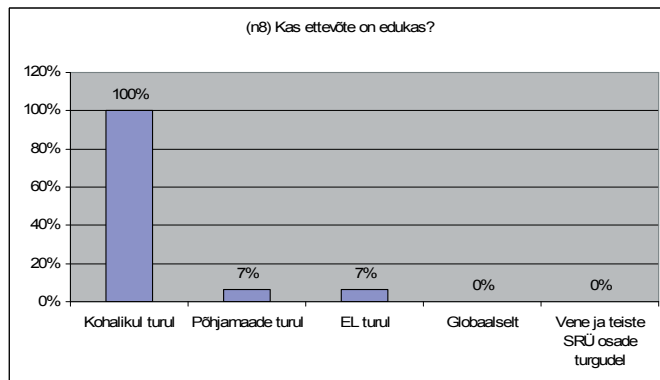
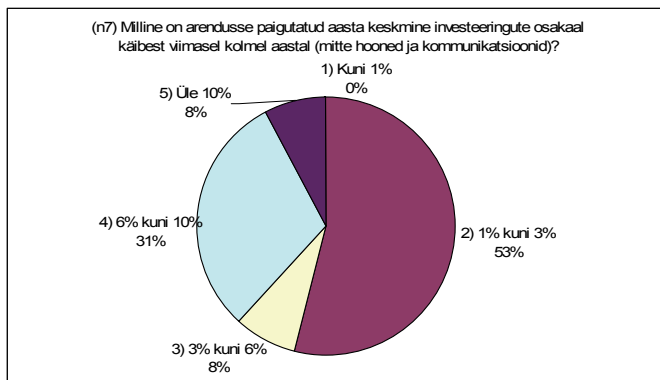


n5

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,00
keskmine	0,87
standardhälve	0,52

n6

25% protsentiil	1,50
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,73
standardhälve	1,44

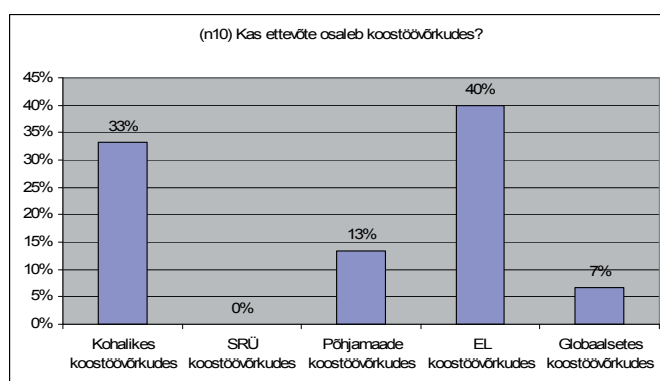
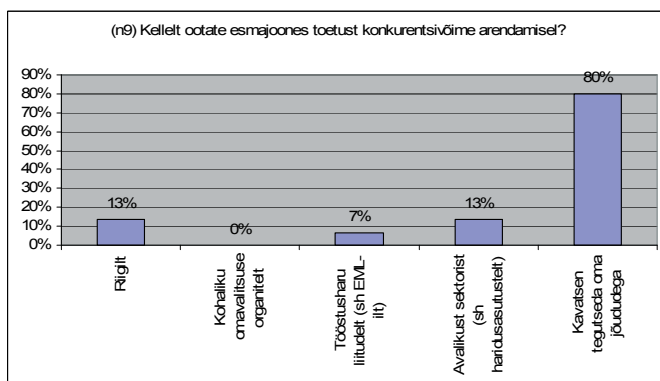


n7

25% protsentiil	2,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	2,92
standardhälve	1,12

n8

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,00
keskmine	1,13
standardhälve	0,52

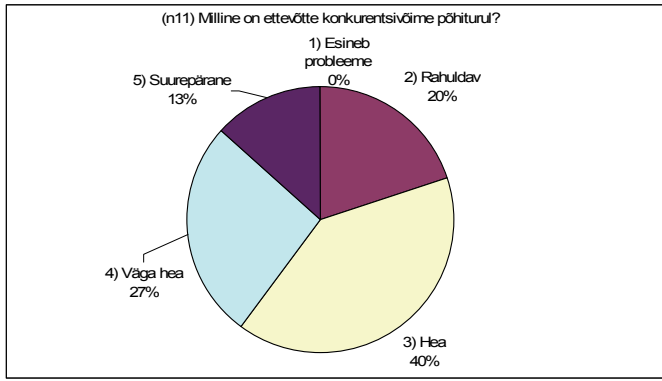


n9

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,00
keskmine	1,13
standardhälve	0,52

n10

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	1,00
keskmine	0,93
standardhälve	0,59

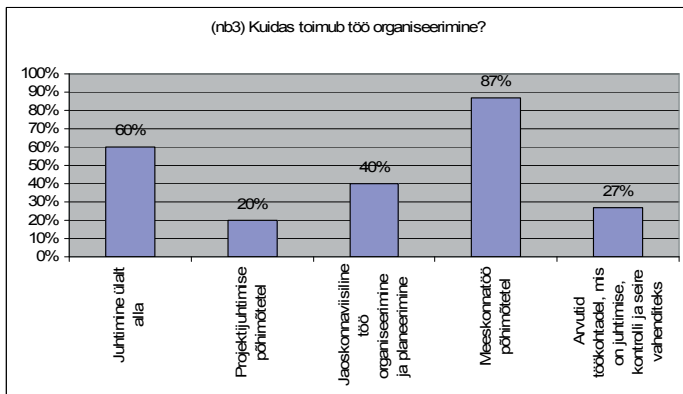


n11

25% protsentiil	3,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,33
standardhälve	0,98

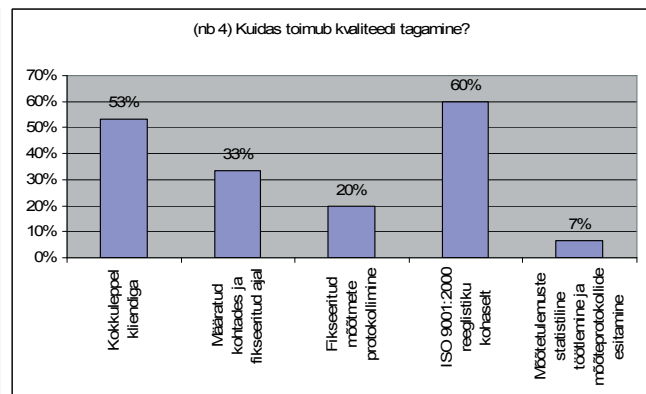
## B. Keskastmejuhtide tasand

Nb1 ja nb2 ei küsitud autoteenindusettevõtete puhul.



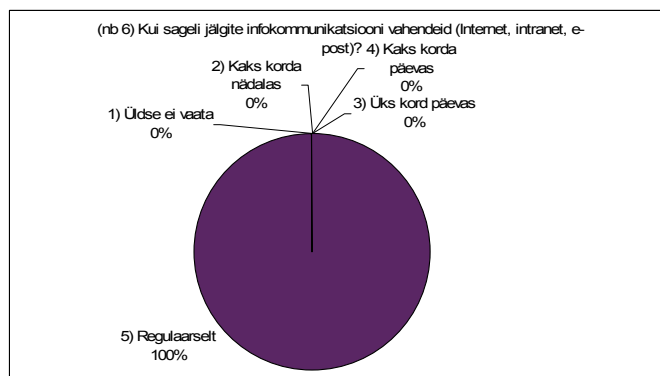
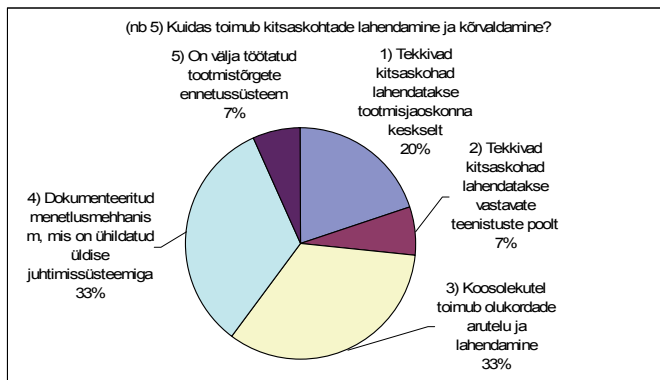
nb3

25% protsentiil	1,00
mediaan	2,00
75% protsentiil	3,00
keskmine	2,33
standardhälve	1,29



nb4

25% protsentiil	1,00
mediaan	1,00
75% protsentiil	2,00
keskmine	1,73
standardhälve	1,03

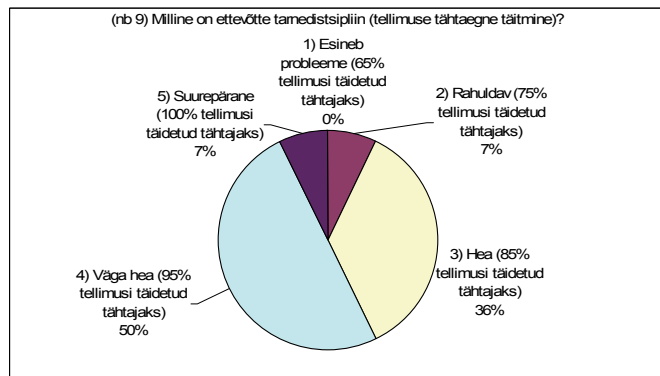
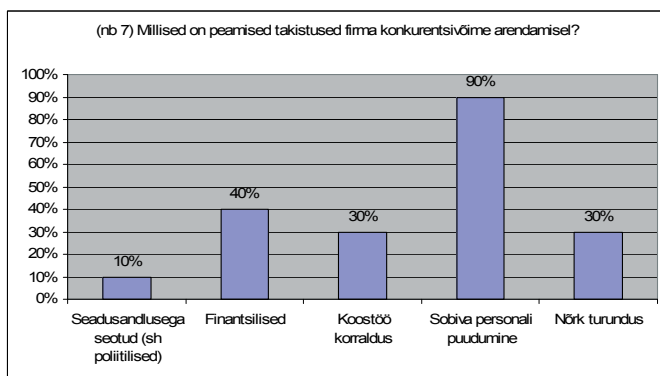


nb5

25% protsentiil	2,50
mediaan	3,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,00
standardhälve	1,25

nb6

25% protsentiil	5,00
mediaan	5,00
75% protsentiil	5,00
keskmine	5,00
standardhälve	0,00



nb7

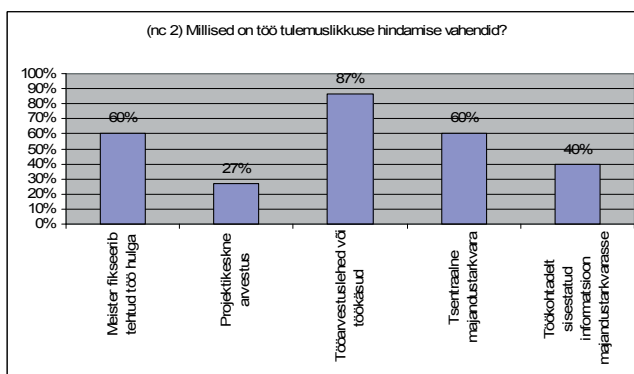
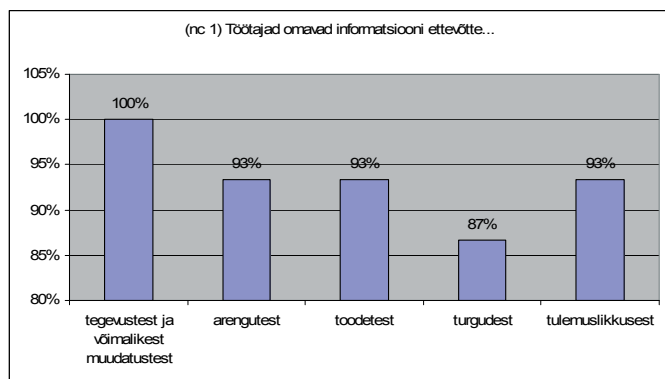
25% protsentiil	1,00
mediaan	1,50
75% protsentiil	2,75
keskmine	2,00
standardhälve	1,33

nb9

25% protsentiil	3,00
mediaan	4,00
75% protsentiil	4,00
keskmine	3,57
standardhälve	0,76

Nb8 ei küsitud autoteeninduse ettevõtete puhul

## C. Teostuse tasand

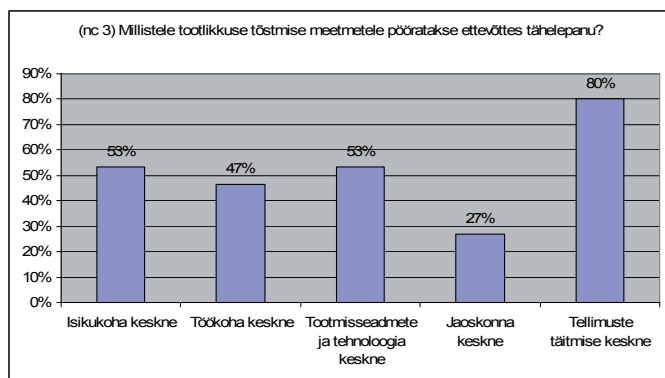


nc1

25% protsentiil	5,00
mediaan	5,00
75% protsentiil	5,00
keskmine	4,67
standardhälve	1,05

nc2

25% protsentiil	2,00
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,50
keskmine	2,73
standardhälve	1,33



nc3

25% protsentiil	1,50
mediaan	3,00
75% protsentiil	3,50
keskmine	2,60
standardhälve	1,30