

---

# Uue töötaja käsiraamat

Parimad otsused sünnivad sündmuskohal

Telegrupp, Ivo Remmelg - juuni 2015

---



---

Uue töötaja käsiraamat	1
Parimad otsused sünnivad sündmuskohal	1
Eessõna	4
Tere tulemast Telegruppi	6
Sisseelamine	7
Põhiväärtused	7
Võimaldajad, koordineerijad ja abistajad	8
100 on rohkem kui 1	9
Vabadus tööd teha	10
Kas ma võiksin olla president?	10
Oleme head	11
Kas Sa oomiseadust tunnend, ehk kuidas Telegruppi tööle saab?	11
Miks enam mammuteid pole?	12
Meeskonnad e. tiimid	14
Ära otsi eksistentsile põhjuseid	15
Liiga palju bürokraatiat?	16
Kui ei jõua kokkuleppele	18
Eelarve on saamatutele?	19
Projektieelarved ja pakkumused	20
Kust raha tuleb?	20
Kontoris ja väljaspool kontorit	20
Vana kala	21
Kui väärtuslik töötaja ma ikkagi olen?	22
Miks Telegrupis ei maksta igakuist boonust?	23
Kas Sa tunnend ennast suurepäraselt?	24
Kui Sa ei tunne ennast hästi	24
Areng	25
Kas telepaatia toimib?	25
Kui suured on mu volitused firma esindamisel?	26
Mis siis juhtub, kui midagi läheb viltu	26
Tulu- ja kulukohad	27
Algatused ja projektid	27
Mul on idee!	28
Telegrupi tulevik	30
Mis Telegrupis hästi ei toimi?	30
Sõnaseletusi	31

---

## Pühendatud Telegrupi töötajate pereliikmetele.

Täname, et olete aidanud  
Telegrupist luua sellise suurepärase  
töökoha

© 2015 Telegrupp AS. Kõik õigused kaitstud. Originaalkujul salvestatud PDF koopiat võib tervikuna vabalt levitada. Tehtud Telegrupis.

*See käsiraamat ei ole töötaja tööleping ega siduv käitumisjuhise. Selle käsiraamatu sisu võib Telegrupp muuta mistahes ajal ja mistahes ulatuses.*

*Enamus käsiraamatus toodud faktid on väljamõeldised, millel ei pruugi tegelikkusega olla mingit seost. Aga ilus lugu on palju parem, kui kuiv teooria.*

*Allikate viited leiab hüperlinkidena teksti sees.*

*Iga Telegrupi töötaja töötab Telegrupis vabal tahtel ja võib mistahes ajal, põhjusega või põhjuseta töölepingu lõpetada. Üks tingimus siiski on- oma lubadused tuleb ikka ise täita kuna kaastöötajatele ei ole viisakas jätta lahendamiseks probleeme, mille lahendamise oled endale vabatahtlikult võtnud.*

*Esimene versioon: juuli 2015*

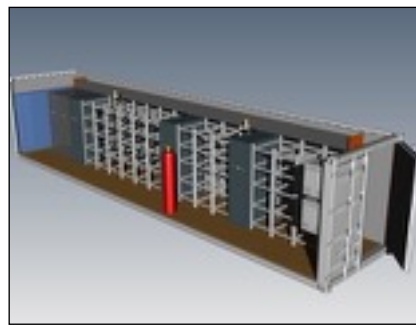
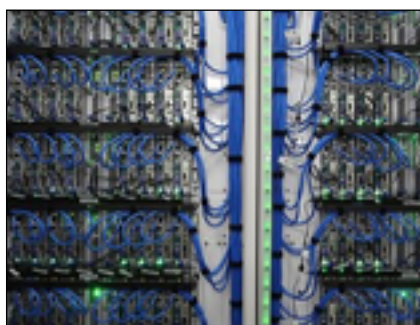
*Autor: Ivo Remmelg tel +372 50 42 706*

*Illustratsioonid: [Cartoon of Milk](#)*

---

## Eessõna

Telegrupp loodi 1997 aastal, et pakkuda klientidele side-, arvuti- ja turvalahendusi. Telegrupp loodi aktsiaseltside Favor, A-Elect ja Ecosat sideosakondade ühendamisel üheks ettevõtteks. Kari Lorvi Ecosatist, Indrek Olkonen ja Hanno Murrand A-Electist ning Almar Proos Favorist leidsid, et sarnaste tegevuste koondamine ühte ettevõttesse tooks lisaväärtust. Mõne aasta pärast liitus Telegrupiga Ivo Rimmelg Mobitele OÜ-st.



Algselt umbes 10 töötajaga ettevõttest on 2015 aastaks kasvanud 95 töötajaga ettevõtte. Selle aja jooksul on Telegrupis toimunud mitmeid muutuseid – leitud on sobivad juhtimismeetodid ja kinnistatud firmakultuuri. Firma kasv ei ole olnud ülisuur, kuid võttes arvesse, et vahepeal on hingusele läinud, ära müüdud või tegevusala muutnud ligi tosin nõrkvoolulahendustega tegelevat firmat (sealhulgas Hotronic AS, Helmes AS, Connecto, AlarmEST ja Telegrupiga ühendatud raskekahurväe esilaskurdiviis Eltron), siis Telegrupp on selles muutuv maailmas väga hästi hakkama saanud. Vanadest konkurentidest on sisuliselt järel ainult Pristis. Uutest konkurentidest on sel ajal juurde tulnud G4S, Optimus Systems ning Hansab.

Firmad ja inimesed on tulnud ja läinud, kuid Telegrupp on suutnud püsida väga stabiilsena üsna pikka aega. Telegrupp on eranditult kõikidel aastatel tootnud kasumit ja ka tööjõu voolavus peaaegu puudub.

### **Muutuv aeg nõuab tegutsemist**

On raske ennustada, kuhu Telegrupp jõuab välja 5 või 10 aasta pärast. Selleks, et konkurentsist püsida, peab kogu aeg midagi uut välja mõtlema, samas unustamata põhitõdesid. See raamat ongi selleks, et sul oleks lihtsam aru saada, miks asjad töötavad nii, nagu nad töötavad, mida Sinult oodatakse ja mida Sina suudad teha enda, Telegrupi, oma pere ja ühiskonna heaks.

---

See raamat aitab Sul kiiremini Telegruppi sisse elada — mõista, mis tagas firma edu minevikus ja mis võiks tuua edu tulevikus. Loetu aitab mõista seda, et mis kehtib täna, ei pruugi kehtida homme ning aitab näha suurt pilti ja olla muudatusteks valmis.

See raamat aitab mõista ka, et muudatused ei juhtu, vaid viiakse läbi. Keegi on alati nende muudatuste taga. Ise ei juhtu midagi ja kui miski jääb õigel ajal tegemata, siis juhtub see selle tõttu, et Sina seda ei teinud. Sõna “oleks” ei kuulu Telegrupi siseelu kõnepruuki. William Ford Gibson on öelnud “The future is already here — it's just not very evenly distributed” (Tulevik on juba kohal, see ei ole lihtsalt väga ühtlaselt jaotatud). Sina oled tehnoloogia arengu keskpunktis ja tulevik on Sinu silme ees. Kui kellelgi on vastutus Telegrupi arengu ees, siis on see just Sinul, kellel on privileeg näha tulevikku ja seda sama tulevikku koos Telegrupiga edasi kujundada.

Kui Sa oled Telegrupis uus töötaja, siis oled väga oodatud! Kuigi siin raamatus kirjeldatud eesmärgid on olulised, viivad firmat edasi eelkõige Sinu ideed, nägemus, energia ja tööpanus! Sinu kaastöötajad tänavad Sind, et tegid selle otsuse! Teeme koos suuri asju!

See raamat on ka Telegrupi veebis. Kui Sa oled selle läbi lugenud, siis Sa saad seda muuta paremaks. Võid teha täiendusi või kirjutada juurde uusi peatükke. Kui Sa ei tunne ennast raamatu täiendamisel mugavalt, siis soovita täiendusi.

---

## Tere tulemast Telegruppi

### Sinu esimene tööpäev

Tõenäoliselt oled juba allkirjastanud töölepingu, läbinud “onboarding” vestluse ning Sulle on pakutud kohvi-teed-vett (ja kui sekretäril oli erakordselt hea tuju, siis ka kommi). Sulle on tutvustatud tulevast tööd ja töökaaslast. Tõenäoliselt ootad juba oma esimesi “tööülesandeid” ja mõtled, kuidas nendega hakkama saada. Lisaks kohustuslikule ohutusinstruktaazile tehakse Sulle ülevaade firmasisestest protsessidest ja infosüsteemi ülesehitusest. Lisaks tehakse Sinust foto ja antakse läbipääsukaart, et saaksid siin vabalt liikuda. Sulle tutvustatakse inimesi ja Sulle ei jää meelde ükski nimi. Esimene päev jõuab kiirelt lõpule ja Sul on tunne, et kõik on hästi. Tunned endas metsikut energiat ja oled kohe valmis hüppama halastamatusse võitlusse salakavalate konkurentide vastu.



---

## Sisseelamine

Järgmistel päevadel tekib tunne, et Sa ei saa mitte millestki aru. Kuid abi on lähemal, kui Sa ise oodatagi oskad. Need samad inimesed, kes räägivad asju, millest Sa midagi aru ei saa, ei vaata ega kohtle sind imelikult, kui Sa midagi küsid. Mitte keegi ei eelda Sinult, et oleksid kohe asjatundja. Mitte keegi ei pane pahaks kui Sa neilt midagi küsid. Isegi kui Sulle tundub, et inimene kellele sooviksid esitada tuhat ja üks küsimust, on pealtnäha tõrjuv, siis ei tulene see tema suhtumisest Sinusse. Ta võib olla tõrjuv ja eemalehoidev selle pärast, et tal on parasjagu tööd rohkem, kui ära jõuab teha. Võib-olla on tal parasjagu selline aeg, mil e-kirjadel jõuab vaid pealkirju lugeda. Ära karda teda tülitada – kui tal on tõesti liiga kiire, siis ta ütleb seda Sulle viisakalt ja viitab, kuidas võiksid oma küsimustele vastuseid leida. “Nothing personal, just business”. Saad oma sisseelamise perioodi teha nii lühikeseks, kui võimalik, olles ise aktiivne. Kui aru ei saa, siis küsi. Mingil hetkel läheb puzzle (EE: piltmosaiikmõistus - kes selle sõna välja mõtles?) ise kokku ja siis tunned ennast juba hästi. Aga selleni võib minna isegi kuni aasta.

Tegelikult oled siin sellepärast, et see töö mida teed, pakub sulle suurt rahuldust. Et igal õhtul töö lõpetades vajutaksid seda rohelist nuppu siin. Kui see nii ei ole, siis räägi oma vahetu juhi või juhatusse liikmetega ja vaata, mis teha annab.



## Põhiväärtused

Telegrupis ei ole Visiooni, Missiooni ja Eelarvet, mida soovivad kõik äriõpikud. Kui Sa kohe ei suuda vahet teha, mis on Missioon ja Visioon, siis töötad õiges kohas. Ei mingit arusaamatut udrumudru. Räägime nii kuidas asjad on ja teeme ära!

Meie eesmärk on: **“Olla oma klientide poolt eelistatud turva-, side- ja IT lahenduste partner”**

Aga selleks, et üksmeelselt tegutseda on Telegrupis ühtsed Põhiväärtused (Values).

## Telegrupi põhiväärtused

Iga Telegrupi töötaja teeb seda, mis on hea Telegrupile. Olulised on kiired otsused, erinevad vaated ja hea töötajate ja tiimide vaheline koostöö. **“Me oleme kõik samas paadis”** — Telegrupp usaldab sind ja sina usaldad Telegruppi. Telegrupp hoolib Sinust ja Sina Telegrupist.

**Tegutsemisvabadus** — Sa võid ilma kooskõlastust küsimata teha Telegrupi jaoks **õigeid otsuseid**. Kui Sa pole endas kindel, siis pea nõu oma meeskonnaliikmete, osakonnajuhtide või Telegrupi juhiga. Loovas protsessis vigade tegemine ei ole karistatav, sest keegi pole täiuslik. Hindame kõrgelt aktiivust ja algatust. On tähtis, et hoiad kogu aeg silmad lahti ja mõtte terava.

**Ausus** — oleme ausad riigi, kaastöötajate, firma ja klientide vastu. Käitume teistega nii, nagu soovime, et meiega käitutaks.

**Pühendumus** — Sulle meeldib Sinu töö ja tuled tööle rõõmuga! Kui oled andnud lubaduse, siis pead sellest kinni. Kui näed kuskil midagi, mida saaks teha odavamalt - kvaliteetsemalt - efektiivsemalt, siis tee seda!

**Kvaliteet** — tööd teeme hingega ja **kvaliteetselt**.

## Võimaldajad, koordineerijad ja abistajad

Kui oled käinud sõjaväes, siis tead, kuidas käsuliin töötab. Targad juhid mõtlevad välja asju ja jagavad käsud alluvatele ja alluvad omakorda alluvatele. Sõdurid saavad käsud kätte, täidavad ülesande (või teesklevad selle täitmist) ning raporteerivad sellest juhtidele.

Telegrupis töötavad maailma parimad töötajad ja samasugune struktuur oleks nende andekate inimeste ressursi raiskamine. Sellepärast on meie firmas teisiti. Meil ei ole firmas direktoreid selle sõna traditsioonilises mõttes. Keegi ei ütle, mida Sa pead tegema kella 8:00-11:30-ni ja siis 12:30- 17:00-ni.



Telegrupis toimub töö projektipõhiselt (projektidest ja meeskondadest vt. lähemalt peatükist “Miks enam mammuteid pole”). Firma juhid, raamatupidajad, sekretärid ja logistikud on vaid võimaldajad, koordineerijad ja abistajad. Nad aitavad sul oma tööle keskenduda. Tõepoolest, Sa ei pea tegelema raamatupidamisega, maksuametile raporteerimisega, isikukaitsevahenditega, poest paberi ja pastaka toomisega ja veel miljoni pisiasjaga. Need on Sinu jaoks kõik olemas ja tõenäoliselt võtad neid kui iseenesest tekkinud hüvesid. Tegelikult on meil uskumatult toredad ja head inimesed, kes kõige sellega tegelevad ning Sinu jaoks igapäevaselt vajaliku kraami nähtamatult kohale toovad. Nad on selleks, et aidata Sul teenindada oma klienti; selleks, et saaksid teenida tulu ja klient oleks õnnelik. On äärmiselt tore, et oskad seda väärtust hinnata ja kui miski võiks olla veelgi paremini korraldatud, siis juhid tagasihoidlikult tähelepanu, mitte ei kuku õiendama. Aga kui need inimesed näevad, et Sa ei ole suhtunud oma töösse ja töökaaslastesse Telegrupi põhiväärtustele vastavalt, siis moonduvad nad Sinu ülemuseks ning kohtumõistjaks ja lahendavad probleemi. Tavaliselt tähendab see võimalust hakata otsima endale uut töökohta.

## 100 on rohkem kui 1

Sind taheti Telegruppi tööle, sest Sa ei ole tavaline inimene. Oled terane, nutikas, uudishimulik, natuke rahutu, korrektne, kohusetundlik ja koostöövalmis. Kindlasti oled Sa ka parasjagu laisk, sest laiskus viib edasi — see on põhjus teha asju väiksema vaevaga.

Sul võib olla ka iseloomuomadusi, mis tulevad välja alles siis, kui oled juba Vana Kala ja mis töökaaslastele vahest peavalu valmistavad. Nendega pead lihtsalt natuke tööd tegema. Töökaaslased on sinu suhtes mõistvad ja aktsepteerivad Sind sellisena, nagu oled.

Sa töötad Telegrupis sellepärast, et oskad ja tahad mõelda. Soovid teha asju paremini, kiiremini ja ägedamalt. Kui tahad teha ainult seda, mis Sulle öeldakse, siis saaks Sind asendada robotiga. Robotid töötavad tehases. Telegrupp ei ole tehase.



---

100 teravat pliiatsit on kokku igal juhul rohkem, kui üks terav sullepea.

Sellepärast ei saa Sa vahest Telegrupi juhtide käest vastust, kui neilt midagi küsid. Kui vastust ei anta, siis on see koht, kus pead ise otsustama. Sul on olemas kogu info selleks, et teha Telegrupi jaoks parim otsus. Ja kui Sa ei tunne ennast kindlalt, siis aruta töökaaslastega. Neilt saad oma mõtetele kinnitust ja võid teha otsuse, mis on maailma parim!

## Vabadus tööd teha

Kui meeskonnaliikmed arvestavad Sinuga, siis on oluline, et arvestad ka nendega. Kui nad eeldavad, et oled kontoris või objektis kella 7-st, siis nii peabki olema. Kui nõupidamisest võtab osa näiteks 5 inimest ja Sa hilined 15 minutit, siis oled kulutanud kokku 1h teiste aega. Sinu hilinemine ei muuda Sind tähtsamaks, vaid pigem näitab, et Sul on hea meeskonnatöö osas palju arenguruumi.

Kui otseselt Sinu kohalolek kedagi ei mõjuta, siis on Sul vabadus teha tööd kus iganes. VPN võimaldab turvalise ligipääsu kõikidele kontori serverites olevatele asjadele. Oluline on, et töö saab tehtud ja kliendid on rahul.

Samuti võid vabalt muuta oma tööaega. Kui puudub otsene vajadus, siis võid tulla kontoris või siit lahkuda millal iganes heaks arvad. Sinu väärtust hinnatakse Su töö tõhususe järgi ja sellest sõltub ka töötasu.

## Kas ma võiksin olla president?

Palu Janat, et ta telliks Sulle nimekaardid ametinimetusega President. Või Direktor. Või Viiking. Kui see kuidagi aitab kaasa Sinu suurepärase töötulemuse saavutamisele, siis oleks seda pidanud tegema juba eile. Kuna Sul on vabadus valida endale ametinimetus ja teha sellist tööd, mis Su silmad särada lüüab, siis on Sul ka natuke kohustusi. Sinult oodatakse seda, et suhtuksid Telegruppi nagu iseendasse, suure lugupidamise ja austusega. Tehes ära asjad, mis vajavad tegemist ja muutes neid, mis Sind häirivad. Mõtle kõigis oma otsustes eelkõige Telegrupile, kui tervikule ja selle pikaajalisele edule, mitte omakasule.



---

Kui Sul tuleb mingi äge mõte mis võiks Telegrupile olla hea, näiteks visioon mõnest tootest või teenusest, siis arutad seda kaastöötajatega, ning tee ära. Siis oledki ju president, sest Sinu käes on võim!

## Oleme head

Headus sünnitab headust ja kurjus sünnitab kurjust. Teadlased on välja selgitanud, et 10% inimestest on valmis varastama ja 10% on alati ausad. Ülejäänud 80% kuuluvad kas ühte või teise gruppi sõltuvalt keskkonnast. Sama võib öelda paljude muude käitumismustrite ja tegevuste kohta. Kui 10% inimestest on teiste suhtes pahatahtlikud ja heatahtlikke ei ole, siis hakkab ettevõttes levima pahatahtlikkus. Kui 10% inimesi on heatahtlikud ja pahatahtlikke pole, siis hakkab firmas levima heatahtlikkus ja kõik on õnnelikud. See on meie endi valik, milliseks tahame Telegruppi arendada. Oleme teineteise vastu heatahtlikud, abivalmid, mõistvad, toetavad ning sõbralikud. Siis tunnevad kõik ennast paremini.

## Kas Sa oomiseadust tunnend, ehk kuidas Telegruppi tööle saab?

Oleme alati elektri/side/elektronika eriala bakalaureuse ja kutseharidusega noortelt praktikantidelt küsinud kooli füüsikatundides õpetatavaid baasteadmisi. Mitte seda, et kas nad valemit mäletavad, vaid kas nad sellest ka sisuliselt aru saavad. Newton, Ohm, Pascal, Archimedes, Doppler, Murphy jpt on tegelikult meie sõbrad. Tihtipeale on ka igapäevases töös vaja rakendada algteadmisi füüsikast. Näidisküsimuste hulka kuuluvad näiteks:

1. Mis on 1 m kõrguse estakaadi pealt koos täis õllekastiga allahüppamise tagajärjeks?

rahuldamatult äärmiselt.

2. Laupkokkupõrkes osalevad võrdsetel kiirustel teineteise vastu liikuvad 500 kg kaaluv Fiat ja 3000 kg kaaluv Hummer. Kumbal autol on kokkupõrkel tekkiv kiirendus suurem?

Fiatil kiirendus on suurem.

3. Kas helikopteri kütusekulu tunnis on väiksem lennates või hõljudes?

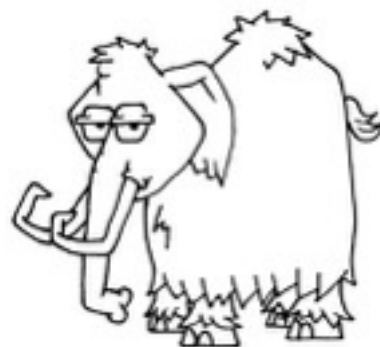
Helikopter võtab rohkem kütust hõljudes ning täiskõrgusel lendav helikopter võtab aga rohkem kütust, sest vaja on ületada täiendav õhuküsimus. Kõige väiksem kütusekulu on lennates mõelduka kiirusega.

Üsna tihti ei saa kahjuks ka bakalaureuse lõpetanud tudengid sisuliselt aru gümnaasiumis õpitust. Põhimõtteliselt võiks see ju olla aktsepteeritav, kuid mitte siis, kui see on Sinu eriala.

Kui Sul tekkis küsimus, et kes see Murphy oli, siis tema sõnastas 1949 aastal, et “Kui miski saab valesti minna, siis ta ka läheb”. Seda kahjuks gümnaasiumis ei õpetatud.

## Miks enam mammuteid pole?

20 000 kuni 200 000 aastat tagasi elasid inimesed veidi teisiti kui tänapäeval. Üks asi aga toimus täpselt samuti, nagu tänapäeval. Kui kõht läks tühjaks (rahakott ja pangaarve tühi), oleks võinud ju mingi väikese närilise vardasse ajada. Aga kuna tarkust oli palju (mõistust vist mitte, sest mammutid on tänaseks ju ära söödud), siis keegi, kellel häda kõige suurem, ajas meeskonna kokku ning mindi ja toodi see londiline metsast ära.



On vaikne õhtu 15 032 aastat tagasi. Dolni karja liikmed istuvad õhtul tule ümber ja vestlevad päeva tegemistest, kui Alois ütleb, et märkas eemal stepis mammutijälgi. Tõenäoliselt on lähedal liikvel mammutikari ja ühe neist võiks kinni püüda. See mõte meeldib nii mõnelegi, kes on kohe valmis kaasa tulema. Lepitakse kokku, et hommikul päiksetõusuga asutakse



liikvele.

See, mida just kirjeldasime, tähendas et ühel Dolni karja liikmetest tuli hea mõte ja sellega tulid mitu inimest kaasa. Automaatselt oli koos meeskond ja selle juht. Keegi ei hääletanud ega valinud tiimijuhti, kõik toimus justkui iseenesest. Loodud sai meeskond ühe konkreetse ülesande täitmiseks.



---

Järgmisel hommikul olid kõik platsis ja asusid teele. Poole tee peal üllatas neid oht—põõsas varitses tiiger. Alois vaatas, et olukord piisavalt tõsine, vaja pidada aru Dolni karja vanematekoguga. Tiiger võib olla ohuks kogu jahimeeskonnale. Kui ta need kõik maha



murrab, siis ei ole enam mehi, kes jahile läheks. Alois haaras taskust tuluuue mobiiltelefoni ja helistas karja juhile. Peale mõningate viisakuste vahetamist ütles juht, et praegu pole vestluseks aega ja et helistab 2h pärast tagasi. Kahjuks selle ajaga püüdis tiiger Alois'i kinni ja sõi ära. Sellest ajast peale ei ole enam tiimijuhte, kes ei suuda ise otsustada. Kõik otsustusvõimelised tiimijuhid elavad rõõmsalt tänapäevani.

Mis juhtus tiimis edasi? Ellujäänute hulgast haaras kohe juhtohjad enda kätte Andel, kellele tiim kohe järgnes. Rohkem ohvreid ei olnud ja meelekindla Andeli juhtimisel saadi mammut kätte.

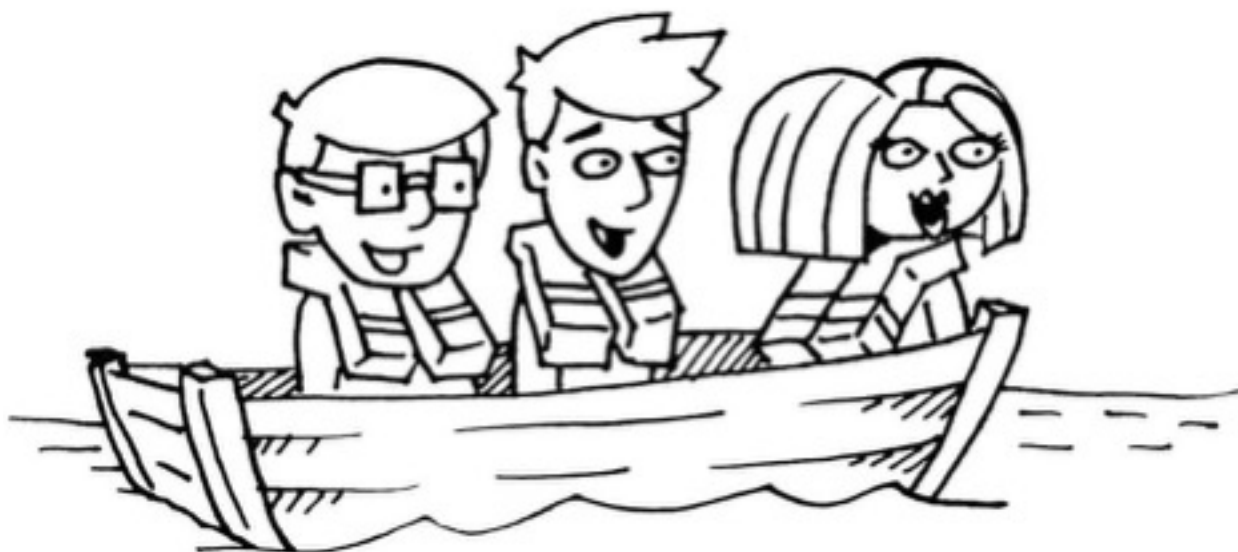
Täpselt samamoodi, nagu siis sai asjad tehtud, ehk mammut kütitud, nii saab ka tänapäeval asjad tehtud. Pannakse kokku meeskond, tehakse töö ära ja minnakse laiali. Nii toimib asi nendes firmades, kus tehakse asju ära.



---

## Meeskonnad e. tiimid

Meeskond e. tiim tehakse alati ühe kindla ülesande ära tegemiseks. Kui ülesanne on liiga suur, jagatakse see tükkideks ja iga ülesande osa hakkab lahendama oma meeskond. Meeskond ei kasva kunagi suureks, maksimaalne mõistlik meeskonna suurus on 10-12 inimest. Meeskonna juht teeb otsuseid ise, seal ei hääletata sest kriitilistes olukordades ei ole aega koosolekuid pidada. Hea meeskonnajuht peab alati nõu oma meeskonna liikmetega, kuid otsuse teeb ise. Vahel võib juhtuda, et meeskonnas kaob üksmeel ja kerkib esile keegi nutikam ja võimekam. Teised järgnevad automaatselt talle ning endine



juht loobub vabatahtlikult oma positsioonist. Alternatiivina võib meeskond ka jaguneda, kui ülesanne on liiga suur.

Meeskonna juures toimivad hästi sellised põhimõtted:

- Meeskonna juht on **autoriteet** — teeb üksi otsuseid, kuid samas kindlasti kuulab oma meeskonnaliikmete arvamust (autoritaarne konsulteeriv juhtimisstiil). Autoritaarne on juhtimine seepärast, et otsuseid on vaja teha kiirelt. Kellelgi ei ole aega pikalt nämmutada ja konsensuseni jõuda.
- Meeskond on **autonoomne** ja toimib **vabatahtlikkuse** alusel. Kellele ei meeldi, läheb ära. See on oluline teiste meeskonnaliikmete motivatsiooni hoidmiseks ja tulemuse saavutamiseks.
- Meeskonna poolt lahendatav **ülesanne on tervik**, sellel on sisend, väljund ja sellele planeeritud aeg.

---

- Meeskonnal on ülesande lahendamisel **täisvastutus**, ka materiaalne. Kellelgi ei ole õigust meeskonna juhile dikteerida, mil moel ta ülesandeid lahendab. Kujuteldamatu on olukord, kus keegi kaugelt mobiiltelefoni või e-maili teel juhendab, ehk siis mismoodi tuleb suur kivi mammutile pähe visata.

- Meeskond ei kasva kunagi **suureks**. Kui jõud ei käi üle, tehakse ülesanne pooleks ja mõlema ülesande lahendamiseks on eraldi meeskonnad.

- Meeskonna ideaalne suurus on **2 kuni 7 inimest**. Tänapäeval, võimaldavad moodsad kommunikatsioonivahendid hallata ka kuni 12-liikmelisi hästi toimivaid meeskondi.

- Kui meeskonna juht ei saa hakkama, siis võib kerkida meeskonnast välja **uus liider** — kõik meeskonnaliikmed järgnevad automaatselt temale.

### **Meeskondade ehk tiimide tööpõhimõtted**

#### **Meeskonnal on ülesandega piiratud TÄIELIK vastutus**

Meeskond on loodud selle konkreetse ülesande lahendamiseks ja selle, kuidas nad seda ülesannet lahendavad, otsustab meeskond ise. Ilma vahele segamiseta lahendab meeskond selle ülesande parimal võimalikul moel. Sellel ülesandel on sisend ja väljund. Kui meeskond ei saanud ülesande lahendamiseks hakkama, siis võis ülesande eesmärk olla puudulikult kirjeldatud või ei võtnud tiimijuht seda ülesannet endale vabatahtlikult.

#### **Meeskonna maksimaalne suurus on kuni 12 inimest**

Efektiivse meeskonna suurus on 2-7 inimest. Suuremates meeskondades tekib probleeme info liikumise ja töö efektiivusega. Suured ülesanded tuleks jagada ära väiksemateks osadeks.

#### **Ainuisikulised otsused**

Meeskonna juht teeb ainuisikulisi otsuseid. Tema omab lahendatavat ülesannet ja on tema töö see koos oma meeskonna abiga ära lahendada. Hea meeskonnajuht konsulteerib meeskonna liikmetega, kuid otsustab ise.

#### **Liider võib vahetuda**

Kui olemasolev juht ei saa hakkama, siis on väga ok, kui võtad juhtimise enda peale.

## **Ära otsi eksistentsile põhjuseid**

Reeglid on reeglid ja iga firma kehtestab reegleid selle mõttega, et need on täitmiseks. On väga inimlik ja loomumane, et seoses kõrgema positsiooni või siis hoopis töömahu vähenemisega hakkavad inimesed välja mõtlema igasuguseid reegleid, mis on vajalikud vaid selleks, et ennast tähtsamaks ja teiste elu raskemaks teha. Selleks et tõestada oma olemasolu vajadust, mis on teiste silmis hägustuma hakanud. See on väga inimlik ja arusaadav käitumine.

GALLUP EMPLOYMENT CATEGORIES			ENGAGED	NOT ENGAGED	ACTIVELY DISENGAGED
1 Engage passion. connect They drive innovati organization forwa		Poland	17%	68%	15%
		Estonia	16%	64%	20%
		Latvia	13%	72%	15%
		Bulgaria	12%	68%	21%
		Macedonia	12%	57%	32%
2 Not Eng essential sleepwal putting time — but into their work.		Albania	11%	69%	20%
		Montenegro	11%	58%	31%
		Slovakia	11%	69%	20%
		Hungary	11%	56%	33%
		Lithuania	10%	62%	28%
3 Actively aren't ju busy act Every day, these w their engaged cow		Bosnia and Herzegovina	9%	58%	33%
		Czech Republic	8%	62%	30%
		Turkey	7%	60%	33%
		Croatia	3%	65%	32%

For results listed in this table, the margin of sampling error ranges from ±2 to ±8 percentage points. See the appendix for a full listing of margin-of-error estimates by country.

Tabel 1. Töötajate motivatsioon erinevates riikides (Andréas Breiler, Idélaboratoriet)

Peatu korra ja mõtle, kust tuleb Sinu palk. Kui see tuleb klientidelt, siis kas need protseduurid või reeglid, mida Sa välja mõtlesid on just need, mis kliente rõõmsaks teevad ning firma efektiivsust tõstavad? Kindlasti tõuseb Sinu väärtus meeskonnakaaslaste silmis, kui suudad minna rääkima sellest, et tööd on vähevõitu ja tahaksid midagi veel teha. Eelkõige näed seda ikka ainult Sina ise, kui palju Sul tööd on, kui palju rõõmu Sa selle tegemisest tunned ja kui palju sellest klientidele kasu on. Selle koha peal tasuks olla enesekriitiline ja edasipürgiv.

## Liiga palju bürokraatiat?

Liigsed protseduureeglid, mille alla suureks kasvanud firmad uppuma kipuvad, on mõeldud algselt selleks, et omada kontrolli kogu firma ja selle töötajate tegevuse üle. Ühe töötaja pahatahtlikkuse vastu ei ole aga keegi kaitstud, isegi mitte need firmad/ asutused, kus on kehtestatud väga ranged kontrollireeglid. Küll aga kasutavad sellistes firmades töötajad oma potentsiaalset vaevalt 15%, põhirõhk läheb kõige muu, kui klientide teenindamise peale. Õige pea kerkib kuskilt välja keegi mässaja, kes totraid reegleid ja karjuvaid vastuolusid enam ei kannata (vt. Snowden). Siis ongi kohane küsida, kui palju siis need karmid reeglid aitavad?





Nii ongi, et neid lõputuid protseduure tihtipeale keegi tegelikult ei järgi. Töid tehakse kas nii, nagu töökaaslased ees näitavad või siis vanal harjumuspärasel viisil. Samas ei tähenda see, et teatud protseduurid ja kokkulepped poleks olulised.

Teatud süsteemi ja kokkulepete olemasolu on siiski vajalik, sest see suurendab efektiivsust. Seega ühes väga heas firmas tuleb protseduuride juurutamise ja väljatöötamise seotud inimesi rohkem kaasata ning neid tuleb aja jooksul pidevalt optimeerida.

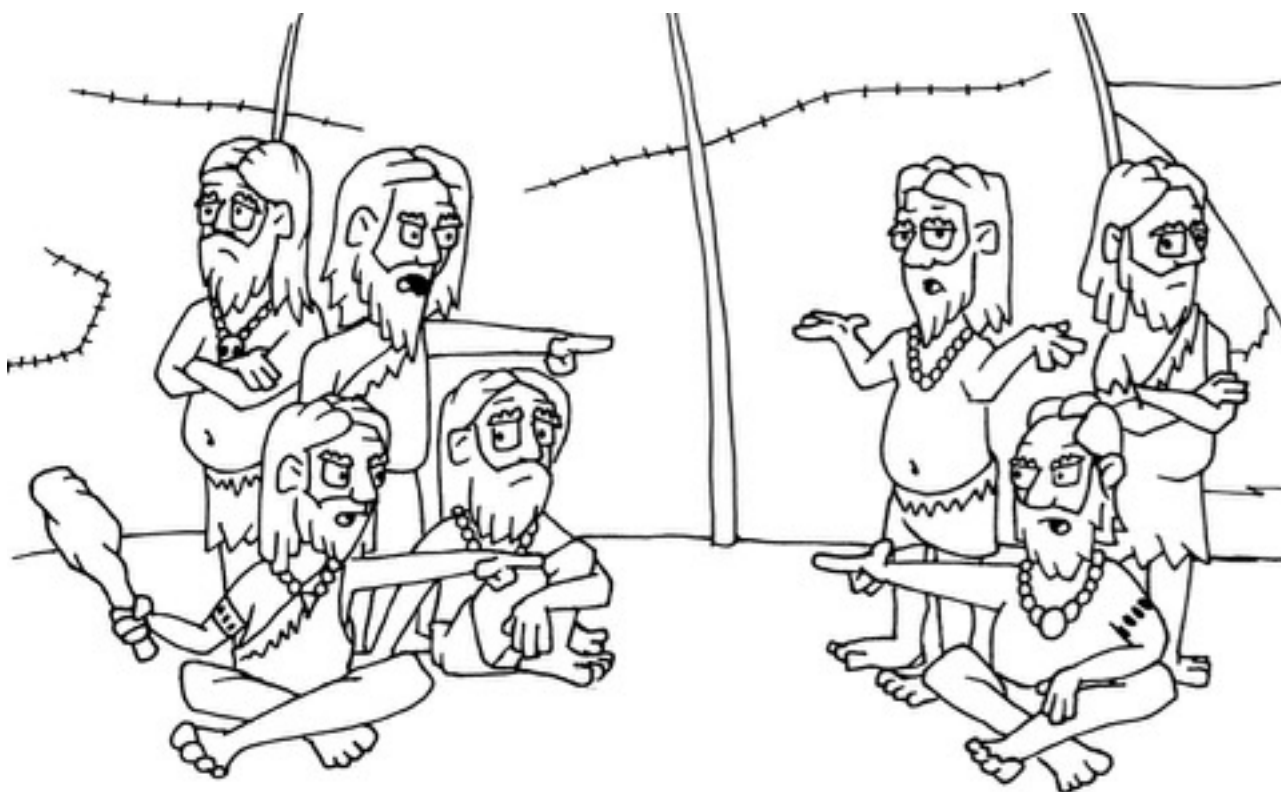
Parema tulemuse annab see, kui igal töötajal on oma tööloigu osas täielik vastutus, ta naudib oma tööd, on kõrgelt motiveeritud, peab vajadusel töökaaslastega nõu ja teeb otsuseid, mis on head firma pikaajaliseks arenguks. Kui töötajal vastutuse tunnet pole, siis ootab ta juhendamist iga üksiku otsusega. Puudub kiire ja operatiivne reageerimine. Töötaja võib isegi märgata, et teatud ette öeldud või teiste tehtud otsused on kehvad ja projekt läheb vales suunas, kuid olles kohusetundlik, veab selle jama lõpuni. Kaotavad kõik.

## Kui ei jõua kokkuleppele

25 723 aastat tagasi elas Dolni Vestonices, Moravias (tänapäevane Tšehhi Vabariik) grupp inimesi, nimetagem seda Dolni karjaks. Kliima oli praegusega võrreldes oluliselt jahedam, oli viimase jääaja tipp. Keskmised temperatuurid olid tänasega võrreldes 10 kraadi madalamad. Algselt olid nad tulnud Vahemere äärest ja senini kasutasid mõningaid merekarpidest tehtud tööriistu või ehteid. Nad sõid taimi ja loomi, keda õnnestus kätte saada.

Selles karjas elas kokku 12 peret, 1-3 last igas peres, kokku 56 inimest. Hakkas lähenema suve lõpp ja tavaliselt olid nad igal aastal liikunud talve lähenedes toidule järgi, ehk mägedest eemale steppide poole, kus toitu oli lihtsam kätte saada.

Osade perede meesliikmed moodustasid selles asumis vanematekogu, mis kõik tähtsad otsused alati üheskoos vastu võttis. Sel aastal läks aga midagi teisiti. Tavaliselt olid nad toitunud väiksematest loomadest, mida kätte saadi, kuid sel aastal olid nad püüdnud suure mammuti. Liha oli tänu sellele külluslikult ja aega jäi rohkem, et tegeleda ka muude asjadega peale toidu otsimise. Karja liikmed ehitasid endale kividest, mammuti luudest ja nahkadest hüti. See hütt kaitses hästi loomade ja jahedama talveilma eest.



---

Vanematekogu istus selles hütis koos ja kui igapäevateemad olid räägitud, hakati arutama millal oleks õige aeg hakata soojematele aladele liikuma. Kuna hütt pakkus head kaitset külma ilma eest ning jahedus hoidis liha kaua värskena, siis puudus otsene vajadus koos ilma muutumisega edasi rännata. Nii läksidki vanematekogus arvamused lahku. 4 inimest tahtsid liikuda lõunasse, mis oleks tähendanud paari kuu jooksul päevas 10-20 km matkamist. 3 perepead aga tahtsid jääda paigale.

Sellistes olukordades, kus kõik ei ole ühte meelt, on oluline mitte otsust enamusega läbi suruda. Need, kes olid enamuse otsusele vastu, võivad survestatuna hääletada poolt, kuid tegelikkuses töötavad nad enamusele vastu — sellises olukorras kaotavad kõik. Pered järgnevad oma perepea arvamusele ning kui osad on otsuse vastu, siis ka nende pered on selle vastu. See tekitab pingeid ja kogu Dolni kari on seega haavatavam. Nii juhtuski, et Dolni kari jagunes – need kes tahtsid rännata, lahkusid ja kes tahtsid jääda kohale, jäid sinna. Sel moel tekkiski Dolni Vestonices, Moravias esimene inimeste püüasustus. Ajalukku jäid mässumeelsed, kes otsustasid paigale jääda.

Täpselt samasugust põhimõtet, et suured otsused tuleb vastu võtta konsensusena järgitakse ka Telegrupis omanike tasemel. Senimaani on kõiges jõutud üksmeelele. Kui jäädakse lahkarvamustele, siis jääb otsus tegemata, või tuleb jaguneda. Igal juhul ei saa suuri otsuseid teha enamusega teistest teerulliga üle sõites.

## Eelarve on saamatutele?

Kui suur on Telegrupi järgmise aasta eelarve? Mingeid ennustusi saab teha varasemate aastate tulemuste, töötajate arvu kasvu, töös olevate ja võidetud projektide ning majanduskasvu ennustuse põhjal. Võib ju väita, et igal töötajal on suutlikkus teha teatud mahus tööd ja kui maht korrigeerida majanduskasvuga, siis saabki kokku tulevase perioodi eelarve. Aga mida see annab? Kes näeb ette kõiki kaasnevaid kulutusi? Kes näeb ette seda, kas võidame või kaotame hanke, mille maksumus on 30% aastakäibest?

On olemas alternatiiv — teeme parem tööd, anname endast maksimumi ja tuleb, palju tuleb. Ilmselt tuleb paremini. Toome koju kõik head tehingud. Teeme mõistlikke kulutusi. Ei pea tingimata “kulutama kulueelarvet ära”. Kulub palju vaja ja teenime palju suudame. Kui koostööpartner palub saata järgmise perioodi eelarve, siis pane sinna mida tahad. Eelarve pole nagunii kunagi siduv ja mida vähem aega sellele kulub, seda parem.

---

## Projektielarved ja pakkumused

Telegrupil ei ole eelarvestusosakonda. Kõik pakkumised teevad need, kes selle eest ka vastutavad. 100%. Seega projektijuht võtab projekti omaks alatest hetkest, kui see projekt majja jõuab. Teeb müügitöö ja saadab kliendile pakkumise. Hankevõidu korral paneb meeskonna kokku, teostab töö ning dokumenteerib selle. Töö lõpeb dokumentatsiooni üleandmise, akti allkirjastamise ja arve esitamisega. Edasi antakse objekt hooldus/garantiiosakonnale hooldustööde teostamiseks.

Kogu projekti vastutus on 100% ainult projektijuhil. Projektijuht on kuningas. Projektijuht otsib ja valib ise endale meeskonna liikmed. Projektijuht võib kutsuda oma meeskonna liikmeks ka mõne Telegrupi omanikest. Siis on Telegrupi omanik selles projektis tema alluv. Projektijuht teeb oma otsused, konsulteerides kellega tahes ning arvestades või mitte arvestades saadud nõuannetega.

## Kust raha tuleb?

Raha tuleb sellest tööst, mida Sina teed. Kui teed head tööd, siis saad ka head palka. Raha tuleb siis, kui klient maksab. Klient maksab siis, kui ta on tehtud töö üle õnnelik. Tihtipeale on klient valmis rohkem maksma, kui ostetav teenus/kaup pakub talle suurt rahuldust ja teenus on kõrgel tasemel. Vahel maksab klient ka siis, kui ta on tehtud tööga lihtsalt rahul. Aga see ei ole piisavalt hea. Klient peab olema õnnelik. Mõttele alati, kas see kuidas Sa klienti teenindasid tugevdas meie eesmärki olla "Oma klientide eelistatud turva, side ja IT lahenduste partner"? Kui klient on õnnelik, siis tuleb ta kindlasti jälle Sinu juurde. Raha ja klient mõlemad.

## Kontoris ja väljaspool kontorit

Neljapäeviti on supipäev. Kontorisse tuuakse suur potitais maitsvat kuuma suppi. Kõik on oodatud. See on sotsiaalne supp, sest kõik tähtsad asjad, mis on ajapuudusel jäänud töökaaslastega rääkimata, saab supi kõrvale ära rääkida.

Ja kui Sul on sünnipäev ja Sul selle vastu midagi pole, siis ootab Sind hommikul Telegrupis tort, pirukad ja kruus. Kui oled naine, siis ka lilled ja kümnete meeste kallistused :). Et Sa ei peaks vaeva nägema ja töökaaslastele välja käristama. Kruus sellepärast, et Telegrupis on kõikidel kruusidel jalad ja nad jalutavad üsna tihti ära. Kasutatud kruusidele meeldib ennast peita eelkõige lattu, vahel ka autosse, harvem kuskile objektile. Vahel lähevad nad katki. Siis on kahju. Siis tuleb oodata järgmist sünnipäeva.



Lisaks on väga tore, kui Sa oled hea tervisega. Selleks on oluline, et Su elu oleks tasakaalus. Et oleks piisavalt liikumist, suhteid lähedastega, und, hobisid ja tööd. Kõike täpselt parasjagu. Sellepärast toetab Telegrupp Sinu tervisesporti, kattes pool selle kuludest. Samuti on imetore kui Sul sünnib laps, siis toetab Telegrupp samuti rahaliselt. Abiks ikka raskel ajal :).

Kord aastas on suvepäevad. Siis võtad kaasa oma koera, kassid, lapsed ja elukaaslase ning tuled ja puhkad. Aktiivselt. Sa ei pea muretsema mitte millegi pärast, kõik on korraldatud. Sina ainult naudid töökaaslaste ja lähedaste seltskonda, atraktsioone, loodust, vett ja kõike muud.

Kevadeti on firma sünnipäevapidu. Sinna on oodatud kõik Telegrupi töötajad. Siis jagatakse ka preemiaid, kui on hästi läinud.

## Vana kala

Mingil hetkel tunned juba, et oled vana kala. Kõik on tuttav, asjad sujuvad, kuid ainus, mis probleeme valmistab on see, et tööde kuhi on suur ja paistab aina suurenevat. Vahest tekib lootusetu tunne. Mõned asjad ootavad tegemist juba üle poole aasta. Tööpäevad venivad pikaks ning aeg-ajalt tuleb teha asju ka öötundidel. Kui öösel koju jõuad, siis unine elukaaslane küsib, "Kes te olete ja miks te võõrasse korterisse tungite?" Kui see olukord tundub tuttav, siis on viimane aeg püüda asja parandada. Allpool on selleks mõned mõtted:



---

## **Asjad, mida ei olegi vaja teha**

Tüüpiliselt on need sellised asjad, mis on oodanud tegemist juba kuu aega. Kui need nii kaua on oodanud, siis ilmselt võivad veel paar kuud oodata. Ja kui paar kuud on oodanud, siis ootavad ka pool aastat või jäävad hoopis tegemata. Kindlasti ei kuulu selliste asjade hulka klientidele antud lubadused ja poolikute tööde lõpetamine.

## **Asjad, mis vajavad paremat planeerimist**

Iga päev on vaja teha terve rida tähtsaid asju, mis võtavad hulga aega ja mida ei saa edasi lükata. Planeeri need tegevused endale prioriteediga nii, et sel ajal ei tegele millegi muuga, kuid jäta ka igaks päevaks planeerimata aega. Põhitööde vahele saab teha väikeseid ja mitte nii olulisi asju. Kunagi ei tasu tervet päeva kinni planeerida, sest alati tuleb midagi vahele, mida vaja täiendavalt teha. Ajaplaneerimise osas aitab ennast hästi arendada raamat "The 7 Habits of Highly Effective People".

Alustuseks võib olla hea mõte panna täpselt kellaajaliselt kirja, millega terve päev tegelesid, siis on pärast võimalik analüüsida, kuhu kogu aeg kulus.

## **Asjad, mis häirivad ja ei lase keskenduda**

Kui hakkab kuluma liiga palju (t)öötunde, siis võib olla põhjuseks mitte töö kogus, vaid hoopis korraldamatus. Alati on võimalik võtta inimesi juurde või planeerida aega ja töid paremini. Võib-olla pole eraelus kõik asjad korras? Kas harrastused, liikumine, lähisuhted, puhkus ja töö on omavahel kõik tasakaalus? Läbipõlenud töötaja ei näe hea välja.

## **Kui kõik on korras, aga ikka lihtsalt enam ei jõua kõike teha**

Võib-olla on vaja Sinu meeskonda ühte inimest lisaks. Ehk tead kedagi, kes sobiks täpselt seda tööd tegema? Räägi sellest personalitöötajale ja tehke plaan teoks!

## **Kui väärtuslik töötaja ma ikkagi olen?**

Telegrupis töötavad ainult parimad töötajad. Meile tööle saada pole lihtne. Avatud töökohtadele on tihtipeale 50 ja rohkem soovijat. Kui Sa kuulud nende väljavalitute hulka siis sellega kaasneb ka hulk vastutust. Väga suur hulk.

Sul on mingi palgatase, mis on kas fikseeritud kuutasu või siis tunniarvestus. See on tasu selle väga hea töö eest mida Sa teed ja mille eest kliendid, töökaaslased ja Telegrupp on Sulle tänulikud. Isegi väga tänulikud. Kuid sellegi poolest võib Sulle vahest tunduda, et Sinu tööpanus ületab hüvitist. Siis on õige aeg tulla sellest rääkima. Kuna Telegrupis pole palgaastmeid ja samuti pole kampaania korras palgatõstmist, siis ainus viis palga suurenemiseks ongi see, kui Sa tuled sellest personalitöötajale rääkima. Võid pöörduda ka vahetult enda projektijuhi poole. Sest tema sõna loeb palga muutmisel väga palju.

---

Lisaks sellele on Telegrupis välja töötatud eraldi süsteem erakordselt hea töö eest oma töotajaid tänada. Kord aastas, kui finantstulemused seda võimaldavad, makstakse preemiaid. Preemia peab vastama tulemusele ja selleks on vaja saada palju tagasisidet, et seda tulemust mõõta.

Töötajaid hinnatakse 100 astmelisel skaalal:

### **Töötajate hindamine ning preemiate maksmine**

Preemiate maksmise aluseks on 10x10 punkti süsteem, mis koosneb finantstulemusest ja kaastöötajate hinnangust. Esimesed max 10 punkti koosnevad kaastöötajate antud hinnangust, teised 10 punkti koosnevad Sinu finantstulemusest. Sinu lõpphinne kujuneb esimese ja teise numbri korrutisest ja võib olla vahemikus 0... 100.

#### **Hinne 0-2 (“Seda töötajat ma oma meeskonda ei taha”).**

Töötaja ei tunne tööst rõõmu, pigem teeb tööd sellepärast, et keegi kontrollib või vaatab, mitte sellepärast, et see on töö, mis talle sobib ja meeldib. Teeb tööd ainult raha pärast. Tegelikult ta ei saa päris täpselt aru, miks ta töötab Telegrupis. On tekkinud probleeme klientidega suhtlemisel.

#### **Hinne 3-5 (“Kui tema on mu meeskonnas, siis ma tean, et töö saab tehtud”)**

Telegrupi väärt töötaja, Ta tuleb alati õigel ajal objektile, ta ei vaata kella, kui vaja mingi töö ära lõpetada. Vajab vahel juhendamist. Meeldiv töökaaslane. Tööga saab hästi hakkama, kuigi vahetevahel võib esineda väikseid probleeme.

#### **Hinne 6-7 (“Tema valin oma meeskonda alati esimesena”)**

Tipptegija saab parima palga ja suurimad preemiad. Ta on esimene, keda Sa oma meeskonda valid. Sa tead, et temale võib alati loota, olgu või uusaastaöö. Ta teab alati lahendusi kõigile probleemidele ning teda ei pea töös juhendama. Kliendid kiidavad teda väga. Uurib ja puurib, teeb asjad endale ise selgeks ja lahendab ära, kiirelt ja korralikult.

**+0...3 p, (juhi ja vastutuse lisa).** 0- ei juhi kedagi, ega vastuta millegi eest..... 3 – suurim vastutus ja parim liider. Alati pöörduakse tema poole, kui vaja midagi arutada.

## **Miks Telegrupis ei maksta igakuist boonust?**

Ivo pidas 1994 aastal autoalarmide ja raadiote paigaldustöökoda. Seal olid kõik tööd hinnakirja alusel ning kindel osa kliendilt saadud tasust läks töötajale palgaks. Tööd olid erinevad – mõned raadiopaigaldused olid lihtsamad teha ja mõned keerulisemad. Nii juhtuski, et vahel tuli mõni auto, kus radio paigaldamiseks oleks pidanud jootma juhtmeid ja saagima raame. Siis vaatas töömees autole peale ja leidis mingi vabanduse, miks seda tööd teha ei saa. Parem tund aega niisama passida, kui väikese raha eest ebamugavat tööd teha. Kliendil jäigi vajadus rahuldumata.

---

Mida suurem on firma, seda rohkem on ettevõtte jaoks pikaajaliselt olulisi töid, mis on vaja ära teha ning mis on olulised ettevõtte arengule. Kui kõik töötajad mõtlevad iga liigutust tehes ainult sellele, kas nad selle eest raha saavad, siis jäävad sellised tööd tegemata ja firma arengule pole see sugugi hea.

## Kas Sa tunned ennast suurepäraselt?

Elu on liiga lühike selleks, et teha tööd, mis ei meeldi. Kui töö ei meeldi, tekib stress, töötulemus on nõrk, kliendid kaebavad, töökaaslased ei pea Sinust lugu ja elukaaslane kodus viriseb. See ei ole selline elu, mida Sa väärivad. Kui tunned, et töö ei paku rahuldust, siis tee silmad lahti. Telegrupi tegevusvaldkond on piisavalt lai, et leida siit midagi igale maitsele. Kui ikkagi ei leia, siis on täiesti OK, kui otsustad hoopis mõnda teise firmasse minna. Telegrupp toetab Sind selles igati. Kuskil mujal võib olla Sinu jaoks selline töö, mis on ideaalne.

### Sa tunned ennast tööl hästi, kui:

- unustad tööpäeva lõpus kella vaadata ja ära sõites imestad, et miks liiklusummikuid ei ole
- Su silmis on nii suur sära, et pimedatel talvekuudel saad teha tööd ilma toas valgustust sisse lülitamata
- jooksed tööle tulles trepist üles mitte selle pärast, et Sa oleksid hiljaks jäämas, vaid sellepärast, et nii põnev ja äge on!
- mõtled välja mingeid ägedaid tooteid või teenuseid ja kliendid kiidavad Sind selle eest!
- näed asja mis, vajab tegemist ja teed selle lihtsalt ära, kuigi see ei pruugi olla tingimata Sinu vastutusallas
- räägid õhinal sõpradele, kui äge sul töö juures on

## Kui Sa ei tunne ennast hästi

Telegrupis on avatud kontor põhjusega. Neil, kel on oma kabinet, on ka uks alati lahti. See on põhjusega — oled alati oodatud rääkima oma muredest või soovidest. Kindlasti saab keegi aidata. On oluline tulla asjadest rääkima, olgu see saadav palk, ebakõla kaastöötajaga või mõni muu probleem. Alati on võimalik leida olukorrale lahendus. Kannatada pole vaja.





---

Uksed on lahti ja kontor on avatud ka sellepärast, et info liiguks paremini. Kui on vaja midagi arutada, tee seda kohe — nii saavad probleemid kiirelt lahenduse.

## Areng

Ühelegi inimesele ei ole võimalik asju selgeks õpetada. Inimene saab ikka ainult ise õppida. Huvi enese arendamise vastu ei saa tulla väljaspoolt. See peab olema sisemine tung. Siis saavad õpetajad ja mentorid aidata. Küll aga saab olla avatud kaastöötajate nõuannetele ja soovitudele. See, kui palju Sa nendest soovitudest teadmiseks ja täitmiseks võtad on Sinu otsustada. Töökaaslasel on hea meel, et sai Sulle nõu anda ja Sinul ka hea olla, et Sind keegi tähele pani.

Kui Sul on tugev soov mõnes Telegrami põhitegevusega seotud valdkonnas ennast harida siis on see igati tervitatav nähtus. Üldjuhul maksab siis Telegrami sinu kulutused selle teadmise omandamiseks kinni. Sest me kõik Telegramis usume, et teadmine ja kompetents on konkurentsis püsimiseks ja ettevõtte arendamiseks möödapääsmatult vajalikud väärtused.

## Kas telepaatia toimib?

Keegi ei suuda lugeda Su mõtteid. Telepaatia võib toimida kahe inimese vahel, kuid siis peavad need inimesed olema ikka väga lähedaseks kasvanud. Huvitav on sealjuures see, et telepaatiat ei osata ikka veel teaduslikult seletada.

Telegrami sisemises kommunikatsioonis ei ole mõistlik telepaatialle tugineda, sest pole mingit garantiid selle toimivuses. Häid sidelahendusi oskavad pakkuda Telegrami side- ja IT osakonnad. Sellise struktuuriga firmas, nagu Telegram, on sise- (ja ka välis-) kommunikatsioon alati nõrgaks kohaks.

Ei ole võimalik teha juhiseid selle kohta, milline uudis väärrib saatmist kogu firmale, kontori rahvale või ainult projektijuhtidele. Seega mõtle alati, kas Sinu uus teadmine on töökaaslastele abiks ja mis ulatuses? Kui info lähebki vahest natuke liiga paljudele, siis pole ka miskit viltu. Sa ei pea ju mitteolulisele oma aega raiskama. Del nupu vajutamisele kulub aega alla sekundi. Kui aga jäta info saatmata, siis ei ole vastuvõtjal enam seda valikuvabadust.



---

## Kui suured on mu volitused firma esindamisel?

Kõik töötajad, kelle katseaeg on edukalt läbitud, saavad Telegrupist endale soovi korral õiguse esindada Telegruppi. See tähendab seda, et kõigil Sinu töökaaslastel on Sinu vastu usaldus. Nad teavad, et Sa ei murra seda. Volitus on vajalik eelkõige asjade ja teenuste ostmisel Telegrupi koostööpartnerite juures. See on vajalik selleks, et kliente oleks võimalik kiiresti teenindada ja ka sellepärast, et Sa ei raiskaks väärtuslikku aega kooskõlastuste saamisel. Raisatud aega ei saa kunagi tagasi.

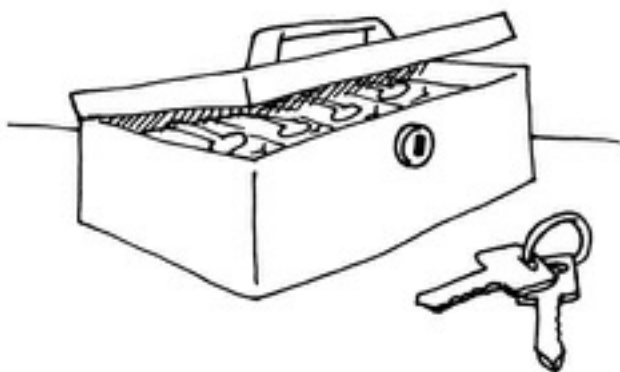
## Mis siis juhtub, kui midagi läheb viltu

Kui teed tööd, siis ikka juhtub, et midagi läheb natuke viltu. See on normaalne, sest tegijal ikka juhtub. Kui midagi ei teeks, siis ei juhtuks ka midagi. Müüki, kliente, käivet ja kasumit ka ei oleks. Tihitipeale on halb otsus parem, kui otsustamatus. Vähemalt asjad liiguvad edasi ja kui selgub, et oli vale suund ja peaksid kukkuma, siis pühid püksid tolmust puhtaks, vahetad suunda ja lähed edasi. Vähemasti toimub areng. Otsustamatusega tammuksid endiselt paigal, samal ajal, kui konkurendid panevad 100-ga mööda.

Vigadest on hea õppida. See võib olla väga raske – on väga inimlik teiste vigadest mitte õppida ning ikka ja jälle kõik ämbrid järjest läbi kolistada. Probleem tekib siis, kui ka oma vigadest ei suuda õppida. Kui oled näinud, et tehtu ei toimi, siis tuleb proovida teisiti. Eriti kiiduväärt on, kui oma õppetundidest ka töökaaslasi teavitad. Siis on neil võimalik selliseid vigu vältida. Kogu elu on pidev katsetamine. Ega inimesed ka kohe esimese korraga lendama ei õppinud. Ennem oli ikka mitmeid ebaõnnestumisi ja ohvreid.



## Tulu- ja kulukohad



Kõik kulud võetakse Telegrupis arvele. Kulud kantakse kas projektile (kui need kulud on seotud projektiga), või kui on mingid üldisemat laadi kulutused, siis osakonda. Enam vähem kõik erinevad kompetentsid meie firmas jagunevad erinevateks osakondadeks. Osakond ongi eraldiseisev tulu-kuluüksus. Tulu-kuluüksus ei saa olla liiga suur inimeste arvu poolest. Maksimaalne mõistlik suurus jääb umbes 12 inimese piirsesse. Liiga suure üksuse

korral hakkab kaduma tiimitunne ja ülevaade sellest, mis tegelikult toimub. Osakond on täielikult isemajandav. Osakond teeb kõik oma põhitegevusega kaasnevad otsused ise ja ei pea selleks kellegi luba küsima. Soovi korral võib alati kellegi käest nõu küsida ja erinevaid variante arutada.

Oma tulu- ja kulukohad on ka projektidel. Suur projekt võib olla jagatud alamprojektideks erinevate osakondade vahel. Siis vastutab iga osakond (täpsemini sealne projektijuht) oma osa eest ise, samal ajal kooskõlastades selle projektiga seonduvaid asju peaprojektijuhiga, tehes igakülgset koostööd. Projekti ja erinevate osakondade vahelised tulude-kulude jaotused lepivad kokku projektijuhid ja osakonna juhid omavahel ja teavitavad sellest raamatupidajat, kes raamatupidamises vastavad kanded teeb.

## Algatused ja projektid

Iga algatus või idee, mille teed või lood, on Sinu oma. Võib-olla leiad mõttekaaslasi ja suudad neile projekti maha müüa. Igal projektil on omanik. Omanikuks olemine tähendab seda, et see projekt on tervikuna Sinu, koos oma kulude ja tuludega. Eeldus on, et Sa võtad teha ainult kasumlikke projekte. Võib olla ka erandeid. Teatud juhtudel võib olla kasulik teha asju kahjumiga, selleks, et tulevikus saada suurem tulu.



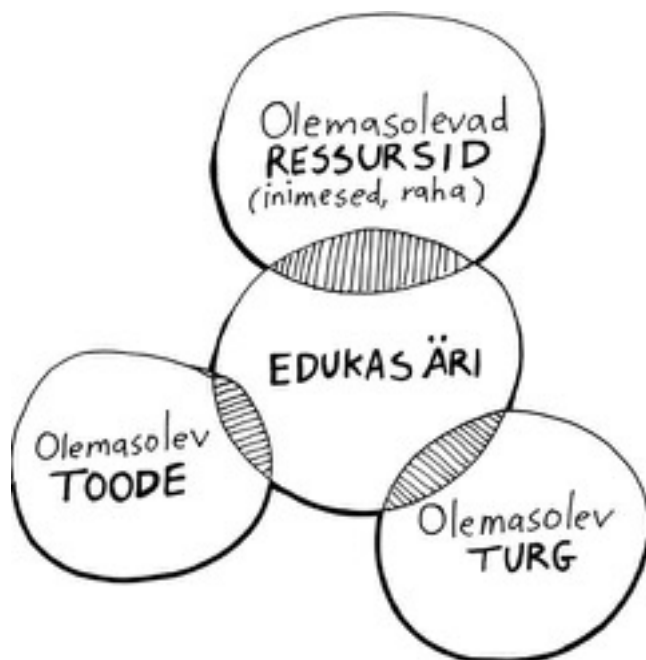
---

Kahjumlikud asjad tuleks ennem töökaaslastega läbi arutada ja saada konsensuslik nõusolek Telegrupi omanikelt. Nõusolek tähendab siis täielikke volitusi sellega lõpuni minna. See tähendab täielikku vastutust ja kõiki sellest tulenevaid tulusid ja kulusid. Selle nõusolekuga antakse Sulle vastutuspiirid, mille ulatuses saad vabalt tegutseda. Ka konsensusliku nõusoleku korral on see projekt Sinu projekt, 100% koos kogu vastutusega. Sellele projektile leiad sobivad inimesed, kes aitavad Sul selle realiseerida – see on Sinu projektimeeskond. Projektimeeskond võib koosneda Telegrupi töötajatest või vabakutselistest. See on Sinu projekt ja Sinu otsus.

## Mul on idee!

Sul tuli idee. Sa mõtled, et see idee on nii hea, et peaks Telegrupist enda lahti võtma ja selle ideega oma firma tegema. See võib olla õige otsus. Kuid ennem, kui Sa seda teed, mõtle alljärgnevale.

Iga edukas äri koosneb kolmest eeldusest: turg, ressursid ja toode, mida müüa. Kui kõik on vaja saavutada nullist, ehk lisaks toote arendamisele leida ka ressursid ning tekitada turg, siis on õnnestumise tõenäosus peaaegu olematu. See on sama põhjus miks ebaõnnestus Iridium satelliiditelefoniäri ja Better Place elektriautoäri, mis on maailma kõige kallimad (vastavalt 6 miljardit ja 850 miljonit USD) ebaõnnestunud start-up'id.



Kui firmas on olemas toode, turg ja ressursid, siis sellesama toote müümine uutel turgudel on suhteliselt lihtne. Samuti on lihtne olemasolevale turule siseneda uue (eelmisega sarnase) tootega.

---

Ressursid on näiteks head töötajad, töövahendid, kvaliteedisertifikaadid, aeg, head suhted pankadega, sertifitseeringud, registreeringud ja kogu back-office. See, kui palju läheb tegelikult ressursi backoffice'i peale on muljetavaldav. Seega oma firma tegemine, kus sul puuduvad ressursid, toode (on olemas vaid toote idee) ja turg, võib olla üsna keerukas. Parem on teha seda koostöös Telegrupiga. Seda võib teha Telegrupis eraldi osakonnana või siis hoopiski eraldi ettevõtjana kaasates Telegrupi partneri või investorina. Kõik variandid on mõeldavad ja koostöös tuleb leida parim. Kui tegemist on Telegrupi põhitegevuse valdkonnaga, siis on aga tüüpiliselt kõige paremaks lahenduseks selle uue toote või teenuse tegemine Telegrupis Sinu enda tiimis või osakonnas.

Lisaks on veel edukuse taga kaks nähtust. Nimetame nendest esimest **“jõesängi efektiks”**. Oletame, et üks vastloodud firma on kui veeallikas. Vett (toodangut) tuleb aina juurde ja see ujutab üle kõik alad allika ümber. Tootel puudub (turu)jõud samamoodi nagu veel pole kuhugi voolata. Lihtsalt katab mingi ala imbub maapinda ja teeb kõik mudaseks. Siis aga hakkab see vesi tasapisi voolama madalamatele aladele ja hakkab tekkima jõesäng. Ühel hetkel on see jõesäng sügav ja võimas ning suudab edasi kanda suure hulga vett. Mingil hetkel ei ole seda veevoolu enam võimalik peatada. See kõik ei juhtu üleöö. Selle jaoks on vaja aega ja ettevõtete puhul tekib selline suure jõesängi murdeefekt 5-7 tegevusaasta jooksul. Selleks võib kuluda ka 15 aastat. Samas kui suur jõgi juba voolab (ettevõtte tegutseb), siis suurde jõkke väikese veekoguse (uue toodangu) juurdelaskmine viib selle edukalt klientideni.

#### **“Inertsiseadus”**

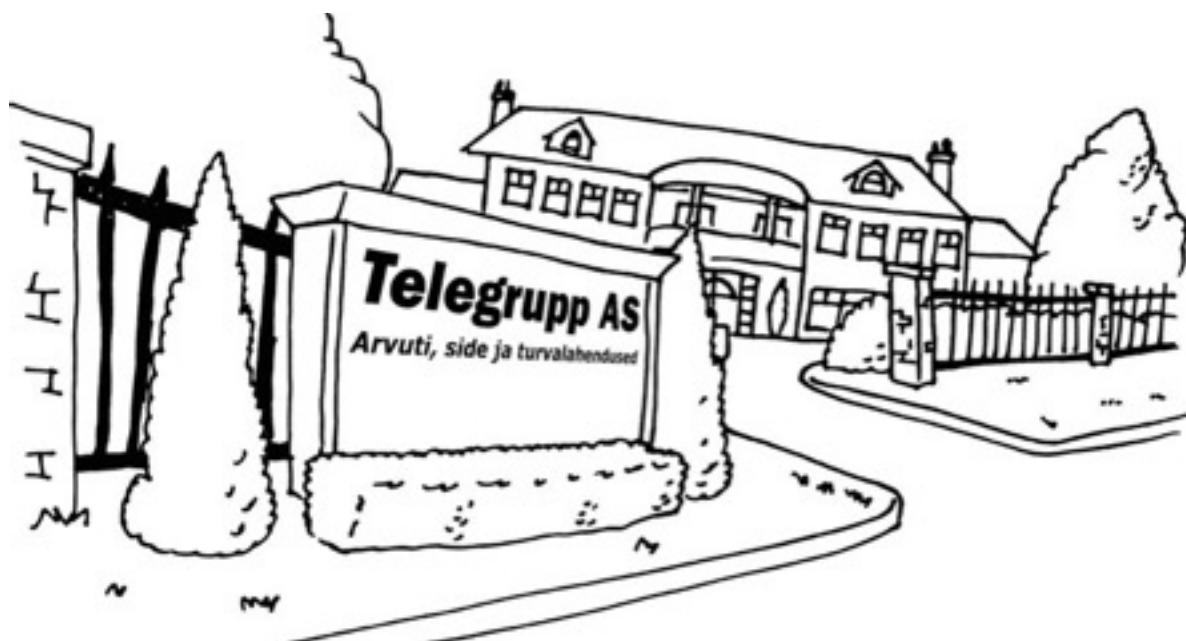
“Raha armastab raha”, ehk raha tuleb juurde sinna, kus seda palju on. Vaesust tuleb juurde sinna, kus vaesust on palju ning lollust tuleb sinna, kus lollust juba palju on. Nii võivad mõned firmad müüa tooteid, mis tegelikult ei kõlba kuskile, sest inimesed on neid tooteid “harjunud ostma”.

Firma käive ei saa üldjuhul kasvada ega langeda korraga suures ulatuses. Näiteks, kui ostetakse Telegrupi teenuseid, siis enam vähem samas ulatuses on neid teenuseid igal järgneval aastal vaja. Seega see töö mingis mahus on alati olemas ja keegi peab selle töö ära tegema.

---

## Telegrupi tulevik

Telegrupp on kasvanud küllaltki suureks. Sama tugevana näiteks Saksamaal oleks meie ettevõttes tööl 5400 inimest ja käive 800 miljonit eurot. Oma tegevusvaldkonnas oleme Eestis kindlasti liider. Võib-olla on võimalik veel orgaaniliselt kasvada 2 korda suuremaks, võib-olla koguni 4 korda. Aga see kasv on aeglane. Enamuses valdkondades on Telegrupis 1-2 spetsialisti, kes katavad kogu Eesti vajaduse. Eesti turg on lihtsalt nii väike. Kõige parem arengu võimalus on tõenäoliselt minna välisurgudele mõne unikaalse toote või teenusega. Eesti turul ei ole kahjuks võimalik nii suureks kasvada. Pole võimatu, et just Sina oled see, kes leiab niši, kus suudaksime teha käivet 800 miljonit eurot ja tööd pakkuda 5400-le inimesele.



## Mis Telegrupis hästi ei toimi?

Telegrupis on palju asju väga hästi korraldatud, sest firma finantsnäitajad on keskmiselt ligi 2 korda paremad kui mitmetel teistel konkurentidel. Seega väga valesi ei saa kõik olla.

Probleeme võib esineda info liikumisega. Vahel võib seda olla liiga palju, vahel jälle liiga vähe.

Tihti peale esineb ka olukordasid, kus midagi on vaja ära teha ja ei ole kedagi, kes oleks valmis seda tegema. Aga möödapääsmatuid olukordi pole olnud, alati on asjad lahenenud.

---

## Sõnaseletusi

<b>Lammas</b>	Toidud kaetud laual
<b>VPN</b>	Virtual Private Networking e. turvaline kanal kontorivõrguga, mille saad, kui küsid IT osakonnast.
<b>Töövahend</b>	MacBook pro
<b>Arvuti</b>	MS Windows op süsteemiga seade.
<b>Perebuss</b>	Sprinter 311 CDI kaubik, reg.nr: 378BAJ VIN kood: WDB9088331S243893
<b>Majahaldjas</b>	Kadri Heinola
<b>Jana</b>	Hommikune naeratus
<b>Linnaviletsus</b>	Linnavalitsus
<b>Kebens</b>	Keeruline töö, mida keegi ei taha teha
<b>Pesunöör</b>	Hiina tootjate odav võrgukaabel