



KEELETÖIMETAJA: KARIN KASTEHEIN

Mobiilne juht – kellele ja milleks?



Juhtimine



Inseneeria



Mobiilse või võõrapärasemalt interim-juhtimisviisi puhul tuleb teatud oskustekogemustega kõrgelt kvalifitseeritud juht või spetsialist mõneks ajaks väljastpoolt organisatsiooni, et teha seal kokkulepitud muudatused ja saavutada eesmärgid. See meetod on levinud juba kõikjal üle ilma ja jõudnud ka Eestisse. Lähemalt räägivad Peeter Tohver, Ülle Susi, Tiit Hõbejõgi ning Argo Sildvee. Kirja pani Tuuli Elstrok.



he teooria kohaselt töötasid niisuguse meetodi 1970. aastatel välja hollandlased, et lühiajaliste lepingutega oma maa rangest tööseadusandlusest mööda hiilida. Teine teooria ütleb, et mobiilne töötamine sai hoo sisse 1990. aastate USAs ja Euroopas, iseäranis Suurbritannias, kui



Tuuli Elstrok on Direktori kaasautor

On vaja oskust inimestest aru saada, empaatiavõimet, positiivset ellusuhtumist ja lahenduste otsimist.

Peeter Tohver



paljud ettevõtted ühinesid ja võeti üle ning juhtivatel ametikohtadel oli mõistlikum ajutiselt töötada.

Peeter Tohver, üks interim-agentuuri Velström Vallner Tohver asutajatest, kes veab hetkel eest Krimeltet, ütleb, et toona, aastal 2014 seadsid nad missiooniks, et 2025. aastaks teab Eesti tööandjatest vähemalt 90%, mida tähendab mobiilne töötamine. „Algul tundus see muidugi utoopiana, sest ega keegi ei teadnud, millega tegu.“ Tohver ise jõudis selleni ühe lepingu lõppedes. „Mõtlesin, et mis ma siis üle 50-aastasena teha oskan ja mida mulle üldse meeldib teha. Esimesena tuli mõte, et olen ju aastaid organisat-

sioone juhtinud ning saan aru, kui seal on midagi valesti; kui tuleb midagi muuta, eesmärke seada, meeskondi luua. Nii hakkasingi pakkuma juhtimislahendusi, teadmata, et seda nimetatakse ajutiseks juhtimiseks. Üks sõber ütles, et seda asja natuke maailmas juba tehakse. Guugeldasin ja mõistsin, et just seda ma tahangi teha.“

Ülle Susi lahkus viis aastat tagasi Nefab Packaging OÜst, mida ta juhtis, ning läks ülikooli õppima, miks mõned asjad juhina töötades toimivad, teised mitte. Samal ajal tekkis varasemate koostööpartnerite kaudu mitmeid pakkumisi, mille tulemusel ta jõudiski mobiilse juhtimise juurde.

„Tuli enda jaoks selgeks mõelda, mis see on, mida ma teen; kus on mu fookus – kas olen konsultant, koolitaja, *coach* või hoopis ajutine ehk mobiilne juht,“ ütleb ta.

„Olen mobiilne juht mõnes mõttes juba aastast 2008, aga ei osanud end toona sellesse rolli panna,“ sõnab **Argo Sildvee**. „Töötasin Saajos ASis, kui mitmed ettevõtted ja sõbrad hakkasid minu käest ekspordi kohta nõu küsima. Päris mobiilseks juhiks pean ennast aga aastast 2017, kui läksin Velvetisse ekspordi abiks.“ Argo jaoks on väga põnev olla mobiilne tippspetsialist: „Lähnen ettevõttesse lahendama mingit kindlat tehnilist lõiku, panen käed külge,



Mobiilne juht tuleb ettevõttesse lühikeseks ajaks ja kõike ei tooda talle kandikul ette, seega tuleb ise aktiivne olla ja vajalik info üles leida.

Tiit Hõbejägi

Tiit Hõbejägi, kes on Laomaa-ilm ASi (uue nimega STORIT) tegevjuht ja sinna mitu korda mobiilseid spetsialiste värvanud, peab vajalikuks oskuseks end nn seltskonda sisse süüa. „Ta tuleb ettevõttesse lühikeseks ajaks ja kõike ei tooda talle kandikul ette, seega tuleb ise aktiivne olla ja vajalik info üles leida.“

Ülle Susi täiendab: „Väga vajalik on ka kohanemisvõime, et mõista ettevõtte kultuuri ja inimesi. Selle järgi saab oma pagasist parimaid töövõtteid valida ja see on põnevaim osa asja juures – vaadata, mis toimib, mis mitte!“ Tema sõnul tuleb ettevõtet aktsepteerida nii nagu ta on. Sinna ei saa minna suhtumisega „mina olen alati harjunud nii tegema“. „Ajutise juhina pakud valikuid, nii julgema kui turvalisema, ja toetad ettevõtte arengut. Jah, seda peaks iga juht tegema, ent igapäevaselt kõige sees olles me ei näe enam uusi võimalusi,“ lisab ta.

Sildvee nimetab veel usalduse loomist: „Ega sulle palju aega kohanemiseks ei anta, seega pead suutma end kohe kurssi viia, ka lolle küsimusi küsides. Tiimi usalduse võitmine võib keeruliseks osutuda, sest sageli vaadatakse sind algul kui spiooni – „no kes see on ja mis ta meist tahab, ehk on juhtkonna käepikendus“. Usalduse võitmine on mobiilse töötamise juures oluline, mistõttu pean olema neutraalne nii juhtkonna, tiimi kui kliendiga suheldes. Nagu rahuläbirääkija.“

Võimalus teha seda, mida päriselt tahad

Estonian Marine and Manufacturing Initiative (EMI) asutaja Argo Sildvee ütleb, et ajutisel juhil on võimalik palju laiemalt sektoris toimuvat näha. „Kui töötan samaaegselt mitmes valdkonna ettevõttes, siis on mul lai ülevaade ja ma saan oma teadmisi paremini

mõtlen kaasa ja abistan ettevõtet ka oma kontaktivõrgustiku kaudu. Ühtlasi tean, et pole seal lõputult, vaid kokkulepitud aja.“

Nagu tiimi liitev insener

Selle aasta juunis Tallinna ülikoolis kaitstud magistritöös „Mobiilne juhtimine ja interim juhi Suure Viisiku isiksuseomaduste seosed töömotivatsiooni ja subjektiivse sooritusedukusega“ märgib autor **Evelin Tatter**, et mobiilse juhi oskuste hulka kuuluvad planeerimine, meeskonna loomi-

ne, kiire otsustamine, kommunikatsioon, sidusrühmade juhtimine ja emotsionaalne intelligentsus. Samuti on vaja korralikku ja pikka kogemust ning mõõdetavaid tulemusi oma valdkonnas, paindlikkust, kiirust, sõltumatust ja tulemustele suunatud mõtteviisi.

„On vaja oskust inimestest aru saada, empaatiavõimet, positiivset ellusuhtumist ja lahenduste otsimist,“ lisab Peeter Tohver, „mobiilne juht on kui insener, kes masina kokku paneb, ainult et tema peab kokku panema toimiva tiimi.“

Kui töotan samaaegselt mitmes valdkonna ettevõttes, siis on mul lai ülevaade ja ma saan oma teadmisi paremini edasi anda.

Argo Sildvee



edasi anda. Tekib oskus eri sektorite vahele paralleelsele tõmmata.“

Tohver lisab, et mobiilne töö loob rea valikuid – sa saad teha seda, mis sulle päriselt meeldib: „See väljendub näiteks siis, kui lähed kellegagi läbirääkimisi pidama ja mõtled, kas suudad teha seda, mida sel ettevõttel vaja on. Sa ei vaata palganumbrit, vaid kas su oskustest on seal abi. Ja nii mõeldes kaovad paljud hirmud ning elu muutub palju paindlikumaks.“

Kasu ettevõttele

Tavaliselt tekib mobiilse töötaja vajadus siis, kui on vaja täita ajutiselt mõnd kriitilist ametikohta, juhtida konkreetset projekti või viia läbi muudatus, arendada välja

teatud tööloik, protsess või minna uuele turule. Näiteks Hõbejõgi ütleb, et tal oli eelmises töökohas vaja kedagi, kes ehitaks üles hankeprotsessi. „Vajasime algul väga tiptasemel abi, et asjad käivitada ja tööle saada, mis hiljem taandub asja igapäevasele käigus hoidmisele. Ja kui aasta tagasi STORIT-iga liitusin, nägin sama vajadust – meil oli vaja professionaalset personali juhti, kes aitaks protsessid, motivatsioonisüsteemi ja dokumentatsiooni luua. Pärast seda langeb koormus tunduvalt ja igapäevase haldusega saab tegeleda assistent. Nii tegimegi,“ ütleb ta.

Peamise kasutegurina näeb Hõbejõgi kiiret ja asjatundlikku abi lühiajaliste projektide korral: „Muidugi võiks küsida, miks ei

võiks keegi ettevõtetest seda tööloiku ära teha. Ent kas sa leiad seal nii kõrval tasemel spetsialisti? Ma võin ju arvata, et tean personali juhtimisest üht-teist, olen ka raamatuid lugenud, ent seadusi ma ei tea ja polegi mõtet end kõigegea kurssi viia, sest mul pole ilmselt järgmised kolm-neli aastat seda teadmist vaja. Kulutan lihtsalt aega...“ Peale selle käib ajutise juhi toomine ettevõttesse tema sõnul üllatavalt ladusalt: „Esiteks saime inimese majja väga kiiresti ning ta viis ennast ruttu meie asjadega kurssi. Teiseks oli ka tema hind täitsa mõistlik, arvestades, et tegu on ikkagi tippspetsialistiga.“

Sildvee peab väärtuseks mobiilse töötaja kogemust. „Ta märkab ettevõtetes sarnaseid mustreid

Võta endale juht, kes on seda varem teinud ja kes oskab juhtkonnale esitada neid küsimusi, mida ettevõtte sees pole osatud või märgatud küsida.

Ülle Susi



ja oskab pakkuda lahendusi, mis mujal on aidanud. Mobiilne juht istub su kõrval kord nädalas või kuus ning aitab mõelda, kuhu ja kuidas liikuda... Kui sul on ikka kitsas käes ja pole aega värbamisega tegeleda, siis on asi lihtne – agentuur otsib mobiilse juhi välja, ta tuleb kohale ja asub tööle.“

Susi lisab veel ühe nüansi. „Iga mobiilne juht peaks olema ka diplomeeritud mentor ja *coach* – nii-öelda täisteenust pakuv partner, sest tegelikult võiks ettevõttesse võtta märksa kogenuma juhi kui sul konkreetse projekti

või ülesande jaoks vaja oleks. See võimaldab liikuda arengus ka diagonaalselt astme võrra kõrgemale. Mobiilne tippjuht on nii valdkonna spetsialist, koolitaja, mentor, *coach* ja tiimi-*coach* kui ka konsultant. Tal on motivatsioon midagi suurt ära teha ja ta annab ettevõttele väga palju rohkem kui vaid see, mida ta sinna tegema tuli.“

Kui ka ametikoha täitmise või projekti juhtimisega on kiire, tuleks siiski aeg maha võtta ja analüüsida, mida või keda ettevõttel tegelikult vaja on. Põhjuseks võib olla suur muudatus ettevõttes,

veel toob Susi välja võimaluse kasutada mobiilse spetsialisti abi näiteks majandustarkvara vahetuse korral. „Võta endale juht, kes on seda varem teinud ja kes oskab juhtkonnale esitada seda, mida ettevõttes sees pole osatud märgata,“ selgitab ta.

Kas mobiilne juhtimine võib tähendada ka ressursside kokkuvõtet? Susi ütleb, et nii mustvalgelt ei saa seda vaadata. „Iga areng tähendab ressursside kasutamist, aga oleks vale öelda, et mobiilne juht tuleb oma tippteadmistega ja teeb asja odavamalt ära. Säät



tuleb sellest, et sul ei teki ettevõtte juhtimisse auku, lisaks areneb see hoopis suuremalt edasi. Nii et kokkuhoid tuleb, aga mujalt.“

Riskid

„Iga uue inimese tulek organisatsiooni on risk,“ ütleb Tohver. „Sa küll testid teda ja kohtud enne, ent vahel koostöö ei sobi ja nii ka mobiilse töötamise puhul. Samas on ajutise juhi mõtlemine veidi teistmoodi – ta ei pelga, et ei saa tööd, ja ei taha ka ise riski võtta, kui näeb, et see, mis ta pakub, ei vasta ettevõtte vajadustele. Peamine risk mu meelest ongi mitesobivus meeskonnaga.“

Höbejõgi toob näite, kus

ajutine finantsjuht töötas ettevõttes protsesse välja, ent uus püsiv finantsjuht soovis ametisse astudes need hoopis kõrvale jätta. „See risk tõesti jääb, et ajutise juhi lahendus uuele püsitöötajale ei sobi, seega tuleb kogu protsessi algusest peale teadlikult juhtida ja kommunikeerida,“ ütleb ta. Ettevõttel peab olema selge pilt, kui ta ajutise juhi tellib.

„Mobiilse juhina pead arvestama, et see on projektipõhine ja sul on siiski mingid raamid, näiteks võib koostöö lõppeda kiiremini kui 30-päevase etteteatamisajaga nagu tavatöötajail,“ sõnab Sildvee. „Kui sa oled palgast sõltuv, on see kahtlemata risk. Ettevõttel peab

olema julgust öelda, et see inimene mulle ei sobi või et meil koostöö ei toimi. Ka ajutisel juhil pole mõtet pressida, et „ma pean ikka hakkama saama“. Tuleb julgelt öelda, et see ettevõtte pole minu profiil, ja soovitada kedagi, kes annab rohkem väärtust.“

Tegelikult ei tasu koostöö lõppemisse üldsegi traagiliselt suhtuda, soovib Susi. „Niisugust partnerlust võiks võtta kui kiirendi kasutamist, ent see, kui kiiresti selle toel edasi liikuda, on juba iga ettevõtte otsus. Vahel pean ettevõttele ütlema, et ta saab ise ka hakkama, kuna on risk, et ta jääb liiga kauaks ajutisest juhist sõltuma. Ja kui mõistetakse, et „oi, me saamegi hak-



kama“, on see minu jaoks märk edukast koostööst.“

Kuhu edasi?


Kõigepealt on ettevõttel võimalus kasutada renditööjõudu töölise, seejärel spetsialisti ja siis juhi näol, mis ongi mobiilne juhtimine. „Rentimine ei kao endiselt kuhugi, ent usun, et renditööjõudu kasutavad organisatsioonid hakkavad aina enam mõtlema ka mobiilse juhtimise peale. Muidugi võib ajutisest juhust saada ka püsiv, ent selle mõttega ei tohiks ettevõttesse tulla.“ Susi lisab, et ajutist juhti eristab tavalisest võimu ja raha puudumine. „Oled küll juht, aga neid kahte asja sul pole ja sa pead hakkama saama sellega, mis

Kuidas ajutise juhi või spetsialisti leidmine käib?

- Probleemi tekkides võta ühendust interim-agentuuriga.
- Kohtu agentuuriga, et kaardistada, mis probleemiga on tegu ja millist ajutist töötajat vaja oleks.
- Agentuur teeb oma andmebaasist valiku ning tutvustab sulle sobilike kandidaatide CVd.
- Vali välja sobivaim mobiilne töötaja.
- Agentuur valmistab ette lepingud jm.
- Mobiilne juht või spetsialist asub su ettevõtte heaks tööle. Töövahendid (arvuti, telefon, tööauto) toob ta ise kaasa.
- Kui koostöö ei sobi, otsib agentuur kiirelt uue inimese.
- Üldiselt leitakse mobiilne juht /spetsialist ettevõttesse mõne nädala jooksul.
- Nad võivad töötada nii täis- kui ka osakoormusega ning mõnest nädalast mitme aastani.
- Eesmärgid ja ootused tasub kokku leppida kohe koostööd alguses.

Agentuurid Eestis
www.vvt.ee
www.kylalisjuht.ee
www.arista.ee
www.interimgene.ee

on. See ongi mõnes mõttes ettevõttele arenguvõimaluseks.“

Inimesi, kes ei tahagi ühes kohas püsivalt töötada, vaid eelistavad oma teenust müüja ühele või teisele ettevõttele, on aina rohkem, ka Eestis. 

JUHTIMIS-KOGEMUS

Evelin Tatter uuris eespool mainitud magistrütöö raames interim-agentuuri Velström Vallner Tohver võrgustiku liikmeid ja valitud Eesti inimesi LinkedInist, kelle CV sisaldas märget *interim* (63 inimest). Siin on ülevaade:

Näitaja	Uuringu tulemused
Vanus	Keskmine 47,7
Sugu	51% naised ja 49% mehed
Projektide arv	46% teeb aastas keskmiselt ühe projekti, 22% teeb kaks, 11% kolm, 8% viis ja enam projekti, 8% teeb 0,5 projekti ning 5% teeb 4 projekti.
Projektide pikkus	Keskmiselt 6,4 kuud
Positsioon	40,5% valdkonnajuht, 32,4% projekti/projektimeeskonna juht, 27% tegevjuht/ärijuht ja 27% tippspetsialist.
Ettevõtte suurus	43,2% on olnud tööl suurettevõttes (250 ja rohkem töötajat), 40,5% keskmise suurusega ettevõttes (50-249 töötajat), 35,1% väikeettevõttes (10-49 töötajat) ja 24,3% mikroettevõttes (1-9 töötajat).
Sektorid	Tootmine/tehnika 37,8%, tehnoloogia/IT/telekom 32,4%, jaaja hulgikaubanduses 21,6%.