

10.12.2018, 00:05

Värbamisekspert: välismaalasi naljalt Eestisse juhiks ei meelita (20)



Kaja Koovit
toimetaja



Amrop Eesti juhtpartner Aiga Ārste-Avotiņa sõnul kinnitab, et värbaja peab mõistma ettevõtte DNA-d: ärimudelit, vajadusi, kultuuri.

Foto: Tiit Blaas

Kui tahad karjääri teha, siis on Eesti turg liiga ahtake. Suuremad turud näevad CV-s paremad välja ja teevad su konkurentsivõimelisemaks, tões juhitootajate sihtotsinguid tegeva Amrop Eesti juhtpartner Aiga Ārste-Avotiņa.

See on põhjus, miks Eesti ei ole välismaa juhtide ja ekspertide jaoks ahvatlev töötamiskoht. Samal ajal on heade ja kompetentsete juhtide vajadus üha suurem ning värbajate tööpõld laieneb. Rahvusvahelise juhttootajate otsinguga tegeleva Amropi käive suurenes tänava kümne kuuga 45%, jõudis ligi poole miljoni euroni ja ületab eelmise aasta kogutulu. Amropi kaubamärgi all tegutseva Executive Search Balticsi mullune käive oli 475 428 eurot. Āripäeva andmeil oli ettevõtte mullu ka sektori parim palgamaksja: kuue töötaja keskmine brutotasu oli 3476 eurot kuus. Amrop Eesti juhtpartner, 22 aastat personaliotsingutega tegelenud Aiga Ārste-Avotiņa räägib, mis on personaliotsingu äris viimastel aastakümnetel muutunud ja milliseid oskusi läheb tänapäeva maailmas vaja edukal juhikandidaadil.

Kas *headhunting*u kiire kasv tähendab, et Eesti tööandjaid kummitab mitte ainult sini-, vaid ka valgekraede puudus?

Maailmas toimuvad muudatused puudutavad kõiki. Ettevõtted muutuvad ja kasvavad ning muutused toimuvad ka juhtide tasandil. Riigipõhised organisatsioonid asenduvad regionaalsetega ning moodustatakse näiteks üleballtilisi meeskondi. Edukalt ühes riigis mingi funktsiooni juhtimine ei pruugi aga tähendada, et seda suudetakse sama edukalt teha mujal. Tuleb distantsilt hakkama saada kultuuridevahelise koostööga, äri eesmärgid või välisturgude olukord võib kodusest erineda. Näiteks võid kodus olla suurima turuosaga särav ettevõtte, kuid teistel turgudel mitte.

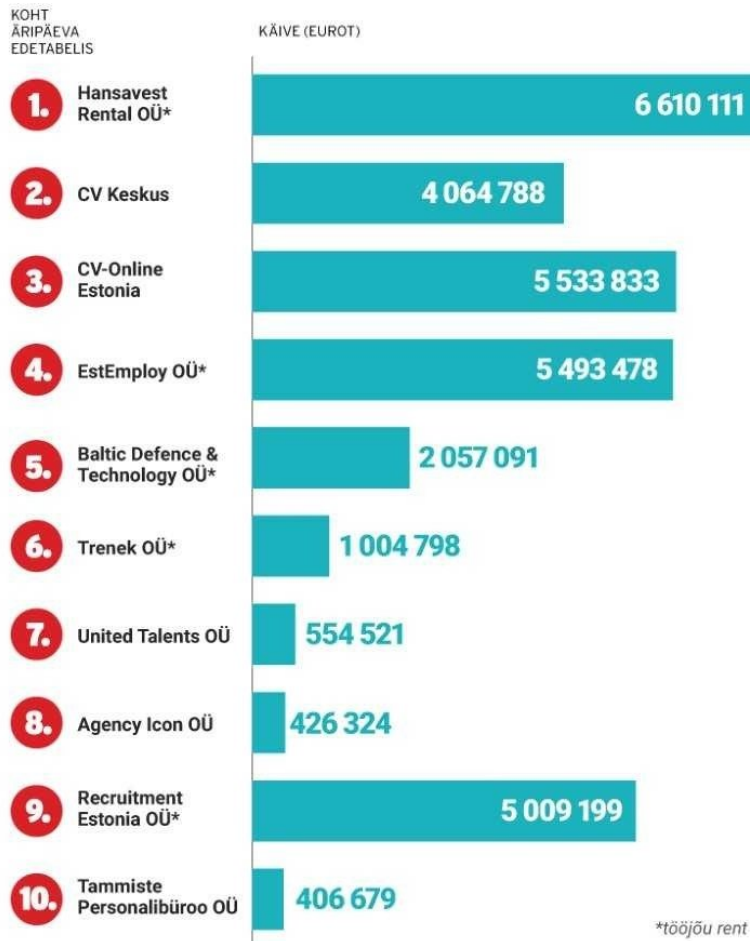
” Näiteks võid kodus olla suurima turuosaga särav ettevõtte, kuid teistel turgudel mitte.

Teine trend on digiteerimine. Juhina pead olema avatud, nägema uusi suundumusi ja mõistma, milliseid neist saaks sinu ettevõttes ära kasutada. Millised muutused toimuvad eri ärides ajal, mil paljud varem toiminud paradigmad muutuvad? Kuidas luua praeguses segases ja ebastabiilses maailmas ettevõtte tulevikuvisioni? Sellist kompetentsi nõutakse.

Firma ülebaltiliseks laienedes nõutakse juhilt mitte ainult äriarenduse, vaid ka organisatsiooni sisemise efektiivsuse arendamise oskust. Sest kui sa geograafiliselt arened, aga ettevõttes endas valitseb kaos, siis kuidas sa suudad kasvada?

Personalifirmade edetabelis teevad ilma töõjõurendiga tegelejad

Äripäeva personalifirmade TOP10. Pingerida on koostatud kuue näitaja põhjal: 2017. aasta müügitulu, müügitulu kasv võrreldes 2016. aastaga, 2017. aasta ärikasum, ärikasumi kasv võrreldes 2016. aastaga, rentaablus ja varade tootlikkus 2017. aastal. Iga näitaja põhjal reastati ettevõtted edetabelitesse, iga koht järjestuses andis vastava arvu punkte. Kuue tabeli punktid liideti. Võitis kõige vähem punkte kogunud ettevõtte.



Allikas: Äripäev, e-Krediidinfo, graafika: Toom Tragel

Graafika: Toom Tragel

See kõik nõuab teatud tüüpi oskustega juhte, kes suudaksid muutustega hakkama saada, neid juhtida.

Kas Eesti turul on selliseid inimesi?

Nendest on puudus, ja mitte ainult Eestis. Üle 30% maailma tööandjaid on hädas juhtide leidmisega. Eestis on probleeme, näiteks demograafiline olukord ja Soome lähedus. Vähem kui tunnise sõidu kaugusel võid saada 30% paremat palka.

Mida ettevõtjad teha saavad?

Esimese asjana peaks mõtlema oma kuvandile, brändingule. Mida parem on sinu kuvand, seda lihtsam on sul töötajaid leida. Tehnoloogiafirmad ei võistle töötajate pärast enam lokaalsel, vaid globaalsel tasemel. Ja esimene küsimus on: kuidas muuta oma firma töötajate jaoks ligiõmbavaks?

Eesti avatud ühiskonna instituudi kevadisest uuringust selgus, et üle 50-aastaste inimeste tööturul kehvemini kohtlemist peetakse loomulikuks ja paratamatuks ning nad ei ole enam atraktiivsed. Kas see peab paika ka juhtide puhul?

Kui 22 aastat tagasi seda tööd alustasin, olid tööandjad märksa valivamad. Töötaja pidi olema noor, dünaamiline, energiline. Praeguses demograafilises ja muutavas olukorras sellised eelistused ei toimi. Suhted muutuvad järjest tähtsamaks ja 50-aastaseid ei saa välja praakida. Tööturule sobimine oleneb isikuomadustest, mõttemaailmast ja hoiakust. Kas inimene on avatud ja valmis muutustega kaasa minema ning annab endale aru, et selleks tuleb õppida palju uusi asju? Või võtab ta hoiaku, et ta ei kõlba enam millekski?



**Tööturule sobimine
oleneb
isikuomadustest,
mõttemaailmast ja
hoiakust.**

Kui kohtusime ühe Eesti üsna suure tehnoloogiafirmaga, kurtsid nemad hoopis vastupidist. Nad on harjunud palkama 25–35-aastaseid tehnoloogiahariduse ja programmeerimisoskusega inimesi ning mõistnud, et on juba palganud kõik, keda on võimalik palgata, ning vaatavad üle 45-aastaste generatsiooni poole. Loomulikult peavad neil olema vastavad oskused ja teadmised, kuid nendega kerkib üles hoopis

teine probleem.

Ja see on?

Firmad on harjunud töötajaid otsima eri platvormide, näiteks Linkedini kaudu. Paraku ei pruugi vanemal põlvkonnal sotsiaalmeedia kontot olla. On probleem, kuidas personalifirmad nendeni jõuaksid. Kui oled tööturul avatud ja tahaksid pakkumisi saada, siis tänapäeval ei ole tarvis mitte ajalehtede töökuulutusi lugeda, vaid sul peab olema värbajatele huvipakkuvates portaalides konto ja pead olema seal aktiivne.

Juhi väärtust peaks elukogemus suurendama.

Jah, juhil peab olema kogemus. Eriti suurettevõtete puhul on oluline, et otsuseid ei langetataks pealiskaudselt ja arvestataks ka inimestega. Juhtimises on palju selliseid nüansse, millest saad aru alles elukogemusega. Kui inimesel ei ole lapsi, siis ta ei mõista, miks kolleeg ei saa tööd teha. Kui tal endal on lapsed, mõistab ta erinevate prioriteetide olemust. Juhtimises on palju nüansse, mis õpikust lugedes tunduvad väga lihtsalt teostatavad, kuid tegelikult elus ei pruugi see nii olla.

Juhina on oluline, et inimesed sind kuulaksid ja sulle järgneksid. Paljud selle saavutamiseks vajalikud oskused tulevad alles kogemusega.

Kas juhtimisoskus on kaasasündinud või saab seda õppida?

Baas, põhilised oskused ja suhtumine peab inimeses endas olema. Olemasolevaid tööriistu saab laiendada ja parandada.

Eksperdid on erineval arvamusel sellest, kas juht peab valdkonda tundma või on see üldine oskus ja pole vahet, kas sa juhid saapavabrikut või farmaatsiafirmat. Kas juhtimisoskus on üldine, või tuleb tunda ka valdkonda?

On baasteadmisi, mida läheb vaja valdkonnast olenemata. Juhina peab sul olema visioon, sa pead saama inimesed endaga selle visiooni saavutamiseks koostööd tegema ja suutma otsuseid langetada. Meie suurfirmadele juhte valides saadud kogemus näitab, et siiski on ka erinevusi. Ettevõtete ärimudel, arengustaadium ja organisatsioonikultuur on erinev. On firmasid, kus oled küll juht, kuid su roll ei ole mitte strateegia väljatöötamine, vaid hoopis elluviimine. On firmasid, kus strateegia pannakse paika mujal või teevad seda teised inimesed. Olulist rolli mängivad ettevõtte väärtused ja organisatsioonikultuur: kuidas meie firmas asju tehakse. On firmasid, mis on rohkem keskendunud tulemustele ja inimesi puudutav on teisejärguline. Ja on ettevõtteid, kus inimesed on otsuste langetamisel kõige olulisemad.



Juhina peab sul olema visioon, sa pead saama inimesed endaga selle visiooni saavutamiseks koostööd tegema ja suutma otsuseid langetada.

On firmasid, kes on uhkelt võlgadest vabad, ja selliseid, kes võtavad arenemiseks suuri pangalaene. Need on erinevad filosoofiad, erinevad mõtteviisid.

Meie kliendid muutuvad ajaga spetsiifilisemaks. On suur vahe, kas juhtima peab *start-up*i või otsib oma ettevõttesse juhti firma asutaja, kes peab end millekski jumalasarnaseks ja langetab kõik olulised otsused ise. Või on tegemist rahvusvahelise firma tütarfirmaga. Või riigifirmaga, kus ei piisa ainult sellest, et teed asju õigesti, vaid teod peavad olema ka läbipaistvad, võtkem näiteks

riigihangete tulemus. Kui erafirmas võid sa teha mida tahad ja osta kellelt tahad, siis riigifirmades on asi teisiti. Seda kõike pead arvestama, kui otsid inimesi eri sektoritesse ja erinevatele töökohtadele.

Kui oluline on kultuuriline eripära?

See on oluline. Mõned turud on üldiselt avatumad. Näiteks Ukraina on valmis tooma juhte välismaalt. Balti riikide ühiskond on suletum. Oluline on, kui valmis on ka ettevõtte teisest kultuurist juhti palkama ja kui oluline on keelebarjäär. Ukraina on palju avatum kui Eesti. Samuti on erinevused sektorite vahel: ehitus ja puidutööstus on konservatiivsed võrreldes tehnoloogiafirmadega. Need on hoopis teistsugused, sest palkavad inimesi eri riikidest ja kultuuridest.

Kust te vajalikud ja sobivad inimesed leiate?

Meie alal on oluline mõista ettevõtte ärimudelit, vajadusi, kultuuri – firma DNA-d. Selle põhjal töötad välja mitte ainult kandidaadi kirjelduse, vaid ka otsingustrateegia. Paljud harjumuspärased ärimudelid muutuvad ja ettevõtete muutmiseks on tarvis teistsuguste oskustega, näiteks vajalike digioskustega inimesi. Ei ole nii, et ettevõtte muutmiseks piisab ühest programmeerijast. Asi algab juhatusest. Inimesi, kes suudavad koostada digitaalse strateegia ja seda ka ellu viia, on väga vähe. Praegu on seda kompetentsi tarvis igal pool: panganduses, energeetikas, tööstuses, jaekaubanduses. Neid inimesi otsitakse tikutulega. Meie uuringust selgus, et vaid 10% firmade juhtkonnas on need oskused olemas.



Kui piirad oma otsingud vaid ühe riigiga, siis ei pruugi sa neid inimesi leida.

Neid inimesi tuleb otsida väljastpoolt. Nad võivad küll olla eestlased, lätlased või leedulased, aga tõenäoliselt töötavad mõnes muus riigis. Ühe Baltimaade suurema energeetikafirma digijuhti otsisime kohalike seast ja selgus, et nad töötavad juba USA-s, Venemaal või mujal. Neile andis pakkumine võimaluse koju tagasi tulla, ainulaadse võimaluse olulist suurt ettevõtet muuta. Kui piirad oma otsingud vaid ühe riigiga, siis ei pruugi sa neid

inimesi leida.

Sageli juhtub, et ühte sektorisse inimese leidmiseks pead vajaliku kompetentsi leidmiseks läbi kammima hoopis teisi sektoreid.

Kompetentsi saab juurde omandada?

Finantsinvestorid tahavad oma raha ettevõttesse paigutada kolmeks-viieks aastaks ja peavad selle ajaga saavutama tulemust. Neil ei ole aega oodata, et juht tuleb väljastpoolt sektorit, areneb ja õpib. Neil on vaja leida juht, kelle töö on tulemuslik juba hiljemalt teisest tööpäevast.

Kas väliseksperdid ja -juhid on valmis Eestisse tulema?

Paljudel juhtudel toome eestlasi välismaalt tagasi. Välismaalaste jaoks ei ole Eesti turg alati ligitõmbav. See on väike ja kui oled karjäärile orienteeritud, siis on tõenäoliselt turge, mis on arenenumad või suuremad. Kui mõelda kümne aasta plaanis, siis avaldavad need sinu CV-s paremat muljet ja muudavad ka sinu kui juhi konkurentsivõimelisemaks.

Värbasime viis juhti ühele suurele 78 000 töötajaga Ukraina firmale. Sellist ettevõtet muuta on juhikandidaatidel ahvatlev, eriti näiteks vastavate oskustega inimestel, kelle firmas on olnud 800 töötajat.

Firmad on erinevad, aga millised on juhtide palkamise nn hügieenitingimused? Mida tasupakettides pakutakse?

Eri ettevõtete, valdkondade ja juhtimistasandite puhul on need väga erinevad. Sageli on ametiauto või kindlustus baasväärtused. IT-ettevõtted on väga ära hellitatud. Neil on palju sellised pisiasju, mida mujal, näiteks traditsioonilises tööstuses, ei ole, sest suure talentide nappuse tõttu võitlevad kõik töötajate saamise nimel. Nad mõtlevad ka kõige väiksematele pisiasjadele alates sellest, milline kontor välja näeb. Noorem põlvkond tahab töötada moodsas keskkonnas modernsete vahenditega. Nad soovivad endale juhte, kes oleksid huvitatud töötaja isiklikust arengust.

Rahaliste motivaatorite kõrval on väga palju üldisi aspekte. Inimesed küsivad töökohta valides, kas töö on tähendusrikas. Kas mina inimesena olen sellesse ettevõttesse teretunud? Kas mu töö suurendab väärtust? See on oluline igal pool. Oluline on, kuidas sind kui töötajat koheldakse.

Tööandjad kurdavad nn lumehelbekeste probleemi üle: uus põlvkond ei taha enam tööd teha. Kas see sündroom väljendub ka uue põlvkonna juhtides?

Ma ei nimetaks noore põlvkonna juhte lumehelbekesteks. Minu jaoks on lumehelbekeste probleem seotud pigem sellega, kui sa lepid töötajaga kokku, et ta tuleb esmaspäevast tööle, aga ta ei ilmu kohale.

Ma ei ütleks, et noor põlvkond on juhina kuidagi väga teistsugune. Noored on üldiselt riskialtimad, valmis eksperimenteerima. Ka meie olime 20 aastat tagasi sellised.

”

Erinevus on aga selles, et praegune noor põlvkond ei sea endale piire.

Erinevus on aga selles, et praegune noor põlvkond ei sea endale piire. Kui nad asutavad ettevõtte, siis ei piira nad end Eesti ja Baltimaadega. Nad on mentaalselt avatumad, eriti geograafilises mõttes. Võib toota Hiinas ja müüa Suurbritannias, Prantsusmaal või Saksamaal.

20–30 aastat tagasi alustanud olid konservatiivsemad ja seadsid endale mentaalseid piire.

Eks sellisele mõtteviisile on hoogu andnud ka tänapäeva tehnoloogia areng ja võimalused. Selles keskkonnas saad teistmoodi töötada.

Maailm on muutunud väiksemaks?

Mõnes mõttes jah. Meie põlvkond seab endale piire ega taha mõista, et tegelikult on need ainult meie enda seatud.

Mis on 20 aasta jooksul selles äris kõige rohkem muutunud?

Otsingu sisu ja juhi iseloomustus on oluliselt muutunud, samuti kliendi ootused. Kui alustasin, oli klientide peamine küsimus: kui palju kontakte teie andmebaasis on? Kandidaadid olid üllatunud, kui värbamisfirma neile helistas, ja isegi pahandasid: miks te mulle helistate, mul on töökoht olemas? Kas te jälitate mind, kust te mu numbri saite?

Toona arvati, et on olemas mingi ideaalse juhatuse esimehe mudel. Juht, kes tuleb valgel hobusel, teeb maagilisi trikke, päästab meie firma. Otsiti kahe-kolmeaastase juhtimis-, rahvusvahelises müügi- ja turundusorganisatsioonis töötamise kogemusega, energilist, mitut keelt rääkivat karismaatilist müügile orienteeritud inimest.

”

Praegu ei küsi enam keegi, mitu kontakti sul andmebaasis on.

Praegu ei küsi enam keegi, mitu kontakti sul andmebaasis on. Andmed on nagu tooraine: on LinkedIn ja palju teisi allikaid. Nõuded on spetsiifilisemad. Firmad mõistavad, et müügile orienteeritud karismaatiline juht ei pruugi muutunud maailmas toime tulla. Tehnoloogia, keskkond, väärtused, firmakultuur, omandisuhete mudelid, juhtimismudelid – kõik muutub. Nad on

hakanud mõistma, et maailm on komplekssem.

Turu kõikumised on näidanud, et on juhte, kes sobivad firmat alustama, ja juhte, kes muudavad firma efektiivsemaks. Need on kaks erinevat isikut. Samuti on erinevad isikud juhid, kes viivad firma nullist 20-miljonilise käibeni. Sealt edasi 20 miljonilt 120 miljonini. Seda suudavad erinevad inimesed.

Kui varem soovis klient, et leiaksid talle juhi, kes sobiks nende nõudmistega, siis nüüd tullakse probleemiga, millele soovitakse lahendust. Saame ise koostada iseloomustuse, milline inimene võiks selle probleemi lahendada. Kui varem täitsime ainult üht tükki, siis nüüd oleme seotud laiema pildiga. Näeme, et näiteks Procter & Gamble'il, Philip Morrisel, Coca-Colal on ühte tüüpi kultuur, mis ei pruugi näiteks Olympic Casino keskkonnaga sobida. On erinevad süsteemid ja rollid. Sektorite erinevus on selles pusles kõige väiksem asi.

Personalifirmadel on hea aeg

Kuna töökäsi napib ja ettevõtjad otsivad inimesi tikutulega, on personalifirmade äri hüppeliselt suurenenud.

Kinnitust annab sellele ka Äripäeva koostatud personalifirmade konkurentsülevaade. Kui aastail 2014–2016 suurenes ettevõtete müügikäive aastas 4–6%, siis eelmisel aastal ligi 16%. Sektori suurim on Finesta Baltic OÜ, mille ligi 13,7 miljoni euroni küündiv käive ületas järgmiste oma kaks korda ja rohkemgi.

Personalifirmade äri oleneb tööjõu nappusest, mis aina süveneb, sest Eesti tööhõive on suurem kui kunagi varem. Nagu ütles Swedbanki juht Robert Kitt eelmisel nädalal kutsekoja konverentsil: hõive määralt oleme Euroopa Liidus tippude tipus, jäädes maha vaid Rootsist ja Saksamaast.

Fazer Eesti juht Meelis Tamm märgib, et uut töötajat leida on väga kulukas, keeruline ja aeganõudev ning üha enam tuleb kasutada personaliotsingufirmade abi. Nimelt ei pruugi sobiv kandidaat üldse tööd otsida, kuid on lihtsalt alamotiveeritud ja alahinnatud ning seetõttu pakkumistele avatud. Inimeste tööalased saavutused on pidevalt LinkedIni ja muude keskkondade kaudu näha, mistõttu pakkumised jõuavad andekate inimesteni enne, kui nad ise jõuavad üldse midagi uut otsima hakata.

Ka väga atraktiivsed tööandjad peavad arvestama sellega, et nende lojaalsetele meeskonnaliikmetele helistatakse iga natukese aja tagant personaliotsingufirmast ning pakutakse suuremaid summasid ja põnevaid ülesandeid. Sellepärast peab tööandja Tamme sõnul pidevalt vaeva nägema, et töösuhe baseeruks vastastikusel austusel ja aususel ning töötaja tööpanust hinnataks vääriliselt.



See leht on trükitud DELFI internetivõrgust

Aadress <http://arileht.delfi.ee/archive/article.php?id=84687697>