

PERSONALIJUHT IRENE METSIS: hea tuju kuulub juhi palga sisse!



IRENE METSIS

on tänävu suvest n-õ suure neliku hulka kuuluva ehitusfirma Skanska EMV personalijuht. Enne seda oli ta kuus aastat personalidirektor Elionis, veel varem aga majandusministeeriumis. Irene on konsulteerinud ka väike- ja keskmisi ettevõtteid personalijuhtimise süsteemide loomisel. Ta on lõpetanud EBS rahvusvahelise ärijuhtimise eriala ja on PARE Eesti Personaliarendamise Ühingu (PARE) juhatuse liige.

IRENE METSIS, kauaaegne Elioni personalidirektor ja juhtkonna liige, tegi kolme kuu eest oma elu kõvasti keerulisemaks. Ta võttis vastu Skanska EMV juhi Olle Hormi kutse asuda firmasse personalijuhiks. Esimese intervjuu uues ametis andis ta Directorile.

Ehitussektor kahaneb jätkuvalt – mis on sellisel ajal esmatähtis?

Olen tajunud, et raskes olukorras muutuvad eriti tähtsaks kolm asja: pidev inimestega tegelemine – määravaks saab juhtide emotsionaalne intelligentsus. Teiseks, info õigeaegne edastamine. Mida keerulisemaks muutuvad ajad ja mida rohkem meedia sellel teemal räägib, seda enam tahavad inimesed saada infot algallikast. Kolmandaks on vaja kriitiliselt üle vaadata töökorraldus ning efektiivsus.

Mida personalijuht siin teha saab?

Personalijuht aitab kaasa mõtelda ja organiseerida kõike seda, mis inimestele korda läheb. Ühised üritused, infopäevad, infokanalite arendus... Kõlab paradoksaalselt, aga ka siis, kui tundub, et infot ei ole, tuleb seda siiski jagada. Siis räägid teadaolevaid asjaid lihtsalt teise nurga alt üle. Tuleb arvestada, et sõnumid on paratamatult mõnikord ka negatiivsed. Aga töötajate jaoks on psüühiliselt veelgi raskem taluda teadmatust. Eks rasketel aegadel on ikka inimestel peas küsimused: kas mu töö säilib või ei säili? Kas mind koondatakse või mitte? Kas firmal läheb hästi või halvasti? Kas juhtkond võtab vastu õigeid otsuseid või mitte? Inimesed tahavad oma juhte näha ja kuulda. Siin ei ole vahet, kas on tegemist keerulise perioodiga või mitte. Väga hea kogemus oli Elionis uue töötaja koolitus, kus tippjuhid leidsid aega uute inimestega kohtumiseks. See oli uutele inimestele tohutu tunnus. Vahel juhtubki nii, et suures organisatsioonis näeb mõni töötaja tippjuhti vaid üks kord töötamise

aja jooksul. **Skanska EMV** on küll **Elioniga** võrreldes kolm korda väiksem ettevõtte, kuid objektidel töötavad inimesed on umbes samas olukorras. Personalijuht ei tohi kindlasti kaasa minna negatiivsusega, pigem vastupidi – tal peab olema parasjagu optimismi. Minu meelest on just sellises olukorras ka juhtide ülesanne säilitada optimismi ja sära. Kui juba juht langeb masendusse ja pessimismi („Mul on juhina niigi raske, jätke mind rahule!“), mida siis teised peavad mõtlema! Optimism, reaalsustaju ja innustamine ning motiveerimine on midagi, mis on juhil palga sees. Kui vaadata juhte, kes hästi hakkama saavad, siis on näha, et nad usuvad sellesse, mida teevad, oskavad innustada inimesi ja neid enda juures hoida.

Olen märganud, et tööjõuturu olukorra tõttu on taas levimas arusaam, et jälle on tulnud aeg, kus töötajate järjekord on ettevõtte ukse taga. Jah, töötus on kõvasti kasvanud, kuid headest inimestest ei teki küll kunagi järjekorda ukse taha. Parimaid spetsialiste ei tohiks ükski ettevõtte minema lasta.

Kuidas saab personalijuht selle sõnumi oma juhile selgeks teha?

Mul on olemas mõlemad kogemused: mõnel juhul on mu sõnum juhini jõudnud, mõnel mitte. Alati see paraku ei õnnestugi. Ega siin muu ei aita, kui üheskoos asjade üle mõtlemine, vaidlemine, riskide väljatoomine. Personalijuht ei saa öelda juhile, et mine tee seda ja teist – juht peab ise oma otsused vastu võtma. Mulle meeldivad olukorrad, kus juht ütleb mõnda aega pärast koos arutamist minu mõt-

Rödl & Partner

*Värv
kohalike ja
rahvusvaheliste
ekspertideeni*

- Audit
- Raamatupidamine
- Maksukonsultatsioonid

Rödl & Partner

Roosikrantsi 2

EE 10119 Tallinn

Eesti

Tel: (+372) 68 05 620

Fax: (+372) 68 05 621

e-mail: tallinn@roedl.ee

www.roedl.ee

ted oma mõtete pähe välja. Seda on hea kuulda – olen siis oma tööd hästi teinud. See on tegelikult tunnustus mulle kui personalijuhile. Personalijuht ei ole käskija, vaid juhi koostööpartner.

Kuidas muutub raskematel aegadel personalijuhi töö?

Kindlasti tuleb rohkem mõtelda kulude kokkuvõiu peale, fookus läheb senisest rohkem töökorraldusele. Õiged inimesed õigetele kohtadele, maksimumefektiivsus, kindlasti viisakas vallandamine – tegemata haiget neile, kes lahkuvad, ja mõeldes neile, kes jäävad.

Kui elu läheb hästi ja majandus kasvab, siis panustatakse rohkem arendusse: koolitusi, motiveerimisüritusi ja lõbusaid asju tehakse rohkem. Keerulisemal ajal pead numbritele otsa vaatama – praegu tuleb teha valikuid piiratud eelarve tingimustes.

Inimesed tahavad oma juhte näha ja kuulda. Siin ei ole vahet, kas on tegemist keerulise perioodiga või mitte.

Vaja läheb ka suuremat analüüsioskust. Esiteks pead aitama juhtidel otsuseid teha ja otsused on segasemal ajal keerulisemad. Teiseks pead oskama oma otsuseid põhjendada. Kas koolituse pealt kokkuvõidmine on mõistlik või mitte? Sellest ei piisa, kui teadad: „Koolituse pealt ei tohiks kokku hoida,“ või „Võtame 10 inimest vähemaks!“ Sa pead põhjendama seda – kas see kõik on meile kokkuvõttes odavam või kulukam. Võtmeküsimuseks pean ka valdkonna eripära selgekssaamist. Minust kui personalijuhist oleks üsna vähe kasu, kui ma ei saaks firma tegevusest aru.

Olen vahel mõelnud, miks on nii, et tippjuhtideks saavad peaaegu alati finantsjuhid ja harva personalijuhid (kui nad just oma firmat ei tee). Ausalt öeldes ei ole ma sellele veel vastust leidnud, kuid arvan, et üks põhjus on selles, et persona-

lijuhid tihti ise taandavad end äritegevusest. Nii see olla ei tohiks. Personalijuhi ala on kõik teemad, mis puudutavad ettevõtte tegevust.

Minu arusaam personalijuhi tööst on küll selline, et personalijuht ei ole inimene, kes ainult vormistab töölepinguid, värbab ja korraldab koolitusi. Tema ülesanne on sisuliselt juhtimises kaasa rääkida. Olen selle aasta algusest ka PARE juhatuse liige ja tahan kaasa aidata sellele, et personalijuhtidele oleks koolitusi nii finants- kui ka ärjuhtimise valdkonnas.

Millised on personalijuhi silmade läbi Elioni ja Skanska juhid?

See on nii keeruline küsimus. Pean ütleva, et kõik juhid, kellega ma koos töötanud olen, on olnud väga huvitavad inimesed. Olen neilt väga palju õppinud. Huvitav on see, et inimitüüpina on kõik juhid väga erinevad. Ma ise armastan ikka öelda, et mitte ainult juht ei värba ja vali endale personalijuhti, vaid

personaljuht valib endale ka juhi. Oluline on, et maailmavaated ja väärtused oleksid sarnased, muidu on raske koostööd teha. Läksin Elioni siis, kui seda juhtis **Valdo Kalm**. Ega see otsus kerge ei olnud, sest majandusministeeriumis oli veel palju teha ja koostöö **Marika Priskega** oli minu jaoks igati arendav. Ministeeriumis olles sain selgeks, et avaliku sektori personalijuhtimine ei erine väga palju erasektori omast. Inimesed on ikka inimesed.

Elioni asumine oli suur julgustükk, sest ma ei teadnud tollal mitte midagi suurettevõtetest ja veel vähem ITst ja telekommunikatsioonist. Elionis töötasin kolm aastat koos **Valdo Kalmuga** ja siis asus ettevõtet juhtima **Valdur Laid**. Kui juht vahetub, hakkab tegelikult kõik otsast peale. Eks see kompamine oli mõlemapoolne: õppisime üksteist tundma, üritasime aru saada

teineteise mõttemaailmast, juhtimisstiilist. Tavaliselt öeldakse, et organisatsioon läheb oma tippjuhi nägu. Võin öelda julgelt, et see ei ole ainult teooria – see on tegelikkuses ka nii.

Skanskasse tulek võib samuti paljudele tunduda uskumatu samamuna sellises ehitusturu tingimuses, kuid vahel on vaja raputust, mis silmad uuesti särama paneb. Juhtus nii, et see, mida **Olle Horm** mulle kirjeldas, tundus nii põnev ja riskantne, et tasus kinni haarata. Ma pole seda otsust mitte kordagi kahetsenud.

Kõige raskem otsus Elionis ja Skankas?

Olen optimistlik tüüp, rasked teemad ununevad mul kergelt. Elionis olid need otsused seotud üsna tihti struktuurimuudatustega. Mõtlesime alati läbi, kuidas ja mida teha, kaalusime riske, ohte ja hakkasime plaane ellu viima. Alati selgus, et muutus ei olnud hästi kommuniqueeritud. See on vist inimloomuses, et infot on alati vähe. Mingil hetkel võtsin seda olukorda juba kui väljakutset: kuidagi on ju võimalik teha muudatusi nõnda, et kõik inimesed saaksid aru, mis toimub.

Kõige raskemad hetked on minu jaoks mõlemas firmas olnud seotud ikkagi inimeste lahkumisega. Isegi kui sisetunne ütleb, et üks või teine inimene ei sobi, pead sa leidma sellele faktilise tõestuse. Sellest ei piisa, kui ütled, et koostöö ei klapi. Sageli on minu juurde tulnud inimesed, kes on pidanud lahkumisvestluse oma juhiga, ning küsinud: „Miks ikkagi mina?“ Tihti ju nii ongi, et personalijuhiga tullakse rääkima asjadest ausalt ja otse. Ja üks personalijuht saab ka siinkohal toeks, abiks, nõuandjaks olla. Kuid on juhtunud nii, et inimene, kes on pidanud ettevõttest lahkuma, tuleb kunagi hiljem mulle tänaval vastu ja ütleb: „See otsus oleks tulnud isegi varem teha – see polnud minu jaoks õige töö.“