

Teadmiste ja oskuste hoidmine nõuab ettevõttelt suurt pingutust

“Ma ei arva eriti palju mehest, kes pole täna targem kui eile,” ütles Ameerika 16. president Abraham Lincoln. Seda tarkust järgivad konkurentsisis püsimiseks ka kõik nüüdisaegsed ettevõtted. Kuid neid varitseb ühesugune oht – mida teha, et tarkus ja kogemus ei kaoks koos lahkuva töötajaga?



TEKST: KAIRE UUSEN

Sellele küsimusele vastab aastaid Eesti firmadele personaliteenuseid pakkunud omanimelise konsultatsioonibüroo juhataja Sirje Tammiste, et kindlasti ei tohi kogu ettevõtte strateegiliselt tähtis info olla ainuisikuliselt kellegi käes. “Olen teinud tööd ettevõttele, kus võtmeisik hukkus

õnnetuses ja tema tööst ei teadnud selles väikeettevõttes mitte keegi teine, isegi arvutiparooli ei teatud,” meenutab Tammiste üht äärmuslikku juhtumit. Samas ta teab, et väikeettevõtetele on see tõsine risk, sest pole ju ressursi inimeste palgal hoidmiseks.

“Igal juhul tuleb vahel koos messile sõites mõelda – kas kogu juhtkond (arendusmeeskond) võib istuda ühte lennukisse,” märgib Tammiste.

TÄHTSAIM ON MEESKOND

Enamikul juhtudel on tegemist siiski tavalise tööjõu liikumisega ning sel juhul algab kõik töötajatevahelistest suhetest. “Kui suhted on head, siis inimene annab enne töölt lahkumist kogu vajaliku info

ja teadmised edasi. Seega on oluline kanda hoolt hea läbisaamise eest.” Samuti on Tammiste sõnul tähtis see, et poleks asendamatu inimesi. “Puhkuste ajal ju ikka asendatakse üksteist. Kogemustega töötajad võiksid noorematele kolleegidele olla mentoriteks. Praegu räägitakse palju *coaching*’ust* – tegelikult on see ju juhendamine.” See, kuidas korraldada ettevõttes koolitusi ning kuidas jagada juhendamisel rolle ja vastutust, peab olema kindla süsteemiga ja lähtuma ettevõtte äriolulistest eesmärkidest.

SEB personali ja koolituse divisjoni direktori asetäitja May-Liis Veinjärv märgib, et nemad proovivad planeerida inimeste vahetumist nii, et lahkuv töötaja saab osaleda uue töötaja väljaõpetamises. “Meie koolitused käivad pikaajalise planeerimise põhimõttel ehk siis selleks, et töötajaid hoida ja motiveerida, tuleb ka koolitusi ja juhendamist teha süsteemselt ja järjepidevalt.”

Tehnopoli inkubatsioonijuht Kati Niekopensus tõdeb, et alustavate firmade ehk nn tehnoloogia *start-up*’ide puhul on oskustöötaja leidmine üsna keeruline.

* *coaching* – arendav juhendamine, tööjuhendamine (toim)



Sigrīd Absaloni foto

Ettevõttes ei tohiks olla asendamataid inimesi, leiab omanimelise konsultatsioonibüroo juhataja Sirje Tammiste.

“Sageli ei ole vajalike oskustega inimest tööjõuturul üldse saada ning see tähendab, et ettevõtte peab palkama töötaja, kellel on küll suur osa eeldustest täidetud, kuid keda peab siiski koolitama lähtuvalt spetsiifilisest positsioonist.” Nikopensiuse sõnul on just seepärast väga suureks tagasilöögiks töötaja lahkumine ettevõttest, sest koolitamisele kulunud raha on sel juhul maha visatud. Oletame, et kahest kaasasutajast üks on ärilise ning teine tehnoloogilise taustaga. “Kui *start-up*’ist lahkub asutaja, kellel on tehnoloogiline pädevus, tähendab see, et kui ettevõtte ei suuda leida tema asemele samaväärset inimest, on ettevõtte hukule määratud. Seega ei kao üksnes järjepidevus, vaid kogu ettevõtte,” selgitab Nikopensus.

ÜHINE EESMÄRK

Nordea Eesti personalijuht Piret Põldre tunnustab, et intellektuaalse kapitali hoidmine, kasvatamine ja rakendamine on sarnaselt kõigi teiste ettevõtetele ka

Nordeale ülimalt oluline. Just sellest sõltub, milliseid väärtusi ollakse võimelised looma oma klientidele ja omanikele, aga ka ettevõtte püsijäämine.

Põldre tõdeb, et n-õ suures pildis võib intellektuaalse kapitali jagada kahte ossa. Esimene koosneb nendest pädevustest, mis on inimeste peades ehk siis teadmised, oskused ja valmisolek neid rakendada. Teine kuulub suuremal või vähemal määral ettevõttele – näiteks see, kuidas organisatsioon on üles ehitatud, kuidas on ettevõttes formaliseeritud juba loodud teadmised ning kuidas käsitletakse organisatsioonis innovatsiooni.

“Nordea on selgelt teadvustanud, et see midagi, mis eristab meid konkurentidest ja muudab Nordea suurepäraseks, on meie kompetentsed ja pühendunud töötajad ning nende võimekus luua suurepäraseid kliendisuheteid,” rõhutab Põldre. Nii peab Nordea väga tähtsaks iga töötaja võimekuse avamist ja rakendamist. Nordeasse tööle asudes läbivad uued töötajad ametikohale vastava sisseelamisprogrammi, mille käigus annavad kogenud töötajad uutele edasi oma teadmisi, tutvustavad tegevuspraktikat ja Nordea kultuuri.

Teadmiste järjepidevaks kasvuks on loodud palju võimalusi – näiteks saab teadmisi jagada regulaarsetel koosolekutel, e-koolitustel, õppepäevadel ja kogu organisatsiooni hõlmavatel diskussioonifoorumitel. “Konkreetselt näiteks on Nordea väärtuste päevad, kus arutame üheskoos, kuidas organisatsiooni väärtused meie töös veelgi selgemalt rakendada võiksid,” toob Põldre näiteid.

Teadmiste jagamist töötajate vahel soodustab kontorite avatud paigutus, ühiste puhkenurkade olemasolu ning organisatsiooni ülesehitus selliselt, et iga teadmist jagab vähemalt veel keegi kolleegidest. “Nordea juhte iseloomustab nn võimaldav juhtimisstiil ehk oluliseks juhtimismeetodiks on *coaching*, mis aitab inimestel oma teadmisi uutes olukordades rakendada ning selle kaudu professionaalidena kasvada,” selgitab Põldre.

Süsteemi edukaks toimimiseks on oluline, et inimesed jagaksid ühist eesmärki,

tahaksid iga päev endast parimat anda ning igal hommikul oma teadmiste ja intellektuaalse võimekusega tööle naasta. Põldre tõdeb, et kui see õnnestub, toovad inimesed endaga kaasa palju rohkem, kui nende igapäevatoos on tarvis ning leiavad kasutuse ka neile teadmiste- ja oskustele, mis organisatsiooni veelgi enam seob. Nordeas on selliste täiendavate oskuste ühise rakendamise näideteks ettevõtte bänd GEB, korvpallimeeskond, spordiklubi ning ühine kunsti- ja käsitööoskuste eksponeerimine omaenda jõulutulul.

INFOT TULEB TALLETADA

Juba varemalt loodud teadmiste talletamise eesmärgil on Nordeas täpselt paika pandud nii tegutsemise aluseks olevad protsessid, protseduurid ja juhendid, samuti parimad praktikad, tegevuse käigus loodud dokumentatsioon kui ka kliendisuhete ajalugu. Tööprotsesse

**Tammiste:
ka see on karjäär,
kui oled valitud teiste
juhendajaks**

toetavad pangaulesed tehnoloogilised lahendused, dokumente hallatakse ühises andmebaasis. “Selline teadmiste säilitamise süsteem tagab

ettevõttele minimaalse kindlustunde, et juba loodud teadmistele võib toetuda ka edaspidises tegevuses,” rõhutab Põldre. Ent loomulikult ei uuene kirjalikult talletatud teadmised ise. Nende teadmiste kvaliteet sõltub töötajatest, kes töötamise kestel kujunenud teadmise kirja panevad. “Kirjalikust andmestikust ja tehnoloogilistest lahendustest on veelgi olulisem see, kuidas me suudame motiveerida inimesi oma teadmisi iga päev kasutama ning nende põhjal uusi teadmisi looma,” nendib Põldre.

Sarnaselt teistega tunnustab Kati Nikopensus, et kõige kindlam moodus oskuste ja teadmiste hoidmiseks ettevõttes on töötajate hoidmine, nende väärtustamine ning rahulolu tagamine. “Tehnoloogia *start-up*’ide puhul on eduka ettevõtte ülesehitamisel meeskond võtmetähtsusega,” nendib Nikopensus. Nii toob ta näite, et ettevõtte võib olla edukas isegi siis, kui sel on nõrk tehnoloogia, kuid samas väga tugev juhtimiskompetents ning müügi- ja turundustiim. “Tavaliselt ei eksisteeri vastupidist ver-

siooni ehk edukat ettevõtet, millel on hea tehnoloogia, kuid nõrk tiim.”

Kuna *start-up* firmad on väga dünaamilised institutsioonid, siis tüüpilise ettevõtja emotsioonid võivad Nikopensiuse hinnangul hüpata ühe päeva jooksul n-ö maast lakke, sest ettevõtja peab olema kogu aeg valmis suurteks muutusteks ning nii positiivseteks kui ka negatiivseteks emotsioonideks. “Sellest tulenevalt on ettevõtjal hea kasutada raskete otsuste kaalumisel isiklikku mentorit, kes annab keerulistel perioodidel tuge,” märgib ta. Väga algusjärgus olevatel firmadel on soovitatav kaasata aga mentorlusprotsessi kõik ettevõtte võtmeisikud, et tagada organisatsioonis info sujuv liikumine ning tugev motivatsioon.

Lahkuva töötaja teadmiste ja oskuste jäämist ettevõttesse saab tagada töö progressi monitooringuvahendite kasutuselevõttuga – näiteks laborandid täidavad laboripäevikuid ning tarkvaraarendajad dokumenteerivad arendustööd.

VÄÄRTUSTAGE TÖÖTAJAT

Unustada ei tohi selle teema puhul sugugi ka inimesi ja inimlikke omadusi. Suurt rolli mängib teadmiste-oskuste edastamisel inimeste motivatsioon ja see, kuidas tööandja neisse suhtub ning nende tööd hindab, teab Sirje Tammiste.

“Ettevõttes pole sõna otseses mõttes karjääri kõigile pakkuda. Ka see on karjäär, kui oled valitud teiste juhendajaks. Arenguvestlustel on väga õige koht selliseid kokkuleppeid teha.” Tammiste on veendunud, et muidugi peab neid inimesi selleks ka koolitama. Tema arvates on see paljudele töötajatele kindlasti suur võimalus – ei ole vaja saada juhiks, aga võib saada juhendajaks. “Sind on väärtustatud, märgatud, antud suurema vastutusega töö – kindlasti on see paljudele motivatoriks.”

TÕHUS OSKUSTE-TEADMISTE HOIDMINE

SEB personali ja koolituse divisjoni direktori asetäitja May-Liis Veinjärve hinnangul peitub efektiivsus süsteemsuses ja pikaajalisuses. “Oluline on hoida ettevõttele olulised valdkonnad n-ö pidevalt radaril ning planeerida nende valdkondade sise- ja väliskoolitusi kuni aastaks ette,” rõhutab Veinjärve.

Tema seisukohtadega nõustub ka Tammiste. “Kui on tegemist erialaste teadmistega, siis on heaks viisiks ühised koolitused, messid. Ka koos sõitmisel on oma võlu, sest suheldakse teistes rollides ning töösuhe muutub inimlikumaks,” loetleb Tammiste. Kui soovitakse arendada juhtimisoskusi, siis sobivad arenguprogrammid koos teiste juhtidega. Parema koostöö ja üksteise mõistmise saavutamiseks on head meeskonnakoolitused, suhtlustreeningud. Ka ühine stressijuhtimise koolitus õpetab lisaks oskusele oma pingetega toime tulla ka teisi rohkem mõistma ja hoidma – et mitte omavaheliste suhetega stressi tekitada.

Tammiste teab, et paljud firmad teevad nii, et kui keegi käib koolitusel, siis annab see inimese seejärel firmasisekoolitusel saadud teadmised edasi. Iseasi on see, kui palju ikkagi suudetakse koolitusel kuulnud sisuliselt teistega jagada – pigem on üldine emotsioon, olulised mõtted, mis sellel inimesel tekkisid. “Õppimisel on ikka oluline kaasa mõelda, kogu protsess kaasa teha.”

Kui rääkida teistele 1–2 tundi sellest, mida koolitusel õpetati päev-kaks või rohkemgi, siis kogu sisu ei suudeta arvatavasti jagada. Seepärast peab Tammiste tõhusamaks korraldada pärast ühise koolituse läbimist seminar, kus arutada – kuidas omandatud paremini rakendada, et see pelgalt mapi vahele ei jääks. “Koolitusi peaks hoolega valima ning valitust maksimumi võtma,” on Tammiste kindel.

TÖÖTAJATE MUUD OSKUSED

Töötajate valiku puhul võivad ettevõttele tulla kasuks ka need oskused ja teadmised, mis ei ole ametikohaga seotud või mida otseselt töös ei pruugigi vaja minna. Kuna praegusel ajal on ideaaliks elukesitev õpe ning muutunud on ühiskond ja tegevusalad, siis on paljudel töötajatel olnud mitu karjääri või omandatud mitu kõrgharidust.

Tark ettevõtja võib oma töötajate muid oskusi või ka harrastusi samuti organisatsioonis edukalt ära kasutada. Näiteks on SEB pangas kujunenud traditsiooniks, et uut aastat tervitatakse sündmusega, kus meeskondadel tuleb rakendada oskusi, mille olemasolust nad võib-olla enne teadlikud ei olnudki.

“Iga inimene toob tööle kaasa oma isiksuse – väärtused, hoiakud ja oskused. Kui ettevõttes ollakse ühiste eesmärkide eest väljas, siis on ju normaalne, et igaüks panustab ka sellesse, mis otseselt töölepingus kirjas pole, kuid mis tal hästi välja tuleb,” tõdeb ka Tammiste.

Näiteks läks Sirje Tammiste Konsultatsioonibüroo kaudu tööle üks inimene, kes oli eelmises ettevõttes suure seltskonna jooksuvõistlustele meelitanud. “Uude kohta minnes küsis ta kohtumisel kohe – mulle meeldib joosta, kas ma võin loota, et leian siit kolleege, kellega koos seda teha.” Erialalt oli see töötaja logistik, kuid ta oskas ja talle ka meeldis inimesi kokku kutsuda ning ühist meeleolu luua. Aastaga on temast saanud osakonna juht.

Kord värbas nende büroo klientidele töötajaid, kellest lõppvalikusse kippusid millegipärast jääma lauluhuvilised. Kuna sarnased hobid sobivad, siis tööle nad kõik võeti. Mingi aja pärast selgus, et liiga palju inimesi on samal ajal töölt ära, põhjuseks see, et laulukoorid käivad suvisel reisidel. Müügiosakond oli nädal aega tühi. Seejärel paluti Tammistet, et kui otsite töötajaid, siis palun mitte lauljaid.

Ühe ettevõtte müügi juhi konkursile sattus noormees, kes oli lõpetanud kehakultuuri eriala ja teadis, et oma spordiala – hokiga seoses ta tööd ei saa. Tammiste büroo kliendil oli aga just tegus müügitiim, kes oli tahtnud koos hokit mängima hakata. Nii oldi uudisest kuulates väga rõõmsad – koos uue töötajaga saavad ka treeneri. “Kuid juht lõpetas selle delikaatselt ära – ta ei saanud lubada nii vigastusterohket harrastust kogu ettevõtte müügimeeskonnale. Nii et värbamisel võib mõelda ka – kas inimestel on siduvaid huvisid, hobisid, sest see loob koostööks head võimalused.”

Ehkki vägisi ei saa panna inimesi midagi tegema, on Tammiste sõnul kahjuks liiga tihti levinud suhtumine – *ä la* see pole sinu rida, ära uuri, ära topi oma nina siia. “See võtab initsiatiivi ja tahtmise anda oma panus sellesse, et ettevõtte püsiks konkurentsiks,” märgib Tammiste. Tegelikult motiveerib inimesi väljakutseid pakuvate ülesannete saamine. Sagedamini soovitakse teha rohkem kui tarvis, seda aga peab juht ka hinnata oskama.