



FOTO: ANTS LIIKUS / PÄRNU POSTIMEES

Personaliotsingus on abiks mahukas üle Eestiline andmebaas: cv.sirjetammiste.ee.

Tugev meeskond annab konkurentsieelise

Juhtide üks sagedasemaid küsimusi koolitajaile: kuidas luua tugev meeskond ning hoida ülal töötegemise meeolu? Teemat selgitab OÜ Sirje Tammiste Konsultatsioonibüroo juhataja Sirje Tammiste.

Ükskõik kui palju ettevõtte moodsasse tehnoloogiasse investeerib, ei pääse juht tööst oma inimestega. Vaid ühise eesmärgi nimel hästi koostööd tegev meeskond toob firmale tihedas konkurentsies edu.

Teadlikkus töötajate meeoludest aitab teha juhtimisotsuseid

Toimivad võtted töötajate arvamusest osa saamiseks on sisukad arenguvestlused või kogu ettevõtet hõlmavad rahuloluuringud. Need aitavad juhtkonnal hinnata, millised on alluvate kõige suuremad probleemid ning kui rahul on töötajad oma tööga üldiselt, sealhulgas töövahendite, -korralduse ja keskastmejuhtide juhtimis- oskusega. Seda teades oskab juhtkond kavandada töötajate „emotsionaalse kliima“ parandamiseks vajalikke tegevusi.

Kas inimesed on meie ettevõttes töötades

rahul ja õnnelikud või vaatavad pigem tööturul uute pakumiste järele? Personalikonkurss korraldades ja kandidaatidega vesteldes kuulen pidevalt ülestunnistusi: minu tööandja ei aimagi, et plaanin lahkuda. Loomulikult on praegu hirm tööd kaotada nii suur, et oma rahulolematusest otse ja avalikult ei räägita. Kuid rahulolematu töötaja pole ettevõtte jaoks hea töötaja. Ta ei tee oma tööd täieliku pühendumisega ja kindlasti avaldab see mõju töö kvaliteedile. Tõenäoliselt jagab ta oma negatiivseid emotsioone inimestega väljaspool ettevõtet.

Olen ise kliendina kogenud, mil määral on koondamiste tõttu kehvemaks muutunud kindlustuseltsi töö: üks inimene ei saa kunagi teha tööd nii hästi, kui seda tegi varem tugev koolitatud meeskond. Mina kaalun kindlustuseltsi vahetamist. Aga ka koondamislaine järel tööle jäänud inimesed, kes tunnevad, et nad ei suuda

enam kliente endisel tasemel teenindada, võivad lahkumist kaaluda.

See, mis on ettevõtte äriedu aluseks, peab toimima laitmatult! Kui lubate klientidele kiiret ja professionaalset teenindust, saavutate seda üksnes hea meeskonnaga. Töötajate arvu miinimumini viimine põhjustab teenuse kvaliteedi languse, mis omakorda tekitab klientide rahulolematust ja lahkumist. Nii võib kokkuhoiduist kujuneda teie ettevõttele hoopis karm löök või isegi saatuslik hoop.

Just praegu on õige hetk teada saada, milline on olnud paaril viimasel aastal toimunud muutuste mõju. Kas inimesed, kes on jäänud, aitavad ettevõtte uuele kasvule viia või eelistavad esimesel võimalusel lahkuda? Siiski tasub töötajate rahuloluuringut teha üksnes siis, kui olete juhina toepoolest valmis astuma samme, mis tõstavad meeskonna rahulolu. Kui ütlete A, tuleb öelda ka B.

PERSONAL

Töötajaid arendades panustate ettevõtte arengusse

Majanduslanguse ajal võeti raha ära kõigepealt töötajate koolitustelt – see on ju investering, mis otseselt justkui sisse ei too. Vähemalt ei paisata sellele olevat nii otsest mõju kui näiteks seadmete seiskumisel tootmisettevõttes. Toimunud iseloomustab ka Äripäeva koolitusettevõtete edetabel – esikohal oli koristamist õpetav firma. Kindlasti ei paku ettevõtte arengule suurt tuge väga hea koristusoskus (muidugi, kui tegu pole just koristusteenust pakkuva ettevõttega).

Ericssoni Tallinna tehases laiaulatuslikku koolitusprogrammi tehases olen kuulnud korduvalt personalijuhi Ülle Matti sõnu: „Saame olla maailmas edukad vaid siis, kui meie inimesed pideva enesetäiendamise tegevustel. Töötajate koolitamine on ettevõtte arengu jaoks ülitähtis. Töötaja, kes ei tule sellega kaasa, ei saa meie juures edukas olla.”

Praegu peaks varasemast rohkem mõtlema koolituste põhjalikumale planeerimisele ja eesmärgistamisele. Koolitus võib olla väga hea vahend meeskonnatunde loomiseks, sageli õpitakse just ühisel koolitusel üksteist lähemalt tundma. See aga on alus paremale koostööle ja tõhususele.

Hea koolitus arendab ettevõtte jaoks tähtsaid oskusi. Olen arvamusel, et tippjuhid on enda arengusse väga läbimõeldult investeerinud. Suuremad probleemid on keskastmejuhtide juhtimis- ja suhtlemisoskusega. Kuid just keskastmejuhid viivad juhtkonna ideid töötaja-

kutsetunnistust, sertifikaati, infot väljaõppe kohta. Samas imetlen jätkuvalt, kui palju on inimesed ise valmis oma arendamise investeerima. Suure osa jaoks on õppimine muutunud elu-

“ Praegu peaks varasemast rohkem mõtlema koolituste põhjalikumale planeerimisele ja eesmärgistamisele.

viisiks: ilma uusi teadmisi/oskusi omandamata ei kujuta nad oma elu ette. Kindlasti on nende konkurentsivõime tänu sellele ka tunduvalt suurem kui neil, kelle jaoks õppimine lõppes gümnaasiumi lõputunnistusega. Mida tähendab töö ja pere kõrvalt kõrgkoolis käia, teab vaid asjaosaline ise. Imetlen alati oma tudengeid, kui õppejõuna nende ette astun.

Muutustest pole pääsu

Pidevalt muutumises olev äri vajab meeskonda uusi ja ehk ka veidi teistsuguseid inimesi. Sageli tekitab mõte uue töötaja otsimisest ettevõtte juhile hirmu, sest protsess nõuab palju aega. Õige valiku tegemiseks on vaja süveneda potentsiaalse töötaja inimlikesse omadustesse – tema väärtustesse, hoiakutesse, iseloomu.

Kuidas olla uut töötajat otsides efektiivne ja teha õige valik?

• Panusta aega ettevalmistusse.

Enne personaliotsingu väljakuulutamist on hea koos otsitava töötaja lähemate kolleegide / otse juhile / personalijuhiga läbi mõelda ametiprofiil ja koostada -juhend. Oleme oma töös kasutanud ka rolliprofiili loomist, mis aitab meeskonnal ühiste seisukohtadeni jõuda ja läbi mõelda, keda ja millist tööd tegema otsitakse.

• Tööpakkumise kuulutamiseks vali õiged kanalid, näe vaeva teksti ja kujundusega.

Personaliotsingu kuulutus on ettevõtte visiitkaart ja maine kujundaja. Ettevõtte logo ja lühitutvustus tekitab huvi, hästi koostatud tekst tekitab huvi õigetes inimestes. Lehekuulutus tõmbab endale ka nende kandidaatide tähelepanu, kes pole

“ Hea koolitus arendab ettevõtte jaoks tähtsaid oskusi.

aktiivsed töötajad. Internetis leiab ettevõtte aga aktiivseid töötajaid, kellel on aega ja huvi pakumise regulaarselt lugemas käia.

On tekkinud müüt, et praegu saab väga häid töötajaid madala palgaga, kuid see pole kindlasti nii. Väga heade töötajate palgatase enamasti ei langenud ka majandussurutise ajal, kuigi vähenesid paljud soodustused ja iseenesestmõistetava-

vaks saanud hüved. Nende palgatase hoiti, sest muidu nad oleksid lahkunud. Kui ettevõtte oligi sunnitud kõigil palku kärpima, siis strateegilistel ametikohtadel olevate inimeste palgatase taastatakse esmajärjekorras.

• Valikuprotsess tuleb hoolega läbi mõelda ja selleks aega planeerida.

Kui konkursile laekub palju CVsid ja ka pärast eelvalikut on kandidaate palju (30–60), on lahendus rühmavestlused. Kui ettevõttes ei ole töötajat, kel vastav väljaõpe olemas, võib kaaluda teenuse sisseostmist. Grupitööde kaudu saadakse juba piisavalt teavet kandidaadi keeleoskuse, käitumise ja suhtlusviisi kohta.

Teadlik tuleks olla sellest, et esmamulje võib olla ka eksitav. On osavaid „müügimehi“, kes laitmatu käitumisega suudavad valiku tegija ära võluda. Lõppotsuse tegemiseks peab siiski pidama põhjaliku vestluse. Kui tegu on spetsialisti või juhi

“ Investeeritakse taas inimestesse – juhid julgevad vaadata tulevikku ja mõtlevad üha enam oma meeskonnale, kellega koos edasi liikuda.

valikuga, tuleks vestluseks planeerida kuni kaks tundi. Tippjuhtide puhul kasutatakse sageli kahte vestlust ja kaasatakse ka teine küsija.

Kui ametikoha eduteguriteks on töötaja teatud isikuomadused, on võimalik neid ka testides hinnata. Minu klientide tagasiside on julgustanud teste kasutama, sest ka hiljem on juhtidel hea aegajal tulemuste pilk heita ja läbi mõelda, kuidas on õige just selle töötajaga käituda. Need kandidaadid, kes väljavaliituseks ei osutunud, peaksid konkursi korraldajalt kindlasti vastava kirja saama. Elu läheb edasi. Kui vajate tulevikus jälle töötajaid ja olete seni töötajatega viisakalt käitunud, mäletavad nad seda ja tulevad ka järgmisel korral konkursile. Kui aga ettevõtte valikust välja jäänud kandidaate ei teavitata, kujuneb inimestesse hoolimatult suhtuva firma kuvand.

• Uue töötaja sisseelamisel tuleb talle tuge pakkuda.

Tema jaoks on kõik uus: inimesed, nende töökohustused, ettevõtte kord ja kirjutamata reeglid. Tore on tulla esimesel päeval tööle, kui lähimad kolleegid sind ootavad ja võtavad aega, et omavahel tuttavaks saada. Ja kui kabinetiukse peal on uue töötaja nimi ning laual visiitkaardid – see on väga ilus algus. On ettevõtteid, kes pakuvad uuele töötajale koguni põhjalikku sisseelamisprogrammi – see on hea koostöö alustamiseks suur tugi.

Loodan väga, et meie juhtidel jätkub inimlikku tarkust ja julgust hoida inimsuhted oma tähelepanu keskmes. Vaid nii saab olla teistest parem.

Personalkonsultandi ja koolitajana on aga rõõm tõdeda, et tänava aasta erineb tunduvalt eelmisest. Investeeritakse taas inimestesse – juhid julgevad vaadata tulevikku ja mõtlevad üha enam oma meeskonnale, kellega koos edasi liikuda.