

Irene Metsis:

PERSONALIJUHT PEAB PÖÖRAMA TÄHELEPANU TÖÖTAJATE MOTIVATSIOONILE

Skanska AS-i administratsioonijuht Irene Metsis usub, et keerulistel aegadel tuleb kõige enam tähelepanu pöörata töötajate motivatsioonile. Ta on veendunud, et inimesed on need, kes tagavad edu ja kui töötajate motivatsioon hakkab vähenema, võib olla juba hilja.



TEKST: MEELIKE TAMMEMÄGI
Äripäeva teabekirjastuse
toimetaja-projektijuht

Nahatoodete tehnoloogi hari-
dusega Skanska AS-i admi-
nistratsioonijuht Irene Metsis
sattus enda sõnul personalijuhtimise
valdkonda juhuslikult. Tehtud va-
likuga on ta aga rahul ning tunneb
selle üle ainult heameelt. “Kõigepealt
omandasin nahatoodete tehnoloogi
eriala ja töötasin kolm aastat endi-
ses jalatsivabrikus Kommunaar. Sealt
sain meistri ametis esimesed inimeste

juhtimise kogemused. Adusin aga, et
see pole päris see, mida ma teha soo-
vin. Kandidateerisin Eesti Energiasse
sekretäri kohale, sest mida muud ma
oleksingi sel ajal teha osanud. Pärast
vestlust ütles tollane kaadriosakonna
juhataja, et ma ei olevat sekretäri tüü-
pi inimene ja pakkus, et tuleksin lap-
sehoolduspuhkusele mineva töötaja
asemele kaadripetsialistik. Noorele
inimesele, kes midagi sellest tööst ei
teadnud, oli see suur väljakutse. Töö
oli huvitav ja viie aasta jooksul sain
liikuda personalispetsialistist perso-
naliasakonna juhatajaks.”

Personalijuhi ametist unistas Ire-





ne tegelikult juba ammu, ta mäletab aega, mil mõtles salamisi, et tahaks olla suure ettevõtte personalijuht. “See tundus nii huvitav – kujundada koos tippjuhtidega firma käekäiku. Ärijuhtimine on mind alati paelunud. Kui mu ema alustas ehitusmaterjalide müügi firma loomist, oli see minu jaoks hea võimalus olla selles osaline. Töö kõrvalt asusin ärijuhtimist õppima EBS-is, sest tõdesin, et ilma hariduseta ei saa mu unistus ju teoks.” Irene sõnul köidavad teda personalitöös peamiselt kaks asjaolu – personalijuht on seotud nii inimeste juhtimise kui ka äritegevusega ning see kombinatsioon seob just tema jaoks olulised ja huvitavad valdkonnad.

AVALIK SEKTOR VS ERASEKTOR

Ärisektori personalijuhi kogemus seljataga, asus Irene tööle majandusministereiumis. “See oli täiesti teadlik valik, miks ma sinna otsustasin kandideerida. Olin palju kuulnud, et ava-

likus sektoris on personalijuhtimine täiesti teistmoodi ja minu soov oli selle kohta rohkem teada saada. Tagantjärele saan aga tõdeda, et inimesed on igal pool inimesed ja inimeste juhtimine on ikka inimeste juhtimine.” Irene nendib, et suuri erinevusi era- ja avaliku sektori personalijuhtimises ei ole, sest personalijuht peab tegelema organisatsiooni kultuuriga, inimeste motiveerimise ja tunnustamisega, erisuguste personalivaldkonna tegevustega, eesmärkide, väärtuste ja visioonide, missioonidega. “Üldiselt on tegevused organisatsioonides sarnased. Küll aga on avalikus sektoris rohkem regulatsioone ja arvesse tuleb võtta avaliku sektori üldisi suundi laiemalt. Erasektoris tegutsedes on eesmärgid selgemad ja mõõdetavamad, samuti on vajaduse korral võimalik reageerida kohe turu muutustele ja teha kiiresti kõik vajalikud otsused.”

Irene on tänulik oma tollasele tippjuhile, kel oli samuti varasem tööko-

gemus erasektorist ning jagas seetõttu sarnaseid arusaamu ja väärtusi. “Töökogemus ministereiumis oli väga väärtuslik, lahendada tuli mitmeid sel ajal päevakajalisi teemasid – motiveerimine ilma ressurssideta, tööjõu voolavus noorte hulgas, madalad palgatasemed ja ametikohtade täitmine jmt. Peamine probleem oli noorte inimeste lahkumine erasektoris ja pankadesse pärast paariaastast töötamist ministereiumis. Kui sõnastasime endale, et meie missioon ongi koolitada ja arendada noori inimesi ning suunata nad erasektoris, et olla niiviisi riigile kasulik, tundus see tegevus üsna mõtestatud ja eesmärgipärane.”

OLULISED ÕPPETUNNID

Oluliseks elu- ja töökogemuseks peab Irene töötamist Elionis (sel ajal veel Eesti Telefonis). Sinna tööle sattumine oli tema sõnul puhas juhus, sest tal ei olnudki tegelikult plaanis töökohata vahetada. Töökuulutus jäi silma

juhuslikult. “Ettevõtte suurus, mas-
taap ja ametikoha vastutus olid need,
mis mind köitsid ja kohe oli tunne,
et see on ettevõtte, kus tahan tööta-
da. Kuue aasta jooksul ei kahelnud
ma selles kordagi. Tagantjärele on
see olnud minu suuremaid kogemusi
– ettevõtte kultuuri muutmine, too-
temargi muutus, avatud konkurents,
uued ärivaldkonnad jne. Töökogemus
Elioni kahe suurepärase tippjuhiga
andis mulle oskuse väärtustada inim-
suhteid, mõista ja nautida äritegevust,
seada sihte tulevikuks ja panustada
jäägitult sellesse, mida teed. Personali-
juhina õpid iga tippjuhiga koos tööta-
des ise ja annad ka endast neile palju.”

Irene nendib, et kippus sel ajal töö-
ga liialdama, sest peamine eesmärk oli
saavutada edu ning seetõttu oli vaja
end tööle pühendada maksimaalselt.
“Asjad lihtsalt pidi tehtud saama, ees-
märgid tuli ellu viia, meeskond pidi
olema edukas ja ma pidin enda jaoks
tõestama, et saan hakkama. Nüüd te-
an, et tööga ei tohi minna liiale – kõik
peab jääma tasakaalu. See ettevõtte
õpetas mulle palju ka inimesena ja
sinna on jäänud mu süda, jälgin pide-
valt, kuidas neil läheb.”

Irene on töötanud üle nelja aasta
Skanska AS-is, sinna tööle sattumist
peab ta taas juhuslikuks. “Skanska
AS-i uus juht rääkis mulle oma nä-
gemusest ja ettevõtte probleemidest.
Kuigi ehitussektoris oli saabumas üks
raskemaid aastaid, tundus see kõik
väga põnev. Kogemus, mis ma siit
olen saanud, on jällegi täiesti teist laa-
di. On suur vahe töötada personaliju-
hina ettevõttes, kus on kasvav ja are-
nev ärivaldkond ja ettevõttes, kus tu-
leb leida võimalusi optimeerimiseks ja
otsida võimalusi, kuidas ellu jääda.”

Irene nendib, et 2012. aasta on ol-
nud teiselt üsna keeruline ja heitlik.
Ehitussektoris on palju projektipõhist
juhtimist ja organisatsioon võib muu-
tuda ühe aastaga päris palju. “Ühel
hetkel on suur hulk projekte töös ja
organisatsioon kasvab. Teisel hetkel
tööde maht väheneb oluliselt ja nii
suurt inimeste hulka enam lubada ei

saa. Meie jaoks on sel aastal olnud vä-
ga oluline teema äristrateegiate valik.
Äristrateegia seab suuna ka organisat-
siooni arendamiseks ja see on teema,
mis on minu laual igapäevaste tege-
miste vahepeal.”

AMETITÖÖ KEERULISEL AJA

Irene usub, et kui ettevõttel on keeru-
lised ajad, tuleb kõige enam pöörata
tähelepanu töötajate motivatsioo-
nile ja ettevõtte pikemale visioonile.
“Oluline on hoida oma töötajad mo-
tiveerituna, see aga omakorda eeldab
läbimõtlemist, kuidas seda teha, sest
selles olukorras muutub eriti oluliseks

Personalijuht suudab ettevõtte tippjuhile olla otsuste langetamisel tugevaks partneriks

teadmine, mis saab edasi, millised on
ettevõtte tulevikuväljavaated ja stra-
teegiad, kuidas saavutatakse edu, mil-
lised on eesmärgid ja kuidas nendeni
jõutakse. Personalijuht on juhtkonna
meeskonnas liige, kes peab jälgima
nii organisatsiooni meeolelu kui ka
panustama äritegevuse arendamisse.
Otsuseid tuleb sel ajal teha palju roh-
kem. Kõige olulisemad arendustege-
vused, vaid optimeerimine, motiveeri-
mine ja äri arendamine. Iga päev tuleb
tegeleda operatiivse juhtimisega ja pa-
nustada ka tuleviku organisatsiooni
ehitamisse. Kui pikemat perspektiivi
ei nähta, ei pruugi ka edu tulla. Inime-
sed organisatsioonis on need, kes ta-
gavad edu ja kui nende motivatsioon
hakkab vähenema ja organisatsiooni
meeolelu ei ole enam hea, võib olla ju-
ba hilja.”

Personalijuhtimise valdkond ei
erine palju teistest juhtimisvaldkon-
dadest, kuid ometigi on Eestis selle
eripäraks asjaolu, et ca 99 protsenti

sel alal töötajatest on naisterahvad.
“Selle üle on natuke kurb meel. Sel-
les valdkonnas võiks olla palju roh-
kem meisterahvaid ja ma usun, et nad
saaksid sellega suurepäraselt hakka-
ma. Personalitöös tuleb küll palju te-
geleda inimsuhetega, kuid sama palju
tuleb tegeleda ka ärijuhtimisega. Mu-
jal maailmas on tavapärane, et per-
sonalijuhiks võetakse ärivaldkonna
inimesi, kuid meil Eestis on see pigem
erand. Samas usun, et personalijuht
peab olema võrdväärset tasemel nii
ärijuhi kui ka finantsjuhiga. Persona-
lijuht on täpselt samasugune juht na-
gu kõik teised, tal on ainult oma vald-
kond juhtida. Võimalik, et praegune
olukord muutub ajaga, kui muutub
arusaam personalijuhtimisest.”

MIDA VÕIKS TEISITI TEHA?

Irene sõnul on tugev personalijuht
sama tugev kui tippjuht ja saab väga
hästi aru, mis äriga on tegu. “Persona-
lijuht suudab ettevõtte tippjuhile olla
otsuste langetamisel tugevaks partne-
riks. Kahjuks on aga endiselt palju se-
da, et personalijuhi nime taga peitub
vaid assisteerivat tööd tegev inimene.
Kui vaadata tööturгу laiemalt, soo-
viksin kindlasti midagi ära teha kva-
lifikatsioonide tõstmise teemal.
Praegu on ülikooli lõpetav noor ini-
mene teoreetiliste teadmistega, sellest
jääb aga äriorganisatsiooni jaoks vä-
heks. Puudu on headest inseneridest ja
minu arvates on suurim probleem see,
et inseneridele antav haridus ei sisal-
da piisavalt teemasid, mis puudutavad
inimeste juhtimist. Samas näiteks ehi-
tuse vallas on inseneri ülesanne juhti-
da oma meeskonda nii, et meeskond
saavutaks tulemuse. Lisaks erialasele
pädevusele peab tal olema ka inimeste
juhtimise pädevus. Sellele aga kahjuks
koolid väga palju ei panusta.”

Irene on veendunud, et kui organi-
satsioonis on asjad korras, paistab see
ka välja ning seda märkavad nii klien-
did kui ka koostööpartnerid. “Mulle
meeldib jälgida, mida teised ettevõt-
ted teevad ja vahetan sageli ka teiste
ettevõtete personalijuhtidega kogemusi.
See on omaette väärtus, sest



teiste kogemused rikastavad ja annavad ka endale uut indu proovida uusi ja huvitavaid praktikaid. Väga põnev on kuulata, kuidas ettevõtete tippjuhid näevad organisatsiooni juhtimist ja ka personalijuhtimist organisatsioonis. Häid näiteid on palju.

Maailmapraktikas on heaks näiteks mu oma organisatsioon Skanska. Tegu on väga suure kontserniga üle maailma ning seetõttu on põnevad väga palju. Eriti huvitav on saada infot ja kogemusi, kuidas personalijuhtimine ja organisatsioonide arendamine toimib näiteks Ladina-Ameerikas või Poolas. Meil on neilt veel palju õppida.”

PERSONALIJUHI TÖÖ PÕHINEB USALDUSEL

Personalijuhi mõju on väga suur ning seetõttu on oluline, millised on ta väärtushinnangud ja kuidas ta oma tööd teeb. Irene peab olulisteks märksõnadeks professionaalsust ja positiivsust. “Nende kahe sõna taga on päris palju peidus – tuleb tunda oma valdkonda ja olla kursis sellega, mis organisatsioonis toimub. Aru tuleb saada ärist, kus tegutsetakse, olla proaktiivne ja pakkuda välja lahendusi enne probleemide tekkimist. Lisaks peab olema üsna suur annus positiivsust ja pealehakkamist, et ka rasketel aegadel olla toeks nii meeskonnale kui ka kogu organisatsioonile. Usun väga seda, et see töö põhineb usaldusel – usaldus ei teki niisama ja usaldust peab hoidma.”

Irene oli töötute klubi üks eestvedaja. Klubi oli vabatahtlik algatus, mille ideega tuli lagedale tema hea tuttav, kes märkas juhina tööintervjuusid tehes, et inimesed on hädas. “Koolitasime kokku üle 120 inimese ja see kogemus oli väärtuslik, sest enamasti ju ei kuule neid probleeme, mis on inimestel, kes on kaotanud töö ja mis neil on mureks, kui nad uuesti tööd otsima hakkavad. Tore oli, et oma abi pakkusid mitmed tuntud koolitajad ja CV Online. Sain aru, kui oluline on

Tööga ei tohi minna liiale – kõik peab jääma tasakaalu

suur suhtevõrgustik, sest siis on alati neid, kes tulevad appi.

Irene on ka oodatud koolitaja. Ta tunnistab, et naudib koolitamist ja auditooriumi ees esinemist ning oma kogemuste jagamist. “Mulle meeldib inimestega arutleda juhtimise ja organisatsiooni arendamisega seotud teemadel ja ma tahan anda edasi kõike seda, mida ma ise olen kogenud ja näinud erinevates ettevõtetes ja tegevustes. Uskuge või mitte, kuid 20 aastat tagasi kartsin ma paaniliselt esineda. Mäletan koosolekuid, kus kõige suurem hirm tekkis siis, kui oli minu kord sõna võtta. Kuidas aga sellest meeldiv tegevus sai, seda ma kahjuks ei mäleta. Täna sekk koolitan meeled ja pole vahet, palju on auditooriumis kuulajaid.”

Irene usub, et teda on kõige enam arendanud need olukorrad, kus on tulnud teha midagi, millest enne midagi ei teadnud. “Sektorite vahetus on andnud hea võimaluse õppida ja alati on arendavad olnud tippjuhid, kellega koos töötad. Iga juhiga koostöö on andnud meeletu kogemus ja koostöö ei teki ju iseenesest, selle nimel tuleb vaeva näha ja leida just õige tee parima tulemuseni. Õpetanud on mind palju ka endasse vaatamine. Kui sa ise ennast ei tunne, siis kuidas saad anda nõu ja suunata teisi? See mõte on olnud mu saatjaks pikka aega ja usun, et see on aidanud ka kõige keerulisematel hetkedel.”

Tulevikku vaadates mõtiskleb Irene, et võiks ehk kunagi töötada personalijuhina sektoris, mis on tema jaoks veel avastamata, sest see on omamoodi väljakutse. Ja miks mitte õppida ka midagi täiesti uut ja ootamatut – kunagi ei ole ju hilja ja uudsus on see, mis innustab. ◊