

# Vahepealne juhtimine ehk Interim Management

Irja Rae  
vanemkonsultant

## Hea lugeja,

Sinu ees on Fontese teemaleht "Allikas" teine number, mis on pühendatud uutele võimalustele juhtimises. Soovime, et meie teemaleht oleks Sulle heade ideede ja lahenduste allikaks.

Kirjutame vahepealsete juhtide vajalikkuse ja võimalikkuse, vastutuse ja eduka toimetuleku eelduste teemadel. Kindlasti tekib ka Sul küsimus, kas Eestis võiks olla turgu professionaalsele Interim juhtidele. Meie teame, et juba täna on Eestis heas mõttes ülekvalifitseeritud juhte, kellel on tulemused ja kompetents ette näidata ning kes on valmis Interimi karjääriks.

Loodame, et "Allika" seekordne teemadevalik on Sinu jaoks kasulik ja huvitav. Soovita meie teemalehte ka sõbrale ja kirjuta meilegi, mida loetust arvad.

Kasulikku ajaveetmist "Allika" seltsis,

Kaire Sutt,  
Fontese personaliotsingu ärisuuna juht

Tööandjad otsivad konkurentsivõimeliseks kõrge kvalifikatsiooniga töötajaid, kes suudaksid kiiresti ja tõhusalt täita vastutusrikkaid ülesandeid, kuid sama kiiresti võidakse töötajate teenetest loobuda kui vajadus sellise töö järele kaob.

## Muutused juhtimises

Muutustest rääkimine on saamas igapäevaseks asjaks. Muutuste tõttu tekkinud uued võimalused on avardanud meie arusaamist töö tegemise viisidest ja isiklikust karjäärist, samuti meie hoiakuid töö ja elu tasakaalust.

Tööandjad loodavad, et uus töötaja on esimesest päevast peale suuteline panustama oma võimete tipul. Ja seda oodatakse ennekõike juhtivatelt ametikohtadel töötavatel inimestelt. Muutunud on ka töötajate käitumine ja ootused, püütakse planeerida karjääri eesmärgiga parandada konkurentsivõimet tööjõuturul; arendada neid oskusi, millest on kasu ka teiste tööde tegemisel; töötada targemalt, mitte rohkem jne.

Mitmed teemad, mis veel mõned aastad tagasi tundusid Eesti oludesse mittedobivad nii inimeste harjumuste kui turu väiksusest tingitud põhjustel, on täna üsna igapäevased – meenutagem siinjuures töötajate rendifirmade tegevust, kodukontorite arvu kasvu või paindlikku tööaega.

Ja ettevõtte juhtimine pole teema, mis oleks üldisest suundadest kõrvale jäänud, ka siin on jõutud lahendusteni, mis veel viis aastat tagasi oleksid enamuse meist pannud kulmu kergitama.

### Uus juhtimismeetod

Euroopas täna üsna levinud vahepealset juhtimist (IM) kui ühte meetodit tugevdada ettevõtte konkurentsivõimet kaasates kõrge kvalifikatsiooniga juhtivtöötajaid eelnevalt kokkulepitud ajaperioodiks ja konkreetsete ülesannete täitmiseks Eestis veel palju kasutatud pole.

IM, mis sai alguse kaheksakümnendatel aastatel Hollandis ning mille põhjuseks olid ennekõike tööseadusandlikud piirangud, levis üheksakümnendate aastate alguses teistesse Euroopa riikidesse ja leidis laialdast kasutust olukordades, kus tuli kiiresti lahendada kriitilisi juhtimisprobleeme, viia ellu märkimisväärseid muutusi, juhtida keerulisi ning suuremahulisi projekte jms.

Täna võib julgelt öelda, et tegemist on ühe kiiremini areneva moodusega täita ärikriitilisi juhtivaid ametikohti nii era- kui avalikus sektoris ja seda tänu sobiva juhi ettevõttega liitumise kiirusele ja organisatsioonide vajadusele tugevate spetsialisti-

teadmistega juhtide järele, kes suudaksid kindla ajaperioodi vältel lahendada konkreetseid probleeme ja pakkuda kiireid tulemusi.

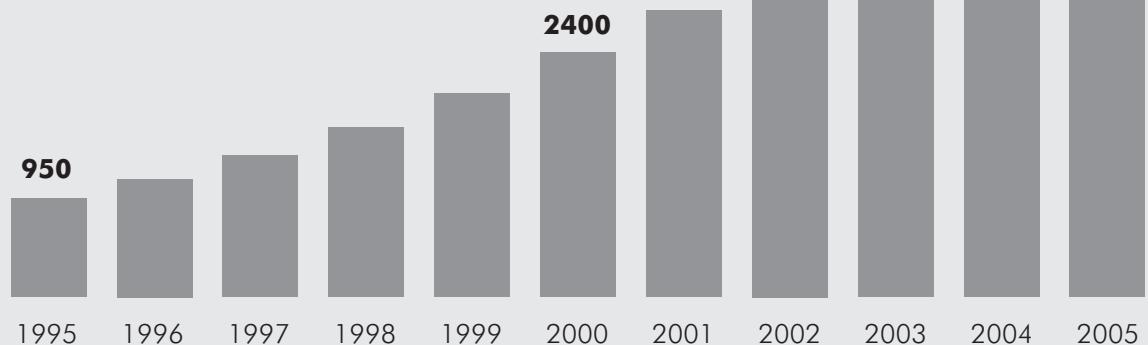
Nõudlus vahepealsete juhtide järele seostub otseselt majanduses ja õigusruumis toimuvate arengutega, reeglina mõjutab nõudlust positiivses suunas majanduskasv, madal inflatsioon, paindlik töajopolitiitika ning vastav seadusandlus.

### IM kasutusvõimalused

Vahepealse juhtimise kasutusvõimalused on laiad ka tööfunktsiooni põhiselt. Üldistatult jaguneb vahepealne juhtimine kolme põhilisse gruppi, milleks on projekti juhtimine, puuduva juhi/tippspetsialisti asendamine ning ettevõttesiseste muutuste juhtimine.

Esimesel juhul võib tegemist olla uute süsteemide, ärimudelite ja -protsesside väljatöötamise ning juurutamisega, restruktureerimisega vms. ning konkreetse valdkonna ekspertteadmisega inimese püsiv töötamine ettevõttes on selle perioodi vältel oluline. IM-ilt oodatakse kindla ajaperioodi vältel tõhusate meetmete väljatöötamist ja rakendamist kiirete positiivsete tulemuste saamiseks nagu näiteks kulude kärpimist tarneprotsessis, ettevõtte

Suurbritannias läbiviidud uuringu andmetel kasvas vahepealsete juhtide turg perioodil 1995 – 2000 keskmiselt 20% aastas, uuel aastatuhandel on kasv mõnevõrra aeglustunud jäädes 15%-17% piiridesse; aastaks 2005 on jooksvalt ametis olevate juhtide arvuks arvatud ca 5000 inimest, mis on ligikaudu 1% samaväärse teenimissuutlikkusega juhtidest (>50000 naela aastas).



maksusüsteemi muutmist vms. Väga levinud on vajadus IM-ide järele seoses ettevõtete tegevuse alustamisega, tootmise käivitamisega, üleviimisega teistesse regioonidesse.

Projekti käivitavalt juhilt oodatakse kodusolemist nii emafirma kui uue asukoha riigi kultuuriga, süsteemide käivitades võtab töö üle kohalik juht.

Teine lai valdkond on puuduva juhtivtöötaja asendamise. Vajaduse tekkimise põhjused on erinevad – püsiv töötaja võib vastu võtta ajutise väljakutse mõnes teises struktuuris või jääda eemale perekondlikel põhjustel. Tihti tekib lünk juhi tööga rahulolematuse tõttu. Sobiva juhi leidmine ning tema organisatsiooniga liitumine võtab paljudes riikides aega kuni aasta ja seniks vajatakse pädevat juhti organisatsiooni juhtima.

Kolmas väga oluline valdkond on muutuste läbi viimine ettevõttes – ettevõtete ümberpöörämised, reorganiseerimised või sulgemised, suured koondamised.

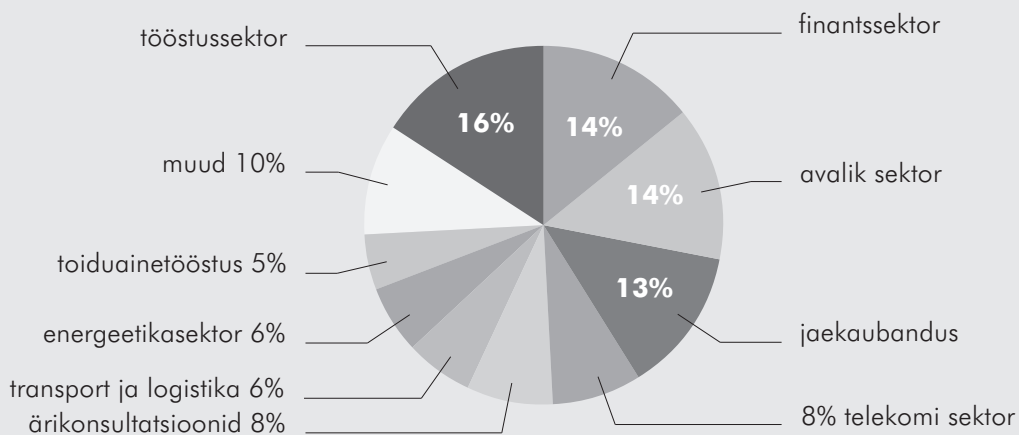
Vahepealsete juhtide kasutusvõimalused on aasta aastalt laienenud. Kui algselt olid nad "superinimesed", kes sõna otseses mõttes tuiskasid kohale, lahendasid kiiret sekkumist nõudva probleemi

ja kihutasid edasi järgmisele tööle, siis täna tegelevad nad järjest enam ka strateegilise planeerimise ning juhtimisega, IM-e vajatakse ajutiselt tugevdama ettevõtte olemasolevat juhtkonda mõne olulise ekspertteadmise või isikuomadusega – on ju üldteada, et ettevõtte erinev elutsüklitel vajab erinevat tüüpi juhte, need, kes on head arendajad ja hoidjad ei pruugi olla väga head ümberpööräjad ning vastupidi.

Paljude siinkirjeldatud probleemidega tegelevad ka juhtimiskonsultandid. Tõepoolest, probleemide analüüsi faasis selge vahe puudub, erinevus tekib siis, kui jõutakse etappi, kus tuleb hakata tegutsema. Konsultant vastutab ennekõike professionaalselt väljatöötatud lahenduse eest, IM vastutab selle eest, et pakutud lahendus viiakse ellu koostöös teiste juhtidega ning et lahend peegeldub ettevõtte majandustulemustes. On arvatud, et IM võib saavutatuga rahule jääda siis, kui tema kulu ettevõttele on viis korda väiksem tema poolt välja töötatud ja juurutatud lahenduse tulemusena võidetud majanduslikust puhastulust.

Professionaalses plaanis on IM parimas mõttes ülekvalifitseeritud, tema kogemus analoogses valdkonnas võimaldab tal kiiresti ettevõttest vajalik ülevaade saada ning hakata tegutsema.

Suurbritannias kasutas ajutisi juhte Praxis Interim Management andmetel 2003 aastal enim tööstusharudest tootmissektor (16%), finants ning avalik sektor (14%), järgnesid telekomi ja energia sektorid.



Selleks, et IM õnnestuks on oluline, et tal oleksid täielikud volitused oma tööde tegemiseks, kuni sinnamaale, et tihti teistele töötajatele ei öeldagi, et tegemist on IM-ga.

### Ootused IM-le

Kes on need inimesed, kes töötavad sellistel ajutise iseloomuga ametikohtadel? Kindlasti pole nad inimesed, kes on jäänud tööta ning kes kuni püsiva töö leidmiseni töötavad projektipõhiselt, samuti pole nad "endised" tippjuhid selles tähenduses, et nad on oma seniselt ametikohalt olnud sunnitud lahkuma.

IM profiil on mõnevõrra muutunud ja seda nooremise suunas ennekõike tulenevalt asjaolust, et paljud on selle omale karjääriks valinud. Tavaliselt on nad töötanud 3–4 ettevõttes juhtivatel kohtadel olles tippjuhi või funktsioonijuhi positsioonil, neil on väga head valdkonnateadmised; tihti omavad nad ettevõttele lisaks kogemust mõnest rahvusvaheliselt tuntud konsultatsioonifirmast; neil kõigil on ette näidata edukalt alustatud ning lõpule viidud projektid. Kokkuvõtvalt võib öelda, et nende CV-d on suurepärased, neil on laitmatu reputatsioon ning tugevad soovitusel.

IM töö on üldjuhul väga pingeline, aastas töötavad nad keskmiselt 168 päeva ja nende tööde

tasustatakse reeglina töötatud päevade alusel. IM-i päevateenistus jääb vahemikku 12 000–36 000 krooni tulenevalt positsiooni keerukusest, IM kogemusest ning turul sellise vastutusega tööde eest makstavast tasust.

Nad tegutsevad meie äriseadustiku mõistes füüsilisest isikust ettevõtjatena ja vastutavad oma töö tulemuslikkuse eest lisaks personaalsele reputatsioonile ka rahaliselt. Ühe töö pikkuseks on tavaliselt 3–9 kuud, suurem osa töödest jääb 3–7 kuu vahele.

Eesti kontekstis võiks kindlasti arutleda vajaduse üle täiendada/tugevdada töötavat juhtkonda ekspertteadmistega mõne olulise projekti ellu viimisel, suurte muutuste läbiviimisel jms. Fontes on kokku puutunud probleemiga, kus ettevõtte vajab mõne strateegiliselt olulise teemaga tegelemiseks uut inimest, kuid otsustab olemasolevate jõududega hakkama saada, kuna mõistab, et probleemi lahenedes pole sel töötajal enam ettevõttes midagi teha. Siin võibki peidus olla üks võimalike vajadusi ajutiste juhtide järele. Heas mõttes üle kvalifitseeritud inimene tuleb ning viib kokkulepitud ajaperioodil ellu konkreetse projekti, milleks ettevõtte sees kompetents puudub. Sellise lahenduse puhul ei taju juhtkond konkurentsi, kõik on teadlikud kokkulepitud reeglite ja töötavad ühise eesmärgi nimel.

### IM-DE KASUTAMISE EELISED

- paigutuse kiirus;
- töötajaga seotud üldkulude puudumine. Kuigi nende töötasu on väga kõrge, makstakse ainult töötatud päevade alusel, töötasule ei lisandu puhkuseraha, lahkumise- ega pensionikompensatsioon, sõiduvahendite ega muude tööga seotud vahendite kulu;
- lai kogemustepagas ja värske pilk organisatsioonile;
- fookuseeritus ülesandele ning tähtajaline panustamine;
- valmisolek tegeleda ka ebapopulaarsete asjadega;
- oluliselt odavamad kui konsultandid.

### NEGATIIVSED KÜLJED

- nad ei pruugi alati sobida kokku firma kultuuriga;
- kui arendavad tööd antakse ajutisele juhile, siis võib see demotiveerida olemasolevat personali kuni selleni, et nad ei pruugi aktsepteerida/respekteerida uut juhti;
- nad võivad olla liiga kitsalt fookuseeritud oma ülesandele soovimata näha laiemaid teemasid.

# IM praktikas: Intervjuu Kristjan Kaldaga

Ellen Liigus, vanemkonsultant, Irja Rae, vanemkonsultant  
6.09.2005

## Milline on sinu kokkupuude Interim Management'iga?

Olen kuulunud oma portfellis olevate ettevõtete nõukogusse – see on tavaline praktika, et riskikapitali fondijuhid kuuluvad hallatavate ettevõtete nõukogudesse. Nõukogust olen läinud ka ettevõttesse "sisse" ehk tegevjuhtimisse, kuid ühte konkreetset valdkonda, mis oleks ainult minu vastutusalala, pole olnud. Olen tegelenud selle ettevõtte jaoks hetkel kõige kriitilisemat sekkumist nõudvate küsimustega. Tegevjuhtimisse tuleb sekkuda vaid siis, kui asjad ei lähe päris ootuspäraselt.

## Millised eeldused on edukaks toimetulekuks?

Valdkonda ja inimesi peab tundma. Riskikapitali puhul on veel oluline, et vähemalt aastaga peab ettevõtetest välja saama, sest muidu jäävad portfelli ülejäänud ettevõtted piisava tähelepanuta.

## Mis on ettevõttes viibides teistmoodi võrreldes nõukogu liikme tööga?

Olen olnud ettevõttes eesmärgiga näha, mis ettevõttes toimub, saada aru, kes on kes, õppida inimesi tundma. Füüsiliselt ettevõttes viibimine võimaldab kiiremini ja paremini organisatsioonist aru saada. Käisin tihti tavatöötajate ja keskastmejuhtidega lõunal – sain parema ettekujutuse neist kui inimestest ja tunde, kellele saab ettevõtte toetuda.

Riskikapitalisti jaoks on ühte ettevõttesse minek alati probleemne ja toimub muu töö arvelt. Portfell on juba kord selline – riskikapitali äris on mujal maailmas tavaline, et 60% investeeringutest osutub probleemseteks. Tänu aktiivsele juhtimisele pole Baltcap Eestis tänaseni lasknud ühtegi ettevõtet pankrotti. Minu eelis ettevõttesse minnes on olnud, et nõukogus olles olen üsna põhjalikult nii ettevõtet kui inimesi tundma õppinud ja tegevjuhtimisse sisseelamine pole probleeme valmistanud.

## Interim vs. tegevjuhtimine?

Interimi puhul tekib mul rida küsimusi – kuidas



Kristjan Kalda on töötanud mitmetes investeerimis- ning riskikapitalifondides, millest viimane on BaltCap Management. Kristjan Kalda omab nõukogu liikme töökogemust mitmetes Eesti ettevõtetes. Hetkel tegutseb Kristjan Kalda ettevõtjana.



ettevõttes õnnestuda nii, et sa kedagi ei tunne, kuidas ennast lühikese aja jooksul kehtestada. Kõik on ju võõrad. Meeskonnaga sisse minna oleks teine asi. Nõukogu liikmena tundsin ettevõtete meeskonda, organisatsioonikultuuri ja äri spetsiifikat, mul pole olnud seda momenti, et hüppan üksi vette tundmatus kohas. Mul polnud ka informatsiooni saamise ja usaldusega probleeme.

Interimi puhul täiesti võõras firmas kaaluksin enne tõsiselt, kas täiesti uus inimene väljast ikka suudab ettevõttes positiivseid muutusi ellu viia.

## Kuidas peaksid Interimid olema tasustatud, meil Eestis pole ju tariife välja kujunenud?

Eks see ole alternatiivtulu teema – potentsiaalsel kandidaatidel on kindlasti kujunenud nägemus oma turuhinnast. Kindlasti on olulisel kohal saavutuspõhine komponent. Tasu suurus sõltub kindlasti ka Interimi hinnangust võimalusele edu saavutada.

## Mis on olnud kõige suurem väljakutse tegevjuhtimisse ajutiselt sisenedes?

Motiveerida häid inimesi majanduslikult ja emotsionaalselt keerulises situatsioonis kas jätkama või meeskonnaga liituma.



### Kas kaaluksid ka edaspidi Interimina töötamist?

Interimina ehk ajutise juhina töötamine on võimalik vaid siis, kui on väga selge pilt, mida jõuab lühikese aja jooksul ära teha ja kes jätkavad juhtimist pärast interimi lahkumist. Ettevõtte arendamine on siiski pikaajaline protsess, seega tegelikult ongi võtmeküsimuseks õigete inimeste leidmine, kes on nõus juhatuse vastutust ja ettevõtte arendamise väljakutset võtma pikemaks ajaks. Ma ei välista, et interim laadseid väljakutseid tuleb mul veel ette.

### Kas Eestis võiks olla turgu professionaalsetele IM-dele?

Pigem on situatsioonid, kus ettevõttes töötamine jääb aasta-kahe piiresse, erandlikud. Enamasti vajatakse ikka juhte, kes on valmis pühenduma pikema aja jooksul. Seega on Eestis kindlasti turgu professionaalsetele juhtidele, kellele aeg-ajalt võivad sattuda interimilaadsed ülesanded.

## Kuidas vahepealne juhtimine juriidiliselt korrektselt vormistada

Lea Liigus, advokaat

Advokaadibüroo Sorainen Law Offices OÜ

Juristi pilguga vahepealset juhtimist analüüsidest jäävad silma mitmed tegurid, millele tahaksin järgnevalt tähelepanu juhtida.

Kõigepealt, vahepealse juhi (edaspidi IM) palkamisel tuleb äriühingul kindlasti teadvustada detailse ja kõiki asjaolusid hõlmava lepingu sõlmimise vajalikkus. Oma igapäevases töös, eriti aga juriidilisi auditeid läbi viies, leiame liigagi tihti, et pooltevaheline koostöö praktikas sujub, kuid juriidiliselt on olukord mitterahuldav. Näiteks on tihti juhatuse liikme ja äriühingu suhteid reguleerivaks dokumendiks ühel lehel üheksakümne aasta alguses sõlmitud tööleping. Aastate jooksul on kümneid kordi muutunud palk, lepingu pool (nt äriühingu ühinemisel või jagunemisel), vastav seadusandlus jne.

Järgmise küsimusena tuleb äriühingul paika panna IM juriidiline positsioon, s.t. kas IM soovitakse tööle vormistada töölepingu, käsunduslepingu või nt töövõtulepingu alusel. IM positsiooni kohta soovitusi andes tuleb kindlasti asuda seisukohale, et IM peaks saama juhatuse liikme staatuse ning IM-ga tuleks sõlmida leping Võlaõigusseaduse (ning kindlasti ka Äriseadustiku) kohaselt ning mitte kasutada tööõiguslikku regulatsiooni. Kuigi see võib esmapilgul tunduda võõra inimese liigse usaldamisena, on ju võimalik, ja samuti soovitatav, reguleerida kõik olulised küsimused (sh vastutus) IM-ga sõlmitavas

lepingus. Juhul kui IM-ga sõlmitakse leping nt tegev-direktori ülesannete täitmiseks ja vormistatakse see tööseadusandluse alusel (nt tähtajaline tööleping), on IM juriidiliselt võrdses seisus teiste äriühingu töötajatega, omamata oma ülesannetele vastavat vastutust ning omades kõiki töötajatele ettenähtud soodustusi. Teatavasti on ka töötajate materiaalne vastutus piiratud.

Kolmanda olulise asjaoluna tuleks mainida, et kui lepingu konkreetne vorm (juhatuse liikme leping, käsundusleping, töövõtuleping) tuleb määratleda koostöös juriidilise nõustajaga ja vastavalt IM konkreetsetele ülesannetele, siis sisulise külje pealt tuleb lisaks õigustele, kohustustele, tasule, konfidentsiaalsus- ja konkurentsikeelu kohustusele väga täpselt kokku leppida IM vastutusega seonduv. On selge, et kui äriühing soovib sisse osta ühekordset juhtimisteenust, siis tuleb IM sõlmitavas lepingus sätestada IM vastutus väga üksikasjalikult, nähes muuhulgas ette ka leppetrahvid kohustuste/eesmärkide täitmata jätmise või mittenouetekohase täimise puhuks.

Kokkuvõtvalt tulebki nentida, et vahepealse juhtimise juriidiliseks reguleerimiseks annab Eesti õigusruum mitmeid võimalusi, tuleb ainult olla piisavalt hoolikas ja omavahelised suhted juriidiliselt korrektselt vormistada.