

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kerlin Rimmel

**AJUTISE JUHTIMISE KASUTAMINE EESTI ETTEVÕTETES**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/14 - Personalijuhtimine

Juhendaja: Marianne Kallaste

Kaasjuhendaja: Eela Velström

Tallinn 2019

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 517 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kerlin Rimmel .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162710HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kerlin.remmel@gmail.com

Juhendaja: Marianne Kallaste

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja: Eela Velström

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE .....	8
1.1. Ajutise juhtimise tekkimine.....	8
1.2. Ajutine juhtimine.....	8
1.3. Ajutine juht .....	10
1.4. Ajutise juhtimise olulisus tänapäeva majanduslikus kontekstis .....	11
1.4.1. Eesti majanduslik olukord .....	12
1.5. Ajutine juhtimine kui lahendus tööjõuvajadusele .....	13
1.6. Ajutine juhtimine kui lahendus tööjõukuludele.....	14
1.7. Ajutise juhtimise rollid .....	15
1.8. Ajutise juhtimise kasutamise eelised ja puudused.....	18
1.9. Ajutise juhtimise kaasamine ettevõttesse .....	18
1.9.1. Ajutise juhtimise positiivsed ja negatiivsed mõjud .....	18
1.9.2. Ajutise juhi valiku seotus taustsüsteemiga .....	19
1.9.3. Ajutise juhi kaasamise etapid .....	21
1.10. Ajutise juhtimise valiku põhikomponendid.....	23
1.10.1. Ajutise juhi valikut toetavad valdkonnad .....	24
2. EMPIIRILINE UURIMUS.....	27
2.1. Uuringu meetodi kirjeldus .....	27
2.2. Andmete kogumise protseduur .....	28
2.3. Valimi kirjeldus .....	28
2.4. Intervjuude analüüsimise protseduur .....	29
2.5. Ülevaade uuringus osalenud ettevõtetest.....	29
3. TULEMUSED JA ARUTELU .....	32
3.1. Informatsiooni saamine ajutise juhtimise kohta .....	32
3.2. Ajutise juhtimise mõistmine .....	32
3.3. Ajutise juhi mõiste kirjeldamine.....	33
3.4. Ajutise juhi ettevõttesse kaasamise põhjused .....	34
3.5. Ajutisele juhile seatud eesmärgid ja ülesanded .....	35
3.6. Ajutise juhi valikuprotsess, kriteeriumid ja valiku tegijad .....	35

3.7. Ajutise juhi tegevuse toetamine ettevõttes. Tugi juhtkonna juures ning tegevuste eest vastutaja .....	36
3.8. Ajutise juhi tegevuse hindamine ja hindamiskriteeriumid .....	37
3.9. Ajutise juhtimise mõju ettevõttele ajutise juhtimise ajal ning pärast selle lõppu.....	38
3.10. Üleminek ajutiselt juhtimiselt tavapärasele juhtimisele .....	39
3.11. Ajutise juhtimise kasutamise võimalused tulevikus .....	40
3.12. Ajutise juhtimise eeldatav kasu .....	41
3.13. Muu oluline info seoses ajutise juhtimisega.....	41
3.14. Järeldused .....	42
KOKKUVÕTE .....	46
SUMMARY .....	48
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	50
LISAD .....	54
Lisa 1. Tabel 5. Ajutisele juhile iseloomulikud tunnused ja omadused .....	54
Lisa 2. Tabel 6. Ajutise juhi kasutamise eelised ja puudused .....	56
Lisa 3. Magistritöö intervjuu küsimustik.....	58
Lisa 4. Tabel 7. <i>Cross-case</i> analüüsi tabel magistritöö teemaplokkide alusel .....	60

## LÜHIKOKKUVÕTE

Kiired tehnoloogilised ja sotsiaalmajanduslikud arengud esitavad väljakutseid tööandjatele ettevõtluse arendamises ja konkurentsipüsivuses ning töövõtjatele oskusteadmiste ja kogemuste pakkumises. Ajutine juhtimine kui tipp-spetsialistide või -juhtide lühiajaline kaasamine kindla eesmärgi saavutamiseks, on maailmas järjest enam leviv lahendus. Ka Eestis kasvab vajadus taoliste spetsialistide ja juhtide järele. Magistritöö uurimisprobleemiks on ajutise juhtimise vähenenud levik Eestis, mida pole seetõttu palju uuritud ning puudub küllaldane analüüs selle kasutamise võimaluste kohta. Magistritöö eesmärgiks on uurida, millistel põhjustel otsustatakse ajutise juhtimise kasuks, milline on ajutise juhi valikuprotsess ning millised on ajutist juhtimist toetavad süsteemid.

Eesmärgi täitmiseks viidi kaheksas ajutist juhtimist kasutanud ettevõttes läbi poolstruktureeritud intervjuud ning uuriti selle kasutamise kogemust. Uuringus selgus, et ajutist juhtimist kasutatakse personalijuhtimises dokumentatsiooni kaasajastamiseks ema- ja tütarettevõtetes, strateegiade loomiseks ning personali värbamiseks. Seda kasutatakse ka tegevjuhtimises püsijuhtide mentorlusena või igapäevases juhtimises püsijuhi leidmiseks. Lisaks kasutatakse ajutist juhtimist IT- ja müügivaldkonnas. Ettevõtted valivad ajutise juhtimise lühiajalisteks ülesanneteks. Ajutised juhid on kogemustega, usaldusväärsed, kompetentsed ning toovad välist vaadet, mis aitab ettevõtte tegevust täiustada. Personalijuhtimise roll värbamisel on pigem nõustav ning otsuseid langetavad juhatuse liikmed. Ajutised juhid valitakse lähtuvalt vajadusest ning nende varasemast kogemusest sarnaste ülesannetega. Ajutist juhti iseloomustavad võimekus iseseisvalt tegutseda ja ettevõtet suunata ning nende tegevuses on oluline pidev tagasisidestamine ettevõtete juhtidega ajutise juhtimise jooksul.

Kuna ajutine juhtimine on tõhus ning kasvav töövorm, siis autori hinnangul tuleks edaspidi süvitsi uurida ajutise juhi kaasamist organisatsiooni ning personalijuhtimise rolli ja tuge selles, vaadelda ajutiste juhtide töökogemust ja mõju valdkondlikule arengule ning võimalusi ajutise juhtimise reguleerimiseks seadusandluses.

Võtmesõnad: Ajutine juhtimine, ajutine juht, interim juhtimine, interim juht, mobiilne juhtimine, mobiilne juht

## SISSEJUHATUS

Tehnoloogilised ja sotsiaalmajanduslikud muutused on mõjutanud tööelu, mis on ajendiks nn uute, viimase 10-15 aastal levima hakanud töövormide käsitlemisele (Analüüs ... 2017). Eurofond koostas raporti uute töövormide leviku ja kasutamise kohta Euroopa Liidu riikides (Eurofound, 2018; Eurofound, 2015) millele tuginedes valmis uuring 2017. aastal ka Eestis. Käsitleti peamisi Eestis levinud valdkondi ning mainiti ajutist spetsialistide kaasamist juhtimistegevusse ehk ajutist juhtimist (*interim management*), kuna uuringu läbiviimise hetkel oli see teistest vähem levinud ning ei leidnud nendega võrreldes piisavalt kasutuspotentsiaali. Trendid maailmas aga näitavad, et ajutise juhtimise kasutamine kasvab (Mooney et al. 2017) ning on põhjust eeldada, et sellel on tulevikulist potentsiaali ka Eestis.

Magistritöö uurimisprobleemiks on ajutise juhtimise vähene levik Eestis, mida pole seetõttu palju uuritud ning puudub küllaldane analüüs selle kasutamise võimaluste kohta. Ajutine juhtimine täidab väga spetsiifilist segmenti töajuturul, mis tingib ka vähese leviku (Eurofound, 2018). See on ka juhtimisalases kirjanduses vähe tähelepanu pälvinud ning enamasti vaadeldud ajutise juhi mitte ettevõtte seisukohalt (Isidor et al. 2014; Jas, 2013; Goss, Bridson, 1998). Selle kõrvalejäätamise põhjus võib peituda just oma ajutises iseloomus, mida on mõistetud mitte kui arvestatavat võimalust juhtimisprobleemi kiireks ning sobivaks lahendamiseks vaid kui kohtatäitmist, organisatsiooni elushoidmist püsijuhi valimiseni või ka juhtkonna läbikukkumist järelkasvu leidmisel ning koolitamisel. (Mooney et al. 2017)

Töö autori hinnangul on pädeva ja kompetentse juhi roll ettevõtte edus määrava tähtsusega. Selge juhtimise puudumine tekitab juhtimisvaakumi, mis mõjutab otsuste tegemise kvaliteeti (*Ibid.*).

Personalijuhtimise ülesanne on leida ja mehitada organisatsioon õigeaegselt vajaliku tööjõuga, sealhulgas juhtival tasandil. Seetõttu on vajalik käsitleda ajutist juhtimist kui olulist töövormi.

Magistritöö eesmärk on teoreetilistele lähtekohtadele tuginedes uurida ajutist juhtimist kasutanud ettevõtete kogemust ning selgitada ajutise juhi kasutamise põhjuseid, ajutise juhi valikuprotsessi, ajutist juhtimist toetavaid ning hindavaid süsteeme ettevõtetes ning ajutise juhtimise üleminekuprotsessi nõo tavapärasele juhtimisele. Kogutud informatsiooni põhjal tehakse järeldused ajutise juhtimise kasutamisevõimaluste kohta Eesti ettevõtete hulgas.

Magistritöös on püstitatud küsimused:

1. Millistel põhjustel otsustatakse ajutise juhtimise kasuks ettevõttes?
2. Milline on ajutise juhi valikuprotsess?
3. Millised on ajutist juhtimist toetavad süsteemid ettevõttes?

Uurimisküsimusele vastuste leidmiseks on magistritöös püstitatud uurimisülesanded:

- Anda ülevaade teoreetilistest lähtekohtadest ajutise juhtimise kasutamisest juhtimistegevuses.
- Viia läbi uuring ajutist juhtimist kasutanud ettevõtete juhtkonna hulgas ning analüüsida kogemusi.
- Teha järeldused ajutise juhtimise edukate kasutamisevõimaluste kohta Eesti ettevõtetes

Magistritöö on jagatud kaheks osaks. Esimeses osas annab autor teoreetilise kirjanduse põhjal ülevaate ajutisest juhtimisest ja selle kasutamisest ettevõtetes. Teises osas kirjeldab autor meetodikat, valimi moodustamist ja analüüsi protsessi. Seejärel analüüsib autor kvalitatiivse uuringu tulemusi. Uuring viidi läbi poolstruktureeritud intervjuude vormis ajutist juhtimist kasutanud ettevõtete juhtivtöötajatega. Intervjuude analüüsimisel toob autor välja põhjused ajutise juhi valiku kasuks otsustamisel, kirjeldab ajutise juhi valikut ning ajutist juhtimist toetavaid süsteeme ettevõtetes. Viimaks teeb autor järeldused ning ettepanekud tulevasteks uurimisteedeks ajutise juhtimise valdkonnas.

# 1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

## 1.1. Ajutise juhtimise tekkimine

Ajutise juhtimise alguseks peetakse varastel 1960ndatel Rootsi konsultatsioonifirma SEVENKO pakutud täiendavat juhtimisteenust, mida hakati hiljem rakendama ka Taanis, Saksamaal ja Suurbritannias (Heinrich, 2015, 29). Teistel andmetel sai see alguse 1970ndatel Ameerika Ühendriikidest ja Hollandist, mil kasutati konsultantide strateegiaid uute võimaluste jaoks tööturul (Brossault, Jaussoin, 2010). Ajutist juhtimist peetakse 1990. aastate fenomeniks ning valdkonna arengu taganttõukajaks 1980. – 1990. aastatel aset leidnud suuri majandusmuutusi (*corporate shakeouts*) Ameerika Ühendriikides ja Euroopas. Tööpuudus kasvas ettevõtete koosseisude vähenemise ja majandusärbete tõttu. (*Ibid.*) Töötajaskonna vähendamised olid tehtud rutakalt ja läbimõtle mata. Tekkis ressursinappus ja oskusteave voolas organisatsioonidest välja. (Heinrich, 2015, 29) Tööjõuturule sisenes palju juhikogemusega töötajaid, kes viiekümnendates eluaastates soovisid oma erialadel jätkata. Hinnanguliselt asus ligi 40% neist just seetõttu ajutisi juhtimisülesandeid täitma. (Goss, Bridson, 1998) Konsulteerimis- ja ajutise juhtimise teenust hakati pakkuma ka rahvusvahelisel tasandil (Brossault, Jaussoin, 2010). Püüti minimaliseerida tegevus- ja tööjõukululusid. Kasvas soov saada tööjõu üle suuremat kontrolli ning katkestada töösuhted vastavalt tööandja soovile. See muutis populaarseks tööjõudu vahendavad agentuurid või iseseisvalt tegutsevad konsultandid (*independent consultants*), kellega sõlmiti ajutisi lepinguid ja erikokkuleppeid ka töötasude osas. (Goss, Bridson, 1998). Täna tuntakse seda eesti keeles kas ajutise juhtimise, vahejuhtimise või mobiilse juhtimise (*interim management*) nime all.

## 1.2. Ajutine juhtimine

Ajutine juhtimine toimub väga erinevas vormis, eri tasanditel. See on kõrge kvaliteediga täidesaatev ressurss, sageli juhatuse liikme või tippjuhi positsiooni täitmiseks (Hoff Rudhult, 2013) kindlaks ajaperioodiks nii era- kui avalikus sektoris (Goss, Bridson, 1998). Seetõttu on ajutist juhtimist iseloomustatud üsna mitmeti. Siinkohal on toodud neist ülevaade (Tabel 1. Ajutist juhtimist iseloomustavad tunnused), millest saab järeldada, et seda kasutatakse peamiselt lühiajalise perspektiiviga ja enamasti ettevõtetes toimuvate muudatuste ajal.



**Tabel 1. Ajutiste juhtimist iseloomustavad tunnused**

<b>Tunnused</b>	<b>Allikas</b>
Paindlik töövorm, millel puudub pikaajaline vaade	(Eurofound, 2018; Isidor et al. 2014)
Kõrge kvaliteediga täidesaatev ressurs juhatause liikme võit tippjuhi positsiooni täitmiseks	(Guide ... 2014; Hoff Rudhult, 2013; Goss, Bridson, 1998)
Kasutatakse ettevõtte äriplaneerimise eesmärkide edendamiseks	(The Interim Executive ... 2008)
Kasutatakse juhtimisülesannete täitmiseks	(Analüüs ... 2017; Birasnav et al 2010; Russam, 2005)
Kasutatakse juhtimistrateegia arendamiseks	(Guide ... 2014)
Kasutatakse muutuste perioodil	(Guide ... 2014; Hoff Rudhult, 2013; Goss, Bridson, 1998)
Kasutatakse kriisiolukorras	( <i>Ibid.</i> )
Kasutatakse ettevõtte restruktureerimiseks	(Guide ... 2014)
Kasutatakse majanduslikult keerulise olukorra lahendamiseks	(Analüüs ... 2017; Russam, 2005)
Kasutatakse tehnilisteks arendusteks, probleemide lahendamiseks	( <i>Ibid.</i> )

Allikas: Autori koostatud

Ajutine juhtimine tähendab juhtkonna või juhtkonnale lähedal seisval tasandil (Guide ... 2014) väga spetsiifiliste oskuste ja teadmistega spetsialistide ajutist kaasamist juhtimistegevusse konkreetse tööülesande lahendamiseks (Analüüs ... 2017) ja tõhusate äri lahenduste pakkumiseks (Guide ... 2014). See võib toimuda vahendava agentuuri kaudu töötaja liisimisena teisele ettevõttele majanduslikult rasketel aegadel kindlal eesmärgil näiteks juhtimis- või tehniliste probleemide lahendamiseks. Tegevuse lõppeesmärk on kasutaja ettevõtte käekäigu paranemine. Eestis kehtiva õiguse kohaselt on ajutise spetsialisti kaasamine võlaõigusliku teenuse osutamise lepingu raames. (Analüüs ...2017).

Ajutisele juhtimisele on kirjanduses antud nii otseseid kui kujundlikke tähendusi. Seda mõistetakse kui tegevjuhtimist (*acting leadership*), pausil või ootel olemist (*agencies on hold*),

üleminekujuhtimist (*limbo leadership*), vee peal hoidmist (*treading water*) ja laeva tüürimist (*steering the ship*). (Browning, Boys, 2015)

Ajutine juhtimine erineb ettevõtte konsulteerimisteenusest (Eurofound, 2018; Bruns, Kabst, 2005). Konsultant on ettevõtteväline partner, kes pakub ettevõttele alternatiivseid lahendusi, kasutab tegutsemiseks ettevõtte pikaajalisi strateegiaid ning on pigem ettevõtteväline mõjutaja, (Brossault, Jaussoin, 2010), kes võib jääda ettevõttega seotuks ka pikemaks ajaks (Jas, 2013). Selline lahendus on kasulik, kui tuleb vastu võtta raskeid ja ebapopulaarseid otsuseid (Guide ... 2014). Ajutine juht on meeskonna liige, kellel on täidesaatev roll, kes võtab vastu praktilisi otsuseid ka juhul kui kõik alternatiivsed lahendused ei ole veel teada. Konsultandilt oodatakse objektiivset lähenemist, ajutiselt juhilt aga pühendumist. (Goss, Bridson, 1998) Siiski on leitud nii ajutise juhi kui ka konsultandi rollis sarnaseid jooni. Neid kirjeldatakse kui ajutise juhtimise jaoks vajalike omadustega konsultante, kellelt oodatakse funktsionaalset tulemuslikkust, teadmisi juhtimisest ja oskusi ettevõtteid nõustada. Seevastu aga tüüpilisel ajutisel juhil võib ettevõtte konsulteerimisoskustest sageli puudu jääda. (*Ibid.*) Ajutiselt juhilt oodatakse pühendumist organisatsioonile, kes ta palkas. Mida dünaamilisem on ajutise juhi positsioon, seda konsulteerivam on tema roll ja seda enam on see strateegilisem funktsionaalse ja operatiivse asemel. Konsultandi töö ja ajutise juhi erinevused ilmnevad ka suhetes organisatsiooniga, kus nad töötavad. Konsultant tegutseb kindlaks määratud ja hästi defineeritud lepingu alusel, kuid ajutine juht töötab pigem üldisema, laiapõhjalisema eesmärgi nimel ning tööülesanded on paindlikumad. (*Ibid.*)

### **1.3. Ajutine juht**

Ajutisel juhil on mitmeid iseloomulikke omadusi, nagu suur kogemus, kiire valmisolek töö tegemiseks, tähtajaline töö ning tulemustele orienteeritus. Ta tuleb, tegutseb, saavutab ja lahkub.

Enamasti liitub ajutine juht ettevõttega, kui organisatsioon ei suuda tekkinud probleemi lahendada ning peab kogemusi ja oskusteavet sisse tooma. (The Interim Executive ... 2008) Ajutist juhti iseloomustab silmapaistev, kõrgetasemeline ning aastatepikkune kogemus ja mõõdetavad tulemused oma valdkonnas (The European ... 2014). Ta on üle kvalifitseeritud ega läbi tööle asudes nn õppimiskõverat (Brossault, Jaussoin, 2010), suudab end uue olukorraga väga hästi kurssi viia ning näidata varajasi käegakatsutavaid tulemusi (The European ... 2014).

Seetõttu on tugev ja kogunud ajutine juht enamasti 50. aastates. Sageli on ta meesterahvas. Ajutisel juhil on üle 6-aastane korporatiivne taust. (*Ibid.*) Ta võib organisatsiooniga liituda nii tippjuhi, tipp-spetsialisti kui strateegiliselt olulise projektijuhi tasandile ning omab nii juhtimiskui ka tehnilist kompetentsi erakorralistes olukordades käitumiseks (Brossault, Jaussoin, 2010). Sageli käivitab ta olulisi organisatsioonilisi muudatusi (The European ... 2014; Goss, Bridson, 1998) ning stabiliseerib ettevõtet üleminekuperioodil, mil otsitakse püsijuhti (Quillen et al. 2009). Muudatuste juhtimine on juhi üks peamisi ülesandeid, et säilitada ja kasvatada ettevõtte edu (Brunes, Todnem By, 2012). Ajutine juht analüüsib olukorda, konsulteerib ja vajadusel koolitab ettevõtte töötajaid (Russell, 1998). Ajutine juht palgatakse tavaliselt vahendusagentuuri kaudu väljastpoolt organisatsiooni kindlaks ajaperioodiks (Goss, Bridson, 1998), importimaks kogemusi ja oskusteadmisi, mis ettevõttes endas puudu on (The Interim Executive ... 2008). Ootused on kõrged ning nad peavad vastama hulgale omadustele, et tulemus oleks edukas. Ajutise juhi iseloomulikud tunnused ja omadused võtab kokku tabel 5 (Lisa 1. Tabel 5. Ajutisele juhile iseloomulikud tunnused ja omadused).

#### **1.4. Ajutise juhtimise olulisus tänapäeva majanduslikus kontekstis**

Ettevõtted tegutsevad tänapäeval majanduslikult ja tehnoloogiliselt ebastabiilses keskkonnas. Rahvusvaheline konkurents tiheneb, tarbijakäitumine muutub, mistõttu võib omakorda järsult muutuda ka nõudlus (Alewell et al 2009, Bruns 2005). Tugevnev konkurents tekitab ebastabiilsemaid turge, mis omakorda loob uusi innovaatilisi lähenemisi teaduses, tehnoloogias ja majanduses (Bruns, 2005). Tehnoloogia areng võimaldab platvormimajanduse teket, mis soodustab globaalsel digitaalsel turul tegutsevate ettevõtete tekkimist, mis erinevad suuresti traditsioonilistest tootmispõhistest organisatsioonidest (World Bank, 2019). Hoogustub tehisintellekti ja robotika areng (Deloitte ... 2018). Toimuva innovatsiooni kiirus põhjustab muudatusi tootmismudelites. Tehnoloogilised ja sotsiaalmajanduslikud muutused toovad kaasa uusi arenguid tööhõives, muutusi töötajate kompetentsis ning mõjutavad ajutist vajadust spetsiifiliste oskuste järgi. (Interim ... 2018; Bruns, 2005) Kõrgelt arenenud kognitiivsed, sotsiaalkäitumuslikud ning kiired kohanemisoskused muutuvad järjest olulisemaks (World Development Report, 2019). Tekivad uued võimalused, aga ka riskid, mis survestavad olema juhtimises edukas ning kasutama oma ressursse efektiivselt (Interim ... 2018; Analüüs ... 2017; Bruns, 2005). Iga ettevõtte peab mõistma, millised tehnoloogilised muutused võivad mõjutada nende tegevust (Interim Executive ... 2018). Erakorralised situatsioonid ja ülesanded, mis

erinevad suuresti ettevõtete tavapärasest rutiinsest tegevusest, muutuvad üha sagedasemaks ning nõuavad ka teistsugust inimesressurssi (Bruns, 2005).

Kasvab vajadus valdkonnaüleste oskuste (How the world ... 2014) ning uute võimaluste järele äri edendamiseks (Interim ... 2018), milles projektijuhtimisel on suurenev roll (Brossault, Jaussoin, 2010). Oluline on õige ajastus ning reageerimine enne konkurente, milleks ei pruugi olla vabu oskusi ega kompetentsi (*Ibid.*). Ajutised juhid ja töötajad mängivad siinjuures üha suuremat rolli muutudes võtmetööjõuks, pakkudes paindlikku lahendust ning võimaldades ettevõttel vajalikke ressursse õigeaegselt kasutada. See on majanduse ning selle kasvu lahutamatu osa. Ajutist juhtimist vaadeldakse kui uut põhilist tööetagemise viisi (*mainstream*). (How the World ... 2014)

Ajutine tööjõud on tõusuteel (Mooney et al. 2017) ning 17 Euroopa riigis läbiviidud uurimuse (How the World ... 2014). kohaselt usub seda iga kuues töötaja kümnest. Igast viiest professionaalse haridusega töötajast kolm ning igast kolmest tööandjast üks usub, et ajutise töötamise kasv hoogustub veelgi. Näiteks Suurbritannias tegutseb enamik ajutisi juhte erasektoris (65%) ja vähem avalikus sektoris (31%). Valdakonniti leiab enim ajutisi juhte tippjuhtimises (juhatus ja tegevjuhtimine, 25%), tervishoius (24%), tehnoloogias (IT, telecom, 23%), ärijuhtimises (23%), kaubanduses (22%) ning finantsteenuste alal (21%). (Interim Management Survey, 2018)

#### **1.4.1. Eesti majanduslik olukord**

Kui maailma majandusele lisab hoogu innovatsioon ja uute tehnoloogiate kasutuselevõtt ning vajadus vastava oskustööjõu järgi, siis Eestis domineerivad pigem traditsioonilised tegevusharud, iseäranis biotehnoloogilises valdkonnas (Reidolf et al. 2018), mis tootlikkuse kasvu isegi takistavad. Võrreldes teiste Balti riikidega on küllaltki madala tootlikkusega tööstust (nt tekstiili- ja rõivatööstus) Eestis rohkem. Madala tootlikkusega tööstusharudes pole hakatud ka tootlikkust investeeringutega tõstma. Ühe põhjusena tuuakse välja vananenud tehnoloogial põhineva tootmistüübi vähest perspektiivi ning raskusi uuele tehnoloogiale üleminekul. Kõrgema tootlikkusega harudes tehakse investeeringuid rohkem ning see põhjustab ka oskustööjõu ümberpaiknemist. (Rahapoliitika ja Majandus, 2018)

Tööpuudus on erakordselt madal (4%), (*Ibid.*) kuid nagu mujal maailmas, kasvab ka Eestis iseäranis kõrgelt haritud oskustööjõu puudus (insenerid, doktorikraadiga teadlased) (Reidolf et

al. 2018), hoolimata sellest, et kõrgharitud inimesi on alg- ja põhiharitute rohkem (Eesti tööturg ... 2017). Probleemiks on ka vajalike oskuste ja teadmistega inimeste koolitamine (Reidolf et al. 2018), milles mängib rolli noorte osakaalu jätkuv vähenemine ühiskonnas (Eesti tööturg ... 2017) Tööjõupuudus mõjub omakorda pärssivalt tootlikkuse kasvule. (Reidolf et al. 2018).

Eestit iseloomustab rahaliste ressursside piiratus ning investeeringute vähesus. Ettevõtetel on küll võimalusi taotleda laenu raha ning toetusi, kuid rahastamisse, poliitikatesse ja regulatiivsetesse raamistikesse suhtutakse kui piirangutesse, mis seavad tegutsemisele tingimused. Tuleviku suhtes valitseb ebakindlus, investeeringud on tagasihoidlikud ning seetõttu ka tegutsemisplaanid pigem lühiajalised. Samuti on iseloomulik ideede vähene ambitsioonikus, mis omakorda tingib pigem väiksema lisandväärtusega tagasihoidlikud arendused (*Ibid.*).

Ettevõtted suhtuvad kriitiliselt teadusasutuste tegevussuundadesse ja võimalustesse pakkuda vajalikke teadmisi ning teenuseid, kuid samas jääb neil endil ka puudu sisemisest võimekusest seda koostööd teha. Kõrgemalt haritud ja spetsiifilisemate oskustega tööjõu eelduseks on aga teadus- ja arendustegevus. (*Ibid.*)

Kuigi Eesti majandusolukorda hinnatakse heaks (Konjunktuur 4, 2018) ning majandus on oma kõrgseisus, ennustatakse hooga kasvu vaibumist (Rahapoliitika ja Majandus, 2018; Eesti tööturg ... 2017). Oskustööjõupuudus, tööjõukulude kiire kasv (Rahapoliitika ja Majandus, 2018), investeeringute vähesus tootlikkuse tõstmisesse, traditsiooniliste tootmisharude domineerimine ning vähene innovatiivsus ja koostöö teadus- ning arendustegevuses on hea pinnas tiptasemel ajutiste juhtide rakendamiseks ettevõtetes. Ajutine juht, kui kogemustega oskustööjõud, suudab edendada innovatsiooni ning käivitada ettevõtte tegevuses olulisi muudatusi, mis annavad tuge edasiminekuks ning tootlikkuse kasvatamiseks. Ajutine juhtimine võib olla tugev võimalus saada ka Eesti ettevõtetesse praegu puudu olevat oskust ja teadmist teatud ajaperioodiks mõistlike tööjõukuludega.

## **1.5. Ajutine juhtimine kui lahendus tööjõuvajadusele**

Majanduse pidev muutumine ning vajadus olla paindlik ja kohanev organisatsioon, survestab tugevasti personalijuhtimist. Sellel on väga oluline roll, mis puudutab aega, finantsilisi ressursse ja ettevõttes tehtava töö kvaliteeti. Tähtis on osata varustada ettevõtet vajaminevate oskuste ja

teadmistega. (How the World ... 2014; Brossault, Jaussoin, 2010) Olukorrapõhiselt sobiva juhi leidmine on personalijuhtimisele suur väljakutse. Sellega kaasnevad kõrged värbamis- ja opereerimiskulud. (Bruns, 2005)

Värbamine toimub üha sagedamini kriisist johtuvalt ning klassikaline värbamine (*classical recruitment*) ei pruugi seejuures sobida. Püsiva ettevõtte ootustele ja eesmärkidele vastava tippjuhi värbamine võib võtta aega 4-6 kuud. B.E. Smith Executive Workforce uurimusest selgub, et vaid 27% ettevõtetest on kindlad, et nad suudavad sobiva talendi leida (Interim ... 2018). Sageli on inimese otsimiseks aega vaid paar nädalat, ning töötaja leidmine nii lühikese ajaga ei pruugi olla teostatav (Brossault, Jaussoin, 2010). Kui klassikalist värbamist kasutada ei saa ning vajalikku ressursi ettevõtte seest ei leia, on võimalik palgata ettevõttesse kolmas osapool, kas konsultant või ajutine juht, kes suudab teha vajalikud strateegilised muutused ettevõtte juhtimises. Sel juhul on ajutise juhi ametisse astumine juhtkonna jaoks üks võimalikke viise olukorda lahendada. (How the World ... 2014)

Ettevõtted saavad ajutise juhi kaudu ligipääsu teadmistele, oskustele, kogemustele (*expertise*), mida organsatsioonis endas omavahenditega luua ei saa. (How the World ... 2014; Ballinger, Marcel, 2010; Bruns 2005). Vajaliku oskusteabe puudus on tihti suurem väikeste ja keskmise suurusega ettevõtetes (Guide ... 2014; The Interim Executive ... 2008). Ajutisest juhtimisest lõikavad enim kasu suurettevõtted, kuid ka väikese ja keskmise suurusega ettevõtted iseäranis struktuursete probleemide puhul (Eurofound, 2018).

## **1.6. Ajutine juhtimine kui lahendus tööjõukuludele**

Ajutisel juhtimisel on mitmeid ettevõtetele kasulikke omadusi nagu majanduslik kokkuhoid, kuluefektiivsus ja konkurentsieelis. Ettevõtetele on oluline majandada end efektiivselt võimalikult mõistlike tööjõukulude, minimaalse töötajate arvu ja maksimaalse ajakasutusega (*numerical and financial flexibility*). (Goss, Bridson, 1998)

Seda aitab teostada Atkinsoni paindliku ettevõtte mudel (Atkinson's flexible firm model, 1984), mis jagab töötajad ettevõttele olulisteks pikaajalisteks unikaalsete oskustega ja teadmistega tuumiktöötajateks (*core workers*), kelle töötamine organisatsioonis on määrava tähtsusega (Isidor et al. 2014) ja kes on tugevalt seotud organisatsiooni kultuuriga (Jas, 2013) ning kaheks grupiks

perifeerseteks töötajateks (*peripheral workers*). Neist esimestele makstakse madalamat töötasu, ei pakuta koostis- ega arenguvõimalusi ning kelle oskustega töötajaid on tööturul piisavalt. Teine grupp on ajutised töötajad (osalise tööajaga, tähtajalise lepinguga töötajad), kes piiratud ajaks organisatsiooniga liitudes toetavad tuumiktöötajate tööd. (Isidor et al. 2014) Sageli aga võib ettevõtte olla olukorras, kus, pole võimalik palgata püsikoosseisu tippastme juhti, kuna see tähendaks tööjõukulude suurt kasvu (Goss, Bridson, 1998). Ettevõtte olulise tähtsusega põhitöötajaid on võimalik ettevõttes vajadusel muudele positsioonidele liigutada, kuid kui sellest hoolimata jääb siiski ekspertteadmistest ja -oskustest puudu, annab ajutine juhtimine ettevõttele funktsionaalse paindlikkuse (*functional flexibility*). Ajutiste juhtimise ülesanded on sageli väga spetsiifilised ning ajutised juhid kõrgelt kvalifitseeritud ning nende kaasamine tõstab seetõttu ettevõtte kompetentsi. (Isidor et al. 2014) Ajutise juhtimise eesmärk on muuta eksisteeriv toimimise viis (*structure*) ka kuluefektiivsemaks (Goss, Bridson, 1998).

## 1.7. Ajutise juhtimise rollid

Lähtuvalt sellest, millised on ettevõtte vajadused, võib ajutine juhtimine võtta väga erinevaid rolle ja täita väga erinevaid ülesandeid.

Täidesaatev ajutine juht (*executive interim*) on kohataiteks või täidab vabanenud positsiooni, ei sekku tegevustesse vaid toetab meeskonda ning on üsna tavaline praktika ettevõtetes. (Brossault, Jaussoin, 2010)

Ajutine juht (*interim manager*) on tihti nagu projektijuht ja on ametis keskmiselt 6-18 kuud. Integreerub meeskonda, tegutseb juhtival kohal, täidab operatsioonilist rolli planeerib ja rakendab tegevusi, tegutseb erakorralistes oludes, kuid kellel ei ole ettevõttega ei minevikulist ega ka tulevikulist seost (Goss, Bridson, 1998).

Instrumentaalne ajutine juht (*stopgap resourcing, maintaining status quo*) asendab äraolevat töötajat, kellelt muutuste läbviimist ei oodata (*Ibid.*). See on võimalus kogemuseks ja enese näitamiseks, et saada püsiv töö (The European ...2014). Töömotivatsioon on madal, kuna see tähendab ajutist sissetulekut püsiva ameti otsinguil. Selle leidmisel loobutakse ajutisest tööst. (Isidor et al. 2014) Instrumentaalsed ajutised juhid on enamasti ka administratiivsed juhid

ülikoolides, et omandada kogemust ja arendada vajalikke juhiomadusi või leida sobivat püsitöötajat, võimaldades organisatsioonile palgalist kokkuhoidu (Huff, Neubrandner, 2015).

Üleminekuprotsesse juhtiv ajutine juht (*transitional interim manager*) vastutab organisatsiooni kooshoidmise, ettevõtte probleemidest üle olemise ja uuele kursile viimise eest. See on formaalsem, sageli tehnilise spetsialisti roll. (Goss, Bridson, 1998)

Funktsionaalne ajutine juht (*functional interim manager*) toob ettevõttesse uusi teadmisi ja oskusi. Talle antakse väga spetsiifilised, ülesanded ja eesmärgid, aga mitte konkreetsed tegevused, mida teha. Sinna võib kuuluda osalemine ka püsiva personali värbamisel ning nende sisseelamisel organisatsiooni (*implementation*). Juhilt oodatakse kõrgemat oskuste, teadmiste ja kogemuste taset ning võimaldatakse teatavat ameteialast autonoomsust. Funktsionaalse juhtimise juures peetakse oluliseks ka silmapaistavat ettevõtlikku tausta (*entrepreneurial track record*), iseäranis võimet pakkuda loovaid lähenemisi. (*Ibid.*)

Kiirreageerijal (*high-impact interim leader*) on kogemus kiiresti olulised muudatused esile tuua. Seda tehakse käsikäes ettevõtte kultuurimuudatustega ning formaalset aruandlust (*formal brief*) on pigem vähe. (Guide ... 2014)

Mantlipärija (*contender*) on tippjuhtkonna liige, tulevane tegevjuht, kelle sooritusi juhtkond hindab. Tal on organisatsioonisisese teadmised ja juhtkonna usaldus kogu tegevjuhtimise osas. On ametis 3-6 kuud. Mõnikord valitakse sellesse rolli ka sarnase juhtimiskogemusega inimene väljastpoolt ettevõtet. (Mooney et al 2013; Mooney et al 2012)

Hooldaja (*groomer*) on endine tippjuht, kes asub ajutiselt ametisse uue püsiva juhi leidmiseni ning on ettevõtte kõneisik ajal, mil too alles harjub. Periood kestab 6-12 kuud. Hooldaja roll on sarnane tavapärasele ameti üleandmisele järeltulijale, kuid kasutatakse sagedamini siis, kui uue juhi valik on esimesel katsel ebaõnnestunud ning otsustatakse pakkuda rohkem koolitust ja tuge. (*Ibid.*)

Kohatäitja (*seat warmer*) on kõige klassikalisem ajutine tegevjuht erakorralistes olukordades nagu juhi haigestumine või surm ning on tavaliselt ametis vähem kui 3 kuud. Ka võidakse seda kasutada, kui aktsionärid või analüütikud nõuavad juhtimises kohest muutust. (*Ibid.*) Sel puhul inimest asutuse seest värvates võidakse jätta kaalumata antud ameti jaoks olulised oskused ning isikuomadused, mis omakorda ei pruugi organisatsiooni arengule positiivselt mõjuda (Hill,



2017). Kohatäitja ei tee organisatsioonilisi muutusi ega võta vastu strateegilisi otsuseid vaid hoiab ettevõtet stabiilsena (Mooney et al. 2017). Kui otsuste tegemine viibib, võib see ettevõtte tippjuhtkonna hulgas tekitada lahkkelisid, lõhestumist ning juhtimisvaakumit. Võib tekkida arusaamatus, kes ja milliseid otsuseid langetab, mis annab ka ajutisele juhtimisele negatiivse varjundi. Organisatsioonis tekitab see palju ebakindlust ning usaldamatust ajutise juhtimise suhtes. Seetõttu on sellise juhi asemel mõistlik alati palgata oskustega juht, isegi kui tema otsimine võtab kauem aega. (Mooney et al 2013; Mooney et al 2012)

Müügimees (*marketer*) astub ametisse, kui on plaanis ettevõtte müüa ja otsitakse potentsiaalseid investoreid või ostjaid ning tegeletakse spetsiifiliselt marketingiga. Ametiaeg kestab tavaliselt 6-12 kuud. Üldjuhul ei jää tippjuhtkonna koosseis ega ka juhtimisstruktuur enam pärast müüki samaks ning seetõttu valitakse selline ajutine juht pigem ettevõtteväliselt. (*Ibid.*)

Parandaja (*fixer*) ülesanne on organisatsiooni korrastada nii strateegiliselt kui operatsiooniliselt ning muuta selle toimimist efektiivsemaks ja kindlustada finantsiline heaolu. See tähendab nõ ettevõtte staatuse ringi pööramist, et vältida edasisi suuremaid finantsilisi raskusi või pankrotti. Ametiaeg kestab 12-18 kuud. (*Ibid.*)

Koristaja (*cleaner*) astub ametisse, kui organisatsioon seisab silmitsi tõsise pankrotiohuga ning kui tuleb loobuda teatud ärisegmentidest ettevõtte ellujäämiseks. Koristaja võtab juhtimiskohustused üle väga raskes olukorras olevates ettevõtetes ning aitab neil muutuda uuesti stabiilseks toimivaks organisatsiooniks. (*Ibid.*)

Muudatusi juhtiv ajutine juht (*change manager*) on juhatuse ja tippjuhtkonna tasemel ajutine töötaja muudatuste läbiviimise ajaks või ettevõtte kriistist välja aitamiseks nii avalikus kui erasektoris. Selline juhtimine tähendab strateegilist ärijuhtimist (*strategic and business-level nature*). (Goss, Bridson, 1998) Muudatuste juhid tegelevad üleminekuperioodidega (*transition*), ettevõtte olukorra parendamisega (*business improvement*) ja kriisijuhtimisega (*crisis management*) (Guide ... 2014). Kui ettevõtte on vähendanud koosseisu ning organisatsiooniline mälu on oskuste ja teadmistega töötajate lahkumise tõttu puudulik, on ajutine juhtimine seejuures väga asjakohane. Ka, kiirete laienemiste ajal, kui ettevõtte siseneb uutele välisurgudele, on ajutine juhtimine sobilik, et säilitada oma turuosa ajal, mil organisatsioon värbab ja koolitab püsivat tööjõudu (The Interim Executive ... 2008; Goss, Bridson, 1998). Muudatuste juht saab esitada väljakutseid senistele juurdunud ja iseenesest mõistetavatele töömeetoditele (*taken for*

*granted methods*). ning võib kokku puutuda organisatsiooni liikmete vastuseisuga, kui ei olda uuteks suundadeks valmis. (Interim ... 2018)

Lisaks otsestele funktsioonidele võib ajutine juht täita ka kultuurilist tühimikku, eriti ajal, mil organisatsiooni funktsioneerimine on erinevatel asjaoludel raskendatud või toimub omaniku vahetus. Ajutine juhtimine võib tuua uusi ideid, meetodeid, pakkuda eeskuju ning inspireerida püsivaid töötajaid, sh teisi juhte. Ajutised juhid on sageli head mentorid, kes on võimelised pakkuma ka juhieeskuju arenevatele juhtidele ning ka neile, kes liituvad organisatsiooniga väljastpoolt. (*Ibid.*)

## **1.8. Ajutise juhtimise kasutamise eelised ja puudused**

Nagu ülalpool kirjeldatud, võib ajutine juhtimine toimida mitmes vormis erinevatel eesmärkidel. Ajutise juhtimise kasutamisel lähtuvalt oma liigist ja ettevõtte vajadustest on ettevõtete jaoks üsna mitmeid eeliseid nagu konfidentsiaalsus, sõltumatus, kuluektiivsus (Isidor et al. 2014), vajalike oskuste ja teadmiste sisse toomine (How the World ... 2014), konkurentsieelis, uuenduslikkus (Interim Executive ... 2018) jm. Juhtimisalases kirjanduses on mainitud ka puudusi ajutises juhtimises nagu vähene motiveeritus, pikaajaline mõju ettevõttele, mõju funktsionaalsele tulemuslikkusele (Isidor et al. 2014) ressursipuudus (rahaline, ajaline, infosulg) (Interim ... 2018), lahkkelid juhtkonna ja töötajate vahel ning puudused ajutise juhtimise piiritlemises ja määratlemises ettevõttes (Farrell, 2016) jm. Kokkuvõtlikult on need kirjas tabelis 6. (Lisa 2. Tabel 6. Ajutise juhi kasutamise eelised ja puudused).

## **1.9. Ajutise juhtimise kaasamine ettevõttesse**

### **1.9.1. Ajutise juhtimise positiivsed ja negatiivsed mõjud**

Organisatsiooni järjepideva juhtimise tagamine ja juhtimise sujuva ülevõtmise protsess muutub üha keerulisemaks ning järelvalve juhtimistegevuste üle tugevamaks. Ajutine juhtimine võib sageli appi tulla olukordades nagu tegevjuhi vahetumine, kehv organisatsiooni tulemuslikkus, muudatused tööstusharus, mis omakorda lisavad organisatsiooni ebakindlust. (Mooney et al. 2013) Levinud põhjus ajutise juhi kasutamiseks on püsijuhi tagasiastumine (Farrell, 2016). Tippjuhid vahetuvad sagedamini, kui organisatsiooni tulemuslikkus on kesine (Jas, 2013). Äkilise organisatsioonist lahkumise põhjus võib olla sobimatutes organisatsioonikultuuri ja

juhtimisstiili vahel, mis on ka peamisi püsijuhtide lahkumise põhjuseid esimese viie ametiaasta jooksul.

Ajutine juht on sel juhul olukorra stabiliseerija seniks kuni organisatsiooniga liitub uus püsijuht. (Mooney et al 2013). Ta võtab vastu ja viib ellu peamiselt taktikalisi otsuseid, mis on suunatud ettevõtte operatsioonilist tulemuslikkust (*operational performance*) mõjutavate otsuste ohtude likvideerimisele. Sinna kuuluvad oluliste kärbete tegemine, ettevõtte uuele kursile viimine, muutuste tegemine põhivara struktuuris, (Ballinger, Marcel, 2010), kehva tootlust andvate segmentide müümine, ettevõtte restruktureerimine, et taastada konkurentsivõime (Mooney et al 2013). Ajutist juhtimist võib kaasata ettevõttesse väga mitmeti, kuid on siiski välja joonistunud enamlevinud valdkonnad ja põhjused nagu äraoleva töötaja asendamine, projektijuhtimine, restruktureerimine, ettevõtte tegevuse ootamatu kasvu toetamine (How the World ... 2014), muudatuste juhtimine ja kriisijuhtimine (The European ... 2014). Positiivse poole kõrval võib ajutine juhtimine avaldada aga ka vastupidist mõju.

Juhtkonna otsus kaasata ettevõttesse ajutine juht, võib endaga kaasa tuua ajutise kriisiolukorra, mis omakorda võib edasi lükata võimaluse teha strateegilisi otsuseid (Ballinger, Marcel, 2010). Ameerika Ühendriikides on täheldatud, et ajutise juhtimise ajal on ettevõtte edukus kahanenud. On võimalik, et ajutise juhi kaasamine mõjutab negatiivselt ettevõtte edukust ja kasumlikkust, kuna sel ajal võib väheneda ettevõtte konkurentsivõime. (*Ibid.*) Ohuteguriks on ajutise juhi ametisse jätmine enamaks, kui aastaks ajaks (Browning, McNamee, 2012). Samas, ükskõik milline juhi vahetus toob endaga kaasa lühiajalised tagasilöögid operatiivses juhtimises ning need tuleks juhtimistegevusse sisse planeerida ja arvestada võimaliku 2-5 aastase perioodiga, et taastada esialgne tootlikkus ning integreerid see juhtimisootustega (Ford et al. 2016).

Ajutised juhid tegutsevad sageli pingelistes, ebastabiilsetes olukordades, muutuste perioodil ning seetõttu on nende kohanemine, saavutused ja nende roll organisatsioonile kriitilise tähtsusega. Ajutise juhi tööil võivad olla organisatsiooni jaoks püsivad tagajärjed. (Browning, McNamee, 2012)

### **1.9.2. Ajutise juhi valiku seotus taustsüsteemiga**

Ajutise juhtimise ajal võib ettevõtete edukus märgatavalt kannatada. Samas aga väidakse ka vastupidist, et juhatuse esimehe astumine ajutise tegevjuhi rolli kahandab ajutise juhtimise negatiivset mõju. Ajutise juhtimise olulisust toetavad vahendusteooria ja inimkapitali teooria. (Mooney et al. 2017). Vahendusteooria (*agency theory*) ja inimkapitali teooria (*human capital*

*theory*) rõhutavad konteksti olulisust uue juhi valikul, pidades silmas ettevõtte osanike huvide kaitset. Seetõttu võib ajutise juhi kaasamine olla väga strateegiline otsus. (*Ibid.*)

Vahendusteooria ja inimkapitali teooria annavad lihtsa raamistiku, kuidas on võimalik ühendada osanike ning juhtide huvid ja vajadused. Kui juhtkond valib juhi, kellel on suur potentsiaalne organisatsiooniline tootlikkus (*high organizational performance*), on võimalik vähendada konflikte erinevate osapoolte vahel ning kaitsta osanike vara. Vahendus- ja inimkapitali teooria pakuvad teistsuguse selgituse seni arvatule, et ajutine juhtimine näitab juhtkonna läbikukkumist järelkasvu kasvatamisel. (*Ibid.*)

Vahendusteooria kirjeldab olukorda, kus osapooltel omanikel ja juhtidel (*owners ja managers*) on erinevad eesmärgid, organisatsioonilised rollid ning arusaamad riskide osas. Omanikke huvitavad pikaajalised eesmärgid ja organisatsiooni finantsiline heaolu ning juhid keskenduvad lühemaajalistele eesmärkidele ja isiklikule finantsilisele kasule. Omanikel ei ole sageli täit ülevaadet juhtide igapäevastest tegevustest, otsustest, teadmistest ja oskustest. Infolünkade tulemusena võivad tegevuskulud kasvada. Juhtkonna ülesanne on ettevõtte finantsilist seisundit kaitsta ning tegevuskulusid vajadusel vähendada. Igapäevast ettevõtte heaolu juhib tegevjuht ning kui selles juhtimises tekib erimeelsusi ja on põhjust arvata, et tegevjuht ei tule toime, hakatakse mõtlema tema väljavahetamisele. Kehvad tulemused (*poor performance*) on üks peamisi indikaatoreid, mis hindab strateegiliste otsuste kvaliteeti. Juhtkond hakkab otsima tegevjuhi väljavahetamise võimalusi, kui viimane ei sobi organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega ning ei kaitse osanike huve. (*Ibid.*)

Inimkapitali teooria kategoriseerib õpitud oskusi peamiselt kolme valdkonda: üldised, tööstusharuspetsiifilised ja ettevõttespetsiifilised oskused. Nende oskuste väärtus seisneb ülekantavuses erinevatele ametikohtadele ja ettevõtetesse. Üldised oskused on enim rakendatavad erinevatesse organisatsioonidesse, tööstusharuspetsiifilised oskused on väärtuslikud sama tööstusharu piires ning ettevõttespetsiifilised vaid samale ettevõttele. Tööstusharuspetsiifiliste (*industry-specific*) oskustega juhi tootlikkus on üldiselt kõrgem, kui juhil, kel on vaid valdkonnaga seotud (*industry-related*) teadmised. Viimase saavutused on üldjuhul ka madalamad. (*Ibid.*)

Juhi valik on juhtkonna üks kriitilisema tähtsusega otsuseid. Sellega kaasneb sageli ka palju ebakindlust. Senise juhi juhtimise alt üleminek uue juhtimise alla on tihti segadust tekitav ning

võib kaasa tuua oma tagajärjed. Tegevjuhtidel on iseäranis suur mõju strateegilistele muutustele (*strategic change*), käibe (turnover) ja organisatsiooni tootlikkusele. Neid mõjutavad muud tegurid nagu organisatsiooniline kontekst (*organizational context*), juhtide järgnevuse vorm (*type of succession*), kas organisatsioonisisene või organisatsiooniväline ning juhi vahetusele eelnenud olukorrad. Madal organisatsiooniline tootlikkus on üks peamisi põhjuseid, miks juhid ametist vabastatakse, kuid selle juures mängivad rolli ka juhatuse ning tegevjuhi suhteline võim ja järgnevuse tüüp. Seega, ajutise juhtimise valik on strateegiline otsus (*Ibid.*).

Kui organisatsiooni finantsiline tulemus ei vasta ootustele, on juhatuse sageli arvamusel, et olukorra halvenemine tuleb peatada. Siin mängivad rolli ka analüütikute järeldused olukorrast. Ametist võib vabastada ka ebaeetilise käitumise tõttu, madalat võimekust või ennetavalt võimalikku madalat tootlikkust silmas pidades, samuti ka siis juht ei sulandu ettevõtte kultuuri. Juhtide ametist vabastamised toimuvad enamasti pigem juba siis, kui juht on ametis olnud lühikest aega. (*Ibid.*) Väidetakse ka, et juhtide vabastamist ei tingi mitte kehv tootlikkus vaid kõrvalekalle oodatud tulemustest ning on tingitud sellest, kuidas juhtkond suudab hinnata ettevõtte edukust. Ettevõtte tootlikkust mõjutavad mitte ainult juhtimisotsused vaid ka organisatsioonilised ja majanduslikud faktorid, mis enam ei ole juhtkonna kontrolli all. Lisaks tuleb hinnata ka juhi võimekust parandada ettevõtte tulemuslikkust tulevikulises perspektiivis. (Wiersema, Zhang, 2011)

Uue juhi valimisele seab enamasti piirangu ajaline surve. Juhtkonnal tuleb otsustada, milliste omadustega juhti otsitakse ning kas teda on võimalik leida ettevõttesiseselt või väliselt. Juhtkonnal võib olla piiratud informatsioon sellest, millist juhti organisatsioon vajab. Järjekordne vale otsus, iseäranis planeerimata olukorras aga suurendaks organisatsiooni tegevuskulusid (inimese värbamine, ettevalmistamine, muutuste kommunikatsioon jm). Võib tulla ette ka olukordi, kui valitakse ametisse mitmeid sobimatuid juhte järjest. Sellised olukorrad suurendavad ajutise juhi valiku võimalust, et võita aega ning planeerida uue sobiva püsiva juhi leidmist. (*Ibid.*) Ajutine juht stabiliseerib üleminekuajal organisatsiooni tegevust ning juhtkond saab keskenduda püsijuhi otsimisele (Mooney et al. 2013). Ajutise juhi valik aga pole vähem oluline kui sobiva püsijuhi leidmine.

### **1.9.3. Ajutise juhi kaasamise etapid**

Ajutine juhtimine on edukas, kui ettevõtte on hoolikalt läbi mõelnud nii oma vajadused, ajutise juhi võimalused neile vastata ka selle, kas oma olukorra lahendamiseks peab ajutist juhtimist kasutama.

Ajutise juhi palkamine õnnestub sagedamini siis, kui värbava organisatsiooni juhid on aktiivselt kaasatud kogu protsessi vältel, seavad selged võimu ja juhtimise piirid ning jäävad uue juhi kõrvale teda toetama kogu ajutise juhtimise ajaks. (Smid et al. 2006) Ajutise juhi kaasamiseks on mõeldavad järgmised etapid.

Esialgse hinnangu loomine (*preliminary assesment*). Selleks viiakse läbi üks või rohkem kohtumist (Guide ... 2014).

Olukorra diagnoosimine. Ajutine juht selgitab välja hetkeolukorra ettevõttes, erinevate huvigruppide nõuded ja arusaamad ning võimalikud lahendused. Selles faasis võivad olukordade põhjused hakata erinema sellest, mida ettevõtte ajutise juhiga kontakteerudes ise välja tõi. (*Ibid.*)

Juhtimisettepaneku tegemine. Kogutud andmete põhjal ning lähtuvalt ka oma varasemast kogemusest esitab ajutine juht ettevõttele oma plaanid olukorra lahendamiseks (*Ibid.*). See võib erineda sellest, millest räägiti ajutise juhiga läbirääkimisi alustades (Goss, Bridson, 1998). Nii ajutine juht kui ettevõtte lepivad kokku ajutise juhtimise tegevustes ja ülesannetes (Hoff Rudhult, 2013).

Kavandatu elluviimine (*implementation*). Ajutine juht sekkub olukorda ning hakkab tööle lahenduse loomiseks. Ta jälgib tegevusprotsessi ning koostab perioodilisi aruandeid. Tegevuste keskel jääb ajutine juht iseseisvaks. Ajutine juht võib juhtida meeskondi, projekte, lahendada kriisi, üleminekuperioode, täita vakantset ametikohta ning tuua ettevõttesse lisaväärtust, professionaalsust ja efektiivsust. (Guide ... 2014)

Lahkumine (*exit*) ja tegevuste üleandmine. Ajutine juht teeb kindlaks, et seatud eesmärgid on hinnangu saanud ning on saavutatud ja tema klient on tulemusega rahul. Selles faasis võib toimuda ajutisest juhust vabaks jäävale positsioonile püsiva juhi leidmine ning temaga kogemuste ja teadmiste jagamine. Lähtuvalt olukorrast ja ettevõtte vajadustest, võib ajutine juht tulevikus jätkata ettevõtte konsulteerimist. (*Ibid.*)

## 1.10. Ajutise juhtimise valiku põhikomponendid

Ajutise juhtimise valiku põhikomponendid määravad nõudlus, milleks on organisatsioonilised vajadused ja pakkumine ehk ajutise juhi isikuomadused ning motivatsioon oma tööd teha ja võimekus ülesandeid täita.

Pakkumise (*supply*) juures on olulised ajutise juhi individuaalsed omadused nagu motivatsioon ja tulemuslikkus. Motivatsioonist oleneb, miks inimesest saab ajutine juht. Need võivad olla nii negatiivsed, mil polnud valikut kui positiivsed, mis tähendavad eelistatud karjäärivalikut. Motivatsioon korreleerub tulemuslikkusega. Kõrgem tulemuslikkus tagab tõenäolisemalt ka turvalisema ning rahuldust pakkuvama karjääri. (Goss, Bridson, 1998)

Nõudluse (*demand*) juures on olulised organisatsioonilised vajadused ja oodatav ajutise juhtimise roll. Ajutise juhtimise edukus ja lõpptulemus oleneb sellest, kui põhjalikult on ettevõtte selle vajadust hinnanud ja seadnud kriteeriumid enne ajutise juhi valimist ja palkamist. Selles on personalijuhtimisel täita oluline roll. (*Ibid.*) Allolev tabel piltlikustab nõudluse ja pakkumise (Tabel 2. Nõudlus ja pakkumine ajutises juhtimises).

**Tabel 2. Nõudlus ja pakkumine ajutises juhtimises**

PAKKUMINE - individuaalsed omadused			Võimalik sobimatus	NÕUDLUS - organisatsioonilised vajadused	
Ajutise juhtimise tüüp	Motiiv	Võimekus		Vajadus	Roll
<b>Lihtne vorm</b>	Võimalus püsivaks tööks	Operatsioonilised ja superviisori kompetentsid		Instrumentaalne, kohatäitja	Ajutine juhtiv spetsialist
<b>Fromaalne</b>	Parim valik ajahetkel	Kõrgetasemeline spetsialiseeritus		Funktsionaalne, kohatäitja	Konsultant
<b>Kõrgetasemeline</b>	Pühendunud ajutisele juhtimisele kui karjäärile	Strateegiline, ettevõtluskompetentsid, täitesaatev kogemus	Üleminekujuhtimine, kohatäitja	Muutuste juhtimine	

Allikas: (Goss, Bridson, 1998, 41)

Teoreetiliselt on olemas korrelatsioon motivatsiooni, kompetentside, vajaduste ja ajutise juhtimise rollide vahel. Tegelikuses võivad organisatsioonid oma vajaduste kaardistamisel ebaõnnestuda ning värvata juhi, kes ei suuda täita talle seatud eesmärki. Näiteks võib elukogenud

keerulistes oludes tegutsema harjunud juht mitte hakkama saada lihtsates funktsionaalsetes rollides. Noor juht aga võib liialdada oma kogemuste ja kvalifikatsiooniga, mis põhjustab läbikukkumist oma rolli täitmisel. (*Ibid.*)

### **1.10.1. Ajutise juhi valikut toetavad valdkonnad**

Aajutise juhi palkamisele eelnev otsustamise protsess määrava ja kriitilise tähtsusega. Nõudlus ja pakkumine peavad omavahel kokku sobituma ning selle sobivuse leidmiseks tuleb läbi mõelda neli olulist valdkonda:

- ajutise juhtimise vajaduse hindamine
- ajutise juhi valik
- ajutise juhi sisseelamine organisatsiooni, induksioon
- ajutise juhi töö lõpetamine, üleandmine ning järeltulija leidmine

Vajaduste hindamine (*needs assessment*) sõltub personalipoliitika strateegilisest suunast. Personalijuhtimise ning värbava juhi kaasatuse ulatus selles protsessis on määrava tähtsusega (Jas, 2013; Goss, Bridson, 1998). Personalijuhtimise roll on informatsiooni kogumise kaudu otsustada ajutise juhtimise vajalikkus ning konsulteerida värbavaid juhte ettevõtte personalipoliitika osas (Goss, Bridson, 1998).

Lähtuvalt personalijuhtimise strateegiast on valik (*selection*) pigem protsess kui nõ ühekordne tegevus (*discrete event*). Valikuprotsessi käik oleneb sellest, kas ajutine juht värvatakse otse tööd pakkuva organisatsiooni poolt või vahendava agentuuri kaudu, kuid see peaks kindlasti toimuma samamoodi nagu värvatakse ettevõtte ka kõiki teisi töötajaid. Juhul, kui valikuprotsess peaks toimuma teistel alustel, tuleb määratleda millistel. See peab toimuma käsikäes vajaduste väljaselgitamisega. Kindlaks tuleb määrata, millised kompetentsid on ametikoha täitmise jaoks vajalikud ning seejärel, milliseid valikumeetodeid kasutada, et need kompetentsid tuvastada. Vastasel korral võidakse teha väärade otsuseid pelgalt silmapaistva elulookirjelduse või soovitajate põhjal (*second-hand accounts of reputation*) kaalumata, kas kandidaat vastab tegelikele organisatsiooni vajadustele. Kandidaat, kes näitab varasemat head kogemust või suurt motivatsiooni, ei garanteeri, et ta suudab ka uues organisatsioonis sarnast tulemust saavutada. (*Ibid.*)



Kui on veendunud, et juht on leitud, mängib sisseelamine ehk induksioon (*induction*) juhi edasises töös olulist rolli. Võrdselt tähtsad on siinjuures nii juhi enda harjumine organisatsiooniga kui organisatsiooni harjumine juhiga. See tähendab organisatsiooni toimimisega kurssi viimist (*setting ground rules*) ning organisatsioonikultuuriga tutvustamist. Et vajadusel suuta tuua organisatsioonikultuuri muutusi, tuleb teada, kust alustada ja millised on organisatsiooni kommunikatsiooniprotsessid. Ajutise juhi tutvustamine töötajatega peab ta positsioneerima töötajate jaoks juhtivasse rolli. (*Ibid.*)

Sisseelamine organisatsiooni ei ole hästi õnnestunud, kui ajutine juht ei tule toime organisatsiooni liikmete käitumisega muudatuste keskel ning ka organisatsioon ise ei tule toime uue käitumismustriga. Muudatust planeeritakse tippjuhtkonna tasandil, kuid muudatuste vastuvõtjad, juurutajad ja tagajärgedega toimetulijad, on erinevatel hierarhilistel tasemetel olevad töötajad. (Klarner et al. 2011)

Töö lõpetamise ja üleandmise (*termination*) all mõeldakse perioodi kui ajutine juht hakkab lõpetama oma ülesannete täitmist. Lahkudes jätab ta endast sageli maha palju lahtisi otsi. See võib teiste juhtide silmis näida positsiooni vabanemisena ning tekitada küsimuse, kes on järeltulija ja kuidas läheb edasi inimeste karjäär ettevõttes. Seetõttu tuleb organisatsioonil olla avatud ja suhtlev. Ajutise juhi lahkumine võib põhjustada allesjäänud töötajates, töökoormuse kasvu, lisakohustusi, ületöötamist ning stressi. Positsiooni ei ole mõistlik täita ajutiselt uue ajutise juhiga. Siin tuleb mängu personalijuhtimise poliitika ka ajutise juhtimise kestvuse ja lõpetamise osas, mida on vaja siduda personalijuhtimise initsiatiividega selleks, et püsitöötajad saaksid taas olukorra üle kontrolli. Ajutise juhtimise tulemusena toimunud muudatuste elluviimine nõuab planeeritud tegevust, et olukorda säilitada (*sustain momentum*) ka pärast ajutise juhi lahkumist ning ära hoida organisatsiooniliikmete libisemist vanade tegevusmustrite, käitumise ja soorituse juurde. (Goss, Bridson, 1998)

Ajutise juhi töö lõpetamise ja töö üle andmise õnnestumine tema järel ametisse astuvale püsijuhile sõltub töö üleandmise eesmärkidest ning ajast, mis ajutise juhile ülesannete täitmiseks on määratud. On oluline, et juhtkonnal oleks olemas üleminekustrateegia. Juhtimise üleminek ajutiselt juhilt püsivale juhile sõltub ka sellest, kui oluline on protsess juhtkonnale ning kui edukalt juhtkond seda korraldab. On uuritud, et vaid ca 15% juhtidest pidanud protsessi edukaks ning arvatakse, et võimaliku uue juhi ametisse astumise stenaariumi peale mõtleb juhtkond vaid ca 2 tundi aastas (Mooney et al. 2013) või suisa üldse mitte (Ford et al. 2016). Vähene

tähelepanu aga teeb võimatuks selle põhjaliku planeerimise (Mooney et al. 2013; Mooney et al. 2012). Ligi 70% muudatustest lõppevad ettevõttes läbikukkumisega, kuna puudub raamistik, kuidas muudatust rakendada ja läbi viia (Brunes, Todnem By, 2012). Sageli on seetõttu ajutise juhi ametisse astumist peetud ka juhtkonna ebaõnnestumiseks kindlustada püsiva juhtimise järjepidevus (Mooney et al. 2013).

Et ajutine juhtimine oleks edukas, on oluline selle eelnev põhjalik läbimõtlemine, ettevõtte vajaduste hindamine, neile vastavate oskuste ja kogemustega inimeste leidmine, aga ka ettevõtte poolse toe osutamine ajutise juhtimise vältel. Magistritöö empiirilises osas käsitletakse ajutise juhtimise kogemust seda kasutanud ettevõtetes ning tehakse järeldused ajutise juhtimise kui töövormi üldise kasutatavuse kohta Eesti ettevõtetes.

## **2. EMPIIRILINE UURIMUS**

Magistritöö empiirilises osas kirjeldab autor meetodikat, valimi moodustamist, analüüsi protsessi ning analüüsib kvalitatiivse uuringu tulemusi. Ajutist juhtimist kasutanud ettevõtete juhtivtöötajatega läbi viidud poolstruktureeritud intervjuude põhjal toob autor välja põhjused ajutise juhi valiku kasuks otsustamisel, kirjeldab ajutise juhi valikut ning ajutist juhtimist toetavaid süsteeme ettevõtetes. Empiiriline osa lõppeb järelduste ja ettepanekutega tulevasteks uurimisteedeks ajutise juhtimise valdkonnas.

Autor otsib empiirilises uurimuses vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Millistel põhjustel otsustatakse ajutise juhtimise kasuks ettevõttes?
2. Milline on ajutise juhi valikuprotsess?
3. Millised on ajutist juhtimist toetavad süsteemid ettevõttes?

### **2.1. Uuringu meetodi kirjeldus**

Magistritöös püstitatud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viis autor läbi kvalitatiivse uuringu. Kvalitatiivne meetod on paindlik ja võimaldab analüüsida ning kirjeldada kogemust, uuritavast valdkonnast arusaamist, jäädvustada käitumist (Õunapuu, 2014; Pervez, Kjell, 2004). Kvalitatiivse meetodi juures on tähtis praktiline kogemus, kuhu kuulub ka tõlgenduslik lähenemine maailmale ja mille puhul uuritakse nähtusi nende loomulikus keskkonnas ning mõtestatakse või tõlgendatakse tähenduste kaudu, mida inimesed neile annavad (Laherand, 2008) ja hangitakse teadmisi, et mõista inimsüsteemi (Õunapuu, 2014). Autor valis kvalitatiivse meetodi kuna eesmärgiks oli uurida ning iseloomustada ettevõtete hoiakuid ajutise juhtimise suhtes ning ettevõtetes toimunud ajutise juhtimise protsessi. Kvalitatiivse uuringu kaudu püüab autor selgitada põhjuseid ajutise juhtimise kasutamiseks, ajutise juhi valikut ning ajutist juhtimist toetavaid süsteeme ettevõtetes.

Intervjuu küsimused on koostatud poolstruktureeritud vormis. Taoline küsimustiku kasutamine võimaldab arendada dialoogi intervjuueerija ja intervjuueeritava vahel ning on soblik ka teemast

lähtuvate täiendavate lisaküsimuste esitamiseks, mis on teema avamiseks ja selgitamiseks olulised. Poolstruktureeritud intervjuud peetakse mõnikord ka peamiseks meetodiks, mille kaudu sotsiaalteadused ja ühiskond omavahel suhestuvad (Leavy, 2014).

## **2.2. Andmete kogumise protseduur**

Magistritöö raames viidi intervjuud läbi 2019. aasta 7.-15. märtsini. Intervjuu küsimused olid koostatud magistritöö jaoks kokku pandud materjali põhjal. Küsimused puudutasid teoreetilise materjali valdkondi. Nende eesmärgiks oli uurida ajutist juhtimist ettevõtetes ning kõrvutada seda teoreetilise materjaliga. Intervjuu küsimustik on ära toodud lisa 3 (Lisa 3. Magistritöö intervjuu küsimustik). Kuna ajutine juhtimine on tavakasutuses tuntud pigem kui interim juhtimine või mobiilne juhtimine, siis ka intervjuudes kasutati mõnikord selguse mõttes neid mõisteid, sest intervjuueeritavad olid nendega harjunud ja oskasid neid mõisteid kasutades end paremini mõtestada. Kuna tegemist on avatud vastustega, siis ei pruukinud vastajad alati konkreetse küsimuse all vastust anda vaid põimisid informatsiooni sisse oma muudesse vastustesse. Seetõttu jättis autor ka mõne küsimuse küsimata. Intervjuud viidi läbi Tallinnas, kohtumiste või telefonivestluste teel juhul kui kohtumiseks ei olnud võimalik aega kokku leppida. Intervjuudele vastasid enamasti ajutise juhiga otse kokku puutunud tegevjuhid või ettevõtte omanikud. Ühel juhul vastas intervjuule ka personalijuht. Intervjuude kestvuseks oli planeeritud 40-60 minutit. Kõik intervjuud salvestati, millele intervjuueeritavad olid oma nõusoleku andnud. Intervjuud transkribeeriti käsitsi. Intervjuude tekstid on kättesaadavad avalikult Google Drive-is otsides magistritöö pealkirja järgi.

## **2.3. Valimi kirjeldus**

Uuringu eesmärk oli küsitleda ajutist juhtimist kasutanud ettevõtteid ja analüüsida nende kogemust, seetõttu moodustati valim ka vaid neist Eesti ettevõtetest, mis olid ajutise juhtimise kogemuse omandanud. Ettevõtete leidmiseks pöörduiti Eesti Personalijuhtimise Ühingu (PARE) poole ning ka juhte värbavate agentuuride poole nagu Brandem Baltic OÜ, Fontes PMP OÜ, Executive Search Baltics OÜ ja Manpower OÜ, kust andsid tagasiside vaid Fontes ja Brandem, et nemad ajutiste juhtide vahendamisega ei tegele või see kogemus on olnud väga väike ning autorit ettevõtete leidmisel aidata ei saa. Seetõttu aitas ajutise juhtimisega kokku puutunud ettevõtteid leida Interim Agentuur ehk Velström Vallner Tohver OÜ. Uuritud ettevõtted

tegutsevad Tallinnas ning nende juhid on eestlased. Ühel juhul viidi ajutine juhtimine läbi Poolas, kuid ettevõtte tegevjuht oli eestlane ning baseerus Eestis, seega uuriti ka tema ajutise juhtimise kogemust. Mõnel juhul oli intervjuude tegemise hetkel veel ajutine juhtimine pooleli, seega tagasiulatuvalt peegeldavat vaadet ei olnud neilt võimalik küsida, kuid sel juhul küsitleti neid oodatava lõpptulemuse valguses. Uuringus osales kokku 8 ettevõtet, mis moodustab hinnanguliselt 32% kõigist Velström Vallner Tohver OÜ-le teada olevatest ajutist juhtimist kasutanud ettevõtetest viimase viie aasta jooksul. Andmed põhinevad Velström Vallner Tohver OÜ suulisel hinnangul (Velström, 2019).

Uurimuses osalenud ettevõtted jäävad konfidentsiaalsuse hoidmiseks anonüümseks ning nimetatakse seetõttu järgnevalt: ettevõtted 1-8.

## **2.4. Intervjuude analüüsimise protseduur**

Käesolevas peatükis analüüsib autor intervjuueeritute vastuseid teemade kaupa ning kategoriseerib need vastavalt magistritöö teoreetilisele materjalile.

Autor on koostanud intervjuude põhjal *cross-case* analüüsi tabeli (Lisa 3. Tabel 7. *Cross-case* analüüsi tabel magistritöö teemaplokkide alusel), kus liigitab vastuseid magistritöö käigus läbi viidud intervjuu teemavaldkondade alla küsimuste kaupa. Seejärel analüüsis autor tulemusi magistritöö teoreetilises valguses, et avada ajutise olemust ning võrrelda selle kasutamist teoreetilise materjaliga.

## **2.5. Ülevaade uuringus osalenud ettevõtetest**

Uuringus osalenud ettevõtted jäävad magistritöö käigus anonüümseks, kuid neid kirjeldatakse iseloomulike tunnuste järgi: tegevusvaldkond, käive, tegutsemise aeg, töötajate arv ning intervjuueeritud isiku ametipositsioon.

Ettevõtted on tegutsenud 15-70 aastat. Eestis jäävad käibed vahemikku 2-70 miljonit eurot ning töötajaid on 30-500 (Tabel 3. Info ettevõtete kohta). Ettevõtteid 4, 5 ja 8 võib pidada väikese või keskmise suurusega ettevõteteks (Internal Market ... 2019; VKEde määratlust ... 2015) ning ülejäänuid suurettevõteteks (Eurostat, 2019). Pakutakse majutus-, meelelahutus- ja

disainiteenuseid ning toodetakse ehitusmaterjale ja elektroonikat. Intervjuudes osalesid juhatuse liikmed, sh omanikud ning üks personalijuht.

**Tabel 3. Info ettevõtete kohta**

	<b>Tegevusvaldkond</b>	<b>Tegutsemise aeg</b>	<b>Aastane käive</b>	<b>Töötajate arv</b>	<b>Vastaja amet</b>
<b>Ettevõtte 1</b>	Hotellide opereerimine	ca 20 a	ca 20 milj	ca 700 rahvusv	Juhatus liige, tegevjuht
<b>Ettevõtte 2</b>	Ehitusmaterjalide tootmine	üle 20 a/Eestis 27 a	70 milj / 30 milj Eestis	800 Baltikumis/ 300 Eestis	Juhatus liige, tegevjuht
<b>Ettevõtte 3</b>	Elektroonikatööstus	26 a	60-70 milj	400	Personalijuht
<b>Ettevõtte 4</b>	Kinnisvara, transport, investeerimine	67a	10-11 milj	86	Juhatus liige, tegevjuht
<b>Ettevõtte 5</b>	Elektroonikatööstus	70a/Eestis 25a	Eestis 50 milj	6000/ 190 Eestis	Juhatus liige, tehasejuht
<b>Ettevõtte 6</b>	Ehitusmaterjalide tootmine	20a/Eestis 25a	100 milj/70 milj Eestis	400/200 Eestis	Juhatus liige, tegevjuht
<b>Ettevõtte 7</b>	Meelelahutus	25a	230 milj /60milj Eestis	3500/500 Eestis	Juhatus liige, tegevjuht
<b>Ettevõtte 8</b>	Disainiteenused	15a	Eestis 2 milj	30	Juhatus liige, tegevjuht

Allikas: Autori koostatud

Ajutised juhid olid enamik üle 50-aastased (Tabel 4. Info ajutiste juhtide kohta), mis toetab rahvusvahelist tõdemust, et ajutised juhid on pigem vanemad, kui nooremad (Brossault, Jaussoin, 2010).

**Tabel 4. Info ajutiste juhtide kohta**

	<b>Ettevõtte 1</b>	<b>Ettevõtte 2</b>	<b>Ettevõtte 3</b>	<b>Ettevõtte 4</b>	<b>Ettevõtte 5</b>	<b>Ettevõtte 6</b>	<b>Ettevõtte 7</b>	<b>Ettevõtte 8</b>
<b>Vanus</b>	45 - 48	50+	40+/50+	50+	50+	50+	50+	50+/50+/40+
<b>Sugu</b>	M	N	M/M	N	N	M	N	N/M/M
<b>Algus</b>	2018	2018		2018	2018	2018	2016	2016/2016/2018
<b>Aeg</b>	4 k	4-6 kuud plaanitud	4 k/1a	1,5-2k	1-2 a	+1a veel	6 kuud	ca 1a
<b>Amet</b>	Tegevjuht	Personali juht	IT-juht/konsultant	Personali juht	Personali juht	1+1a veel	Tegevjuht	Personali juht, tegevjuht müügi-

								juht
<b>Tasand</b>	Projekti- põhine	juhtiv tasand	Projekti- põhine	Projekti- põhine	Projekti- põhine	juhtiv tasand	Projekti- põhine	Juhtiv tasand/ osaliselt projekti- ja renditöö
<b>Kestab/ läbi</b>	Läbi	Kestab	IT-juht osakoor m.	Läbi	Kestab	Kestab	Läbi	Läbi/ läbi/ kestab

Allikas: Autori koostatud

Enamasti on ettevõtetes ajutist juhtimist kasutatud 2018.aastal ning kestvus on olnud peamiselt 4-6 kuud, mõnel juhul aga ka kaks aastat. Ajutist juhti kasutanud ettevõtted tegutsevad antud valimi raames peamiselt kolmes tegevusvaldkonnas: personalijuhtimine, tegevjuhtimine, IT- ja müügijuhtimine. Uuringus osalesid nii suured kui keskmise suurusega ja väikeettevõtted, mis tegutsevad järgmistes valdkondades: meelelahutus ja majutus, disain, elektroonika- ja ehitusmaterjalide tootmine. Enamik ettevõtteid on tegutsenud ca 20 ja rohkem aastat sh ka rahvusvaheliselt. Ajutist juhtimist kasutati nii tippjuhtimise tasandil kui projektipõhise tööna. Uuringu läbiviimise ajal olid pooled ettevõtetest juba lõpetanud ajutise juhtimise teenuse kasutamise ning ülejäänutes ajutine juhtimine veel kestis. Intervjuud andsid ajutise juhiga otseselt kokku puutunud ettevõtete juhid. Seega koguti uuringu kaudu ka vahetut kogemust ajutise juhtimisega seoses.

### **3. TULEMUSED JA ARUTELU**

Peatükis analüüsib autor intervjuude vastuseid lähtuvalt magistritöö teoreetilisest raamistikust. Autor on koostanud intervjuude põhjal *cross-case* analüüsi tabeli (Lisa 4. Tabel 7. *Cross-case* analüüsi tabel magistritöö teemaplokkide alusel), kus liigitatakse vastused ettevõtete kaupa uurimisküsimustikuga küsitud küsimuste alusel. Autor võtab kokku uurimuse tulemused ja selgitab kogutud andmete põhjal, millised on ettevõtete vajadused ajutise juhtimise teenuse kasutamiseks, kuidas toimus ajutise juhi valik ning mis toetab ajutist juhtimist ettevõttes. Kogutud materjali põhjal teeb autor järeldused ajutise juhtimise edukate kasutusvõimaluste kohta Eestis.

#### **3.1. Informatsiooni saamine ajutise juhtimise kohta**

Intervjuudest selgus, et enamik ettevõtteid olid ajutise juhtimisega eelnevalt kursis varasema muu teenusekasutamise kaudu samast ettevõttest (ettevõtted 3, 4, 6, 7) või koostöökogemuse kaudu kolleegidena (ettevõtte 2). Ülejäänud kasutasid internetiotsingut ja teiste ettevõtjate soovitusi.

Ettevõtte 1 küsis abi organisatsioonisiselt, kuna ei suudetud läbi viia kvaliteetset värbamist: „*Me küsisime ketist abi ja saime abi. Me ei oleks tulnud selle peale.*“

Ettevõtte 4 selgitab: „*Meil oli endal mõte midagi sellist teha. Ja kui sul on mõte, siis sa hakkad rääkima vastava valdkonna tuttavate inimestega. Ja läbi selle jõudsin ma selle infoni, et on olemas ettevõtted, kes vastavat teenust pakuvad.*“

#### **3.2. Ajutise juhtimise mõistmine**

Ajutisele juhtimisele on iseloomulik ajaline piiratus (Eurofound, 2018; Isidor et al. 2014; Brossault, Jaussoin, 2010; Quillen, et al. 2009), mis selgus ka intervjuudest (ettevõtted 1, 2, 5, 7). Sellel on konkreetsed ülesanded ja tegevuskava (ettevõtted 1 2, 4, 5, 6), mida rõhutasid ka Goss ja Bridson (1998).



Ettevõtte 1 selgitab: „*Talle olid antud ette väga konkreetsed ülesanded. Tal oli selge programm, mida ta pidi ellu viima. Osalt tulenes see meie vajadustest ja osalt tulenes ka partneri ehk selle hotelliketi vajadustest. See oli algusest peale selge, et see on alguse ja lõpuga.*“

Ettevõtte 2 selgitab: „*Sellistes muutuste situatsioonides on üks koht, kus seda interim kasutada. Teine küsimus on see, et kui on tõesti mingisugused, kasvõi mingid projektid, mis vajavad lisaressurssi, aga sa tead, et nad on ajaliselt piiratud ja kestavad pool aastat või aasta.*“

Ettevõtte 5 selgitab: „*Interim juhtimine tähendab seda, et meil on lepinguline teatud valdkonna peale ja ta ei ole meil ettevõttes tähtajatu lepinguga töötaja*“

Ajutist juhtimist peeti sisseostetava teenusena praktiliseks lahenduseks ettevõtte ostmisel, muudatuste juhtimisel (ettevõtte 2), (Guide ... 2014; Hoff Rudhult, 2013; Goss, Bridson, 1998), restruktureerimisel (ettevõtte 2) (Guide ... 2014), uue juhi otsimisel (ettevõtted 1, 3, 7) (Guide ... 2014; Hoff Rudhult, 2013; Mooney et al. 2013; Goss, Bridson, 1998) ning oskusteabe importimiseks (ettevõtted 2, 3, 8) (How the World ... 2014). Ettevõtte 3 personalijuht selgitas ajutiste teadmiste ja oskuste vajadust: */...kui on selline knowhow, mida me ei vaja püsivalt vaid võib-olla paari projekti juhtimiseks või et aidata meid ühelt tasemelt teisele, aga samas pikas perspektiivis sellel inimesel ei ole siin midagi teha.../* See selgitab ajutisele juhtimisele antud tähendust kui ajutist spetsialistide kaasamist ettevõttesse konkreetse ülesande lahendamiseks (Analüüs ...2017; Russam, 2005). Seda rõhutasid ka ettevõtted 1, 2 ja 6.

### **3.3. Ajutise juhi mõiste kirjeldamine**

Nagu Goss ja Bridson (1998), pidasid intervjuueeritud oluliseks ajutise juhi suurt kvalifikatsiooni ja kogemust (The European ... 2014; Brossault, Jaussoin, 2010), kompetentsi (ettevõtte 2) (Isidor et al. 2014) ja varasemat referentsipagasit (ettevõtted 4 ja 5). Rõhutati tegutsemist nii spetsialisti kui tipp-juhi tasandil, sõltumatust (ettevõtte 4) (Brossault, Jaussoin, 2010; Goss, Bridson, 1998;) ning võimalust kohe tegutsema hakata (Brossault, Jaussoin, 2010). Ettevõtte 7 kirjeldas ajutist juhti konsultandina ning ettevõttel 8 oli kogemus eri valdkondade ajutiste juhtidega nii projekti- kui tippjuhtimise tasandil (How the World ... 2014).

Ettevõtte 2 selgitab: „Mida tegelikult interim juhilt sa ootad on ju see, et ta tuleb ja hüppab kohe sadulasse ja hakkab kohe toimetama. Sa võtad ta pooleks aastaks, sul ei ole aega anda talle poolt aastat sisse elamiseks. Ta peab hakkama tegelikult kohe toimetama.“

Ettevõtte 4 selgitab: „Vastava valdkonna septsialist, kes antud juhul siis personalivaldkonnas, kellel kindlasti referentsipagas on ja kokkupuude erinevate ettevõtetega, aga toimetab sõltumatult.“

Ettevõtte 7 selgitab: „Minu jaoks on tegemist mõnes mõttes ju tegelikult konsultandiga, sest kui inimene nagu ei ole siin püsiva töö peal, siis teatud mõttes on ta ikkagi nagu konsultandi rollis.“

### **3.4. Ajutise juhi ettevõttesse kaasamise põhjused**

Enamasti kasutati ajutist juhtimist personalijuhtimises ja tegevjuhtimises ning ilmnunud põhjused suhestusid ka teoreetilises kirjanduses mainituga. Kahel korral oli ajutine juhtimine abiks organisatsiooni restruktureerimisel (ettevõtted 1 ja 2) (How the World ... 2014), kuna asutusesiseselt kompetents puudus. Samuti kasutati seda ettevõtete inimressursi hindamiseks, dokumentatsiooni kaasajastamiseks (ettevõtted 2, 4, 5), uue palgastruktuuri loomiseks (ettevõtte 5), püsiva personalijuhi leidmiseks (ettevõtte 7), tulevikutalentidele mentorluseks (ettevõtte 3) (Russell, 1998), juhtimiskogemuse saamiseks (ettevõtted 3 ja 8) (Goss, Bridson, 1998) ettevõtte rahvusvahelisemaks muutmiseks (ettevõtte 7) (Brossault, Jaussoin, 2010) ning väljaspoolt ettevõtet tulnud kõrvaltvaataja pilgu saamiseks ehk väliseks vaateks (ettevõtte 5) (Russell, 1998).

Ettevõtte 2 selgitab: „ /.../ me hakkasime seda Baltikumi struktuuri looma ja erinevaid ettevõtteid kokku panema, siis tekkiski vajadus, et hinnata neid inimesi, vaadata, kes need inimesed seal sees on, mis oskustega, mis kogemusega, mis suhtumisega jne. Kogu selle protsessi toeks oli vajadus kaasata natuke rohkem kompetentsi.“

Ettevõtte 3 selgitab: „Tema tuli hästi konkreetset aitama meil teatud operatiivjuhtimisega seotud tegevusi teisele tasandile viia ja oma knowhow-d jagama ehk siis täpselt samuti olemasolevate juhtide taseme tõstmiseks tegelikult. Selline praktilise oskuse ja teabe jagamine.“

### **3.5. Ajutisele juhile seatud eesmärgid ja ülesanded**

Ajutisele juhile seatud eesmärgid ning ülesanded ühtisid kaasamise põhjustega ning ettevõtete vajadustega. Kahes ettevõttes oli ajutise juhtimise eesmärgiks koostada audit. Ettevõttes 1 puudutas see muutumist keti asutuseks ning ettevõttes 4 grupi tasandil personalijuhtimise dokumentidest ja personalivaldkonna olukorrast ülevaate saamiseks ning tütarettevõtete olukorra kaasajastamiseks. Ettevõtte 2 vajas ettevõtete ühinemise tõttu ühtset personalijuhtimise struktuuri ning inimressursi hindamist. Ettevõttes 3 oli ajutine juht *coachi* ja mentori rollis ning tegeles tuleviku juhi kasvatamisega. Ettevõtte 5 kasutas ajutist juhtimist palgastruktuuri kaasajastamiseks. Ettevõtte 7 nimetas eesmärgiks leida rahvusvahelise mõõdega personalijuht ning kaardistada samas ka personalivaldkonna olukord grupi tasandil. Ettevõtted 6 ja 8 kasutasid ajutist juhtimist tegevjuhi positsioonil ettevõtte kompetentsi tõstmiseks, neist üks ei soostunud avaldama täpsemat informatsiooni ning selgitas, et selline lahendus oli sobivaim. Ettevõttes 8 oli eesmärgiks arendada müügi- ja tooteekspordi valdkonda.

Kõik küsitletud ettevõtted kinnitasid, et ajutistel juhtidel olid kindlad ülesanded ning oma valdkonnast ei väljutud. Ettevõttes 3 jätkati töösuhet osakoormusega pärast ajutise juhtimise lõppu. Ettevõttes 5 takistas tööprotsessi ettevõttes toimunud tarkvara vahetus, mis tekitas organisatsioonis endas suure töökoormuse. Ettevõttes 6 ei olnud ajutine juhtimise aeg rangelt piriitletud.

Ettevõtte 4 selgitab: „*Selle tulemuseks oli audit, mis on tegelikult meile täna selliseks spikriks, mida me siis hakkame tegema, kus ettevõttes on asjad paremini, kus ettevõttes on asjad halvemini.*“

Ettevõtte 8 selgitab: „*See esimene, tegevjuhi ja personalijuhi tulemine, meil ei olnud mingeid kriteeriume ees, aga ma mõtlen, et see, kuidas tekkis usaldus, oli see, et nad on lihtsalt nii kogunud tippjuhid. Müügijuhi puhul oli lihtsalt see, et tal oli selge ekspordimüügi kogemus. Ta ei olnud absoluutselt meie valdkonnast küll, aga me saime kokku ja teda nagu kõnetas ka see, mida me teeme.*“

### **3.6. Ajutise juhi valikuprotsess, kriteeriumid ja valiku tegijad**

Ajutise juhi valik oli vajaduspõhine lähtuvalt organisatsiooni probleemist, ajutise juhi kogemustest seda lahendada ning teiste ettevõtete hinnangutest ajutisele juhile. Otsuse langetasid ettevõtete omanikud ja tegevjuhid. Intervjuudest jäi mulje, et personalijuhtimist otseselt värbamise ja valikusse ei kaasatud, seega osalenud ettevõtete kogemus ei kinnitanud teoreetilises osas välja toodud personalijuhtimise positsiooni otsustada ajutise juhtimise vajalikkus ja nõustada värbavaid juhte (Goss, Bridson, 1998). Pigem oli personalijuhtimine konsulteerivas rollis. Võib aga eeldada, et vajalikud kompetentsid (*Ibid.*) olid läbimõeldud, kuna kõik ajutise juhtimise kogemused olid positiivsed. Ettevõtte 1 pöördus keti poole, kust saadi soovitus. Kandidaati intervjueesid nii tegevjuht kui omanik eraldi ning koos langetati otsus. Tegevjuhi ja personalijuhi ühine otsus sündis ettevõtetel 2 ja 3. Kaalukam roll oli seejuures tegevjuhil. Kahel korral kasutati juhi leidmiseks internetiotsingut, turult saadud soovitusi (ettevõtted 4 ja 5) ning lõpliku otsuse langetas tegevjuht üksi. Kolmel korral oli ajutise juhi valik vaid omanike tasandil otsus (ettevõtted 6, 7 ja 8).

Ettevõtte 1 selgitab: „/.../ kett soovitas seda inimest. Me kohtusime temaga, tegime eraldi intervjuu. Mina tegin ja siis tegi põhiomanik intervjuu. Siis me omavahel rääkisime ja leidsime, et selleks perioodiks on see okei.“

Ettevõtte 2 selgitab: „Ma teadsin, mida ta suudab ja mida ta pakub ja et me saame koos töötada. Meil oli valikus ka tegelikult see, et kuna me oleme suure kontserni osa, siis ka kontserni HR osales selles valikus.“

Ettevõtte 7 selgitab: „Siin väga sellist otsust ei olnud tegelikult. See tuli sellest, et kuna meil omanikul oli varasem kogemus sellest olemas temaga töötamisel ja tema konsultatsioonil, siis siin nagu väga sellist valikuprotsessi ei tegelikult ei toimunud. See oli selline kogemuse pealt minek, ütleme.“

### **3.7. Ajutise juhi tegevuse toetamine ettevõttes. Tugi juhtkonna juures ning tegevuste eest vastutaja**

Teoreetiline kirjandus rõhutab juhtkonna aktiivset kaasatust ajutise juhtimise protsessi, selgeid võimu- ja juhtimise piire ning tuge ajutisele juhile (Smid et al. 2006). Üldjuhul vastutasid ajutise juhi tegevuse eest tegevjuht ehk valdkonna juhatus liige või ettevõtte omanikud. Ettevõtte 7

mainis, et ajutine juht vastutas pigem iseenda eest ja ka uue püsijuhi eest sisseelamise perioodil. Ettevõttes 4 pakkusid ajutisele juhile tuge nii tegevjuht kui tütarettevõtete juhid.

Intervjuudes mainiti toetavate elementidena ettevõtte struktuuri (ettevõtted 1 ja 6) ning ajutise juhi oskust keskkonda sobivalt ümber seadistada (ettevõte 1). Kahel korral toetas ajutist juhti tegevjuhtkond (ettevõtted 1 ja 2) ning mainiti, et ajutine juht tegutses tegevjuhtkonna tasandil ning pakuti üksteisele vastastikkust tuge tegevuste ja ajakavade pideva kooskõlastamise ning konsulteerimise kaudu. Ettevõte 7 mains koostööd ettevõtte üksustega erinevates riikides. Ettevõte 3 märkis, et ajutine juht oli pigem nagu tavatöötaja ning erilist tugisüsteemi ei olnud. Enim mainiti, et ajutine juht lõi oma eesmärkideni jõudmiseks ise sobivad tingimused esitades need tingimused ettevõtetele (ettevõtted 4, 5, 7, 8).

Ettevõte 1 selgitab: „*Me kohtusime iga nädal, pluss veel me rääkisime iga päev kas telefonis või skype-s. Ma käisin iga nädal korra kohal seda protsessi jälgimas.*“

Ettevõte 3 selgitab: „*Ta allus otse ühele juhatuse liikmele, kes on selle valdkonna eest vastutav. Ja ma arvan, et ta ka oma isiksusest tulenevalt leidis väga kiirelt seal maja siseselt respekti.*“

### **3.8. Ajutise juhi tegevuse hindamine ja hindamiskriteeriumid**

Ettevõtted otseselt ajutise juhi töö hindamist ei kasutanud. Pigem toodi välja ajutise juhtimise jaoks seatud üldeesmärk, näiteks auditi valmimine (ettevõtted 1 ja 4). Kasutati jooksvat tagasisidestamist, üks-ühele vestlust (ettevõtted 1 – 3). Tegevuste jälgimiseks kasutati ajutiseks juhtimiseks loodud tegevusplaani, ajagraafikut ning lõpp-eesmärgini jõudmist (ettevõtted 4 - 6). Ettevõttes 5 sai tegevjuht ise oma töötajatelt väga positiivse tagasiside ajutise juhtimise kohta ning plaanivälise tegevusena ka positiivse ja kasuliku tagasiside ajutiselt juhilt oma töötajate kohta, mida pidas väga oluliseks juhtimisotsuste tegemisel. Ettevõte 8 mainis, et hindamine käib pigem tunde järgi ja liigse bürokraatiata.

Ettevõte 2 selgitab: „*Me pigem vaatame jooksvalt seda, et me oleme õigel rajal ja tähtaegade piires oma plaanidega, nii et me liigume õiges suunas /.../ räägime läbi, lepime kokku, mis tegevused järgmisena tuleb teha, kust me edasi läheme. Meil numbrilisi eesmärke seal kokku*

*lepitud ei olnud. Kuna see uus struktuur tuleb juurutada, me leppisime kokku, mis see tähtaeg on, kui kiiresti me same edasi liikuda, mis selleks on vaja teha.“*

Ettevõtte 4 selgitab: *„Kuna ta meile esitas alguses ju suhteliselt detailse tegevusplaani ja ajagraafiku, siis see oligi meie jaoks selleks hindamiskriteeriumiks. See, mida ta meie dokumentidest leiab või ei leia, me siin ei oska nagu midagi hinnata. Enne kui see audit vormistati, loomulikult me arutasime selle läbi /.../“*

Ettevõtte 5 selgitab: *„Kõigepealt me küsisime tagasisidet ka keskastme juhtidelt. Töötajatelt tuli hästi positiivne, mina sain väga palju head tagasisidet temalt oma meeskonna kohta ja oma juhtide kohta, mis oli täitsa lisandväärtus, mida mul on ka arvestada juhtimisotsuste tegemisel“*

### **3.9. Ajutise juhtimise mõju ettevõttele ajutise juhtimise ajal ning pärast selle lõppu**

Ajutise juhtimise mõju hindasid ettevõtted üldjuhul tugevaks. Üldist märgatavat ajutise juhtimise mõju erinevust selle toimumise ajal ja järel ei täheldatud. Autori hinnangul võib see olla tingitud sellest, et enamuses ettevõtetes oli pigem tegemist projektipõhise tööga, millel olid konkreetsed tulemused ja mida ettevõtted hiljem ise rakendasid (ettevõtted 1, 2, 4, 5, 7). Ettevõtte 1 mainis, et kuna oma tegevuste käigus ei pidanud ajutine juht personaliga kokku puutuma, siis ettevõttele tal mõju ei olnud. Kolmel korral mainiti personalijuhtimise valdkonda puudutava dokumentatsiooni valmimist (ettevõtted 4, 5 ja 7). Enamasti hindasid ettevõtted mõju hulka ka püstitatud eesmärkide täitmist. Ajutise juhimise mõju hinnati kahel korral tugevaks just juhtkonna juures (ettevõtted 2 ja 8), neist ühel korral mainiti organisatsiooni juhtimise teisele tasandile viimist või teistmoodi tööle panemist ehk kvaliteedi tõusu (ettevõtte 8). Goss ja Bridson (1998) rõhutavad, et kui tegevused on hästi planeeritud ja ellu viidud, siis ajutise juhtimise lõppedes aitab see ära hoida libisemist vanade tegevusmuustrite juurde. Ettevõtte 8 mainis, et ajutist tegevjuhtimist kasutati kahel korral. Esimese ajutise tegevjuhi organisatsioonist lahkumisega kogeti vanasse tagasiminekut, millest juba teisel korral hoiduti ning nüüd toimuvad regulaarsed kohtumised konsulteerivas vormis iga paari kuu tagant. Ettevõtte 3 mainis mõju meeskonna igapäevasele toimimisele, headele praktikatele ja juhitava talendi arengule. Kahel korral mainiti välise vaate tulekut organisatsiooni, mis aitas asju teise nurga alt näha (ettevõtted 5 ja 7).

Ettevõtte 3 selgitab: „*Ma arvan, et päris suur. Just mis puudutab selle tiimi igapäevast toimimist. Võib-olla siis ka meie tuleviku juhtimistalendi enda sellist rollivaadet. Spetsialistist juhiks sirguda, kui sul väga ei ole kelleltki šnitti võtta, on päris raske. Ta tõesti jagas väga palju selliseid häid praktikaid, mis on sellised valdkonnapõhised.*“

Ettevõtte 7 selgitab: „*Ma arvan, et see kõige suurem mõju oli see, et kui inimene tuleb nagu väljapoolt, siis tegelikult võib-olla mingites lõikudes ja meie silmade avamine, paralleelide toomine, kuidas asjad maailmas võib olla mingites lõikudes käivad. Kuna meil suhteliselt kiiresti tuli omaniku vahetus peale ja uued ootused, siis tegelikult seda pikka mõju hinnata tegelikult väga hästi ei saa.*“

Ettevõtte 8 selgitab: „*Tegevjuhi kasu oli kõige suurem, ma ütleks. Tema pani mind natukene teistmoodi käituma ja mõtlema /.../ Seda mina tunnen väga selgelt, et seal toimus see kvaliteedi tõus kiiresti. Müügijuhi puhul /.../ta just aktiveerib meid nendele olukordadele reageerima ja neid ära kasutama.*“

### **3.10. Üleminek ajutiselt juhtimiselt tavapärasele juhtimisele**

Tavapärasele juhtimisele ülemineku jaoks on oluline üleminekustrateegia (*Ibid.*) ja raamistik muudatuste rakendamiseks (Brunes, Todnem By, 2012). Intervjuudest ajutiselt juhtimiselt ettevõtte tavapärasele juhtimisele märkimisväärset infot strateegia rakendamise kohta esile ei kerkinud. Ajutine juhtimine oli seotud konkreetsete ülesannete täitmisega, mida ajutise juhi lahkudes ei pidanud teised töötajad lisakohustustena üle võtma, va tegevjuhi kohused ettevõttes 8. Selle organisatsiooni puhul toimus, ajutise tegevjuhi eemaldumine järk-järgult, kohtutakse endiselt paari kuu tagant ning tema rolli on hakanud täitma üks juhatuse liikmetest. Kahel korral mainiti, et kui eesmärgiks oli leida püsijuht, siis ajutine juht ja uus püsijuht töötasid ca 2 nädalat koos ning hiljem kohtuti teatud aja tagant, et uue juhi tegevusi artutada (ettevõtted 1 ja 7). Ettevõtte 3 mainis, tavapärast kehtivat protseduuri tööde üleandmiseks. Kahel korral mainiti, et kuna ajutine juhtimine veel kestab, siis üleminekut tavapärasele juhtimisele ei ole arutatud (ettevõtted 5 ja 6).

Ettevõtte 1 selgitab: „*Algusest peale oli selge, et see periood on lühiajaline, sest selleks hetkeks me pidime panema meeskonnale uue juhi. Kogu värbamine oli see protsessi aeg, millal me seda*

*tegime ja siis kui see protsess lõppes, me viisime nad omavahel kokku. Ta tuli, võttis üle. Nad tegid võib-olla mingi perioodi, 2 nädalat olid paralleelselt, olid kahekesi, andsid üle. „*

Ettevõtte 3 selgitab: „*See on selles mõttes tavapärase protsessi ettevõttes /.../ Siin nagu ei ole erisust tavalise töötaja või interimiga, et see on lihtsalt selline rutiin meie jaoks.*“

Ettevõtte 7 selgitab: „*/.../paar esimest nädalat nad istusid siin vist koos. Siis neil oli vist paar - kolm kuud see üleminekuperiood. Siis hakkasid sellised regulaarsed kohtumised, alguses kaks korda nädalas ja lõpuks kord nädalas tund aega lõuna või arutelu. Kuidagi selliselt sujuvalt sai see üleandmine tehtud.*“

### **3.11. Ajutise juhtimise kasutamise võimalused tulevikus**

Ettevõtted pidasid ajutise juhtimise kasutamist mõistlikuks lahenduseks ning tõid välja valdkonnad, kus oleks kõige lihtsam ja sobivam ajutist juhtimist kasutada: personalijuhtimine ja -teenused, raamatupidamine, andmetöötlus. Vastavalt kogemusele jaguneti kaheks grupiks. Need, kes olid kasutanud ajutist juhtimist tipp-juhtkonna tasandil, pidasid seda suurepäraseks võimaluseks ning näeksid selle kasutamist ka edaspidi sellisel tasandil (ettevõtted 2, 3, 6 ja 8). Ettevõtted, kes olid ajutist juhtimist pigem kasutanud spetsiifilisema nõ projektipõhise töö jaoks, vaatasid seda ka pigem projektijuhtimise tasandilt ning olid nõus ka sellele tasandile hiljem ajutist juhti kaasama (ettevõtted 1, 3 4, 5, 7). Ettevõtte 7 oli ka pisut skeptiline ning põhjendas oma arvamust, et ajutise inimese eesmärk on töötada lühikest aega ning tal ei pruugi olla pikemaajalist vaadet oma töös (ettevõtte 7). Sellele vastukaaluks oli ka teine ettevõtte algul skeptiline, kuid sai kogemuse, mille puhul ajutine juht just oskas pikaajalised sammud oma töösse tuua ning leidis selle olevat risikivaba viisi tippjuhi või spetsialisti kaasamiseks (ettevõtte 8).

Ettevõtte 2 selgitab: „*Kui sellised suured muutused või suured protsessid, struktuurimuutused, ühinemised, mis iganes sellised olukorrad tekivad, kus on ilmselgelt vaja lisaressurssi kaasata. Siis kindlasti on see väga hea variant lisaressurssi kaasata.*“



Ettevõtte 6 selgitab: „Me ei pelga seda moodust, aga ma arvan, et Eestis on asi kinni väga palju ikkagi persoonides. Midagi ei ole teha, me oleme nii väike ühiskond. Kui on hea inimene, õige inimene, siis ei pelga.“

Ettevõtte 8 selgitab: „././ mingisuguse uue asja käivitamine, ükskõik, kas ta on päris uus valdkond. Interim ongi selline võimaluste looja ja teiste tagant torkija. Või siis kui on vaja uut taset saavutada meie olemas olevas loogikas ja me ise nii asja sees olles ei oska ennast mugavustsoonist välja suruda, et on kedagi väljaspoolt vaja.“

### **3.12. Ajutise juhtimise eeldatav kasu**

Ajutise juhtimise kasu rõhutati uue asja käivitamisel ning mugavustsoonist välja ärgitamisel. (ettevõtte 8). Selles nähakse võimaluste loomist, muutuste käivitajat ning meeskonna tagant torkijat (ettevõtte 8). Ettevõtte 1 pidas ajutise juhtimise juures oluliseks töö järjepidevust, katkematust ning edasi liikumist. Toodi välja välise vaate ehk teistmoodi nägemise lisandumine, mis aitab tegelikult juhil muuta süsteemi paremaks (ettevõtte 1). Rõhutati ettevõttes puuduva lisaressursi ja lisateadmiste-kogemuste ehk *knowhow* kaasamist (ettevõtted 2 ja 3). Pikema tegutsemise ajaloo puhul, kus on nii lühikest aega kui ka aastakümneid tööl olnud töötajad, on ajutine juhtimine hea välise vaate sisse toomiseks (ettevõtte 4). Samuti on ajutine juhtimine kasulik, kui püsivalt töötajat värvata ei ole vaja ega mõistlik (ettevõtte 2).

Ettevõtte 1 selgitab: „Esiteks, et asjad ei kuku maha. Protsessid saavad edasi viidud või hoitud. Ja teine huvitav või minu jaoks oluline kogemus on see, et keegi, kes tuleb väljast, näeb teistmoodi, mis annab mulle võimalusi muuta organisatsiooni või siis ka süsteemi ennast paremaks, kui leitakse, et see mida inimene teistmoodi näeb, et lahendus on parem.“

Ettevõtte 3 selgitab: „Üks pool ongi see, et kui mõni meekond on kahe juhi vahel või ka spetsialist, miks mitte, siis see aitab sellist igapäevaelu toimimist. Teine pool on just see, et ta tegelikult aitab tuua sisse oskusteavet, teistmoodi mõtlemist või midagi muud sellist.“

### **3.13. Muu oluline info seoses ajutise juhtimisega**

Ettevõtte 1 märkis, et kõigepealt on oluline välja selgitada ajutise juhtimise vajadus ning milline on probleem, mida sellega lahendada. Üks võimalus on kasutada ajutist juhtimist püsijuhi kõrval, temale kogemuse andmiseks, protsesside jälgimiseks. On tõenäoline, et võõrale avaneb inimene rohkem (ettevõtte 1). Toonitati võimalust kasutada teenust ajutiselt, kui ei ole vajadust või ei ole võimalik luua püsivat ametikohta (ettevõtte 2). Ettevõtte 2 kahtles, kas ajutine juhtimine sobiks igasse valdkonda, kuna mõni ala on liialt spetsiifiline (automaatika, mehhaanika) ja ka väikest Eesti ühiskonda, kus spetsiifiliste oskustega inimesi väga palju ei ole. Ka mainiti seejuures valdkonnad, kus ajutine juhtimine toimiks kõige paremini personalijuhtimine, finants, raamatupidamine. Ettevõtte 3 tõi positiivse kogemusena välja ajutise juhi pikaajalise vaate, sest algul kardeti liigset lühiajalisust ja huvi puudumist. Ettevõtte 5 tõi välja hirmu konfidentsiaalsuse ees ning kinnitas, et kindla teenusepakkuja puhul on see asjatu. Ettevõtte 6 julgustas, et igas valdkonnas kompetentne olemine ei ole võimalik ja ei peagi olema, kuid kompetentsi võib ettevõttesse sisse importida. Toodi välja ka isiku sobivus ettevõttega ja tema professionaalsus. Selle puhul aitab riske maandada projektiplaan ning paika pandud eesmärgid (ettevõtte 7). On arvatud, et ajutine juhtimine on pigem konsultandi roll ning ollakse ettevaatlikud, kuid ettevõtetel on selle vastu huvi tekkinud (ettevõtte 8).

Ettevõtte 1 selgitab: *„Kui omanikel oleks julgust, siis ma soovitan võtta teise inimese kõrvale ajutiselt juhtima. Mitte nii, et üks juhib ja teine juhib, vaid võtma kõrvale, et jälgida protsessi, kogemusena. See ei ole nagu mentorlus vaid see on ikkagi mingi probleemi ülesandepüstitatus ja lahendamine.“*

Ettevõtte 3 selgitab: *„Ja mida ma ise võib-olla alguses pelgasin, et kuidas selline ajutine juht selliseid pika perspektiiviga eesmäärke suudab seada või kui suur huvi tal selles on, siis tegelikult midagi sellist ei olnud /.../ nad aitasid ka selliseid pika perspektiivi eesmäärke ära sõnastada ja võib-olla siis neid esimesi samme sinna ära joonistada“*

Ettevõtte 4 selgitab: *„Täpselt sama moodi on ettevõtete puhul, et ega meie ei pea ja ei suuda olla iga ala spetsialistid. Aga lühiajaliselt kedagi sisse osta, ma arvan, et see on isegi nagu kuluefektiivselt mõistlik. Personalivaldkond paraku selline on, et olen rahul. Kasutan veel, kui vajadus on, aga eelkõige võin soovitada.“*

### **3.14. Järeldused**

Ajutine juhtimine on Eestis suhteliselt uus ja vähelevinud töövorm. Ettevõtted teavad sellest kas pigem isiklike sidemete, varasemate koostöökogemuste või teiste teenust kasutanud organisatsioonide kaudu ning vähem otsitakse selle kohta infot internetist.

Ettevõtted otsustavad ajutise juhtimise kasuks, kui ilmneb lühiajaline vajadus spetsiifiliste oskuste ja teadmistega tööjõu järele ning oma ressurssidest seda katta ei suudeta. Ajutine juhtimine on kuluefektiivne ning väldib uue püsitöökoha juurde loomist, kus tööpõld vajaduse lõppedes võib kiiresti kahaneda ning tekitada motivatsioonipuuduse. See on eetiline lahendus, kuna head töötajat ei ole vaja teisest organisatsioonist üle osta ega hiljem ära saata. Ajutine juhtimine pakub lisaväärtust toetades püsitöötajate tegevust ning viies seda uuele professionaalsele tasandile. See võib hõlmata endas mentorlust ja eeskujuks olemist ning eriti juhtivtöötajate kompetentsi kasvatamist.

Enamasti nähakse ajutises juhis suure kogemuse ja laia silmaringiga spetsialisti ning edukat projektijuhti, kes ei pea õppima ega kohanema vaid on valmis kohe tegutsema ning häid tulemusi näitama. Enim kasutatakse ajutist juhtimist personalijuhtimises täiendava kompetentsina näiteks ettevõtete ühinemisel uue personalistrateegia loomiseks või ema- ja tütaretevõtete personalipoliitika ühtlustamiseks ning kaasajastamiseks. Ka vaadeldakse ajutist juhtimist kui sisseostetavat teenust konkreetse valdkonna arendamiseks juhul kui ettevõttes personalijuht puudub. Ajutist juhtimist kasutatakse edukalt ka tegevjuhtimises, näiteks mentorluse vormis juhtimiskompetentsi arendamiseks, uue strateegilise suuna võtmiseks kui ka lihtsalt igapäevase tegevjuhtimisena, kuna leiti, et paremat inimest selleks ei ole. Uuringus osalenud ettevõtted pidasid ajutist juhtimist heaks lahenduseks pigem üldisemates valdkondades nagu eelpool mainitud personalijuhtimine ja tegevjuhtimine, aga ka finantsjuhtimine ja raamatupidamine, kuid kitsamate, eriti tehniliste valdkondade puhul nagu automaatika ja mehhaanika, kaheldi, kas Eesti spetsialistide baas oleks nii suur, et seda vajadust katta.

Ajutise juhi valiku otsustavad ettevõttes juhatuse liikmed ning personalijuhtimisel on pigem nõustuv kui eestvedav roll. Seda ilmselt seetõttu, et juhtidel on sageli olnud ajutise juhiga varasem side, nad on saanud soovitusi teistelt teenust kasutanud ettevõtetelt ning ajutise juhtimise osas on konkreetne ülesanne, millele otsitakse täitjat. Oma vajadustes ollakse spetsiifilised, kuid oodatakse tugevat initsiatiivi ja suunamist iseäranis personalijuhtimises.

Ajutiste juhtide tegevust toetavad organisatsioonis eelkõige tegevjuhid ja valdkonna eest vastutavad juhatuse liikmed. Kuigi uurimuse käigus ei ilmnud ajutisele juhtimisele iseloomulikke rakendatavaid tugiprotsesse, selgus siiski, et ettevõtete juhid hoiavad ajutise juhiga tugevalt sidet, toimuvad regulaarsed igapäevased või iganädalased arutelud, tagasisidestamised ning kokkuvõtete tegemised. Püstitakse ajagraafikus ja eesmärkide juures. Nii püsi- kui ajutised juhid on üksteisele toeks vajalike juhtimisotsuste tegemisel.

Hoolimata sellest, et uurimuses osales vaid 8 ajutist juhtimist kasutanud ettevõtet, joonistub nende kogemuses välja ühiseid jooni, mis toetavad ka magistritöö teoreetilises materjalis käsitletut. Autori hinnangul võib siiski ka sellise väikese valimi põhjal teha järeldusi ajutise juhtimise kasutatavuse kohta Eesti ettevõtetes.

Intervjueeritud ettevõtete kogemust aluseks võttes, on Eestis ajutist juhtimist edukalt võimalik kasutada tiptasemel lisatööjõu ajutiseks rakendamiseks olukorras, kus kas ettevõtte ei vaja püsivalt lisatööjõudu või ei saa uusi töötajaid palgata ning seda toetavad ka varasemad uuringud (Isidor et al. 2014; Guide ... 2014; Hoff Rudhult, 2013; Goss, Bridson, 1998). Ajutine juhtimine lahendab sel juhul täiendava oskusteadmise vajaduse (How the World ... 2014; Ballinger, Marcel, 2010; The Interim Executive ... 2008; Bruns 2005) ning ei tekita püsivalt juurde uusi tööjõukulusid (Isidor et al. 2014) ega koolituskulusid, kuna ajutise juhi pädevus võib pigem ise panustada töötajate arendamisse (Interim Executive ... 2018; Brossault, Jaussoin, 2010 Russell, 1998). Samuti võimaldab see ühtlustada töökoormust, kuna ajutist juhtimist saab edukalt rakendada projektitöödena (Brossault, Jaussoin, 2010) ning püsitöötajad ei pea seetõttu võtma endale täiendavaid töökohustusi. Ajutise juhi kogemuste pagas ja kompetents on mentorluse vormis (Interim ... 2018) abiks püsitöötajate arendamisel, kes pärast ajutise juhtimise lõppemist tulevad oma juhtimisülesannetes edukamalt toime. Ajutine juhtimine Eestis on tugev personalijuhtimise ja tegevjuhtimise valdkondades ning on saanud seda kasutanud ettevõtete hulgas ka väga positiivset tagasisidet. Uurimuses intervjueeritud ettevõtted peavad ajutist juhtimist oma tegevuses väga vajalikuks töövormiks ning on valmis seda kasutama ka edaspidi. Ajutist juhtimist saab edukalt kasutada tegev- ja personalijuhtimise strateegiate ning dokumentide loomiseks, ettevõtete ümber struktureerimiseks, muudatuste juhtimiseks, personali kaardistamiseks ja värbamiseks ning rahvusvahelise mõõte sisse toomiseks ettevõttesse. Samuti on võimalik ajutist juhtimist rakendada kontserniülese rahvusvahelise mõõte suurendamiseks ning ekspordi või IT-pädevuste kasvatamiseks. Ajutine juhtimine näitab häid tulemusi nii lühiajaliste projektides kui ka suudab sisse tuua pikemaajalise vaate ning planeerida olulisi samme tulevikuks, mida rakendavad edaspidi juba püsitöötajad. Uurimuse raames läbiviidud

intervjuude põhjal võib ka järeldada, et ajutine juhtimine on kasulik nii väiksematele kui suurematele ettevõtetele võimaldades nii projektipõhist lähenemist kui ka strateegilist juhtimiskompetentsi arendamist.

Ettevõtteid, mis ajutist juhtimist Eestis on kasutanud, on veel vähe ning seetõttu on ka kogemus väike. Siiski on autori hinnangul tegemist väga olulise paindliku töövormiga organisatsioonide vajaduste rahuldamisel, eriti olukorras, mil Eestis on mureks spetsialistide ja tipp-juhtide puudus (Reidolf et al. 2018). Töövormi tugevaks eeliseks on selle kiire kasutatavus konkreetse probleemi või ülesande lahendamiseks.

Autori hinnangul oleks järgmiseks sammuks täiendavalt uurida ajutise juhtimise kasutamise kogemust ning võimalusi rakendada seda ka muudes valdkondades kui käesolevas magistritöös mainitud personalijuhtimine, tegevjuhtimine, müügijuhtimine ning IT-valdkond. Kuna intervjuueritid ettevõtete juhid kahtlesid, kas tehnilistes valdkondades nagu automaatika ja mehhaanika, leiaks pädevaid ajutise juhi kompetentsiga spetsialiste, siis võib vajadusel kaaluda ka sobiva välistööjõu sisse importimist. Kindlasti on oluline põhjalikumalt uurida ajutise juhi kaasamist organisatsiooni ning personalijuhtimise rolli ja tuge selles. Samuti tuleks täiendavalt vaadelda ajutiste juhtide töökogemust ja nende hinnangut tehtavale tööle ning valdkondlikule arengule. Kuna välisriikides ajutise juhtimise kasutamine kasvab, võib eeldada et see pöörab tõusule Eestiski. Selles valguses tuleks üle vaadata võimalused ajutise juhtimise reguleerimiseks seadusandluses, et julgustada ettevõtteid ajutist juhtimist rohkem kasutama aidata töövormi paremini mõista. Seni on autorile teadaolevalt seadusandlust mainitud vaid analüüsis “Tuleviku töö – uued suunad ja lahendused” (Analüüs ...2017).

## KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli uurida ajutist juhtimist kasutanud ettevõtete kogemust, selgitada ajutise juhi kasutamise põhjuseid, tema valikuprotsessi, ajutist juhtimist toetavaid ning hindavaid süsteeme ettevõtetes ning ka üleminekut tagasi tavapärasele juhtimisele. Kogutud informatsiooni põhjal tehti järeldused ajutise juhtimise kasutamise kohta Eesti ettevõtetes.

Magistritöös viidi läbi kvalitatiivne uuring, mille käigus intervjueriti ajutist juhtimist kasutanud ettevõtete tegevjuhte, omanikke ning ühel juhul ka personalijuhti. Ajutise juhtimise kasutamise kogemus oli valimi moodustamise kriteeriumiks. Ajutise juhtimise rakendamise kogemus oli ettevõtetes vahemikus 2016-2019 ning mõnes uuritud ettevõttes ajutine juhtimine osaliselt veel kestab.

Intervjuude analüüsi tulemuste põhjal võib järeldada, et enamasti on ajutist juhtimist kasutatud personalijuhtimises ja tegevjuhtimises ning vähem IT- ja müügivaldkonnas. Personalijuhtimises kasutati ajutist juhtimist pigem projektijuhtimise tasandil personalistrateegia koostamiseks, personalivaldkonna dokumentatsiooni kaasajastamiseks või ühtlustamiseks grupi tütarettevõtetes, ja palgastruktuuri uuendamiseks ning rahvusvahelise mõõtega personalijuhi leidmiseks. Ajutist juhtimist tegevjuhtimise tasandil on kasutatud vähem, kuid neil ettevõtetel on tekkinud väga julge ja mitmekülgne arusaam ajutisest juhtimisest. Nende hinnangul sobib see suurteks muudatuste juhtimiseks, restruktureerimiseks, ettevõtete liitmiseks, ostmiseks jms. Ka on ajutisest tegevjuhtimisest kasu olnud mentorluse vormis meeskonna uuele tasandile viimisel ja teistmoodi arusaama tekkimisel juhtimisest.

Intervjuude tulemusel võib kinnitada varasemas uuringus (Analüüs ... 2017) öeldut, et ajutine juhtimine ei ole Eestis veel levinud ning ettevõtete teadlikkus sellest on väike. Enamik uuringus osalenud ettevõtteid tundis ajutise juhtimise teenuse pakkujaid kas varasema muu koostöökogemuse või tutvuse kaudu ning teistele oli ajutine juhtimine pigem uudne. Seetõttu saab antud magistritöö aidata kaasa teadlikkuse tõstmisele ajutisest juhtimisest ning panustada töövormi laiemasse levikusse. Kuna ajutine juhtimine on Eestis veel arenev valdkond, siis on autori hinnangul on oluline viia läbi täiendav uurimus võimalusel ajutise juhtimise kogemuse selgitamiseks ka muudes valdkondades peale käesolevas magistritöös mainitud (personalijuhtimine, tegevjuhtimine, müügijuhtimine ning IT-valdkond) ning uurida süvitsi ajutise juhi kaasamist organisatsiooni ning personalijuhtimise rolli ja tuge selles. Samuti oleks

oluline uurida ajutiste juhtide endi töökogemust ning kõrvutada seda ettevõtte ajutise juhtimise kogemusega. Kuna ajutine juhtimine on maailmas jätkuvas tõusutrendis, siis tuleks kindlasti arvestada selle kasutamise levikuga ka Eestis ning üle vaadata ka võimalused ja seadusandluses ajutise juhtimise reguleerimiseks.

# **SUMMARY**

## **THE USE OF INTERIM MANAGEMENT IN ESTONIAN ENTERPRISES**

Kerlin Rimmel

Technological and socio-economic changes have had an impact on working life, which is the driving force behind the spread of new forms of work in the last 10-15 years (Analüüs ... 2017). Eurofound released a report on the dissemination and use of such forms of work in the European Union countries (Eurofound, 2018; Eurofound, 2015). A similar study was conducted in 2017 in Estonia. Among the most spread new work forms, interim management was only mentioned, as at the time of the survey it was less common and did not find enough use potential compared to others. Trends in the world, however, show that the use of interim management as a form of temporary management is increasing (Mooney et al. 2017) and there is reason to expect that it will have future potential in Estonia.

The purpose of the thesis is to study the experience of interim management in enterprises that have used it as a form of work. Based on the theoretical framework, the study aims to explain the reasons for using an interim manager, the selection process of interim manager, support provided during interim management period, interim management evaluation processes within companies, and the so-called transition process back to normal management when the interim management period ends. Based on the information gathered, conclusions are drawn about the possibilities of using interim management among Estonian enterprises.

The research questions to be answered are:

1. What are the reasons for deciding on interim management in a company?
2. What is the interim manager selection process?
3. What are the systems that support interim management in the company?

In order to provide answers to the questions asked, the study has the following research tasks:

- To provide an overview of the theoretical basis for using interim management in leadership.
- To conduct a study among companies that have used interim management and analyze their experience.
- To make conclusions about successful use of interim management in Estonian companies.



Keywords used in the thesis: interim management, interim manager, temporary management, temporary manager, mobile management, mobile manager.

The study is divided into two sections. In the first section, an overview is given of interim management and its use in enterprises based on theoretical literature. In the second section, the author describes the methodology, sampling and analysis process. The qualitative method of research was used. The study was conducted in the form of semi-structured interviews among senior executives of companies that have used interim management within 2016-2019. When analyzing the interviews, the author outlines the reasons for deciding on the choice of an interim management, describes the selection of an interim manager and systems supporting interim management in companies. Finally, the author draws conclusions and provides suggestions for future research topics in the field of interim management.

Based on the results of the interview analysis, it can be concluded that, in most cases, interim management has been used in human resource management (HR) and in executive leadership, and less in information technology (IT) and sales. In human resource management, interim management was used to prepare HR strategy at project management level, to update or harmonize HR documentation in group subsidiaries, to renew the pay structure and find an HR manager with an international dimension. Less use has been made of interim management at executive level, but these companies have developed a very bold and versatile understanding of interim management. In their estimation, it is suitable for major change management, restructuring, mergers, acquisitions, etc. Interim management has also been beneficial for mentoring leaders to bring leadership to higher levels.

Interim Management as a form of work is relatively unknown in Estonia. Therefore the thesis aims to provide better insight into the use of this work form and contribute to its spread. As interim management is still developing in Estonia, the author believes that it is important to carry out further research to identify interim management experience in areas other than those mentioned in this study (HR, executive leadership, sales management and IT) and to study in-depth the involvement of the interim manager in the organization and the role and support of HR. It would also be important to investigate the experience of the interim managers themselves and to compare it with the experience of interim management. As interim management is a continuous upward trend, the regulation of interim management in legislation in Estonia should also be looked into.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alewell, D., Hauff, S., Thommes, S., Weiland, K. (2009). Triggers of HR outsourcing decisions – an empirical analysis of German firms. - *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 20, No. 7, 1599–1617.
- Analüüs “Tuleviku töö – uued suunad ja lahendused”. (2017) Tartu: technopolis |group|.
- Ballinger, G.A., Marcel, J.J. (2010). The Use of an Interim CEO During Succession Episodes and Firm Performance. - *Strategic Management Journal*, Vol 31, 262–283.
- Birasnav, M. Rangnekar, S. Dalpati, A. (2010). Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits: an empirical study. - *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5, 1037–1042.
- Brossault, R., Jaussoin, R. (2010). Interim Management. Leadership and Management in International Context. *Master's Thesis*. Linnaeus University. School of Business and Economics.
- Browning, B., Boys, S. (2015). An Organization on Hold and Interim Leadership in Demand: A Case Study of Individual and Organizational Identity. *Communication Studies*, 66:2, 165-185.
- Browning, B.W., McNamee, L.G. (2012). Considering the Temporary Leader in Temporary Work Arrangements: Sensemaking Processes of Internal Interim Leaders. The Tavistock Institute.
- Burnes, B., Todnem By, R. (2012). Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. - *Journal of Business Ethics*.
- Bruns, J. (2005). Interim-Management-Deployments in an Innovation-Context. Tallinn: Tallinn University of Technology.
- Bruns, J., Kabst, R. (2005). Interim-Management: A Paradox for Leadership Research? *Management Revue*, Vol 16, 4, 512-524.
- Deloitte. (2018). Deloitte Millennial Survey. Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0, Deloitte.
- Eesti tööturg täna ja homme. Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest. (2018). Tallinn: SA Kutsekoda

- Eurofound (2018), Overview of new forms of employment – 2018 update, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound. (2015). New forms of employment. Luxembourg: Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- The European Interim Report (2014). Executives Online.
- Eurostat. Glossary: Enterprise size. Kättesaadav [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Enterprise\\_size](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Enterprise_size), 2. April 2019.
- Farrell, M. (2016). Interim Leadership. - *Journal of Library Administration*, 56:8, 990-1000.
- Ford E. W., Lowe, K. B., Babik, D., Huerta, T. R. (2016). Insider versus outsider executive succession: The relationship to hospital efficiency. - *Health Care Management Review*, 5-8.
- How the World Views Temporary Employment and Interim Management: Perceptions, practices and trends. (2014) Global Insights.
- Goss, D., Bridson, J. (1998). Understanding interim management. - *Human Resource Management Journal*, Vol 8, no 4.
- Guide to Interim Management. (2014) Institute of Interim Management.
- Heinrich, C. (2015). Interim Management aus Sicht des Prinzipal-Agenten-Ansatzes: Eine theoretische und empirische Analyse. Dissertation Universität Leipzig. Springer Gabler.
- Hill, D. (2017). Interim Executive Leadership. Options for Filling Crucial Executive Roles. White Paper. Coker Group.
- Hoff Rudhult, M. (2013). Managing trust: A qualitative study of interim management and trust. Stockholm: Stockholm University.
- Huff, M.T., Neubrandner, J. (2015). Interim Administrators in Higher Education: A national Study. *Journal of Academic Administration in Higher Education* Vol 11, No1, 9-15.
- The Interim Executive: Gaining a Competitive Business Edge through Interim Executive Management. (2008). Human Capital Institute.
- Interim Management Survey (2018). Institute of Interim Management.
- Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. (2. April 2019. a.). Allikas: European Commission: [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en)
- Isidor, R., Schwens, C. Kabst, R. (2014). Interim Management Utilization, Firm Flexibility and its Impact on Firm. - *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol 14, No 4.

- Interim Intelligence Index. (2018) *Whitepaper*. BESmith.
- Jas, P. (2013). The role of interim managers in performance improvement: evidence from English local authorities. - *Public Money & Management*, 33:1, 15-22
- Klarner, P., Todnem By, R., Diefenbach, T. (2011). Employee Emotions During Organizational Change - Towards a New Research Agenda. - *Scandinavian Journal of Management*, Vol 27, 332-340.
- Konjunktuuriinstituut, E. (2018). Konjunktuur. 4 (207). Tallinn: Eesti Konjunkturiinstituut.
- Laherand, M.-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Infotrükk.
- Leavy, P. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. New York: Oxford University Press.
- Mooney, C.h., Semadeni, M., Kesner, I.F. (2012). Six ways companies use interim CEOs. - *Organizational Dynamics*, Vol 41, 13-22.
- Mooney, C.H., Semadeni, M., Kesner, I.F. (2013). Interim Succession: Temporary Leadership in the Midst of the Perfect Storm. - *Business Horizons*, Vol 56, 621-633.
- Mooney, C.h., Semadeni, M., Kesner, I.F. (2017). The Selection of an Interim CEO: Boundary Conditions and the Pursuit of Temporary Leadership. - *Journal of Management*, Vol 43, No 2, 455–475.
- Pervez, G., Kjell, G. (2004). Äriuringute meetodid. Praktilisi näpunäiteid. Tallinn: Külim.
- Quillen, D.A., Aber, R.C., Grigsby, K. R. (2009). Interim Department Chairs in Academic Medicine. The Association of Professors of Medicine.
- Rahapoliitika ja Majandus. 4. (2018). Tallinn: Eesti Pank.
- Reidolf, M., Michelson, A., Küttim, M., Kallaste, M., Rozeik, H. (2018). Eesti ettevõtete koosluste uuring. Lõpparuanne. Tallinn: Arenguseire Keskus.
- Rudhult Hoff, M. (2013). *Managing Trust. A Qualitative Study of Interim Management and Trust*. Bachelor Thesis. Stockholm University.
- Russam, C. M. (2005). Flexible Resourcing: The Strategic Case for Interim Management. - *Strategic Change*, Vol 14 (3), 157-163.
- Russell, D. (1998). *Interim Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Smid, G., van Hout, E., Burger, Y. (2006). Leadership in organisational change: Rules for successful hiring in interim management. - *Journal of Change Management*, 6:1, 35-51.
- Topper, E. (2009). Interim leadership after the administrator leaves. *New Library World*, Vol. 110, 467-469.
- Vellström, E. (2019). Suuline hinnang ajutist juhtimist kasutanud ettevõtetest aastatel 2014-2019

- VKEde määratlust käsitlev teatmik. (2015) Luxembourg: Euroopa Liidu Väljaannete Talitus.
- Watermark Search International. (2018). Interim Executive Annual Survey. Watermark Search International.
- Wiersema, M.F, Zhang, Y. (2011). Ceo dismissal: the role of investment analysts. - *Strategic Management Journal*, 32, lk 1161–1182.
- World Bank. 2019. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. Washington, DC: World Bank
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu: Tartu Ülikool.

## LISAD

**Lisa 1. Tabel 5. Ajutisele juhile iseloomulikud tunnused ja omadused**

<b>Tunnused ja omadused</b>	<b>Allikas</b>
Liitub ettevõttega piiratud ajaks	(Brossault, Jaussoin, 2010; Goss, Bridson, 1998); (Quillen et al.2009)
Enamasti meesterahvas	(The European ... 2014)
50. eluaastates	(Brossault, Jaussoin, 2010)
Palgatakse sageli vahendusagentuuri kaudu	(Goss, Bridson, 1998)
Enamasti teinud karjäärivaliku ajutise juhtimise kasuks	(The European ... 2014; Russell 1998)
Ülekvalifitseeritud	(Goss, Bridson, 1998)
Omab oskusi ja teadmisi, mida ettevõttes pole	(The Interim Executive ... 2008)
Tugev aastate pikkune juhtimiskogemus	(Brossault, R., Jaussoin, R., 2010; Goss, Bridson, 1998)
Tugev korporatiivne taust, sageli üle 6 aasta	(The European ... 2014)
Rahvusvaheliste organisatsioonide kogemus	(Brossault, Jaussoin, 2010)
Goss, Bridson, 1998	(Goss, Bridson, 1998)
Ei tee karjääri vaid lahendab probleemi	(Brossault, Jaussoin, 2010; The Interim Executive ... 2008)
Autonoomne, iseseisev	(Brossault, Jaussoin, 2010; Goss, Bridson, 1998)
Omab tehnilist kompetentsi	(Brossault, Jaussoin, 2010)
Tegev operatsioonalsel tasandil	(Brossault, Jaussoin, 2010)
Tegev funktsionaalsel tasandil	(Brossault, Jaussoin, 2010)
Omab teadmisi erakorralistes olukordades käitumiseks	(Brossault, Jaussoin, 2010)
Panustab ettevõtte arendamisse	(Goss, Bridson, 1998)
Analüüsib	(Russell, 1998)
Konsulterib	(Ibid.)
Koolitab	(Ibid.)
Käivitab ja juhib organisatsioonilisi muutusi	(Browning, Boys, 2015; The European ... 2014; Brunes, Todnem By, 2012; Goss, Bridson, 1998)
Juhib strateegiliselt olulist projekti	Brossault, Jaussoin, 2010)
Juhib ettevõtet kriisisituatsioonis	(The European ... 2014; Brunes, Todnem By, 2012)
Säilitab ja kasvatab ettevõtte edu	(Ibid.)
Stabiliseerib organisatsiooni, sh üleminekuajal	(Quillen et al. 2009)
Levitab põhiväärtusi	(Ibid.)
Juurutab läbipaistvust	(Ibid.)

Arendab kommunikatsiooni	( <i>Ibid.</i> )
Näitab varajasi käegakatsutavaid mõõdetavaid tulemusi	(The European ...2014)
Mõjutab teisi töötajaid organisatsioonis	(Quillen et al 2009)
Täidab juhi kohustusi püsijuhi otsimise ajal	( <i>Ibid.</i> )
Iseseisvus ja initsiatiivi haaramise oskus	(Topper, 2009)
Probleemi tuvastamise ja analüüsimise oskus; olukorra hindamine ja lahendamiseks plaani koostamine	( <i>Ibid.</i> )
Koostöö ja meeskonnatöö oskused	( <i>Ibid.</i> )
Innovatiivsus, koos kaasaegsete valdkondlike teadmiste ning optimeerimise oskustega vajalike erilahenduste loomiseks	( <i>Ibid.</i> )
Strateegia rakendamine, teistsugune taktikaline lähenemine, ettevõtte seisakust välja toomine	( <i>Ibid.</i> )
Sobivus juhi ja organisatsiooni ootuste osas soovitud tulemustega. Tegevuste eelnev põhjalik eesmärgistamine, potentsiaalsete takistuste sõnastamine ning kultuurilise keskkonnaga arvestamine	( <i>Ibid.</i> )
Minimaalne sisseelamise aeg, vaid oma tööülesannetele keskendumine (tegelemine kõigega ohustab töö edukust)	(Interim ... 2018; Topper, 2009)
Ettevõtte kasule ja parimale võimalikule tulemusele keskendumine isikliku mõjutamise asemel	(Brossault, Jaussoin, 2010)
Toime tulemine pideva tähelepanu ja hindamisega	(Brossault, Jaussoin, 2010; Topper, 2009)
Karismaatiliseks visonäärriks olemine, organisatsiooni ringi vormimine. Vajalik, et ettevõtte suudaks kaasas käia globaliseeruva majanduse, kiirete tehnoloogiliste muutuste ja pidevalt muutuva turusituatsiooniga	(Browning, Boys, 2015)

Allikas: Autori koostatud

**Lisa 2. Tabel 6. Ajutise juhi kasutamise eelised ja puudused**

<b>Eelised</b>	<b>Puudused</b>
Kasutamisel on leitud positiivne mõju finantsilisele paindlikkusele (Isidor et al. 2014)	Mõju ettevõtte funktsionaalsele tulemuslikkusele pole teada. Funktsionaalne tulemuslikkus põhineb sageli võtmetöötajate teadmistel ning oskustel, mitte organisatsiooniväliselt palgatud ajutisel juhil (Isidor et al. 2014)
Sobib lühiajaliseks ettevõtte vajaduse rahuldamiseks ( <i>Ibid.</i> )	Ajutise juhtimise periood võib olla kindlaks määrata. (Farrell, 2016)
Valmidus tegutsemiseks mõne päevaga ( <i>Ibid.</i> )	Ajutistel juhtidele pakutakse sageli väga vähe ettevalmistust olulorruga toimetulekuks ( <i>Ibid.</i> )
Pühendumine ülesande edukale täitmisele õigeaks ajaks ( <i>Ibid.</i> )	Ajutine juht ei saa lühikese aja tõttu tehtud vigu parandada ega näidata organisatsioonile oma tegelikku suutlikkust (Huff, Neubrandner, 2015)
Kogenud meeskonna juht suudab püsida eesmärgi saavutamise juures ( <i>Ibid.</i> )	Individuaalselt kõrge funktsionaalne tulemuslikkus ei pruugi tingimata panustada kollektiivsele funktsionaalsele tulemuslikkusele ettevõttes. (Isidor et al. 2014)
Sobiv positsioon keeruliste olukordade lahendamiseks ( <i>Ibid.</i> )	Kaasneda võivad lahkkelid juhtkonnas ning kaastöötajate hulgas. (Farrell, 2016)
Sõltumatus, suurem vabadus tegutsemiseks, kui ettevõttesisesel klassikalisel juhil. See võimaldab kiirendada muudatusi ettevõttes ( <i>Ibid.</i> )	Ajutise juhi autoriteet ja juhtimisuund võib olla kindlaks määrata, ähmane. ( <i>Ibid.</i> )
Kuluefektivsus ja lähtumine eelarvest, kuna enne tegevuste alustamist on paika pandud konkreetne eelarve, mis tegevuste jooksul ei muutu ( <i>Ibid.</i> )	Ressursipuudus nagu piiratud eelarved, aeg, lühikesed tähtajad ja ligipääsmatus olulisele informatsioonile, on suured takistajad ajutise juhi töös. (Interim ... 2018)
Konfidentsiaalsus, usaldusväarsus ja eetilisus ( <i>Ibid.</i> )	Ajutine juht ei saa üles ehitada usalduslikke suhteid, mis on olulised pikemaajalises perspektiivis. (Isidor et al, 2014)
Oskus hästi kohaneda uue majandussektori, keskkonna ja ettevõtte kultuuriga. (Russell, 1998)	Organisatsioon ei pruugi ajutist juhti omaks võtta. (Isidor et al. 2014)
Valmidus avastada ja õppida, oskus kõrvutada ideed ja informatsiooni ( <i>Ibid.</i> )	Kui palju informatsiooni ajutisel juhil oma tegevus edukaks ellu viimiseks puudu on, ei ole palju uuritud. ( <i>Ibid.</i> )
Kiirendab korporatiivseid muutusi ja restruktureerimise protsessi (How the World ... 2014)	Ebamäärased alluvussuhted, kuidas ja kellele oma tegevusest aru anda ning kes vastutab ajutise juhi tegevuse eest. (Farrell, 2016)
Objektiivsus, pole ettevõtte minevikusituatsioonides kinni vaid kasutab tänase päeva olukorda (Interim ... 2018)	Ajutine juht ei pruugi olla motiveeritud tegema pikaajalise mõjuga otsuseid. (Isidor et al. 2014)
Konkurentsieelis: ligipääs sektoris olevatele	Ajutine juht saab panustada lühiajaliselt oma



funktsionaalsetele teadmistele ning oskustele, mida saab kasutada kriitiliste vajaduste rahuldamiseks ettevõttes (Interim Executive ... 2018))	laiapõhjaliste oskuste ja teadmistega, kuid ei saa avardada kollektiivset kogemuste pagasit. ( <i>Ibid.</i> )
Innovatsiooni juhtimine ( <i>Ibid.</i> )	-
Avatus, loobumine varem loodud tegevusmudelitest, mis toob ettevõttesse välist vaadet (Russell, 1998) ning kiirendab ettevõttevälise ekspertiisi organisatsiooni liikumist (How the World ... 2014)	-
Operatsiooniliste riskide efektiivne haldamine (Interim Executive ... 2018)	-
Ettevõtte koolituskulude vähenemisel on ajutine juhtimine sobilik ( <i>Ibid.</i> )	-

Allikas: Autori koostatud

### Lisa 3. Magistritöö intervjuu küsimustik

Ajutise juhtimise kasutamine Eesti ettevõtetes			Kerlin Rimmel	
Personalijuhtimise magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool (TalTech)				
Hea juht!				
<p>Palun teil osaleda ajutise juhtimise kasutamist käsitlevas uuringus, mis valmib personalijuhtimise magistritöö raames. Uuring toimub intervjuuna ja kestab 40-60 min. Küsimustikuga uuritakse ajutise juhtimise kogemust: juhi valiku protsessi, ajutist juhtimist toetavaid süsteeme ning üleminekuprotsesse tagasi nõ tavapärasele juhtimisele. Info põhjal tehakse magistritöös üldistavad järeldused ajutise juhtimise kasutamise võimaluste kohta Eesti ettevõtetes.</p>				
I Info ettevõtte kohta				
Tegevusvaldkond	Tegutsemise aeg	Käive	Töötajate arv	Vastaja amet
II Info ajutise juhi kohta				
Vanus	Sugu	Tegutsemise aeg ettevõttes	Ametipositsioon	
III Mõistete selgitamine				
1. Kuidas jõudis teieni info ajutisest juhtimisest?				
2. Kuidas mõistate ajutist juhtimist?				
3. Kes on ajutine juht?				
IV Ajutisele juhtimisele eelnenud tegevused				
1. Mis ajendas teid ajutist juhtimist ettevõttesse kaasama?				
2. Kas leppisite kokku, millised eesmärgid seada ajutisele juhile?				
3. Kui jah, siis palun kirjeldage seatud eesmärgid (numbrilised või muul viisil sõnastatud)				
4. Kuidas toimus ajutise juhi valiku protsess?				
a) Milliste kriteeriumite alusel valik toimus?		b) Kes kuulusid meeskonda?		
5. Kas kasutasite värbamiseks agentuure või ainult ettevõtte personaliüksust?				
V Ajutise juhi tegevusealane info				
1. Mis toetab ajutise juhi tööd ettevõttes? (Protsessid, tingimused, ettevõtte kultuur, suhtumine)				
2. Milliste ülesannetega ajutine juht tegeles?				
3. Kas ajutise juhtimise ajal lisandus tegevusvaldkondi, millega juhi värbamise ajal ei arvestatud?				
4. Kui jah, siis kuidas olukorra lahendasite?				
5. Kas ajutisel juhil on tugi juhtkonna juures, kes tema tegevust jälgib ja kelle ees ta vastutab?				
VI Ajutise juhi tegevuse hindamine				
1. Kas ettevõtte hindas ajutise juhi tööd tema tegevuse ajal?				
2. Kui jah, siis kas kasutasite hindamiseks kriteeriume? Kirjeldage palun.				
3. Milline oli ajutise juhtimise mõju ettevõttele ajutise juhtimise ajal?				
4. Milliseks hindasite ajutise juhtimise mõju ettevõttele pärast ajutise juhtimise lõpetamist?				
5. Kas ajutise juhtimise eesmärk ettevõtte jaoks sai täidetud?				

6. Kui jah, siis kirjeldage palun eesmärgi täitmist
7. Kui ei, kirjeldage palun tekkinud probleeme ja takistusi.
8. Kuidas toimus ajutise juhi töö lõpetamine ja nn teatepulga üleandmine tagasi ettevõttele?
<b>VII Ajutise juhtimise kasutamise võimalikkus tulevikus</b>
1. Kas kaalute ajutise juhtimise kasutamist ka edaspidi?
2. Kui jah, millist kasu te eeldate?
3. Kui ei, siis millistel põhjustel?
4. Muu info, mida peate vajalikuks seoses ajutise juhtimisega välja tuua?

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4. Tabel 7. *Cross-case* analüüsi tabel magistritöö teemaplokkide alusel

<b>3.1 Informatsiooni saamine ajutise juhtimise kohta</b>	
<b>Ettevõtte 1</b>	Paratamatu olukord, värbamisega ei leitud sobivat juhti; grupi tegevjuht olnuks alternatiiv, küsiti abi hotelliketilt.
<b>Ettevõtte 2</b>	Kursis endise kolleegi kaudu, kes nüüd teenust osutab.
<b>Ettevõtte 3</b>	Koostöö teenuse pakkujaga headhuntingu osas, sealt info ajutisest juhtimisest.
<b>Ettevõtte 4</b>	Oli idee, otsiti teostajat, kasutati turult saadud referentse.
<b>Ettevõtte 5</b>	Internetiotsing ja referentseid.
<b>Ettevõtte 6</b>	Side ajutise juhiga oli varem, enne teenuse kasutamist.
<b>Ettevõtte 7</b>	Isikliku tutvus ja kogemus. Ajutine juht pakkus sarnast teenust ettevõtte varasema omaniku teises ettevõttes.
<b>Ettevõtte 8</b>	Sugulased ajutise juhiga (HR) ja kurtis muret ettevõtte juhtimise üle.
<b>3.2 Ajutise juhtimise mõistmine</b>	
<b>Ettevõtte 1</b>	Konkreetsed ülesanded, selge programm, kindel aeg, kriisijuhtimine.
<b>Ettevõtte 2</b>	Praktiline lahendus, ettevõtte ostmine, rekonstrueerimine, muudatuste juhtimine, lisaressurss lühikestele projektidele (nt 6 kuud), eetilised, kui töötaja üle osta ja ära saata, kvalifitseeritud spetsialistid "hüppavad kohe sadulasse", ei pea õppima.
<b>Ettevõtte 3</b>	2 võimalust: a) kahe juhi vahel olek- üks on lahkunud ja teist otsitakse; b) knowhow ajutine vajadus.
<b>Ettevõtte 4</b>	Ei selgitanud.
<b>Ettevõtte 5</b>	Tähtjalise lepinguga tegevused teatud valdkonnas.
<b>Ettevõtte 6</b>	Teenuse sisse ostmine kõrvalt.
<b>Ettevõtte 7</b>	Ei selgitanud.
<b>Ettevõtte 8</b>	Ajutine tegevjuht oli "treener", personalijuht projektipõhine ning müügijuhist sai osalise koormusega lepinguline justkui renditöötaja.
<b>3.3 Ajutise juhi mõiste kirjeldamine</b>	
<b>Ettevõtte 1</b>	Vastatud eelmise teema juures.
<b>Ettevõtte 2</b>	Kompetentne inimene, kes saab lühikese etteteatamisega, piiratud tähtajaks appi tulla.
<b>Ettevõtte 3</b>	Vastatud eelmise teema juures.

<b>Ettevõtte 4</b>	Sõltumatu tegutseja, kellel on referentsipagas ja kokkupuude erinevate ettevõtetega.
<b>Ettevõtte 5</b>	Projektipõhine töötaja (palgajuhendi koostamine).
<b>Ettevõtte 6</b>	Kindla aja jooksul kindlaid tegevusi tegev juht, teemapõhine.
<b>Ettevõtte 7</b>	Mõnes mõttes konsultant, töötab selge plaaniga, kindla perioodiga ja oodatava tulemusega.
<b>Ettevõtte 8</b>	Vastatud eelmise teema juures.
<b>3.4 Ajutise juhi ettevõttesse kaasamise põhjused</b>	
<b>Ettevõtte 1</b>	Süsteemi vahetus, üleminek ketihotelliks (restruktureerimine), ülesanne viia hotell keti tasemele, auditeerimisprotsess ja sobiva juhi puudumine.
<b>Ettevõtte 2</b>	Vastatud teema 3.2 Ajutise juhtimise mõistmine juures.
<b>Ettevõtte 3</b>	Noorele talendile võimalus töövarjutada ja õppida kogunud juhilt.
<b>Ettevõtte 4</b>	Ettevõtte pikk ajalugu, vajadus sünergiaks, tütreid toimetavad omapäi, dokumendid vajavad kaasajastamist, puudub vajadus täiskohaga HR-inimese järgi.
<b>Ettevõtte 5</b>	Personalijuhi ja -osakonna puudumine. Palgajuhendi koostamine. Laiem, neutraalne pilk. Väline vaade.
<b>Ettevõtte 6</b>	Isikupõhine valik.
<b>Ettevõtte 7</b>	Otsiti rahvusvahelise kogemuse tausta. Ettevõtte oli väga Eesti-keskne, kuid rahvusvahelise suunitlusega. Lisaks otsiti püsivat personalijuhti.
<b>Ettevõtte 8</b>	Omanikud huvitatud rohkem tpp-spetsialisti tööst, juhtimisfunktsioon tüütu lisakohustus vajadus juhtimiskogemuse järele.
<b>3.5 Ajutisele juhile seatud eesmärgid ja ülesanded</b>	
<b>Ettevõtte 1</b>	Süsteemi vahetus; üleminek ketihotelliks (restruktureerimine), ülesanne viia hotell keti tasemele, auditeerimisprotsess ja sobiva juhi puudumine.
<b>Ettevõtte 2</b>	Tegevused pole üliväga konkreetset, kuid alguses läbi räägitud ja kokku lepitud, kuidas ajutine juht tegevjuhti toetab.
<b>Ettevõtte 3</b>	Operatsioonide tasemel KPI-d. Sessioonid talendiga, coaching, mentorlus, isiklik eeskuju (käitus nagu tiimijuht), paar konkreetset projekti.
<b>Ettevõtte 4</b>	HR dokumentide kaasajastamise aluseks olev audit.
<b>Ettevõtte 5</b>	Ajagraafik. Palgajuhendi eesmärk on valmimine umbes mis ajaks, kuhu peaks jõudma, millises vormis. Ei pannud KPI-sid. Intervjueerimine, projekti koostamine palgagruppide jagunemiseks tunnihinnete baasil, töötajagruppide jagunemine.

<b>Ettevõtte 6</b>	Igapäevase tegevjuhtimisega seotud eesmärgid. Täpsustada ei soovinud.
<b>Ettevõtte 7</b>	Personalijuhi leidmine, ettevõtte rahvusvahelisemaks muutmine, HR-i taseme analüüsimine (ettevõtted erineva suuruse ja töötajate arvuga), grupi HR-strateegia välja töötamine, kogu grupi inimeste kaasamine.
<b>Ettevõtte 8</b>	Tegevjuhile ja personalijuhile ei seatud eesmärgid. Usaldati kogunud tippjuhte. Võimalus koos tegutseda Eesti tippudega. Konsultanti ei oleks usaldatud. Müügijuhil hea eksportmüügi kogemus ja isiksuslik sobivus (ei olnud ettevõtte valdkonnast).
<b>3.6 Ajutise juhi valikuprotsess, kriteeriumid ja valiku tegijad</b>	
<b>Ettevõtte 1</b>	Kohtumine: 2 eraldi intervjuud tegevjuhi ja hotelli omaniku poolt Tegevjuht ja põhiomanik valisid juhi koos; kett soovitas isikut, reaalsuses alternatiivseid kandidaate polnud.
<b>Ettevõtte 2</b>	Tegevjuhi ja HR-juhi ühine otsus, kus kaalukam ja läbirääkimisi juhtiv pool oli tegevjuht.
<b>Ettevõtte 3</b>	Juhatuse liikmed ja personalijuht.
<b>Ettevõtte 4</b>	Otsiti auditi teostajat. Turult kuulnud referentsid. Otsustas tegevjuhti üksi.
<b>Ettevõtte 5</b>	Juhatuse esimehe ainuisikuline otsus referentside pealt, soovitude. Oluline, kellega on koostööd tehtud ja milline kogemus selle taga on.
<b>Ettevõtte 6</b>	Otsus omanike tasandil. Toimus valitava isiku eelneva kogemuse varal.
<b>Ettevõtte 7</b>	Omanikul oli varasem kogemus, seetõttu valikuprotsessi ei toimunud. Kogemus otsustas.
<b>Ettevõtte 8</b>	Müügijuht valiti tegevjuhi soovitusel. Otsustasid kõik 3 omanikku koos. Lisaks valdkond II küsimus 1: ajutine personalijuht kaasas ajutise tegevjuhi.
<b>3.7 Ajutise juhi tegevuse toetamine ettevõttes. Tugi juhtkonna juures ning tegevuste eest vastutaja</b>	
<b>Ettevõtte 1</b>	Paluti ketilt abi, kes soovitas inimest. Süsteem ja struktuur ning ajutise juhi oskus keskkondad ümber seadistada. Töö oli väga selgelt piiritletud. Iganädalased kohtumised tegevjuhiga, igapäevased vestlused telefonitsi või Skype vahendusel.
<b>Ettevõtte 2</b>	Tegevjuhi parem käsi, juhtimismeeskonna otsene liige. Tegevjuhi ja ajutise juhi vastastikune tugi: tegevuste ja ajakavade kooskõlastamine. Pidev suhtlemine, tagasisidestamine. (Polnud täiesti iseseisev).
<b>Ettevõtte 3</b>	Pöörduti Interim Agentuuri poole. Ajutised juhid toimisid nagu tavalised töötajad, muud vahet ei olnud. Inimesed ei mõelnud, et nad on ajutiselt. Alluti otse valdkonna juhatuse liikmele, oma isiksusega saavutas kiire respekti töötajate hulgas.
<b>Ettevõtte 4</b>	Otsiti ise, valiti turult saadud referentside põhjal. Ajutine juht (spetsialist) koostas struktuuri, mida ettevõttelt nõudis, ettevõtte saatis dokumendid ja valis intervjuueeritavad ettevõttesiseselt. Tegevjuht ja tütarettevõtete juhid, kellega

	ajutine juht suhtles.
<b>Ettevõtte 5</b>	Kokkulepped organisatsioonis, kellega tehakse koostööd, nt keskastme juhid ja osakondade esindajad. Juhatuse esimees.
<b>Ettevõtte 6</b>	Agentuure ei olnud ning otsus tuli omanike / juhtide tasandilt. Maatriks, juhtimine, ISO süsteem, kvaliteedisüsteem
<b>Ettevõtte 7</b>	Koostöö grupi ettevõtetega erinevates riikides, kuna ajutisel juhil puudus varasem valdkondlik kogemus. Vastutas iseenda eest ja mentoriperioodil uue inimese eest. Andis aru juhatusele.
<b>Ettevõtte 8</b>	Kõik ajutised juhid on väga iseseisvad. Müügijuht on kindlatel päevadel olemas ja kokku on lepitud müügi-leadide eesmärgid. Intervjueerinud juhatuse liige, kes on operatsioonide juht (müügijuhi puhul) Tegevjuht ja personalijuht olid pigem iseseisvad.
<b>3.8 Ajutise juhi tegevuse hindamine ja hindamiskriteeriumid</b>	
<b>Ettevõtte 1</b>	Kindel mõõdik: auditeerimise süsteem, property audit, kas on tehtud või mitte.
<b>Ettevõtte 2</b>	Konkreetseid tegevusi eraldi ei hinnatud, jälgakse jooksvalt, kas ollakse õigel teel, räägitakse läbi, lepitakse kokku. Tähelepanu uue struktuuri loomisel ja juurutamisel.
<b>Ettevõtte 3</b>	Kasutati vestluse vormi.
<b>Ettevõtte 4</b>	Detailne tegevusplaan ja ajagraafik olid aluseks. Pigem hindas ajutine juht ettevõtet. Ajutise juhi ette antud raamistik tegevustest ja lõppeesmärgist. Tulemused arutati läbi.
<b>Ettevõtte 5</b>	Tagasiside keskastme juhtidelt intervjuude osas. (Positiivne). Eelnevalt kokku leppimata tagasiside: Tagasiside ajutiselt juhilt ettevõtte meeskonna kohta, millega arvestada juhtimisotsuste tegemisel.
<b>Ettevõtte 6</b>	Kindlad kokkulepitud eesmärgid tegevuste osas, millest nähtub, kas on edasimineku, protsessi jälgimine ja selles osalemine on ülevaatlik.
<b>Ettevõtte 7</b>	Hindamine sõltus eesmärkidest ja tulemustest.
<b>Ettevõtte 8</b>	Mõõdikuid ei ole. Hindamine käib tunde järgi. Väike ettevõtte, liiga palju bürokraatiat ei toimu.
<b>3.9 Ajutise juhtimise mõju ettevõttele ajutise juhtimise ajal ning pärast selle lõppu</b>	
<b>Ettevõtte 1</b>	Ülesanne täideti, kuid organisatsioonile suurt mõju ei olnud, kuna polnud täisvolitusi, personaliga ei tegelenud ja aeg oli lühike.
<b>Ettevõtte 2</b>	Uue personalijuhtimise struktuurist informeerisid töötajaid tegevjuht ja personalijuht. I juhtimistaseme eesmärgid on täidetud, läbi räägitud ettevõttesse kommunikeeritud. Ollakse II taseme juures ja veendunud, et kõik eesmärgid saavad täidetud.
<b>Ettevõtte 3</b>	Ajutisel juhil oli suur mõju meeskonna igapäevasele toimimisele, juhendatava talendi enda rollivaatele; palju häid

	valdkonnapõhiseid praktikaid.
<b>Ettevõtte 4</b>	Tekkis spikker, milline on personalivaldkonna dokumentatsiooni olukord. Selgus ettevõtete olukord.
<b>Ettevõtte 5</b>	Palgajuhendi struktuur selgines (senine palgajuhend on 10a), ajakohane ülesehitus. Tööperede restruktureerimine. Välise vaate sisse toomine.
<b>Ettevõtte 6</b>	Ajutine juhtimine hetkel kestab.
<b>Ettevõtte 7</b>	Väline vaade. Silmade avamine, paralleelide toomine. Varsti pärast seda toimus omanikuvahetus, seega pikaajalist strateegilist mõju ei olnud. Toimus omaniku vahetus ja võeti uus strateegiline suund.
<b>Ettevõtte 8</b>	Ajutine tegevjuht pani meeskonda teistmoodi käituma, mõtlema, koos töötama kiire kvaliteedi tõus. Ajutise müügijuhiga muutus ekspordi suund pidevalt aktuaalseks, tegevus motiveerib ise pingutama, aktiveeriv mõju. Ajutine personalijuht tegutses vajaduse põhiselt ja oli pigem projektijuhi rollis. Ettevõtte käitub teistmoodi, kui varem.
<b>3.10 Üleminek ajutiselt juhtimiselt tavapärasele juhtimisele</b>	
<b>Ettevõtte 1</b>	Ajutise juhi töötamise ajal toimus värbamine ning töö lõpetamisel viidi uus juht ajutise juhiga kokku. 2 nädalat töö üleandmiseks.
<b>Ettevõtte 2</b>	Informatsiooni selle kohta ei õnnestunud koguda.
<b>Ettevõtte 3</b>	Järgiti tavapärast protseduuri.
<b>Ettevõtte 4</b>	Püsivat personaliinimest pole, projektipõhine teenus. Ettevõtted ise vastutavad oma käekäigu eest.
<b>Ettevõtte 5</b>	Projekt kestab ning kuni see pole täiesti valmis, kestab edasi. (Ära on hinnatud maksimum projektimaht).
<b>Ettevõtte 6</b>	Ei ole sellele veel mõelnud.
<b>Ettevõtte 7</b>	2 nädalat olid ajutine juht ja uus juht koos töö, toimusid regulaarsed kohtumised, mis harvenesid. Perioodi kestvus 2-3 kuud.
<b>Ettevõtte 8</b>	Tegevjuhiga kohtutakse paari kuu tagant. Tema eemaldumine toimus orgaaniliselt. Üks juhatuse liige on tema roli üle võtnud.
<b>3.11 Ajutise juhtimise kasutamise võimalused tulevikus</b>	
<b>Ettevõtte 1</b>	Ülimalt mõistlik lahendus; pigem sobivam spetsialisti puhul (HR, raamatupidamine, andmetöötlus).
<b>Ettevõtte 2</b>	Suurte muutuste, struktuurimudatuse jaoks, suurte protsesside jaoks, ühinemised, ostmised.
<b>Ettevõtte 3</b>	a) kahe juhi vahel olek- üks on lahkunud ja teist otsitakse; b) knowhow ajutine vajadus.
<b>Ettevõtte 4</b>	Soovitav kasutada kõigil, kel puudub valdkondlik spetsialist.
<b>Ettevõtte 5</b>	Suuremad personalialased tegevused sama partneriga, organisatsioonikultuuri ja kvalifitseeritud personalijuhi



	teenused. Sama partneriga jätkamine, kuna personalijuhi ja personaliosakonna jaoks vajadus puudub.
<b>Ettevõtte 6</b>	Ei karda seda moodust, väike ühiskond, õigeid inimesi ei pelga.
<b>Ettevõtte 7</b>	Idealis seda ei fännata. Lühiajalised töötajad võtavad projekti lühiajaliselt.
<b>Ettevõtte 8</b>	Üks riskivabamaid, paindlikumaid viise. Tipp-spetsialisti või tipp-juhi kaasamiseks.
<b>3.12 Ajutise juhtimise eeldatav kasu</b>	
<b>Ettevõtte 1</b>	Töö ei katke, protsesse hoitakse või viiakse edasi; väljast tuli teine vaade asjadele; võimaldab tegelikult juhil muuta süsteemi paremaks.
<b>Ettevõtte 2</b>	Lisaressursi kaasamisest tulev kasu, mida ettevõttes ei ole.
<b>Ettevõtte 3</b>	Vastatud eelmise teema all.
<b>Ettevõtte 4</b>	Sobib ettevõtetele, kes on eksisteeritud kaua ja kus on väga pikaajalised töötajad, sobib välise vaate sisse toomiseks.
<b>Ettevõtte 5</b>	Vastatud eelmise teema all.
<b>Ettevõtte 6</b>	Ajutine juhtimine veel kestab.
<b>Ettevõtte 7</b>	Vaja on ka pikaajalist vaadet, vähemalt paar aastat, et asju ellu viia (suure hulga inimeste puhul). Mõtet on kaasata projektipõhiselt lühemaks ajaks.
<b>Ettevõtte 8</b>	Uue asja käivitamine, uue taseme saavutamine, mugavussoonist välja surumine. Ajutine juht on võimaluste looja ja käivitaja, tagant torkija.
<b>3.13 Muu oluline info seoses ajutise juhtimisega</b>	
<b>Ettevõtte 1</b>	Vajaduspõhisus: milline on probleem, mida lahendada; soovitus võtta ajutiselt juhi kõrvale ajutine juht protsessi jälgima, püsijuhile kogemuseks (vajalik probleemi ülesandepüstitus ja lahendamine; võimalik, et osa inimesi avaneb võõrale kergemini ja asjadest neutraalselt rääkida.
<b>Ettevõtte 2</b>	Valdkonnad, kus ajutine juhtimine kõige paremini toimiks: HR, finants, raamatupidamine. Spetsiifilisemates valdkondades, nt tehnika, (automaatika, mehhaanika)- kahtleb. Kas baas Eestis on piisavalt suur, kust kompetentseid inimesi eri valdkondadesse võtta?
<b>Ettevõtte 3</b>	Aeg on lühike, alguses peljati juhtimisvormi- kas juht suudab näha pikka perspektiivi või on huvi puudus, tegelikult oli vastupidi.
<b>Ettevõtte 4</b>	Kui pole täiskohaga tööd pakkuda, tuleb teatud teenuseid sisse osta, pole vaja punnitada ise töökohta luua ega kõike ise teha, pole mõistlik; lühiajaline teenus on kuluefektiivne.
<b>Ettevõtte 5</b>	Tippjuhid kardavad ohtu konfidentsiaalsusele, mis on kindla partneri puhul asjatu hirm. Ajutine juhtimine sobib projektipõhiselt, kui ei ole inimesele püsivalt suuri ülesandeid pakkuda, et mitte palgata kedagi, kes teeb töö ära ning

	seejärel kaob motivatsioon. Sobib neile, kes tahavad ettevõttesse tullagi lühikeseks ajaks.
<b>Ettevõte 6</b>	Ettevõtjatel ei saa igas valdkonnas olla kompetentsi. Pole põhjust karta kompetentsi sisse importimist. Tuleb otsustada, kas on vaja põhikohaga inimest või mitte.
<b>Ettevõte 7</b>	Hästi palju sõltub konkreetsest inimesest, meeskonda sobivusest, professionaalsusest. Riskid aitab maandada projektiplaan, mis sätestab ootused ja tegevused.
<b>Ettevõte 8</b>	Vesteldes teiste ettevõtjatega, ei usuta ajutise juhtimise võimalustesse. On arvatud, et see on konsultandi roll. Ollakse ettevaatlikud. On ettevõtteid, kes on samuti seda kasutama hakanud. Huvi on tekkinud.

Allikas: Autori koostatud