

# DAVE ULRICH

**professor, kirjanik,  
juhtide koolitaja  
ja konsultant**



FOTO: ERAKOGU

**Dave Ulrich on kirjutanud üle 30 raamatu ja 200 artikli personali- ja ettevõtte juhtimisest ning juhtimiskvaliteedi mõjust ettevõttele, investoritele ja klientidele.**



**KATRI ROHESALU**  
Sustinere kliendikogemuse  
arendamine ja juhtimine

Teda on nimetatud personali- valdkonna kõige mõjukamaks mõtlejaks ja tema ettekanded, uurimistööd ning publikatsioonid mõjutavad tugevalt strateegilist mõtteviisi ettevõtetes ja personalitöös. Eestis oli teda võimalik näha esinemas PARE 2012. aasta konverentsil, kus ta rääkis, milline on nutikas personalijuhtimine.

Minul ei olnud toona võimalust Ulrichi mõtetega tutvuda. Jõudsin tema ideedeni alles tänavu, kirjutades oma magistritööd kliendikogemuse juhtimisest. Personalivaldkonna roll kliendikogemuse loomises ja juhtimises on väga tähtis, sest just ettevõtte töötajad oma hoiakute, mõtteviisi ning tegevusega loovad kliendikogemust ning mõjutavad seeläbi ettevõtte tulemusi, väärtust ja mainet. Otsides infot ettevõttevälist klienti arvesse võtvast personalijuhtimisest ehk kliendikesksest personalijuhtimisest, oli Ulrichi arusaam see, mis mind oma

terviklikkuses ja uudsuses personali- ja ettevõtte juhtimisest kõnetas.

## HARIDUSTEE

„Pärast keskkooli asusin õppima eraõiguslikus Brigham Youngi ülikoolis (Brigham Young University, BYU), mis oli minu jaoks lihtne valik. Ülikool on seotud minu religiooniga ja seal on väga head õppejõud ning pühendunud õpilased.” Dave sai BYU-st nii bakalaureuse- kui ka magistrikraadi.

Bakalaureusekraadi sai Dave kombineeritud õppekava läbimisel (ingl *University Studies*), mis andis talle võimaluse kujundada õppekava oma spetsiifiliste huvide järgi. Nii saab tudeng omavahel erinevaid valdkondi kombineerida. Dave läbis bakalaureuseõppe viie semestriga, võttes igal semestril 20–24 ainepunkti eest kursusi. Tavapärase bakalaureuseõppe aeg on kaheksa semestrit, maksimaalse

18 ainepunktiga semestris. Seega olid Dave'i bakalaureuseõpingud pingelised, aga ta sai väga hea kogemuse.

Magistriõppe erialaks valis Dave organisatsioonikäitumise (ingl *Organisational Behaviour*). „Selleni jõudsin ma bakalaureuseõppes võetud organisatsioonikäitumise valikaine kursuse kaudu. Aine õppejõud J. B. Ritchie innustas mind kirjutama regulaarselt sellest, mida oma praktikas organisatsioonide juures märkan ja kogen, ning siduda kogetu selle valdkonna teooriaga. Nii kirjutasingi talle igal nädalal 10–15 lehekülge teksti. Semestri lõpus kutsus ta mind enda juurde ja veenis mind jätkama magistriõpinguid just sellel erialal,” selgitab Dave ja lisab, et nii saigi organisatsioonikäitumisest tema kirj. J. B. Ritchie on talle siiani hoolitsev mentor.

Doktorikraadi sai Dave California ülikoolis (University of California),

Personalijuhid peaksid ennast määratlema ärilise väärtuse lisajana, mitte ainult personalitöö tegijana.

kus ta uuris numbrilist taksonoomiat (ingl *Numerical Taxonomy*). See on teadus, mis keskendub statistika kaudu korra loomisele kaoses, leides lihtsust keerukuses või otsides sellest mustreid ja struktuuri. Teadusharu sai alguse bioloogiast, kus võeti kõik loomad ja loodi kord liikides, näiteks imetajad, linnud, kalad, roomajad jne. Dave kasutab numbrilist taksonoomiat, et leida lihtsaid mustreid juhtimises, töötajate kaasamises, personalitöö praktikates jms.

## ESIMESED TÖÖKOHAD

„Olen alati töötanud. Juba siis, kui olin 12- või 13-aastane, pöördus isa meie kodu lähedal oleva bensiniijaama omaniku poole ja palus mind sinna osalise ajaga tööle võtta. Mu isa maksis jaama juhile selle eest, et ma töökogemuse saaksin,” räägib Dave huvitavast kogemusest.

Ülikooli ajal töötas ta mitme professori juures uuringute assistendina. Doktoritöö ajal õpetas Dave kolmes Los Angelese ülikoolis. Viieaastase doktoriõppe programmi jooksul õpetas ta umbes 30 kursust. „Tudengeid õpetades õppisin ise organisatsioonide ja juhtimise kohta väga palju. Kui lõpetasin doktoriõppe, pakuti mulle tööd Michigani ülikooli juures asuvas Rossi äriülikoolis. Kuna mu abikaasa Wendy sai seal- sisse hariduse ja psühholoogia doktoriõppe programmi sisse, siis sinna me

suundusimegi,” selgitab Dave ja ütleb veel, et ta on alati ühendanud omavahel ülikoolis õpetamise, teadustöö tegemise ja konsultandiks olemise.

Dave ütleb, et õpetades õpib ta palju ka ise. „Mulle meeldib koos tudengitega õppida. Kui olen osav õpetaja, on mul võimalus kaasata õpilasi tegelike probleemide lahendamiseks.” Peale ülikoolis õpetamise korraldab Dave oma ettevõttega ka juhtide arenguprogramme. „Olen viimasel ajal palunud juhtide programmis osalejatel defineerida üks suurimatest katsumustest, millega nad on silmitsi seisnud – näiteks talentide või organisatsiooni juhtimisega. Kasutame neid katsumusi kui juhtumianalüüsi. Protsessi alguses ei tea ma, kuhu välja jõuame.” Dave sõnab, et protsess on põnev ja nõuab temalt loovust ning aitab õppida ja jõuda koos programmis osalejatega lahendusteni.

### KONSULTANDI KARJÄÄR

Kui Dave oli doktoriõppes, said kuulsa William Ouchi ideed Jaapani juhtimisvõtetest, kus keskenduti sellele, kuidas töötaja lojaalsust ettevõttes suurendada (juhtimise Zteooria). Selles keskendutakse töötaja heaolule nii töökohal kui ka väljaspool töökohata, see soodustab stabiilset tööhõivet, suurt tootlikkust ning head töötajate moraali ja rahulolu. Ouchi oli andekas konsultant ja kaasas Dave'i mõnda enda projekti. „Nii alustasingi konsultandi tööd doktorantuurit tudengina ja jätkasin seda ka siis, kui kolisin Michigani. Mulle on alati meeldinud tegeleda probleemidega, mida pole varem nii selgelt defineeritud või uuritud.”

Dave ei ole kunagi töötanud ainult ühe ettevõtte teenistuses ja on konsulteerinud paljusid. 20 aastat tagasi asutas ta Norm Smallwoodiga RBL Groupi, mis sai nime nende raamatu „Tulemuspõhine juhtimine” („Results-Based Leadership”) järgi. Dave pakub konsultatsiooniteenuseid

nende ühise ettevõtte kaudu. „Usun, et olen ühel või teisel viisil töötanud vähemalt poolte Fortune 200 ettevõttega. Teen tööd peamiselt ettevõtetele, kes kasutavad konsultante selleks, et mujal kasutusel olnud ideid enda jaoks kohandada ja leida selle kaudu enda viis probleemide lahendamiseks.”

## Õpetades õpib palju ka ise.

### PÕNEVAD TEEMAD ETTEVÕTETEGA TÖÖTADES

- **Ettevõtte kultuuri muutus.** Kultuur on tänapäeval oluline teema. Dave töötab oma ettevõttes selle nimel, et määratleda ettevõttele sobiv kultuur, mis hõlmab rohkem kui ainult ettevõtte väärtusi. Koostatakse tegevuskavasid, et ettevõtte kultuuri muuta.
- **Juhtimise kvaliteet.** Eesmärk on defineerida toimiv juhtimisviis (ingl *leadership brand*) ja seejärel näidata, kuidas mõjutab juhtimine ettevõtte väärtust aktsionäride jaoks. Samuti soovitakse näidata, kuidas mõjutab juhtimine ettevõttesiseste protsesside toimimist.
- **Talentide kaasamine.** Eesmärk on suurendada töötajate kaasatust ettevõttes, keskendudes töö tähendusele ja eesmärgipärasusele.
- **Personalitöö.** Tahetakse ümber kujundada personalijuhi funktsiooni. Seda selleks, et personalitöötaja oleks keegi, keda nähakse ettevõttes äripartnerina, ning et arendada personalitöötajate pädevust.

### PERSONALIJUHTIMISE FUNKTSIOON

Dave selgitab, et personalijuhi jaoks on kõige olulisem saada aru, et personalijuhtimise eesmärk ei ole puudutada vaid tavapäraseid personalivaldkonna funktsioone. Selle tegelik sisu

seisneb väärtuse loomises töötaja ja organisatsiooni jaoks. Personalijuhtimise strateegia peab siduma ettevõtte klientide ja investorite ootused ning ettevõtte töötajad ja kultuuri.

Strateegilise personalijuhtimisega viiakse ellu ettevõtte strateegia, tehakse investeeringuid personalitöösse. Kõigi ettevõtete strateegiate elluviimiseks on vaja investeerida inimestesse ning siduda tulemuslikkust, informatsiooni ja tööd personalitöö tegevusvaldkondadega. Seejuures tuleb arvestada organisatsiooni vajaduste ja võimekusega erinevaid strateegiaid rakendada.

### KLIENDIKESKNE PERSONALIJUHTIMINE

Personalijuhtimine saab ja peab oma tegevustes lähtuma ettevõttevälistest klientidest ehk mõtlema n-ö väljast sisse (ingl *outside in*). Kliendikeskne personalijuhtimine on ettevõtte strateegilise väljast sisse mõtlemise osa. „Näiteks peaks organisatsioonikultuuri ja juhtimise määratlemine algama sellest, et ettevõtte mõtleb läbi ja defineerib, mille poolest sooviks firma olla klienti-



Dave koos psühholoogist abikaasa Wendyga

FOTOD: ERAKOGU

de seas tuntud. Nii kujundatakse klientidele antavad lubadused, mis omakorda saavadki ettevõtte brändiks, identiteediks ja maineks. Seda kõike peavad toetama ettevõttesisene tegevus ja ka personalijuhtimine. Iga organisatsioon peaks tagama selle, et ettevõttesisised protsessid ja tegevused toetaksid klientide ootustele vastamist. Oleme sellesse võrrandisse lisanud ka investori. Investori usaldus suureneb kliendikeskse ettevõtte (ja personali) juhtimise abil,“ räägib Dave.

### KUIDAS SEDA MÕTTEVIISI RAKENDADA?

1. **Tuleb õppida tundma kliente** – kes nad on, miks nad just teie ettevõtetelt teenust või tooteid ostavad ja kuidas klientidega kontakti saada.
2. **Tuleb tegeleda ettevõttesisese turundusega** ja määratleda koostöö kliendivaldkonna inimestega, kuidas suurendada kliendile loodavat väärtust, kaasates kogu organisatsiooni.
3. **Kultuuri muutmine võtab aega.** Näiteks valdkondades, kus toodet või teenust vahetatakse välja iga kuue kuu tagant, võib väljast sisse mõtteviisi rakendamiseks kuluda 12–18 kuud, enamikus ettevõtetes aga kauem.

Dave selgitab, et personalijuhid peaksid ennast määratlema ärilise väärtuse lisajana, mitte ainult personalitöö tegijana. See on fundamentaalne mõttelaadi muutus paljudele personalijuhtidele. „Olen enda praktikas näinud, et enamik ettevõtte juhte on väga avatud personalijuhtimise valdkonna uuendustele alates hetkest, kui nad mõistavad, et personalijuhtimine saab olla ettevõtte äri kasvatamisel toeks ja abiks.”

### MIDA TÄHENDAB PEREKOND?

„Minu pere on mulle väga oluline. Selle süda on mu naine, Wendy, kelle olen olnud abielus üle 40 aasta. Ta on minu tugi ja kalju. Tal on dok-



## Organisatsiooni- käitumisest sai minu kirk.

torikraad psühholoogias ja ta on suurepärase kirjanik, kes käsitleb oma teostes psühholoogia ja religiooni ühisosa. Meil on kolm täiskasvanud last ja oleme kaheksa lapselapse vanavanemad,“ räägib Dave.

Peale selle suhtleb Dave tihedalt oma õdede-vendade ja emaga, kes on aktiivne 90-aastane naine. „Oleme väga seotud ka meie koguduse liikmetega. Meie pere on Viimse Aja Pühade Jeesuse Kristuse Kiriku liikmed. Samuti on mul paljude töökaaslastega tugev professionaalne ja perekondlik

suhe,“ ütleb Dave ja lisab, et kogukonda kuulumine ja peretunne on õppimise ja arengu oluline alustala.

### ÕPPIMINE JA ARENG

Dave'i peres on kesksel kohal eneseareng ja õppimine. Pere kolm last on pühendunud õppimisele – igapäev on doktorikraad, mis on suguvõsas ainulaadne. „Meie lapsed on erinevate maailmavaadetega: üks on liberaal, üks konservatiiv ja üks nende vahepeal. Seetõttu on meie perele iseloomulikud sügavad arutelud elu ja maailmavaadete üle. Meie laste abikaasad ütlevad mõnikord, et peavad enne pereõhtusööki kodutööd tegema ja end ette valmistama,“ naljatleb Dave.

Dave ütleb, et ka tema õpib ja täiendab ennast kogu aeg. „Olen

võtnud endale eesmärgi omandada iga kahe aasta jooksul umbes 20–25% ulatuses uusi teadmisi. See kõlab lihtsalt, kuid nii see ei ole. Vaja on pidevat tööd ning oskust leida uusi katsumusi ja keskenduda uutele probleemidele,” märgib Dave. Tänu töötamisele RBL-i instituudis, kus korraldatakse tippjuhtidele mõttekodasid, saab Dave tihti uusi ideid, mis puudutavad näiteks digitaalset personalijuhtimist, talente, agiilsust, instituudis arendatud juhtimisprogramme. Dave avaldab igal nädalal LinkedInis postituse: „See on hea vahend, kuidas uusi ideid leida. Regulaarne postituse kirjutamine nõuab oskust näha uusi katsumusi, aitab hoida mõtted terava ja värskena ning sunnib pidevalt uusi asju avastama ja õppima.”

Olen võtnud endale eesmärgi omandada iga kahe aasta jooksul umbes 20–25% ulatuses uusi teadmisi.

#### VABA AEG

Dave'ile meeldib veeta aega oma laste ja lastelastega. Ta naudib korvpalli. „Mängisin seda keskkoolis, aga ma polnud piisavalt hea, et sellega tõsisemalt edasi tegeleda. Seega vaatan mängu, jälgin ja elan kaasa,” räägib Dave.

„Mulle meeldib mu töö ja see on saanud minu jaoks ilmselt kohati kinisideeks. Ma olen mõelnud ja sellest ka kirjutanud, et mõnikord on ideed minu parimad sõbrad. See on tõsi. Ideed tulevad, on mingi aeg minuga ja lahkuvad. Nad panevad mind

## Põnevat lugemist Dave Ulrichilt

### Organisatsioon

- Raamatus „Victory Through Organization” soovitakse mõjutada seda, kuidas organisatsioonides mõeldakse, näidates empiiriliselt, kuidas ettevõtte saavutab tänu õigele talendijuhtimisele neli korda suurema äritulemuse.
- Raamatus „Organization Capability” käsitletakse organisatsioone kui võime kogumeid.
- Talendijuhtimise võimaluste piiritlemisest räägib raamat „The Why of Work”, mis keskendub sellele, kuidas head juhid loovad väärtust mitte ainult töötajaid kaasates, vaid luues väärtust ka välistele klientidele, investoritele ja kogukondadele.
- Sellest, kuidas kultuuri muuta, räägitakse raamatus „GE Workout”.
- Õppimisest on kirjas raamatus „Learning Organization Capability”.
- Koostööst kirjutatakse raamatus „The Boundaryless Organization”.
- Ulrichi kõige hiljutisem raamat on „Market Oriented Ecosystem”, mis käsitleb järgmise põlvkonna organisatsioonidaini.

### Juhtimine

- Ulrich on kolleegidega välja töötanud tõhusa juhtimise alused raamatutes „Leadership Code” ja „Result Based Leadership”.
- Kuidas ühendada juhtimine klientide vaatega, kirjutatakse raamatus „Leadership Brand”.
- Raamatus „Why the Bottom Line Isn't!” näidatakse, kuidas mõjutab juhtimine turuväärtust.
- Raamatuga „Leadership Capital Index” aidatakse kujundada investorite/aktsionäride ootusi ja mõõta ettevõtte juhtimise kvaliteeti.
- Raamatus „Leadership Sustainability” on kirjas viisid, kuidas tagada, et juhtimise püüdlused looksid väärtust ja oleksid kestlikud. Seejuures on oluline ettevõtte ressursse hoolivalt kasutada. See ei hõlma mitte ainult seda, mida teeb juht, vaid ka seda, kuidas tema tegevused teisi mõjutavad.

### Personalijuhtimine

Personalijuhtimisest on Ulrich oma meeskonnaga kirjutanud palju:

- „HR Champions”
- „HR Value Proposition”
- „HR Transformation”
- „HR Competencies”
- „HR Outside In”
- „Rise of HR” - selles raamatus jagavad 73 personalijuhti vabas vormis oma arvamusi ja mõtteid personalijuhtimisest ning selle tulevikust. Raamat on kingitus personalispetsialistidele, keda on maailmas kokku rohkem kui miljon (raamat on saadaval ka veebilehel <https://www.hrci.org/rise-of-hr-e-book>).

naerma, nutma, mõtisklema, talletama minevikumälestusi ja kujundama tulevikuvõimalusi. Nad on minuga, kui ma käin jalutamas, kui olen reisil ning nad on olemas isegi siis, kui ma

magan või kui ma ärkan. Nad aitavad mul ennast määratleda ja anda elule tähendust,” mõtiskleb Dave ja ütleb, et on paljud ideed talletanud ka oma raamatutesse. ◀

# R2