




# PERSONALIJUHTIMINE

EGGA/HOÜ juhtivõtete koolitus  
Tartus, 04.12.2013  
Mari Nõmm



## TEEMAD

- personalijuhtimine ja selle eesmärgid
- personalijuhtimise ja keskkonna seosed
- personalijuhtimisega seotud rollid
- personalijuhtimise valdkonnad
- värbamise, arendamise ja motiveerimise olulisus ja võimalused
- personalijuhtimise suundumused

## PERSONALIJUHTIMINE - mõiste

PERSONALIJUHTIMINE (*personnel management*) on üks juhtimisfunktsioone, mida iseloomustab:

- PJ objektiks on organisatsiooni (potentsiaalne) personal
- PJ eesmärgiks on tagada töötajate kaudu organisatsiooni eesmärkide saavutamine
- PJ eesmärgid tulenevad töötajate, klientide ja omanike huvide tasakaalustatud arvestamisest
- PJ koosneb mitmetest tegevusvaldkondadest
- PJ mõjutavad org-i seesmised ja välised faktorid
- PJ on erinevatel aegadel ja erinevates organisatsioonides olnud erinevad eesmärgid

Mis ei ole personalijuhtimine?



## PJ EESMÄRGID

Juhtide ootused seoses personalijuhtimisega erinevad organisatsiooniti ja isikuti, kuid sageli antakse PJ-le hinnanguid lähtuvalt sellest, kas:

- PJ mõistab ja toetab organisatsiooni missiooni, väärtusi, eesmärke, kriitilisi edufaktoreid, tegevusstrateegiaid
- PJ aitab tõhusalt kaasa juhtimisotsuste tegemisele ja realiseerimisele
- PJ teeb uuenduslikke, realiseeritavaid ja adekvaatseid ettepanekuid
- PJ suudab lubatud realiseerida
- PJ aitab kaasa konkreetse juhi tegevustele (nõuannete ja osutatud teenuse kvaliteet).



## PERSONALIJUHTIMISE MÕJURID

Personalijuhtimist mõjutavad välisfaktorid:

- majanduslik olukord, sh konkurentsitingimused
- sotsiaalne keskkond
- õiguskeskkond
- tehnoloogilised mõjurid.



Personalijuhtimist mõjutavad organisatsioonised faktorid:

- organisatsioonikultuur ja struktuur
- organisatsiooni eesmärgid
- organisatsiooni tegevusvaldkond ja töökorraldus
- juhtimistavad, personalijuhtide kompetentsus

Koduõenduse ja õendushaiglate PJ olulised mõjutajad?

## PJ ROLLID

Personalijuhtimisega seotud rollide määratlemisel on oluline jälgida täitja innovaativsus/ reaktiivsust ning suunatust kas üksikute teenuste osutamisele või süsteemsele toimimisele.



### TULEVIK/STRATEEGIA

STRATEEGILINE  
PERSONALIJUHTIMINE

MUUDATUSTE  
JUHTIMINE

### PROTSESSID

### INIMESED

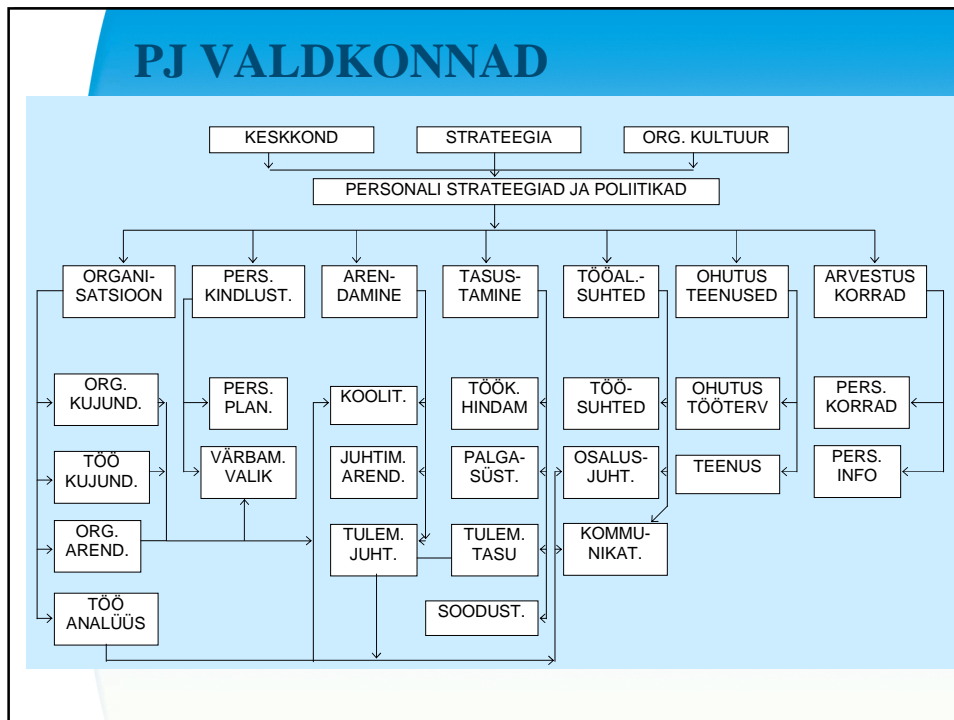
INFRASTRUKTUURI  
KIJUNDAMINE

TÖÖTAJATE OSALUSE  
JUHTIMINE

### IGAPÄEVANE/OPERATIIVNE

Milliseid rolle oleks õenduses rohkem/vähem vaja täita?

## PJ VALDKONNAD



## PJ VALDKONDADEVAHELISED SEOSSED

- PJ võib eristada seitset suuremat valdkonda. Siiski ei tegeleta mitte kõigis organisatsioonides võrdselt kõigi valdkondadega.
- Iga PJ valdkond koosneb allvaldkondadest
- Nii PJ valdkonnad kui ka allvaldkonnad on omavahel seotud ja vastastikku sõltuvuses
- PJ valdkondlikke strateegiaid kujundades ning otsuseid tehes tuleb arvestada kaasnevate mõjudega nii teistele PJ valdkondadele kui ka organisatsioonikultuurile ja töötajatele tervikuna
- Välis- ja sisekeskkond mõjutavad kõiki PJ valdkondi, kuid konkreetsete tegurite mõju üksikvaldkondadele on erineva kaaluga – näit majanduskeskkond mõjutab enim palgatasemeid, sotsiaalne keskkond aga organisatsioonikultuuri tervikuna jne.





## PJ VALDKONNAD – personaliga kindlustamine

- personali planeerimine (*personnel planning*) – järgmise perioodi personalivajaduse hindamine, nõudmise rahuldamiseks plaanide (personalihõive, värbamine, koondamine, koolitus, arendamine jt) koostamine ja nende rakendamine eesmärgiga tagada tegevuse tõhusus, järjepidevus ja paindlikkus
- värbamine ja valik (*personnel recruitment and selection*) – töökohtade personaliga täitmise protsess, mis koosneb (potentsiaalselt) sobivate kandidaatide kutsumisest ning valikust, eesmärgiga tagada organisatsioonile optimaalne hulk sobivaid töötajaid



## VÄRBAMISE OTSUSTUSPUNKTID

- **Kas värvata uus töötaja?**  
alternatiiviks on ületunnitöö, allhanked, töötajate rent
- **Keda ja millistel tingimustel värvata?**  
aluseks ametikirjeldus, ametinõuded, ümbritseva keskkonna monitoring
- **Kas seesmine või väline värbamine?**  
seotud tööjõu voolavusega
- **Kas teostada otsing ise või kasutada teenuseid?**  
aluseks hinnang org.-i vastavatele ressurssidele ning teenuse sobivusele
- **Milliseid valikumeetodeid kasutada?**  
enamkasutatavateks valikumeetoditeks on dokumentide analüüs, intervjuerimine, testimine, taustauuring ning individuaalsed- ja tegevusülesanded

## KANDIDAATIDE HINDAMINE

- Kandidaatide hindamise eesmärgiks on koguda optimaalses koguses vajalikku infot, otsustamaks kandidaadi sobivuse ja parima kandidaadi valiku üle.
  - Enamlevinud valikumeetoditeks on dokumentide analüüs, intervjuerimine; kasutatakse ka testimist, taustauuringut ning individuaalseid- ja tegevusülesandeid.
- Erinevate hindamismeetodite ennustav väärtus on erinev, sõltudes oluliselt ka meetodi kasutamise professionaalsusest.
- Meetodite valik ja kasutamine oleneb ametikoha eripärast, hindajate kompetentsusest, organisatsioonikultuurist ja personalipoliitikast.
  - Valikuprotsessi õnnestumise kriteeriumiks ei ole kandidaatide ja hindamismeetodite kasutamise rohkus, vaid kogu protsessi optimaalsus ja sihipärasus.



## PJ VALDKONNAD personali arendamine

- arendamine ja koolitamine (*development and training*) – süstemaatilise õppimis- ja arendustegevuse korraldamine eesmärgiga teadmisi, oskusi ja kompetentsust suurendades valmistada töötajaid ette keerulisemate ja/või komplekssemate ülesannete täitmiseks või paremaks töösoorituseks
- karjääri juhtimine (*career management*) – töötaja töökohtade järgnevuse teadlik planeerimine ning selleks vajalike tegevuste süstemaatiline korraldamine eesmärgiga kindlustada organisatsioon motiveeritud ning kompetentse personaliga

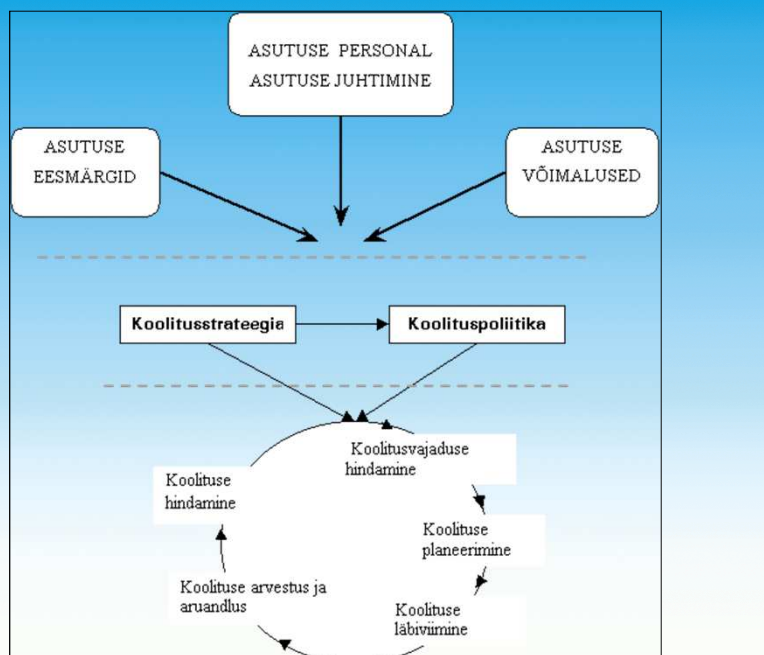


## PERSONALI ARENDAMISE PÕHJUSED

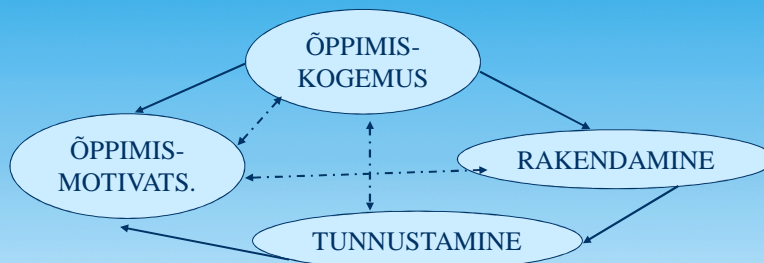
- Organisatsioonid peavad ellujäämiseks kohanema kiiresti muutuva keskkonnaga.
- Organisatsioon saab olla paindlik vaid siis, kui kriitiline hulk tema liikmeid on proaktiivsed ja muutustele avatud.
- Töösuhete olemus on muutunud - töötajad eeldavad, et organisatsioonis oleku aja jooksul nende kui tööjõu väärtus kasvab, mitte ei kahane.
- Inimeste väärtussüsteemi teisenemine – elukestev õppimine on paljude jaoks mitte vaid kohustus vaid eelkõige võimalus. Seetõttu on koolitus kujunemas täiendavaks motiveerimisvahendiks.



## KOOLITUSPROTSESS



## PIDEVÕPPE TSÜKKEL



- Üksikisiku tasandil võib õppimist vaadelda tsüklina, seejuures on oluline:
- edukas rakendamine suurendab õpimotivatsiooni
- õppimine võib toimuda ka otsese kasutamiset
- õppimist (ja mitte kasutamist) võidakse tunnustada
- õppimine võib (ka ilma kasutamisevõimaluse ja tunnustamiseta) motiveerida taas õppima.

## PJ VALDKONNAD tasustamine ja motiveerimine



- tööde hindamine (*job evaluation*) – töökoha suhtelise väärtuse määramine teatud kriteeriumite (näit keerukus, vajalik oskusteave, pingelisus, vastutuse ulatus) suhtes, eesmärgiga tagada õiglane palgasüsteem
- hüvitamine (*compensation*) – tehtud töö väärtusest tuleneva tasu määramise protsess, eesmärgiga optimaalsete kulutustega motiveerida töötajaid pingutama organisatsiooni eesmärkide täitmiseks:
- palgasüsteemi (*pay system*) loomine ja administreerimine;
- tulemustasustamine (*paying for performance*);
- soodustuste süsteemi loomine ja administreerimine.



# TÖÖMOTIVATSIOON

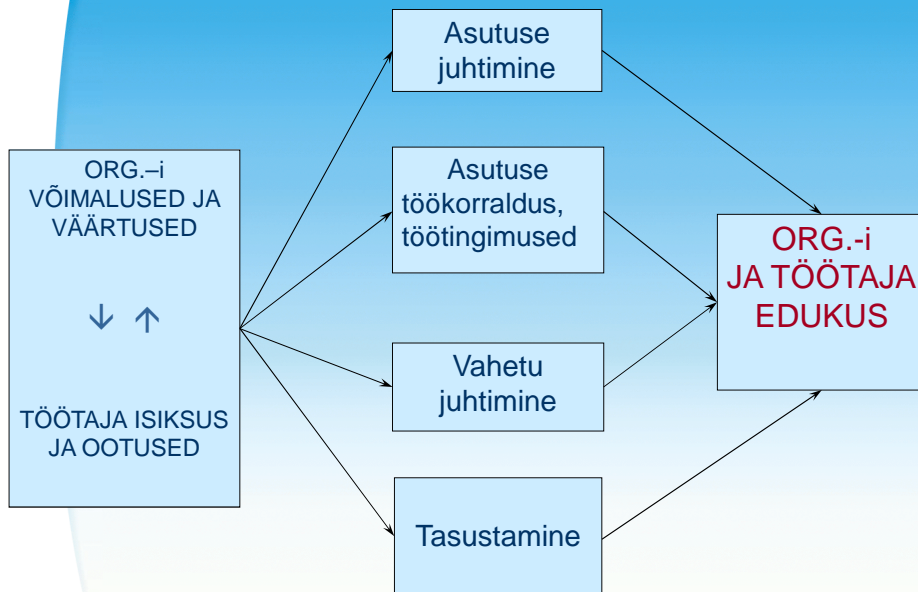
TÖÖMOTIVATSIOON on seesmiste ja väliste jõudude kogum, mis algatab tööga seotud käitumise, määrates selle vormi, suuna, intensiivsuse ja kestvuse (Pinder 1998)



Töömotivatsiooni võtmeküsimuseks on, mil määral soovib töötaja anda oma teadmised, oskused ja võimed teiste käsutusse ning mil määral on ta valmis selleks takistusi ületama

See, kuidas mingis organisatsioonis püütakse motivatsiooni tekitada ja hoida, sõltub juhtide käsitlusest inimese kohta üldisemalt ning kokkulepetest.

# MOTIVATSIOONISÜSTEEM



## INIMESE JA ORGANISATSIOONI SOBIVUS



Organisatsioon saab pikaajaliselt olla edukas vaid siis, kui selles töötavad inimesed sobivad organisatsiooni.

Sobivust määravad tegurid:

- mõlema osapoole väärtused
- psühholoogilise lepingu (vastastikuste ootuste ja kohustuste) sobivus mõlemale poolele
- kokkulepete tasakaalustatus
- kokkulepetest kinnipidamine.

## ORGANISATSIOONILINE KOKKULEPE



Organisatsiooniline (psühholoogiline) kokkulepe on töötaja ootuste kogum selle kohta, mida ta annab organisatsioonile ja mida ta selle eest saab vastu.

### TÖÖTAJA

pingutus  
võimed  
lojaalsus  
oskused  
aeg  
kompetentsus



### ORGANISATSIOON

palk  
töö (ka tulevikus)  
karjäärivõimalused  
staatus  
partnerlus  
soodustused



## PJ ARENG Eestis

- Tänapäevases mõistes personalijuhtimise järele puudus nõukogude ühiskonnas vajadus. Personalitöötajad tegelesid kaadriarvestuse, tööaja- ja osalt tasuarvestusega, tööohutuse ja vähemal määral koolitusega.
- Võrreldes praegusega pöörditi enam tähelepanu tööohutusele, tervishoiule, aga ka sotsiaalsele kliimale ja teenuste osutamisele.
- Alates 1990. aastate algusest PJ Eestis ka kaasaegses tähenduses. Eriala professionaliseerumine on toimumas.
- Eesti personalitöötajatel on erinev hariduslik ja kogemuslik taust.
- 1992. aastal asutati Eesti Personalitöö Arendamise Ühing, mille eesmärgiks on tõsta personali juhtimise alase tegevuse professionaalset taset Eestis.



## PJ rahvusvahelistest TRENDIDEST 2008,

sh võrdluses 10 aastat varem tehtud prognoosidega\*

- Makstakse pigem isiku kui töö eest
- 1998 ei osatud ette näha regulatsioonide tähtsustumist ning asjaolu, et PJ enda tulemuslikkuse mõõtmine muutub oluliseks
- Muutus vähem ja aeglasemalt kui arvati.
- Enamik personalijuhte on jätkuvalt partnerid, mitte eestvedajad.
- See on evolutsioon, mitte revolutsioon ja see võtab aega.

\*Workforce Management 22.12.2008

## PERSONALIJUHTIMISE TRENDID

### Eestis 1



#### ANDEKAID ON VÄHE - VAJADUS ARVESTADA ÜKSIKISIKUGA

- järjest raskem on värvata ja hoida parimaid töötajaid
- paindlik tööaeg
- paindlik töökorraldus, sh ajaline, ruumiline, töökeskkondlik
- paindlik motiveerimissüsteem

#### ÜKSI EI SUUDA - GRUPI- JA TIIMITÖÖ TÄHTSUSTUMINE

- suundumus inimeselt ka gruppidele ja nende koostööd tagavatele vahenditele/tingimustele
- personalivalikute juures rõhuasetus ka meeskonnatöö- ja suhtlemisoskustele

## PERSONALIJUHTIMISE TRENDID

### Eestis 2



#### JUHIST ALGAB KÕIK - JUHTIMISE ARENDAMINE

- juhtide toetamine ja arendamine (sh mentorlus)
- delegeerimine – vastutus, vahendid, sh volitused
- osalusjuhtimine
- otsustamispunkt lähemale kliendile, seetõttu funktsioonide delegeerimine 'alla' ja iga töötaja pädevuse olulisus

#### TÖÖKESKKOND ON OLULINE

- töökeskkonna kujundamine
- paindlik töökorraldus
- loovuse ja loomingulise soosimine
- kommunikatsiooni teadlik kujundamine
- eesmärgipärane infrastruktuur ja füüs. töökeskkond

## PERSONALIJUHTIMISE TRENDID Eestis 3

### ÕPPIMINE ON OLULINE

- organisatsiooniline õppimine, sh arengustrateegiad, õppiv organisatsioon jmt
- teadmusjuhtimine, sh vastavate riskide juhtimine
- sagedane ümberõpe, inimeste pidevõpe
- e-õpe, kuid siiski piiratult (~5% org-des)



### UUED JA OLULISED TEGEVUSVALDKONNAD

- IT vahendite järjest laialdasem ja mitmekülgsem kasutamine (sh lepingute haldamisel, dokumenteerimisel, kommunikatsioonikanalina, töökorralduses, personali värbamisel jm), sh personaliarvestuses nn 'iseteenindus'
- muudatuste juhtimine
- koondamised/liitumised/ülevõtmised

## PJ TERVIKLIKKUS

- Personalijuhtimise valdkonnad on omavahel tihedalt seotud.
- Organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks peab olema teadlik iga üksiku tegevuse mõjust tervikule.
- Hea personalitöötaja on oma tegevuse võimalike mõjude suhtes proaktiivne.
- PJ-t iseloomustab sageli ka
  - võimatus "alustada algusest", sest midagi olulist on juba toimud (näit. töötajad teatud tingimustel tööle võetud)
  - midagi on vaja kiiresti teha (näit. saata teatud arv töötajaid koolitusse)
  - asjaolu, et inimese käitumine võib olla ettearvamatu.



Keskne küsimus ei ole kunagi  
strateegia, struktuur, kultuur või süsteemid,  
kuigi kõik need elemendid ja ka teised on olulised;  
asja tuum on alati inimeste käitumise muutmises

John. P. Kotter



**EDU PAREMAKS SAAMISEL!**

mari1@online.ee