

Visionäär Patrick Dixon on tulevikku kirjeldanud järgmiselt: "Missugune näeb välja elu kolmandal aastatuhandel? Kiirem, rohkem mõjutatud tehnoloogiast ja infonäljase, kuid ka intuiitsem, tundlikum ja keskkonnateadlikum. Millenniumijärgse inimese mõistmise võti peitub ühes sõnas – jätkusuutlikkus. Majanduskasv on iga valitsuse strateegia keskmes, ent sellele vaatamata võib kolmandal aastatuhandel oodata, et majanduskasv kui eesmärk seatakse ühe enam küsimärgi alla. Kasv tähendab rohkem asju, suuremat rikkust, kuid kas ka suuremat õnne? Kui elukvaliteet tähendab õnne ja rahulolu, siis mis on selle kõige saladus? Olge valmis hoiakute muutmiseks. Teadmiste haldamine koos tööjõu voolavuse vähendamisega on järgmise kahe aastakümne jooksul kõigi suurte organisatsioonide võtmeküsimus."

Igapäevases juhtimises räägime esmajoones inimeste juhtimisest, sest see on konkreetne tegevus, millega juhid on seotud päevast-päeva. See peatükk aga räägib pigem inimressursi juhtimisest, sest siin on tähelepanu keskpunktis inimeste juhtimise töö üldine organiseerimine ja selle ressursi tõhus kasutamine. Igal ressursil on oma erijooned. Inimressursi all peame peaaegselt silmas organisatsiooni töötajaid. Selle ressursi muudab eriliseks see, et inividid (töötajad) on ühtaegu ka organisatsiooni üks peamisi huvirühmi (klientide, omanike ja avalikkuse kõrval).

Seega peab juht inimressursi tõhusalt juhtima, aga arvestama ka inimeste huvide ja soovidega.

Inimeste käsitlemine ressursina tähendab juhile ennekõike mõtteviisi muutmist. Kui teiste ressursidega (raha, tooraine, kütus jne) käitub juht säästlikult, sest need on piiratud ja kulukad, siis inimeste puhul on juhtide käitumine tihti vastupidine.

Peatükk "Töötajad" käsitleb inimest kõige olulisema ressursina organisatsioonis. Inimeste tulemuslik juhtimine nõuab juhilt nii strateegilise terviku nägemise oskust kui ka oskust hakkama saada iga töötajaga eraldi, arvestades tema tundeid, soove, huve ja võimeid.

Edukate organisatsioonide analüüsimine jõuab pidevalt ühele järeldusele – inimressursi oskuslik kasutamine organisatsioonis on konkurentsieelis nii ettevõtte majandustegevuses, haldussuutlikkuse tõstmisel kui ka organisatsiooni maines.

Strateegiline ja väga tähtis on inimene ja inimeste juhtimine nende organisatsioonide jaoks, kelle eesmärk on jääda püsima ja areneda, kelle tegevus on teadmismahukas ning kus inimese töö osatähtsus lõpptulemuses on suur.

Autori korraldatud uuring Eesti personalijuhtide hulgas 2001. aastal andis aluse järelduseks, et Eesti organisatsioonides ei ole inimressurs oluline edutegur, sest seda ei juhita strateegiliselt. Mõned näited:

- organisatsioonides ei lähtuta üldjuhul inimressursi juhtimise headest tavadest (personalijuht ei osale strateegilises planeerimises; temalt ei nõuta mõõdetavaid töötulemusi; tema tegevus on operatiivne);

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

- värbamine, valik ja arendamine ei ole inimesekeskne, järjepidev ega lähtu enamasti strateegilistest eesmärkidest;
- organisatsioonikultuuri ei juhita teadlikult;
- strateegilises juhtimises kulutatakse vähe aega olulistele etappidele (organisatsiooni suutlikkuse määramine, probleemide prognoosimine, keskkonna analüüsimine);
- põhiväärtused on tihti deklaratiivsed ega ole töötajate käitumise mõõdupuu.

Selles peatükis on käsitletud inimressursi juhtimise olulisi protsesse nii, nagu juhtimisteadlased on seda oma töödes kajastanud. Eesmärk aga ei ole universaalsete, igas olukorras sobivate mudelite pakkumine. Lahenduste leidmine jääb iga organisatsiooni enda ülesandeks.

Peatükis leiavad käsitlust inimressursi juhtimise klassikalised osad:

- Inimressursi juhtimise strateegia
- Motivatsioon
- Värbamine
- Valik
- Koolitamine ja arendamine
- Hindamine
- Karjääri juhtimine

Järjest tähtsamaks muutub juhtide strateegilise planeerimise ja keskkonna tajumise oskus. Oskus motiveerida nii meeskonda kui ka iseennast on juhi peamine omadus ning seetõttu on motiveerimise teema siin peatükis oluline.

Tulemusliku juhtimise jaoks on organisatsioonis tähtis info vahetamine ja sisekommunikatsioon.

Tutvustame ka Eesti head praktikat AS-i TNT Express Worldwide Eesti näite varal.

Mis see on?

Inimressursi juhtimise strateegia on organisatsiooni strateegia osa, mis tegeleb inimeste kui ressursiga ning selle kasutamisega.

Miks kasutada?

Inimressursi juhtimise strateegia eesmärk on kindlustada organisatsiooni pikaajaliste eesmärkide saavutamine töötajate abil. See strateegia peab vastama küsimusele, kuidas töötajaid rakendada ja arendada nii, et saavutada soovitud eesmärk.

Kuidas kasutada?

Nõuded tulemuslikule inimressursi juhtimise strateegiale on järgmised:

- selgus ja lihtsus;
- paindlikkus;
- dünaamilisus;
- töötajatele arusaadavus;
- pidev tagasiside töötajatele.

Inimressursi juhtimise strateegia loomise etapid on tinglikud. Tegelikuses võivad need piirduda ainult ühe või teise suuna määramisega. Tinglikult läbib strateegia loomise protsess järgmisi etappe:

1. **Inimressursi vajaduste sõnastamine.** Organisatsiooni strateegiasst lähtuvalt sõnastatakse, kui palju ja milliseid inimesi vajatakse ning milline on organisatsioonikultuur.
2. **Muutusteks valmisoleku hindamine.** Püütakse hinnata, kas olemasolev inimressurss on piisav selleks, et alustada strateegilisi muudatusi organisatsioonis ja saavutada soovitud eesmärke.
3. **Olemasoleva tööjõu analüüsime.** Kirjeldatakse keskkonna võimalikke mõjusid inimressursi arengule.
4. **Strateegilise eesmärgi sõnastamine.** Sõnastatakse mõõdetav ja jõukohane eesmärk.
5. **Eesmärgi saavutamiseks vajaliku inimressursi taseme kirjeldamine.** Kirjeldatakse strateegia elluviimiseks vajalikku inimressurssi (inimeste arv, oskused, hoiakud).
6. **Eesmärgi saavutamiseks vajaliku inimressursi kriitiliste valdkondade ja tegurite määramine.** Tuuakse välja strateegilist eesmärki kõige enam mõjutavad inimressursi juhtimise valdkonnad ja otsustavad tegurid.
7. **Tippjuhtkonnalt toetuse saamine.** Strateegilisi otsuseid saab langetada ainult tippjuhtkond. Seetõttu on inimressursi juhtimise strateegia väljatöötamise eeldus tippjuhtide ühine arusaamine inimressursi vajadustest ja strateegia elluviimise teedest.
8. **Vahetute juhtide ja töötajate vajaduste sõnastamine.** Määratakse vahetute juhtide vajadus personali osas ning töötajate vajadused.
9. **Võimalike probleemide sõnastamine.** Tähtis on prognoosida probleeme, mis võivad kerkida strateegia elluviimisel (näiteks probleemid ametiühingutega). Selles etapis peaks olema teada, kas juhivad suudavad strateegilise eesmärgi saavutada.

Kasutaja märkused

Seosed

Inimressursi juhtimise strateegia mõjutab:

- organisatsiooni strateegilise eesmärgi saavutamist
- töötajate motivatsiooni
- töötulemusi
- organisatsioonikultuuri

Lugemissoovitused

Armstrong, M.
Strategic Human
Resource Management:
A Guide to Action.

Kaplan, R. S.,
Norton, D. P.
Having Trouble with your
Strategy? Then Map It.
Harvard Business Review,
september-oktoober, lk
167–176.

Ulrich, D.
A New Mandate for
Human Resources.
Harvard Business Review,
jaanuar-veebruar, lk
125–134.

Kalda, V.
Personalijuhtimise
olukord Eesti
organisatsioonides
personalijuhtide
hinnangutes. TPU
magistritöö.

10. **Arendustegevuse planeerimine ja muutust toetava õhkkonna loomine.** Arendustegevuse alus on inimressursile esitatud nõudmised ja soovitud käitumine.
11. **Inimressursi strateegia koostisosade valimine ja kokkusobitamine.** Inimressursi strateegia osad sõltuvad organisatsiooni strateegilisest eesmärgist ja arengutasemest. Igal osal peaks olema mõõdetav eesmärk.
12. **Tegevuskavade koostamine inimressursi juhtimise strateegia eri valdkondadele.**

Inimressursi juhtimise strateegia elluviimine sõltub organisatsiooni oskusest paindlikult reageerida keskkonna muutustele ja kohaneda nendega. Kõige täpsemat tagasisidet tegevuskava elluviimise kohta saab anda ainult elluviija ise ehk töötaja. Et seda tulemuslikult teha, peab ta tegevuskavast täpselt aru saama. Juhi ülesanne on töötajale tegevuskava selgitada, veenduda, et töötaja sai sellest aru, ning k[sida töötaja käest regulaarset tagasisidet.

Näpunäited

51 Eesti personalijuhti on välja toonud probleemid, mis neid on häirinud strateegilises juhtimises või mis on nende tegevust takistanud. Sellest lähtuvalt on soovitud juhtidele järgmised:

- juhid peaksid analüüsima, kas organisatsiooni inimressurs on piisav, et püstitatud eesmärk saavutada. Nad peaksid paindlikumalt reageerima keskkonna muutustele;
- organisatsiooni põhiväärtused jäävad loosunglikuks ega toimi, kui ei lepita kokku, milline käitumine sobib ja milline ei sobi põhiväärtustega;
- juhid peaksid senisest enam teadvustama organisatsiooni-kultuuri mõju eesmärkide saavutamisele ja teadlikult kultuuri kujundama;
- töötajad seovad strateegilisi eesmärke oma igapäevategevusega siis, kui nad strateegiast aru saavad. Juhi ülesanne on inimressursi juhtimise strateegiat töötajatele pidevalt selgitada ja veenduda selle mõistetavuses;
- inimressursi juhtimise strateegia annab soovitud tulemusi siis, kui juhid osalevad selle loomise ja uuenemise protsessis. Selle strateegia kujundamine ei tohiks olla ainult personalijuhi ülesanne;
- personalitöö eesmärgid peaksid olema jõukohased ja mõõdetavad.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Motivatsioon on mõjurite süsteem, mis ajendab inimesi endale üha uusi eesmärke seadma ja neid saavutama. Motiveerimine on oskus suurendada enda või kolleegide tahet ja energiat millegi positiivse saavutamiseks.

Miks kasutada?

Motivatsiooni kaudu on võimalik suurendada töötahet, saavutada soovitud eesmärke ja tunda ennast hästi.

Kuidas kasutada?

Motivatsiooni osategureid saab käsitleda materiaalsete ja mittemateriaalsetena. Motivatsioonisüsteemi materiaalsed osad võivad olla:

- lihtne ning selge palga- ja preemiasüsteem;
- enesetunnet tõstvad lisavahendid, näiteks ametiauto, telefon, sülearvuti jne;
- töötamist toetav tervislik töökeskkond;
- moodsad ja korras töövahendid.

Mittemateriaalsed osad:

- tööohkkond, mis toetub firma ja töötaja põhiväärtuste kokkupuutekohtadele. See väljendub loovust sallivas ja innustavas sisekliimas, mida toetab arusaadavalt ja efektiivselt juhitud sisekliendi põhimõte;
- selgelt väljendatud usaldus töötaja suhtes, mis avaldub juhtimisvõttes – ära sega oma töötajaid;
- tugev ja kindel visioon, mis loob usku ja usaldust oma töö, firma ja klientide suhtes;
- tunnustus ja kiitus juhi igapäevase töövahendina;
- juhi inimlikkus ja empaatiavõime;
- karjäärivõimalus edu korral.

Suurim motivaator on mõtestatud, jõukohane **töö ise**, kus on sobivas vahekorras:

- vastutus;
- õigused;
- kohustused;
- arenemisvõimalus;
- töökoha nõudmised ja töötaja oskused.

Materiaalsed motivaatorid. Aja jooksul on juhtide suurim probleem olnud toimiva palga- ja preemiasüsteemi kehtestamine. Ettepanekud motiveeriva palgasüsteemi loomiseks:

- kõigile osapooltele arusaadav süsteem on selline, kus töötajatega lepatakse kokku mõõdetav töötulemus, mille eest makstakse põhipalka. Just põhipalk ja sellega kaasnev oodatud tulemus tekitavad poolte vahel kõige vähem arutelu. Tähelepanu kipub minema preemiasüsteemile, palga saamine osutub hügieeniteguriks nagu hommikune hambapesu;
- kõigi osapoolte jaoks selge ja lihtne tulu jagamise printsiip. Sellele eelneb töökoha mõõdetavaks muutmise protsess. See protsess annab firmale üliolulist teavet ühe või teise töökoha vajalikkuse kohta ja loob selge finantstausta töökohaga seotud kuludele ja tuludele;

Kasutaja märkused

- arukas hulk selgeid mõõdikuid. Rohked mõõdikud, mida tihti muudetakse, on boonussüsteemi väljatöötamise tüüpviiga;
- palga tõstmine on lühima toimeajaga motivaatoreid.

Mittemateriaalsed motivaatorid. Mõjusaim motivaator on loov ja uuenduslikkust toetav tööõhkkond. Kuidas seda saavutada? Meeskonna loomisel tuleb silmas pidada järgmisi põhimõtteid:

- meeskond koosneb võrdväärsetest partneritest;
- meeskonna tase on ühtlane;
- meeskonna liikmetel on sarnased põhiväärtused;
- igaühel on kindel roll.

Usaldus mõjutab ettevõtte äritulemusi. Selle otsesene tulemus on töötajate lojaalsus. Kõige parema tulemusena annab usaldus just rasketes äriolukordades ja kriisi ajal. Eksivad need juhid, kes ootavad usaldust ainult oma kolleegidelt. Juht ise peab tekitama ja teenima usaldust oma tegudega. Vana tõde on, et ei ole halbu ja saamatuid alluvaid, on vaid küündimatu juht.

Inimesi innustavad erinevad motivaatorid. Inimesed on erinevad ja igaühe puhul mõjuvad ka erinevad motivaatorid. Motivaatorite väljaselgitamiseks ei piisa ühest arenguestlustest kord aastas. Tihedam tõine läbikäimine viib parema tulemuseni. Kõik motivaatorid jäävad passiivseteks töövahenditeks, kui neid ei muudeta aktiivseteks iga inimese puhul just temale toimiva impulsiga. Impulsside rakendamine eeldab inimeste süvatundmist, millele aitab kaasa juhi empaatiavõime. Impulsi allikad võivad olla:

- rahasoov ehk rohkem materiaalseid hüvesid;
- võimuha ehk tahan kontrollida teisi ja äriprotsesse;
- kadedus ehk tahan teistest parem olla;
- edu ehk ma sain sellega hakkama;
- loovus ehk minu nutikus realiseerus;
- vääriskus ehk minu teadmisi on firmal vaja.

Näide

Halva motiveerimise tüüpnäited on suurepärase spetsialisti edutamine osakonnajuhiks või juhivõimetega töötaja hoidmine spetsialisti ametikohal. Mõlemal juhul on tulemuseks inimese läbikukkumine ja -põlemine. Sel juhul kaotavad kõik – töötaja, juht, organisatsioon. Põhjus on selles, et juht tunneb inimest vähe – ta valis töötaja jaoks vale impulsi.

Äriedu kindlustamiseks tulevikus peaksime endale selgelt teadvustama, et üldine motivatsioonisüsteem toimib vaid taustsüsteemina. Tähelepanu keskmes on inimene ja talle sobivad personaalsed motivaatorid. Siinjuures oleks mõistlik kaasata tööüksuste juhte oma otsuste alluva motivatsioonisüsteemi loomisel. Sel juhul on tegu tõsise meeskonnatöoga, mis tekitab usaldust. Usaldus rajab aluse lojaalsusele. Usaldus ja lojaalsus kajastuvad bilansis aktiva poolel ja tagavad äriühingu arengu.

Seosed

Motivatsioon mõjutab

töötahet

töötulemusi

tööõhkkonda

töörahulolu

personali

voolavust

personalikulusid

organisatsiooni

eesmärke

organisatsiooni mainet

organisatsioonikultuuri

Lugemissoovitused

Coffman, C.,

Buckingham, M.

Kõiki reegleid rikkudes.

Goleman, D.

Emotsionaalne

intelligentsus.

Vaata ka

motivatsiooniteooriad

käesoleva raamatu

peatükist

“Eestvedamine”.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Värbamine on tööandja tegevus, mille tulemusena saadakse vabale ametikohale sobiv arv kandidaate. Värbamine võib olla organisatsioonisisene (ametikoha täitmine organisatsiooni seest) või organisatsiooniväliline (kandidaate otsitakse väljastpoolt organisatsiooni).

Miks kasutada?

Värbamise eesmärk on saada optimaalse kuluga organisatsiooni nõuetele vastav personal.

Kuidas kasutada?

Värbamisprotsessi alustamiseks on vaja teada:

- töötajate arvu ja ametikoha nõudeid;
- ametikoha tähtsust organisatsioonile (kas on strateegilise tähtsusega ametikoht);
- vajalikku raha ja aega (kui palju on kavas värbamisele raha kulutada ja millal uut töötajat vajatakse);
- värbamisallikaid (kust loodetakse uut personali saada);
- tingimusi, mis peaksid kandidaate ligi meelitama ja paneksid nad valima just teie organisatsiooni (töötasu, boonused, koolitused, paindlik tööaeg jms);
- milliseid kandidaadi ootusi saab organisatsioon täita (karjääri- ja arenguvõimalused).

Värbamisele ja sellele järgnevale valikuprotsessile tuleks planeerida vähemalt üks kuu. Uue töötaja asumiseks tööle samuti vähemalt üks kuu.

Kuna töötaja värbamine on kulukas tegevus, tuleks enne üle vaadata ametikoha täitmise muud võimalused. Näiteks saab tööd jaotada osakondade või töötajate vahel, kasutada paindlikku töökorraldust (individuaalne tööaeg).

Värbamisprotsess koosneb tinglikult järgmistest etappidest:

- 1. Ametikoha nõuete kirjeldamine.** Igas töös on tegevusi, mis on tulemuse saavutamiseks teistest olulisemad. Nõudmised ametikohale koostatakse ametikoha peamistest tegevustest lähtuvalt (näiteks intervjueeritakse valdkonna parimaid töötajaid). Kompetentsusmudel annab tervikpildi ametikoha kõige olulisemate oskuste, teadmiste, kogemuse ja käitumise kohta. Nõudmised võivad sisaldada järgmist:
 - kompetentsuse kirjeldust – mida peab kandidaat oskama ja kuidas käituma, et organisatsioonis ja ametis hästi hakkama saada;
 - kvalifikatsiooni kirjeldust – mõnel ametikohal on tähtis kandidaadi haridus (nt arst, autojuht);
 - kogemust – millised peaksid olema kandidaadi eelnevad saavutused või taust.Nõuded ametikohale peavad olema realistlikud, st tasakaalus tehtava töö raskusega, tööspetsiifilised ja mõõdetavad.
- 2. Kandidaatide ligimeelitamine.** Need tegevused sõltuvad sellest, kas on tegemist organisatsioonisisese või -välise värbamisega.

Kasutaja märkused

Väljast värbamise korral kulub rohkem aega sihtgrupi ligimeelitamisele, kandidaadi taustauuringule ja hindamisele. Tüüpilised otsingukanalid on ajalehed ja Internet.

3. **Sobivate kandidaatide väljaalimine hindamisprotsessiks.** Valitakse välja need kandidaadid, keda soovitakse hinnata.
4. **Värbamisprotsessis osalenud kandidaatide teavitamine tulemustest.** Kandidaadi informeerimine on oluline järgmistel põhjustel:
 - tagasiside andmine on märk heast teenindusest;
 - organisatsioon näitab oma lugupidamist kandidaadi vastu.
5. **Valitud kandidaadiga töö(teenistus)suhte vormistamine.** Valitud kandidaadiga sõlmitakse tööleping määratud või määramata ajaks. Avalikus teenistuses toimub teenistusse võtmine käskkirja alusel ja töölepingut ei sõlmita. Kandidaadi ja organisatsiooni vastastikuseks kohanemiseks ja esmase sobivuse väljaselgitamiseks kasutatakse tavapäraselt katseaega.
6. **Uue töötaja sisseelamine organisatsiooni.** Töötaja abistamine kohanemisel on tööandja aktiivne tegevus. Sisuliselt lõpeb värbamine siis, kui uus töötaja jääb organisatsiooni. Formaalselt on see selge katseaja lõpus. Töötaja kiirel sisseelamisel organisatsiooni on neli eesmärki:
 - luua toetav õhkkond, et töötaja tahaks organisatsiooni jääda;
 - vähendada töötaja lahkumise tõenäosust;
 - saada uuel töötajalt võimalikult kiiresti tulemusi;
 - leevendada esimest etappi, kus kõik on uus ja võõras.

Värbamisprotsessi põhilised vead:

- vahetu juht ei huvitu värbamisprotsessist;
- palju erinevaid nõudmisi kandidaadile;
- värbamiskanali valikul ei arvestata sihtgrupi käitumist;
- värbamise alguseks pole selge, kui palju raha saab kulutada või ei piisa raha;
- halb koostöö reklaami ja värbamist korraldavate, tööle võtva te ning töötingimusi loovate üksuste vahel.

Näited

Kui värbamiseks kasutatakse ajalehti, peaks kuulutus sisaldama järgmist teavet:

- kes on tööd pakkuv organisatsioon;
- milline on otsitav ametikoht (kirjas võivad olla ka tähtsamad tööülesanded);
- mis nõudmisi esitab töökoht töötajale (kirja tuleks panna ainult kõige olulisemad mõõdetavad nõuded ehk nõuded, mis mõjutavad ametikoha edukust);
- organisatsiooni lubadused töötajale (miks peaks kandidaat valima just selle organisatsiooni);
- töökoha asukoht;
- mida peab kandidaat kandideerimiseks ette võtma.

Seosed

Värbamine mõjutab:

- töö tulemuslikkust
- koolitus- ja personalikuludid
- valiku tulemuslikkust
- uue töötaja ja meeskonna motiivsiooni

Lugemissoovitused

Lucia A. D., Lepsinger, R.
The Art and Science of
Competency Models.
Pinpointing Critical
Success Factors in
Organizations.

Wood, R., Payne, T.
Competency Based
Recruitment and
Selection.

Mis see on?

Personali valik on tegevus, mille käigus ametikohale kandideerijate hulgast valitakse välja organisatsioonile sobivaim kandidaat.

Miks kasutada?

Väheneb risk saada ametikohale ebasobiv töötaja. Töö jaoks ebasobiv või juhuslik töötaja suurendab personali- ja koolituskulusid ning langetab meeskonna motivatsiooni.

Kuidas kasutada?

Tulemusliku valiku tingimused on järgmised:

- kirjeldatud ametikoha jaoks peamised oskused ja soovitud käitumine (lähtub ametikoha olulistest, tulemust mõjutavatest tööolukordadest);
- nõuded ametikohale on mõõdetavad, hindajale ja kandidaadile ühtemoodi arusaadavad;
- hindamismeetod ja ametikoha tähtsus on omavahel tasakaalus;
- ametikoha tähtsus ja valikule kulutatud ressursid (aeg, raha, osalevate töötajate hulk) on omavahel tasakaalus;
- kandidaadi väärtushinnangud ja organisatsiooni põhiväärtused on sarnased, uus inimene peab sobima töötavasse meeskonda;
- teenindavate ametikohtade puhul küsitakse ametikoha tähtsaimaid nõudeid kliendilt;
- lõpliku valiku tegemisel osaleb vahetu juht.

Intervjuu hindamismeetodina. Intervjuu struktuur lähtub organisatsiooni põhiväärtustest ja nendest nõuetest, mis määravad ametikoha edu. Süvaintervjuus keskendutakse faktide kogumisele. Intervjuu kaudu tuleks saada vastused järgmistele põhiküsimustele:

- kas kandidaat suudab teha seda tööd, kas ta on piisavalt kompetentne;
- kas kandidaat tahab teha seda tööd, kas ta on piisavalt motiveeritud;
- kas kandidaat sobib organisatsiooni ja meeskonda oma käitumisega;
- millised kandidaadi hoiakud võivad ohustada organisatsiooni põhiväärtusi.

Kandidaadi hoiakud ja käitumine on meeskonda valimisel kõige tähtsamad.

Psühholoogiline test hindamismeetodina. Test on üks hindamisvahendeid ja/või abivahend intervjuu struktuuri ülesehitamisel. Teste suudavad tõlgendada inimesed, kes on saanud asjakohase väljaõppe. Isikuse, võimekus- ja intelligentsustestid ei ennusta:

- tööalast edukust;
- tööoskusi;
- kompetentsust;
- õppimisvõimet;
- motivatsiooni.

Valikus saab edukalt kasutada ametikohale vajalike **oskuste hindamise teste** (nt arvutioskuse, keeleoskuse kontrollimine) ja **käitumisteste** (meeskonnatööoskuste kontrollimine).

Kasutaja märkused

Töölukorras on väga tähtis õhkkonna kujundamise oskus. Heas organisatsioonis on õhkkond selline, mis hoiab vaimset tervist. Valimisel lähtutakse järjest rohkem sellest, mida klient ametikohalt ootab. Tähtsamaks on muutunud inimlikud kategooriad: inimese harmoonilisus, ausus, paindlikkus, kohanemisvõime, vaimne tervis, uuendusmeelsus ja loovus.

Taustauuring hindamismeetodina on töötaja endiste vahetute juhtide struktureeritud küsitlemine või intervjuerimine, et saada võimalikult objektiivset tagasisidet inimese töötulemuste ja käitumise kohta. Taustauuring lähtub kandidaadi intervjuerimisel kogutud faktidest, saadud info järgi saab prognoosida kandidaadi käitumist uuel töökojal. Taustauuringu korraldamine eeldab kandidaadi nõusolekut.

Valikuprotsessi põhilised vead:

- ebarealistlikud nõudmised kandidaadile (nt andmete sisestajalt nõutakse mitme võõrkeele oskust);
- nõudmised ei lähtu ametikoha põhitegevustest (kui põhitegevus on erinevate suhtlemisolukordade lahendamine, tuleb hinnata kandidaadi koostööoskust ja teenindusvalmidust);
- ametikoha tähtsuse ja esitatud nõudmiste vahel puudub tasakaal (ebapopulaarsele või madalat töötasu eeldavale ametikohale esitatakse palju erinevaid nõudeid);
- hindamisprotseduur on liialt keeruline ja bürokraatlik;
- nõudmised ei ole mõõdetavad (kandidaat peab olema tubli ja mõtlemisvõimeline);
- isiksuse ja vaimse võimekuse testide alusel ennustatakse edu.

Seosed

Personali valik mõjutab:

organisaatsiooni põhiväärtuste toimimist

organisaatsiooni eesmärkide saavutamist

töötajate töörahulolu

organisaatsioonis kultuuri

motivatsiooni

personali- ja koolituskulusid

Lugemissoovitused

McClelland, D. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, 1973, nr 28.

Wood, R. Payne, T. *Competency Based Recruitment and Selection*.

Kets de Vries, M. Juhtimise müstika.

Kokerov, M. Kas andekad töötajad on ülehinnatud? *Saldo*, 2003 nr 3.

Näited

Intervjuerimise universaalsed teemad on järgmised:

- töö otsimise ja saamise motiivid;
- hariduse, oskuste ja huvide seotus soovitud ametiga;
- teadmised;
- arvamus oma eeliste kohta teiste kandidaatide ees;
- suhted kolleegidega ja varasemad konfliktiallikad (olulised on näited);
- probleemide ja probleemolukordade lahendamise oskus (olulised on näited);
- pingeolukorras töötamise suutlikkus (olulised on näited);
- ambitsioonid, karjäärisoovid ja ootused.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Personali arendamise käigus selgitatakse välja, milliseid oskusi peaksid töötajad ja meeskonnad arendama. Tegevus korraldatakse nii, et töötajad omandavad need oskused koolituse ja tagasiside kaudu. Tähtsaim on organisatsiooni jaoks oluliste **strateegiliste oskuste arendamine**. See eeldab arengu jaoks tähtsamate oskuste määramist ja nende sihipärasest arendamist. **Koolitamine** on töötaja lühiajaline mõjutamine mingi oskuse omandamiseks või taseme parandamiseks.

Miks kasutada?

Töötajate arendamise eesmärgid on järgmised:

- tagada organisatsiooni tulevikuvajadustele vastav konkurentsivõimeline töötajaskond;
- suunata töötajate isiklikku arengut organisatsiooni huvidest lähtuvalt.

Koolitamise eesmärgid on järgmised:

- anda teadmisi ja oskusi tulemuslikuks tööks;
- kujundada organisatsiooni arengut soodustavaid hoiakuid.

Kuidas kasutada?

Koolitamine planeerimist ja korraldamist saab vaadelda protsessina.

1. **Koolitusvajaduse väljaselgitamine.** Eesti organisatsioonides kasutatakse koolitusvajaduse hindamiseks järgmisi meetodeid:
 - arenguvestlus;
 - juhtide küsitlemine;
 - töötajate oskuste testimine;
 - töötajate küsitlemine;
 - tasakaalus mõõdikutesüsteem (*balanced scorecard*);
 - juhtide intervjuerimine;
 - karjääri(arengu)plaan.
2. **Koolituseeliste määramine ja koolituse eesmärgi püstitamine.** Lähtub organisatsiooni eesmärkidest. Enne koolituse korraldamist tuleb teada, mis oskust on töötajal vaja arendada, muuta või millist hoiakut kujundada. Koolituse eesmärk peab olema selge ja mõõdetav.
3. **Koolitusplaani koostamine.** Koolitusplaani koostamise alus on organisatsiooni koolitusvajadus. Koolitusplaan on töödokument ja peaks olema organisatsiooni liikmetele kättesaadav.
4. **Tulemuse hindamine.** Hinnata saab:
 - reaktsiooni koolitusele, hindamisvahendina kasutatakse tagasisideküsitlust;
 - õppimise tulemust, hindamisvahendina kasutatakse oskuse või teadmise mõõtmise testi;
 - käitumise muutust, hindamisvahendina kasutatakse arenguvestlust, 360 kraadi tagasisidet;
 - organisatsiooni finantstulemust, hindamisvahenditena kasutatakse selliseid mõõdikuid nagu töötajale kulutatud koolitustunnid, koolituskulude ja palgafondi suhe, sisejõududega korraldatud koolituste osatähtsus jne.
5. **Koolitusinfo kogumine, talletamine ja analüüsimine.** Koolitust puudutav info on tihti juhtimisotsuste (koolituskulude planeerimine; roteerimise ja edutamise planeerimine) alus.

Kasutaja märkused

Seosed

Personali koolitamine ja arendamine mõjutab:

organisaatsiooni pikaajalist edukust

töötulemusi

motivatsiooni

töötaja isiklikku toimetulekut

koolituskulusid

tööõhkkonda

personali

Lugemissoovitused

Armstrong, M.
Strategic Human
Resource Management:
A Guide to Action.

Clutterbuck, D.
Pärnu juhtimis-
konverentsi ettekanne
*How Mentoring Helps
Grow Leaders*,
www.konverentsid.ee

Kuusik, J.
Inimressursi juhtimise
tulemuslikkuse
hindamise meetodid.
Magistritöö (2001), TPÜ

Ettepanekud koolituse tulemuslikumaks muutmiseks on järgmised:

- kirjeldada ja standardiseerida koolitusprotsess, sest koolituse planeerimisele ja korraldamisele kulub oluline osa personali osakonna ajast;
- määrata juhtide ja personalijuhtide vastutus koolitus- ja arendusprotsessis;
- töötada välja oluliste ametikohtade kompetentsumudelid;
- töötulemuste parandamiseks siduda teoreetiliste teadmiste õpetamine oma organisatsiooni püüdlustele (eesmärkide, strateegia, organisatsioonikultuuri) selgitamisega;
- töötajate motivatsiooni tõstmiseks ja töötulemuste parandamiseks pöörata suuremat tähelepanu töötajate praktilisele toimetulekule. Kõige suurem osa õppimisest (60–70%) toimub igapäevatoos, mitte klassiruumis. Vähendada teoreetiliste koolituste osa;
- soovitud eesmärkide saavutamiseks pöörata tähelepanu organisatsioonikultuuri ohtudele. Juhtida teadlikult organisatsiooni muutmist organisatsiooni arengule sobivas suunas;
- töötajate innustamiseks kasutada mängulisust;
- vahendite paremaks kasutamiseks hoida tasakaalus koolitusvajaduse hindamiseks kulutatud aeg ja sealt saadav praktiline tulemus;
- töötajate paremaks motiveerimiseks kokku leppida roteerimise, sh edutamise tingimused organisatsioonis;
- koolitusvormi valimisel olla paindlik. Lähtuda tuleks koolituskuludest ja sihtgrupi soovidest ning harjumustest;
- koolituskulude vähendamiseks teha koostööd vastavate õppeasutustega;
- koolituskulude optimeerimiseks ja tööelu mitmekesistamiseks anda töötajatele ja juhtidele võimalus teha sisekoolitust (töötajad koolitavad üksteist).

Näited

Koolitusvajaduse väljaselgitamise küsimustik:

- mis on õppimise eesmärk ja milline on soovitud tase?
- kas on tegemist strateegilise valdkonnaga?
- mis on selle valdkonna peamised probleemid (tuuakse välja 2–3 kõige olulisemat probleemi)?
- milliseid konkreetseid teemasid peaks õppima?
- kes on õppimise sihtgrupp (ametikohtade ja/või tööülesannete järgi), planeeritav arv?
- millised on õppimise sobivad meetodid ja vahendid?

Koolitusplaan peaks sisaldama järgmist infot:

- koolituse toimumise kuupäev ja koht;
- teema;
- maht;
- sihtgrupp;
- osalejate arv;
- koolitajad ja koolitusvorm (ajurünnak, mäng, loeng, meeskonnatöö);
- omandatavad oskused ja teadmised;
- koolituse eest vastutaja.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Töötaja hindamine on tagasiside saamine tema töö tulemuslikkuse kohta, oskuste ja käitumise vastavusest soovituga.

Mida saavutad?

Töötaja hindamine annab tagasisidet organisatsiooni liikumisest soovitud suunas ja töötaja suutlikkuse kohta saavutada soovitud eesmärk.

Kuidas kasutada?

Hindamise eeldus on mõõdetavad, saavutatavad ja töötajale arusaadavad eesmärgid ning selged hindamiskriteeriumid.

Tulemuslikuks hindamiseks olulised tingimused:

- hindamiskriteeriumid on vastastikku kokku lepitud;
- protseduur on motiveeriv;
- hindamiskriteeriumid on arusaadavad ja läbipaistvad;
- hindamiskriteeriumid on pigem vähem kui rohkem;
- hinnatakse tulemust, mitte pingutust;
- hindamise korraldamisele planeeritakse piisavalt aega.

Töötulemuste hindamise protsessis on tähtis:

- 1) saavutatud töötulemuste arutamine ja võrdlemine kokkulepituga;
- 2) uute eesmärkide püstitamine;
- 3) võimaluste üle arutamine ja võimalike muudatuste kavandamine;
- 4) eesmärgi saavutamiseks vajalike tegevuste kavandamine;
- 5) kokkulepitu dokumenteerimine.

Kui hindamine ei anna soovitud tulemusi, peaks juht:

- 1) määratlema probleemi;
- 2) välja selgitama probleemi põhjused. Tüüpilised vead on:
 - töötaja ei saa vahetult juhilt tagasisidet;
 - töötaja ei saa aru, mida temalt oodatakse;
 - töötaja ei suuda soovitud ellu viia (võimekus);
 - töötaja ei oska soovitud ellu viia (oskused);
 - töötaja ei taha soovitud ellu viia (hoiakud).
- 3) koostama ühiselt tegevuskava. Kõne alla võivad tulla järgmised tegevused:
 - käitumise muutmine;
 - hoiakute muutmine;
 - ootuste täpsustamine;
 - oskuste arendamine.
- 4) jälgima töösooritust ja saama töötajalt regulaarselt tagasisidet.

Levinud hindamismeetod on vestlus vahetu juhi ja alluva vahel. Vestluse käigus peab jõudma selgusele järgmistes küsimustes:

- mis on selle töö kõige tähtsamad tegevused;
- mida tahetakse saavutada;
- kuidas töötaja ja juht saavutusi mõõdavad.

Kasutaja märkused

Hindamismeetodina on kasutusel ka 360 kraadi tagasiside meetod ja rahulolu-uuringud. **360 kraadi tagasiside** – töötajat hinnatakse tema igapäevasest töökäitumisest lähtuvalt. Hindajateks on töötajat hästi tundvad isikud (alluvad, kolleegid, otsene ülemus, kliendid, juht ise). Tulemusi võrreldakse töötaja enda hinnangutega.

Rahulolu-uuringute kaudu mõõdetakse õhkkonda organisatsioonis, töötajate pühendumust organisatsioonile, eesmärgi saavutamise võimalikkust jms. Küsimustiku koostamisel on tähtis juhi osalus selles. Uuringu tulemused aitavad juhil hinnata oma emotsionaalset kompetentsust ja parandada juhtimist.

Näide

Tulemusvestluse ettevalmistamise kava

Vestluse aja ja koha kokkuleppimine:

- ettevalmistamisaja pikkus on nädal kuni kaks;
- vestluse eesmärk peab olema selge;
- vestluseks kuluv aeg on kuni 1,5 tundi;
- toimumiskoht peab olema neutraalne;
- vestluse katkestamine ja edasilükkamine on keelatud.

Materjalide ettevalmistamine vestluseks:

- vaja on ametijuhendit ja lisainfot töö tulemuslikkuse kohta;
- soovitatav on eelnevalt läbi arutada vestluse ülesehitus.

Vestluse alustamine:

- kokku leppida konfidentsiaalsuse piirid.

Hinnang eelmise perioodi töötulemustele:

- kriitika ja tunnustamise puhul tuleb kasutada konkreetseid näiteid;
- töösaavutusi tuleb võrrelda seatud eesmärkidega;
- ametijuhend vaadatakse läbi ja vajaduse korral muudetakse seda.

Tulevase perioodi eesmärkide püstitamine ja peaülesande läbiarutamine:

- eesmärgid ja peaülesanne peavad olema selgelt sõnastatud;
- soovitatav tulemust peavad mõlemad ühtmoodi mõistma;
- hindamiskriteeriumid peavad olema läbi arutatud ja töötaja peab andma nende kohta tagasisidet.

Individuaalse arenguplaani läbiarutamine:

- töötaja arenguvõimaluste ühine hindamine;
- koolitusvajaduse kokkuleppimine.

Ühine hinnang koostööle:

- mõlemad pooled esitavad oma ootused koostöö kohta.

Vestluse lõpetamine:

- tähtis on lõpetada positiivselt;
- mõlemad pooled annavad vestluse kohta hinnangu.

Seosed

Hindamine mõjutab:

→ töötaja töötasu

→ töötaja arengut

→ koolituskulusid

→ motivatsiooni

→ tööõhkkonda

→ töötulemusi

→ organisatsioonikultuuri

Lugemissoovitused

Armstrong, M. A

Handbook of Human Resource Management Practice.

Jansen, P., Vloeberghs, D.

Multi-rater feedback methods: personal and organizational implications. Journal of Managerial Psychology, 1999, nr. 14, lk. 455.

Kalda, V. Viis alatut valet

IQ-testide kohta.

Director, november 2003, lk. 16.

Pork, M. Juhid otsustavad saatuste üle.

Director, mai 2001, lk. 10–14.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Karjäär tähendab positsioone ja ametikohti, mida töötaja oma elus läbib. **Karjääri juhtimine** on töötaja arengusoovi teadvustamine, selle kokkusobitamine organisatsiooni huvidega ning sellest lähtuv organisatsiooni käitumine. Karjääri juhtimine sisaldab karjääri planeerimist ja arendamist. Karjääri areng võib olla nii vertikaalne kui ka horisontaalne.

Miks kasutada?

Karjääri juhtimisel on järgmised eesmärgid:

- kindlustada organisatsiooni personalivajadus;
- anda töötajatele võimalus võtta vastutus ja selle kaudu suurendada nende motivatsiooni;
- siduda organisatsiooni vajadused töötaja töiste püüdlustega.

Karjääri planeerimise eesmärk on töötaja võimalike ametikohtade kindlaksmääramine organisatsioonis ja selle kaudu organisatsiooni personalivajaduse kindlustamine.

Karjääri arendamise eesmärk on inimese ettevalmistamine tulevastel ametikohtadel töötamiseks.

Kuidas kasutada?

Karjääri juhtimine koosneb joonises väljatoodud etappidest.

Esimeses etapis **kogutakse** järgmisi **andmeid**:

- ametikohalt lahkuvate töötajate arv;
 - vajaminevate töötajate arv;
 - juhtide vajadus;
 - roteerimist/edutamist soovivate võimekate töötajate/juhtide arv.

Info kogumine organisatsiooni personalivajaduse kohta

Karjääri juhtimise põhimõtete sõnastamine

Olemasoleva inimressursi kasutamise planeerimine. Valdcondade kaupa määratakse personali arvuline vajadus

Töösoorituse ja olemasolevate oskuste hindamine. Arenguevestluse abil koostatakse arenguplaanid.

Kui palju, millistele ametikohtadele ja milliste nõudmistega värvata

Sissejuhatav koolitamine ja esialgne kogemuste omandamine

Töötaja tasemest lähtuv arenguplaan

Karjääri nõustamine

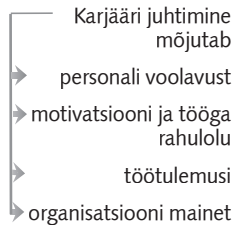
Töötaja individuaalse karjääri planeerimine

Mentorlus

Joonis. Karjäärijuhtimine.

Kasutaja märkused

Seosed



Lugemissoovitused

Armstrong, M.
A Handbook of Human
Resource Management
Practice.

Clutterbuck, D.
Tippjuhtide mentorid ja
treenerid. *Director*,
jaanuar 2001, lk 28.

Ibarra, I. Kuidas valest
tööst mitte vabaneda,
Director, juuni 2003,
lk 30–37.

Inimressursi olukorrast ja soovitud tulemusest lähtuvalt sõnastatakse **karjääri juhtimise põhimõtted**:

- kuidas inimressurssi arendada;
- kuidas inimressurssi planeerida;
- kui palju ja millistele ametikohtadele tekib vajadus personali juurde värvata.

Karjääri juhtimises ja arendamises kasutatakse treenerite ja mentorite abi. **Mentor** on inimene, kes annab edasi oma teadmisi ja pakub tuge. Mentor aitab vähem kogenud töötajat, õpetades talle tööoskusi ja aidates välja arendada töökontaktide võrgustikku. **Treener** on ennekoike seotud kindlate oskuste õpetamisega, ta on lühiajaline partner.

Kui mentor on töötaja organisatsioonist, on mentorite valikul oluline pidada silmas järgmisi põhimõtteid:

- mentori tahe teisi juhendada;
- kas mentori teadmised, oskused ja kogemused võimaldavad tal teisi juhendada;
- mentor peab olema kolleegide seas autoriteetne.

Karjääri arendamiseks kasutatakse erinevaid programme (mentoriteks, sisekoolitajateks, spetsialistideks, juhtideks ettevalmistamise programmid, pensionile minejate programmid jms.). Karjäärinõustamisel on põhiroll vahetul juhil arenguestluste kaudu ja personalijuhil kui konsultandil ja personalitöö spetsialistil.

Näited

Karjääri plaan võiks sisaldada kolme osa.

Eelandmed. Kirjeldatakse töökohta. Kirjeldatakse töötaja soovitud arengut (karjääri).

Eesmärk. Võimalikult mõõdetavalt kirjeldatakse soovitud arengu (karjääri) eesmärki.

Tegevused eesmärgi saavutamiseks (tähtajad ja ohud). Loetletakse tegevused eesmärgi saavutamiseks. Määratakse tähtajad. Nähakse ette ja analüüsitakse ohtusid arenguteel.

Mis see on?

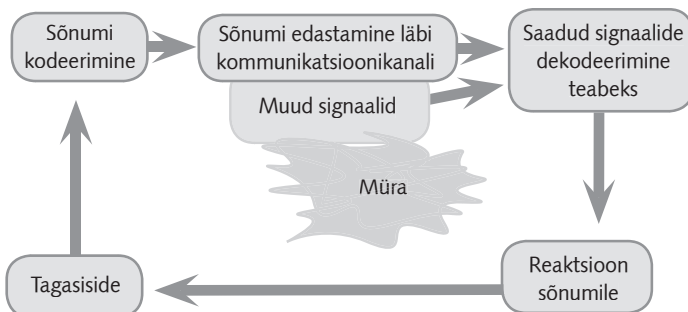
Sisekommunikatsioon on teabevahetus piiritletud keskkonnas – meeskonnas, koostöögrupis, osakonnas, organisatsioonis, väärtusahelas, väärtusvõrgus või ka füüsiliselt piiritletud ruumis.

Miks kasutada?

Sisekommunikatsioon võimaldab juhtida töötajate huvi, kaasata paremini nende initsiatiivi, loovust ning vaba tahet. Samuti võib selle abil lahendada ja vältida töötajate konflikte.

Kuidas kasutada?

Sisekommunikatsiooni tõhusaks rakendamiseks tuleb defineerida mõiste “teave” ehk “info”. Teave on töödeldud andmehulk. Meeleelundite kaudu saavad inimesed pidevalt signaale keskkonnast. Need signaalid töödeldakse ajus teabeks lähtudes seostest, kogemustest, teadmistest, oskustest, väärtustest, suhtumistest, hoiakutest, keskkonnast, suhetest, rollidest, taotlustest ja eesmärkidest, aga ka konkreetsest olukorrast.



Joonis. Kommunikatsiooni skeem.

Sisekommunikatsiooni korral eristatakse teabevahetusprotsessis osalejate arvust sõltuvalt isikulisest (sisekõne) kommunikatsiooni, isikutevahelist (näiteks grupis või organisatsioonis) kommunikatsiooni või massikommunikatsiooni (näiteks organisatsioonis, väärtusahelas, väärtusvõrgus või piiritletud sihtgrupis).

Soovitud seisundi saavutamiseks tuleb sisekommunikatsiooni korral rakendada järgmisi samme:

- vastuvõtja(te) määramine;
- teabevahetuse eesmärgi ehk protsessile järgneva soovitud seisundi määramine;
- vastuvõtja märgisüsteemi ja teabekanalite määramine;
- idee või mõtte kodeerimine sõnumiks, kasutades nii sõnalisi kui ka mittedõnalisi vahendeid;
- sõnumi edastamine, kasutades erinevaid teabekandjaid (sõnad, hääled, kehakeel, riietus, keskkond jms). Sõnumi paremaks edastamiseks võib olla vaja tekitada eelnev taust, jagada eelinfot, määrata rollid vms;
- tagasisidestamine, et mõista, kas vastuvõtja(te) teave vastas sõnumi edastaja taotlusele;
- vajadusel kogu eelneva protsessi kordus, kodeerides sõnumit teistmoodi.

Kasutaja märkused

Kasutaja märkused

Sisekommunikatsioonis eristatakse **juhitud** ja **loomulikku** kommunikatsiooni, samuti **kestvat** ja **lühiajalist** kommunikatsiooni, mis hõlmab ka inimeste formaalseid ja mitteformaalseid suhtlemist.



Näpunäited

- Sisekommunikatsiooni eest ei saa vastutada ainult kommunikatsioonijuht. Vastutab organisatsiooni tippjuhtkond.
- Kommunikatsiooniprotsessis vastutab sõnumi õigeaegse ja õigel kujul kohalejõudmise eest alati sõnumi edastaja.
- Iga otsus või tegu on käsitletav sõnumina. Ka tegevusetus on sõnum.
- Arvesta, et inimesed, kellele tahad sõnumit edastada, ammutavad samal ajal infot sinu välimusest, kehakeelest, hääletoonist. Nii taandub verbaalse sõnumi mõju mürdosaks vastuvõtja samal ajal omandatavate signaalide kogumis.
- Kasuta sõnumi edastamiseks lisaks verbaalsele osale ka teisi võimalusi. Mõne käsitluse järgi toimub 85% suhtlemisest mitteverbaalselt.
- Sõnumi kohalejõudmiseks on sageli vaja seda mitu korda edastada, kasutades sõnumi erinevaid vorme ja kanaleid.
- Kui näed, et inimestele ei jõua sõnum kohale, ära süüdistada neid. Mõtle, mida saaksid sõnumi edastamisel teha teisiti, mis kanaleid võiksid kasutada lisaks või millises keskkonnas võiks seda edaspidi teha.

Seosed

Strateegiline juhtimine

Muutuste juhtimine

Organisatsiooni diagnostika

Meeskonna ja töötajate motiveerimine

Koostöö väärtusahelas, organisatsioonis või meeskonnas

Lugemissoovitused

Vadi, M.

Organisatsiooni-käitumine.

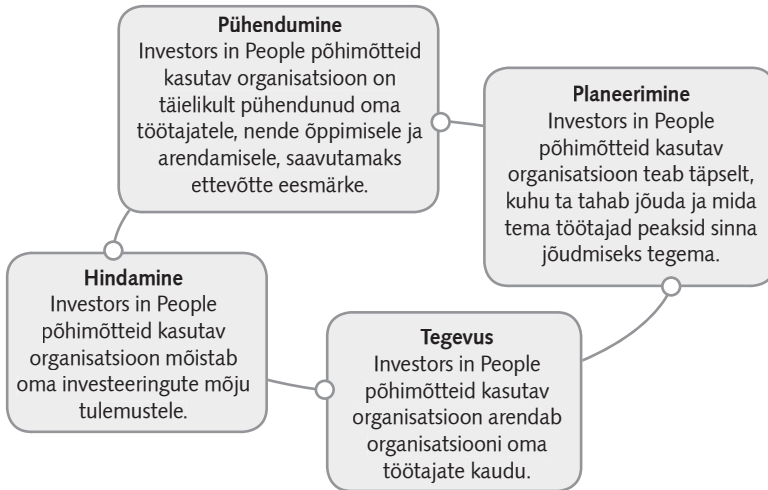
Siimon, A., Türk, K. Juhtimine.

Kasutaja märkused

Mis see on?

Investors in People on rahvusvaheline standard, mis aitab organisatsioonil oma eesmärkideni jõuda töötajate efektiivse koolituse ja arendamise kaudu. Investors in People annab soovitusi koolitus- ja arendussüsteemi väljatöötamiseks ning pidevaks arendamiseks. Standard töötati välja 1990. aastal Inglismaal ja uuendati organisatsioonidelt saadud tagasiside põhjal 2000. aastal, muutes selle vähem bürokraatlikuks ja rohkem tulemustele orienteerituks.

Investors in People rajaneb neljal põhimõttel:



Standardi neli põhimõtet moodustavad ringi, mida võib võrrelda laialt tuntud Demingi ringiga (Demingi diagramm).

Miks kasutada?

Ükskõik, kas tegemist on rahvusvahelise korporatsiooni, väikeettevõtte, riigiasutuse või mittetulundusühistuga – organisatsiooni tulemused sõltuvad töötajate tulemustest ja kaasatusest. Kui soovime arendada ettevõtet, peame arendama seal töötavaid inimesi. Suurem osalus ettevõtte tegevuses, planeeritud areng ning regulaarne tunnustamine saavutuste puhul on oluline tegur töötajate motivatsiooni tõstmisel. Üldtuntud on tõde, et motiveeritud ja rahulolev töötaja teenindab klienti paremini. Seeläbi saavutab ettevõtte ka suurema kliendirahulolu, mis aitab omakorda suurendada ettevõtte kasumit. Kui inimene on huvitatud ettevõttes töötamisest ja selle tulemustest, siis püüab ta parandada oma töövõtteid. Selle tulemusena aga kasvab tootlikkus ja vähenevad kulud.

Koostöös CREATE-iga (The Centre for Research in Employment and Technology in Europe) korraldas organisatsioon Investors in People uuringu standardit kasutanud organisatsioonide seas, mille tulemustest võib teha alljärgneva kokkuvõtte:

- 70% on suurendanud tootlikkust;
- 50% on vähendanud tööjõu voolavust;
- 80% on suurendanud kliendirahulolu;
- 80% on parandanud organisatsiooni mainet;

Kasutaja märkused

- 90% on parandanud koolitustegevuse kvaliteeti;
- 90% on parandanud info liikumist.

TNT Eesti alustas Investors in People'i põhimõtete rakendamist 1999. aastal. Sellest ajast alates korraldab ettevõtte igal sügisel töötajate rahulolu-uuringu. Näiteks selgus esimesel aastal, et töötajad ei ole rahul info liikumisega ettevõttes. Selle parandamiseks määrati info leviku eest vastutajad, hakati pidama regulaarseid üldkoosolekuid ja osakonna koosolekuid, kõik töötajad said e-posti kasutamise võimaluse ning loodi ühine infoserver. 2002. aasta sügiseks oli see näitaja paranenud juba 58%. Üldise koolitussüsteemi ning koolituse kvaliteediga seotud küsimuste suhtes on paranemine 73%. Ka töötajatega seonduvates võtmenäitajates on märgata olulist paranemist. Kui 1998. aastal kasvas töölt lahkujate arv kolmandikuni, siis pärast personalialaste uuenduste rakendamist langes see keskmiselt 10 protsendile. 2002. aastal puudus tööjõu vabatahtlik voolavus ettevõttes. Töötajate sihipärane arendamine ja kaasamine ettevõtte arendamisse on aidanud oluliselt parandada nii töötajate kui ka klientide rahulolu, mis omakorda on positiivselt mõjutanud ettevõtte majandustulemusi. Ettevõtte kasum tõusis 2,7 miljonilt Eesti kroonilt 1999. aastal 22 miljonile kroonile 2002. aastal. Ettevõtte käibe rentaablus on tõusnud 9,1 protsendilt 28,4 protsendile, mis on parim tulemus nii Eesti konkurentide hulgas kui ka korporatsioonis.

Kuidas kasutada?

Konkreetsed meetodid töötajate arendamiseks ning kaasamiseks peab iga ettevõtte enda jaoks ise välja töötama, sest need peavad sobima ettevõtte suuruse ja eripäraga. Standard annab ettevõttele raamistiku koolitus- ja arendustegevuse süsteemi loomiseks ning selle pidevaks arendamiseks.

Näiteid

Praktilisi näited standardi rakendamise eelduste kohta:

- kindel värbamispoliitika;
- kõik töötajad mõistavad ettevõtte visiooni ja eesmärgid ning teavad, kuidas nad saavad oma tööga nende saavutamisele kaasa aidata;
- töötajate regulaarne tunnustamine saavutuste puhul;
- kommunikatsioonisüsteemide väljatöötamine;
- struktuuriüksuste regulaarsed koosolekud – toimumissagedus sõltub struktuuriüksuse eripärasest ja suurusel (kord nädalas kuni kord kvartalis);
- regulaarsed arenguevestlused – tavaliselt peetakse arenguevestlusi üks või kaks korda aastas. Mõnes ettevõttes toimuvad arenguevestlused kord kvartalis;
- koolitusvajaduste ja koolitustegevuse hindamine – peamised koolitusvajadused määratakse arenguevestluste käigus. Koolitusplaan tuleb täiendada töötajate või klientide rahulolu-uuringu, sise- või välisauditite tulemuste, riskianalüüside jm alusel;
- ettevõtte eesmärkidega seotud koolitusplaanide koostamine – koolitusplaanid koostatakse tavaliselt pärast arenguevestlusi. Need vaadatakse üle vähemalt kord kvartalis;
- töötajate rahulolu mõõtmine – töötajate rahulolu-uuringu peaks korraldama vähemalt kord aastas. Soovitav on uuring alati teha samal ajal.

Seosed

ISO 9001:2000 Kvaliteedijuhtimisstandard

ISO 14001 Keskkonnanjuhtimisstandard

Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhind

Lugemissoovitused

www.iipuk.co.uk