

Sisekaitseakadeemia
Üldainete Keskus

Eda Lippur

PERSONALIJUHTIMISE ARENGUSTRATEEGIA
VÄLJATÖÖTAMINE TÜRI VALLAVALITSUSE NÄITEL

Lõputöö

Juhendaja:

Urve Anter, MA

Kaasjuhendaja:

Mairit Kratovits, MA

Tallinn 2010

ANNOTATSIOON

Kolledž: Üldainete Keskus	Kuu ja aasta: juuni 2010
Töö pealkiri: Personalijuhtimise arengustrateegia väljatöötamine Türi Vallavalitsuse näitel	
Töö autor:	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte:</p> <p>Käesolev lõputöö on koostatud eesti keeles ja vormistamisel on lähtunud Sisekaitseakadeemia üliõpilastööde koostamise ja vormistamise juhendist. Lõputöö maht on 52 lehekülge, millest põhiosa moodustab 43 lehekülge ja lisa 10 lehekülge.</p> <p>Töö koosneb sissejuhatausest, kahest peatükist, kokkuvõttest, kasutatud allikate loetelust ja inglise keelsest resümeest. Esimene peatükk käsitleb inimressursi strateegilise juhtimise teoreetilist osa, personalistrateegia olemust ja koostamise protsesse. Teine peatükk tutvustab lühidalt Türi Vallavalitsust kui ametiasutust ning seejärel kirjeldab ametiasutuse personali arengustrateegia koostamist. Personalistrateegia koostamisel on metodoloogiana võetud aluseks L. Grattoni (2004) 6-sammuline personalistrateegia väljatöötamise protsess. Keskkonna analüüsimisel on kasutatud 2008. aastal läbiviidud küsitluse tulemusi ning praeguse olukorra paremaks mõistmiseks viis autor läbi personalijuhtimise valdkondades kitsaskohtade ja probleemide kaardistamise 2010. aastal. Eraldi osas selgitatakse personalijuhtimise arengusuundi Türi Vallavalitsuses.</p> <p>Lõputöö eesmärgiks on kaasa aidata Türi Vallavalitsuse inimressursi juhtimise tulemuslikkuse tagamisele. Eesmärgi saavutamiseks koostatakse personalijuhtimise arengustrateegia, mis määratleb personalijuhtimise põhisuunad ja kindlustab eesmärgistatud tegevuste läbiviimise eesmärgi saavutamiseks.</p> <p>Lõputööna valminud personalijuhtimise arengustrateegia kavand on autori arvates suure praktilise väärtusega instrument juhtidele parema personalijuhtimise saavutamiseks. Selgelt sõnastatud personalijuhtimise põhisuunad aitavad kaasa töötajate rahulolu kasvule ning efektiivsemale tööle.</p>	
Võtmesõnad: inimressursid; personalijuhtimine; arengustrateegia	
Võõrkeelsed võtmesõnad: human resources; personnel management; development strategy	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja:	Allkiri:

SISUKORD

MÕISTETE JA LÜHENDITE SELGITUS	4
SISSEJUHATUS	6
1. STRATEEGILINE INIMRESSURSI JUHTIMINE	8
1.1. Personalijuhtimine avalikus sektoris	11
1.2. Strateegia olemus	12
1.3. Personalistrateegia seos organisatsiooni strateegiaga	13
1.4. Personalistrateegia koostamine	15
1.4.1. Juhtiva töögrupi moodustamine	15
1.4.2. Visiooni sõnastamine	16
1.4.3. Keskkonna hindamine	17
1.4.4. Probleemide kaardistamine	19
1.4.5. Strateegiliste eesmärkide määratlemine	20
1.4.6. Tegevuskava koostamine	21
1.5. Strateegia elluviimine	22
2. PERSONALISTRATEEGIA VÄLJATÖÖTAMISE PROTSESS TÛRI	
VALLAVALITSUSES	24
2.1. TÛri Vallavalitsuse ametiasutuse tutvustus	24
2.2. Strateegia väljatöötamine	25
2.2.1. Töögrupi moodustamine	26
2.2.2. Visiooni sõnastamine	26
2.2.3. Keskkonna hindamine	27
2.2.4. Personalijuhtimise probleemide kaardistamine	30
2.2.5. Personalijuhtimise strateegiliste eesmärkide määratlemine	32
2.2.6. Tegevuskava koostamine	33
2.3. TÛri Vallavalitsuse personalijuhtimise arengusuunad	35
2.3.1. Strateegia ülesehitus	36
2.3.2. Arengusuunad ja tähtsamad tegevused	36
KOKKUVÕTE	39
SUMMARY	41
TABELITE JA JOONISTE LOETELU	42
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	43
LISA	46

MÕISTETE JA LÜHENDITE SELGITUS

Arengustrateegia	Strateegiline dokument, milles kirjeldatakse organisatsiooni arengu pikaajalised põhieesmärgid ja peamised teed nende saavutamiseks
HRM	Inimressursi juhtimine (ingl <i>Human Resource Management</i>)
KOKS	Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus
Organisatsioon	Inimeste ühendus, mida seovad eesmärk, strateegia, struktuur ja tehnoloogia (Perens 1999:14).
PM	Personali juhtimine (ingl <i>Personnel Management</i>)
Personal	Organisatsiooni kõik töötajad (Vääri jt 2000:756)
Personali juhtimine	Töötajate juhtimine organisatsioonis; käesolevas töös kasutab autor mõisteid „personali juhtimine” ja „inimressursi juhtimine” sünonüümidena
Personalistrateegia	Organisatsioonistrateegia üks osa, mille eesmärgiks on inimressursi kujundamine, motiveerimine ja arendamine selliseks, et see toetaks maksimaalselt organisatsiooni strateegiliste eesmärkide elluviimist
Projekt	Tegevuste kogum, mida seob teatud ajaperiood ja mida viiakse ellu ainulaadse tulemuse saavutamiseks, milleks on tavaliselt püsiv kvalitatiivne muutus, uus teenus või toode (Rahvusvaheline ... 2000:6)
Ressursid	Varad: maad, tehnoloogia, kapital, tööjõud
SMART-reegel	Reegel eesmärgi sõnastamiseks, mille järgi peab eesmärk olema: spetsiifiline (ingl <i>Specific</i>), mõõdetav (ingl <i>Measurable</i>), kokkulepitud (ingl <i>Agreed</i>), saavutatav (ingl <i>Realistic</i>), ajastatud (ingl <i>Timed</i>). (Haljaste jt 2007:151)
SHRM	Strateegiline inimressursi juhtimine (ingl <i>Strategic Human Resource Management</i>)

Strateegia

Läbimõeldud tegevuskava kaugemate eesmärkide saavutamiseks
(Vääri jt 2000:935)

Visioon

Tulevikunägemus kuhu organisatsioon pikemas perspektiivis oma
arenguga tahab jõuda

SISSEJUHATUS

Uudse lähenemisena on Eestis üha enam käsitletud töötajat kui ressursi ning strateegiline personalijuhtimine on muutnud personalijuhi rolli, olulisemaks on muutunud juhtimisega seotud ülesanded. Tõhusa personalijuhtimise kaudu on võimalik tagada, et asutus valitud suunal liiguks ja seatud sihtideni jõuaks. Personalijuhtimine on juhtimise üks põhifunktsioone, mille eesmärgiks on tagada töö suurim võimalik efektiivsus nii töötajate, asutuse kui ka ühiskonna seisukohalt.

Personalijuhtimise taset Eesti avalikus teenistuses on senini peetud ebaühtlaseks, ilmnevad erinevused kohaliku ja riikliku tasandi vahel, sealjuures kõige nõrgemaks on hinnatud personalijuhtimise taset kohalikes omavalitsustes. Puudujääke esineb ka personalijuhtimise erinevate valdkondade korralduses ja omavahelises sidususes. Eeltoodut kinnitab 2006. aastal Riigikantselei avaldatud Eesti avaliku teenistuse personalijuhtimise uuring (Eesti avaliku teenistuse ... 16.10.2009).

Türi Vallavalitsuses 2008. aasta sügisel läbiviidud personali rahuloluküsitlus tõi välja rea probleeme. Küsitlusest selgus, et töötajad ei ole rahul asutusesisese kommunikatsiooniga, ametiülesanded kattuvad, esineb üksikuid nn halle alasid, alluvussuhted on paigast ära, töötasu ei motiveeri töötajaid pingutama, tunnustamis- ja edutamissüsteem ei ole piisav, töötajate värbamine on ebaselge jne. Sellest tulenevalt on töötajatel motivatsioonilangus, tööd tehakse nii palju kui vaja ja nii vähe kui võimalik. Unustatud on ühine eesmärk, mille nimel ametiasutuses töötatakse. Oma soovil on nelja aasta jooksul lahkunud 11 ametnikku, mis on suur arv ametiasutuse ca 60 töötaja juures.

Selleks, et aidata juhtidel paremini personalijuhtimisega toime tulla ning töötajatele töötamisel rahulolu ja tasakaalu tagada, on tekkinud vajadus koostada dokument, milles on määratletud kindlad suunad ja tegevused olukorra parandamiseks. Arengustrateegia koostamisel on oluline erinevate ametnike ja sealjuures juhtide kaasamine. Arengustrateegia koostamine viiakse läbi projektina, selleks moodustatakse projektimeeskond ning määratakse projektijuht, kelle ülesandeks on projekti edukas elluviimine.

Lõputöö eesmärgiks on kaasa aidata Türi Vallavalitsuse inimressursi juhtimise tulemuslikkuse tagamisele. Eesmärgi saavutamiseks koostatakse personalijuhtimise arengustrateegia, mis

määratleb personalijuhtimise põhisuunad ja kindlustab eesmärgistatud tegevuste läbiviimise eesmärgi saavutamiseks.

Lõputöö on üles ehitada kahele peatükile. Esimeses peatükis käsitletakse inimressursi strateegilise juhtimise teoreetilist osa, personalistrateegia olemust ja koostamise protsesse.

Teises peatükis tutvustatakse lühidalt Türi Vallavalitsust kui ametiasutust ning seejärel kirjeldatakse ametiasutuse personali arengustrateegia koostamist, tuginedes valitud personalistrateegia koostamise metodoloogiale. Personalistrateegia koostamisel võetakse aluseks Lynda Grattoni (2004) 6-sammuline personalistrateegia väljatöötamise protsess, mille järgi moodustatakse esmalt töögrupp, sõnastatakse visioon, viiakse läbi keskkonna analüüs ja probleemide kaardistamine ning seejärel määratletakse strateegilised eesmärgid ja koostatakse tegevuskava. Keskkonna analüüsimisel on kasutatud 2008. aastal läbiviidud küsitluse tulemusi ning praeguse olukorra paremaks mõistmiseks viib autor läbi personalijuhtimise valdkondades kitsaskohtade ja probleemide kaardistamise. Eraldi osas selgitatakse personalijuhtimise arengusuundi Türi Vallavalitsuses.

Lõputööna valmiv personalijuhtide arengustrateegia kavand omab autori arvates suurt praktilist väärtust ning seda on kavas kasutada juhtimisinstrumentina Türi Vallavalitsuses.

1. STRATEEGILINE INIMRESSURSI JUHTIMINE

Iga organisatsioon vajab toimimiseks erinevaid ressursse. Kõige vältimatum ja olulisem ressurss organisatsiooni jaoks on tema töötajad, inimressurss, kes aitaksid ellu viia strateegiat ja saavutada seatud eesmärgid. Inimressursi sidumine organisatsiooni strateegia ja eesmärkidega annab inimressursi juhtimisele strateegilise mõõtme, koondades selle terminisse „strateegilise inimressursi juhtimine”.

Käesolevas peatükis püüab töö autor läbi teoreetiliste lähtekohtade lahti mõtestada strateegilise juhtimise ja inimressursi juhtimise olemust, strateegia koostamist ning elluviimist. Lühikäsitluseks käsitletakse personalijuhtimist avalikus sektoris. Alljärgnevad teoreetilised lähtekohad on toeks personalistrateegia väljatöötamisel.

Armstrong kirjeldab (2000:3) inimressursi juhtimist kui strateegilist ja sidusat lähenemisviisi organisatsiooni kõige väärtuslikumale varale – inimestele. Inimressursi juhtimine on iseloomulik lähenemine tööhõive juhtimisele, mis üritab saavutada konkurentsieelist väga pühendunud ja kvalifitseeritud tööjõu strateegilise värbamise kaudu. Inimressursi juhtimist võib pidada omavahel seotud poliitikate kogumiks koos ideoloogilise ja filosoofilise alusega. See on seotud tööhõive, arengu ja töötajate tasuga organisatsioonides ning juhtkonna ja tööjõu vaheliste suhete juhtimisega, hõlmates kõiki, keskastmejuhte ja meekonna liidreid, inimressursi spetsialistid eksisteerivad, et aidata kaasa soetud protsessidele. (Armstrong 2000:3)

Neal, West ja Patterson (2005) on seisukohal, et inimressursi juhtimise süsteem on loodud suurendama töötajate teadmisi, oskusi, võimekust ja motivatsiooni, et seeläbi suureneb tulemuslikkus ja tulusus, suureneb tõenäosus ning töötajad teevad oma tööd paremini ja muudavad oma käitumist ka muudes rollides vastutustundlikumaks. See omakorda aitab kaasa organisatsiooni arendamisele ja väärtustele. (Neal *et al* 2005)

Pedrase, Liivamägi ja Vartsi (2007:12) hinnangul on inimressursi juhtimine oluline ja loomulik osa iga organisatsiooni juhtimises, see hõlmab endas kõiki tegevusi organisatsioonis, mis on seotud inimeste, inimeste töö korraldamisega ja juhtimisega ning mille eesmärk on inimeste kui ressursi maksimaalne rakendamine organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.

Türk (2005:11) leiab, et inimressursi juhtimine on juhtimise põhifunktsioon, mis hõlmab töötajate juhtimist organisatsioonis, seisneb nende tegevuse koordineerimises ja mõjutamises

püstitatud eesmärkide saavutamise nimel. Aegade jooksul on nimetatud inimressursijuhtimist ka mehitamiseks (ingl *staffing*), personali juhtimiseks või inimressursi juhtimiseks. (Türk 2005:11)

Mõisteid „inimressursi juhtimine” ja „personali juhtimine” kasutatakse tänapäeval tihti sünonüümidena, samas on erinevad autorid toonud välja mõistete erinevused. Torrington ja Hall (1991, ref Armstrong 2000:11) toovad välja personalijuhtimise ja inimressursi juhtimise erinevused – personalijuhtimine on tööjõukeskne ja seega suunatud töötajatele, samas inimressursi juhtimine on ressursikeskne ja käitleb organisatsiooni üldisi inimressursi vajadusi. Armstrongi hinnangul võiks inimressursi juhtimist kirjeldada pigem lähenemisviisina kui alternatiivina traditsioonilisele personali juhtimisele. Kui võrrelda inimressursi juhtimist ja personali juhtimist, esineb nende vahel rohkem sarnasusi kui erinevusi. Sellised mõisted nagu strateegiline integreerimine, kultuuri juhtimine, pühendumus, üldine kvaliteet, investeerimine inimkapitali ning juhtkonna ja töötaja huvide kokkulangemine, on olulised osad inimressursi juhtimise mudelile. Inimressursi juhtimist kasutatakse üha enam alternatiivina personali juhtimisele, kuna leitakse, et see vastab organisatsiooni elu tegelikkusele. (Armstrong 2000:11) Kuigi eeltoodud autorid näitavad erinevusi personali juhtimise ja inimressursi juhtimise mõistetes, on siiski põhiolemuselt tegemist inimeste juhtimisega. Parema ülevaate saamiseks kasutab autor antud peatükis mõisteid „inimressursi juhtimine” ja „personali juhtimine” sünonüümidena.

Personali juhtimist on defineeritud kui tegevuste kogumit, mis esiteks võimaldab töötajatel ja nende oskusi rakendaval organisatsioonil leppida omavahel kokku töösuhte eesmärkides ja olemuses ning teiseks kindlustab selle kokkuleppe täitmise (Eesti avaliku teenistuse....16.10.2009). Yntema (2002:221) hinnangul põhineb personalijuhtimine arusaamal, et üksikisikute vajadused, individuaalsed väärtused ja võimed oleksid tasakaalus organisatsiooni eesmärkide ja kultuuriga.

Eeltoodu põhjal võib väita, et üha enam käsitletakse personalijuhtimist strateegilise tegevusena ning seetõttu kasutatakse personalijuhtimisest rääkides rohkem terminit „strateegiline personalijuhtimine”. Personali strateegiline juhtimine on saanud oluliseks tegevuseks organisatsioonis, olles seotud strateegilise juhtimisega.

Strateegilist juhtimist on kirjanduslikes allikates kirjeldatud kui laiahaardelist protsessi, mille eesmärgiks on efektiivse strateegia loomine ja selle elluviimine. Samas on leitud seotust juhtimise põhifunktsioonidega – planeerimise, organiseerimise, motiveerimise, mehitamise ja kontrollimisega (Leimann, Skärvad ja Teder 2003). Strateegilise juhtimise eesmärgiks on protsesside efektiivne juhtimine: tulevikku arvestatavate strateegiate koostamine ning nende tulemuslik elluviimine. Oma iseloomult on strateegiline juhtimine integreeritud protsess, mille

käigus otsustatakse tegevuse eesmärgid ning prioriteedid, ühendatakse juhtimise väliskeskkonna ootustega ning seotakse igapäevane juhtimine strateegiliste eesmärkide saavutamise (Aru 2001).

Armstrong (2000:247) väidab, et strateegiline inimressursi juhtimine viitab organisatsiooni soovile saavutada oma eesmäärke inimeste kaudu. See on seos inimressursi juhtimise ja strateegilise juhtimise vahel organisatsioonis. Strateegiline inimressursi juhtimine hõlmab organisatsioonilisi probleeme, mis on seotud struktuuri ja kultuuriga, muutuste juhtimise, organisatsiooni tõhususe, tulemuslikkuse ja pädevusega ning töötajate arenguga üldiselt. (Armstrong 2000:247)

Organisatsioonid koosnevad inimestest ja nende inimeste arendamine peaks olema peamiseks võtmeülesandeks. Kõrge konkurentsiga keskkonnas, millega täna firmad on silmitsi, on inimressursist saanud väärtuslik kaup, mis annab eelise teiste ettevõtete ees. Tippjuhid väidavad, et nende töötajad on neile tähtsad, kuid sageli on just tippjuhid keskendunud inimressursi arendamise eelarve kärpimisele ning töötajate arvu samaaegsele vähendamisele, mistõttu jääb mõnikord ebaselgeks, kui olulised need inimesed organisatsioonile on. (Swart, Mann, Brown and Price 2005:2-3)

Yntema (2002:227-228) väitel nähakse personalijuhtimist süsteemina, milles on hulk tegevusi, mis üksteist mõjutavad. Esiteks, osa personalijuhtimise ettevalmistavast tööst on seotud võimu ja ülesannete jaotamise struktuuri loomisega (inimesed, töötulemused, tööjaotus, reeglid, struktuur ja palk). Järgmisena võib ühte gruppi koondada värbamisega seotud tegevused. Viimane grupp koosneb personalijuhtimise traditsioonilistest tegevustest: tasustamine, koolitus ja arendamine, edutamine, osalemine otsustusprotsessis jne. (Yntema 2002:227-228)

Bossidy ja Charan (2004:95) väidavad, et organisatsiooni inimressurss on kõige usaldusväärsem allikas, mis loob aastast aastasse häid tulemusi. Töötajaskonna otsustusvõimest, kogemustest ja pädevusest sõltub edu või läbikukkumine. (Bossidy ja Charan 2004:95)

Lähtudes eeltoodud teoreetilistest hinnangutest on autori arvates strateegiline inimressursi juhtimine oluline ja vajalik nii organisatsiooni kui ka töötajate seisukohalt. Strateegiline inimressursi juhtimine asetab töötaja organisatsiooni keskmesse, keskendudes inimressursi arendamisele ja motiveerimisele ning aitab kaasa organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisele.

1.1. Personalijuhtimine avalikus sektoris

Personalijuhtimise korraldamise eest asutuses vastutab põhimõtteliselt iga organisatsioon eraldiseisvalt. Avaliku teenistuse personalijuhtimist koordineerivaks keskseks institutsiooniks Eestis on alates 1. jaanuarist 2010 Rahandusministeerium (Rahandusministeeriumi põhimäärus, vastu võetud Vabariigi Valitsuse määrusega 24.12.1999). Samas on avaliku sektori arengus vajaliku ühtsuse tagamiseks osa valdkondade koordineerimise ja arendamise alane vastutus jagatud teiste institutsioonide vahel (Eesti avaliku...16.10.2009): seadusandlusega tegeleb Justiitsministeerium, ametnike värbamise ja valiku, koolituse ja arendamise, hindamise, avaliku teenistuse eetika, palgakorralduse ning avalike teenistujate andmekogu ja statistikaga tegeleb Rahandusministeerium, tippjuhtide arendamisega Riigikantselei ning kohalike omavalitsuste personalitööga Siseministeerium.

Personalijuhtimist avalikus sektoris reguleerib 1. jaanuaril 1996. aastal jõustunud avaliku teenistuse seadus (ATS). Seadus sündis eelkõige õigustehnilise ettevõtmisena, ilma poliitilisel tasandil toimuvate kontseptuaalsete aruteludeta – tegemist oli lihtsalt ühe praktilise regulatsiooniga pikas nimekirjas, mis oli vaja kiiresti vastu võtta selleks, et riik võiks toimida iseseisva demokraatliku õigusriigina (Alakivi 2005:8-10).

Riigikantselei viis 2005. aastal läbi avaliku teenistuse personalijuhtimise uuringu (Eesti avaliku...16.10.2009) eesmärgiga kaardistada personalijuhtimise olukord kõigis Eesti avaliku teenistuse asutusegruppides, analüüsides personalijuhtimist nii strateegilisel kui ka igapäevase personalitöö tasandil ning hinnata personalijuhtimise arengusuundi, koostööd ja koordineerimist avalikus teenistuses tervikuna. Uuringust järeldus, et personalijuhtimise tase Eesti avaliku teenistuse asutustes on ebahütlane, eriti olulised erinevused ilmnevad kohaliku ja riikliku tasandi vahel. Personalijuhtimise tase on kõige nõrgem kohalikes omavalitsustes ning personalijuhtimist ei saa enamasti süsteemseks tegevuseks pidada. Puudujäägid ilmned ka personalijuhtimise erinevate valdkondade korralduses ja omavahelises sidususes ning strateegilise juhtimise ja personalijuhtimise alusdokumentides.

Avaliku sektori juhtide lühikesed ametiajad, politiseeritus, regulatsioonide rohkus kõigis valdkondades ei võimalda pikaajalisi plaane teha ning vähendavad võimalusi organisatsiooni arendada. Strateegilised eesmärgid, tegevused ning vahendite eraldamine on seotud kõikvõimalike poliitiliste, sotsiaalsete, majanduslike ja keskkonnaga seonduvate teguritega, mis seavad omad piirangud. Personalitöös tuleb järgida kõikvõimalikke reegleid ja protseduure. (Alas ja Sepper 2006:20-23)

Autori arvates tulenevad avaliku sektori personalijuhtimises tekkinud probleemid osalt meie ajaloolisest taustast ning samas ka kiirelt muutunud ootustest personalijuhtimisele. Professionaalse ja läbipaistva avaliku teenistuse arendamiseks on tehtud suuri pingutusi juba Eesti iseseisvumisest (aasta 1991) alates. 1995. aastal vastuvõetud avaliku teenistuse seadus kehtib ka käesoleval ajal. Seaduse täiustamise kallal töötatakse jätkuvalt. Samuti on oluliselt mõjutanud avaliku sektori personalijuhtimist poliitiline keskkond: politiseeritus ja juhtide lühikesed ametiajad, mis sunnivad keskendumisele lühiajalistele plaanidele. Paraku on aga personali juhtimise tegevused pikaajalised ja järjepidevad.

1.2. Strateegia olemus

Alates ajast, mil hakati kasutama mõistet „strateegia”, on erinevad autorid püüdnud seda defineerida ning soovitanud, kuidas strateegiat koostada peaks. Need definitsioonid hõlmavad kõike alates keerukatest analüüsiülesannetest ja viieaastastest strateegiaplaanidest kuni ajurünnakute ja lihtsalt visiooni kirjeldamiseni. Samas on nendes väljaütlemistes nii sarnasusi kui ka erisusi. Alljärgnevalt toob autor välja erinevates kirjandusallikates kirjeldatud autorite seisukohad strateegia määramisel.

Bossidy ja Charan (2004:149) väidavad, et strateegia annab äri suuna ja näitab kätte tee, mis selles suunas viib. Strateegia loomisel peavad juhid küsima, kas ja kuidas saab organisatsioon hakkama sellega, mida eesmärkideni jõudmiseks on vaja teha. Tugev strateegia ei ole kokkuklapitatud numbrit ega astroloogi ennustus, millest ettevõtte ikka ja jälle järgmise kümne aasta jooksul näitajaid laiendavad. (Bossidy ja Charan 2004:149)

Roberts (2006:22-23) kirjeldab strateegiat kui regulatsioonivahendit, mis aitab välja selgitada, milliseid lõpmatu arv tekkivaid võimalusi peaks ettevõtte ära kasutama ja mida mitte. Strateegia kätkeb endas tegevuste kogumit, mis on vajalik strateegia realiseerimiseks. Strateegia saab motivatsioonile kaasa aidata, luues valikuteks selged eesmärgid ja piirid, samuti aitab strateegia töötajatel langetada strateegilisi otsuseid ilma suure edasise aruteluta ning soodustab seega koordineerimist. (Roberts 2006:22-23)

Druckeri (2003:55) hinnangul mõistetakse strateegiana eelduste kogumit äri sisu kohta, organisatsiooni eesmärkide kohta, tulemuste defineerimise kohta, tema klientide kohta ning selle kohta, mida tema kliendid hindavad ja mille eest maksavad. Strateegia eesmärgiks on võimaldada organisatsioonil saavutada soovitud tulemusi prognoosimatus keskkonnas. (Drucker 2003:55)

Strateegia peab aitama juhil vastata sellistele küsimustele: kus ollakse praegu, kuhu jõutakse tulevikus, kuidas seda tehakse (Aru 2001; Bossidy ja Charan 2004), samas strateegia määrab organisatsiooni põhieesmärgid ja peamised teed nende saavutamiseks, andes organisatsioonile kindla tegevussuuna (Miller, Catt & Carlson 1997, ref Alas 2008:54).

Leimann, Skärvad ja Teder pakuvad välja erinevad võimalused strateegia käsitlemiseks (2005:12):

- 1) strateegia kui üldine kirjeldus käitumisest ja astutavatest sammudest, mille abil ettevõtte kavatses oma eesmärgid saavutada;
- 2) strateegia kui perspektiiv, kus strateegia tugineb missiooni ja visiooni määratlemisele;
- 3) strateegia kui positsioon – langetatakse teatud põhiotsustused, kuidas end tegevusharus positsioneerida;
- 4) strateegia kui plaan, milles määratletakse tegevuse eesmärgid ja püütakse need läbimõeldud tegevuse läbi saavutada;
- 5) strateegia kui tegevusmall, kus otsustatakse kuidas toimida, vastavalt tagasisidele viiakse sisse korrektsioone.

Sõna „strateegia” kiputakse valesti kasutama, see ei tohiks olla nimisõna. Strateegiat ei tohiks omada dokumendi näol, kus on kirjas organisatsiooni tegevussuunad. Strateegia peaks olema pigem tegusõna, mida pigem tehakse kui et omatakse. (de Geus 1999:185)

Kuigi teoreetikute sõnastused strateegia defineerimisel on erinevad, on autori arvates teoreetikute poolt väljaõeldu põhimõtteliselt sarnane, viidates tegevuste kogumile, mis on juhtimise aluseks, määrates organisatsiooni põhieesmärgid ja teed eesmärkide saavutamiseks.

1.3. Personalistrateegia seos organisatsiooni strateegiaga

Kuigi inimressursi juhtimine põhineb personalijuhtimisel või personali administreerimisel, on varasemad kirjutajad viidanud sageli selgele seosele personali poliitika ja tegeliku praktilise personalijuhtimise vahel, hakates seda hiljem nimetama personalijuhtimiseks, liites nii organisatsiooni kui ka personali strateegilise juhtimise. Pakutud on mitmeid erinevaid termineid, kuid enamust neist võib tõlgendada kui personalijuhtimise strateegiat, mis on seotud inimressursi juhtimise kogemuste ühendamise ja organisatsiooni arendamise strateegiaga. Poleemikat on tekitanud sidususe ulatus strateegiate vahel. Varem kalduti eeldama, et tugev sidusus on soovitatav, kuid kiiresti muutuv väliskeskkond on sundinud muutma sellist mõtteviisi ja mõtlema suuremale paindlikkusele. (Kane 2000)

Protsess, milles inimressursse kasutatakse organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, peavad olema kooskõlla viidud äristrateegiaga, see tähendab, et inimressursi strateegia peab tegema äristrateegia saavutamise võimalikuks (Swart *et al* 2005:75-77). Golden ja Ramanujam väidavad, et strateegilistel ühilduvustel on erinevad määrad (1985, ref Swart *et al* 2005:76-77):

1. Administratiivne seos, mis on kõige nõrgem ühilduvus ettevõtte strateegia ja inimressursi strateegia vahel. Inimressurss keskendub igapäevastele tegevustele, inimressursi panus strateegilisse planeerimisse ja strateegilisse elluviimisse on väike.
2. Ühesuunalise seosega on tegemist, kui inimressursi strateegia fookus on äriplaani elluviimisel ja poliitikad on kujunenud ümber äriplaani.
3. Kahesuunalise seosega on tegemist, kui integratsioonipunkt arvestab inimressursi panusega strateegilise planeerimise protsessi ajal.
4. Integreeriv seos on mitmetahuline seos, mis nõuab personalijuhtimise funktsioonilt pidevat panust strateegilise planeerimise protsessi.

Swart, Mann, Brown & Price (2005:76-77) hinnangul erinevad strateegilised ühilduvuse määrad inimressursi juhtimise funktsioonide ja rollide ning organisatsiooni strateegia vahel näitavad, et inimressursi juhtimise strateegiat võib kujundada äristrateegia väljatöötamise või rakendamise etappides.

Valdkondlikud strateegiad peaks toetama organisatsiooni üldist strateegiat ning näitama teed teatud valdkonna eesmärkide saavutamiseks ning missiooni täitmiseks (Leimann jt 2003:97). Näiteks saab personalistrateegia aidata kaasa personalijuhtimise kaudu vajalike töötajate värbamisele, arendamisele ja motiveerimisele.

Personalistrateegia võib välja töötada üldstrateegia ühe osana või sellest lähtuva eraldiseisva dokumendina, milles defineeritakse konkreetsemalt asutuse strateegilisest arengukavast tulenevad personalialased nõuded ja vajadused ning see, kuidas läbi erinevate personalijuhtimise valdkondade ellu viidud tegevuste soovitud tulemusteni jõuda. (Eesti avaliku...16.10.2009) Pedrase jt (2007:24) hinnangul peab personalistrateegia sobituma organisatsiooni üldise strateegilise liiniga ning arvesse võtma mitmeid tegureid. Selleks, et personalijuhtimine kui tugifunktsioon aitaks kaasa organisatsiooni üldeesmärkide saavutamisele, tuleb tähelepanu pöörata personalijuhtimise valdkondade omavahelisele sidususele, terviklike personalipoliitikate olemasolule ning nende sobivusele organisatsiooni teiste strateegiatega (Saar 2009:14).

Kuna inimressursi juhtimine ei ole eraldiseisev funktsioon, vaid on üks juhtimise põhifunktsioonidest, on autori arvates oluline, et inimressursi juhtimise strateegia oleks seotud organisatsiooni üldstrateegiaga. Kui üldstrateegia määrab organisatsiooni üldised eesmärgid ja

suunad, kuhu poole liikuda, siis inimressursi strateegia kirjeldab, kuidas organisatsioon saavutab oma soovitud tulemused läbi inimressursi juhtimise.

1.4. Personalistrateegia koostamine

Strateegia koostamisel tuleb jälgida kindlaid tegevusi, milleta strateegiat koostada ei saa. Alljärgnevalt vaatleb autor kirjandusallikates pakutavaid erinevaid meetodeid ja samme strateegia koostamiseks.

Leimann, Skärvad ja Teder (2003:67) kirjeldavad strateegia koostamise protsessis järgmisi tegevusi: ettevõtte põhiväärtuse määratlemine, tegevusvaldkonna määratlemine, missiooni ja visiooni sõnastamine, eesmärkide püstitamine, strateegia kavandamine ja väljatöötamine.

Linda Gratton (2004) on kirja pannud oma kogemuste ja praktikate põhjal strateegia koostamise teekonna. Grattoni väljatöötatud strateegia koostamise kuue sammu metodoloogias pakutakse välja järgmised tegevused: suundanäitava koalitsiooni loomine (töögrupi moodustamine), kujutlus tulevikku (visiooni loomine), praeguse võimekuse mõistmine ja lahknevuste määratlemine (keskkonna hindamine), süsteemikaardi loomine (probleemide kaardistamine), visiooni dünaamika modelleerimine ja toetavate protsesside loomine (strateegiliste eesmärkide määratlemine), põhitegevuste modelleerimine (tegevuskava koostamine).

Gratton (2004:18) väidab, et inimestele orienteeritud strateegiate loomine on üheks vahendiks, mille toel organisatsioon tasakaalustab lühiajalised vajadused pikaajalistega ning finantskapitali inimpotentsiaaliga. Loovad ja kaasavad inimeste juhtimise strateegiad põhinevad arusaamisel, kuidas visioon ja ärieesmärgid võivad inimeste kaudu teostuda ning millised on konkreetsed vajalikud tegevused, et siduda tegelikkus püüdlustega. (Gratton 2004:18)

1.4.1. Juhtiva töögrupi moodustamine

Erinevad kirjandusallikad rõhutavad, et töötajatel peaks olema strateegia väljatöötamisel võimalus kaasa rääkida. Inimesed, kes on ise osalenud strateegia koostamisel, aitavad seda ellu viia pühendunumalt.

Grattoni (2004:121) väitel on suundanäitava koalitsiooni loomine otsustava tähtsusega samm protsessis, mille käigus asetatakse inimesed strateegia keskmesse. Bossidy ja Charan (2004:38-39) rõhutavad, et strateegia koostamise protsessi on oluline kaasata kõiki, kes selle elluviimise eest hiljem vastutavad. Organisatsiooni liidril on vastutus strateegia väljatöötamisel ja kõigi asjaosaliste kaasamisel, liider on strateegia väljatöötamise peremees. (Bossidy ja Charan

2004:38-39;154-155) Leimann jt (2003:75) väidavad, et töötajad osalevad innukamalt sellise visiooni elluviimisel, mille väljatöötamise juures nad on ise saanud osaleda.

Grattoni (2004:121-122) hinnangul aitab algusest peale kaasatud lai huvigrupp kaasa järgmistele positiivsetele tulemustele: lai valik seisukohti ja ideid, kõrgekvaliteedilise strateegilise dialoogi alustamine kogu organisatsioonis, võimalus tõeliselt kaasata juhte strateegia inimaspektides, eriti panna nad osalema vaidlustes ressursside üle, mis on hilisema edu seisukohalt nii määrava tähtsusega ning energia ja toetus, mis käivitavad edasised tegevused. Huvigrupi koosseisus näeb Gratton (2004:117) viit potentsiaalset huvigruppi: tippjuhid, meeskondade või esmatasandi juhid, inimressursi professionaale, põhiprotsessi töötajaid, samuti organisatsiooni nooremaid liikmeid. Tema hinnangul toovad kõik huvigrupid kaasa oma ainulaadse vaatenurga, ilma nendeta väheneb edu tõenäosus. (Gratton 2004:117,121-122)

1.4.2. Visiooni sõnastamine

Strateegia väljatöötamisel on järgmiseks oluliseks tegevuseks tuleviku kujutlemine ehk visiooni sõnastamine.

Inimkeskse organisatsiooni rajamise alus on võimekus luua ja edasi arendada haaravat ja köitvat tulevikuvisioni, mis tagaks võimalikkusest ja selle saavutamise viisidest ühise arusaama. Haarava ja köitva visiooni loomise üheks eelduseks on organisatsiooni võime näha ette, mida tulevik võiks tuua. (Gratton 2004:17)

Igal arengu kavandajal peab olema nägemus tulevikust, mille saavutamise nimel ta tegutseb. Mitte iga nägemus tulevikust ei ole veel visioon. Visioonil kui strateegia ühel elemendil on kolm üldist põhjust: see viitab tulevikule, see kirjeldab ideaali, sellega kaasneb tahe soovitud suunas liikuda ning püüdlus tegevuse fokuseerida ja ühildada valitud suunas liikumise toetamiseks. Heal visioonil peab olema motiveeriv potentsiaal, sellega peab kaasnema usk, et seatud sihi saavutamisel muutub kõik paremaks ja väärtuslikumaks. (Haljaste jt 2007:147-148)

Belasco ja Stayer (2000:95) kinnitavad, et visioon peab innustama, sest innustavad visioonid loovad väärtust teistele: töötajatele, klientidele ja laiemalt kogu ühiskonnale, need motiveerivad inimesi. Inimestel on vaja näha, et visioon on rakendatud mingi suurema hüvangu teenistusse. Et anda visioonile selgus ja otsustuskriteeriumi jõud, sõnastage see lühikese, lihtsa ja kergesti arusaadava väitena. Visioon loob pildi sellest, milline organisatsioon peab olema, et ellu jääda. (Belasco ja Stayer 2000:93-95)

Leimann, Skärvad ja Teder (2003:75-76) väidavad, et strateegiline visioon peegeldab seda, milliseks soovitakse organisatsiooni pikemas perspektiivis arendada. Sisuliselt on visiooni näol

tegemist kõige üldisema eesmärgiga, milleni jõudmise vaheetappe täpsustatakse pika- ja lühiajaliste eesmärkide fikseerimise kaudu. Hästisõnastatud strateegiline visioon on efektiivse strateegilise juhtimise eeltingimus. Hea visiooni sõnastus on lihtne, napisõnaline, selge, ettevõtte tuleviku suhtes entusiasmi tekitav, organisatsiooni kõigi liikmete isiklikke jõupingutusi esilekutsuv (Leimann jt 2003:75-76,81).

Grattoni (2004:97) hinnangu viitab inimeste juhtimise protsesside mudel sellele, et inimeste ja organisatsioonide arendamise ajalised raamid vajavad tasakaalu lühiajalise protsesside, nagu värbamine, sooritusjuhtimise ja koolituse ning pikaajaliste protsesside, nagu juhtimise, töötajaskonna ja organisatsiooni arendamise vahel. Lühiajalised eesmärgid ja pikaajaline visioon loovad laia strateegilise pildi ning arusaamise, kuhu organisatsioon teel on. (Gratton 2004:97,126)

Leimann, Skärvad ja Teder (2003:76) toovad välja visiooni iseloomustavad omadused:

- see peegeldab teatud ideaali, ei ole detailne ega sisalda numbreid;
- visioon käsitleb üldiselt kõrget kvaliteeti ja kõrgetasemelist tegevust;
- see on üldiseks suunanäitajaks pidevalt muutuv maailmas;
- visiooni peaksid läbi tunnetama ja ellu viima nii palju inimesi kui võimalik.

Eeltoodud põhjal võib järeldada, et visioonile on omane selge, lihtne, arusaadav, kuid samas mitte liiga üksikasjadesse laskuv sõnastus. Hästi sõnastatud visioon innustab, motiveerib ja ühendab ühiselt tegutsema strateegiliste eesmärkide elluviimisel nimel.

1.4.3. Keskkonna hindamine

Strateegia väljatöötamise protsessis on oluline ühe tegevusena määratleda organisatsiooni hetkeolukord, selleks viiakse läbi keskkonna analüüs. Keskkonna analüüsimisel peab arvestama erinevate mõjutavate teguritega - nii organisatsiooni sise- kui väliskeskkonnaga.

Keskkonna mõiste haarab enda alla väga erinevaid mõjusid. Keskkondade kirjeldamisel on esimeseks sammuks oluliste väliskeskkondade määratlemine ning kindlasti tuleks tähelepanu pöörata keskkonna lihtsusele või keerukusele ja keskkonna püsivusele või ebakindlusele. (Haljaste jt 2007:123)

Selleks, et strateegia oleks edukas, tuleb tema väljatöötamisel arvesse võtta nii ettevõtte väliskeskkonda iseloomustavaid näitajaid kui ka tema sisemist keskkonda ja ressursse. Strateegilist analüüsi alustatakse väliskeskkonna analüüsist. (Leimann jt 2003:107) Väliskeskkond koosneb kahest osast – makro- ja mikrokeskkonnast. Makrokeskkond on see, mida organisatsiooni juhid ei suuda mõjutada, mikrokeskkonnaga peavad nad aga pidevalt

tegelema. Organisatsiooni sisekeskkonna (mikrokeskkonna) moodustavad organisatsiooni ametlikud ja mitteametliku struktuuri ja töötajatevahelised suhted, organisatsiooni visioon, missioon, eesmärk, strateegia, poliitika ja kultuur. (Türk 2005:15,19)

Kõik ettevõtted tegutsevad muutuvast poliitilises, sotsiaalses ja makromajanduslikus kontekstis, seega peab strateegia välja tooma need eeldused, mida juhtkond on strateegia koostamisel kasutanud. (Bossidy ja Charan 2003:157)

Teoreetikute poolt on välja pakutud väliskeskkonna analüüsimiseks nn PEST-analüüs (ingl *political, economic, social & technological change*), milles keskendutakse poliitiliste, majanduslike, sotsiaalsete ja tehnoloogiliste muutuste analüüsimisele. Sisemise keskkonna analüüsimiseks on pakutud SWOT-analüüsi (ingl *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), milles määratletakse ettevõtte tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. (Haljaste jt 2007; Leimann jt 2003)

Haljaste jt (2007:126) jagavad analüüsimeetodid vastavalt nende fookuse iseloomule nelja rühma: sisekeskkonna analüüs, väliskeskkonna analüüs, võrdlev analüüs ning totaalne sise- ja väliskeskkonna käsitlemist lõimiv analüüs. Sisekeskkonna analüüsi meetoditena on välja pakutud rida erinevaid võimalusi: nt ressursside analüüsi ja auditi, mida täiendab ressursside tasakaalu analüüs, valdkondlikule tasandile sobiv arengukomponentide analüüs jt. Haljaste jt (2007:137,141) soovivad sisekeskkonna ja väliskeskkonna käsitlemise sidumiseks kasutada SWOT-analüüsi või spetsiifilise analüüsimeetodina riskianalüüsi. SWOT-analüüs on hea lähtekoht, millelt strateegilist kavandamist üldse alustada, see on vahend, mitte eesmärk omaette ning sisulise väärtuse saab analüüs tulemuste oskuslikul interpreteerimisel ja kasutamisel otsuste tegemiseks. Riskianalüüsi ülesanne on esile tuua need negatiivsed võimalikud tegurid, mis võivad oluliselt mõjutada arengut ning mille vältimiseks peab olema valmis vajalikke samme astuma. (Haljaste jt 2007:126,137,141)

Mida põhjalikum on organisatsiooni olukorra analüüs, seda lihtsam on hilisem strateegiliste plaanide elluviimine, sest arvestatud on oma tegelike vajaduste ja võimalustega. (Aru 2001:19)

Strateegia väljatöötamise kolmandas etapis toob Gratton (2004:140-142) välja esmalt praeguse võimekuse diagnoosimise ja seejärel soovib kasutada lahknevuste määratlemiseks riskimaatriksit, mille eesmärk on välja tuua nende teguritega seotud suhtelised riskid, mis laienevad ka visioonile endale, kuna tegurid tulenevad visioonist. Ta peab oluliseks, et esmalt tuleb mõista, kus paikneb organisatsioon praegu ning selgitada lahknevused tulevikupüüdluste ja tänase tegelikkuse vahel. Praeguse võimekuse diagnoosimisel on tegemist nn jäämäe efektiga, kus mõned osad on rohkem nähtaval kui teised. Praeguse tegelikkuse kõige nähtavamaks küljeks

on inimeste juhtimise kirjalikud poliitikad, kuid pinna alla jääb inimeste juhtimise protsesside ja struktuuride tegelik toimimine. Organisatsiooni võimekuse sügavaimal tasandil asuvad üksikisikute oskused, käitumine ja hoiakud. (Gratton 2004:140-142,146)

Gratton (2004:147) soovib jagada strateegilised tegurid riskiastmete alusel kolme kategooriasse:

1. Haavatavuse kategooria - Tegurid, mis on suurima riskiastmega ning kujutavad endast tegureid, mille puhul ressursse ümber suunates võiks saavutada maksimaalse mõjujõu. Need tegurid on tugeva strateegilise mõjuga ning suutmatust neid juurutada võib seada visiooni teostumise tõsise kahtluse alla.
2. Juhitava riski kategooria – Selle kategooria teguritele tuleb ilmselgelt pöörata tähelepanu ja eraldada ressursse, kuid riskid on vastuvõetavad. Need tegurid on oma tugeva strateegilise mõju tõttu olulisemad kui keskmise mõjukusega tegurid.
3. Madala riski kategooria – Selle kategooria tegurid on nõrga strateegilise mõjuga ning nende puhul pole vaja lisaressursse, nende edukas juurutamine on vähem oluline.

1.4.4. Probleemide kaardistamine

Keskkonna hindamisel on selgunud probleemid, mille lahendamiseks on vaja järgnevalt tegeleda. Töö lihtsuse huvides on esmalt vajalik probleemid grupeerida. Probleemide hulk võib olla suur ning seetõttu on oluline keskenduda olulisematele. Kirjandusallikates soovitatakse valida kuni viis probleemset suunda, millega edasi tegeleda.

Probleemi all mõistame mistahes tajutud kitsaskohta või häirivat nähtust, sõltumata selle ulatusest. Probleemide analüüsimiseks tuleb nende kohta hankida piisavalt ja sobivas vormis otsest või kaudset, usaldusväärset ja ajakohast informatsiooni. Analüüsi ulatus sõltub probleemide keerukusest. Probleemianalüüs toob välja hetkeolukorra negatiivsed ilmingud ning esitab „põhjus – tagajärg” suhte esinevate probleemide vahel. (Rahvusvaheline...2000:16)

Probleemide kaardistamiseks kasutab Gratton (2004:159-161) süsteemikaardi koostamise kolme järjestikust tehnikat:

- Esmalt määratletakse piiritlevad põhisuunad, milles määratletakse neli kuni viis võtmesuunda. Üle viie suuna ei soovita, kuna piiritlemine muutub liiga keeruliseks ja lihtsus läheb kaduma ning on oluline, et põhisuunad haaraksid peamisi eesmärke, milles visioon väljendub. Põhisuunad liidavad orgaaniliseks tervikuks strateegilist mõju omavad valdkonnad.

- Teiseks tegevuseks on hoobade modelleerimine. Hoovad on tegurid, mille muutmine või kujundamine võib toetada ettevõtte arendamist neis suundades. Siinjuures on oluline keskenduda väikesele arvule võtmehoobadele. Lühiajaliste hoobade hulka kuuluvad värbamine ja valik, eesmärkide püstitamine, tasustamine ja tunnustus ning lühiajaline koolitus. Pikaajaliste hoobade hulka kuuluvad organisatsiooni arendamine struktuurimuudatuste kaudu, juhtimiskäitumise muutmine juhtide arendamise kaudu ja töötajate käitumise muutmine töötajate arendamise kaudu.
- Kolmandaks tegevuseks on lõppseisundi modelleerimine. Need on soovitatavad tulemused, käitumine ja kultuur, mis viivad pikaajaliste eesmärkide saavutamisele. Lõppseisundid on suundade spetsiifilised aspektid.

Ühe võimaliku probleemide analüüsi vahendina on välja pakutud probleemipuu tehnikat. Probleemipuu on omavahel seotud probleemide hierarhia, mida analüüsitakse põhjus-tagajärg seoste kaudu. Probleemipuu sünnib järgmiste tegevuste tulemusel: keskse probleemi tuvastamine, ajurünnak, probleemide seoste määramine, probleemide hierarhia määratlemine. (Rahvusvaheline...2000:16-18)

1.4.5. Strateegiliste eesmärkide määratlemine

Strateegiliste eesmärkide määratlemine on strateegia väljatöötamise protsessis viies samm. See on olulise tähtsusega probleemide lahendamisel.

Strateegiline eesmärk on hetkeolukorra analüüsi alusel püstitatud konkreetne mõõdetav siht, mis väljendab taotletavat mõju. Eesmärke võib ühe tegevusvaldkonna all olla mitu ning nad võivad moodustada hierarhia. Eesmärgid seatakse lähtuvalt hetkeolukorra analüüsi tulemustest. (Strateegilise....17.10.2009)

Eesmärgid võivad olla ettevõtte omanikel, juhtidel, reatöötajatel, kusjuures need ei pruugi põrmugi kokku langeda. Leimanni jt (2003:85-87) hinnangul aitavad eesmärgid määratleda strateegiat ja tegevuskava ning eesmärke püstitades välditakse segadust selles, mida tuleb saavutada, ja ühtlasi tekivad mõõdupuud tulemuste hindamiseks. Eesmärgid tuleb püstitada iga olulise tegevusvaldkonna kohta. Strateegilised eesmärgid ei ole kaugele tulevikku suunatud. (Leimann jt 2003:85-87)

Juht, kes ütleb, et tal on kümme prioriteeti, ei tea tegelikult, mida ta räägib, sest tal endal puudub ettekujutus kõige tähtsamast. Vaja on vaid üksikuid, hoolikalt läbimõeldud ja selgeid realistlikke eesmärke. (Bossidy ja Charan 2004:64-66)

Eesmärk vastab küsimusele, millise seisundi me tahame aja jooksul saavutada. Eesmärk on keskendatud positiivsele tulemusele, mitte tegevusele. Haljaste jt (2007:151) soovivad eesmärgi sõnastamise nõuded kokku võtta SMART-reeglisse, mis kehtestab selle, et eesmärk peab olema: spetsiifiline (ingl *Specific*), mõõdetav (ingl *Measurable*), kokkulepitud (ingl *Agreed*), saavutatav (ingl *Realistic*), ajastatud (ingl *Timed*).

Gratton (2004:159-175) soovib muudatuste poolt ja vastu olevate tegurite esiletoomiseks kasutada jõuväljade analüüsi. Pinnale võivad kerida need tegurid, mis potentsiaalselt võiksid järgnevat strateegia koostamise tegevusi takistada. Jõuväljade analüüsi tulemusena selguvad eesmärgi saavutamiseks poolt ja vastu olevad jõud, töötakse välja tegevused muutuste vastu olevate tegevuste vähendamiseks ning tegevused, mille kaudu suurendada muutuste poolt toimivaid jõude ja seejärel defineeritakse lõppeesmärk. (Gratton 2004:159-175)

1.4.6. Tegevuskava koostamine

Strateegia väljatöötamise protsessis on viimaseks tegevuseks tegevuskava koostamine. Tegevuskavas kirjeldatakse tegevused, määratakse vastutajad ning ajaperiood. Käesolevas töös kasutab autor mõisteid „tegevuskava” ja „tegevusplaan” sünonüümidena.

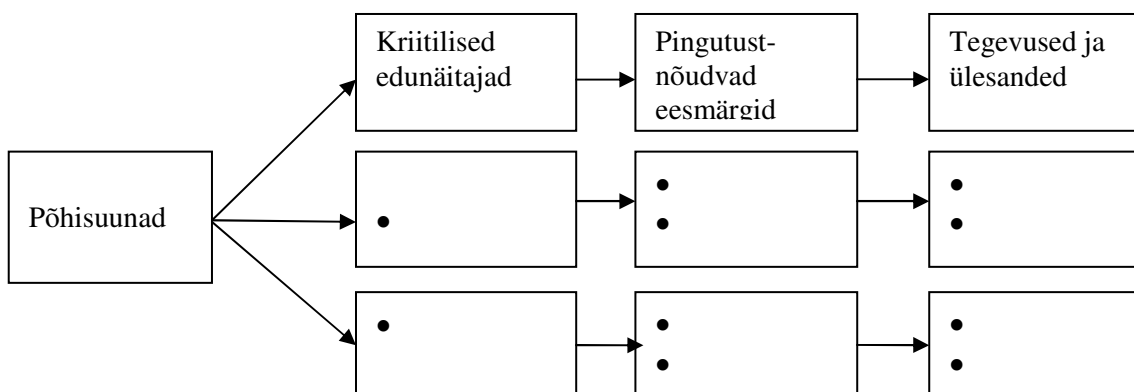
Gratton (2004:184-194) defineerib tegevuskava järgmiselt: „Tegevuskava on dünaamiliste tegevuste kogum, mitte ühekordne aastapõhine tegevus.” Grattoni hinnangul on selle eesmärgiks täpselt mõõdetavate edukuse võtmenäitajate loomine ning kõikide suundade detailsete tegevuste ja ülesannete määratlemine ning lõpuks on oluline määratleda tegevused, ajakava ja vastutajad. (Gratton 2004:184-194)

Bossidy ja Charani (2004:188-189) selgitavad, et tegevusplaan ei kujuta endast raamatupidajate poolt kokku sätitud numbreid, tegemist on täieliku vastutusega. Siin lõimitakse omavahel inimesed, strateegia ja jooksev töökorraldus ning selle kaudu seatakse eeloleva aasta sihid ja eesmärgid. (Bossidy ja Charan 2004:188-189)

Tegevuskava koostamise peamiseks lähtekohaks peaks olema eelnevalt kokkulepitud ja väljatöötatud arengustrateegia ning seal seatud eesmärkide täitmiseks vajalikud ülesanded. Tegevuskavas ei väideta enam seda, mida oleks vaja teha, vaid seda, mida tehakse või kavatsetakse tulevikus teha. Strateegilised eesmärgid peavad leidma koha tegevuskavas. Järgmiseks sammuks tegevuskava koostamisel on tegevuste olemuse määratlemine ja on oluline, et iga tegevuse puhul oleks võimalik määrata tulemus. Seejärel on tarvis koostada ajakava. (Haljaste jt 2007:165-168,174)

Leimann, Skärvad ja Teder (2003:251) selgitavad, et tegevuskava peaks konkreetselt vastama küsimustele, kes, millal ja mida peab tegema ning otstarbekas on fikseerida ka astutavate sammude oodatavad tulemused.

Tegevuste kirjeldamiseks pakub Gratton (2004:190-191) välja voodiagrammi (vt joonis 2). See on astmeline lähenemine, milles kirjeldatakse põhisuund, kriitilised edunäitajad, pingutustnõudvad eesmärgid ning tegevused ja ülesanded



Joonis 1. Tegevuste voodiagramm (Gratton 2004:191, joonis 36)

1.5. Strateegia elluviimine

Strateegia elluviimine on otsustava tähtsusega, sest elluviimiseta on strateegia sisuliselt väärtusetu. Samas on strateegia koostamine tunduvalt lihtsam kui selle edukas elluviimine.

Elluviimine on süstemaatiline protsess, mille käigus arutatakse järjekindlalt, kuidas midagi teha, esitatakse küsimusi, viiakse kõik rangelt lõpuni ja tagatakse vastutus. Bossidy ja Charan (2004:26) väidavad, et elluviimine on strateegia juures põhjaneva tähtsusega ja seda peab kujundama. On võimatu planeerida mõistlikku strateegiat arvestamata organisatsiooni võimet seda ellu viia. Elluviimine on süstemaatiline viis tegelikkuse väljatoomiseks, et siis vastavalt ka tegutseda. (Bossidy ja Charan 2004:26)

Leimanni, Skärvadi ja Tedre (2003:13,249) hinnangul on hea strateegia ja tema edukas elluviimine kõige usaldusväärsemad signaalid selle kohta, et ettevõtet juhitakse hästi. Strateegia elluviimise oluliseks osaks on nende inimeste valik, kes strateegiat ellu viivad (Leimann jt 2003:13,249).

Belasco ja Stayer (2000:63) selgitavad, et peamine eesmärk on kujundada kõigis ettevõtte töötajates strateegiline juhtimishoiak. Niisiis eesmärk ei ole mitte ainult koostada plaan, vaid

selline plaan, mida kõik töötajad enda omaks peavad ja millest saavad aru kõik, kes seda ellu peavad viima. (Belasco ja Stayer 2000:63)

Strateegia väljatöötamine ja elluviimine ei ole reaalses elus selgelt eristatavad üksteisele järgnevad etapid, vaid pigem omavahel läbipõimunud tegevused. Strateegia elluviimine eeldab sobivate töötajate, eriti aga sobivate tippjuhtide olemasolu. Sama oluline, kui iga üksik juht, on juhtimismeeskond. Strateegia elluviimisel peaksid osalema kõik juhid ja suurem osa personalist. (Leimann jt 2003:250-253)

Bossidy ja Charan'i (2004:21,23) hinnangul kukuvad strateegiad enamasti läbi seepärast, et neid ei viida korralikult ellu, asjad, mis lubati teha, jäid tegemata. Seega peab strateegia teostus olema organisatsiooni igal tasandil äärmiselt hästi läbi mõeldud. (Bossidy ja Charan'i 2004:21,23)

Leimann, Skärvad ja Teder (2003:266-267) näevad strateegia elluviimise ebaõnnestumise põhjustena nõrka organiseerimist, tippjuhtide valesti valitud juhtimisstiili, puudulikku meeskonnatööd, nõrka koordineerimist. Avaliku sektori asutuse või tegevusvaldkondade arengukavad on tihtipeale jäetud sidumata teiste oluliste dokumentidega, näiteks riigi- või kohaliku eelarvega. Samuti näevad nad põhjusena strateegilise dokumendi sisulisi vastuolusid, strateegiast tulenevalt ei ole koostatud konkreetseid tegevuskavu, pikemaajaliste eesmärkide saavutamiseks ei ole kehtestatud vahe-eesmärke. (Leimann jt 2003:266-267)

Bossidy ja Charan (2004:38-40) toovad strateegia elluviimise ebaõnnestumise põhjustena välja elluviimise eest vastutajate mittekaasamise, samuti õigete inimeste õigel kohal puudumise, paika panemata vahe-eesmärgid, töötajatele vastutusala määrata jätmise ja ebareaalselt püstitatud visiooni. (Bossidy ja Charan 2004:38-40)

Autori arvates on personalistrateegia koostamine heaks võimaluseks siduda ühtseks tervikuks erinevad personalijuhtimise valdkonnad, täpsustada osapoolte rollid ning tõsta organisatsiooni personalijuhtimise alast teadlikkust. Samuti aitab personalistrateegia kaasa inimeste ja personalijuhtimise suuremale väärtustamisele ning hõlbustab tulemuslikkuse mõõtmist. Kuna erinevusi erinevate strateegiate väljatöötamise protsessides ei ole, on kasulik järgida personalistrateegia formuleerimisel eeltoodud strateegia koostamise etappe. Käesolevas töös kirjeldatud strateegia väljatöötamine on üheks oluliseks sammuks, mis aitab jõuda paremale inimressursi juhtimise tasemele.

2. PERSONALISTRATEEGIA VÄLJATÖÖTAMISE PROTSESS TÜRI VALLAVALITSUSES

Käesolevas peatükis töö autor tutvustab Türi Vallavalitsuse ametiasutust ja teeb lühiülevaate personalijuhtimise hetkeolukorrast. Seejärel kirjeldab personalijuhtimise arengustrateegia koostamist, tuginedes metodoloogias Lynda Grattoni raamatus „Elav strateegia” personalistrateegia koostamise 6-sammu teooriale.

2.1. Türi Vallavalitsuse ametiasutuse tutvustus

Türi vald on moodustunud nelja omavalitsuse ühinemise teel. 2005. aasta kohalike omavalitsuste volikogude valimise ajal ühinesid üheks omavalitsuseks piirkonna neli omavalitsust – Türi linn, Türi vald, Oisu vald ja Kabal vald. Ühinenud omavalitsusüksuste ametiasutuste ühendamise moodustati uus ametiasutus, Türi Vallavalitsus (edaspidi Ametiasutus), kelle peamiseks ülesandeks on avaliku võimu teostamine ning Türi Vallavolikogu ja Türi Vallavalitsuse õigusaktidega ametiasutuse pädevusse antud ülesannete täitmine. Ametiasutus ei ole iseseisev juriidiline isik, vaid teostab õigusi ja täidab kohustusi Türi valla kui avalik-õigusliku juriidilise isiku nimel, esindades oma ülesannete täitmisel Türi valda. (Türi Vallavalitsuse kui ametiasutuse põhimäärus, vastu võetud Türi Vallavolikogu määrusega 8.12.2005)

Ametiasutuse põhiülesannete täitmiseks on ametiasutuses loodud spetsiifilisi üleandeid täitvad osakonnad ja osakondade välised otse vallavanemale alluvad ametikohad ning ametiasutuse struktuuriüksusena tegutsevad teeninduspunktid.

Ametiasutus koosneb valla 5 struktuuriüksusest: arendus- ja rahandusosakond, majandus- ja planeeringuosakond, sotsiaalosakond, haridus- ja kultuuriosakond ning vallakantselei. Lisaks on struktuuris osakondade välised vallavanemale otse alluvad ametnikud: vallavanema nõunik, siseaudiitor, järelevalvespetsialist ja kaks abivallavanemat. Ametiasutuse kehtiv struktuur on kinnitatud 2009. aastal ning jõustus 1. veebruaril 2010 (Türi Vallavalitsuse kui ametiasutuse struktuuri muutmine, vastu võetud Türi Vallavolikogu otsusega 30.12.2009).

Käesoleval ajal on ametiasutuses 51 teenistujat, neist 7 juhti, 43 vanemametnikku ja 1 nooremametnik. Abiteenistujaid on struktuuris 8.

Ametiasutuse tippjuhiks on vallavanem, keskastmejuhid on abivallavanemad, osakondade juhatajad ja vallasekretär. Ametiasutuse tippjuhi peamiseks ülesandeks personali juhtimisel on ametiasutuse struktuuri kujundamine, töötajate värbamine, motiveerimise ja arengu tagamine. Keskastmejuhid osalevad töötajate värbamisel ja valikul, neil on õigus teha ettepanekuid valitsemisalas oleva osakonna struktuuri muutmiseks, alluvate premeerimiseks või lisatasude maksmiseks ning asendaja määramisel.

Eraldi struktuuriüksust personalitöö korraldamiseks ametiasutuses ei ole, personalitööd teeb personalispetsialist. Personalispetsialisti peamiseks ülesanneteks on personalitöö tehnilise täitmise korraldamine, juhendamine, koolituste koordineerimine.

Türi valla arengu seisukohalt olulisemaks strateegiliseks dokumendiks on Türi valla arengukava aastateks 2007–2013. Eraldi personalistrateegiat ametiasutusel ei ole. Arengukava neljandas osas on personalijuhtimise seisukohast ainuke viide juhtimise ja haldussuutlikkuse valdkonna üldeesmärgile: „Türi valda iseloomustab positiivne imago, kõrge haldussuutlikkus, toimiv efektiivne ametiasutus ja tõhus finantsjuhtimine. Selle saavutamiseks on seatud eesmärgiks spetsialistide pidev toetamine ametiülesannetega seonduvatel koolitustel osalemisel. Samuti analüüsitakse ametiasutuste ja allasutuste tööd ning optimeeritakse analüüsist tulenevalt koosseise.” (Türi valla arengukava aastateks 2007-2013, vastu võetud Türi Vallavolikogu määrusega 27.09.2006)

2.2. Strateegia väljatöötamine

Personalijuhtimise arengustrateegia (edaspidi Strateegia) väljatöötamisel võttis autor metodoloogiana aluseks Lynda Grattoni strateegia koostamise 6-sammu teooria, mida ta kirjeldab raamatus „Elav strateegia” (Gratton 2004). Selle metodoloogia järgi jaguneb strateegia koostamise protsess 6 etapiks:

- 1) juhtiva töögrupi moodustamine;
- 2) visiooni sõnastamine;
- 3) keskkonna hindamine;
- 4) probleemide kaardistamine;
- 5) strateegiliste eesmärkide määratlemine;
- 6) tegevuskava koostamine.

Strateegia väljatöötamist teostati projektina „Personalijuhtimise arengustrateegia väljatöötamine Türi Vallavalitsusele”. Koostati projekti lähteülesanne, so kirjeldati projekti eesmärgid, taust ja vajadused, oodatavad väljundid, kavatsetavad tegevused, tingimused ja ressursid ning kestvus.

2.2.1. Töögrupi moodustamine

Strateegia koostamisel on oluline, et kaasatud oleks võimalikult suur huvigrupp ning sellesse peaks kindlasti kuuluma esindajad erinevate tasandite juhtide hulgast ja vastava ala spetsialist (Gratton 2004:117-122). Arvestades ametiasutuse ametnike arvu (51), pidas juhtkond otstarbekaks töögrupp moodustada 3-liikmelisena. Strateegia koostamiseks moodustati ametnikest 3-liikmeline töögrupp, kuhu kuulusid juhtkonna esindajana abivallavanem, keskastmejuhina vallasekretär, ametnikest personalispetsialist. Strateegia koostamise töögrupis osales projektijuhina käesoleva töö autor.

Töögrupi esimesel kokkusaamisel tutvustas autor strateegia koostamiseks valitud metodoloogiat ning projekti lähteülesannet. Omavaheliseks suhtlemiseks lepiti kokku, et see toimub internetipõhiselt ning iga läbitud samm avalikustatakse ametiasutuse siseveebis ametnikele tutvumiseks ja ettepanekute tegemiseks.

2.2.2. Visiooni sõnastamine

Järgmiseks oluliseks sammuks strateegia väljatöötamisel on visiooni sõnastamine. Visioon annab viite tulevikule, see kirjeldab ideaali, sellega peab kaasnema tahe etteantud suunas liikuda (Haljaste jt 2007:147-148). Samas on oluline jälgida sõnastuse lihtsust ja konkreetsetust.

Visiooni loomisel võeti lähtealuseks valla arengukavas sõnastatud missioon: „Türi valla elanike heaolu parandamine”, ning juhtimise ja haldussuutlikkuse valdkonna üldeesmärk: „Türi valda iseloomustab positiivne imago, kõrge haldussuutlikkus, toimiv efektiivne ametiasutus ning tõhus finantsjuhtimine.”

Arutelu käigus lepiti kokku märksõnad, mis võiks ja peaks tagama ametiasutuse toimimise efektiivsuse, aitama kaasa kõrge haldussuutlikkuse tagamisele ning kõige peamise, strateegiliste eesmärkide elluviimise. Sõnastamisel jäi rõhuasetus ametiasutuse personali juhtimise parendamisele (personaliplaneerimine, kaasamine), töötajate väärtustamisele, motiveerimisele ja arendamisele.

Ettepanekud visiooni sõnastamiseks olid järgmised:

1. Türi Vallavalitsuse ametiasutus on efektiivselt toimiv, kõiki töötajaid väärtustav ja motiveeriv organisatsioon, mille kompetentsed ja pühendunud töötajad panustavad strateegiliste eesmärkide elluviimisse.
2. Türi Vallavalitsuse ametiasutuses töötavad kõrge kvalifikatsiooniga ja hästi motiveeritud ja eesmärgistatult tegutsevad ametnikud, kes aitavad kaasa strateegias püstitatud eesmärkide elluviimisele.
3. Türi Vallavalitsuses on tagatud strateegiliste eesmärkide elluviimine töötajate arendamise, motiveerimise ja väärtustamise kaudu.
4. Türi Vallavalitsuses on tagatud strateegia elluviimiseks optimaalne hulk motiveeritud, vajalike oskuste ja teadmistega töötajaid.

Arutelu tulemusena otsustas töögrupp valida ametiasutuse personalijuhtimise arengustrateegia visiooniks „Türi Vallavalitsuse ametiasutuses töötavad kõrge kvalifikatsiooniga ja hästi motiveeritud ja eesmärgistatult tegutsevad ametnikud, kes aitavad kaasa strateegias püstitatud eesmärkide elluviimisele.” Ametiasutus saab olla efektiivselt toimiv, kui ametnikele on tagatud arenguvõimalused ja nad on hästi motiveeritud ning kõik see toimub eesmärgistatud juhtimise all.

2.2.3. Keskkonna hindamine

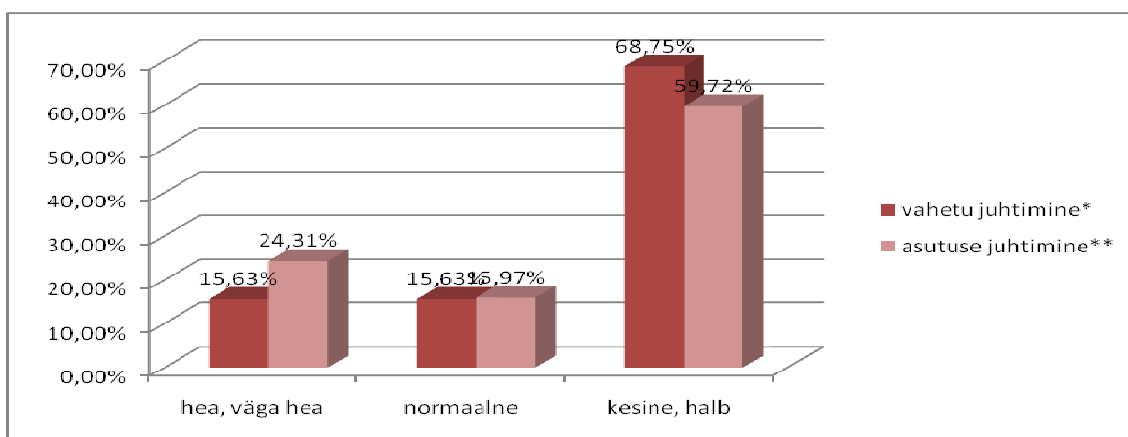
Strateegia koostamise kolmandaks sammuks on ametiasutuse praeguse olukorra mõistmiseks keskkonna analüüsimine, selleks tuleb arvesse võtta nii välis- kui ka sisekeskkonda. Teooriast ilmnes, et mida põhjalikumalt analüüsimine läbi viiakse ning mida selgemalt oma vajadusi ja võimalusi arvestatakse, seda kergem on hiljem strateegiliste plaanide elluviimine (Aru 2001:19).

Väliskeskkonna mõjutegurite hindamisel võttis töögrupp aluseks valla arengukava keskkonna analüüsi tulemused. Olulist mõju võivad avaldada muutused poliitilises ja majanduslikus keskkonnas: poliitiline ebastabiilsus, majanduslangus. Samuti avaldavad mõju töötuse kasv ning ka tööealise elanikkonna vähenemine, mis mõjutab otseselt valla tulubaasi. Sisekeskkonna mõjutegurite hindamisel lähtuti 2008. aastal ametiasutuses läbiviidud küsitlusest ning lisaks kaardistas töö autor ametiasutuse personalijuhtimise probleemid 2010. aastal.

2008. aastal viidi ametiasutuses osatüingu iap Arendus poolt läbi küsitlus töösituatsiooni analüüsiks ja töökorraldust mõjutavate tegurite väljaselgitamiseks. Küsitlusele vastas ametiasutuse 52st ametnikust (juhid, vanem- ja nooremametnikud) 48 ehk 92,3%. Küsimustikus paluti anda hinnang järgmistele valdkondadele: juhtimine, töökorraldus, töökoha tingimused

(psühhokliima ja tööruum) ning ametikoht ja töötajaga seotud nn individuaalsed kuus teemat: suhtumine muudatustesse, töökoormus, iseseisvus, motivatsioon, rahulolu palgaga ja karjäär.

Osakonniti olid tulemused väga erinevad. Vahtu juhtimise hindamisel andis alluv hinnangu oma vahtule juhile ja tema tegevusele, arvestades eestvedamisele iseloomulikke tegevusi ja tunnuseid: juhi ja alluva kontakt, juhipoalne toetus, tagasiside, tunnustus ning otsese juhtimise tulemuslikkus. Asutuse juhtimise hindamisel anti hinnang juhtkonnale, hinnati tippjuhtide koostööd, tulemuslikkust, info kättesaadavust, igapäevast töökorraldust, info liikumist ja kättesaadavust. (vt joonis 2)

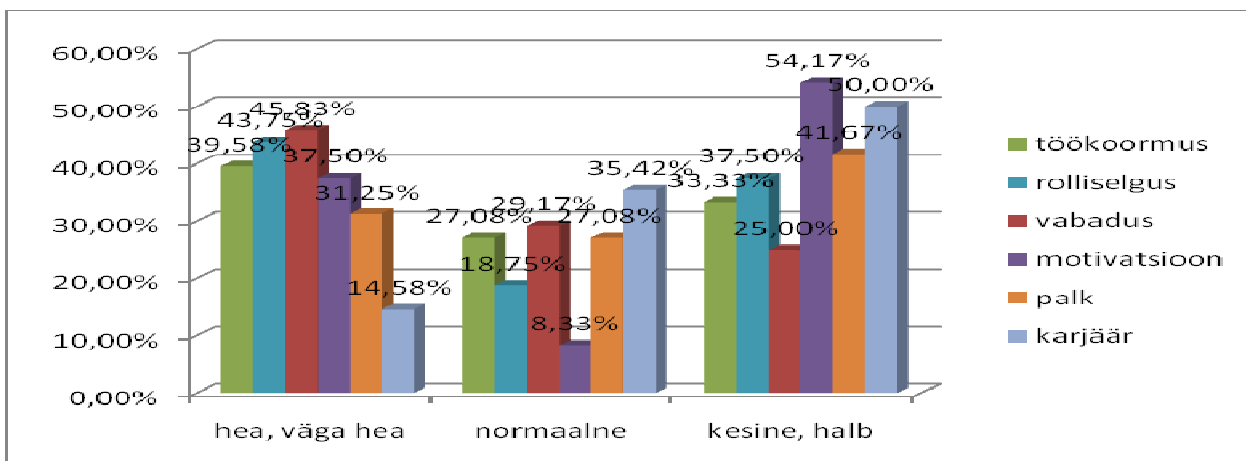


Joonis 2. Kokkuvõtte hinnangutest juhtimisele

Ametikoha ja töötajaga seotud hinnangud jagunesid omakorda nn individuaalseks kuueks teemaks (vt joonis 3):

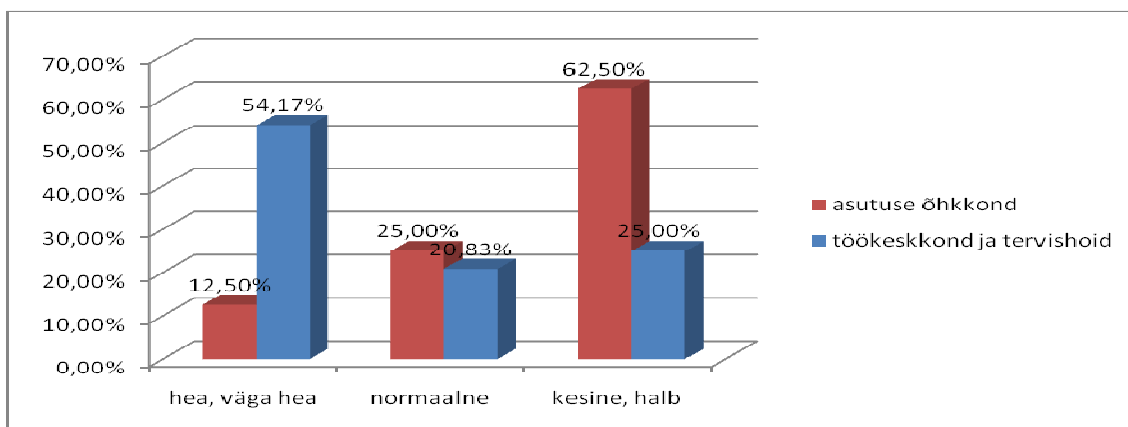
- 1) Töökoormus - hea, väga hea 39,58%, normaalne 27,08%, kesine, halb 33,33%;
- 2) Rolliselgus – faktor hindas vahtu juhtimise ja töötaja tegevuse või mõtlemise tulemusel tekkivat rolliselgust või selle puudumist (sh rollihägusus) ning vastas küsimusele, kas töötaja teab millised on tema ülesanded, õigused, kohustused (hea, väga hea 43,75%, normaalne 18,75%, kesine, halb 37,50%);
- 3) Töötaja iseseisvus – töötaja tööalane iseseisvus, otsustusvabadus, juhipoalne delegerimise ulatus, k.a kaasamine otsustusprotsessi, probleemide lahendamisse (hea, väga hea 45,83%, normaalne 29,17%, kesine, halb 25%);
- 4) Motivatsioon – hinnang töötaja töötahtele, töötaja rahulolule oma tööga, soovist vahetada töökohta või mitte (hea, väga hea 37,50%, normaalne 8,33%, kesine, halb 54,17%);

- 5) Palk – töötaja rahulolu palgaga ning hinnang palga ja töö vastavusele, rahulolu lisatasude ja preemiatega, hinnang palgasüsteemi läbipaistvusele, arusaadavusele (hea, väga hea 31,25%, normaalne 27,08%, kesine, halb 41,67%);
- 6) Karjäär – hinnang senisele karjäärile ja tulevikuvõimalustele (hea, väga hea 14,58%, normaalne 35,42%, kesine, halb 50%).



Joonis 3. Kokkuvõte ametikoha ja töötajaga seotud hinnangutest

Küsimused töökohta tingimuste väljaselgitamisel jagunesid kaheks – hinnang tuli anda inimestevahelistele suhtele ehk psühhokliimale ja tööruumile (vt joonis 4).



Joonis 4. Kokkuvõte hinnangutest töökohale ja töökeskkonnale

Käesoleva töö autor viis strateegia koostamise protsessi ajal läbi personalijuhtimise valdkondades kitsaskohtade ja probleemide kaardistamise, et saada võrdluseks vajalikke

andmeid. Selleks paluti ametnikel kirjeldada probleeme personalijuhtimise valdkonnas kokku 16 teemal. Teemade valikul lähtus autor 2008 aasta uuringu tulemustest.

Kõige rohkem probleeme toodi välja inimressursi juhtimise valdkonnas (17 probleemi), hõlmas see juhtimist, otsustusprotsessi, kaasamist, koostööd, tunnustamist ja tagasisidet ning kommunikatsiooni. Järgmisteks probleemseteks valdkondadeks olid personali motiveerimine (13), s.o uute töötajate väljaõppesüsteem, töötasu, tööülesanded, töökoormus, karjääriplaneerimine ning asutuse õhkkond, ja inimressursi planeerimine (9), mis hõlmas tööjõuvajaduse planeerimist, struktuuri ja koosseise ning värbamist ja valikut. Võrreldes eelneva kolme valdkonnaga nähti kõige vähem probleeme personali arendamise valdkonnas (6).

Selleks, et paremini mõista ametiasutuse sisekeskkonna olukorda ning selgitada välja olulisemad tegurid, mis seda mõjutavad, jagas autor eeltoodud andmed kolme kategooriasse:

1. Suurima riskiastmega tegurid, millel on tugev strateegiline mõju on inimressursi juhtimisega ja planeerimisega seotud tegevused.
2. Olulist tähelepanu nõudvaks teguriks on personali motiveerimisega seotud tegevused.
3. Nõrga strateegilise mõjuga teguriteks on personali arendamisega seotud tegevused.

Visiooni teostumise seisukohalt on kõik sise- ja väliskeskkonna mõjutegurid olulise tähtsusega.

2.2.4. Personalijuhtimise probleemide kaardistamine

Probleemide analüüsimiseks on oluline hankida võimalikult palju informatsiooni (Rahvusvaheline...2000:16). Selleks viidi läbi ka eelnevalt keskkonna hindamine. Ametiasutuse personalijuhtimise probleemide kaardistamiseks kasutati keskkonna hindamise etapis kogutud informatsiooni.

Autor tegi töögrupile ettepaneku jaotada keskkonna hindamise etapis kogutud probleemid selguse ja lihtsuse huvides valdkondade järgi. Selline andmete süstematiseerimine aitab autori hinnangul mõista, millised on personalijuhtimise valdkondades probleemid ning millises mahus need on. Esmalt grupeeris autor väljaselgitatud personalijuhtimise kitsaskohad teemade kaupa. Kuna keskkonna analüüsist kerkis esile neli valdkonda (inimressursi juhtimine, personali planeerimine sh ka värbamine ja valik, motiveerimine ja arendamine), siis selle järgi ka probleemid jaotati:

1) Inimressursi juhtimine:

- Autoritaarne juhtimisstiil
- Juht ei usalda valdkondade spetsialistide otsuseid, teadmisi

- Alluvussuhted ja kõik muu on nii ebamäärane ning häirib tööd
- Poliitiline juhtimine on suurim probleem süsteemis (vallavanem peaks olema apoliitiline ametnik, et tagatud oleks järjepidevus valla arengus)
- Istungitel arutatu ei jõua ametiasutuse osakondade juhatajateni ja sealt edasi sealt ametnikeni
- Juhtimine segane, topelt juhtimine (kaks abivallavanemat) ning juhtide tööjaotus ebaselge vaatamata ametijuhenditele
- Juhtkonna otsustamatus, liigne otsustamise sidumine poliitikaga
- Liigume juhtimises autokraatia suunas
- Otsustusprotsess on pikk, lohisev, salajane poliitiline kemplemine, otsused jõuavad aeglaselt ametnikeni
- Otsustusprotsess läbipaistmatu, kaootiline, arusaamatute põhjendustega või üldse põhjendamatu (subjektiivne)
- Otsused sõltub väga palju poliitilistest kokkulepetest, mitte otstarbekusest ja vajadusest
- Ametnikuna ei kaasata otsustusprotsessi
- Samatasandi ametnike vahel koostöö probleemideta, kuid juhtkonnaga võimatu, juhtkond alluvatega ei arvesta
- Koostöö on vähene, juhtkond ei soosi seda ja seetõttu toimub koostöö isikutevahelise meeldivuse pinnal
- Tunnustamist ei ole üldse, pigem vigade otsimine, arvamuse allasurumine
- Tagasisidet ei anta
- Ametiasutuse õhkkond pingeline, terav, sest valitseb teadmatus ja määramatuse tunne

2) Personali planeerimine, värbamine ja valik:

- Personali värbamine ja valik täiesti arusaamatu, puuduvad kindlad põhimõtted
- Ametikohtade täitmisel konkursside korraldamine kaootiline
- Personali valikute tegemise kriteeriumid pole üheselt arusaadavad
- Puudub kindel kord personali planeerimisel, värbamisel ja valikul
- Personali planeerimise puudulikkusest tingitud valdkonniti ülepaisutatud struktuur
- Personali planeerimise politiseeritus
- Ei ole läbi viidud tööanalüüsi
- Ei ole suudetud täita kõiki ametikohti (arhitekt, arendus- ja rahandusosakonna juhataja)
- Puudub uute töötajate sisseelamisprogramm

3) Personali motiveerimine:

- Töökoormus ja töötasu ei ole tasakaalus

- Palkade vahed ametnike lõikes suured
- Lisatasude maksmine täiesti ebaselge
- Töökoormused on väga ebahühtlaselt jaotunud
- Tööjaotus ei ole paigas
- Erinev töökoormus tekitab pingeid ametnike vahel
- Tööülesanded ametnike vahel kattuvad, kuid samas on need ka väga laialivalguvad
- Tööülesanded kaardistamata, osa kattub ja mõni valdkond on katmata
- Töökoormus ainult suureneb, kuid töötasu väheneb;
- Ei väärtustata ametnike professionaalsust
- Ebaselge motiveerimissüsteem
- Motivatsioon puudub
- Ei kaasata aruteludesse, ametnikuga ei arvestata ning on tekkinud olukord, kus spetsialistidel arusaam, et neid ei usaldata

4) Personali arendamine:

- Koolitust võimaldatakse valikuliselt
- Puudub koolitussüsteem
- Koolitusi ei kavandata ega planeerita
- Kohaliku omavalitsuse ametnikuna arenguvõimalused puuduvad
- Koolitusvajadust ei hinnata ning seetõttu pole koolitused vahel seotud töötaja tööülesannetega
- Puuduvad koolitusstegevuse eesmärkide, põhimõtete ja korralduste formaliseeritud ja ametlikult kinnitatud normdokumendid

Pärast andmete süstematiseerimist saadi ülevaade probleemidest personalijuhtimise valdkondades.

2.2.5. Personalijuhtimise strateegiliste eesmärkide määratlemine

Järgmise tegevusena määratleti strateegilised eesmärgid, selleks võttis autor aluseks eelmise etapi tulemused ja valla arengukavas püstitatud üldeesmärgi „Türi valda iseloomustab /.../, toimiv efektiivne ametiasutus ning /.../”. Eesmärkide määratlemisel jälgiti, et iga eesmärk oleks keskendunud positiivsele tulemusele, mitte tegevusele ning formuleerimisel jälgiti SMART-reeglit (Haljaste jt 2007:151). Töögrupi arutelud eesmärgi määratlemisel toimusid küsimuse abil: „Millise seisundi me tahame aja jooksul saavutada?”

Alljärgnevalt kirjeldas autor esmalt probleemi, seejärel soovitava tulemuse ehk eesmärgi.

- 1) Vaatamata kinnitatud struktuurile ja ametijuhendite olemasolule on paigast ära alluvussuhted ning tööjaotused. Tööülesanded on kaardistamata ning seetõttu osa ülesandeid kattub ja mõni valdkond on katmata. Arusaamatuks jäävad personali värbamise ja valiku kriteeriumid. Pikka aega on struktuuris täitmata ametikohti.

Strateegiline eesmärk 1: Ametiasutuses on optimaalne arv ametnikke omavalitsuse ülesannete täitmiseks

- 2) Käesoleval ajal on ametiasutuses tasakaalust väljas töökoormus ja töötasu, palkade vahed ametnike lõikes on suured, lisatasude maksmine on ebaselge. Tööülesanded ametnike vahel kattuvad, kuid samas on need ka väga laialivalguvad. Ametnikele ei anta tagasisidet ning ametnikel puudub motivatsioon.

Strateegiline eesmärk 2: Ametiasutuse funktsioonide täitmiseks on hästi motiveeritud ametnikud

- 3) Ametiasutuses puudub koolitussüsteem ning seetõttu ei ole kõik koolitused seotud töötaja tööülesannetega, uute töötajate sisseelamine on reguleerimata.

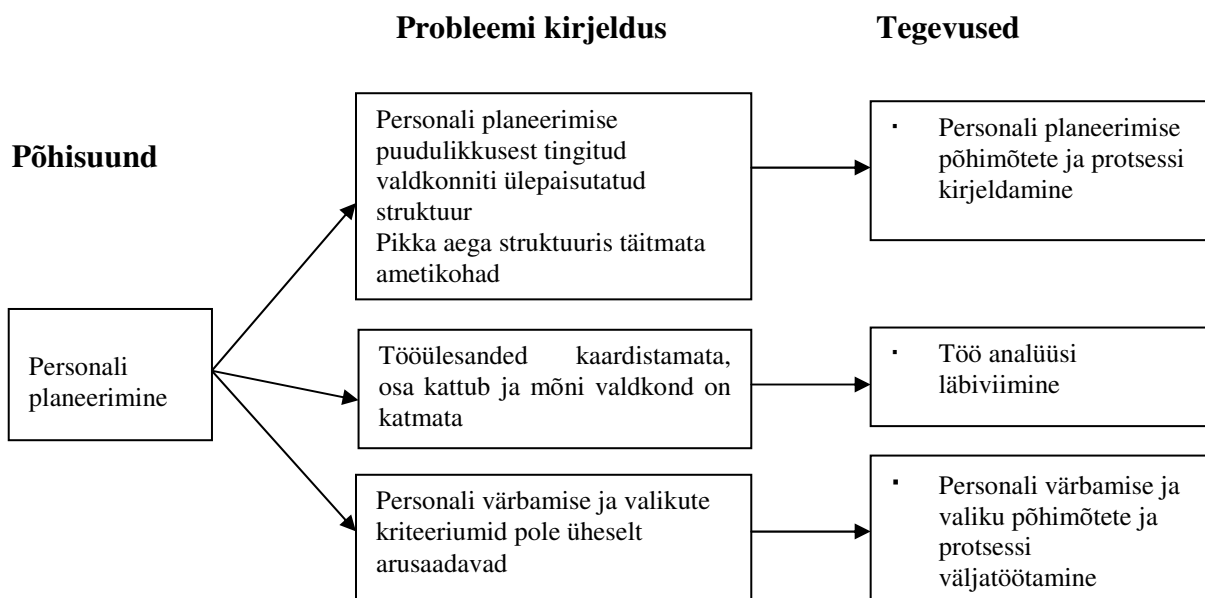
Strateegiline eesmärk 3: Ametiasutuses on vajalike oskuste ja teadmistega kompetentsed ametnikud

Autori arvates on töögrupi poolt ühiselt püstitatud eesmärgid olulise strateegilise tähtsusega, nende elluviimine aitab kaasa visiooni teostumisele ning toetab valla arengukava üldeesmärgi elluviimist.

2.2.6. Tegevuskava koostamine

Viimase tegevusena asuti koostama tegevuskava. Selleks kasutas autor voodiagrammi (Gratton 2004:190-191), milles kirjeldatakse põhisuunad, probleemi kirjeldus ning tegevused nende määratlemiseks. Tegevuste elluviimise tähtsajad ja vastutavad täitjad on kirjeldatud tegevuskavas, mis on koostatud eraldi dokumendina ning lisatud personali arengustrateegiale.

Strateegiline eesmärk 1: Ametiasutuses on optimaalne arv ametnikke omavalitsuse ülesannete täitmiseks

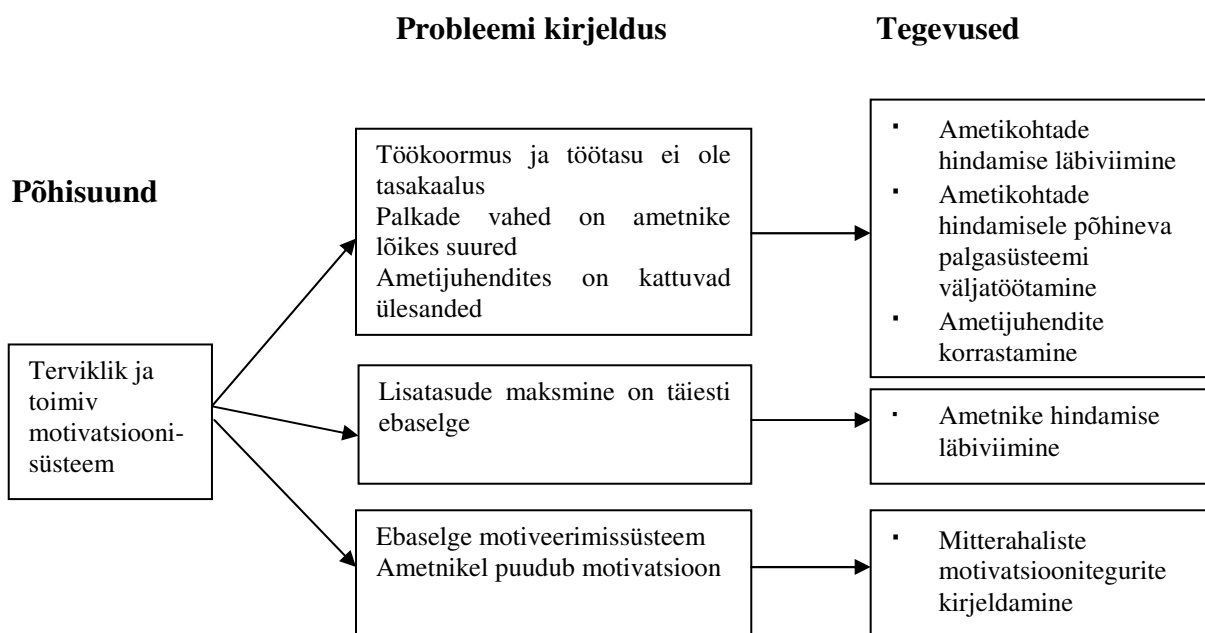


Joonis 5. Strateegilise eesmärgi 1 voodiagramm

Tulemus:

1. Välja on töötatud personali planeerimise põhimõtted, personali planeerimine on seotud eelarve protsessiga (piisavalt ette planeeritud ja lähtuvalt vajadusest kaetud ressursiga).
2. Struktuuri korrastamiseks on läbi viidud töö analüüs.
3. Värbamise ja valiku protsess on kirjeldatud ja rakendatud.

Strateegiline eesmärk 2: Ametiasutuse funktsioonide täitmiseks on hästi motiveeritud ametnikud

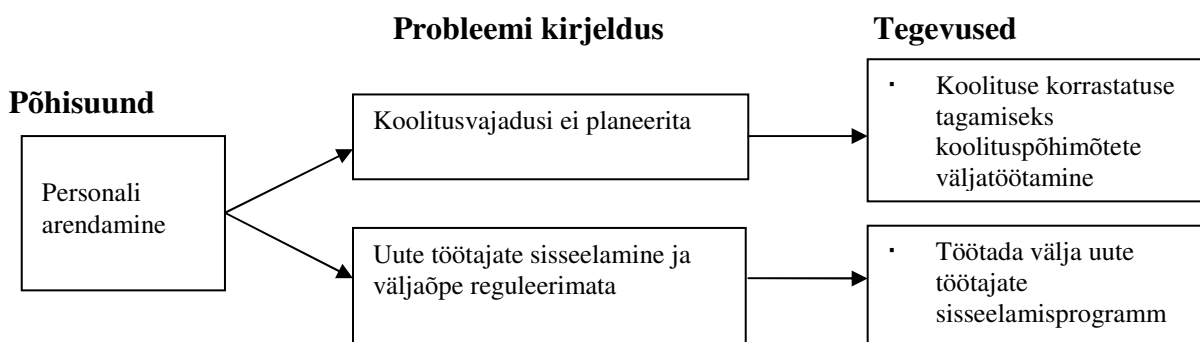


Joonis 6. Strateegilise eesmärgi 2 voodiagramm

Tulemus:

1. Ametiasutuse kõigi ametikohtade osas on läbi viidud hindamine.
2. Välja on töötatud palgasüsteem, milles on arvestatud ametikohtade hindamise tulemusi.
3. Ametiasutuses on ametnike ametijuhendid korrastatud, tuginedes ametikohtade hindamise tulemustele.
4. Ametnike kvalifikatsiooni ja pädevuse kindlakstegemiseks on läbi viidud ametnike hindamine.
5. Välja on töötatud mitterahaline motivatsioonisüsteem.

Strateegiline eesmärk 3: Ametiasutuses on vajalike oskuste ja teadmistega kompetentsed ametnikud



Joonis 7. Strateegilise eesmärgi 3 voodiagramm

Tulemus:

1. Koolituse korrastatuse tagamiseks on välja töötatud koolituspõhimõtted ning koolitusprotsessi arusaadavuse ja läbipaistvuse tagamiseks erinevate osapoolte jaoks on koostada koolituse täpsemad protseduurireeglid.
2. Välja on töötatud ja kirjeldatud uute töötajate sisseelamisprogramm.

Antud lõputöö juurde ei lisata strateegia koostamise töögrupi töödokumente ega kirjavahetust ning lõplikult kinnitamisele minevat tegevuskava, sest antud dokumendid on asutusesiseseks kasutamiseks. Lisatud on strateegia kavand, mis valmis autori lõputööna.

2.3. Türi Vallavalitsuse personalijuhtimise arengusuunad

Eelnevas osas kirjeldas autor Türi Vallavalitsuse personalijuhtimise arengustrateegia kavandi koostamise protsessi, kasutades selleks Lynda Grattoni (2004) väljatöötatud strateegia

koostamise 6-sammu metodoloogiat. Järgnevalt kirjeldab autor strateegia ülesehitust ja annab ülevaate Türi Vallavalitsuse personalijuhtimise arengusuundadest ja tähtsamatest tegevustest.

2.3.1. Strateegia ülesehitus

Strateegia kavandi tervikdokument koosneb järgmistest osadest: sissejuhatusest, hetkeolukorra kirjeldusest, strateegilistest eesmärkidest ja rakendussätetest. Tervikdokument on toodud LISAS. Tegevuskava on strateegia lisas, kuid antud lõputöö raames käsitlust ei leia.

Strateegia sissejuhatuses tehakse väike kokkuvõtte strateegia koostamise taustast ja vajadusest ning sõnastatakse strateegia üldeesmärk. Strateegia koostamise eesmärgiks on juhtidele personalijuhtimise instrumendi loomine inimressursi juhtimise tulemuslikkuse tagamiseks Türi Vallavalitsuse ametiasutuses ja inimressursi juhtimise põhisuundade määratlemine. Üldeesmärgiks on personalijuhtimise alaste suundade kavandamine ja tegevuste kirjeldamine selleks, et tagada valla missioonist ja personalistrateegia visioonist lähtuvate eesmärkide järjepidevat elluviimist. Hetkeolukorra kirjelduses antakse ülevaade ametiasutuse personalijuhtimise hetkeseisust.

Strateegiliste eesmärkide kirjeldamisele eelnevalt on toodud ametiasutuse personalijuhtimise arengustrateegia visioon: Türi Vallavalitsuse ametiasutuses töötavad kõrge kvalifikatsiooniga ja hästi motiveeritud ja eesmärgistatult tegutsevad ametnikud, kes aitavad kaasa strateegias püstitatud eesmärkide elluviimisele. Strateegilisi eesmärke kirjeldav osa on ülesehitatud järgmiselt: esmalt strateegiline eesmärk, probleemi kirjeldus ja selgitus probleemi lahendamiseks, abinõu ehk meede ning seejärel tabeli formaadis tegevus ja tulemus. Autori hinnangul võimaldab selline strateegiliste eesmärkide esitamine aru saada püstitatud eesmärgist. Tegevuste täitmise tähtajad ja vastutajad ning tulemused on kirjeldatud tegevuskavas.

2.3.2. Arengusuunad ja tähtsamad tegevused

Personalijuhtimise arengustrateegia kavandis on kirjeldati kolm strateegilist eesmärki ja tegevused nende saavutamiseks (vt lisa):

Strateegiline eesmärk 1: Ametiasutuses on optimaalne arv ametnikke omavalistuse ülesannete täitmiseks.

Personali planeerimine. Tulenevalt kohalikule omavalitsusele pandud erinevatest ülesannetest ning nende täitmise kohustusest, on ametiasutusele eelkõige vaja piisavat hulka küllaldaselt laia profiiliga, muutustele kiiresti reageerivaid ja paindlikult oma tööülesannetes suhtuvaid ametnikke. Selleks on vaja hästi planeeritud ja kujundatud struktuuri ning kus ametnike

värbamine ja valik toimub kindlate ning kokkulepitud kriteeriumite alusel. Struktuuri planeerimise algetapis on oluline läbi viia töö analüüs, mis aitab välja selgitada struktuuri tegeliku vajaduse ja koosseisude suuruse. Käesoleval ajal on ametiasutuses olemas kinnitatud struktuur, kuid autori hinnangul on personali planeerimisega seotud probleemide lahendamiseks ja struktuuri korrastamiseks vajalik läbi viia töö analüüs, seeläbi peaks olema tagatud ametiasutuses optimaalne hulk ametnikke.

Strateegiline eesmärk 2: Ametiasutuse funktsioonide täitmiseks on hästi motiveeritud ametnikud.

Terviklik ja toimiv motivatsioonisüsteem. Selleks, et ametiasutus hästi funktsioneeriks, on tarvis tagada töötajatele tingimused, mis neid motiveeriks. Palgasüsteem, mille väljatöötamisel ei ole arvestatud ametnike töökoormuseid, tööpanust ja vastutust, vähendab ametnike pühendumust ja motivatsiooni ning tekitab omavahelisi lisapingeid töötajate vahel. Ametikohtade hindamine aitab määratleda erinevate ametikohtade väärtused ning annab sisendi palgasüsteemi korrastamiseks ja ühtlustamiseks. Ametnike hindamine aitab määratleda ametnike oskusi, sooritusi ja arengupotentsiaali ning hindamistulemuste alusel on võimalik suunata töötaja tööalast arengut (sh planeerida koolitusi). Kuna olulisemaks motivaatoriks hinnatakse palka, on autori hinnangul oluline, et saadav tasu oleks tasakaalus tööülesannete, vastutuse ja töötaja oskustega, selle tagab aga korrastatud palgasüsteem.

Avaliku teenistuses töötamisel kaasaskäivad klassikalised soodustused (lisapuhkusepäevad, straažitasu, pensionilisa) ei ole tänapäeval piisavaks motivatsioonivahendiks. Autori hinnangul annab ametnike hulgas küsitluse läbiviimine välja selgitada mitterahalised motivaatorid, mille rakendamisel on kõige enam kasu. Küsitluse tulemuste põhjal saaks välja töötada mitterahalise motivatsioonisüsteemi.

Strateegiline eesmärk 3: Ametiasutuses on vajalike oskuste ja teadmistega kompetentsed ametnikud.

Personali arendamine. Personali juhtimine on süsteemne tegevus, kus lisaks planeerimise ja motiveerimise kõrval on üheks olulisemaks tegevuseks personali arendamine. Strateegiliselt oluline on, et ametiasutuses oleks teenistuses vajalike oskuste ja teadmistega kompetentsed ametnikud. Ametnike kompetentsust aitab arendada süsteemne erialane koolitamine. Süsteemsuse aitab tagada ametiasutuse vajadustest lähtuva koolitusvajaduste hindamine ning selle alusel koolituspõhimõtete väljatöötamine. Seoses koolitusrahade vähenemisega valla eelarves, tuleks koolitusvajadusi väga põhjalikult hinnata ja planeerida ette valla uueks aastaks eelarve koostamise protsessi käigus. Otstarbekas oleks otsida võimalusi lisarahade saamiseks EL struktuurifondidest, mis läbi võivad omakulud koolitusele väheneda kohati kuni 50%. Koolituste

läbiviimine asutusesiseste koolitustena annaks võimaluse hoida kokku ka koolituskuludele lisanduva transpordikulude arvelt.

Strateegia väljatöötamise protsessi käigus kerkis probleemina üles uute ametnike sisseelamine. Personalivoolavus pole küll suur, kuid tähelepanu vajaksid uued tulijad siiski. Uute ametnike ametisse asumisel eeldatakse üldjuhul, et kõik uued on kohe pädevad oma valdkonnas ja tunnevad organisatsiooni kultuuri või siis suudavad selle kõik saavutada minimaalse ajaga. Paraku reaalselt vajab uus ametnik sisseelamiseks aega ja süstematiseeritud tegutsemist. Uute ametnike jaoks sisseelamisprogrammi väljatöötamine aitab tagada selle, et katseaja lõpuks on uus ametnik omandanud vajalikud teadmised oma tööülesannetest ning saanud ülevaate organisatsiooni kultuurist ja sellesse sisseelanud.

Strateegiat välja töötades on autor püüdnud jälgida inimressursi juhtimise teooriates sõnastatud olulisemaid põhimõtteid: inimressursi juhtimine on juhtimise põhifunktsioon, mille tegevused on suunatud personali juhtimisele organisatsioonis, keskendudes personali planeerimisele, motiveerimisele ja arendamisele. Strateegiliste eesmärkide püstitamisel on lähtutud sellest, et aidata kõrvaldada probleemid efektiivsest inimressursi juhtimisest. Läbi organisatsiooni erinevate huvigruppide kaasamise ning personali järjepideva teavitamise strateegia koostamise etappidest, on püütud teha kõik selleks, et tagada tulevikus strateegia elluviimine.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli kaasa aidata Türi Vallavalitsuse inimressursi juhtimise tulemuslikkuse tagamisele. Eesmärgi saavutamiseks koostati personalijuhtimise arengustrateegia, milles määratleti personalijuhtimise põhisuunad ja tegevused eesmärgi saavutamiseks. Strateegia väljatöötamisel võttis autor metodoloogiana aluseks Lynda Grattoni (2004) strateegia koostamise 6-sammu teooria, mille järgi toimus strateegia koostamise protsess 6 etapis. Tegevused teostati projektina „Personalijuhtimise arengustrateegia väljatöötamine Türi Vallavalitsusele”. Selleks koostati eelnevalt projekti lähteülesanne ning projekti läbiviimiseks moodustati meeskond. Projekti läbiviimiseks planeeriti kuus kuud, ajavahemik 2010 aasta jaanuarist kuni juunini.

Esimese sammuna strateegia koostamisel moodustati kokkuleppeliselt 3-liikmeline töögrupp, kuhu kuulus erinevate ametigruppide esindajad: abivallavanem, vallasekretär ja personalispetsialist. Töögrupi töös osales ning projekti juhtis käesoleva töö autor. Järgmise sammuna sõnastati visioon. Arutelu käigus lepiti kokku märksõnad, mis võiks ja peaks toetama valla missiooni, tagama ametiasutuse toimimise efektiivsuse, aitama kaasa kõrge haldussuutlikkuse tagamisele ning kõige peamise, strateegiliste eesmärkide elluviimise. Valituks osutus järgmise sõnastusega visioon: „Türi Vallavalitsuse ametiasutuses töötavad kõrge kvalifikatsiooniga ja hästi motiveeritud ja eesmärgistatult tegutsevad ametnikud, kes aitavad kaasa strateegias püstitatud eesmärkide elluviimisele.” Ametiasutus saab olla efektiivselt toimiv, kui ametnikele on tagatud arenguvõimalused ja nad on hästi motiveeritud ning kõik see toimub eesmärgistatud juhtimise all.

Töögrupp viis läbi keskkonna analüüsi. Selleks kasutati ametiasutuses 2008. aastal töösituatsiooni analüüsiks ja töökorraldust mõjutavate tegurite väljaselgitamiseks läbiviidud küsitluse tulemusi. Väliskeskkonna mõjutegurite hindamisel võeti aluseks valla arengukava keskkonna analüüsi tulemused. Autor viis strateegia koostamise protsessi ajal läbi personalijuhtimise valdkondades kitsaskohtade ja probleemide kaardistamise, et saada võrdluseks vajalikke andmeid. Ametiasutuse personalijuhtimise probleemide kaardistamiseks kasutati keskkonna hindamise etapis kogutud informatsiooni, mis jaotati personalijuhtimise valdkondade lõikes: inimressursi juhtimine, personali planeerimine, värbamine ja valik, personali motiveerimine ja arendamine.

Järgmise tegevusena määratleti strateegilised eesmärgid, mille aluseks võeti eelmiste etappide tulemused. Eesmärkide määratlemisel keskenduti kolmele olulisemale valdkonnale ning jälgiti, et iga püstitatav eesmärk oleks keskendunud positiivsele tulemusele, mitte tegevusele. Seejärel kirjeldati probleemi ning sellele soovivat tulemust ehk eesmärki. Viimaseks sammuks strateegia koostamisel oli tegevuskava koostamine. Selleks kasutas autor voodiagrammi, milles kirjeldatakse põhisuunad, probleemi kirjeldus ning tegevused nende määratlemiseks. Terviklikult valmiv tegevuskava on strateegia lisas, kuid antud lõputööle ei lisata.

Viimasena tutvustati strateegia kavandi ülesehitust ja kirjeldati Türi Vallavalitsuse ametiasutuse personalijuhtimise arengusuundi.

Kõik strateegia väljatöötamise erinevates etappides kasutatud töövõtted aitasid autori arvates kaasa lõppdokumendi valmimisele. Strateegiat välja töötades on autor püüdnud jälgida inimressursi juhtimise teooriates sõnastatud olulisemat põhimõtet: inimressursi juhtimine on juhtimise põhifunktsioon, mille tegevused on suunatud personali juhtimisele organisatsioonis, keskendudes personali planeerimisele, arendamisele ja motiveerimisele. Iga strateegias püstitatud eesmärk sisaldab töötajate motiveerimise ja arendamisega seotud probleemide lahendusi, mida saab lahendada minimaalseid kulutusi tehes.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli Türi Vallavalitsuse inimressursi juhtimise tulemuslikkuse tagamiseks personalijuhtimise arengustrateegia kavandi koostamine. Lõputööna valminud personalijuhtimise arengustrateegia kavand on autori arvates suure praktilise väärtusega instrument juhtidele parema personalijuhtimise saavutamiseks. Selgelt sõnastatud personalijuhtimise põhisuunad aitavad kaasa töötajate rahulolu kasvule ning efektiivsemale tööle.

SUMMARY

This paper was created in Estonian and codified according to the Estonian Academy of Security Sciences student paper composition and Codified instructions. This final paper consists of 52 pages, which the main part involves 42 pages and an additional 10 pages.

This paper consists of an introduction, two chapters, conclusions, listings of used sources and a overview in English. The first chapter formally discusses the human resource strategic management theoretical part, personnel strategy essence and the compilation process. The second chapter introduces briefly the Türi parish Government as the institution and after describes the compassion of the institutions personnel's development strategy.

Compassion of the personnel strategy L. Grattoni (2004) 6-step personnel strategy development as the papers methodology. Environment analysing that the Author used in the year 2008 consisted of conducting a questionnaire, to better understand the situation now the author reviewed areas of personnel management department through bottlenecks and mapped the problems. In a separate paragraph it explains personnel management development directions within the Türi parish government.

The papers aim is to help Türi's parish government to ensure the effectiveness of human resource management. To achieve this objective the author's compilation personnel management development strategy, which defines the guidelines for personnel management including the main directions and ensures the aimed activities are carried out.

As the final paper the author thinks the personnel management development strategy plan is of great practical value tool for management to achieve a better standard of personnel management understanding. Clearly formulated guidelines for personnel management, with the main aim to contribute to the growth of employee satisfaction and more efficient work.

TABELITE JA JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Tegevuste voodiagramm (Gratton 2004:191, joonis 36)	22
Joonis 2. Kokkuvõtte hinnangutest juhtimisele	28
Joonis 3. Kokkuvõtte ametikoha ja töötajaga seotud hinnangutest	29
Joonis 4. Kokkuvõtte hinnangutest töökohale ja töökeskkonnale	29
Joonis 5. Strateegilise eesmärgi 1 voodiagramm	34
Joonis 6. Strateegilise eesmärgi 2 voodiagramm	34
Joonis 7. Strateegilise eesmärgi 3 voodiagramm	35

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

- Alakivi, A. 2005. Avalik teenistus 10 – kas sellist ametnikku me tahtsimegi? Avaliku teenistuse aastaraamat lk 8-10. Avaliku teenistuse kodulehelt www.avalikteenistus.ee/?id=11199 välja otsitud 10.01.2010
- Alas, R. ja Sepper, O. 2006. Juhtida avalikus või erasektoris? Äripäeva Kirjastus
- Alas, R. 2008. Juhtimise alused. Kirjastus Külim
- Armstrong, M. 2000. A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Ltd
- Aru, H. 2001. Strateegiline juhtimine avalikus sektoris. Välja otsitud Eesti Raamatukogude elektronkataloogist ESTER 2.01.2010
- Belasco, J. A. ja Stayer, R. C. 2000. Piisoni lend [Flight of the buffalo: soaring to excellence, learning to let employees lead]. Tõlge eesti keelde: H. Pakka ja V. Verrev. Tallinn: Coldratt Baltic Network (Originaal publitseeritud Warner Books, Inc.)
- Bossidy, L. ja Charan, R. 2004. Elluviimine. Õpetus sellest, kuidas asjad saavad tehtud. [EXECUTION. The Discipline of Getting Things Done]. Tõlge eesti keelde: V. Verrev. Tallinn Kirjastus Pegasus. (Originaal on publitseeritud Crown Publisher, a division of Random House, Inc 2002)
- de Geus, A. 1999. Elav ettevõtte [The Living Company]. Tõlge eesti keelde: M. Sütt. OÜ Fontese Kirjastus. (Originaal on publitseeritud Harvard Business School Press 1997)
- Drucker, P. F. 2003. Juhtimise väljakutsed 21. Sajandiks [Management Challenger of the 21st Century]. Tõlge eesti keelde: O. Roots. Kirjastus Pegasus. (Originaal publitseeritud Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science, 1999)
- Eesti avaliku teenistuse personalijuhtimise uuring. Riigikantselei kodulehelt www.avalikteenistus.ee/uuring välja otsitud 16.10.2009
- *Golden, K and Ramanujam, V. 1985. Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource function and the strategic business planning process. Human Resource Management, 24, 429-51

- Gratton, L. 2004. Elav strateegia. Inimesed ettevõtte südames [Living Strategy. Putting People at the Heart of Corporate Purpose]. Tõlge eesti keelde: J. Kuusik. Kirjastus Pegasus. (Originaal publitseeritud Pearson Ducation Limited, 2000)
- Haljaste, K.-L., Keskspaik, A., Noorkõiv, R., Pirso, A. ja Sepp, V. 2007. Arengukaval põhinev kohaliku omavalitsuse arendustegevus. Arengukava kui Euroopa Liidu struktuuritoetuste aruka kasutamise eeldus. Kirjastus ILO
- Kane, B. 2000. Downsizing, TQM, Re-engineering, Learning Organizations and HRM Strategy. Asia Pacific Journal of Human Resources, 38 (1), 27. Välja otsitud SAGE Journals Online andmebaasist 29.12.2009
- Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus 2.06.1993., jõustunud vastavalt §-le 67 – RT 1993, 37, 558 ... RT I 2009, 28, 170
- Leimann, J., Skärvad, R.-H. ja Teder, J. 2003. Strateegiline juhtimine. Kirjastus Külim
- *Miller, D. S., Catt, S. E. & Carlson, J. R. 1996. Fundamentals of Management. A Framework for Excellence. WEST Publishing Company
- Neal, A., West, M. A. and Patterson, M. G. 2005. Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship Between Human Resource Management and Productivity? Journal of Management, 31, 493. Välja otsitud SAGE Journals Online andmebaasist 29.12.2009
- Pedras, J., Liivamägi, A. ja Varts, R. 2007. PARE personalijuhtimise käsiraamat. PARE ja Kirjastus Pegasus
- Perens, A. 1999. Projektijuhtimine. Kirjastus Külim
- Rahandusministeeriumi põhimäärus. Vastu võetud Vabariigi Valitsuse määrusega 24.12.1999, jõustunud 3.01.2000 – RT I 1999, 102, 914 ... RT I 2009, 59, 392
- Rahvusvahelise projektijuhtimise käsiraamat. Project Cycle Management Handbook. 2000. AS Vaba Maa trükikoda
- Roberts, J. 2006. Moodne firma. [The Modern Firm]. Tõlge eesti keelde: S. Sumerik. Äripäeva Kirjastuse AS. (Originaal on publitseeritud Oxford University Press, 2004)
- Saar, K. 2009. Tasakaalus tulemuskaardi meetodi kasutamine personalistrateegia väljatöötamiseks avaliku sektori organisatsioonile (Riigikantselei näitel). Publitseerimata magistritöö. Tallinna Ülikool
- Strateegilise planeerimise käsiraamat. Rahandusministeeriumi kodulehelt www.fin.ee/index.php?ide=14453 välja otsitud 17.10.2009

Swart,J., Mann, C., Brown, S. and Price, A. 2005. Human Recource Development. Strategy and tactics. Elsevier

*Torrington, D P and Hall, L. 1991. Personnel Management: A New Approach, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Türi valla arengukava aastateks 2007-2013. Vastu võetud Türi Vallavolikogu määrusega 27. 09. 2006, jõustunud 1.10.2006 - KO 2006, 190, 2085 ... KO 2009, 144,1935

Türi Vallavalitsuse kui ametiasutuse põhimäärus. Vastu võetud Türi Vallavolikogu määrusega 8.12.2005, jõustunud 1.01.2006 - KO 2005, 270, 2475 ... KO 2010, 24, 336

Türi Vallavalitsuse kui ametiasutuse struktuuri muutmine. Türi Vallavolikogu 30.12.2009 otsus nr 31. Kätte saadav Türi Vallavalitsuse siseveebist. 15.03.2010

Türk, K. 2005. Inimressursi juhtimine. Tartu Ülikooli kirjastus

Yntema, P. 2002. Personalijuhtimine avalikus sektoris. Raamatus „Avaliku sektori juhtimine” (Koostanud K. A. Eliassen ja J. Kooiman). (lk 221-242). Eesti Keele Sihtasutus Tallinn

Vääri, E., Kleis, R. ja Silvet, J. 2000. Võõrsõnade leksikon. (Toim. L. Abo, H. Heinoja, R. Laane, S. Laidre, S. Ootsing, I. Rajasaar, M. Rebane, I. Sõnajalg). Kirjastus Valgus

LISA

Türi Vallavalitsuse
PERSONALIJUHTIMISE ARENGUSTRATEEGIA
2010-2014
KAVAND

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. HETKEOLUKORRA KIRJELDUS	4
2. STRATEEGILISED EESMÄRGID	7
3. RAKENDUSSÄTTED	10

SISSEJUHATUS

Personalijuhtimise taset Eesti avalikus teenistuses on senini peetud ebäühtlaseks, ilmnevad erinevused kohaliku ja riikliku tasandi vahel, sealjuures kõige nõrgemaks on hinnatud personalijuhtimise taset kohalikes omavalitsustes. Eeltoodut kinnitab 2006. aastal Riigikantselei poolt avaldatud Eesti avaliku teenistuse personalijuhtimise uuring. Nimetatud uuringust selgus, et enamikel kohalikel omavalitsusel on olemas strateegiline arengukava, kuna selle koostamise vajadus tuleneb kohaliku omavalitsuse korralduse seadusest, kuid personalistrateegia oli olemas vaid ühel kohalikul omavalitsusel Eestis. Puudujääke esineb ka personalijuhtimise erinevate valdkondade korralduses ja omavahelises sidususes.

Türi Vallavalitsuse ametiasutuses 2008. aasta sügisel osaühingu iap Arendus poolt läbiviidud küsitlus töösituatsiooni analüüsiks ja töökorraldust mõjutavate tegurite väljaselgitamiseks, tõi välja probleemid personalijuhtimises. Küsitluse tulemustest selgus, et valdavalt on tekkinud probleemid puudulikkust personalijuhtimisest, sellega on seotud töötajate motivatsioonilangus.

Personalijuhtimise arengustrateegia koostamise eesmärgiks on inimressursi juhtimise tulemuslikkuse tagamine Türi Vallavalitsuse ametiasutuses, määratledes inimressursi juhtimise põhisuunad ja luues aluse inimressursi juhtimisotsuste langetamisele ja planeerimisele.

Käesoleva personalijuhtimise arengustrateegia üldeesmärgiks on personalijuhtimise alaste suundade kavandamine ja tegevuste kirjeldamine selleks, et tagada valla missioonist ja personalistrateegia visioonist lähtuvate eesmärkide järjepidevalt elluviimist.

1. HETKEOLUKORRA KIRJELDUS

Türi Vallavalitsuse kui ametiasutuse (edaspidi Ametiasutus) tegevust reguleerib põhimäärus, mis on kinnitatud Türi Vallavolikogu 8. detsembri 2005 määrusega. Ametiasutuse tegevuse eesmärk on avaliku võimu teostamine ehk seadustega kohaliku omavalitsusüksusele pandud ülesannete täimine, avalike teenuste osutamine ning valla elanike seaduslike õiguste ja vabaduste tagamine.

Seisuga 1. veebruar 2010 töötab ametiasutuses 51 ametnikku ja 8 abiteenistajat. Türi Vallavolikogu 31. detsembri 2009 otsusega nr 31 vähendati struktuuris teenistukohtade arvu ning seetõttu koondati 6 töötajat. Käesoleval ajal on struktuuris ette nähtud 53 ametikohta, millest hetkel on täitmata kaks. 2010. aasta esimese kahe kuuga on ametiasutusest lahkunud 7 teenistajat (2009 - 3, neist oma soovil 2), neist oma soovil 1 ametnik, koondatud 5 ametnikku ja 1 abiteenistaja. Teenistusse võeti sama ajaga üks ametnik.

Seisuga 1. veebruar 2010 on struktuuris ametnike jaotus järgmine: juhte 7, vanemametnikke 43 ja nooremametnikke 1. Statistiliste andmete põhjal on ametiasutuses teenistuses 51 ametnikust 39 naist (76,47%) ja 12 meest (23,53%). Ametnike haridusstatistika on järgmine: kõrgharidus on 32 (62,75%), magistrikraad on 1 (1,96%), kesk-eriharidus 11 (21,57%), kutsekeskharidus 3 (5,88%) ja keskharidus 4 (7,84%).

1.1. Inimressursi juhtimine

Türi valla arengu seisukohalt olulisemaks strateegiliseks dokumendiks on Türi valla arengukava aastateks 2007 – 2013. Eraldi personalijuhtimise strateegiat ametiasutusel ei ole. Arengukava neljandas osas on ainuke viide juhtimise ja haldussuutlikkuse valdkonna üldeesmärgile: „Türi valda iseloomustab positiivne imago, kõrge haldussuutlikkus, toimiv efektiivne ametiasutus ja tõhus finantsjuhtimine. Selle saavutamiseks on seatud eesmärgiks spetsialistide pidev toetamine ametiülesannetega seonduvatel koolitustel osalemisel. Samuti analüüsitakse ametiasutuste ja allasutuste tööd ning optimeeritakse analüüsist tulenevalt koosseise.”

1.2. Personali planeerimine, värbamine ja valik

Personali planeerimisel ametiasutuses osalevad vallavalitsus ja vallavolikogu. Ametiasutuse struktuuri ja teenistujate koosseisu muutmiseks teeb vallavalitsus ettepaneku vallavolikogule. Kohaliku omavalitsuse korralduse seaduse alusel kuulub vallavolikogu ainupädevusse valla ametiasutuse struktuuri ja teenistujate koosseisude, palgamäärade ja palgatingimuste kinnitamine. Personali planeerimisel on ametiasutuses aluseks volikogu poolt kinnitatud struktuur.

Ametikohtade täimine toimub valdavalt konkursi korras, kuid kasutatud on ka muid võimalusi. Konkursi korraldamisel on aluseks avaliku teenistuse seadus, milles on reguleeritud konkursi korras teenistusse võtmine.

1.3. Palgasüsteem ja motiveerimine

Palgamääramisel ja maksmisel on ametiasutuses aluseks vallavolikogu poolt kinnitatud palgamäärad ja palgatingimused. Ametikohtade hindamist ei ole ametiasutuses läbi viidud.

Vallavanemal on õigus määrata käskkirjaga ameti- ja abiteenistukohtade palgaaste konkreetsele teenistujale ning nõutavast tulemuslikuma töö ja täiendavate teenistusülesannete täitmise eest lisatasu ja preemiat ametnikule. Ametnikele makstakse ametnikuna teenistuses oldud avaliku teenistuse staaži eest lisatasu: alates 5-aastasest teenistusstaažist 5% ametipalgast; 10-15 aastase teenistusstaaži korral 10% ametipalgast; alates 15-aastasest teenistusstaažist 15% ametipalgast. Vallavanemale ametipalga, nõutavast tulemuslikuma töö ning täiendavate teenistusülesannete täitmise eest lisatasu ja preemia määrab vallavolikogu oma otsusega.

Mitterahaliste motivaatoritena on eelnevatel aastatel ametiasutuses võimaldatud tasuta ujumist, keeleõppe osalist hüvitamist. Käesoleval ajal neid võimalusi enam ei pakuta. Mitterahaliseks motiveerimiseks on head töötingimused, kaasaegsed töövahendid, ametnike silmade ja nägemise kontrolli ning tööks kuvariga vajalike prillide maksumuse osaline hüvitamine. Ühtset motivatsioonisüsteemi ametiasutuses välja töötatud ei ole.

Ametiasutuses 2008. aastal läbiviidud küsitlusest selgus, et 48st küsitlusele vastanud ametnikust hindas 54,17% motiveeritust kesiseks või halvaks.

1.4. Personali arendamine

Ametiasutus võimaldab ametnikel osaleda väljaspool ametiasutust korraldatavatel erialastel koolitustel, koolituskulud kaetakse valla eelarvest. Märkimisväärne hulk koolitusi ametnikele on tasuta (koolituskulud EL struktuurfondi vahenditest). Ametiasutuse siseselt on läbi viidud erinevaid koolitusi - eesti keel ametikeelena, töölepinguseadus, etikett, isikuandmete kaitse, õigusaktide koostamine, meeskonnatöö koolitus.

Personali arendamise vajaduste väljaselgitamiseks arenguveestlusi ametiasutuses läbi ei viida. Koolitusvajadust ei hinnata ning samuti puudub koolituste planeerimiseks koolituskava.

2. STRATEEGILISED EESMÄRGID

Ametiasutuse personalijuhtimise arengustrateegia (edaspidi Personalistrateegia) visioon on:

Türi Vallavalitsuse ametiasutuses töötavad kõrge kvalifikatsiooniga ja hästi motiveeritud ja eesmärgistatult tegutsevad ametnikud, kes aitavad kaasa strateegias püstitatud eesmärkide elluviimisele.

STRATEEGILINE EESMÄRK 1: Ametiasutuses on optimaalne arv ametnikke omavalitsuse ülesannete täitmiseks

Vaatamata kinnitatud struktuurile ja ametijuhendite olemasolule on paigast ära alluvussuhted ning tööjaotused. Tööülesanded on kaardistamata ning seetõttu osa valdkondi kattub ja mõni on katmata. Arusaamatuks jäävad personali värbamise ja valiku tegemise kriteeriumid. Pikka aega on struktuuris täitamata ametikohti.

Tulenevalt kohalikule omavalitsusele pandud hulgast erinevatest ülesannetest ning nende täitmise kohustusest, on ametiasutusele eelkõige vaja piisav hulk küllaldaselt laia profiiliga, muutustele kiiresti reageerivaid ja paindlikult oma tööülesannetes suhtuvaid ametnikke. Selle aitab tagada hästi planeeritud ja kujundatud struktuur, millesse ametnike värbamine ja valik toimub kindlate ning kokkulepitud kriteeriumide alusel. Struktuuri planeerimise algetapis on oluline läbi viia töö analüüs, mis aitab välja selgitada struktuuri tegeliku vajaduse ja koosseisude suuruse.

Strateegilise eesmärgi täitmiseks on planeeritud järgmised tegevused ja hindamiseks tulemus:

Meede 1: Personali planeerimine

Tegevused	Tulemused
1. Personali planeerimise põhimõtete ja protsessi kirjeldamine	Välja on töötatud personali planeerimise põhimõtted, personali planeerimine on seotud eelarve protsessiga (piisavalt ette planeeritud ja lähtuvalt vajadusest kaetud ressursiga).
2. Töö analüüsi läbiviimine	Struktuuri korrastamiseks on läbi viidud töö analüüs.
3. Personali värbamise ja valiku põhimõtete ja protsessi väljatöötamine	Värbamise ja valiku protsess on kirjeldatud ja rakendatud.

STRATEEGILINE EESMÄRK 2: Ametiasutuse funktsioonide täitmiseks on hästi motiveeritud ametnikud

Käesoleval ajal on ametiasutuses tasakaalust väljas töökoormus ja töötasu, palkade vahed ametnike lõikes on suured, lisatasude maksmine on ebaselge. Tööülesanded ametnike vahel kattuvad, kuid samas on need ka väga laialivalguvad. Ametnikele ei anta tagasisidet ning ametnikel puudub motivatsioon.

Palgasüsteem, mille väljatöötamisel ei ole arvestatud ametnike töökoormuseid, tööpanust ja vastutust, vähendab ametnike pühendumust ja motivatsiooni ning tekitab lisapingeid töötajate vahel. Ametikohtade hindamine aitab määratleda erinevate ametikohtade väärtused ning annab sisendi palgasüsteemi korrastamiseks ja ühtlustamiseks. Ametnike hindamine aitab määratleda ametniku oskusi, sooritusi ja arengupotentsiaali ning hindamistulemuste alusel on võimalik suunata töötaja tööalast arengut (sh planeerida koolitusi).

Avaliku teenistuses töötamisel kaasaskäivad klassikalised soodustused (lisapuhkusepäevad, straažitasu, pensionilisa) ei ole tänapäeval piisavaks motivatsioonivahendiks. Ametnike hulgas küsitluse läbiviimine mitterahaliste motivaatorite väljaselgitamiseks, annab alusmaterjali mitterahalise motivatsioonisüsteemi välja töötamiseks.

Meede 1: Terviklik ja toimiv motivatsioonisüsteem

Strateegilise eesmärgi täitmiseks on planeeritud järgmised tegevused ja hindamiseks tulemus:

Tegevused	Tulemused
1. Ametikohtade hindamine läbi viimine	Ametiasutuse kõigi ametikohtade osas on läbi viidud hindamine
2. Ametikohtade hindamisele põhineva palgasüsteemi väljatöötamine	Välja on töötatud palgasüsteem, milles on arvestatud ametikohtade hindamise tulemusi
3. Ametijuhendite korrastamine	Ametiasutuses on ametnike ametijuhendid korrastatud, tuginedes ametikohtade hindamise tulemustele
4. Ametnike hindamise läbiviimine	Ametnike kvalifikatsiooni ja pädevuse kindlakstegemiseks on läbi viidud ametnike hindamine
5. Mitterahaliste motivatsioonitegurite kirjeldamine	Välja on töötatud mitterahaline motivatsioonisüsteem

STRATEEGILINE EESMÄRK 3: Ametiasutuses on vajalike oskuste ja teadmistega kompetentsed ametnikud

Käesoleval ajal puudub ametiasutuses koolitussüsteem ning seetõttu pole kõik koolitused seotud töötaja tööülesannetega, samuti on uute töötajate sisseelamine reguleerimata.

Ametnike kompetentsust aitab arendada süsteemne erialane koolitamine. Süsteemsuse aitab tagada ametiasutuse vajadustest lähtuva koolitusvajaduste hindamine (ametnike hindamise läbiviimisel selgub vajadus) ning selle alusel koolituspõhimõtete väljatöötamine.

Uute ametniku ametisse asumisel eeldatakse üldjuhul, et kõik uued on kohe pädevad oma valdkonnas ja tunnevad organisatsiooni kultuuri, või siis suudavad selle kõik saavutada minimaalse ajaga. Paraku realselt vajab uus ametnik sisseelamiseks aega ja süstematiseeritud tegutsemist. Uute ametnike jaoks sisseelamisprogrammi väljatöötamine aitab tagada selle, et katseaja lõpuks on uus ametnik omandanud vajalikud teadmised oma tööülesannetest ning saanud ülevaate organisatsiooni kultuurist ja sellesse sisseelanud.

Meede 1: Personali arendamine

Strateegilise eesmärgi täitmiseks on planeeritud järgmised tegevused ja hindamiseks tulemus:

Tegevused	Tulemused
1. Koolituse korrastatuse tagamiseks koolituspõhimõtete väljatöötamine	Koolituse korrastatuse tagamiseks on välja töötada koolituspõhimõtted ning koolitusprotsessi arusaadavuse ja läbipaistvuse tagamiseks erinevate osapoolte jaoks on koostada koolituse täpsemad protseduurireedid
2. Töötada välja uute töötajate sisseelamisprogramm	Välja on töötatud ja kirjeldatud uute töötajate sisseelamisprogramm

3. RAKENDUSSÄTTED

1. Ametiasutuse personalistrateegia kinnitab, muudab ja tunnistab kehtetuks Türi vallavanem käskkirjaga.
2. Personalistrateegia koostamise ja täiendamise ning tegevuskava rakendamist ja täitmise kohta aruandluse esitamist ametiasutuses korraldab vallakantselei.
3. Personalistrateegia rakendamine toimub iga-aastase tegevuskava alusel.
4. Personalistrateegiat täiendatakse igal aastal ühe aasta võrra, täiendatud eelnõu koos järgmise aasta tegevuskavaga esitab vallakantselei kooskõlastamiseks jooksva aasta 1. septembriks.
5. Tegevuskava täitmise kohta edastab personalispetsialist aruande vallavanemale.
6. Personalistrateegia elluviimist võivad takistada inimressursi või eelarveliste vahendite puudus, prioriteetide muutumine vm. Selliste takistuste ilmnemisel muudetakse strateegia tegevuskava.