

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Aleksandra Sahharova

**PERSONALJUHTIMISE EFEKTIIVSUSE  
HINDAMINE EESTI ETTEVÕTETE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Õppekava ärimatus, peeriala juhtimine

Juhendaja: Jelena Hartšenko, MSc

Tallinn 2020

## Autorideklaratsioon

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Aleksandra Sahharova.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood:

200621TABB

Üliõpilase e-posti aadress: sashunjas@mail.ru

Juhendaja Jelena Hartšenko:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele .....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Lubatud kaitsmisele .....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

## **Annotatsioon**

Bakalaureusetöö teema on: Personalijuhtimise efektiivsuse hindamine Eesti ettevõtete näitel.

Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada personalijuhtimise efektiivsuse hindamismeetodeid Eesti ettevõtete näitel. Lõputöö võtmeaspektideks on eesmärkide ja vajalike kriteeriumite leidmine personalijuhtimise kvaliteedi hindamiseks. Lisaks uurimisülesandeks on seose tuvastamine ettevõtte suuruse ja personalijuhtimise efektiivsuse hindamise olulisuse vahel.

Bakalaureusetöö kirjutamisel kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit, mille käigus viidi läbi küsitlus, milles osales 50 Eesti ettevõtete juhatuse liige. Tulemuste analüüsimiseks kasutas autor kvantitatiivset andmeanalüüsi ning võrdlust. Enne uuringu läbiviimist oli sõnastatud hüpotees "Mida suurem on ettevõtte, seda rohkem pööratakse tähelepanu personalijuhtimise efektiivsuse hindamisele". Töös analüüsitakse erinevaid meetodeid personalijuhtimise efektiivsuse hindamiseks. Uuritakse, kui suurt tähelepanu Eesti ettevõtted pööravad personalijuhtimise efektiivsuse hindamisele.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning sisaldab põhiteksti 24 leheküljel, 2 peatükki, 2 joonist, 7 tabelit.

Võtmesõnad: personalijuhtimine, efektiivsus, hindamine, meetodid, Eesti ettevõtted.

# SISUKORD

Autorideklaratsioon .....	2
Annotatsioon .....	3
SISSEJUHATUS .....	5
1. PERSONALIJUHTIMISE ÜLEVAADE.....	7
1.1 Personalijuhtimise olemus ja lähenemisviisid .....	7
1.2 Personalijuhtimise roll organisatsioonis .....	10
1.3 Personalijuhtimise efektiivsus ja selle hindamine .....	12
1.3.1 Efektiivsuse olemus ja kriteeriumid hindamisel.....	12
1.3.2 Efektiivsuse hindamismeetodid.....	15
1.4 Personalijuhtimine Eestis.....	16
2. PERSONALIJUHTIMISE EFEKTIIVSUS EESTI ETTEVÕTETE NÄITEL.....	19
2.1 Valimi disain ja meetodika.....	19
2.2 Uuringu tulemuste arutelu ja järeldused.....	21
2.2.4 Ettevõtte suuruse ja personalijuhtimise efektiivsuse hindamise seos.....	25
KOKKUVÕTE .....	27
VIIDATUD ALLIKAD .....	29
SUMMARY .....	31
LISAD .....	33
Lisa 1. Lihtlitsents .....	33

## SISSEJUHATUS

Kaasaegses maailmas on ettevõtte toimimise ja arengu üks olulisemaid tingimusi- efektiivne personalijuhtimise süsteem. Ettevõtte edukus ja produktiivsus sõltub hoolikalt läbimõeldud personalijuhtimise strateegilisest süsteemist, kuna organisatsiooni üldine tegevus sõltub suuresti inimressurssidest ja nende juhtimisest. Pole juhus, et inimfaktor eristub eriti tänapäevase juhtimise üldises struktuuris, mis asetab esikoha koos organisatsiooni selliste komponentidega nagu organisatsiooni struktuurid, tehnoloogiad ja keskkond. Mitte ükski idee ei saa reaalsuseks muuta ilma inimressurssideta. Mitte ükski ettevõtte ei saa toimida ilma inimressursita. Selleks, et areneda ettevõtte raames ja parenda selle toimingut tuleb hinnata personalijuhtimise efektiivsust, teha korrektsioone ja muuta süsteemi paremaks. Efektiivsuse hindamine on tööriist, mis aitab juhil näha ja hinnata personali juhtimissüsteemi kvaliteeti ning õigeaegselt tuvastada puudused, mis tuleks tööprotsessi käigus kõrvaldada või kohendada.

Ainult juhtimisanalüüsi abil on võimalik saada tagasisidet, mis aitab süsteemi parandada ja tulevikus edukalt toimida. Personalijuhtimise efektiivsuse hindamiseks on palju meetodeid ja iga ettevõtte kasutab erinevaid, lähtudes organisatsiooni poliitikast. Sellega seoses on huvitav mõista, kuidas Eesti ettevõtted suhtuvad personalijuhtimisse, milliseid meetodeid kasutatakse juhtimissüsteemi hindamisel ja millistest eesmärkidest ettevõtted lähtuvad personalijuhtimise analüüsimisel.

Lõputöö hüpoteesiks on "Mida suurem on ettevõtte, seda rohkem pööratakse tähelepanu personalijuhtimise efektiivsuse hindamisele". Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada personalijuhtimise efektiivsuse hindamismeetodeid Eesti ettevõtete näitel. Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks ja hüpoteesi kontrollimiseks püstitatakse järgnevad uurimisküsimused:

- Millised kriteeriumid ja meetodid kasutatakse personalijuhtimise efektiivsuse hindamiseks?
- Millistest eesmärkidest ettevõtted lähtuvad personalijuhtimise analüüsimisel?

- Millised meetodid kasutavad Eesti ettevõtted personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel?
- Millised kriteeriumid on olulised Eesti ettevõtete jaoks personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel?
- Kas on olemas seos ettevõtte suuruse ja personalijuhtimise efektiivsuse hindamise vahel?

Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmete kogumiseks kasutatakse ankeeti. Analüüsitakse intervjueeritava isiku ettevõtte suurust. Küsimuste vastuse abil kogutakse vajaliku informatsiooni personalijuhtimise efektiivsuse hindamisest ning uuritakse kuidas saadud informatsioon mõjutab ettevõtte edasist arengut.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Esimeses osas annab autor teoreetilise ülevaate personalijuhtimise olemusest ja rollist, personalijuhtimise efektiivsuse- ja hindamise meetoditest ning olukorrast personalijuhtimisega Eestis. Teises peatükis kirjeldab autor uurimisobjekti ning põhjendab uuringu meetodikat ja valimid. Lisaks toob välja uuringute tulemused ja nendest tulenevad järeldused.

Siinkohal soovib autor tänada töö juhendajat Jelena Hartšenko ning uurimistöös osalenud ettevõtteid.

# 1. PERSONALIJUHTIMISE ÜLEVAADE

Bakalaureusetöö esimeses peatükis antakse ülevaade personalijuhtimise olemusest ja rollist organisatsiooni raames, personalijuhtimise efektiivsust ja selle hindamismeetoditest. Lisaks annab töö autor ülevaate personalijuhtimisest Eestis.

## 1.1 Personalijuhtimise olemus ja lähenemisviisid

Personalijuhtimine on seotud inimeste juhtimisega organisatsioonide kõikides aspektides. Personalijuhtimine hõlmab strateegilise personalijuhtimise, inimkapitali juhtimise, teadmiste juhtimise, ettevõtte sotsiaalse vastutuse, organisatsiooni arendamise, ressursidega varustamise (tööjõu kavandamine, värbamine ja valik ning talentide juhtimine), õppimise ja arendamise, tulemuslikkuse ja tasu juhtimise, töötajate suhete, töötajate heaolu olemise ja töötajate teenuste osutamise (Armstrong 2014).

Personalijuhtimine on juhtimisvaldkond, mis käsitleb organisatsiooni eesmärkidest ja strateegiast tulenevalt ühte ressursi – inimesi, nendega seotud tegevusi ja tegevuse tulemuslikkust (Jane Mägi 2013).

Personalijuhtimine viitab funktsioonile, mida paljud nimetavad inimressursside juhtimiseks ning sageli tekivad küsimused ja vaidlused terminoloogia kasutamise kohta. Paljud kommentaatorid arvasid, et inimressursside juhtimise saabumine pidi olema suurim muutus juhtimisprotsessides, kuid see ei olnud muud kui organisatsioonisisese protsessi ümbermõtestamine (Hall 1993 viidatud Armstrong 2014). Mõned järgisid sama vaatenurka, väidates, et inimressursside juhtimine ei ole revolutsioon, vaid personalijuhtimise mitmetahulise rolli teine mõõde (Torrington 1989 viidatud Armstrong 2014). Sarnaselt defineerib Armstrong (1987) märkides, et paljud personalijuhid arvasid inimressursside juhtimist vanaks veiniks, mis valatakse uutesse pudelitesse. Erineva termini kasutamine on lihtsalt personalijuhtimise erinev nimi ning üldiselt personalijuhtimine ja

inimressursside juhtimine on mõlemad tööjõu juhtimise meetodid. Gennard ja Kelly (1997) jõudsid samale järeldusele, märkides, et kuus ja pool tosinat on üks ja seesama ning vaidlused personalijuhtimise ja inimressursside teemal oli täiesti mõttetu. Personalijuhtimine hõlmab neid tegevusi, mis on kavandatud organisatsiooni inimressursside tagamiseks ja koordineerimiseks. Inimressursi funktsioonid tähistavad neid ülesandeid ja kohustusi, mida organisatsioonid täidavad inimressursside koordineerimiseks (Byars, Rue 2004).

Personalijuhtimise eripära erinevates organisatsioonides on individuaalne. Erinevate riikide, tööstusharude ja organisatsioonide jaoks võib olla vajalik erinev personalijuhtimise lähenemisviis ja pädevused (Nankervis 2012). Tavaliselt sõltub see paljudest teguritest: esiteks makro- ja mikrokeskkonnast, siis organisatsiooni suurusest, arengufaasist, organisatsiooni struktuurist, poliitikast, äristrategiast, organisatsioonikultuurist, juhtimisstiilist. Personalijuhtimise lähenemisviisid jagunevad karmideks (*hard*) ja pehmeks (*soft*) (Beardwell 2004).

Esimeses ehk karmides juhtimis lähenemisviisis peetakse protsessi kui inimressursi kasutamist strateegilistel eesmärkidel organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Paljud usuvad, et personalijuhtimine on seotud organisatsiooni inimressursside õige kasutamisega. Igal organisatsioonil on oma strateegiline tulevik, mis jaguneb mõõdetavateks ja arusaadavateks eesmärkideks, nii et tööjõud saaks neid ellu viia (Snell, Bohlander 2009). Personalijuhtimine on inimressursside värbamine, valimine, arendamine, kasutamine organisatsiooni poolt (French 2009). Selle vaatenurka jaguvad paljud autorid, uskudes, et mõiste inimressursid on arvatud inimesi samase väärtuskategooriasse kui materjalid, raha või tehnoloogia - kõik ressursid on väärtuslikud ainult siis, kui neid saab kasutada majanduslikuks väärtuseks (Osterby, Coster 1992 viidatud Armstrong 2014). Personalijuhtimine on organisatsioonides täidetav funktsioon, mis hõlbustab inimeste kõige tõhusamat kasutamist organisatsiooni ja individuaalsete eesmärkide saavutamiseks (Ivancevich and Glueck 1989). Rõhutades ülaltoodud autorite arvamust, võib väita, et personalijuhtimine on inimtegevuse juhtimise tegevus, mille eesmärk on ettevõtte eesmärkide saavutamine töötajate tööjõu, oskuste ja kogemuste kasutamise kaudu.

Erinev arvamus on teise võimaliku juhtimisviisi toetajatel, mis rõhutab suhet personali ja juhtkonna vahel, inimeste arengut organisatsiooni raames ning usalduslike suhete loomist. Personali juhtimise pehmes käsitlustes rõhutatakse arengu aspekte ning käsitletakse indiviide tööprotsessis läbi usalduse, pühendumuse ja suhete prisma (Beardwell 2004). Inimressursside



juhtimine on terviklik ja ühtne lähenemisviis inimeste tööhõivele ja arengule (Armstrong 2014). Mõned autorid usuvad, et pehme personalijuhtimine rõhutab töötajate käsitlemist hinnatud vara ja konkurentsieelise allikana (Legge 1995). Pigors, Myers (1973) peavad ka seda seisukohta kinni, väidates, et personalijuhtimine on põhimõtteliselt töötajate potentsiaali arendamise meetod, et nad tunneksid oma tööga maksimaalset rahulolu ja teeksid organisatsiooni heaks kõik endast oleneva.

Legge (1995) uuringu põhjal võib märkida, et kuigi uuringute tulemused näitasid, et peaaegu kaks korda rohkem uuringu analüüsile vastanud organisatsioonidel oli juhtimises pigem pehme lähenemisviis personali juhtimisel, reaalsus oli seotud karmi mudeli strateegilise juhtimisega (Truss 1997). Selleks, et organisatsioonid saaksid valida juhtimises õige lähenemisviisi, on vaja selgelt mõista eesmärgi, mida personali juhtimisel taotletakse. Seetõttu on personalijuhtimise peamised eesmärgid (Armstrong, 2014):

- Organisatsiooni toetamine eesmärkide saavutamisel, arendades ja rakendades inimressursside strateegiaid, mis on integreeritud äristrateegiasse;
- Suure jõudlusega kultuuri arengu edendamine;
- Tagamine, et organisatsioonis töötaksid andekad, kvalifitseeritud ja asjahuvilised inimesed;
- Positiivse töösuhete juhtkonna ja töötajate vahel ning vastastikuse usalduse õhkkonna loomine;
- Julgustamine eetilise lähenemisviisi kasutamist inimeste juhtimises.

Õigluse ja tervikpildi huvides tuleb märkida, et personalijuhtimise eesmärkide kohta on ka teine arvamus. PARE käsiraamatu (2017) autorite arvamusel personalijuhtimise peamised eesmärgid on efektiivselt töötava personali ligimeelitamine, efektiivselt töötava personali säilitamine ja personali efektiivsuse suurendamine.

Pärast personalijuhtimise peamiste eesmärkide selgitamist on oluline kindlaks määrata põhitegevusi, mis peavad olema omavahel seotud ja moodustama ühtse terviku. Funktsioonid on oluline mõista, kuna nende eesmärk on kogemuse koondamine teadmistega ja hoiakute kujundamine, mis motiveerivad inimesi eesmärgi säästlikult, efektiivselt ja kiiresti saavutada. Armstrongi (1997) sõnul on personalijuhtimise põhifunktsioonid: töötajate omandamine, arendamine, juhtimine, motiveerimine, pühendumise saavutamine. Sarnane arvamus on PARE

käsiraamatu (2017) autoritel, kes väidab, et personalijuhtimise põhifunktsioonid on töö- analüüs ja planeerimine, värbamine ja valik, hindamine ja hüvitamine, arendamine ja eestvedamine.

Bakalaureusetöö autori arvates on personalijuhtimine pole ainult töötajate tegevuse reguleerimine, kontroll ja nende ressursside kasutamine strateegilistel eesmärkidel. Personalijuhtimine on terviklik protsess, mis algab isiklikest suhetest töötajaga kuni läbimõeldud strateegia- ja inimressursside kasutamiseni organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Üldises laias ja populaarses tähenduses inimressursside juhtimine viitab lihtsalt mis tahes inimeste süsteemile juhtimine (Storey 2007).

Autor defineerib oma töös mõistet „personalijuhtimine“ järgmiselt: Personalijuhtimine on juhtimise aspekt, mille eesmärk on organisatsiooni tööjõuresursside efektiivne kasutamine (Paul G. Hastings 1993) arvestades töötajate rahulolu (Armstrong 2014, Pigors, Myers 1973).

## **1.2 Personalijuhtimise roll organisatsioonis**

Personalijuhtimise roll organisatsiooni raames on tagada, et juhtimine tegeleks efektiivselt kõigega, mis puudutab organisatsiooni inimressursse, inimeste arengut ning juhtkonna ja töötajate vaheliste suhete haldamist (Mullins 2007).

Inimressursside juhtimine on protsess, mis koosneb inimressursi omandamisest, arendamisest, motiveerimisest ja hoidmisest (DeCenzo, Robbins, Verhulst 2010).

Paar aastakümnet tagasi domineeris juhtimises arusaam, et inimesed on eelkõige kuluallikad (PARE 2017). Äristruktuuride ja turu muutuva iseloomu tõttu on firmade omanikud ja juhid peavad pöörama suuremat tähelepanu inimressursside juhtimise aspektidele (Johnston 2004). Personalijuhtimise teemat uuritakse aktiivselt ning inimressursi rolli olulisus tänapäeva keskkonnas on muutunud (PARE 2017), kuid selliste muutuvate arvamuste tõttu tänapäeval teadlaste arvamused personalijuhtimise rolli kohta jagunesid kahega.

Mõned autorid usuvad, et personalijuhtimise peamiste tegevuste ja organisatsiooni töötulemuste vahel on leitud positiivne seos (Arthur 1994, Huselid 1995, Shadur, Rodwell, Simons, Bamber

1994 viidatud Akinnusi 2008). Pooldajad, kes on seisukohal, et personalijuhtimise roll organisatsioonis on suur, usuvad, et personalijuhtimise põhitegevused on määratletud kui väga tõhusaid töömeetodeid, mis võivad põhjustada väiksemat töötajate voolavust, kõrgemat tootlikkust ja paremat finantstulemust (Huselid 1995, Becker 1996 viidatud Shields 2007). Personalijuhtimine mängib üha olulisemat rolli - mitte ainult organisatsiooni personaliosakonnas, vaid ka otsustusprotsessis organisatsioonis tervikuna (Vaiman, Scullion, Collings 2012). Mõned teadlased samuti väidavad, et kui personaliosakonda peetakse äriüksuse või ettevõtte tasandil strateegiliseks partneriks, siis ettevõtte tootlikkus vastavalt paraneb (Ulrich 1997, Boxall, Lawler, Mohrman 2003, Becker 2006 viidatud Kuipers, Giurge 2017).

Ülaltoodud arvamus toetab Armstrong (2014), väidates, et kaasaegses maailmas inimesed on ettevõtte juhtimisel kõige olulisem vara ja ressurss. Ulrich (2012) märkab, et üldiselt on aktsepteeritud, et konkurentsieelis tuleneb organisatsiooniliste ressursside, eriti inimressursside või inimkapitali optimaalsest kasutamisest.

Erineva vaatepunkti pooldajad väidavad, et personalijuhtimine ei mõjuta organisatsiooni tegevust (Katou, Budhwar 2006). Personalijuhtimisega seotud tegevused mõjutavad parimal juhul ainult mõnda vahendaja muutujat, mis mõjutavad seejärel organisatsiooni tegevust (Dyer, Reeves 1995, Becker, Gerhart 1996, Guest 1997, Wright, Gardner 2003, Paauwe 2009 viidatud Darwish, Singh, Wood 2016).

Kokkuvõtteks võib järeldada, et personalijuhtimine ei vastuta ainult personali planeerimise ja otsuste tegemise eest. *The WritePass Journal-i* (2012) autorid märgivad, et personalijuhtimisel on oma roll organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Kirjeldatud vaadete põhjal võib järeldada, et ettevõtte edu või ebaõnnestumine sõltub ettevõtte töötajatest, kuna nad loovad või kahjustavad ettevõtte mainet. Mõned uuringud toetanud arvamust, et personalisüsteem on üks oluline komponent, mis aitab organisatsioonidel efektiivsemaks muutuda ja konkurentsieelist saavutada (Pfeffer 1994, MacDuffie 1995, Guest 1997, Razouk 2011 viidatud Singh 2012).

### **1.3 Personalijuhtimise efektiivsus ja selle hindamine**

Ei ole võimalik juhtida seda, mida ei saa mõõta, kuid see, mis mõõdetakse on tehtav (Ulrich 2007). Arvamuse eeldus on selline, et kui ei ole võimalik näidata, millist panust tehakse, on vähe lootust et seda saab edukalt juhtida.

#### **1.3.1 Efektiivsuse olemus ja kriteeriumid hindamisel**

Personalijuhtimise efektiivsuse mõiste on üsna subjektiivne (Hoffmann 2014), eriti arvestades asjaolu, et mõned teadlased kasutavad rohkem kui kolmekümmet kriteeriumi efektiivsuse hindamiseks ning puudub praegu organisatsiooni personali juhtimissüsteemi hindamiseks ühtne lähenemisviis ja arusaamine selle kohta, milliseid meetodeid tuleks juhtimise efektiivsuse hindamisel kasutada (Dyer, Reeves 1995, Guest 1997, Wright, Gardner 2003). See on tingitud asjaolust, et kõige olulisemaid kriteeriume nagu tööviljakus, töö efektiivsus, töömahukus mõistetakse erinevalt (Hoffmann 2014). Sellega seoses üritasid paljud teadlased välja selgitada seoseid personalijuhtimise ja tootlikkuse, tööviljakuse, personali voolavuse, töötajate rahulolu, organisatsioonikultuuri vahel (Guest 1997, Wright, Gardner 2003).

Mõned teadlased väidavad, et personalijuhtimise analüüsimiseks ainus näitaja on see, kui hästi ja kui kaugemale organisatsiooni töötajaid ära kasutatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Ideaaljuhul näitab personalijuhtimise efektiivsust asjaolu, et kõik personalijuhtimise funktsioonid on edukalt täidetud ja siis on saavutatud personalijuhtimise eesmärgid (Opatha 2009).

Üldises mõttes võib väita, et efektiivsus saavutatakse siis, kui plaani eesmärkide saavutamisel saavutatakse parendust (Talebna, Dehkordi 2012). Sellised arvamused personalijuhtimise efektiivsuse hindamise kohta on üsna subjektiivsed ning enne personalijuhtimise hindamist tuleb aktsepteerida hindamise kriteeriumid ja mõõtmismeetod (*Strategic Human Resource Management* 2002). (Tabel 1)

Tabel 1. Personalijuhtimise funktsiooni tulemuslikkus

	<b>Kvantitatiivne</b>	<b>Kvalitatiivne</b>
<b>Protsess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vabade töökohtade täitmise kiirus</li> <li>– Kulud töötaja kohta</li> <li>– Koolitustunnid töötaja kohta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pakutavate teenuste kvaliteet</li> <li>– Programmide koostöövalmidus kvaliteet</li> </ul>
<b>Tulemused</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personalijuhtimise eelarve töötaja kohta</li> <li>– Uute programmide hulk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tippjuhtide rahulolu</li> <li>– Vahetute juhtide rahulolu</li> <li>– Töötajate arvamus</li> </ul>

Allikas: Autori koostatud Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. (2012) põhjal

Personalijuhtimise efektiivsuse tulemusnäitajad on tavaliselt rahaliselt orienteeritud (Wright, Boswell 2002) ning ainult üksikud uuringud võtavad arvesse töötajate rahulolu (Seibert, Silver, Randolph 2004) ja heaolu ning ka tulemuslikkuse näitajaid nagu töötajate voolavus ja organisatsioonikultuur (Redman, Wilkinson 2005). Enamik autoreid (Rowe, Morrow, Finch 1995) pakkuvad personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel põhineda lõpptulemuste teatud perioodi tegevuse põhjal. Personalijuhtimise strateegilises analüüsis keskendutakse üksikutele tulemustele, mis on seotud tööviljakusega (Huselid 1995, Koch, McGrath 1996, MacDuffie 1995), käibe kasvuga (Batt 2002, Guthrie 2001), varade tootlusega (ROA) ja investeringutasuvusega (ROI) (Delery, Doty 1996), rentaablusega (Keats 1988, Snell, Youndt 1995) ning turu tulemuslikkusega (Huselid, 1995).

Mõned eksperdid (Dyer, Reeves, 1995) lähenevad personalijuhtimise efektiivsuse hindamisele sõltuvalt personalijuhtimise vormidest ja meetoditest (personali struktuur, personali rahulolu, voolavus). Samuti tuleb märkida, et on olemas lähenemisviis personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel, mis põhineb tulemusnäitajate ja elava töö keerukuse analüüsil (töö kvaliteet, tööviljakus töötaja kohta, personali suurus). Kuid tõenäoliselt kasutab enamik oma personalijuhtimise efektiivsuse hinnangus finantsnäitajaid, kuna neid peetakse objektiivseteks (Wall, Wood 2005). (Tabel 2)

Tabel 2. Personali juhtimissüsteemi efektiivsuse kriteeriumid

<b>Psühholoogilised</b>		Personali juhtimissüsteemi efektiivsuse kriteeriumid	<b>Mitte psühholoogilised</b>	
Tööga kvaliteedi rahulolu	Meeskonna enesehinnang		Efektiivsus	Rentaablus
Personali motivatsioon	Juhtimisliige autoriteet		Kvaliteet	Tootlikkus
			Innovaatilisus	Tulukus

Allikas: Autori koostatud ajakirja *Majandus ja juhtimine* põhjal (2016)

On oluline, et iga ettevõtte viiks läbi analüüsi selleks, et teada saada, kui hästi personalijuhtimise funktsioone täidetakse (Opatha 2009). Lisaks võib märkida, et personalijuhtimise efektiivsuse hindamine võimaldab mitte ainult kontrollida juhtimissüsteemi, kuid ka õigeaegselt reageerida ettevõtte tulemuste ja väliskeskkonna muutusi. Sellisel viisil aitab personalijuhtimise efektiivsuse õigeaegne hindamine selgitada välja personalijuhtimise süsteemide tugevused ja nõrkused ning võimaldab juhtimissüsteemi kohendamist ja tulevikus ettevõtte tegevuse optimeerimist. Muu hulgas võib efektiivsuse analüüs olla kasulik personalikulude kavandamisel ja prognoosimisel. Organisatsiooni jaoks on oluline hästi mõista, miks tuleks personalijuhtimise efektiivsust analüüsida, kuna see aitab valitud strateegiale objektiivselt hinnangu anda. *Strategic Human Resource Management* (2002) autorid tutvustavad personalijuhtimise hindamisel seitsme eesmärki:

- Inimressursi funktsiooni edendamine;
- Vastutuse demonstreerimine ressursside kasutamisel;
- Muudatuste edendamine, määrates kindlaks juhtimissüsteemi tugevused ja nõrkused;
- Finantshinnangu kui otsustusvahendi rakendamine personalijuhtimise programmi valimisel;
- Inimressursi peamiste tavade esiletõstmine;
- Inimressursi funktsiooni tootlikkuse kontrollimine;
- Funktsiooni rolli demonstreerimine ettevõtte eesmärkide saavutamisel.

### 1.3.2 Efektiivsuse hindamismeetodid

Kuna personalijuhtimise efektiivsuse hindamise kriteeriumid on erinevad, on efektiivsuse hindamiseks erinevaid meetodeid. Kõigi organisatsioonide jaoks kohaldatava parimate tavade toimivuse mõõtmise hüpoteetilist universaalset kombinatsiooni ei ole (Harrington 1997). Ühe organisatsiooni parimad tavad efektiivsuse mõõtmiseks võivad olla teise organisatsiooni jaoks hukatuslikud (Harrington 1997). Arvamustes rõhutatakse tõsiasja, et kõigi organisatsioonide personalijuhtimise efektiivsuse hindamiseks pole ühte õiget meetodit. Vaatamata sellele tuleb märkida, et personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel kasutatakse tavaliselt 2 lähenemisviisi. Esimene lähenemisviis põhineb majandusliku efektiivsuse printsiibil ning teine on keskendatud sotsiaal-psühholoogilise teguritele. Personalijuhtimise eesmärgid on mitmetasandilised: nii majanduslikud, kui ka sotsiaalsed (PARE 2012).

Selleks, et efektiivsuse näitajatel oleks tähendus ja need annaksid kasulikku informatsiooni, on vaja teha võrdlusi (Poister 2003). Personalijuhtimise efektiivsuse hindamiseks on üks populaarsemaid meetodeid *Benchmarking*, mis põhineb võrdlustel ja võrdlusalustel ning meetod peetakse kui kvaliteedi tagamise ja juhtimisprotsesside täiustamise põhikomponent (Watson 1992). *Construction Industry Institute (1995)* defineerib *Benchmarking* meetodi kui süsteemne tulemuslikkuse mõõtmise protsess, mis põhineb tegurite võrreldes tunnustatud liideriga eesmärgiga määratleda parimad tavad, mis parandavad tootlikkuse nende kohandamise ja kasutamise viisil. Peamised võrdluskriteeriumid on: töötajate arv, tootlikkus, töötajate koolituskulud, värbamisaeg, personalijuhtimise rakendatud reeglid ja juhised (Bramham 2004). *Benchmarking* nõuab organisatsiooni jaoks oluliste tegurite mõistmist (mida mõnikord nimetatakse ka kriitilisteks eduteguriteks) ja seejärel nende tegurite tootlikkuse mõõtmist (*The Benchmarking Process 2005*).

Personalijuhtimise efektiivsuse hindamise üheks meetodiks on personali juhtimissüsteemi audit, mis võimaldab saada objektiivseid andmeid personali liigimeelitamise, kasutamise ja arengu kohta organisatsioonis. Juhtimissüsteemi auditi eesmärk on diagnoosida personali juhtimissüsteemi sotsiaalse ja majandusliku efektiivsust ning põhjendada võimalusi selle parendamiseks (Popov 2008). Personali juhtimissüsteemi auditi eeliseks on objektiivsus.

Personalijuhtimise tõhususe hindamise üheks meetodiks võib olla analüütiline lähenemisviis. Kuid HR-tavad ei pruugi sageli olla mõõdetavad. Kuid selle meetodi abil saab hinnata mitut tüüpi tegevusi, näiteks värbamine, valik, koolitused ja personali voolavus (*Strategic Human Resource Management* 2002).

Erinev lähenemisviis personalijuhtimise hindamiseks on Robert Kaplani ja David P. Nortoni (1992) välja töötatud tasakaalustatud tulemuskaart. Süsteem põhineb 3 näitajal: töötajate rahulolu, tööjõu säilitamine ja tootlikkus ning kriteeriumite analüüsides saab hinnata juhtimissüsteemi (*Strategic Human Resource Management* 2002).

Käesoleva alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et personalijuhtimise efektiivsuse hindamise kriteeriumide valik ja meetodite rakendamine sõltub organisatsiooni spetsiifikast ja poliitikast ning juhid valivad nende sobivate variantide lähtudes oma arusaamistest ja teadmistest. Ekspertide arvamused ka selles küsimuses on erinevad, seetõttu on vaja personalijuhtimise efektiivsuse hindamise küsimust põhjalikult uurida. Üldiselt peaksid huvitatud selles küsimuses inimesed pöörama suuremat tähelepanu personali juhtimissüsteemi hindamisele, kuna see on valdkond, mida tuleb selle erineva mõistmise ja määratluse tõttu edasi arendada (Urbaniak 2011).

## **1.4 Personalijuhtimine Eestis**

Milvi Tepp (2017) usub, et peamiselt Eesti ettevõtted keskenduvad USA-s levinud personalijuhtimise ideoloogiale, kasutades inimesed kui ressurss ning inimressursi juhtimine kui potentsiaalne konkurentsieelis. Samuti personalijuhi arvamuse põhjal võib väita, et enamik Eesti ettevõtted eelistavad pehme lähenemisviisi juhtimisel, mis rõhutab suhet personali ja juhtkonna vahel, inimeste arengut organisatsiooni raames ning usalduslike suhete loomist.

Suure panuse eesti personalijuhtimise arendamisse annab Eestis tegutseb personalijuhtimise ühing (PARE), mis rõhutab personalijuhtimise olulisust organisatsioonide jaoks ja aitab mõista selle valdkonna peamisi protsesse. Ühing aitab kaasa inimeste teadlikkusele selles valdkonnas ning ka personalijuhtimise arendamisele. Tuleb märkida, et paljud ajalehed ja portaalid (äripäev, cvkeskus) avaldavad oma artiklites kasulikku informatsiooni personalijuhtimise olulisuse kohta, pealegi on olemas portaalid, mis on sellele temale täielikult pühendatud (personaliuudised,



PARE). Rääkides personalijuhtimisest Eestis tuleb märkida, et mõnikord toimuvad üritused, mis keskenduvad sellele küsimusele: personalijuhtimise häkaton (PARE, Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor), konkursid „Mõjukaim personalijuht“ (PARE).

EAS uuringu (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015) põhjal võib järeldada, et personalijuhtimine võtab ettevõtte arendustegevuses vaid 8 koha 12-st (Tabel 3). Keskmise hinnangu leidmiseks vastamisel on kasutatud skaalat 0 (väheoluline) – 5 (valdkond on prioriteetne). Esimestel ridadel on sellised valdkonnad nagu põhitegevus, müük, turundus ja strateegiline juhtimine. Teisest küljest vaadates võib märkida, et võrreldes 2010. aastaga hakkasid retsensendid rohkem tähelepanu pöörama personalijuhtimisele, samal ajal kui "juhtivate toimingute" tähtsus ettevõtte arendustegevuses nende 5 aasta jooksul vähenes. Peab märkima, et intervjuud kinnisvara ja kaubanduse valdkondade esindajatega näitasid suuremat tähelepanu personalijuhtimise teemale, rääkides, et arendades ettevõtet, nad mitte ainult püüvad omanikutulu suurendada, vaid mõtlevad ka inimeste peale, et nad tunneksid ennast hästi (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015).

Tabel 3. Fookusvaldkonnad organisatsiooni ja juhtimise arendamisel

	2015		2010	
	Keskmine hinnang	Standardhälve	Keskmine hinnang	Standardhälve
Põhitegevus	4.49	0.88	4.39	0.93
Müük	4.11	1.21	4.12	1.10
Turundus	3.44	1.32	3.60	1.25
Strateegiline juhtimine	3.42	1.20	3.53	1.13
Tootearendus	3.37	1.31	3.30	1.21
Finantsjuhtimine	3.24	1.17	3.41	1.09
Ekspordi arendus	2.33	1.48	2.59	1.50
Innovatsioon	3.11	1.28	3.18	1.30
Organisatsioonikultuur	3.47	1.19	2.98	1.17
Personalijuhtimine	3.10	1.23	3.02	1.17
Rahvusvahelistumine	2.22	1.38	2.28	1.31
Avalikkussuhted	2.47	1.30	2.37	1.15

Allikas: ( EAS Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015)

Samuti on oluline rõhutada seost ettevõtete suuruse ja personalijuhtimisele pööratava tähelepanu keskmise näitajate vahel. Uuringu tulemuste põhjal võib järeldada, et mida suurem on ettevõtte, seda enam pööratakse tähelepanu personalijuhtimisele (Tabel 4). Keskmise hinnangu leidmiseks

vastamisel on kasutatud skaalat 0 (väheoluline) – 5 (valdkond on prioriteetne). Tabelis on esitatud järgmised näitajad: N- vastajate arv, m- keskmine hinnang.

Tabel 4. Fookusvaldkonnad organisatsiooni arendamisel

	1-5 töötajad		6-9 töötajad		10-49 töötajad		50-249 töötajad		250 ja enam töötajad		Kokku	
	m	N	m	N	m	N	m	N	m	N	m	N
Põhitegevus	4.5	86	4.47	59	4.41	122	4.58	45	4.71	28	4.49	340
Müük	4.06	86	4.12	59	4.1	122	4.22	45	3.96	28	4.1	340
Turundus	3.17	86	3.31	59	3.39	122	3.53	45	3.5	28	3.35	340
Strateegiline juhtimine	2.9	86	3.14	59	3.19	122	3.49	45	4.32	28	3.24	340
Tootearendus	2.92	86	2.98	59	3.23	122	3.44	45	3.86	28	3.19	340
Finantsjuhtimine	2.94	86	3.12	59	3.12	122	3.2	45	3.82	28	3.14	340
Ekspordi arendus	2.08	86	2.2	59	2.38	122	2.36	45	2.11	28	2.25	340
Innovatsioon	2.76	86	2.63	59	3.05	122	2.98	45	3.61	28	2.94	340
Organisatsioonikultuur	2.72	86	3	59	3.27	122	3.49	45	4.32	28	3.2	340
Personalijuhtimine	2.3	86	2.73	59	2.83	122	3.29	45	4	28	2.84	340
Rahvusvahelistumine	2.03	86	2.03	59	2.13	122	2.24	45	2.54	28	2.14	340
Avalikkussuhted	2.09	86	2.51	59	2.35	122	2.38	45	3.14	28	2.35	340

Allikas: ( EAS Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015)

Eesti personalijuhtimise tuleviku kohta on raske öelda, kuna inimestel on sellest valdkonnast erinev arusaam, ootused ja tähtsuse suhtumine. Mõned usuvad, et personalijuhtimine on ettevõtte strateegiliseks partneriks ning nende arvates mängib personalijuhtimine suurt rolli ettevõtte toimingul, arengul ja ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Teised on veendunud, et personalijuhtimine on kitsas valdkond, kus on spetsiifilisi ülesandeid ja need piirduvad värbamise- ja personali arendamisega. Teiste inimeste arvates personalijuhtimise põhieesmärgiks on muuta töötajad õnnelikuks (Milvi Tepp 2017).

Kuid tänu ülaltoodud uuringule saab jälgida personalijuhtimisele pööratava tähelepanu kasvavat suundumust aastate jooksul. Siiski tuleks mainida, et lähenemisviis personalijuhtimisele igas ettevõttes on individuaalne ning ka suhtumine sellesse. Mõned individuaalsed faktorid nagu ettevõtte poliitika, suurus, arengufaas ja visioon mõjutavad sellele suuresti.

## **2. PERSONALIJUHTIMISE EFEKTIIVSUS EESTI ETTEVÖTETE NÄITEL**

Empiirilise uurimuse eesmärgiks on välja selgitada personalijuhtimise efektiivsuse hindamismeetodeid ja eesmärgid personalijuhtimise hindamiseks Eesti ettevõtete näitel. Samuti bakalaureusetöö teises osas kontrollitakse hüpoteesi. Autor otsib empiirilises uurimuses vastuseid järgmistele küsimustele:

1. Millised kriteeriumid on olulised Eesti ettevõtete jaoks personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel?
2. Millistest eesmärkidest ettevõtte lähtuvad personalijuhtimise analüüsimisel?
3. Millised meetodid kasutavad Eesti ettevõtte personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel?
4. Kas on olemas seos ettevõtte suuruse ja personalijuhtimise efektiivsuse hindamise vahel?

### **2.1 Valimi disain ja meetodika**

Empiirilise uurimistöö uurimisküsimusele vastuse leidmisel kasutab töö autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivsed andmed on struktureeritud ja statistiliselt töödeldud, mis aitavad uuringust üldisi järeldusi teha. Töös püstitatud küsimuste vastamiseks ja hüpoteesi kontrollimiseks kasutatakse veebipõhine küsitlusuuring, mis on suunatud ettevõtte personalijuhtimise eest vastutavate isikutele. Andmeid koguti perioodil 31. märts kuni 31. aprill 2020. Küsitlus viidi läbi 2020 aastal ning vastamiseks oli aega üks kuu.

Uurimuse valim moodustub ettevõtte personali juhtimisega tegelevad töötajad. Arvatavasti väikestes organisatsioonides see on ettevõtjad ise ja suurtes ettevõtetes personalispetsialistid. Õiglase hinnangu saamiseks küsitleti erineva suuruse ja tegevusalaga ettevõtteid. Selleks, et saada vastuseid saadeti Eesti Personalijuhtimise Ühingule PARE ja teistele üksikisikutele ettevõtetele küsimustiku täitmise taotlused. Üksikisikute ettevõtete valimisel lähtus autor ajalehes nimetatud TOP 100 Eesti edukamaid firmasid loetelust (Äripäev 2017).

Valimist jäetakse välja ettevõtete teise tööga seotud personal. Valimi moodustamisel lähtuti põhimõttest, et antud uurimuses soovitakse teada saada kriteeriumid, eesmärgid ja meetodid

personalijuhtimise hindamiseks ning sellistele küsimustele saab vastata ainult ettevõtte personalijuhtimisega seotud isik. Moodustatud valimisse kuuluvad kõik ettevõtte personalijuhtimise eest vastutavad isikud ehk antud uurimuse raames on tegemist kõikse valimiga.

Ankeetküsimustik koostati veebipõhiselt Google Form keskkonnas, mis tagab vastajate anonüümsust. Enne ettevõtetes uuringu läbiviimist testiti küsimustikku ühe inimese peal, et veenduda, kas küsimused on selged ja korrektsed. Lõplik versioon küsimustikust edastati töötajatele e-kirja teel. Ankeet saadeti 239 PARE liikmetele ja 44 üksikisikutele ettevõtetele, kellest vastas kokku 50 töötajat, mis moodustas 18% kogu valimist.

Ankeedi esimese osa moodustavad täpsustavad küsimused, mis keskenduvad vastajate soo ja ettevõtte suuruse määramisele. Küsimustiku teine osa on suunatud personalijuhtimise hindamise eesmärkide ja meetodite välja selgitamisele Eesti töötajate arvamusel. Ankeedi koostamisel lähtus autor bakalaureusetöö esimeses osas antud teooriast, erinevate teadlaste arvamuste ühendamisel (Redman, Wilkinson 2005, Seibert, Silver, Randolph 2004, Gomez-Mejia, Balkin, Huselid 1995, Guest 1997). Personalijuhtimise analüüsimise eesmärkide väljaselgitamiseks on võetud ajakirja Majandus ja juhtimine (2016) autorite arvamus, et personalijuhtimise efektiivsuse hindamine aitab kaasa personali meelitada ettevõtte eesmärkide saavutamiseks ning parandada ettevõtte näitajaid ja suurendada tootlikkust. Lisaks Glueck (1979) arvamus, et personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel eesmärkideks on personalijuhtimise funktsiooni parandamine ja tagasisidet saamine töötajatelt ja tegevjuhtidelt personalijuhtimise efektiivsuse kohta. Hüpoteesi kirjutamisel orienteeritakse EAS Eesti juhtimisvaldkonna uuringul (2015), väidates, et kui suurem on ettevõtte, seda rohkem tähelepanu pööratakse personalijuhtimisele.

Enamus küsimustiku küsimustest olid valikulisega, kuid mõned küsimustikus sisalduvatel variantidel hinnati Likert tüüpi viiepalliskaalal, kus 1 tähendab pole üldse nõus, 2 – päris ei nõustu, 3 – 50/50 või kohati ka raske öelda, 4 – nõustun ja 5 – nõustun täielikult. Kõik väited, mida uuritavate teemade kohta andmete kogumiseks kasutatakse, on toodud töö tulemuste osas (2.2.1. kuni 2.2.4).

Kvantitatiivsed andmed saadakse standardiseeritud küsimustiku osast, kus suletud ja valikvastustega küsimuste tulemused kodeeritakse arvudeks, et neid statistiliselt analüüsida MS Excel analüüsiprogrammis. Andmete analüüsimisel kasutati kirjeldava statistika meetodeid ja korrelatsioon- ning dispersioonanalüüsi.

## **2.2 Uuringu tulemuste arutelu ja järeldused**

Uuringus osalevate inimeste arv on kokku 50, kus 29 neist on naised (58%) ja 21 - mehed (42%). Peamiselt osalesid uuringus keskmise suurusega ettevõtete töötajaid, kus töötajate arv varieerub vahemikus 50-249, nad moodustasid 52% vastajatest (kakskümmend kuus inimest). 12 vastajat ehk 24% töötavad mikroettevõtetes. Väikese ja suure ettevõtete vastajate arv on samasugune - 6.

### **2.2.1 Personalijuhtimisele kulutatav aeg, olulised kriteeriumid efektiivsuse hindamisel**

Personalijuhtimise efektiivsuse hindamise kohta ankeedis toodud kriteeriumite kirjeldav statistika on esitatud tabelis 5. Miinimum ja maksimum näitajad on väljendatud vastajate arvuna.

Uuringu tulemusel ilmnes selline pilt, et 62% vastajatest pööravad väga suurt tähelepanu personali rahulolule efektiivsuse hindamisel. 13 inimest ehk 26% vastasid, et personali rahulolu on oluline kriteerium. Üldiselt 88% vastajatest usuvad, et personali rahulolu mängib suurt rolli personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel. Kõrgemalt on hinnatud kriteeriumid nagu käive töötaja kohta ja personali voolavus. 29 inimest märkisid, et käive töötaja kohta on väga oluline kriteerium personalijuhtimise süsteemi hindamisel ja nendega on osaliselt nõus 15 vastajat, väidates, et käive töötaja kohta on oluline kriteerium. 84% ankeeti vastajatest pööravad suurt tähelepanu personali voolavusele ja usuvad, et selline kriteerium on väga oluline või oluline personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel, kuid nendega ei ole nõus 2 inimest ehk 4%. Dispersioonanalüüsi tulemustest selgus, et kõige vastuoluline näitaja oli dividendid aktsia kohta. 9 vastajat märkasid, et dividendid aktsia kohta hästi näitavad personalijuhtimise efektiivsust, kuid 27 töötajat usuvad, et see kriteerium on vähe olulisega.

Kriteeriumite küsimuse vastuste analüüsimisel võib teha järeldusi, et personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel Eesti ettevõtted lähtuvad eriti sotsiaal-psühholoogilistest kriteeriumitest. Kuid mõnede inimeste jaoks mängib käive töötaja kohta suurt rolli personalijuhtimise süsteemi analüüsimisel. Kõige vähem pööratakse tähelepanu kriteeriumile nagu dividendid aktsia kohta.

Tabel 5. Personalijuhtimise efektiivsuse hindamise kriteeriumite kirjeldav statistika

<b>Kriteeriumid</b> <b>personalijuhtimise</b> <b>hindamisel</b>	N	Miinumum	Maksimum	Keskmine näitaja	Standardhälve
Dividendid aktsia kohta	50	16	4	2,4	1,26
Rentaablus	50	0	18	4,14	0,81
Personali voolavus	50	1	18	4,14	0,86
Personali rahulolu	50	0	31	4,5	0,71
Käive töötaja kohta	50	0	29	4,46	0,71
Töötajate kvalifikatsiooni tase	50	0	20	4,24	0,72
Vabade töökohtade täitmise kiirus	50	3	7	3,58	1.01

Allikas: Autori koostatud

Rääkides personalijuhtimisele kulutatavast ajast, ankeedi tulemused näitasid, et 38% vastajatest ehk 19 inimest kuulutavad personalijuhtimisele rohkem kui 90% tööajast. Võrdne osa respondentidest ehk 8 inimest vastasid, et kulutavad personalijuhtimisele 30-50%, 50-70% ja 70-90% tööajast. Ülejäänud 7 vastajat kuulutavad personalijuhtimisele vähem kui 30% tööajast. Küsimuse vastused on erinevad seoses ettevõtte suurusega ning arvatavasti respondendid väikestest ettevõtetest olid ettevõtjad ise, kuid suurtest firmadest ankeedile vastasid personalispetsialistid ning loomulikult nad kuulutavad rohkem aega uuritava valdkonnale.

## 2.2.2 Personalijuhtimise efektiivsuse hindamise meetodid ja eesmärgid

Mõõtmiskaala eesmärkide kirjeldav statistika on esitatud tabelis 6, mis sisuliselt näitab seda, miks ettevõtte juhid analüüsivad personalijuhtimise efektiivsust. Miinumum ja maksimum näitajad on väljendatud vastajate arvuna.

Kõige kõrgemalt personalijuhtimise efektiivsuse analüüsimisel on hinnatud eesmärgid ettevõtte näitajate parandamiseks ja tagasiside saamiseks töötajatelt ja juhtidelt. Kokku on 44 inimest, kes usuvad, et juhtidelt ja töötajatelt tagasiside saamine on oluline või kõige olulisem eesmärk ning see moodustab 88%. 92% vastajatest usuvad, et personalijuhtimise efektiivsuse hindamise üks

peamine eesmärk on keskendatud ettevõtte näitajate parandamisele ja tootlikkuse suurendamisele. On näha, et ainult 18 vastajat märkisid, et nende jaoks on oluline eesmärk personalijuhtimise analüüsimisel- personali meelitamine ettevõtte eesmärkide saavutamiseks. Teine pool vastajatest ehk 20 inimest usuvad, et selline eesmärk ei mängi suurt rolli või üldse ei ole oluline personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel. Ülejäänud 12 inimest ehk 24% vastasid selle eesmärgi kohta, et olevad osaliselt nõus ja osaliselt mitte või neil on raske vastata, mille seoses võib järjestada, et personali meelitamine ettevõtte eesmärkide saavutamiseks on kõige vaieldav ja vastuoluline eesmärk.

Tabel 6. Eesmärgid personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel

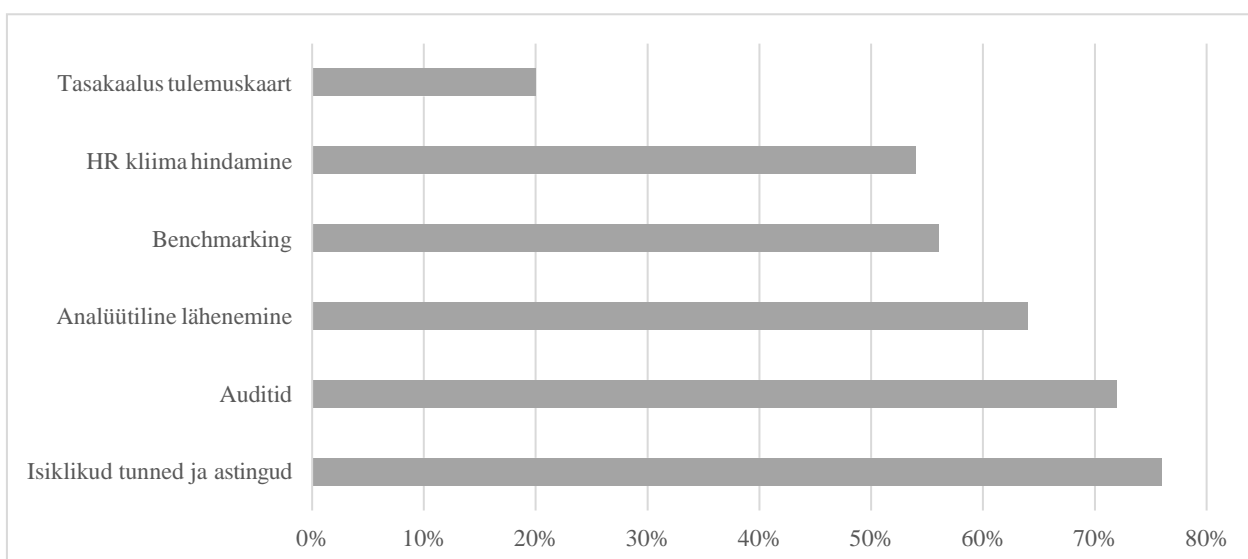
<b>Eesmärgid</b>	<b>N</b>	<b>Miinumum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Keskmine näitaja</b>	<b>Standardhälve</b>
<b>personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel</b>					
Personali juhtimissüsteemi parandamine pärast analüüsi tulemuste saamist	50	1	16	4,12	0,82
Tagasiside saamine töötajatelt ja juhtidelt	50	1	32	4,48	0,84
Personali meelitamine ettevõtte eesmärkide saavutamiseks	50	1	9	3,12	1,2
Ettevõtte näitajate parandamine ja tootlikkuse suurendamine	50	1	31	4,5	0,79

Allikas: Autori koostatud

Järgnevalt on välja toodud personalijuhtimise efektiivsuse hindamismeetodite tulemused, mis aitasid määratleda, millised meetodid kasutatakse Eesti ettevõtetes personalijuhtimise analüüsimisel (Joonis 1). Vastajate tulemused on väljendatud protsendina respondentide koguarvust.

76% ankeedi vastajatest usaldavad isiklike tundeid ja aistinguid personalijuhtimise efektiivsuse analüüsimisel ning selleks, et hinnang oleks objektiivne ja õiglane, kasutab 72% ehk 36 inimest auditi teenuseid. 54-64% respondentidest kasutavad personalijuhtimise efektiivsuse hindamiseks analüütiline lähenemine, võrdlused (*benchmarking*) ja HR kliima hindamine. Kõige nõudmata meetod on tasakaalus tulemuskaart. Ainult 10 inimest vastasid, et kasutavad selle meetodi personalijuhtimise efektiivsuse analüüsimisel.

Selle küsimuse tulemused näitasid, et Eesti ettevõtetel on personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel tasakaalustanud isiklikud tunded sõltumatute analüüsidega, mis võimaldab mitte ainult juhtimissüsteemi objektiivselt hinnata, vaid arvestada ka isiklike teguritega.



Joonis 1. Meetodid personalijuhtimise hindamiseks

Allikas: Autori koostatud

### 2.2.3 Personalijuhtimise efektiivsuse tulemuste mõjutamine ettevõtte arengule

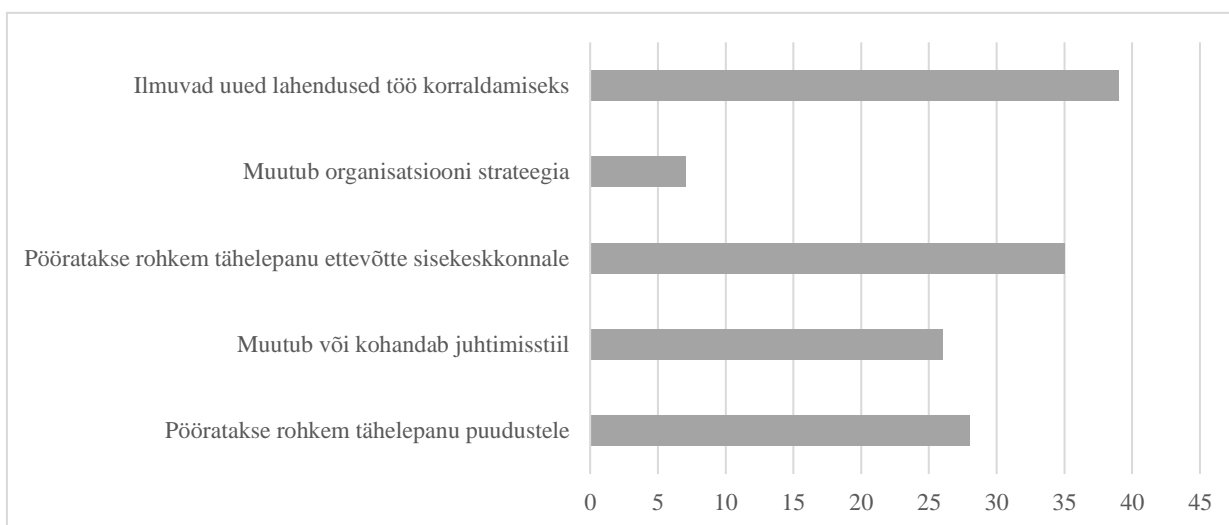
Pärast personalijuhtimise efektiivsuse hindamise tulemuste saamist, peaksid ettevõtted hästi mõista, kuidas see mõjutab ettevõtte edasist arengut. Tulemuste mõju käsitletakse järgmisel joonisel 2. Tulemused on väljendatud vastajate arvuna.

Uuringu tulemusel ilmnis selline pilt, et 78% vastajatest usuvad, et pärast personalijuhtimise analüüsimist ilmuvad uued lahendused töö korraldamiseks. Suur osa respondentidest (70%) väidab,



et pärast analüüsi tulemuste saamist pööratakse rohkem tähelepanu ettevõtte sisekeskkonnale. Umbes sama palju inimesi märkas, et personalijuhtimise efektiivsuse analüüsi tulemused muutuvad või kohandavad juhtimisstiili (26 vastajat on sellega nõus) ja tulemusena rohkem tähelepanu pööratakse puudustele (28 inimest pidavad sellest seisukohast kinni).

Selle küsimuse tulemused näitavad, millist mõju võib personalijuhtimise tõhususe hindamine avaldada ettevõtte edasisele arengule. Kui tuvastatud puudustega võetakse õigeaegselt arvesse, saab need kõrvaldada ja toimida produktiivsemalt. Samuti kinnitas uuring, et vaade juhtimissüsteemile laieneb ning ilmuvad uued lahendused töö korraldamiseks.



Joonis 2. Personalijuhtimise efektiivsuse hindamise tulemusi mõju ettevõtte edasist arengu

Allikas: Autori koostatud

#### 2.2.4 Ettevõtte suuruse ja personalijuhtimise efektiivsuse hindamise seos

Hüpoteesi kontrollimiseks on võrreldud ettevõtte suurused personalijuhtimise kuulutava ajaga kogu tööajast *Fisher Exact Test-i* abil (Tabel 7). Analüüsi tulemusi põhjal võib järeldada, et hüpotees on kinnitatud ning on olemas seos personalijuhtimisele pööratava tähelepanu ja ettevõtte suuruse vahel. Mida suurem on ettevõtte, seda rohkem pööratakse tähelepanu personalijuhtimisele. Suurem osa mikroettevõtetes töötajatest ehk 7 inimest (58,3%) kulutavad personalijuhtimisele vähem kui 30% kogu tööajast. Arvatavasti see on seotud sellega, et mikroettevõtte suuruse grupi vastajad on ise ettevõtjad ning võib olla neil töötab liiga vähe inimesi, et kulutada nende juhtimisele palju aega, mille seoses nad on keskendunud teistele valdkondadele. Alustades väikeettevõtete vastajate grupi analüüsist, on juba näha, et võrreldes eelmise grupi tulemusiga, kulutavad nad tööajast

rohkem aega personalijuhtimisele. Järgnevalt muutub selline kalduvus tugevamaks ja seda on näha keskettevõtete ja suurettevõtete näidetel, kus 13 ja 5 gruppide vastajatest ehk 50% ja 83,3% kulutavad personalijuhtimisele rohkem kui 90% aega tööajast. Sellegipoolest on nendes gruppides endiselt inimesi, kes kulutavad personalijuhtimisele 30-50% kogu tööajast. Keskettevõtetes nad moodustavad 11,5% vastajatest ning suurettevõtetes 16,7%.

Tabel 7. Seos personalijuhtimisele pööratava tähelepanu ja ettevõtte suuruse vahel

<b>Kulutatav aeg</b>	<b>Mikroettevõtte</b> N=12	<b>Väikeettevõtte</b> N=6	<b>Keskettevõtte</b> N=26	<b>Suurettevõtte</b> N=6
Vähem kui 30%	7			
30-50%	1	3	3	1
50-70%	4	2	2	
70-90%			8	
Rohkem kui 90%		1	13	5
<i>Fisher Exact Test</i> <i>p-value</i>	1,8225E-07			

Allikas: Autori koostatud

## KOKKUVÕTE

Kaasaegses maailmas toimuvad personalijuhtimise teoorias olulised muutused. Tänapäeval peetakse töötajaid organisatsiooni üheks peamiseks ressursiks, mis mõjutab oluliselt ettevõtte edukust. Kuna see on organisatsiooni üks peamisi ressursse, peab seda kompetentselt juhtima ja juhtimise efektiivsust hindama.

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada personalijuhtimise efektiivsuse hindamismeetodeid Eesti ettevõtete näitel. Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused:

- Millised kriteeriumid ja meetodid kasutatakse personalijuhtimise efektiivsuse hindamiseks?
- Millistest eesmärkidest ettevõtte lähtuvad personalijuhtimise analüüsimisel?
- Millised meetodid kasutavad Eesti ettevõtte personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel?
- Millised kriteeriumid on olulised Eesti ettevõtete jaoks personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel?
- Kas on olemas seos ettevõtte suuruse ja personalijuhtimise efektiivsuse hindamise vahel?

Eesmärgi saavutamiseks käsitleti töö esimeses osas teoreetilisi lähenemisi personalijuhtimisest ja rolli organisatsiooni raames. Autor usub, et bakalaureusetöö eesmärk on täidetud ning lõputöö käigus oli välja selgitanud, kuidas on võimalik hinnata personalijuhtimise efektiivsust ja milliseid meetodeid selleks kasutatakse ning millistest eesmärkidest lähtutakse efektiivsuse hindamisel. Neid küsimusi uurides oli võimalus mitte ainult vastata uuringu põhiküsimustele, kui ka kontrollida ja kinnitada hüpoteesi, mis väidab, et mida suurem on ettevõtte, seda rohkem pööratakse tähelepanu personalijuhtimisele. Hüpotees oli formuleeritud lähtuvalt EAS Eesti juhtimisvaldkonna uuringust. Lisaks autor andis ülevaate personalijuhtimisest Eestis, kuna töö oli keskendunud just kohalikele ettevõtetele.

Uuringu tulemusena selgitati välja personalijuhtimise efektiivsuse analüüsimise eesmärgid, meetodid ja kriteeriumid selle hindamiseks ning tulemuste mõjutamine ettevõtte arengule Eesti personalijuhtimisega seotud töötajate arvamusel. Küsitluse tulemused näitasid, et personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel mängivad olulist rolli nii sotsiaal-psühholoogilised näitajad nagu personali rahulolu, kui ka sellised näitajad nagu käive töötaja kohta. Enamik vastajaid on nõus sellega, et personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel ilmuvad uued lahendused töö korraldamiseks, mis rõhutab analüüsi läbiviimise vajadust. Bakalaureusetöö põhiküsimuse uurimine näitas, et personalijuhtimise analüüsimise meetodite valikul enamik vastajat kombineerivad isiklikud tunded sõltumatute analüüsidega nagu audit või analüütiline lähenemine.

Teema põhjaliku uurimise käigus jõudis autor järeldusele, et personalijuhtimise efektiivsuse hindamisest on üsna keeruline leida vajaliku informatsiooni. Põhjuseks on see, et personalijuhtimise efektiivsuse hindamine on segamini personali efektiivsuse hindamisega. Samuti segatud mõtteid uuritava teema kohta põhjustab asjaolu, et mõned teadlased kasutavad rohkem kui kolmekümmet kriteeriumi efektiivsuse hindamiseks ning praegu puudub organisatsiooni personali juhtimissüsteemi hindamiseks ühtne lähenemisviis. Sellega seoses võib järjestada, et inimestel on erinev arusaamine selle kohta, milliseid meetodeid tuleks juhtimise efektiivsuse hindamisel kasutada. Teema vajab edasist uurimist ning valdkonna võimalikku edasiarendusena võib pidada ühiste lähenemisviisi väljatöötamist personalijuhtimise efektiivsuse hindamisel.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Akinnusi, M. D. (2008) Benchmarking of human resource management in the public sector: Prospects, problems and challenges. Vol. 6 No. 2 pp. 25 – 31.
- Alas, R., (2005) *Strateegiline juhtimine*. 3. täiend tr. Tallinn: Külim.
- Alas, R., Eomois, E., Furman, J., Kaarelson, T., Rillo, M., Uudelepp, A. (2015) *Eesti juhtimisvaldkonna uuring*.
- Armstrong, M., (2014) *A handbook of human resource management practice*.
- Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (2004) *Human Resource Management: A Contemporary Approach*.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32 (6), pp. 898–925.
- Boudreau, John W. (1988) *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs pp. 125–186.
- Darwish, T.K., Singh, S., Wood, G. (2016) The Impact of Human Resource Practices on Actual and Perceived Organizational Performance in a Middle-Eastern Emerging Market.
- DeCenzo, D.A., Robbins, S.P., Verhulst S.L. (2010) *Fundamentals of human resource management*. New Jersey. Wiley.
- Drucker, P. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*. New York: Harper & Row. pp. 45–46
- Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS 2013. Eesti Keele Sihtasutus.  
<http://www.eki.ee/dict/qs/index.cgi>
- Gennard, J., Kelly, J. (1997) The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function. *Industrial Relations Journal*, 28(1), pp. 27-42.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. (2012) *Managing Human Resources*.
- Ivancevich, J.M., Glueck, W. F. (1989) *Foundations of Personnel: Human Resource Management*.
- Kuipers, B.S., Giurge L.M. (2017) Does alignment matter? The performance implications of HR roles connected to organizational strategy, *The International Journal of Human Resource Management*, 28:22, 3179-3201.
- Kütt, M., Lott, I., Saska, E., Evert, H., Luts, P., Ratnik, L., Viinapuu, I., Kraav, E., Jõeorg, K. (2017) *PARE käsiraamat*.
- Legge, K. (1995) *What is human resource management?*
- Lloyd, L., Byars, Leslie W. Rue. (2004) *Human Resource Management*.

- Mullins, L.J. (2007) Essentials of Organisational Behaviour.
- Mägi, J., (2013) Personalijuhtimine.
- Opatha, H. (2009). Human Resource Management: Personnel.
- Pigors, P.J.W., Myers, C.A., Malm, F.T. (1973) Management of human resources: readings in personnel administration.
- Rivo Sarapik (2017) . TOP100: vaata Eesti edukamaid firmasid. Äripäev.
- Rowe, W.G., Morrow, J.L., Finch J.F. (1995). Accounting, market, and subjective measures of firm performance. Three sides of the same coin? Academy of Management Annual Conference, Vancouver.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., Randolph, W. A. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction.
- Shields, J. (2007). Managing Employee Performance and Reward.
- Singh, Satwinder & Darwish, Tamer & Costa, Ana Cristina & Anderson, Neil. (2012). Measuring HRM and organisational performance: Concepts, issues, and framework. Management Decision. 50. 651-667.
- Singh, S., Tamer, K. D., Costa, A. C., Anderson, N. (2012) Measuring HRM and organisational performance: concepts, issues, and framework. Business School, Brunel University, Uxbridge, UK.
- Snell, S., Bohlander, G. (2009) Managing Human Resources.
- Strategic Human Resources Management (2002)
- Tepp, M. (2017). Milvi Tepp – personalijuhtimise grand old lady intervjuu.
- The Role of Human Resources Management in Organisation (2012). The WritePass journal
- Türk, K., (2005) Inimressursi juhtimine. „s.l.“: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vaiman, V., Scullion, H., Collings, D.G. (2012) “Talent Management Decision Making” . Management Decision.
- Warner, M., Nankervis, A. (2012) HRM Practices in Chinese MNCs: Rhetoric and Reality. Journal of General Management 37: 61-80.

## **SUMMARY**

### **EFFICIENCY EVALUATION OF PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN COMPANIES**

Aleksandra Sahharova

In the modern world, one of the most important conditions for the operation and development of a company is an effective personnel management system. The success and productivity of a company depends on a well put strategic system of human resource management, as the overall activities of the organization largely depend on human resources and their management. Some researchers use more than thirty criterias to assess the effectiveness of human resource management, and there is currently no common approach to evaluation of human resource management system. It can be argued that people have different understandings of which methods should be used to assess management effectiveness.

Based on the above reasons, the author wanted to know how Estonian companies view human resource management and formulated on the aim of work that focused on finding out the methods for evaluating the effectiveness of personnel management based on the example of Estonian companies. To achieve this goal, the following research questions were formulated:

- What criterias and methods are used to assess the effectiveness of human resource management?
- What are the goals of companies in analyzing efficiency of human resource management?
- Which method do Estonian companies use to assess the effectiveness of human resource management?
- What criterias are important for Estonian companies in assessing the effectiveness of human resource management?
- Is there a link between the size of the company and the assessment of the effectiveness of human resource management?

The bachelor's thesis consists of two parts. The first part of the thesis work is the theoretical approaches to human resource management and the role within the organization. During the study of the theory, the author also generated hypothesis, that the larger the company is, the more attention is paid to human resource management. The hypothesis was formulated based on the Estonian management survey (EAS juhtimisvaldkonna uuring). In the theoretical part of the thesis, the author also gives a brief overview of human resource management in Estonia, as the thesis is based on the local companies.

The second chapter of the thesis gives the review of the research, the methodology of the empirical research conducted within the bachelor's thesis and describes the obtained results. Quantitative approach was used as the research method. Data was collected from 50 companies and there were a total of 9 key questions in the questionnaire. The questionnaire was aimed for employees of Estonian companies engaged in personnel management. In order to receive answers, questionnaire applications were sent to the Estonian Human Resources Management Association PARE and other individual companies. When selecting individual companies, the author proceeded from the list of the TOP 100 most successful Estonian companies mentioned in the newspaper (Äripäev 2017).

The results of the survey showed that both sociopsychological indicators such as staff satisfaction and turnover per employee play an important role in assessing the effectiveness of personnel management. Most respondents agree that new solutions for the organization of work appear in the evaluation of the effectiveness of personnel management, which emphasizes the need to conduct an analysis. The study of the main question of the bachelor's thesis showed that when choosing the methods of personnel management analysis, most respondents combine personal feelings with independent analyzes such as audit or analytical approach.

The author believes that the goal of the bachelor's thesis is fulfilled, an extensive view of the theoretical foundations of the effectiveness of personnel management is given, and the hypothesis is verified and confirmed.



# LISAD

## Lisa 1. Lihtlitsents

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina Aleksandra Sahharova

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Personalijuhtimise efektiivsuse hindamine Eesti ettevõtete näitel,

mille juhendaja on Jelena Hartšenko,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

<sup>1</sup>*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil*