

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Infotehnoloogia teaduskond

Maris Vaino 192210IAAM

Riigiasutuste ülese personali hindamissüsteemi loomine

Magistritöö

Juhendaja: Tiit Vapper
Teadusmagister

Tallinn 2021

Autorideklaratsioon

Kinnitan, et olen koostanud antud lõputöö iseseisvalt ning seda ei ole kellegi teise poolt varem kaitsmisele esitatud. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, olulised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on töös viidatud.

Autor: Maris Vaino

20.05.2021

Annotatsioon

Magistritöö eesmärgiks on riigiasutuste ülese ja ühtse personali hindamissüsteemi loomine, et aidata kaasa vajadustele vastava infotehnoloogilise lahenduse väljatöötamisele. Täna puudub riigiülene hindamissüsteem ja asutused on pidevates otsingutes sobiliku tarkvara leidmiseks, et hindamisprotsessi toetada. Personal hindamine on nii organisatsiooni kui ka kogu riigi ülesannete elluviimisel kriitilise tähtsusega, kuna selle kaudu on võimalik tõsta teenistujate tulemuslikkust ja kvaliteeti ning seeläbi pakkuda paremaid avalikke teenuseid.

Eesmärgi saavutamiseks annab töö autor teoreetilise ülevaate personaljuhtimisest ja personali hindamisest, kirjeldab tänast riigi personalipoliitikat ja personalijuhtimise korraldust, võrdleb ning analüüsib kolme riigiasutuse personali hindamisprotsesse ja kasutusel olevaid hindamissüsteeme selgitamaks välja tänased peamised puudused. Töö tulemusena teostab autor riigiasutuste ülese personali hindamissüsteemi ärianalüüsi ja töötab välja peamised süsteemianalüüsile põhinevad mudelid. Ärianalüüsi raames kirjeldab autor väljaarendatavad võimekused, koostab personali hindamise soovitud protsessi, annab ülevaate huvitatud osapooltest ning koostab ärikirjelduse, ärinõuded, ärireeglid ja äriinfo mudeli. Süsteemianalüüs sisaldab loodava lahenduse funktsionaalseid ja mittefunktsionaalseid nõudeid, liideste kirjeldust, komponent- ning olemi-suhte diagrammi.

Lahendus on koostatud kolme eriilmelise riigiasutuse näitel, kuid on kohaldatav ka teistele riigiasutustele. Töö tulem on sisendiks Rahandusministeeriumile projekti edasiste otsuste tegemisel.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning sisaldab teksti 80 leheküljel, 6 peatükki, 18 joonist, 18 tabelit.

Abstract

Establishment of central Civil Servants Appraisal System

The objective of this master's thesis is to create a central civil servants appraisal system in order to contribute to the creation of an information technology solution that meets the needs of state agencies. At present, there is no central appraisal system and state agencies are in constant search for suitable software to support the appraisal process. Civil servant`s appraisal is critical to the performance of both organisational and national tasks, as it can increase the efficiency and quality of personnel and thus provide better public services.

To achieve this objective, the author provides a theoretical overview of personnel management and personnel appraisal, describes present state personnel policy and personnel management arrangement, analyses the personnel evaluation processes and current evaluation systems of three state agencies to identify main contemporary shortcomings. As a result of the thesis, the author performs a business analysis of the civil servant`s appraisal system and develops the main models based on the system analysis. Within the framework of business analysis, the author describes the capabilities to be developed, prepares the desired process of personnel appraisal, provides an overview of interested parties and prepares a business description, business requirements, business rules and a business information model. The system analysis includes the functional and non-functional requirements of the solution to be created, a description of the interfaces, a component diagram and an entity-relationship diagram.

The solution is based on the example of three varied state agencies, but it is also applicable to other state agencies. The result of the thesis is an input to the Ministry of Finance in making further decisions on the project.

The thesis is written in Estonian, and contains text on 80 pages of text, 6 chapters, 18 figures, and 18 tables.

Lühendite ja mõistete sõnastik

AD liides	<i>Active Directory</i> veebiteenuste liides.
AS-IS	Olemaolev olukord.
Avalik teenistuja, teenistuja	Avalik-õiguslikus teenistus- ja usaldussuhtes olev ametnik ja eraõiguslikus töösuhtes olev töölepinguline töötaja.
GDPR	Euroopa Liidu isikuandmete kaitse üldmäärus.
EHIS	Eesti Hariduse Infosüsteem.
Hindamine	Hinnangu ja tagasiside andmine avaliku teenistuja eelneva perioodi töö tulemuslikkuse, kompetentside ja läbitud arendustegevuste kohta ning avaliku teenistuja hinnang töökorraldusele, töökeskkonnale, juhtimisele ning tagasiside juhile.
PlanPro	Personalivestluste tarkvara, mis on avalikus teenistuses mitme asutuse poolt kasutusele võetud.
Riigitöötaja iseteenindusportaal, RTIP	Infosüsteem, mis on automatiseerinud mitmed personaliprotsessid ning infovahetuse riigiasutuste ning personali-, palga- ja finantsarvestust osutava Riigi Tugiteenusete Keskuse vahel. Portaal koosneb järgnevatest moodulitest: isikuandmed, puhkused, lähetused, koolitused, majanduskulud ja varad.
SAP	Majandustarkvara, milles peetakse riigiasutuste finants-, personali- ja palgaarvestust.
SAP BO	SAP <i>BusinessObjects</i> ehk analüüsi- ja aruandlustarkvara, mille kaudu saavad asutused vaadata ja laadida alla aruandeid enda asutuse kohta.
TO-BE	Soovitud tuleviku olukord.

Sisukord

Jooniste loetelu	9
Tabelite loetelu	10
Sissejuhatus	11
1 Probleemi kirjeldus ja ülesande püstitus	13
1.1 Eesmärk ja tulem	14
1.2 Skoop	15
1.3 Autori roll	16
2 Metoodika valik	17
2.1 Võrdlev analüüs	17
2.2 Nõuete kogumine	18
2.2.1 Nõuete kogumise tehnikad	18
2.3 Nõuete analüüsimine	19
2.4 Nõuete klassifitseerimine	20
2.5 Nõuete prioritseerimine	20
2.6 Võimekuste põhine planeerimine	21
2.7 Protsesside kirjeldamine	22
2.8 Süsteemi arhitektuur	22
3 Personalijuhtimise teoreetiline ülevaade	24
3.1 Personalijuhtimise peamised valdkonnad	24
3.2 Personali hindamine	26
3.2.1 Personali hindamise olemus	26
3.2.2 Osapooled personali hindamises	27
3.2.3 Hindamismeetodid	28
3.3 Personalijuhtimise digitaliseerimise vajalikkus	28
3.4 Rahvusvaheline näide	29
4 Tänapäevase riigi personalipoliitika ja personalijuhtimine	30
4.1 Riigi personalipoliitika strateegilised eesmärgid	31
4.2 Riigiasutuste personalijuhtimise digitaliseeritus	33

4.2.1 Majandustarkvara SAP	34
4.2.2 Aruandlus keskkond SAP BO	35
4.2.3 Riigitöötaja iseteenindusportaal	35
4.4 Riigiasutuste personali hindamise võimekused	38
4.5 Riigiasutuste personali hindamine – SIPOC diagramm	40
4.6 Riigiasutuste personali hindamisprotsesside võrdlus	41
4.5.1 Justiitsministeeriumi personali hindamine	41
4.5.2 Maksu- ja Tolliameti personali hindamine	42
4.5.3 Riigikontrolli personali hindamine	43
4.5.4 Riigiasutuste hindamisprotsesside võrdlus	44
4.5.5 Kaardistatud probleemid	45
4.7 Riigiasutuste hindamiskeskondade võrdlus	46
4.8 Tulemuslikkuse mõõdikud	48
4.9 Riskid	49
5 Loodava süsteemi ärianalüüs	51
5.1 Personali hindamise võimekuste planeerimine	51
5.2 TO-BE personali hindamisprotsess	52
5.3 Huvitatud osapooled	54
5.4 Ärikirjeldus	55
5.5 Ärinõuded	57
5.6 Ärireeglid ja äriinfo mudel	59
6 Loodava süsteemi süsteemianalüüs	62
6.1 Funktsionaalsed nõuded	62
6.2 Mittefunktsionaalsed nõuded	67
6.2.1 GDPR-i nõuded	69
6.3 Liidesed	70
6.4 Komponent diagramm	71
6.5 Olemi-suhte diagramm	72
Järeldused	75
Kokkuvõte	76
Kasutatud kirjandus	77
Lisa 1 – Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	81
Lisa 2 – Hindamisvestluste vormide näited	82

Lisa 3 – Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik 85

Jooniste loetelu

Joonis 1. Personalijuhtimise peamised valdkonnad	24
Joonis 2. Riigi personalijuhtimise protsessid Porteri protsesside raamistikus	31
Joonis 3. Riigiülese personalijuhtimise eesmärkmudel	33
Joonis 4. Riigi personalitööga seotud IT lahendused	34
Joonis 5. Personali hindamise väärtusvoog	38
Joonis 6. Personali hindamise võimekused	39
Joonis 7. Riigiasutuste personali hindamise SIPOC diagramm	41
Joonis 8. Justiitsministeeriumi AS-IS hindamisprotsessi vooskeem.....	42
Joonis 9. Maksu- ja Tolliameti AS-IS hindamisprotsessi vooskeem	43
Joonis 10. Riigikontrolli AS-IS hindamisprotsessi vooskeem	44
Joonis 11. TO-BE hindamisprotsessi väärtusvoog koos võimekustega	51
Joonis 12. TO-BE personali hindamisprotsess	53
Joonis 13. TO-BE hindamissüsteemi seadistamise ja mallide loomise protsess.....	53
Joonis 14. TO-BE hindamisperioodi väljakuulutamise protsess	54
Joonis 15. TO-BE hindamisvestluste tulemuste analüüsi protsess.....	54
Joonis 16. TO-BE hindamissüsteemi äriinfo mudel	61
Joonis 17. TO-BE hindamissüsteemi komponent diagramm	71
Joonis 18. TO-BE hindamissüsteemi olemi-suhte diagramm	73

Tabelite loetelu

Tabel 1. Võrdleva analüüsi analüüsitüübid	18
Tabel 2. FURPS+ mudel.....	20
Tabel 3. MoSCoW meetod	21
Tabel 4. Riigi kui tööandja personalipoliitika põhimõtted ja alaeesmärgid	31
Tabel 5. Riigitöötaja iseteenindusportaali ülevaade	37
Tabel 6. Riigiasutuste personali hindamise võimekused.....	40
Tabel 7. Riigiasutuste hindamisprotsesside võrdlus.....	45
Tabel 8. Riigiasutuste hindamiskeskondade võrdlus.....	48
Tabel 9. Tulemuslikkuse mõõdikud	48
Tabel 10. Hindamissüsteemi projekti riskid ja leevendamise tegevused	50
Tabel 11. TO-BE hindamissüsteemi huvitatud osapooled	55
Tabel 12. TO-BE hindamissüsteemi ärinõuded.....	58
Tabel 13. TO-BE hindamissüsteemi ärimõisted.....	59
Tabel 14. TO-BE hindamissüsteemi ärireeglid	60
Tabel 15. TO-BE hindamissüsteemi aktorid	63
Tabel 16. TO-BE hindamissüsteemi funktsionaalsed nõuded.....	67
Tabel 17. TO-BE hindamissüsteemi mittefunktsionaalsed nõuded.....	69
Tabel 18. TO-BE hindamissüsteemi andmemudeli olemite semantika.....	74

Sissejuhatus

Magistritöö on koostatud avalike teenistujate hindamise protsessi automatiseerimise ja digitaliseerimise suunal. Riigikantselei poolt läbiviidud küsitluse järgi tunnevad väga paljud riigiasutused hindamisprotsessis vajadust keskse toe järele, sealhulgas digitaalse lahenduse järele [1]. Töö autor nendib, et asutused on erinevas olukorras personalijuhtimise digitaliseerimisel ja paljudel ei ole ressursi, kompetentsi ega võimalust oma jõududega neis valdkondades, mis on keskse digitaalse lahendusega tegeleda. Rahandusministeeriumi strateegilise personalijuhtimise projekti aruteludest on samuti koorunud ettepanekud keskse hindamistarkvara lahenduse pakkumiseks.

Töö eesmärgiks on pakkuda välja kolme riigiasutuse näitel riigiasutuste ülene personali hindamissüsteemi lahendus. Eesmärgi saavutamiseks analüüsib töö autor esmalt teoreetilist lähenemist personalijuhtimisele ja personali hindamisele. Tänapäevaste olukorra vaatest kirjeldab autor riigi personalipoliitika strateegilised eesmärgid, annab ülevaate personalijuhtimise digitaliseeritusest, toob töös välja riigiasutuste personali hindamise võimekused ja võrdleb kolme valitud riigiasutuse (Justiitsministeerium, Maksu- ja Tolliamet, Riigikontroll) teenistujate hindamisprotsesse, tuues ühtlasi välja esinevad puudused. Riigiasutuste ülese personali hindamissüsteemi lahenduse vaatest kajastub magistritöös loodava süsteemi personali hindamise protsess, huvitatud osapooled, ärikirjeldus koos ärinõuete ja -reeglite ning äriinfomudeliga. Süsteemianalüüsi poolelt esitleb autor töös hindamissüsteemi funktsionaalsed ja mittefunktsionaalsed nõuded ning koostab komponendi ning olemit-suhte diagrammi.

Magistritöö on jaotatud kuueks peatükiks ja selle ülesehitus on järgmine:

- 1) esimeses peatükis avab töö autor probleemi, seab ülesande püstituse, töö eesmärgi ja tulemi, kirjeldab töö skoobi ning autori rolli;
- 2) teine peatükk kirjeldab ära töös kasutatavad meetodid;
- 3) kolmandas peatükis annab töö autori kirjanduse põhjal ülevaate personalijuhtimisest ja personali hindamisest;

- 4) neljas peatükk kirjeldab tänast riigi personalipoliitikat ja personalijuhtimise korraldust ning võrdleb kolme riigiasutuse hindamisprotsesse ja kasutusel olevaid hindamiskeskondi;
- 5) viiendas peatükis kajastab töö autor loodava süsteemi ärianalüüsi ja toob välja selle tulemused;
- 6) kuues peatükk sisaldab hindamissüsteemi süsteemianalüüsi ja toob välja selle tulemid.

1 Probleemi kirjeldus ja ülesande püstitus

Eesti riigiasutuste personali- ja palgaarvestus on tsentraliseeritud ning paljud teised personalijuhtimise protsessid on samuti automatiseeritud ja toetatud digitaalsete lahendustega (näiteks puhkuste haldus ja vormistamine, lähetuste haldus ja vormistamine, töötajate andmete haldus, koolituste haldus jne). Aga mitmed olulised ja samas mahukad personalijuhtimise protsessid ei ole siiski keskselt toetatud digitaalsete lahendustega. Üheks oluliseks valdkonnaks, mille digitaliseeritud lahendus puudub, on avalike teenistujate hindamine. Teenistujate hindamine on aga nii organisatsiooni eesmärkide kui ka kogu riigi ülesannete elluviimisel kriitilise tähtsusega. Lisaks on avaliku teenistuse seaduse järgi asutustele seatud kohustus pidada ametnikega vähemalt kord aastas arenguvestlusi [2].

Ühest küljest riigiasutuste ülese lahenduse puudumine annab võimaluse igal asutusel sobilik lahendus välja töötada, kuid teisest küljest on see paljude asutuste jaoks keeruline, asutustel puudub ressurss ja kompetentsid selleks ning iga asutuse eraldi süsteemi pidamine ei ole mõistlik ega efektiivne. Teades, et ressursid on piiratud, siis tuleb avalikku raha kasutada veelgi säästlikumalt ja tervikvajadustest lähtuvalt. Seepärast on paljud riigiasutused teinud Rahandusministeeriumile, kes juhib avaliku teenistuse arendamist ja on riigiülese personalijuhtimise koordinaator, ettepaneku arendada riigitöötaja iseteenindusportaalile juurde täiendav moodul – hindamine. Vajadust hindamissüsteemi järele kinnitavad ka mitmed riigiasutused, kes on seni iseseisvalt või mõnel juhul ka ühiste jõududega hankinud või arendanud endale hindamissüsteemid. Nimelt nende sõnul iga asutuse eraldi süsteemide arendamine ja haldamine ei ole jätkusuutlik, kuna süsteemid on hangitud teatud perioodiks, misjärel tuleb neil taas sama protsess läbi teha. Ühtlasi tähendab see regulaarset kulu süsteemi hoolduse ja ülalpidamise näol. Tuleb nentida, et on ka mitmeid asutusi, kel ei ole ei kompetentsi ega rahalisi vahendeid, et eraldi lahendus enda asutuse tarbeks hankida. Riigiaparaadis on erineva suurusega asutusi ja väiksemad asutused ei pea vaid endale eraldi süsteemide arendamist mõistlikuks. Seega on asutused pidevates otsingutes,

kuidas hindamisprotsessi toetada sobiliku tarkvaraga ja seeläbi mõistlikult kasutada nii personalitöötajate kui ka teenistujate aega.

Järjest enam digitaliseerivas maailmas ja arvestades laiemate ühiskondlike muudatustega (nt rahvastiku vähenemine) tuleb ka personalijuhtimise valdkonnas digitaliseerida ja automatiseerida võimalikud ülesanded. Riigi personalipoliitika eestvedajaks on Rahandusministeerium, kes hetkel analüüsib koostöös teiste riigiasutustega läbi järgmiste aastate prioriteetseid teemasid ja tegevusi ning ühe prioriteetse teemana on tõusetunud riigiülese hindamissüsteemi loomine, et hoida kokku riigi ressursse, optimeerida tööprotsesse ning vähendada dubleerimist.

1.1 Eesmärk ja tulem

Magistritöö eesmärk on töötada välja riigiasutuste ülene ja ühtne personali hindamissüsteemi tarkvaraline lahendus ja arhitektuur, mis võimaldab optimeerida hindamisprotsessi, vähendada dubleerimist ning hoida kokku ressursi.

Magistritöö käigus uuritakse personali hindamise valdkonda ja selle protsesse, näiteid hindamisvestluste ülesehitusest, vormidest ja kasutatavaid infosüsteeme, sealhulgas rahvusvahelist näidet, mille najal pakutakse välja loodava hindamissüsteemi lahendus ja arhitektuur.

Töös skoobi hoidmiseks analüüsitakse hindamise valdkonda ja protsesse kolme eriilmelise riigiasutuse näitel:

- Justiitsministeeriumi teenistujate hindamise protsess hõlmab endas ka laiapindset hindamist (360 ja 270 kraadi), mistõttu on oluline arvestada analüüsis ka taolise vaatega, kuna ka mitmed teised asutused kasutavad selletaolist hindamist. Justiitsministeeriumi teenistujate arv on 160 ringis ning nad esindavad keskmise suurusega riigiasutust [3].
- Maksu- ja Tolliameti puhul on tegemist suure asutusega, mille teenistujate arv on üle 1300 [4], mistõttu on taolist tüüpi asutuste vajadustega oluline arvestada, kuna võimaldab paljude kasutajate jaoks protsessi lihtsamaks muuta ja optimeerida. Ühtlasi on nad üks esimesi riigiasutusi, kes võtsid kasutustele

protsessi toetava infosüsteemi, mistõttu nende kogemusega arvestamine on oluline ja annab lisandväärtust.

- Riigikontroll on põhiseaduslik institutsioon, mis on teenistujate arvult riigiasutuste vaates väike asutus ning kaasatakse seetõttu, et oleks kaetud ka taoliste asutuste vaade ning eripärad.

Analüüsi tulemuste põhjal:

- koostatakse hindamissüsteemi ärianalüüs, et tuvastada ja kirjeldada loodava hindamissüsteemi nõuded ja luua äri lahendus, mis lahendaks tänased probleemkohad ja pakuks lisandväärtust personali hindamisprotsessis;
- toestatakse süsteemianalüüs, mis annab vastuse, millistele funktsionaalsetele ja mittefunktsionaalsetele nõuetele peab loodav hindamissüsteem vastama. Samuti koostatakse peamised süsteemianalüüsi mudelid.

Töö tulemused on sisendiks hindamissüsteemi projektiga edasi liikumiseks ja otsuste tegemiseks, kuna seni ei ole riigiasutuste ülese ja ühtse süsteemi vajadusi ega vaadet kirjeldatud ega sellega detailselt tegeletud.

1.2 Skoop

Magistritöö skoopi kuulub riigiasutuste ülese ja ühtse personali hindamissüsteemi tarkvaralise lahenduse ja selle arhitektuuri väljatöötamine. Skoobi piiritlemiseks ei teostata loodava hindamissüsteemi detailset analüüsi, kuid töö hõlmab endas hindamissüsteemi ärianalüüsi ning ühtlasi luuakse töös peamised süsteemianalüüsile põhinevad mudelid. Järgnevalt on avatud täpsemalt, mis kuulub käesoleva töö skoopi ning mida töö skoop ei hõlma.

Töö skoopi kuulub:

- personalijuhtimise ja personali hindamise ülevaade kirjanduse alusel;
- riigiülese personalijuhtimise strateegia ning võimekuste analüüs;
- kolme riigiasutuse näitel peamiste hindamisega seotud äriprotsesside tuvastamine, kirjeldamine ja modelleerimine;

- kolme riigiasutuse näitel olemasolevate hindamissüsteemide tuvastamine ja analüüsimine;
- hindamisprotsessi osapoolte määratlemine;
- uute riigiülese personali hindamise võimekuste ja äriprotsesside kirjeldamine;
- riigiasutuste ülese hindamissüsteemi ärinõuete kogumine ja kirjeldamine;
- riigiasutuste ülese hindamissüsteemi ärireeglite ja äriinfo mudeli loomine;
- riigiasutuste ülese hindamissüsteemi peamiste funktsionaalsete ja mittefunktsionaalsete nõuete tuvastamine ning kirjeldamine;
- riigiasutuste ülese hindamissüsteemi komponent diagrammi ja andmemudeli loomine.

Magistritöö skoopi ei kuulu:

- hindamissüsteemi detailne analüüs, sh prototüübi loomine;
- hindamissüsteemi evitusplaani koostamine;
- hindamissüsteemi projektiplaani ega mahuhinnangute loomine;
- hindamissüsteemi monitooringu plaani koostamine;
- hindamissüsteemi automaatsete kirjeldamine ja läbiviimine ning testiplaani loomine;
- hindamissüsteemi turvanõuete tuvastamine ja kirjeldamine.

1.3 Autori roll

Magistritöö autor on kauaaegse töökogemusega riigisüsteemis ning töötanud riigi personalijuhtimise valdkonnas erinevates rollides, sealhulgas omab keskse koordineerimise kogemust ning olnud äripoole esindaja riigiülese koolituste haldamise infosüsteemi loomisel. Ühtlasi on töö autor hetkel vastutav Riigikontrolli personalijuhtimise protsesside, sh hindamise protsessi haldamise, koordineerimise ja arendamise eest.

Autor kasutab töös oma senise töökogemuse ja õpingute käigus omandatud avaliku halduse, personalijuhtimise ning infotehnoloogiaga seotud teadmisi ja oskusi, et saavutada magistritööle seatud eesmärgid. Magistritöö tulem on vajalik sisend riigiasutuste ülese personali hindamissüsteemi osas otsuste tegemiseks ja arendusprojekti algatamiseks.

2 Metoodika valik

Antud peatükis kirjeldab autor magistritöös kasutatavaid metoodikaid.

Magistritöö eesmärk on pakkuda välja riigiasutuste ülene ja ühtne hindamissüsteem, mistõttu on nõuete väljaselgitamine, analüüs ning kirjeldamine töös kesksel kohal. Nii teadlased kui ka praktikud on tunnistanud, et tarkvaraprojekti edu määravad korrektselt teostatud nõuetega seotud tegevused. Tarkvaraprojekti nõuded väljendavad äripoole vajadusi ja piiranguid ning aitavad lahendada reaalsel probleemi. [5]

2.1 Võrdlev analüüs

Ühtse lahenduse väljatöötamiseks peab mõistma asutuste seniseid protsesse, protsessi erinevaid osapooli ning peamisi puudujääke. Riigiasutuste ülene hindamissüsteemi lahendus pakutakse välja kolme riigiasutuse näitel, et hoida töö skooopi, mistõttu on esmalt valitud kolm erinevat tüüpi ja suurusega riigiasutust. Valitud kolme riigiasutuse ja nende personali hindamisprotsesside analüüsimisel kasutatakse võrdlevat analüüsi. Võrdlevas analüüsis eristatakse erinevat tüüpi analüüse [6]:

Analüüsi tüüp	Kirjeldus
Individaalne võrdlus	Väikese arvu juhtumite analüüs ja võrdlus, mis hõlmab iga juhtumi omadusi ja tunnuseid põhjalikult ning võimaldab selgitada välja nende sarnasused ja erinevused.
Universaalne võrdlus	Võrdluse eesmärk on selgitada välja, kas iga nähtus järgib sama reeglit.
Variatsioonide leidmine	Variatsioonide leidmise võrdlus keskendub nähtuse iseloomu või intensiivsuse põhimõtte varieerumisele, uurides juhtumiste süstemaatilisi erinevusi.

Kaasav võrdlus	Võrdlus, mis asetab juhtumeid sama süsteemi erinevatesse kohtadesse, et selgitada välja nende erinevused suhtluses kogu süsteemiga.
----------------	---

Tabel 1. Võrdleva analüüsi analüüsitüübid [6]

Võrdleva analüüsi individuaalset võrdlust peetakse heaks meetodiks väiksema hulga juhtumite sarnasuste ja erinevuste välja selgitamiseks [7]. Kolme riigiasutuse võrdleva analüüsi eesmärk on leida nende personali hindamise protsesside sarnasused ja erinevused, mistõttu otsustati selle meetodi ja analüüsitüübi kasuks.

2.2 Nõuete kogumine

Nõuete kogumine on esimene etapp, mille käigus mõistetakse reaalselt lahendatavat probleemi. Nõuete kogumisel on oluline mõista erinevaid huvitatud osapooli ja tagada tõhus kommunikatsioon nendega. [5] Nimelt huvigruppide kaudu saab selgitada tänast olukorda ja probleeme ning ootuseid soovitava lahenduse osas. Nõuete allikaid on mitmeid ja oluline on nõuete väljaselgitamisel kasutada mitmekülgset lähenemist. Peamiselt peaks nõuete kogumise käigus katma järgmised teemad:

- Eesmärk – tarkvara kõrgetasemeline eesmärk, mis motiveerib süsteemi arendama või kasutusele võtma;
- Domeeni tundmine – taustinfo, mille alusel tuleb nõuded seada;
- Huvitatud osapooled – tuvastama peab erinevad osapooled protsessis ja haldama nende vajadused;
- Ärireeglid – defineeriv või piirav seletus ärivajaduse käitumisele või struktuurile;
- Nõuded tuleb tuletada sellele keskkonnale, kus tarkvara käivitatakse;
- Äriprotsessi toetamisel peab pöörama tähelepanu ka organisatsioonilisele keskkonnale (struktuur, kultuur), kuna see võib tingida tarkvara valiku. [5]

2.2.1 Nõuete kogumise tehnikad

Nõuete kogumisel kasutati traditsioonilist nõuete kogumise tehnikat ehk intervjuerimist [5]. Intervjuud on üheks lihtsamaks kuid samas ka võimsamaks tehnikaks nõuete kogumisel. Intervjuusid saab kasutada eelkõige selleks, et saada sügavam arusaam erinevate osapoolte muredest ja vajadustest, mis annavad sisendi uue

soovitud lahenduse kujundamiseks. Intervjuudeks tuleks hästi ette valmistuda, näiteks uurida juba olemasolevaid kirjalikke materjale, panna kirja peamised küsimused, mille järgi juhtida intervjuud, kuid samas olla paindlik ja küsida jätkuküsimusi. Hea ettevalmistus aitab intervjuu läbiviimisel keskenduda sisule ja hõlpsasti teha märkmeid soovitud teemade kohta. [8] Ettevalmistamine on ka seetõttu oluline, et inimesed, keda enamasti nõuete kogumiseks intervjuueeritakse, teavad kõnealuselt teemast kordades rohkem kui intervjuuerija ning olemasoleva infoga eelnevalt tutvudes kasutatakse efektiivsemalt ära intervjuueeritava aega [9]. Töö raames kasutatakse poolstruktureeritud intervjuud vormi. See lähenemine annab võimaluse täpsustada, muuta ja esitada uusi tekkivaid küsimusi vestluse käigus, kuid samas on intervjuueeritaval kirja pandud üldisemad teemad ja küsimused, millest juhinduda.

Ühtlasi kasutati probleemide, vajaduste mõistmiseks ning nõuete kogumiseks dokumentide analüüsi. Dokumendianalüüsi peetakse tõhusamaks viisiks nõuete kogumisega alustamiseks, kuna aitavad koguda teavet olemasolevate protsesside ja lahenduste kohta (AS-IS olukord) ja näha eksisteerivaid puudusi, mida tuleviku lahenduses, protsessis (TO-BE olukorras) muuta [10], [11]. Teades, et avaliku teenistuse korraldust reguleerib avaliku teenistuse seadus ning selle alusel on riigiasutused seadnud paika ning kirjeldanud asutuse sisemised protseduurid ja korrad, siis nende dokumentidega tutvumist pidas autor oluliseks, et mõista olemasolevaid protsesse ja saada sisendit uue süsteemi tarbeks.

2.3 Nõuete analüüsimine

Nõuete analüüsimisel otsustas töö autor kasutada kasutajalugusid, kuna see meetod võimaldab kirjeldada lühidalt ja kõrgetasemeliselt loodava süsteemi funktsionaalsus ning väljendatuna äripoolte terminites. Kasutajalugu esitatakse kujul:

"<rollina> tahan <eesmärk / soov> nii, et <kasu>."

Kasutuslugu tuleb kirjeldada selliselt, et arendaja saaks selle pinnalt teha hinnangu ja ühtlasi vältides üksikasjalike nõuete liiga varakult kirjeldamist ja kogumist, mis võivad hiljem sootuks asjatuks osutuda. [5]

Nõuete analüüsimisel on oluline mõista ka erinevate huvitatud osapoolte vajadust ja huvi. Seetõttu kirjeldatakse töös ka huvitatud osapooled.

2.4 Nõuete klassifitseerimine

Nõuete klassifitseerimise võimalusi on mitmeid. Enamkasutatavaks praktikaks on, et nõuded jaotatakse funktsionaalseteks ja mittefunktsionaalseteks nõueteks [5], [12]. FURPS+ mudelis, mis on üheks kasutatavamaks meetodiks nõuete klassifitseerimisel, kõnetab samuti nii funktsionaalseid kui ka mittefunktsionaalseid nõudeid. FURPS+ mudel jaotab tarkvara nõuded järgmiselt [13]:

Kategooria	Omadused
Funktsionaalsus (<i>Functionality</i>)	Funktsionaalsused, mis on grupeeritud sisu järgi ning võimekused ja turvalisus.
Kasutatavus (<i>Usability</i>)	Hõlmab inimtegureid, esteetikat, kasutajaliidese järjepidevust, dokumentatsiooni ja õppematerjale puudutavaid nõudeid.
Töökindlus (<i>Reliability</i>)	Hõlmab käideldavuse, rikke sageduse ja tõsiduse, taastatavuse, keskmise rikete vahelise aja jms aspekte.
Jõudlus (<i>Performance</i>)	Hõlmab süsteemi kiiruse, täpsuse, läbilaskevõime, reageerimisaja, taastumisaja, ressursside kasutamise jne seonduvaid nõudeid.
Ülalpidamine (<i>Supportability</i>)	Hõlmab nõudeid nagu testitavus, kohanemisvõime, hooldatavus, ühilduvus, seadistatavus, laiendatavus jne.

Tabel 2. FURPS+ mudel (ibid)

2.5 Nõuete prioritseerimine

Nõuete prioritseerimise üheks levinumaks meetodiks on MoSCoW. MoSCoW meetodi kohaselt toimub nõuete järjestamine huvitatud osapoolte vaatest olulisuse järgi. [11] Nõuete prioriteetsus määrab enamasti ära ka nende realiseerimise järjekorra [12]. Prioriteetide seadmine ei ole ühekordne tegevus, vaid see on pidev protsess, kus konteksti muutudes võivad muutuda ka hinnangud prioriteetidele [11].

MoSCoW meetodika järgi jaotatakse nõuded nelja prioriteetsus kategooriasse [12]:

Kategooria	Kirjeldus
------------	-----------

M (<i>Must have</i>)	Nõuded, mida peab loodavas lahenduses realiseerima kõige esimesena, nende nõuete mitterealiseerimine viib kogu projekti ebaõnnestumiseni.
S (<i>Should have</i>)	Kõrge prioriteediga ja huvitatud osapooltele lisandväärtust pakkuvad funktsionaalsused, kuid mis ei ole kriitilised realiseerida esmajärjekorras.
C (<i>Could have</i>)	Huvigruppide soovitud nõuded, mis on vähem olulised ja vähem vajalikud.
W (<i>Won't have</i>)	Nõuded, mille realiseerimine pakub väga vähe lisandväärtust ning mida algselt projektis ei planeerita realiseerida, kuid seda võidakse teha tulevikus.

Tabel 3. MoSCoW meetod (ibid)

Töö autor otsustas selle metoodika kasuks, kuna see põhineb koostööl analüütiku ja huvitatud osapoolte vahel, mis võimaldab veenduda pärast nõuete kirjeldamist ja arutelu, kas protsesse ja nõudeid ning seoseid omavahel on mõistetud sarnaselt [12].

2.6 Võimekuste põhine planeerimine

Võimekused on organisatsiooni alustalaks, mis määravad ära tema tegevused. Võimekused on üsna püsivad ja ühendavad erinevaid organisatsiooni elemente (inimesed, protsessid ja süsteemid), mistõttu on nad hea vahend dialoogi hõlbustamiseks organisatsiooni äri ja IT poolel. [14]

Võimekuste põhine planeerimine (*capability based planning*) on mehhanism, mille kaudu organisatsioon saab strateegiliste võimekuste kaudu kavandada ja luua uut väärtust. See on muutunud organisatsioonide jaoks üha olulisemaks, et nad saaks saavutada oma eesmärged, täita ülesandeid ja jõuda visioonini. Ettevõtte arhitektuuri käsitlemine on analüütiline tööriist, mis mängib organisatsiooni võimekuse parendamisel võtmerolli. [15] Teada saamiseks, millised võimekused ei ole täna tehnoloogiliselt toetatud või on toetatud ebapiisavalt, analüüsitakse töös riigiülese personalijuhtimise võimekusi. Uute võimekused aitavad paremini kavandada ja luua uut lisandväärtust.

Töös tuginetakse võimekuste analüüsimisel ja planeerimisel ettevõtte arhitektuuri tuntuimaile TOGAF raamistikule. Võimekuste põhise planeerimist mõistetakse TOGAF

raamistikus meetodit, mis viib kokku organisatsiooni võimekused planeeritavate muudatustega. [16]

2.7 Protsesside kirjeldamine

Olemasolevate probleemide mõistmiseks, saamaks sisendit milliseid protsessiosasid saab lihtsustada, muuta või automatiseerida on töös kasutatud erinevaid protsesside kaardistamise meetodeid ja tööriistu.

Kõige üldisema ja kõrgetasemelise vaate võimaldab protsessidest luua SIPOC diagramm. SIPOC on lihtne ja tõhus protsesside kaardistamise meetod, mis aitab vähese ajakuluga selgitada projekti ja viia osapooled ühtsesse infovälja. Niisamuti võimaldab see meetod tuvastada probleeme ja eraldada etapid, mis omavad vähe lisandväärtust ja seetõttu ei ole tarviklikud. [17]

Ka voodiagramm (*Flowchart*) on eelkõige kõrgetasemelise protsesside kujutamiseks. Protsessikaardistamise meetodina kasutatakse lineaarset vooskeemi, kuna see on hea meetod parendusvõimaluste leidmiseks. Lineaarne meetod reastab protsessi tegevused järjestikkus ja ta on lihtsasti mõistetav. [18]

BPMN (*Business Process Modeling Notation*) äriprotsesside modelleerimiskeel võimaldab aga protsesse ja töövooge spetsifitseerida. BPMN on nüüdseks kujunenud äriprotsesside diagrammide standardiks, kuna on mõeldud kõigile osapooltele, kes protsessi kaasatud ja samas on nad piisavalt täpsed, et võimaldada BPMN skeemide tõlkimist tarkvaraprotsessi komponentideks. [19]

2.8 Süsteemi arhitektuur

Arhitektuurilisest vaatest koostatakse töös peamised süsteemianalüüsile põhinevad mudelid, s.o komponent ja olemi-suhte diagramm, et anda ülevaade millistest osadest süsteem koosneb ning milliseid andmeid on vaja hallata.

Komponent diagramm koostatakse, et anda ülevaade hindamissüsteemi peamistest komponentidest ja välistest keskkondadest, millega süsteem peab suhtlema. Komponent diagramm on enamlevinumaks viisiks tarkvara arhitektuuri väljendamiseks [20].

Olemi-suhte diagramm seevastu on andmebaaside kujundamisel enim kasutatavaks meetodiks võimaldades kujutada süsteemi andmemudel graafilisel kujul [21].

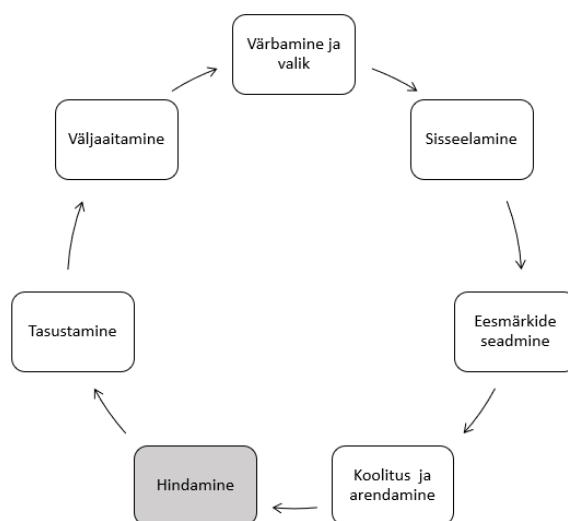
3 Personalijuhtimise teoreetiline ülevaade

Käesolevas peatükis kirjeldatakse personalijuhtimise olemust, selle vajalikkust, alavaldkondi ning protsesse. Eraldi alapeatükis on avatud personali hindamise valdkonda, hindamisprotsessi osapooli ning hindamismeetodeid.

Iga organisatsiooni edukus sõltub rohkem selle inimkapitalist kui tema füüsilistest ressurssidest [22]. Edukate personalijuhtimise praktikate rakendamine viib nii organisatsiooni kui üksikisikute tulemuslikkuse paranemiseni [23]. Seetõttu on oluline pöörata tähelepanu personalijuhtimisele, sellega seotud protsessidele ning ühtlasi tegeleda selle tugevdamise ja arendamisega. Nii personalijuhtimise tugevdamine kui ka töötajate kui inimkapitali hindamine, aitab tõsta organisatsiooni tulemuslikkust ja kasu [22]. Efektiiwsed organisatsioonid on üha enam teadlikumad personalipraktikate olulisest mõjust ja pööravad nende arendamisele järjest enam tähelepanu [23].

3.1 Personalijuhtimise peamised valdkonnad

Personalijuhtimine koosneb eraldi valdkondadest, millel kõigil on oma roll ja mis koos vaadeldes loovad terviku, et aidata juhtida inimressursse organisatsioonis saavutamaks seatud eesmärgid.



Joonis 1. Personalijuhtimise peamised valdkonnad (autori koostatud)

Värbamise ja valiku protsess võimaldab organisatsioonil kujundada vajaliku kvalifikatsiooniga ja kompetentse töötajaskonna [23]. Värbamise- ja valikuprotsess hõlmab endas üldjuhul kõiki etappe, mida organisatsioon teeb alates otsusest alustada uue kolleegi leidmisega kuni vaba ametikoha täitmiseni [24]. Seda protsessi peetakse ka üheks kriitilisemaks, kuna on hädavajalik iga organisatsiooni eduks ja mõjutab otseselt organisatsiooni tulemuslikkust [23].

Organisatsioonid on juba kaua aega teadlikud, et värbamise järel uue töötaja sisseelamisele keskendumine on töötaja ja organisatsiooni edu jaoks oluline. [25] Seetõttu keskenduvad organisatsioonid sisseelamise toetamisele ja sisseelamisprogrammide väljatöötamisele ning läbiviimisele.

Eesmärkide seadmine on enamasti seotud töötajate hindamisprotsessiga ning uue perioodi eesmärgid lepitakse kokku just selle raames [26].

Koolitus ja arendus valdkond personalijuhtimises täidab mitmeid rolle. Ühest küljest koolitus- ja arendustegevuse abil hoitakse ning tõstetakse töötajate teadmisi ja oskusi, mis omakorda suurendavad nende töö tulemuslikkust. Teisalt on leitud, et see on oluliseks mõjutusvahendiks teenistujate püsimiseks just avalikus sektoris ehk tõstab pühendumust ja rahulolu. [23] Pidev eneseareng on oluliseks faktoriks ka nüüdisajal.

Tasustamine on oluline mitmel põhjusel. Töötajad on organisatsiooni olulisemaks ressursiks ja on teada, et palk mõjutab töötaja motivatsiooni ning käitumist. Seetõttu pühendavad organisatsioonid sellele valdkonnale palju ressursi, et tasustamine oleks eesmärgipärane, arusaadav ja õiglane ning jälgitakse palkade konkurentsivõimet tööturul. Tasustamine hõlmab endas kõiki rahalisi väljamakseid, sealhulgas mitterahalist poolt (töö, keskkond) ning tegemist on tervikliku lähenemisega. [27]

Organisatsiooni mitte sobivate töötajate väljaaitamisele pööratakse üha enam tähelepanu, sellest võib nii töötaja ise kui ka organisatsioon [28].

3.2 Personali hindamine

Järgnevalt annab autor kirjanduse põhjal ülevaate, mis on personali hindamine, milles seisneb selle lisandväärtus, kes on sellesse protsessi enamasti kaasatud ja kuidas personali hindamine üldiselt toimub.

3.2.1 Personali hindamise olemus

Teades, et inimressurss on iga organisatsiooni edu võti, siis otsitakse võimalusi kuidas töötajaid arendada ja tõsta nende tulemuslikkust ning kvaliteeti. Hindamine ei keskendu mitte ainult töötajate tulemuslikkuse kvaliteedi parandamisele, vaid tugevdab ka kogu ettevõtte arengut. [29] Hindamise valdkonda kasutavadki organisatsioonid enamasti tulemusjuhtimise tööriistana, et hinnata eesmärkide saavutamist nii organisatsiooni tasandil kui ka töötaja vaates [30]. Organisatsiooni tulemuslikkuse parandamine ongi muutunud personalijuhtimise üheks oluliseks eesmärgiks ja personali hindamist käsitletaksegi ühe osana organisatsiooni tulemuste hindamise protsessist [30], [31].

Kui tulemuste hindamine on lai mõiste ja hõlmab endas paljusid tegevusi, siis personali hindamise all peetakse enamasti silmas protsessi ja tegevusi, mis annab ülevaate töötaja (või töötajagrupi) tulemuslikkusest, võimetest ja käitumisest ning mis võib viia organisatsiooni inimressursside kvaliteedi paranemiseni [29], [31], [32]. Seega on peetud personali hindamist oluliseks faktoriks töötajate arendamisel ja nende tulemuslikkuse tõstmise ergutamisel ning see on osa personali kvaliteedi pidevast parendamisest [29].

Inimressursi juhtimise eksperdid tõdevad, et organisatsioonide kontseptsioonid hindamisest erinevad nii oma ulatuselt kui ka sisult [29]. Ka Thoren [33] nendib, et ei eksisteeri ühte ja sobivat lahendust kõigile. Küll aga saab eristada traditsioonilist lähenemist personali hindamisele ning agiilset hindamist. Traditsioonilist personali hindamist iseloomustab eesmärkide seadmine terveks aastaks, tagasiside andmine kord aastas aastavestlusel, protsessi eestvedajateks on personalitöötajad ja juhid. Tänapäevasem lähenemine personali hindamisele on agiilsem. [27] Maailm meie ümber muutub väga kiiresti ja eesmärgid võivad muutuda, mistõttu on oluline reageerida paindlikult. Agiilse hindamise puhul seatakse ja muudetakse eesmäärke paindlikult kord kuus või kvartalis. Ühtlasi on agiilsele lähenemisele omane see, et tagasisidet antakse

pidevalt aasta jooksul, areng on osa igapäevatööst ja hindamine toimub organisatsiooni vajadustest lähtuva sagedusega. (ibid)

Traditsiooniliselt viiakse personali hindamist läbi kord aastas või poolaastas eraldi kokkulepitud vestlusel (n-ö hindamisvestlus või aastavestlus) [29]. Kuid on nenditud, et vaid selles vormis ja ajal tagasiside andmisest ei piisa ning vestlused tuleks jaotada väiksemateks sessioonideks aasta jooksul. Seetõttu on agiilses lähenemises kasutusele võetud 1:1 vestlused, mis toimuvad sagedasti töötaja ja juhi vahel [27].

Hindamisprotsess sisaldab enamasti vaatlust, dokumenteerimist ja suhtlemist. Hindamise võibki jagada kolmeks etapiks. Tavaliselt algab hindamine ettevalmistusetapiga, mille läbivad nii töötaja kui ka juht. Teine etapp on hindamine (töötaja ja tema juhi vaheline kohtumine), kus vaadatakse üle hindamistulemus, antakse üksteisele tagasisidet ja keskendutakse töötaja arengu võimalustele, seades ühtlasi uusi eesmärke. Viimane etapp on dokumentatsiooni (hindamise kokkuvõtte) koostamine. [29]

Hindamise kokkuvõtte hõlmab endas enamasti järgmist teavet:

- hindamise kuupäev;
- hindaja;
- meetodi juhised;
- hindamise fikseerimise meetod, vorm;
- hindamise ja muude personaliprotsesside suhe;
- hindaja ja hindajate kohustused. (ibid)

3.2.2 Osapooled personali hindamises

Hindamisprotsessi on kaasatud mitmed osapooled. Eelkõige on hindamisprotsess vastastikune tagasiside jagamine – juht annab töötajale ning töötaja juhile tagasisidet, kuid ühtlasi võib protsessi olla kaasatud ka teisi kolleege, koostööpartnereid, teenuse saajaid ehk hindamine võib põhineda erinevate osapoolte arvamusel (ibid). Enamasti viibki hindamisvestluse läbi töötaja otsene juht, kuna tal on kõige lähedasem ja sügavam teadmine, milliseid ülesandeid on töötaja täitnud ja kui hästi on seda teinud [34].

3.2.3 Hindamiseetodid

Hindamisprotsessi lahutamaks osaks on hindamiseetodid. Teoreetilisest kirjandusest leiab lugematul hulgal erinevaid meetodeid ning eksisteerib ka erinevaid lähenemisi nende klassifitseerimisele:

- Traditsioonilised ja tänapäevased meetodid;
- Meetodid, mis keskenduvad eesmärkidele, tulemuslikkusele (mõõdetavad väärtused) ja hinnanguskaalad (hinnangulised väärtused);
- Skaleerimis-, kirjeldus- ja tulemuslikkusemeetodid (eesmärgile suunatud);
- Võrdlevad, hindavad, kirjeldavad ja käitumuslikud meetodid. [32]

Samas tõdetakse, et eelkõige kasutatakse hindamisprotsessis siiski meetodeid, mis on nii hindajatele kui hinnatavatele lihtsamini mõistetavad ja hallatavad. Seetõttu on kõige enam rakendatavad hinnanguskaalad. (ibid)

Hindamissüsteemi oluliseks osaks peetakse ka hindamisvestlusi, mis täidavad mitmeid eesmärke (võimaldab anda tagasisidet, nõustada või arendada töötajaid, arutada tööülesandeid ja seada uusi eesmärke, kompensatsiooni määramist jne) [35].

Hindamisvestluste läbiviimise toetamiseks on personalitöötajate abiga seatud sisse erinevad küsimustikud ja skaalad, mis aitavad juhti ja töötajat hindamisvestluse ettevalmistamisel ja läbiviimisel. Üldiselt soovitatakse juhil ja töötajal vestluseks ette valmistada ning julgustatakse nii enda kui ka teise tööalasele käitumisele mõtlema. Hindamise puhul on tegemist protsessiga, kus on kõikide osapoolte panus oluline. [31]

3.3 Personalijuhtimise digitaliseerimise vajalikkus

Elu meie ümber muutub järjest digitaliseeritumaks, traditsioonilised meetodid ei ole enam piisavad ja paljude ametikohtade töö sisu muutub. Tehnoloogia mõjutab ka personalijuhtimise valdkonda. Tehnoloogia mängib juba praegu enamikes personali funktsioonides kesket rolli ja seetõttu ei saa personalitöötajad enam ignoreerida personali valdkondades tehnoloogia rakendamist [36].

Personalijuhtimise valdkondades on digitaliseerimise esmaseks sammuks paberkandjal käivate või manuaalsete protsesside elektroonilisele kujule viimine ning automatiseerimine. Näiteks paberkandjal töötajate isikukaartide koondamine personali

andmebaasi. Samm-sammult edasi liikudes luuakse lisandväärtust ja tulemuseks on personaliprotsesside töömudeli muutmine. Sellise etapiviisilise liikumisega jõuavad asutused pikaajaliste strateegiateni, milles arvestatakse tehnoloogiate optimeerimise ja teisendamise võimalustega. (ibid)

Digitaliseerimist inimressursside valdkonnas peetakse väga oluliseks, et püsida konkurentsias ja kasutada ressursi mõistlikult (ibid). Personalijuhtimise valdkonna digitaliseerimise kaudu saavutatakse erinevate personalijuhtimise protsesside (personalianalüüs, värbamine, tulemuslikkuse juhtimine ja töötajate hindamine, talendijuhtimine jne) parendamine ja efektiivistamine. Ühtlasi toob see kaasa sisukama aruandluse ning vähendab inimressursside protsessidele kuluvat aega. [37] Digitaliseeritud personalijuhtimine aitab ühtlasi parendada sisekommunikatsiooni [36].

3.4 Rahvusvaheline näide

Personalijuhtimise digitaliseerimise näiteid on mitmeid ka mujalt maailmast. Ilmestamaks tervikliku digitaalse personalijuhtimise süsteemi lahendust kirjeldab töö autor ülevaatliselt Hollandi näidet kirjanduse põhjal.

Holland, kes juba 2000. aastate alguses võttis kasutusele elektroonilise personalisüsteemi Emplaza, on üheks heaks näiteks personalijuhtimise tegevuste digitaliseerimisel. Emplaza on infosüsteem, mis toetab personalitöötajaid, juhte ja teenistujaid personalijuhtimisega seotud ülesannete täitmisel ning mis on kujundatud iseteeninduse põhiseks. Emplaza võimaldab hallata teenistujatega seonduvat infot, sh teenistujatele enda info nägemist ja muutmist, koostiste haldust ja kursustele registreerimist, manageerida personalitöö valdkonna erinevaid toiminguid (kirjad, aruanded jne). Niisamuti sisaldab Emplaza digitaalset hindamise tööriista võimaldades talletada hindamisvestluste tulemusi, viia läbi 360 kraadi hindamist ja kompetentside hindamist. Hindamise funktsionaalsust kasutatakse nii juhtide kui ka teenistujate poolt aktiivselt ning sellega ollakse väga rahul. [38]

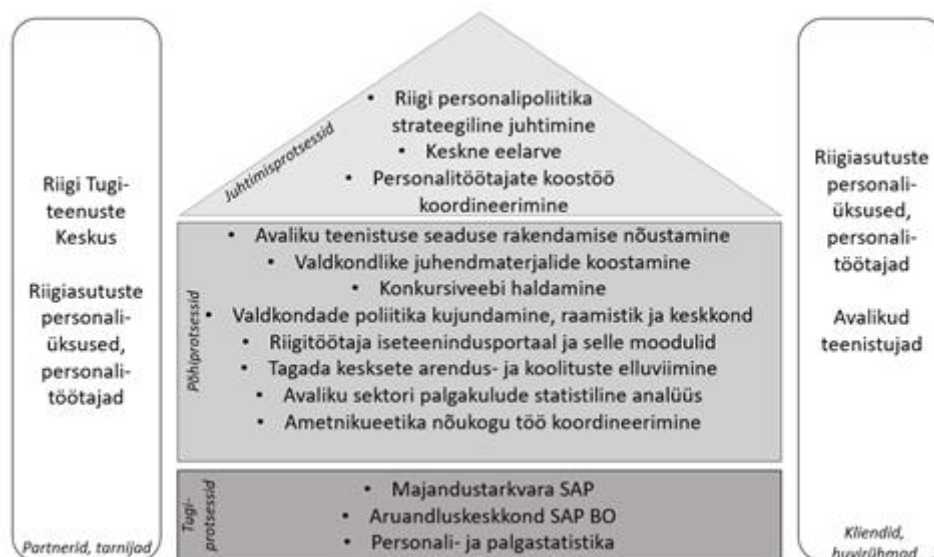
4 Tänane riigi personalipoliitika ja personalijuhtimine

Eesti avalik teenistus ja selle personalijuhtimine on detsentraliseeritud, mis tähendab, et iga riigiasutus vastutab ise personaliplaneerimise, värbamise ja valiku, tasustamispoliitika jt personalijuhtimise valdkondade ja tegevuste eest. Samas on riigiülesele lepitud kokku personalijuhtimise arengudokument „Riigi kui tööandja valge raamat“, mis seab sihid riigiüleseks personalijuhtimiseks. [39]

Riigiülese personalipoliitika valdkonna poliitika kujundamine ning keskkonna kujundamise vastutus lasub Rahandusministeeriumil. Keskelt saab Rahandusministeerium organisatsioonide personalijuhtimist toetada nt juhendmaterjalide koostamise või arendustoe ja tugiteenuste tugevdamisega (personaliarvestuse standardiseerimine, IT-lahendused jms).

Eesti riigiasutuste personalijuhtimine ja selle protsessid on käesolevas töös esitatud Porteri protsesside raamistikku kasutades. Vaade personalijuhtimisele ja personalihindamisele on esitatud just sellest vaatest, millist tuge saab üks riigiasutus riigiülesest personalipoliitikast ning kesketest lahendustest.

Vaadeldes riigi personalijuhtimise protsesside arhitektuuri, siis on avalike teenistujate hindamisprotsess selle põhiprotsessi osaks. Nimelt igas personalijuhtimise valdkonna (värbamine, hindamine, personaliarvestus jne) on Rahandusministeeriumi ülesanne kujundada vastava valdkonna poliitika ning kujundada selle rakendamiseks vajalik keskkond. Hindamise valdkonnas on reguleeritud peamised põhimõtted avaliku teenistuse seaduses [2] ning antud ette riigiasutustele peamised põhimõtted, mille alusel on asutusesisesed protsessid kujundatud.



Joonis 2. Riigi personalijuhtimise protsessid Porteri protsesside raamistikus (autori koostatud)

4.1 Riigi personalipoliitika strateegilised eesmärgid

Riigi personalijuhtimise arengudokument „Riigi kui töandja personalipoliitika valge raamat“ kirjeldab riigi kui töandja personalipoliitika sihte ja ulatust. Riigi kui töandja personalipoliitika eesmärgiks on ühiskonna muutuvate vajaduse ja võimalustega kohanduva valitsussektori töötajaskonna loomine ning võimeka töötajaskonna tagamine. Eesmärgi saavutamiseks on kokkulepitud ka põhimõtted, mis aitavad eesmärgini jõuda. [39]

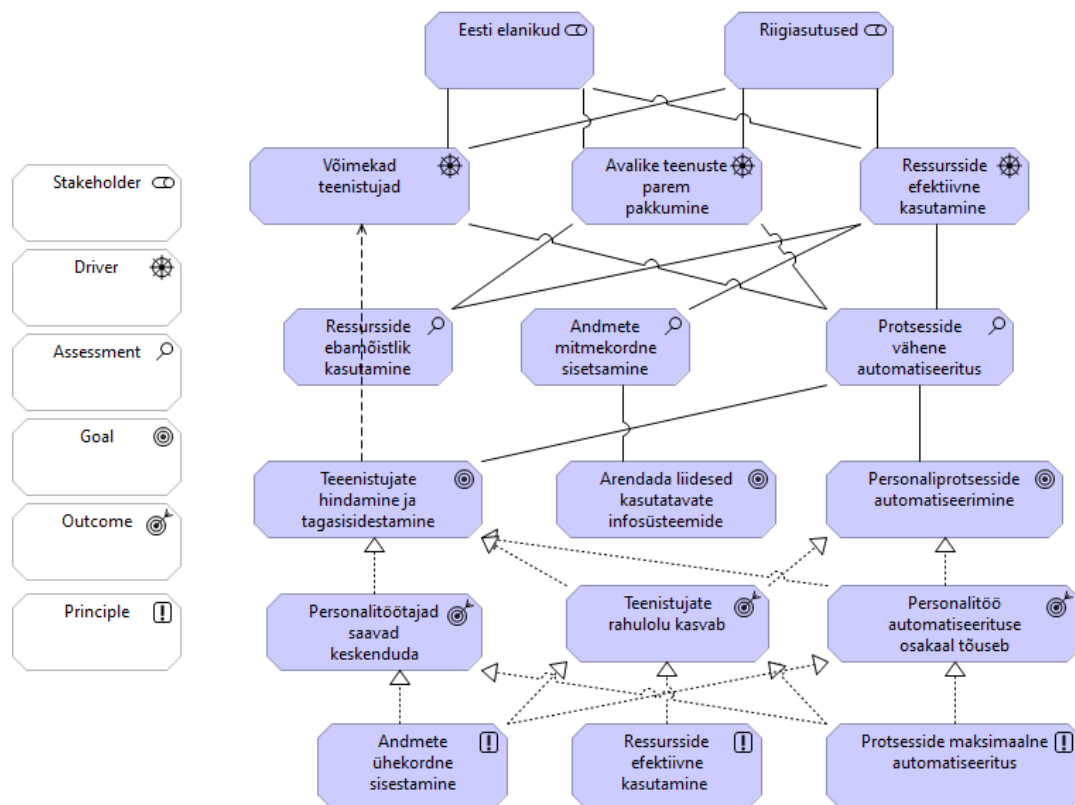
Põhimõtted	Alaesmärgid
Avatus	Riigi kui töandja otsused on arusaadavad, läbipaistvad ja õiguspärased
Mõjususe ja tõhususe	Riigil on vajaliku kvalifikatsiooniga ja optimaalse suurusega töötajaskond, kellega seotud eelarve juhtimine toimub läbimõeldult
Konkurentsi- ja kohanemisvõime	Riigi personalipoliitika on nii muutuvatele oludele vastav (sh tööturul) kui ka riigi kui töandja konkurentsivõimet hoidev
Ühtsus	Inimeste juhtimine on riigi kui terviku eesmärkidest lähtuv, järjepidev ja kestlik, tagades võrdse kohtlemise ja edendades soolist võrdõiguslikkust

Tabel 4. Riigi kui töandja personalipoliitika põhimõtted ja alaesmärgid (ibid)

Eesti avaliku teenistuse, sh personalijuhtimise decentraliseeritus tähendab, et eelkõige saab riigiüleseid eesmärke saavutada läbi erinevate koordineerimisegevuste. Suund on võetud võrgustike põhisele koordineerimise mudelile, mis rajaneb vabatahtlikule koostööle ning kus keskse koordineerija rolliks on osapoolte ühistegevuse koordineerimine. Samas sisaldub personalijuhtimises hierarhilise- ja turupõhise koordineerimise elemente. Hierarhiline koordineerimine põhineb ülalt-alla ja kohustustele juhtimisele, näiteks tööõiguse alane seadusandlus. Turupõhine aga on alt-üles initsiatiivil põhinev ja toetub isetekkelistele kokkulepetele. Peamised keskselt rakendatavad koordineerimisvahendid on:

- 1) ühtsed tegutsemispõhimõtted ja juhendid ning meetodikad;
- 2) koostöövõrgustikud;
- 3) parimate praktikate jagamine;
- 4) koolitused ja nõustamine;
- 5) andmete kogumine ja analüüsimine;
- 6) vajalikes kohtades standardiseerimine. [40]

Standardiseerimise raames on riigiülevalt automatiseeritud mitmed personalitöö protsessid ning selle hoova kaudu soovitakse läheneda ka personali hindamisprotsessile ja -süsteemile. Kuigi Rahandusministeerium jälgib riigiülevalt mitmeid mõõdikuid personalijuhtimise valdkonnas (teenistujate arv, värbamiste arv, mediaanpalk jne) ja võrdleb näitajaid asutuste gruppide lõikes ning avaliku teenistuse vaates tervikuna, siis koostas töö autor ka eesmärkmudeli, et anda ülevaade riigiülese personalijuhtimise strateegilistest eesmärkidest, tegevuseesmärkidest, põhimõtetest, väljunditest ja nende omavahelistest seostest fokuseeritult eelkõige personali hindamisele.



Joonis 3. Riigiülese personalijuhtimise eesmärgmudel (autori koostatud)

4.2 Riigiasutuste personalijuhtimise digitaliseeritus

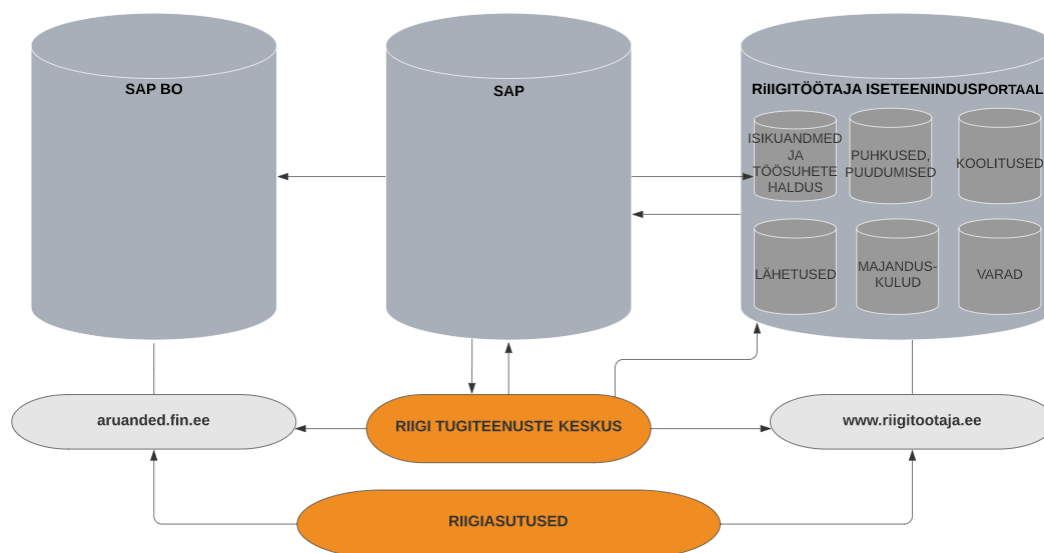
Vabariigi Valitsus algatas 29.12.2009. a tugiteenuste tsentraliseerimise projekti, mille eesmärgiks oli vabastada riigiasutused kohustusest tugiteenuseid osutada, arendada ning neisse eraldi investeerida. Projekt oli mahukas ning selle läbiviimine võttis aastaid, kuid 2015. a viidi kõikide ministeeriumide ja nende valitsemisala asutuste ning Riigikantselei finants-, personali- ja palgaarvestus Riigi Tugiteenuste Keskusesse. [41] Need otsused ja ühtse majandustarkvara SAP kasutuselevõtt aitasid ühtlustada ja automatiseerida personali- ja palgaarvestuse tööprotsesse riigiasutustes.

Riigikontroll on riigiasutuste tugiteenuste tsentraliseerimise auditi aruandes leidnud, et ühtsete arvestusstandardite juurutamine ja ühtse majandustarkvara kasutusele võtmine on parandanud finants-, personali- ja palgaarvestuse kvaliteeti ja suurendanud efektiivsust. Ühtlasi toob Riigikontroll välja, et veebipõhise aruandluskeskkonna (SAP BO) kasutusele võtmisega loodi võimalused saada juhtimiseks vajalikku infot nii riigi, valitsemisala kui ka üksiku riigiasutuse vaates. (ibid)

Rahandusministeeriumi valitsemisala Riigi Tugiteenuste Keskuse alla on koondatud riigi personali-, palga- ja finantsarvestusteenus ning keskus haldab ka riigi keskseid personalitöoga seotud infosüsteeme (majandustarkvara SAP, SAP BO, riigitöötaja iseteenindusportaal).

Hindamise ja värbamise valdkonnas riigiüleseid lahendusi väljatöötatud ei ole ning asutuste praktika neis valdkondades on erinev (osad haldavad protsessi ilma tarkvaralise lahenduseta, osad kasutavad enda asutuse minimaalseks tarbeks arendatud või kohandatud lahendust ning osad mõnda turul pakutavat tarkvara).

Riigiasutuste üleselt ja ühiselt kasutusele võetud personalitöoga seonduvad infosüsteeme ja nende seoseid illustreerib joonis 4:



Joonis 4. Riigi personalitöoga seotud IT lahendused (autori koostatud)

4.2.1 Majandustarkvara SAP

Majandustarkvaras SAP hallatakse riigiasutuste avalike teenistujate personaliinfot. Kui tööle võetakse uus teenistuja, siis edastatakse kas asutuse dokumendihaldussüsteemi kaudu Riigi Tugiteenuste Keskusele ametisse nimetamise käskkiri koos vajaliku lisainfoga ning sealne personaliarvestaja sisestab uue teenistuja info SAP-i või kasutatakse isikuandmete ja töösuhete haldamise mooduli kaudu andmete automaatset edastust. [42] SAP-i litsentse riigiasutustel ei ole, vaid seal saab enamasti toiminguid teha vaid Riigi Tugiteenuste Keskus.

4.2.2 Aruandlus keskkond SAP BO

SAP BO on analüüsi- ja aruandlustarkvara, mille kaudu SAP-i kasutavad riigiasutused saavad sealt ülevaateid ja aruandeid (nt koosseisu aruanded, voolavus, lahkumiste statistika, määratud palgad, väljamakstud palgad, puhkuste jäägid ja aegumisperiodid jne). [43]

4.2.3 Riigitöötaja iseteenindusportaal

Riigitöötaja iseteenindusportaal (RTIP) on portaal, kus on võimalik riigiasutuste teenistujatel lihtsalt iseteeninduse korras hallata nii enda andmeid kui ka puhkuste, lähetuste, koolituste, varade ja majanduskulude andmeid. Portaal on liidestatud SAP-iga ja organisatsiooni jaoks automatiseerib see andmevahetuse finants-, personali- ja palgaarvestuse osas. Tänapäevaks on Riigi Tugiteenuste Keskuse teenuste ja iseteenindusportaaali erinevate moodulitega liitunud umbkaudu 150 riigiasutust [44].

Riigitöötaja iseteenindusportaaali erinevad moodulid ja nende peamised funktsionaalsused on koondatud järgnevasse ülevaatesse:

Funktsionaalsused	Riigitöötaja iseteenindusportaali moodulid					
	Isikuandmed ja töösuhete haldus	Puhkused ja puudumised	Lähetused	Koolitused	Majanduskulud	Varad
Teenistuja toiminguid	Esitada, muuta ja vaadata enda andmeid, teatada kõrvaltegevusest	Vaadata, taotleda ja muuta enda puhkuseid ja puudumisi	Vaadata, muuta ja taotleda lähetust. Koostada lähetuse kuluaruannet	Vaadata pakutavaid ja enda läbitud koolitusi, registreerida neile, taotleda koolitusi, anda tagasisidet	Vaadata ja taotleda kulude hüvitamist	Vaadata enda kasutusel olevaid varasid
Asutuse toimingud	Seadistada taotluse automaatne kooskõlastusring ja taotluse kinnitaja	Seadistada taotluse automaatne kooskõlastusring ja taotluse kinnitaja	Seadistada taotluse automaatne kooskõlastusring ja selle kinnitaja	Seadistada taotluse automaatne kooskõlastusring ja selle kinnitaja	Seadistada taotluse automaatne kooskõlastusring ja selle kinnitaja	Seadistada taotluse automaatne kooskõlastusring ja selle kinnitaja
	Kõrvaltegevuse teatise automaatne genereerimine	Dokumendi automaatne genereerimine	Dokumendi automaatne genereerimine	Dokumendi automaatne genereerimine	Dokumendi automaatne genereerimine	Dokumendi automaatne genereerimine

Mooduli spetsiifiline lisandväärtus asutusele	Teenistuja muudab ise enda andmed. Saab küsida uelt teenistujalt tööle asumisel vajalikud andmed. Hallata tööle võtmisi ja töölt vabastamisi	Puhkuste ajakava tööülesande saatmine ja ajakava lihtne menetlemine. Puhkusepäevade jm puudumiste lihtne haldamine ja pidev ülevaade	Grupilähetuse koostamise võimalus, jooksev ja pidev ülevaade lähetustest	Hallata koolitussündmusi, neile registreerimist, luua registreerimislehti ning tagasiside küsimustikku ja küsida tagasisidet, koondada tagasiside tulemused. Automaatne statistika asutuse, üksuse, töötaja lõikes	Kululimiitide lihtne ja kiire jälgimine	Jooksev ja pidev ülevaade varade kasutajatest, varade haldamine lihtne ja vähe aeganõudev. Inventuuride korraldamine
Automaatne andmevahetus SAP-iga	Teenistuja andmed, tööle asumised ja töölt lahkumised	Puhkuste ja puudumiste kuupäevad	Lähetatu, periood, sihtkoht jt andmed	Koolitusel osaleja, koolituse nimetus, toimumisaeg, maht, koolitusasutus jt riigiüleselt olulised andmed	Teenistujale hüvitatud tervise edendamise kulu, prillide hüvitis jm.	Teenistuja kasutada antud vara jm varaga seonduv info
Liidestused teiste infosüsteemidega	Rahvastiku register, EHIS	-	-	-	-	-
Lisandväärtus riigiüleselt või asutusele	Andmete ühekordne sisestus	Andmete ühekordne sisestus, puhkuste ülevaade kõigil olemas	Andmete ühekordne sisestus	Automaatne statistika Rahandusministeeriumile, andmete ühekordne sisestus	-	-

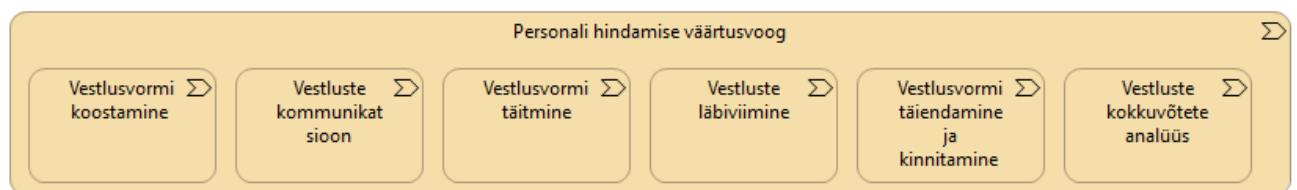
Tabel 5. Riigitöötaja iseteenindusportaali ülevaade [45]

Iseteenindusportaal võimaldab andmete ühekordset sisestamist ja protsesside automatiseerimist, mis tõhustab tööprotsesse ning parandab andmete kvaliteeti. Ühtlasi pakub moodul tuge loodavate dokumentide haldamisel ning koondab kogu infovahetuse ja dokumendid ühtsesse keskkonda, mis vähendab personaliprotsessidele kuluvat aega. Seejuures võimendab portaal töötajate enda vastutust. (ibid)

4.3 Riigiasutuste personali hindamise võimekused

Siinses peatükis annab autor ülevaate Justiitsministeeriumi, Maksu- ja Tolliameti ning Riigikontrolli personali hindamise väärtusvoost koos võimekustega.

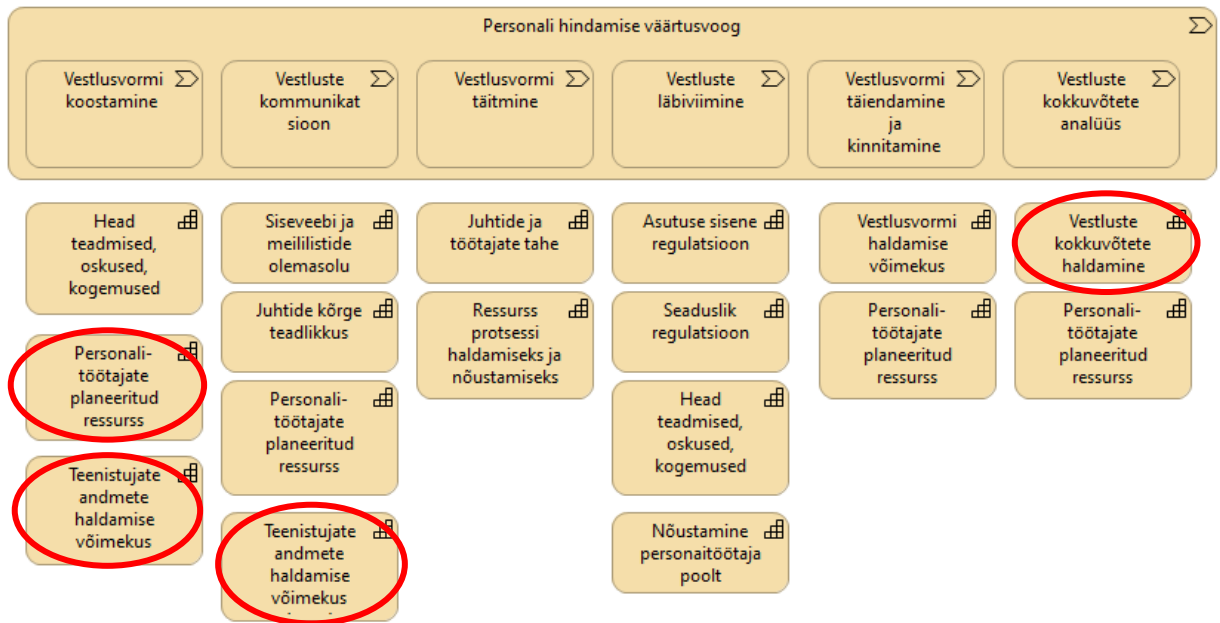
Viidatud riigiasutused on küll oma olemuselt ja suuruselt erinevad, kuid nad opereerivad samas keskkonnas ning sarnases seaduslikus raamistikus personalijuhtimise vaatenurgast. Ühtlasi lähenevad organisatsioonid personali hindamisele sarnaselt. Organisatsiooni siseselt on kokkulepitud hindamisperiood ja hindamistulemused dokumenteeritakse vestlusvormil:



Joonis 5. Personali hindamise väärtusvoog (autori koostatud)

Kõik kolm viidatud riigiasutust omavad personaliüksusi ja/või personalitöötajaid ja neil on vajalikud teadmised, oskused ning kogemused personali hindamisprotsesside loomisel, muutmisel ja haldamisel. Personali hindamine on personalitöö üheks osaks ja sellega tegeletakse planeeritult ehk eraldatud on vajalik ressurss. Ühtlasi on personali hindamine juurdunud protsess ning teenistujad ja juhid on sellest teadlikud. Asutuste sisestes kordades on personali hindamisprotsessid reguleeritud lisaks seaduses toodud põhimõtetele. Nii Justiitsministeerium, Maksu- ja Tolliamet ning Riigikontrolli personali- ja palgaarvestus toimub majandustarkvaras SAP, mistõttu on teenistujate andmeid mugav ja lihtne saada, kuid nende haldamine ei ole täna kõige otstarbekamalt lahendatud. Hindamisperioodi kommunikatsiooniks on mitmekesised võimalused (siseveebid, meililistid). Kõik kolm riigiasutust koondavad ja analüüsivad vestluste tulemusi ja neil on võimekus neid hallata. [46], [47], [48]

Alljärgnevalt on toodud kokkuvõtlikult personali hindamise väärtusvoog kolme riigiasutuste ühiste võimekustega. Töö autori hinnangul parendamist vajavad võimekused on tähistatud punase värviga.



Joonis 6. Personali hindamise võimekused (autori koostatud)

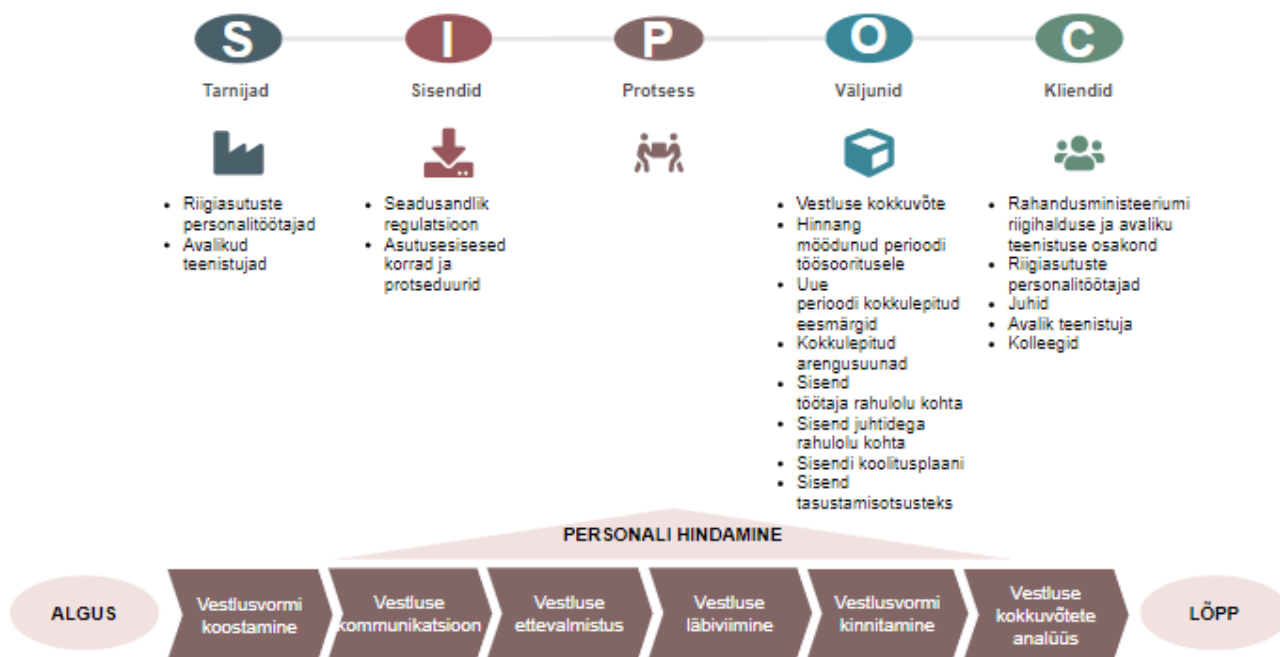
ID	Ärivõimekus	Kirjeldus
BC1	Head teadmised, oskused, kogemused	Organisatsioonis on vajalik personaliüksus ja personalitöötajad, kel on teadmised, oskused ning kogemused personali hindamise süsteemi loomiseks, haldamiseks ja muutmiseks, sh vestlusvormi koostamiseks ning haldamiseks
BC2	Personalitöötaja planeeritud ressurss	Personali hindamine on organisatsiooni loomulik osa, see on reguleeritud sisemistes kordades ning personalitöötajad planeerivad selleks tegevuseks vajaliku ressursi.
BC3	Teenistujate andmete haldamise võimekus	Organisatsioonid kasutavad majandustarkvara SAP, mis koondab teenistujate andmed, mida saab lihtsasti kasutada.
BC4	Siseveebi ja meililistide olemasolu	Organisatsioonidel on siseveebi lahendused ja meililistid kommunikatsiooni tegemiseks ja teenistujate informeerimiseks.

BC5	Juhtide kõrge teadlikkus	Juhid on teadlikud organisatsiooni sisestest protseduuridest ning nende ajalisest järjestusest ning planeeritakse teadlikult aeg teenistujate hindamiseks.
BC6	Juhtide ja teenistujate tahe	Personali hindamine on loomulik osa organisatsiooni kultuurist ning selles nähakse lisandväärtust nii organisatsioonile kui ka teenistujale.
BC7	Ressurss protsessi haldamiseks ja nõustamiseks	Personalitöötajad haldavad protsessi, jälgivad vestluste läbiviimist, kokkuvõtete tegemist ning abistavad vajadusel.
BC8	Asutuse sisene regulatsioon	Asutuse töökorraldus ja kokkulepitud regulatsioonid sisaldavad ka personali hindamise osa, mis toetab hindamise olulisust ja vajalikkust.
BC9	Seaduslik regulatsioon	Avaliku teenistuse seaduse kohaselt tuleb vähemalt ametnikega viia läbi kord aastas hindamisvestlus.
BC10	Nõustamine personalitöötaja poolt	Personalitöötajad on töötanud välja nii abistavaid juhendmaterjale, koolitavad ja nõustavad juhte ja teenistujaid hindamisvestluse läbiviimisel.
BC11	Vestluse kokkuvõtete haldamine	Organisatsioonil on kasutusel tarkvara või hindamisvorm hindamisvestluste haldamiseks, vestlusvormi täitmiseks ning kokkuvõtete haldamiseks.

Tabel 6. Riigiasutuste personali hindamise võimekused (autori koostatud)

4.4 Riigiasutuste personali hindamine – SIPOC diagramm

Töö autor võtab siinses peatükis kokkuvõtlikult ja ülevaatlikult kokku kolme riigiasutuse personali hindamisprotsessi SIPOC diagrammil.



Joonis 7. Riigiasutuste personali hindamise SIPOC diagramm (autori koostatud)

4.5 Riigiasutuste personali hindamisprotsesside võrdlus

Järgnevas peatükis analüüsib autor töös käsitletava kolme riigiasutuse (Justiitsministeerium, Maksu- ja Tolliamet ning Riigikontroll) hindamisprotsesse detailsemalt.

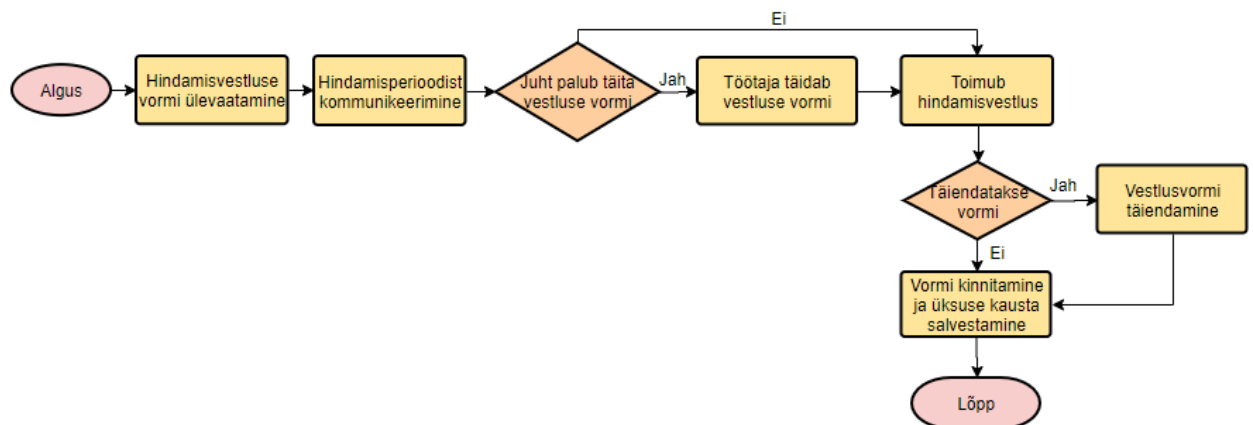
4.5.1 Justiitsministeeriumi personali hindamine

Justiitsministeeriumi personali hindamise eesmärgiks on teenistuja eelmise perioodi töötulemustele ja nende saavutamise viisidele (kompetentsid) tagasiside andmine, järgmise perioodi töötulemuste ning teenistuja arendustegevuste kokkuleppimine. Vestluste tulemusena tekib Justiitsministeeriumil tervikvaade teenistujate sooritusest ning sellest, millised arendustegevused on vajalikud nii teenistuja kui kogu asutuse eesmärkide paremaks saavutamiseks. Ministeeriumis on kokkulepitud, et vähemalt kord aastas viiakse läbi arengu- ja hindamisvestlus ning sealhulgas toimub jooksev tagasisidestamine ja hindamine. [46]

Arengu- ja hindamisvestlus moodustub kolmest teemaplokist: eelmine periood, kompetentsid, järgmine periood. Kasutusel on ka arengu- ja hindamisvestluse vorm, et olla abiks nii teenistujale kui juhile vestluse läbiviimisel ning fikseerimaks olulisemad

kokkulepped. Eelmise perioodi teemaplokis vaadatakse üle perioodi peamised tööülesanded ja hinnatakse saavutatud tulemusi. Kompetentside plokis hinnatakse teenistuja kompetentse ja järgmise perioodi vaates lepitakse kokku järgmise perioodi ülesanded ning oodatavad tulemused tähtaegadega. Ühtlasi kaardistatakse vestlusel vajalikud arendustegevused ja karjääriplaanid. Vestluse kokkuvõtteid analüüsib personaliüksus, et saada sisendit koolitustegevuse planeerimiseks ja muudeks personalitegevusteks. (ibid)

Ministeeriumi ei ole täna toeks infosüsteemi, mis aitaks lihtsustada vestluste haldamist ja tulemuste analüüsi. Hindamisperiodist teavitab personalitöötaja struktuuriüksuste juhte ning ühtlasi valmistab personaliüksus ministeeriumi kaustakataloogidesse ette hindamisvestluse vormi. Seejärel on iga juhi enda juhtida hindamisvormide täitmine ja vestluste pidamine. Täidetud hindamisvormide tulemusi koondab personaliüksus käsitööna. (ibid)



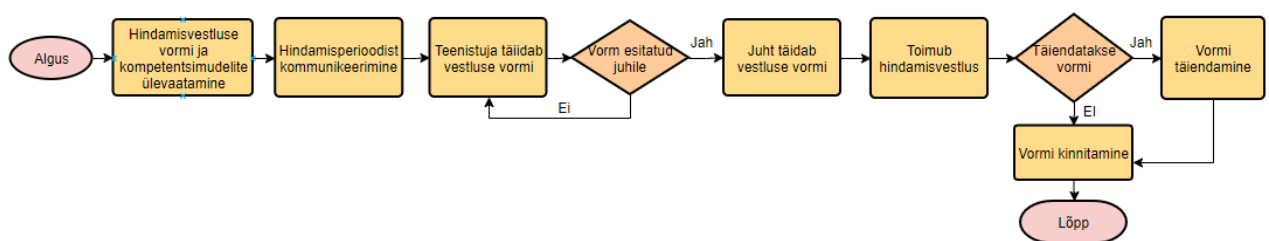
Joonis 8. Justiitsministeeriumi AS-IS hindamisprotsessi vooskeem (autori koostatud)

4.5.2 Maksu- ja Tolliameti personali hindamine

Maksu- ja Tolliametis on hindamissagedus hetkel kord aastas, kuid nad kaaluvad sageduse muutmist kord poolaastale, kuna asutuses on muudetud lähenemist eesmärkide ja tulemuste hindamisele. Arengu- ja hindamisvestlus ladusamaks läbiviimiseks on koostatud vestlust toetav arengu- ja hindamisvestluse vorm. Vestlusel käsitletakse ja vormil fikseeritakse eelmise perioodi eesmärkide saavutamise seis, seatakse uue perioodi eesmärgid (tegevused ja tulemused) ning juhul kui ametigrupile on töötatud

välja kompetentsimudel, siis hinnatakse teenistuja kompetentse. Ühtlasi lepitakse vestlusel kokku teenistuja isiklikud arengueesmärgid, mille läbi saab personaliüksus ühtlasi sisendit arendus- ja koolitustegevuse planeerimiseks. Hindamise raames antakse üksteisele ka tagasisidet (juht teenistujale ja teenistuja juhile). [47]

Maksu- ja Tolliameti töötajaskond on suur ning hindamisprotsessi toetamiseks on neil kasutusele võetud PlanPro personalivestluste tarkvara. PlanPro tarkvaras haldavad nad nii iga-aastaseid arenguvestlusi. PlanPro keskkonnas on asutusel võimalik luua endale sobiv arenguvestluse vorm, kuid vormi küsimusi saab muuta vaid koodis xml'is. PlanPro suhtleb AD liidese kaudu majandustarkvaraga SAP, pärides sealt asutuse struktuuri ja teenistujate andmed (näiteks struktuur, üksused, üksuse juht, teenistuja jne). Samas nentis Maksu- ja Tolliameti esindaja, et andmete liidestamine ei toimi soovitud kujul ning struktuuris toimunud muudatused tuleb PlanPro keskkonnas käsitsi ajakohastada. Kui struktuuriüksusele või ametigrupile on väljatöötatud kompetentsimudel, siis seostab personalitöötaja need vestlusvormiga, mis on paraku käsitöö. Kompetentse hindavad teenistuja ise ja tema juht. Vestluse vorm pendeldub teenistuja ja juhi vahel kuniks mõlemad pooled selle kinnitavad. Kinnitatud vestlustest saab nii juht kui ka personalitöötaja näha raportit, mis koondab vastused Excelisse, kuid muu tulemuste analüüsi võimekus süsteemil puudub ja see tehakse täna eraldi süsteemiväliselt. (ibid)



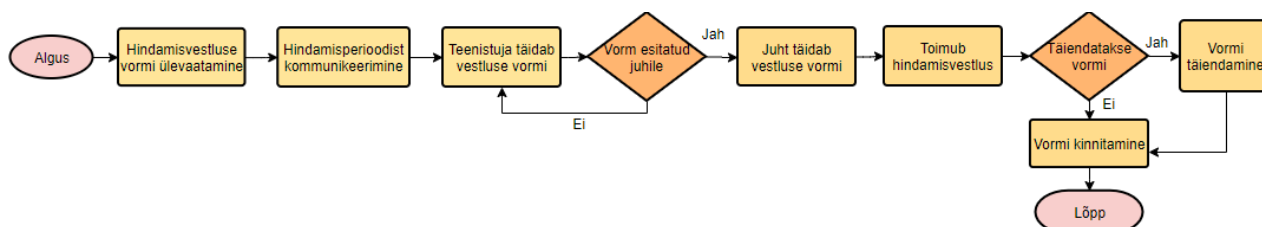
Joonis 9. Maksu- ja Tolliameti AS-IS hindamisprotsessi vooskeem (autori koostatud)

4.5.3 Riigikontrolli personali hindamine

Riigikontrolli personali hindamise ja tagasiside andmise eesmärk on luua nii teenistujatele kui ka asutusele tervikuna teadlikkus nende olemasolevatest tugevatest külgedest ja arendusvajadustest ning seeläbi toetada nii teenistujate kui ka Riigikontrolli

terviklikku arengut. Personali hindamine on organisatsioonis küll pidev protsess, kuid vähemalt kord aastas ja üldjuhul neljandas kvartalis viiakse ka läbi koostöövestlus. Koostöövestlusel hindab ja annab teenistuja töösooritusele, töötulemustele ning tööalasele arengule tagasisidet otsene juht. Ühtlasi annab teenistuja tagasisidet juhile ning hindab rahulolu töökorralduse ja juhtimisega. [48] Koostöövestlusel lepitakse ja fikseeritakse järgneva perioodi eesmärgid ja arengusuunad. Vestluste kokkuvõtteid analüüsib personalitöötaja saamaks sisendit teenistujate rahulolu kohta, arendus- ja koolitustegevuse planeerimiseks ning personaliplaneerimiseks.

Riigikontrollis on vestluste haldamiseks kasutusel tööplaani infosüsteem, milles kasutatakse vaid vestluste haldamise osa. Infosüsteem ei ole liidestatud teiste süsteemidega, mistõttu toimub asutuse struktuuri ja teenistujate andmete haldus personalitöötaja poolt käsitööna. Infosüsteemis hallatakse aastaseid koostöövestlusi ja katseajavestlusi, jooksvalt saab vormides muudatusi teha, kuid muudatused tuleb teha koodis. Hindamisperiodist kommuneeritakse süsteemiväliselt. Küll aga võimaldab süsteem koondada kõikide kinnitatud vestluste tulemused, mis lihtsustab andmete koondamist, aga kuna katab tõesti vaid info kokku koondamise osa, siis tulemuste analüüs teostatakse süsteemiväliselt.



Joonis 10. Riigikontrolli AS-IS hindamisprotsessi vooskeem (autori koostatud)

4.5.4 Riigiasutuste hindamisprotsesside võrdlus

Läbiviidud intervjuude pinnalt koostas autor töös käsitletavate riigiasutuste personali hindamisprotsesse võrdleva tabeli.

	Justiitsministeerium	Maksu- ja Tolliamet	Riigikontroll
Osapooled hindamisprotsessis	Teenistuja; Otsene juht; Personalitöötaja; Kaaskolleegid;	Teenistuja; Otsene juht; Personalitöötaja	Teenistuja; Otsene juht; Personalitöötaja

	Koostööpartnerid		
Hindamisvestluse teemad	Eesmärkide saavutamine; Järgmise perioodi eesmärgid; Kompetentside hindamine; Teenistuja arenguplaan	Eesmärkide saavutamine; Järgmise perioodi eesmärgid; Kompetentside hindamine; Teenistuja arenguplaan; Tagasiside juhile	Eesmärkide saavutamine; Järgmise perioodi eesmärgid; Töösooritus strateegiliste väärtuste põhisel; Teenistuja arenguplaan; Rahulolu tööga; Tagasiside juhile
Hindamismeetodid	Skaala hinnang; Kompetentsi hinnangud	Skaala hinnang; Kompetentsi hinnangud; Hinnang vabas vormis	Skaala hinnang
Hindamise tarkvara	Puudub	PlanPro	Tööplaani infosüsteem (kasutatakse vaid vestluste haldamise osa)
Hindamisvestluse periood	Üldjuhul detsember-jaanuar	Üldiselt jaanuar-märts	Üldiselt oktoober-november
Hindamisvestluse sagedus	Kord aastas	Hetkel kord aastas Suund kord poolaastas	Kord aastas

Tabel 7. Riigiasutuste hindamisprotsesside võrdlus (autori koostatud)

4.5.5 Kaardistatud probleemid

Töö autor kaardistas läbiviidud intervjuude käigus mitmeid probleeme, mis esinevad magistritöös käsitletud riigiasutuste hindamisprotsessides ja neid toetavates infosüsteemides. Antud peatükis kirjeldatakse peamised kaardistatud probleemid:

Justiitsministeerium:

- Ei ole toetavat infosüsteemi, mis võimaldaks osapoolte jaoks protsessi optimeerida;
- Käsitsi tööd palju (hindamisvormide kokkuvõtetest info kokku koondamine ja analüüs);
- Kasutajatele ebamugav ja ajamahukas haldamine;
- Ülevaadet vestluste läbiviimise ja vormide täitmise seisust ei ole.

Maksu- ja Tolliamet:

- Käsitsi tööd palju kompetentsimudelite haldamisega kui ka nende ühildamisega teenistujate või nende gruppidega vestluste keskkonnas ehk hindamisvormi välja saatmisel;
- Vestluste keskkond ei ole piisavalt paindlik, iga küsimuse sõnastuse muudatust saab vaid XML formaadis muuta, sh hindamisperioodi sagedust ei ole võimalik paindlikult muuta;
- Vestluste keskkonda loodud erinevad vestlusevormid ei suhtle omavahel;
- Vestluste keskkonna arendamise võimalused piiratud, täienduste juurde tellimiseks ei ole ressursse;
- Struktuurimuudatuste info liikumine majandustarkvarast SAP ei toimi korrektselt, mis toob kaasa käsitsi struktuuri ülevaatamise hindamiskeskkonnas ja vajadusel muutmist.

Riigikontroll:

- Süsteem ei ole paindlik – iga küsimust tuleb koodis muuta;
- Iga uue muudatusega võivad ohtu sattuda eelmiste perioodide kokkuvõtted;
- Asutuse struktuuri ja kasutajate andmete ning juurdepääsude haldus käsitöö, mis on ajamahukas;
- Arendamisvõimekus on koondunud väga kitsa hulga inimeste kätte;
- Tulemuste analüüs ei kata tegelikke vajadusi, ei võimalda üksuste ega ametikohtade lõikes analüüsi, võimalik vaid koondada küsimuste kaupa kogu asutuse vaade.

4.6 Riigiasutuste hindamiskeskondade võrdlus

Töö raames analüüsitud riigiasutustel on kasutusel PlanPro tarkvara ja tööplaani infosüsteem. Siinses peatükis kirjeldatakse kõnealustes riigiasutustes täna kasutusel olevate süsteemide peamised funktsionaalsused ning liidesed.

	PlanPro tarkvara	Tööplaani infosüsteem
Peamised funktsionaalsused		
Juurdepääsu loomine ja	Tööle vormistamisel tekib automaatselt juurdepääs PlanPro-	Käsitsi uute teenistujate lisamine ja lahkunud teenistujate õiguste

organisatsiooni ning teenistujate andmete haldamine	sse. Organisatsiooni ja teenistujate andmed päritakse SAP-ist, kuid struktuurimuudatustega seonduv (näiteks käsitsi tuleb muuta struktuurimuudatuse korral struktuuripuud) andmevahetus ei toimi, mistõttu neid muudatusi tehakse eraldi käsitsi.	sulgemine.
Hindamisvestluse vormi koostamine ja muutmine	Saab luua ja muuta erinevaid hindamisvestluse vorme, kuid seda saab teha vaid XML formaadis.	Loodud katseajavestluse vorm ja koostöövestlusevorm, mida saab aga muuta vaid arendaja koodis.
Hindamisvestluste kommunikatsioon ja meeldetuletused	Kommunikatsioon hindamisvestluste perioodist toimub süsteemi väliselt. Kui personalitöötaja avab süsteemis vestlusvormi või teenistuja ja juht muudavad vormi staatust (nt „teenistuja täitmisel“ või „vestlejal täitmisel“ jne), siis süsteem saadab automaatselt teavitusi.	Kommunikatsioon hindamisvestluste perioodist toimub süsteemi väliselt, süsteem ei toeta seda kuidagi. Küll aga saadab süsteem mõningaid abistavaid teateid (näiteks juhile teade, kui teenistuja on esitanud vormi talle täitmiseks ja teenistujale kui juht on vormi täitnud).
Hindamisvestlus vormi täitmine	Teenistuja, juht või hindaja saavad täita vestluse vormi.	Teenistuja ja juht saavad täita vestluse vormi.
Hindamisvestluse vormide tulemuste analüüs	Võimaldab vestlusvormi vastused koondada ja eksportida Excelisse ning PDF-i.	Võimalik on võtta vestlusvormi vastustest koondtulemused üksikküsimuste kaupa Excelisse.
Liidesed		
SAP	Ühepoolne suhtus (SAP-ist PlanProsse) ning eelkõige asutuse struktuuri ja teenistujate andmete pärimiseks.	Liidestus SAP-iga puudub.
Arendamise	Muudatuste, uuenduste lisamine	Teadmine koondunud väga kitsa

valmisolek	võimalik, kuid see mõjutab kõiki asutusi, kes süsteemi kasutavad ning tähendab täiendavat ressursi.	hulga inimeste kätte.
-------------------	---	-----------------------

Tabel 8. Riigiasutuste hindamiskeskondade võrdlus [47], [49]

4.7 Tulemuslikkuse mõõdikud

Riigi strateegilise personalijuhtimise eesmärgiks on ühiskonna muutuvate vajaduse ja võimalustega kohanduva ning võimeka töötajaskonna tagamine. Võimekad töötajad ei ole eesmärk omaette vaid läbi nende suudab riik pakkuda paremaid ja tõhusamaid avalikke teenuseid. Teenistujate võimekuse kujundamisel on aga tõhusal personalijuhtimisel väga oluline roll. Hindamise ja tagasisidestamise kaudu on võimalik arendada võimekat töötajaskonda.

Eesmärk	KPI	Tegevusmõõdikud
Võimekas töötajaskond	Automatiseerida ja digitaliseerida avalike teenistujate hindamisprotsess	Leppida kokku ühtlustatud kuid piisavalt paindlik riigiülene avalike teenistujate hindamisprotsess ja luua riigiasutuste ülene ja ühtne hindamissüsteem.
	Vajadustele vastavate arendus- ja koolitustegevuste pakkumine (läbiviidud koolituste maht, eelarve, peamised valdkonnad)	Koolitusvajaduste automaatne kaardistamine riigiasutuste ülese hindamissüsteemi kaudu.
	Iga teenistuja saab vähemalt kord aastas tagasisidet eesmärkide täitmisele ja töötulemustele (arenguvestlused toimuvad 80% teenistujatega)	50% SAP kasutajatest võtavad hindamismooduli kasutusse ja haldavad seal hindamisvestlusi.

Tabel 9. Tulemuslikkuse mõõdikud (autori koostatud)

Riigiasutuste ülese hindamissüsteemi oodatavaks tulemuseks on efektiivistada personali hindamisprotsess, et kasutataks ära infosüsteemidesse juba sisestatud andmeid, võimalikud toimingud oleks automatiseeritud ja seetõttu protsessile kuluv aeg kõikide osapoolte jaoks optimaalsem. Ühtlasi võimaldab see mitmeid täiendavaid võimalusi, mis annavad olulist sisendit võimeka töötajaskonna loomiseks ja hoidmiseks.

4.8 Riskid

Antud peatükis on töö autor kaardistanud riigiasutuste ülese hindamissüsteemi loomise projekti eelkõige suuremat mõju omavad riskid, mille leevendamisele tuleks tähelepanu pöörata ja mis võivad mõjuda soovitud eesmärkide saavutamisele ebasoodsalt või takistada nende saavutamist.

Risk	Riski tõenäosus	Riski mõju	Riski leevendamise tegevused	Vastutaja
Hindamissüsteemi ei võeta riigiülesele kasutusse	Madal	Kõrge	Projekti edasistesse tegevustesse kaasata sisuline töögrupp, kes annab projektis vajalikku detailset sisendit.	Rahandusministeerium, digiplatvormide töörühm.
Hindamissüsteemi võtavad kasutusele vähesed riigiasutused	Madal	Kõrge	Funktsionaalsust arutada strateegilise personalijuhtimise töörühmas, kuhu kuuluvad kõik ministereeriumid.	Rahandusministeerium, digiplatvormide töörühm.
Hindamissüsteemi arenduseks ei saada (piisavalt) vahendeid	Keskmine	Kõrge	Taotleda rahastust Euroopa Liidu struktuurifondide meetmest, mille osas on eelistatud ühtsed lahendused. Vajadusel kasutada asutuste omaosalust.	Rahandusministeerium, digiplatvormide töörühm, kõik huvitatud riigiasutused.
Hindamissüsteemi funktsionaalsus ei kata asutuste vajadusi	Madal	Keskmine	Loodav lahendus on piisava paindlikkusega ja funktsionaalsus valideerida laiemas strateegilise personalijuhtimise töörühmas.	Rahandusministeerium, digiplatvormide töörühm

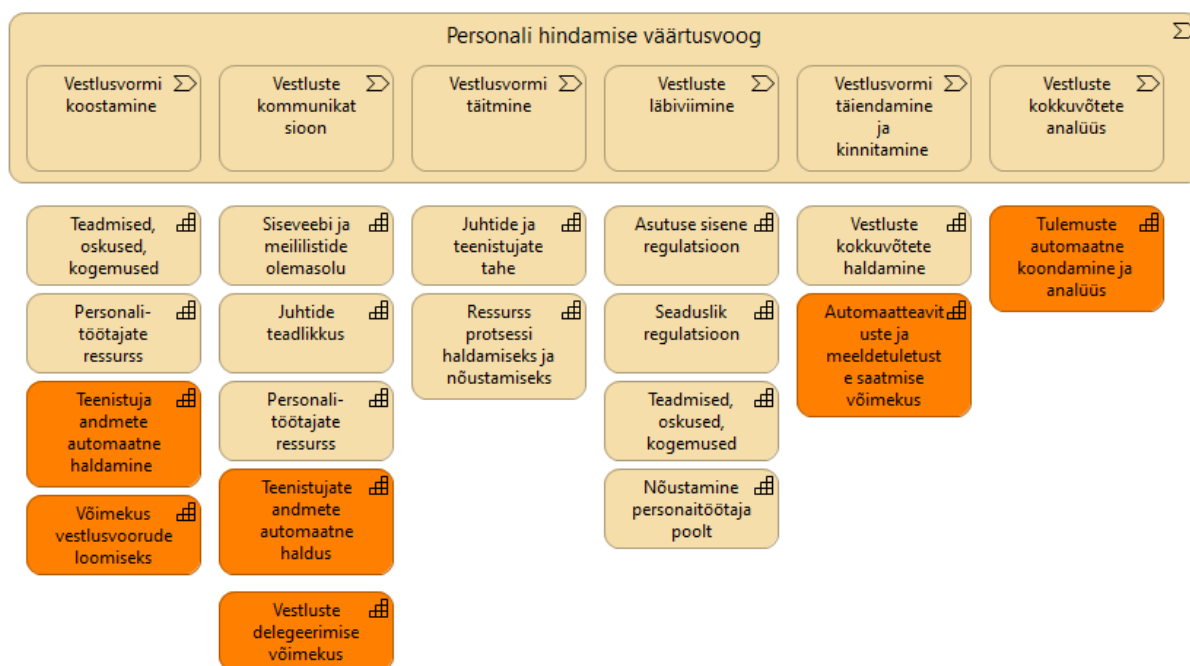
Tabel 10. Hindamissüsteemi projekti riskid ja leevendamise tegevused (autori koostatud)

5 Loodava süsteemi ärianalüüs

Käesolevas peatükis kirjeldatakse riigiülese personali hindamissüsteemi loomiseks vajalikud võimekused ning pakutakse välja lahendus riigiüleseks hindamissüsteemiks. Loodavas lahenduses kõrvaldatakse praeguse olukorra probleemid, mis on kirjeldatud peatükis 4.5.5.

5.1 Personali hindamise võimekuste planeerimine

Riigiülese personali hindamissüsteemi väljatöötamiseks on tarvis välja arendada uusi võimekusi. Järgnevalt on töö autor koostanud soovitud seisundi väärtusvoo koos vajalike võimekustega.



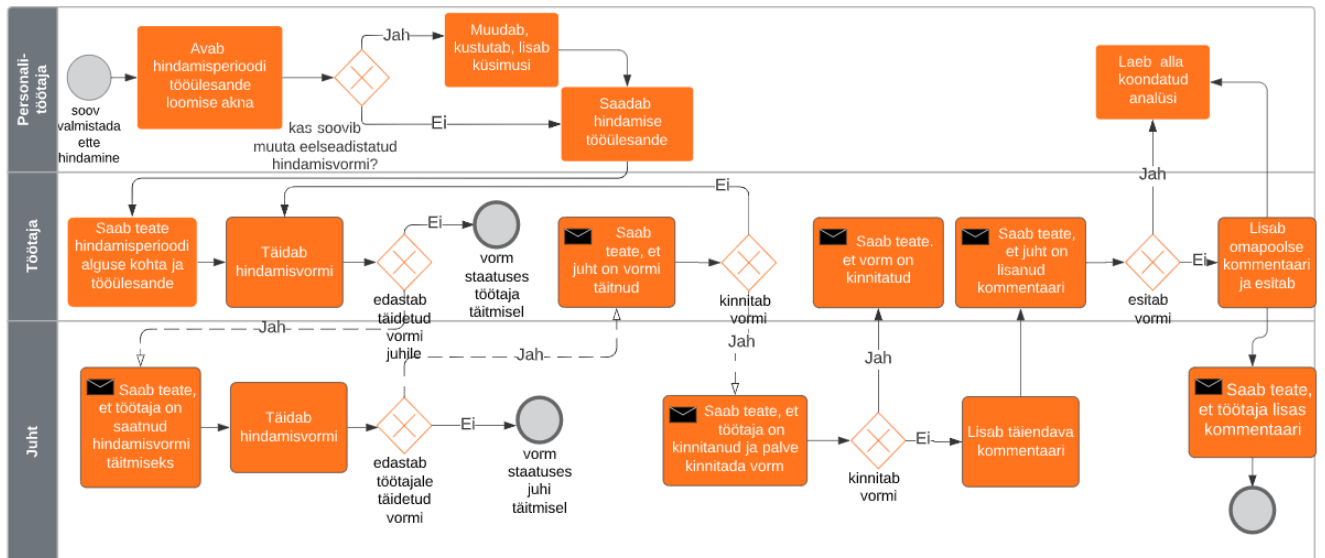
Joonis 11. TO-BE hindamisprotsessi väärtusvoo koos võimekustega (autori koostatud)

Beežika värviga on joonisel märgitud peatükis 4.3 kirjeldatud personali hindamise võimekused ja uued välja arendamist vajavad võimekused on joonisel tähistatud oranži tooniga:

- Loodavas hindamissüsteemis tuleb kasutada ära majandustarkvaras SAP olevaid riigiasutuste ja nende teenistujate andmeid. Selle võimekuse parendamine säästab personalitöötajate ressursi ja võimaldab lõpetada käsitsi andmete haldamise.
- Tuleb luua võimekus vestlusvoorude ja hindamisvormide loomiseks ja muutmiseks, mis võimaldab asutusel paindlikult ja vastavalt nende valitud sagedusele ning soovitud sisule hindamisvestlusi läbi viia.
- Organisatsioonides on kasutusel maatriksjuhtimine, mis tähendab et teenistujal võib olla erinevatel perioodidel erinevad juhid, mistõttu võidakse soovida delegeerida hindamisvormi täitmine ja vestluse pidamine edasi.
- Välja arendamist vajavad ka automaatsed teated ja meeletuletused. Meeletuletused on vajalikud olukorras kui teenistujal või juhil jääb hindamisvorm pikalt täitmata.
- Hindamisvestluste vormides kajastub nii asutuse, juhi kui ka teenistuja jaoks oluline informatsioon, mida soovitakse kokku koondada ja analüüsida ning tulemustega mugaval viisil tutvuda. Seepärast tuleb luua võimekus, mis võimaldab talletada ja tagada osapooltele juurdepääs kinnitatud hindamisvestluste vormidele ning ühtlasi koondada vestluste tulemusi ja pärida süsteemist ülevaateid asutuse, üksuste ja töötajagruppide põhisel.

5.2 TO-BE personali hindamisprotsess

Järgnevalt on töö autor modelleerinud personali hindamise soovitud protsessi. Autor on protsessijoonisel kajastanud protsessi üldise vaadena ehk näidates ära, kuidas toetatakse hindamisprotsessi hindamissüsteemiga alates hindamisvormi loomisest kuni koondatud tulemuste tutvumiseni. Joonisel kajastuvad kolm peamist aktorit – personalitöötaja, teenistuja ja juht.



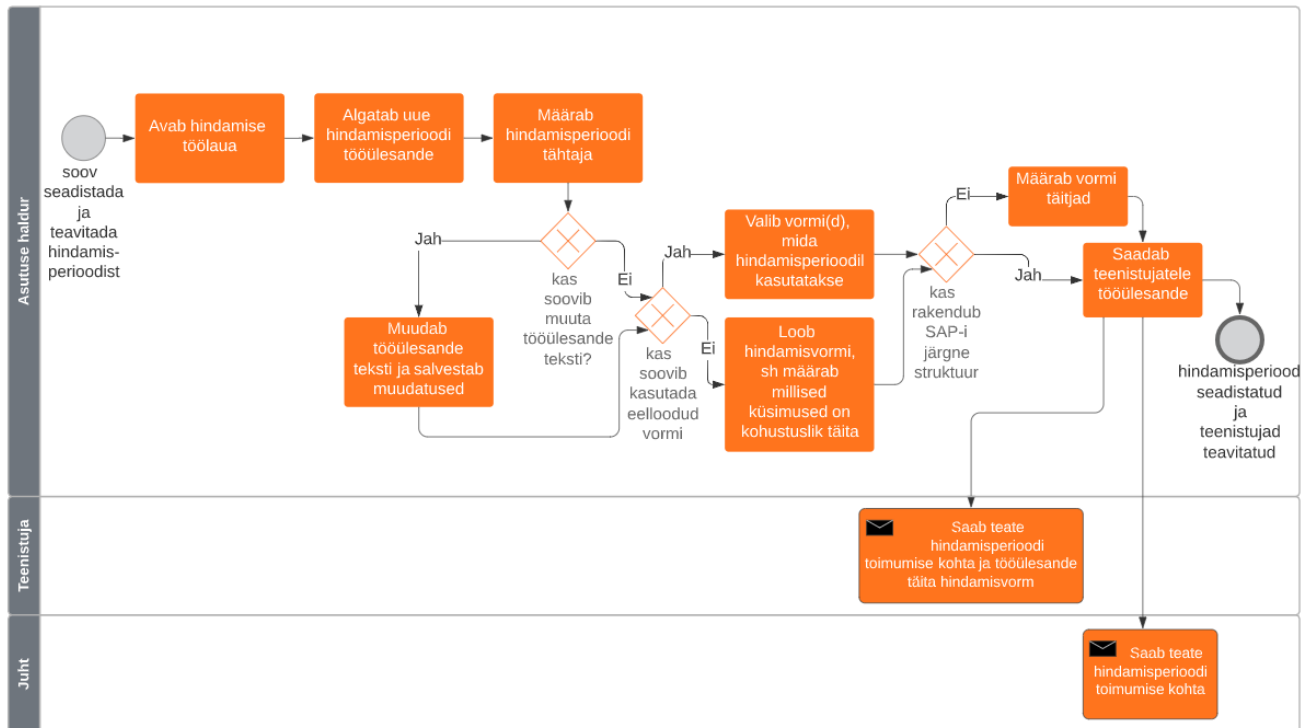
Joonis 12. TO-BE personali hindamisprotsess (autori koostatud)

Ühtlasi toob töö autor välja olulisemad alamprotsessid, mis kaasnevad hindamise ja hindamissüsteemi kasutamisega. Selleks, et asutus saaks süsteemi kasutada, peab ta määrama enda asutuse poolse administraatori, kes teeb süsteemis vajalikud seadistused, määrab haldurid ning loob hindamisvormi ja teadete mallid.



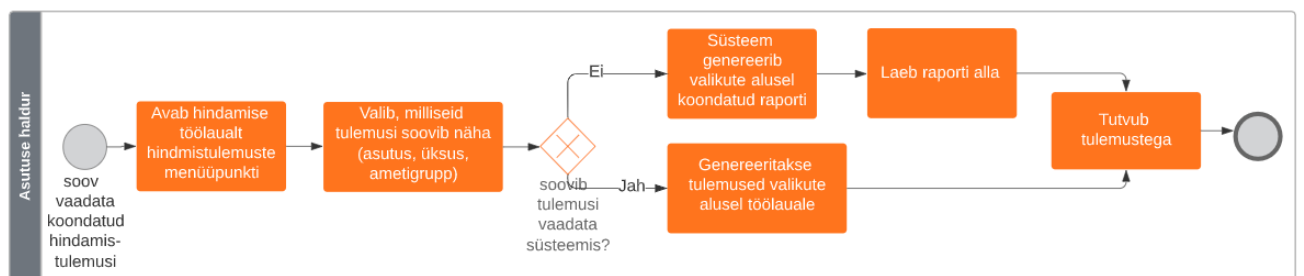
Joonis 13. TO-BE hindamissüsteemi seadistamise ja mallide loomise protsess (autori koostatud)

Kui hindamissüsteem on administraatori poolt seadistatud ja asutuse haldur(id) määratud, siis saab asutuse haldur valmistada ette hindamisperioodi väljakuulutamise, teavitada selle kaudu teenistujaid ja juhte.



Joonis 14. TO-BE hindamisperioodi väljakuulutamise protsess (autori koostatud)

Pärast hindamisvestluste toimumist ja teenistuja ning juhi pooset kinnitamist võimaldab hindamissüsteem koondada hindamistulemused ning neid võrrelda asutuse, üksuse ja ametigruppide jms põhiselt. Hindamisvestluste tulemuste analüüsi protsessi on töös ilmnestatud asutuse halduri näitel, kuid ka asutuse juht ja juht saavad tulemusi vaadata vastavalt nende õigustele. Teenistuja saab vaadata enda hindamistulemusi.



Joonis 15. TO-BE hindamisvestluste tulemuste analüüsi protsess (autori koostatud)

5.3 Huvitatud osapooled

Analüüsi käigus on kaardistatud järgmised riigiasutuste ülese personali hindamissüsteemi osapooled ning nende seos projektiga:

Huvitatud osapool	Huvi kirjeldus
-------------------	----------------

Tippjuht	Saada sisendit organisatsiooni eesmärkide saavutamise, teenistujate kompetentside ja arenguvajaduste osas. Kasutada saadud sisendit juhtimisinfona.
Otsesed juhid	Saada sisendit üksuse, tiimi eesmärkide saavutamise, teenistujate kompetentside ja arenguvajaduste osas. Leppida kokku järgmise perioodi eesmärgid ja suunata teenistujate arengut. Kasutada saadud sisendit juhtimisinfona.
Teenistujad	Saada tagasisidet perioodi eesmärkide saavutamisele ja töölasele käitumisele, leppida kokku järgmise perioodi eesmärgid ja arenguplaanid. Anda tagasisidet juhile ja organisatsiooni üldisele korraldusele.
Personalitöötajad	Saada sisendit töötajate koolitus- ja arenguvajaduste ja organisatsiooni üldisele korraldusele.
Rahandusministeerium	Saada sisendit läbiviidud arenguestluste osas.
Riigi Tugiteenuste Keskus	Saada sisend keskse koolitusvajaduste osas (teemad, osalejate mahud).

Tabel 11. TO-BE hindamissüsteemi huvitatud osapooled (autori koostatud)

5.4 Ärikirjeldus

Hindamissüsteem on iseteeninduskeskkond, mis toetab riigiasutuste personali hindamisvestluste ettevalmistamist, läbiviimist ja kokkuvõtete analüüsi ning ühtlasi automatiseerib riigiüleste andmete kogumist.

Hindamissüsteemi kasutavad kõik selleks soovi avaldanud riigiasutused ja nende teenistujad. Hindamissüsteemi tekivad kasutajaõigused teenistuja tööle asumisel ehk alates majandustarkvarasse SAP vormistatud töösuhte algusest. Hindamissüsteem kasutab SAP-is olevaid riigiasutuse ja teenistuja andmeid. Iga riigiasutus määrab hindamissüsteemile administraatori õigustega isiku (enamasti personalitöötaja), kes saab seadistada asutusesisesed reeglid (hindamisvormi mallide loomine ja haldamine, teatete mallide loomine ja haldamine, asutuse klassifikaatorite haldamine jm). Ühtlasi saab

asutus määrata hindamissüsteemi halduri, kes saab hallata ja muuta administraatori seadistatud malle, teate malle, saata hindamisperioodi tööülesandeid jne. Hindamissüsteemi administraator ja haldur juhendavad ning nõustavad teenistujaid süsteemi kasutamisel.

Hindamissüsteemi saab iga riigiasutus luua erinevat liiki vestluse vorme (arengu- ja hindamisvestlus, katseajavestlused jne) küsimuste tüüpide valikust, hallata hindamisvestluse vormide täitmist asutuses kokkulepitud aegadel ning koondada ja analüüsida vormidel olevat informatsiooni. Igal hindamisvestluse vormi liigil kajastuvad andmeid saab asutus ise seadistada riigiülesest klassifikaatorist (näiteks teenistuja nimi, struktuuriüksus, ametikoht, otsene juht, asutuse staaž, vestluse läbiviimise aeg jne).

Riigiasutused viivad vähemasti kord aastas läbi arengu- ja hindamisvestluse iga teenistujaga, kuid on asutusi, kel toimuvad vestlusvoorud ka sagedamini kui kord aastas. Samuti peetakse teenistujatega vestlusi sisseelamisperioodil, katseaja alguses ja lõpus. Iga teenistuja peab saama täita talle suunatud vestlusvormi, sealhulgas peab saama vormi täitmise vahepeal katkestada ja sisestatud info salvestub ning teenistuja saab jätkata pooleli oleva vormi täitmist isikliku töölaua vaatest. Hindamisvestluse vorm on kuni selle edastamiseni järgmisesse etappi nähtav vaid selle täitjale.

Asutuse halduri töölaua vaatel kajastuvad hindamisvestluse vormide staatused ning ta saab jälgida vestluste läbiviimise ja vestlusvormide täitmise seis. Staatuseid saab asutuse haldur jälgida struktuuriüksuste ja teenistuja lõikes. Struktuuriüksuse juhid näevad oma üksuse hindamisvestluste vormide täitmise staatust, pärast teenistuja poolset edastamist ka vormi sisu ning pärast vestlusvormi kinnitamist kokkulepitud infot ja hindamistulemusi. Asutuse haldur näeb töölaua vaates kõikide teenistujate vestlusvormide sisu kui need on teenistuja ja juhi poolt kinnitatud. Iga teenistuja näeb ainult enda vestlusvormi.

Vestluste läbiviimise ja hindamisvestluse vormide kinnitamise järgset saab asutuse haldur võtta hindamissüsteemist kokkuvõtteid ja hindamistulemuste graafikuid asutuse, struktuuriüksuste ja ametikohtade lõikes. Struktuuriüksuse juht saab süsteemist kokkuvõtte ja graafikuid enda üksuse kohta ning tippjuht kogu asutuse, erinevate

struktuuriüksuste ja juhtide koondtulemused. Hindamissüsteem arvutab kokkuvõttes ja graafikutes kokku numbrilistest näitajatest keskmised ja koondab tekstilise osa.

5.5 Ärinõuded

Justiitsministeeriumi, Maksu- ja Tolliameti ning Riigikontrolliga läbiviidud intervjuude ning analüüsi käigus selgitati välja järgmised ärinõuded hindamissüsteemile:

Äriõude nr	Ärinõude kirjeldus
ÄN-1	Peab looma väärtust organisatsioonile ja selle personaliprotsessidele.
ÄN-2	Peab olema kasutajatele mugav, paindlik ja turvaline iseteeninduskeskkond.
ÄN-3	Peab võimaldama hallata ja läbi viia erinevaid hindamisvestlusi erinevates riigiasutustes.
ÄN-4	Peab olema liidestatud SAP-iga - toimuma peab mõlemapoolne andmevahetus.
ÄN-5	Peab toimima isikuandmete kaitse üldmäärusega kooskõlas.
ÄN-6	Peab võimaldama igal riigiasutusel erinevate hindamisvormide mallide loomist ja muutmist.
ÄN-7	Peab võimaldama hindamisvormide mallide administreerimist iga asutuse põhiselt (küsimuste lisamine, muutmine, küsimuste järjekorra muutmine, kustutamine, kohustuslike küsimuste määramine).
ÄN-8	Peab võimaldama erinevate küsimuste tüüpide lisamist hindamisvormidele ja nende mallide.
ÄN-9	Peab võimaldama teenistujatele automaatse juurdepääsu kui teenistuja töösuhe on SAP-is vormistatud.
ÄN-10	Peab võimaldama juurdepääsu loomist ka SAP-i välistel isikutel (nt koostööpartnerid, et osaleda 360 või 270 kraadi hindamisel).
ÄN-11	Peab võimaldama hallata ja määrata erinevate kasutajarollide kasutajaõigusi.
ÄN-12	Peab võimaldama määrata hindamisvormi küsimuse täitjat üksikküsimuse kaupa (näiteks kompetentside hindamisel kolleeg, alluv, koostööpartner jne).
ÄN-13	Peab võimaldama automaatselt täita hindamisvormil eelneva perioodi eesmärgid.
ÄN-14	Peab võimaldama hindamisvormile lisada lingi teenistuja möödunud perioodi koolitustele.
ÄN-15	Peab võimaldama hindamisvestlusi viia igas organisatsioonis läbi vastavalt nende soovitud sagedusele ja ajale.
ÄN-16	Peab võimaldama hindamisvormi vastuseid salvestada ja hiljem vastamist jätkata.

ÄN-17	Peab võimaldama hindamisvormi suunamist teenistujalt juhile ja juhilt teenistujale.
ÄN-18	Peab võimaldama hindamisvormide otsimist teenistuja nime, ametikoha, struktuuriüksuse, ametikohtade, vormi staatuse kaudu.
ÄN-19	Peab võimaldama läbiviidud hindamisvestluste tulemuste kokku koondamist organisatsiooni, struktuuriüksuste, ametikohtade ja teenistujate lõikes.
ÄN-21	Peab võimaldama hindamisvestluste küsimuste vastuste ehk tulemuste (keskmiste) väärtuste arvutamist, sealhulgas vastajate lõikes.
ÄN-22	Peab võimaldama kasutajaõigustega kasutajal hindamisvestluse tulemuste (keskmiste) koondamist ja allalaadimist pdf ja Exceli failina.
ÄN-23	Peab võimaldama kuvada hindamisvestluste vormide staatuseid.
ÄN-24	Peab võimaldama personalitöötajale kogu organisatsiooni vaates, juhile tema üksuse lõikes ja teenistujale tema vaates hindamisvestlus(t)e vaadet, mis sisaldaks infot hindamisvestlus(t)e vormi(de) staatuse(t)e kohta ja annaks ülevaate vestlus(t)e pidamise seisust.
ÄN-25	Peab võimaldama saata teavitus ja meeldetuletusi juhile ja teenistujale hindamisvormi täitmiseks.
ÄN-26	Peab saatma automaatteavitusi ja meedetuletusi: <ul style="list-style-type: none"> - teenistujale tööülesande hindamisvestluse vormi täitmiseks, kui hindamisperiood avatakse - juhile info hindamisperioodi avamise kohta - juhile, kui tema alluv on esitanud talle täitmiseks hindamisvestluse vormi - teenistujale, kui tema juht on esitanud talle enda poolt täidetud hindamisvestluse vormi - juhile, kui tema alluv on kinnitanud hindamisvestluse vormi - teenistujale, kui tema juht on kinnitanud hindamisvestluse vormi
ÄN-27	Peab võimaldama hindamisvestluse vormi sisestatud koolitusvajaduste edastamist organisatsiooni riigitöötaja isteteenindusportaali koolituste mooduli koolitusregistri vaatesse.
ÄN-28	Peab võimaldama horisontaalse koolitusvajaduste edastamist keskse koolituse haldajale (Riigi Tugiteenuste Keskus).
ÄN-29	Peab võimaldama kinnitatud hindamisvestlusi arhiivi talletada ja nendega tutvuda vastavalt kasutajaõigustele.

Tabel 12. TO-BE hindamissüsteemi ärinõuded (autori koostatud)

5.6 Ärireeglid ja äriinfo mudel

Alampeatükk käsitleb soovitud hindamissüsteemi lahenduse peamisi ärimõisteid, ärireegleid ning ärireeglite omavahelised seoseid äriinfomudelil.

Ärimõisted

Mõiste	Kirjeldus
Vestlus	Otsese juhi ja teenistuja vaheline vestlus.
Vestlusvormi mall	Asutuse vaatesse eelseadistatud hindamisvestluse vorm, mida saab asutuse haldur kasutada. Malle võib salvestada nii mitmele vestlusele kui neid asutuses läbi viiakse.
Küsimume tüüp	Vestlusvormile ja selle mallile lisatavad küsimused (avatud küsimus, hinnanguskaala/matriks, valikvastustega küsimus, kompetentsi küsimus).
Vestluse liik	Asutused viivad läbi erinevat liiki vestlusi, vestluse liik on riigiülene klassifikaator, mis määratakse igale hindamisvestluse mallile ja vormile, et hiljem analüüsida millist tüüpi vestluseid ja mis sagedusega läbi viiakse, sh koondatakse riigiülene arenguvestluste statistika, mida Rahandusministeerium kogub tulenevalt avaliku teenistuse seadusest.
Vestlusvoor	Hindamisvestluste läbiviimise sagedus.
Vestlusvormi andmete klassifikaator	Riigiülevalt kokkulepitud andmed ja info, mille hulgast saab riigiasutus seadistada enda asutuse vestlusvormi mallile ja vormile automaatselt kanduvad andmed, info (nt teenistuja nimi, ametikoht, struktuuriüksus, juht jne).
Vormide täitmise staatus	Hindamisvestluse vormi täitmisel on mitmeid etappe ning vestluste läbiviimise ja vormide täitmise ülevaate haldamiseks määratletakse vormi erinevatele etappidele staatused (Teenistujal täitmisel, juhil täitmisel, teenistujal ülevaatamisel jne).

Tabel 13. TO-BE hindamissüsteemi ärimõisted (autori koostatud)

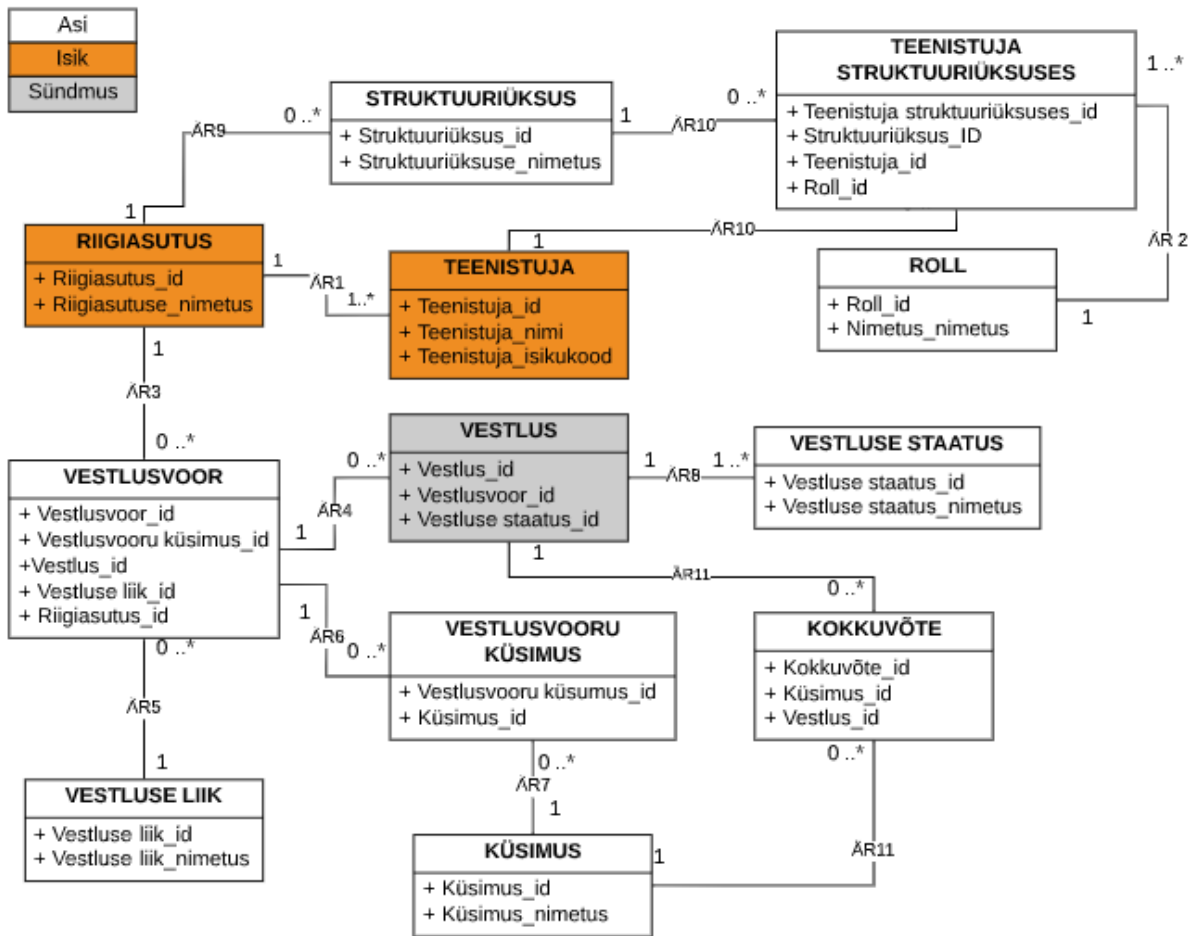
Ärireeglid

Ärireeglid nr	Ärireegel
ÄR-1	Ühel riigiasutusel on üks kuni mitu teenistajat. Teenistuja võib töötada mitme riigiasutuse heaks.
ÄR-2	Teenistuja on määratud ühte või mitmesse rolli. Samas rollis võib olla mitu teenistajat.
ÄR-3	Riigiasutusel on null kuni mitu vestlusvooru.
ÄR-4	Vestlusvoorus on null kuni mitu hindamisvestlust. Hindamisvestlus on alati seotud ühe vestlusvooriga.
ÄR-5	Iga vestlusvoor on seotud ühe vestluse liigiga. Vestluse liiki võidakse kasutada mitte üheski kuni mitmes vestlusvoorus.
ÄR-6	Ühes vestlusvoorus võidakse kasutada mitte ühtegi kuni mitu küsimust. Küsimus võib olla seotud mitte ühe kuni mitme vestlusvooriga.
ÄR-7	Küsimuse tüüpi võidakse kasutada mitte üheski või mitmes vestlusvoorus.
ÄR-8	Ühel vestlusel on üks kuni mitu staatust. Üks staatus saab olla mitmel vestlusel.
ÄR-9	Igal riigiasutusel on null kuni mitu struktuuriüksust. Struktuuriüksus on alati seotud riigiasutusega.
ÄR-10	Ühes struktuuriüksuses on null kuni mitu teenistajat.
ÄR-11	Ühe vestluse kohta on saab olla null kuni mitu kokkuvõtet.

Tabel 14. TO-BE hindamissüsteemi ärireeglid (autori koostatud)

Äriinfo mudel

Konteksti mõistmiseks on töö autor modelleerinud UML klaasidiagrammi kasutades riigiülese personali hindamissüsteemi äriinfo mudeli. Mudelil on kujutletud loodava hindamissüsteemi peamised objektid koos omavaheliste seoste ning ärireeglitega.



Joonis 16. TO-BE hindamissüsteemi äriinfo mudel (autori koostatud)

6 Loodava süsteemi süsteemianalüüs

Magistritöö eesmärgist tulenevalt seab töö autor fookuse süsteemianalüüsis loodava süsteemi nõuete kirjeldamisele ning toob käesolevas töös välja peamised funktsionaalsed ja mittefunktsionaalsed nõuded. Detailne nõuete kirjeldus ei kuulu käesoleva magistritöö skoopi ning nende kirjeldamine on detailanalüüsi tegevus. Sisend nõuete kirjeldamiseks on saadud Justiitsministeeriumi, Maksu- ja Tolliameti ning Riigikontrolli hindamisprotsesside analüüsimise käigus. Funktsionaalsed nõuded on töö autor kirjeldanud kasutajalugudena ning mittefunktsionaalsed nõuded FURPS+ raamistikus. Nõuded on prioritseeritud MoSCoW meetodit kasutades.

6.1 Funktsionaalsed nõuded

Antud peatükis kirjeldab töö autor riigiülese personali hindamissüsteemi aktorid ja peamised funktsionaalsed nõuded kasutajalugudena kirjeldatuna.

Hindamissüsteemi aktorid on:

Aktor	Rolli kirjeldus
Asutuse administraator	Asutuse teenistuja (enamasti personalitöötaja), kellel on õigused seadistada asutuse ärireeglid ja koostada ning hallata asutuse hindamisvestluste vormide ja teadete mallid.
Asutuse haldur	Asutuse teenistuj (enamasti personalitöötaja), kellel on õigused hallata ja muuta asutuse hindamisvorme ning hindamisperioodi tööülesande teateid. Ühtlasi hallata hindamisperioodide läbiviimist ja koondtulemuste võtmist erinevate gruppide lõikes (asutus, üksused, töötajagrupid, individuaalsed tulemused). Edastada kesket koolitust vajadust.
Tippjuht	Asutuse juht, kes on otsese juhi rollis endale vahetult alluvate teenistujate osas, kuid näeb hindamistulemuste raames asutuse koondtulemusi võrrelduna struktuuriüksuste tulemustega.

Struktuuriüksuse juht	Struktuuriüksuse juht on otsese juhi rollis endale vahetult alluvate teenistujate osas ja näeb hindamistulemuste raames lisaks otsese juhi rolli vaatele struktuuriüksuse koondtulemusi võrrelduna asutuse ja teiste struktuuriüksuste koondtulemustega.
Otsene juht	Täidab hindamissüsteemis teenistuja hindamisvestluse vormi ja näeb enda vahetu tiimi kinnitatud vorme ja koondtulemusi võrrelduna asutuse ning teiste struktuuriüksuste koondtulemustega.
Teenistuja	Täidab hindamissüsteemis hindamisvestluse vormi ja näeb enda töölaua vaatest hindamisvestluse vormi.
Hindaja	Täidab talle suunatud hindamisvestluse vormi. Süsteemi ei teki talle muud nähtavust kui täidetavad küsimused, mis kaovad pärast vastamist.

Tabel 15. TO-BE hindamissüsteemi aktorid (autori koostatud)

Funktsionaalsed nõuded, mis on kirjeldatud kasutajalugudena ja prioritseeritud MoSCoW meetodi alusel:

Kasutajaloo ID	Kirjeldus	Prioriteet
Hindamissüsteemi seadistamine ja logimine		
KL-1	Mina asutuse administraatorina soovin seadistada asutuse ärireeglid (andmed, mida kajastada hindamisvormil ja tulemuste raportil, määrab, kes alustab hindamisvormi täitmist).	M
KL-2	Mina asutuse administraatorina soovin määrata hindamisvormi täitjad (SAP-i järgne struktuur või eraldi määratud).	M
KL-3	Mina asutuse administraatorina soovin määrata asutuse halduri ja/või haldurid .	M
KL-4	Mina teenistujana soovin siseneda hindamissüsteemi , et täita hindamisvormi, jätkata enda töölaua vaatest hindamisvormi täitmist, näha enda töölaua vaatest juhi	M

	antud hinnanguid ning pärast hindamisvormi kinnitamist näha kinnitatud hindamisvestluse vormi ehk hindamistulemusi.	
KL-5	Mina juhina soovin siseneda hindamissüsteemi , et täita hindamisvestluse vormi, jälgida enda üksuse vestluste toimumise seisu ning tutvuda hindamisvestluste tulemuste kokkuvõtetega.	M
Hindamisvorm mallide haldamine ja muutmine		
KL-6	Mina asutuse administraatorina soovin luua, muuta ja salvestada enda asutuse vaatesse erinevaid hindamisvormi malle.	M
KL-7	Mina asutuse administraatorina soovin hindamisvestluse vormi lisada järgnevat tüüpi küsimusi: <ul style="list-style-type: none"> • Avatud küsimus - vastus vabas vormis; • Hinnanguskaala, maatriks - 2-10 väärtuselise skaalaga, mille igale numbrilisele näitajale saab lisada ka vastavuse teksti kujul (1- mitte üldse, 2 – vähesel määral jne). Iga hinnanguskaala ja maatriksküsimuse juurde peab vastama saama kirjutada kommentaari; • Valikvastustega küsimus; • Kompetentsi küsimust. 	M
KL-8	Mina asutuse administraatorina soovin luua, muuta ja salvestada enda asutuse vaatesse erinevaid hindamisperioodi tööülesannete teate tekste.	M
Hindamisvormide ja -perioodi planeerimine ja ettevalmistamine		
KL-9	Mina asutuse haldurina soovin luua, muuta ja salvestada hindamisvorme.	M
KL-10	Mina asutuse haldurina soovin hindamisvormile lisada järgnevat tüüpi küsimusi:	M

	<ul style="list-style-type: none"> • Avatud küsimus - vastus vabas vormis; • Hinnanguskaala, maatriks - 2-10 väärtuselise skaalaga, mille igale numbrilisele näitajale saab lisada ka vastavuse teksti kujul (1- mitte üldse, 2 – vähesel määral jne). Iga hinnanguskaala ja maatriksküsimuse juurde peab vastama saama kirjutada kommentaari; • Valikvastustega küsimus; • Kompetentsi küsimust. 	
KL-11	Mina asutuse haldurina soovin määrata iga küsimuse lõikes selle vastamise kohustuslikkust.	M
KL-12	Mina asutuse administraatorina soovin saata tööülesande juhtidele ja töötajatele hindamisvestluse pidamise ja vestlusvormi täitmise kohta.	M
KL-13	Mina asutuse haldurina soovin muuta tööülesande teksti.	M
KL-14	Mina asutuse haldurina soovin seada ja muuta hindamisperioodi tähtaega.	M
KL-15	Mina asutuse haldurina soovin lisada eelseadistatud hindamisvormi täitjatele hindajad.	S
Hindamisvestluste läbiviimine		
KL-16	Mina asutuse haldurina soovin hindamisvestluste töölaual jälgida vestlusvormide täitmise seisu.	S
KL-17	Mina teenistujana soovin täita, muuta, salvestada ja esitada hindamisvestluse vormi.	M
KL-18	Mina otsese juhina soovin täita teenistuja vestlusvormi.	M
KL-19	Mina juhina soovin delegeerida hindamise läbiviimist ja vormi täitmist.	S
KL-20	Mina juhina soovin järgida vestlusvormide täitmise seisu.	S

KL-21	Mina hindajana soovin täita mulle saadetud küsimustikku.	M
Hindamisvestluste tulemuste koondamine ja analüüs		
KL-22	Mina asutuse haldurina soovin koondada hindamistulemuste info ja võrrelda tulemusi asutuse, struktuuriüksuse, töötajagruppide keskmiste lõikes.	M
KL-23	Mina struktuuriüksuse juhina soovin näha koondtulemusi enda üksuse koondtulemustest ja võrrelda tulemusi enda üksuse sees ja teiste üksuste keskmistega.	M
KL-24	Mina teenistujana soovin näha kinnitatud vestlusvormi.	M
KL-25	Mina otsese juhina soovin näha vahetult alluvate teenistujate kinnitatud vestlusvorme ja võrrelda tulemusi teiste struktuuriüksuste ja töötajagruppidega.	M
KL-26	Mina asutuse juhina soovin näha asutuse koondtulemusi ja võrrelda asutuse keskmist struktuuriüksuste keskmistega.	S
Riigiülese koolitusvajaduse edastamine¹		
KL-27	Mina asutuse haldurina soovin selekteerida ja salvestada ühise koolitusvajaduse koolituste mooduli koolitusregistri vaates.	S
KL-28	Mina asutuse haldurina soovin edastada ühise koolitusvajaduse keskse koolituse koolitusregistri vaatesse.	S

¹ Nõue on eelkõige mõistlik realiseerida juhul kui hindamissüsteem luuakse riigitöötaja iseteenindusportaali täiendava moodulina.

Tabel 16. TO-BE hindamissüsteemi funktsionaalsed nõuded (autori koostatud)

6.2 Mittefunktsionaalsed nõuded

Antud alapeatükk kirjeldab riigiasutuste ülese hindamissüsteemi mittefunktsionaalsed nõuded. Nõuded on kirjeldatud ja klassifitseeritud FURPS+i mudelist lähtudes ja jaotatud kasutatavuse, töökindluse, jõudluse, ülalpidamise alateemade lõikes:

MF nõude ID	Kirjeldus	Prioriteet
Kasutatavus		
MF-1	Süsteemi peab tagama kasutajatele juurdepääsud vastavalt nende kasutajarollidele.	M
MF-2	Kasutaja peab saama end autentida ID-kaardi, mobiili-ID, smart-ID kaudu ning süsteem peab kasutama Riigi Autentimisteenust TARA.	M
MF-3	Süsteem peab olema kooskõlas riigi infosüsteemi koosvõime raamistikuga (https://www.mkm.ee/sites/default/files/riigi_it_koosvoime_raamistik.pdf) [50].	M
MF-4	Süsteemis erinevate toimingute tegemine peab olema kasutajate jaoks arusaadav ja lihtne.	M
MF-5	Süsteemi kujundus peab olema läbivalt sarnane.	M
MF-6	Süsteem peab kuvama kasutajatele abistavat infot ja teateid.	M
MF-7	Kasutajaliides ja kasutajatele kuvav info ning teated peavad olema eesti keelsed.	M
MF-8	Süsteem peab saatma kasutajatele automaatseid meeldetuletusi kokkulepitud olukordades.	M
MF-9	Süsteemi kasutajate jaoks koostatakse kasutusjuhendid, mis kirjeldavad kasutajarollide lõikes süsteemi kasutamise võimalusi.	M

MF-10	Süsteem peab säilitama kasutajate tegevustest ja veateadetest logid ning peab olema võimalus teha logi väljavõtteid.	M
MF-11	Kasutajaliides peab olema kasutatav enimlevinum veebibrauserite ja nende versioonidega.	M
MF-12	Süsteemiga seonduv informatsioon peab olema dokumenteeritud (arhitektuur, detailanalüüs, kood).	M
Töökindlus		
MF-13	Süsteemi kasutajate aktiivne tööaeg on enamasti tööpäeviti kella 8.00-18.00. Süsteem peab olema kättesaadav ka väljas poolt tööaega (24/7).	M
MF-14	Kasutajaliides peab avanema maksimaalselt 3 sekundi jooksul.	M
MF-15	Süsteemi reageerimisaeg on maksimaalselt 30 sekundit.	M
MF-16	Süsteemi taasteaeg on 3 tundi.	M
MF-17	Süsteem peab vastama isikuandmete kaitse seaduse nõuetele ning tagama GDPR-i nõuetele vastavuse.	M
MF-18	Süsteem peab korrapäraselt pärast säilitustähtaja lõppemist kustutama isikuandmed.	M
Jõudlus		
MF-19	Süsteemi potentsiaalsete kasutajate arv on ca 27 000 kasutajat [51]. Süsteemis tegutseb korraga indikatiivselt 5000 aktiivset kasutajat.	M
MF-20	Süsteem peab toetama aktiivsete kasutajate arvu suurendamist.	S
MF-21	Süsteemis peab olema võimalik tõsta jõudlust ning andmete salvestamise maht.	S
MF-22	Süsteemi maksimaalne lubatud summaarne katkestus nädalas on 1 ööpäev.	M

Ülalpidamine		
MF-23	Süsteem tuleb arendada mikroteenusena.	M
MF-24	Süsteem peab vastama ISKE turvasemele K1T2S1 [52].	M
MF-25	Süsteemi andmeid tuleb varundada automaatselt kord ööpäevas ja väljaspool aktiivset tööaega, so väljaspool 8.00-18.00.	M
MF-26	Süsteem peab võimaldama API-de kaudu liidestusi väliste süsteemidega.	M
MF-27	Andmevahetus peab toimuma turvalise andmevahetuskähi X-tee kaudu.	M

Tabel 17. TO-BE hindamissüsteemi mittefunktsionaalsed nõuded (autori koostatud)

6.2.1 GDPR-i nõuded

Hindamisvestluste käigus toimub teenistujate isikuandmete töötlemine, mistõttu tuleb tagada GDPR-i nõuded ja selles alampeatükis kirjeldatakse peamised tegevusi, mida tuleb arenduspartneril seoses loodava süsteemi kasutuselevõttuga teha ning üldpõhimõtteid, millest tuleb lähtuda. Töös ei kirjeldata igale riigiasutusele kaasnevat tegevusi (näiteks uuendada töötlemistoimingute registrit, muude dokumentide kaasajastamine jne).

Isikuandmete töötlemine peab olema seaduslik ning personali hindamise protsessis töödeldakse isikuandmeid avalikes huvides oleva ülesande täitmiseks või vastutava töötleja avaliku võimu teostamiseks. Ühtlasi peab andmete töötlemine olema õiglane ja andmesubjektile läbipaistev ning töötlemine peab olema ka turvaline. [53] Hindamissüsteemis on seega dokumenteeritud kasutajarollide põhine lähenemine kriitilise tähtsusega, et tagatud oleks andmete töötlemine vaid õigustatud osapooltel. Samas peab teenistujale olema nähtav teiste osapoolte lisatud informatsiooni hindamisvestluse vormil, sh võimalus fikseerida eriarvamus ning teada, mis saab vestluste informatsiooniga pärast vestlust ning vormi kinnitamist.

Arenduspartnerile kaasneb isikuandmete töötlemisega seoses mitmeid tegevusi, millele tuleb tähelepanu pöörata. Esmalt ja enne süsteemi loomist tuleb analüüsida kavandatavate isikuandmete töötlemise toimingute mõju isikuandmete kaitsele ehk koostada süsteemi andmekaitsealane mõjuhinnang (ibid). Isikuandmete elektroonilisel töötlemisel tuleb pidada logikirjeid ehk fikseerida isikuandmete sisestamine, muutmine, vaatamine, edastamine kui ka kustutamine, mistõttu peab loodav lahendus seda võimaldama. Andmete säilitamisel tuleb lähtuda põhimõttest, et andmeid säilitatakse üksnes seniks, kuni neid vajatakse, mistõttu peab süsteemi loomisel arvestama ka andmete kustutamise võimekusega detailanalüüsi käigus kokkulepitud säilitustähtjast tulenevalt. [54]

Ülalnimetatud ja muud GDPR-is ja teistes valdkonda reguleerivates õigusaktides kirjeldatud nõuded tuleb määrata kindlaks detailanalüüsi käigus. Oluline on isikuandmete töötlemisele seatud nõudeid järgida nii loodavad süsteemis kui ka selleni jõudmise protsessis ehk arenduse faasis.

6.3 Liidesed

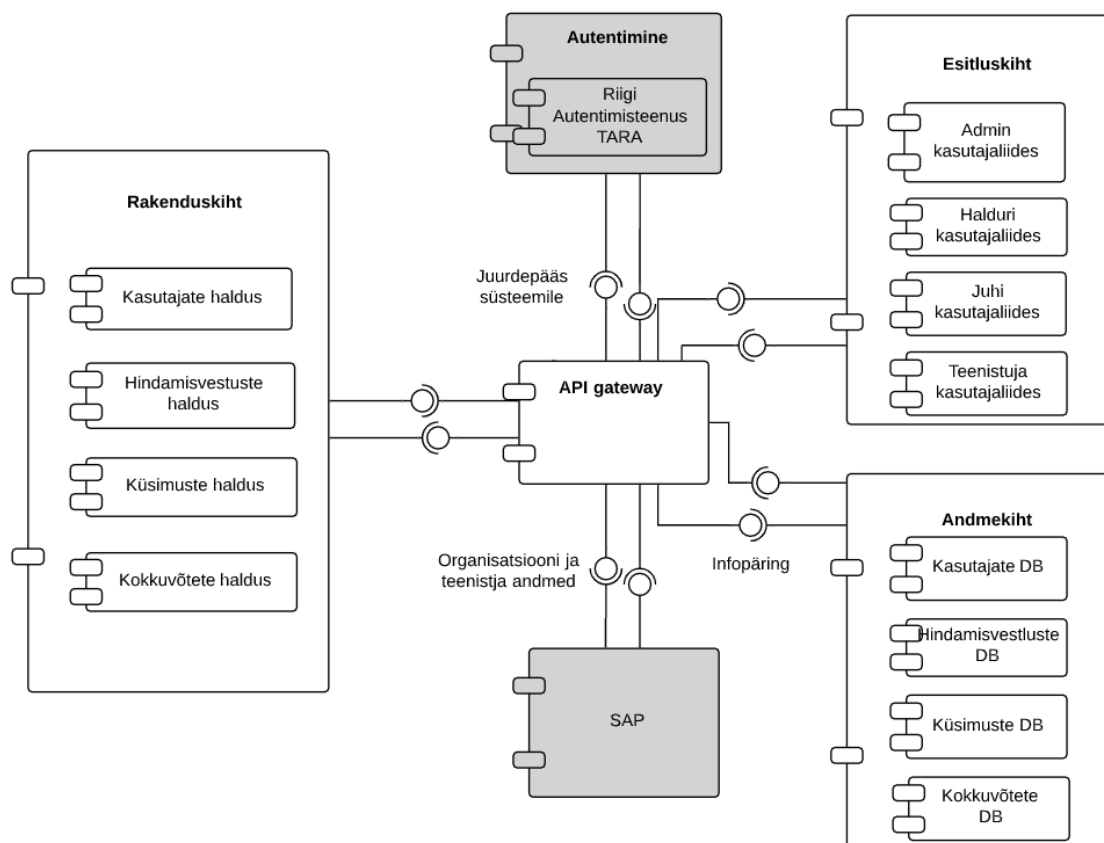
Hindamissüsteem peab olema liidestatud välise süsteemiga SAP. SAP-is hoitakse ja hallatakse riigiasutuste ja nende teenistujate andmeid. Hindamissüsteemi päritakse SAP-ist vajalikud asutuse ja teenistujate andmed, mille alusel tekib hindamissüsteemi juurdepääs ning vajalikud andmed hindamisvestluse vormidele. SAP saadab hindamissüsteemi tagasi asutuse struktuurides ja teenistujatega toimuvad muudatused (üksuse loomine, üksuse kaotamine, üksuse nimetuse muutumine, teenistuja tööle asumine, teenistuja ametikoha muutumine, teenistuja lahkumine, teenistussuhte peatumine jm taolistel juhtudel).

Andmevahetus toimub ka hindamissüsteemist SAP-i. Hindamisvestluse kinnitamise järgselt kanduvad toimunud vestluse kohta andmed (teenistuja, kellega vesteldi, vestluse toimumise aeg, vestluse liik) majandustarkvarasse SAP.

Juhul kui otsustatakse hindamissüsteem luua riigitöötaja iseteenindusportaali täiendava moodulina, siis peab hindamissüsteem olema liidestatud ka riigitöötaja iseteenindusportaali koolituste mooduliga, mis võimaldab automatiseerida keske koolitusvajaduse koondamist.

6.4 Komponent diagramm

Käesolevas peatükis on töö autor esitlenud riigiülese personali hindamissüsteemi arhitektuurilise vaate komponent diagrammina.



Joonis 17. TO-BE hindamissüsteemi komponent diagramm (autori koostatud)

Joonisel 17 on hindamissüsteemi välised süsteemid esitatud halli markeeringuga ning sisemised komponendid valge markeeringuga. Loodav hindamissüsteem koosneb rakenduskihist, esitluskihist ja andmekihist.

Rakenduskiht koosneb kasutajate halduse, hindamisvestluste halduse, küsimuste halduse ning kokkuvõtete halduse komponentidest. Kasutajate halduse komponendis hallatakse süsteemi kasutajaid ja kasutajarollid. Hindamisvestluste haldus on komponent, mille kaudu hallatakse kõiki vestlusvoorusi, hindamisvestluse vorme jne. Küsimuste halduse komponendi kaudu hallatakse küsimuse tüüpe ja loodud küsimusi. Kokkuvõtete halduse kaudu hallatakse kinnitatud vestlusvormide alusel loodavaid kokkuvõtteid-analüüse.

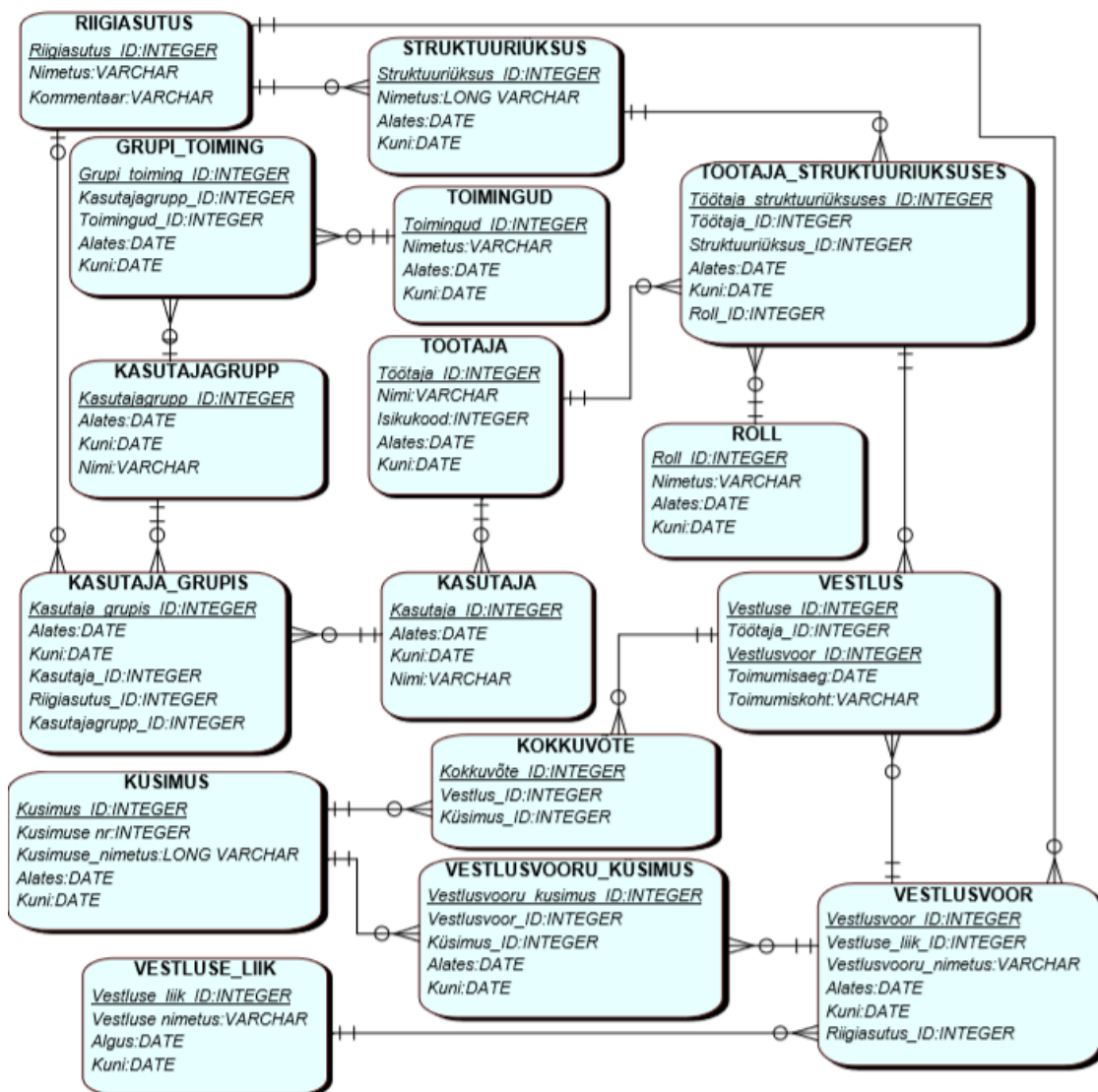
Esitluskiht koondab endas kasutajaliideseid, mis võimaldavad kasutajatel süsteemi funktsionaalsust kasutada. Administraatori (joonisel Admin) kasutajaliides on komponent, mille abil administraatoriõigustega kasutajad saavad teha vajalikke toiminguid (seadistada asutuse ärireegleid, luua, muuta ja hallata hindamisvestluse malle jne). Halduri kasutajaliidese abil saavad asutuse haldurid hallata hindamisperiodide läbiviimist, muuta ja hallata eelseadistatud hindamisvestluste vorme, hallata koondtulemusi jne. Juhi kasutajaliides võimaldab täita enda tiimi teenistujate hindamisvestluste vorme, näha kinnitatud vestluse vorme ja kokkuvõtteid. Teenistuja kasutajaliides võimaldab täita talle suunatud hindamisvestluse vormi ja näha enda kinnitatud vestluse vorme.

Andmekiht koosneb andmebaasidest, milles hoitakse ja hallatakse süsteemi andmeid. Kasutajate andmebaas sisaldab kasutajate, kasutajarollide ja kasutajatega seotud toimingutega seotud andmeid. Hindamisvestluste andmebaas koondab hindamisvestluse liikide, vestlusvoorude ja nendega seonduvate toimingute andmeid. Küsimuste andmebaasis kajastuvad vestlusvormi küsimuste andmeid ning kokkuvõtte andmebaasis kinnitatud hindamisvestluste vormide ja tulemuste toimingute andmed ja info. API Gateway on andmesidekanal, mis võtab vastu kasutajatelt päringud ning suunab neid õigetele moodulitele (sh ka andmevahetus väliste komponentidega).

Välised komponendid, millega hindamissüsteem suhtleb, on majandustarkvara SAP. Majandustarkvara SAP on komponent, milles hallatakse riigiasutuste ja nende teenistujate andeid ja millest saadakse organisatsiooni ja teenistujate andmed ning tekib juurdepääs hindamissüsteemile. Samasse komponenti toimub hindamisvestluste info tagasisaatmine.

6.5 Olemi-suhte diagramm

Personali hindamine on protsess, mille käigus hallatakse ja luuakse mitmeid andmeid ning ühtlasi on vajadus need ka süsteemis säilitada. Seepärast on käesolevas töös illustreeritud loodava lahenduse andmemudel olemi-suhte diagrammil, mis on üheks levinumaks meetodikaks andmemudelite koostamisel [55].



Joonis 18. TO-BE hindamissüsteemi olemit-suhte diagramm (autori koostatud)

Töö autor kirjeldab järgnevas tabelis lahti olemit-suhte diagrammi sisu paremaks edasi andmiseks loodava süsteemi andmemudeli olemite semantika:

Tabeli nimi	Semantika
RIIGIASUTUS	Tabelis hoitakse kõikide riigiasutuste andmeid.
STRUKTUURIÜKSUS	Tabelis hoitakse kõikide struktuuriüksuste andmeid. Igal riigiasutusel võib olla mitu struktuuriüksust.
TÖÖTAJA_STRUKTUURIÜKSUSES	Tabelis on kirjas seosed töötaja ja struktuuriüksuse vahel, et näha, millises struktuuriüksuses töötaja töötab. Lisaks näitab see tabel, millist rolli töötaja omab.

TÖÖTAJA	Tabelis hoitakse kõikki isikuid, kes on ametisse nimetatud või kellega on sõlmitud tööleping ehk kõiki riigiasutuste töötajaid.
ROLL	Tabelis on kirjas kõik võimalikud rollid, mis võivad esineda hindamisvestluste läbiviimisel. Töötajad jagunevad erinevatesse rollidesse (juht, alluv jne).
KASUTAJA	Siin tabelis hoitakse kõiki hindamismooduli kasutajaid.
KASUTAJA_GRUPIS	Iga kasutaja on määratud kasutajagruppi. Tabel näitab, millises kasutajagrupis iga kasutaja on.
KASUTAJAGRUPP	Tabelis on kajastatud kõik kasutajagrupid
GRUPI_TOIMING	Tabelis seotakse toimingud ja kasutajagrupid, et näha, milliseid toiminguid, millised kasutajagrupid, millal teha saavad.
TOIMINGUD	Tabelis kajastatakse kõik toimingud, mida hindamissüsteemis saab teha.
VESTLUS	Tabelis kajastatakse kõik toimunud vestlused näidates ära, kellega vesteldi, millal vesteldi ja millise vestlusvooriga on tegemist.
KOKKUVÕTE	Tabelis seotakse läbiviidud vestlus ja vastatud küsimused, et näha, mida töötaja on vestlusel vastanud.
KÜSIMUS	Tabelis hoitakse kõiki vestluste küsimusi.
VESTLUSVOORU_KÜSIMUS	Tabelis seotakse küsimused ja vestlusvoorud, et näha millised küsimusi vestlusvoorus kasutatakse.
VESTLUSVOOR	Vestlusel võib olla mitu vooru ning siin tabelis hoitakse kõiki vestlusvoorusid.
VESTLUSE_LIIK	Vestlusi on erinevaid liike. Siinses tabelis on kirjas kõik vestluste liigid, mida peetakse (arenguestlus, katseajavestlus, katseajalõpuvestlus jne).

Tabel 18. TO-BE hindamissüsteemi andmemudeli olemite semantika (autori koostatud)

Järeldused

Magistritöös analüüsitud riigiasutuste näidete pinnalt tuvastati, et personali hindamine on Eesti riigiasutustes juurdunud protsess. Protsessis osalevad enamasti sarnased osapooled (personalitöötaja, juht, teenistuja, kaaskollegid) ja hindamisvestluste tulemused fikseeritakse kokkulepitud vormil. Hindamisvestluste sisu ja sagedus võivad varieeruda. Riigiasutuste personali hindamise protsessid on pidevas muutumises ning suund on agiilsemale lähenemisele, kuid seejuures on selge vajadus ja ootus vähemasti kord aastas võtta aeg põhjalikumaks hindamiseks ning fikseerida hindamistulemused. Analüüsitulemustest lähtudes **peab riigiasutuste ülene personali hindamissüsteem võimaldama seadistada ja muuta iga asutuse põhiselt erinevate hindamisvestluste vorme**. Seejuures on oluline valida ise hindamiste läbiviimise sagedus.

Samuti leiti töö tulemusena, et analüüsitud riigiasutuste hindamisprotsessid ei ole tõhusalt toetatud tarkvaraliste lahendustega ja **täna kasutusel olevad lahendused ei kata ära asutuste kõiki vajadusi ning ei paku lisandväärtust riigiasutuste üleselt**. Riigiüleselt on mitmeid protsesse, mis toimuvad täna käsitööna ja tuleks uue süsteemi loomisel automatiseerida. Ühtlasi tuleb riigiülese lahendusega **ära kasutada juba süsteemides olevaid andmeid ja tagada kahesuunaline liiklus protsesside automatiseerimiseks, mida täna ei võimalda ükski olemasolev lahendus**.

Kokkuvõtlikult peab loodav lahendus pakkuma piisavalt paindlikkust, automatiseerima olemasoleva andmevahetuse kahesuunaliselt ning võimaldama hindamistulemuste koondamist ja võrdlemist ehk kasutada infot mugavalt juhtimisotsustes.

Mitmes riigiasutuses kasutusel olev PlanPro tarkvara katab mitmeid ärinõudeid, mistõttu soovitab töö autor arutada tarkvara arendamise võimalusi, võimekust ja hinnastamist riigiülese lahenduse vaates. Teisalt nähtus töös selgelt, et hindamissüsteemi loomisel saab kasutada ära ka kasutuses oleva riigitöötaja iseteenindusportaali komponente ja loodud funktsionaalsusi. Neid lahendusvariante soovitab töö autor Rahandusministeeriumil riigiülese lahendusena kaaluda ja hinnata.

Kokkuvõte

Magistritöö tulemusena on loodud uus riigiasutuste ülene ja ühtne personali hindamissüsteem töös esitatud arhitektuuris.

Magistritöö eesmärk autori hinnangul saavutati ja töö tulemusena:

- selgitati välja peamised puudused tänases personali hindamise protsessis ja kasutatavates keskkondades;
- kirjeldati võimekused, mis vajavad välja arendamist riigiasutuste ülese ja ühtse hindamissüsteemi väljatöötamiseks;
- koostati personali hindamise soovitud protsess ja peamised alamprotsessid;
- koostati soovitud lahenduse ärikirjeldus, ärinõuded, ärireeglid ja äriinfomudel;
- kirjeldati peamised riigiasutuste ülese personali hindamissüsteemi nõuded;
- töötati välja peamised süsteemianalüüsile põhinevad mudelid.

Töös väljapakutud hindamissüsteem annab võimaluse riigiasutustel personali hindamisprotsessi digitaliseerida ning automatiseerida, mis muudab nii personalitöötajate jaoks hindamiste haldamise mugavamaks kui ka teenistujate jaoks protsessis osalemise lihtsamaks ja optimaalsemaks. Ühtlasi on see juhtimistöriistaks võimaldades tulemusinfo kiiret koondamist ja analüüsi. Lisandväärtusena võimaldab hindamissüsteem kaotada ära käsitöö riigiülese hindamise statistika ja koolitusvajaduse kogumisel. Samuti loob ühtne ja ülene hindamissüsteem võimaluse keskselt olulistes sihtgruppides (näiteks keskastmejuhid, õigusloojad vms) kompetentse ja töötulemusi hinnata ning seeläbi veelgi sihstatumalt keskseid arendustegevusi pakkuda.

Töö tulemused ja järeldused on sisendiks Rahandusministeeriumile edasiste otsuste tegemisel ja hindamissüsteemi projektiga edasi liikumisel.

Kasutatud kirjandus

- [1] Riigikantselei, „Hindamine avalikus teenistuses,“ Tallinn, 2021.
- [2] Justiitsministeerium, „Avaliku teenistuse seadus,“ Riigikogu, Tallinn, <https://www.riigiteataja.ee/akt/126032013005?leiaKehtiv>.
- [3] Justiitsministeerium, „Justiitsministeeriumi veebileht,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.just.ee/et/ministeerium-kontakt/personal-ja-taitmata-ametikohad>. [Kasutatud 01 04 2021].
- [4] Maksu- ja Tolliamet, [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.emta.ee/et/kontaktid-ja-ametist/ameti-struktuur-ulesanded-strateegia/tutvustus>. [Kasutatud 26 03 2021].
- [5] P. Bourque ja R. E. D. Fairley, Guide to the Software Engineering Body of Knowledge - SWEBOK V3.0, IEEE and IEEE Computer Society, 2014.
- [6] M. Adiyia ja W. Ashton, „Comparative Research,“ Rural Development Institute Brandon University, Brandon, 2017.
- [7] C. G. Pickvance, „Four varieties of comparative analysis,“ *Journal of Housing and the Built Environment*, kd. 16, pp. 7-28, 2001.
- [8] U. Eriksson, „ReQtest,“ 29 10 2012. [Võrgumaterjal]. Available: <https://reqtest.com/requirements-blog/how-to-use-interviews-to-gather-requirements/>. [Kasutatud 2 04 2021].
- [9] A. Hathaway ja T. Hathaway, „BA-EXPERTS,“ 1 11 2012. [Võrgumaterjal]. Available: <https://businessanalysisexperts.com/requirements-gathering-interviewing-techniques/>. [Kasutatud 2 04 2021].
- [10] S. Weese, „Learning Tree International,“ 19 09 2010. [Võrgumaterjal]. Available: <http://blog.learningtree.com/business-analysis-technique-document-analysis/>. [Kasutatud 02 04 2021].
- [11] IAB, „Babok: A Guide To The Business Analysis Body of Knowledge,“ International Institute of Business Analysis, Toronto, Ontario, 2015.
- [12] A. Hudaib, R. Masadeh, M. H. Qasem ja A. Alzaqebah, „Requirements Prioritization Techniques Comparison,“ *Modern Applied Science*, kd. 12, nr 2, pp. 62-80, 16 01 2018.
- [13] F. S. Al-Obthani ja A. A. Ameen, „Towards Customized Smart Government Quality Model,“ *International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA)*, kd. 9, nr 2, pp. 41-49, 2018.
- [14] M. Lankhorst, „Enterprise Architecture and Capability-Based Planning,“ 27 10 2020. [Võrgumaterjal]. Available: <https://bizzdesign.com/blog/enterprise-architecture-and-capability-based-planning/>. [Kasutatud 03 04 2021].
- [15] Sparx Systems, „Capability Based Planning,“ [Võrgumaterjal]. Available: https://sparxsystems.com/enterprise_architect_user_guide/15.2/guidebooks/tech_e_a_capability_based_planning.html. [Kasutatud 03 04 2021].

- [16] The Open Group, „28. Capability-Based Planning,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/m/chap28.html>. [Kasutatud 03 04 2021].
- [17] Six Sigma, „What is a SIPOC Diagram?,“ 05 12 2017. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.sixsigmadaily.com/what-is-a-sipoc-diagram/>. [Kasutatud 05 04 2021].
- [18] S. Quain, „Why Use a Flowchart?,“ 25 10 2018. [Võrgumaterjal]. Available: <https://smallbusiness.chron.com/use-flowchart-43367.html>. [Kasutatud 05 04 2021].
- [19] Object Management Group (OMG), „BUSINESS PROCESS MODEL & NOTATION™ (BPMN™),“ OMG, [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.omg.org/bpmn/index.htm>. [Kasutatud 05 04 2021].
- [20] C. Mokarat ja W. Vatanawood, „UML Component Diagram to Acme Compiler,“ *Information Science and Applications (ICISA)*, 2013.
- [21] T. Yoshizumi, T. Kirishima, T. Goto ja K. Tsuchida, „A graph grammar for entity relationship diagrams,“ *2016 IEEE 14th International Conference on Industrial Informatics (INDIN)*, 2016.
- [22] A. B. N. Abadi ja M. B. Nia, „The Relationship Between Strategic Human Resource Management and Job Performance: The Mediating Role of Moral Atmosphere,“ *Organizational Culture Management*, 2020.
- [23] M. S. Yagoob, Y. Cao ja K. Naveed, „The Effects of Sustainable Human Resource Management Practices on Employee Performance: The Moderating Role of Organizational Commitment,“ *Gomal University Journal of Research*, kd. 36, nr 1, pp. 1-14, 2020.
- [24] G. I. Vasile ja X. Zhan, „Recruitment, Selection and Integration in The Human Resource Management,“ *Internal Auditing & Risk Management*, kd. 3(59), 2021.
- [25] C. Bharat, „Understanding Generation Z expectations for effective onboarding,“ *Journal of Organizational Change Management*, kd. 33, nr 7, pp. 1277-1296, 2020.
- [26] P. Pekka ja L. Esa, „Making objectives common in performance appraisal interviews,“ *Language & Communication*, kd. 39, pp. 92-108, 2014.
- [27] MTÜ Eesti Personalijuhtimise Ühing, Personalijuhtimise käsiraamat, Tallinn: AS Pakett trükikoda, 2020.
- [28] P. McCord, Jõud. Kuidas luua vabadusest ja vastutusest kantud töökultuuri, Tallinn: AS Äripäev, 2019.
- [29] K. Venclová, „Approaches to the term "Appraisal" in the Area of Human Resource Management,“ *Scientific Papers of the University of Pardubice*, pp. 160-170, 2013.
- [30] G. A. Chekol, „The Effect of Performance Appraisal on Employees Morale and Satisfaction: The Case of Jinka Town Civil Service Office,“ *International Journal of Management, Accounting and Economics*, kd. 5, nr 11, 2018.
- [31] D. Van De Mierop ja E. Vrolix, „A Discourse Analytical Perspective on the Professionalization of the Performance Appraisal Interview,“ *International Journal of Business Communication*, kd. 51(2), pp. 159-182, 2014.
- [32] A. Šalková, „Theoretical Approaches to Employee Appraisal Methods,“ *Scientific Papers of the University of Pardubice*, pp. 91-101, 2013.

- [33] P. M. Thoren, *Agile People: A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees)*, Lioncrest Publishing, 2017.
- [34] D. Torrington ja L. Hall, *Human Resource Management*. Fourth Edition, Prentice Hall, 1998.
- [35] D. Cederblom, „The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions,” *Academy of Management Review*, kd. 7, pp. 219-227, 1982.
- [36] C. BasuMallick, „HR Technologist,” 14 01 2021. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/digitization-vs-digitalization-in-hr/>. [Kasutatud 20 02 2021].
- [37] Persono HR, „Persono HR,” 17 11 2020. [Võrgumaterjal]. Available: <http://personohr.com/digitization-in-human-resources-processes/>. [Kasutatud 20 02 2021].
- [38] T. Bondarouka, H. Ruel ja B. van der Heijden, „e-HRM effectiveness in a public sector organization:,” *The International Journal of Human Resource Management*, kd. 20, nr 3, p. 578–590, 2009.
- [39] Rahandusministeerium, „Rahandusministeeriumi veebileht,” 12 2014. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigi-personalipoliitika>. [Kasutatud 14 03 2021].
- [40] Rahandusministeerium, „Riigi kui tööandja personalipoliitika valge raamat,” Tallinn, 2014.
- [41] Riigikontroll, „Riigikontrolli veebileht,” 23 03 2018. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.riigikontroll.ee/tabid/206/Audit/2457/language/et-EE/Default.aspx>. [Kasutatud 21 02 2021].
- [42] Riigikontroll ja Riigi Tugiteenuste Keskus, „Tugiteenuste osutamise kokkulepe,” Tallinn, 2020.
- [43] K. Maasalu, „Riigi Tugiteenuste veebileht,” 28 10 2014. [Võrgumaterjal]. Available: file:///C:/Users/Maris/Downloads/bo4_kasutusjuhend.pdf. [Kasutatud 19 05 2021].
- [44] Riigi Tugiteenuste Keskus, „Valitsus toetas riigi sihtasutuste arvestusteenuse konsolideerimist,” 10 04 2020. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.rtk.ee/uudised/valitsus-toetas-riigi-sihtasutuste-arvestusteenuse-konsolideerimist>. [Kasutatud 04 04 2021].
- [45] „Riigi Tugiteenuste Keskuse veebileht,” 28 12 2020. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.rtk.ee/riigitootaja-iseteenindusportaal>. [Kasutatud 21 02 2021].
- [46] L. Simm, Interviewee, *Justiitsministeeriumi arendus- ja personalitalituse nõunik*. [Intervjuu]. 10 03 2021, 22 04 2021.
- [47] H. Keba, Interviewee, *Maksu- ja Tolliameti personalispetsialist*. [Intervjuu]. 25 03 2021, 21 04 2021.
- [48] Riigikontroll, „Riigikontrolli siseveeb, personalitöö kord ja juhend,” 03 02 2020. [Võrgumaterjal]. Available: <https://rksiseveeb.rk.lan/haldusteenistus/Handbooks/Riigikontrolli%20teenistujate%20v%C3%A4rbamise,%20hindamise%20ja%20arendamise%20kord%20ning%20palgajuhend.pdf>. [Kasutatud 28 02 2021].
- [49] PlanPro, „PranPro veebileht,” [Võrgumaterjal]. Available: <https://planpro.ee/tarkvara/arenguestlus-tarkvara/>. [Kasutatud 01 05 2021].
- [50] Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, „Riigi infosüsteemi koosvõime

- raamistik versioon 3.0,“ Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2011.
- [51] Rahandusministeerium, „Avaliku teenistuse 2019. aasta aruanne,“ Rahandusministeerium, Tallinn, 2020.
- [52] Riigi Tugiteenuste Keskus, „Riigitöötaja iseteenindusportaali administreerimise teenuse osutamise tingimused,“ [Võrgumaterjal]. Available: <file:///C:/Users/Maris/Downloads/Riigit%C3%B6taja%20iseteenindusportaal%20RTIP.pdf>. [Kasutatud 15 05 2021].
- [53] Euroopa Parlament ja Euroopa Nõukogu, „Euroopa Parlamendi ja Nõukogu määrus (EL) 2016/679,“ 27 04 2016. [Võrgumaterjal]. Available: https://www.aki.ee/sites/default/files/dokumendid/reform/isikuandmete_kaitse_uldmaarus_2016_679_0.pdf. [Kasutatud 03 05 2021].
- [54] Andmekaitse Inspektsioon, „Isikuandmete töötaja üldjuhend,“ 19 03 2019. [Võrgumaterjal]. Available: https://www.aki.ee/sites/default/files/dokumendid/isikuandmete_tootleja_uldjuhend.pdf. [Kasutatud 03 05 2021].
- [55] Q. Li ja Y.-L. Chen, „Entity-Relationship Diagram,“ %1 *Modeling and Analysis of Enterprise and Information Systems*, Springer, 2009, pp. 125-139.

Lisa 1 – Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Maris Vaino

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Riigiasutuste ülese personali hindamissüsteemi loomine“, mille juhendaja on Tiit Vapper
 - 1.1. reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli 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.

20.05.2021

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.

Lisa 2 – Hindamisvestluste vormide näited

Justiitsministeeriumi arengu- ja hindamisvestluse vormi näide

Teenistuja:	Vahetu juhi nimi:
Teenistukoht:	Vestluse läbiviimise kuupäev:
Talitus ja osakond:	

Eelmine periood

Jrk	Peamised ülesanded (tööplaanist)	Saavutatud TULEMUSED¹
1		
2		
3		

Jrk	Kompetentsid	Hinnang kompetentsidele²
1	On strateegiline juht	
2	On innovatsiooni vedaja	
3	Saavutab tulemused	
4	On meeskonna hoidja	
5	On eeskujuks	

Järgmine periood

Jrk	Kokku lepitud tulemused ja tähtajad
1	
2	
3	

Arendustegevused kompetentside arendamiseks

Kommentaariid

Vahetu juhi kinnitus

Teenistuja kinnitus

¹ Täidetud, osaliselt täidetud, täitmata + põhjendus

² 3 – suurepärase, 2 – hea, 1 – vajab arendamist või sisend 360 hindamisest. Hinnangute asemel või lisaks neile võib fikseerida tugevused ja tähelepanu vajavad teemad.

Riigikontrolli koostöövestluse vormi näide

TEENISTUJA NIMI: (automaatselt täidetud personalijuhi lisatud andmete järgi)

AMETIKOHT: (automaatselt täidetud personalitöötaja lisatud andmete järgi)

OSAKOND: (automaatselt täidetud personalitöötaja lisatud andmete järgi)

VESTLUSE LÄBIVIIJA: (automaatselt täidetud personalijuhi lisatud andmete järgi)

AMETIKOHT: (automaatselt täidetud personalijuhi lisatud andmete järgi)

KUUPÄEV: (automaatselt süsteem genereerib kuupäeva, kui töötaja alustab vormi täitmist)

1. MÖÖDUNUD PERIOODI TÖÖTULEMID

1.1. Eelmiseks perioodiks seatud eesmärgid

(automaatselt kanduvad eelmise perioodi vormi küsimuse 3.1 vastused)

1.2. Sinu hinnang eelmise perioodi eesmärkide täitmisele ning tulemuste saavutamisele

1.3. Perioodil muutunud ja/või lisandunud eesmärgid ja saavutatavad tulemused
(jooksvalt aasta jooksul täidetav lahter)

1.4. Juhi hinnang eelmise perioodi eesmärkide täitmisele, tulemuste saavutamisele ja töösooritusel (too näiteid reaalsest töösituatsioonidest):

1.4.1. Kokkulepitud tegevuste kvaliteet

Täiesti rahul Pigem rahul Nii ja Naa Pigem rahulolematu Täiesti rahulolematu

1.4.2. Kokkulepitud tegevuste tähtaegsus

Täiesti rahul Pigem rahul Nii ja Naa Pigem rahulolematu Täiesti rahulolematu

1.4.3. Asjatundlikkus

Täiesti rahul Pigem rahul Nii ja Naa Pigem rahulolematu Täiesti rahulolematu

1.4.4. Algatusvõimelisus

Täiesti rahul Pigem rahul Nii ja Naa Pigem rahulolematu Täiesti rahulolematu

1.4.5. Koostöövõime

Täiesti rahul Pigem rahul Nii ja Naa Pigem rahulolematu Täiesti rahulolematu

Kommentaar:

2. RAHULOLU TÖÖGA

Sinu rahulolu töö sisu, töökorralduse, töökeskkonna ning juhiga koostöö osas.
Ettepanekud, mida parandada.

2.1. Töö sisu

Täiesti rahul Pigem rahul Nii ja Naa Pigem rahulolematu Täiesti rahulolematu

2.2. Töökoormus

Täiesti rahul Pigem rahul Nii ja Naa Pigem rahulolematu Täiesti rahulolematu

2.3. Motiveeritus

Täiesti rahul Pigem rahul Nii ja Naa Pigem rahulolematu Täiesti rahulolematu

2.4. Eesmärgistamine vahetu juhi poolt

Täiesti rahul Pigem rahul Nii ja Naa Pigem rahulolematu Täiesti rahulolematu

2.5. Tagasisidestamine vahetu juhi poolt

Täiesti rahul Pigem rahul Nii ja Naa Pigem rahulolematu Täiesti rahulolematu

2.6. Infovahetus juhtkonnaga (juhtkonna/juhtide otsuste kommunikatsioon sinuni ja sinu ettepanekute/sõnumite jõudmine juhtkonnani/juhtideni)

Täiesti rahul Pigem rahul Nii ja Naa Pigem rahulolematu Täiesti rahulolematu

2.7. Töökeskkond

Täiesti rahul Pigem rahul Nii ja Naa Pigem rahulolematu Täiesti rahulolematu

Kommentaar:

3. JÄRGMINE PERIOOD

3.1. Millised on Sinu järgmise perioodi eesmärgid ja oodatavad tulemused?

3.2. Juhi kommentaar

4. TÖÖTAJA ARENG

4.1. Kalendriaasta jooksul Sinu läbitud arendus- ja koolitustegevused (*imporditud andmete kuvamine*)

Nimetus	Algus	Lõpp	Koolitaja korraldaja

4.2. Millised tegevusi (koolitused, arenguprogrammid, stažeerimine, rotatsioon, arengut toetavad tööülesanded jne) vajad ametialaseks arenguks ja ekspertsuse täiendamiseks?

4.3. Kas ja kuidas sooviksid laiendada või muuta oma seirevaldkonda?

4.4. Juhi kommentaar

Lisa 3 – Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik

1. Millise sagedusega teenistujaid hindate?
2. Milline on asutuse teenistujate hindamise ettevalmistusprotsess?
3. Mis on hindamisvestluse sisu? Millistest teemadest hindamisvestlus koosneb?
4. Millised osapooled on hindamisprotsessi kaasatud?
5. Kuidas hindamisperioodist teenistujaid ja juhte kommunikeerite?
6. Milline on hindamisvestluse läbiviimise protsess?
7. Kuidas hindamistulemused vormistate? Kes alustab vormi täitmist?
8. Milliseid hindamismeetodeid kasutate?
9. Kas kasutate kompetentsimudelid, kuidas neid haldate?
10. Kas hindamisprotsess on toetatud tarkvaralahendusega? Millisega? Millised on selle peamised funktsionaalsused?
11. Mis saab hindamisvestluste tulemustest (teenistuja ja juhi kinnitatud vorm)? Millist infot analüüsite, kuidas ja miks?
12. Mis on tarkvara lahenduse tänased puudused, mis vajaks muutmist?