

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Maimu Saska

**PERSONALITÖÖ RAAMDOKUMENTIDE UUENDAMINE
NING PERSONALITÖÖ KORRALDUSE JA ARENDAMISE
ETTEPANEKUD SA PÕHJA-EESTI REGIONAALHAIGLAS**

Bakalaureusetöö

Õppekava HAKB02/14, peeriala halduskorraldus

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA, MA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 8852 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Maimu Saska

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 154054HAKB

Üliõpilase e-posti aadress: maimusaska@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA, MA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE PERSONALIJUHTIMISE ROLLIST ORGANISATSIOONIS JA TEENUSEDISAINIST.....	9
1.1. Organisatsioon ja personalijuhtimine	9
1.1.1 Personalijuhtimise roll organisatsioonis	9
1.1.2 Personalijuhtimise kompetentsid	10
1.1.3. Personalitööga seotud dokumentatsioon	14
1.2. Teenusedisain personalijuhtimises	16
1.2.1. Teenusedisaini olemus.....	16
1.2.2. Personaliteenuse disain ja paindliku personalijuhtimise tulevikusuunad.....	19
1.3. Kokkuvõtte käsitletud teoriast	23
1.4. Regionaalhaigla vajadus personali raamdokumentide uuendamiseks ja personalitöö arendamiseks	24
2. PERSONALITÖÖ RAAMDOKUMENTIDE UUENDAMINE JA PERSONALITÖÖ ARENDAMISE UURING REGIONAALHAIGLAS	26
2.1. SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla tutvustus	26
2.3. Protsessi ja metoodika kirjeldus	29
2.4. Uuringu tulemused	32
2.4.1. Personaliteenuste planeerimine, värbamine ja valik.....	34
2.4.2. Uue töötaja sisseelamisperioodi korraldus	35
2.4.3. Töötajate tasustamise korraldus	36
2.4.4. Lepingu sõlmimise, muutmise, lõpetamise protsess	37
2.4.5. Ametijuhendite koostamise protsess	38
2.4.6. Puhkuste korraldus	39
2.4.7. Personalitööga seotud dokumendivormide ja nende kooskõlastamise protsess.....	39
2.4.8. Personaliteenustuse intraneti rubriik	40
2.4.9. Residentide ja praktikantidega seotud toimingud.....	40
2.4.10. Koolitusvajaduse väljaselgitamine, koolituste korraldus ja personaliarendus	41
2.4.11. Tööohutuse, töökeskkonna ning terviseedenduse alane tegevus.....	41
2.5. Järeldused ja ettepanekud	42

KOKKUVÕTE	45
SUMMARY	47
KASUTATUD KIRJANDUS	49
LISAD	52
Lisa 1. Dokumentide analüüsi kokkuvõte seisuga 01.12.2017. a.....	52
Lisa 2. Aktiivgruppidega kohtumiste kokkuvõte	54
Lisa 3. Veebiküsimustiku kaaskiri	55
Lisa 4. Veebiküsimustik Regionaalhaigla personalitöö raamdokumentide uuendamiseks ning personalitöö arendamiseks.....	56
Lisa 5. Kodeerimise märksõnad valdkondade lõikes ja mainimiste arv	59
Lisa 6. Keskmised hinnangud valdkondade lõikes.....	61
Lisa 7. Valdkondadele antud hinded arvuliselt vastajate koguarvust.....	62
Lisa 8. Ettepanekud juhtkonnale	63

LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärgiks on SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla personalitöö raamdokumentide uuendamine ning ettepanekute tegemine personalitöö arendamiseks muutmaks personaliteenus juhtide ootustele vastavaks ning lihtsamaks.

Töö koosneb kahest peatükist. Eesmärgini jõudmiseks annab autor esimeses peatükis teoreetilise ülevaate personalitöö rollist organisatsioonis, personalitööks vajalikest kompetentsidest, personalitööga seotud dokumentatsioonist, teenusest ja teenusedisainist.

Teises peatükis annab autor ülevaate eesmärgi saavutamiseks läbi viidud kombineeritud meetodiga (ingl.k *Mixed Method*) arendusuuringust, mille käigus kaardistas autor esmalt personalitöö raamdokumendid ning nende ülevaatamise tähtsajad. Seejärel viis autor läbi ankeetküsitluse juhtide seas, mille tulemusel koostati kokkuvõtte personalitöö valdkondades tehtud peamistest ettepanekutest ja probleemidest. Autor tutvustas küsitluse tulemusi aktiivgruppidele ning haigla juhtkonnale, mille tulemusel koostati personalitöö arendamiseks esitatud ettepanekutest tegevuskava. Uuringu tulemustest lähtuvalt loodi 2018. aastal personaliteenistuse koosseisu arendusspetsialisti ametikoht, mille eesmärgiks on personaliteenuse arendamine läbi teenusedisaini põhimõtete ning paberivaba personalitöö juurutamine Regionaalhaiglas.

Käesoleva bakalaureusetöö tulemused on SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla personalitöö kui teenuse edaspidise arendamise sisendiks.

Võtmesõnad: personalijuhtimine, personalitöö kompetentsid, personalitöö arendamine, teenusedisain, bakalaureusetöö.

SISSEJUHATUS

Personalitöö roll organisatsioonides on pidevas muutuses ning järjest rohkem nähakse personalijuhti juhtkonna strateegilise partnerina (Özdemir *et al.* 2015). Seetõttu peab personalitööd ja selle korraldust asutustes pidevalt arendama, et see oleks uuenenud ootustega vastavuses. Muudatused peavad toimuma ühest küljest kooskõlas keskkonna muutustega, kuid samas peab organisatsioon suutma tegutseda proaktiivselt, et võimalusel muutusi ennetada (Manimaran, Senthil Kumar, 2016). Organisatsiooni toimimise aluseks olev töökorraldus on reguleeritud erinevate dokumentidega. Välistest õigusaktidest ja sisemistest töökorralduslikest muutustest tulenevalt peab ka asutusesiseseid regulatsioone pidevalt uuendama ning protsesse kasutajasõbralikumaks muutma, et tõsta töötajate tööga rahulolu ning seeläbi aidata organisatsioonil saavutada seatud strateegilised eesmärgid. Sellest lähtuvalt annab käesoleva bakalaureusetöö autor oma töö teoreetilises osas põgusa ülevaate personalitöötajate rollist, peamistest kompetentsidest ning dokumentidest, mis personalitööga kaasnevad. Bakalaureusetöö keskendub suures osas teenusedisainile personalitöös ning personalitöö tulevikusuundadele selles.

Uuringu osa bakalaureusetööst on tehtud SA Põhja-Eesti Regionaalhaiglas (edaspidi Regionaalhaigla). Kõigile Regionaalhaiglas kehtestatud juhenditele ja kordadele on määratud uuendamise tähtjaks maksimaalselt kolm aastat. Hetkel kehtivad personalitööd puudutavad dokumendid on osaliselt ületanud määratud tähtaja, ning vajavad seetõttu uuendust, sest need ei vasta enam reaalsele olukorrale. Ajas on muutunud väliskeskkond, mis personalitööle mõju avaldab. Näiteks Regionaalhaigla töötasusüsteemi mõjutab oluliselt tervishoiutöötajate kollektiivleping, millest tulenevalt peab igal aastal palgajuhendeid, töötasufonde ning arstresidentide tööd reguleerivaid dokumente korrigeerima. Viimase aja suurim väljakutse tööandjatele on 2016. aasta aprillis Euroopa Parlamendi poolt heaks kiidetud ning 2018. aasta mais kehtima hakkav isikuandmete kaitse üldmäärus, millest tulenevalt on oluline kehtivad protseduurid, dokumendivormid ning andmete töötlemise põhimõtted üle vaadata ning määrusega kooskõlla viia. Muudatused täiskasvanute koolitamises, 2017. aastal muutunud tervishoiu ja tööohutuse seadus ning muudetud töölepingu seadus tingivad samuti vajaduse nii personalitöö

dokumentide pidevaks muutmiseks kui ka nende süsteemseks ja tervikust lähtuvaks ülevaatamiseks teatud perioodi möödudes.

Regionaalhaigla suurusest tulenevalt on oluline luua ühtsetel alustel ja kindlatel kriteeriumitel põhinevaid personalipoliitikaid, mis on arusaadavad, läbipaistvad ja organisatsiooni strateegiat toetavad. See tagab organisatsiooni erinevate struktuuriüksuste parema ning usalduslikuma koostöö ning ebavõrdsuse tajumise vähenemise.

Eeltoodust tulenevalt on autori hinnangul vaja uurida, mida Regionaalhaigla juhiositsioonil olevad töötajad arvavad erinevatest kehtivatest dokumentidest: kas need toetavad piisavalt juhtide tööd; mis tekitab personalitöös ja sellega kaasnevas dokumenteerimises kõige rohkem probleeme ning võtta arvesse juhtide ettepanekud personalitööd reguleerivate dokumentide parendamiseks ja laiemalt personalitöö arendamiseks. Organisatsioonis on seda vajadust tunnetatud. Töö autoril, kes töötab Regionaalhaigla personalitalituses, palus juhatuse esimees läbi viia küsitlus, et saada juhtidelt tagasisidet personalitöös kasutatavate dokumentide kohta ning selle tulemusena töötada välja ettepanekud personalitöö dokumentide parendamiseks. Ettepanek kiideti heaks ja kinnitati ka Regionaalhaigla nõukogus 31.01.2017 otsusega nr 2017/1-4/2-1 „SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla arengukava aastateks 2017-2018“, mille personalistrateegia punktis 5.4. on 2017. a tegevuskava esimeseks tegevuseks: uuendame personalipoliitika raamdokumente (SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla, 2017).

Personalitöö dokumentide edasiarendus aitab luua selgema ja ühtsema asjaajamise personalitöös, kohandada personalijuhtimist organisatsiooni ootustele ja eesmärkidele vastavaks ning muuta erinevad protseduurid (nt. avalduste ringlus, uue töötaja kohanemine organisatsioonis, juhtide nõustamine) sobivamaks. Bakalaureusetöö eesmärk oli personalitöö raamdokumentide uuendamine ja juhtkonnale personalitöö arendamiseks ettepanekute tegemine lähtuvalt erinevate struktuuriüksuste juhtide ootustest ning ettepanekutest.

Bakalaureusetööle seatud eesmärgi ja uurimisülesannete täitmise tulemusena muutuvad personalitööd puudutavad raamdokumendid eeldatavalt vastavamaks organisatsiooni juhtkonna ja töötajate aktiivi ootustele, saavutatakse dokumentide suurem läbipaistvus ja parem arusaadavus. Personaliteenistus lähtub oma edasises tegevuses mõistlikult nendest ootustest ja tehtud ettepanekutest.

Eesmärgini jõudmiseks on bakalaureusetöös püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- esitada teoreetiline ülevaade personalitöö rollist organisatsioonis, personalitööks vajalikest kompetentsidest, dokumentidest, teenusest ja teenusedisainist ning personalitöö tulevikusuundadest;
- kaardistada personalitöö valdkonda reguleerivad raamdokumendid Regionaalhaiglas ning fikseerida nende ülevaatamise tähtsused;
- koostada ja läbi viia ankeetküsitlus Regionaalhaigla erinevate üksuste juhtide seas, et teada saada hinnang personalivaldkonna dokumentatsioonile ja dokumendiringlusele, lisaks uurida välja kitsaskohad personalitöös, mis hetkel juhtide hinnangul tööd pärsivad;
- selgitada juhtide hinnangud erinevate personalitöö valdkondade kohta ning koguda tagasisidet, millest lähtuda edaspidi personalitöö arendamisel;
- tuginedes vastuste analüüsi tulemustele koostada tegevuskava võimalike muudatuste ellurakendamiseks koos ajakavaga.

Autor võrdleb küsitluse tulemusi nii valdkondade lõikes kui ka ametikoha liikide lõikes, et teada saada erinevate huvigruppide peamised probleemkohad.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Esimeses osas annab autor teoreetilise ülevaate personalijuhtimise rollist organisatsioonis, kaasaegsest personalijuhtimise kompetentsimudelidest ja personalitööle esitatavatest ootustest, mis on olulised mõistmaks, millist teenust võiks organisatsioon personaliüksuselt oodata ning kuidas seda kujundada. Lisaks annab autor ülevaate teenuse olemusest ja teenusedisainist. Teenusedisaini kontseptsiooni rakendamine personalitöös annab lisandväärtuse, kui teenuste ja protsesside loomisse kaasatakse nii organisatsiooni töötajad kui ka juhtkond ning personaliteenused disainitakse mõlema osapoole huve arvestades.

Töö teises osas kirjeldab autor uuringu metoodikat ning protsessi, toob välja küsitluse tulemused ning nendest tulenevad järeldused ja esitab ettepanekud personalitöö arendamiseks Regionaalhaiglas.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE PERSONALIJUHTIMISE ROLLIST ORGANISATSIOONIS JA TEENUSEDISAINIST

Esimeses peatükis annab töö autor ülevaate personalijuhtimise rollist organisatsioonis, kaasaegsest personalijuhtimise kompetentsimudelist ning personalitööga seotud dokumentatsioonist, mis mõjutab otseselt personaliteenuse osutamist. Lisaks annab töö autor ülevaate teenusest, teenusedisainist ja kuidas teenusedisaini kontseptsiooni personalijuhtimises rakendada ning millega personaliteenuse arendamisel tulevikuperspektiive silmas pidades arvestada.

1.1. Organisatsioon ja personalijuhtimine

1.1.1 Personalijuhtimise roll organisatsioonis

Et organisatsioon toimida saaks, peab sinna kuuluma kaks või enam inimest, kes tegutsevad organiseeritult kindla ühise eesmärgi nimel (Üksvärav, 2008). Mida suurem on organisatsioon, seda rohkem erinevaid tegevusi ja inimesi eesmärgi saavutamiseks vaja läheb ning organisatsiooni keskmes on kõige olulisemal kohal inimressurs ja selle juhtimine (Richman, 2015).

Organisatsioonides on tegevused jaotatud suures osas kaheks: põhitegevusega otseselt kokku puutuvateks tegevusteks ning tugiteenuseid pakkuvateks tegevusteks. Tugiteenusteks on need tegevused, mis toetavad põhitegevuse võimalikult sujuvat ja kvaliteetset osutamist.

Kuigi personalijuhtimine on üks organisatsiooni olulistest juhtimisvaldkondadest, on personaliteenuse osutamine enamjaolt tugiteenus. Personalijuhtimine annab organisatsiooni töö koordineerimisse personaalse mõõtme, mis toetab suurima võimaliku efektiivsuse saavutamist nii töötajate kui organisatsiooni mõttes (Alas, 2005). Seetõttu peavad personaliteenust osutavad töötajad olema kursis kõigi organisatsiooni töövaldkondadega, et vajadusel sekkuda (PARE, 2017), sest personalijuhtimine aitab muud olulised ressursid (nt raha, seadmed, tegevused) muuta organisatsiooni väljundiks (toode/teenus) (Swathi, 2014). Autori hinnangul peavad

personalitöötajad väga selgelt mõistma, millist rolli nad organisatsiooni edus ja tulemuste saavutamisel täidavad, et osata pakkuda just seda teenust, mida organisatsioonil vaja läheb.

Personalijuhtimise funktsioon on ajas muutunud. Kui varasemalt oli personalitöö peamiselt seotud administratiivse tegevusega, siis tänapäeval on personalijuhtimine organisatsiooni üks peamistest juhtimisvaldkondadest. Personalijuhtimise peamine eesmärk on tagada organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamine läbi efektiivse inimeste juhtimise nii, et rahul oleksid nii organisatsiooni juhtkond, töötajad kui ka kliendid (Alas, 2005). Organisatsiooni tulemuslikkuse ja inimeste vaheliste seoste uurimisel on leitud, et positiivsel lähenemisel inimeste juhtimisse on oluline mõju organisatsiooni tulemuslikkusele (Armstrong, Taylor 2015) (Joonis 1).

Organisatsiooni strateegia	Personalistrateegia	Personalijuhtimise tavad	Personalijuhtimise tulemused	Organisatsiooni tulemused	Finantstulemused
			<ul style="list-style-type: none"> - kaasatus - pühendumine - motivatsioon - oskused 	<ul style="list-style-type: none"> - tootlikkus - kvaliteet - kliendi rahulolu 	<ul style="list-style-type: none"> - kasum - maht - turuosa - turuväärtus

Joonis 1. Personalijuhtimise mõju organisatsiooni tulemuslikkusele

Allikas: Autori koostatud Armstrong & Talor (2015) põhjal

Seega on suhtumine töötajatesse otseselt seotud organisatsiooni tulemuste ja klientide rahuloluga (Alas, 2005).

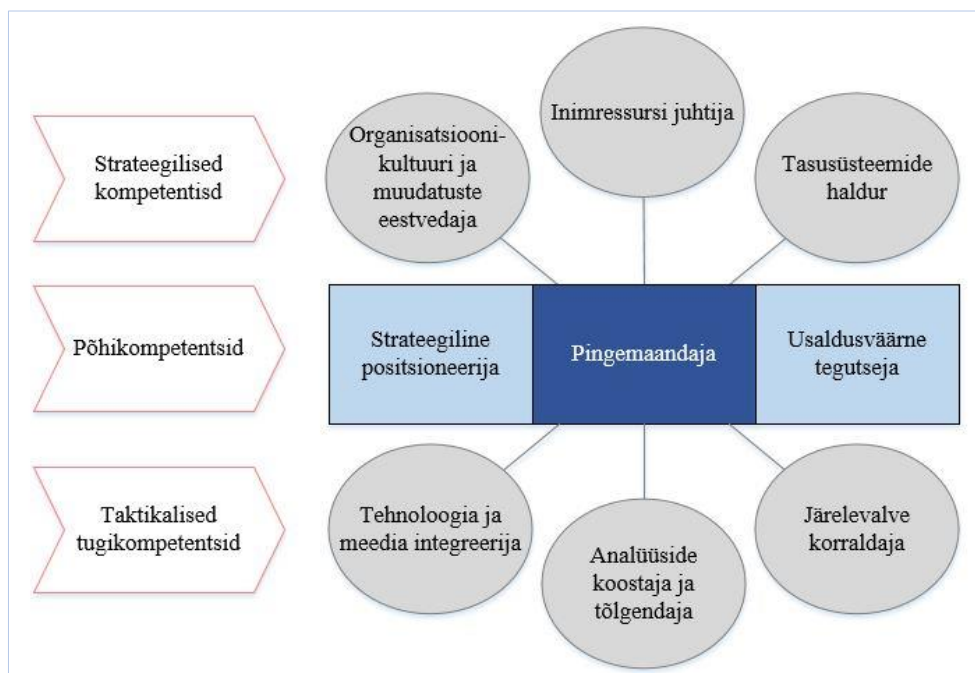
1.1.2 Personalijuhtimise kompetentsid

Personalijuhtimine tervikuna on organisatsiooni strateegiate elluviimisel saanud võtmeküsimuseks ning aja jooksul on oluliselt muutunud personaliteenusele seotud ootused. Enam ei piisa lihtsalt heast personalitöötajast, kes täidab tavapäraseid administratiivseid personalitööd puudutavaid ülesandeid. Personalitöötajad peavad omama ühtviisi häid teadmisi organisatsioonist, finantsjuhtimisest, kommunikatsioonist ja psühholoogiast (PARE, 2017). Organisatsiooni juhtkond ootab personalijuhtimiselt rohkem strateegiliste eesmärkide seadmise protsessi panustamist (Özdemir *et al.* 2015), mida varasemalt neilt ei oodatud, vaid pigem suhtuti personalijuhtimisse kui millessegi, mis ei kuulu organisatsiooni strateegiliste eesmärkide hulka (Snell *et al.* 1996). 2015. aastal Eestis läbi viidud juhtimisvaldkonna uuringust selgus, et järjest rohkem personalijuhte on äripartneri rollis ning iga teine personalijuhtimise eest vastutav töötaja on kaasatud organisatsiooni strateegiliste eesmärkide loomise protsessi selle algusest peale (Alas *et al.* 2015).

Personalijuhtimist on oluliselt mõjutanud ka IT areng, mis ühest küljest on muutnud teatud protseduurid lihtsamaks, kuid nõuab samas rohkem teadmisi infotehnoloogilistest võimalustest (Singla, Rani 2015). Uuringud näitavad, et just viimastel aastatel on personalijuhtimisega seotud tehnoloogia ja personalianalüütika järjest olulisemateks muutunud ning sellega seoses on muutumas ka personalijuhtimiseks vajalikud kompetentsid (Ulrich *et al.* 2017).

Professor Dave Ulrich jt avaldasid 2017. aastal raamatu „*Victory through Organization*“, mis põhineb The RBL Group poolt 2016. aastal läbi viidud ülemaailmsel personaliuuringul, millega sooviti määratleda personalitöötajate kompetentsid ning kirjeldada, kuidas need kompetentsid mõjutavad nende töö efektiivsust ja organisatsiooni tulemuslikkust. Küsitluses osales üle 4000 personalitöötaja rohkem kui 1200 organisatsioonist üle kogu maailma.

Uuringu põhjal koostati üheksast kompetentsist koosnev mudel, mis jagati omakorda kolmeks: põhikompetentsid, strateegilised kompetentsid ja taktikalised tugikompetentsid (Joonis 2).



Joonis 2. Personalijuhtimise kompetentsimudel 2017

Allikas: Autori koostatud Ulrich *et al.* (2017) põhjal

Mudelis on välja toodud kolm põhikompetentsi:

- **Strateegiline positsioneerija** (*Strategic positioner*) – on võimeline organisatsiooni häälestama turul võidu saavutamisele. Teab, milliseid tegevusi on vaja strateegiliste

eesmärkide täitmiseks teha ning suunab inimesi õigel viisil õiges suunas. Tema roll on organisatsioonistrateegiaga kooskõlas oleva personalistrateegia loomine ning pidev kaasajastamine. Personalijuht peab tajuma organisatsiooni tegevuskeskkonda ning seda, mis seda mõjutavad, et osaleda organisatsiooni eesmärkide loomises. Strateegiline personalijuhtimine tagab selle, et organisatsioonil oleks kõrgetasemelised töötajad, kellel on piisav pädevus ja oskused strateegiliste eesmärkide täitmiseks ja majandustulemuste juhtimiseks (Johri, 2014).

- **Usaldusväärne tegutseja** (*Credible activist*) – suudab luua usalduslikke suhteid erinevate osapoolte vahel ning oskab inimesi mõjutada eesmärkide täitmise suunas, on väga hea suhtlemisoskusega ning paindlik. Usaldusväärsus on üks olulisemaid tingimusi selleks, et personalitöötaja saaks strateegilise partneri rolli täita. Tal peavad olema olemas piisavad kogemused ja teadmised ning oskus inimesi mõjutada.
- **Pingemaandaja** (*Paradox navigator*) – on võimeline maandama pingeid, mis muutuste tegemisel alati tekivad. Suudab ootamatutes ja keerulistes olukordades ning pingete tekkimisel leida erinevaid lahendusi ja alternatiive ning viia ellu muutusi, mis on organisatsiooni arengu jaoks vajalikud. Näeb erinevaid vaatenurki ning suudab nendest lähtuvalt tegutseda (nt lühiajalised vs pikaajalised eesmärgid, keskendumine väliskliendile vs organisatsiooni töötajatele), muutes organisatsiooni paindlikumaks ja kohanemisvõimalisemaks ning aitab organisatsioonil ka väljastpoolt tulevate muutustega toime tulla.

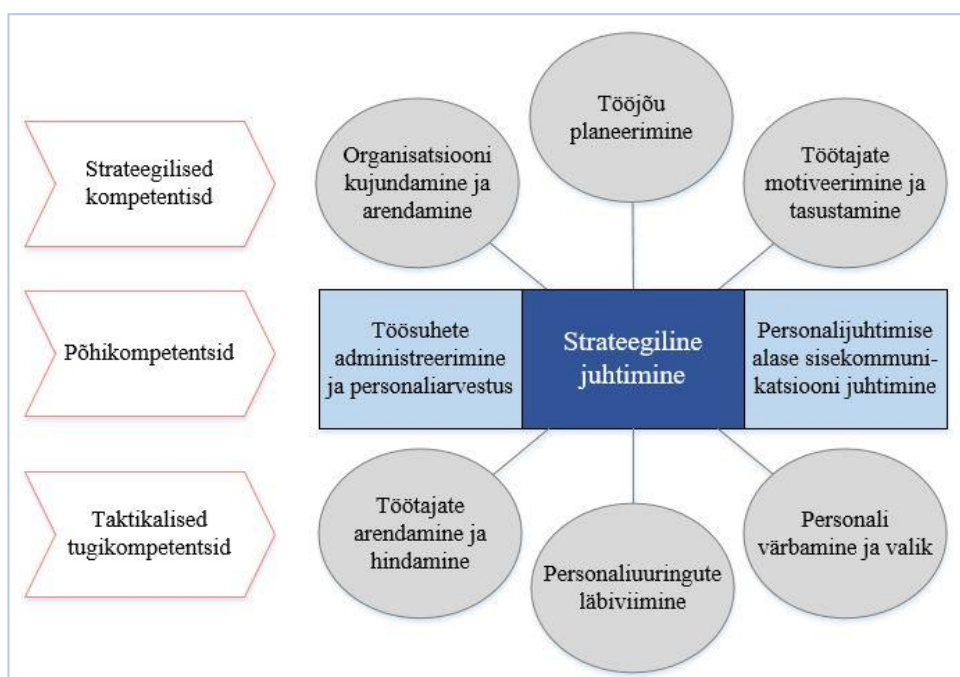
Strateegilised kompetentsid, mis atavad organisatsioonile strateegilist väärtust luua:

- **Organisatsioonikultuuri ja muutuste eestvedaja** (*Culture and change champion*) – on võimeline muudatused ellu viima ja ühendama need organisatsioonikultuuri muudatustega. Arenevates organisatsioonides on pidevalt vajadus muudatusi ellu viia ning personalijuhtidel on selle protsessi juhtimises oluline roll. Muudatuste juhtijana toetab personalijuht organisatsiooni tegevust.
- **Inimressursi juhtija** (*Human capital curator*) – on võimeline juhtima oskuste voogu arendades nii töötajaid kui ka juhte. Leiab piisval hulgal talente, aitab parandada nende isiklikku töösooritust ja lisada tehnilisi oskusi, et tagada organisatsiooni jätkusuutlikkus.
- **Tasusüsteemide haldur** (*Total reward steward*) – on võimeline juhtima töötajate heaolu tagamise protsesse nii rahaliste kui ka mitterahaliste hüvede kaudu.

Viimased kolm keskenduvad personalijuhtimise taktikalistele tugikompetentsidele:

- **Tehnoloogia ja meedia integreerija** (*Technology and media intergrator*) – võime kasutada tehnoloogilisi lahendusi ja sotsiaalmeediat hästitoimivate organisatsioonide loomiseks.
- **Analüüside koostaja ja tõlgendaja** (*Analytics designer and intrpreter*) – oskus kasutada analüütikat otsuste kvaliteedi parandamiseks.
- **Järelevalve korraldaja** (*Compliance manager*) – korraldab organisatsioonis nõuete järgimist ja korralduste täitmist vastavalt kehtestatud reeglitele.

Tuues võrdluseks SA Kutsekoda Eestis kehtivas personalitöö kutsestandardis Personalijuht tase 7 (SA Kutsekoda, 2014) ära märgitud personalijuhi töösad ning grupeerida need David Ulrichi poolt koostatud kompetentsimudelist lähtuvalt kolmeks osaks, koostas autor Joonisel 3 kujutatud mudeli. Sellelt näeme, et personalitöötajate kompetentsid ning neile seatud ootused on muutunud keerulisemaks ning mitmekülsemaks. Nii organisatsiooni tasandil kantava rolli tajumine kui ka teadmine, millised on personalitöötajatele esitatavad ootused, aitavad muuta personaliteenuse osutamise ning personalistrategia elluviimise viisid kasutajakeskseks ning ootustele vastavaks.



Joonis 3. Personalijuht, tase 7 järgi koostatud kompetentsimudel
Allikas: Autori koostatud Kutsestandard Personalijuht tase 7 põhjal

Lähtudes kirjeldatud käsitlustest ning Regionaalhaiglas väljakujunenud praktikast koostas autor küsitluse personalitöö funktsioonide ja alamvaldkondade hindamiseks haiglas, mis koosneb järgmistest osadest:

- personali planeerimise, värbamise ja valiku protsess ning uue töötaja sisseelamisperioodi korraldus;
- töötajate tasustamise korraldus;
- töösuhete administreerimise ja personaliarvestusega seotud protsessid;
- puhkuste korraldus;
- personalitööga seotud dokumentide ringlus;
- intranetist personalitööd puudutava info leidmine;
- koolitus- ja praktika korraldus;
- tööohutuse, töökeskkonna ja terviseedenduse korraldus.

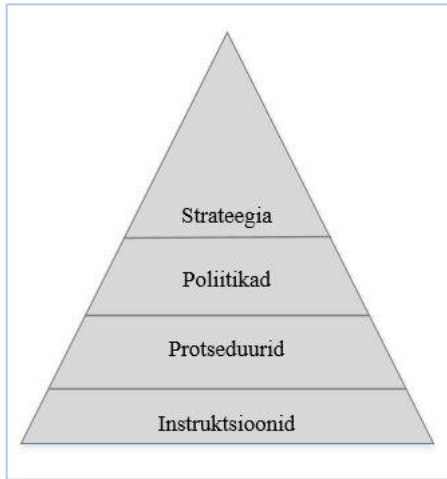
1.1.3. Personalitööga seotud dokumentatsioon

Organiseeritud inimtegevuse eesmärgistatud tulemuste saavutamiseks on olulisteks eeldusteks tööjaotus ning tegevuste läbiviimiseks vajalike ülesannete koordineerimine (Mintzberg, 1979), mille tõttu muutuvad oluliseks ka organisatsioonisisemed ametlikud reeglistikud, ehk organisatsiooni instrumentaalne mõõde (Türk, 2005). Regulasioonid aitavad jõuda kokkulepitud viisil ühiselt heaks kiidetud käitumisviiside ja hoiakute kaudu püstitatud eesmärkideni. Samas on ka oluline säilitada teatud paindlikkus ja kohanemisvõime, et liigne reeglistamine ei pärsiks tiheneva konkurentsi tingimustes ootamatute muutustega kiiret kaasa minemist. Nii kohanemiskui ka õppimisvõime on muutuv keskkonnas püsijäämiseks olulise tähtsusega (Hamad, Yogat, 2017). Paindlikkus tagab organisatsioonile võime reageerida ja omaks võtta muutused, mis väliskeskkonnast tulevad ning aitab muutuv keskkonnas ellu jääda.

Mida suurem on organisatsioon, seda vajalikum on personalitööga seotud põhimõtete kirjalik vormistamine, et kõik töötajad neid sarnaselt mõistaksid. Kirja pandud põhimõtted aitavad aga uutel töötajatel kiiremini ennast erinevate normidega kurssi viia ning vastavalt neile käituda.

Et kirjeldada, kuidas planeeritakse eesmärkide täitmiseks rakendada organisatsiooni inimressurssi, luuakse personalistrateegia. Personalitöö erinevate valdkondade, nagu näiteks tasustamine, värbamine, koolitamine, tööohutus, tegevuspõhimõtted aga kirjeldatakse ära personalipoliitikates.

Tegevuste teostamiseks detailsemad ja konkreetsemad juhised pannakse kirja erinevates kordades ja juhendites. Personalitööd puudutavates kirjalikes dokumentides kajastatavate põhimõtete skeem on näha Joonisel 4. (PARE, 2017)



Joonis 4. Kirjalikes dokumentides kajastatavad põhimõtted ja juhised

Allikas: Autori koostatud PARE (2017) põhjal

Personalidokumentide koostamist mõjutavad nii organisatsioonivälised kui -sisesed õigusaktid ning organisatsioonikultuur, juhtimisfilosoofia, traditsioonid ja tavad. Personalitöö raamdokumentide koostamisse kaasatakse töötajaid, keda vastavad dokumendid tööalaselt kõige enam puudutavad ning pakutakse hiljem ka tuge töösuhetega seotud õiguste ja kohustuste osas. Personalitööga seotud dokumentide koostamiseks kogutakse töösuhteid kirjeldavat infot, mida töödeldakse ja säilitatakse ja selle korraldamisel tuleb jälgida, et see toetaks seotud nõuete täitmist (Noodapera *et al.* 2009).

Kõige kõrgem regulatsioon, mis töötaja ja tööandja vahelist suhet reguleerib, on töölepingu seadus. Sellest tulenevalt on olulisimaks personalidokumendiks tööleping. Lisaks vormistatakse dokumente, millega reguleeritakse (Elenurm, 2010):

- tööaega;
- töötasu ja hüvesid;
- puhkuseid;
- ravikindlustusega seonduvat;
- lähetusi;
- tervishoidu ja tööohutust;
- töövaidlusi ja väärtedega kaasnevat tagajärgi.

Lisaks vormistatakse asutuse spetsiifikast ja eesmärkidest tingituna vajalikke personalidokumente, mida peetakse konkreetses organisatsioonis vajalikuks. Nendeks võivad olla:

- töösisekord;
- kollektiivleping;
- personaliaruanded ja tööjõu planeerimise dokumendid;
- tööanalüüsi dokumendid;
- ametijuhendid;
- personali värbamist ja valikut reguleerivad dokumendid;
- töötajate hindamise ja arendamisega seotud dokumendid;
- koolitustega seotud dokumendid.

Erinevate regulatsioonide kasutatavuse tagamiseks on vaja raamdokumente pidevalt ajakohastada organisatsiooniväliste normdokumentide muudatustest või asutuse sisemise töökorralduse muutmisest lähtuvalt. On hea praktika määrata raamdokumentidele ülevaatamise tähtaeg ning muudatuste sisseviimisel kaasata erinevaid osapooli.

1.2. Teenusedisain personalijuhtimises

1.2.1. Teenusedisaini olemus

Teenust on defineeritud mitmeti, kuid valdavalt võib seda lugeda ükskõik milliseks tegevuseks või toiminguks, millega üks pool pakub teisele osapoolele midagi, mis on immateriaalne ja sellega ei kaasne omandiõigust. Teenuse osutamine ei pruugi olla seotud ühegi füüsilise tootega, kuid see ei pea olema välistatud. (Kotler, 2000)

Teenuseid osutatakse pidevalt läbi mitme kontaktpunkti ning selle puhul on oluline, kuidas on protsessid, inimeste oskused ja vahendid omavahel integreeritud, et saavutada kavandatud teenus (Goldstein *et al.* 2002). Kui kliendid tarbivad ühte ja sama teenust korduvalt, ei ole kunagi võimalik teenust kogeda täpselt ühesugusena (Moritz, 2005), seega on oluline keskenduda neile teguritele, mis mõjutavad teenuse tajumist ning selle meelde jäämist kliendile (Cook *et al.* 2002).

Et teenuste olemusest paremini aru saada, on Tabelis 1 ära toodud teenuste ja toodete olulisemad erinevused.

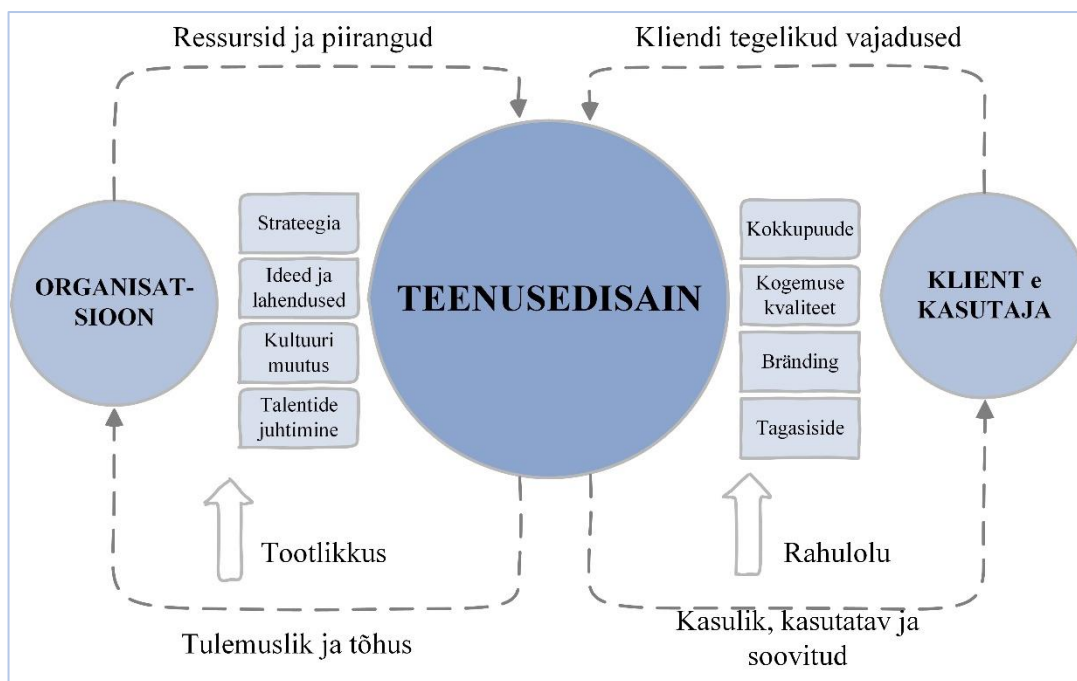
Tabel 1. Teenuste ja toodete erinevused

Teenused	Tooted
Teostatud	Toodetud
Immateriaalsed	Materiaalsed
Mitte nähtav ega katsutav tegevus või protsess	Käega katsutav asi või ese
Ei ole ladustatav	Saab ladustada
Luuakse kliendi ja teenindaja vahelises suhtluses	Toodetakse kliendist eraldi
Tootmine ja tarbimine toimub üheaegselt	Tarbitakse pärast tootmist
Käitumuslikud vead	Vead tehakse tootmisprotsessis
Puudub omandiõigus	Pärast tehingut läheb omandiõigus kliendile

Allikas: Autori koostatud Perens (1998) ja Moritz (2005) põhjal

Teenusedisain aitab luua uusi või parandada olemasolevaid teenuseid, et need oleksid kasulikud, lihtsalt kasutatavad ja kasutajate poolt soovitud ning oodatud (Moritz, 2005). Teenuste disainimisel kasutatakse tootedisainis kasutusel olevat metoodikat ja loovat mõtlemist ehk disainmõtlemist. Disainmõtlemisel on parima tulemuse saavutamiseks vajalik lähtuda just sellest, mida teenuse kasutajad tõepoolest soovivad ning mitte järgida vanu väljakujunenud ja traditsioonilisi lahendusi või teha instinktidel põhinevaid otsuseid. Teenust disainides integreeritakse inimeste vajadused, tehnoloogia võimalused ja organisatsiooni strateegilised eesmärgid ühtseks tervikuks. Tehnoloogia võimalused on teenusedisaini juures väga olulisel kohal, kuna tänapäeva kiirelt arenevas tehnoloogiamailmas on selle abil võimalik erinevaid protsesse oluliselt kiirendada, lihtsustada ning mugavamaks muuta.

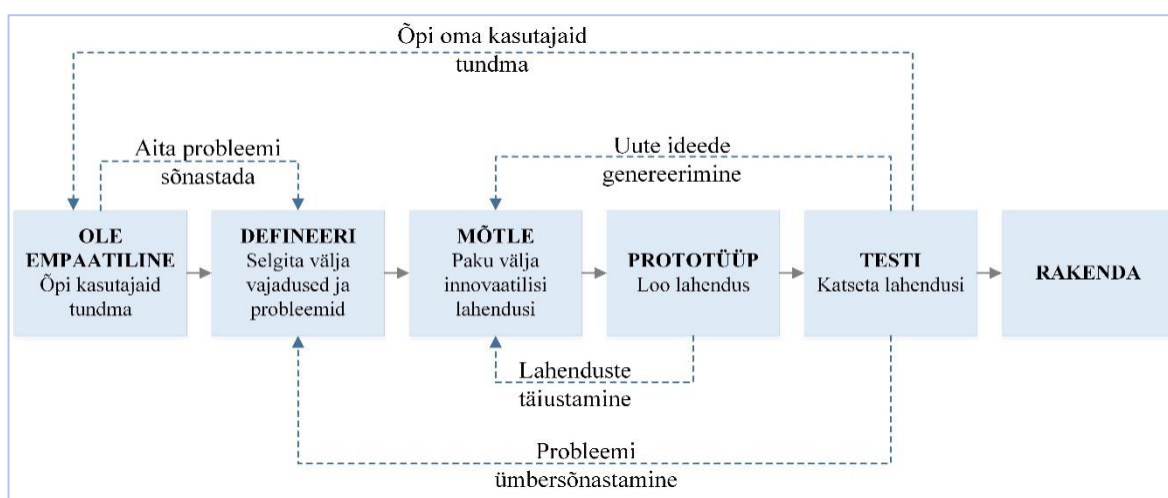
Teenusedisain on kasulik nii kliendile kui ka organisatsioonile (Joonis 5). Klient tahab ühest küljest saada maksimaalset kasu tarbitud teenusest, organisatsioon soovib aga läbi rahuloleva kliendi olla senisest edukam (nt suurem töö efektiivsus, kasumi suurenemine, parem maine jne). Teenusedisain tõstab kliendi rahulolu ning mängib olulist rolli iga organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamises tuues kaasa mitmeid olulisi positiivseid muutusi: parem arusaam kliendi tegelikest vajadustest, olemasolevate ressurssidega suurema väärtuse loomine, organisatsioonikultuuri muutumine, uued suunad arendusteks, tulemuslikum ja tõhusam tegutsemine, ühendab organisatsiooni ja kliente, kõrge kvaliteediga teenusekogemus kui edu võti, eristumine konkurentidest (Moritz 2005).



Joonis 5. Teenusedisaini ülevaate mudel

Allikas: Autori koostatud Moritz (2005) põhjal

Disainmõtlemine on empaatiapõhine ja paindlik probleemide lahendamise protsess, kus püütakse välja selgitada kasutajate probleemid ja ootused ning pakkuda välja parim võimalik lahendus (Interaction Design Foundation, 2002). Disainmõtlemisel on oluline analüüsida, mida kasutajad hindavad ning lähtuvalt sellele disainida teenus. Disainmõtlemisel on kuus erinevat etappi, mille vahel toimub mitmesuunaline protsess (*Ilbid.*) (Joonis 6):



Joonis 6. Disainmõtlemise etapid ja protsess

Allikas: Autori koostatud Interaction Design Foundation (2002) põhjal

Disainmõtlemise protsess ehk teenusedisaini etapid hõlmavad endas järgmist (Interaction Design Foundation, 2002):

- ole empaatiline – oma kasutaja uurimine, tundma õppimine, mõistmine ja kasutaja kaasamine;
- defineeri – analüüsi ja selgita välja oma kasutaja tegelikud vajadused ja probleemid, aita neid kasutajal sõnastada;
- mõtle – genereeri erinevaid lahendusi ja ideid, kuidas kliendi probleemi lahendada, kaasa kasutaja parima lahenduse välja valimisse;
- prototüüp – loo lahendus ehk visualiseeri lahendus saamaks aru, kas see toimib või rahuldab kasutaja vajadusi. Sellest etapist võib liikuda vajadusel mõtlemise etappi tagasi, kui visualiseerimise käigus on selgunud puudujäägid või lahendus ei lahenda täielikult probleemi;
- testi – katseta lahenduse toimimist. Kui lahendus ei toimi, tuleb liikuda tagasi mõtlemise etappi, et genereerida uued ideed, mida katsetada. Samuti võib testimise etapis selguda, et probleem on juba algselt valesti sõnastatud ning lahendamist vajab hoopis muu probleem või ei ole suudetud lahenduse kasutajat õigesti määratleda ning tuleb alustada kasutaja kaardistamisest;
- rakenda – anna lahendus kasutusse, kui testimisel leidis lahendus heakskiidu.

1.2.2. Personaliteenuse disain ja paindliku personalijuhtimise tulevikusuunad

Disainmõtlemine ja teenusedisain personalijuhtimises on üsna uus lähenemisviis ja seda eriti Eestis. Disainmõtlemise tehnikaid ja teenusedisaini saab rakendada aga igas ärivaldkonnas, kui soovetakse läbi viia muutusi ühendades kasutajakeskse lähenemisviisi ja analüütilise uuringu, et luua uuenduslikke lahendusi (Interaction Design Foundation, 2002). Teenusedisain pakub väga palju erinevaid võimalusi, et otseselt kasutada töötajate kogemusi teenuse arendamiseks ning kujundada personalijuhtimise panust organisatsiooni läbi töötajate kaasamise. Küsides töötajatelt regulaarset tagasisidet saab personaliteenust analüüsida ning kaasajastada õigel viisil ja õigel ajal (Swathi, 2014). Lähtudes disainmõtlemisest, aitab pidev tagasiside küsimine probleeme uuesti sõnastada, täpsustada vajadusi ning seejärel lahendusi täiustada või pakkuda alternatiive, et kasutaja kogemust ja mugavust maksimaalselt parandada (Interaction Design Foundation 2002) ning seeläbi suurendada töötajate rahulolu ning töö efektiivsust.

Disainmõtlemine ja personaliteenuse disain on eriti kriitilise tähtsusega just digitaalses personalijuhtimises, et uusi mugavamaid lahendusi välja töötada juba alates värbamisest. Täna ei defineerita personalijuhtimise kliendina mitte ainult organisatsiooni sisekliente ehk töötajaid, vaid ka väliseid kliente, sest nende hulgast toimub organisatsiooni jaoks vajalike ja õigete inimeste leidmine ning organisatsioonikultuuri edasi andmine (Ulrich *et al.* 2017). Kui värbamine on viidud sinna keskkonda, kus töötaja viibib ja mida ta juba kasutab (nt sotsiaalmeediakanalid), ja kandideerimisprotsess on mugav ning selleks rakendatakse innovaatilisi lahendusi, loob see organisatsioonist hea kuvandi ning tema maine töötajate seas kasvab. Enamuses organisatsioonidest on loodud Facebook, LinkedIn või mõni muu sotsiaalmeediakanali konto ning ka Eestis on õigete inimeste leidmiseks veebipõhiste värbamiskanalite ja sotsiaalmeedia kasutamine oluliselt tõusnud (Alas *et al.* 2015).

Läbi teenusedisaini saab organisatsioon pakkuda töötajatele just sellist toetavat teenust, mida töötajad vajavad ning pakkuda neile võimalust olla osaline teenuse kujundamisprotsessis. Disainmõtlemine aitab organisatsioonil näha erinevaid protsesse läbi töötaja silmade (Köppen, Meinel 2014). See empaatiline lähenemine omakorda tagab selle, et teenuse väljatöötamisel arvestatakse mõlema osapoole huvide ja vajadustega: organisatsioon soovib maksimaalselt saavutada läbi rahuloleva ning efektiivselt tegutseva töötaja oma strateegilised eesmärgid ja töötaja saab kasutada teenust, mis hõlbustab tema tööd ning on tema soovidele vastavalt kujundatud. Teenusedisaini edukus sõltub sellest, kas väljatöötatud lahendus rahuldab inimeste reaalseid vajadusi, ja kui teenus, mida nad tarbivad, on igas mõttes lihtne ja mugav (Naiman, 2017). Kui tööandja arendab välja teenuse, mida töötajad ei pea vajalikuks, jätab see mulje, et tööandja teeb ebaolulisi investeeringuid.

Uuringud näitavad, et läbi e-personalijuhtimise lahenduste on võimalik töötajate tööga rahulolu tõsta ning muuta tööprotsessid palju mugavamaks ning meeldivamaks, sest näiteks e-õppe, e-värbamise, simulatsioonide või ka veebipõhiste konverentside puhul saab inimene ise valida, millal ja kus nad seda teenust tarbivad ning see muudab kasutamise inimese jaoks paindlikumaks. E-personalijuhtimise ja töötajate tööalaste hoiakute vahel on üsna oluline seos, mistõttu peab e-lahendustele üleminek toimuma lodusalt ning lahendused peavad vastama töötajate ootustele ning soovidele, et mõju inimeste hoiakutele oleks positiivne. (Bissola, Iperatori 2010)

Uuringu tulemusel, kus küsitleti 526 Y-generatsiooni kuuluvat töötajat, selgus, et mida rohkem kasutatakse e-personalijuhtimise lahendusi, seda suurem on töötajate usaldus personaliosakonna suhtes ning ühtlasi suurendab see ka usaldust kogu organisatsiooni vastu (Bissola, Iperatori 2014).

Eduka personalijuhtimise saavutamiseks ning konkurentsieelise loomiseks tuleb personaliteenuse osutamisel rakendada innovaatilisi lahendusi, et saavutada töötajate tööga rahulolu, paremad finantstulemused, teenuste kvaliteet, pühendumine jne, et saavutada organisatsiooni strateegiliste eesmärkide täitmine (Swathi, 2014).

Personalijuhtimise tulevikusuunad

2017. aasta lõpus HR Certification Institute veebilehele antud intervjuus ütleb Dave Ulrich, et järjest enam tõuseb fookusesse inimressursi juhtimine ning loeb see, millist väärtust personalijuhtimine loob, jättes pigem kõrvale töötajatele suunatud tegevused. Inimressursijuhtimine peab järjest rohkem suutma kaasa minna muutuva väliskeskkonnaga ning võtma töötajate kõrval prioriteetseks ka organisatsiooni kliendid ja investorid. Samuti eelistatakse järjest rohkem mõtlemisviisi, kus oluline pole organisatsiooni struktuur ja ametipositsioonid, vaid loeb see võimekus, mida organisatsioon suudab koos ühtse meeskonnana korda saata. Personalijuhtide puhul aga ei ole enam fookuses see, millised kompetentsid neil on, vaid pigem see, kuidas nende kompetentsidega tegelikku väärtust luuakse. Ulrichi hinnangul jätkub ka infotehnoloogia areng ning seeläbi muutub ka inimressursijuhtimine, sest läbi infotehnoloogiliste lahenduste on võimalik lisaks administratiivsetele tegevustele inimestele pakkuda ka sotsiaalset seotust organisatsiooniga. (Barry, 2017)

Lisaks sotsiaalsele seotusele pakuvad infotehnoloogilised lahendused head tuge inimestevahelistele suhetele (nt intranet) ning tasakaalu töö ja pereelu vahel (kaugtöö) (Bissola, Imperatori 2010). Kindlasti tuleb arvestada ka sotsiaalmeedia kasutamise olulist tõusu, mistõttu peavad tööandjad leidma erinevaid võimalusi selle ärakasutamiseks. E-personalijuhtimine annab tänapäevases maailmas kindlasti konkurentsieelise, muutes personalijuhtimise tegevused lihtsamaks, kiiremaks ja ka odavamaks. Järjest rohkem suurorganisatsioone liigub selles suunas, et toetada personalijuhtimise poliitikate elluviimist tehnoloogiliste vahendite kaudu (Jangra, 2018).

Josh Bersin (Deloitte) ennustab, et järgnevatel aastatel hakatakse personalijuhtimises rohkem tähelepanu pöörama disainmõtlemisele, et läbi selle luua väärtuslikku kogemust, mis inimesi

inspireerib ning seob organisatsiooniga. Disainmõtlemist saab rakendada organisatsioonide ümberkujundamisel, muutes tööd lihtsamaks, tõhusamaks ja meeldivamaks. Arvestades pidevalt arenevat infotehnoloogilist keskkonda, on disainmõtlemine personalitöös määrava tähtsusega, et arendada uusi digitaalseid töövahendeid, mis muudavad inimeste kogemuse personaliteenusest meeldivaks ja efektiivsemaks. (Naiman, 2017)

Personalijuhtimise tulevikusuundadeks on kindlasti ka juhtimise arendamine ja uued lähenemised teadus- ja arendustegevuses, et oleks tagatud piisav hulk vajalike kompetentsidega töötajad, kes suudaksid strateegilisi eesmärke ellu viia (Taylor, 2015). 2017. aastal viis LinkedIn Learning läbi uuringu, et teada saada, mis on teadus- ja arendustegevuses ja talentide arendamises kõige olulisemateks teemadeks aastal 2018. Uuringus osales üle 4000 inimese Ameerikast, Euroopast ja Aasiast. Tulemustest selgus, et 2018. aastal on talentide arendamisel oluliseks suunaks pehmete oskuste arendamine, nagu näiteks sotsiaalsete suhete loomine, probleemide lahendamise oskus, koostöö ja läbirääkimiste oskus. Strateegilise personalijuhtimise vaatenurgast on sotsiaalne ja tehnoloogiline areng organisatsiooni kasvamise seisukohast määrava tähtsusega. Oskuste arendamisel ei tuleks enam keskenduda nii palju tänastele vajadustele, vaid tuleks arendada neid oskuseid, mida on organisatsioonil tuleviku vaates vaja. Uuringus osalejad leidsid, et 2018. aasta kõige suurem väljakutse on panna töötajaid õppimiseks aega leidma. Kaasaegsed organisatsioonid peavad liikuma sinna, kus nende töötajad hetkel juba on, ehk kaasama neid nendel platvormidel, mida nad juba kasutavad (nt sotsiaalmeedia) ja muutma koolitusel osalemine neile võimalikult mugavaks. (Spar, Dye 2018)

Organisatsioonid peavad suurendama oma personalijuhtimise IT investeeringuid ning kaasama töötajaid uute e-lahenduste väljatöötamisse ehk disainima personali e-teenust. Uuringud näitavad, et e-personalijuhtimine tagab töösuhete läbipaistvuse ja on oluliseks osaks kahe osapoole vaheliste suhte kujunemisele. Kui tööandaja arvestab teenuse disainimisel ja lahenduste väljatöötamisel töötaja arvamusega, tekitab see tunde, et tööandja hoolib oma töötajatest ning see tõstab omakorda usaldusväarsust, suurendab pühendumist ning töölt lahkutakse vähem. (Bissola, Imperatori 2010)

Järjest rohkem suurorganisatsioone liigub jagatud personaliteenuse suunas, et hoida personalijuhtimise administratiivsete tööülesannete arvelt kulusid madalamal ja seeläbi võimaldada personalijuhtidel olla rohkem strateegiline partner (Cooke, 2006). Ka Eesti riik on oma allasutustele järjest enam hakanud pakkuma jagatud teenusena raamatupidamise ning personali- ja palgaarvestuse korraldamist, et administratiivseid ja infotehnoloogilisi kulutusi

asutustes kohapeal vähendada (Riigi Tugiteenuste keskus, 2018). Jagatud tugiteenuste pakkumisega on liidetud järjest enam riigiasutusi ning laienemine jätkub. See toob aga omakorda kaasa selle, et kõik süsteemid tuleks organisatsioonides kasutajate seisukohast läbi mõelda ning leida kõige kiiremad ja mugavamad viisid info liikumiseks.

Personalijuhtimise tulevikusuundadest ei saa välja jätta ka vananevat ühiskonda, mis seab tööandjad silmitsi paindlike töösuhetega. Vanem tööjõud hindab rohkem vaba aega ning ka nende tervislikust seisundist tulenevalt peavad tööandjad kombineerima ühe ametikoha täitmiseks mitme inimese tööaega. Uuringud näitavad, et Eestis on hetkel veel töökoha jagamist võrdlemisi vähe kasutusel ning eelistatakse teiste paindlike töömeetodite kasutamist, kuid kindlasti on see üks tulevikuperspektiive (Alas *et al.* 2015). Lisaks vananevale ühiskonnale on uus põlvkond vähem pühendunud kui varasemad põlvkonnad, mis seab töötajate püsima jäämise organisatsioonile suureks väljakutseks. Kaks põlvkonda koos aga esitavad personalitöötajatele veel suurema väljakutse, sest loodud ja loodavad personaliteenused ning süsteemid peavad olema ühtmoodi kasutatavad ja arusaadavad mõlemale generatsioonile. Seetõttu on kindlasti oluline kaasata mõlemad huvigrupid teenuste ja arenduste väljatöötamisse.

Tulevikusuundadest nähtuvalt on personalijuhtimine liikumas järjest enam digitaalsete lahenduste loomise suunas, mis tõstab kindlasti ka personaliteenuse läbipaistvust ja mugavust. Uuringud on näidanud, et juhid soovivad olla IT- ja personaliprotsesside arendamisse kaasatud, et nende arvamuste ja ettepanekutega arvestataks, sest selliselt on võimalik funktsionaalseid ja kasutajasõbralikke lahendusi luua (Sirel, 2016). 2009. aastal Iirimaal ja Inglismaal läbi viidud uuringustest selgus, et sõltuvalt sellest, milliste protsesside ja teenuste kaudu soovitakse personalipoliitikaid ja strateegiaid ellu viia, kujunevad töötajate hoiakud, suhtumine ning käitumine (Monks *et al.* 2013), mõjutavad organisatsiooni tulemuslikkust ning eesmärkide täitmist.

1.3. Kokkuvõtte käsitletud teoriast

Personalitöö roll ja ootused sellele on viimaste aastakümnete jooksul palju muutunud. Varasemalt oli valdavaks administratiivne roll, mis oli enamasti dokumentide vormistamine, kuid tänapäeval on organisatsioonide vajadused mitmekesisemad. Personalijuhtimiselt oodatakse järjest rohkem panustamist organisatsiooni strateegiate väljatöötamisse ning nende ellu viimisesse. Seetõttu on

kompetentside hulk, mis tagavad personalitöö ootustele vastamise, palju laiem, kui varasemalt. Personalitöötajad peavad esmalt mõistma, millist rolli nad organisatsiooni toimimisel ja edu saavutamisel täidavad, millised on need kompetentsid, mida neilt oodatakse ja vajatakse ning suutma organiseerida oma töö selliselt, et see toetaks organisatsiooni eesmärkide täitmist. Ka kõik regulatsioonid ning protsessid personalitöös peavad olema disainitud lähtuvalt kasutajamugavusest ja ootustest, et toetada maksimaalselt organisatsiooni toimimist ja juhtide tööd.

Käsitatud teooria andis ülevaate personalijuhtimise rollist, personalitöötaja kompetentsidest lähtuvalt Dave Ulrichi koostatud mudelist ning Eestis kehtivast personalijuhtimise kutsestandardist. Lisaks tõi autor välja ka need peamised raamdokumendid, mis organisatsioonis enamasti personalitööd reguleerivad ja tõi välja ka personalitöö valdkonnad, mille käigus dokumente tekib ning läbi mille organisatsioonile personaliteenust pakutakse. Autori hinnangul on parima personaliteenuse kujundamisel oluline mõista teoreetilises ülevaates välja toodud aspekte. Need baasteadmised on aluseks, et luua nii töötajaid kui organisatsiooni juhtkonda rahuldavaid lahendusi ning luua protsesse, mis aitavad saavutada organisatsiooni eesmärgid.

Toodud teoriast lähtuvalt koostas autor küsimustiku, et selgitada välja juhtivtöötajate hinnangud Regionaalhaiglas hetkel kehtivate personalitöö raamdokumentidega ning milliseid on nende peamised ootused personaliteenusele, selle toimimisele ning kuidas nendest ootustest lähtuvalt personaliteenistuse tööd parendada. Juhtidelt saadud tagasiside annab edaspidiseks personalitöö arendamiseks selgemad perspektiivid, millest lähtuvalt järk-järgult personaliteenust kasutajakeskselt Regionaalhaiglas edasi arendada. Varasemalt ei ole Regionaalhaiglas ühe valdkonna kohta käivat uuringut läbi viidud, mistõttu on töö autori koostatud küsitlus piloodiks, et testida sellise uuringu läbiviimise vajadust, vastamisaktiivsust ning tulemuste kasutatavust ja kasutegurit.

1.4. Regionaalhaigla vajadus personali raamdokumentide uuendamiseks ja personalitöö arendamiseks

Kuna haigla on suur organisatsioon, kus koos funktsioneerivad meditsiin ja tugiteenused, reguleerib sealset töökorraldust lisaks kehtivale õigusruumile ka suur hulk erinevaid organisatsioonisiseseid töökorralduslikke dokumente (juhendid, korrad, eeskirjad, standardid,

ametijuhendid, tegevusjuhendid, protsessiskeemid jms). On oluline, et suure dokumendihulgaga organisatsioonis oleksid kõik vajalikud juhendid ja korrad koostatud võimalikult selgelt, arusaadavalt ja tööd toetavalt. Regionaalhaigla liigub järjest rohkem innovatsiooni ja uute tehnoloogiate kasutamise suunas ning soovib seda praktikat rakendada ka tugiteenuste valdkonnas minnes üha rohkem üle paberivabale asjaajamisele. Et seda teha, tulekski töö autori hinnangul rakendada teenusedisaini põhimõtteid, et saavutada optimaalsed, tõhusad ja kasutatavad lahendused.

Regionaalhaigla nõukogu kinnitas 31. jaanuaril 2017 haigla arengukava aastateks 2017-2018, mille punktis 5.4 on funktsionaalse strateegiana välja toodud personalistrateegia. Eesmärkide täitmiseks vajalike tegevustena oli 2017. a tegevuskavas esimeseks tegevuseks: personalipoliitika raamdokumentide uuendamine (SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla, 2017). Sellest johtuvalt tegi Regionaalhaigla juhatuse esimees bakalaureusetöö autorile ettepaneku koostada ja läbi viia küsitlusuuring, et selgitada, kas hetkel kehtivad personalitöö raamdokumendid toetavad piisavalt juhtide tööd ning milliseid muudatusi on vaja sisse viia, et dokumendid oleksid arusaadavamad, lihtsamad ja vastaksid juhtide ootustele. Küsitlusuuringu tulemusel uuendatakse personalitöö raamdokumente ning muudetakse erinevad personalitöö teenused loogilisemaks, arusaadavamaks ja kasutajatele mugavamaks ning minnakse võimalusel üle digitaalsele asjaajamisele.

Töö autor viis läbi dokumentide analüüsi ning koostas personalitööd puudutavatest normdokumentidest ja neile kehtestatud ülevaatamise tähtaegadest ülevaatliku kokkuvõtte (Lisa 1). Analüüsi tulemused moodustavad uuringu esimese osa.

Regionaalhaiglas kehtiva asjaajamiskorra kohaselt on kõikide tööd reguleerivate dokumentide maksimaalne ülevaatamise tähtaeg kuni kolm aastat. Dokumentide analüüsist selgus, et personalitöö raamdokumente on Regionaalhaiglas 37, millest vajab ülevaatamist ja uuendamist 18. Töö autori hinnangul peab dokumente uuendades lisaks analüüsima, kas ja kuidas on võimalik sisse viia digitaalsed vormid ja protseduurid selliselt, et need muudaksid kasutajate töö lihtsamaks. Bakalaureusetöö kirjutamise ajal võeti Regionaalhaigla juhtkonnas vastu otsus minna üle paberivabale asjaajamisele, mistõttu on personaliteenuse disainimine just e-teenusena asjakohane ning vajalik.

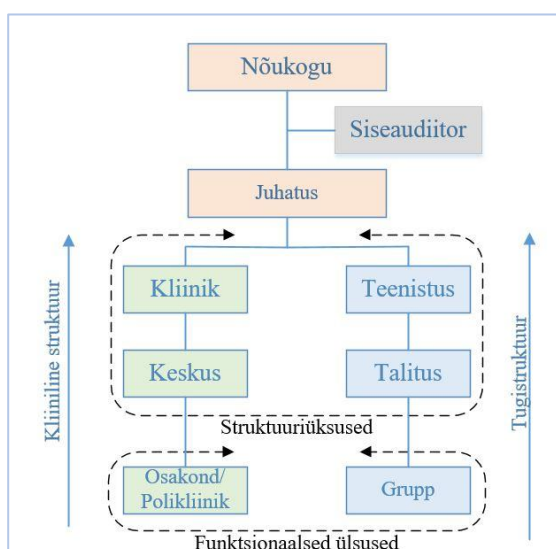
2. PERSONALITÖÖ RAAMDOKUMENTIDE UUENDAMINE JA PERSONALITÖÖ ARENDAMISE UURING REGIONAALHAIGLAS

Selles peatükis tutvustab autor uuritavat organisatsiooni ja personaliteenistuse töökorraldust. Autor kirjeldab uuringu protsessi ja meetodikat ning küsitluse tulemusi erinevate personalitöö valdkondade lõikes.

2.1. SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla tutvustus

Regionaalhaigla on Eesti tipphaigla, mille missiooniks on elanike ja tervishoiusüsteemi arstliku turvalisuse tagamine ning teadustöö eestvedamine. Regionaalhaigla moodustati 25. juulil 2001. aastal Vabariigi Valitsuse otsusega, mis sätestas seitsme erineva haigla ja meditsiiniteenust osutava asutuse ühendamise (SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla, 2018).

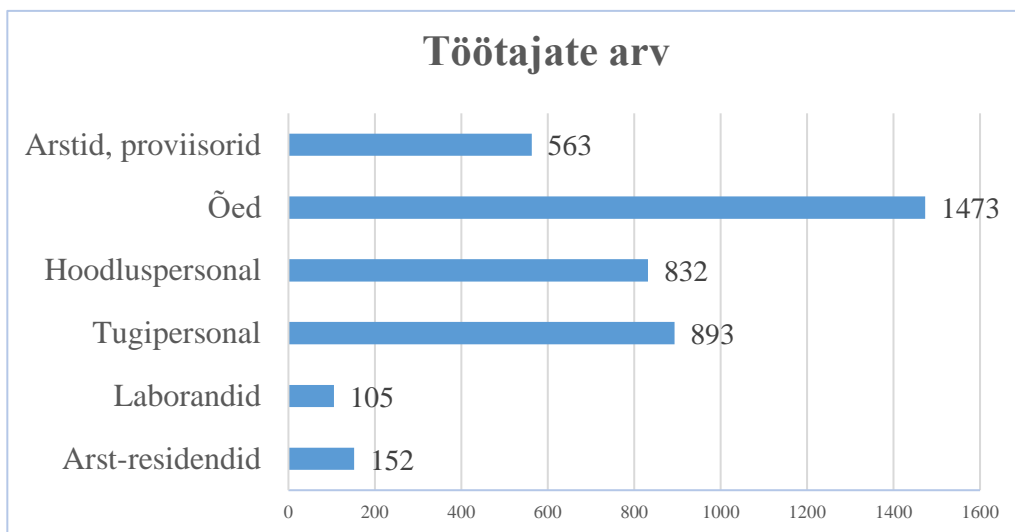
Regionaalhaigla juhtimisstruktuur on neljatasandiline: nõukogu, juhatus, kliinik/teenistus ja keskus/talitus (Joonis 7) (SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla, 2018).



Joonis 7. Regionaalhaigla juhtimisstruktuur

Allikas: Autori koostatud Regionaalhaigla arengukava (2018) põhjal

Regionaalhaiglas töötab 01.01.2018. aasta seisuga 4018 töötajat, kelle hulka kuuluvad arstid ja arst-residendid, õed, hooldajad ning spetsialistid. Töötajatest 3125 on meditsiiniline personal ning 893 on tugipersonal. Joonisel 8 on toodud töötajate jaotumine erinevate ametikohtade järgi.



Joonis 8. Töötajate arv ametikohtade järgi

Allikas: Autori koostatud

Regionaalhaigla näol on tegemist seitsmest kliinikust ning 32 erialakeskusest koosneva kõrgema etapi haiglaga. Lisaks kliinikutele toetab haigla tegevust 16 tugiteenistust. Haiga juhtimine on bakalaureusetöö koostamise ajal jaotatud kahe juhatuse liikme vahel. Juhatuse liige-haigla ülemarst vastutab kõikide kliiniliste struktuuriüksuste töökorralduse eest ning tema otsealluvusse kuuluvad kõik kliinikute juhid ning direktorid, kelle tegevusvaldkond on otseses kokkupuutes patsientide või ravitöö arendamisega. Juhatuse esimehe vastutusvaldkonda kuuluvad tugiteenistuste juhid (sh personaliteenistus) ja administratiivsed juhtimispositsioonid.

Personaliteenistust juhib personalidirektor, kes on juhatuse esimehe otsealluvuses. Personaliteenistus osutab teenust kõikidele haigla struktuuriüksustele tsentraalselt läbi kolme talituse: personalitalitus, koolitustalitus, tööohutustalitus. Koolitustalitust ja tööohutustalitust juhivad talituse juhatajad, kuid personalitalituse töötajad on personalidirektori otsealluvuses.

Personaliteenistuses on kokku 16 töötajat. Täpsem koosseis ja tööjaotus on toodud Tabelis 2.

Tabel 2. Personaliteenistuse koosseis ja tööjaotus

Personalidirektor		
personalitalitus	koolitustalitus	tööohutustalitus
Värbamisspetsialist	talituse juhataja	talituse juhataja
Töötasusüsteemide spetsialist	koolitusspetsialist	töökeskkonnaspetsialist
Kirurgiakliiniku personalispetsialist	koolitusspetsialist	
Sisehaiguste kliiniku personalispetsialist	koolitusspetsialist	
Diagnostikakliiniku personalispetsialist		
Järelravikliiniku ja psühhiaatrikliiniku personalispetsialist		
Onkoloogia- ja hematoloogia ning anestezioloogiakliiniku personalispetsialist		
Teenistuste personalispetsialist		
Arendusspetsialist ¹		

Allikas: Autori koostatud

Regionaalhaiglas ei ole üldiste personalitöö põhimõtete kirjeldamiseks personalistrateegiat eraldi dokumendina loodud, kuid peamised suunad on kirjeldatud haigla arengukava funktsionaalse strateegia alapunktina 5.4. Personalistrateegia eesmärgid tulenevad Regionaalhaigla põhistrateegiatest ning on suunatud töötajate motivatsiooniga seotud põhimõtetele, oskustele ja süsteemidele (SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla, 2017). Strateegiliste eesmärkide saavutamiseks on püstitatud aastate lõikes konkreetsemad tegevuskavad, kus on loetletud kindlad tegevused, mis eesmärkide saavutamist toetavad. Arengukava ning sealseid strateegilisi eesmärke uuendatakse igal aastal järgnevas kolmeks aastaks.

Lisaks strateegiale kehtivad haiglas ka 2003. aastal kehtestatud personalivaldkonna, personaliteenistuse ja koolitusvaldkonna põhimäärused. Nendes dokumentides on kirjeldatud ülesanded, õigused ja vastutused, mis on personalivaldkonna üksustele Regionaalhaigla juhtkonna poolt pandud. Alates 2005. aastast kehtib SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla personalipoliitika ja põhimõtted, mille eesmärk on läbi personalijuhtimise toetada Regionaalhaigla missiooni ja visiooni ning arengukava eesmärkide elluviimist, tagada personalivaldkonna ühtsed põhimõtted kogu haiglas ja abistada juhte personaliga seotud otsuste tegemisel.

Igat töövaldkonda, mis personaliteenistuse vastutusallas on, reguleerib konkreetne juhend, kord või mõni muu töökorralduslik dokument. Lisaks põhidokumentidele kehtivad töö korraldamisel ka

¹ Arendusspetsialisti ametikoht loodi 01.04.2018. a lähtuvalt küsitluse tulemusel selgunud personalitöö arendamise vajadusest

nende dokumentide rakendamiseks mõeldud erinevad lisad, nagu näiteks töölepingu muutmise/sõlmimise/lõpetamise vorm, ametijuhendi vorm, puhkusetootlus jne.

Regionaalhaigla suurusest tulenevalt on suur osa personalipoliitikate ellu rakendamisest viidud juhtide töölauale. Protsesside algatamine toimub just üksuse juhi poolt ning personalispetsialistid on nõustavas ja kontrollivas rollis. Samuti on juhid need, kes juhendavad uusi töötajaid tööle asumisel, tutvustavad töö sisekorda, koostavad ametijuhendi projekti, annavad infot organisatsioonisiseste töökorralduslike regulatsioonide kohta, täidavad tööajatabelit ning tegelevad muude administratiivsete ülesannetega. Juhid on samuti osalised ka värbamisprotsessis ning teatud ametikohtade puhul (õed, hooldajad, klienditeenindajad, laotöölised jm) koostab ning avaldab värbamisspetsialist töökuulutuse, kuid kogu valikuprotsessi viib läbi juht ise. Kuna juhid on protsessidesse oluliselt kaasatud, on oluline, et kõik raamdokumendid, vormid ning protsessid oleksid kasutajasõbralikud, lihtsalt kasutatavad ning vajalik info oleks kõigile kättesaadav.

2.3. Protsessi ja metoodika kirjeldus

Käesoleva töö empiirilises osas kasutas autor kombineeritud meetodit (ingl.k *Mixed Method*). Kombineeritud meetodi puhul rakendatakse järeltuste tegemiseks nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid meetodeid (Tashakkori, Teddlie 2010). Kõigepealt viis töö autor läbi dokumendianalüüsi, mille käigus selgitas välja personalitööd puudutavad raamdokumendid, mis Regionaalhaiglas kehtivad, milliseid dokumente kasutatakse personaliteenuse osutamiseks ning millised neist vajavad esimesel võimalusel uuendamist. Järgmisena viis töö autor läbi kvantitatiivse uuringu, milleks oli ankeetküsitlus Regionaalhaigla suuremate üksuste juhtide seas. Uuringu eesmärk oli saada tagasisidet personalitöö erinevaid valdkondi puudutavate dokumentide ning protsesside kohta, tuvastada peamised probleemid ning koguda ettepanekuid dokumentide ja protsesside muutmiseks. Küsimustiku koostas töö autor vastavalt Regionaalhaigla juhtkonna antud suunistele, strateegilistele eesmärkidele ja bakalaureusetöö teoreetilises osas käsitletud kontseptsioonidele (Personalijuht 7 kutsestandard; David Ulrich) ning saatis selle testimiseks viiest Regionaalhaiglas personalitööga kokkupuutuvast töötajast koosnevale kontrollgrupile. Gruppi kuulusid kliiniku ja keskuse juhataja, kliiniku ja keskuse õendusjuht ning teenistuse juhtaja.

Küsitluses ei küsitud vastajate nime, kuid paluti täpsustada ametikoha liiki. Ametikoha liigid on Regionaalhaiglas loodud samaliigiliste ametigruppide eristamiseks ning töö autor kasutab andmete analüüsimisel ja esitlemisel järgmiseid ametikoha liikide nimetusi: arst, õendus/hooldus ja muu personal.

Lisaks ametikoha liigile paluti täpsustada ka struktuuriüksust, et üksuse spetsiifilise probleemi ilmnemisel saaks pakkuda just sellest lähtuvat lahendust. Peale küsitlusuuringut kohtus autor küsitluses osalenud aktiivgruppidega, et tutvustada uuringu tulemusi ning anda juhtidele võimalus tehtud ettepanekuid täpsustada. Aktiivgrupid moodustati kõige suuremate kliinikute ja keskuste juhtidest. Lisaks koosnes üks aktiivgrupp kõikide teenistuste juhatajatest ja direktoritest. Kokku toimus neli aktiivgrupi kohtumist, mille kohta koostas autor kokkuvõtva tabeli (Lisa 2). Aktiivgrupiga kohtumise eesmärk oli tutvustada uuringu tulemusi üldistatud kujul ning tuua välja peamised kitsaskohad ja esitatud ettepanekud, et aktiivgrupi liikmetel oleks võimalus vajadusel esitada lisamõtteid. Kohtumiste käigus juhid täiendavaid mõtteid ei esitanud, kuna nende hinnangul olid kõige suuremad probleemid kokkuvõtetes kajastust leidnud.

Kõige lõpuks presenteeris autor uuringu tulemusi Regionaalhaigla juhtgrupile, kes analüüsis olulisemaid ettepanekuid ning võttis vastu otsuse, millised probleemid vajavad kohest lahendamist ning milliseid ettepanekuid on võimalik rakendada. Küsitluse läbiviimise perioodiks oli 08.05.2017-31.05.2017. Küsitluse tulemuste analüüs ja kokkuvõtete tegemine toimus vahemikus 05.06.2017-30.11.2017 (k.a.).

Küsitluse sihtvalimisse kuulusid Regionaalhaigla erinevate tasandite juhid (kliinik, keskus, teenistus, talitus), kes igapäevaselt tegelevad personalitöö dokumentides kirjeldatud tegevustega (nt värbamine, valik, puhkuste korraldus, tasustamine, tööaja arvestus jne). Küsitluse läbiviimiseks kasutas autor *Google Forms* keskkonna digitaalset küsimustikku (Lisa 4), mille link saadeti e-kirjaga (Lisa 3) 105-le erineva üksuse juhtivtöötajale, kes moodustasid küsitluse koguvalimi. Valimisse kuulusid 41 kliinikute ja keskuste juhatajat (arstid), 41 õendusjuhti (õendus/hooldus), 20 teenistuste ja talituste juhatajat ning 3 direktorit (muu personal). Tagasi laekus kokku 65 täidetud küsimustikku, mis moodustab koguvalimist 61,9%, mida võib autori hinnangul pidada piisavaks järelduste tegemiseks.

Küsimustikus paluti juhtidel hinnata 11 personalitöö valdkonda:

- personali planeerimise, värbamise ja valiku protsess;

- uue töötaja sisseelamise perioodi korraldus;
- töötajate tasustamise korraldus;
- lepingu sõlmimise, muutmise ja lõpetamise protsess;
- ametijuhendite koostamise protsess;
- puhkuste korraldus;
- erinevad personalitööga seotud dokumendivormid ja nende kooskõlastamise protsess;
- personaliteenistuse rubriik intranetis;
- residentide ja praktikantidega seotud toimingud;
- koolitusvajaduse väljaselgitamine, koolituste korraldus ja personaliarendus;
- tööohutuse ja töökeskkonna alane tegevus ning terviseedendus.

Iga valdkonna hindamiseks kasutati kõigepealt Likerti tüüpi skaalat, kus „1“ tähendas, et vastaja ei ole üldse rahul, „2“ tähendas, et vastaja pigem ei ole rahul, „3“ tähendas, et vastajal puudub kindel seisukoht (ei oska vastata), „4“ tähendas, et vastaja on pigem rahul ja „5“ tähendas, et vastaja on väga rahul. Lisaks hindamisskaalale oli küsimustikus iga valdkonna juures kaks avatud vastustega küsimust, kus sai välja tuua valdkonna peamised probleemid ning võimalikud lahendused ja ettepanekud probleemide kõrvaldamiseks. Vastuste analüüsimiseks kasutas autor Microsoft Office Excel tarkvaraprogrammi (*Data Analysis*). Avatud küsimuste analüüsimiseks kasutas autor avatud kodeerimist, mille käigus grupeeris igas valdkonnas välja toodud samaliigilised probleemid ja ettepanekud vastava märksõna alla. Lõplik märksõnade arv oli valdkondade lõikes erinev ning kujunes vastajate poolt saadetud ettepanekutest ning tõstatatud probleemidest lähtuvalt. Valdcondade lõikes märksõnad ja probleemide ning ettepanekute arv on toodud bakalaureusetöö lisa (Lisa 5).

Küsitluse analüüsi tulemuste põhjal analüüsis Regionaalhaigla juhtkond väljatoodud probleeme ning ettepanekuid nende lahendamiseks. Pakutud lahendusi on juba töö kirjutamise perioodil osaliselt rakendatud ning planeeritakse edaspidi võimalusel maksimaalselt nende järkjärgulist rakendamist. Dokumendid kaasajastatakse, muudetakse arusaadavamaks ning loogilisemaks, rakendatakse võimalusel järjest enam e-lahendusi ning edaspidi keskendutakse rohkem personalitöö arendamisele läbi kasutajakeskse lähenemise.

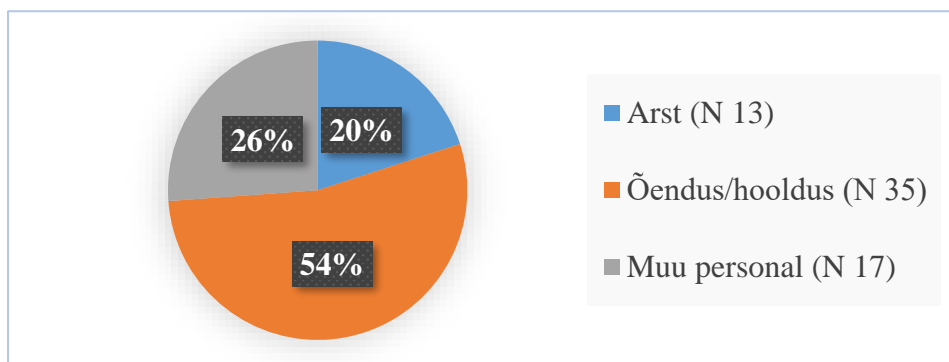
Bakalaureusetöö uuringu liigiks on arendusuuring (ing.k *design research*) ehk rakendust loov uuring, mis tegeleb praktiliste probleemide uurimise ja lahendamisega. Arendusuuringu tulemusel

luuakse lahendus olemasolevale probleemile ning lahenduse leidmisel arvestatakse konkreetsete kasutajate vajadustega. (Üliõpilastööde juhend, 2010)

2.4. Uuringu tulemused

Käesolevas alapeatükis toob autor välja läbiviidud uuringu tulemused ja analüüsi. Tulemuste graafiliseks presenteerimiseks kasutas autor värvide kodeeringut, kus hinnangud „1“ ja „2“ ning keskmised hinded tulemusega 1 kuni 2,99 on värvitud punaseks. Hinnangud „4“ ja „5“ ning keskmised hinded tulemusega 4 kuni 5 on värvitud roheliseks. Hinnang „3“ ja keskmised hinded tulemusega 3 kuni 3,99 on värvitud kollaseks. Autor võrdles veebiküsitluse vastuseid nii valdkondade lõikes kui ka ametikoha liikide lõikes ning jagab alapeatüki kaheks osaks. Esimeses osas annab autor ülevaate küsitluse üldistest tulemustest ja teises osas toob autor välja iga hinnatava valdkonna tulemused koos peamiste probleemide ja ettepanekutega. Autor kasutas uuringu tulemuste analüüsimisel kirjeldavat statistikat ning toob välja vastajate arvud, keskmised hinnangud valdkondade lõikes ning standardhälbed.

Küsimustikule vastanuid oli 65 (61,9% valimist), kes jagunesid ametikoha liigiti järgmiselt: arstid 13 (20%), õendus/hooldus 35 (54%) ja muu personal 17 (26%) (Joonis 9).



Joonis 9. Vastajate jagunemine ametikoha liikide vahel (autori koostatud)

Uuringu tulemustest selgub, et suuremat osakaalu omab õendus/hoolduspersonalilt saadud tagasiside, mistõttu järeldab autor, et tulemused on õendustegevuse põhised ning kajastavad peamiselt nendelt saadud arvamusi ning ettepanekuid.

Üksuste põhiselt on vastamismäärad kirjeldatud Tabelis 3.

Tabel 3. Struktuuriüksuste vastamismäärad

Struktuuriüksus	Küsitluse saanute arv	Vastanute arv	Vastamismäär (%)
Sisehaiguste kliinik	18	14	77,8
Kirurgia kliinik	20	17	85,0
Anestesioloogia kliinik	10	4	40,0
Psühhiaatria kliinik	6	3	50,0
Onko- ja hematoloogia kliinik	10	3	30,0
Diagnostika kliinik	12	5	41,7
Järelravi kliinik	6	2	33,3
Teenistused	23	17	73,9
KOKKU	105	65	61,9

Allikas: autori koostatud

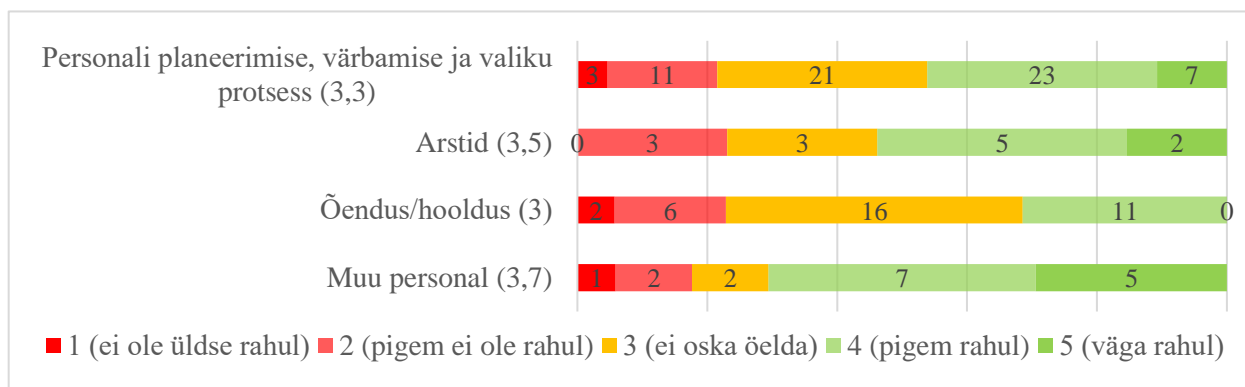
Üksuste vastamismääradeist järeldab autor, et küsitluse tulemustes on kajastatud kõikide struktuuriüksuste hinnangud ning tagasiside lähtuvalt sellest, kui oluliseks selles üksuses personalitöö arendamist peetakse. Representatiivsed tulemused on saadud teenistustelt ning kirurgia ja sisehaiguste kliinikutest. Esindatud on igast üksusest ning ametikoha liigist aktiivgruppide arvamused ning edasised tegevused personalitöö arendamiseks ning dokumentide uuendamiseks planeeritakse nendest lähtuvalt.

Kõikidele personalitööd puudutavatele valdkondadele antud hinnangutest kujunes üldiseks keskmiseks hindeks 3,9 (Lisa 6), mis on arvestuslikust keskmisest mõnevõrra kõrgem. Valdkondade lõikes said autori hinnangul kuigivõrd ootuspäraselt kõige madalama üldise keskmise hinde personali planeerimine, värbamine ja valik (3,3), töötajate tasustamise korraldus (3,0) ja puhkuste korraldus (3,7). Regionaalhaigla suurust, pakutavaid ametikohti ja üldist tööjõuturгу arvestades on autori arvates keeruline kõikide ametikohtade täitmine ning vajamineva personali leidmine. Kõige suurem probleem värbamise osas on just täitmata õendus ja hooldustöötajate ametikohad ning seetõttu jääb tihtilugu ka uue töötaja tööle asumisel tema sisseelamisperiood liiga lühikeseks ning intensiivseks. Puhkuste korralduse muutmiseks toodi ettepanekutena välja lisapuhkuste ühtlustamise vajadus ja tehti ettepanekuid erinevate puhkuseliikide kasutusele võtmiseks (staažipuhkus, tervisepäevad). Kõikide küsitluses kajastatud personalitöö valdkondade all tuli selgelt välja vajadus digitaalse asjaajamise järele (lepingud, vormid, puhkused, ametikoha avamine, ametijuhendid jne), mistõttu on e-personaliteenuse arendamine kindlasti üks valdkond, millele Regionaalhaigla peaks edaspidi tähelepanu pöörama.

Kõige kõrgemalt hinnati koolitustegevust (4,2), lepingute sõlmimise, muutmise ja lõpetamise protsessi (4,2), personaliteenistuse rubriiki intranetis (4,4) ning erinevate dokumendivormidega seotud protseduure (4,4), kus vastajad olid peamiselt valdkonnaga kas pigem rahul või väga rahul (Lisa 7). Nendes valdkondades kujunes ka vastuste hajuvus kõige väiksemaks (0,61-0,77). Küll aga toodi ettepanekutena välja, et intranetis tuleks alajaotused selgemaks teha, dokumendivormide lahtrid arusaadavamaks muuta ning nende kooskõlastamine optimeerida, et dokumendiringlus muutuks kiiremaks ning töö tõhusamaks.

2.4.1. Personali planeerimine, värbamine ja valik

Valdkonna keskmiseks hindeks kujunes **3,3** (mediaan 3). Ametikoha liikide järgi jagunesid keskmised hinded järgmiselt: arstid 3,5, õendus/hooldus 3 ja muu personal 3,7. Vastajate antud hinded on arvuliselt näha Joonisel 10.



Joonis 10. Personali planeerimise, värbamise ja valiku protsessi hinded arvuliselt

Kuna vastajate hulgast oli kõige enam õendusjuhte, oli peamiseks probleem, mida valdkonna all esile tõsteti, täitmata õdede ja hooldajate ametikohad. Ükski õendusjuht ei olnud valdkonnaga väga rahul ning 68% (24) nendest andsid hinnanguks 3 (puudub kindel seisukoht) või väljendasid rahulolematust, mistõttu on see autori hinnangul protsess, mis vajaks täpsemat analüüsi ning arendamist. Kuna töö iseloom nii suures haiglas on väga pingeline ja intensiivne, on just õendus/hoolduspersonali voolavus Regionaalhaiglas suureks probleemiks ja kohtade täitmine keeruline. Arstide ja muu personali leidmisega nii suuri probleeme ei ole, kuna arstide värbamine käib juba residentuuriõppe ajal ning tugipersonali voolavus haiglas ei ole suur.

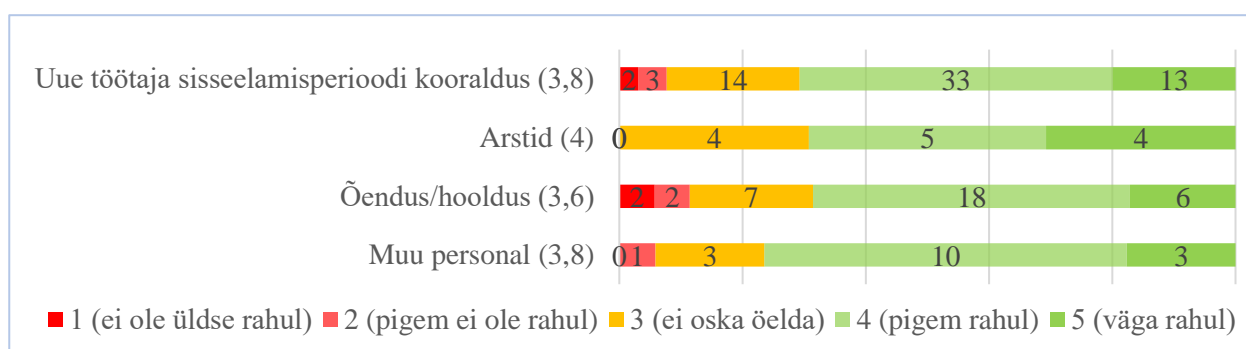
Kodeerimise tulemusel tõstatisid peamiste probleemsete teemadena:

- töötajate leidmine – täitmata õendus/hoolduspersonali ametikohad; värbamistöö ei ole süsteemne; voolavus suur, kuna kandidaatidele ei ole värbamisel töö olemust piisavalt selgitatud;
- töökuulutused ja eelvalik – töökuulutustes ei kajastata osakonna eripärasid ja kuulutused on ühekülgseid; juhtidele personaliteenistusest rohkem tuge värbamisprotsessis;
- ametikohtade avamine – ametikohtade avamine aeglane ja kohtade loomise loogika ebaselge ning puudub digitaalne esitamise võimalus;
- värbamisstrateegia – puudub haiglaülene värbamisstrateegia.

Ettepanekuna pakuti ametikoha avamisprotsessi kiirendamiseks välja digitaalse vormi ning kindlate kriteeriumite loomist, millest lähtuvalt on ametikoha taotlemine põhjendatud (nt kvaliteedi tõstmine, mahtude kasv vms). Samuti kindla värbamisstrateegia loomist ja üksusepõhiste kuulutuste koostamist. Kuna Regionaalhaiglas tegelevad lisaks personalitöötajatele värbamisega ka juhid ise, siis soovitakse siiski suuremat tuge vestluste läbiviimisel ning eelvaliku tegemist personalitalituse poolt.

2.4.2. Uue töötaja sisseelamisperioodi korraldus

Valdkonna keskmiseks hindeks kujunes **3,8** (mediaan 4). Ametikoha liikide järgi jagunesid keskmised hinded järgmiselt: arstid 4, õendus/hooldus 3,6 ja muu personal 3,8. Vastajate antud hinded on arvuliselt näha Joonisel 11.



Joonis 11. Uue töötaja sisseelamisperioodi korralduse hinded arvuliselt

Kuigi valdkonda hinnati pigem heaks (70%), on kõige suuremaks probleemiks hooldajate sisseelamisperiood. Kuna täitmata ametikohti on palju, ei saa uus töötaja piisavalt kaua kellegi kõrval õppida, vaid peab hakkama kohe iseseisvalt tööle. Lisaks on Regionaalhaiglas

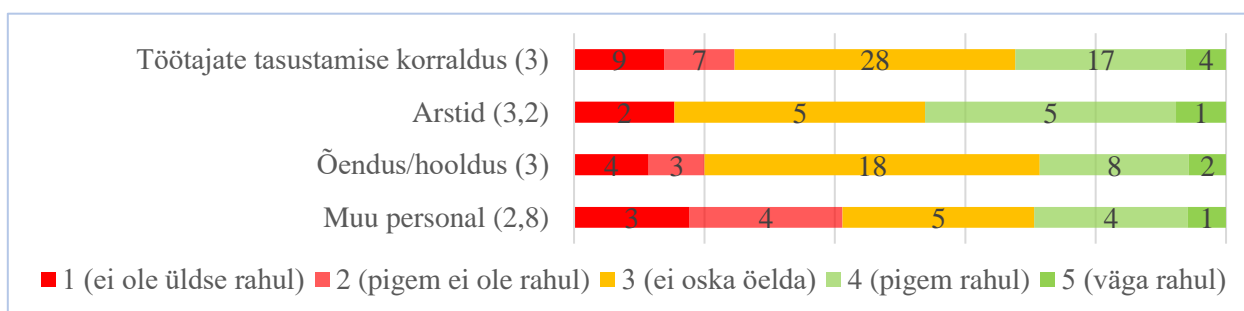
meditsiinipersonali ametikohad seotud standarditega ning õppimise perioodiks ei ole võimalik graafikutesse lisainimesi planeerida, mistõttu langeb uue töötajaga vahetuses olevatele töötajatele õpetamise tõttu suurem koormus. Arstide õpetamisperiood on aga minimaalne, kuna enamasti on uued arstid juba Regionaalhaiglas arst-residendina õppimas käinud ja tööga ning organisatsiooniga tuttavad.

Kodeerimise tulemusel tõstasid peamiste probleemsete teemadena:

- õppimisperiood – uutel töötajatel liiga lühike sisseelamisperiood; lisatöötajat ei saa graafikusse õpetamise ajaks planeerida; sisseelamisperiood võiks olla haiglas ühtmoodi reguleeritud;
- ootused personalispetsialistile – personalispetsialist võiks teha esmase juhendamise ja korraldada sisseelamise;
- mentorite rakendamine – mentoreid on liiga vähe;
- uue töötaja koolitus – uue töötaja koolitus on liiga üldine; koolitus toimub liiga harva;
- läbipääsud ja paroolid – läbipääsukaartide ooteaeg väga pikk;
- info kättesaadavus – uus töötaja ei saa tööle asudes kohe infot erinevate soodustuste kohta ning intranetis uut töötajat puudutavad teemad raskesti leitavad.

2.4.3. Töötajate tasustamise korraldus

Valdkonna keskmiseks hindeks kujunes **3,0** (mediaan 3), mis oli ühtlasi kõige madalama keskmise hindega valdkond. Ametikoha liikide järgi jagunesid keskmised hinded järgmiselt: arstid 3,2, õendus/hooldus 3 ja muu personal 2,8. Vastajate antud hinded on arvuliselt näha Joonisel 12.



Joonis 12. Töötajate tasustamissüsteemi hinded arvuliselt

Keskmine hinnang töötajate tasustamissüsteemile kujunes kõige madalamaks, kuigi valdav osa hindeid jäi pigem keskpäraseks, kus juhid ei osanud oma seisukohta väljendada. Kõige madalamalt hindas valdkonda tugipersonal. Autor peab vajalikuks märkida, et küsitlus viidi läbi vahetult enne

iga-aastast palgamuudatust, mistõttu võib eeldada, et tulemused olid konkreetsest ajaperioodist mõnevõrra mõjutatud.

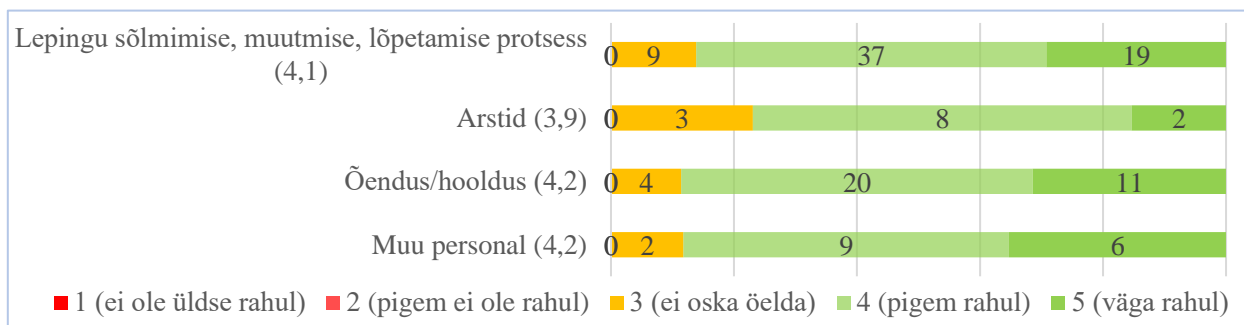
Kodeerimise tulemusel tõstatisid peamiste probleemsete teemadena:

- madal palk;
- koormustele mittevastav palk;
- palgaerinevused üksuste vahel;
- puudub üldine poliitika, kuidas tasustada lisatööd või motiveerida töötajaid.

Ettepanekutena toodi välja, et tugiteenistuste töötajatele võiks luua lisatasu maksmise võimaluse läbi teenistuse palgafondi või luua astmelise palgasüsteemi. Samuti sooviti palkade ühtlustamist üksuste lõikes ning staažitasude kehtestamist.

2.4.4. Lepingu sõlmimise, muutmise, lõpetamise protsess

Valdkonna keskmiseks hindeks kujunes **4,1** (mediaan 4). Ametikoha liikide järgi jagunesid keskmised hinned järgmiselt: arstid 3,9, õendus/hooldus 4,2 ja muu personal 4,2. Vastajate antud hinned on arvuliselt näha Joonisel 13.



Joonis 13. Lepingu sõlmimise, muutmise ja lõpetamise protsessi hinned arvuliselt

Lepingu sõlmimise, muutmise ja lõpetamise protsessiga oldi kokkuvõtvalt rahul, mistõttu madalaid hinnanguid (1 ja 2) ei esinenud. Kõige suurema probleemina toodi välja digitaalse asjaajamise puudumine, mida toodi rohkemal või vähemal määral esile igas valdkonnas. Samas oldi rahul personalispetsialistide tööga, kes kogu protsessi väga operatiivselt haldavad.

Kodeerimise tulemusel tõstatisid peamiste probleemsete teemadena:

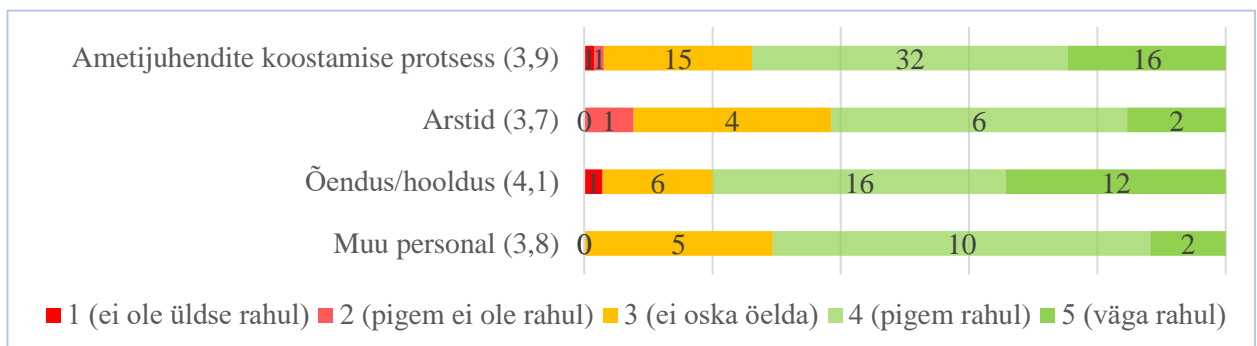
- puudub digitaalne asjaajamine;
- dokumendid liiguvad aeglaselt;

- lisatasude määramisel otsustusõigust juhtidel vähe;
- kiitused personalispetsialistidele.

Kuna hetkel puudub enamustes personalitöö valdkondades digitaalne asjaajamine, siis ettepanekutena toodigi just seda kõige enam esile.

2.4.5. Ametijuhendite koostamise protsess

Valdkonna keskmiseks hindeks kujunes **3,9** (mediaan 4). Ametikoha liikide järgi jagunesid keskmised hinded järgmiselt: arstid 3,7, õendus/hooldus 4,1 ja muu personal 3,8. Vastajate antud hinded on arvuliselt näha Joonisel 14.



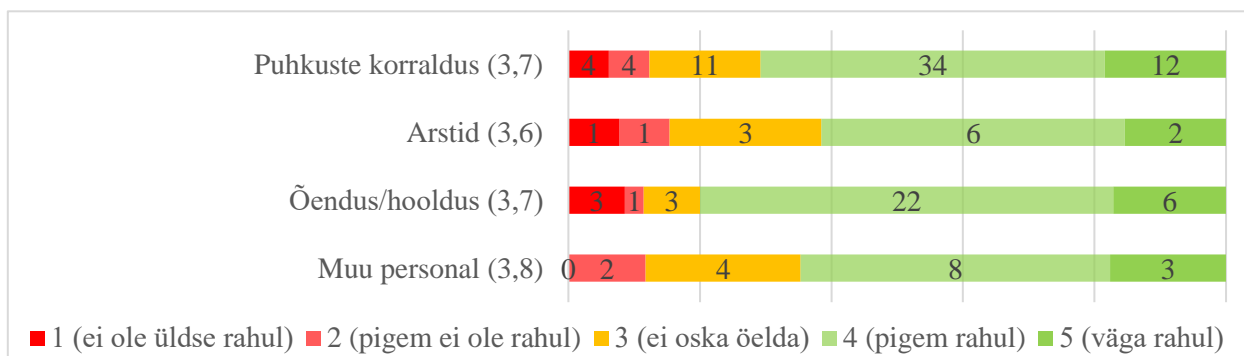
Joonis 14. Ametijuhendite koostamise protsessi hinded arvuliselt

Valdav osa vastajatest (73,8%) olid valdkonnaga pigem rahul või väga rahul. Õendus/hooldustöötajate kõrgem rahulolu tuleneb üldise õendustöötaja ametijuhendi olemasolust, mis ei lähtu üksuse spetsiifikast ning ei vaja seetõttu pidevat uuendamist.

Kodeerimise tulemusel tulid peamiste märksõnadena välja digitaalne asjaajamine ning ametijuhendi vorm, mis vajaks uuendamist. Ettepanekuna toodi välja, et igale ametikoha grupile võiks personalitalitus koostada peamiseid tööülesandeid sisaldava ametijuhendi põhja, mida saaks vastavalt vajadusele täiendada. Samuti sooviti, et personaliteenistus toetaks ametijuhendite koostamisel juhte rohkem.

2.4.6. Puhkuste korraldus

Valdkonna keskmiseks hindeks kujunes **3,7** (mediaan 4). Ametikoha liikide järgi jagunesid keskmised hinded järgmiselt: arstid 3,6, õendus/hooldus 3,7 ja muu personal 3,8. Vastajate antud hinded on arvuliselt näha Joonisel 15.

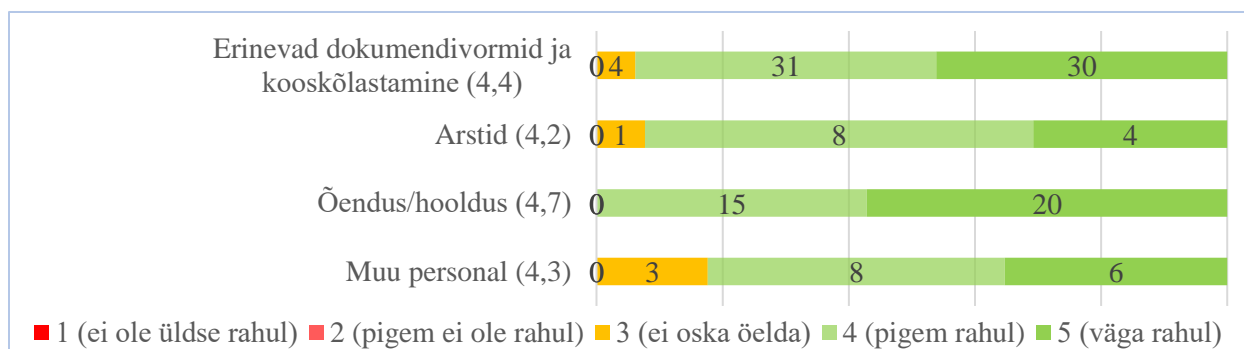


Joonis 15. Puhkuste korralduse hinded arvuliselt

Kuna haiglatöö on väga intensiivne ning koormus suur, nähti probleemina vähest puhkamise võimalust. Kehtiva korra kohaselt on lisapuhkust ette nähtud vastavalt ametikoha liigile 7, 5 või 3 päeva. Juhtide hinnangul tuleks senist süsteemi muuta võrdsemaks ning võimalik peaks olema puhkust kasutada paindlikumalt (2-3päevased puhkused). Ettepanekuna esitati ka staažipuhkuse või talvepuhkuse sisseviimist ning tervisepäevade ja tööandjapoolse haiguspäevade hüvitamise rakendamist.

2.4.7. Personalitöoga seotud dokumendivormide ja nende kooskõlastamise protsess

Valdkonna keskmiseks hindeks kujunes **4,4** (mediaan 4). Ametikoha liikide järgi jagunesid keskmised hinded järgmiselt: arstid 4,2, õendus/hooldus 4,7 ja muu personal 4,3. Vastajate antud hinded on arvuliselt näha Joonisel 16.

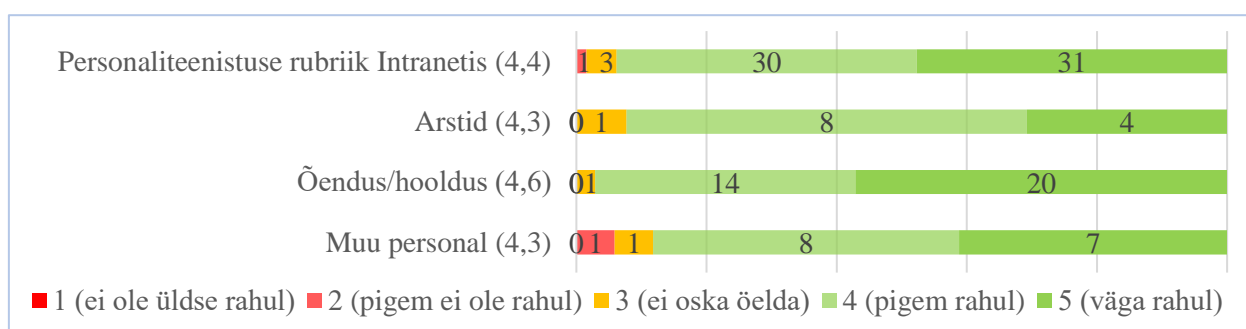


Joonis 16. Dokumendivormide ja nende kooskõlastamise protsessi hinded arvuliselt

Kuigi 73,8% vastanutest selles valdkonnas probleeme ei kirjeldanud (39) või andsid tagasisidet, et valdkonnas probleeme ei ole (9), toodi murekohana välja digitaalse asjaajamise puudumine ning juhiti tähelepanu, et mõningatel dokumentivormidel on raske aru saada, millist infot väljale kirjutada tuleb.

2.4.8. Personaliteenistuse intraneti rubriik

Valdkonna keskmiseks hindeks kujunes **4,4** (mediaan 4). Ametikoha liikide järgi jagunesid keskmised hinded järgmiselt: arstid 4,3, õendus/hooldus 4,6 ja muu personal 4,3. Vastajate antud hinded on arvuliselt näha Joonisel 17.

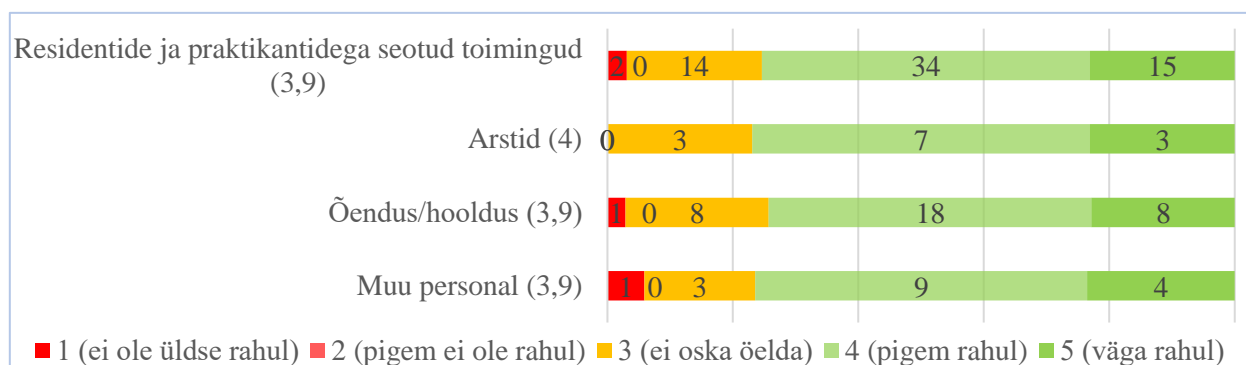


Joonis 17. Personaliteenistuse intraneti rubriigi hinded arvuliselt

Valdkonda hinnati heaks ning probleeme ja ettepanekuid laekus vaid 9 vastajalt, kes soovisid intranetis olevate dokumentide ühtsemat süstematiseerimist, et info oleks lihtsamini leitav.

2.4.9. Residentide ja praktikantidega seotud toimingud

Valdkonna keskmiseks hindeks kujunes **3,9** (mediaan 4). Ametikoha liikide järgi jagunesid keskmised hinded järgmiselt: arstid 4,0, õendus/hooldus 3,9 ja muu personal 3,9. Vastajate antud hinded on arvuliselt näha Joonisel 18.



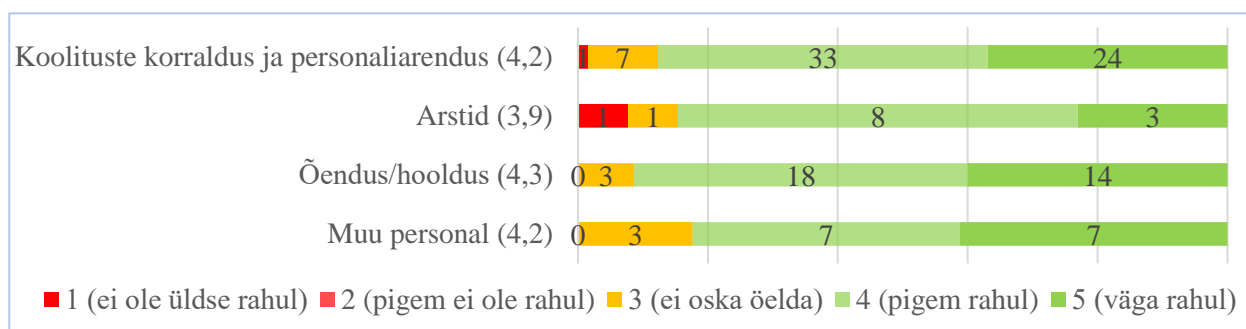
Joonis 18. Residentide ja praktikantidega seotud toimingute hinded arvuliselt

Valdkonnas toodi peamiselt välja töökorraldust puudutavaid probleeme, mis valdavalt ei ole Regionaalhaigla personaliteenistuse poolt lahendatavad:

- residendid ei ilmu õigel päeval tsükklisse;
- enne tsükli algust pole residentidele ülikoolist jagatud infot, kuidas või millal tsüklibaasiga ühendust võtta;
- tsükli muudatustest ei teavitata õigeaegselt.

2.4.10. Koolitusvajaduse väljaselgitamine, koolituste korraldus ja personaliarendus

Valdkonna keskmiseks hindeks kujunes **4,2** (mediaan 4). Ametikoha liikide järgi jagunesid keskmised hinded järgmiselt: arstid 3,9, õendus/hooldus 4,3 ja muu personal 4,2. Vastajate antud hinded on arvuliselt näha Joonisel 19.

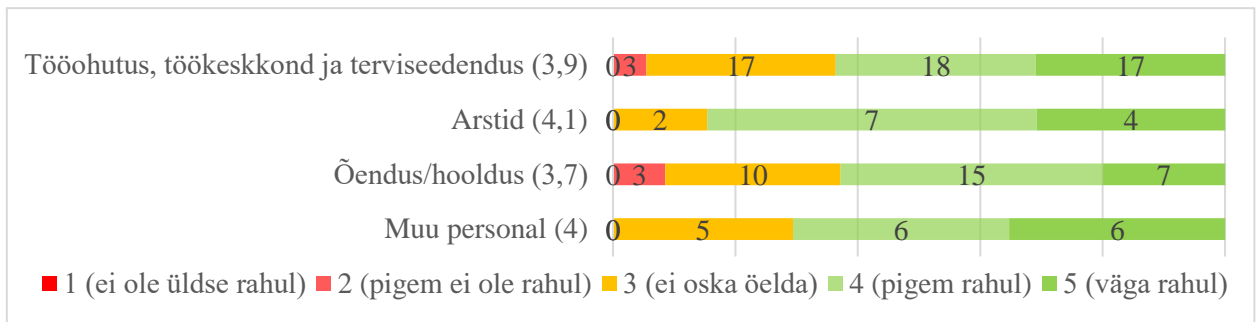


Joonis 19. Koolitusvajaduse väljaselgitamise, koolituste korralduse ja personaliarenduse hinded arvuliselt

Peamise probleemina toodi välja, et vajalikud koolitusettepanekud ei jõua piisavalt kiirelt koolituskavva. Samuti oli probleemiks koolituseelarve suurus ning mittemotiveerivad lektoritasud.

2.4.11. Tööohutuse, töökeskkonna ning terviseedenduse alane tegevus

Valdkonna keskmiseks hindeks kujunes **3,9** (mediaan 4). Ametikoha liikide järgi jagunesid keskmised hinded järgmiselt: arstid 4,1, õendus/hooldus 3,7 ja muu personal 4. Vastajate antud hinded on arvuliselt näha Joonisel 20.

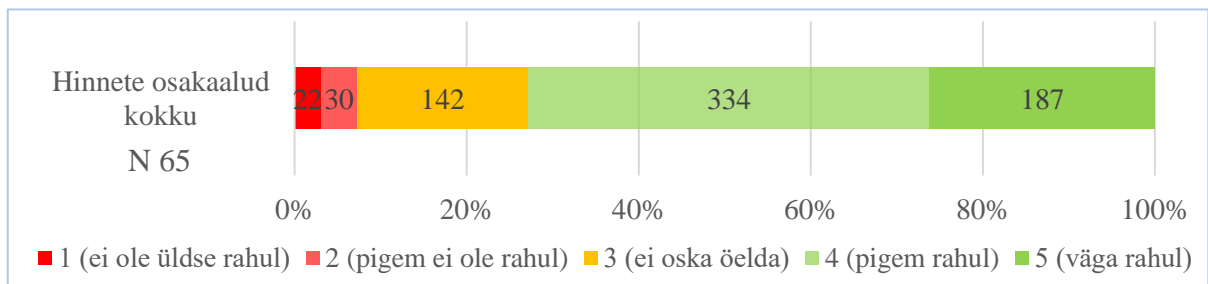


Joonis 20. Tööohutuse, töökeskkonna ning terviseedenduse alase tegevuse hinded arvuliselt

Küsitluse käigus toodi välja töökeskkonnast tulenevad probleemid, mis on otseselt tingitud ruumipuudusest tulenevatest ebamugavustest. Esineb tööruume, kus puudub loomulik valgus või on ebapiisav ventilatsioon. Probleemiks on ka garderoobide ja pesemisvõimaluste vähesus.

2.5. Järeldused ja ettepanekud

Küsitlus viidi läbi 105 juhtivtöötaja seas, kellest vastas 65 (vastamismäär 61,9%). Hinnete osakaaludest nähtub, et 73% vastajatest olid kokkuvõtvalt erinevate valdkondadega pigem rahul või väga rahul (Joonis 21). Vastajatest 19,9% aga ei osanud mõnes valdkonnas kindlat seisukohta väljendada ning 7,3% väljendasid rahulolematust.



Joonis 21. Hinnete osakaalud vastajate koguarvust (autori koostatud).

Seega võib järeldada, et kuigi kogu uuringu keskmine hinnang oli mõnevõrra keskmisest kõrgem, on valdkondi, mis vajavad kindlasti põhjalikumat analüüsi, et vajalikke lahendusi leida. Autori hinnangul on kuigivõrd ootuspärane, et madalamalt hinnatud valdkondadeks on personali planeerimine, värbamine ja valik, töötajate tasustamise ja puhkuste korraldus, kuna need valdkonnad puudutavad juhte ning nende töökorraldust kõige enam.

Värbamise ja valiku protsess puudutab eriti tugevalt õendusjuhtide tööd, kuna õendus/hooldustöötajate voolavus on haigla töö eripärast tingituna väga suur. Uuringu tulemustest selgub, et õendusjuhtide hinnangud uue töötaja sisseelamisperioodi korraldusele on võrreldes teiste ametikoha liikidega samuti kõige madalamad. See on seotud osaliselt ka värbamisprotsessiga, sest uusi töötajaid on raske leida ning seetõttu on üksustes palju täitmata ametikohti, mistõttu langeb puuduva personali arvelt suurem koormus olemasolevale personalile. Uue töötaja tulemisel kasvab koormus veelgi, sest lisaks oma tööle, tuleb õpetada ka uut inimest ning tihti jääb osakondades selleks ressursse napiks. Autori hinnangul tuleks kaardistada üksustes toimuv sisseelamise korraldus ning tulemustest lähtuvalt kujundada edasised tegevused, kuidas uute inimeste juhendamine paremini korraldada. Uue töötaja adapteerimise juhendit võiks tagasiside põhjal täiendada ning luua juhte abistavaid materjale.

Autori hinnangul tajutakse puhkuste valdkonnas enim ebavõrdsust lisapuhkuste osas ning soovitakse puhkusesüsteemi ühtlustamist. Kuna intensiivne töö kurnab, olid juhid arvamusel, et puhkust on liiga vähe ning lisapuhkust peaks olema kõikidel töötajatel võrdselt. Uuringu tulemustest selgub, et puhkusega seotud tegevusteks soovitakse kasutada pigem digitaalseid lahendusi kui paber kandjal avaldusi.

Uuringu analüüsi tulemustest selgub, et kõige madalamalt hinnatud valdkond on töötajate tasustamise korraldus. Vaid neli töötajat andsid tagasisidet, et nad on valdkonnaga väga rahul, samas 16 olid pigem rahulolematud või polnud üldse rahul. 28 vastajat ei osanud kindlat seisukohta võtta. Autor järeldab, et madal hinnang on põhjustatud reaalse palga ja oodatava palga erinevusest, mis tuleneb töö intensiivsuse ja koormuse ning palgataseme suhtest.

Valdkonnad, kus rahulolematust ei väljendatud, on töölepingu sõlmimise, muutmise ja lõpetamise ning dokumendivormidega seotud protsessid. Küll aga toodi mõlema valdkonna puhul probleemina samuti välja digitaalsete lahenduste puudumine. Seega järeldab autor, et kuigi protseduurid on hästi korraldatud, tuleks siiski panustada digitaalsete lahenduste loomisse, et muuta dokumendiringlus kiiremaks ning kasutajakeskseks.

Uuringu käigus toodi kõige rohkem esile digitaalse asjaajamise puudumist, mis kajastus tagasisides kõigist valdkondadest. Osaliselt on suudetud digitaalseid lahendusi rakendada, kuid siiski on palju personaliteenuseid, mille puhul sellised võimalused hetkel veel puuduvad. Uuring näitab, et juhid ootavad digitaalseid lahendusi, et muuta oma töö kiiremaks ja mugavamaks.

Tugiteenused toetavad kliinilist tegevust, seega peavad personaliteenused ja erinevad protsessid olema arstide ja õendusjuhide jaoks mugavad ning sammud lihtsad. Erinevates töökorralduslikes dokumentides võiks autori hinnangul olla võimalusel ka kirjeldus digitaalse protsessi kohta, et töötajad, kes soovivad avaldusi või muid dokumente esitada digitaalsel kujul, saaks seda teha, sest teatud määral on selleks võimalused loodud.

Uuringu analüüsi tulemustest võib üldiselt järeldada, et personalitöö raamdokumentide täiendamiseks otseseid ettepanekuid valdavalt ei laekunud ning nende muutmisel tuleks lähtuda õigusaktides ning organisatsioonis toimunud muudatustest. Küll aga saab küsitluse tulemustest personalitöö üldiseks arendamiseks hulganisti sisendit.

Uuringutulemustele tuginedes teeb autor Regionaalhaigla juhtkonnale järgmised ettepanekud:

- Uuendada ülevaatustähtaega ületanud raamdokumendid, arvestades muudatusi õigusaktides ning organisatsioonis. Läbirääkida ja kehtestada protseduur dokumentide jooksvaks uuendamiseks vastavalt seadusandluse muudatustele.
- Analüüsida erinevaid võimalusi värbamisprotsessi tõhustamiseks ning vajalike töötajate leidmiseks pideva tööjõupuuduse tingimustes. Leida ja kokku leppida alternatiivsed variandid puuduva tööjõu hankimiseks, näiteks osalise tööajaga ja erinevate lepingu tüüpidega töötajate rakendamine ning paindlik tööjõu kasutamine haigla tingimustes.
- Ühtlustada lisapuhkuste süsteem kõikide ametikoha liikide vahel.
- Luua tehnilised ja tarkvaralised võimalused paberivabale personalitööle üleminekuks.
- Koostada personalitöö valdkonda puudutavatest kordadest ja juhenditest tulenevate toimingute kohta protsessiskeemid, et muuta kõik tööloigud läbipaistvamaks ning optimaalsemaks. Protsessiskeemide väljatöötamiseks soovitab autor moodustada töögrupid, et arvesse oleks võetud erinevate osapoolte vajadused, mis aitab luua kõiki pooli arvestavad lahendused.
- Viia läbi täiendav analüüs kõige madalamalt hinnatud personalitöö valdkondade osas, et välja selgitada probleemide algpõhjused ning leida optimaalsed lahendused.
- Luua personalitalituse koosseisu arendusspetsialisti ametikoht, kelle ülesandeks oleks Regionaalhaigla personalitöö terviklik arendamine lähtuvalt uuringu tulemustest ning rakendades teenusedisaini põhimõtteid.

Täpsemad ettepanekud valdkondade lõikes, mida autor Regionaalhaigla juhtkonnale uuringu tulemuse alusel tegi, on toodud töö lisa (Lisa 8.)

KOKKUVÕTE

Töö eesmärk oli välja selgitada Regionaalhaigla juhtide hinnang personalitöö valdkondadele, koguda ettepanekuid raamdokumentide uuendamiseks ning personalitöö arendamiseks, et muuta personalitöö kui teenuse pakkumine haiglas kasutajakeskseks, mugavamaks ning lihtsamaks. Eesmärkide täitmiseks viis autor läbi dokumendianalüüsi, ankeetküsitluse ning kohtus küsitluses osalenud aktiivgruppidega. Autori hinnangul oli vastamisaktiivsus hea ning sellest järeldab, et uuring oli vajalik ning juhid peavad valdkonda oluliseks ning soovivad olla arenguprotsessidesse kaasatud.

Uuringust selgus, et personalitöö valdkondade regulatsioonidega ollakse valdavalt rahul ning raamdokumentide uuendamise ettepanekuid otseselt ei esitatud. Juhid töid tagasiside andmisel välja peamised kitsaskohad personalitöö protsesside ja töökorralduse kohta, millega tuleks tegeleda ning lahendusi leida: digitaalne asjaajamine, lisapuhkuste ühtlustamine, värbamisstrateegia väljatöötamine, ametikohtade täitmine ning sisseelamisperioodi korraldamine. Protsesside muutmine toob kaasa ka töökorralduse muutmise, millest lähtuvalt toimuvad muudatused ka personalitöö raamdokumentides.

Kõige olulisem muudatus, mis uuringu tulemustest lähtuvalt tehti, on personaliteenistuse koosseisus arendusspetsialisti ametikoha loomine. Ametikoha peamiseks eesmärgiks on personalitöö kui teenuse terviklik arendamine ning paberivaba personalitöö juurutamine. Juhtkonna ettepanekul osaleb arendusspetsialist personalitööks vajalike infosüsteemide tarkvaraprojektide töögruppides, kaardistab ning optimeerib kõik personalitööprotsessid teenusedisaini põhimõtetest lähtuvalt kaasates selleks töötajaid, kes personalitööga kõige enam kokku puutuvad ning teenust tarbivad. Lähtudes Dave Ulrichi (2017) koostatud personalijuhtimise kompetentsimudelitest leiab autor, et arendusspetsialisti puhul on määrava tähtsusega just selles mudelis toodud kompetentsid, et tulla toime tehnoloogia integreerimisega ning luua läbi selle parimaid lahendusi. Teenust disainides integreeritakse tehnoloogia võimalused ja inimeste vajadused, mistõttu peab arendusspetsialist omama ka head analüütilist mõtlemist ja usalduslikke

suhteid erinevate osapooltega, et viia vajalikke muudatusi ellu ning seeläbi aidata organisatsioonil paremini toimida.

Autor peab uuringut vajalikuks, kuna selle tulemusel saadi olulist tagasisidet personalitööga otseselt kokku puutuvatelt juhtidelt, saadi teada, millised ootused on juhtidel ning mis nende tööd hetkel mõnevõrra pärsib: ametikohtade avamise tegevusjuhendi puudumine ning ametikohtade täitmine, digitaalse asjaajamise puudumine ja intranetist info leidmise keerukus. Bakalaureusetöö edasiarendusena on võimalik läbi viia põhjalikumad konkreetse valdkonna analüüsid ning arendada personalitöö teenused, mis aitaksid juhtide tööd tõhustada. Autori hinnangul tasub samuti jätkata erinevate valdkonnapõhiste uuringutega, et muuta kogu organisatsiooni protsessid läbipaistvamaks ning kasutajakeskseks.

SUMMARY

RENEWING FRAMEWORK DOCUMENTS OF HUMAN RESOURCES AND PROPOSALS FOR DEVELOPING HUMAN RESOURCES AND ITS ORGANISATION IN THE NORTH ESTONIA MEDICAL CENTRE

Maimu Saska

The role of HRM in an organisation is in constant change and therefore HR and its organisation must be constantly developed. Pursuant to changes in external legislation and internal work organisation the internal regulations of an organisation must also be updated regularly, and the processes need to be amended more user-friendly to make the organisation function better.

The aim of this thesis is to identify how the managers of the North Estonia Medical Centre assesses HR areas and to gather proposals for renewing the framework documentation and developing HR in order to make HR as a service offered in the hospital more user-focussed, convenient and simple.

To reach the aim, the author prepared a theoretical overview of the role HR has in the organisation, the competences necessary for HR work, documentation, services and service design. To achieve the aim, the author conducted a mixed method research, during which the author first mapped the HRM framework documents and the dates when these were reviewed. Then the author carried out a survey with questionnaires among the managers to identify their assessment to the documentation of the personnel area and document circulation, additionally also to find the bottlenecks in the HR, which according to the managers are not supporting their work at the moment.

In the first section of the bachelor's thesis, the author gives an overview of the theoretical background, the role HRM has in the organisation, modern HRM competence model and expectations for HR, which are all important to understand what kind of a service an organisation can expect from a personnel unit and how to design it. Additionally, the author provides an overview of the nature of the service and service design. Application of the service design concept

in HR provides added value if the organisation's employees and management are involved in the creation of processes and services and the personnel services are designed considering the interests of both parties.

In the second section of the thesis, the author describes the research method and process, presents the survey results and their implications and makes proposals for improving the personnel work in the North Estonia Medical Centre.

From the research analysis results, it can be generally concluded that no direct proposals for supplementing the HRM framework documentation were submitted and their amendments should be based on legislation and changes that have taken place in the organisation. However, the results of the survey do provide input for general development of HR. When giving feedback, the managers mentioned the main bottlenecks in the HR processes and work organisation, and one of the main issues was lack of digital procedures, which should definitely be developed.

Based on the survey results, the author prepared a summary of main proposals and problems in the HRM areas. The author introduced the survey results to the active groups and hospital management. Based on this an action plan was formed from the proposals submitted for developing HR. Pursuant to the survey results, in 2018, a development specialist's position was created in the HR department, the aim of which is to develop the personnel work as a whole using service design principles and implementation of paper free personnel work.

Based on this bachelor's thesis, it is possible to conduct further and more in-depth analyses of the specific field and to develop the HR services, which would help make the work of the managers more effective. According to the author's assessment, it would be wise to continue with the area-based research to make the processes of the entire organisation more transparent and user-focussed.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine*. Tallinn: Külim.
- Alas, R., Eomois, E., Furman, J., Kaarelson, T., Rillo, M., & Uudelepp, A. (2015). *Eesti juhtimisvaldkonna uuring*. Tallinn: Civita, Estonian Business School.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Barry, L. *What's Next? 2018 Disruptions in HR*. HR Certification Institute. Kättesaadav: <https://www.hrci.org/community/blogs-and-announcements/hr-leads-business-blog/hr-leads-business/2017/12/01/what%27s-next-2018-disruptions-in-hr>, 01. märts 2018.
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2010). Generation Y at work: The role of e-HRM in building positive work attitudes. – *CEUR Workshop Proceedings*, 20-21 May. Bamberg, Germany: European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management, 378-399.
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2014). The unexpected side of relational e-HRM : Developing trust in the HR department. – *Employee Relations*, Vol 36, No 4, 376-397.
- Carlgrén, L., Rauth, I., & Elmquist, M. (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. – *Creativity and Innovation Management*, Vol 25, No 2, 38-57.
- Cooke, F. L. (2006). Modeling an HR Shared Services Center: Experience of an MNS in the United Kingdom. – *Human Resource Management*, Vol. 45, No 2, 211-227. Kättesaadav: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/toolkits/Documents/45-2%20cooke.pdf>, 09. märts 2018.
- Cooc, S. L., Bowen, E. D., Chase, B. R., Dasu, S., Stewart, M. D., Tansik, A. D. (2002). Human issues in service design. – *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No. 2, 159-174.
- Elenurm, T. (2010). *Töösuhete haldamisega seotud dokumendid*, Allikas: www.ebs.ee: Kättesaadav: <http://eope.eek.ee/toosuhtehaldamine/>, 19. märts 2018.
- Hamad, Z. M., & Yozgat, U. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. – *Management Science Letters*, Vol 7, No 8, 407-422.
- Jangra, D. (2018). E-HRM effectiveness on organisational performance in India: A Conceptual analysis. – *International Journal of Current Research*, Vol. 10, No. 2, 66135-66136

- Johri, A. (2014). Competency Mapping as a Strategic HR Tool in Manufacturing Industry: An Empirical Study. – *The IUP Journal of Management Research*, Vol. XIII, No. 3, 7-24.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management. Millenium Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: PrenticeHall, Inc.
- Köppen, E., Meinel, C. (2015). *Design Thinking Research* /Eds. H. Plattner C. Meinel, L.Leifer. Switzerland: Springer International Publishing, 15-28.
- Manimaran, A., & Senthil Kumar, S. A. (2016). Human Resource Management in the Healthcare Industry - A Literature Review. – *American Journal of Information Management*, Vol. 1, No 2, 24-28.
- Meyer Goldstein, S., Johnston, R., Duffy, J., & Rao, J. (2002). The service concept: the missing link in service design research? – *Journal of Operations Management*, Vol.20, No. 2, 121-134.
- Mintzberg, H. (1989). *The Structuring of Organizations*. London: Palgrave. 322-352.
- Monks, K., Kelly, G., Conway, E., Flood, P., Truss, K., & Hannon, E. (2013). Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy and HR processes. – *Human Resource Management Journal*, Vol. 23, No. 4, 379-395.
- Moritz, S. (2005). *Service Design: Practical access to an evolving field*. London: KISD. Kättesaadav: <http://hci.liacs.nl/files/PracticalAccess2ServiceDesign.pdf>, 05. märts 2018.
- Naiman, L. (2017) *Why Your HR Department Should Embrace Design Thinking*. Kättesaadav: <https://www.inc.com/linda-naiman/6-ways-hr-applies-design-thinking-to-deliver-engaging-employee-experiences.html>, 09. märts 2018.
- Noodapera, P., Tarandi, T., & Vares, H. (2009). *Dokumendi- ja arhiivihaldus. Eesti Rahvusarhiiv*. Tallinn: Ecoprint AS.
- PARE. (2017). *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: AS Pakett.
- Perens, A. (1998). *Teenuste marketing*. Tallinn: Külim.
- Personalijuht, tase 7.* (2014) SA Kutsekoda. Kättesaadav: <https://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10541669>, 19. märts 2018.
- Richman, N. (2015) Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. – *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, Vol. 1, No. 2, 120-129.
- Riigi Tugiteenuste Keskus. *RTK kodulehekülj*. Kättesaadav: <http://www.rtk.ee/organisatsioonist>, 16. veebruar 2018.
- SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla. *SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla arengukava aastateks 2017-2019*. Kättesaadav: https://www.regionaalhaigla.ee/sites/default/files/documents/PERH_arengukava_10.02.pdf, 19. märts 2018.

- SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla. www.perh.ee. Kättesaadav:
<https://www.regionaalhaigla.ee/et/haiglast>, 04. veebruar 2018.
- Singla, J., & Rani, N. (2015). Auditing Human Resource Functions & Competencies: An Empirical Study. – *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 51, No. 1, 109-120.
- Sirel, M. (2016). Human Recource Function Role, Competences and Their Conformity with Business Managers Expectations Based on ABB Baltics. (Master thesis) Tallinn University of Technology Department of Industrial Psychology. Tallinn.
- Snell, S., Youndt, M., & Wright, P. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. – *Research in Personnel and Human Resources*, Vol 14, 61-90.
- Spar, B., & Dye, C. (2018). *2018 Workplace Learning Report. The Rise and Responsibility of Talent Development in the New Labor Market*. LinkedIn Learning. Kättesaadav: <https://learning.linkedin.com/elearning-solutions-guides/workplace-learning-report-2018>, 15. märts 2018.
- Swathi, B. (2014). A Comprehensive Review on Human Resource Management Practies. – *International Journal of Research in Business Management*, Vol. 2, No. 9, 21-28.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). Putting the Human Back in "Human Research Methodology": The Researcher in Mixed Methods Research. – *Journal of Mixed Methods Research*, Vol 4, 271-277.
- Taylor, C. (2015). *10 HR trends for 2015*. Australia: Human Resources Director. Kättesaadav: <https://www.hcamag.com/hr-news/10-hr-trends-for-2015-198159.aspx>, 10. märts 2018.
- The Basics of User Experience Design*. (2002). Aarhus: The Interaction Design Foundation. Kättesaadav: https://www.interaction-design.org/newsletter/confirm?mailing_listID=1&email=maimusaska%40gmail.com&check=33c05623e8798de97c5307707a3ab8f9, 11. märts 2018.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It*. McGraw-Hill Education.
- Özdemir, S., Akatay, A., & Eroğlu, U. (2015). Competencies of HR professionals: a study on the HR competencies of university students. – *Journal of Life Economics*, 47-60.
- Üksvärav, R. (2008). *Organisatsioon ja juhtimine*. 4. tr. Tallinn: TTÜ Kirjastus.
- Üliõpilastööde juhend*. (2010). /Koost. Heidmets, M., Krabi, K., Kuurme, T., Laherand, M.-L., Orn, J., Pandis, M., Poom-Valickis, K., Veisson, M. Tallinn: Tallinna Ülikool Kasvatusteaduste Instituut.

LISAD

Lisa 1. Dokumentide analüüsi kokkuvõtte seisuga 01.12.2017. a

	Dokumendi pealkiri	Kord/ juhend/ muu	Kinnitatud	Viimane määratud ülevaatamise tähtaeg		Muudatuse vajaduse põhjused
1	Arstide ja kliinikutes töötavate kõrgharidusega spetsialistide tööajagraafiku ja tööajatabeli koostamise ja kinnitamise juhend (Virosoft)	juhatuse otsus	28.07.2004	mai	2014	Programmis Virosoft on toimunud uuendused, arendatud on uus tööajatabeli platvorm
2	Arstide väljakutsevalvete tasumäärad	juhatuse otsus	19.06.2015	tähtajatu		
3	Regionaalhaigla arstide valvestandardid	juhatuse otsus	31.10.2016	tähtajatu		
4	Tugistruktuuride (mittemed. personal) töögraafikute koostamise ja kinnitamise juhend (programmis Virosoft)	juhatuse otsus	28.07.2004	mai	2014	Programmis Virosoft on toimunud uuendused, arendatud on uus tööajatabeli platvorm
5	Õendus- ja hooldustöötajate töögraafikute koostamise ja kinnitamise juhend (programmis Virosoft)	juhatuse otsus	28.07.2004	mai	2014	Programmis Virosoft on toimunud uuendused, arendatud on uus tööajatabeli platvorm
6	Arstide palgajuhend	juhend	19.06.2017	aprill	2018	Kollektiivkokkuleppe muudatus
7	Klienditeeninduse teenistuse klienditeenindajate ja kartoteegipidajate töötasu juhend	juhend	29.09.2014	september	2015	Muudetud on palgamäärasid ning lisatasude maksmise süsteemi
8	Koolituseelarve koostamise juhend	juhend	25.04.2011	september	2016	Muudetud on eelarve koostamise protsessi; muutunud on rahastamise põhimõtted
9	Koolitusteenuse tasude määramise juhend	juhend	26.01.2015	jaanuar	2018	
10	VI kursuse tudengite kliinilise praktika juhend	juhend	06.10.2015	oktoober	2018	
11	Patsiendi poolt töötajale tekitatud tervisekahju hüvitamise juhend	juhend	13.02.2015	veebruar	2018	
12	SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla tugiteenistuste iga-aastase vestluse juhend	juhend	07.11.2006	aprill	2015	Juhend vajab kaasajastamist
13	Sekretäride töötasu juhend	juhend	01.10.2014	september	2017	Muudetud palgamäära ja lisatasude maksmise süsteem
14	Sissejuhatav tööohutuse juhend	juhend	10.07.2014	tähtajatu		

Lisa 1. järg

	Dokumendi pealkiri	Kord/ juhend/ muu	Kinnitatud	Viimane määratud ülevaatamise tähtaeg		Muudatuse vajaduse põhjused
15	Tegevusjuhend ametikoha avamiseks, sulgemiseks ja ümbernimetamiseks ²	juhend	27.10.2017	oktoober	2020	Loodud uuringu tulemustest lähtuvalt
16	Töökeskkonna riskianalüüsi koostamise juhend	juhend	19.07.2012	detsember	2016	Seadusemuudatus
17	Töökeskkonna sisekontrolli juhend	juhend	31.07.2012	detsember	2016	Seadusemuudatus
18	Tööohutuse juhendite koostamise ja tööohutuslase juhendamise juhend	juhend	19.07.2012	detsember	2016	Seadusemuudatus
19	Töötajate värbamise, töölepingute sõlmimise, muutmise, ülesütleamise ja lõppemise juhend	juhend	19.12.2013	jaanuar	2017	Andmekaitseadusest tulenevad muudatused, juhendi lisade muudatuste tegemine
20	Uue töötaja adapteerimise juhend	juhend	15.05.2017	mai	2020	
21	Õendus- ja hooldustöötajate ning teiste tervisevaldkonna spetsialistide töötasujuhend	juhend	30.05.2017 31.05.2017	märts	2018	Kollektiivkokkuleppe muudatus
22	Õppelaenu hüvitamise juhend	juhend	01.11.2017	november	2020	
23	Abiarstide rakendamise kord	kord	04.06.2012	juuni	2015	Muutunud on tasumäärad ja põhiprintsiibid
24	Arst-residentide praktilise koolituse läbiviimise kord	kord	23.01.2013	jaanuar	2016	Muutunud on tasumäärad ja juhendajate määramine
25	Asenduste tasustamise kord	kord	22.06.2005	juuni	2014	Sisse on viidud elektrooniline vorm
26	Koolituse kord	kord	01.07.2009	märts	2016	Muutunud on üldpõhimõtted ja eelarve
27	Nägemisteravust korrigeerivate abivahendite ostu hüvitamise kord	kord	21.01.2013	jaanuar	2016	Muutunud on tasumäärad ja sisse on viidud elektrooniline vorm
28	Puhkuste andmise kord ³	kord	23.08.2017	august	2020	Lisapuhkuse muudatus
29	SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla noore arsti stipendiumi statuut	kord	30.03.2016	märts	2019	
30	Sotsiaal- ja tervishoiuvaldkonna erialade üliõpilaste praktika läbiviimise kord	Kord	26.02.2014	veebruar	2017	Dokumentide menetlemise protsess muutunud
31	Töötajate immuniseerimise kord	kord	07.10.2015	oktoober	2018	
32	Töötajate tervisekontrolli kord	kord	13.09.2017	september	2020	
33	Personalipoliitika põhimõtted	poliitika	22.12.2005	tähtajatu		Vastavalt vajadusele
34	Töötervishoiu ja tööohutuse poliitika	poliitika	17.09.2012	detsember	2016	Terviseenduse valdkonna arendamine
35	Koolitusteenistuse põhimäärus	põhimäärus	02.07.2003	tähtajatu		Vastavalt vajadusele
36	Personalivaldkonna põhimäärus	põhimäärus	02.07.2003	tähtajatu		Vastavalt vajadusele
37	Personaliteenistuse põhimäärus	põhimäärus	02.07.2003	tähtajatu		Vastavalt vajadusele

Allikas: SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla organisatsiooni käsiraamat

² Tegevusjuhend ja digitaalne taotlusvorm – koostati ja võeti vastu 27.10.2017 uuringu tulemustest lähtuvalt.

³ Puhkuste andmise kord –lisapuhkuse süsteemi muudeti 23.08.2017 uuringu tulemustest lähtuvalt.

Lisa 2. Aktiivgruppidega kohtumiste kokkuvõte

Grupi nr	Kohtumise aeg	Struktuuriüksus	Osalejate arv	Maht (tund)	Kokkuvõte
1.	10.10.2017 Kellaeg: 15.00-16.00	Diagnostikakliinik	15	1	Kaasati ka üksuse töötajaid. Lisaettepanekuid ei esitatud.
2.	07.11.2017 Kellaeg: 13.30-15.30	Kirurgiakliinik	20	2	Osaesid kõik küsitluse saanud juhid. Lisaettepanekuid ei esitatud.
3.	14.11.2017 Kellaeg: 14.00-15.30	Sisehaiguste kliinik	18	1,5	Osaesid kõik küsitluse saanud juhid. Lisaettepanekuid ei esitatud.
4.	21.11.2017 Kellaeg: 9.00-10.30	Teenistused	16	1,5	Puudus 5 juhti. Lisaettepanekuid ei esitatud.
5.	29.11.2017 Kellaeg: 10.00-12.00	Juhtkond	4	2	Osaesid juhatuse liikmed ja personalidirektor. Ülevaade tehtud otsustest on lisa 8.

Allikas: Autori koostatud

Lisa 3. Veebiküsimustiku kaaskiri

Hea juht!

Haigla arengukavast ja tegevuskavast lähtuvalt oleme 2017. aasta eesmärgiks seadnud personalivaldkonna raamdokumentide uuendamise ja personalitöö arendamise. See hõlmab nii personali strateegiat, arvestust, värbamist, puhkuseid, koolitust, tööohutust kui ka kõiki muid personalitööd puudutavaid valdkondi.

Ootame uuendusprotsessis kaasa rääkima ka kõiki juhte, et arvestada võimalikult paljude tähelepanekute ja ettepanekutega. Selleks oleme koostanud elektroonilise küsimustiku, kus saab iga personalitööd puudutava valdkonna kohta anda hinnangu ning välja tuua kitsaskohad ja võimalikud lahendused.

Küsimustik on elektrooniline ning selle täitmiseks kulub aega 15-25 minutit. Küsitlus ei ole täielikult anonüümne, kuna soovime teada vastaja struktuuriüksust, et vajadusel üksuse spetsiifiliste probleemide korral vajalik lahendus leida.

Küsitluse tulemusi analüüsitakse ning kajastatakse kokkuvõtete tegemisel ainult üldistatud kujul.

Vastuseid ootame **31. maiks 2017.**

Personaliteenistus tänab Teid koostöö eest!

Maimu Saska
Personalispetsialist
Telefon 651 1131
maimu.saska@regionaalhaigla.ee

Lisa 4. Veebiküsimustik Regionaalhaigla personalitöö raamdokumentide uuendamiseks ning personalitöö arendamiseks

Personalitöö raamdokumentide uuendamine ning personalitöö arendamise ettepanekud

Küsimustik koosneb 11 personalitöö valdkonnast, millele palume anda hinnangu 5-pallisel skaalal, kus: „1“ ei ole üldse rahul; „2“ pigem ei ole rahul; „3“ puudub kindel seisukoht (nii ja naa); „4“ pigem rahul; „5“ väga rahul.

Lisaks palume välja tuua valdkondade peamised probleemid ja kitsaskohad ning Teiepoolsed ettepanekud probleemi lahendamiseks.

KÜSIMUSTIK

**Kohustuslik väli*

1. Ettepaneku esitaja kliinik/teenistus * _____
2. Ettepaneku esitaja keskus/talitus * _____
3. Ettepaneku esitaja ametikoha liik *
 - Arst
 - Õendus/hooldus
 - Muu personal

4. Personali planeerimise, värbamise ja valiku protsess

Ei ole üldse rahul	1	2	3	4	5	Väga rahul	*
--------------------	---	---	---	---	---	------------	---

- Peamised probleemid valdkonnas: _____
- Ettepanekud lahendusteks: _____

5. Uue töötaja sisseelamise perioodi korraldus

Ei ole üldse rahul	1	2	3	4	5	Väga rahul	*
--------------------	---	---	---	---	---	------------	---

- Peamised probleemid valdkonnas: _____
- Ettepanekud lahendusteks: _____

6. Töötajate tasustamise korraldus

Ei ole üldse rahul	1	2	3	4	5	Väga rahul	*
--------------------	---	---	---	---	---	------------	---

- Peamised probleemid valdkonnas: _____
- Ettepanekud lahendusteks: _____

Lisa 4 järg

7. Lepingute sõlmimise, muutmise ja lõpetamise protsess

Ei ole üldse rahul	1	2	3	4	5	Väga rahul	*
--------------------	---	---	---	---	---	------------	---

- Peamised probleemid valdkonnas: _____
- Ettepanekud lahendusteks: _____

8. Ametijuhendite koostamise protsess

Ei ole üldse rahul	1	2	3	4	5	Väga rahul	*
--------------------	---	---	---	---	---	------------	---

- Peamised probleemid valdkonnas: _____
- Ettepanekud lahendusteks: _____

9. Puhkuste korraldus

Ei ole üldse rahul	1	2	3	4	5	Väga rahul	*
--------------------	---	---	---	---	---	------------	---

- Peamised probleemid valdkonnas: _____
- Ettepanekud lahendusteks: _____

10. Erinevad personalitööga seotud dokumendivormid ja nende kooskõlastamise protsess

Ei ole üldse rahul	1	2	3	4	5	Väga rahul	*
--------------------	---	---	---	---	---	------------	---

- Peamised probleemid valdkonnas: _____
- Ettepanekud lahendusteks: _____

11. Personaliteenistuse rubriik intranetis

Ei ole üldse rahul	1	2	3	4	5	Väga rahul	*
--------------------	---	---	---	---	---	------------	---

- Peamised probleemid valdkonnas: _____
- Ettepanekud lahendusteks: _____

12. Residentide ja praktikantidega seotud toimingud

Ei ole üldse rahul	1	2	3	4	5	Väga rahul	*
--------------------	---	---	---	---	---	------------	---

- Peamised probleemid valdkonnas: _____
- Ettepanekud lahendusteks: _____

Lisa 4 järg

13. Koolitusvajaduse väljaselgitamine, koolituste korraldus ja personaliarendus

Ei ole üldse rahul	1	2	3	4	5	Väga rahul	*
--------------------	---	---	---	---	---	------------	---

- Peamised probleemid valdkonnas: _____
- Ettepanekud lahendusteks: _____

14. Tööohutuse ja töökeskkonna alane tegevus ning terviseedendus

Ei ole üldse rahul	1	2	3	4	5	Väga rahul	*
--------------------	---	---	---	---	---	------------	---

- Peamised probleemid valdkonnas: _____
- Ettepanekud lahendusteks: _____

Suur tänu tagasiside eest!

Küsimuste korral palun pöörduda:

Maimu Saska
Personalispetsialist
Telefon 651 1131
maimu.saska@regionaalhaigla.ee

Lisa 5. Kodeerimise märksõnad valdkondade lõikes ja mainimiste arv

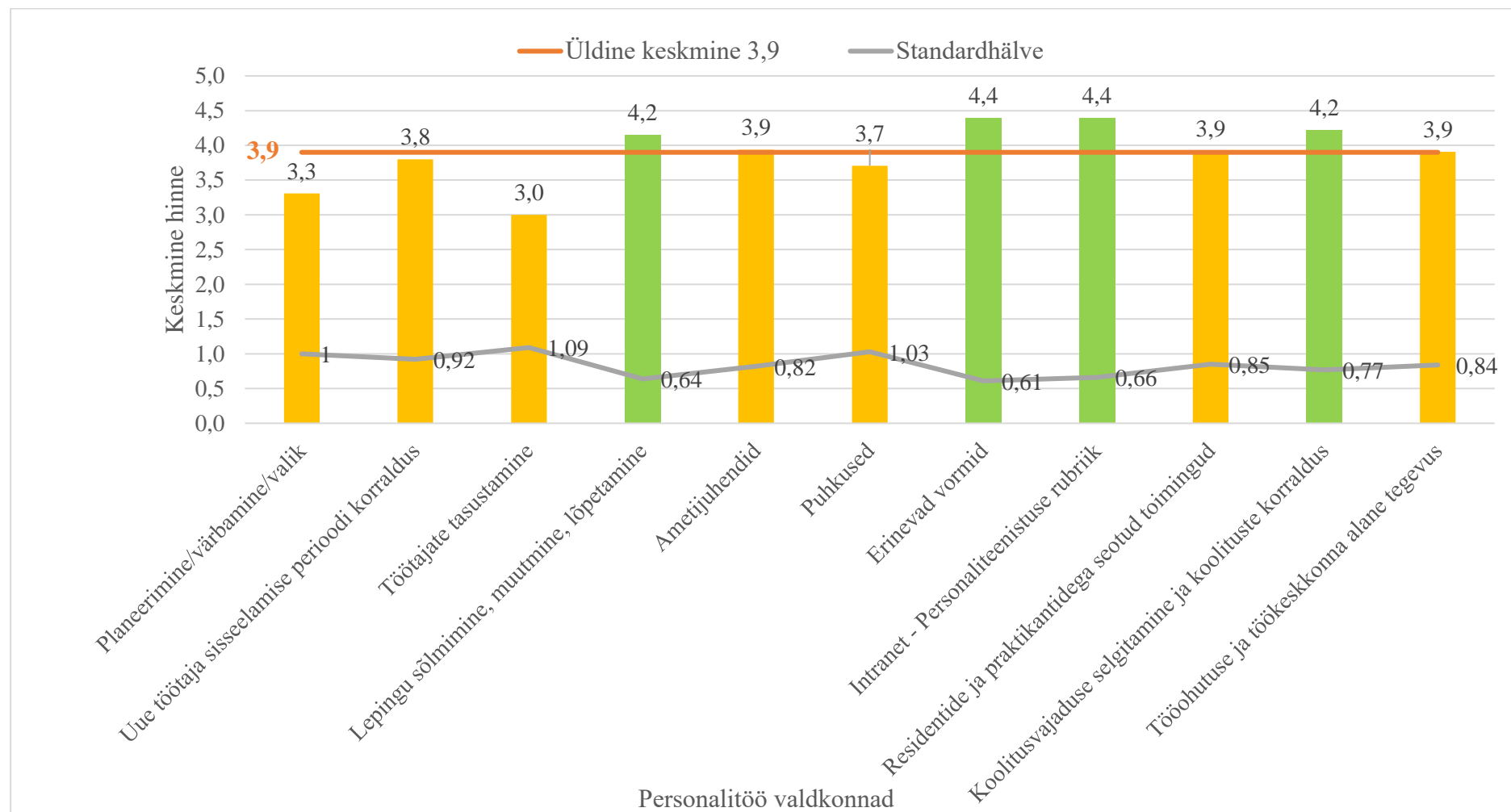
Valdkond	Märksõna	Mainimisi
Personali planeerimise, värbamise ja valiku protsess	ametikohtade avamine	5
	digitaalne asjaajamine	7
	töötajate leidmine	18
	eelvalik	3
	kuulutused	6
	värbamisstrateegia	4
	valdkonnas probleeme ei näe	6
	ettepanekuid ja probleeme ei esitanud	16
Uue töötaja sisseelamise perioodi korraldus	õppimisperiood	12
	ootused personalispetsialistile	8
	mentorid	6
	koolitus	6
	läbipääsukaardid	4
	info leidmine	5
	valdkonnas probleeme ei näe	7
	ettepanekuid ja probleeme ei esitanud	17
Töötajate tasustamise korraldus	madal palk	16
	koormusele mittevastav palk	15
	palgaerinevused üksuste vahel	7
	motivatsioonisüsteemi puudumine	5
	valdkonnas probleeme ei näe	8
	ettepanekuid ja probleeme ei esitanud	14
Lepingute sõlmimise, muutmise ja lõpetamise protsess	digitaalne asjaajamine	8
	dokumendiringlus	6
	lepingu tingimused	2
	lõpetamise protseduur	4
	muutmise protseduur	5
	kiitused personalitööle	8
	valdkonnas probleeme ei näe	10
	ettepanekuid ja probleeme ei esitanud	22
Ametijuhendite koostamise protsess	digitaalne asjaajamine	5
	põhjad ja sisu	16
	valdkonnas probleeme ei näe	6
	ettepanekuid ja probleeme ei esitanud	38
Puhkuste korraldus	lisapuhkused	15
	puhkuste kasutamine	6
	digitaalne asjaajamine	5
	asendamine	5
	puhkuste ajakava	10
	valdkonnas probleeme ei näe	4
	ettepanekuid ja probleeme ei esitanud	20
Erinevad personalitööga seotud dokumendivormid ja nende koostõlastamise protsess	koostõlastusringid	5
	digitaalne asjaajamine	7
	vormid	5
	valdkonnas probleeme ei näe	9
	ettepanekuid ja probleeme ei esitanud	39

Lisa 5 järg

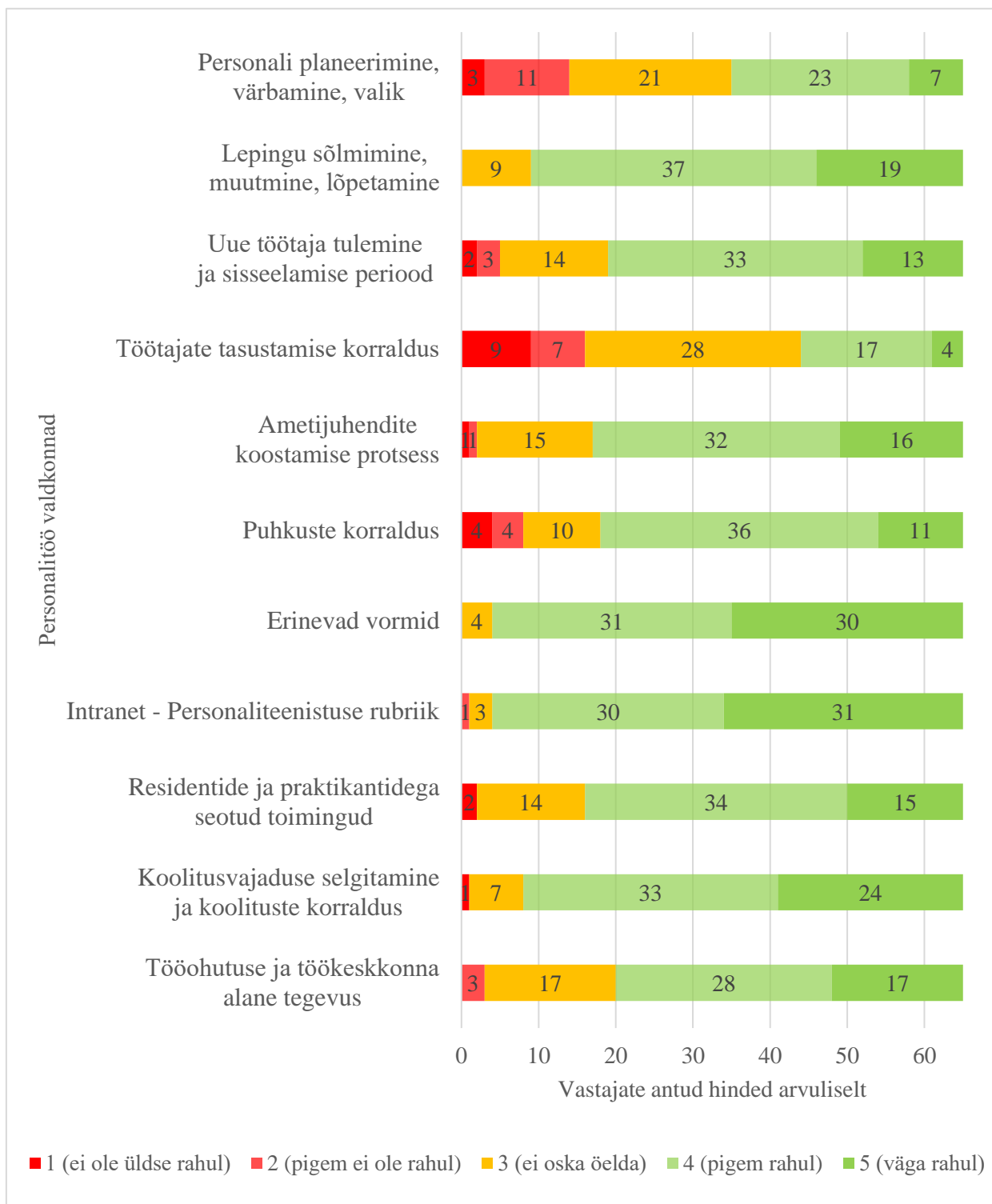
Valdkond	Märksõna	Mainimisi
Personaliteenistuse rubriik intranetis	süsteemsus	5
	lisainfo kuvamine	4
	valdkonnas probleeme ei näe	8
	ettepanekuid ja probleeme ei esitanud	48
Residentide ja praktikantidega seotud toimingud	töökorraldus	16
	valdkonnas probleeme ei näe	10
	ettepanekuid ja probleeme ei esitanud	39
Koolitusvajaduse väljaselgitamine, koolituste korraldus ja personaliarendus	lektorid	5
	eelarve	5
	töökorraldus	10
	valdkonnas probleeme ei näe	9
Tööohutuse ja töökeskkonna alane tegevus ning terviseedendus	ettepanekuid ja probleeme ei esitanud	36
	töökorraldus	5
	töökeskkond	11
	eelarve	5
	valdkonnas probleeme ei näe	5
ettepanekuid ja probleeme ei esitanud	39	

Allikas: Autori koostatud

Lisa 6. Keskmised hinnangud valdkondade lõikes



Lisa 7. Valdkondadele antud hinded arvuliselt vastajate koguarvust



Lisa 8. Ettepanekud juhtkonnale

Valdkond	Ettepanek/tegevus	Ajakava
Personali planeerimine, värbamine, valik	koostada haiglaülene värbamisstrateegia	2018. a II kvartal
	koostada ametikohtade avamise tegevusjuhend, protsessiskeem ja digitaalne taotlusvorm	rakendati koheselt küsitluse tulemusi analüüsid 27.10.2017. a
	töökuulutused muuta mitmekülgsemaks ning kajastada üksuse valdkonda	rakendatud alates 01.12.2017. a
Uue töötaja tulemine ja sisseelamise periood	kaardistada kõikides üksustes sisseelamise korraldamine (milliseid tegevusi ja kuidas tehakse, kes ja kuidas uut töötajat juhendab)	2018. a III kvartal
	kaardistusest lähtuvalt tegevuskava koostamine uue töötaja sisseelamise perioodi toetamiseks	2018. a IV kvartal
	hooldaja-õpilase ametikoha loomine	vajab põhjalikumalt analüüsi, kuidas sisseelamise protsessi sujuvamalt korraldada
Ametijuhendite koostamise protsess	uuendada olemasolevat ametijuhendi üldist vormi	2018. a I kvartal
	sisse viia ametijuhendite elektrooniline menetlemine läbi dokumendihaldussüsteemi	rakendatud alates 01.01.2018. a
Puhkuste korraldus	lisapuhkus kõigile töötajatele 7 päeva	kehtib alates 01.01.2018. a (kord muudetud 23.08.2017)
Personaliteenistuse rubriik intranetis	info kiiremaks leidmiseks rubriik ümber struktureerida	2018. a II kvartal
Koolitusvajaduse selgitamine ja koolituste korraldus	uue töötaja koolituse ettekannete uuendamine	analüüs teostatud detsember 2017, ettekanded muudetud 01.01.2018. a
Digitaalne asjaajamine	paberivabale asjaajamisele üleminek	analüüsietapp ja vajaduste kirjeldamine IT lahenduste loomiseks 2018. a II kvartali lõpuks
Personaliteenuse arendamine	arendusspetsialisti ametikoha loomine	loodud 01.04.2018. a

Allikas: Autori koostatud