

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Laima Parik

**PERSONALIOSAKONNA TÖÖPROTSESSIDE KAARDISTAMINE  
LÄHTUDES *LEAN THINKING* PÕHIMÕTETEST JA JUHTIDE  
HINNANG PERSONALIOSAKONNA TÖÖLE  
ENSTO ENSEK AS-IS**

Magistritöö

Juhendaja: MBA Taimi Elenurm

Kaasjuhendaja: PhD Aleksandr Miina

Tallinn 2017

Deklareerin, et käesolev magistritöö,  
mis on minu iseseisva töö tulemus,  
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli  
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel  
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Laima Parik

" ....." 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele  
Juhendaja MBA Taimi Elenurm

" ....." 2017

Kaasjuhendaja PhD Aleksandr Miina

" ....." 2017

Kaitsmisele lubatud " ....." 2017

Personalitöö ja arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees PhD Liina Randmann

## LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva töö pealkiri on "Personaliosakonna tööprotsesside kaardistamine lähtudes *Lean Thinking* põhimõtetest ja juhtide hinnang personaliosakonna tööle Ensto Ensek AS-is".

Magistritöö teema on aktuaalne, et lahendada ettevõtte Ensto Ensek AS-i personaliosakonna praktiline probleem, milleks on arvatav ressursinappus (tunnetatav ületunnitöö ja teadmatus, millistele tegevustele kulub töötajate aeg; kompetentsi mitte-sihipärane kasutamine, tegutsemine mitme valdkonna teemadega (tegevuste olulisus) ning vajadus saada informatsiooni juhtidelt nende ootuste ja rahulolu kohta personaliosakonnaga.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada millised on ettevõtte personaliosakonna tööprotsessid, millele kulub personaliosakonna töötajate tööaeg ja saada tagasiside ettevõtte juhtidelt personalitöö kohta.

Uurimuses osalesid ettevõtte personaliosakonna kõik töötajad (6 inimest) ja juhtrühmade liikmed (18 inimest). Uuring viidi läbi ajavahemikul 05.09.2016 – 15.04.2017.

Uuringu meetodina kasutati dokumendi analüüsi, tööaja pildistamist, fookusgrupi töötubasid ja ankeetküsitlust.

Uurimistöö käigus selgitati välja millised on Ensto personaliosakonna tööprotsessid ja visualiseeriti need voodiagrammidena. Lisaks viidi läbi personaliosakonnas SWOT-analüüs, mis annab personaliosakonnale suunised töö tulemuslikkuse tõstmiseks.

Teise punktina kaardistati (tööaja pildistamise meetodi abil) personaliosakonna töötajate tööaeg. Selle tulemusena selgus, et personaliosakond on mõnevõrra alakoormatud, st et uuritud perioodis oli otstarbekalt kasutatud 88,6% tööajast. Selgus asjaolu, et tegeletakse erinevate valdkondadega ning ümberlülitumisi erinevatele tegevustele on päeva jooksul 10 – 100 korda, mis näitab, et süvenemine võib olla raske töö ebahütlase jaotumise tõttu. Uuringu tulemusena selgus, et personaliosakonna töö hõlmab suurel määral kommunikatsiooniga ja tööhalduse valdkonnaga seotud tegevusi.

Kolmandaks selgitati välja ettevõtte juhtide poolt tunnetatud toetus nende tööle personaliosakonna poolt ja ootused personaliteenustele ning rahulolu personaliosakonna kompetentsidega. Tulemused näitavad, et juhtide ootused personalitööle on üldiselt kõrgemad kui olukord uurimise hetkel oli; rohkem oodatakse tegevusi värbamise, valiku ja töösuhete ning arenduse-koolituse ja töötasustamise valdkondades. Juhtide rahulolu personaliosakonna töötajate kompetentsidega hinnati kõrgeks sisekommunikatsiooni valdkonna teadmiste osas; suhtlemise ja sihikindluse võimekuse osas ning aktiivse kuulamise ja kultuuriliste jt mitmekesisuste mõistmise oskuste osas.

Võtmesõnad: *Lean* põhimõtted, personaliosakond, tööprotsesside kaardistamine, tööaja pildistamine, ootused, rahulolu, kompetentsid

## ABSTRACT

### PERSONALIOSAKONNA TÖÖPROTSESSIDE KAARDISTAMINE LÄHTUDES *LEAN THINKING* PÕHIMÕTETEST JA JUHTIDE HINNANG PERSONALIOSAKONNA TÖÖLE ENSTO ENSEK AS-IS

Laima Parik

The title of this thesis is "Mapping the HR department work processes based on Lean Thinking approach and leaders' assessment to the HR department work in Ensto Ensek AS".

The topic of this thesis is relevant in order to solve the practical problem of Ensto Ensek AS personnel department, which is a suspected lack of resources (perceivable over-time work and lack of knowledge how much time is spent to work-related activities; non-purposed use of competence; dealing with the topics of several fields (importance of the activities) and the need to obtain information from the leaders regarding their expectations and satisfaction with the personnel department.

The research aim of this thesis is to map the work processes of the HR department based on Lean principles; identify the work time use in the HR department and the leaders' expectations and satisfaction with the operations of the personnel department.

All personnel department employees participated in the study (6 people), as well as all the members of the management groups (18 people). The study was conducted between 05.09.2016 and 15.04.2017. The research methods used are document analysis, structuring of work time, focus group workshops and survey using questionnaires.

As a result of the research, the work processes of Ensto personnel department are identified and visualised as flowcharts. Additionally, a SWOT analysis is done in the personnel department that provides the department with leads on how to increase the efficiency of their work.

The second task is mapping (by structuring of the work time) the work time of the personnel department employees. As a result it is found that the HR department is somewhat underutilised, i.e. 88.6% of work time is used purposefully during the studied period. It is identified that people deal with different areas and switching between activities happens 10– 100 times a day, which means that concentrating may be difficult due to uneven distribution of work. The result of the study shows that the personnel department work involves significant amount of communication and work administration area activities.

The third aspect is identifying the support sensed by the leaders and their expectations to personnel services and satisfaction with the HR department competence. The results show that the leaders' expectations are in general higher than the actual situation at the moment of the study and this in the areas of recruiting, selection, work relationships and development-training, and work remuneration. The leaders' satisfaction with the competence of the HR-department employees is assessed highly in terms of knowledge in internal communication; communication and determination capability and active listening and understanding of cultural and other diversity.

Keywords: Lean principles, personnel department, work processes mapping, work time structuring, expectations, satisfaction, competences

## SISUKORD

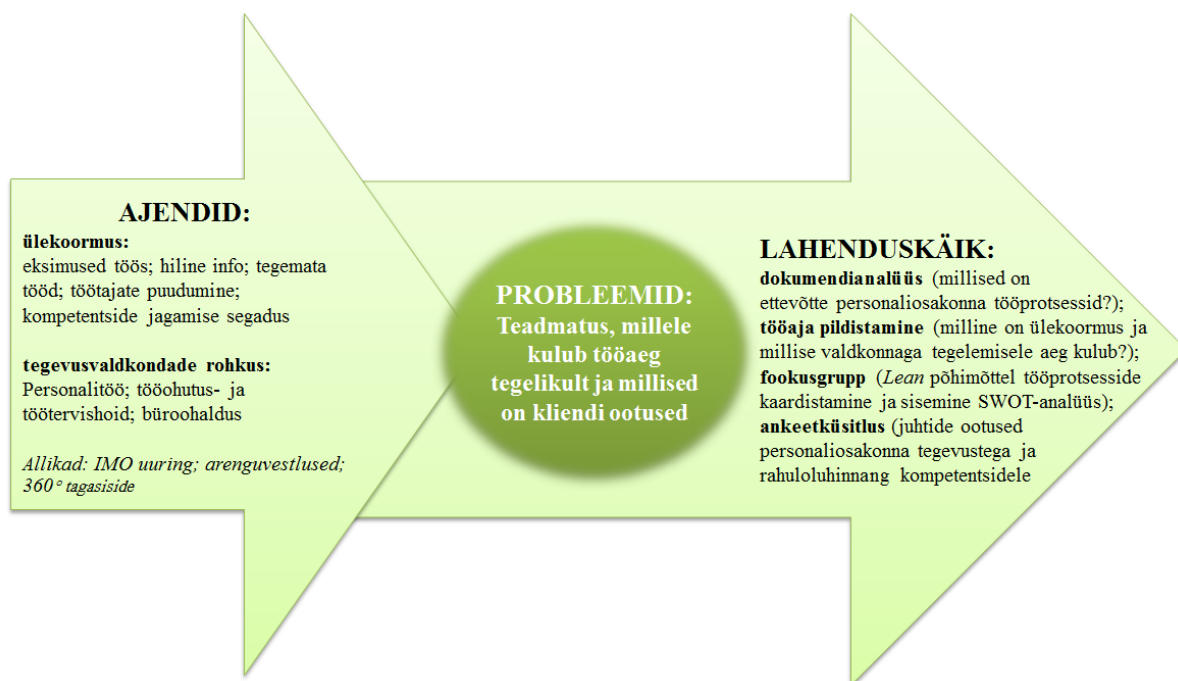
LÜHIKOKKUVÕTE .....	3
ABSTRACT .....	4
SISUKORD .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILINE KÄSITLUS .....	11
1.1. Kvaliteedijuhtimise põhimõtete rakendamise olulisus kaasajal.....	11
1.2. Personalitöö protsessid, valdkonnad ja kompetentsid.....	11
1.3. <i>Lean Thinking</i> 'u osad ja nende seosed personalitöö protsessidega .....	16
2. EMPIIRILINE UURING .....	22
2.1. Ülevaade Ensto Ensek AS-ist.....	22
2.2. Uuringu meetodika tutvustus .....	23
2.3. Tulemused .....	24
2.4. Arutelu ja järeldused .....	41
KOKKUVÕTE .....	49
RESUME.....	51
KASUTATUD KIRJANDUS .....	54
LISAD .....	57

## SISSEJUHATUS

Tootmisettevõtete personalitöö on ajas muutunud ning nii nagu timmitakse tootmist leitakse võimalusi tõhustada tugiüksuste tööd. Ensto Ensek AS-i (edaspidi Ensto) personaliosakonna töötajad on rahulolu uuringutes, arenguestlustes ja igapäevases suhtlemises välja toonud probleemid, milleks on ülekoormus; olemasoleva kompetentsi sihipäratu kasutamine ning mitmete erinevate tegevustega üheaegselt tegelemine. Lisaks sellele on selgunud, et personaliosakond pole saanud tagasisidet oma osakonna töö kvaliteedi ning juhtide ootuste ja rahulolu kohta. **Ensto personaliosakonna probleemiks on ebaselgus – millistele tegevustele kulub personaliosakonna töötajate tööaeg ning kas tegeletakse oluliste tegevustega.** Lähtudes ettevõtte teistes osakondades juurutatud *Lean Thinking* (LT) põhimõtet näeb töö autor võimalust personaliosakonna probleemi lahendada ning püstitab **magistritöö eesmärgi: välja selgitada, millised on Ensto personaliosakonna tööprotsessid, millele kulub personaliosakonna töötajate tööaeg ja saada tagasiside personalitöö kohta ettevõtte juhtidelt.**

Sellist lähenemist personalitöös pole töö autorile teadaolevalt veel Eestis kasutatud.

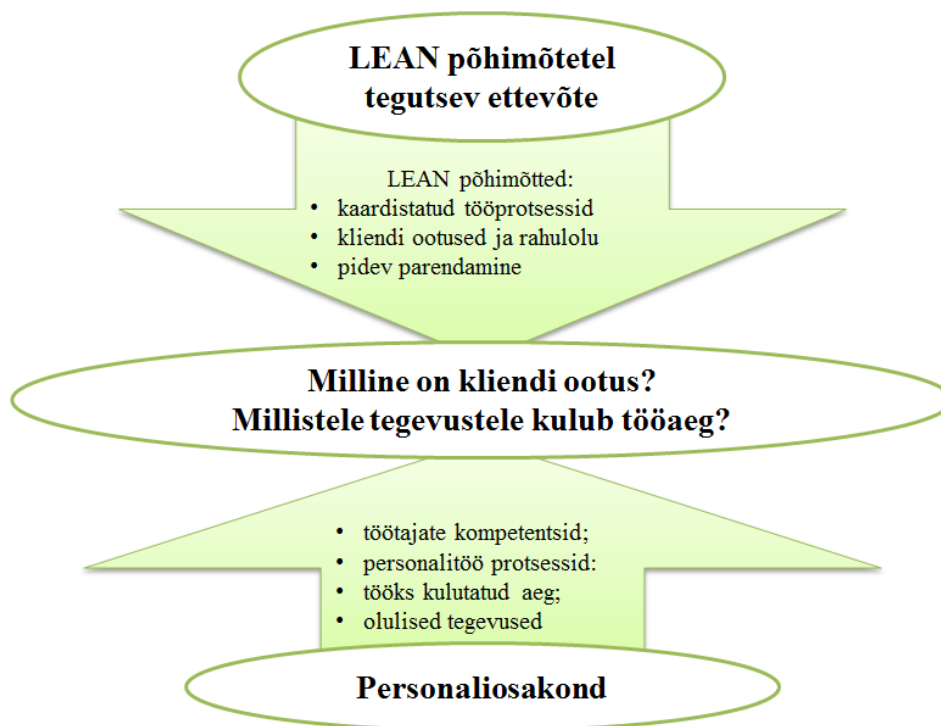
Joonisel 1 on töö autori poolt välja toodud magistritöökäik saadud ajendid, probleemid ning lahenduskäik lähtudes uuritavast ettevõttest.



**Joonis 1** Magistritöö ajendid, probleemid ja lahenduskäik

Allikas: autori koostatud

Joonisel 2 toob töö autor visuaalselt välja kokkupuutepunktid magistritöös uuritava probleemi ja uurimise aluseks olevate *Lean* põhimõtete ning uurimisülesannete vahel.



**Joonis 2** Kokkupuutepunktid magistritöös uuritava probleemi ja *Lean* põhimõtete ja uurimisülesannete vahel

Allikas: autori koostatud

Personaliosakond pakub personaliteenuseid Ensto tehastele Keilas ja Tallinnas. Eelkõige pakutakse teenust nende tehaste juhtrühma liikmetele (kokku 18 inimest). Kummaski tehases on büroohalduri ning personali-ja töökeskkonnaspetsialisti töökoht. Keilas asub ka personalijuhi töökoht. Büroohaldurid tegelevad tehase büroohaldusega, sh kontoritarvete tellimine, reisiteenuste organiseerimine, koristusteenuse haldamisega ning külaliste vastuvõtuga jpm. Personali- ja töökeskkonnaspetsialistid tegelevad tööliste värbamise, valiku, koolituste jms tegevuste organiseerimise ja ohjamisega. Personalijuht tegeleb juhtide ja spetsialistide arengu ja koolitustegevustega; nende värbamise, valiku ja sellega kaasuva dokumendihaldusega. Enamusel osakonna töötajatel on oma projektid, mida nad juhivad või milles kaasa räägivad (nt suitsuvaba Ensto Ensek, tööriiete hange, IT-lahenduste uuendamine jpm).

Magistritöö esimeses osas vaadeldakse teoreetilist käsitlust kvaliteedijuhtimise süsteemi ISO põhimõtetest, LT-st ja selle tööriistadest (*War Room, Kaizen*) ning personalitöö aspekte personalitöötaja kutsestandarditest lähtuvalt.

Tuginedes magistritöö eesmärgile püstitab töö autor järgmised uurimisülesanded:

- Välja selgitada ja dokumenteerida Ensto personaliosakonna tööprotsessid lähtuvalt *Lean* põhimõtetest;
- Kaardistada personaliosakonna töötajate tööaeg valdkondade lõikes ja välja selgitada üle- või alakoormuse määr;
- Välja selgitada, millised on Ensto juhtide ootused personaliosakonna teenusega ja rahulolu HR töötajate kompetentsidega.

Magistritöö teises osas antakse ülevaade läbiviidud empiirilistest uuringutest ettevõttes. Esmalt on kirjeldatud ettevõtte tausta ja üldandmeid. Seejärel on välja toodud arendusuuringu käigus kasutatud ADDIE metoodika esimest kahte osa: a) analüüsi vajadust ja b) kavandati uurimistegevused, et kaardistada personaliosakonna tööprotsesse. Uurimistegevusteks olid dokumendianalüüs, tööaja kaardistamine personaliosakonnas (töötajate pildistamise meetodit kasutades), juhtidele suunatud ankeetküsitluse läbiviimine ning fookusgrupis personaliosakonna protsesside analüüs sihiga need kahes tehases ühtlustada. Autor koostas HR protsesside kohta voodiagrammid. Uurimistöö andmete kogumine ja töötlemine leidis aset perioodil 05.09.2016 – 15.04.2017. Uuringu tegevustesse olid kaasatud kõik ettevõtte üksuste juhid (18 inimest) ning kogu personaliosakond (6 inimest).

Magistritöös käsitletava Ensto personaliosakonna probleemist ja püstitatud eesmärgist lähtuvalt on töö autor sõnastanud magistritöö väljundid:

- Ettevõtte personalitöö protsessid (lähtuvalt *Lean* põhimõtetest) on kaardistatud, tehaste vahel ühtlustatud ja visualiseeritud (voodiagrammidena välja joonistatud) protsessi kaartidena;
- Personaliosakonna töötajad on teinud oma valdkonna SWOT-analüüsi;
- Personaliosakonna töötajate tööaeg on kaardistatud ning välja selgitatud, millistele valdkondadele see kulub ning millised valdkonnad/ tegevused on töötajatele olulised;
- Selgitatakse välja ettevõtte juhtide ootused personaliosakonna tegevustele ja rahulolu personaliosakonna töötajate kompetentsidega.



Järgnevalt toob töö autor välja magistritöös sagedamini kasutatavate mõistete kirjeldused.

**Kompetentsus** on võime rakendada teadmisi ja oskusi soovitud tulemuste saavutamiseks (Eesti Standardikeskus, 2017).

**Lean Thinking** (edaspidi LT) tähendab eeskätt tootmises kadude vähendamist ning pidevat protsesside parendamist. Töös kasutatakse mõistet kulusäästlik mõtlemine, Lean mõtlemine, *Lean* põhimõtted ja lühendit LT, mis on samatähenduslikud.

**Parendamine** on tegevus(ed) tulemuslikkuse suurendamiseks (tegevused võivad olla ühe- või mitmekordsed) (Eesti Standardikeskus, 2017).

**Personali-** (edaspidi mh ka HR) – lühendit kasutatakse kui rahvusvaheliselt tuntud lühendit pikast inglisekeelsest sõnaühendist *Human Resources*. Selline lühend on üle võetud ka Eestis ning valdkonna professionaalide jaoks oluline väljend. Käesolevas töös on kasutusel nii eestikeelne liides personali- kui lühend HR.

**Protsess** on nähtuste ja asjade teatava tulemuseni jõudev muutumine (Wikipedia, 2017).

**Protsess** – vastastikku seotud või vastastikkust mõju avaldavate tegevuste kogum, mis muudab sisendid väljunditeks (Tammaru, Tiia; EAS, 2017).

**Põhiprotsessid** – kulgevad horisontaalselt läbi organisatsiooni, luues väärtust kliendile (Tammaru, Tiia; EAS, 2017).

**Teenus** on organisatsiooni väljund, mille puhul vähemalt üks tegevus peab toimuma organisatsiooni ja kliendi vahel (Eesti Standardikeskus, 2017).

**Tõhusus** on suhe saavutatud tulemuse ja kasutatud ressursside vahel (Eesti Standardikeskus, 2017).

**Tööriist** – käesoleva töö kontekstis mõeldakse tööriista all põhimõtete, standardite ja tegevuste kogumit, mida LT-d kasutades järgitakse (kirjanduses i.k. *Tool*) Tööriist võib mh baseeruda elektroonsel süsteemil.

**Voodiagramm** on vahend protsessi graafiliseks esitamiseks ja seda kasutatakse nii protsesside visualiseerimiseks kui ka analüüsiks (Tammaru, Tiia; EAS, 2017).

**War Room** (edaspidi WR) on LT tööriist, mille abil võideldakse ettevõttes tekkivate kadude ja raiskamise vastu. WR võib olla eraldi ruum visuaalsete tahvlitega või ka veebikeskkond. WR-i kasutus tähendab kogunemist füüsiliselt kiirele nõupidamisele või läbi Skype'i koosolekule.

**Vootõhususe** keskmes on aeg, mis kulub mingi töö vajaduse tuvastamisest kuni selle töö lõpetamiseni kusjuures tõhusust hinnatakse protsesside teostamise käigus (Modig & Ahlström, 2016).

Magistritöö autor tänab oma tööandjat, kes võimaldas personaliosakonna tööprotsesse uurida. Suur tänu ka kõigile Ensto personaliosakonna töötajatele ning ettevõtte juhtidele, kelle antud panus uurimusse on selle töö aluseks. Väga suur tänu juhendaja Taimi Elenurmele ja kaasjuhendaja Aleksandr Miinale pideva ja edasiviiva tagasiside ning toetava suhtumise eest.

## **1. TEOREETILINE KÄSITLUS**

### **1.1. Kvaliteedijuhtimise põhimõtete rakendamise olulisus kaasajal**

Kvaliteedijuhtimisega seotud teemad on sageli ettevõtte juhtrühmades arutluse all – olgu vajadus tingitud sisemistest muutustest või välistest nõuetest. Uuringutes on kinnitust saanud asjaolu, et *Total Quality Management* (TQM) on tugevalt seotud kliendirahuloluga ja ettevõtte edukus sõltub kvaliteedijuhtimissüsteemi juurutamise ja toimimise efektiivsusest (Topalović, 2015).

Oluline on märkida, et kvaliteedile keskendunud organisatsioon edendab kultuuri, mille tulemuseks on käitumine, hoiakud, tegevused ja protsessid, mis loovad väärtust klientide ja teiste asjakohaste huvipoolte vajaduste ja ootuste täitmise kaudu (Eesti Standardikeskus, 2017).

*Total Quality Management'i* (TQM) kajastatakse sageli kui nõ katust erinevatele parendustegevustele ettevõttes ja sellest lähtuvalt on oluline kliendi käest küsida, mis on tema nägemus kvaliteedist (Moseley & Dessinger, 2010).

Sutt (2016) on uuringu põhjal välja toonud, et TQM on põhimõtete kogum kuhu on kaasatud kogu organisatsioon ning selle eesmärgiks on vastata kliendi soovitud kvaliteedi nõuetele. See eesmärk saavutatakse läbi erinevate meetodite ja tööriistade juurutamise. Kvaliteedijuhtimise ja selle tagamisega tegeletakse ettevõtte hea maine säilitamiseks, kliendirahulolu saavutamiseks, konkurentsipüsimiseks ja kasumi teenimiseks. Peamiste kasudena meetodite ja/või tööriistade juurutamisest on välja toodud efektiivsemad protsessid, suurem tulemuslikkus, madalamad kulutused, suurem konkurentsivõime, paranenud organisatsioonikultuur, efektiivsem teadmuse juhtimine ja ülekanne, ohutum töökeskkond, parem osakondadevaheline koostöö ja paranenud kliendisuhed (Sutt, 2016).

Käesoleva magistritöö raames uuritavas ettevõttes Ensto on juurutatud kvaliteedijuhtimissüsteem ISO 9001 ning töö autor leiab, et see on oluline raamistik uurimaks personalitöö tegevusi lähtudes kvaliteedijuhtimise põhimõtetest.

### **1.2. Personalitöö protsessid, valdkonnad ja kompetentsid**

Kui veel 25 aastat tagasi oli personalitöötaja hindamise põhikriteerium tema oskus trükimasinal vajalikke dokumente trükkida ning hiljem allkirjastatud dokumente hallata, siis tänapäeval on personalitöötaja funktsioonid oluliselt laiemad – organisatsiooni kujundamine ja arendamine; personalijuhtimise alase sisekommunikatsiooni juhtimine;

personaliuuringute läbiviimine; tööjõu planeerimine; töösuhete juhtimine – need on vaid mõned töösad tänase personalitöö kutsestandardis (Kutsekoda, 2016).

Käesoleva magistritöö raames on oluline mõista, millised on uuritava ettevõtte personaliosakonna tööprotsessid, tegevused ja kompetentsid. Käesolevas peatükis vaadeldakse teoreetilisi käsitlusi personalitöö valdkondadest ning selle töö tegijate kompetentsidest.

Gonzales et al. (1999) toob välja, et võtmeelementideks edukaks HR teenuse pakkumisel on: inimesed, tehnoloogia ja kliendi-kesksed protsessid. IBM on seda olulisust mõistnud ja loonud vastava koolituse ning personali teeninduskeskuse töötajad saavad kasutada tehnoloogiat, informatsiooni ja protsesse, et pakkuda parimat klienditeenindust ja teha seda efektiivselt pidevalt muutuv keskkonnas (Gonzales, Ellis, Riffel, & Yager, 1999).

*Boston Consulting Group* tegi aastase uuringu personalitöötajate ja *World Federation of People Management Associations'i* ja *European Association of People Management Associations'iga* (Caye & Strack, 2009; Strack et al., 2011) koostöös ning selles 2011nda aasta uuringus leiti, et 35 Euroopa riigis 4 kõige kriitilisemat personalitöö valdkonda (nii olemasolevas ajahetkel kui ka tulevikus) on: 1) talendijuhtimine (värbamine, arendus, hoidmine); 2) juhtide arengu parendamine; 3) personaliüksuse muutumine strateegiliseks partneriks ja 4) strateegiline tööjõu planeerimine. Uuringu tulemusena leiti, et võtmetähtsusega on mh personalitöö protsesside omandamine, õigeaegne värbamise tagamine, organisatsiooni restruktureerimine ja juhtide arengu parendamine. Lisaks toonitati tehnoloogia ja sotsiaalmeedia tähtsust (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2013).

Hunter, Radford ja Albeanu (2012) uurisid oma raamatus personalitöö erinevaid protsesse suurtes kontsernides ning tõid välja järgmise teemaderingi: a) värbamiste haldamine; b) tasu ja soodustuste haldamine; c) pensionite haldamine; d) palga teemade haldamine; e) puudumiste ja lahkumiste administreerimine; f) töötajate andmete haldus; g) õppimise ja arendustegevuste administreerimine; h) masinapargi juhtimine (*Fleet administration*) (Hunter, Radford, & Albeanu, 2012).

Protsessid personalitöös hõlmavad kogu kollektiivi või ettevõtet ent oluline on silmas pidada iga töötaja isiklikku panust ning koostööd. Koostöö hõlbustamine mitmete osakondade vahel ühes organisatsioonis on oluline märk. Iga inimese isiklik panus täiendab ettevõtte erinevate osakondade sooritust ja kui see on üldjoontes lahti räägitud,

siis on inimesed rohkem valmis märkama enda isiklikku rolli ja nägema mis on organisatsiooni (ja nende isikliku) edu võtmetegurid ning inimesed ei konkureeri limiteeritud ressursside pärast vaid teevad koostööd ja ressursid on maksimaalselt ära kasutatud (Moseley & Dessinger, 2010).

Tuginedes Coheni artiklile on kompetentse personalitöös uuritud juba eelmise sajandi seitsmekümnendatel. Välja on töötatud ka kompetentsimudel personalitöötajatele. Artiklis on kirjeldatud üheksat võtmekompetentsi (Cohen, 2015), mis on ära toodud tabelis 1 koos nende definitsioonidega:

**Tabel 1** Coheni võtmekompetentsid ja definitsioonid (2015)

<b>Kompetentsi nimetus</b>	<b>Kompetentsi definitsioon</b>
Personali tehnilised teadmised ja nende kasutamise praktika	võime kohaneda põhimõtete ja praktikatega personalijuhtimises, et panustada äri edusse
Juhtimine	võime juhtida koostoimet et pakkuda teenust ja tuge organisatsioonile
Konsultatsioon	võime pakkuda juhendamist erinevatele huvigruppidele
Eestvedamine ja navigatsioon	võime suunata initsiatiivi ja panustada protsessidesse organisatsiooni sees
Kommunikatsioon	võime efektiivselt suhelda huvigruppidega
Globaalne ja kultuuriline efektiivsus	võime kõigi osapoolte tausta ja perspektiive väärtustada ja arvestada
Kriitiline hindamine	võime infot esitada, et teha ärilisi otsuseid ja anda soovitusi
Eetiline praktika	võime toetada ja alal hoida väärtusi, mis vähendavad organisatsiooni riske
Äriline arukus	võime mõista ja rakendada informatsiooni, et panustada organisatsiooni strateegilisse plaani

Allikas: autori koostatud

Coheni tabeli põhjal võib välja tuua, et personalitöö nõuab selle tegijalt selgelt arusaamist ärist ja kommunikatsioonist. Lisaks on oluline nii tehniline kompetents kui eestvedamise ja juhtimisega seotud teemade teadlikkus.

Eesti Kutsekoja personalitöötaja kutsestandardites on kompetentsid jagatud kohustuslikeks, kutset läbivateks ja spetsialiseerumisega seotud kompetentsideks. Tabel 2 annab ülevaate personalitöötajate kompetentsidest Eestis erinevatel tasemetel. Tabelis 2 on näha, et personalitöö kompetentsidest on kohustuslike kompetentside igal tasemel olulisel kohal personalijuhtimise alane sisekommunikatsioon, töötajate motiveerimise ja tasustamise, töötajate arendamise ja hindamise valdkond.

**Tabel 2** Kompetentsid vastavalt personalitöö kutsestandarditele

Kompetentsid	Personali-spetsialist tase 5	Personalijuht tase 6	Personalijuht tase 7	Personalijuht tase 8
Kohustuslikud	Personalitöö korraldamine	Organisatsiooni kujundamine ja arendamine	Strateegiline juhtimine	Strateegiline juhtimine
	Personali-juhtimise alase sisekommunikatsiooni korraldamise toetamine	Personalijuhtimise alase sisekommunikatsiooni juhtimine, sh planeerimine	Organisatsiooni kujundamine ja arendamine	Organisatsiooni kujundamine ja arendamine
	Töötajate motiveerimine ja tasustamine	Personaliuuringute läbiviimine	Tööjõu planeerimine	Personaliteenuse osutamine
		Tööjõu planeerimine	Personalijuhtimise alase sisekommunikatsiooni juhtimine, sh planeerimine	
		Personali värbamine ja valik	Töösuhete administreerimine ja personaliarvestus	
		Töötajate motiveerimine ja tasustamine	Personali värbamine ja valik	
		Töötajate arendamine ja hindamine	Töötajate motiveerimine ja tasustamine	
			Töötajate arendamine ja hindamine	
Spetsialiseerumisega seotud	Töösuhete administreerimine ja personaliarvestus			
	Personali värbamine ja valik			
	Töötajate arendamine ja hindamine			
Valitavad		Töösuhete juhtimine ja personaliarvestus		
Kutset läbivad	Projekti- ja protsesside juhtimine	Projektijuhtimine	Projektijuhtimine	Projektijuhtimine
	Enesejuhtimine	Enesejuhtimine	Enesejuhtimine	Enesejuhtimine
	Inimeste juhtimine	Inimeste juhtimine	Inimeste juhtimine	Inimeste juhtimine
	Suhtlemine	Suhtlemine	Suhtlemine	Suhtlemine
	Analüüsimine ja tõlgendamine	Analüüsimine ja tõlgendamine	Analüüsimine ja tõlgendamine	Analüüsimine ja tõlgendamine
	Arvuti kasutamine	Protsesside juhtimine	Protsesside juhtimine	Arvuti kasutamine
	Keelte kasutamine	Arvuti kasutamine	Arvuti kasutamine	
	Keelte kasutamine	Keelte kasutamine		

Allikas: autori koostatud

Tabelis 2 on lisaks näha, et kutset läbivateks kompetentsideks on projektijuhtimine, enesejuhtimine, inimeste juhtimine, suhtlemine, analüüsimine ja tõlgendamine, arvuti ja keelte kasutamine.

Nii Coheni kui Kutsekoja standardites on ühiseks jooneks kommunikatsiooni, eestvedamise ja juhtimisalane kompetents.

Kasutades Coheni võtmekompetentside tabelit ning Kutsekoja poolt välja töötatud kutsestandardeid (Kutsekoda, 2016) koostati käesoleva töö empiirilise osa küsitlus juhtidele (lisa 1).

Lähtudes Ulric et al (2013) ja Hunter et al (2012) uuringute tulemustest tulevikku perspektiivist ning personalitööks vajalikest kompetentsidest leiab töö autor, et personalitöö tõhususe tagamiseks ja tegevuste olulisuse mõistmiseks ettevõtte personalitöös on vajalik personalitöö protsessid kaardistada tuginedes eelpool mainitud autorite väljatoodud valdkondadele.

Hunter, Radford & Albeanu (2012) toovad näited, kuidas protsessides tekkinud vigu kirjeldada: a) päringutele ei vastata kokkulepitud teeninduse tasemel (aja jooksul); b) valesti töötajatele saadetud palgalipikud; c) vakantsete ametikohtade täitmine võtab kauem kui kokku lepitud; d) tulemuste hindamine lõppes pärast tähtaega; e) vead andmebaasides, mis häirivad HR süsteemidest raportite saamist; f) info kursustel osalemise kohta pole saadetud õigel ajal; g) lisatasude info ei saanud/ oli kadunud/ seisis kusagil enne kui palgaarvestusel igakuine tähtaeg saabus (Hunter, Radford, & Albeanu, 2012).

Need näited illustreerivad, millised on eksimused ja takistused efektiivses personalitöös. Personalitöö seisukohast võib neid aspekte vaadelda kui raiskamist ehk ebatõhusat personalitööd. Hunter *et al* (2012) poolt välja toodud nimekirja lisandub ettevõtte töökorraldusest ja äri valdkonnast lähtuvalt veel tegevusi, mis viitavad raiskamisele. LT toob esile ressursikadude vastu võitlemise, mis personaliosakonnas võiks tähendada ajakadu või tegevusi, mis on ootamatud. Näiteks on vaja personaliga seotud andmeid erinevatesse andmebaasidesse sisestada (palga-, tööaja-, isikukaitsevahendite käsitlemise ja kontserniülene andmebaas) või on vajadus kokkuvõtlike tööaja andmete saamiseks läbi vaadata kõikide osakondade tööajagraafikud või tuleb oodata kontserni juhtide otsust, et luua uus ametikoht ja alustada värbamisega või puudub korrektne info tööjõu vajadusest või ümberpaigutamisest tehaste vahel, et personalitöötaja saaks vajalikud ettevalmistused teha.

Personalitöö tõhususe hindamiseks on vaja saada tagasisidet ka juhtidelt ehk klientide rühmalt, kes personalitööd teenusena kasutavad. Tagasiside on keskne mõiste ja sõltub efektiivsest kommunikatsioonisüsteemist. Sobivalt arendatuna lubab see nii juhtidel kui töötajatel jälgida, juhtida ja mõnikord prognoosida tulemuslikkust ajas (Moseley & Dessinger, 2010).

Kvaliteedijuhtimissüsteemid, personalitöö kutsestandard ja praktiline personalitöö toovad välja olulisuse suhtlemisel. Töö autori töökogemus kinnitab asjaolu, et kommunikatsioon on igas personalitöö aspektis olulise tähtsusega ning magistritöö uuring sisaldab ka kommunikatsiooni valdkonda personalitöös. Kommunikatsioon on ideede, informatsiooni ja hoiakute edastamine ühelt inimeselt teisele, ühelt organisatsioonilt teisele või massikommunikatsioon meedia vahendusel (A.Past 2005). Sisekommunikatsioon on asutuse sisene informatsiooni edastamine (Wikipedia, 2017).

Sisekommunikatsiooni all mõistetakse mh dokumentatsiooni – nende olemasolu, haldamist, ajakohastamist, arhiveerimist. Ettevõtete sisekord jätab tahaplaanile, kes on dokumendi omanik ning kelle vastutus on nendega tegeleda. LT ja kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO abil suunatakse töötajaid süsteemselt dokumente ohjama, et igapäevale oleks vajalik info lihtsalt leitav. Sellest lähtuvalt on magistritöö empiirilises osas läbi viidud personaliosakonda puudutavate dokumentide (juhendmaterjalide ja põhimõtete) analüüs.

Alapeatüki kokkuvõtteks toob töö autor välja, et magistritöö uurimisülesannete täitmiseks käsitleti eelpoolmainitud autorite välja toodud personalitöö valdkondi ning selle alusel vaadeldi uuritava ettevõtte personalitöö protsesse ja koostati küsitlus juhtidele (lisa 1).

### **1.3. *Lean Thinking*'u osad ja nende seosed personalitöö protsessidega**

Tootmises on *Lean Thinking*'u põhimõtteid palju rakendatud kuid järjest enam tehakse seda teenindusüksustes. LT on esmalt filosoofiline lähenemine ning seda teostatakse erinevate tööriistade abil.

***Lean thinking*** (LT) tähendab kadude vähendamist ning pidevat protsesside parendamist. Womack ja Jones (2003) sõnastasid LT peamised põhimõtted järgmiselt: 1) määra (eriline) väärtus igale tootele; 2) tunne ära väärtuse voog; 3) garanteeri protsessi voog; 4) tegutse vastavalt tõmbepõhisele signaalile (i.k. *Pull production* – tootmine toimub vaid kliendi tellimuse alusel); 5) püüdle täiuslikkuse poole (Womack & Jones, 2003).



Bendell (2006: 257) on *Lean* mõtlemise sõnastanud kui süstemaatilise püüdluse täiuslikkuse poole läbi kadude vähendamise organisatsiooni kõigis äriprotsessides, mis nõuab väga selget fookust nii toodete kui teenuste väärtustandvatele elementidele ja selget arusaamist organisatsiooni protsessidest läbi mille tooteid või teenuseid pakutakse (Bendell, 2006).

*Lean* ehk kulusäästlikkus on vootõhususe strateegia, mille olulisimad põhimõtted on õigeaegsus ning visuaalne juhtimine. Protsesside kaardistamine, nende täpne järgimine ja kontrollimine on *Lean* kontseptsiooni järgi vootõhususe peamine eeldus. Protsess, mille osadeks oleval ülesanded teeb ära üks inimene ühes töökohas on ebatavalised. Üleandmised tekitavad vigu, mistõttu võib protsessi käigus tehtavate tööde kirjeldamine ja tööde üleandmise kohtade kaardistamine anda võimaluse protsesse tõhustada (Modig & Ahlström, 2016).

*Lean* on pigem töö tegemise ja selle organiseerimise kompleksne filosoofia (Miina, 2013). Tõmmitud tootmine oli esmalt loodud inimeste kaasamiseks pidevasse parendusprotsessi ja selle aluseks oli eestvedamine ja võimustamine (ik. *empowerment*) läbi hariduse ja koolituse (Dahlgard & Dahlgard-Park, 2006).

Toyota, LT eestvedajana toob välja kõrvalekaldeid tekitavad valdkonnad ettevõttes – jaapani keeles *mura*, *muri* ja *muda*, mis eesti keeles tähendavad: a) *mura* – iseloomustab ebahühtlust või reeglipäratust; b) *muri* – iseloomustab töötajate või süsteemide ülekoormatust; c) *muda* – mõttetud ehk raiskamine. Raiskamisena on kirjeldatud seitse tüüpi: a) ületootmine; b) transport; c) laovarud; d) defektid ja eksimused; e) ootamine; f) (ülemäärane) liikumine; g) ülemäärane töötlemine (Leanway, 2017).

Magistritöö eesmärgist lähtudes on uurimise all töötajate tunnetatud ülekoormus ja erinevate tegevustega tegelemine kui ressursi raiskamise aspektid.

Kokkuvõtlikult on LT protsesside parendamise süsteem, et saavutada raiskamise vähendamine. LT tähendab, et protsessid ettevõttes on kaardistatud ning neid hallatakse ja ajakohastatakse järjepidevalt, seejuures on tegevustele antud väärtus kliendi ootustest lähtuvalt ning protsessidesse on kaasatud nii juhid kui töötajad.

Järgnevalt on täpsemalt lahti kirjutatud LT põhimõtted ning nende seosed personalitööga.

**Määra väärtus igale tootele/ teenusele.** Väärtused on enamuse poolt heaks kiidetud ja omaks võetud arusaamad sellest, mis on hea ja halb, lubatud ja keelatud, ilus ja inetu, kasulik ja kahjulik (Aimre, 2005) (Wikia, 2017).

Väärtuse mõistmine, mille on toote või teenuse lõpptarbija defineerinud on LT järgimise oluliseks alguspunktiks. Väärtusel on tähendus vaid siis kui see on väljendatud kindlate toodete või teenustena (sageli mõlemaga korraga) ning sellel on kliendi vajadus ning hind ajaühikus (Womack & Jones, 2003).

Selleks, et kliendiväärtust määratleda, tuleb määratleda, millised tegevused on väärtust loovad ning millised mitte ja need eemaldada või vähemalt minimiseerida ehk lõpetada raiskamine (Carlborg *et al* 2013, Crönroos 2007) (Allik, 2016)

Teenindusprotsessi abil luuakse kliendile väärtus, mis vastab tema ootustele ja rahuldab tema vajadusi. Teenindaja on väärtuse looja. Tootmise ja teeninduse vahe seisneb selles, et vigu teenindusprotsessis ei saa parandada ilma et klient seda ei kogeks (Allik, 2016).

Milan *et al* (2014) uuringu põhjal on kinnitust saanud asjaolu, et protsesside kaardistamine (hinnates väärtust loovaid tegevusi) on kõige usaldusväärsem tööriist, et näidata kogu tööprotsesside suunda, tagasisidet ja pöördumatut voogu ettevõtte piires, kommunikatsiooni voogu ja aega, mis lisab või võtab ära väärtust neis protsessides jne. See kõik aitab näha suurt pilti ja loob märkimisväärse toe, et mõista protsesse ning on asendamatu andmebaas juhtidele muutustega seotud otsuste tegemiseks (Milan, et al., 2014).

Protsesside kirjelduse üheks meetodiks võib olla protsessi voodiagramm (Allik, 2016).

Käesoleva magistritöö raames on teenusena käsitletud ettevõtte personaliosakonna tegevusvaldkondi (värbamisest kuni töösuhete lõpetamiseni). Personalitöö väärtuse määratlemine toimub empiirilises osas läbi tööprotsesside kaardistamise ning juhtidelt tagasiside saamise.

**Tunne ära väärtuse voog.** Kliendiosaluse tõttu on protsessi ühtse voo saavutamine teeninduses keeruline, sest protsessis osaleb ka klient ning nii kliendi kui teenindaja käitumine võib põhjustada viivitusi või takistusi (Carlborg, Kindström, & Kowalkowski, 2013).

Carlborg *et al* (2013) on oma artiklis välja toonud, et teeninduses on paljude teenuseliikide puhul raske nõudlust määratleda ja seetõttu on keeruline rakendada täppisajastamist, mis võib raskendada väärtusahela voo sujuvat toimimist (Carlborg, Kindström, & Kowalkowski, 2013).

Personalitöös, nagu ka tootmisprotsessis on vooühikuks aeg. Personalitöös algab aja mõõtmine tööülesande saamise hetkest selle täitmiseni. Näiteks personali värbamise ja valiku protsessis kuuluvad vajalike tööde hulka kõik tegevused uue töökoha loomisest kuni valituks osutunud inimese tööle asumiseni. Väärtust lisatakse sageli mitmes etapis ning tööaja kulu ülesande saamisest selle täitmiseni võib olla väga erinev sõltuvalt kliendi soovist ja otsustest kuni ettenägematute asjaolude lahendamiseni. Kuna protsessis osalevad nii juhid, kui erinevad partnerid, siis väärtuste voog ei ole antud töös personaliosakonnas mõõdetav element.

**Garanteeri protsessi voog.** Käesoleva magistr töö raames saab protsessi voona vaadelda standardiseeritud protsesse. Kaardistatud protsessid personalitöös on sujuva töökorralduse aluseks. Seega on võimalik need standardiseerida, et tagada protsessi voog. Carlborg *et al* toob välja, et kui kliendiosalus on protsessis suur, siis standardiseerimine parandab efektiivsust ent see võib tulla kliendirahulolu arvelt. Ta toob välja, et standardiseeritud teenuste osutamisel on abiks infotehnoloogiliste lahenduste rakendamine ja väärtusahela kaardistamine (Carlborg, Kindström, & Kowalkowski, 2013).

Personalitöö tõhustamise aspektist vaadatuna näeb töö autor, et tööprotsesside ja tööaja kaardistamise ning infotehnoloogiliste lahenduste kaudu on võimalik ressursse nii jagada, et teatav voog mõnede protsesside (nt sisestamisega seotud) juures oleks garanteeritud.

**Tegutse vastavalt tõmba-signaalile.** LT üheks peamiseks põhimõtteks on tõmba-signaal ehk tõmbepõhine tootmine, mis tähendab, et tootmine toimub vaid siis kui klient on teinud tellimuse. Selline lähenemine tähendab, et lattu ilma vajaduseta ei toodeta midagi (Womack & Jones, 2003).

Personalitöös on värbamise ja valiku protsess käivitumas just siis kui klient on esitanud tellimuse ja mõistagi ei ole kusagil laos tagavaraks töötajaid ootamas. Carlborg toob välja, et teenuse nõudlus ja pakkumine toimuksid üheaegselt, et klient ei peaks ootama, mistõttu on vaja prognoosida nõudlust ja vastavalt sellele ressursse jagada. Selline lähenemine on oluline õigeaegseks teeninduseks, mis tõstab efektiivsust ja kliendirahulolu (Carlborg, Kindström, & Kowalkowski, 2013).

Tagamaks protsessi voogu ja tõmbepõhisust on eriti oluline sügav teadmine süsteemidest ning psühholoogiast. Dahlgaard rõhutab, et vajalik on luua võit-võit partnerlus, mis on edukas pikaajalises perspektiivis ning see põhineb põhiväärtustel nagu seda on usaldus ja austus (Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 2006).

Töö autor toob välja kirjanduses mitmel korral viidatud asjaolu, kus on oluline (Milan et al., 2014) tööprotsesside kaardistamine ning (Milan et al, 2014; Soltan et al, 2003; Dahlgaard ja Dahlgaard-Park, 2006) kliendisuhete tähtsus.

Käesoleva töö raames näeb töö autor et läbi protsesside kaardistamise ja tööaja mõõtmise on võimalik tagada mõningane valmisolek tegutsemiseks vastavalt tõmba-signaalile arvestades seejuures koostööpartnerite pakutavaga.

**Püüdle täiuslikkuse poole.** Kulusäästlikku mõtlemist teeninduses rakendades on täiuslikkuse saavutamise komplitseeritud, sest see eeldab, et kõiki *Lean* põhimõtteid on rakendatud ja seejuures on kõik tegevused kaardistatud ja raiskamine elimineeritud (Carlborg, Kindström, & Kowalkowski, 2013).

Alves, Dinis-Carvalho ja Sousa (2012: 234) uuringu põhjal on tõendatud, et *Lean* tootmine on mudel, kus inimesed tajuvad mõtlejate rolli ja töötajate kaasamine soodustab pidevat protsesside täiustamist ja annab ettevõttele paindlikkuse, mida nõuavad turu ja keskkonna muutused (Alves, Carvalho-Dinis, & Sousa, 2012).

Personalitöö tõhustamisest lähtudes toob töö autor välja mõned LT tööriistad, mis toetavad pidevat parendamist ning püüdemist täiuslikkuse poole.

**Kaizen on positiivne** viis suunata kiiresti asjaosaliste tähelepanu lahendamisele ja hästi sõnastatud probleemidele, millel on selged piirid (Ruggeri, Kenett, & Faltin, 2007). *Kaizen* tähendab jaapani keeles parendamist või edendamist. Imai (1989) ning Womack ja Jones (2003) on rõhutanud, et *Kaizen* on pidev parendamine inimese isiklikus, koduses, sotsiaalses ja tööelus. Ta toob välja et tööl tähendab see pidevat parendamist nii, et kaasatud on kõik – juhtidest töölisteni. Formaalsemalt lähenedes on leitud, et pidev parendamine tähendab tegevusi, mis vähendavad kadusid, ebaühtlust ja mõttetust ning mis loovad suuremat väärtust (seejuures on kadu defineeritud kui tegevus, mis lisab kulu kuid ei anna väärtust kliendile) (Suarez-Barraza & Rodriguez-Gonzales, 2015).

*Kaizen* tugineb probleemide lahendamisele – kehvade tulemuste algpõhjuste väljaselgitamine, lahenduse väljatöötamine ja süstemaatiline rakendamine (Tamaru & Alas, 2017).

*War Room* (WR) on projekti juhtimise üks vorme. WR on osa *Lean* tootmisest ja alguse saanud *Toyota Production System*ist. Tootmises tähistab WR suurt ruumi, milles kiirete kohtumiste kaudu vahetatakse olulist infot ja tehakse otsuseid. Kokkusaamisele on

kaasatud kõik seotud töötajad ning kokkusaamise tulemused visualiseeritakse vastavatel tahvlitel WR seintel (Wikipedia, 2017).

Magistritöö empiirilises osas uuritava ettevõtte Ensto WR standardis on välja toodud, et selle kasutuselevõtu peaesmärk on parendada tootlikkust, tarnekiirust, toodangu kvaliteeti, tootmise paindlikkust ja kommunikatsiooni Ensto tehastes (Ensto Ensek AS, 2017).

Mitmete uuringute põhjal on Bhasin oma artiklis välja toonud, et iga organisatsioon peab leidma oma viisi, kuidas ta LT-d juurutab. Bhasini uuringute põhjal leiti, et Leani juurutamine on raske ja ajakulukas ning sügavalt seotud kultuurimuutustega, mis sageli on organisatsioonidele vastuvõetamatu. Lisaks sellele on vaja panustada nii inimeste töötunde kui ka finantse (Bhasin, 2012).

Kulusäästliku mõtlemise rakendamisel on mitmeid võimalusi. Töö autor toob Hunter, Radford ja Albeanu (2012) artikli põhjal välja mõned võimalused, mida WR juurutamisel kasutatakse:

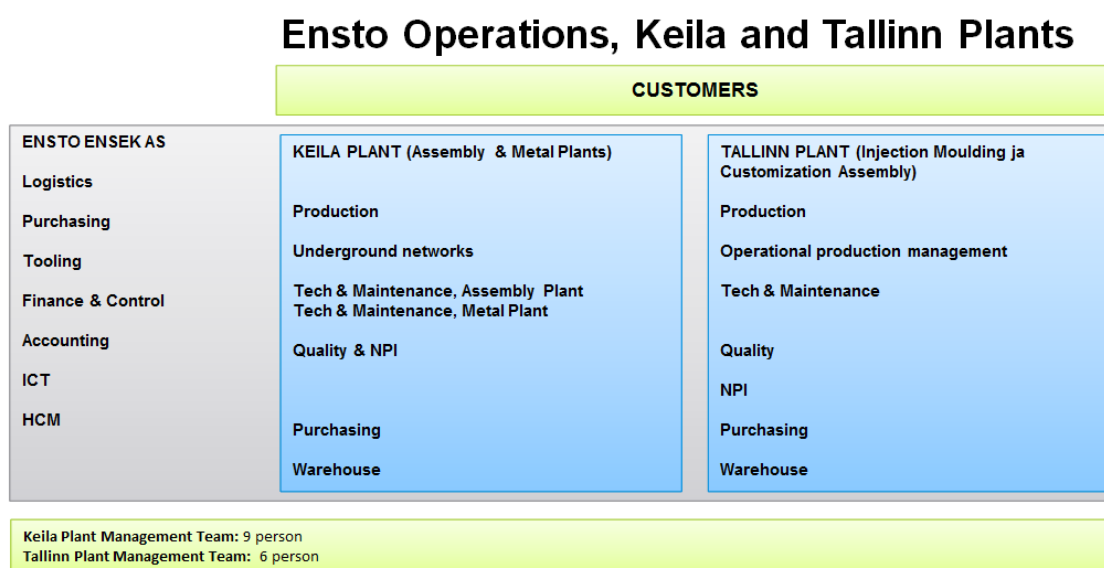
- Automatiseerida võimalikult palju protsesse – kasutades automatiseeritud tööjõudu, kinnitatud protseduure ja teisi teeninduse automatiseerimise lahendusi. Tehnoloogilised lahendused toetavad töötajat, et anda parim teenindustulemus ja teenuse tarne;
- Vähendatakse ebaefektiivsust ehk mitte väärtust andvad sammud protsessis – võimalus vältida vigu, defekte;
- Vähendatakse takistusi protsessis;
- Kasutatakse hästi sõnastatud protseduure ja protsesse ning treenitakse personali, kes viivad tegevused väga kõrgele tasemele;
- Hõlbustatakse head infovoogu kõigi osapoolte vahel, kes protsessiga on seotud (kliendid, huvigrupid, töötajad jne);
- Standardiseeritakse protsessid nii, et teenus on erinevates kohtades ja tiimides ühtne (Hunter, Radford, & Albeanu, 2012).

Teoreetilise käsitluse kokkuvõttena toob töö autor välja, et magistritöö uurimiseesmärgiks on personaliosakonna tööprotsesside kaardistamine, mida toetab LT ja uuritavas ettevõttes kasutusel olev kvaliteedijuhtimissüsteem ISO. Lisaks sellele on kulusäästlik mõtlemine ettevõtte tootmisüksustes juurutatud ning LT põhimõtteid saab kohandada personaliosakonna töö hindamisel ja personalitöö tõhustamisel.

## 2. EMPIIRILINE UURING

### 2.1. Ülevaade Ensto Ensek AS-ist

Ensto on 1958 aastal Ensio Mietineni poolt Porvoos rajatud perefirma, mis kuulub EM Gruppi. Ensto kontserni käive 2016 aastal oli 263 miljonit eurot ning kontsernis töötab kokku ligi 1700 inimest. Ensto Ensek AS tegutseb Eestis alates 1992 aastast ja siin tegeletakse peamiselt plasti-, silikoonivalu ja metalltoodete valmistamisega ning elektritarvikute koostamisega. Ensto Ensek AS-i alla kuulub kaks suurt tehast (Keila (~350 inimest), Tallinn (~120 inimest)) (Ensto sisevõrk, 2017). Ensto Keila ja Tallinna tehaste struktuur on toodud joonisel 1.



### Joonis 3 Ensto Operations, Keila and Tallinn Plant

Allikas: (Ensto sisevõrk, 2017)

Ensto Ensek AS-is on vastavus ISO 9001:2008 ning ISO 14001:2004 standarditele. Kogu Ensto kontsernis on kasutusele võetud *Toyota Production System*-il põhinev *Lean* mõtteviis ja põhimõtted. Tootmise paindlikkuse ja logistilise täpsuse nimel on välja arendatud süsteemne lähenemine nimetusega EOX (ik *Ensto Operational Excellence*, edaspidi EOX). EOX koosneb viiest erinevast kvaliteedijuhtimise tööriistast, mille eesmärk on leida, standardiseerida ja arendada globaalsel tasandil parimad praktikad tootmises. Enstos on juurutatud SMED (ik *Single-Minute Exchange of Die*), *Andon*, *5S*, *War Room* ja *Pull*. Kõigi nende tööriistade eesmärk on tõsta ettevõtte konkurentsivõimet, jätkusuutlikkust ja suurendada kliendi rahulolu ning kinnistada *Lean* tootmise põhimõtteid Ensto tehastes.

## 2.2. Uuringu metoodika tutvustus

Magistritöö empiiriliste andmete kogumiseks on kasutatud mitmeid meetodeid. Arendusuuringu käigus on kasutatud ADDIE metoodika esimest kahte osa, kus a) analüüsiti probleemi ja b) kavandati arendustegevusi personaliosakonna tööprotsesside tõhustamiseks (Sillaots, 2013).

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, millised on Ensto personaliosakonna tööprotsessid, millele kulub personaliosakonna töötajate tööaeg ja saada tagasiside personalitöö kohta ettevõtte juhtidelt. Sellest lähtuvalt on püstitatud uurimisülesanded:

- Välja selgitada ja dokumenteerida Ensto personaliosakonna tööprotsessid;
- Kaardistada personaliosakonna töötajate tööaeg valdkondade lõikes ja välja selgitada üle- või alakoormuse määr;
- Uurida, millised on Ensto juhtide ootused personaliosakonna teenusega ja rahulolu personaliosakonna töötajate kompetentsidega.

Magistritöö uuring viidi läbi etappidena perioodil 05.09.2016 – 15.04.2017 Ensto Keila ja Tallinna tehastes. Uuring sisaldab dokumentide analüüsi, tööprotsesside kaardistamist (sh personaliosakonna tööaja pildistamist; arutelusid ja SWOT-analüüsi fookusgrupis koos protsesside visualiseerimisega MS Visio programmis) ning elektroonset ankeetküsitlust juhtidele (kui klientidele).

Valim moodustus kõigist personaliosakonna töötajatest (6 inimest) ning mõlema tehase juhtrühmadest (18 inimest).

Uuring sai alguse dokumentide analüüsist, et omandada baasteadmised Ensto Ensek AS-i personaliosakonna tegevustest ning ettevõttes juba kasutusel olevatest *Lean* tööriistadest ja juhtimissüsteemidest. Sama oluline oli tuvastada, kas on dokumenteeritud personaliosakonna tööprotsessid ja kasutusel olevad infoallikad. Dokumendi analüüsi käigus töötati läbi järgmised dokumendid:

- juhendid IFS-i ja *Flowerisse* andmete sisestamiseks (ERP programmid);
- personaliosakonna vastutuse maatriks;
- sisekommunikatsiooni standard;
- *War Roomi* standard;
- EOX-i puudutavad dokumendid ja standardid;
- ISO standardid ja kvaliteedijuhtimiskava koos lisadega;

- ettevõtte sisevõrk Plaza, sh kontserniülesed kommunikatsiooni reguleerivad dokumendid.

Personaliosakonna tööprotsesside kaardistamise ja kirjeldamise esimeses faasis osalesid kõik personaliosakonna töötajad (6 inimest), kes viisid kahe nädala jooksul (novembris 2016) läbi oma tööaja pildistamise, kirjutades üles kõik tegevused töö 5-15 minutilise täpsusega. Tööaja pildistamise aluseks oli MS Exceli dokument, mille näidis on ära toodud lisa 2. Hilisemas tööprotsesside kaardistamise ja kirjeldamise etapis kogunesid personalispetsialistid ja -juht viiel korral, et koos kirjeldada ning läbi mõelda vaid personalitööd puudutavad tööprotsessid osakonnas ning teha nende protsesside SWOT-analüüs. Tööprotsesside voodiagrammid on välja toodud magistritöö lisa 3.

Tuginedes dokumendianalüüsile, teoreetilises osas viidatud kirjandusele ning tööaja pildistamise tegevustele koostati ankeetküsitlus juhtidele (lisa 1), et välja selgitada juhtide (kui klientide) ootused personaliosakonnale ning nende tulevikunägemus personaliosakonna tööst ning ettevõtte juhtide rahulolu personaliosakonna kompetentsidega. Küsitlus saadeti elektroonselt surveer.ee keskkonna kaudu 18-le juhile ning vastamise perioodiks oli 1 kuu. Saadud tulemusi analüüsiti MS Excel tabelarvutus programmiga.

Kõikide uurimistegevuste uurija on käesoleva töö autor. Uurimistegevustega on kaasas käinud pidev teema fookuses hoidmine tehaste juhtrühmades ning põgusad vestlused juhtide ja personaliosakonna töötajatega.

### **2.3. Tulemused**

**Dokumendi analüüs.** Ettevõtte dokumentides leidis juhendeid mitmete programmide kasutamiseks (IFS, *Flower*), et vajalikud andmed saaksid täpselt sisestatud. Ettevõtte sisevõrgus leidis dokument "Sisekommunikatsiooni standard", mida ei kasutatud igapäevases töös või mille olemasolust mõned osakonna töötajad ei olnud teadlikud (küsitlus osakonna koosolekul). Sisevõrk kajastab erinevaid standardeid, mis olid loodud LT tööriistade kasutamiseks tootmises (5S, WR, PULL, SMED jpt) ning lisaks kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO standardeid ja juhiseid. Ettevõtte siseveebis oli kirjeldatud kontserni tasemel käitumisjuhised väliskommunikatsiooniga seotud olukordadeks või kriisijuhtimiseks. Nende dokumentide analüüsi tulemusena selgus, et personalitöö protsessid ei ole kaardistatud ega kirjeldatud.



Lisaks eelpool kirjeldatud dokumentidele olid uurimise all ka tehaste põhised personaliosakonna töötajate vastutusalaade esitlused (2016 aastast), mis kirjeldasid personaliosakonna töötajate üldisi ülesandeid ja vastutusalasid (tabel 3). Tabelis on ära toodud ametikohtade lõikes peamised personaliosakonna töötajate ülesanded.

**Tabel 3** Personaliosakonna töötajate peamised ülesanded ja vastutusalad

<b>Personalijuht</b>	<b>Personali- ja töökeskkonnaspetsialist</b>	<b>Büroohaldur</b>
Spetsialistide ja juhtide värbamine ning sisseelamisprogrammide koostamine koostöös juhtidega	Töölise värbamine ja valik, tööle vormistamine ning töölise töölepingute haldamine	Külaliste vastuvõtt, ettevõtte tutvustamine ja läbipääsukaartide haldamine
Spetsialistide ja juhtide personalidokumentatsiooni haldamine	Personalialase dokumentatsiooni vormistamine ja kehtivale seadusandlusele vastavuse tagamine	Koosolekuruumide haldamine ja kohviautomaatide toimimise korraldamine
Koostöö koordineerimine töötervishoiuteenuse pakkuja ning töötajate olme- ja tööriietealastes küsimustes	Personaliandmebaaside haldamine ja personaliaruannete koostamine	Firma trükiste (blanketid, visiitkaardid, ümbrikud jne) tellimine
Koolitusplaani ja eelarveväliste koolitussoovide läbivaatamine ja kooskõlastamine osakonnajuhtidega	Töötajate olmega seotud küsimuste igapäevane korraldamine	Vajalike kontoritarvete, lillede ning kohvi, tee jms tellimine, haldus
Spetsialistide ja juhtide arendusprogrammi väljatöötamine ning iga-aastase koolitusprogrammi ja koolituseelarve koostamine koostöös osakonna juhtidega	Ühisürituste korraldamisel osalemine ning töötajate soodustustega seonduva haldamine	Telefonikõnedele vastamine, teadete vastuvõtt ja edastamine; võimalusel vajalikule numbrile suunamine; kirjavahetuse korraldamine (ametikirjade registri pidamine)
Töökeskkonna- ja töötervishoiualaste tegevuste üldine koordineerimine ja dokumentatsiooni korrashoiu tagamine lähtudes vastavatest seadusandlikest	Vajadusel büroohalduri asendamine ja juhendamine	Töötõendite haldamine, uute töötajate sisestamine <i>Hardmayerisse</i> ja kontoritöötajate abistamine jooksva töö korraldamisel
Töötajate soodustuste ja ühisürituste üldpõhimõtete väljatöötamine ja koostöölepingute sõlmimine ning ühisürituste üldine korraldamine, eelarveline järelevalve	Töötervishoiu- ja tööohutusala igapäevane töö, tegevuste koordineerimine ja dokumentatsiooni korrashoid lähtudes vastavatest seadusandlikest aktidest ning vastava aruandluse esitamine Tööinspeksioonile	Ajakirjanduse tellimine ning infoliinide ja infokataloogide haldamine
	Vajalike koolituste organiseerimine koostöös osakonna juhtidega	Erinevate ürituste korraldamine või selles osalemine, spordiürituste koordineerimine
	Iga-aastase koolitusprogrammi jooksev täitmine ning koolitusregistri pidamine	Koostöö koristusteenust osutava firmaga ja nende töö jälgimine
	Ettevõtte külalistele tutvustavate ringkäikude korraldamine	Vajadusel töötajate reisiteeninduse korraldamine

Allikas: autori koostatud

Tabeli 3 põhjal saab välja tuua, et personaliosakonna personalijuhi ja personalispetsialistide peamised ülesanded jagunevad järgmiste valdkondade vahel: värbamine, koolitustega seotud tegevused, töötervishoiu ja –ohutuse valdkonnaga tegelemine, dokumendihaldus, soodustuste ja ühisürituste korraldamises osalemine ning personalispetsialistide puhul ka büroohalduri asendamine. Büroohalduri töövaldkonda kuulub peamiselt külaliste, bürootarvetega tegelemine ning erinevad sisestusega seotud tegevused ent personalitööga nad otseselt kokku ei puutu.

Dokumentide analüüsi kokkuvõtteks saab öelda, et ettevõttes pole personaliosakonna tööprotsesse kirjeldatud. Osakonna töötajate ülesanded on ametinimetuse alusel välja toodud ning nende põhjal on vastutusosalad ametikohtade vahel ära jagatud ent personalitöö protsesse võis iga töötaja tõlgendada oma kogemuse ja arusaamise järgi.

Tööprotsesside kaardistamise järgmises etapis saavutati personaliosakonnas kokkulepe, kus kõik osakonna töötajad olid nõus **tööaja pildistamise** uuringus osalema. Iga personaliosakonna töötaja kaardistas oma tegevusi kahe nädalase perioodi jooksul kasutades selleks tööaja pildistamise meetodit. 4 töötajat kaardistasid 10 tööpäeva, 1 töötaja kajastas 6 ning 1 vaid 5 tööpäeva. Iga töötaja pani eelnevalt koostatud tabelisse (lisa nr 2) kirja oma päeva tegevused 5-15 minutilise intervalliga. Lisaks sellele hindas selle tegevuse kasulikkust (tegevuse seotust töö/ ettevõtte eesmärkidega) 5-pallilisel skaalal, kus hinnang 1 tähistas kasinat ning hinnang 5 tugevat seotust. Kahenädalasele tööaja pildistamisele eelnes kahepäevane pilootprojekt, mille tulemusena esmast tabelit täiendati ning täpsustati tööaja pildistamisega seotud reeglid ja kokkulepped. Tööaja pildistamiseks valiti kuuvahetuse periood, mis vestluste käigus tunnistati kõige tihedamaks tööperioodiks.

Tööaja kaardistamiseks läbi viidud tööaja pildistamise käigus lähtuti tööaja normi arvestamisel järgmisest arvutuskäigust:

8 h tööaega = 480 min. Pausid kuvariga töötajatel 7x6 minutit=42 min.  $480 - 42 = 438 - 20$  min (tööaja sisesed pausid) = 418 minutit puhast tööaega päevas. Lõuna on 30 minutit ja see ei kuulu tööaja arvestusse. Arvutuskäiku illustreerib tabel nr 4, milles on välja toodud arvutuskäik kogu uurimisperioodi kohta.

Tabeli 4 põhjal on näha, et tööks kuluvaid aktiivseid minuteid on uuritava perioodi kohta kokku 21318 ning tegevused peaksid katma ära just need minutid.

**Tabel 4** Tööaja arvestus, aktiivsed minutid perioodis

Tööaja osad	Arv	Ühik	Selgitus
Töötajaid (osalejaid)	6	inimest	2 Tallinnas ja 4 Keilas
Tööpäevi (perioodis)	51	päevi	(4*8)+6+5
Töötunde (perioodis)	408	h	(51*8 h)
Tööminutid (sh pausid)	24480	min	(408 h*60 min)
Pausid kuvariga töö (minutid)	2142	min	(51*42min päevas-kuvariga töö)
Pausid (2x10 min)	1020	min	(51*20min)
Lõuna (minutid perioodis)	1530	min	(6 in*51 päeva*30 min)
Puhtad tööminutid (ilma ühegi pausita)	<b>21318</b>	min	(418*51) või (24480-2142-1020)
Pauside minutid (kõik kokku)	4692	min	(2142+1020+1530)

Allikas: autori koostatud

Tabelis 5 on ära toodud personalitöö valdkondade kaupa tööks kulunud minutid (tööaeg) ja erinevate tegevuste arv ning töötajate hinnang nende tegevuste olulisuse kohta keskmiselt.

**Tabel 5** Tööks kulunud tööaeg, tegevuste arv ja olulisus valdkondade kaupa

Valdkond	Kasulikkus (keskmine)	Kulutatud minutid (min)	Tegevusi perioodis (tk)
Arendus ja koolitus	3,92	1705	84
Büroohaldus	2,89	3253	273
Kommunikatsioon	2,77	6353	469
Töösuhete haldus	3,74	4346	306
Tööohutus	2,48	2033	183
Värbamine ja valik	4,16	1191	84
Vaba aeg (sh lõuna)	1,10	3794	183
<b>KOKKU</b>	<b>3,01</b>	<b>22675</b>	<b>1582</b>

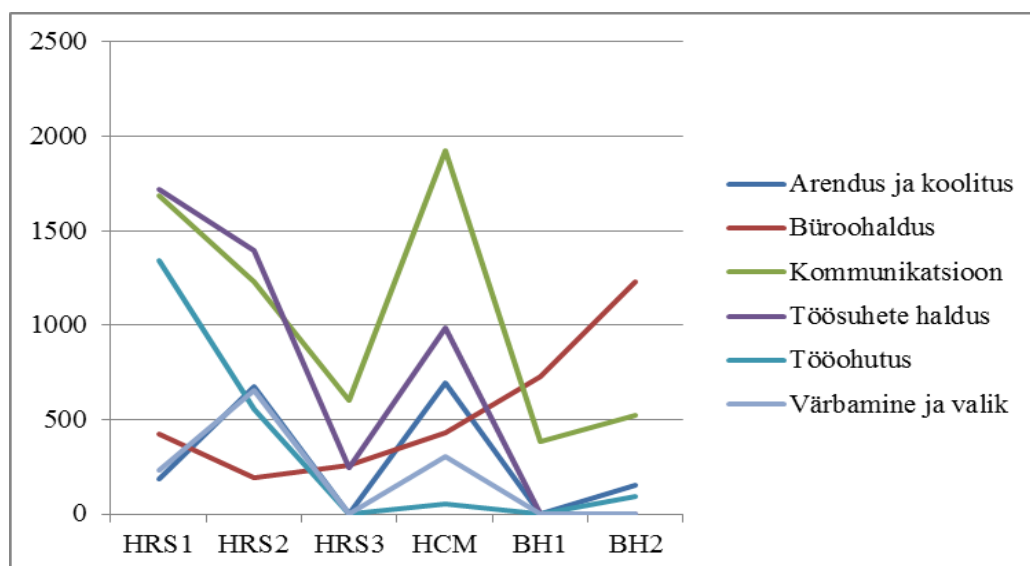
Allikas: autori koostatud

Tabelis 6 on protsentuaalselt välja toodud kui suur on vahe tegelike tööminutite ja normeeritud tööaja minutite vahel uuritud perioodis. Tulemuseks on, et personaliosakonna tööajast on 11,4 % kasutamata.

**Tabel 6** Vahe normeeritud tööaja minutite ja tööülesannetele kulutatud tööminutite vahel uuritud perioodil

Puhtad tööminutid (ilma ühegi pausita)	21318	100%
Tööks kulutatud minutid	18881	88,60%
<b>Vahe</b>	<b>2437</b>	<b>11,40%</b>

Joonisel nr 4 on välja toodud kui palju aega (minutites) kulutavad töötajad igapäevaselt erinevatele tegevustele lähtudes ettevõtte personalitöö valdkondadest. Tulemus näitab trende, et kõige enam kulutatakse aega kommunikatsioonile ja töösuhete haldusele. Uuringus osalenud töötajad on tähistatud ametipositsiooni alusel lühenditega järgmiselt: BH tähistab büroohaldurit (2 inimest); HRS on personalispetsialist (3 inimest) ning HRM on personalijuht (1 inimene).



**Joonis 4** Kulutatud minutid valdkondade lõikes

Allikas: autori koostatud

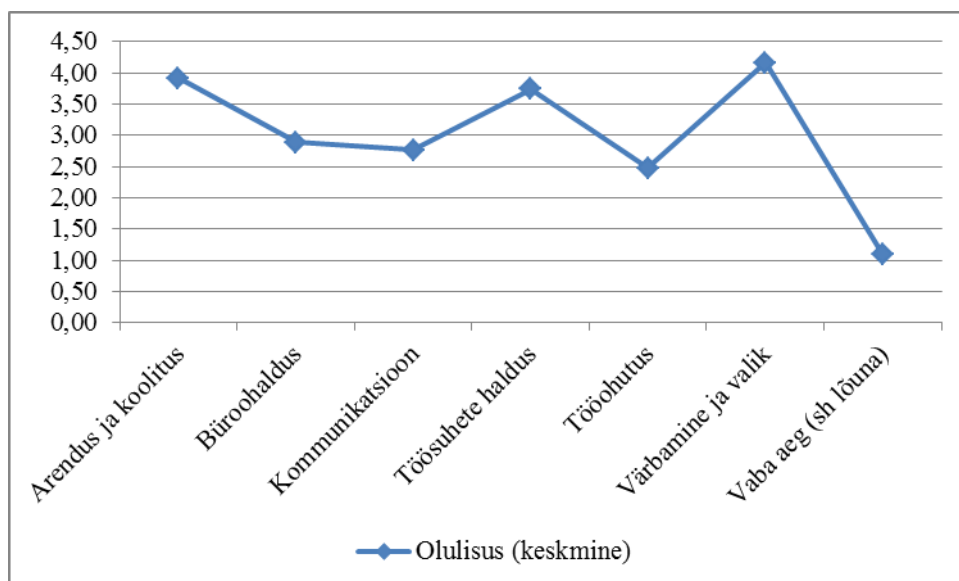
Joonist nr 4 täiendab tabel 7, mis näitab numbriliselt kui palju aega (minutites) kulutavad töötajad igapäevaselt lähtudes valdkondadest.

**Tabel 7** Töödele kulutatud minutid valdkondade lõikes

Valdkond	HRS1	HRS2	HRS3	HCM	BH1	BH2
Arendus ja koolitus	187	673	0	695	0	150
Büroohaldus	421	192	255	430	725	1230
Kommunikatsioon	1688	1230	600	1925	385	525
Töösuhete haldus	1718	1396	245	987	0	0
Tööohutus	1340	553	0	50	0	90
Värbamine ja valik	231	655	0	305	0	0

Allikas: autori koostatud

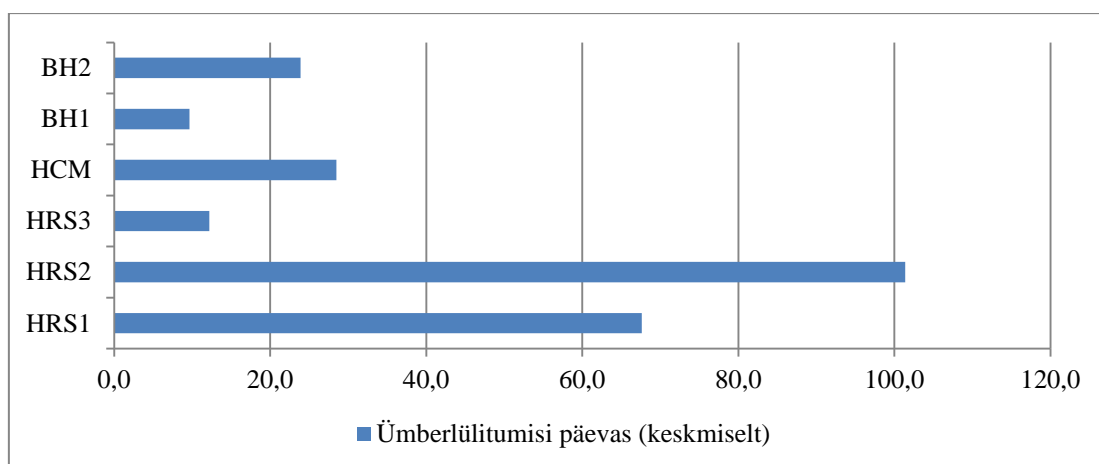
Joonis 5 kirjeldab kui oluliseks hindasid personaliosakonna töötajad oma töövaldkondi. Hinnangu tulemusena on näha, et kõige olulisemaks peetakse värbamise ja valiku valdkonna tegevusi (keskmise 4,16), arenduse ja koolitusega seotud tegevusi (3,92) ja töösuhete halduse tegevusi (3,74). Kõige vähem väärtustatakse pauside aega.



**Joonis 5** personaliosakonna töötajate hinnang oma töö valdkondade olulisusele

Allikas: autori koostatud

Joonisel 6 on välja toodud kui mitu erinevat tegevust päevas keskmiselt personaliosakonna töötajad teevad. Joonisel on näha, et üks büroohaldur ning üks personalispetsialist on mõnevõrra vähem koormatud kui teised keskmiselt. Selline tulemus võis tulla asjaolust, et tabeli täitmise reegleid ei järgitud ning kõiki tegevusi ei pandud kirja. Teisest küljest annab tulemus alust arvata, et koormus ongi ebahühtlane.

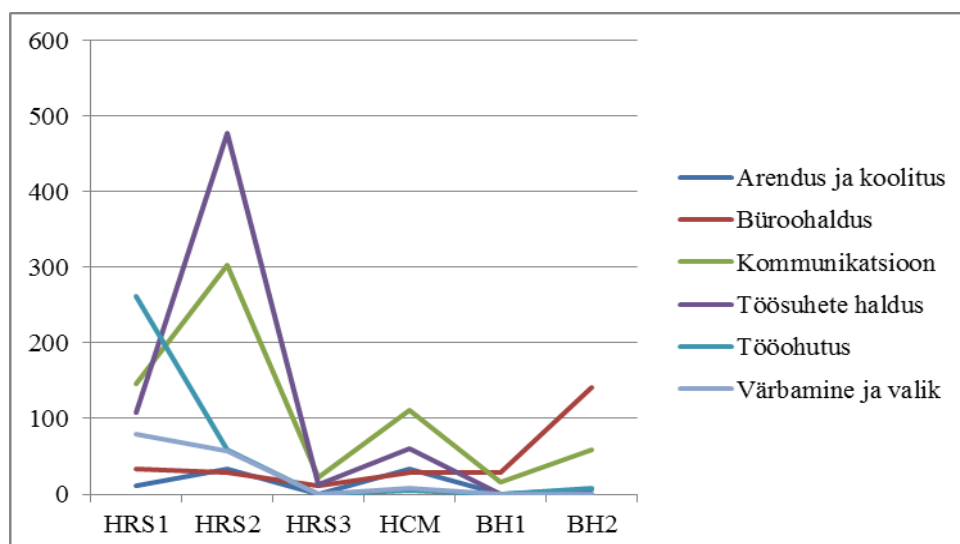


**Joonis 6** Personaliosakonna töötajate ümberlülitumiste arv päevas

Allikas: autori koostatud

Joonisel 7 on välja toodud töö intensiivsus ehk tehtud tegevuste arv vastavas valdkonnas uuritud perioodil (HRS1, HRS2. HCM ja BH2 kümne tööpäeva lõikes, HRS3 viie ja BH1 kuu tööpäeva lõikes). Kõige suurem koormus joonise alusel on HRS2-l, kellele järgneb

HRS1, seejärel HCM ning seejärel BH2 ja BH1 ja HRS3. Valdkondlikult on kõige rohkem tegevustega hõivatud töösuhete haldus ning kommunikatsioon HR-i valdkonna töötajatel. Büroohalduritel on esimesel kohal büroohalduse ja seejärel kommunikatsiooni valdkonna tegevused. Töö tasustamisega seonduvaid tegevusi personaliosakonna töötajad uuritud perioodil ei teostanud ühelgi korral ning seetõttu pole neid nüüd ega edaspidises analüüsis välja toodud.



**Joonis 7** Personaliosakonna töötajate töö intensiivsus valdkondade lõikes

Allikas: autori koostatud

Joonisel 7 välja toodud valdkonnad põhinevad tegevustel, mis saadi tööaja pildistamisel personaliosakonna töötajate ülesmärkimisel. Valdkondades sisalduvad tegevused on välja toodud tabelis 8.

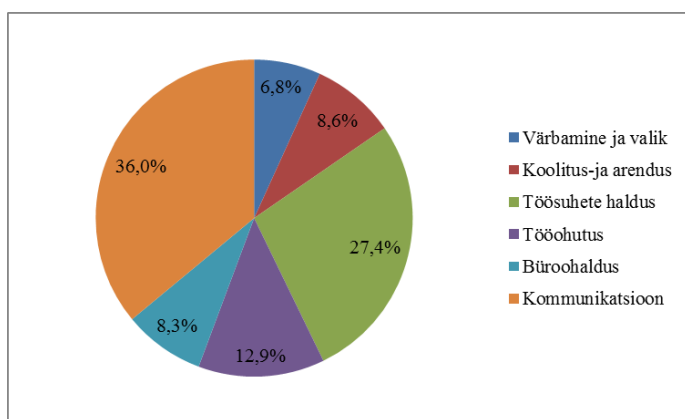
**Tabel 8** Personaliosakonna tegevused valdkondade kaupa

Värbamine ja valik	Arendus- ja koolitustegevus
Vestluste kokkuleppimine ja läbiviimine	Isikliku arenguga seotud tegevused
Vestlused rendifirmaga üleostmise teemal	Koolituse korraldamine
Arutelud, planeerimine ja profiili kokkuleppimine, kujundus	Struktuurimuutused
Tagasiside kandidaatidele	Tagasiside täitmine/ andmine
Töösuhete haldus	Tööohutus
Renditöötajatega seotud teemad (va otsing ja ületulek)	Tööriiete ja jalanõude tellimine, tagastus
Uue töötaja juhendamine ja ringkäik tehases	Võtmete andmine ja jagamine, sildistamine
Andmete sisestused programmidesse ja dokumentide vormistused	Esinemiseks valmistumine
Puhkuste sisestus	TKN-iks valmistumine
Allkirjade võtmine	Safety KPI-dega tegelemine
Korralduste, juhendite jms vormistus	Tarvikute kontroll ja tellimine (IKV, esmaabivahendid jms)
Töötajate osakonna muudatused	HSE WR teemad

Sisseelamisprogrammidega seonduv Hoiatuste vormistused jm lõpetamisega seonduv tegevus	HSE fotovõistlus
<b>Büroohaldus</b>	<b>Kommunikatsioon</b>
Koopiaste vm tegemine, Tellimuse esitamine kontoritarbed, toonerid jms Kontoritehnika kasutamise juhendamine Uksekaartidega seotud tegevused, sisestused Kulleritega tegelemine ja kauba suunamine-viimine õigele saajale Koristusfirmaga seotud teemad Kohvimasinatega seonduv Ringkäik tehases (sh koos külalistega) Tõlketeenusega seonduv Telefoni tellimine/ haldus jms Laua katmine (lõunad ja kohvipausid)	Telefonikõned ja vestlused (ilma sisukirjelduseta) E-kirjade lugemine ja neile vastamine (ilma sisukirjelduseta) Artiklite protokollide lugemine, kirjutamine, kujundamine Stendidele, <i>Plazasse</i> ja TV-sse info panek ja korrastamine Arvete kinnitamine Suhtlemine AÜ-ga Võistlused ja spordiga seonduv Koosolekud ja kohtumised Piltide töötlemine Aruannete täitmine, koostamine Planeerimine Programmidega seonduv (tõrked, valeandmed, õigused jms) Siltide tegemine, ülespanek
<b>Vaba aeg</b>	
Lõuna-, kohvi- jm pausid Lehtede lugemine Lilled kastmine	

Allikas: autori koostatud

Joonisel 8 on protsentuaalselt välja toodud kui palju aega kulub personaliosakonnal üldiselt erinevate valdkondadega tegelemise peale. Joonisel on näha, et suur osa tööajast kulub kommunikatsioonile (36%) ning töösuhete haldusele (27,4%). Lisaks neile on kolmas suurem sektor tööohutuse valdkonna tegevused (12,9%).



**Joonis 8** Tööaja kulu erinevatele tegevustele personaliosakonnas tervikuna valdkondade lõikes

Allikas: autori koostatud

**Protsesside kirjeldamine, visualiseerimine ja personalitöö SWOT-analüüs.** Kolmandas etapis tegeleti sügavuti personalivaldkonna protsessidega ning fookusgrupis arutati ning visualiseeriti voodiagrammidena MS Visio programmi vahendusel personalitöö protsessid (lisa 3). Lisaks viidi läbi personali protsesside SWOT-analüüs, mille tulemused on ära toodud tabelis nr 9.

**Tabel 9** Personalitöö protsesside SWOT analüüsi tulemused

VALD-KOND	Sisemine		Väliline	
	TUGEVUSED	NÕRKUSED	VÕIMALUSED	OHUD
Värbamine	Profiili loomine (hea koostöö ja teineteise mõistmine)	Profiili loomine (info ebapiisav; perspektiivita profiil; juhid ei keskendu)	Juhtide teadlikkuse tõstmine ja tõhusam kaasamine	Profiili loomine (sõnum puudulik ja ei kõneta sihtrühma)
	Kuulutused (ühtne visuaal; selge sõnum, keda otsitakse; osakonnasine tugi vormistamisel; hea kanalite valik)	Kuulutused (koostamine; kanalite kasutus; õige sihtrühmani jõudmine)	Sihtrühmade parem tundmine ja vastavate teenuste (GoWorkABit) ja kanalite kasutamine	Kandidaat ei loe kuulutust (vestlusel selgub, et töö ei sobi)
	Kiire reageerimine laekunud CV-dele	Rendifirmade kompetentsus või kiire värbamine	Tööaja paindlikkus (osaline tööaeg; puudega töötajad jms)	Tööjõu nappus tööjõuturul (ajakadu otsimisel)
	Endi võimekus (hea kogemus; värbamise kompetentsus; koostöö partneritega)	Endi võimekus (IT-alane oskus; praktiline kogemus; info liikumine asendajate vahel)	Strateegia juurutamine (nutikad lahendused HR-is, kontoritöös ja mujal)	
	Oma töötajate kaasamine (suvetöötajad; soovitatjad)	Aja surve (ebareaalne ajakava värbamiseks - sisestus ja profiili koostamine)	Ettevõtte bränding (stiilid sihtgrupile vastavalt; väljapaistvus riigis; koolitustel lektori roll jms)	
		Isiklik meeldivus ja/ või keelebarjäär		
Valik	Oskus teha esmane valik (kogemused, profiili selgus ja mugandamine vastavalt pakkumisele ja/ või juhi soovile)	Oskus teha esmane valik (kogemused, süsteemitus; profiili selgus ja mugandamine vastavalt kandidaatidele; talentide mitte äratundmine)	Ettevõtte hea maine	Valiku puudus; hädavalik ja vale valik
	Ettevõtte hea maine (oskus ettevõtet promoda)	Valikuga kiirustamine (aja surve, sh juhtide vajadusest lähtuvalt); ressursipuudus osakonnas	Koolitused valikute tegemiseks ja vestluste läbiviimise valdkonnas (nii juhtidele kui HR-is)	Juhtide liigne emotsionaalsus (hetke ajal tehtavad otsused)
	Profiilianalüüsi (MPA) tegemine; simulatsioonid; testid ja taustauuring (CV ja eelmised töökohad)	Ettevõtte promomine ja vähene info jagamine vestlusele kutumisel	Töötoad kandidaatidega (kaasatakse ametikohast inimesi konkreetsete tegevuste jaoks)	
	Piisav ajaressurs valikuga tegelemiseks	Järgnevasse voo valitakse liiga vähe kandidaate	Töökohaga tutvumine (töökohale minek, istumine ja töö jälgimine ning sisukam töö tutvustus ca 1 h jooksul tehases)	
	Hea koostöö juhtidega			
	Mitme (2-3) vestlusvoo võimalus			
Sisse-elamine	Juhendamine ja juhendid; hea töökeskkond	Uue töötaja tutvustamine, tema juhendamine ja tagasiside andmine/ saamine - vähene või puudulik	Sisseelamisprogrammi täiustamine (süsteemsus; kõigile töötajale; tõhusam kontroll ja korduv/meeldetuletav juhendamine)	Sisseelamisprogramm pole süsteemne



	Tugi juhtidele (traditsioonid ja väärtused; soodustuste poliitika; katseaja vestlus ja jooksev tagasiside) ja juhtide pühendumine (HR hoiab fookust)	Isiklik meeldivus ja viitsimus uue töötajaga tegeleda	Ettevõtte tutvustuse uuendamine ja süsteemseks muutmine; meie traditsioonide, väärtuste ja soodustuste poliitika tutvustamine (virtuaalsed lahendused)	Uus töötaja õpib valed töövõtted (teda ei juhendata; ei jälgita ja ta ei saa tagasisidet); saab negatiivse esmamulje; jääb ükski või nõ urisejatega ühte punkti ja ei saa vastuseid oma küsimustele)
		Sisseelamisprogramm (läbimisega kiirustamine; sinikraedel on see juhuslik; kiirustades iseseisvale tööle lubamine)		Tervisekontroll (tulemused hilised ning nende põhjal ei pruugi tööle sobidagi)
		Sisestused (ja meelepidamised) erinevatesse andmebaasidesse (töötaja reg, kindad, telefon jne) ja sellest tulenevad vead sisestamisel		
		Katseaja lõpp (sinikraedel) on formaalne (vestlus fikseerimata)		
Tööpanuse andmine	Töökeskond on hästi organiseeritud, juhitud (riskianalüüs, IKVd, 5S, Gree Office jpm) ja teadlikkus on kõrge	Erinevad andmebaasid ja aruanded; puudulik ülevaade neist; sisestusvead; puudulik andmeanalüüs	Koolitused IT-valdkonnas (lahendused, programmid, andmeanalüüs) ja ajaplaneerimises ning kommunikatsioonis	Kommunikatsioon (vähene või liigne)
	Kasutusel on töötajate hindamise süsteemid ja võimalused	HR-is on tagasihoidlikud oskused andmeid analüüsida; tagasi- ja edasisidet anda/ vastu võtta; uuringute vajalikkust hinnata (kord on neid palju, kord pole piisavalt); kompetense kaardistada; talente leida ja hoida	Kaardistada kompetentsid ja neid sihipäraselt kasutada (sh sisekoolitajaks olemine ja teistele kolleegidele võimaluste andmine)	IT-lahenduste kasutajasõbralikkus, sobivus ja oskus andmeid kasutada/ analüüsida ning vajalikke programme kasutada
	Osakonna töötajad suudavad teineteist asendada; ollakse avatud aruteludeks; hea suhtlemisoskus	Puudulikud teadmised töötasustamise põhimõtetest ja ajaplaneerimisest	Tegeleda talendijuhtimisega	Talentide äratundmine, hoidmine ja töö ahatlevaks tegemine
	Tugeva tausta ja kompetentsiga HR osakond (seadusandlus, koolitus ja arendus; uuringud (leitakse ja pakutakse lahendusi); erinevate tegevusvaldkondadega toimetulek; kiire ümberlülitumine	Puudulik kommunikatsioon osakonna siseselt (ei räägi omavahel erinevatest tegevustest, sündmustest ja olukordadest)		Info liikumine (TL muudatused, palk, IKVd jms) juhtide ja HR vahel
	Enesearendamine HR-is ja töö mõtte tabamine	Kompetentside kasutamine (osakonnas puuduvad juhendajaid ja koolitusega tegelejad) - kõik tegelevad kõige ja asendavad teineteist		Muudatuste juhtimine (eestvedamine) juhtide poolt ei toimi
	Juhid on paljudes asjades väga teadlikud ja juhivad protsesse selgelt	IT lahendused hetkel pärsivad arendustegevusi		Töötajate voolavus ettevõttes on vähene (liigne enesekindlus ja välise pildi mitte nägemine)
		Ülekoormus osakonnas		
Ettevõttest lahkumine	Järgime seadusi, juhid on teadlikud lõpetamisega seonduvast ja peame lõpuvestlusi	Lõpuintervjuu on juhuslik	Lahkumisvestluse süsteemne kasutamine	Juhtide ebakindlus ja vähene teadlikkus, positsiooni kuritarvitamine, otsustamisega kiirustamine ja seaduste mittejärgimine
	Erakorraline lõpetamine on selgelt põhjendatud ja töötajale põhjalikult selgitatud	Ülevaade ettevõttest tervikuna puudub	IT lahenduste uuendused (sisestused-avaldused, uksekaardid jms)	Halva muljega lahkuv töötaja ja selle jagamine majast väljas (sh infosulg koondamisel vms)

	Vajadusel pakume <i>outplacementi</i> teenust	Lõpetamise kanded tuleb teha paljudesse andmebaasidesse ning erisustega seonduv ununeb kergesti (tekivad vead)	Juhtide suhtlemine minejatega, et säilitada ettevõtte hea maine	Ettevõtte vara mitte tagastamine (kaart ja võtmed, tööriided) lahkumisel
	Oluline on heade suhetega lahkuminek (viisakas ja rahumeelne) ning järgime tavalisid (nt pensionile minek)	Ülesütlemitest ei ole info puudulik	Juhtide teadlikkuse suurendamine (koolitused ja juhendid)	

Allikas: autori koostatud

SWOT-analüüsi tulemused viitavad personaliosakonna töötajate töös olevale suurele suhtlemise osakaalule, lisaks võib välja tuua oluliste märksõnadena talendijuhtimise, IT-lahenduste ning kompetentside teemad.

Lisas 3 on visuaalselt, koos kontrollnimekirjadega, ära toodud värbamise, valiku, sisseelamise, töölepingu muutmise, töölepingu lõpetamise, puhkuste, töötajate hindamise, koolituste, küsitluste ja uuringute läbiviimise ja ettevõttest lahkumise protsesside kirjeldused voodiagrammidena.

Fookusgrupi töötubade ja SWOT-analüüsi tulemusena on personalitöö protsessid kaardistatud ning osakonnas on välja selgitatud nii tugevused nõrkused kui ohud ja võimalused.

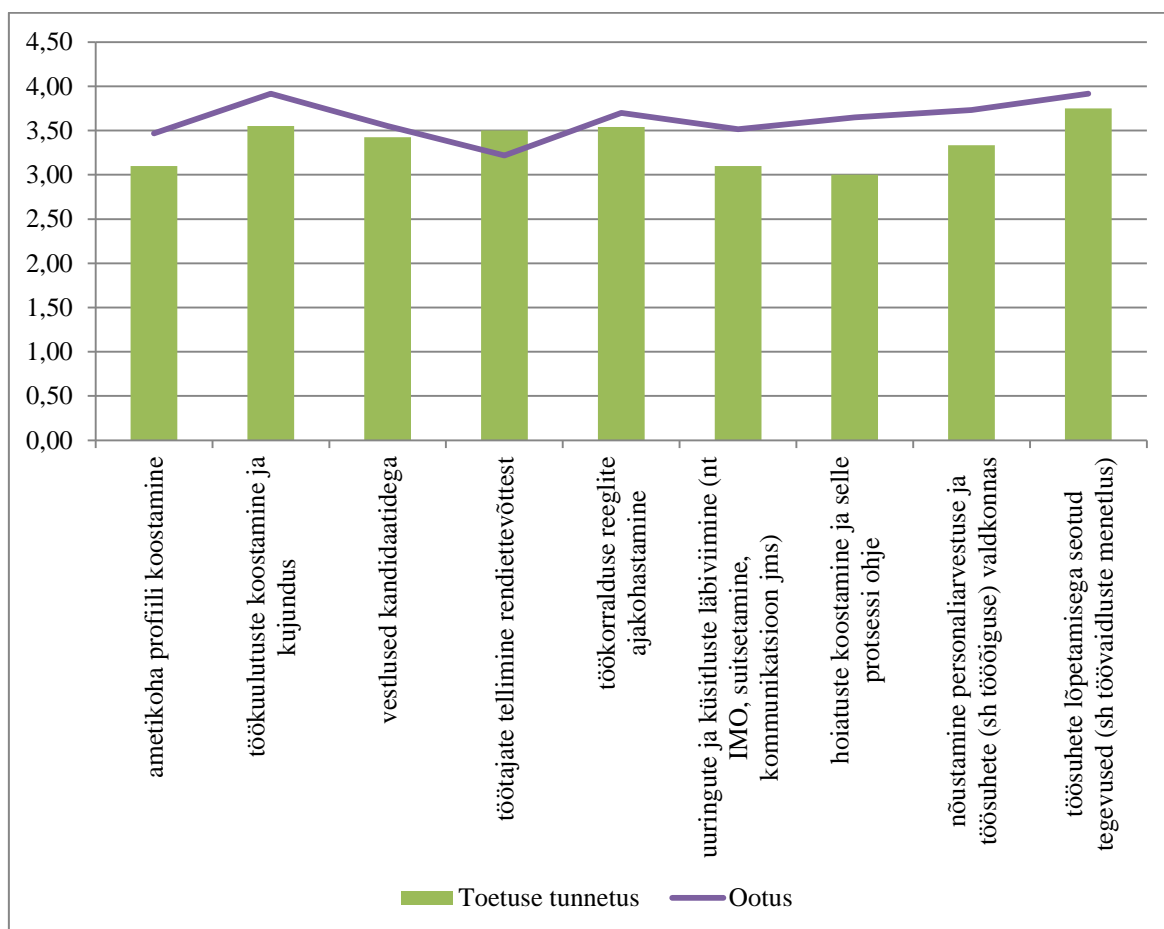
**Juhtide küsitluse** koostas töö autor koostöös ettevõtte personalijuhiga lähtudes Kutsekoja personalitöö kutsestandarditest, loetud kirjandusest ja Coheni kompetentside loetelust ning ettevõtte dokumentide analüüsist. Tulemused on esitatud kolmes blokis – juhtide poolne toetuse tunnetus ning ootused; hinnang personaliosakonna kompetentsidele; juhtide nägemus tuleviku personaliosakonnast.

Küsitlusele vastas 61 % valimist, so 11 juhti, sh 6 Tallinna ja 5 Keila tehast. Küsitlus oli anonüümne, mistõttu pole võimalik hinnata mittevastanud juhtide arvamusi ja ootusi. Seega kajastatud tulemused näitavad trende ning tehaste põhist erisust edaspidi ei arvestata.

**Juhtide poolne toetuse tunnetus ja ootused.** Magistritöö lisas 4 on välja toodud tabel juhtide küsitluse toetuse tunnetuse ja ootuste vahedega kõigi väidete osas. Iga valdkonna küsimuste bloki lõpus oli avatud küsimus, millega uuriti juhtide kommentaare, ideid, märkusi ja näiteid. Juhtide vastused on ära toodud käesoleva töö lisas nr 5.

Joonis 7 kirjeldab värbamise, valiku ja töösuhete halduse toetuse tunnetust ja ootusi personaliosakonnale. Jooniselt on näha, et ootusi on ületanud tegevused renditöötajate tellimisega seonduvalt. Kõigis teistes tegevustes on ootused kõrgemad kui tänane olukord.

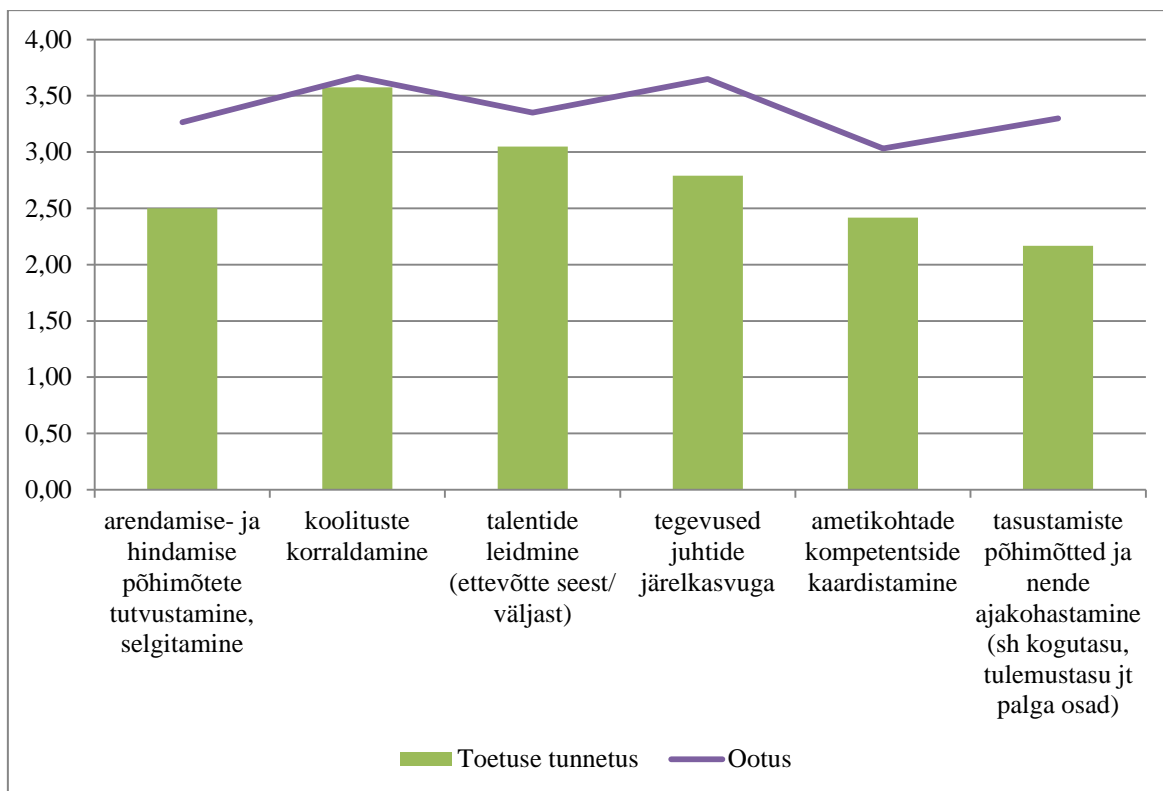
Suurimaks vaheks ootuse ja toetuse tunnetuse vahel on ametikoha profiili koostamine, juhi nõustamine personaliarvestuses ja töösuhetes (sh tööõigus), uuringute ja küsitluste läbiviimises ning hoiatuste koostamise ja selle protsessi ohjes.



**Joonis 9** Toetuse tunnetus ja ootus värbamise, valiku ja töösuhete valdkonnas

Allikas: autori koostatud

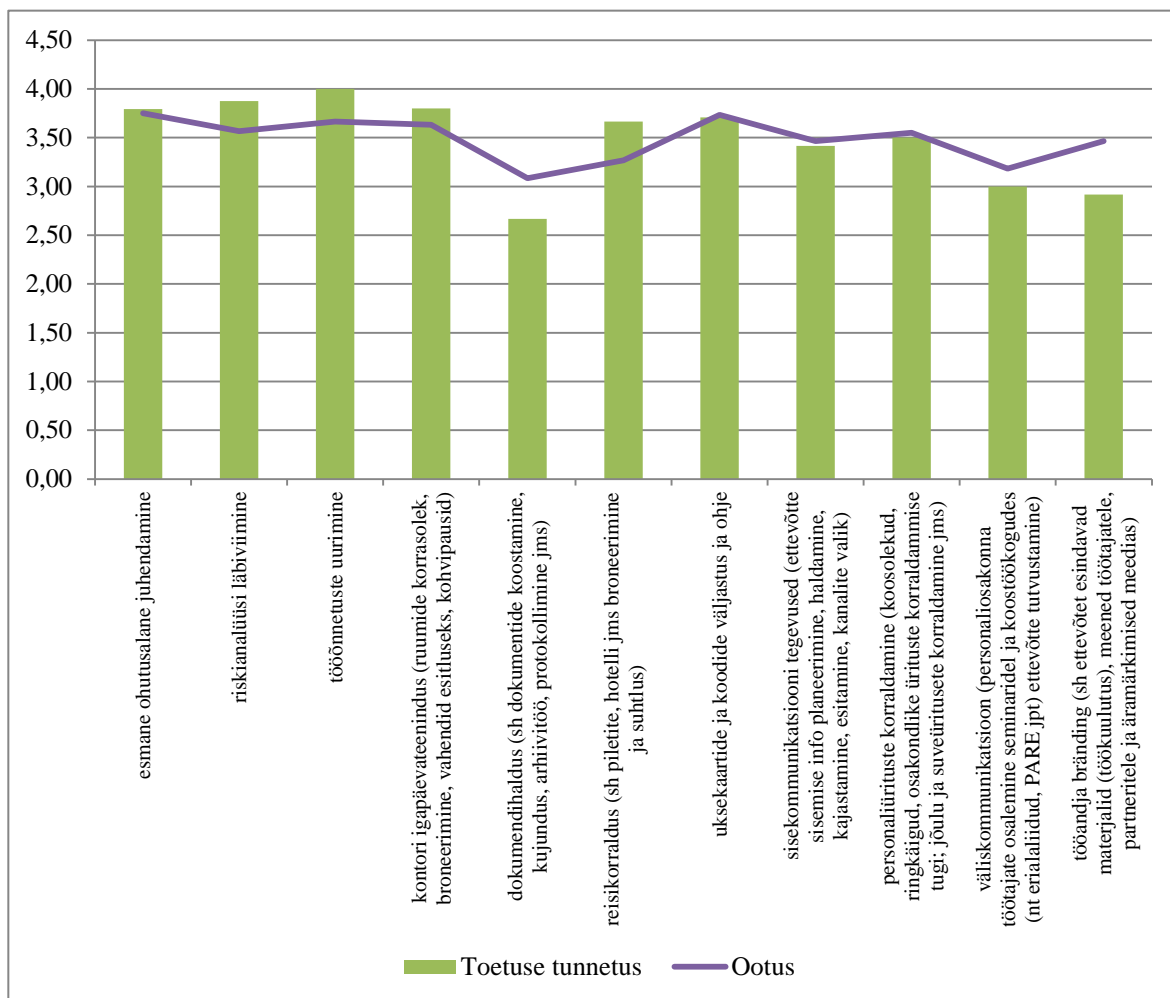
Koolituse ja arenduse ning töötasustamise valdkonna toetuse tunnetust ja ootust kirjeldab joonis 10, millelt on näha, et ootused on täidetud koolituse korraldamise tegevustega. Suurim vahe on arendamise ja hindamise põhimõtete tutvustamisel ja töötasustamise põhimõtete ajakohastamisel. Niisamuti on suur vahe talentide leidmisel, tegevustel juhtide järelkasvuga ning ametikoha kompetentside kaardistamisel.



**Joonis 10** Toetuse tunnetus ja ootus arendus- ja koolitustegevuste ning töötasustamise valdkonnas

Allikas: autori koostatud

Toetuse tunnetuse ja ootuste kolmandas grupis uuriti büroohalduse, tööohutuse ja kommunikatsiooni valdkonda. Tulemused on joonisel 11. Ootused on enamuses tegevustes ületatud. Vahe suurim dokumendihalduse ja tööandja brändinguga seotud tegevustes, lisaks on vahe negatiivne ka nii sise- kui väliskommunikatsiooni valdkonnas.

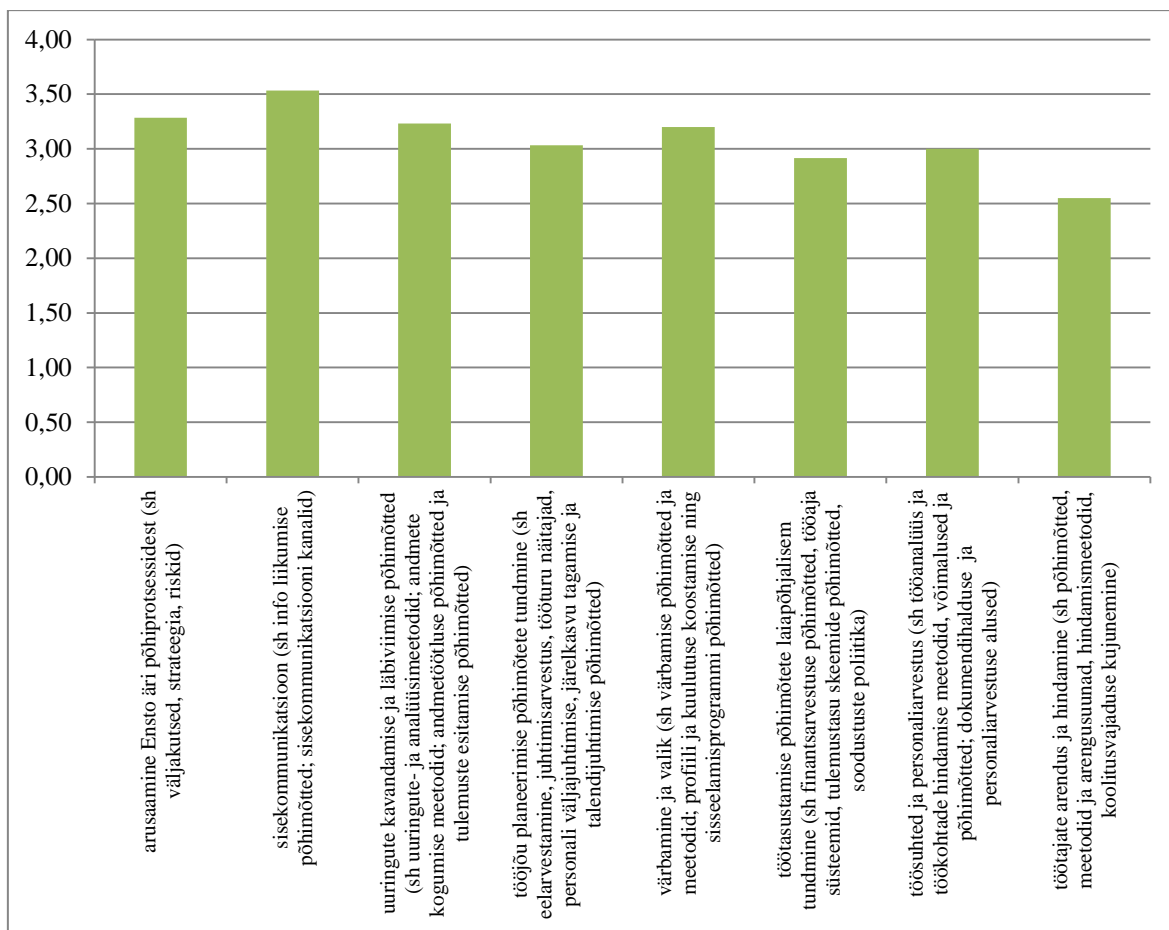


**Joonis 11** Toetuse tunnetus ja ootus büroohalduse, tööohutuse ja kommunikatsiooni valdkonnas

Allikas: autori koostatud

**Hinnang personaliosakonna töötajate kompetentsidele.** Juhtide uuringu teise küsimuste bloki abil uuriti ettevõtte juhtide rahulolu personaliosakonna töötajate kompetentsidega. Tulemused on välja toodud joonistel ning kirjeldavad milliste teadmiste, võimete ja oskustega on juhid kõige enam rahul.

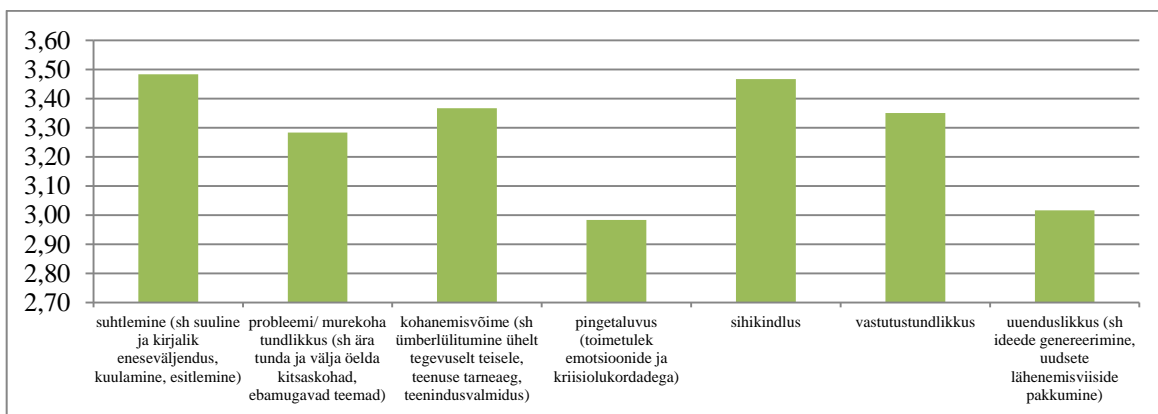
Joonisel 12 on näha rahulolu personaliosakonna töötajate **teadmistega**. Maksimaalset rahulolu ei esinenud ühegi välja toodud teadmiseiga. Kõige enam rahulolematust on töötajate arenduse ja hindamise valdkonnas, sellele järgneb töötasustamise põhimõtetega seotud teadmised ning seejärel tööjõu planeerimise ja töösuhete ja personaliarvestusega seotud teadmised. Kõige tugevamaks peeti teadmisi sisekommunikatsioonis.



**Joonis 12** Rahulolu teadmistega personaliosakonnas

Allikas: autori koostatud

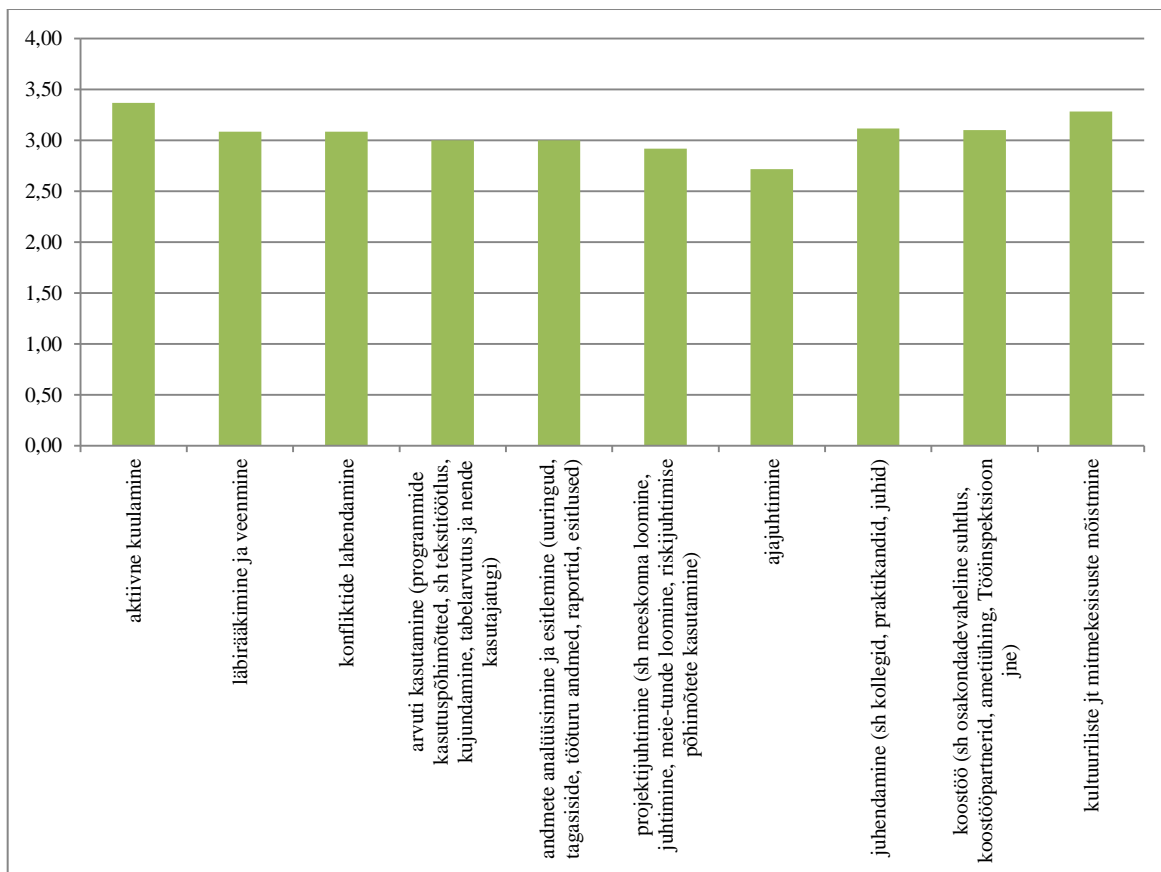
Joonisel 13 on näha hinnangud personaliosakonna töötajate **võimetele**. Tulemused näitavad, et rahulolematust on suur pingetaluvuse ja uuenduslikkusega. Madal tulemus on ka murekohtade tundlikkusega (sh nende ära tundmise ja väljaütlemisega). Mõnevõrra kõrgem on rahulolu ülejäänud võimete ent maksimaalset rahulolu pole ühegi.



**Joonis 13** Rahulolu personaliosakonna võimete

Allikas: autori koostatud

Oskused. Joonisel 14 on välja toodud juhtide küsitluse tulemused personaliosakonna töötajate oskuste kohta. Maksimaalset rahulolu ei ole saavutanud ükski oskus ning madalaim tulemus on ajajuhtimises ja projektijuhtimises. Tulemus alla 3 on veel arvuti kasutamise ning andmete analüüsimise ja esitlemise osas.



**Joonis 14** Rahulolu personaliosakonna töötajate oskustega

Allikas: autori koostatud

**Juhtide nägemus tuleviku personaliosakonnast.** Juhtide küsitluse viimases osas tuli juhtidel vabas vormis kirjutada, millisena nad näevad tuleviku personaliosakonna tööd. 11-st juhust 9 kirjutas kommentaare ja need on järgmised:

- 1) "Usun, et meil on tubli personaliosakond! Kiiremaid vastuseid/lahendusi ootan! (jah, saan aru, et alati ei jõua) :)"
- 2) "Tööampsud (GoWorkaBit), praktikaprogrammid, avalik töötasu, tööaja ja -koha paindlikkus."
- 3) "Oluline on leida tasakaal kindlameelse ja kiire otsustamise ning aeganõudvama arutelu ja dialoogi vahel."

- 4) "Tulevikus ootaks rohkem suhtlustasandil suhtlemist. Tagasiside vorm peaks olema kompaktsem ja intuitiivsem."
- 5) "Personali tööriistade arendamine. Rohkem fookus majasisesele koolitusele, mitte ainult sisse tellida (aja- ja raharaiskamine). Meil peab olema inimesi kes suudaksid teisi juhendada ja õpetada. Kompetentside ja ametipositsioonide nõuete kaardistamine."
- 6) "Innovaatilisus. Uute ideede genereerimine/ juurutamine. Pädevad inimesed. Selged kompetentsid- õige inimene õigel positsioonil/ tööl."
- 7) "Olen väga Rahul personaliosakonna tööga Tallinna tehasel :)"
- 8) "Tööjõu planeerimine ja talendijuhtimine."
- 9) "1) Talentide leidmine, arendamine ja motiveerimine koostöös juhtidega; 2) Parem koostöö kutseõppe asutustega, et meil oleks piisavalt praktikante ja noortöölisi, kelle hulgast saaks paremaid valida; 3) rutiinse personaliarvestuse automatiseerimine (näiteks paberil TL muudatustest loobumine jne.); 4) tööajaarvestuse ja tulemustasuarvestuse automatiseerimine; 5) vabaneva personaliosakonna ressursi kasutamine inimeste arendamiseks ja talentide leidmiseks"

Kasutades kvalitatiivse sisuanalüüsi juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi tehnikat selgitati välja (juhtide kommentaaride põhjal) juhtide nägemus tuleviku personaliosakonna töö läbivatest teemadest (Kalmus, Masso, & Linno, 2017).

Tabelis 10 on juhtide kommentaarid jagatud valdkondadesse lähtudes kutsestandardist.

**Tabel 10** Juhtide nägemus tuleviku personaliosakonna tööd läbivatest teemadest

<b>Tuleviku personalijuhtimise kommentaar</b>	<b>Arendusvaldkond</b>
Usun, et meil on tubli personaliosakond!	Pai
Kiiremaid vastuseid/lahendusi ootan! (jah, saan aru, et alati ei jõua) :)	Juhtimine
Tööampsud (GoWorkaBit)	Värbamine
Praktikaprogrammid	Arendus ja koolitus
Avalik töötasu	Töötasustamine
Tööaja ja -koha paindlikkus	Töökorraldus
Oluline on leida tasakaal kindlameelse ja kiire otsustamise ning aeganõudvama arutelu ja dialoogi vahel	Juhtimine
Tulevikus ootaks rohkem suhtlustasandil suhtlemist	Juhtimine
Tagasiside vorm peaks olema kompaktsem ja intuitiivsem	Arendus ja koolitus
Personali tööriistade arendamine	IT valdkond
Rohkem fookus majasisesele koolitusele, mitte ainult sisse tellida (aja- ja raharaiskamine). Meil peab olema inimesi kes suudaksid teisi juhendada ja õpetada.	Arendus ja koolitus
Kompetentside ja ametipositsioonide nõuete kaardistamine.	Juhtimine
Pädevad inimesed. Selged kompetentsid- õige inimene õigel positsioonil/ tööl.	Juhtimine



Innovaatilisus. Uute ideede genereerimine/ juurutamine.	Juhtimine
Olen väga Rahul personaliosakonna tööga Tallinna tehasel :)	Pai
Tööjõu planeerimine ja talendijuhtimine.	Arendus ja koolitus
Talentide leidmine, arendamine ja motiveerimine koostöös juhtidega	Arendus ja koolitus
Parem koostöö kutseõppe asutustega, et meil oleks piisavalt praktikante ja noortöölisi, kelle hulgast saaks paremaid valida	Arendus ja koolitus
Rutiinse personaliarestvuse automatiseerimine (näiteks paberil TL muudatustest loobumine jne.)	IT valdkond
Tööjaarvestuse ja tulemustasuarvestuse automatiseerimine	IT valdkond
Vabaneva personaliosakonna ressursi kasutamine inimeste arendamiseks ja talentide leidmiseks	Juhtimine

Allikas: autori koostatud

Tabeli 10 põhjal on tehtud valdkondlik kokkuvõte tabelis 11, milles on näha, et juhtide ootus tulevikus puudutab juhtimise, arendamise ja koolitusega ning IT-valdkonnaga seotud tegevusi. Äramärkimist väärib küsitluses avaldatud tunnustus ehk pai osakonnale. Madalamalt hinnati vajadust tegeleda töötasustamise, töökorralduse ja värbamisega seotud tegevustega.

**Tabel 11** Kokkuvõte tuleviku personaliosakonna töö valdkondadest

Valdkond	Vastuseid
Juhtimine	7
Arendus ja koolitus	6
IT valdkond	3
Pai	2
Töötasustamine	1
Töökorraldus	1
Värbamine	1

Allikas: autori koostatud

## 2.4. Arutelu ja järeldused

**Personaliosakonna tööprotsesside kaardistamine. Dokumendi analüüs** oli töö autorile sobiv algus, et ettevõttes juurutatud *Lean* põhimõtetest ning personaliosakonna tegevustest ja toimimise alustest Enstos aru saada ning algetada personaliosakonna tööprotsesside kaardistamine. Dokumente on ettevõttes väga palju ent nende nõ omanikud puuduvad, samuti puuduvad mitmete protsesside omanikud (nt kommunikatsioon), mis on viinud asjaoluni, et dokumendid on ajakohastamata ja mõnede olemasolu polegi laiemalt teada. Dokumendid luuakse selleks, et teema oleks kaardistatud või et sellel oleks raamistik, mille alusel edaspidi oleks lihtsam tegutseda (sh uutel töötajatel). Dokumentide analüüsi käigus leitud dokument nimega "Sisekommunikatsiooni standard" oli koostatud 2012 aastal ning see oli vaid Keila tehase olustikuga arvestanud. Vahepeal on toimunud palju muudatusi (nt selle dokumendi koostaja oli ettevõttest lahkunud ning tema ülesanded ümber jagatud), mis

tähendab, et selle dokumendi ajakohastamine ja kasutus hääbus. Dokument ise aga on oma olemuselt büroohalduri ja personalitöö üks olulisematest alusdokumentidest. Teine dokument, mille alusel koostas töö autor tabeli vastutusvaldkondadest osakonnas, oli täpsustatud siis kui osakonnas viimati muudatus toimus (2015) ning selle käigus olid mõned tööülesanded ümber jagatud ent sisuliselt muutumatud. Osakonna töötajad teadsid dokumendi olemasolust ent selle sisu ajakohastamist enam ei mäletatud.

Ensto personaliosakonna tööprotsessid olid süsteemselt kaardistamata ja iga personaliosakonna töötaja tõlgendas tegevusi nii nagu tema jaoks parajasti õige tundus. Osaliselt toimus personalitöö protsesside edasiandmine suuliselt kolleegilt-kolleegile. Lisaks olid abiks mõnede programmide kasutamise juhendmaterjalid. Töö autor juhtis personalijuhi tähelepanu neile asjaoludele.

Lähtudes ettevõttes juurutatud kvaliteedijuhtimise ISO 9001 standardist ning *Lean* põhimõtetest on protsesside kirjeldus ning ajakohastatud dokumendihaldus olulised, et täita kliendile antud lubadused ja luua väärtust. Sellest lähtuvalt toob töö autor välja **esimese ettepaneku**, milleks on luua personalitööks kasutatavate programmide (Taavi, *Hardmayer*, *LOOK*) ja ajakohastada teiste personaliprogrammide (*IFS*, *Flower*) kasutamise juhendid ning "Sisekommunikatsiooni standard". **Teine ettepanek** on leida parem IT-lahendus, et personalitööks vajalikke andmeid hallata vaid ühte programmi kasutades.

**Tööprotsesside kaardistamise** teises etapis toimusid tegevused fookusgrupis, milles osalesid personalispetsialistid ja –juht. Kohtuti töötoa formaadis neljal korral ning kohtumiste käigus viidi läbi personalitöö protsesside kaardistamine valdkonniti. Töötubades toimunud arutelude baasiks oli töö autori viseeritud voodiagrammid (MS Visio programmis), mis said täienduse kahe tehase erinevustest. Lisaks kirjeldati detailselt mitmeid tehnilisi protsesse, mis andis sisendi standardsete tegevuste kirjeldamiseks (kontrollnimekirjad). Neid protsesse on võimalik uuel osakonna töötajal lihtsalt järgida ning nende alusel on süvendatud analüüsi põhjal võimalik leida, millises osas tekib tööaja kadu ehk raiskamine. Töö autor sai võimaluse kaasata kolleege ühisesse tegevusse ning seeläbi räägiti läbi kõik personalitöö igapäevategevused mis viis nendest ühtse arusaamani ja võimaldab teineteist sujuvamalt asendada ning vajadusel uuel personaliosakonna kolleegil kergemini sisse elada. Protsesside voodiagrammid koos kaasnevate kontrollnimekirjadega on ära toodud käesoleva töö lisa 4. **Ettepanek 3** on süvendatult personalitöö protsesse hinnata ning leida ressursikaod nendes. Eelnevast lähtuvalt lisandub **ettepanek 4** – kaardistada fookusgrupis ka büroohalduse tööprotsessid kaasates nii

büroohaldurid kui osakonna juht. Lisaks sellele määrata kõigi personaliosakonna protsesside haldus ühele personaliosakonna töötajale, kes vastutab nende haldamise, ajakohastamise ja vajadusel teistele huvipooltele tutvustamise eest.

Siinkohal on oluline märkida, et efektiivsemate IT-lahenduste korral (ettepanek 2) on võimalik mõned protsessid automatiseerida ning vabanevat ressursi kasutada strateegilisemate ülesannete täitmiseks. Töö autor näeb seost Ulrich *et al* (2013) uuringu tulemustega, milles mh on kriitiliselt oluline personaliosakonna strateegiliseks partneriks muutmise teema.

Personaliosakonna personalitöö uurimise fookusgrupi töötoas viidi läbi SWOT-analüüs ning kaardistati personalitöö tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud lähtuvalt personaliosakonna tööprotsessides kaardistatud valdkondadest. Selle analüüsi tulemused annavad sisendi personaliosakonna juhile ning tehaste juhtrühmadele viia läbi muudatused personalitöö tõhustamiseks ja teeninduskvaliteedi tõstmiseks. Võimaluste all kirjeldavad personalitöötajad juhtide teadlikkuse tõstmist, ettevõtte strateegia juurutamist, brändingu, kompetentside ja talendijuhtimisega tegelemist. Need kirjeldavad valdkondi, mida ka Caye & Stracki (2011) oma uuringus esile tõstsid ja **ettepanek 5** on: ettevõtte personaliosakonna tööülesanded töötajate vahel ümber jagada nii, et SWOT-analüüsi võimalused saaksid realselt ellu viidud.

**Tööprotsesside kaardistamine oli käesoleva töö esimene eesmärk** ja see on täidetud ning personaliosakonna tööprotsessid on kaardistatud ning voodiagrammidena visualiseeritud. Töö autori arvates oli tööprotsesside kaardistamise protsess ise personaliosakonnale oluline alus terviku mõistmisel. Lisaks sellele tulid esile kahe tehase erinevad aspektid, mille läbiarutamine ainuüksi tõhustas igapäevast tööd.

Teine magistr töö eesmärk oli **tööaja kaardistamine**, mis viidi läbi tööaja pildistamise meetodit kasutades. Tagasiside tööaja pildistamise meetodi kasutamisele oli vastandlik ning teist korda personaliosakonna töötajad seda enam läbi teha ei soovinud. Hoolimata järjepidevast eeltööst ning selgitustest ei suutnud mõned osakonna töötajad kokkulepetest kinni pidada ning tabelleid korrektselt täita. Tööaja pildistamise meetod nõuab selle kasutajatelt tugevat enesedistsipliini ja oma tegevustele keskendumist. Korrektselt reegleid järgides saab ülevaate, millele kulub tööaeg. Seega on võimalik hinnata kuivõrd koormatud on töötajad personaliosakonnas ja kas tunnetatud ülekoormust esineb.

Tulemused näitavad, et personaliosakonnas oli uuritud perioodis tööaja ressurss 11,4 % ulatuses kasutamata. Ühest küljest on alust arvata, et tööaja pildistamise tabeli mittekorrektne täitmine on sellise tulemuse taga ent teisest küljest uuritud perioodil võisid seda mõjutada ka muud tegurid. **Tulemusi trendina tõlgendades toob töö autor välja, et personaliosakonna töötajate tunnetatud ülekoormus pole põhjendatud ning on tõenäoliselt pigem tingitud tööaja otstarbekama kasutamise vajadusest.**

Joonisel 4 on kirjeldatud kui palju aega personaliosakonna töötajad kulutasid uuritud perioodil erinevatele töö valdkondadele. Kuna personalitöötaja roll on sageli olla info vahendaja, siis ka tulemused näitavad, et enim aega kulub kommunikatsioonile. Teine ajakulukas valdkond on töösuhete haldus, millesse olulisel määral panustasid HRS1, HRS2 ja HCM. Töötajate löikes on tegevustele kuluv aeg jaotunud ebaühtlaselt ka teistes valdkondades (nt värbamine ja valik, büroohaldus ning tööohutus). Lisaks joonisel 7 on välja toodud kui intensiivne on olnud iga osakonna töötaja töö vaadeldud perioodil. Ka siin on HRS3 ja BH1 olnud madalama intensiivsusega, mis viitab, et nende töökoormus on olnud madalam ja ressurss pole õigesti ära kasutatud. Samas, kõik töötajad tegelevad läbivalt kõigi valdkondadega. Seega on siin tõenäoliselt tegemist ressursi ja kompetentside raiskamisega. **Ettepanek 6** on nende valdkondade löikes osakonnasiseselt välja selgitada, kellele milline valdkonnad enim sobib ning seejärel töö osakonnas vastavalt ümber korraldada.

Tööaja pildistamise käigus hindas iga personaliosakonna töötaja oma tegevuste olulisust 5-pallilisel skaalal, kus 1 tähistas väheolulist ja 5 väga olulist tegevust. Tegevused jagunesid personalitöö kutsestandardi põhjal kuue tegevusvaldkonna vahel, millele lisandus vaba aja osa. Tootmisettevõtete puhul on ajalooliselt olnud olulisim leida inimesi tööd tegema ehk värbamise valdkond. Ensto personaliosakonna töötajad hindasid värbamise ja valiku valdkonna tegevusi samuti kõige olulisemateks. Kõrge hinnangu on saanud arenduse ja koolituse ning töösuhete halduse valdkond. Töö autori arvates näitab see kaasajal jätkusuutlikkuse tagamiseks vajalikke tegevusi ning Ensto personaliosakonna töötajad peavad seda oluliseks.

Tööaja pildistamise uuringu tulemusena tõi töö autor välja keskmiselt tehtud erinevaid tegevusi päeva jooksul, millest peegeldus olukord, kus ühe büroohalduri ja ühe personalispetsialisti hõivatus on oluliselt väiksem kui teistel keskmiselt. Töö autori arvates on siinjuures oluline mõelda, milliseid tegevusi oleks võimalik osakonna siseselt jagada ning võib-olla töö ümber korraldada. Siit ka **ettepanek 7** – koostöös osakonna töötajatega

läbi vaadata tegevused ning hinnata nende ajakulu uuesti (korrates tööaja pildistamist) ning arutades seda teemat arenguvestlustel. Tööaja pildistamist on oluline korduvalt läbi viia, et hinnata ja analüüsida töötajate tööaja kasutust ning võrrelda neid juba olemasolevate tulemustega. Seejärel on võimalik süvendatult hinnata personaliosakonna tööprotsesside tekkivaid ressursikadusid ja kompetensi kasutust.

Töö autori algatusel oli igäihel võimalus oma ametikohta ja selle tegevusi laiemalt näha ning hinnata ennast nende täitmisel. Õpiti tööaja pildistamise meetodit kasutama. Töö autor toob välja asjaolu, et iga järgnev tööaja kaardistamine on oluliselt lihtsam, loomulikum ning sisutihedam, sest oskused märgata ja kirjeldada tegevusi on suuremad.

Töö autor on nõus Moseley & Dessinger (2010) seisukohtadega, mis toonitavad töötaja isiklikku rolli, et teha koostööd ja kasutada ressursse maksimaalselt ära.

**Tööaja kaardistamise tulemused kirjeldavad trendi**, kus uuritud hetkel ei olnud personaliosakond saajaprotsendilisel tööga koormatud kuigi tööaja hindamiseks valiti väidetavalt kõige tegevusterohkem periood. Personaliosakonna probleemiks olnud ebaselgus sai lahendatud ning väga selgelt on välja toodud, milliste tegevustega töötajad tegelevad. Lisaks sellele hindasid HR osakonna töötajad ise tehtavate tegevuste olulisust ettevõtte jaoks. Kokkuvõtvalt näeb töö autor, et tööaja pildistamise meetodit tuleks kindlasti uuesti kasutada, et hinnata tööaja kasutust pärast toimunud muudatusi ja õpitud oskusi seda teha.

Magistritöö kolmas uurimisülesanne oli välja selgitada **juhtide (kui klientide) tunnetatud toetus ja ootused personaliosakonna tööle ning rahulolu personaliosakonna kompetentsidega** ning saada juhtidelt vihjeid personaliosakonna tulevikunägemuse kohta. *Lean* põhimõtete rakendamisel on väärtuse loojaks klient ja selle elluvijaks tootja - käesoleva magistritöö raames on elluvijaks personaliosakonna töötajad.

Küsitlus juhtidele andis tagasiside personaliosakonna tööle. Kaardistati tänane olukord (tunnetatud toetus) ja välja toodi juhtide ootused. Töö autor oli küsitlust Tallinna tehase juhtidele eelnevalt tutvustanud, Keilas tegi seda töö autori otsene juht.

Üldistatuna olid küsitluse esimese osa tulemused (tänapäevase toetuse tunnetus vs ootused osakonnale) kõigis valdkondades üle keskmise positiivsed, st juhid olid tunnetanud toetust pea kõigis tegevustes. Ootused on üldises pildis siiski enamasti kõrgemad kui hetkeolukord.

Tulemuste põhjal tuleb personaliosakonnal suunata fookus eelkõige järgmistele tegevustele: a) ametikoha profiili loomine; b) juhi nõustamine personaliarestuses ja töösuhetes; c) uuringute ja küsitluste läbiviimine; d) hoiatuste koostamine ja selle protsessi ohje; e) arenduse ja hindamise põhimõtete tutvustamine; f) töötasustamise põhimõtete ajakohastamine; g) tegevused talentidega (leidmine, hoidmine, juhtidele järelkasvuga tegelemine); h) kompetentside kaardistamine; i) dokumendihaldus; j) tööandja brändinguga seotud tegevused; k) sise- ja väliskommunikatsiooniga seotud tegevused.

Kommentaariidele (lisa 5) tuginedes saab lisada, et sisulist tähelepanu vajab ka: a) sobilike kandidaatide esmane väljaselgitamine; b) koostöö teiste osakondadega; c) eestvedamise initsiatiiv; d) konkurentide parem tundmine; e) töötajate arengute planeerimine; f) HR tööriistade arendamine; g) kaupade ja teenuste tellimuste detsentraliseerimine (reisid, IKV-d); h) ürituste korraldamine.

Juhtide küsitluse teine küsimuste blokk kirjeldas juhtide **rahulolu personaliosakonna kompetentsidega**. Kutsekoja personalitöö kutsestandarditest ja Coheni kompetentside nimekurjast lähtuvalt koostatud küsitluse tulemused näitavad, et juhtide üldine rahulolu tase oli tugevalt positiivne. Tulemuste põhjal tuleks personaliosakonna töötajatel lähitulevikus tegeleda järgmistele kompetentsidega (teadmised, võimed, oskused): a) töötajate arenduse ja hindamise valdkonna teadmised; b) töötasustamise põhimõtetega seotud teadmised; c) tööjõu planeerimise ja personaliarestusega seotud teadmised; d) pingetaluvus; e) uuenduslikkus; f) murekohtade tundlikkus (sh nende ära tundmine ja väljaütlemine); g) ajajuhtimine; h) projektijuhtimine; i) arvuti kasutamine ja j) andmete analüüsimine ja esitlemine.

Selle küsimustebloki (lisa 6) kommentaariidele tuginedes saab lisada, et tähelepanu vajavad veel järgmised kompetentsid: a) personaliarestuse rutiinide automatiseerimine; b) osakonnasisene kommunikatsioon; c) uuringute pakujate vahetus; d) töö analüüsi ja töökohtade hindamise põhimõtete tundmine; e) sihikindlus; f) tähtaegadest kinnipidamine; g) teistmoodi (*out-of-box*) mõtlemine; h) meie-tunde loomise toetav tegevus/ valmidus.

Töö autor näeb seost Alves et al (2012) uuringu tulemustega ja Bendelli (2006) ning Womack & Jonesi (2003) kirjeldusega *Lean* põhimõtetest, mis toovad esile, et *Lean* mõtlemine nõuab fookuse seadmist teenuste ja toodete väärtustandvatele elementidele ja selgest arusaamisest organisatsiooni protsessidest läbi mille teenuseid pakutakse. Juhtide küsitluse ja personaliosakonna poolt tehtud personalitöö SWOT-analüüsi tulemused

vajavad osakonnasisest täpsustamist ning iga töötaja hinnangut oma olemasolevatele kompetentsidele. Lisaks sellele on oluline personaliosakonnas olemasolevaid kompetentse võimalikult otstarbekalt kasutada. Dahlgard et al (2006) ja Miina (2013) viitavad *Lean* mõtlemisele kui töö tegemise ja selle organiseerimise filosoofiale ja selle aluseks olevale eestvedamisele ja võimustamisele. **Ettepanek 8:** töö autor näeb vajadust personaliosakonna töö ümber struktureerida ning võimaldada personaliosakonna töötajatele rohkem ja laiemalt vastutuse võtmist-andmist. Lisaks arvestada juhtide hinnanguga personaliosakonna kompetentsidele ning arendada soovitud kompetentse olemasolevatel töötajatel või leida vajalik kompetents väljastpoolt.

Juhtide küsitluse kolmas osa keskendus vabas vormis kommentaaridele, et teada saada, millisena näevad juhid **tuleviku personalitööd**. Juhid tõid kommentaaridena välja mitmeid ootusi, mis sisuanalüüsi käigus jaotati valdkondadesse. Neist kolm kõige enam äramärkimist leidsid juhtimise, arenduse ja koolituse ning IT-lahenduste valdkonnad. Käesoleva töö teoreetilises osas on Coehen, Ulrich jt ära märkinud just needsamad valdkonnad, et jätkusuutlik ning tõhus personalitöö tagada. Seejuures on Ensto juhid leidnud, et juhtimise valdkonnas on oluline suhtlemine, uued ideed ning kompetentsidega tegelemine; arenduse ja koolituse valdkonnas talendijuhtimine, koolituse ja praktikaga seotud teemad ning IT-lahendustena toonitati tehniliste teemade automatiseerimist. Käesoleva magistr töö eesmärgist lähtuvalt ja *Lean* põhimõtetest tulenevalt on töö autor nõus juhtide nägemusega tuleviku personalitööst. Lisaks sellele on siiski oluline personaliosakonna tööprotsesside tõhustamisele panustada ning see tähendab investeringuid ja ümberkorraldusi. **Ettepanek 9:** küsida juhtidelt veelgi täpsemalt nende ootusi ja selgemat nägemust tuleviku personalitöö kohta ja ühtlasi välja tuua mitmeid võimalusi, millele juhid küsitluse käigus ise tähelepanu ei pööranud.

**Kolmas magistr töö eesmärk**, saada tagasiside juhtidelt, on samuti täidetud. Personaliosakonnale on juhtide, kui klientide, ootus väga selgelt olemas. Lisaks saadi tagasisidet personaliosakonna töötajate olemasoleva kompetentsi kohta. Lähtudes *Lean* põhimõtetest on nende tulemuste baasil hea võimalus personaliosakonna tööd pidevalt parendada. Käesolevas töös mainitud LT tööriistad (*Kaizen*, *War Room*) pole töö autori arvates personalitöö tõhustamiseks parim valik ent nendes peituvaid mõningaid põhimõtteid kasutades ja kohandades muutuvad personaliosakonna tööprotsessid teistele (ettevõttes sees) osapooltele arusaadavaks. Kvaliteedijuhtimissüsteem ISO toetab samuti pideva parendamise põhimõtteid ning süsteemset lähenemist tööprotsessidele.

Arutelu ja järelduste peatüki kokkuvõtteks toob töö autor välja, et magistritöö uurimisülesanded on täidetud. Kaardistati Ensto personaliosakonna tööprotsessid ja tööaeg valdkondade lõikes ning saadi teada juhtide tunnetatud teotus ja ootused personalitööle ning rahulolu personaliosakonna töötajate kompetentsidega. Peamised tulemused on:

- Personaliosakonna tööprotsessid on kaardistatud lähtudes *Lean* põhimõtetest ning visualiseeritud voodiagrammidena, mis on välja toodud töö lisas 4.
- Personaliosakonna töötajate tööaeg kulus uuritud perioodil 88,6 % ulatuses tööga seotud tegevustele, mida töö autor tõlgendab trendina ning leiab, et personaliosakonna töötajate tunnetatud ülekoormus pole põhjendatud, pigem on see tingitud vajadusest tööaega otstarbekamalt kasutada. Tulemuste põhjal kulus töötajate tööaeg peamiselt kommunikatsiooni ja töösuhete haldusega seotud tegevustele.
- Juhtidele suunatud ankeetküsitluse tulemused näitavad, et juhid on tunnetanud personaliosakonna toetust oma töös ja valdavalt on see positiivne. Seevastu ootused on pea igas valdkonnas kõrgemad kui tunnetatud toetus. Töö autor kirjeldas tulemuste osas täpsemalt juhtide küsitluse tulemusena nende ootustele vastavaid parendusvaldkondi. Niisamuti on tulemuste põhjal näha, et personaliosakonna töötajate kompetentse hindavad juhid positiivselt ent on ka arengukohti nii teadmiste, oskuste kui võimete arendamisel.

Magistritöö piiranguna toob töö autor välja asjaolu, et empiirilise uurimuse käigus läbi viidud tööaja pildistamist oleks võinud läbi viia kuni kolmel perioodil praeguse ühe asemel ning ootusi ja rahulolu personaliosakonna tööga oleks võinud uurida ka teistelt töötajatelt (lisaks juhtidele). Personaliosakonna ressursinappuse probleemi edasiseks uurimiseks on otstarbekas uuesti läbi viia tööaja pildistamine, mida varem mainiti. Seda tuleks teha pärast seda kui mõned muudatused on eelnevalt kokku lepitud ja nende elluviimisega on tegeletud.



## KOKKUVÕTE

Tööaja kasutus, tegevuste otstarbekus ning tagasiside saamine töösoorituse kohta on olulised aspektid igapäevasele. Personalitöö toetab ettevõtte põhitegevusi. Personalitöö kutsestandardi alusel on personalitöötajate roll muuhulgas sisekommunikatsiooni juhtimine, töösuhete juhtimine ning organisatsiooni kujundamine ja arendamine. Personalitöötajate kompetentsus ja ressursikasutus on olulised tegurid ettevõtte edukuses. *Lean* põhimõtteid on järjest enam juurutatud ka teenindusettevõtetes ent käesolevaga pole teada, et Eestis oleks personalitöös kulusäästliku mõtlemise põhimõtteid varem rakendatud. Magistritöö teoreetilises osas käsitleti *Lean* põhimõtete seoseid personalitöoga. Magistritöö abil püüti lahendada uuritava ettevõtte personaliosakonna probleemi, milleks oli teadmatus, millistele tegevustele kulub Ensto personaliosakonna töötajate tööaeg, kas tegeletakse oluliste tegevustega ning milline on ettevõtte juhtide tagasiside personaliosakonna tööle.

Uurimistegevusteks olid dokumendianalüüs, tööaja kaardistamine personaliosakonnas (tööaja pildistamise meetodit kasutades), juhtidele suunatud ankeetküsitluse läbiviimine ning fookusgrupis personaliosakonna protsesside ühtlustamine kahe tehase vahel ning HR protsesside kohta voodiagrammide joonistamine ja nende SWOT-analüüs. Andmete kogumine ja töötlemine leidis aset perioodil 05.09.2016 – 15.04.2017. Uuringu tegevustesse olid kaasatud kõik ettevõtte üksuste juhid (18 inimest) ning kogu personaliosakond (6 inimest). Töö autor oli uurijana tegev kõigis uurinu etappides.

Lähtudes magistritöö eesmärgist ja püstitatud uurimisülesannetest on peamised tulemused järgmised:

- Personaliosakonna tööprotsessid on kaardistatud lähtudes *Lean* põhimõtetest ning visualiseeritud voodiagrammidena, mis on välja toodud töö lisa 4;
- Personaliosakonna töötajate tööaja kulu kaardistati kahenädalasel perioodil tööaja pildistamise meetodiga, mille tulemusena selgus, et personaliosakonna töötajate tööajast on 88,6 % ulatuses kaetud tööga seotud tegevustega. Tulemusi trendina tõlgendades toob töö autor välja, et HR osakonna töötajate tunnetatud ülekoormus pole põhjendatud ning on tõenäoliselt tingitud vajadusest tööaega otstarbekamalt kasutada. Tulemuste põhjal kulus töötajate tööaeg peamiselt kommunikatsiooni ja töösuhete haldusega seotud tegevustele.

- Juhtide toetuse tunnetust personaliosakonna poolt tehtavale tööle ja ootusi personaliosakonna teenusega ning rahulolu kompetentsidega uuriti ankeetküsitluse vahendusel. Tulemused näitavad, et juhid on tunnetanud personaliosakonna toetust oma töös ja valdavalt on see positiivne. Seevastu ootused on pea igas valdkonnas kõrgemad kui tunnetatud toetus. Töö autor kirjeldas tulemuste osas täpsemalt juhtide küsitluse tulemusena nende ootustele vastavaid parendusvaldkondi. Niisamuti on tulemuste põhjal näha, et personaliosakonna töötajate kompetentse hindavad juhid positiivselt ent on ka arengukohti nii teadmiste, oskuste kui võimete arendamisel. Oluliste kompetentsidena tulevikus olgu ära toodud teadmised töötajate arenduse, hindamise ja töötasustamise kohta ning ajajuhtimise oskus ja pingetaluvus.

Uuringu tulemustest ning läbitöötatud teoreetilistes seisukohtadest lähtuvalt tegi töö autor ettepanekuid ettevõtte personalijuhile ja on seisukohal, et nende rakendamine võimaldab tõhustada Ensto personaliosakonna tööprotsesse järgides kulusäästliku mõtlemise põhimõtteid. Olulisimateks ettepanekuteks on personalitöö jaoks sobivama IT-lahenduse leidmine; tööaja kaardistamise kordamine personaliosakonnas; personaliosakonna tööprotsesside ja olemasolevate töötajate kompetentside sügavam hindamine ning osakonnasisene töö ümberkorraldamine.

Magistritöö eesmärk välja selgitada ettevõtte personaliosakonna tööprotsessid ja tööaja kasutus ning tagasiside saamine juhtidelt on täidetud. Personaliosakonna tööaeg ja tööprotsessid on kaardistatud ning tagasiside juhtidelt on olemas.

Magistritöö piiranguna toob töö autor välja asjaolu, et empiirilise uurimuse käigus läbi viidud tööaja pildistamist oleks võinud läbi viia kuni kolmel perioodil praeguse ühe asemel ning ootusi ja rahulolu personaliosakonna tööga oleks võinud uurida ka teistelt töötajatelt (lisaks juhtidele).

Magistritöö tulemused on eeskätt olulised uuritud ettevõttele. Personaliosakonna tööprotsesside kaardistus, voodiagrammid ning tööaja pildistamise aspektid võivad huvi pakkuda ka teistele ettevõtetele. Tööprotsesside veelgi detailsem lahtikirjutamine annab võimaluse täpsustada protsessis esinevaid kadusid ehk raiskamist. See omakorda annab võimaluse personalitöö protsesse veelgi enam tõhustada, mis on ka kulusäästliku mõtlemise peamine eesmärk. Töö autor on arvamusel, et käesoleva magistritöö arendusuuringu käigus on Enstos personaliosakonna töö oluliselt muutunud ning jätkuvalt kaasates osakonna töötajaid on võimalusi seda veelgi tõhustada.

## RESUME

The title of this master's thesis is: "Mapping the HR department work processes based on Lean Thinking approach and the leaders' assessment to the HR department work in Ensto Ensek AS."

The personnel work in a production company has changed significantly over time – writing on a typewriter and document management has been replaced by internal communication management, work relationship management and organisation design and development (Kutsekoda, 2016).

Hereby it is stated that there is no information on previous implementation of Lean thinking principles in personnel work in Estonia.

The theoretical part of the thesis provides an overview of the current importance of implementing quality management principles, Lean thinking and some of its tools and how these are related with the processes of personnel work processes.

The problem set in this thesis is: Unawareness of on what do the Ensto HR department employees spend their time and do the important tasks get done. The research tasks are:

- Identify and document the work processes of Ensto personnel department based on Lean principles;
- Map the work time of the personnel department employees per fields and identify the rate of over or underutilisation;
- Identify what are the expectations of Ensto leaders for personnel work and their satisfaction with the competences of the personnel department employees.

### Results and proposals

As a result of the document analysis it is found that the company has not described the work processes of the personnel department; all necessary information moves from colleague to colleague and the guides of some programmes are there to assist. **Proposal 1:** create and update the user guides of the programmes used for personnel work. **Proposal 2:** find the best IT solution to manage the necessary data in just one programme.

**Work process mapping** and visualisation of processes was done in focus groups (4 times). The result is personnel work process maps (annex 3) and SWOT analysis. **Proposal 3:** assess the HR processes more depth and find the losses in them. **Proposal 4:** continue with the focus group workshops and assess office administration work processes as well. In

addition to appoint the management of these processes to one HR employee who will be responsible for their management, updating and introduction, if necessary.

The conducted SWOT analysis provides an input for the company leaders to make the personnel work more efficient and raise the service quality. **Proposal 5:** the author sees the need to restructure the work of the personnel department to ensure that all SWOT analysis opportunities go alive.

The result of the work time structuring shows that 88.6% of work time of the personnel department employees is spent on activities related with work. According to the results the employees' work time was spent on communication and work relationship administration. The work intensity was uneven both per positions and time, which means that the resources are not used purposefully. **Proposal 6:** identify per areas, which area suits which employee the best and reorganise the department work accordingly. **Proposal 7:** reassess the time spent on working (by repeating the work time structuring) and assess the use of work time again in order to compare the changes, and assess the resource losses from the personnel work processes and the competence use.

Leaders' expectations and satisfaction survey. Generally put, the results of the first part of the survey (current sense of support vs. expectations to the department) were above average positive in all areas, i.e. the leaders had sensed support in nearly all activities. Satisfaction with the competences of personnel department. The questionnaires compiled pursuant to the personnel work professional standards by the Qualifications Authority and the Cohen list of competences provided a result that shows a positive general satisfaction level of the leaders. **Proposal 8:** the author sees the need to restructure the work of the personnel department and enable the personnel department employees more responsibility and develop the competences highlighted by the leaders.

Personnel work of the future. **Proposal 9:** ask the leaders even more specific expectations and clearer vision of the future personnel work and also highlight the several options to which the leaders perhaps did not draw attention.

The problem task of the thesis, i.e. the unawareness of what is the time in the HR department spent on and in what amount, and is it spent purposefully, is solved partially.

The work processes of the personnel department are mapped and visualised according to the Lean principles.

Based on the research results and the theoretical opinions, the author makes proposals to the company's personnel manager to reorganise the work and discuss the topics that emerge within the department. The communication field activities have significant importance both regarding the literature and survey results. Thus, the author finds that discussion within the department over the aspects of work processes and how these suit the employee is very important.

The result of the study are important to Ensto Ensek. Work process mapping and visualisation may be of interest other companies. To find losses and thru this improve HR processes are important to go to deeper of mapping HR processes.

## KASUTATUD KIRJANDUS

- Allik, K. (2016). *Kulusäätliku mõtlemine Eesti teenindustevõtetes*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.
- Alves, A., Carvalho-Dinis, J., & Sousa, R. (2012). Lean Production as promoter of thinkers to achieve companies' agility. *The Learning Organization*, 219-237. Allikas: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09696471211219930>
- Bendell, T. (2006). A review and comparison of six sigma and the lean organisations. *The TQM Magazine*, 255-262.
- Bhasin, S. (2012). An appropriate change strategy for lean success. *Management Decision*, Vol. 50(Iss 3), 439-458. Allikas: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211216223>
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). *Human Resource Management and Productivity*. London: Centre for Economic Performance.
- Carlborg, P., Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2013). A lean approach to service productivity improvements: Synergy or oxymoron? *Managing Service Quality*, 291-304.
- Cohen, D. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resources Management Review*, 205-215.
- Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard-Park, S. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*, 263-281.
- De Winnie, S., Delmotte, J., Gilbert, C., & Sels, L. (2013). Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: evidence from line managers and trade union representatives. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1708-1735. doi:10.1080/09585192.2012.725069
- Dr. Nagendra, A. (2014). Paradigm Shift in HR Practices on Employee Life Cycle Due to Influence of Social Media. *Procedia Economics and Finance*, 197-2017.
- Eesti Standardikeskus. (23. 01 2017. a.). *Standardkikeskus*. Allikas: Standardikeskus: <https://www.evs.ee/Portals/0/pdf/infomaterjal/Kvaliteedijuhtimiss%C3%BCsteemid.pdf>
- Ensto Ensek AS. (08. 01 2017. a.). *WR standard*. Allikas: Intranet Plaza.
- Ensto sisevõrk. (27. 03 2017. a.). *Ensto*. Allikas: Ensto: <https://www.ensto.com/et/>
- Gonzales, B., Ellis, Y., Riffel, P., & Yager, D. (1999). Training at IBM's Human Resource Service Center: linking people technology, and HR processes. *Human Resource Management*, 135-142.

- Hunter, I., Radford, J., & Albeanu, M. (2012). *Gower HT Transformation Series: Six Sigma in HR Transformation: Achieving Excellence in Service Delivery*. Wey Court East, England: Gower Publishing Limited.
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (27. 03 2017. a.). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Allikas: <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kivilo, M., Org, A., & Randveer, M. (2004). *Suur Eesti-Inglise majandussõnaraamat*. Tallinn: TEA Kirjastus.
- Kutsekoda. (20. 09 2016. a.). *Kutsekoda*. Allikas: [kutsekoda.ee](http://www.kutsekoda.ee):  
<http://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/valdkond/10521828>
- Lanyon, S. (2003). At Raytheon Six Sigma Works, Too, To Improve HR Management Processes. *Journal of Organizational Excellence*, 29-42. doi:10.1002/npr.10088
- Leanway. (20. 04 2017. a.). *leanway*. Allikas: [leanway](http://leanway.ee): <http://leanway.ee/mura-muri-muda>
- Miina, A. (22. 01 2013. a.). Kulusäästliku mõtlemise rakendamise kriitilised edufaktorid Eesti tootmisettevõtetes. *TTÜ Kirjastus*.
- Milan, R., Milan, B., Marko, C., Jovanovic, V., Dalibor, B., Bojic, Z., & Avramovic, N. (2014). Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 211-222.
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., & Morrow, T. (2007). *Strategic Human Resource Management*. England: Pearson Education Limited.
- Modig, N., & Ahlström, P. (2016). *See on Lean*. Tallinn: Äripäev.
- Moseley, J., & Dessinger, J. (2010). *Handbook of Improving Performance in the Workplace* (Kd. Volume Three). San Francisco, United States of America: Pfeiffer. Kasutamise kuupäev: 2017
- Muenstermann, B., von Stetten, A., Laumer, S., & Eckhardt, A. (2010). The performance impact of business process standardization: HR case study insights. *Management Research Review*, 924-939.
- Ruggeri, F., Kenett, R. S., & Faltin, F. W. (2007). *Encyclopedia of statistics in quality and reliability*. West Sussex: British Library Cataloguing in Publication Data.
- Sillaots, M. (04. 11 2013. a.). *Arendusuuring*.
- Soltani, E., Van der Meer, R., Gennard, J., & Williams, T. (2003). A TQM Approach to HR Performance Evaluation Criteria. *European Management Journal*, 21, 323-337.
- Stone, D., Deadrick, D., Lukaszewski, K., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 216-231.

- Suarez-Barraza, M. F., & Rodriguez-Gonzales, F. G. (2015). Bringing Kaizen to the classroom: lessons learned in an Operations Management course. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1002-1016.
- Sutt, C. (2016). Täieliku kvaliteedijuhtimise meetodite rakendamine Ensto Ensek näitel. *Täieliku kvaliteedijuhtimise meetodite rakendamine Ensto Ensek näitel*. Tartu.
- Tammaru, T., & Alas, R. (20. 04 2017. a.). *EAS trükised*. Allikas: EAS trükised: [http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni\\_kasiraamat/15.pdf](http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni_kasiraamat/15.pdf)
- Tammaru, Tiia; EAS. (05. 05 2017. a.). *EAS protsessid*. Allikas: EAS trükised: [http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni\\_kasiraamat/14.pdf](http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni_kasiraamat/14.pdf)
- Topalović, S. (2015). The implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction. *Procedia Technology*, 1016-1022.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 188-204.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 457-471.
- Valentine, S., Hollingworth, D., & Francis, C. (2013). Quality-Related HR Practices Organizational Ethics, and Positive Work Attitudes: Implications for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 493-523.
- Wikia. (29. 03 2017. a.). *Õigussotsioloogia*. Allikas: et.oigussotsioloogia: <http://et.oigussotsioloogia.wikia.com/wiki/V%C3%A4%C3%A4rtus>
- Wikipedia. (23. 01 2017. a.). *Wikipedia*. Allikas: Wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Obeya>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking*. New York: Free Press.



## LISAD

## LISA 1

### Ankeetküsimustik juhtidele

#### OOTUSED JA HINNANGUD PERSONALIOSAKONNALE

Hea juht!

2016 aasta IMO küsitluse personaliosakonna tulemustest lähtudes ning soovist tõhustada personaliosakonna tööprotsesse oleme koostanud alljärgneva küsimustiku, millega uurime Sinu ootusi ja hinnangut Ensto Enseki personaliosakonna tööle. Küsimuste sisendiks on personaliosakonna tööaja kaardistamine ja tööprotsesside kirjeldused ja vastav erialane kirjandus. Tulemusi kasutatakse mh magistritöö uuringute osana. Tulemuste esitlemine toimub märtsis 2017 aastal juhtrühmade koosolekul.

Ensto Enseki personaliosakonnas on mitu erinevat ametikohta – personalijuht, personali- ja töökeskkonnaspetsialist, personalispetsialist ning büroohaldur.

Küsimustele vastates lähtu sellest, et personaliosakonna tegevus Ensto Ensekis katab mitut valdkonda – personalitöö, tööohutus- ja tervishoid, büroohaldus ning kommunikatsioon.

Küsitluse esimeses osas uurime kuivõrd on personaliosakonna tegevused juhtide tegevusi toetanud. Teises osas uurime juhtide ootusi personaliosakonna tööle ning kolmandas palume anda hinnangu personaliosakonna töötajate kompetentside (teadmised, võimed, oskused) kohta. Neljanda teemana on avatud küsimus, millega uurime juhtide tulevikunägemust personalitööst.

Küsimustele vastamise lihtsustamiseks on ära toodud tegevused, millega personaliosakond igapäevaselt tegeleb. Tegevused on jaotatud erinevate personalitöö protsesside alusel blokkidesse. Iga bloki järel on kommentaaride lahter, kuhu kirjuta vabas vormis oma ettepanekud, näited, ideed, kiidusõnad, kriitikanoodid või kommentaarid.

#### 1. Minu põhitöökoht asub;

Tehas: Keila  Tallinn

#### I OSA

#### 2. Kuidas personaliosakonna viimase tööaasta tegevused on Sinu igapäevast tööd toetanud – värbamise, valiku ja töösuhete valdkonnas?

Palun anna hinnang 4-pallilisel skaalal, kus 4 = on toetanud; 3 = pigem on toetanud; 2 = pigem ei ole toetanud; 1 = ei ole toetanud. Kui Sa viimasel aastal mõne tegevusega pole üldse kokku puutunud, siis tee märke kasti "pole kokku puutunud"

Tegevused	4	3	2	1	pole kokku puutunud
ametikohta profiili koostamine					
töökuulutuste koostamine					
vestlused kandidaatidega					
hindamise tagasiside andmine (MPA)					
töötajate tellimine rendiettevõttest					

töökorralduse reeglite ajakohastamine					
uuringute ja küsitluste läbiviimine (nt IMO, suitsetamine, kommunikatsioon jms)					
hoiatuste koostamine ja selle protsessi ohje					
nõustamine personaliarvestuse ja töösuhete (sh tööõiguse) valdkonnas					
töösuhete lõpetamisega seotud tegevused					

**3. Kommentaarid, ideed, märkused ja näited värbamise, valiku ning töösuhete halduse kohta**

.....

**4. Kuidas personaliosakonna viimase tööaasta tegevused on Sinu igapäevast tööd toetanud – koolituse ja arendustegevuse ning tasustamise valdkonnas?**

Palun anna hinnang 4-pallilisel skaalal, kus 4 = on toetanud; 3 = pigem on toetanud; 2 = pigem ei ole toetanud; 1 = ei ole toetanud. Kui Sa viimasel aastal mõne tegevusega pole üldse kokku puutunud, siis tee märges kasti "pole kokku puutunud"

Tegevused	4	3	2	1	pole kokku puutunud
arendamise- ja hindamise põhimõtete tutvustamine, selgitamine					
koolituste korraldamine					
tagasiside süsteemide (nt MPA, 360°, arenguestlus, uuringute tulemused) kasutajatugi					
talentide leidmine (ettevõtte seest/ väljast)					
tegevused juhtide järelkasvuga					
ametikohtade (ümber)kujundamine					
ametikohtade kompetentside kaardistamine					
soodustuste poliitika ohje/ täiendamine					
tasustamiste põhimõtted ja nende ajakohastamine (sh kogutasu, tulemustasu jt palga osad)					

**5. Kommentaarid, ideed, märkused ja näited koolituse ja arendustegevuste ning töötasustamise kohta.**

.....

**6. Kuidas personaliosakonna viimase tööaasta tegevused on Sinu igapäevast tööd toetanud – büroohalduse, tööohutuse ja tervishoiu ning kommunikatsiooni valdkonnas?**

Palun anna hinnang 4-pallilisel skaalal, kus 4 = on toetanud; 3 = pigem on toetanud; 2 = pigem ei ole toetanud; 1 = ei ole toetanud. Kui Sa viimasel aastal mõne tegevusega pole üldse kokku puutunud, siis tee märges kasti "pole kokku puutunud"

Tegevused	4	3	2	1	pole kokku puutunud
esmane ohutusala juhendamine					
tööõnnetuste uurimine					
kontori igapäevateenindus (ruumide korrasolek ja broneerimine, vahendid esitluseks, kohvipausid)					
dokumendihaldus (sh dokumentide koostamine, kujundus, arhiivitöö, protokollimine jms)					
reisikorraldus (sh piletite, hotelli jms broneerimine ja suhtlus)					
uksekaartide ja koodide väljastus ja ohje					

sisekommunikatsiooni tegevused (ettevõtte sisemise info haldamine, kajastamine, esitamine, kanalite valik)					
Personaliürituste korraldamine (koosolekud, ringkäigud, osakondlike ürituste korraldamise tugi; jõulu- ja suveürituste korraldamine jms)					
väliskommunikatsioon (personaliosakonna töötajate osalemine seminaridel ja koostöökogudes (nt. erialaliidud, PARE jm) ettevõtte tutvustamine)					
Tööandja bränding (sh ettevõtet esindavad materjalid (töökuulutus), meened töötajatele, partneritele ja äramärkimised meedias)					

**7. Kommentaarid, ideed, märkused ja näited büroohalduse, tööohutuse ja tervishoiu ning kommunikatsiooni kohta.**

.....

**II OSA**

**8. Kui võrd oluliseks pead, et personaliosakond täidaks allpool loetletud funktsioone – värbamise, valiku ja töösuhete valdkonnas?**

Palun hinda allpool väljatoodud personalitöö tegevusi oma igapäevase töö aspektist 4-pallilisel skaalal, kus 4 = on minu jaoks väga oluline; 3 = pigem on minu jaoks oluline; 2 = pigem ei ole minu jaoks oluline; 1 = ei ole minu jaoks üldse oluline.

<b>Personalitöö tegevused</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
uue, otsitava töötaja, profiili loomine				
kuulutuste kujundamine ja ülespanek				
vestlused kandidaatidega				
kandidaatide seast valiku ja otsuse tegemine				
töötajate tellimine rendiettevõtetest				
koostöö koolidega				
praktikantide leidmine				
ettevõtte, kui tööandja, maine kujundamine				
sisseelamisprogrammi ohje				
töölepingute ja nende muudatuste vormistamine				
töölepingute ajakohastamine				
töökorraldusereeglite ajakohastamine				
uuringute ja küsitluste läbiviimine (nt IMO, suitsetamine, kommunikatsioon jms)				
personalivaldkonna poliitikate ja/ või strateegia loomine, ajakohastamine				
hoiatuste koostamine ja selle protsessi ohje				
töösuhete lõpetamisega seotud tegevused (sh töövaidluste menetlus)				
juhi nõustamine personaliarvestuse ja töösuhete (sh tööõiguse) valdkonnas				
heade personalitöö praktikate jagamine				
personalitöö andmete kontroll, analüüs ja esitus				

**9. Kommentaarid, ideed, mõtted ja näited funktsioonide olulisuse kohta värbamise, valiku ja töösuhete valdkonnas**

.....

**10. Kuivõrd oluliseks pead, et personaliosakond täidaks allpool loetletud funktsioone – koolituse ja arendustegevuste ning tasustamise valdkonnas?**

Palun hinda allpool väljatoodud personalitöö tegevusi oma igapäevase töö aspektist 4-pallilisel skaalal, kus 4 = on minu jaoks väga oluline; 3 = pigem on minu jaoks oluline; 2 = pigem ei ole minu jaoks oluline; 1 = ei ole minu jaoks üldse oluline.

<b>Personalitöö tegevused</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
arendamise ja hindamise põhimõtete tutvustamine, selgitamine				
koolitusvajaduse väljaselgitamine				
koolituste korraldamine/ organiseerimine				
väärtuste kommunikatsioon				
tagasiside süsteemide (nt MPA, 360°, arenguestlus, uuringute tulemused) ohje, kättesaadavus				
talentide leidmine (ettevõtte seest/ väljast)				
tegevused töötajate/ juhtide järelkasvuga				
äritegevuse toetus läbi koolitustegevuste				
ametikohtade hindamine				
ametikohtade kompetentside kaardistamine				
töötajate isikliku töösoorituste hindamise põhimõtete jagamine				
info jagamine tööturust ja palgavahemikest				
ülevaate andmine töötasustamise põhimõtetest				
soodustuste poliitika ohje/ täiendamine				

**11. Kommentaarid, ideed, mõtted ja näited funktsioonide olulisuse kohta koolituse ja arenduse ning tasustamise valdkonnas**

.....

**12. Kuivõrd oluliseks pead, et personaliosakond täidaks allpool loetletud funktsioone – büroohalduse, tööohutuse ja tervishoiu ning kommunikatsiooni valdkonnas?**

Palun hinda allpool väljatoodud personalitöö tegevusi oma igapäevase töö aspektist 4-pallilisel skaalal, kus 4 = on minu jaoks väga oluline; 3 = pigem on minu jaoks oluline; 2 = pigem ei ole minu jaoks oluline; 1 = ei ole minu jaoks üldse oluline.

<b>Personalitöö tegevused</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
esmise ohutusalase juhendamise läbiviimine				
ohutusjuhendite ajakohastamise eestvedamine				
riskianalüüsi läbiviimine				
tööõnnetuste uurimine				
esmaabi andmise protsessi ohje				
töötervishoiu protsessi ohje				
isikukaitsevahendite tellimine, registreerimine				
kontori igapäevateenindus (ruumide korrasolek ja broneerimine, vahendid esitluseks, kohvipausid)				
dokumendihaldus (sh dokumentide koostamine, kujundus, arhiivitöö, protokollimine jms)				
reisikorraldus (sh piletite, hotelli jms broneerimine ja suhtlus)				
uksekaartide ja koodide väljastamine ja ohje				

sisekommunikatsiooni tegevused (ettevõtte sisemise info planeerimine, haldamine, kajastamine, esitamine, kanalite valik)				
Personaliürituste korraldamine (koosolekud, ringkäigud, osakondlike ürituste korraldamise tugi; jõulu- ja suveürituste korraldamine jms)				
väliskommunikatsioon (personaliosakonna töötajate osalemine seminaridel ja koostöökogudes (nt erialaliidud, PARE jm), ettevõtte tutvustamine)				
tööandja bränding (sh ettevõtet esindavad materjalid (töökuulutus), meened töötajatele, partneritele ja äramärkimised meedias)				

**13. Kommentaarid, ideed, mõtted ja näited funktsioonide olulisuse kohta büroohalduse, tööohutuse ja tervishoiu ning kommunikatsiooni valdkonnas**

.....

**III OSA**

Küsitluse eelviimases osas uurime personaliosakonna töötajate kompetentse (teadmisi, võimeid, oskusi) ja juhtide rahulolu nendega. Palun anna oma hinnang allpool loetletud personaliosakonna töötajate kompetentsidele hinnates personaliosakonda tervikuna.

**14. Teadmised**

Palun hinda personaliosakonna teadmisi 4-pallilisel skaalal, kus 4 = olen rahul; 3 = pigem olen rahul; 2 = pigem ei ole rahul; 1 = ei ole rahul.

<b>Teadmised</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
arusaamine Ensto äri põhiprotsessidest (sh väljakutsed, strateegia, riskid)				
sisekommunikatsioon (sh info liikumise põhimõtted, sisekommunikatsiooni kanalid)				
uuringute kavandamise ja läbiviimise põhimõtted (sh uuringute- ja analüüsimeetodid; andmete kogumise meetodid; andmetöötuse põhimõtted ja tulemuste esitamise põhimõtted)				
tööjõu planeerimise põhimõtete tundmine (sh eelarvestamine, juhtimisarvestus, tööturu näitajad, personali väljajuhtimise, järelkasvu tagamise ja talendijuhtimise põhimõtted)				
värbamine ja valik (sh värbamise põhimõtted ja meetodid; profiili ja kuulutuse koostamise ning sisseelamisprogrammi põhimõtted)				
töötasustamise põhimõtete laiapõhjalisem tundmine (sh finantsarvestuse põhimõtted, tööaja süsteemid, tulemustasu skeemide põhimõtted, soodustuste poliitika)				
töösuhted ja personaliarvestus (sh tööanalüüs ja töökohtade hindamise meetodid, võimalused ja põhimõtted; dokumendihalduse ja personaliarvestuse alused)				
töötajate arendus ja hindamine (sh põhimõtted, meetodid ja arengusuunad, hindamismeetodid, koolitusvajaduse kujunemine)				

**15. Kirjuta siia, millised personaliosakonna töötajate teadmised on Sinu tööd toetanud ja milliste puudumine on Sinu tööd pidurdanud. Lisaks on oodatud kõik muud kommentaarid, mõtted ja näited, mis puudutavad personaliosakonna teadmisi.**

.....

**16. Võimed**

Palun hinda personaliosakonna võimeid 4-pallilisel skaalal, kus 4 = olen rahul; 3 = pigem olen rahul; 2 = pigem ei ole rahul; 1 = ei ole rahul.

Võimed	4	3	2	1
suhtlemine (sh suuline ja kirjalik eneseväljendus, kuulamine, esitlemine)				
probleemi/ murekoha tundlikkus (sh ära tunda ja välja öelda kitsaskohad, ebamugavad teemad)				
kohanemisvõime (sh ümberlülitumine ühelt tegevuselt teisele, teenuse tarneaeg, teenindusvalmidus)				
pingetaluvus (toimetulek emotsioonide ja kriisiolukordadega)				
sihikindlus				
vastutustundlikkus				
uudenduslikkus (sh ideede genereerimine, uudsete lähenemisviiside pakkumine)				

**17. Kirjuta siia, millised personaliosakonna töötajate võimed on Sinu tööd toetanud ja milliste puudumine on Sinu tööd pidurdanud. Lisaks on oodatud kõik muud kommentaarid, mõtted ja näited, mis puudutavad personaliosakonna võimeid.**

.....

**18. Oskused**

Palun hinda personaliosakonna oskusi 4-pallilisel skaalal, kus 4 = olen rahul; 3 = pigem olen rahul; 2 = pigem ei ole rahul; 1 = ei ole rahul.

Oskused	4	3	2	1
aktiivne kuulamine				
läbirääkimine ja veenmine				
konfliktide lahendamine				
arvuti kasutamine (programmide kasutuspõhimõtted, sh tekstitöötlus, kujundamine, tabelarvutus ja nende kasutajatugi)				
andmete analüüsimine ja esitlemine (uuringud, tagasiside, tööturu andmed, raportid, esitlused)				
projektijuhtimine (sh meeskonna loomine, juhtimine, meie-tunde loomine, riskijuhtimise põhimõtete kasutamine)				
ajajuhtimine				
juhendamine (sh kolleegid, praktikandid, juhid)				
koostöö (sh osakondadevaheline suhtlus, koostööpartnerid, ametiühing, Tööinspeksioon jne)				
kultuuriliste jt mitmekesisuste mõistmine				

**19. Kirjuta siia, millised personaliosakonna töötajate oskused on Sinu tööd toetanud ja milliste puudumine on Sinu tööd pidurdanud. Lisaks on oodatud kõik muud kommentaarid, mõtted ja näited, mis puudutavad personaliosakonna oskusi.**

.....

#### IV OSA

##### **20. Tuleviku personalijuhtimine**

Lõpetuseks ootame avatud mõttelendu läbi märksõnade, näidete, väljakutsete ja arvamuste. Palun kirjuta vabas vormis, milliste tegevuste ja/ või rollidega võiks personaliosakond luua ettevõttele lisaväärtust ehk mida Sina ootad tuleviku personaliosakonnalt?

.....

AITÄH!

**LISA 2**

Töötaja pildistamise tabeli põhi

**TÖÖAJA PILDISTAMINE****Töökoht: Tallinn/ Keila**

Amet:

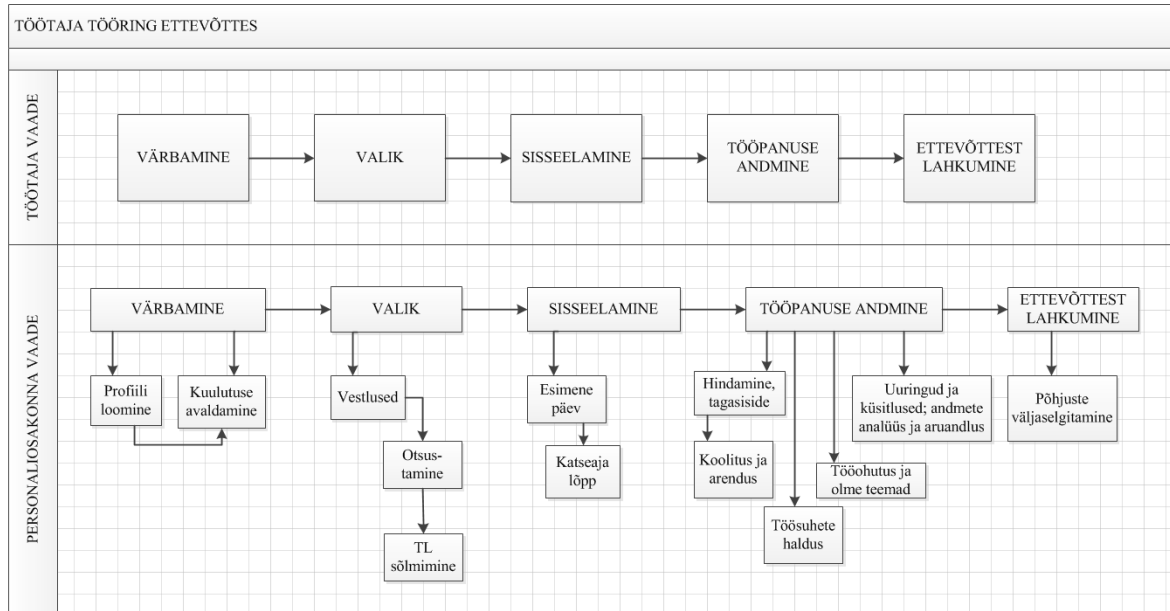
Kuupäev:

Kella aeg	Tegevused		Hinnangud (skaalal 1-5, kus 1 kasin ja 5 tugev seotus)
	Käsilolevad tegevused	Katkestajad	Olulisus
7:30			
7:45			
8:00			
8:15			
8:30			
8:45			
9:00			
/.../			
15:45			
16:00			
16:15			
16:30			

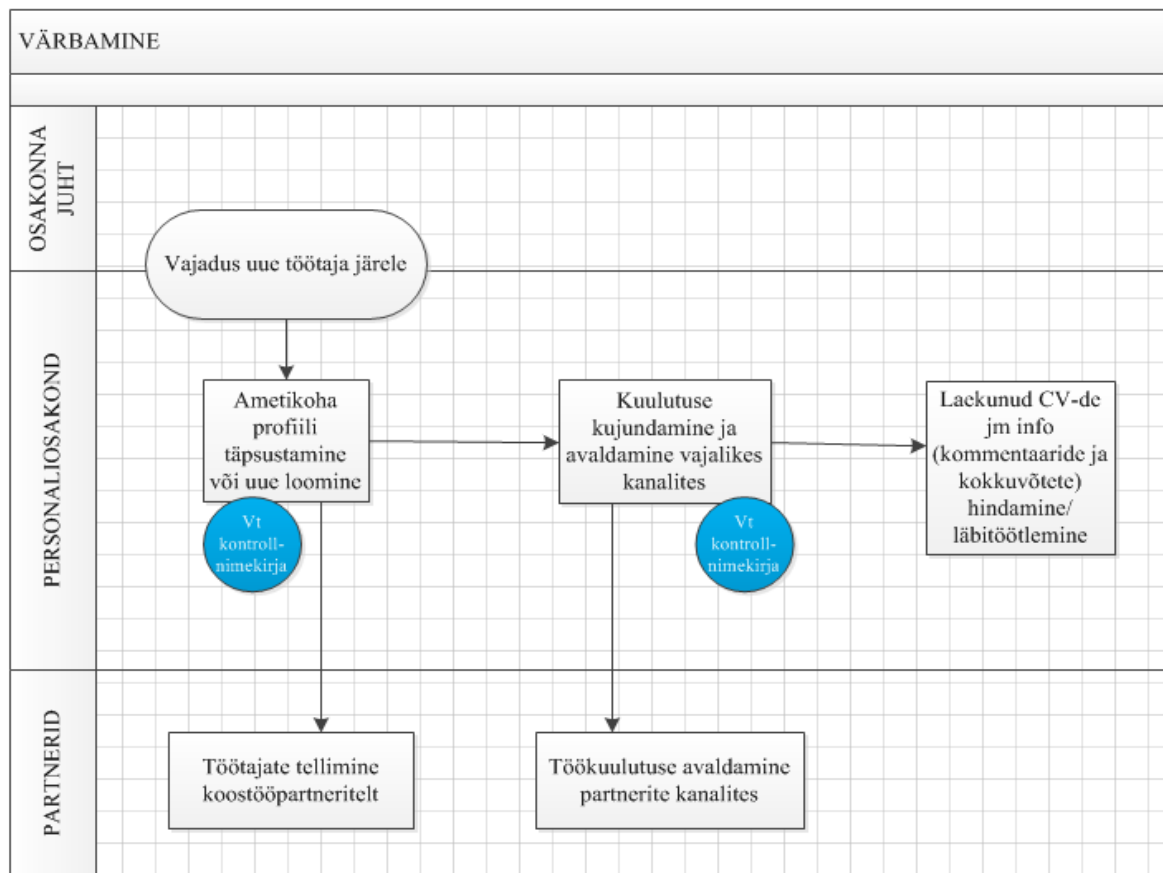


Personaliosakonna tööprotsesside voodiagrammid

1. Töötaja tööring ettevõttes (töötaja ja personaliosakonna vaade)



2. Värbamine



### 3. Värbamise kontrollnimekirjad

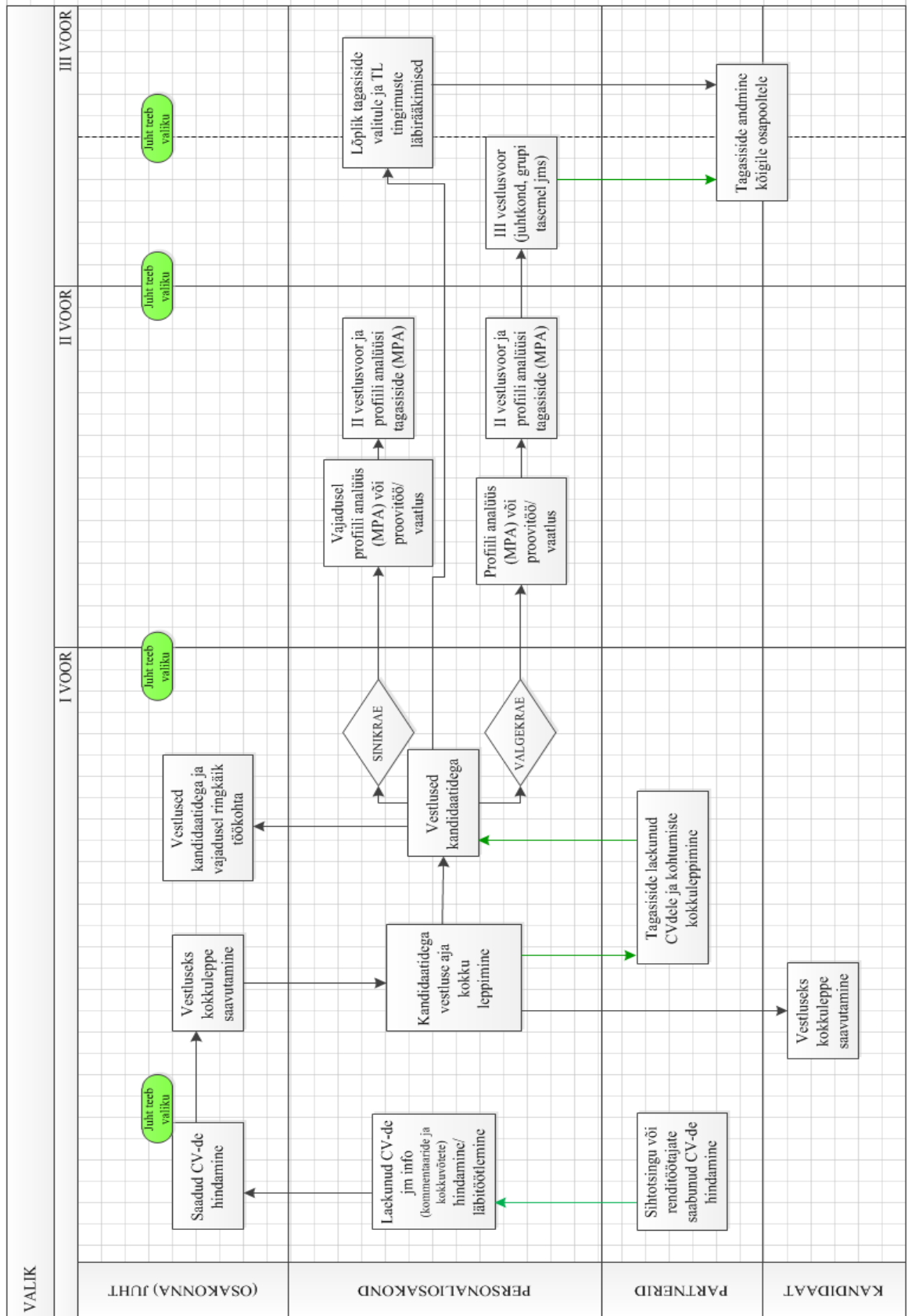
Profiili loomine ja/ või täpsustamine  
Tegevuste kontrollnimekiri:

<input type="checkbox"/>	ametiprofiili loomine/ kohandamine (kompetentsid, õigused jms);
<input type="checkbox"/>	töökuulutuse sisu täpsustamine (standardse põhja kohandamine);
<input type="checkbox"/>	vajadusel MPA profiili sisestus;
<input type="checkbox"/>	värbamise ajakava;
<input type="checkbox"/>	kui mitu töötajat on vaja värvata;
<input type="checkbox"/>	kui pikaks ajaks on töötajaid vaja;
<input type="checkbox"/>	töösuhte vorm (põhikoht, rent, suvetöö) ja töökoormus (osaline, täisaeg, vahetused);
<input type="checkbox"/>	mis on võimalikud tuleviku perspektiivid sellel ametikohal?

Soovituslik värbamise kanalite valik olenevalt sihtrühmast

Kanal	Sinikrae	Valgekrae	Tehnika	Mitte-tehnika	Senior/ junior
Ensto koduleht	X	X	X	X	X
Personali portaaliid ja CVde andmebaasid	X	X	X	X	X
Professionaalsed võrgustikud		X	X	X	X
Koolide andmebaasid		X	X	X	X
Sotsiaalmeedia					
LinkedIn		X	X	X	X
Twitter	X	X	X	X	X
Facebook	X	X	X	X	X
Teised kanalid	X	X	X	X	X
Reklaam kohalikus ajalehes	X				X
Reklaam erialases ajalehes		X	X		
Värbamiskonsultant		X	X	X	X
Sisevõrk Plaza	X	X	X	X	X
Infostendid tehastes	X	X	X	X	X

#### 4. Valik



## 5. Sisseelamine

SISSEELAMINE		Enne esimest päeva	Esimene päev	Katseaeg
OTSENE JUHT				
PERSONALI-OSAKOND	<p>Eelinfo kõige vajaliku kohta esimeseks tööpäevaks</p> <p><i>Vt kontroll-nimekirja</i></p>	<p>Sisseeelamiskavade ettevalmistamine, andmete sisestamine, olme teemad ja töötaja otsesele juhile üleandmine</p> <p><i>Vt kontroll-nimekirja</i></p>	<p>SINIKRAE</p> <p>Iseotsustavate tööde läbimine</p>	<p>VALGEKRAE</p> <p>Sisseeelamiskavade läbimine</p>
TÖÖTAJA				<p>Katseaja lõpu vestlus KOIGILE</p>
PARTNERID				<p>Teeme sisetuse Sportid-sse.</p>

## 5.1. Kontrollnimekirjad sisseelamisel

### EELINFO ESIMESEKS PÄEVAKS

Tegevuste kontrollnimekiri:

	eelküsimus enne esimest päeva küsimus konto nr, isikukood, elukoht, jalatsi nr
	kaasa võtta:
	isikut tõendav dokument ja haridust tõendav dokument
	vahetusriided ja jalanõud
	toidunõud jm tarvikud
	rätik ja pesemisvahendid
	esimese päeva alguskellaeg ja täpne koht (ruum või kontaktisik)
	osakonna juhi või tiimivanema teavitamine (kes ja mis päeval)
	isikliku numbri reistreerimine

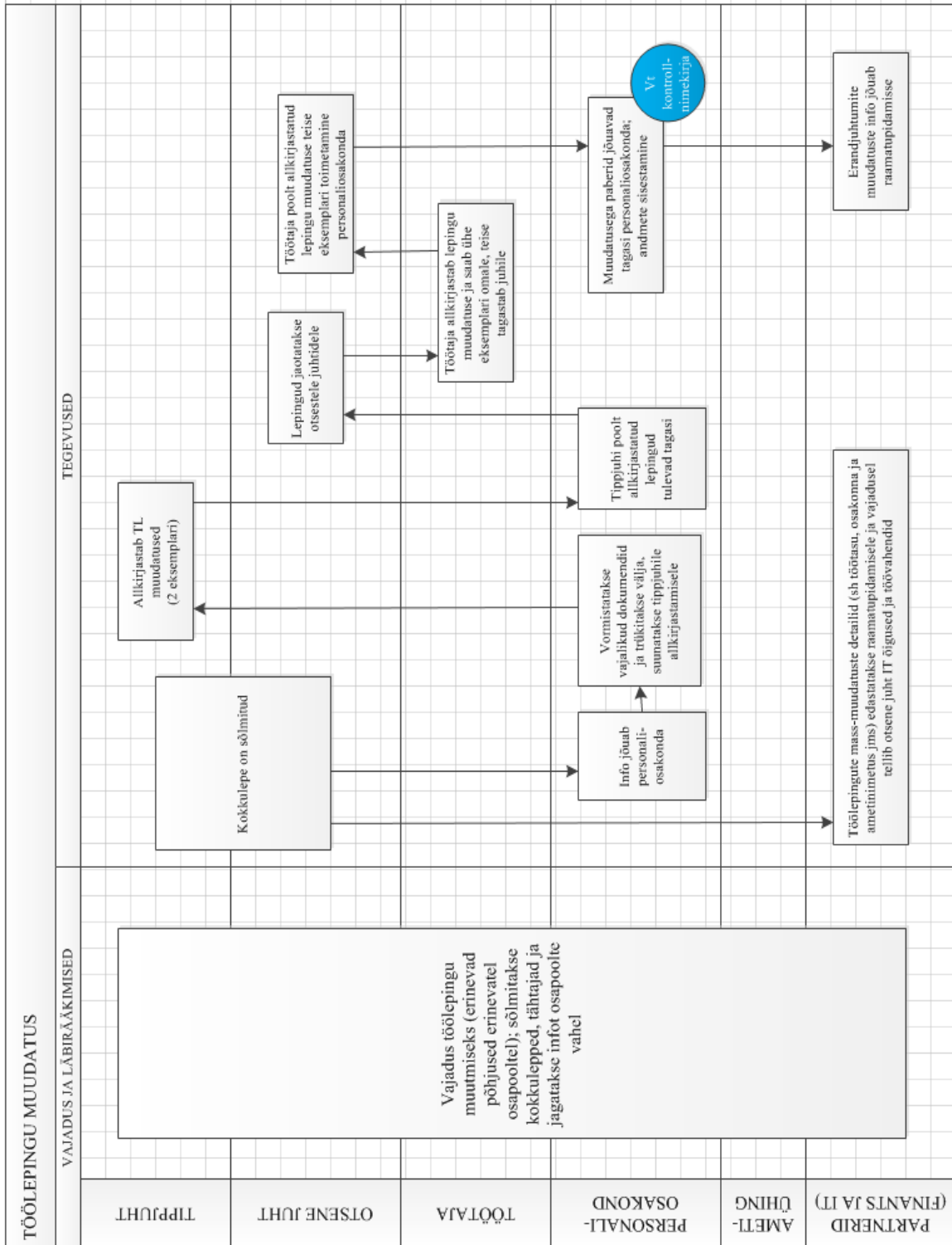
### ESIMENE PÄEV

Tegevuste kontrollnimekiri:

	dokumentidest koopiategemine (ID-kaart ja koolitunnistus v diplom)
	sissejuhatav ettevõtte tutvustus (esitus)
	üldine ohutusala juhendamine (õiged juhendid välja otsida)
	kohvi ja toidu avaldus
	vajadusel mobiiliga parkimise ja tulumaksuvaba miinimumi avaldus
	sisestused programmidesse:
	isiklik nr
	Flower
	IFS
	EMTA
	Taavi
	info uksekaardi saamiseks (InSide ja Hardmayer) ja info TVsse edastamiseks büroohaldurile (e-kiri)
	Qvalitase tabel
	kindakapi info sisestus-saatmine
	info palgaandmete kohta raamatupidamisele (e-kiri)
	riiete suurusnumbrite küsimine ja riiete tellimine
	jalanõude suurusnumbri küsimine ja võimalusel jalanõude andmine
	info AÜ esindajale (va renditöötajad)
	riietusruumi kapi võtme andmine ja sildi trükk
	söögisaali vaba kapi leidmine ja sildi trükk
	katseaja märkmed kalendrisse (SportId jaoks)
	testi väljatrükk ja täitmine (küsimustele vastamine)
	juhendamise lehe väljatrükk, allkirjastamine
	Tere tulemast Enstosse infomaterjali (soodustuste poliitika) andmine
	ringkäik (söögisaali ja riietusruumi)
	üleandmine otsesele juhile

## 6. Tööpanuse andmine

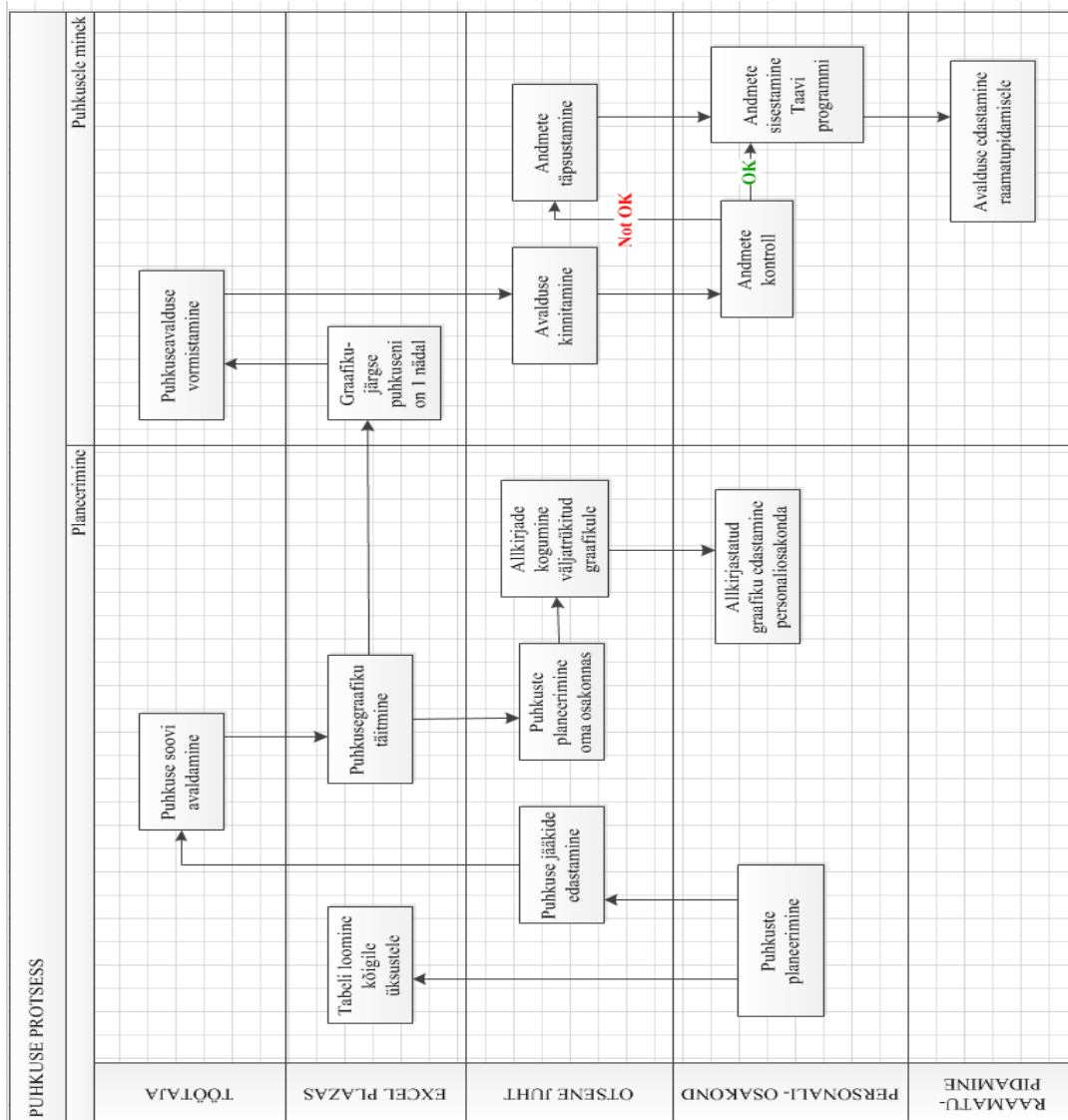
### 6.1. Töölepingu muudatus



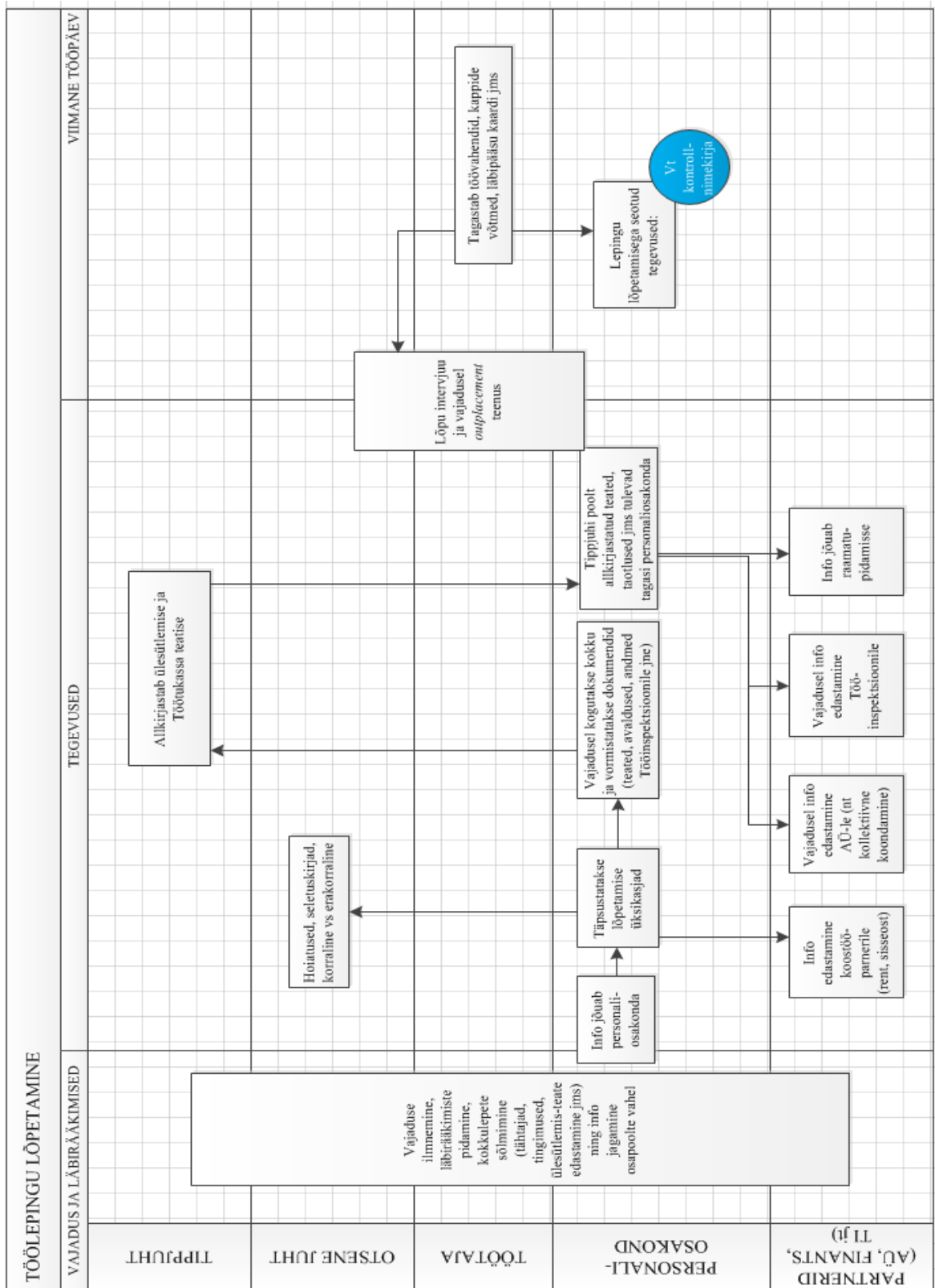
## 6.1.1 Töölepingu muudatuse tegevuste kontrollnimekiri

TÖÖSUHTE HALDUS	
<b>Töölepingu muudatus</b>	
Tegevuste kontrollnimeki	
	muudatuse sisestus Flowerisse
	vajadusel muudatus Taavis
	vajadusel muudatus Hardmayeris
	muudatuse info raamatupidamisele
	TL muudatuse paber töötaja kausta

## 6.2. Puhkuste protsess



### 6.3. Töölepingu lõpetamine





### 6.3.1. Kontrollnimekiri lõpetamise korral:

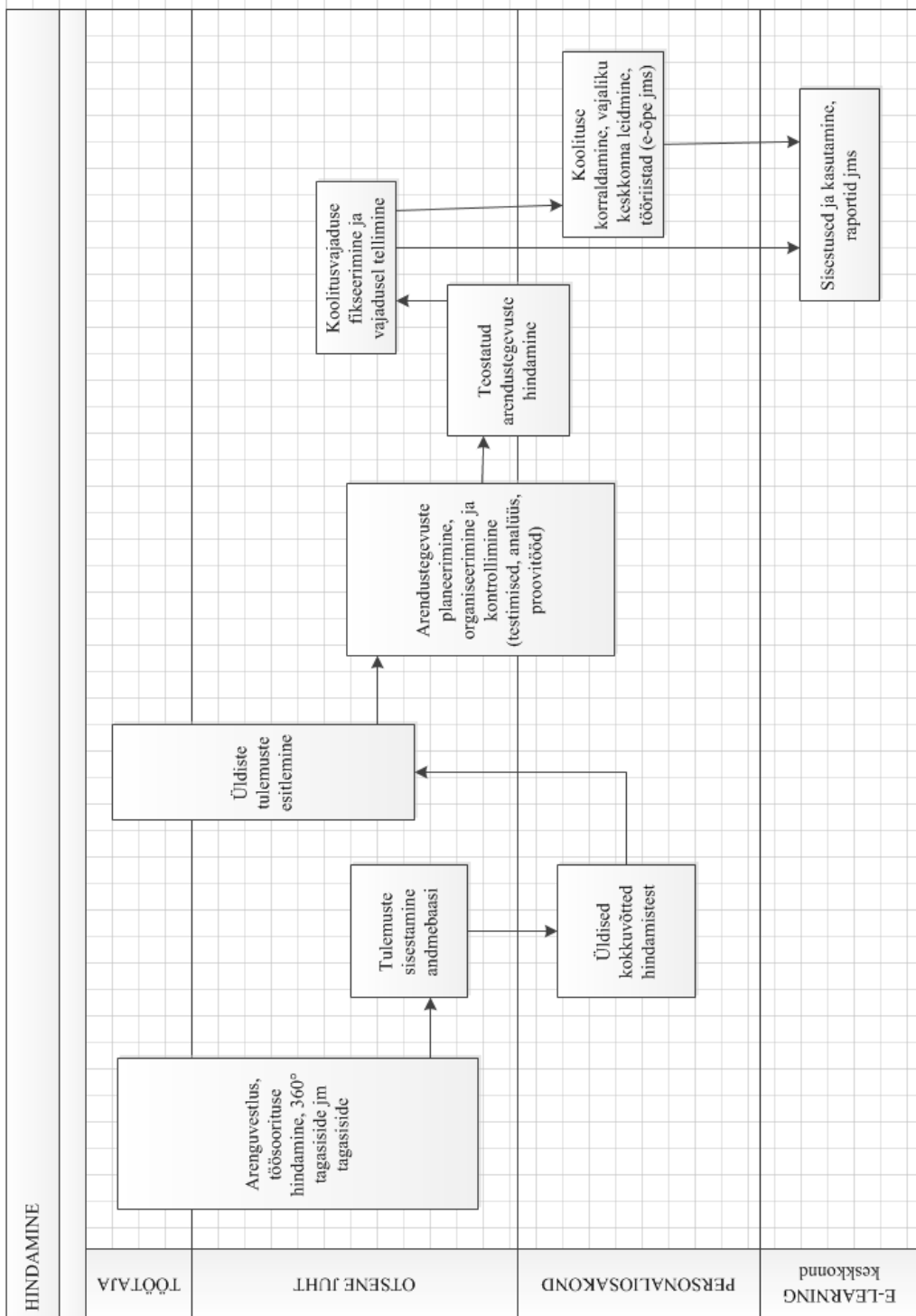
#### **TÖÖSUHTE HALDUS**

##### **Töölepingu lõpetamine**

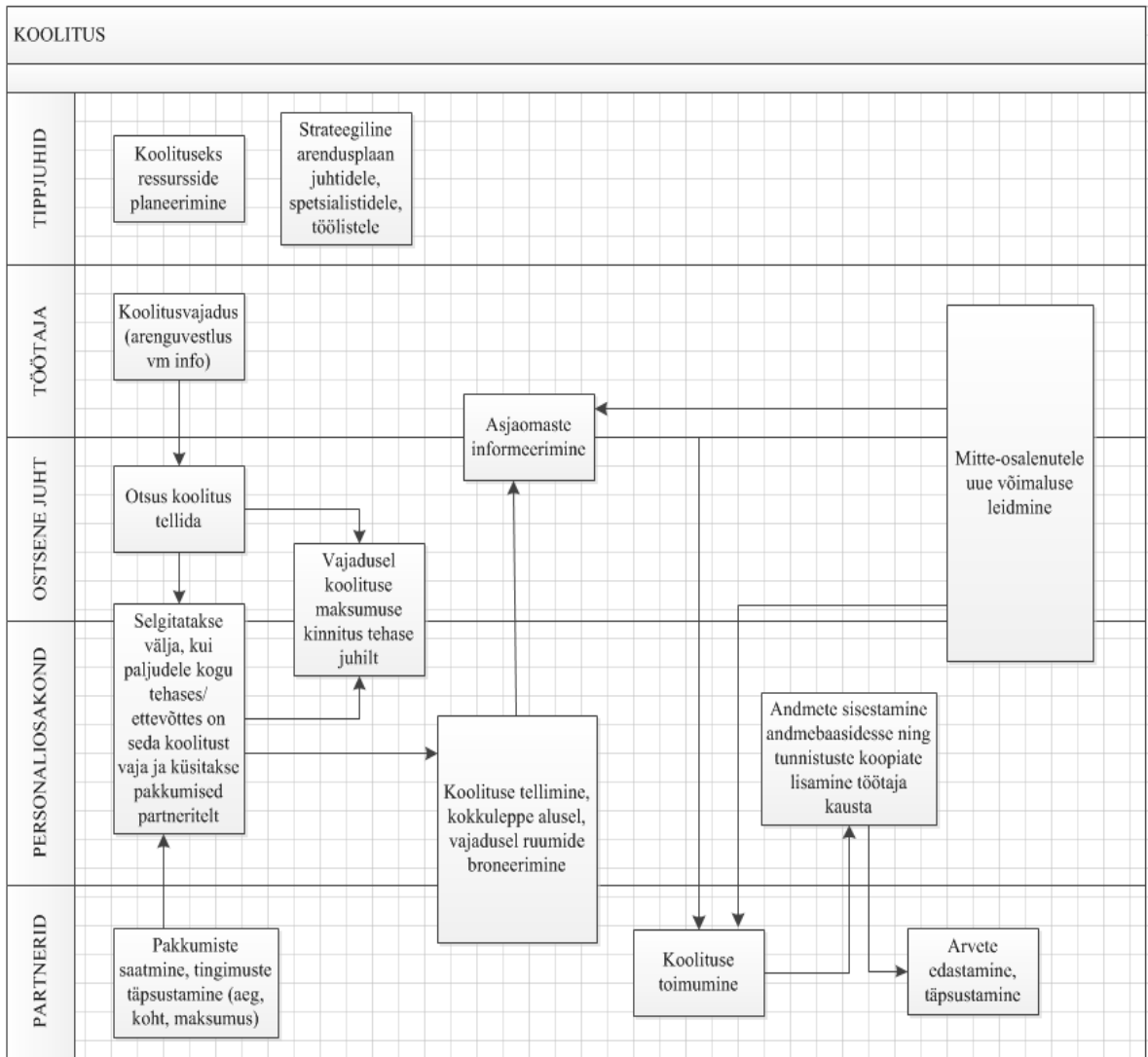
Tegevuste kontrollnimekiri:

<input type="checkbox"/>	TL lõpetamise alus (teatis, avaldus vms) olemasolu kontroll
<input type="checkbox"/>	Läbipääsu kaardi ja võtmete tagastamine
<input type="checkbox"/>	Sisestused programmidesse (Is nr, Qualitase tabel, Flower, Taavi, EMTA, IFS, Hardmayer)
<input type="checkbox"/>	Vajadusel info IT-le, et õigused suletaks
<input type="checkbox"/>	Töötaja tagastas arvuti, telefoni jms
<input type="checkbox"/>	Riietusruumi kapi ülevaatus ja Lindströmi riide tagastus (2 nädala jooksul)
<input type="checkbox"/>	Toidukapi ülevaatus

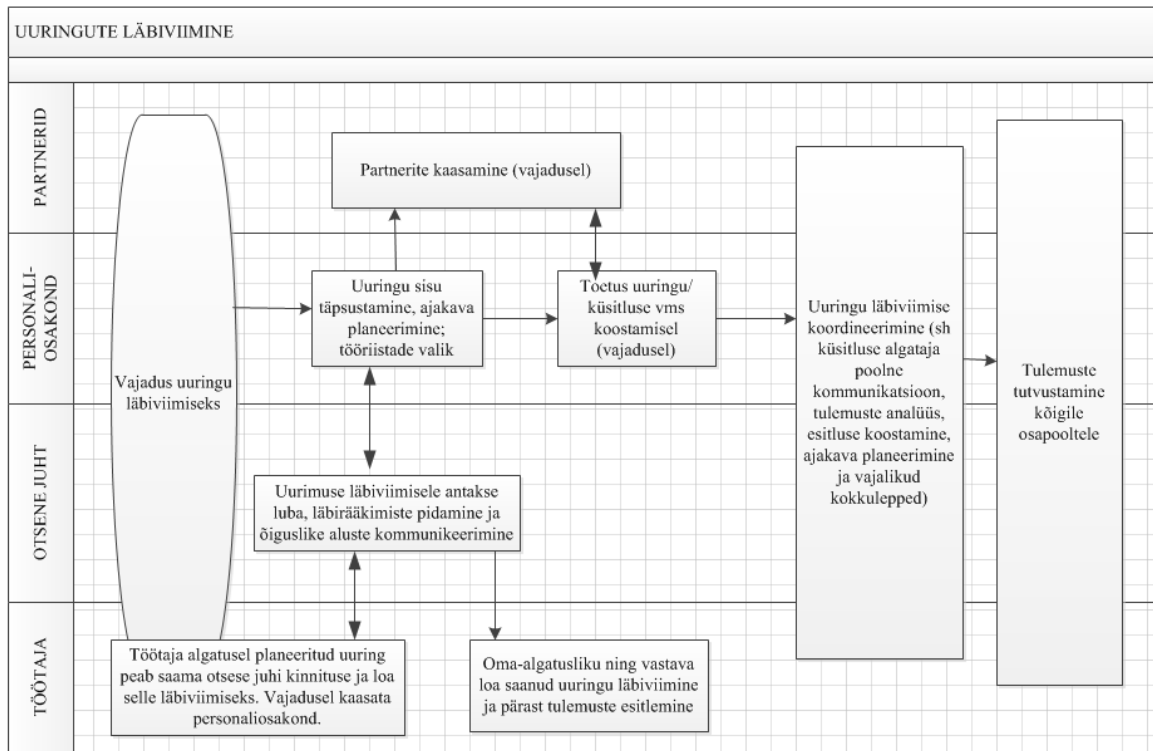
## 6.4. Hindamise protsess



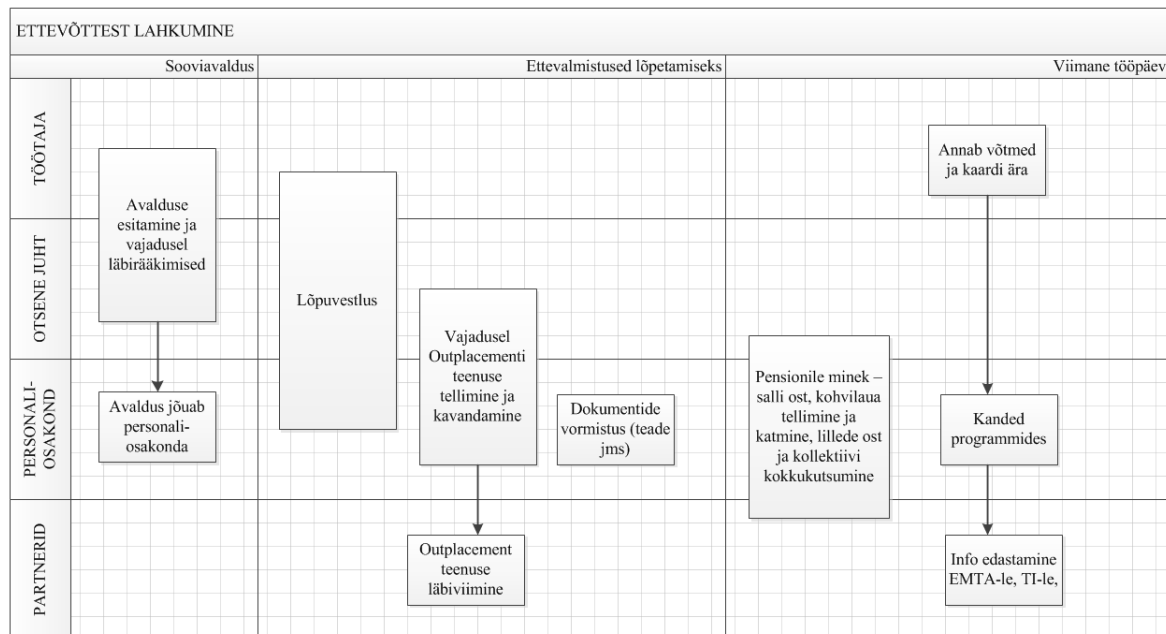
## 6.5. Koolituse protsess



## 6.6. Uuringute läbiviimine



## 7. Ettevõttest lahkumine



Tabel 12 Juhtide uuringu tulemused toetuse tunnetuse ja ootuste vahe (autori koostatud)

Toetuse tunnetus	Ootus	Vahe	Toetuse tunnetuse ja ootusevahe värbamise, valiku ja töösuhete halduse valdkonnas
3,10	3,47	-0,37	uue, otsitava töötaja, profiili loomine
3,55	3,92	-0,37	töökuulutuste kujundamine ja ülespanek
3,43	3,55	-0,13	vestlused kandidaatidega
3,50	3,22	0,28	töötajate tellimine rendiettevõtetest
3,54	3,70	-0,16	töökorraldusereeglite ajakohastamine
3,10	3,52	-0,42	uuringute ja küsitluste läbiviimine (nt IMO, suitsetamine, kommunikatsioon jms)
3,00	3,65	-0,65	hoiatuste koostamine ja selle protsessi ohje
3,33	3,73	-0,40	juhi nõustamine personaliarvestuse ja töösuhete (sh tööõiguse) valdkonnas
3,75	3,92	-0,17	töösuhete lõpetamisega seotud tegevused (sh töövaidluse menetlus)
Toetuse tunnetus	Ootus	Vahe	Arendus-koolitustegevus ning töötasustamine
2,50	3,27	-0,77	arendamise- ja hindamise põhimõtete tutvustamine, selgitamine
3,58	3,67	-0,09	koolituste korraldamine
3,05	3,35	-0,30	talentide leidmine (ettevõtte seest/ väljast)
2,79	3,65	-0,86	tegevused juhtide järelkasvuga
2,42	3,03	-0,62	ametikohtade kompetentside kaardistamine
2,17	3,30	-1,13	tasustamiste põhimõtted ja nende ajakohastamine (sh kogutasu, tulemustasu jt palga osad)
Toetuse tunnetus	Ootus	Vahe	Büroohaldus, tööohutus ja kommunikatsioon
3,79	3,75	0,04	esmane ohutusalane juhendamine
3,88	3,57	0,31	riskianalüüsi läbiviimine
4,00	3,67	0,33	tööõnnetuste uurimine
3,80	3,63	0,17	kontori igapäevateenindus (ruumide korrasolek, broneerimine, vahendid esitluseks, kohvipausid)
2,67	3,08	-0,42	dokumendihaldus (sh dokumentide koostamine, kujundus, arhiivitöö, protokollimine jms)
3,67	3,27	0,40	reisikorraldus (sh piletite, hotelli jms broneerimine ja suhtlus)
3,71	3,73	-0,03	uksekaartide ja koodide väljastus ja ohje
3,42	3,47	-0,05	sisekommunikatsiooni tegevused (ettevõtte sisemise info planeerimine, haldamine, kajastamine, esitamine, kanalite valik)
3,50	3,55	-0,05	personalürituste korraldamine (koosolekud, ringkäigud, osakondlike ürituste korraldamise tugi; jõulu- ja suveürituste korraldamine jms)
3,00	3,18	-0,18	väliskommunikatsioon (personaliosakonna töötajate osalemine seminaridel ja koostöökogudes (nt erialaliidud, PARE jpt) ettevõtte tutvustamine)
2,92	3,47	-0,55	tööandja bränding (sh ettevõtet esindavad materjalid (töökuulutus), meened töötajatele, partneritele ja äramärkimised meedias)

Tabel 13 Kommentaarid, ideed, mõtted ja näited juhtide küsitlusest valdkondade kaupa

<b>värbamise, valiku ning töösuhete halduse kohta</b>	<b>koolituse ja arendustegevuste ning töötasustamise kohta</b>	<b>büroohalduse, tööohutuse ja töötervishoiu ning kommunikatsiooniga seotud tegevuste kohta</b>
Haiguspäevade statistika osakonna/töötaja lõikes	Võibolla mõelda töötasude süsteemi peale - lihtsam, selgem, õiglasem	Võiks saada otselinke plaza failidele. Plazas surfamisele kuluv aeg ei ole mõistlik.
Töötajate tellimine rendiettevõttest on olnud üpris kiire.	olen Rahul.	Minu arvates tööohutus ja riskide ohje ei ole personali osakonna rida.
Viimase tööaasta jooksul värbamiste puhul kokkupuudet olnud ei ole.	tagasiside uuringute tulemuste kohta võiks olla rohkem ning põhjalikumalt (kõigile osapooltele)	tööohutus- /tervishoid on väga hästi korraldatud
kommentaar puudub	Tiimi kaardistamine on olnud abiks.	kõik toimib
Personaliosakonna tööriistad on väga nirud. Kompetentside matriksid, igale töökohale vastavad nõuded jms puuduvad. Loomulikult vaja koostööd teha teiste osakondadega ka, aga eestvedamine peaks ikka olema personaliosakonnast.	See pole otseselt personalihalduse kapsaaeda, aga minu arust Enstos ei tegeleta absoluutselt Talentide arendamisega. Enamik juhte ja spetsialiste ei suuda uusi inimesi ja alluvaid õpetada õigesti mõtlema, piiratakse ainult töövõtete (standardite jms) selgeks õpetamisega. Siin võiks personali osakond ka rohkem initsiatiivi üles võtta.	Bärnding ja väliskommunikatsioon võiksid veel paremad olla, sest Ensto maine on madalam kui peaks, minu arvates. Praegu Callisto on kaasatud ning Ensto tegeleb sisemise ja välimise kommunikatsiooniga vastavalt paika pandud strateegiale.
Kindlasti pean oluliseks kõiki eeltoodud punkte ning ei arva, et personali osakond peaks need teiste eest ära tegema vaid just nimelt koostööna aitama parimate lahendusteni jõuda.	Koolituste korraldamise osas on personaliosakond igati abiks olnud, alati, kui on soov kedagi mingi konkreetse valdkonna koolitusele saata, leitakse selleks sobiv pakkuja.	Tööohutus ja töötervishoid peaks olema vähe teise inimese vastutusala kui personali spetsialist. Ma eeldaks personali ja personalitöörüüride arendamisele suurema rõhu panemist.
Kõige suurem abi personaliosakonna poolt on olnud värbamistel, kus olen tundnud igakülgselt toetust ja väga professionaalset suhtumist. Kõik toimib kiiresti ja osakonna vajadustele vastavalt.	Rohkem võiks olla infot, et milline on töötasu teistes ettevõtetes ja kuhu Ensto liigitub. Ehk siis aus ning avatud sisekommunikatsioon töötasude osas.	Korrektne dokumendihaldus ja õigekeel on elementaarsed. Ürituste korraldamisel enam põnevaid tegevusi.
Puudlik ametikoha profiili loomine, sobilike kandidaatide välja selgitamine esmaseks vestluseks.	punktid kus ma märkisin 2 on sellepärast et personaliosakond ei saa mõjutama nende palju	Ürituste korraldamine - kasutatakse "harjutud" koostööpartnereid, mitte ei mõelda/tehta ise.
Keilas olen selle teemaga väga Rahul. Arvan, et meie personaalijuht ja personalispetsialist on suutnud anda professionaalset abi mulle antud küsimustes.	Leian, et ettevõtte üldised koolitused võiks tulla personali osakonna poolt. Spetsiifiliste ametist sõltuvate koolituste sisend võiks tulla osakondadest. Ei tee halba ka muidugi personaliosakonna pakumised. Palgasüsteemi osas usun kah, et koostöös juhtidega sünnivad parimad tulemused.	Enamus funktsioone peaks täitma personaliosakond s.h. büroohaldurid. Võibolla saaks rohkem detsentraliseerida hotellide ja piletite tellimist ja miks mitte ka isikukaitsevahendite tellimist ja arvestuse korraldamist.
Hoiatuse koostamine tundus esialgu pisut keeruline. Sellekohane kommunikatsioon võinuks olla selgem.	Puudulik kompetents talentide leidmisel ja tegevused juhtide järelkasvuga	Kindlasti peab olema nendes küsimustes teiste osakondade tugev toetus.

Kõik on olnud sujuv ja professionaalne	Ametikohtade kompetentsid võiksid olla kaardistatud.	Siiani väga rahul.
Hetkel ei oska midagi olulist välja tuua.	See on valdkond, kus ootan suuremat panustamist	Kõik toimib väga hästi, eriti hindan tööohutuse ja tervishoiu alast tegevust
Olen hetkeseisuga Rahul, ei oska hetkel öelda, mis võiks parem olla. Antud ressursi juures on tulemus optimaalne.	Kindlasti ootan tugevat koostööd koolitusplaani koostamisel, et töötajate areng oleks planeeritud, süsteemne ja vajaduspõhine.	
Viimane töötaja valik Laimaga oli väga hea!	Ametikohtade hindamine, kompetentside kaardistamine	
Pidasin kõiki eeltoodud valdkondi väga oluliseks või oluliseks, mis peab moodustama personaliosakonna põhilise töö. Kandidaatide seast töötaja lõpliku valiku otsuse peab tegema juht, kelle alluvusse töötaja tuleb.	Need kõik loetletud funktsioonid on ettevõtte arengu seisukohast väga olulised. Praktikas jagunevad ettevõtted kaheks: a) personali osakond on tugevalt kaasatud töötajate arendamisse või siis b) juhid vastutavad oma töötajate arendamise eest. Enstos on see pigem nii et juhid vastutavad ja personalijuht ei ole kaasatud ka töötasu ja tulemustasu süsteemide väljatöötamisse. Minu arvates võiks olla kaasatud nii talendijuhtimisse kui ka tasusüsteemide arendamisse.	
Puudub - töötaja profiili loomine, esmased vestlused kandidaatidega	Eelmises punktis juba pikalt rääkisin mis vaja minu arust teha	

**Tabel 14** Kommentaarid, näited, ideed juhtidelt personalitöötajate kompetentside kohta juhtide küsitlusest (autori koostatud)

teadmised	võimed	oskused
Personaliosakonnas on väga head teadmised, töölepinguseadusest, tööohutusest ja värbamisprotsessidest. Ei ole kunagi vastuse ta jäänud kui olen personaliosakonnale päringu esitanud.	Pingetaluvus on punkt kuhu tuleb tähele panna, olen näinud paar korda et emotsioonid oli liiga kõrged :)	Oskuste puudumise taha ei ole midagi jäänud ja personaliosakonna töötajate oskused on alati minu tööd toetanud, eriti valdkondades, kus minul vastavad oskused puuduvad.
Sel aastal on vaja kindlasti tegeleda tööjõu planeerimise põhimõtetega.	oma tehtud vigadest õpitakse, ei tohi neisse liialt takerduda	Nii nagu Enstos ikka, mööda joont osatakse käia, Out-of-box või arendus on kehva
rohkem julgust ning iseseisvust otsuste tegemisel.	Olen Rahul.	Juhendamine ja koostöö.
Praegusel hetkel need tegevused Enstos pole eriti olulised (vähemalt mina ei näe et oleks), seega ma ei näe et sellega tegeletaks. Samuti personaliosakonna endasisene kommunikatsioon lonkab. Teadmised ühe inimese käes ja kõik.	Minu tööd on pidurdanud mitte piisav uuenduslikkus töömahukate protsesside ajakohastamisel ja mõnikord on jäänud puudu sihikindlusest, et teha asjad valmis tähtaegselt.	selgitus töö ja läbirääkimised tava töötajatega peaks rohkem lähtuma võimalustest.
Personaliiuringuteks kasutatakse ikka ühte ja seda sama ettevõtet. Samas on aeg näidanud, et sellisel kujul ei ole uuringul erilist tulemust/kasu. Võib olla on aeg muuta küsitluste pakkujat või koostada ise ettevõttele sobiv/kohane küsitlus. Tööanalüüs ja töökohtade hindamise meetodid, võimalused ja põhimõtted - neid ei ole kohanud.	Uuenduslikkus on Enstos põlu all. Räägitakse sellest, aga reaalselt midagi uuendada ei lasta See igal tasandil.	olemasolevatele programmidele on võimalik tellida vajadusel kasutajapõhiseid ka lisakoolitusi
Minu tööd on toetanud kõik mis seotud personaliarvestuse, värbamiste ja töökeskkonnaga. Olen kindel, et personaliosakonnas on piisavad teadmised töötajate arenduse ja pideva hindamise läbiviimiseks. Pigem on probleem töökohustuste suures hulgas ja selles, et mitmed rutiinsed tegevused vajaksid põhjalikumat automatiseerimist. Eelkõige personaliarvestuse valdkond	Personaliosakonna töötaja peab olema väga, väga hea pingetaluvusega. Hea suhtlemisoskusega (nii kõnes kui kirjas), emotsioonide ohjamisega/ enesekontrolliga, kuulamisoskus ja usaldusväärne on primaarsed. Innovaatiline - aitama leida uudseid lähenemisviise, kui vanad enam ei toimi.	Olen selle teemaga väga Rahul puutudes kokku personaliosakonnaga.
	On olnud abi tööohutuslastes küsimustes.	Puudub meie- tunde loomise tegevus/valmidus/kompetents
	Probleemi kirjeldus on mõnikord liialt ebamäärane.	