

PERSONALIPLANEERIMINE

Koostaja: Kristi Mikiver
oktoober 2014, Tallinn

Juhendmaterjali valmimist rahastati Euroopa Sotsiaalfonist ja Rahandusministeeriumi eelarvest programmi „Keskne koolitus 2012 – 2013“ raames.

SISUKORD

1.	SISSEJUHATUS.....	3
1.1.	Personaliplaneerimine kui tervikliku protsessi kavandamine.....	3
1.2.	Personaliplaneerimise etapid.....	4
1.3.	Kaasamine.....	6
2.	TÖÖ ANALÜÜS JA TÖÖKS VAJALIKE KOMPETENTSIDE MÄÄRATLEMINE	8
2.1.	Töö analüüs	8
2.1.1.	Töö analüüsi meetodid	8
2.1.2.	Protsess.....	9
2.2.	Kompetentsid ja kompetentsimudelid	10
2.3.	Võtmeametikohad	12
3.	VÄLISKESKKOND	14
3.1.	Väliskeskkond – STEEPLED-analüüs ja konkurentide kaardistus	14
4.	SISEMINE TÖÖJÕU PAKKUMINE	16
4.1.	Pakkumuse prognoosimise tehnikad	16
4.2.	Täiendavad tööriistad	18
5.	TÖÖJÕU NÕUDLUSE (VAJADUSE) PROGNOOSIMINE.....	20
5.1.	Kvantitatiivsed tehnikad.....	20
5.2.	Kvalitatiivsed tehnikad.....	21
5.3.	Milliseid näitajaid võiks veel jälgida?.....	22
6.	PERSONALIPROGNOOS, PERSONALIPLAAN JA TEGEVUSKAVAD	23
6.1.	Prognoosi üks võimalikest mudelitest.....	23
6.2.	Personaliplaani koond	28
6.3.	Tegevuskavade koostamine.....	29
6.4.	Tegevuskavade elluviimine ja hindamine	30
7.	ALLIKAD TÖÖJÕUTURU SUUNDUMUSTEGA KURSISOLEKUKS	31
8.	ALLIKAD JA SOOVITUSLIK LISALUGEMINE.....	32

1. SISSEJUHATUS

1.1. Personaliplaneerimine kui tervikliku protsessi kavandamine

Personaliplaneerimise fookused on aja jooksul muutunud. Algselt „peade” arvutusest – kui palju töötajaid on lahkunud ja kui palju tulnud –, on praeguseks jõutud kombinatsioonini, milles on olulisel kohal nii kompetentside kui ka töötajate hulga planeerimine. Personaliplaneerimise olemuse annab hästi edasi järgmine definitsioon:

- Personaliplaneerimine on protsess, mis näeb ette ja kaardistab strateegiast tulenevad tagajärjed organisatsiooni inimressursi vajadusele. See peegeldub vajaminevate oskuste ja kompetentside planeerimises ning ka töötajaskonna koguarvu planeerimises. Price (2004)

Praegu räägitakse personaliplaneerimises aina enam lean- ja agiilse juhtimise põhimõtete rakendamisest. Termin ‘lean-juhtimine’ on seni tuntud peamiselt tootmisvaldkonnast ning selle keskmeks on kliendi väärtuse loomine samal ajal raiskamise vähendamisega; agiilsus tähistab krapsakust, väledust. Sellise personaliplaneerimise filosoofia märksõnaks on timmitud paindlikkus. Kolm soovitud Rothwellilt jt (2012) kõlavad nii: 1. Keskendu kõrge mõjuga strateegilisele tööle. 2. Ehita üles talendivaramu. 3. Kasuta alternatiivseid tööjõu allikaid.

Personaliplaneerimise protsessi kavandades tuleb rangelt meeles pidada, et planeerimine toimub organisatsiooni keskkonnas ning eesmärk sõltub organisatsiooni elukaare etapist.

Seega on planeerimise eesmärgid erinevate organisatsioonide puhul erinevad ning neil võib olla erinevaid rõhuasetusi (näiteks kriitilise kompetentsi hoidmine volatiilsuse tingimustes).

Kui üldistada, siis võtavad organisatsioonid süsteemse personaliplaneerimise käsile kahel eesmärgil:

- 1) leida kõige efektiivsemad personalilahendused;
- 2) tagada organisatsiooni eesmärkide elluviimine ja jätkusuutlikkus.

Organisatsioone vaadates on sagedasemate eesmärkidena nimetatud veel järgnevaid:

- Meelitada ligi ning hoida nõutav arv sobilike oskuste, kogemuste ja kompetentsidega inimesi.
- Näha ette võimalikust inimeste liiasusest või defitsiidist tulenevaid probleeme.
- Vähendada välisest värbamisest sõltumist, kui võtmeoskuse osas on madal pakkumus.
- Parendada inimeste rakendamise võimalusi läbi paindlike töövormide kasutamise.

Põhimõtted, mida planeerimise käigus endale aeg-ajalt meelde tuletada:

- Hoiu protsess lihtne ja kasutajasõbralik.
- Hoiu fookuses strateegiast tulenevad väljakutsed, sh tuumkompetents.
- Personaliplaanid on paindlikud ning neid vaadatakse regulaarselt üle.
- Personaliplaanid on seotud organisatsiooni strateegiaga ja sellest lähtuva personalistrateegiaga.
- Korralda/taga andmete korrektsus.
- Väärtus tekib kogutud andmete analüüsist ja tõlgendamisest, mitte statistika kogumisest ja esitamisest. Näe numbrite taha ja muuda statistika infoks, mille põhjal on võimalik langetada juhtimisotsuseid.
- Alusta planeerimist võtmeametikohtadest. Alati ei pea planeerima üle terve organisatsiooni. Kõikehõlmavad plaanid on ideaal.
- Vaata, et sa ei „kaaperda” protsessi. Planeerimise „omanikuks” on juhtkond. Vastutus protsessi juurutamise eest liigub järjest enam kesktasandi juhtidele (nagu näiteks on toimunud juba eelarvestamise protsessiga). Personalitöötaja vastutuseks on toetada ja nõustada juhte personaliplaneerimise protsessis. Personalitöötaja teine oluline roll on jälgida protsessi üksuste ülesest perspektiivist. Personalitöötajal on organisatsiooniülene vaade, mida kesktasandi juhil ei ole.

Oluline on planeerida lähtudes sellest, mis tagab organisatsiooni edu / mis on kriitiline strateegia elluviimiseks ja konkurentsieelise tagamiseks. Selleks otsitakse vastust kahele küsimusele:

- Milliseid töötajaid (ja kui palju) selleks organisatsioon vajab?
- Kuidas tagada nende inimeste leidmine, arendamine, hoidmine?

1.2. Personaliplaneerimise etapid

Strateegilise personaliplaneerimise etapid on järgmised:

1. Organisatsiooni strateegia ja sellest tulenevate väljakutsete mõistmine
2. Väliskeskkonna (sh tegevuskeskkonna) analüüs
3. Olemasoleva töötajaskonna võimekuse hindamine
4. Arusaama loomine tulevikus vajatavast töötajaskonnast – nii kompetentsid kui ka arv
5. Analüüsi ja hinda lahknevust olemasoleva ja vajatava töötajaskonna vahel
6. Koosta tööjõuplaan

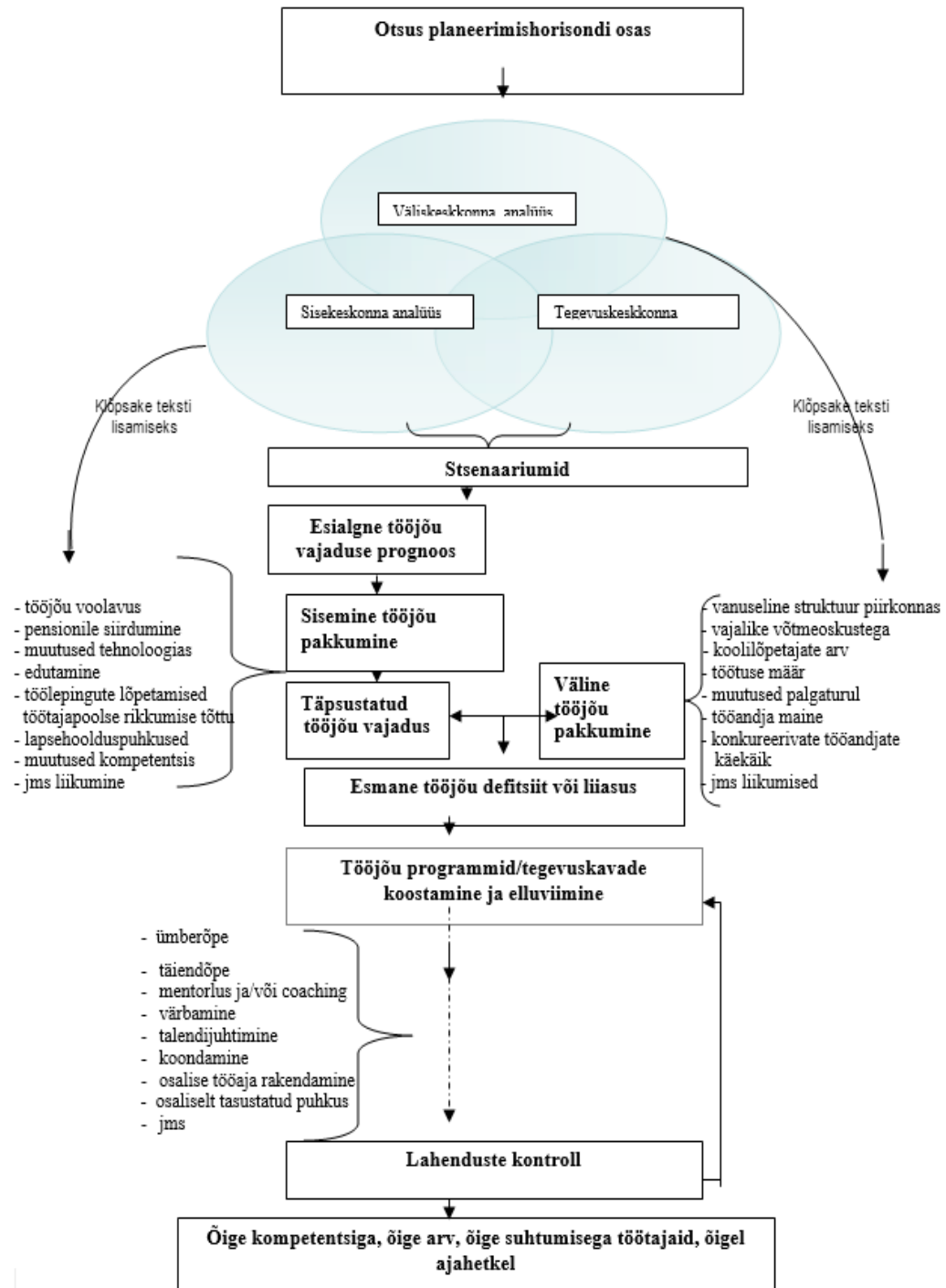
7. Hoia plaan elavana

Kui pikalt peaks personaliplaneerimine ette vaatama? Personaliplaneerimise ajaline vaade sõltub organisatsioonist, selle eesmärkidest ja tegevuskeskkonnast. Mida stabiilsem on tegevuskeskkond, mida suuremat rahalist investeeringut või ajalist ettevalmistust (näiteks eeltingimuseks on regulatsiooni muutmine) kavandatav muudatus nõuab, seda pikema vaatega plaani võiks teha. Kiirelt muutuv keskkonnas toimetav organisatsioon ei vaja pikka plaani, kuid vajab plaani pidevat ajakohastamist. Esmatähtis pole plaani pikkus kalendriaastates, vaid oluline on plaani sisu. Mõnes organisatsioonis on 2-aastane plaan täiesti adekvaatne lahendus, kuid mõnel teisel on selleks 8-aastane plaan. Ka ühe ja sama ministeeriumi haldusalas olevate organisatsioonide puhul võib osutada otstarbekas koostada erineva ajavaatega plaane. Personaliplaanide ajakohastamine peab olema seotud organisatsiooni strateegilise planeerimise tsükliga.

Järgnevalt on toodud põhjalikum personaliplaneerimist kirjeldav joonis (vaata joonis 1).

Joonis 1. Personaliplaneerimise protsess

Autor: Kristi Mikiver



Pea planeerimise käigus meeles, et igas etapis võib tekkida infot, mis sunnib minema tagasi protsessi mõne eelmise etapi juurde ja selle uuesti teostama.

1.3. Kaasamine

Üks planeerimise õnnestumise faktoreid peitub kaasamises. Kui võimalik, siis eelista alati kohtumist ja vestlust e-kirja saatmisele.

Personaliplaneerimisega alustades kohtu nii tippjuhtkonna kui üksuste juhtidega. Tippjuhtkonnaga personaliplaneerimise eesmärgi kokkuleppimine on oluline edu eeldus. Kohtumised on mõistlik ajatada etappi, mil on olemas esmane ülevaade tänasest töötajaskonnast ning ees seisab vajadus saada täpsemat infot eesisevate väljakutsete osas. Kohtumise eesmärgiks on selgitada välja kõige olulisemad personaliplaneerimise ja mehitamise teemad ning nende mõju. Kohtumisel proovi keskenduda tuleviku vajadustele, mitte teemadele, mis on põletavad just praegu (kui juht ütleb: „me peame värbama...”, siis proovi ta panna pigem sõnastama probleemi, millele ta lahendust soovib).

Soovitused esimeseks kohtumiseks:

- Valmista ette osakonnapõhised materjalid (ametikohtade arv, voolavus ja keskmine vanus ametigruppides vms).
- Anna ülevaade sellest, mida sa juba tead strateegiast/eesmärkidest. (Näita, et oled teinud kodutööd.)
- Räägi, kuidas ja milleks kohtumisel kogutud infot kasutatakse ja kellega jagatakse.
- Palu juhil kirjeldada eelseisvaid muutusi. Täpsusta julgelt, sest on oluline, et sa tõesti saaksid aru, mis äris toimuma hakkab ja millist mõju see personali planeerimisele avaldab.
- Määratle, milliseid valdkondi või ametigruppe eesisevad muutused mõjutavad
 - kõige esimesena,
 - kõige enam.
- Selgita välja, milliseid väljakutseid ta ametikohtade täitmisel ette näeb (mis võib osutuda kõige raskemaks).
- Pea meeles, et olulised on nii numbrid (ametikohtade arv) kui ka kompetentsid. Kui juht ütleb lihtsalt, et töötajaid saab olema palju rohkem või tunduvalt vähem, siis täpsusta. Oluline pole siiski saada vastust, kas see tähendab 72 või 69 inimest rohkem või vähem. Oluline on suurusjärk ja see, et sa saad teada, millist ametigruppi see muutus puudutab.

Mõned küsimused, millele võiks kohtumistel vastust otsida:

- a) Millised on kõige teravamad tööjõuprobleemid, mille ees me võime seista?
- b) Milliseid oskusi/ametikohti tuleb luua? Milliseid ametikohti ei ole enam vaja?
(NB! Mõelda 3 (5) aasta perspektiivis)
- c) Kui tuleks kõikidest kõne all olnud teemadest keskenduda vaid kahele, siis millised need oleksid? Mis edasi saab?
- d) Kuidas me teame, et meie tööjõuplaanide elluviimine on tõhus?

Esimese kohtumise lõpus tuleks leppida kokku, millise regulaarsusega edaspidi kohtutakse. Sellest esimesest ülevaatlikust kohtumisest peaks selguma, millistel teemadel ja millistes

planeerimise etappides on vaja juhti edaspidi kaasata. Kas koos on vaja leida üles osakonna olulised kompetentsid või piisab sisemiste liikumiste arutelust. Millise regulaarsusega antakse ülevaateid ja kellele, see tuleks samuti paika panna esimesel kohtumisel tippjuhtkonnaga.

2. TÖÖ ANALÜÜS JA TÖÖKS VAJALIKE KOMPETENTSIDE MÄÄRATLEMINE

On mõned eeldused, mis aitavad kaasa personaliplaneerimise kvaliteetsele lõpptulemusele. Üheks eelduseks on töö analüüsi teostamine.

2.1. Töö analüüs

Töö analüüs seisneb töö sisu täpsemas määratlemises ja vajalike vahendite ning töötingimuste kirjeldamises. Tööd analüüsid uuritakse, millistest tegevustest tööprotsess koosneb, kas ülesanded on loogiliselt ametikohtadeks rühmitatud ning hinnatakse, kas ülesannete hulk ametikoha kohta on optimaalne. Töö analüüsi tulemus on sisendiks töökirjeldusele, ametijuhendile.

Kuna töö analüüsi tulemusel kujundatakse organisatsiooni töökorraldus sageli ümber, siis on väga olulisel kohal kommunikatsioon kohe alguses. Töö analüüsi eesmärgi ja tulemuste kasutamise selgitamine töötajatele võtab maha liigsed pinged, ärevuse ja hirmu suurte muutustuste ees. Selge kommunikatsiooniga hoiate ära kuuldused töökohtade ja/või töötasu vähendamisest.

Töö analüüsi käigus võiks otsida vastust järgnevatele küsimustele:

1. Milliste tulemuste põhjal hindame strateegia elluviimise edukust?
2. Millised on olulised, vajalikud ülesanded, tegevused, käitumised, mis tagavad oodatud tulemused?
3. Kas ülesanded/tegevused on erineva tähtsusega? Millise sagedusega neid teostatakse?
4. Millised on vajalikud teadmised, oskused, võimed ja teised kompetentsi tunnused, mis võimaldavad ülesandeid täita?
5. Kuidas ülesanded töödeks/ametiteks grupeerida? Millises üksuses tehakse seda tööd kõige tõhusamalt ja saavutatakse suurim mõju? Milliseid töösuhte liike kasutame ja milliseid võiksime/peaksime kasutama?

2.1.1. Töö analüüsi meetodid

Töö analüüsi läbiviimisel tuleks kasutada mitut meetodit, et veenduda info objektiivsuses. Selline lähenemine võimaldab leida üles põhjused, miks töötajad ülesannet ühel või teisel viisil täidavad.

Töö analüüs ei ole vaid info kogumine ja analüüsimine, kuigi see moodustab suurema osa. Väärtus tekib, kui analüüsi tulemuste põhjal võetakse vastu otsused ja viiakse need ka ellu. Sellisteks otsusteks võivad olla tööülesannete ümberjagamine üksuste vahel, ametikoha üleviimine teise üksusesse, erinevate üksuste ühendamine vms.

Tööaja kasutuse mõõtmisel mõõdetakse aega, mis kulub töötajal erinevatele tegevustele. Mõõta võib ka tsükli. Sellisel puhul mõõdetakse konkreetsele korduvale tegevusele kuluvat aega. Sellisel viisil on võimalik arvutada välja töö norm ehk kui palju peaks selle tegevuse peale aega kuluma.

Kasutatakse ka vaatlust näiteks iga teatud aja tagant ehk intervalli tagant märgitakse üles, millist operatsiooni töötaja teostab. Vaatlust võiks teostada selleks vastava koolituse saanud isikud, kuid samas on levinud ka töötaja enesevaatlus. Viimase korral mõõdab töötaja ise erinevatele ülesannetele kulunud aega. Hilisema töö hõlbustamiseks on mõistlik enne töö analüüsiga alustamist määratleda, kuidas tegevusi kategoriseeritakse (näiteks kood kas numbrina või nimetusena). See on oluline hilisema analüüsi ja erinevate töötajate ajakasutuse võrdluseks. Soovituslik on koostada kindlas formaadis vaatlusleht, kuhu on hõlbust märkida tegevuse alguse aeg, lõpu aeg, kestus, tegevuse kood ning lisaks võiks olla ka täiendava info väli, et vajadusel tähelepanekuid fikseerida.

Töö analüüsi käigus on lisaks eelkirjeldatutele veel erinevaid võtteid. Enamlevinud on küsimustikud, intervjuud, töö andmebaasidega ja dokumentidega. Kui on otsustatud kasutada küsitlusi, siis küsitletakse nii töö tegijaid kui ka nende vahetuid juhte. Töö tegijate puhul ei tohiks unustada ka neid, kellega töö tegijal on ametialane kokkupuude – näiteks tema töö on sisendiks selle teise inimese täidetavas ülesandes.

Töökorraldust kirjeldavate dokumentidega tutvumise peamine kasutegur seisneb taustainfo saamises. Andmebaasides sisalduv info on hea võimalus kontrollida muude meetoditega (näiteks küsitlus) kogutud andmete usaldusväärsust. Näiteks elektroonilise töötaja arvestamise korral on andmebaasist võimalik kontrollida või täpsustada töötajaga seotud väidete usaldusväärsust.

Meeles tuleb pidada, et meetodi valikul tuleb alati arvesse võtta ressursside kulu: aega, raha, inimesi. Otsustamisel ei tohi seda tegurit ära unustada.

2.1.2. Protsess

Töö võetakse töö analüüsi käigus tegevusteks lahti sel määral, et on võimalik aru saada, mida peab töötaja teadma ja oskama ning kui kaua üks või teine tegevus aega võtab. Faktorid, mida kaardistatakse, on järgnevad: töö eesmärk, ülesanded, milliseid probleeme tuleb töö käigus lahendada, oodatavad tulemused, vastutusosalad, kellele antakse aru, kellele allutakse, tööriistad, töökeskkond ja tervishoid, töötingimused, kontaktid ja suhtevõrgustik, vajalikud litsentsid/tunnistused, haridus, vajalikud teadmised ning võimed, oskused ja kogemus.

Intellektuaalsete tööde puhul on sageli keeruline hinnata, kui kaua ühe või teise ülesande täitmiseks aega kuluda võiks. „Päris elu” teeb lihtsamaks see, et tavapärast ei ole ühegi ülesande lahendamiseks liiga palju aega – tähtajad sunnivad tagant. Kuna enamik ülesandeid ei ole unikaalsed, vaid nende täitmine on tuletatav varasema kogemuse pealt, siis võib sama mustrit kasutada ka ülesande täitmiseks kuluva aja prognoosimisel.

Töö analüüsi puhul on oluline ajastus. Kui töö analüüsi viiakse läbi lühikese perioodi jooksul, siis ei pruugi kõik tegevused pildile saada. Eriti oluline on see tööde puhul, mis on mahutundlikud või mille intensiivsus varieerub. Lühiajaline mõõtmine võib anda valede tulemused ning viia valede järelduste ja otsusteni.

Kui analüüsida osakonna tööd tervikuna, siis ei ole sobivaim meetod analüüsida iga töötaja tööd eraldi. Analüüs tuleks teha osakonnas tehtavate tööde kui terviku kohta. Osakonna töö analüüsi puhul uuritakse, kuidas jagatakse omavahel teavet ja ressursse. Analüüsi käigus info kogumise meetodid on samad mis individuaalse töö analüüsimisel. Protsess ise võib näha välja näiteks järgnev:

- Loetletakse funktsioonid.
- Funktsioonide alla reastatakse ametikohapõhised ülesanded.
- Iga ülesannet hinnatakse kahest aspektist: ülesande keerukus ja tähtsus. Ei tohi unustada arvesse võtta mahtu.
- Oluline on selgitada välja, mille eest ametikohal vastutatakse ja milline on erinevate vastutuste omavaheline järjestus.
- Ülesanded grupeeritakse.

Tulemuse kirjeldamiseks sobiv viis on näiteks voodiagramm, mis toob hästi esile seosed osakonnas tehtavate tööde ja selle käigus täidetavate ülesannete ja vahetatava info vahel.

Töö analüüsi käigus kiputakse unustama, et tööde ümberkujundamine mõjutab peale konkreetset tööd tegeva inimese ka teisi töid/inimesi/tegevusi. Ühe töö ümberkujundamine toob endaga kaasa ka mõju teistele töödele, mis on ülesannete, ressursi või eesmärgi kaudu seotud.

Kui oled otsustanud osta töö analüüsi teenust sisse, siis tuleb arvestada, et lisaks tavapärastele töö analüüsi sammudele kulub teenuse osutajal aega ka organisatsiooni tundmaõppimiseks: struktuur, eesmärgid, väliskeskond, sisekeskkond jmt.

Töö analüüsi kohta on mitmeid eestikeelseid materjale koostanud Riina Rohelaan.

2.2. Kompetentsid ja kompetentsimudelid

Kompetentsimudeleid kasutatakse nii värbamisel, arendamisel kui ka hindamisel laiemalt. Personalplaneerimise käigus on samuti tegu läbiva teemaga. Tööks vajalike kompetentside väljaselgitamine toimub töö analüüsi käigus ning planeerimise hilisemates etappides tõusetub kompetentside teema uuesti näiteks sisemiste liikumiste kavandamisel.

Kompetentsidest on räägitud juba ligi 40 aastat (alguseks loetakse David C. McClellandi artikli ilmumist ajakirjas American Psychologist aastal 1973) ja selle aja jooksul on neid mitmeti defineeritud. Kui definitsioone võrrelda, siis ühisosaks on see, et kompetentsid sisaldavad nii teadmisi, oskusi, hoiakuid kui ka isiksuse omadusi, mis avalduvad käitumises ja on seetõttu paremini hinnatavad, mõistetavad ja õpetatavad. Juhtimiskonsultant Paul C. Green

(1999) defineerib kompetentse mõõdetavate tööharjumuste või personaalsete oskuste kirjeldustena, mis on vajalikud tööeesmärkide täitmiseks. Oma käsituses eristab ta individuaalseid kompetentse ja tuumkompetentse. Greeni käsituse kohaselt on individuaalne kompetents isiku mõõdetavate tööalaste tegevuste ning töö eesmärgi saavutamiseks vajaminevate oskuste kirjeldus. Tuumkompetents on tema käsituses tehniliste teadmiste ja oskuste ainulaadne kogum, millel on mõju organisatsiooni erinevatele toodetele ja teenustele ning mis annab organisatsioonile ainuomase konkurentsieelise turul.

Nullist kompetentsimudelit tehes on neli põhisammu, mida soovivad Antoinette D. Lucia ja Richard Lepsinger (1999):

- 1) vali andmete kogumise meetod
- 2) valmista ette ja vii läbi intervjuud ja fookusgrupid
- 3) vii läbi töö vaatlus
- 4) analüüsi andmeid ja loo kompetentsimudel

Vaadelda ja intervjuerida tasub isikut, kelle sooritus on ootustele vastav või ületab tulemuslikkuse kriteeriumit. Vaatlemise asemel võib teha hoopis intervjuu. Oluline on, et leiad üles selle, mis eristab head keskpärasest. Kui suudad selle ära kirjeldada, on kompetents käes.

Küsimused, millele intervjuudel vastust otsida:

- Milliste teemade ja probleemidega tuleb iga päev tegelda?
- Millised on peamised osakonnad, töötajad, kellega koos tuleb töötada?
- Lase kirjeldada mõnd edukalt lahendatud probleemi. Uuri, mida ta tegi ja miks, mis oli tema roll.
- Lase sama teha ka vastupidise näitega.
- Millised faktorid pärsivad edu ja millised viivad edule?

Seega on kompetentsimudelid suunatud pigem sellele, et selgitada välja, kuidas eesmärgid on saavutatud ning mitte sellele, mida on saavutatud. Kompetentsimodelite koostamisel otsitakse üles ja defineeritakse kompetentsid, mis on ametigrupile omased.

Kui kompetentsid leitud ja kirjeldatud, siis kontrolli neid vastutuste suhtes. Need peavad omavahel haakuma. Kas kirjeldatud kompetents võimaldab isikul olla ülesannete kõrgusel ja võtta vastutuse? See on üks kontrolli koht, mis annab märku, kas liigud õiges suunas.

Mudelis kasutatavate kompetentside arv ei tohiks olla liiga suur. Kompetentse valides tuleb ikka ja jälle küsida, kas tegu on kriitilise ehk üliolulise kompetentsiga. Liiga suure hulga kompetentside puhul ei olda suutelised neid hindama ja selle põhjal võib kergelt tekkida järeldus, et mudel ei tööta. Tavapäraselt soovitatakse hoida kompetentside arvu vahemikus 6 – 9. Juhtide puhul siis pigem 9, sest mudel sisaldab ka juhtimiskompetentse.

Enne mudeli koostamist on ääretult oluline leppida kokku mudeli kasutamise eesmärgis. Kui kompetentsimudeli kasutamise eesmärk on seotud pigem arendusega, siis tuleks enam lähtuda missioonist, visioonist ja väärtustest ehk kõigest, mis kirjeldavad tulevikus soovitud

käitumist. Kui kompetentsimudel aga on suunatud pigem hindamisele, siis tasub liikuda kriitilisi edu tagavaid käitumisi kirjeldades. Eeldatakse, et tuleviku tööalase käitumise ennustajaks on mineviku käitumine sarnastes olukordades. Kui nüüd ajada segi ja kasutada kriitiliste ehk seni edu taganud käitumiste kirjeldamist olukorras, kus tegelikult vajatakse arengut ja muutust, siis soovitud tulemust ei saavutata, vaid tsementeeritakse vana ja väljakujunenud olukord.

Kompetentside defineerimisel kasuta oma organisatsiooni kompetentsisõnastikku. Kui enda oma ei ole, on üheks alternatiiviks Riigikantselei ja Kutsekoja koostöös 2014 valminud dokument „Üldised kompetentsid. Kvalifikatsiooniga seotud terminid. Juhendmaterjal kutsestandardi koostajale, tasemeõppe ja täienduskoolituse õppekava koostajale ning karjäärinõustajale”.

Mitmeid eestikeelseid artikleid on kompetentside ja kompetentsimudelite teemal kirjutanud Mait Raava. Head praktikaga tutvumise võimalus on Keskkonnainspektsiooni näol, sest nemad on kompetentsimudeleid kasutanud juba aastaid.

2.3. Võtmeametikohad

Selleks et saada teada, millised ametikohad on organisatsioonis need, mille panus organisatsiooni koguväärtusesse on suurem, võiks viia läbi ametikohtade segmenteerimise. Eelduseks on, et organisatsioon teab, mis on tema pikaajalised strateegilised eesmärgid ja tuumkompetents.

Sellise ametikohtade kaardistamise tulemusel on organisatsioonil info, millised on võtmeametikohad. On teadmine, millistesse ametikohtadesse tuleks enam panustada nii inimeste leidmisel, arendamisel kui ka hoidmisel. Kõigile kõige pakkumine on ebamõistlik.

Jaotuse põhjal on võimalik otsustada, millistele ametikohtadele on vaja arendada järelkasvu ja valmistada ette mantlipärijaid ning milliste ametikohtade puhul saab rahulduda välise värbamisega.

Segmenteerimise aluseid on liiga palju, et püüda neid kõiki loetleda. Lihtsustatult võib öelda, et segmenteerimisel tuleks otsida vastust kolmele küsimusele:

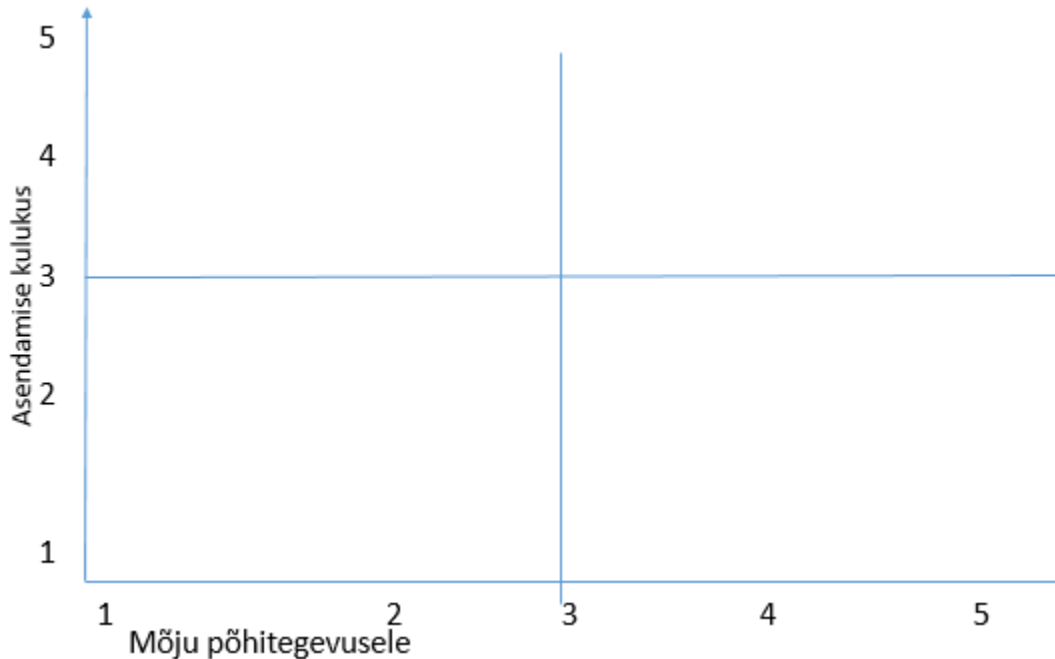
- 1) Milliseid tuumkompetentse vajame ja milliseid enam ei vaja?
- 2) Kui keeruline ja kulukas on nende kompetentsidega inimeste hankimine?
- 3) Milline on optimaalne töösuhte liik ja väärtuspakkumine nende inimeste hoidmiseks?

Üks lihtsamaid segmenteerimise viise on jagada ametikohad väärust loovateks ja väärtuse loomist toetavateks.

Teine lihtne ja praktiline moodus on kanda ametikohad „väljakule” (vaata joonis 2). Sellisel puhul kantakse telgedele olulised tegurid ning ametikohti hinnatakse nende mõlema teguri suhtes/mõjus ning paigutatakse ükshaaval „väljakule“. Kasutatava skaala võib samuti ise valida. Alljärgneva näite puhul on skaala 1-5 ning iga ametikohta kaalutud järgnevast kahest tegurist lähtuvalt:

- 1) Kui suur on mõju põhitegevusele (väärtuse loomisele)? (1 tähistab vähest mõju ja 5 väga olulist mõju)
- 2) Kui keerukas/kulukas on ametikohta täita/asendada lahkumise korral? (1 tähistab vähest kulukust/keerukust ja 5 väga suurt kulu/keerukusastet)

Joonis 2. Ametikohtade kaardistamise väljak



Kui ametikohad on paigutatud „väljakule”, siis iga „ruudu“ puhul on võimalik pakkuda konkreetseid lahendusi nende ametikohtade spetsiifikat silmas pidades. Käesolevast skaalast lähtudes on võtmeametikohad need ametikohad, mis paiknevad üleval paremas kastis ehk ametikohad, millel on oluline mõju põhitegevusele ja mille asendamine on kulukas.

Milliseid hindamise/segmenteerimise aluseid ise planeerides telgedel kasutada, sõltub organisatsiooni väljakutsetest.

Võtmeametikohti määratledes tuleks hoida lahus inimene, kes sellel ametikohal praegu töötab, ja ametikoha sisu. Kui aga minnakse juba personaliplaneerimise faasi, kus ametikohad on määratletud ja vaadatakse, kes on isikud, kes ametikohtadel töötavad, siis sel hetkel toimub üleminek persooni tasandile. Persoonide puhul vaadatakse, mis on nende haridustase, kaua nad on töötanud, kas on oht, et nad hakkavad lahkuma, mida saame teha nende hoidmiseks jne. Meeles tuleb pidada, et nii praegust kui samas ka tulevast sooritust võivad mõjutada väga paljud asjaolud. Kas või näiteks juhi muutus, muutused tasustamises, isiklikud olud.

Meeles peaks pidama ka seda, et keskendumine vaid tipptegijatele on samuti ohtlik. See võib tuua kaasa tugevaid tagasilööke. Ebaõiglaselt kohelduna võivad end tunda töötajad, kes on oma töös täpselt nii head kui ametikohal vaja. Nendest sõltub tegelikult väga palju ning kui organisatsiooni tähelepanu on liialt suunatud „tähtedele”, võivad nad otsustada panustada alla oma tegelike võimete. Kuna nende töötajate osakaal töötajaskonnast on suur, siis on sel ühene mõju organisatsiooni tulemusele.

Personaliplaneerimise juures on võtmeametikohtadel oluline roll just seetõttu, et need on ametikohad, millest planeerimist tuleks alustada – loovad nad ju kõige enam väärtust.

Personaliplaan peab kindlustama, et nendel ametikohtadel vajatav kompetents majast välja ei voolaks. Personaliplaneerimine võtmeametikohtade grupis on miinimum, mida iga organisatsioon peaks tegema.

3. VÄLISKESKKOND

3.1. Väliskeskkond – STEEPLED-analüüs ja konkurentide kaardistus

Väliskeskkond avaldab mõju nii tööjõu välisele kui ka sisemisele pakkumisele.

Välise tööjõu pakkumise teadasaamiseks tuleb koguda infot ümbritsevast tegevuskeskkonnast. Eelkõige pakuvad personaliplaneerimise kontekstis huvi väliskeskonna faktorid ja konkurentide tegevus.

Levinum ja kasutussõbralik meetod väliskeskonna analüüsiks on STEEPLED-analüüs.

Analüüsi käigus vaagitakse läbi erinevad tegurid (vaata joonis 3) ja hinnatakse nende mõju organisatsioonile ning seeläbi ilmneb mõju personaliplaneerimisele.

Joonis 3. STEEPLED-analüüsi tegurid



Enne kui asud analüüsi teostama, otsusta, kui pika ajalise perspektiiviga sa arvestad ehk kui kaugele sa ette mõtled. Kas planeerimise horisont on 3 aastat, 5 aastat või 10 aastat?

Mida tegurite all lähemalt uurida?

- poliitilised tegurid: maksupoliitika, poliitiline stabiilsus, erinevate parteide fookusteemad, poliitilised kokkulepped, muutused poliitikamaastikul jne;
- majanduslikud tegurid: majanduse areng, intressimäärad, inflatsioonimäär, sissetulekute kasv jne;
- sotsiaalsed tegurid: kultuuri aspektid, rahvastiku juurdekasv, vanusejaotus, karjäärieesilised, tarbimisharjumused, muutused elustiilis, tervis, haridustase jne;
- ökoloogilised tegurid: kliima, kliimamuutused, säästliku arengu mõtteviis, loodusressursid, taastuvenergia jne;
- tehnoloogilised tegurid: teadus- ja arendustegevuse aktiivsus, tehnoloogiliste muutuste kiirus, tehnoloogiatooted jne;
- juriidika – võimalikud muudatused seadusandluses;

- g) eetika: väärtused, maine, tegevuseetika, konfidentsiaalsus, altkäemaksu andmine/võtmine jne;
- h) demograafia: rahvastiku statistika, elanike jaotus soo ja vanuse järgi, keeleline jagunemine jne.

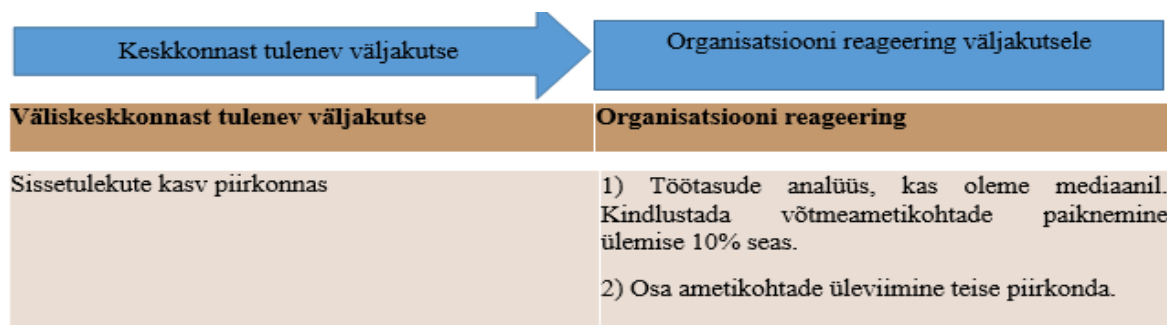
Kuidas otsustada, kas tegur on oluline? Vaagides näiteks poliitiliste faktorite mõju, mõtle nii: Kuidas mõjutab Eesti Euroopa Liidu eesistujaks olemine 2018. aastal organisatsiooni personalivajadust? Kas aastaks 2015 võetakse vastu mõni seadus/direktiiv, mis avaldab olulist mõju meie organisatsiooni personaliküsimustele? Kui jah, siis peaksid kirjeldama, kuidas see mõjutab töötajate arvu ja vajaminevaid kompetentse. Kas on vaja inimesi ümber paigutada, uusi värvata, täienduskoolitusi läbida vms? Kui ei, siis pole see organisatsioonile praegu oluline faktor ning keskendu mõnele teisele faktorile.

Väliskeskkonna analüüsi puhul võib mõne faktori osas tunduda, et mõju on ühekorruga nii positiivne kui ka negatiivne. Sellisel juhul tuleb minna analüüsiga sügavamale ja veenduda, kumb mõju realiseerub tõenäolisemalt.

Konkurentide mõju väljaselgitamine algab konkurentide hulga kindlakstegemisega. Esmalt tuleks välja uurida, kes on organisatsiooni konkurendid. Siinkohal peaks vaata laiemalt kui ainult organisatsiooni tegevusvaldkonna pinnalt. Konkurentide kaardistamise eesmärk on kaardistada piirkonna ettevõtted ja muud organisatsioonid, kellega tööjõu pärast võideldakse. Samuti uuritakse, kuidas konkurentidel läheb (kuidas kasum ja käive on viimastel aastatel muutunud, kas nad pigem laienevad või tõmbuvad koomale, liituvad vms). Kindlasti on oluline saada teada, milline on iga konkurendi maine tööturul ning kuidas on muutunud nende töötajate arv. Kogutud info analüüsitakse ning selle tulemusel on teada, millist mõju avaldab konkurentide tegevus sinu personaliplaanile.

STEEPLED-analüüsi ja konkurentide kaardistuse tulemused võib kanda SWOT-analüüsi formaati ja leida üles nii ohud kui ka võimalused. Või kasutada alljärgnevat kaardistust (vaata joonis 4), kus iga väliskeskkonnast tuleneva väljakutse vastu pannakse kirja, kuidas organisatsioon sellele reageerib ehk mida ette võtab.

Joonis 4. Keskkonnast tulenev väljakutse ja organisatsiooni reageering



Väliskeskkonna indikaatorid, mida koguda ja mille trende jälgida – näitajad, mida võiks jooksvalt jälgida:

- Tööjõu sisse- ja väljavool tööturule (üldine ja meile olulised sektorid)
- Võtmeoskustega koolilõpetajate arv (piirkondlikult)

- Vanuseline jaotus (soo lõikes ja piirkondlikult)
- Töötuse määr (soo ja vanusegrupi lõikes piirkondlikult)
- Hõive määr (soo ja vanusegrupi lõikes ja piirkondlikult)
- Ränne (sh pendelränne)
- Sissetulekute muutus (piirkondlikult)
- Konkurentide ja võimalike sisenejate tegevus
- Investeeringud piirkonda

4. SISEMINE TÖÖJÕU PAKKUMINE

Sisekeskkonna analüüsis prognoositakse eelkõige, kuidas muutub organisatsiooni tänane töötajaskond planeerimisperioodi vältel. Indikaatorid, mida koguda ja mille trende jälgitakse, on rahandusministeeriumi eestvedamisel määratletud. Neidsamu, mida kogutakse, tuleb rakendada oma tööjõuvajaduse prognooside koostamisel. Siin leiavad väljundi praktikasse voolavus, vanusegrupid, staažid jne ning nende näitajate erinevad kombinatsioonid (nt voolavus viiendal tööaastal naiste seas x ametigrupis).

4.1. Pakkumuse prognoosimise tehnikad

1) Trendide analüüs

Sisemise pakkumuse prognoosimise lihtsaim moodus. Eeldab eelnevale perioodile sarnast olukorda. Andmed peaksid olema kogutud pikema perioodi jooksul (tavapäraselt loetakse trendide väljatoomise minimaalseks ajaliseks vaateks viis aastat).

Näide: osakonnas on aastane keskmine voolavus (väljendatuna inimeste arvus) 5 inimest, pensionile siirdub 3 inimest, 2 inimest koondatakse. Sisemine pakkumus väheneb keskmiselt 10 inimest aastas.

2) Kompetentsimudelid

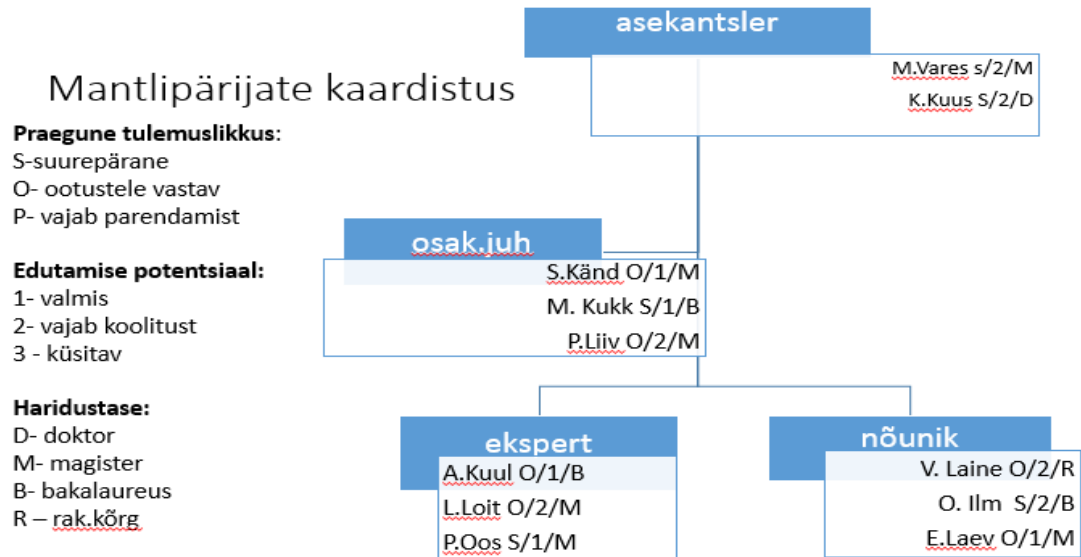
Organisatsioonis olemasolevaid kompetentse võrreldakse tulevikus vajatavatega. Näiteks võib organisatsioonil olla ees uue digilahenduse kasutusele võtmine ning see eeldab digikompetentsi kõigilt ametnikelt. Kui hakata olemasolevate inimeste kompetentsi analüüsima, võib selguda, et selles osas on mahajäämus, sest digikompetentsi pole varasemalt vaja olnud. Või näide lennundusvaldkonnast, kus tehnika ja tehnoloogia kiire areng tõid tööväljale mehitamata õhusõidukid, mis omakorda pani ametkonna väljakuste ette luua organisatsiooni vastav kompetents.

3) Mantlipärijate kaardistus (vt näide)

Võtmepositsioonid kindlustatakse võimalike ametisse sisenejatega. Sisenejad valitakse talendisalvest ja valmistatakse ette uuteks väljakutseteks läbi järelkasvu arenguprogrammide.

Näitena (joonis 5) on toodud üks võimalik viis kaardistuse kokkuvõtteks. Näites on mantlipärijad kaardistatud kolme tunnuse alusel: praegune tulemuslikkus, edutamise potentsiaal, haridustase. Iga organisatsioon saab valida kaardistamise aluseks endale vajalikud tunnused, mis aitavad eristada tipptegijaid teistest.

Joonis 5. Mantlipärijate kaardistuse näide



4) Talendisalv

Talendisalv on andmebaas inimestest, kes on valmis astuma ametist lahkunud isiku positsioonile. Talendisalve üheks kasuteguriks on võimalus vähendada värbamisele kuluvat aega ja raha. Salves hoitakse teadupärast vaid väärt kraami ning seetõttu tuleb hoolikalt selekteerida nii salve arvamisel kui sellest väljaarvamisel. Organisatsiooni kontekstis tuleks talendisalve arvata vaid oma organisatsiooni tipptegijad – inimesed, kes suudavad luua vajaliku muutuse. See ei tähenda, et teisi töötajaid ei arendataks. Arendatakse ikka, aga sellesse investeeritakse vähem. Mantlipärijad tulevad reeglina organisatsiooni talentide hulgast ning talentide hulka arvatakse töötajad, kes on järjepidevalt näidanud suurepäraseid töötulemusi ja kes kannavad endas organisatsiooni väärtusi.

5) Markovi analüüsid

Markovi analüüsid on abiks sisemiste liikumiste prognoosimisel. Võimaldab prognoosida, kui palju inimesi jätkab praegusel ametikohal, palju edutatakse, palju lahkuvad, palju viiakse mujale üle jne. Kasuteguriks on võimalus võtta suur hulk liikumistega seotud infot ühele väljale kokku.

Muidugi tuleb arvestada ka piirangutega. Markovi analüüsi kasutamisel on kaks olulist piirangut:

- 1) Organisatsioon peab olema piisavalt suur, et tekiks andmestik.
- 2) Ei sobi kiiresti muutuvates oludes.

Tabel 1. Markovi analüüsi näide

2014-2015	osak.juh	talituse juh	peaspets	spetsialist	arvestaja	lahkumised
osak.juh 3 in	87% 3 in	7% 0 in				6% 0 in
Talituse juht 15 in	7% 1 in	76% 11 in	12% 2 in			5% 1 in
peaspets 60 in		3% 2 in	75% 45 in	9% 5 in		13% 8 in
spetsialist 102 in			15% 15 in	48% 49 in	12% 12 in	25% 26 in
arvestaja 306 in				10% 31 in	67% 205 in	23% 70 in
eeldatav pakkumus	4 in	13 in	62 in	85 in	217 in	105 in
Kokkuvõte	+1 in	-2 in	+2 in	-17 in	-89 in	

Selgitus tabeli juurde.

10% arvestajaid on edutamise valmiduses

67% arvestajatest jätkab oma ametis

23% lahkub (kõik lahkumised kokku)

Tabelist (tabel 1) on näha, et mõnel ametikohal on ülepakkumus ja teisel puudujääk. Järgmise sammuna tuleks vaadata läbi, kas näiteks talituse juhataja ametikoha ühe vakantsi saab täita peaspetsialistiga (seal on prognoosi kohaselt ülepakkumine). Niimoodi samm-sammult käiakse tulemus läbi ja selgub, kui palju on tegelikult töötajaskonda puudu või üle. Siit edasi liikudes oleks otstarbekas uurida lahkumiste põhjusi. Markovi tabelis pole lahkumisi põhjuste lõikes liigitatud. Kui lahkumised on probleem, siis tuleks seda kindlasti teha, et hiljem suunata oma tegevuskavad just konkreetse teema lahendamiseks, mitte tegeleda lahkumistega üldiselt. Täiendavaid tööriistu on toodud näidetena punktis 4.2.

4.2. Täiendavad tööriistad

Sisemise pakkumise täpsustamiseks saab vajadusel kasutada täpsemat sissevaadet võimaldavat instrumenti.

Kui lahkumised on probleem, siis üheks võimaluseks on kasutada analoogset tabelit (tabel 2) nagu alljärgnev, mis annab lahkumistest detailsema ülevaate ning võimaldab ühtlasi prognoosida täiendavaid lahkumisi.

Tabel 2. Lahkumiste põhjuste kaardistus

Lisaks tavapärasele voolavuse on hea kasutada kõrvale ka ellujäämismäära (tabel 4). Mainitud infot edastavad organisatsioonid keskseks planeerimiseks rahandusministeeriumile ning oleks otstarbekas kasutada seda ka oma personaliplaneerimise töös. Ellujäämismäär näitab, kui palju teatud perioodil liitunud töötajatest on ettevõttesse tööle jäänud. See aitab selgitada välja, millised on „ohu aastad“ ehk peale mitmendat tööaastat kõige enam lahkutakse. Ametikohtade lõikes seda „ohu aastat“ teades on võimalik kavandada lahkumist ennetavaid tegevusi (näiteks pakkuda võimalust sisemiseks liikumiseks või lihtsalt tööd veidi ülesannete ümberjagamisega rikastada vms). Kui voolavus on probleemiks, siis võib ajalise vaata võtta ka oluliselt lühemaks ja näiteks mitme aastase perioodi asemel vaadata lahkumisi ühe aasta jooksul. See annab võimaluse näha kui palju on lahkumisi näiteks katseajal või koguni esimese kuu jooksul.

Tabel 4. Ellujäämismäära arvutamine

grupp	algarv	1. aasta	2. aasta	3. aasta
A	40	35	28	26
B	32	25	24	19
C	42	36	30	26
kokku	112	96	82	71
Keskmine ellujäämis %	100%	86%	73%	63%

Selgitus: tabelis on tähis grupp mõeldud ametikoha grupina ja A, B, C asemel on organisatsioonis kasutamisel selles lahtris kirjas vastav ametikoht või ametikoha grupp.

5. TÖÖJÕU NÕUDLUSE (VAJADUSE) PROGNOOSIMINE

Olemasoleva töötajaskonna analüüs annab sisendi töötajate nõudluse prognoosimisse. Selle põhjal (kõrvutades väliskeskkonna analüüsi tulemustega, organisatsiooni strateegiast lähtuvate väljakutsetega) prognoositakse, kui palju uusi töötajaid tõenäoliselt vaja läheb ja milliseid kompetentse vaja läheb.

5.1. Kvantitatiivsed tehnikad

1) Trendide analüüs

Sobib lisaks pakkumise prognoosimisele ka nõudluse prognoosimiseks. Vaja oleks vaadata vähemalt 5 aasta andmeid.

Näide. Tõhusa teavitustegevusel on positiivne mõju elanikkonna teadlikkuse tõusule. Viimase seitsme andmed näitavad, et sellest tulenevalt kasvab esimesel viiel aastal pöördumiste arv, viimasel kahel aastal on pöördumiste arv stabiliseerunud. Kuna lähiaastatel ei ole teenustes (sh ei ole kavandatud olulisi muudatusi ennetustegevuse mahus) ja

tegevuskeskkonnas oodata suuremaid muutuseid, siis ei prognoosita järgneva kahe aasta vaates personali arvu kasvu.

2) Suhtarvude ja koefitsientide kasutamine

Ei eelda „ajaloolisi” andmeid. Prognoosi alusena kasutatakse hetkel olemas olevaid andmeid. Levinud on näiteks juhtide ja töötajate suhtarv, teenuste mahu kasvu % kasutamine.

Näide. Andmed näitavad, et ühe juhi kohta on dokumendihalduses 15 töötajat. Samas juhtide ja töötajate suhtarv peaspetsialistide korral on samas üksuses kaheksa peaspetsialisti ühe juhi kohta. Suuremaid muudatusi tööprotsessis kavandatud ei ole, aga ees seisab tugiteenuste konsolideerimine. Sellest tulenevalt võetakse samad suhtarvud prognoosi tegemisel aluseks.

3) Regressioonanalüüs

Kirjeldab tunnustevahelisi seoseid (personali arvu ja teine muutuja) tuginedes varasematele andmetele. Varasemaid andmeid on vaja mõlema tunnuse osas. Tunnuste vahel peab olema lineaarne suhe, muudel juhtudel personaliplaneerimises ei toimi. Kasutada saab näiteks prognoosides, millise personalivajaduse kasvu menetlejate osas toob kaasa laekuvate avalduste mahu kasv.

5.2. Kvalitatiivsed tehnikad

1) Delphi tehnika

Ekspertarvamusel põhinev tehnika. Ekspertid (vähemalt 5–6 inimest) saavad lähteülesande. Lähteülesandeks võib näiteks olla küsimus väliskeskonna mõjust personali arvule/kompetentsidele. Ekspertid annavad oma ekspertarvamuse. Ekspertid ei kohtu omavahel silmast silma. Kogutakse kokku ekspertide prognoosid ja planeerimise grupp arutab läbi, teeb täpsustusi, esitab täiendavaid küsimusi. Viib tulemuse ekspertidele tagasi hinnata ja nii vajadusel mitmeid kordi, kuni saavutatakse tulemus.

Miinustena saab välja tuua, et tehnika on subjektiivne ja keeruline on hoida eksperte infot vahetamast, kui ekspertid on tihedalt seotud, töötades samas organisatsioonis või samas valdkonnas.

2) Nominaalgrupi tehnika

Selle tehnika puhul kohtuvad ekspertid omavahel. Esmalt panevad nad kirja oma individuaalse lahenduse, seejärel esitlevad oma lahendust. Kui kõik on esitletud, esitatakse täpsustavaid küsimusi. Viiakse läbi salajane hindamine ja kõrgeim tulemus võidab. Lisaks subjektiivsusele on ohuks ka asjaolu, et rühmas võib olla mõni isik, kes domineerib ning keda on vaja eraldi ohjata.

3) Stsenaariumid

Stsenaariumid sobivad kasutamiseks, kui on oodata suuri muutusi või kui minevikule ei saa toetuda (keskkond teine). Alternatiiv perfektsetele „ajaloolistele” andmetele. Stsenaariumide loomine võimaldab detailsete plaanide asemel strateegidel töötada läbi

tagajärjed ressursidele ja maksumusele erinevate kulgude realiseerumise korral. Stsenaarium ei ole midagi, mis saab kindlasti teoks, vaid üks võimalikest tulevikest. Igal stsenaariumil on erinev tõenäosus rakenduda ning iga stsenaariumi rakendumise korral on organisatsioonil vaja erinevat arvu töötajaid ning ka kompetentsivajadus võib varieeruda.

Tavapäraselt koostatakse kolm stsenaariumi:

- 1) nullstsenaarium – kui läheb nii nagu pragu
- 2) positiivne
- 3) negatiivne

Nagu eelpool öeldud, siis igal stsenaariumil on erinev mõju ametikohtade arvule. Selle asemel et valida üks stsenaarium ja kavandada tööjõuvajaduse prognoos selle alusel, tuleks vaadata, mis on erinevate stsenaariumide põhjal kõige väiksem vajaminev tööjõu arv ning keskenduda sellele. Sellisel puhul pole vahet, milline stsenaarium rakendub, sest miinimumarv töötajaid on olemas. Teise või kolmanda stsenaariumi rakendumiseks saab valmistuda, mõeldes läbi, millisest kanalist ja kuidas leida lisavajaduse tekkides kiirelt vajaminevad inimesed. Selline lähenemine sobib eelkõige mõne uue üksuse loomisel. Kui aga on tegu juba toimiva üksusega, siis oleks mõistlik luua personaliplaan stsenaariumile, millel on kõige kõrgem tõenäosus realiseeruda ning selle kõrval mõelda läbi teise ja kolmanda stsenaariumi mõjud ja kavandada tegevused tegutsemiseks nende realiseerumise korral.

Ebakindlates oludes tööjõudu planeerides ei tohiks lasta end segada teadmisest, et mingi osa infost on puudu, vaid tuleks maksimaalselt ära kasutada olemasolev info.

Stsenaariumipõhisest lähenemist rohkem huvitatud leiavad näiteid, tutvudes „Energeetika tööjõu uuringu” (2011) vastava peatükiga. Materjali lõpus esitatud lugemismaterjali loetelus on toodud link uuringule.

5.3. Milliseid näitajaid võiks veel jälgida?

- Juhtide ametikohtade % mantlipärijate plaanis, mis on kindlustatud „talentidega“
- Kelle talentidest võime kaotada – tõenäosus ja põhjus.
- Missioonikriitiliste funktsioonide %, mis on täidetud konsultantidega/käsunduslepingulistega
- Uute töötajate %, kes lahkusid vabatahtlikult aasta jooksul (värbamisest arvates)
- Uute töötajate %, kes ületasid juhi ootusi
- Vaba ametikoha täitmisele kuluv keskmine päevade arv
- Edutamiste hulk
- Koolituskulud segmentide lõikes
- Lepingulistele ja professionaalsetele teenistujatele/töötajatele palga suhe
- Soovitusindeks

- Pühendumusindeks
- Voolavuse maksumus (värbamiskulu, koolituskulu, vähenenud produktiivsuse kulu, kaotatud teenuste osutamise hulga kulu, uue töötaja sisseelamise kulu jne)

6. PERSONALIPROGNOOS, PERSONALIPLAAN JA TEGEVUSKAVAD

Personaliplaneerimise protsessis on ühel hetkel käes etapp, kus on võimalik erinevad sisendid panna ühte mudelisse.

6.1. Prognoosi üks võimalikest mudelitest

Järgnevalt on toodud raamistik/mudel (tabel 5), mis võimaldab samm-sammult läbides jõuda teadmiseni, kas tööjõudu on üle või puudu. Raamistiku vasakus tulpas ei ole mitte ametikohad, vaid ametikoha n-ö asjatundlikkuse tase. Algajate all on mõeldud ametis alustajaid, iseseisvad panustajad on ametikohal oodatud sooritust teostavad töötajad. Ekspertid on ametikoha kõrgeim kompetentsitase. Sellist lähenemist on otstarbekas kasutada näiteks võtmeametikohtade lõikes personaliplaani koostamisel. Sama raamistikku on võimalik kasutada ka asendades näites olevad asjatundlikkuse tasemed ametikohtadega ning kasutada prognoosi alusega üle organisatsiooni planeerides.

Tabel 5. Prognoosi raamistik

(näites on andmed ühe aasta vaates ehk mis juhtub aasta jooksul)

Olemasolevad töötajad / Pakkumus praegu		
	Nõunik	Spetsialist
eksperdid	4	4
iseseisvad panustajad	6	4
algajad	2	7
kokku	12	15

Omal soovil lahkuvad (inimeste arvuna statistika põhjal)		
	Nõunik	Spetsialist
eksperdid	1	1
iseseisvad panustajad	3	1
algajad	0	2
kokku	4	4

Pension		
	Nõunik	Spetsialist
eksperdid	0	1
iseseisvad panustajad	0	0
algajad	0	0
kokku	0	1

Ajutiselt eemal (näit. lapsehooldus, kaitsevägi)		
	Nõunik	Spetsialist
eksperdid	0	0
iseseisvad panustajad	0	0
algajad	0	0
kokku	0	0

Pakkumuse prognoos, kui palju on aasta pärast inimesi alles		
	Nõunik	Spetsialist
eksperdid	3	2
iseseisvad panustajad	3	3
algajad	2	5
kokku	8	10

Nõudluse prognoos ehk palju vaja läheb (sisend on strateegiast)		
	Nõunik	Spetsialist
eksperdid	3	4
iseseisvad panustajad	8	5
algajad	4	3
kokku	15	12

Esmane liiasus või puudujääk		
	Nõunik	Spetsialist
eksperdid	0	-2
iseseisvad panustajad	-5	-2
algajad	-2	+2
kokku	-7	-2

Prognoosi kohaselt on nõuniku ametikohal puudu viis isikut iseseisva panustaja positsioonis ja kaks isikut algaja positsioonis. Spetsialistide osas on puudu kaks isikut nii eksperdi positsioonis kui ka iseseisva panustaja positsioonis ning kaks isikut on liiast algajate positsioonil.

Järgnevalt tuleb hakata kaaluma erinevaid lahendusi.

1) Kas ameti sees on võimalik liikuda? Näiteks kaks spetsialisti ametikohal töötavatest algajatest on kompetentsilt küpsed iseseisvaks panustajaks ning üks iseseisva panustaja positsioonil olev isik liigub eksperdik. Kirjeldatu tulemus on toodud järgnevas sisemiste liikumiste tabelis. Üks nõuniku ametikohal algaja positsioonis töötav isik on kompetentsilt küps liikuma iseseisva panustaja positsiooni.

Sisemised liikumised osakonnas 1		

	Nõunik	Spetsialist
eksperdid	0	-1
iseseisvad panustajad	-4	-1 (-2 ja +2 = 0 ning 1 eksperdik)
algajad	-3	0
kokku	-7	-2

2) Järgmiseks tuleks vaadata, kas on võimalik liigutada inimesi nõuniku ja spetsialisti ametikohtade vahel. Näites liigub üks ekspert (spetsialisti ametikohalt) nõuniku ametikohale algaja positsiooni. Teisi ümberpaiknemisi ei toimu.

Sisemised liikumised osakonnas 2		
	Nõunik	Spetsialist
eksperdid	0	-2
iseseisvad panustajad	-4	-1
algajad	-2	0
kokku	-6	-3

3) Järgmise sammuna kaalutakse, kas teistest osakondadest on võimalik kedagi nendele positsioonidele tuua.

Näites tuleb teistest osakondadest kaks isikut nõuniku ametikohale iseseisva panustaja positsiooni ja üks spetsialisti ametikohale eksperdi positsiooni. Rohkem sisemisi liikumisi teistest osakondadest sellesse osakonda ei toimu. Kui näites oleks mõnel ametikohal mõnel tasandil liiasus, siis tuleks kaaluda, kas inimest on võimalik paigutada mõnele vakantsele ametikohale mõnda teise osakonda.

Liikumised teistesse osakondadesse		
	Nõunik	Spetsialist
eksperdid	0	-1
iseseisvad panustajad	-2	-1
algajad	-2	0
kokku	-4	-2

4) Tuleb hakata vaatama väliseid lahendusi. Kuna näites on puudujääk, siis tuleb see lahendada värbamise näol. Kui oleks ülejääk, siis tuleks see lahendada suunatud lahkumise võttega (näiteks koondamisega).

Näites värvatakse üks inimene eksperdi tasemele spetsialisti ametikohal, üks inimene iseseisva panustaja tasemele spetsialisti ametikohal, nõuniku ametikohale värvatakse kaks isikut iseseisva panustaja positsioonile ja kaks algaja positsioonile.

Väljast sisse liikumised		
	Nõunik	Spetsialist
eksperdid	0	0
iseseisvad panustajad	0	0
algajad	0	0
kokku	0	0

Lõplik puudujääk/liiasus

Väljast sisse liikumised		
	Nõunik	Spetsialist
eksperdid	0	0
iseseisvad panustajad	0	0
algajad	0	0
kokku	0	0

Eeltooduga sarnast mudelit on oma töö lihtsustamiseks mõistlik pidada Excelis.

Mida veel võiks meeles pidada? Liikumise algatamiseks ei ole eeldus alati see, et on tekkinud vaba ametikoht. Kui on tekkinud n-ö sisemine pakkumus organisatsioonile olulise kompetentsi näol, siis selle realiseerimiseks võidakse liigutada inimesi ametikohtade vahel ja tekitada ametikoht kompetentsi realiseerimiseks. Piltlikult öeldes liigutakse alt üles, tõugates vabaks mõni teine ametikoht. Tavapärasem on siiski, et kellegi liikumisel organisatsioonist välja on tekkinud vakants ning seda asutakse täitma.

- Tea, millised on kriitilised aastad organisatsioonis ehk millal kiputakse kõige enam lahkuma.
- Organisatsiooni keskmine on statistika, millest planeerimisel on vähe kasu. Kasuta keskmiste näitajate asemel ametigrupi või osakonna vms põhiseid näitajaid.
- Ei tohi unustada uurida, miks inimesed lahkuvad või milliste kriteeriumide alusel edutatakse. Seega tuleks sisekeskkonna analüüsi puhul analüüsida nii lahkumisi kui ka sisemisi liikumisi.
- Ka sisemiste liikumiste analüüsimisel ja nende kavandamisel tuleb meeles pidada, et tööd muutuvad kiiremini kui minevikus.

- Vabatahtliku lahkumise kõrval on olulised lahkumise põhjused veel pensionile või lapsehoolduspuhkusele siirdumine. Kui siin võtta aluseks organisatsiooni töötajate keskmine vanus, siis ei ole sellest planeerimisel eriti abi.
- Muutuste prognoosil tuginetakse sageli varasemate sündmuste analüüsile. See on suur ohu koht. Oluline on, et prognoosi aluseks olev andmestik on pärit sarnasest keskkonnast.

6.2. Personaliplaani koond

Planeerimise protsessis oled jõudnud etappi, kus on võimalik oma prognoos kokku võtta ja esmased kavandatavad tegevused kirja panna.

Alljärgnevalt on esitatud üks võimalik koondtabel, mida on mugav endale kasutamiseks luua Excelis. Koondtabel on selgituste lisamise tõttu esitatud neljas osas. Erinevatele väljadele on koondatud peamine planeerimisel vajatav info. Väljade hulk ja sisu sõltub sellest, mis on organisatsiooni jaoks personaliteemadel oluline väljakutse.

1) Üldinfo väljad võtavad kokku nõ sissejuhatava info. Tuuakse välja struktuuriüksuse nimetused, ametikohtade nimetused ning märgitakse, kas tegu on võtmeametikohaga või mitte.

ÜLDINFO		
struktuuriüksus	ametikoha nimetus	võtmeametikoht või mitte

2) Muutuse väli koondab info ametikohtade arvus ja inimeste arvus toimuvatest muutustest ametinimetuste (ametikoha nimetuste) lõikes. Siin leiab sisendi taaskord statistika. Lisaks statistikale võiks siia märkida ka, kas tegu on sisemiselt täidetava ametikohaga või mitte. Seda viimast on vaja selleks, et saada teada välise värbamise maht.

MUUTUSED inimeste ja ametikohtade arvus							
ametikohtade koguarv	täitmata ametikohtade arv	prognoositav ametikohtade arvu kasv	prognoositav ametikohtade arvu kahanemine	voolavus (inimeste arvuna)	pensionile siirdumine (inimeste arvuna)	LHP siirdujate arv (inimeste arvuna)	sisemiselt täidetavate ametikohtade arv

3) Tulemuse väljadele võetakse kokku eelnevate väljade info. Joonistub välja ametikohtade arv ja muutus ametikohtade arvus. Siia võib lisada ka muutused inimeste arvus.

TULEMUS	
ametikohtade arv perioodi lõpul	muutus ametikohta- arvus

4) Kompetentsi ja järelkasvu lahtritesse numbrilist infot märkida ei ole (kui just ei kasutata kokkuleppelisi koode). Kirja pannakse oluline muutus ametikoha kompetentsis (kui seda on) ning märgitakse, kas tegu on sisemise järelkasvu ametikohaga või pigem välise järelkasvuga. Lahendi lahtrisse sisestatakse tee, kuidas väljakutse lahendatakse. Näiteks kui tegu ametikohaga, kus on ees oluline kahanemine, siis märgitakse kas ametikohale enam ei värvata, koondatakse vms valik.

KOMPETENTS JA JÄRELKASV	LAHEND	MÄRKUS
oluline muutus kompetentsis (kirjeldusena)	sisemine või väline järelkasv	Mis ette võtad? Mis tegevusega väljakutse lahendad?

Kui kogu organisatsiooni peale selline tabel koostada, siis põhimõtteliselt ongi olemas esimene versioon personaliplaanist. Esimene versioon selles mõttes, et tabeli koostamise ja hilisema kasutamise käigus tuvastad infot, mida sooviksid tabelisse lisada. Pidev täiendamine ja parendamine on personaliplaneerimise märksõnad!

6.3. Tegevuskavade koostamine

Vaata saadud prognoosi tulemus üle. On oht, et planeerimise käigus suunad tulemust soovitud suunas. Igalühel meist on oma lemmikteemad. Seetõttu on oluline hinnata, kas tulemused on tõepärased.

Kui tulemused näivad tõepärased, siis lugeda välja olulised signaalid. Kas on vaja kavandada suur värbamiskampaania või korraldada ümberõpe mõnele ametirühmale või hoopis muuta oma senist personalistrateegiat.

Lahenduste valik on lai. Lahenduseks võivad olla nii värbamine, edutamine, madalama ametikoha pakkumine, koondamine, teadlik otsus vakantset ametikohta mitte täita, uuele ametikohale viimine koos täiend- või ümberõppega vms. Peamiselt taandub otsustamine sellele, kas vajaminev osta sisse või kasvatada ise ning mis see maksab. Kindlasti tuleks endalt küsida: kas alternatiivsed värbamislahendusi on kaalutud? Optimeerimise juures tuleb taas küsida: mis on organisatsiooni tuumkompetents – mis on suurim strateegiline tugevus? Sellele vastamisel peab olema väga aus. Muidu hoiad ja arendad majas vale asja.

Lahendusi on alati mitu ja kõik lahendused tasuks läbi arutada ning ka läbi arvutada. Iga lahenduse juurde tuleks koostada tegevuskava koos eelarvega. Tegevuskavas peaks peale läbiviidavate tegevuste, tähtaegade (lõppkuupäev) ja oodatavate tulemuste olema kirjas ka vastutaja. Vastutajaid saab iga tegevuse puhul olla vaid üks. Tegevusse võib kaasatud olla mitmeid täitjaid, kuid vastutajaid on üks, muidu ei vastuta keegi.

Kuigi lahendusi on mitu, saab neid liigitada viide suurde rühma:

- 1) Vajalike kompetentsidega töötajate hoidmine.
- 2) Vajalike kompetentsidega töötajate värbamine.
- 3) Töötajate arendamine, organisatsiooni teadmuse säilitamine ja töötajate oskuste ülesehitus.

Näiteks mantlipärijate programmid, töövarjuks olemine, protsesside dokumenteerimine, mentorlus, vanemaealiste puhul osalisele tööajale üleminek

- 4) Liigse tööjõuga toimetuleku programmid.

Näiteks vabatahtlik lahkumine, „kuldne käepigistus”, koondamine jne.

- 5) Kulude optimeerimine.

Vaata üle juhtide ja töötajate suhtarv, selgita välja vähem väärtuslikud tööd / ametikohad, regionaalne ümberpaigutus väiksema tööjõukuluga piirkonda.

6.4. Tegevuskavade elluviimine ja hindamine

Võiks ju arvata, et planeerimine lõpeb plaani ehk tegevuskava koostamisega. Nii see pole. Elluviimine võib osutada kogu planeerimise kõige keerukamaks ülesandeks. Selleks et plaani elluviimise lõppetapis ei avastataks, et sellest plaanist ei saa asja, tuleks teatud intervalli tagant kontrollida, kas tehakse õiget tööd ja kas tööd tehakse õigesti. Teisisõnu – protsessi puhul on vaja mõtta nii selle mõju kui ka tõhusust.

Mõjususe mõõtmine on keerukam. Mõju ei pruugi avalduda kohe. Personali planeerimise kontekstis on mõju hindamiseks see, mil määral on personali liiasust või puudujääki läbi tegevuskavade leevendatud. Protsess on mõjus, kui kriitilised liiasused/puudujäägid on kõrvaldatud (või märgatavalt vähenenud).

Ainult lõpptulemuse mõõtmisest ei ole eriti kasu, sest siis ei saa enam midagi muuta. Mõõta tuleks tulemust iga teatud perioodi järel või perioodi vältel, siis saad veel edasist kulgu mõjutada.

Tööjõuplaneerimise strateegiate hindamise põhjal ja keskkonna analüüsi toel peaks saama teha otsuse, kas katkestada olemasolevad programmid ja arendada uued või jätkata.

7. ALLIKAD TÖÖJÕUTURU SUUNDUMUSTEGA KURSISOLEKUKS

OSKA-süsteem

Valitsus kiitis 2014. aasta veebruaris heaks tööturu seire ja prognoosi ning oskuste arendamise koordineerimisüsteemi loomise tööturu vajaduste ja koolituspakkumise paremaks haakumiseks. Seda on lühidalt hakatud kutsuma OSKA-süsteemiks. OSKA-süsteem koondab majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi, statistikaameti, sotsiaalministeeriumi ja töötukassa valduses olevad andmestikud ning koostab selle põhjal tegevusala ekspertidele asjakohase alusmaterjali. Valdkondlikud ekspertkogud hakkavad määratlema tegevusala võtmeametiteid ja nende vajadust 3–6 aasta jooksul, õppe ja koolituse vastavust tööturu vajadustele, õppeasutuste võimekust, aga ka töötajate oskuste taset ning täienduskoolituse vajadust. Valdkondlikesse ekspertkogudesse kutsutakse tegevusala asjatundjad nii tööandjate poolelt kui ka kutse- ja kõrgkoolidest. Valitsuse tasandil vastutab OSKA-süsteemi tulemusliku rakendamise eest haridusminister. Valitsuse otsuse kohaselt viib ta kord aastas valitsuskabinetti ülevaate OSKA-süsteemi tegevusest ning teemad, mis vajavad poliitilist otsustamist.

Koordineerimiskogu OSKA-süsteemi strateegilisi otsuseid ja nn tööturu koolitustellimuse ettepanekuid teeb koordineerimiskogu.

Selle kogu ülesanne on levitada ka erapooletut ja ühiskonna huvidest lähtuvat tööturuinfot. Koordineerimiskogusse kuuluvad juhtivad ametnikud töö- ja tööjõu eest vastutavatest riigiametitest ning ühiskonna huvirühmade keskorganisatsioonid. Eestis hakkab OSKA-süsteemi tegevust korraldama Kutsekoda. Uue lahenduse loomiseks ja rakendamiseks on kavas alates 2015. aastast leida tuge ka Euroopa Sotsiaalfondist. Valminud on mahukas ülevaade Eesti tööturust ja tööjõuvajadusest, valmimas on ka meetodika, mille toel saab Kutsekojas hakata 2014. aasta sügisest samm-sammult üles ehitama uut süsteemi.

OLE KURSIS:

- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi koostatava tööjõuvajaduse prognoosiga
- Eesti Panga koostatav tööturu ülevaadetega
- Regionaalse pendelrände teemalised uuringutega
- Valdkonnauuringutega (koondi leiad Kutsekoja kodulehelt)
- Palgainfo Agentuuri ja Fontese palgauuringutega
- Loe majandusekspertide, Arengufondi ja Statistikaameti blogisid

8. ALLIKAD JA SOOVITUSLIK LISALUGEMINE

- 1) The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations. Seema Shangi. SAGE Publications, Incorporated, 2007
- 2) The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations. Anntoinette D.Lucia, Richard Lepsinger. Wiley, 1999
- 3) Integrated Talent Management Scorecards. Toni Hodges DeTuncq, Lynn Schmidt. ASTD Press, 2013
- 4) Lean but Agile: Rethink Workforce Planning and Gain a True Competitive Edge. Will J. Rothwell, Jim Graber, Neil McCormick. American Management Association, 2012
- 5) Strategic Staffing: A Comprehensive System for Effective Workforce Planning. Thomas P. Bechet. AMACON 2008
- 6) Sõda talentide pärast. Ed Michaels, Beth Axelord, Helen Handfield – Jones. Hermes, 2006
- 7) Tööjõuvajaduse prognoos aastani 2020. MKM, 2013
- 8) Migratsiooniuringute keskuse uuringud.
- 9) Regionaalne pendelrände kordusuuring. R. Ahas, S. Silm, 2013
- 10) ”Üldised kompetentsid. Kvalifikatsiooniga seotud terminid. Juhendmaterjal kutsestandardi koostajale, tasemeõppe ja täienduskoolituse õppekava koostajale ning karjäärinõustajale”. Riigikantselei ja Kutsekoja koostöös 2014 valminud dokument. Link: http://www.kutsekoda.ee/et/kutsesysteem/juhendid_kasiraamatud
- 11) Building robust competencies: Linking human resource system to organizational strategies. P.C. Green. San Francisco: Jossey-Bass, 1999
- 12) Job Analysis. M. T Brannick; E.L. Levine, Sage Publication, 2002
- 13) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. , R.M. Grant. California Management Review, Vol. 33 Issue 3, 114-135. 1991.
- 14) Võidujooks tulevikku. Läbimurdestrateegiad oma tegevusalal mõjule pääsemiseks ja homsete turgude loomiseks. G. Hamel, C.K. Prahalad. Tartu: Fontese Kirjastus, 2001
- 15) Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. J. Pfeffer. The Academy of Management , Vol 19 nr 4, nov 2005, 95-108.
- 16) Human Resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. P.M. Wright, G.C. McMahan, A. McWilliams. International Journal of Human Resource Management, 5-2, May, 301-326. 1994
- 17) Energeetika tööjõu uuringu lõppraport, SA PRAXIS JA TÜ RAKE, 2011 http://www.praxis.ee/fileadmin/tarmo/Ettekanded/ENTU_loppraport_10_10_2011.pdf

18) Erinevad tööjõu uuringud,
<http://www.kutsekoda.ee/et/kutsesysteem/uuringud>

Kutsekoda,