

EESTI ETTEVÕTLUSKÕRGKOOI MAINOR

Ärijuhtimise õppekava

Mari-Ann Lipetski

**EESTIS ESINDATUD ORGANISATSIOONIDE TIPPJUHTIDE
ARUSAAMAD STRATEEGILISEST PERSONALIJUHTIMISEST JA
OOTUSED PERSONALIJUHILE**

Lõputöö

Juhendaja: Sirli Spelman, MA

Kaasjuhendaja: Karin Kuimet, MA

Tallinn 2024

AUTORIDEKLARATSIOON

Kinnitan, et olen koostanud töö iseseisvalt ning seda ei ole kellegi teise poolt varem kaitsmisele esitatud. Kõik töös on kasutatud teiste autorite tööd, seisukohad, allikatest pärinevad andmed on viidatud.

Autor: Mari-Ann Lipetski

29.04.2024

RESÜMEE

Lõputöö teema on “Eestis esindatud organisatsioonide tippjuhtide arusaamad strateegilisest personalijuhtimisest ja ootustest personalijuhile.” Aastal 2022 asutatud Eesti HR Selts (edaspidi EHRS), on personalijuhtimise valdkonna oluline mõjutaja ja uuendaja Eestis. Aastal 2023 viis EHRS läbi uuringu Eesti personalijuhtide seas, mille tulemusena selgus, et enim personalijuhtide tööd takistavateks asjaoludeks on juhi toetuse, usalduse, tagasiside ja tunnustuse nappus või puudumine. Lisaks tõi Personio (2023) uuring esile märkimisväärse erinevuse tippjuhtide ootuste ning personalijuhtide tegelike rollide vahel.

Lõputöö kirjutamisel oli autori eesmärk kaardistada Eestis esindatud organisatsioonide tippjuhtide arusaamad strateegilisest personalijuhtimisest ning nende arvamused ja ootused personalijuhile. Teades tippjuhtkonna arvamusi ja ootusi, on võimalik panustada EHRS-i liikmetele pakutavatesse arendustegevustesse, luua rohkem koostööd ja partnerlust personalitöötajate ning tippjuhtide vahel ja kaasata personalijuhte strateegilisse juhtimisse.

Lõputöö autori poolt läbiviidud 18 intervjuu põhjal selgus, et tippjuhid mõistavad personalijuhi rolli strateegilise partnerina organisatsiooni juhtimises ning peavad oluliseks personalijuhi osalust strateegiliste otsuste tegemisel ja organisatsioonikultuuri kujundamisel. Valimi moodustanud tippjuhid ootavad personalijuhilt laiapõhjalist arusaamist organisatsiooni strateegiast, suhtlemisoskust ning võimet näha nõ. suurt pilti. Samuti peavad nad oluliseks personalijuhi ärilist mõtteviisi ja võimet panustada organisatsiooni äriliste eesmärkide saavutamisse. Uurimuse tulemused toovad esile ka juhtide ja personalijuhtide vahelise suhtluse kitsaskohad, milleks on personalijuhi töötulemuslikkuse mõõtmine, tagasiside andmine ja oma ootuste kommunikeerimine personalijuhile.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning sisaldab 4 peatükki, 4 joonist ja 17 tabelit.

ABSTRACT

The topic of the thesis is "Understanding of strategic human resource management and expectations for HR Managers by top executives of organizations represented in Estonia". The Estonian HR Society (EHRS), established in 2022, is a significant influencer and innovator in the field of human resource management in Estonia. In 2023, EHRS conducted a survey among Estonian HR managers, revealing that absence of support, trust, feedback and recognition from management were the most significant obstacles to HR managers work. Additionally, the study by Personio (2023) highlighted a significant disparity between the expectations of top executives and the actual roles of HR managers.

The aim of the thesis was to map out the understanding of strategic human resource management among top executives of organizations represented in Estonia and their opinions of the role and expectations for HR managers. By understanding the views and expectations of top management, it is possible to contribute to the development activities offered to EHRS members, foster more collaboration and partnership between HR practitioners and top executives and involve HR managers in strategic leadership.

Based on 18 interviews conducted by the author, it was found that top executives perceive the role of HR managers as strategic partners in organizational management and consider the involvement of HR managers in strategic decision-making and shaping organizational culture to be essential. The sampled top executives expect HR managers to have a comprehensive understanding of the organization's strategy, communication skills and the ability to see the big picture. They also value the business acumen of HR managers and their ability to contribute to achieving the organization's business objectives. The results of the study also highlight the communication challenges between top executives and HR managers, including measuring the effectiveness of HR managers, providing feedback and communicating their expectations to HR managers.

The thesis is written in Estonian and consists of 4 chapters, 4 figures, and 17 tables.

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	6
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE.....	8
1.1 Strateegilise personalijuhtimise olemus ja põhimõtted.....	8
1.2. Personalijuhi rollid ja ootused tippjuhtidele.....	11
1.3. Tippjuhtide ootused personalijuhile.....	12
2. EESTIS ESINDATUD ORGANISATSIOONIDE TIPPJUHTIDE OOTUSED PERSONALIJUHILE.....	15
2.1 Uuringu meetoodika ja valim.....	16
3. UURIMISTULEMUSED JA ANALÜÜS.....	19
3.1 Personalijuhi roll strateegiliste eesmärkide saavutamisel.....	19
3.2 Tippjuhtide peamised ootused personalijuhile ja nende kommunikeerimine.....	26
3.3 Personalijuhi töö tulemuslikkuse mõõtmine ja tagasiside andmine.....	31
4. ARUTELU.....	37
KOKKUVÕTE.....	40
KASUTATUD ALLIKMATERJALID.....	42
Lisa 1. Intervjuu küsimused ja kava.....	45
Lisa 2. Uuringus osalenud organisatsioonid.....	47
Lisa 3. Intervjuude tulemused.....	48

SISSEJUHATUS

Personalijuhtimine on oluline organisatsiooni kestlikuks tegutsemiseks. Läbi personalijuhtimise kujundatakse eesmärkide saavutamiseks vajalik töötajaskond ning juhitakse töösooritust. Personalijuhtimine on üks organisatsiooni juhtimisfunktsioonidest, mis ühendab nii keskjuhte kui personalitöötajaid (Boxall ja Pucell 2022, 31).

Pandey ja Risal (2022) kohaselt on personalijuhtimine osa strateegilisest juhtimisest, hõlmates selliseid protsesse nagu planeerimine, organisatsiooni kujundamine ja arendamine. Jackson ja Schuler (1990) on defineerinud strateegilist personalijuhtimist kui protsessi ja tegevusi, mis võimaldavad personalijuhtidel ja organisatsiooni juhtidel lahendada töötajatega seotud väljakutseid. Armstrong (2011) käsitleb strateegilise personalijuhina inimesi, kes tegelevad sellega, kuidas organisatsiooni eesmarke personalijuhtimise kaudu saavutada, kasutades selleks integreeritud organisatsiooni strateegiaid, poliitikaid ja tavasid. (Hague, 2023, 118 kaudu). Uen, Ahlstrom (2012) uuringu tulemusena selgus, et mida kõrgem on töötajate rahulolu personaliosakonna tegevustega, seda suurem on nendes organisatsioonides personalitöötajate kaasamine strateegilistesse tegevustesse (Uen, Ahlstrom, et al., 2012). Erinevad uuringud on näidanud, et organisatsioonide edukuse tegur on organisatsiooni äristrateegia ja personalijuhtimise strateegia vastavus (Wang & Shyu, 2008, 108).

Aastal 2022 asutatud Eesti HR Selts (edaspidi EHRS), on personalijuhtimise valdkonna oluline mõjutaja ja uuendaja Eestis. Aprill 2024 seisuga kuulus EHRS-i 1468 liiget. “Seltsi põhieesmärk on luua üksteist toetav ja innustav võrgustik personalivaldkonna huvilistest, rõhutades märksõnu kiirus, agiilsus, avatus, uuendusmeelsus, ausus, lihtsus ja koostöö.” (Eesti HR Selts).

Eesmärgiga saada teada, missugused on personalijuhtide kogemused ja vajadused ning arvestada nendega EHRS tegevustes ja arengutes, viidi aastatel 2022 ja 2023 EHRS-i poolt läbi Eesti personalijuhtide uuring, mille tulemusena selgus, et enim personalijuhtide tööd takistavateks asjaoludeks on juhi toetuse, usalduse, tagasiside ja tunnustuse nappus või puudumine. Personio (2023) uuringus kus osales 4516 personalijuhti ja 2250 tippjuhti üle Euroopa, tuli esile suur erinevus tippjuhtide ootuste ning selle vahel, mida personalijuhid päriselt teevad. Kuna EHRS uuringud on olnud suunatud eelkõige personalivaldkonna

töötajatele, siis uuringu tulemuste tõlgendamiseks oli vaja võrdlusandmeid. Kuna strateegiline personalijuhtimine tähendab kaasamist strateegia kontekstis, on oluline teada juhtide arvamusi strateegilise personalijuhtimise, personalijuhi rollide ja mõjutajate kohta.

Lõputöö kirjutamisel on autori eesmärk kaardistada Eestis esindatud organisatsioonide tippjuhtide arusaamad strateegilise personalijuhtimise kohta ning nende arvamused personalijuhi rolli ja ootuste kohta personalijuhile. Teades tippjuhtkonna arvamusi ja ootusi, on võimalik panustada EHRS-i liikmetele pakutavatesse arendustegevustesse, luua rohkem koostööd ja partnerlust personalitöötajate ning tippjuhtide vahel ja kaasata personalijuhte strateegilisse juhtimisse.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgnevad uurimisküsimused:

- Millised on Eestis esindatud organisatsioonide tippjuhtide arusaamad personalijuhtimisest ja selle rollist organisatsioonis?
- Millist rolli näevad tippjuhid personalijuhtidel organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisel?
- Kuidas tippjuhid hindavad personalijuhi töö tulemuslikkust ja endapoolset tagasiside andmist personalijuhile?

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Selles peatükis avab autor mõisted “personalijuhtimine” ning selgitab strateegilise juhtimise ja strateegilise personalijuhtimise olemust. Peatükis keskendutakse personalijuhi rollile, strateegilise personalijuhtimise olulisusele organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ning tippjuhtide ja personalijuhtide ootustele.

1.1 Strateegilise personalijuhtimise olemus ja põhimõtted.

Strateegilist personalijuhtimist võib defineerida kui süstemaatilist ja kõikehõlmavat inimeste ja organisatsiooni juhtimist (Joshi & Singh, 2023, 21). Strateegilise personalijuhtimise kohta kasutatakse inglise keeles terminit, “Human Resource Management”. Kuna eestikeelses otsetõlkes võib tekitada väärarusaamu töötajate nimetamine ressursiks, kasutab lõputöö autor läbivalt terminit personalijuhtimine.

Strateegilise personalijuhtimise peamine eesmärk on tagada organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks vajalike kompetentsidega töötajate olemasolu. Läbi personalijuhtimise on võimalik saavutada nii sotsiaalseid, organisatsioonilisi, funktsionaalseid kui ka inimeste isiklike eesmärke (Joshi & Singh, 2023, 22; John & Kalarani 2018, 10). Uuringud on näidanud, et personalijuhtimise ja organisatsiooni jätkusuutlikkuse, kasumlikkuse, töötajate rahulolu, tulemuslikkuse, innovatsiooni, arengu ning positiivse töökeskkonna vahel on tugev seos (Tsolaki, 2023, 132).

Organisatsiooni strateegilised valikud ja tegevused määratlevad organisatsiooni edukuse ja toetavad konkurentsieelise saavutamist (Boxall & Purcell 2022, 61). Strateegia hõlmab kogu organisatsiooni, et saavutada soovitud eesmärgid. Strateegia väljatöötamise protsessis arvestatakse mitmeid tegureid, mis mõjutavad organisatsiooni võimet oma eesmärke täita. Selle tulemusel selgub suund, kuidas organisatsiooni juhtida ning kuidas erinevaid tööloike teha (Joshi & Singh, 2023, 1). Strateegilise juhtimise parendamine on olulisel määral seotud inimestega, kelle organisatsioon endale värbab ning kuidas nad juhtkonna kui ka kogu organisatsiooni tasandil koos töötavad (Boxall & Purcell 2022, 62).

Personalistrateegia on oluline organisatsiooni edukuse seisukohalt, kuna see võib märkimisväärselt mõjutada organisatsiooni käekäiku, kasumlikkust ja mainet.

Personalistrateegia hõlmab juhtide tehtavaid olulisi majanduslikke ja sotsiaalpoliitilisi valikuid seoses töötajate värbamise, arendamise ja juhtimisega (Boxall & Purcell, 2022, 33).

Grohmann ja Zeuch (2016) kohaselt on personalijuhtimise strateegias kaks aspekti. Üks neist keskendub personaliosakonna arengule ja teine kõikidele organisatsiooni töötajatele. Eduka rakendamise võtmekohaks on valida ja määratleda nii organisatsiooni spetsiifilised personali väärtust mõjutavad tegurid kui ka personalijuhtimise peamised tulemusnäitajad, lähtudes organisatsiooni vajadustest ja strateegilisest suunast (Grohmann & Zeuch, 2016, 1194).

Strateegiline personalijuhtimine on protsess, mis hõlmab tööandja brändi kujundamist (Grohmann & Zeuch, 2016, 1196), töötajate värbamist, arendamist, motiveerimist ja hoidmist. Joshi ja Singh (2023) peavad strateegilist personalijuhtimist investeringuks organisatsiooni tulevikku. Grohmann ja Zeuch (2016, 1196) näevad personalistrateegiat põhjaliku ja pikemaajalise plaanina, mis toetab organisatsiooni edu.

John ja Kalarani (2018, 10) leiavad, et strateegiline personalijuhtimine suurendab organisatsiooni tulemuslikkust ja väärtust. Boxall (2018) ja Haque (2020) uuringud näitasid, et strateegiline personalijuhtimine on seotud organisatsiooni tulemuslikkusega.

Strateegiline personalijuhtimine eeldab erinevate osapoolte koostööd, arusaama organisatsiooni eesmärkidest ning sellest, missugune on iga osapoole roll eesmärkide saavutamisel (Joshi & Singh, 2023, 27). Tähtis on see, kuidas personalipraktikad on seotud organisatsiooni strateegiaga ja kuidas personaliosakond toetab teiste osakondade tegevust (Ulrich & Lake, 1990, viidatud Uen, Ahlstrom et al., 2012, 4 kaudu).

Joshi (2013, 12) on välja toonud 3 peamist strateegilist aspekti personalijuhtimises. Innovatsioon, mis tagab süsteemide efektiivsuse ja tõhususe. Pikaajaline planeerimine, mis toetab süsteemsust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Personalijuhil või personaliosakonnal lasub ka nõustamisfunktsioon, mis sisaldab operatsiooniliste tegevuste ja neid toetavate juhiste väljatöötamist ning erinevate tasandite ja struktuuriüksuste juhtide nõustamist. Strateegiline personalijuhtimine aitab tagada, et kõik eesmärgid ja planeeritud tegevused on seotud organisatsiooni missiooni, visiooni ja väärtustega. Grohmann ja Zeuch (2016, 1196) leiavad, et konkreetsed plaanid ja eesmärgid on üldjuhul seotud käesolevaks aastaks, ent personalistrateegia on suunatud tulevikku.

Juhtkonna ebapiisav pühendumine on oluline takistus strateegilises personalijuhtimises, töötajate vastupanu muutustele ja koostöö puudumine (John & Kalarani, 2018, 12).

Kaasatuse rolli takistusena toob välja ka Enboarder (2021) uuring. Uuringus osalenutest 41% tõid peamise strateegilise personalijuhtimise takistusena välja halvasti ajastatud või korraldatud kommunikatsiooni, inimkontakti puudumise ja nõrga kaasatuse. Enboarder (2021, 16)

Töötajad on ülekoormatud erinevatest tarkvaradest saadud teadetega. Enboarder (2021, 16) uuringus tõid 47% vastanutest välja, et personaliosakonna poolt saadetud tegevus jäi täitmata, sest teavitus kadus teiste teadete vahele ära. Infomüra on väga palju ning traditsioonilised meetodid, nagu isikupäratud massilised e-kirjad, ei taga tõhusat kommunikatsiooniprotsessi. Enboarder (2021, 17) uuringus osalenute seast peaaegu pooled (46%) tõid välja, et vahetu kontakt või ülesande arutamine oleks innustanud neid ülesannet täitma. Kahjuks ei leia ülekoormatud ja läbipõlenud juhid alati aega, et selgitada personalijuhi algatuste tähtsust. Tuginedes uuringule võib väita, et takistusena 41% vastanutest tõid peamise takistusena välja halvasti ajastatud kommunikatsiooni, lisaks toodi välja inimkontakti puudumine ja nõrk kaasatus.

Welch (2005) toob välja kaks olulist tööriista tiimide juhtimiseks, milleks on aus tagasiside ning tähenduse ja konteksti loomine. On oluline, et iga töötaja saab aru, mida temalt oodatakse ning millist väärtust tema tegevus loob tema osakonnale, divisjonile ja kogu organisatsioonile. Juhi roll on töötajaid innustada ning tuua esile nende töö tähendusrikkus. Tippjuhi vastutus seisneb eesmärkide saavutamiseks vajaliku keskkonna loomises ja sobiva meeskonna loomises, kellel on kasutada eesmärkide saavutamiseks vajalikud ressursid. Juhi roll on olla spetsialistidele toeks, aidata neil lahendada probleeme, sekkuda kui meeskonna tegevus kaldub eesmärkidest kõrvale. Siiski ei tohiks juht võtta üle spetsialistide igapäevaste küsimuste lahendamise rolli (Welch & Welch, 2005, viidatud Engelbrecht ja Kitt 2020, 53 kaudu).

Enamus küsitlusele vastanud inimestest (70%) hindasid inimesi, nende omadusi ja hoiakuid ja organisatsioonikultuuri peamiseks mõjutajateks meeskonnadünaamika ning psühholoogilise turvalisuse, koostööd ja kaasatust soodustava keskkonna loomisel (CCL 2022, 18). Enboarder (2021, 15) uuringust tuli esile, et programmid, mis hõlmavad töötajate kaasatust, sisseelamist, heaolu ning arendamist, tõhusust takistavad tegurid.

1.2. Personalijuhi rollid ja ootused tippjuhtidele

Sõltuvalt sellest, kuidas personalijuht ise enda funktsiooni mõistab ja millised on organisatsiooni juhtkonna ootused, võib personalijuhi roll varieeruda (Grohmann & Zeuch, 2016, 1198). John ja Kalarani (2018, 12) toovad välja personalijuhi administreerivad ja strateegilised rollid. Kui personalijuhtimine keskendub parimate töötajate värbamisele ja valimisele ning nende koolitamisele ja arendamisele, siis strateegiline personalijuhtimine kätkeb samu tegevusi organisatsiooni kontekstis ja lähtudes organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest.

Uen et al. (2012, 2) leidsid oma uuringus, et personalitöö kvaliteet ja personalijuhi panus mõjutab personalijuhi osalust strateegilises partnerluses. Personio (2023) uuringus osalenud personalijuhtidest 65% tunnistasid oma mõju tippjuhtkonnale kiireloomuliste ja lühiajaliste probleemide korral. Samas uuringus osalenud personalijuhtidest 63% ja 57% tippjuhtidest nägid personalijuhi rolli oma organisatsioonis peamiselt operatiivsete tegevuste täitjana ning värbamise, sisseelamise, palgaarvestuse, hüvitiste ja puhkusearvestusega seonduvate administreerivate tegevuste haldajana (Uen et al., 2012, 2).

Strateegilised tegevused hõlmavad organisatsiooniüleseid tegevusi töötajate kaasamisel ja motiveerimisel, mis toetavad töötajate pühendumust ja tulemuslikkust ning keskkonna ja võimaluste loomist organisatsiooni eesmärkide täitmiseks (Joshi & Singh, 2023, 24-25).

Scott (2024) leiab, et üks olulisemaid personalijuhi rolle on tagada tegevuste vastavus tööseadustele, tööohutuse regulatsioonidele ning muudele määrustele.

Personalijuht juhib ka töötajate arendamist ja oskuste täiustamist, rakendades erinevaid meetodeid ja programme, sealhulgas koolitusi, arenguplaane ning mentorluse ja *coachingu* võimalusi. Personalijuhi ülesanne on tagada töötajate heaolu ja rahulolu, kuna see mõjutab otseselt nende motivatsiooni ja töötulemuslikkust ning seeläbi organisatsiooni tulemuslikkust (Joshi & Singh, 2023, 24-25).

Personalijuhid, kelle peamine roll on olla strateegiline partner tippjuhtkonnale, tunnevad, et ootused neile on kõrged ning neil on palju erinevaid ülesandeid, kuid ressursid on piiratud, et kõiki neid ootusi täita. Personalijuhid tunnevad vajadust suurendada personalieelarvet, täiendada oma tiimi ja kasutada paremini tehnoloogiat, et tõhusamalt toimida. Teine aspekt,

millest personalijuhid tunnevad puudust on toetus kogu organisatsioonilt. Nad soovivad, et töötajad ja tippjuhtkond mõistaksid paremini personalijuhi rolli ning oleksid valmis neid selles toetama (Personio 2023).

Personio 2023. aasta uuringus selgus, et 57% personalijuhtidest osalevad kõikidel juhtkonna koosolekutel ning saavad kaasa rääkida äristrateegia osas, ent neil ole garantiid, et nende sisendit võetakse arvesse. Üle kolmandiku (37%) personalijuhtidest vastas, et neid kutsutakse koosolekutele ainult siis, kui on vaja konsulteerida personaliosakonna spetsiifilistel teemadel. Pooled (49%) uuringus osalenud personalijuhtidest tõid välja, et nende nõuandeid kuulatakse juhtkonna poolt ainult mõnikord (Personio, 2023).

1.3. Tippjuhtide ootused personalijuhile

Tippjuhid seisavad silmitsi mitmete väljakutsetega. Neil tuleb olla kursis pidevalt muutuva majanduskeskkonna, tehnoloogiliste arengute ja konkurentsi tingimustega. Eesti majandus on viimased poolteist aastat olnud majandussurutises. Selle aja jooksul on toimunud küll suur majanduse mahu suurenemine, nii käivetes kui kasumites, kuid lahutades kasumitest ja töötasudest maha hinnakasvu, siis reaalsissetulekute langusnumbrid küündivad nelja protsendini. On oluline, et organisatsiooni juhitakse jätkusuutlikult, mis suudaks kohaneda kiirete muutustega tööturul (Pwc, 2024, 3). Tippjuhid juhivad organisatsiooni strateegilist suunda ja suhtlevad sidusrühmadega. Engelbrecht ja Kitt (2020, 49) leiavad et tippjuht vastutab kolme sidusrühma - töötajad, kliendid ja omanikud - heaolu säilitamisele ja maksimeerimisele. Nende hinnangul eristab head tippjuhti keskpärasest võime näha igapäeva küsimustes suurt pilti ning hindamine kas ta on suutnud luua väärtust kõikidele sidusrühmadele. Lisaks vastutavad nad meeskonna motiveerimise ja arendamise eest. Tippjuhtide vastutus on suur, kuna nende otsused ja tegevused mõjutavad organisatsiooni käekäiku ja kasumit ning tihti ka laiemat ühiskonda.

EHRIS (2023) uuringust tuli välja et personalitöötajatel on ressursipuudus, rohkelt bürokraatiat ning puudulik digitaliseeritus. PwC (2024, 5) uuringus toodi esile, et Eesti tippjuhtide jaoks on kõige olulisem kasvu saavutamiseks leida sisemisi võimalusi, et senist töökorraldust muuta efektiivsemaks. Baltikumi tippjuhtide 2024 aasta investeeringud on seotud protsesside ja süsteemide automatiseerimise ja uute tehnoloogiate kasutusele võtmisega. Keskendutakse organisatsiooni jaoks kriitilistes valdkondades töötajate

arendamisele. Personio (2023) uuringus, kus osales 2250 tippjuhti üle Euroopa, tõid 69% tippjuhtidest välja, et nende organisatsioonil on vaja muutuda tõhusamaks ja tulemuslikumaks. Peaaegu pooled neist (48%) tunnistasid, et neil puudub selle elluviimiseks konkreetne strateegia.

Engelbrecht ja Kitt (2020, 53) eristavad spetsialisti ja juhti küsimuste mahus, milles tuleb pädev olla. Tavaolukorras spetsialist on ekspert mingites kindlates küsimustes, aga see küsimuste hulk on piiratud. Juht aga vastutab lõpuks ka spetsialisti valdkonna eest ning kriisi korral või avalikkuse ees tuleb juhil olla ekspert kõikides küsimustes. Siin mängib olulist rolli juhi usaldus oma valdkonna spetsialistidele, kes tema organisatsioonis töötavad ning igapäevatoos oma valdkonna eest vastutavad. Usaldus, et tema spetsialistid on piisavalt kompetentsed ning suudavad iseseisvalt otsuseid vastu võtta. EHRS (2023) uuringus tundsid personalitöötajad just enim puudust juhi usaldusest. Tsolaki (2023, 137) uuring näitas, et tippjuhtkond ei usalda piisavalt personalijuhte ega anna neile vajalikku autonoomiat, mida personalijuht vajaks. Engelbrecht ja Kitt (2020, 55) arvates on laiapõhjaline usaldus erinevate juhtimistasandite vahel parim viis edu saavutamiseks. Vabadus teha otsuseid ning reageerida probleemidele on tugevalt seotud vastutusega. Usalduslik suhe juhtimistasandite vahel eeldab, et organisatsioon on tervik nii heas kui halvas, kus tunnustus ja kriitika leiavad õige adressaadi.

Personio (2023) uuring näitas, et enamik (70%) juhte soovib, et nende personalijuht mõistaks organisatsiooni ärieesmärke paremini ning suudaks esitada vajalikke andmeid ja mõõdikuid. Uuringule tuginedes võib väita, et tippjuhid ootavad personalijuhtidelt, väärtuse loomist organisatsiooni majandus- ja äri väljakutsetes. Tippjuhtide ootus on, et personalijuht tegutseb proaktiivselt strateegilistes äriküsimustes, toetades töötajate kaasamist ja tulemuslikkuse tõstmist. Uuringus osalenud juhid nimetasid ootusena personalijuhile ülevaate omamist nii töötajate kui ka äritegevuse tulemuslikkusest ning kohanemisvõime, paindlikkuse ja ärilise vaate olemasolu. Personio uuringus üle poolte tippjuhtidest tunnistasid, et nad tahaksid siduda personaliosakonda efektiivsemalt ja strateegilisemalt, ent ei tea kuidas seda teha. Metsis (2020) toob samuti esile, et tihti puudub juhtidel arusaam, millist lisandväärtust suudab personalijuht tegelikult organisatsioonile tuua. Uen et al. (2012, 14) viisid läbi uuringu Taiwani 42. tööstusharu organisatsioonides. Uuringus hinnati personaliteenuste innovaativsust ja põhjalikkust, protsesside reageerimisvõimet ja usaldusväarsust ning struktuuri, füüsilist tuge ja pädevust. Kogutud andmete põhjal leiti, et kõrgem

Eestis esindatud organisatsioonide tippjuhtide arusaamad strateegilisest personalijuhtimisest ja ootused personalijuhile

personaliteenuse kvaliteedi tase ja ootused personali panusele viisid paremate võimalusteni personalitöötajatel osaleda strateegilises arutelus.

Grohmann ja Zeuch (2016, 1199) soovivad kriitiliselt jälgida, et personaliosakonnale seatud ootused oleksid vastavad turult tulenevatele tegelikele vajadustele. Nende hinnangul iga personalistrateegia vajab kõrge efektiivsusega ja tõhusat personaliosakonda, kellel on tiptasemel protsessid ja süsteemid.

2. EESTIS ESINDATUD ORGANISATSIOONIDE TIPPJUHTIDE OOTUSED PERSONALIJUHILE

Eesmärgiga kaardistada Eestis esindatud organisatsioonide tippjuhtide arusaamad strateegilise personalijuhtimise kohta ning nende arvamused personalijuhi rolli ja ootuste kohta personalijuhile, viis autor läbi uuringu. Teades tippjuhtkonna arvamusi ja ootusi, on võimalik panustada EHRS-i liikmetele pakutavatesse arendustegevustesse, luua rohkem koostööd ja partnerlust personalitöötajate ning tippjuhtide vahel ja kaasata personalijuhte strateegilisse juhtimisse.

Selles peatükis käsitletakse uurimisstrateegiat, valimi moodustamise põhimõtteid ja meetodikat.

Uurimisstrateegia põhineb kvalitatiivsel lähenemisviisil. Andmete kogumise peamiseks meetodiks on poolstruktureeritud intervjuud organisatsioonide tippjuhtidega. Kvalitatiivne lähenemine võimaldab detailsemalt ja põhjalikumalt mõista tippjuhtide ootusi personalijuhtidele. Poolstruktureeritud intervjuu annab võimaluse seisukohti põhjendada, vastuseid täpsustada ja lisaküsimusi küsida (Hirsjärvi et al., 2010).

EHRS 2023. aasta uuringus tõid personalitöötajad välja peamised takistused nende igapäevatöös, mis on sarnased teoreetilises käsitluses välja toodud takistustele:

- Juhtide veenmine, et töötajate hoidmine, kuulamine ja arendamine on iga juhi ülesanne, mitte ainult personaliosakonna teema
- Juhi usalduse ja toetuse puudumine, tunne et minu tööd ei väärtustata
- Juhtide oskused, valmisolek muutusteks, oskus inimesi toetada
- Aja- ja ressursipuudus, ei jõua kõigesse nii põhjalikult süveneda kui tahaks. Teemade rohkus.

Uuringu tulemusena selgus, et kõige enam vajavad personalijuhid:

- Organisatsiooni ja juhi tuge, sest ainult läbi tippjuhtkonna toetuse on võimalik organisatsioonis muutusi luua
- Juhipoolset signaali, et personalitöö on vajalik ning seda väärtustatakse organisatsioonis
- Juhi tagasisidet ning aega ühiselt arutada
- Rohkem tuge ja initsiatiivi juhtidelt töötajate hoidmisel ja arendamisel

2.1 Uuringu metoodika ja valim

Töö autor rakendas lõputöö kirjutamisel spiraalset uurimisprotsessi. Spiraalne uurimisprotsess võimaldab samaaegselt kirjutada ja täiustada teooriat ning viia läbi intervjuusid ja analüüsi (Õunapuu, 2014, 78).

Autor kasutas andmete kogumiseks poolstruktureeritud intervjuud. See andis võimaluse reguleerida küsimuste sõnastust ja järjekorda vastavalt olukorrale. Poolstruktureeritud intervjuu toetas autori soovi lasta vastajatel tunda ennast võimalikult mugavalt ja hoida avatud vestlust. See aitas saada põhjalikuma ülevaate millisena näevad tippjuhid personalijuhi rolli, millised on ootused personalijuhile ning kuidas nad hindavad omavahelist koostööd.

Intervjuu küsimuste koostamisel (esitatud lisas nr 1) lähtuti töö eesmärgist, teoreetilisest raamistikust ja EHRS kvantitatiivsest uurimusest. Küsimuste moodustamisel olid aluseks Eesti HR Seltsi 2023. a. läbiviidud Eesti personalijuhtide uuringu tulemused.

Intervjuude läbiviimisel lähtus autor teadustöö eetika tavadest, et tagada uuringus osalejate anonüümsus. Intervjuudeks kavandati aega üks tund, intervjuueeritavate loal lindistati vestlust kasutades tarkvara Leexi, mis toetas hiljem transkribeerimist. Intervjuudest 17 viidi läbi eesti keeles ning 1 intervjuu viidi läbi inglise keeles. Intervjuude läbiviimise periood oli 15.03.2024 - 09.04.2024. Intervjuudest 1 toimus vahetult ning 17 toimusid MS Teams ja Google Meet platvormidel. Autoril õnnestus intervjuude käigus luua intervjuueeritavatega hea kontakt ja turvaline õhkkond, mis toetas osalejate poolt oma kogemuste ja arvamuste jagamist. Intervjuud transkribeeriti ja analüüsiti kvalitatiivset sisuanalüüsi kasutades. Transkribeeritud teksti maht on 156 lehekülge ning salvestuste maht 12 tundi ja 20 minutit.

Uuringus osalejate valimiseks kasutati mugavusvalimit. Autor kasutas oma isiklikke kontakte ning EHRS võrgustikku. Valimi moodustamisel lähtuti organisatsiooni suurusest, valdkonnast ja omandivormist. Statistikaameti andmebaasile tuginedes oli Eestis 2023. aasta seisuga organisatsioonide arv 153 883. Nendest väikseid organisatsioone (10-49 töötajat) oli 6593; keskmise suurusega (50-249 töötajat) oli 1160 organisatsiooni ning suuri organisatsioone (250 ja enam töötajat) 186. Enim organisatsioone tegutses erasektoris, millest 136 737

organisatsiooni kuulus Eesti eraõiguslikule isikule ning 16 934 organisatsiooni kuulus välismaa eraõiguslikule isikule.

		Kokku	Vähem kui 10	10-49	50-249	250 ja enam
2023	Kogu Eesti	153 883	145 944	6 593	1 160	186

Joonis 1. Allikas: Statistikaamet

		Riik	Kohalik omavalitsus	Eesti eraõiguslik isik	Välismaa eraõiguslik isik
2023	Tegevusalad kokku	62	150	136 737	16 934

Joonis 2. Allikas: Statistikaamet

Samuti analüüsis autor valimi moodustamiseks EHRS 2023. aasta uuringu vastajaid, et aru saada, kuidas jaotusid vastajad organisatsiooni valdkonna ja suuruse alusel.

Organisatsiooni suurus	% vastajatest	vastajate arv
51 kuni 150 töötajat	28.5%	105
kuni 50 töötajat	24.9%	92
üle 500 töötaja	18.4%	68

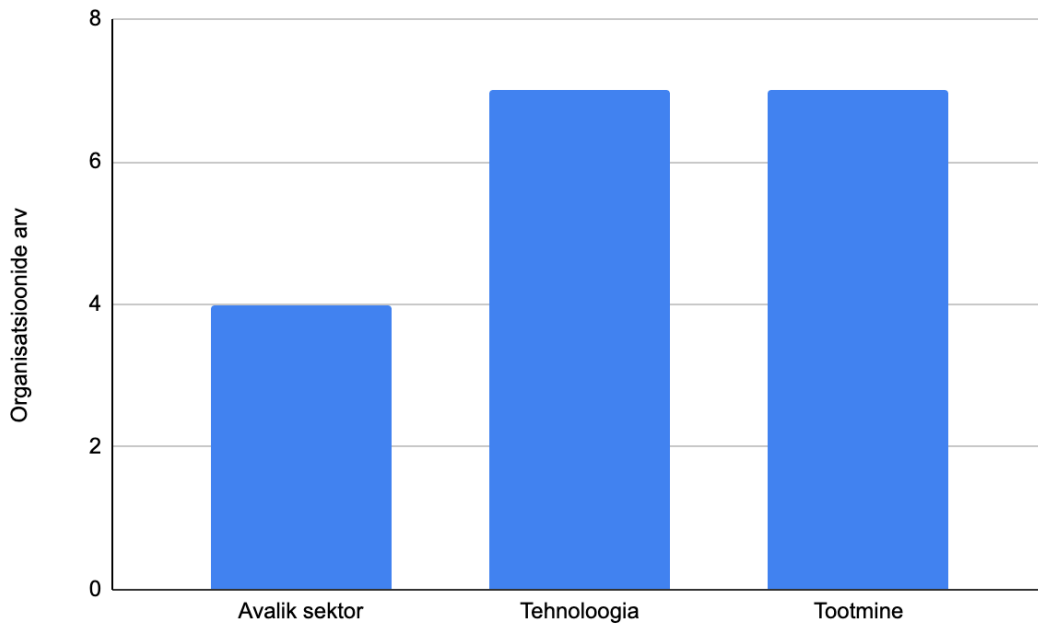
Allikas: EHRS 2023 uuring

Valdkond	% vastajatest	vastajate arv
Infotehnoloogia	17.3%	64
Tootmine	13.3%	49
Kaubandus	9.5%	35
Avalik sektor	9.5%	35

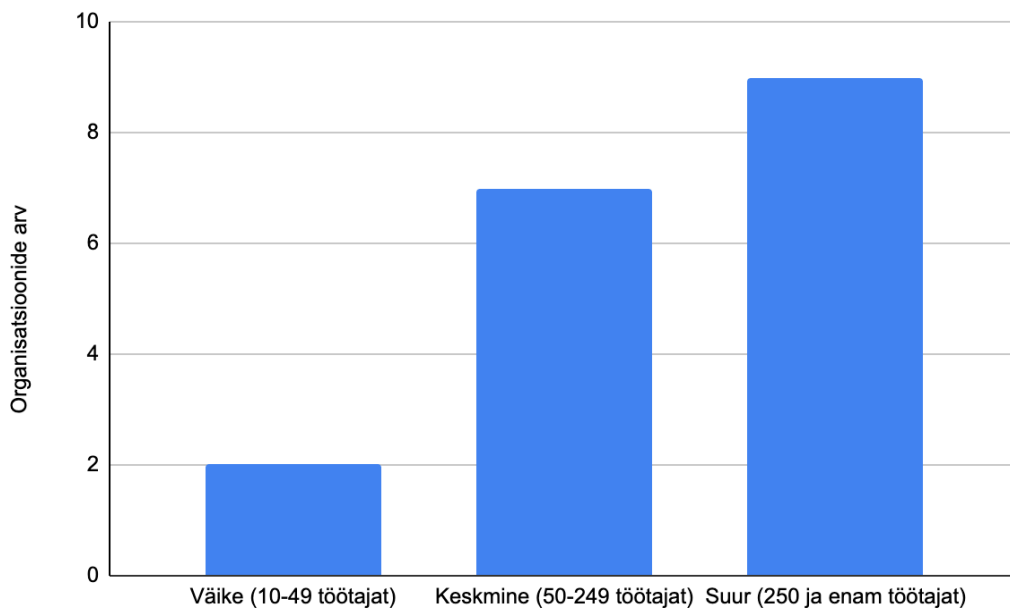
Allikas: EHRS 2023 uuring

Lähtudes töö eesmärgist ning tuginedes EHRS (2023) uuringule ja statistikaameti andmetele, moodustas autor valimi 18 organisatsioonist. Valimis olevad organisatsioonid vastasid EHRS 2023. aasta uuringus osalenud vastajate profiilile. Autori uuringus osalenud organisatsioonid:

Tele2, Salvy, Tuum, Sunly, Forus, COOP pank, Montonio, Wallester, Utilitas, Solarstone, Jeldwen, Cleveron, Thermory, Valio, Tallinna Linnatransport, SMIT, Statistikaamet, EISA.



Joonis 3. Allikas: Autori koostatud



Joonis 4. Allikas: Autori koostatud

3. UURIMISTULEMUSED JA ANALÜÜS

Autor kasutas tulemuste analüüsimiseks kvalitatiivset sisuanalüüsi, et süvitsi mõista tippjuhtide ootusi personalijuhile, millisena nad näevad personalijuhi rolli ning tegevusi strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Autor toob välja ka tippjuhtide hinnangu iseendale ning selgitab, kuidas tippjuhid hindavad oma ootuste kommunikeerimist ja tagasiside andmist personalijuhile.

Kvalitatiivne sisuanalüüs võimaldas töö autoril süstemaatiliselt kogutud andmete põhjal tuvastada peamised teemad ja mustrid ning saada ülevaade teemast kui tervikust. Kogu sisuanalüüs kõikidele intervjuu küsimustele on leitav lisa 3. Lõputöö autor süstematiseeris esile kerkinud peamised vastused ning lisas kaldkirjas intervjuueeritavate tsitaadid, kui oli oluline, et intervjuueeritava mõte ei kaoks.

3.1 Personalijuhi roll strateegiliste eesmärkide saavutamisel

Intervjuueeritavatest 17 tippjuhti hindasid senist koostööd enda personalijuhiga kas heaks või väga heaks. Üks tippjuhtidest tundis, et koostöö on üle keskmise, ent väga heast on puudu vastastikusest mõistmisest ja usaldusest.

“Ma arvan et puudu on üksteise mõistmisest, selles osas et mis on ideed mida tasuks uurida ja mis on ideed mida peab rakendama. Omavaheline mõistmine selles osas, et mis on eeltöö mida tuleks teha teatud tasemel, et me lihtsalt teaks kus me oleksime vs mis on asjad mis tulebki ellu viia. Sealt on tihti tekkinud selliseid arusaamatusi ja vastuseisu.” (R11)

“Üleüldse juhtimises kõige tähtsamaid komponente on vastastikune usaldus, mis loob selle pinnase, et saab kõigest rahulikult rääkida ilma, et peaks kuidagi modereerima jutu käigus. Usaldus on paraku selline asi, mis ikkagi tekib aja jooksul ja kui see suhe on selline mitte personaalne, siis ta ei kipu väga tekkima. Seal on ikkagi vaja üksteisele ennast avada ja olla ise ka haavatavam aga meie mõlemad personalijuhiga oleme pigem sellised hästi tugevad inimesed ja me ei taha väga sellist pehmet poolt üksteisele avada, et ma arvan et see on natuke nagu selle taga.” (R11)

Intervjueeritavatest 13 tippjuhti näevad personalijuhti strateegilise partneri ja tippjuhina. Organisatsiooni juhtide jaoks on oluline, et personalijuht nõustab neid ning aitab kujundada organisatsiooniüleseid otsuseid ja organisatsioonikultuuri.

“Näen personalijuhi rolli laiemalt, tippjuhina. Minu jaoks aitab personalijuht mul luua keskkonda, kus inimestel on kihvt töötada, kus nad on motiveeritud ja saavad ennast teostada.” (R1)

“Personalijuhi roll on olla tegevjuhi parem käsi et aidata mul aru saada kuidas organisatsioon toimib ja kuidas hakkama saab.” (R3)

“Mul peab olema keegi kellega arutada ja et mul on tagatud igasugune konfidentsiaalsus kõikides mõttevahetustes. Teada tuntud tõde, et tippjuhid on üksikud, et tegelikult personalijuht peaks olema alati see kes kellega saab nagu kõigest avatult rääkida.” (R7)

“Ta on usaldusisik ja tegelikult tippjuhile ka koht, kus tippjuht saab lasta end tühjaks. Hästi informeeritud ja kaasatud inimene.” (R12)

Ta on strateegiline partner mulle, kes peab nägema mikro ja makro keskkonda ning olema juhtidele toeks. (R13)

14 intervjueeritavat toovad esile töötajate pühendumuse ja rahulolu kui äärmiselt olulise teema ning selgitavad, et personalijuhi roll on nende teemade juures keskne. Need tegurid mõjutavad otseselt organisatsiooni tulemuslikkust ja jätkusuutlikkust ning on aluseks strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Intervjueeritavad toovad esile personalijuhi olulisuse organisatsioonikultuuri kujundamisel ja hoidmisel. See näitab, et personalijuht ei ole mitte ainult vastutav üksikisikute värbamise ja motiveerimise eest, vaid ka organisatsioonikultuuri loomise eest, mis omakorda mõjutab töötajate pühendumust ja rahulolu.

“Minu jaoks universaalne teema on töötajate pühendumus laiemalt. Personalijuht kindlasti ei ole üksinda vastutav, et selle eest vastutavad tegelikult kõik juhid, mina vastutan selle eest väga selgelt. Kui ma üldse alustan sellist kõige olulisemate eesmärkide planeerimist, siis minu jaoks töötajate pühendumus ja see et nad tunnevad et nad on õiges kohas ja tahavad tulla tööle iga hommikul ning nad tunnevad, et see on parim koht õnnestuda ja areneda

nende jaoks - et see on kõige olulisem mõõdik üldse millest ma alustan. Personalijuht on selle projekti juht, kes hoolitseb, selle eest et me oma töötajate pühendumuse ja rahuloluga igapäevaselt tegeleksime ja liiguksime õiges suunas. ” (R4)

“Ma arvan, et personalijuhi roll on tajuda organisatsiooni pulssi ja siis seda juhtkonnas edastada, see on nagu põhiline. See tuleb sellest, et meil on väärtused ja tema veab neid eest, et kuidas organisatsioon nende järgi käitub.” (R11)

“Olla kultuuri eestvedaja nii juhtimiskultuuri, värbamiskultuuri - mida töötajad tunnetavad organisatsiooni kultuurina. Üks kultuuri saadik on tegevjuht ja kogu juhtkond, aga et saaks reaalselt tehtud on see personalijuhi halduses. Millised oleme, millised paistame ja kuidas töötajaid hoiame nii sõnades kui tegudes.” (R7)

“Personalijuht on organisatsiooni alustala nii kultuurilise käekäigu eestvedamisel kui ka üldise meeleolu osas.” (R16)

Üks tippjuhtidest tõi esile, kui kriitilise tähtsusega on tootmisorganisatsioonis tööohutus, mis peab algama organisatsioonikultuuri ehitamisest.

“Ma arvan et siin on oluline erinevus tööstus ja teenindusettevõtete vahel. Tootmisorganisatsioonis on tööohutus fundamentaalselt teistsugune. Meil on reaalne võimalus, et töötaja ei lähe õhtul koju. See loob teistsuguse organisatsiooni dünaamika, mis algab kultuuri ehitamisest ja viljelemisest, kus personalijuht mängib kriitilist rolli.” (R2)

Intervjueeritavad rõhutavad personalijuhi rolli mitmekülgsust ja olulisust organisatsiooni tõhususe ja jätkusuutlikkuse tagamisel. Esiteks, personalijuht vastutab strateegiliste muudatuste juhtimise eest organisatsioonis, et tasakaalustada erinevaid funktsioone ja tagada vajalike kompetentsidega tööjõud.

“Teine on strateegiline ja suurem vaade. Aidata välja mõelda ja ellu viia muudatusi kui mingi osa organisatsioonist on tasakaalust väljas, näiteks mingi funktsioon on väga ala mehitatud. Samuti, et meil oleks süstemaatiline arusaam kompetentsidest, et mis kompetentsiga inimest on tegelikult vaja.” (R3)

Personalijuht on majas selleks, et tema looks süsteemid ja mõtleks välja kuidas kõik töötajad saada parimat väärtust looma.” (R10)

“Personalijuhist minu jaoks sõltub kogu organisatsiooni arendus. Töötajate kvaliteet, töötajate motiveeritus, pühendumine, järelkasv, töötajate heaolu, protsesside toimimine, juhtide nõustamine - neid lõike personalijuhil on hästi palju.” (R18)

“Personalijuht on natuke kahe tule vahel, kaks erinevat sihtrühma. Ühelt poolt tippjuhtide toetamine ja personalipoliitikate sõnastamise ellu viimine. Samas peab mingil määral esindama ka töötajaid, vahendama töötajate huve ja eelistusi juhtkonnale.” (R6)

“Personalijuhil on selline silla või filtri roll, ühelt poolt ta peab ellu viima nagu strateegiat ja juhtkonna ootuseid, teiselt poolt ta peab olema aga see inimene kelle juurde inimesed julgevad ja tahavad oma murede ja küsimustega minna. Ta peab kõikidest erinevatest osapooltest aru saama.” (R18)

Intervjueeritavad leiavad, et personalijuht vastutab ja loob süsteeme ning raamistikke, mis toetavad töötajate arengut, sealhulgas kompensatsioonipaketid, hüved, koolitused ja muud personalijuhtimise protsessid.

“Tugi juhtidele ja inimeste arengule ja eelkõige juhtide arengule. Kui me räägime personalijuhtimise protsessidest on minu jaoks koolitusprotsess läbivalt oluline. Koolitusprotsessi organiseerimine, vajaduste kaardistamine.” (R4)

“Personalijuht vastutab kuidas meie kompensatsiooni paketid on ja kuidas need töötajate silmis paistavad ja milline on üleüldse töötaja üldine kogemus meie juures.” (R11)

“Mida rohkem on inimese keskne organisatsioon seda suurem roll tal tegelikult on. Personalijuhi tegevustest tulevad töötaja rahulolu, palk ja sealt tulevad palga põhimõtted. Samas tal on ka tegelikult selline ema roll, et hoida suhteid. (R12)

“Teiseks on raamistiku loomine, mille nad peaksid paika panema. Kultuur on enam kui lihtsalt inimestega töötamine, sest seda tuleb ajapikku luua, aga raamistik, kuidas töötatakse, peab olema personalijuhi poolt paika pandud. Teemad nagu palgavahemikud, hüved,

boonused ja kõik, mis seondub töötaja elutsükliga ettevõttes. Elutsükkel - päevast, mil nad alustavad, kuni päevani, mil töötaja võib organisatsioonist lahkuda erinevatel põhjustel. Mõnikord tuleb inimesi lahti lasta erinevatel põhjustel, nt väljakutsed valdkonnaga või kui nad ei too soovitud tulemusi. Seetõttu on oluline, et personalijuhid näeksid ja looksid raamistikku, milles inimesed saaksid edukalt tegutseda. Lisaks arvan, et on oluline teadvustada, millises faasis organisatsioonina oleme, kas oleme scale-up faasis või loomulikult kasvamas. Raamistik peaks olema kohanduv ja paindlik vastavalt ettevõtte tsüklile” (R16)

Mõne intervjuueeritava arvates personalijuht tagab personaliprotsesside efektiivsuse, toimivuse ja kvaliteedi ning digitaliseerib neid vastavalt kaasaegsetele nõuetele. Personalijuhi roll hõlmab nii strateegilist planeerimist kui ka operatiivset tegevust, et tagada organisatsiooni edukas toimimine ja areng.

“Kindlasti selline personali protsesside efektiivsus, toimivus ja kvaliteet. Kui räägime protsessidest siis näiteks värbamine, inimeste tööle vormistamine - sellised standardsed personalijuhtimise protsessid - nende nende toimivus ja lisaks kindlasti ka selle protsessi digitaliseerimine selleks, et nad oleksid tänapäeval viisil tehtud ning jällegi efektiivsed ja kasutajasõbralikud.” (R4)

Lisaks toovad mitmed intervjuueeritavad esile, et personalijuht mängib olulist rolli organisatsiooni kuvandi kujundamisel ja väljapoole suunatud kommunikatsioonis, mis aitab kaasa õigete talentide meelitamisele ja hoidmisele ning seeläbi töötajate pühendumuse suurendamisele.

“Teine väga oluline teema mis on ka üsna universaalne on tööandja kuvand väljapoole ettevõtet, need kaks asja on omavahel väga tihedalt seotud. Tööandja kuvandi osas personalijuhi roll aru saada kus me turul tööandjana oleme, kui atraktiivsed me oleme. Selleks et tipptalenti väljastpoolt ettevõttesse meelitada, selles osas on ka personalijuht põhiomanik ja peamine projektijuht sel teemal.” (R4)

Uuringus osalenud tippjuhtidest enamik ehk 16 tippjuhti hindab personalijuhi rolli strateegiliste eesmärkide saavutamisel väga kõrgelt. Selle hulka kuulub nii eesmärkide

realistlikkuse hindamine kui ka vajalike ressursside ja kompetentside tagamine nende saavutamiseks.

“Esiteks üks on aidata mul neid eesmärke sõnastada ja ellu viia. Tagasi peegeldada kas need eesmärgid on realistlikud ja tehtavad praeguse tiimiga või ei ole ja mis aja jooksul. Ehk aitaks strateegilisi eesmärke paika loksutada.” (R3)

“Minu hinnangul ikkagi üks kriitilisemaid tegijaid. Tulemusi toovad põhivaldkonna inimesed aga selleks et nemad oleks olemas ning oleksid head ja motiveeritud selleks mängib personalijuht väga olulist rolli koostöös tippjuhtide ja keskastme juhtidega.” (R6)

“Personalijuhi roll strateegiliste eesmärkide puhul on väga suur. Temalt tuleb sisend kas eesmärkide saavutamiseks on piisav inimkapital, kas on võimalik leida õigeid inimesi, mis see maksma läheb. (R10)

“Personalijuht peaks olema võimeline hindama äriliste eesmärkide ja olemasolevate ressursside ja kompetentside sobivust omavahel. Põhimõtteliselt ta peaks hindama meie kogu personali võimekust et neid eesmärke saavutada ja siis tegema enda poolt vastavaid ettepanekuid, mida me peaksime tegema. Kas hankima inimesi Eestist, koolitama, kas tooma tööjõudu välismaalt. Tema poolt peab tulema strateegia, et kuidas need kompetentsid saavutada, millega siis need ärieesmärgid täita.” (R11)

“Personalijuht oli kogu strateegilise suuna juures + tegelikult ka esimest korda lõi ta siin organisatsioonis personali strateegia. Teame nüüd täpselt kuhu järgmise kolme kolme aasta jooksul liigume, keda me koolitame, mismoodi me töötame, kuidas töötajate rahulolu tõstame.” (R12)

“Kindlasti on personalijuhil suur roll strateegiliste eesmärkide saavutamisel ning seetõttu on ka nad ettevõtte juhtkonnas. Sellisel juhul saab personalijuht aidata luua paremat strateegilist plaani.” (R16)

“Tema suurim roll on strateegia ellu viimine, tekitada strateegiale vastav struktuur ja aidata leida õigeid inimesi.” (R17)

Enamik ehk 16 intervjuueeritavat rõhutavad, et inimestest sõltub äri edu. Personalijuht vastutab õigete talentide värbamise, sobiva kultuuri loomise ja töötajate motiveerimise eest, mis omakorda toetab strateegiliste eesmärkide saavutamist.

“Ma isegi ütleks et sisuliselt on minu jaoks see roll vaata et kõige olulisem üldse. Loomulikult oleme tehnoloogiafirma aga masinad ilma inimesteta, neist pole suurt tolku, võtavad elektrit aga äri väärtust ei loo. Väärtust loovad ikka inimesed, et jah selles mõttes ülioluline roll on personalijuhil. Tema panus strateegiliste eesmärkide saavutamisel on väga kõrge.” (R1)

“Minu jaoks see väärtusahel äris toimib niimoodi, et pühendunud töötajad teevad kliente õnnelikuks ja rahulolevaks ning lojaalsed ja rahulolevad kliendid, ostavad rohkem teenuseid ning püsivad ettevõttega kauem ja selle kaudu tekib omanikule kasum. Mistõttu personalijuht on hästi kriitiline ja suure mõjuga roll.” (R4)

“Personalijuht mõjutab meeskonna koostööd läbi selle et ta värbab sobilikud inimesed. See on põhiline sest inimestest hakkab kõik pihta, kõik muud on tegelikult selline formaalne külg.” (R7)

“Minu vaates ärijuhtimine ja strateegiline juhtimine käib koos inimestega sa ei saa seda eraldada. Sellepärast on meil ka personalijuht juhtkonnas et mida iganes me plaanime teha, siis ilma inimesteta me seda ei tee. Kuigi juhid vastutavad oma inimeste ja värbamise ja ärasaatmise ning nende arengu eest siis, see kes reaalselt päris palju asju ellu viib, nt arengu ja koolituse vaates - see on personalijuht. Ta annab ärile inimliku puute.”(R15)

Strateegiliste eesmärkide hulgas on tihti ka töötajate pühendumuse ja rahulolu tagamine, mis omakorda aitab kaasa organisatsiooni jätkusuutlikkusele. Personalijuhi roll selles on määrava tähtsusega, kuna ta on esimene kontakt töötajate ja organisatsiooni vahel. Tugeva organisatsioonikultuuri loomine ja hoidmine on seega oluline strateegiline eesmärk, mis toetab töötajate pühendumust ja organisatsiooni terviklikkust. Personalijuht on tihti kultuuri eestvedaja ning vastutab selle säilitamise eest.

“Ma võtaks selle niimoodi kokku, et tegelikult personalijuht on esimene otsene inimene, kes otsib meie organisatsiooni inimesi juurde ehk põhiline rõhk milline inimene meile laua taha

jõuab on personalijuhi esimene niiöelda reha tehtud. Personalijuht hakkab kujundama kõiki uusi tulijaid, kujundama kultuuri värbamisest alates.” (R7)

“Eelkõige usun ma ikkagi seda, et kui personalijuht suudab luua tugeva kultuuri ja inimesed tunnevad end hästi ja on motiveeritud, siis ülejäänud hoolitseb ise enda eest. Seega inimesed ja kultuur on olulised, et tagada ettevõtte strateegilise suuna edukas elluviimine. Seega personalijuht on selles kriitiline osa.” (R16)

Kolm intervjueeritavat omavad aga teistsugust perspektiivi personalijuhi rollist strateegiliste eesmärkide saavutamisel. Nemad näevad personalijuhi rolli tugifunktsioonina, kus ühe vastaja puhul ei ole personalijuhi roll seotud äriliste eesmärkidega.

“Ei ole seotud äriliste eesmärkidega, eraldiseisev tugifunktsioon.” (R9)

Kaks intervjueeritavad näevad personalijuhi rolli tugifunktsioonina, aga siiski rõhutavad nad, et kõik algab inimestest ning personalijuht aitab luua strateegiat kuidas inimesi värvata ja hoida.

“Ta on mingil määral tugifunktsioon, aga inimkapital on startupis ainuke asi mis sul on. Sa ei suuda strateegilisi eesmärke täita, kui su tiim ja inimesed ei tule sellega kaasa või lähevad ära.” (R5)

“Personalijuhtimine on meil tugifunktsioon niiöelda osutab teenust. Personalijuht peaks aitama luua strateegiat kuidas meie ettevõtte oleks atraktiivne tööandja ja meil oleks hea bränd nii üldiselt, kui ka enda inimeste seas, et inimesed tahaksid tulla siia tööle ja et me hoiaksime oma inimesi. ” (R8)

3.2 Tippjuhtide peamised ootused personalijuhile ja nende kommunikeerimine

Üle poolte uuringus osalenud tippjuhtidest tõi välja, et nende jaoks on oluline, et personalijuht näeb suurt pilti tervikuna ning on võimeline mõistma organisatsiooni strateegilisi suundi. Lisaks tunnistasid 15 tippjuhti 18-st, et nad ootavad personalijuhilt empaatiavõimet, emotsionaalset intelligentsust ja suhtlemisoskust. Oluline on personalijuhi võime mõista ja toetada töötajate vajadusi ning hoida motiveerivat õhkkonda, isegi rasketes

olukordades. Personalijuht peaks olema hea suhtleja, kes suudab suhelda erinevatel tasanditel ja erinevate inimestega ning kellel on oskus kuulata.

“Ta peab tajuma tervikut, peab saama aru kõikidest organisatsiooni strateegilistest mõjuritest, kes on kliendid, mis see teenus on, kes on mingisugused stakeholder'id.” (R18)

“Ootus et personalijuht peaks olema natukene ees sellest kuhu organisatsioon on nii öelda emotsionaalselt või kultuuriliselt kaldumas. Ta peaks olema võimeline lugema seda tulevikku või ennustama ja tooma siis neid teemasid proaktiivselt lauale mitte reageerima reaktiivselt.” (R11)

“Tegelikult ta peab esiteks mitte ainult oma sektorit tundma aga laiemalt ka mis majanduses hetkel toimub, näiteks inflatsiooniga mis on toimunud, kui palju see mõjutab palkasid, pankade intresside muutused, töötuse tase, neid näitajad on veel aga kõik need teemad tulevad meie lauale ühel või teisel moel ja meie peame neid lahendama. Kui käibemaks tõuseb, kui elektri hind tõuseb, kui euribor tõuseb siis on need meie lahendada. Personalijuht peab tunnetama, teadma ja nägema, et mis nüüd on suure pildi osa, mis on sektori eripära ja milliseid inimesi meil erinevateks olukordadeks on vaja.” (R13)

“Kindlasti üks ootus ongi ettevõtte strateegia elluviimise toetamine. Juhile või juhtkonnale on ta nagu sparringupartner. Ta peaks oskama organisatsiooni tervise seisukohast tagasi peegeldada, et okei siin on meil ohukohad.” (R18)

Intervjueeritavatest 16. tippjuhi ootus on, et personalijuht omab ärilist mõtteviisi ja mõistab organisatsiooni ärilisi eesmärke ning suudab panustada nende saavutamisse.

“Peamine, et ta saaks ärikselt aru ja mõtleks kaasa. Omaniku ootus on, et organisatsioon peab kasvama. Personalijuht peab oma funktsiooniga aitama äri kasvatada, selleks tema ja tema tiim peavad aru saama milliseid inimesi on selleks vaja. (R10)

“Personalijuht peab ärist aru saama. Kuhu äri liigub, mis faasis ettevõtte on ja mida erinevates faasides on vaja.” (R15)

Uuringus osalenud tippjuhid tunnistasid, et üks peamisi ootusi personalijuhile on, et

personalijuht nõustab ja toetab tippjuhte, aidates neil arendada ettevõtte tippjuhtkonda ja hoida seda koos. Ühe peamise ootusena tõid intervjueeritavad välja, et personalijuht peaks vastutama organisatsioonikultuuri kujundamise ja säilitamise eest ning olema võimeline looma motiveerivat ja toetavat töökeskkonda.

“Oluline konsultant ettevõtte juhile ja teistele tippjuhtidele. Kuna tema üks rollidest kuulata ja märgata ning aidata tegelikult ka ettevõtte tippmeeskonda arendada ja paremini koos hoida.” (R4)

“Enda positsioonilt vaadatuna et ta ikkagi oleks mulle hea partner enda tiimi juhtimisel ja motiveerimisel. Kuidas võimalikult head inimesed leida ja neid hoida ning hoida neil sära silmis. Tasusüsteemid, mis oleksid motiveerivad ja õiglased. Indiviidi kesksete probleemide puhul, et tal oleks tööriistakast millega mind toetada.” (R6)

“Personalijuht peab seisma enda asjade eest, sa ei saa olla väga järeleandlik. Peab olema võimeline kultuuri kujundama . Kui meil on paika pandud, et on high performance kultuur, siis pead välja mõtlema mis on eeldused selleks ja terviklikult mõtlema. Lühiajaline ja pikaajaline mõtlemine samaaegselt.” (R5)

“Ma arvan et see kõige olulisem on see positiivne foon ja kuidas motiveerida seda õhustikku ruumis niimoodi et ka halbades olukordades inimesed ei hakkaks siis seda tühjust täitma. Üks asi mida peab mõistma on et millised inimesed meil kokku töötavad ja sobivad siia kultuuri. Personalijuhil peab olema väga hea tunnetus kuidas inimesi ümber õpetada organisatsiooni väärtuste ja kultuuriga, kuidas neid harid.” (R17)

Mõne intervjueeritava jaoks on tähtis, et personalijuhil on oskus kohaneda muutunud töövormidega ning säilitada kontakt ja kaasatus töötajatega, eriti keerulistes olukordades.

“Ootus et erinevatest töösuhete meetoditest valida kõige sobivam vastavalt olukorrale ja ettevõtte eesmärkidele, mitte see mis on kõige lihtsamini hallatav. Samuti muutunud töövormides orienteerumine ja oskus neid siis ka kultuuriliselt ikkagi ühendada. Kõige raskem osa kui sul on töötaja kes teeb võibolla 90% ajast kodus tööd ja kuidas sa hoiad teda siis kaasatuna või kuidas sa sulatad ta organisatsioonikultuuri ja kuidas sa hoiad seda kontakti.”(R11)

“Ootus, et personalijuht oleks keerulistes olukordades neutraalne pool” (R15)

Lisaks tõid mõned intervjuueeritavad välja, et personalijuht peab tagama töösuhete vastavuse seadusandlusele.

“Tunneks seadusandlust ja tagab, et kõik oleks korras” (R15)

“Administreerimise puhul on oluline, et vastaks seadusandlusele, et töösuhted oleksid korrektsed. Inimesed tuleksid rõõmuga tööle, et õiget inimest valitakse paati, kui nad tulevad siis kõik sisseelamise programmid toimiksid, kui lahku minnakse siis viisakalt et siin on neid teemasid päris palju, kus personalijuhi mõju on väga suur.” (R18)

Üks intervjuueeritavatest tõi esile, et ootused personalijuhile hõlmavad ka selgeid mõõdikuid.

“Minu jaoks personalijuhile ootuste seadmine on oluline, sest ma soovin, et minu personalijuht oleks tulemuslik. Et olla tulemuslik, siis peavad olema tal väga konkreetsed mõõdikud.” (R16)

Mõned intervjuueeritavad rõhutasid analüütilisuse ja argumenteeritud arutelude pidamise olulisust. Nende sõnul personalijuht peab suutma analüüsida ja mõõta tulemusi ning teha põhjalikke otsuseid, mis on numbriliselt mõõdetavad..

“Ta peab olema suuteline strateegiliselt ja analüütiliselt mõtlema, kuhu organisatsioon liigub ja mis on päriselt oluline.” (R4)

“Pehmetest oskustest ainuüksi ei piisa. Miks personalijuhid ei kuulu juhatusse tihtipeale sellepärast et personalijuhid ei suuda enda tööst rääkida numbriliselt mõõdetavalt või analüütilises keeles.” (R6)

Personalijuht muutub võrdväärseks partneriks kui ta saab äriiselt aru, kui mõtleb strateegiliselt ja põhjendab oma seisukohti argumenteeritult.” (R10)

Intervjuueeritavatest tõid 4 tippjuhti välja, et nad ootavad personalijuhilt enamat ning nende

ootused ei ole täielikult täidetud.

“Mina ootaks natukene rohkem suurema pildi hoomamist ja siis ettepanekute ning juhiste andmist tehase juhtidele ja meeskondadele, kuidas õigesti käituda ja mida teha selleks et jõuda paremate tulemusteni. Täna meil on see mitte ideaalne aga me liigume selles suunas.”
(R8)

“Personalijuht peab olema väga objektiivne ja õigesti kontekstipõhiselt hindama mis toimub. Meil on juhtunud, et personalijuht võimendab üle või pisendab teemasid ja toob siis juhtkonnale või siis vastupidi töötajatele moonutatud informatsiooni, mis ei vasta tõele. Juhtkonna usaldusväärsus kasvab läbi selle, kui ta ikkagi tunneb olukorda ja räägib asjadest nii nagu need päriselt on.” (R9)

“Ootus on et arendaks rohkem motivatsioonipakettide olemust, väikesed teod ja märkamised, näitad et hoolid inimestest. Võiks olla inimeste hoidmise strateegia aastaks.” (R7)

“Millest ma ajalooliselt rohkem puudust olen tundnud on vajaliku organisatsiooni kujundamise oskus, arusaamine organisatsiooni faasist.” (R3)

Intervjueeritavatest hindasid 10 tippjuhti, et nende poolt on ootused personalijuhile selgelt kommunikeeritud ja mõistetud mõlemalt poolt. See hõlmab arusaama ootustest ja vastutusest, mis võimaldab personalijuhil ja tippjuhtidel omavahel koostööd teha.

“Kommunikeeritud. Eks ta ole kahepoolne, et temal on teada millised need ootused on ning temal on samamoodi ootused mulle.” (R1)

“Ma arvan, et samamoodi nagu ma neid sinuga jagan praegu, et eks ma niimoodi need kommunikeerinud olen. Ma arvan, et meil ei ole siin mingit üllatust kindlasti. Pilt selge.”
(R4)

“Ma räägin korduvalt ja vaikselt tuleb muutusi, ega personalijuht üksi ei muuda ka, minu sõnum on et teeme koos.” (R8)

“Kommunikeeritud. Ma olen hästi tulemuste usku, ma usun strateegiasse. Ma usun tulemus kaartidesse, ma usun tegelikult kokku lepitud projektidesse, et kui me oleme projekti kokku

leppinud siis see toimub. Ma usun ka seda et kui personalijuht on kaasatud teatud kriitilistesse kriisiolukordadesse, siis need asjad mis ta endale võtab ta viib need ellu.” (R12)

Küll aga tunnistasid 7 tippjuhti, et nende poolt ei ole ootused kommuniqueeritud või on tehtud seda vähesel määral. Ühe intervjuueeritava puhul ei saanud seda hinnata, sest tal oli sel hetkel uus personalijuht alles liitumas.

“Ausalt öeldes, mitte eriti. Mingil määral kindlasti ning ajaga on enda peas need selgemaks saanud, alguses ei oska midagi oodata. Ma ütleks, siuke 50/50.” (R5)

“Tõenäoliselt saaksid need olla paremini kommuniqueeritud.” (R6)

“Kasinalt kommuniqueeritud, räägime liiga hilja ootustest” (R9)

“Keskmiselt kommuniqueeritud, saaks paremini. Jääb selle taha, et pikajalised plaanid on puudu, kuidas ja kuhu laieneme. Personalijuhtimine on pikaajaline protsess ja kui sa viid muudatuse sisse nt ütleme nüüd me hakkame võtma tööle inimesi välismaalt onju, siis selleks ma eeldan et ettevalmistused võtavad ma ei tea kuus kuud vähemalt aega, ehk suhteliselt pikalt. Kuna meie plaanid ei ole nii kindlad, siis ma ei olegi kõiki neid ootusi võib olla niimoodi kommuniqueerinud, et nendega saaks midagi teha, sest ettevalmistuse töömaht on hästi suur, aga kas need asjad lähevad realselt käiku - ei tea.” (R11)

“Ei ole konkreetselt kommuniqueeritud. Me oleme kokku kasvanud ja me ei räägi nendest niimoodi, me kuidagi toimime. Meil on koostöö vestlused ja ma arvan et on kommuniqueeritud aga ma ei ütle et hästi, kindlasti võiks olla paremini. Minu puudulik või ütleme mittetäielik kommunikatsioon on korvatud personalijuhi hea tunnetuse poolt, et ta tunnetab minu ootuseid hästi.” (R13)

3.3 Personalijuhi töö tulemuslikkuse mõõtmine ja tagasiside andmine

Intervjuueeritavatest 7 tippjuhti mõõdavad ja hindavad personalijuhi töö tulemuslikkust konkreetsete mõõdikutega. Personalijuhtide hindamise ja tulemuste mõõtmise meetodid varieeruvad organisatsiooniti ning hõlmavad erinevaid aspekte. Üks lähenemine on seostada hindamist aasta eesmärkidega või tulemuskaardi alusel. Oluline aspekt, millega juhid

seostavad personalijuhi töö tulemuslikkust on töötajate rahulolu, mida mõõdetakse regulaarsete uuringutega, mis peegeldab organisatsiooni sisekliimat ja personalijuhi tegevuste mõju töötajate heaolule.

“Aasta eesmärkidest lähtuvalt. Eks reaalses elus on muidugi oluliselt rohkem asju kui lihtsalt võib olla 5-7 eesmärki. Personali valdkond peab tegelema sellega, et sul on mingisugused inimesed sattunud valedesse rollidesse, nad ei ole rahul, mõni ei saa hakkama, mõnel on mingid kodused probleemid. Sisuliselt juhtidele on personalivaldkond toeks ja kõigis neis olukordades aitab lahendada välja mõelda kuidas liikuda edasi, räägivad palju inimestega - et seal on hästi palju siukest emotsionaalselt toimetamist sees. Ehk eks selle hindamine on täpselt see et kuidas me need konfliktid siis oleme lahendanud, et kui need inimesed lahkuvad asutusest mis tahes põhjusel, siis kas nüüd lähevad väga frustrerunud, pettununa ja kibestununa. Versus kui nad lähevad tundes et tegelikult asutus on pingutanud et seda konflikti lahendada.” (R1)

“Läbi organisatsiooni äriliste tulemuste. Üritasime mingi hetk personali tootlikkust mõõta aga see ei tulnud välja. Mingil määral saab seostada töötajate rahulolu uuringuga.” (R10)

“Meil on aasta eesmärgid ja meil on juhtkonna eesmärgid eks me hindame selle järgi et kuidas iga tiimi eesmärgid täis tulevad.” (R15)

Lisaks kasutavad mõned juhid konkreetseid KPI mõõdikuid, eNPS (*Employee Net Promoter Score*) või juhtimisparameetri küsimusi.

“Kvalitatiivne ja kvantitatiivne pool. Meil OKR süsteem eesmärkideks ja mõõdame palju suudame neid täita. Teine on kvalitatiivne feedback kultuur ehk intervjuud töötajatega. Enps ka, aga seda vaatan personalijuhi osas läbi sõrmede.” (R5)

“Läbi eNps mõõdiku, juhtimisparameetri küsimus 1x kvartalis ja 2x aastas üldine rahulolu küsitlus. Saab ka anda tagasisidet konkreetselt personaliosakonnale, aga seal on muud asjad ka, mis seda näitavad, nt küsime hinnangut väärtuspõhise käitumise kohta inimeste seas ja eks see annab ka märku sellest, kui teadlikud üldse inimesed väärtustest on, kui teadlikud nad on ettevõtte eesmärkidest, et see sisekommunikatsioon on meil ka personaliosakonna

vastutada. Kui seal ikkagi inimesed ei tea neid, siis saab ka hinnata et kas siis sisekommunikatsioon on hea tasemega või mitte.” (R11)

“Et olla tulemuslik, siis peavad olema tal väga konkreetsed mõõdikud, mis on samas lihtsad - nagu näiteks värbamiste arv, töötajate lahkumise määr, töötajate kaasatuse määr jne. Ja siis samas oleksid ka pehmed ootused, mis on natukene raskemini mõõdetavad, aga mis annavad pigem ülevaate kuidas üle-üldine koostöö personalijuhiga ja rahulolu organisatsioonis. Need oleksid siis asjad kuidas ma mõõdan või personalijuht saab ise mõõta kas ta teeb oma tööd hästi või halvasti.” (R16)

Oluline on ka pehmete oskuste hindamine, mis hõlmab emotsionaalset intelligentsust, koostööd, õppimisvõimet ja sooritust.

“Pehmetest oskustest arusaamine on rohkem seotud sisetundega. Kui sa tead, et sa oled hea juht või kui inimesed on head, siis sa juba oskad emotsionaalsest intelligentsusest näha kuidas inimesed omavahel suhtlevad või kas nad austavad üksteist või mitte. Ja siis on tegevused mida inimesed teevad rohkem kui vaja ning seejärel teised inimesed tunnustavad neid, sest lõpuks on need pisiasjad, mis näitavad kas inimesel on head pehmed oskused, sest nad üldjuhul mõistavad oma meeskonna väärtust ning austavad selliseid väärtusi.” (R16)

“Üks asi on kindlasti koostöö mõistmine. Ma hindan progressi ja õppimisvõimet ning seda kui näed et ta pingutab. Ma hindan sooritust ja eelkõige tahet sooritada.” (R17)

Mitmed intervjueeritavad peavad personalijuhi töö tulemuslikkuse mõõtmist ja hindamist väljakutsuvaks. Nende hinnangul on seal palju subjektiivsust ning raske leida personaalseid mõõdikuid, mistõttu mitmed juhid ei hinda personalijuhi töö tulemuslikkust.

“Kui päris aus olla siis ei hinda.” (R2)

“Eriti ei mõõda. Objektiivselt on raske mõõta, subjektiivselt ma saan mõõta olukordade põhjal, nt kui kellegi koondamine tekitab tiimile väga palju tuska sellepärast et see kommunikatsioon ei tulnud nüüd õigesti välja, siis see näitab seda, et ma ise võibolla ei teinudki kõige õigemini aga samas personalijuht ei suutnud seda ette näha, et see kommunikatsioon võiks rappa minna. Ehk siis laiemalt jamade ennetamise võime,

ettenägemisvõime et mitte ainult lahendamise võime, vaid just ärahoidmise võime ja seda nagu mõõta saab nii et kui jamasid ei teki siis järelikult teeb head tööd” (R3)

“Aus vastus on see, et täna ei ole head KPI ja OKR süsteemi personalijuhiga kokkulepitud. Tahame sinna kindlasti jõuda.” (R4)

Konkreetselt ei mõõda “Meie tööjõu voolavus on väga madal, see ei ole otseselt nüüd ainult personalijuhi kätes aga siiski kogu selle protsessi hoidmine või protsessi töökindlus, ilmestab tegelikult personalijuhi head tööd.” (R7)

“Pigem suhteliselt organisatsioonile suunatud ja seostame.” (R8)

“Ei ole mõõdukuid, väga subjektiivne. Tööra hulolu uuringuga saab veidi seostada” (R13)

Intervjueeritavad jaotusid täpselt kolme kategooriasse personalijuhile tagasiside andmise osas. Kolmandik peab tagasisidestamist oluliseks ning teevad seda regulaarselt. Tagasiside andmine varieerub vastavalt juhi eelistustele ja organisatsioonikultuurile. Enamik juhtidest, kes annavad tagasisidet teevad seda 1:1 vestlustel korra nädalas või kuus.

“Ma ise usun väga 360-kraadi tagasisidesse. Seega ma julgustan kõiki meie juhtkonnaliikmeid samuti selliseid ausaid vestlusi pidama. Sest lõppude lõpuks on minu ülesanne võimaldada inimestel olla edukad. Seega minu ülesanne on anda personalijuhile platvorm tegutsemiseks. Anda talle kõik vajalikud tööriistad, võimalused, toetus, mis on vajalikud, sest kui tema on edukas siis ka mina olen vaikimis edukas. Seega ma nimetan ennast teenivaks juhiks, sest minu ülesanne on peamiselt võimaldada.” (R16)

“Ma teen seda eelkõige läbi üks ühele vestluste. Seal annan hinnangut tema tööle või teemadele ja projektide osas, mis tema laual täna on. Lisaks peegeldan talle ka seda tagasisidet, mida ma kuulen ettevõttes teistelt juhtidelt ja töötajatelt.” (R4)

“Meil on iganädalane 1:1 ning siis poolaasta ja aastavestlused. Kui oled 7 aastat koos töötanud, siis loed juba kehakeelt ka. Aastavestluses tõstame vestluse sisu rohkem kõrgemale igapäeva tasandist ja arutame ka edasist koostööd.” (R10)

“Mina annan tagasisidet 1:1 koosolekul korra kuus. Kasutan selleks lõpeta-alusta-jätka formaati ja üldiselt ma teen seda hästi läbimõeldult.” (R11)

“Ma olen hästi proaktiivne sellega, kui vaja siis helistan ja räägime. Aasta lõpu vestluses käime ka kõik teemad uuesti läbi ning jooksvalt on erinevad projekti tähtajad, kus eraldi koosolekud.” (R12)

“No arenguruumi kindlasti on et eks üritan peegeldada ja vahel tuleb paremini välja vahel mitte nii hästi ja siis pean tegelikult peeglistse vaatama. Personalijuhi hindamine on kohati kaudne, läbi teiste inimeste.” (R1)

Kolmandik intervjueeritavatest annavad tagasisidet pigem juhuslikult.

“Rahuldav+. 3+. tagantjärgi mõtlen, et oleksin saanud palju paremini seda teha. Perioodiliselt ikka annan aga personalijuht tahtis palju tagasisidet ja tema ootusi ma ei täitnud. Mul oleks vaja tunnustada rohkem.” (R5)

“Üsna mitteametlikus vormis, kui satume pikemalt rääkima. Siiaamaani on see olnud lihtne sest olen rahul olnud, vahel saan konstruktiivselt tagasisidet anda. Üritan nii palju kui märkan tunnustada, üldjuhul annan märku kui äge asi tehtud või lahe initsiatiiv.” (R6)

“Jooksvalt, kogu aeg pidev suhtlus” (R14)

“Annan jooksvalt kui vaja siis kraakleme ja lepime. Ma arvan, et meie nurgad on ilusti nüüüd sujuvad.” (R15)

Kolmandik intervjueeritavatest tunnistas, et annavad tagasisidet personalijuhile väga vähesel määral või ei tee seda peaaegu üldse. Mõned juhid, kes tunnistasid, et annavad tagasisidet väga vähesel määral, sooviksid seda rohkem teha ning on valmis oma lähenemist selles osas muutma.

“Tagasiside andmist ei ole piisavalt. Kui märkan et ei toimi või midagi kukkus välja nii nagu ma ei tahtnud et läheks siis ma annan sellest märku. Tiimi kõnede ajal hõikan välja kui midagi on keegi hästi teinud, aga tavaliselt personalijuht jääb tahaplaanile, teda väga välja

ei too. Ma võtan teda oma parema käena, oma parema käe kiitmine avalikult on imelik. Aga tegelikult jah peaks tunnustama teda rohkem otse ka. Tagasiside andmine sõltub eelkõige mu enda oskustest või siis oskamatusesest. “ (R3)

“Võiks rohkem olla, see on olemas, aga väga vähe. Tegelikult mina näiteks juhina annan enda meeskonnale tõenäoliselt palju rohkem tagasisidet kui ma enda tööle seda saan ja tegelikult personalijuht on sarnases olukorras, et tõenäoliselt annab ise tagasisidet rohkem kui tema ise tagasi saab.” (R7)

“Ei anna väga tagasisidet, väga vähesel määral” (R8)

“See võiks oluliselt parem olla jah. Hetkel korra aastas, aga see peaks muidugi tihemini olema.” (R13)

“Mina olen selline inimene, kes annab väga vähe tagasisidet, ma olen hullult kriitiline inimene iseenda ja teiste suhtes. Ma arvan et üks asi mida ma olen pidanud õppima on inimestele rohkem aitäh ütleva.” (R17)

“Ma olen väga kehv tagasisidestaja. Võiksin rohkem kiita ja väikseid võite märgata. (R18)

4. ARUTELU

Uurimistulemused näitavad, et uuringus osalenud 13 tippjuhti näevad personalijuhi rolli strateegilise partnerina organisatsiooni juhtimises mitte ainult personalijuhtimise valdkonna spetsialistina. Nende hinnangul on personalijuht oluline partner strateegiliste otsuste tegemisel ning organisatsioonikultuuri kujundamisel. Grohmann ja Zeuch (2016) käsitlevad sarnaselt personalijuhi erinevaid rolle ja ootusi ning vajadust juhtide ja personalijuhtide vahelisele partnerlusele ja koostööle. Tugeva organisatsioonikultuuri säilitamine on võtmeks organisatsiooni terviklikkuse ja jätkusuutlikkuse tagamisel. Seega on personalijuhi kaasamine strateegilisse planeerimisse ja otsustusprotsessidesse oluline organisatsiooni jätkusuutlikkuse seisukohalt. Teoreetilises käsitluses käsitletakse sarnaseid teemasid, tuues välja strateegilise personalijuhtimise mõiste, selle eesmärgid ja olulisuse organisatsiooni kontekstis. Joshi ja Singh (2023) ning John ja Kalarani (2018) uurimused käsitlevad teadmisi strateegilise personalijuhtimise eesmärkidest ja seosest organisatsiooni jätkusuutlikkusega.

Uuringus osalenud tippjuhtide jaoks on töötajate pühendumuse ja rahulolu tagamine äärmiselt olulised strateegilised eesmärgid. Personalijuht mängib siin keskset rolli, tagades, et töötajate vajadused ja organisatsiooni eesmärgid on omavahel tasakaalus. Töötajate rahulolu ja pühendumuse tagamine mõjutab otseselt organisatsiooni terviklikkust ja jätkusuutlikkust. Personalijuhi vastutusalasse kuulub lisaks operatiivsete ülesannete täitmisele ka strateegiliste muudatuste juhtimine organisatsioonis. See hõlmab vajalike kompetentside tagamist, strateegiliste plaanide elluviimist ja organisatsiooni arengule suunatud süsteemide loomist. Personalijuht on seega oluline lüli organisatsiooni arengu ja strateegiliste eesmärkide saavutamise vahel.

Boxall ja Purcell (2022, 62) hinnangul on strateegilise juhtimise parendamine olulisel määral seotud inimestega, kelle organisatsioon endale värbab ning kuidas nad kogu organisatsiooni tasandil koos töötavad. Sellele sarnaselt tõid intervjueeritavad esile, et personalijuhi üks rollidest on tagada ka töötajate areng ja heaolu. See hõlmab kompensatsiooni pakettide kujundamist, koolitusprotsesside juhtimist ning töötajate üldise töökogemuse ja rahulolu tagamist. Personalijuhi panus on oluline selleks, et organisatsioonis oleksid õiged inimesed õigetel positsioonidel ning et nende potentsiaal saaks täielikult realiseeritud. Intervjueeritavate arvamusel näitavad, et personalijuht mängib olulist rolli tööandja kuvandi kujundamisel ning õigete talentide meelitamisel ja hoidmisel. Selleks peab personalijuht

olema kursis organisatsiooni turupositsiooniga ning suutma luua atraktiivse tööandja kuvandi. Seega on personalijuhi panus oluline organisatsiooni maine ja atraktiivsuse tagamisel. Teoreetilises käsitluses Grohmann ja Zeuch (2016, 1196) seisukohale tuginedes on tööandja kuvandi kujundamine osa strateegilisest personalijuhtimisest.

Uuringus osalenud tippjuhtid märkisid ootusena personalijuhile laiapõhjalist arusaamist organisatsiooni strateegiast, empaatia olemasolu, suhtlemisoskust ja võimet näha suurt pilti. Mitmete intervjuueeritavate ootus on, et personalijuht omab ärilist mõtteviisi, mõistab organisatsiooni ärilisi eesmärke ning suudab panustada nende saavutamisse. Joshi ja Singh (2023, 25) tõid esile, et personalijuhil on oluline jälgida ja hinnata personalistrateegia rakendamist, tehes vajalikke kohandusi vastavalt organisatsiooni vajadustele ja muutustele. Kohanemisvõimet muutustele tõid mitmed intervjuueeritavad esile, kui olulist ootust personalijuhile.

EHR2023. aasta uuringu kohaselt on personalijuhtidel mitmeid takistusi igapäevatoos, mis hõlmavad juhtide veenmist, usalduse puudumist ja ressursipuudust. Olulisemateks takistusteks on peetud juhtide veenmist, et töötajate hoidmine, kuulamine ja arendamine on iga juhi ülesanne ning juhi usalduse ja toetuse puudumist, mis viitab tunnetele, et personalitööd ei väärtustata piisavalt.

Oluline on märkida, et intervjuueeritavatest ainult 10 tippjuhti on oma ootused personalijuhile kommunikeerinud, mis jätab olulise osa juhtide ootustest ja vajadustest väljendamata. Lisaks selgus uuringust, et vaid 7 juhti 18-st mõõdab personalijuhi tööd konkreetsete mõõdikutega. Intervjuude põhjal selgus, et läbimõeldud tagasisidet annab üks kolmandik intervjuudes osalenud juhtidest, teine kolmandik annab tagasisidet jooksvalt ning kolmandik uuringus osalenud juhtidest personalijuhile tagasisidet ei anna.

Juhtide ootuste ja vajaduste ebaselge kommunikeerimine piirab personalijuhtide võimet täita oma rolli tõhusalt ning võib olla üheks peamiseks teguriks, mis takistab personalijuhtidel tulemuslikult tegutseda organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamise suunas. Seega on oluline arendada suhtlus- ja tagasisidesüsteeme, mis võimaldaksid juhtidel selgemalt väljendada oma ootusi ja vajadusi personalijuhtidele ning samal ajal julgustada personalijuhte aktiivselt küsima tagasisidet ja suhtlema tippjuhtidega avatult ja läbipaistvalt. Ainult läbi parema suhtluse ja mõistmise saavad personalijuht ja tippjuhid töötada koos tõhusalt, et edendada organisatsiooni jätkusuutlikkust ja edu.

Lõputöö peamiseks väljakutseks on väike valim, mis piirab üldistuste tegemist. Oluline on arvestada, et lõputöö autori valim oli kõigest 18 organisatsiooni, kui võrdluseks sarnane uuring tehti Personio poolt (2023), kus osales 2250 tippjuhti üle Euroopa. Lisaks on kasutatud andmeanalüüsiks kvalitatiivset sisuanalüüsi meetodit, mis võib tuua kaasa teatud puudused, näiteks uurija poolt valikulise tõendusmaterjali kogumist, mis võib juhtuda mitteteadlikult. Autori valimis oli väikese organisatsiooni kategoorias 2 organisatsiooni, kuid EHRS 2023 uuringus moodustas sama kategooria 24.9% valimist. Autori valimis oli enamik organisatsioone kategoorias suur või keskmine, mistõttu ei saa täielikult võrrelda EHRS 2023 uuringu ja autori uuringu tulemusi.

Uurimuse usaldusväärsus sõltub osalejate ausast ja autentsest tagasisidest. Tuleb arvesse võtta, et uurimus tugineb subjektiivsetele kogemustele ja tõlgendustele, mis võivad olla mõjutatud isiklikest vaadetest ja eelarvamustest. Siiski leiab autor, et antud lõputöö võib pakkuda tippjuhtidele ja personalijuhtidele väärtust arutamaks vastastikuseid ootusi ning leppimaks kokku, kuidas mõõdetakse personalijuhhi töö tulemuslikkust ja millises vormis soovib personalijuht tagasisidet. Mitmed intervjuueeritud juhid tõstsid esile, et intervjuus osalemine ajendas neid analüüsima oma ootusi personalijuhile ning mõned neist lubasid kommunikeerida oma ootusi ka organisatsiooni personalijuhile.

KOKKUVÕTE

Personalijuhtimine on oluline organisatsiooni kestlikkuse ja tõhususe seisukohalt ning mõjutab oluliselt töötajate pühendumust, rahulolu ja organisatsiooni terviklikkust. Strateegiline personalijuhtimine integreerib personalijuhtimise tegevused organisatsiooni strateegiaga, käsitledes personalijuhte oluliste partneritena strateegiliste otsuste tegemisel ja organisatsioonikultuuri kujundamisel. Lõputöö autori eesmärk oli kaardistada Eestis esindatud organisatsioonide tippjuhtide arusaamad strateegilisest personalijuhtimisest ning nende ootustest personalijuhile.

Lõputöö teoreetilises osas andis autor ülevaate teaduskirjandusest mõistmaks personalijuhi rolli ja strateegilise personalijuhtimise olulisust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Samuti tõi autor välja varasema uuringu tippjuhtide ja personalijuhtide ootustest teineteisele ning omavahelisest koostööst.

Töö empiirilises osas käsitleb autor 18. Eestis esindatud organisatsiooni tippjuhiga läbiviidud intervjuude tulemusi. Autor valis poolstruktureeritud intervjuu meetodi, sest soovis lasta vastajatel väljendada ennast võimalikult vabalt ning saada põhjalikku infot nende kogemustest. Intervjuude tekst transkribeeriti ja analüüsiti kasutades sisuanalüüsi. Tulemused näitavad, et tippjuhid hindavad personalijuhte strateegiliste partneritena. Nad ootavad personalijuhilt laiapõhjalist arusaama organisatsiooni strateegiast, organisatsiooni kultuuri kujundamist ning töötajate rahulolu ja heaolu tagamist. Uurimuse tulemused toovad esile ka juhtide ja personalijuhtide vahelise koostöö kitsaskohad, milleks on personalijuhi töö tulemuslikkuse mõõtmine ning juhi poolt tagasiside andmine ja oma ootuste kommunikeerimine personalijuhile.

Lõputöös püstitatud eesmärk sai täidetud ning autor leidis vastused püstitatud uurimisküsimustele. Autor leppis intervjuueeritavatega kokku, et kõikide uuringus osalenud tippjuhtidega jagab autor valminud uuringu tulemusi peale lõputöö kaitsmist ja maikuu jooksul. Uuringu tulemustele tuginedes on tippjuhtidel võimalik näha teiste juhtide arvamusi ja kogemusi ning sellest lähtuvalt kujundada praktikaid strateegilise personalijuhtimise rakendamisel ning suhtlemisel personalijuhtidega. Lõputöö raames kogutud andmestiku olemasolu võimaldab juhtidel selgemalt väljendada ootusi ja vajadusi personalijuhtidele ning julgustada personalijuhte aktiivselt küsima tagasisidet ning suhtlema tippjuhtidega avatult.

Lõputöö autor leiab, et uuring võib pakkuda väärtuslikku panust personalijuhtimise valdkonnas ning toetab jätkuvat arutelu ja koostööd tippjuhtide ja personalijuhtide vahel, eesmärgiga edendada organisatsiooni jätkusuutlikkust ja edu. Autor edastab valminud lõputöö Eesti HR Seltsi juhtkonnale, kes saab kasutada uuringu tulemusi seltsi arendustegevustes ja Eesti personalijuhtide ning tippjuhtide vahelise koostöö arendamiseks. Lõputöö raames läbiviidud intervjuud annavad kvalitatiivset väärtust EHRS poolt läbiviidud küsitluse tulemuste tõlgendamiseks ja järelduste tegemiseks. Lõputöö autor presenteerib saadud tulemusi EHRS poolt 20. mail 2024 korraldataval konverentsil, millega tähistatakse rahvusvahelist personalijuhtide päeva.

Lõputöö autor on tänulik kõikidele tippjuhtidele, kes olid nõus lõputöö uurimuses osalema ja jagasid intervjuude käigus põhjalikke ja huvitavaid seisukohti. Täna ka lõputöö juhendajaid Sirli Spelmani ja Karin Kuimetit koostöö ja toetuse eest.

KASUTATUD ALLIKMATERJALID

Boxall, P. (2018). *The development of strategic HRM: reflections on a 30-year journey*. Labour & Industry a journal of the social and economic relations of work. 21-30.

<https://doi.org/10.1080/10301763.2018.1427423>

Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and Human Resource Management: 5th edition*. Bloomsbury Academic.

Center for Creative Leadership. (2022). *Work 3.0 Reimagining leadership in a hybrid world*. Asia-Pacific study.

<https://www.ccl.org/articles/research-reports/work-3-0-reimagining-leadership-hybrid-world/>

Eesti HR Selts. (2023). *Eesti personalijuhtimise aastauuring*. <https://drive.google.com/file/d/1flsrzvBWF1N3Ph2f9dmMa554RuixlKb1/view>

Enboarder. (2021). *HR in the Age of Overwhelm*. People insights report. https://info.enboarder.com/hubfs/PDF/Enboarder_Report_2021People_Insights.pdf

Engelbrecht, J., & Kitt, R. (2020). *Komplekssüsteemid: ehk Tervik on suurem kui osade summa*. Postimees kirjastus.

Grohmann, O., & Zeuch, M. (2016). *Human Resources Strategy and Change: Essentials of Human Resources Strategy*. https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7_104

Haque, A. (2020). *Strategic HRM and organisational performance: does turnover intention matter?*. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 29 No. 3, pp. 656-681, <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2019-1877>

Haque, A. (2023). *The impact of the COVID-19 pandemic on employee motivation and organisational resilience and the role of strategic HRM: Renewal of a resource-based conceptual model*. Management Matters. 20(2), 117-133. <https://doi.org/10.1108/MANM-02-2022-0022>

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2010). *Uuri ja kirjuta*. Medicina.

John, A., & Kalarani, T. G. (2018) *Strategic Human Resource Management: An Overview*. International Journal of Management Studies. [http://dx.doi.org/10.18843/ijms/v5i4\(9\)/02](http://dx.doi.org/10.18843/ijms/v5i4(9)/02)

Joshi, R., & Singh, P. (2023) Strategic Human Resource Management. Red shine publication PVT. LTD. <https://doi.org/10.25215/8196063482>

Metsis. (2020). *Personalijuht – tippjuhile võrdväärne äripartner?*. <https://irenemetsis.com/2020/09/01/personalijuht-tippjuhile-vordvaarne-aripartner/>

Pandey, L.D., & Risal, N. (2022). *Strategic Partnership: A Better Route to Human Resource Management*. PYC Nepal Journal of Management. <https://doi.org/10.3126/pycnjm.v15i1.56362>

Personio. (2023). *Closing the HR-to-CEO gap: how to build tomorrow's workplace today*. Report. <https://www.personio.com/blog/hr-study-2023-closing-the-hr-to-ceo-gap/#2-executives-need-to-involve-hr-more-in-strategy>

PwC. (2024). *PwC globaalse tippjuhtide uuringu Balti raport*. https://www.pwc.com/ee/et/publications/CEOSurveyEE/PwC_Balti_CEOSurvey24_EST_report.pdf?fbclid=IwAR1z9P0sMC3Pep9E3UGj54XxeiYvvDqzdQyT0X33UuFTYzRC40B7qkFy3PY

Scott, C. (2024). AIHR. *The 15 Essential HR Responsibilities in 2024*. <https://www.aihr.com/blog/hr-responsibilities/>

Tsolaki, C. (2023). *The HR people and their role in the contemporary business market*. International Journal of Research in Human Resource Management 2023; 5(1): 132-138 <https://doi.org/10.33545/26633213.2023.v5.i1b.139>

Uen, J., Ahlstrom, D., Chen, S., & Tseng, P. (2012). *Increasing HR's strategic participation: the effect of HR service quality and contribution expectations*. Human Resource Management. <https://doi.org/10.1002/hrm.20467>

Wang, D.S., & Shyu, C.L. (2008). *Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?* International Journal of Manpower, 29(2), 92–110. <https://doi.org/10.1108/01437720810872677>

Welch, J., & Welch, S. (2005). *Winning*. HarperCollins.

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf

Lisa 1. Intervjuu küsimused ja kava

Autor tutvustab uurimuses osalejatele eesmärki ja eetika printsiipe järgmiselt;

Uurimuses ei kasutata teie nime ega ka organisatsiooni nime, kus te töötate. Annan teile personaalsed koodid, mille järgi ei ole võimalik teid tuvastada. Kui te mainite nimesid, siis nendele annan pseudonüümid.

Uurimuses osalemine on vabatahtlik ning juhul, kui te ei soovi selles enam osaleda, siis kustutan kõik helisalvestised ja tekstifailid, mis on teiega seotud ning vastuseid lõputöös ei kasuta. Parema tulemuse saamiseks kasutan AI tarkvara Leexi, kes aitab intervjuud transkribeerida.. Intervjuu kestab maksimaalselt 1 tund ning toimub Google Meet keskkonnas.

Sissejuhatavad küsimused

1. Kui kaua oled organisatsioonis tippjuhina töötanud?
2. Mitu inimest töötab personalivaldkonnas?

Sisulised küsimused:

1. Mis on teie arvates personalijuhi roll organisatsioonis?
 - a. see oleks oluline, kas antud organisatsioonis on personalijuhi amatikoht või kes tegeleb personalijuhtimisega. Ametnimetused praegu väga erinevad
2. Kuidas te näete personalijuhtide rolli organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisel? Kuidas hindate nende panust?
3. Millised ressursid on hetkel personalijuhil kasutada, et oma töös olla edukas?
 - a. Kui palju oled teadlik personalijuhi rahulolust?
4. Millised on teie arvates olulised omadused ja oskused, mis peaksid edukal personalijuhil olema?
5. Millised on peamised ootused teil personalijuhtidele?
 - a. Kuivõrd hästi on teie hinnangul need ootused teie enda poolt personalijuhile kommuniqueeritud?
6. Kuidas te hindate senist koostööd personalijuhtidega teie organisatsioonis?

7. Kas te olete märganud mingeid konkreetseid takistusi või väljakutseid personalijuhtide ja juhtkonna vahelises koostöös? Kui jah, siis millised? Millest need takistused tingitud on?
8. Milliseid meetmeid võiks võtta, et parandada suhtlust ja koostööd personalijuhtide ja tippjuhtide vahel?
9. Kas te olete märganud, et personalijuhtide ja teiste osakondade vaheline koostöö vajab täiustamist? Kui jah, siis millised meetmed võiksid aidata seda parandada?
10. Kuidas teie organisatsioonis mõõdetakse ja hinnatakse personalijuhtide tulemuslikkust?
11. Kuidas hindate senist tagasiside andmist personalijuhtidele nende töö tulemuslikkuse kohta?
12. Kuidas teie organisatsioonis julgustatakse ja toetatakse personalijuhte uuenduslike ideede ja lahenduste esitamisel?
13. Kuivõrd olete märganud, et teie personalijuhtide tööd mõjutavad mingid välised või sisemised tegurid, mis vajaksid tähelepanu? Kas olete pakkunud nende teguritega tegelemisel ka personalijuhile tuge?
14. Millised on teie arvates peamised väljakutsed, millega peavad personalijuhid tänapäeval ettevõtetes silmitsi seisma?

Lisa 2. Uuringus osalenud organisatsioonid

	Organisatsioon	Organisatsiooni suurus Suur - keskmine - väike	Sektor	Valdkond/tegevusala
1	Tele2	Suur	Erasektor	Telekommunikatsioon
2	Salv	Väike	Erasektor	Infotehnoloogia
3	Tuum	Keskmine	Erasektor	Infotehnoloogia
4	Sunly	Suur	Erasektor	Taastuvenergia
5	Forus	Suur	Erasektor	Turvateenused
6	COOP	Suur	Erasektor	Pangandus/Finants
7	Montonio	Keskmine	Erasektor	Finantstehnoloogia
8	Wallester	Keskmine	Erasektor	Finantstehnoloogia
9	Utilitas	Keskmine	Erasektor	Tööstus/tootmine
10	Solarstone	Väike	Erasektor	Tootmine
11	Jeldwen	Suur	Erasektor	Tootmine
12	Cleveron	Keskmine	Erasektor	Tootmine
13	Thermory	Keskmine	Erasektor	Tootmine
14	Valio	Suur	Erasektor	Tootmine
15	Tallinna Linnatransport	Suur	Avalik sektor	
16	SMIT	Keskmine	Avalik sektor	
17	Statistikaamet	Suur	Avalik sektor	
18	EISA	Suur	Avalik sektor	

Lisa 3. Intervjuude tulemused

Tabel 1. Personalijuhi roll organisatsioonis

Respondent	Valdkond / org suurus	Mis on teie arvates personalijuhi roll organisatsioonis?
R1	Avalik sektor / keskmine	<i>“Näen personalijuhi rolli laiemalt, tippjuhina. Minu jaoks aitab personalijuht mul luua keskkond, kus inimestel on kiht töötada, kus nad on motiveeritud ja saavad ennast teostada. Eesmärk et organisatsioon oleks pikaajaline ja arenev. Personalijuht aitab organisatsioonil pikaajalisi eesmärke saavutada ja on minu jaoks palju rohkem kui lihtsalt keegi kes palgatabeleid liidab ja aasta lõpus arenguveestluste tulemusi kokku korjab.”</i>
R2	Erasektor, tootmine / keskmine	<i>“Minu jaoks on personalijuht tippjuht, mitte tugifunktsioon, kes aitab kujundada ettevõtte otsuseid, personalijuhi arvamus on ülioluline ettevõtte arengu seisukohalt.”</i>
R3	Erasektor, tehnoloogia / väike	<i>“Olla tegevjuhi parem käsi et aidata mul aru saada kuidas organisatsioon toimib ja kuidas hakkama saab. Üks on igapäevane temperatuuri hoidmine, mis on tiimi mured ja rõõmud. Teine on strateegiline ja suurem vaade. Aidata välja mõelda ja ellu viia muudatusi kui mingi osa organisatsioonist on tasakaalust väljas, näiteks mingi funktsioon on väga ala mehitatud. Samuti, et meil oleks süstemaatiline arusaam kompetentsidest, et mis kompetentsiga inimest on tegelikult vaja.”</i>
R4	Erasektor, / suur	<i>“See sõltub organisatsiooni seisust ja tasemest, mõned asjad on universaalsed aga mõned teemad sõltuvad konkreetselt organisatsiooni seisundist. Mis minu jaoks universaalsed teemad on töötajate pühendumus laiemalt. Personalijuht kindlasti ei ole üksinda vastutav selle, et selle eest vastutavad tegelikult kõik juhid eksole, noh mina vastutan selle eest väga selgelt. Kui ma üldse alustan sellist kõige olulisemate eesmärkide planeerimist, siis minu jaoks töötajate pühendumus ja see et nad tunnevad et nad on õiges kohas ja tahavad tulla tööle iga hommikul ning nad tunnevad, et see on parim koht õnnestuda ja areneda nende jaoks - et see on kõige olulisem mõõdik üldse millest ma alustan. Teine kõige olulisem mõõdik on siis klientide rahulolu ja lojaalsus meile ja siis kolmas mõõdik on finantsmõõdikud.”</i>

		<p><i>“Minu jaoks asjad lähevad nagu selles järjekorras ja sellesmõttes selle kõige esimesena kõige olulisema mõõdiku osas on personalijuht mõõdiku omanik. Tema on see põhimängija, kes siis esiteks hoolitseb selle eest, et meil on igal ajahetkel teada kuidas me inimesed ennast tunnevad siin ettevõttes, mis on nende pühendumine sellele ettevõttele ja oma tööle. Tema on selle projektijuht, kes hoolitseb, selle eest et me oma töötajate pühendumuse ja rahuloluga igapäevaselt tegeleksime ja liiguksime õiges suunas. Teine väga oluline teema mis on ka üsna universaalne on tööandja kuvand väljapoole ettevõtet, need kaks asja on omavahel väga tihedalt seotud. Tööandja kuvandi osas personalijuhi roll aru saada kus me turul tööandjana oleme, kui atraktiivsed me oleme. Selleks et tipptalenti väljastpoolt ettevõttesse meelitada, selles osas on ka personalijuht põhiomanik ja peamine projektijuht sel teemal.”</i></p> <p><i>“Kolmas teema on muidugi see et personalijuht on oma tiimile juht ja oma tiimi õnnestumine on personalijuhi niiöelda kriitiline roll.”</i></p> <p><i>“Siit edasi sõltuvad ettevõtte seisust, et kindlasti selline personali protsesside efektiivsus, toimivus ja kvaliteet. Kui räägime protsessidest siis näiteks värbamine, inimeste tööle vormistamine - sellised standardsed personalijuhtimise protsessid - nende nende toimivus ja lisaks kindlasti ka selle protsessi digitaliseerimine selleks, et nad oleksid tänapäevasel viisil tehtud ning jällegi efektiivsed ja kasutajasõbralikud.”</i></p> <p><i>“Tugi juhtidele ja inimeste arengule ja eelkõige juhtide arengule. Kui me räägime personalijuhtimise protsessidest on minu jaoks koolitusprotsess läbivalt oluline. Koolitusprotsessi organiseerimine, vajaduste kaardistamine.”</i></p>
R5	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<p><i>“Väga baaslevelil siis on siuke general people ops ehk administratiivne pool payroll haldamine, lepingute haldamine, inimeste admin onboarding jne. Ma arvan ma praegu kirjeldan võib olla seda klassikalist rolli. Ma ise olen ajaga aru saanud sellest et nii palju on kultuurilisi ootusi, et sa pead hästi süsteemselt mõtlema, et okei kui me teeme nüüd kellelegi erandi mingisuguses asjas, et mida see tähendab siis nagu teiste inimeste jaoks ja kuidas see lõpuks meie väärtustest välja paistab. Järjest enam saan selle tähtsusest aru. Tegelikult mida suurem ettevõtte on seda rohkem selliste asjade peale peab</i></p>

		<i>mõtlemata.</i> ”
R6	Avalik sektor, / suur	“Natuke kahe tule vahel, kaks erinevat sihtrühma. Tippjuhtide toetamine ja personalipoliitika sõnastamise ellu viimine. Samas peab mingil määral esindama ka töötajaid, vahendama töötajate huve ja eelistusi juhtkonnale.”
R7	Erasektor, tootmine / suur	“Olla kultuuri eestvedaja nii juhtimiskultuuri, värbamiskultuuri - mida töötajad tunnetavad organisatsiooni kultuurina. Üks kultuuri saadik on tegevjuht ja kogu juhtkond, aga et saaks realselt tehtud on see personalijuhi halduses. Millised oleme, millised paistame ja kuidas töötajaid hoiame nii sõnades kui tegudes.”
R8	Erasektor, tootmine / suur	“Mina olen alati mõelnud niipidi, et kui mina olen tippjuht inseneri taustaga või müügi taustaga ja loon oma organisatsiooni ja see organisatsioon kasva, kus mul on väga palju inimesi ja mina ei ole spetsialiseerunud võib olla kõikidele inimestega seotud teemadele, siis selleks et olla edukas oma valdkonnas ja teistest parem, siis ma võtan endale personalijuhi strateegiliseks partneriks ja aitab meil inimeste valdkonda tugevdada seal.”
R9	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	Värbab; onboarding/offboarding; “Hiljem juba lisandus arusaam, et personalijuht võiks olla ikkagi peamine kommunikatsiooni isik juhtkonna ja töötajate vahel, et ta levitaks kõige tähtsamaid sõnumeid ehk täidaks mingil määral sisemise kommunikatsiooni funktsiooni. Samuti ootame et ta annab juhtkonnale pidevalt tagasisidet selle kohta mida töötajad vajavad, mis ei ole seotud otseselt nende tööülesannetega. Kuidas see töökeskkond tundub, kas üritusi on vähe või palju, kuidas on seis sisekliimaga, mis on läinud hästi või halvasti.”
R10	Erasektor, tehnoloogia / suur	“420 inimest kasvatad organisatsiooni väärtust. Personalijuht on majas selleks, et tema looks süsteemid ja mõtleks välja kuidas kõik töötajad saada parimat väärtust looma. Kuidas inimesed toodaksid tagasi nõu palgakulu, personalijuht vastutab et leida õiged inimesed, et inimesed oleksid koolitatud ja motiveeritud.”
R11	Erasektor, tootmine / keskmine	Personalijuht on tippjuhtkonnas “Ma arvan et personalijuhi roll on tajuda organisatsiooni pulssi ja siis seda juhtkonnas edastada,

		<i>see on nagu põhiline. See tuleb sellest, et meil on väärtused ja tema veab neid eest, et kuidas organisatsioon nende järgi käitub. Lisaks siis kuidas meie kompensatsiooni paketid on ja kuidas need töötajate silmis paistavad ja milline on üleüldse töötaja üldine kogemus meie juures.”</i>
R12	Avalik sektor / suur	<p>Personalijuht on tippjuht</p> <p><i>“Mida rohkem on inimese keskne organisatsioon seda suurem roll tal tegelikult on. Personalijuhi tegevustest tulevad töötaja rahulolu, palk ja sealt tulevad palga põhimõtted. Samas tal on ka tegelikult selline ema roll, et hoida suhteid. Ta on usaldusisik ja tegelikult tippjuhile ka koht kus tippjuht saab lasta end tühjaks. Hästi informeeritud ja kaasatud inimene.”</i></p>
R13	Erasektor, tootmine / suur	<p><i>“Tema all on osakonna juhid, kes tulevad nõu küsima kui abi vaja. Mentor, koolitamine, kuulub tippjuhtkonda”</i></p> <p><i>“Üks asi mis on oluline välja tuua et personalijuht ei saa võtta kogu vastutust endale, seda personalijuhid vahel kipuvad tegema. Nad ei saa võtta vastutust, mis on osakonna juhtidel või inimesel endal. Personalijuht ei ole emotsioonide tühjendamise prügikast mitte üheski mõttes, kohati organisatsioonid ootavad et personaliosakond hakkab psühholoogiks, nad annavad tööriistu, aga ei peaks minema ema teresa rolli, siis nad on kadunud siis nad ei oma strateegilist vaadet, vaid on teiste poolt emotsionaalselt ära koormatud.”</i></p>
R14	Erasektor, tootmine / väike	<i>“Kindlasti meeskonnavaimu hoidmine, organisatsioonikultuuri loomine, värbamine, õigete inimeste leidmine.”</i>
R15	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Sõltub väga tihti ajahetkest ja mis laual on. Minu vaates ärijuhtimine ja strateegiline juhtimine käib koos inimestega sa ei saa seda eraldada. Sellepärast on meil ka personalijuht juhtkonnas et mida iganes me plaanime teha, siis ilma inimesteta me seda ei tee. Kuigi juhid vastutavad oma inimeste ja värbamise ja ärasaatmise ning nende arengu eest siis, see kes realselt päris palju asju ellu viib, nt arengu ja koolituse vaates - see on personalijuht. Ta annab ärile inimliku puute.”</i>
R16	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>“Minu arvates on personalijuhil kaks olulist rolli, mida nad organisatsioonis täidavad. Esiteks on ta minule kui tegevjuhile, oluline nõustaja. Kuna minul on palju tegemist investoritega, on personalijuhil oluline olla minu usaldusväärne nõustaja, kes toob välja, mis on</i>

		<p><i>organisatsioonis hästi ja kus on probleemid. Lisaks sellele on nad ka organisatsiooni alustala nii kultuurilise käekäigu eestvedamisel kui ka üldise meeoleolu osas.”</i></p> <p><i>“Teiseks on raamistiku loomine, mille nad peaksid paika panema. Kultuur on enam kui lihtsalt inimestega töötamine, sest seda tuleb ajapikku luua, aga raamistik, kuidas töötatakse, peab olema nende poolt paika pandud. Raamistikus on teemad nagu palgavahemikud, hüved, boonused ja kõik, mis seondub töötaja elutsükliga ettevõttes. Elutsükkel - päevast, mil nad alustavad, kuni päevani, mil töötaja võib organisatsioonist lahkuda erinevatel põhjustel. Mõnikord tuleb inimesi lahti lasta erinevatel põhjustel, nt väljakutsed valdkonnaga või kui nad ei too soovitud tulemusi. Seetõttu on oluline, et personalijuhid näeksid ja looksid raamistiku, milles inimesed saaksid edukalt tegutseda.”</i></p> <p><i>“Lisaks arvan, et on oluline teadvustada, millises faasis organisatsioonina oleme, kas oleme scale-up faasis või loomulikult kasvamas. Raamistik peaks olema kohanduv ja paindlik vastavalt ettevõtte tsüklile”</i></p>
R17	Erasektor, tootmine/tööstus/ suur	<p><i>“Tema suurim roll on strateegia ellu viimine, tekitada strateegiale vastav struktuur ja aidata leida õigeid inimesi.”</i></p>
R18	Avalik sektor / suur	<p><i>“Personalijuhist minu jaoks sõltub kogu organisatsiooni arendus. Töötajate kvaliteet, töötajate motiveeritus, pühendumine, järelkasv, töötajate heaolu, protsesside toimimine, juhtide nõustamine, et neid lõike personalijuhil on hästi palju.”</i></p> <p><i>“Personalijuhil on selline silla või filtri roll, ühelt poolt ta peab ellu viima nagu strateegiat ja juhtkonna ootuseid, teiselt poolt ta peab olema aga see inimene kelle juurde inimesed julgevad ja tahavad oma murede ja küsimustega minna. Ta peab kõikidest erinevatest osapooltest aru saama.”</i></p>

Tabel 2. Personalijuhtide rolli organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisel

Respondent	Valdkond, org suurus	Kuidas te näete personalijuhtide rolli organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisel? Kuidas hindate nende panust?
R1	Avalik sektor / keskmine	<p>“Ma isegi ütleks et sisuliselt on minu jaoks see roll vaata et kõige olulisem üldse”</p> <p>“Kõige suurem väljakutse on see, et sul on pidev defitsiit tööturul, palgaralli on ju pidev. Sa pead looma inimestele keskkonna kuhu inimesed tahavad tulla, nad teavad kes sa organisatsioonina oled ning nad tahavad su juures töötada, sest see tundub äge.”</p> <p>“Loomulikult oleme tehnoloogiafirma aga masinad ilma inimesteta, neist pole suurt tolku, võtavad elektrit aga äri väärtust ei loo. Väärtust loovad ikka inimesed, et jah selles mõttes ülioluline roll on personalijuhil. Tema panus strateegiliste eesmärkide saavutamisel on väga kõrge.”</p>
R2	Erasektor, tootmine / keskmine	<p>“Ma arvan et siin on oluline erinevus tööstus ja teenindusettevõtete vahel. Tootmis organisatsioonis on tööhutus fundamentaalselt teistsugune. Meil on reaalne võimalus, et töötaja ei lähe õhtul koju. See loob teistsuguse organisatsiooni dünaamika, mis algab kultuuri ehitamisest ja viljelemisest, kus personalijuht mängib kriitilist rolli.”</p>
R3	Erasektor, tehnoloogia / väike	<p>“Esiteks üks on aidata mul neid eesmärke sõnastada ja ellu viia. Tagasi peegeldada kas need eesmärgid on realistlikud ja tehtavad praeguse tiimiga või ei ole ja mis aja jooksul. Ehk aitaks strateegilisi eesmärke paika loksutada. Teine pool on just elluviimine, meil on täna kogu organisatsioonis proportsionaalselt tootearendus ressursi oluliselt rohkem kui müügi ja turunduse ressursi. Tegelt oleks mõistlik ja vajalik neid balansis hoida, niimoodi et nad oleks enam vähem samas suurusjärgus või samas võimekuses.”</p>
R4	Erasektor, / suur	<p>“Minu jaoks on kolm kõige olulisemat strateegilist eesmärki ongi töötajate pühendumus ettevõttes, see kuidas ennast ennast tunnevad, teine on klientide rahulolu ja kolmas on siis ärikasum. Esimese puhul on see roll väga suur osa ja personalijuht on selle eesmärgi omanik koos tegevjuhiga.”</p> <p>“Minu jaoks see väärtusahel äris toimib niimoodi, et</p>

		<i>pühendunud töötajad teevad kliente õnnelikuks ja rahulolevaks ning lojaalsed ja rahulolevad kliendid, ostavad rohkem teenuseid ning püsivad ettevõttega kauem ja selle kaudu tekib omanikule kasum. Mistõttu personalijuht on hästi kriitiline ja suure mõjuga roll.”</i>
R5	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>“Ma arvan küll jah, ta on mingil määral tugifunktsioon, aga inimkapital on startupis ainuke asi mis sul on. Sa ei suuda strateegilisi eesmärke täita, kui su tiim ja inimesed ei tule sellega kaasa või lähevad ära.”</i>
R6	Avalik sektor, / suur	<i>“Minu hinnangul ikkagi üks kriitilisemaid tegijaid. Tulemusi toovad põhivaldkonna inimesed aga selleks et nemad oleks olemas ning oleksid head ja motiveeritud selleks mängib personalijuht väga olulist rolli koostöös tippjuhtide ja keskastme juhtidega.”</i>
R7	Erasektor, tootmine / suur	<i>“Ma võtaks selle niimoodi kokku, et tegelikult personalijuht on esimene otsene inimene, kes otsib meie organisatsiooni inimesi juurde ehk põhiline rõhk milline inimene meie laua taha jõuab on personalijuhi esimene niiöelda reha tehtud. Personalijuht hakkab kujundama kõiki uusi tulijaid, kujundama kultuuri värbamisest alates.”</i> <i>“Me valime inimese kes sobitub meie meeskonda ja annab seda väärtust palju rohkem tagasi kui niiöelda üksik hunt, kes võib olla maailma parim oma alal. Ehk et personalijuht mõjutab meeskonna koostööd läbi selle et ta värbab sobilikud inimesed. See on põhiline sest inimestest hakkab kõik pihta, kõik muud on on tegelikult selline formaalne külg.”</i>
R8	Erasektor, tootmine / suur	<i>“Personalijuht peaks aitama luua strateegiat kuidas meie ettevõtte oleks atraktiivne tööandja ja meil oleks hea bränd nii üldiselt kui ka enda inimeste seas, et inimesed tahaksid tulla siia tööle ja et me hoiaksime oma inimesi.”</i> <i>“Personalijuhtimine on meil tugifunktsioon niiöelda osutab teenust.”</i>
R9	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>“Ei ole seotud äriliste eesmärkidega, eraldiseisev tugifunktsioon.”</i>
R10	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Personalijuhi roll strateegiliste eesmärkide puhul on väga suur. Temalt tuleb sisend kas eesmärkide saavutamiseks on piisav inimkapital, kas on võimalik leida õigeid inimesi, mis see maksmata läheb. Personalijuht ei kuulu meil veel tippjuhtkonda, aga</i>

		<i>selleks on juba plaan. Hetkel on juhtkond ja siis personalijuht ning siis teised juhid. Aga personalijuhtimine ei ole kindlasti meil tugifunktsioon.”</i>
R11	Erasektor, tootmine / keskmine	<p><i>“See võib kõlada nüüd halvasti aga üldiselt ärieesmärkide täitmine hakkab sellest otsast et sul on turg, siis on toode või teenus ja siis on ressursid. Enamjaolt nad sellises järjekorras on ja ressursid siis paigutuvad personaliosakonda ehk siis inimressursside haldus. Jah see ressursid kõlab väga halvasti aga paremat sõna praegu ei ole. Okei võime kasutada ka kompetentsid ja selline töövõimekus. Personalijuht peaks olema võimeline hindama äriliste eesmärkide ja olemasolevate ressurside ja kompetentside sobivust omavahel.”</i></p> <p><i>“Põhimõtteliselt ta peaks hindama meie kogu personali võimekust et neid eesmärke saavutada ja siis tegema enda poolt vastavaid ettepanekuid, mida me peaksime tegema. Kas hankima inimesi Eestist, koolitama, kas tooma tööjõudu välismaalt. Tema poolt peab tulema strateegia, et kuidas need kompetentsid saavutada, millega siis need ärieesmärgid täita.”</i></p>
R12	Avalik sektor / suur	<i>“Punkt üks see et ettevõtte vana ja me tegime esimest korda ettevõtte strateegia. Personalijuht oli kogu strateegilise suuna juures + tegelikult ka esimest korda lõi ta siin organisatsioonis personali strateegia. Teame nüüd täpselt kuhu järgmise kolme kolme aasta jooksul liigume, keda me koolitame, mismoodi me töötame, kuidas töötajate rahulolu tõstame.”</i>
R13	Erasektor, tootmine / suur	<i>“Absoluutselt, vanasti nimetati neid kaadri juhtideks aga personalijuhi roll muutunud. Ta on strateegiline partner mulle, kes peab nägema mikro ja makro keskkonda ning olema juhtidele toeks. Nägema natuke ette, et kuskohas meil on organisatsiooni kitsaskohad strateegiliste eesmärkide saavutamiseks.”</i>
R14	Erasektor, tootmine / väike	<p>Väga suur roll</p> <p><i>“Töö teevad ikkagi ära inimesed selles mõttes et õige inimeste valik strateegia elluviimisel on kindlasti oluline.”</i></p>
R15	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Loomulikult. Personalijuht ei ole mingi paberitootja või lepingu sõlmija, ta on ikkagi see kes aitab juhil mõelda millised inimesed meil paadis on, märkab kui kuskil hakkab kärisema või kuskil tekivad pinged, et siis juht saaks reageerida. Personalijuht on just nagu peegel juhile, et kuidas asjad tervikuna lähevad personalijuht on</i>

		<i>alati neutraalne pool.</i> ”
R16	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	“Kindlasti on personalijuhil suur roll strateegiliste eesmärkide saavutamisel ning seetõttu on ka nad ettevõtte juhtkonnas. Sellisel juhul saab personalijuht aidata luua paremat strateegilist plaani. Eelkõige usun ma ikkagi seda, et kui personalijuht suudab luua tugeva kultuuri ja inimesed tunnevad end hästi ja on motiveeritud, siis ülejäänud hoolitseb ise enda eest. Seega inimesed ja kultuur on olulised, et tagada ettevõtte strateegilise suuna edukas elluviimine. Seega personalijuht on selles kriitiline osa.”
R17	Erasektor, tootmine/tööstus/ suur	Strateegiline partner; kuulub tippjuhtkonda “Muidugi.”
R18	Avalik sektor / suur	“Kindlasti mängib suurt rolli.”

Tabel 3. Personalijuhile võimaldatud ressursid

Respondent	Valdkond, org suurus	Millised ressursid on hetkel personalijuhil kasutada, et oma töös edukas olla? Kui palju oled teadlik personalijuhi rahulolust?
R1	Avalik sektor / keskmine	Personali eelarve; personali tiim on vajalike rollidega kaetud; tehnoloogilisi puudujääke, mis takistaks erinevaid protsesse ei ole “Ma ütleksin mis on kõige suurem takistus on see, et inimeste aeg on piiratud. Selleks et kõiki asju realselt organisatsioonis teha (üritusi korraldada, koolitusi läbi viia jms) tähendab seda, et inimesed peavad oma igapäeva töö ja pere kõrvalt aega võtma ja see on pigem kõige suurem probleem.”
R2	Erasektor, tootmine / keskmine	Tööohutuses lõppmatu eelarve; komplekteeritud tiim; värbamistarkvarad. ‘ “Personalijuht on rahul, ta ei pea võitlema töötajatele häid tingimusi.”
R3	Erasektor, tehnoloogia /	Personali eelarve; oma tiimi ressurss.

	väike	<p>“Rahaline ressurss mida tegelikult päris palju. Viimase aasta jooksul on tiimi kokku toodud ja õõbimisega üritusi tehtud ning koolitatud väga tugevalt üle keskmise võrreldes teiste samasuguste organisatsioonidega. Tiimi ja personalijuhi ülesannete täitmiseks on eelarve ikka päris suur olnud. Selles mõttes ma arvan et neid ressursse pigem on kõvasti üle keskmise võrreldes teiste samasuguste ettevõtetega”</p>
R4	Erasektor, / suur	<p>Oma tiim;</p> <p>“Meil on täna käimas väga suur projekt hetkel, kogu personalivaldkonna digitaliseerimine, millega me tegelikult enamusi personali protsesse uuendame ja digitaliseerime. Varasemalt olid kõik need protsessid siin käsitsi ja excelis.”</p> <p>“Personalijuht on rahul, väga efektiivses suunas muutused toimumas.”</p>
R5	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<p>Enda komplekteeritud tiim; tippjuhtkonnas; personali -ja värbamistarkvara; eelarve üritusteks</p> <p>“Rahul, vahepeal soovis ürituste eelarvet suuremat, pidi väga säästlikult hakkama saama”</p>
R6	Avalik sektor, / suur	<p>Koolituste eelarve; oma tiim; juhtide tööaeg;</p> <p>“Rahaliselt suuri ressursse pole. Me ei ole kõige jõukamaid organisatioone teiste riigiasutustega võrreldes.”</p> <p>“Loomulikult ei ole rahul. Nii väikse eelarve tõttu on värbamine väga keeruline ja juhuslik ning väga suur tööjõuvoolavus.”</p>
R7	Erasektor, tootmine / suur	<p>Personali eelarve; motivatsioonipaketi eelarve; tasuta lõunad; oma tiim komplekteeritud; tugi tehaste poolt</p> <p>“Kunagi pole inimesi palju, mingid tegevused tõenäoliselt takerduvad selle taha et ajaliselt ei jõua sellega tegeleda.”</p>
R8	Erasektor, tootmine / suur	<p>Oma tiim; välised värbamispartnerid; koolituste eelarve; tööaja arvestus</p> <p>“Kindlasti ei ole rahul, süsteemid on väga jäigad ma tean et kui meil on mingit muudatust vaja siis personalihaldamise tarkvara ja protsess väga keeruline ning piirangutega määratletud. See on grupi tasemel</p>

		<i>tarkvara ja seda ei saa välja vahetada.”</i>
R9	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	Oma tiim; legal ja compliance toetus; HR tarkvara; eraldi ürituste osakond, kes toetab org siseste üritustega <i>“Personalijuht pigem on rahul.”</i>
R10	Erasektor, tehnoloogia / suur	Personali eelarve; oma tiim; tarkvarad värbamiseks, koolitamiseks <i>“Täna on personalijuht pigem konservatiivne. Ma olen ise vahel pigem pidanud ütleva, et ressursi tema tiimis vaja kasvatada, personalijuht on ise väga kuluteadlik.”</i>
R11	Erasektor, tootmine / keskmine	PJ koostab ise oma eelarve (koolitused, tiimisündmused, org. ürituste eelarve; tarkvara võimalused (puhkused, tööohutus, värbamine); sisseostetud rahulolu küsitlus <i>“On üsna rahul, kõik ressursid, mida ta on palunud on alati võimalus leitud. Töötajate väärtuspakkumisega ta ei ole rahul.”</i>
R12	Avalik sektor / suur	Koolitus eelarve; turunduse ja ürituste eelarve; palgaarvestus programm <i>“Oma tiim keda sa ise kujundab, ise vahetab, ise vastutab.”</i> <i>“Ta ütles, et hakkab meid taga nutma, sest talle meeldivad meie ägedad koosolekud, arutlevad diskussioonid ja inimesed. Ma arvan, et alati võiks ju parem olla, alati võiks olla innovaatilisem, alati võiks võtta erinevaid keskkond aga lõpuks on kõik inimsuhetele üles ehitatud.”</i>
R13	Erasektor, tootmine / suur	Oma tiim; koolituste eelarve; iseenda koolitustele piiramatu eelarve; Soome poolne treeningplaan kuhu saab inimesi liita; <i>“Ta on rahul. Eks kõigile on oluline see ju et neil oma ülemusega on üksteisemõistmine ja samas et see töö mida nad teevad kannaks vilja. Et oleks mingi areng kogu aeg ja näeks ise tulemusi.”</i>
R14	Erasektor, tootmine / väike	Personali eelarve; LinkedIn HR versioon <i>“Pigem on rahul, tahaks muidugi HR tarkvara eraldi, aga põhifunktsioonid on olemas.”</i>
R15	Erasektor,	Personali eelarve; oma tiim; tarkvarad

	tehnoloogia / suur	<i>“Ma arvan et ta on rahul, aga küsimus on mis pädevuse või kvaliteediga saab seda kasutada. 5 inimest aga pädevused ja rollid natukene ebakõlas. Ta alles ise avastab ja õpib.”</i>
R16	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	Oma tiim; tarkvarad (personali, värbamise) <i>“Edasised vahendid sõltuvad ka suuresti uuest personalijuhist, sest sõltub mida ta näeb vajalikuks. Esmalt lasen tal endal anda hinnangu, et näha kus me oleme ja kui vaja teha muudatusi, siis me ka neid teeme. Üks asi mille üle ma väga uhke olen on see, et me paneme praegu paika õiged tegevused ja süsteemid, et toetada meie eesmärke kahe või kolme aasta pärast. Paljudel ettevõtetel on suurim probleem selles, et nad planeerivad praegust olukorda ja järgnevat 12-kuud ning jõuavad järgmise aastani ja taipavad, et jälle tuleb midagi uut teha. Seega on oluline tagada, et meil praegu oleksid õiged süsteemid, platvormid, protsessid ja kõik muu paigas, sest kasvame selle aasta lõpuks 105 inimese pealt kokku 170-ni inimeseni ning sellest järgneval aastal umbes 300-i inimeseni. Nii, et järgmise 18-kuu jooksul kasvab ettevõtte pea kolmekordseks ning, et sellist kasvut toetada ongi oluline omada õigeid platvorme ja võimekust mis peavad olema paigas juba praegu. Seega on parem seda teha nüüd kui hiljem palgata kõiki inimesed ja teha muudatusi.”</i>
R17	Erasektor, tootmine/tööstus/ suur	Personali eelarve; mitmed tarkvarad (HR, värbamine, dokumendid); oma tiim
R18	Avalik sektor / suur	Piiratud eelarve - see aasta tuleb vastu pidada; Professionaalne tiim; Personalitarkvara ei ole

Tabel 4. Personalijuhi omadused ja oskused

Respondent	Valdkond, org suurus	Millised on teie arvates olulised omadused ja oskused, mis peaksid edukal personalijuhil olema?
R1	Avalik sektor / keskmine	Suure pildi nägemine; empaatiavõime; suhtlemisoskus; emotsionaalne intelligentsus
R2	Erasektor,	Empaatia; aruannete tõlgendamine; eesmärgi seadmine,

	tootmine / keskmine	elluviimine ja tulemuste analüüs;
R3	Erasektor, tehnoloogia / väike	<i>“Kui me räägime inimeste poolest siis empaatiavõime ja oskus aidata koolitada, töötajate sisseelamist paika panna. Aga teine millest ma ajalooliselt rohkem puudust tundsin on vajaliku organisatsiooni kujundamise oskus, arusaamine organisatsiooni faasist.”</i>
R4	Erasektor, / suur	Väga hea kuulaja; väga hea märkaja; hea suhtleja <i>“Ta peab olema suuteline strateegiliselt ja analüütiliselt mõtlema, kuhu organisatsioon liigub ja mis on päriselt oluline. Tänapäeval on kriitiline digipädevus ja arusaam protsessidest. Kuidas organisatsioonis on inimestega seotud protsessid üles ehitatud (värbamine, onboarding, koolitamine jne) ning millisel viisil oleks neid mõistlik digitaliseerida et päriselt väärtust looks.”</i> <i>“Personalijuht peab olema kindlasti väga hea meeskonnamängija.”</i>
R5	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	Süsteemsus; oskus näha suurt pilti; inimeste inimene; loominguline <i>“Mingitel hetkedel sa pead laskma asjadel minna, peab nii palju mingi s***** tegelema, siis sa ei tohi seda väga isiklikult võtta. Enda heaolu nimel peab laskma minna.”</i> <i>“Hästi oluline et sul on enesearengu vajadus asjad muutuvad ajas. Mulle tundub et see personalijuhtimine on ka valdkond mis on hästi suure revolutsiooni läbinud. Sa pead kogu aeg juurde lugema ja aru saama, mis lähenemised on relevantset.”</i>
R6	Avalik sektor, / suur	Empaatiavõime; analüütilisus; lai silmaring; arusaamine põhiarist ja valdkonnast <i>“Pehmetest oskustest ainuüksi ei piisa. Miks personalijuhid ei kuulu juhatusse tihtipeale sellepärast et personalijuhid ei suuda enda tööst rääkida numbriliselt mõõdetavalt või analüütilises keeles.”</i>
R7	Erasektor, tootmine / suur	Empaatiavõime; hea inimeste tundja; suutma inimeste eest seisma; oskus kaasata <i>“Personalijuhi üks väga oluline omadus on see et et ta kaasaks meeskonda ta ei otsusta nagunii üksinda neid asju et ta kaasaks otseselt neid juhte ja inimesi kes siis</i>

		<i>selle otsuse vastu võtavad”</i>
R8	Erasektor, tootmine / suur	Tundma oma valdkonda; hea inimeste tundja; seadusandlus
R9	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	Tundma oma valdkonda; õigusalsed teadmised, tööhutuse teadmised; psühholoogia teadmised; hea kommunikatsioon
R10	Erasektor, tehnoloogia / suur	Empaatiavõime; emotsionaalne intelligentsus; <i>“Personalijuht peab oma tiimi osas olema pädev. Personalijuht muutub võrdväärseks partneriks kui ta saab äriliselt aru, kui mõtleb strateegiliselt ja põhjendab oma seisukohti argumenteeritult.”</i>
R11	Erasektor, tootmine / keskmine	Empaatiavõime; emotsionaalne intelligentsus; inimeste läbinägelikkus ja nende lugemine; läbirääkimis oskus/argumenteerimine; suure pildi nägemine <i>“Selle juures on vaja ka paksu nahka, sest mõnes mõttes personalijuhi ülesanne on olla teatud mõttes filter erinevatele teemadele. Kui keegi püstitab mingi teema või on rahulolematu, siis personalijuht peaks aru saama, kas see on laiem probleem või kitsam probleem. Kui kitsam probleem siis tuleb tegeleda inimesega kui see on laiem probleem tuleb tegeleda kultuuri, süsteemide ja mingi muu asjaga.</i>
R12	Avalik sektor / suur	Aus, oskus argumenteerida; oskus vestlust dokumenteerida ja esitleda; nägema inimlikku poolt <i>“Peab olema tasakaalukas neid olukordi on alati, kui kuskil konflikt või kellelgi väga raske isiklikus elus või kui töökaaslased ei klapi, et kuidas sa seal olukorras siis käitud, mis lahendusi leiad ja mis seisukoha sa võtad.”</i>
R13	Erasektor, tootmine / suur	Hea suhtleja; suure pildi nägemine; tugev selgroog <i>“Ei tohi operatiiv ja mikro probleemide osaks saada, ega end sinna ära kaotada.”</i>
R14	Erasektor, tootmine / väike	Hea suhtleja; proaktiivne <i>“Kogemus selles mõttes, see võib olla ka erinevates ettevõtetes või valdkondades, aga see annab laia silmaringi”</i>
R15	Erasektor, tehnoloogia /	Oskus suhelda; läbinägelik; hea kuulaja;

	suur	<i>“Teine pool on see et ta peab ärist aru saama. Kuhu äri liigub, mis faasis ettevõtte on ja mida erinevates faasides on vaja.”</i>
R16	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<p>Hea suhtlemisoskus; empaatiavõime; paindlikkus; kohanemisvõime</p> <p><i>“Ma arvan, et on kahte sorti oskusi, ühed on erialased oskused ja teised on pehmed oskused. Seega tehnilised oskused on näiteks operatiivsed tegevused milles personalijuhid peavad väga head olema ning teadma mida teevad ja kiirelt kohanduma. Ning pehmed oskused on siis need kus neil peaks olema võime kaasata ja suhelda selgelt läbi erinevate tasandite ettevõttes. Ehk siis neil peab olema väga hea suhtlemisoskus kuna peavad olema võimelised minuga vestlema strateegilistest tegevustest väga kõrgel tasandil ning kohe järgmine hetk olema võimelised suhtlema kellegagi ettevõttes väga madalal tasemel. Seega kombinatsioon tehnilistest oskustest kus nad operatiivselt suudavad asju ellu viia ning samas ka pehmed oskused mis selle kõigega käivad kaasas.”</i></p>
R17	Erasektor, tootmine/tööstus/ suur	<i>“Ma arvan et see kõige olulisem on see positiivne foon ja kuidas motiveerida seda õhustikku ruumis niimoodi et ka halbades olukordades inimesed ei hakkaks siis seda tühjust täitma.”</i>
R18	Avalik sektor / suur	<p>Suure pildi nägemine;</p> <p><i>“Ta peab tajuma tervikut, peab saama aru kõikidest organisatsiooni strateegilistest mõjuritest, kes on kliendid, mis see teenus on, kes on mingisugused stakeholder'id.”</i></p>

Tabel 5. Peamised ootused personalijuhile

Respondent	Valdkond, org suurus	Millised on teie peamised ootused personalijuhtidele?
R1	Avalik sektor / keskmine	<i>“Organisatsiooni spetsiifiliste aasta eesmärkide täitmine. Pildistame aasta alguses selle olukorra ära ja siis lepime kokku mingid eesmärgid, mida tahaks teha. Aasta lõpus vaatame kas jõudsimme tehtud”</i>

R2	Erasektor, tootmine / keskmine	<p>Luu süsteemid ja hoida neid üleval; palgauuringute tegemine ja argumenteeritud ettepanekud sellest lähtvalt</p> <p><i>“Minu seisukoht on see et perioodiliselt on vaja struktureeritud vestlusi, millega inimesi arendada organisatsiooni eesmärke saavutama. Inimestel on vaja teada, kuidas minu töö aitab kaasa osakonna eesmärkide saavutamisele, kuidas minu osakond aitab kaasa minu divisjoni eesmärkide saavutamisele, kuidas minu divisjon aitab kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele. Kõige nõmedam asi mida teha on mõttetu töö ja ma arvan, et inimesed on tööalasel õnnelikud siis kui nad saavad aru mis on nende töö tähendus. See on juhi suur roll luua tööle tähendus.”</i></p>
R3	Erasektor, tehnoloogia / väike	<p>Empaatiat; koolitamine; töötajate sisselemine; organisatsiooni kujundamine; tiimijuhtide arendamine, koolitamine, nõustamine ja toetamine.</p> <p><i>“Selleks et tiimijuhid ise oleksid väga heal tasemel, suudaksid oma tiimi liikmeid aidata, motiveerida ja tegelikult ka uusi inimesi värvata”.</i></p>
R4	Erasektor, / suur	<p><i>“Oluline konsultant ettevõtte juhile ja teistele tippjuhtidele. Kuna tema üks rollidest kuulata ja märgata ning aidata tegelikult ka ettevõtte tippmeeskonda arendada ja paremini koos hoida.”</i></p>
R5	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<p><i>“Personalijuht peab seisma enda asjade eest, sa ei saa olla väga järeleandlik. Peab olema võimeline kultuuri kujundama . Kui meil on paika pandud, et on high performance kultuur, siis pead välja mõtlema mis on eeldused selleks ja terviklikult mõtlema. Lühiajaline ja pikaajaline mõtlemine samaaegselt.”</i></p>
R6	Avalik sektor, / suur	<p><i>“Enda positsioonilt vaadatuna et ta ikkagi oleks mulle hea partner enda tiimi juhtimisel ja motiveerimisel. Kuidas võimalikult head inimesed leida ja neid hoida ning hoida neil sära silmis. Tasusüsteemid, mis oleksid motiveerivad ja õiglased. Indiviidi kesksete probleemide puhul, et tal oleks tööriistakast millega mind toetada.”</i></p>
R7	Erasektor, tootmine / suur	<p><i>“Üksuste poolelt tunnen et väga hästi on hoitud kogu personali pool. Ootus on et arendaks motivatsioonipakettide olemust, väikesed teod ja märkamised, näitad et hoolid inimestest. Inimeste hoidmise strateegia aastaks.”</i></p> <p><i>“Mul peab olema keegi kellega arutada ja et mul on tagatud igasugune konfidentsiaalsus kõikides mõttevahetustes. Teada tuntud tõde, et tippjuhid on</i></p>

		<i>üksikud, et tegelikult personalijuht peaks olema alati see kes kellega saab nagu kõigest avatult rääkida.”</i>
R8	Erasektor, tootmine / suur	<i>“Mina ootaks natukene rohkem suurema pildi hoomamist ja siis ettepanekute ning juhiste andmist tehase juhtidele ja meeskondadele, kuidas õigesti käituda ja mida teha selleks et jõuda paremate tulemusteni. Täna meil on see mitte ideaalne aga me liigume selles suunas.”</i>
R9	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>“Ta peab olema väga objektiivne ja õigesti konteksti põhiselt hindama mis toimub. Meil on juhtunud selliseid asju et personalijuht võimendab üle või pisendab teemasid ja toob siis juhtkonnale või siis vastupidi töötajatele moonutatud informatsiooni, mis ei vasta tõele. Juhtkonna usaldusväärsus kasvab läbi selle kui ta ikkagi tunneb olukorda ja räägib asjadest nii nagu need päriselt on.”</i>
R10	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Peamine, et ta saaks ärikselt aru ja mõtleks kaasa. Omaniku ootus on, et organisatsioon peab kasvama. Personalijuht peab oma funktsiooniga aitama äri kasvatada, selleks tema ja tema tiim peavad aru saama milliseid inimesi on vaja. Personalijuht on heas mõttes psühholoog. Peab tajuma mis temperatuur ja sisekliima organisatsiooni kultuuris on.”</i>
R11	Erasektor, tootmine / keskmine	<i>“Ootus et personalijuht peaks olema natukene ees sellest kuhu organisatsioon on nii öelda emotsionaalselt või kultuuriliselt kaldumas. Ta peaks olema võimeline lugema seda tulevikku või ennustama ja tooma siis neid teemasid proaktiivselt lauale mitte reageerima reaktiivselt.”</i> <i>“Ootus et erinevatest töösuhete meetoditest valida kõige sobivam vastavalt olukorrale ja ettevõtte eesmärkidele, mitte see mis on kõige lihtsamini hallatav.”</i> <i>“Muutunud töövormides orienteerumine ja oskus neid siis ka kultuuriliselt ikkagi ühendada. Kõige raskem osa kui sul on töötaja kes teeb võibolla 90% ajast kodus tööd ja kuidas sa hoiad teda siis kaasatuna või kuidas sa sulatad ta organisatsioonikultuuri ja kuidas sa hoiad seda kontakti.”</i>
R12	Avalik sektor / suur	<i>“Mulle meeldivad isiksused. Otsin 3 asja: usaldus, väärtuste klappimine, tahe midagi ära teha.”</i>
R13	Erasektor, tootmine / suur	Aitama hoida organisatsiooni tervikuna <i>“Tegelikult ta peab esiteks mitte ainult oma sektorit</i>

		<i>tundma aga laiemalt ka mis majanduses hetkel toimub, näiteks inflatsiooniga mis on toimunud, kui palju see mõjutab palkasid, pankade intresside muutused, töötuse tase, neid näitajad on veel aga kõik need teemad tulevad meie lauale ühel või teisel moel ja meie peame neid lahendama. Kui käibemaks tõuseb, kui elektri hind tõuseb, kui euribor tõuseb siis on need meie lahendada. Personalijuht peab tunnetama ja teadma ja nägema, et mis nüüd on suure pildi osa, mis on sektori eripära ja milliseid inimesi meil erinevateks olukordadeks on vaja.”</i>
R14	Erasektor, tootmine / väike	Meeskonnamängija, hea kuulaja, hea inimeste tundja
R15	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Värbamises mina teen profiili aga ootan et HR organiseerib mulle shortlisti või kuulutuse ja teeb selle esimese reha ära, et minuni jõuavad inimesed kes väärivad minu aega.”</i> <i>“Keerulistes olukordades oleks neutraalne pool”</i> <i>“Tunneks seadusandlust ja tagab, et kõik oleks korras”</i>
R16	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>“Minu jaoks personalijuhile ootuste seadmine on oluline, sest ma soovin, et minu personalijuht oleks tulemuslik. Et olla tulemuslik, siis peavad olema tal väga konkreetsete mõõdikud, mis on samas lihtsad - nagu näiteks töölevõtmiste arv, sisseelamiste arv, töötajate lahkumise määr, töötajate kaasatuse määr jne. Ja siis saamas oleksid ka pehmed ootused, mis on natukene raskemini mõõdetavad, aga mis annavad pigem ülevaate kuidas üle-üldine koostöö personalijuhiga ja rahulolu organisatsioonis. Need oleksid siis asjad kuidas ma mõõdaksin või personalijuht saab ise mõõta kas ta teeb oma tööd hästi või halvasti.”</i>
R17	Erasektor, tootmine/tööstus/ suur	<i>“Üks asi mida peab mõistma on et millised inimesed meil kokku töötavad ja sobivad siia kultuuri. Personalijuhil peab olema väga hea tunnetus kuidas inimesi ümber õpetada organisatsiooni väärtuste ja kultuuriga, kuidas neid harid.”</i>
R18	Avalik sektor / suur	<i>“Kindlasti üks ongi seda ettevõtte strateegia elluviimise toetamine. Mõnes mõttes ta on selline strateegiline tegevus aga ta on ikkagi tugitegevus. Juhile või juhtkonnale on ta nagu sparringupartner. Ta peaks oskama organisatsiooni tervise seisukohast tagasi peegeldada, et okei siin on meil ohukohad.”</i>

		<p><i>“Administreerimise puhul on oluline, et vastaks seadusandlusele, et töösuhted oleksid korrektsed. Inimesed tuleksid rõõmuga tööle, et õiget inimest valitakse paati, kui nad tulevad siis kõik sisseelamise programmid toimiksid, kui lahku minnakse siis viisakalt et siin on neid teemasid päris palju, kus personalijuhi mõju on väga suur.”</i></p>
--	--	---

Tabel 6. Ootuste kommunikeerimine personalijuhile

Respondent	Valdkond, org suurus	Kuivõrd hästi on teie hinnangul need ootused teie enda poolt personalijuhile kommunikeeritud?
R1	Avalik sektor / keskmine	<i>“Kommunikeeritud. Eks ta ole kahepoolne, et temal on ka teada millised need ootused on ning temal samamoodi ootused mulle.”</i>
R2	Erasektor, tootmine / keskmine	<i>“Hästi, mõtleme sama rada pidi”</i>
R3	Erasektor, tehnoloogia / väike	<i>“Ma loodan et mõistlikult hästi, kui ta tuli (alles alustas) ootused kirjalikult koos pakkumisega, et mida temalt oodatakse punktide kaupa. Plaanin need iga kuu üle käia koos temaga.”</i>
R4	Erasektor, / suur	<i>“Ma arvan, et samamoodi nagu ma neid sinuga jagan praegu, et eks ma niimoodi need kommunikeerinud olen. Ma arvan, et meil ei ole siin mingit üllatust kindlasti. Pilt selge.”</i>
R5	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>“Ausalt öeldes, mitte eriti. Mingil määral kindlasti ning ajaga on enda peas need selgemaks saanud, alguses ei oska midagi oodata. Ma ütleks, siuke 50/50.”</i>
R6	Avalik sektor, / suur	Tõenäoliselt saaksid need olla paremini kommunikeeritud.
R7	Erasektor, tootmine / suur	Väga hästi kommunikeeritud; orgaaniline kommunikatsioon; leiame teineteise jaoks aega
R8	Erasektor, tootmine / suur	Väga hästi kommunikeeritud <i>“Ma räägin korduvalt ja vaikselt tuleb muutusi, ega personalijuht üksi ei muuda ka, minu sõnum on et teeme koos.”</i>

R9	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	Kasinalt kommuniqueeritud, räägitakse liiga hilja ootustest
R10	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Oleme 7 aastat koostööd teinud, täna võin väga kindlalt öelda et vastastikused ootused on selgelt teada. Heast juhust ja personalijuhust ning omavahelisest koostööst sõltub palju, ainult väärtused ei toida.”</i>
R11	Erasektor, tootmine / keskmine	Keskmiselt kommuniqueeritud, saaks paremini. <i>“Jääb selle taha, et pikajalised plaanid on puudu, kuidas ja kuhu laieneme. Personalijuhtimine on pikaajaline protsess ja kui sa viid muudatuse sisse nt ütleme nüüd me hakkame võtma tööle inimesi välismaalt onju, siis selleks ma eeldan et ettevalmistused võtavad ma ei tea kuus kuud vähemalt aega, ehk suhteliselt pikalt. Kuna meie plaanid ei ole nii kindlad, siis ma ei olegi kõiki neid ootusi võib olla niimoodi kommuniqueerinud et nendega saaks midagi teha, sest ettevalmistuse töömaht on hästi suur, aga kas need asjad lähevad reaalselt käiku - ei tea.”</i>
R12	Avalik sektor / suur	Kommuniqueeritud <i>“Ma olen hästi tulemuste usku, ma usun strateegiasse. Ma usun tulemus kaartidesse, ma usun tegelikult kokku lepitud projektidesse, et kui me oleme projekti kokku leppinud siis see toimub. Ma usun ka seda et kui personalijuht on kaasatud teatud kriitilistesse kriisiolukordadesse, siis need asjad mis ta endale võtab ta viib need ellu.”</i>
R13	Erasektor, tootmine / suur	Ei ole konkreetselt kommuniqueeritud <i>“Me oleme kokku kasvanud ja me ei räägi nendest niimoodi, me kuidagi toimime. Meil on koostöö vestlused ja ma arvan et on kommuniqueeritud aga ma ei ütle et hästi, kindlasti võiks olla paremini.”</i> <i>“Minu puudulik või ütleme mittetäielik kommunikatsioon on korvatud personalijuhi hea tunnetuse poolt, et ta tunnetab minu ootuseid hästi.”</i>
R14	Erasektor, tootmine / väike	<i>“2 kuud alles koostööd teinud, pole jõudnud veel 1:1 sel teemal teha.”</i>
R15	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Ma arvan et hästi. Kuu aega tagasi tuli personaliseeritud HRpartnerid kõikidele juhtidele. Koostöö kasvab kokku palju paremini, tema veel täna</i>

		<i>võibolla kõikidest ootustest aru ei saa, aga ei peagi saama veel.”</i>
R16	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>“Ma ise usun väga 360-kraadi tagasisidesse. Seega ma julgustan kõiki meie juhtkonnaliikmeid samuti selliseid ausaid vestlusi pidama. Sest lõppude lõpuks on minu ülesanne võimaldada inimestel olla edukad. Seega minu ülesanne on anda personalijuhile platvorm tegutsemiseks. Anda talle kõik vajalikud tööriistad, võimalused, toetus, mis on vajalikud, sest kui tema on edukas siis ka mina olen vaikimis edukas. Seega ma nimetan ennast teenivaks juhiks, sest minu ülesanne on peamiselt võimaldada.”</i>
R17	Erasektor, tootmine/tööstus/ suur	<i>“Alati saab paremini ma arvan. Juhatuse tasandil kasutame psühholooge selleks et omavahel et ei jääks nagu ütlemata mitte midagi, kuna me oleme nii kiiresti kasvav ettevõtte, siis on oluline et oleme ultra läbipaistvad.</i>
R18	Avalik sektor / suur	Personalijuht alustas 1 päev tagasi.

Tabel 7. Senine koostöö personalijuhtidega

Respondent	Valdkond, org suurus	Kuidas te hindate senist koostööd personalijuhtidega teie organisatsioonis?
R1	Avalik sektor / keskmine	<i>“Väga hästi, eesmärgid saavad täidetud.”</i>
R2	Erasektor, tootmine / keskmine	<i>“Toredasti, minu jaoks strateegiline partner.”</i>
R3	Erasektor, tehnoloogia / väike	<i>“Väga kõrgelt, selles mõttes minu jaoks on olnud personalijuhid nagu parem käsi.”</i> <i>“Kõigi organisatsiooni personalijuhtidega on olnud äga, sõbralik ja usaldusväärne koostöö. Ma olen kõigest midagi õppinud, nad on suunanud mind palju.”</i>
R4	Erasektor, / suur	<i>“No ikka väga äge on. Mul on olnud õnn töötada koos eesti parimate personalijuhtidega ka varasemalt ja praegune personalijuht kindlasti kuulub nende hulka kuulub. Ta on väga tore ja äge inimene, hästi pädev ja väga pühendunud. Ta ei oota kui probleemid tulevad</i>

		<i>tema juurde vaid ta ise märkab neid organisatsioonis proaktiivselt. Me suhtleme peaaegu iga päev + meil on regulaarsed 1+1'd. Koostöö on väga mõnus ja vaba."</i>
R5	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>"Päris hea oli. Väga palju sai tehtud ja palju eesmärke sai täidetud."</i>
R6	Avalik sektor, / suur	<i>"Loodan et hästi, personalijuht oskab seda küll paremini tagasisidestada, aga omalt poolt tunnen et kõik asjad saanud tehtud ilma eriliste probleemideta ühelt või teiselt poolt."</i>
R7	Erasektor, tootmine / suur	Väga hea koostöö; partnerlus; <i>"Personalijuht on tippjuhtkonnas, tema oskuste, teadmiste ja tegelikult tema soove ja mõtteid arvestatakse."</i>
R8	Erasektor, tootmine / suur	<i>"Juhtgruppi laua taga kogu aeg igal koosolekul kaasatud, mina võtan neid kui üks tiim"</i>
R9	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>"Meil käib see niipidi et vastutav juhatuse liige suhtleb personalijuhiga otse. Kõige olulisemad teemad vastutab juhatuse liige ise, ja toob siis kogu juhtkonna tasemele arutamiseks."</i>
R10	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>"Ma ütleks et väga hea koostöö. Iga aasta kui aastatulemus tehtud ja kasum saavutatud siis see ei ole ainult äriliinide tehtud, vaid toon alati eraldi välja et personalijuht on osa sellest. Tema panus mängib seal samuti suurt rolli."</i>
R11	Erasektor, tootmine / keskmine	Üle keskmise, mitte väga hea. <i>"Ma arvan et puudu on üksteise mõistmisest, selles osas et mis on ideed mida tasuks uurida ja mis on ideed mida peab rakendama. Omavaheline mõistmine selles osas et mis on eeltöö mida tuleks teha teatud tasemel, et me lihtsalt teaks kus me oleksime vs mis on asjad mis tulebki ellu viia. Sealt on tihti tekkinud selliseid arusaamatusi ja vastuseisu."</i> <i>"Ma arvan et üleüldse juhtimises kõige tähtsamaid komponente on vastastikune usaldus, mis loob selle pinnase, et saab kõigest rahulikult rääkida ilma, et peaks kuidagi modereerima jutu käigus. Usaldus on paraku selline asi, mis ikkagi tekib aja jooksul ja kui see suhe on selline mitte personaalne, siis ta ei kipu väga tekkima."</i>

		<i>Seal on ikkagi vaja üksteisele ennast avada ja olla ise ka haavatavam aga meie mõlemad personalijuhiga oleme pigem sellised hästi tugevad inimesed ja me ei taha väga sellist pehmet poolt üksteisele avada, et ma arvan et see on natuke nagu selle taga.”</i>
R12	Avalik sektor / suur	<i>“Väga hästi, ta on minu usaldusisik. Tippjuht ei saa olla ise maailma naba ja enda imetleja, sest sellest head nahka ei tule. Personalijuht annab mulle juhtimisinstrumendid, et asjad ära teha.”</i>
R13	Erasektor, tootmine / suur	<i>“19 aastat koos töötanud, ajas hästi arenenud. Personalijuhi areng super, näen et oleme väga palju kokku kasvanud. Personalijuht on maatriks juhtimist toonud organisatsiooni.”</i>
R14	Erasektor, tootmine / väike	Hea
R15	Erasektor, tehnoloogia / suur	Hea <i>“Kriitilisi teemasid saan alati personalijuhiga rääkida.”</i>
R16	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>“Kohtun personalijuhiga regulaarselt üks-ühele ning meil on alati väga avatud ja selge suhtlus. Ma arvan, et üks peamisi mõõdikuid selle kohta kas koostöö toimib või mitte on töötajate kaasatuse küsitlus mida me teeme iga kvartal.”</i>
R17	Erasektor, tootmine/tööstus/ suur	Väga hästi <i>“Temal on esiteks oskus ka kõige negatiivsemates olukordades positiivne olemine ja siis sa pead olema inimestega nagu tegelikult ka positiivne, see on see mida mina pean juurde õppima.”</i>
R18	Avalik sektor / suur	<i>“Mul on väga tublisid personalijuhte olnud. On alustavaid personalijuhte olnud, keda ma olen ise pidanud aitama ja juhendama. Minu jaoks on see roll alati olnud selline strateegiline partnerlus.”</i>

Tabel 8. Väljakutsed personalijuhtide ja juhtkonna vahelises koostöös

Respondent	Valdkond, org suurus	Kas te olete märganud mingeid konkreetseid takistusi või väljakutseid personalijuhtide ja juhtkonna vahelises koostöös? Kui jah, siis milliseid? Millest need takistused tingitud on?
R1	Avalik sektor / keskmine	<p><i>“Üks takistus on see, et üks igati vaatab maailma oma seisukohast. Personali valdkond või ütleme inimeste ja kultuurivaldkond loob siukest head töökeskkonda töötajatele ehk seal on palju sellist empaatiat ja inimeste hoidmist, koolitamist ja otsimist ehk nimetame pehmeks valdkonnaks. Teiselt poolt on sul eurorahadega projekt, kus on diskreetsed eesmärgid. Eks sa siis pead need kaks tükki kokku panema. Ma ei ütle et see on suur takistus või probleem, see on lihtsalt reaalne elu kus tuleb siis iga päev juhtimiskvaliteedi abil see optimaalsem viis kuidagi leida.”</i></p>
R2	Erasektor, tootmine / keskmine	<p><i>“Ma arvan et see on mindseti küsimus et kas neid peetakse pehmete väärtuste esindajateks või strateegiliseks partneriks. Need arvamused peavad olema tasakaalus, ise seda ruumi ära ei täida, sest mingil hetkel inimesed hääletavad jalgadega. Näiteks kui töötajate rahulolu on väga kõrge siis kogu lugupidamise juures, see on ohumärk, sest järelkult sa ei ole ettevõttena efektiivne.”</i></p>
R3	Erasektor, tehnoloogia / väike	<p><i>“Võibolla oli see et mingil perioodil ei võtnud mõned teised juhatuse liikmed teda piisavalt tõsiselt. Nad ei hinnanud personalivaldkonna tähtsust nii kõrgelt kui oma valdkonna tähtsust. Millest tekkisid konfliktid ja see pigem oli üllatav minu jaoks. Ma ütlesin, et minu jaoks personalijuhi roll on tähtsam, see ei ole mingi teisejärguline pigem esmajärguline roll. Aga mõned juhid ei olnud harjunud sellega, et see personalijuht on igapäevaselt juhatuse koosolekul. Ja kuna meie personalijuht ei olnud jälle nii dominantne, siis seetõttu tekkisid ikka pinged ja väljakutsed.”</i></p>
R4	Erasektor, / suur	<p><i>“Praegu kindlasti mitte.”</i></p>
R5	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<p><i>“Personalijuhtimise ja inimeste teemad on sellised milles igapähele on enda arvamust ja hästi lihtne on enda arvamusi avaldada ja hästi lihtne on öelda, et ei me ei peaks tegema nii. Mulle tundub, et hästi lihtne on personalijuhilt võtta ära ownership, kui ta tuleb mingi</i></p>

		<i>teemaga ja siis juhtkonnast keegi ütleb, et ei me peaks hoopis niimoodi tegema. Siis oleks personalijuht nagu käsutäitja. Meil oli väljakutse sellega kui õrn joon on ideele challenge vs vastutuse ära võtmine.”</i>
R6	Avalik sektor, / suur	<i>“Mitmeid asju, kiiretel aegadel tugifunktsioonid kannavad. Kui äriprotsessis põleb, siis tugi ootab nende järgi. Mingid asjad on jäänud ära juhtkonna ajapuuduse tõttu.”</i>
R7	Erasektor, tootmine / suur	<i>“Ikka, pigem on see selline et personalijuhi ja juhtkonna vahel võib olla segasid segaseid sõnumeid. Järsku on vaja kiiresti värvata, aga tegelikult need asjad ei tule ju üleöö, see info on kuskil alati olnud olemas ja siis järsku öeldakse välja, et meil on nüüd 10 inimest juurde vaja. See tekitab personalile stressi. Aga me oleme saanud selle nii lahendatud, et see see ei ole paisunud selliseks üks ühe süüdistamiseks.”</i>
R8	Erasektor, tootmine / suur	<i>“Tehase vaates sõltub juhust endast, kas juht on rohkem suunatud valgekraedele või sinikraedele, kui huvitatud ja motiveeritud ta ise inimeste teemadega tegelema, sest tihti sul on probleemsed teemad, et sul on mingite kompetentside puudus ning tööjõu voolavus on suur. Mõned teemad on ebamugavad teemad ja kõik inimitüübid ei ole võib olla nii huvitatud selliste teemadega tegelema ja parema meelega löövad selle tagasi personalijuhile, et tegele ise.”</i>
R9	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	-
R10	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Ma ise olen ilmselt selline, et alati ei kaasa mingitesse otsustesse kõiki osapooli. Näiteks, ma olen personalijuhiga midagi kokku leppinud ja meie jaoks teema selge, aga ülejäänud juhatuse liikmed ei tea sellest midagi. Ning siis pärast kui personalijuht midagi presenteerib, mis me oleme kokku leppinud, siis on palju küsimusi teistel juhtkonna liikmetel.”</i>
R11	Erasektor, tootmine / keskmine	<i>“Üldjuhul tingitud kahest aspektist juhtkonda lisandub inimene kes tuleb väljaspoolt organisatsiooni ja ta on harjunud mingite teistsuguste protsesside ja teistsuguste reeglitega. Siis on mõlemalt poolt nii personalijuhil kui sellel uuel inimesel natukene keeruline lahti lasta. Sellest kuidas asjad käisid teised ettevõttes ja sellest kuidas asjad käivad meil ja tihti ei teki seda dialoogi vaid kuidagi võetakse seda rünnakuna. Keegi tuleb ütleb kuidas meil seal ettevõttes x asjad käisid ja kuidagi see</i>

		<p><i>personalijuht kes on pikka aega seda üles ehitanud tunneb ennast puudutatuna, et issand jumal ma olen pikka aega mingit valet asja teinud ja siis ta ei ole väga aldis kuulama ja samamoodi võib olla mis põhjustab probleeme.”</i></p> <p><i>“Teine on see et kui sul on juhtkonna liige, meil on divisjonid erinevad aga seal on ütleme 10-30 inimest tema all, siis divisjoni juht kui ta vaatab protsessi mis puudutavad personali, siis ta näeb pahatihti selle kolmekümne inimese nagu seisukohast aga personalijuht peab vaatama seda pilti kogu organisatsiooni seisukohast ja see mis võib tunduda ühele divisjonile ebaefektiivne on siis ettevõtte mõistes niiöelda optimaalne lahendus. Seal on see teine niiöelda konflikti koht, kus siis ei nähta justkui oma üksusest suuremat pilti, mida personalijuht tihti näeb.”</i></p>
R12	Avalik sektor / suur	<p><i>“Ei, oleme kokku leppinud, et me räägime juhtkonnas hästi avatult ja otse probleemist. Personalijuht ütleb otse ja räägib asjadest nii nagu need on ja pakub argumenteeritud lahendusi. Igaühel on mingi kogemus aga lõpuks tuleb ühispilt leida.”</i></p>
R13	Erasektor, tootmine / suur	<p><i>“Üks on see nõudlikkus versus reaalne elu. Tehasejuhid ütlevad et realses elus nii ei saa, personalijuhilt tuleb see et me peame ikkagi neid teatud protseduure tegema, teatud koolitusi tegema, inimestega rääkima, me ei saa nii palju erandeid teha jne. Personalijuht hoiab distsipliinist kinni.”</i></p>
R14	Erasektor, tootmine / väike	<p><i>“Meie puhul oli viimane aasta väga segane, eelmise aasta suvest hakkasid lisarahastuse läbirääkimised pihta, pidime freezima värbamised. See oli segane ja raske period, tahaks nagu arendada aga raha kaasamine takistas. Laineme Rootsi, ei laiene Rootsi, panime töökuulutuse üles aga siis otsustasime, et ikka ei värba seda rolli. See tekitas kindlasti palju pingeid ja oli koostöö väljakutsuv.”</i></p>
R15	Erasektor, tehnoloogia / suur	<p><i>“Me oleme juhtkonnas kokku leppinud selle, et meil mingid tabuteemasid ei ole, me räägime kõik asjad avatult lahti, et ma nagu takistusi selles mõttes ei näe.”</i></p>
R16	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	-
R17	Erasektor, tootmine/tööst	<p><i>“Kogu aeg see teema. Vaidlemist on väga palju aga mina olen inimeste poole kaldu.”</i></p>

	us/ suur	
R18	Avalik sektor / suur	<i>“Takistusi ei ole olnud ilmselt. Ma olen olnud organisatsioonides kus personalijuhi rollile on ootused suured olnud ja on teadvustatud seda rolli, et ei ole olnud sellised olukordi kus oleks kuidagi pisendatud või et ei saada aru või ootused oleks valesti paigas, mul sellist kogemust ei ole olnud.”</i>

Tabel 9. Meetmed, et parandada suhtlust ja koostööd personalijuhtide ja tippjuhtide vahel

Respondent	Valdkond, org suurus	Milliseid meetmeid võiks võtta et parandada suhtlust ja koostööd personalijuhtide ja tippjuhtide vahel?
R1	Avalik sektor / keskmine	Palju ja tihti rääkimine; kuulamine; teiste kingadesse panemine
R2	Erasektor, tootmine / keskmine	<i>“Argumenteeritud arutelu intelligentsete inimeste vahel, see on okei, et on arutelud erinevate seisukohtade vahel.”</i>
R3	Erasektor, tehnoloogia / väike	<i>“Valikuprotsessis tuleb kuidagi valideerida nende ootusi mitte ainult oma funktsiooni osas, vaid tegelt ka laiemalt juhatuse koosseisu kombinatsiooni kohta. Kuidas nad eri rollide kaasamist juhatusse näevad. “</i> <i>“Igapäevatoos ikkagi samas vastutuselade selgus, reporting kõigile. Personalijuhi enda tegevused sõltuvad sellest kui palju teiste valdkondade juhid näevad temas ta väärtust, kes võtavad tugi isikuna või teavad et personalijuht aitab neil oma tiimi ehitada. Kui nad saavad personalijuhilt rohkem väärtust ja teadmist, siis kindlasti koostöö sujuvam.”</i>
R4	Erasektor, / suur	-
R5	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>“Ma arvan et üks asi on ära defineerida, mis on otsused mille puhul personalijuht on otsustaja rollis ja ära defineerida millisel juhul ta on kaasavas rollis.”</i>
R6	Avalik sektor, / suur	Parem aja planeerimine; koosolekute üleküllasuse vähendamine;

R7	Erasektor, tootmine / suur	<i>“See et vajadus tekib järsku ülesse on loogiline, aga selle vajaduse elluviimiseks peab olema antud mõistlik, ei saa olla et nüüd kohe ja homme vaja, vaid tuleb aega anda. Me tegelikult peame proaktiivselt ette vaatama milliseid muudatusi me teeme või millist inimressurssi meil juurde vaja on.”</i>
R8	Erasektor, tootmine / suur	<i>“Tuleb olla avatud ja rääkida. On mõõdikud ja määrata vastutus kes millega tegeleb.”</i>
R9	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	-
R10	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Ma tean et see on minu enda probleem, et ma ei kaasa teisi juhte kõikidesse otsustesse. Ma ei ole jätkuvalt kindel, et peaksin seda alati tegema.”</i>
R11	Erasektor, tootmine / keskmine	<i>“Ütleme selle kui keegi on väljastpoolt tulnud eks seal on ma arvan et kogu see kogu see sisseelamise protsess võiks seda juba eos natuke nüüelda lahendada. Kuna kõik juhtkonna liikmed peavad inimestega tegelema, sellest pääsu ei ole, et siis selline põhjalikum kultuuri, väärtuste ja personalijuhtimise protsesside tutvustus aitaks. Selle käigus saab siis ka arutada et miks need asjad on meil nii ja kui on kuskil mingeid ettepanekuid kuidas seda lahendada siis saab need läbi käia. Teine asi on üldisem ja seal ei ole enam kahe inimese vaheline teema, ütleme kui juhtkonna liige näeb väga enda üksuse seisukohalt, siis tegelikult see on kogu juhtkonna töö aidata suuremat pilti näha, et see ei ole ainuüksi personalijuhi töö.”</i>
R12	Avalik sektor / suur	-
R13	Erasektor, tootmine / suur	<i>“Hoida ühist keelt teatud reeglite järgi, ühtpidi ei saa neid ette kirjutatud protseduure ja protsesse eirata, teistpidi tuleb nagu elu ära elada.”</i>
R14	Erasektor, tootmine / väike	-
R15	Erasektor, tehnoloogia / suur	-
R16	Erasektor, tehnoloogia /	-

	keskmine	
R17	Erasektor, tootmine/tööstus/ suur	<i>“Ma olen aru saanud et juhtimise probleem on tegelikult kommunikatsiooni ja üksteisest arusaamise probleem, et kuidas seda teha ja kuidas seda mõõta. Me teeme küsitlusi ja oleme automatiseerinud selle niimoodi ära, et need küsitlused lähevad ise automaatselt iga kvartal välja, me saame neid ankeete ainult täiendada aga need tsüklid käivad.”</i>
R18	Avalik sektor / suur	-

Tabel 10. Personalijuhtide koostöö teiste osakondade vahel

Respondent	Valdkond, org suurus	Kas te olete märganud, et personalijuhtide ja teiste osakondade vaheline koostöö vajab täiustamist? Kui jah, siis millised meetmed võiksid aidata seda parandada?
R1	Avalik sektor / keskmine	<i>“Siin mingeid süstemaatilisi erroreid ma ei ole tuvastanud.”</i> <i>“Siin võib olla on küsimus pigem praktiline, et kas see koolitus peab olema selline või teistsugune või kolmandat sugune. Kuidas midagi teeme on teema millega tegeleda.”</i>
R2	Erasektor, tootmine / keskmine	<i>“Luksepad jms rollid neil pole sooja ega külma. Ma ei ole kindel kas ka peaks, neid huvitav kuidas tuleb puhkus ja millal raha.”</i>
R3	Erasektor, tehnoloogia / väike	Sõltub personalijuhi oskustest. <i>“Teine pool, mis on raskem on see kui personalijuht või personali tiimi liige on selline usaldusisik paljudele ja siis kui personali inimene ära läheb, siis hakatakse temast puudust tundma ja võrdlema teda teiste personali tiimi inimestega. Juhid kohati võtavad people partnerit nagu hea sõbrana, mis loomulikult on tore aga kui see partner ära läheb siis juhtide suhtumine on nagu keegi ei suudaks partneri rolli täita. See on selline mentaalne konflikt millest ma ei ole aru saanud”</i>

R4	Erasektor, / suur	<p>“Meil on tegelikult siin pikemat aega olnud tüli personaliosakonna ja finantsosakonna vahel. See on tegelikult üsna klassikaline, ma olen seda märganud ka varem enne siia tulekut. See on seotud tegelikult andmete kvaliteediga ja andmetega tööga. Personaliosakonnale on pandud väga suur vastutus seoses andmete sisestamisega ja andmete kvaliteediga. Kui me räägime inimeste andmetest ja need on hästi olulised, kriitilised andmed ettevõttes, siis sellega seoses on siiani olnud palju käsitööd, erinevad süsteemid ja andmete tõstmine ühest kohast teise. Siis paraku tekib ka palju vigu. Lõppkokkuvõttes nende andmete pealt finantsosakond peab tegema enda tööd. Finantsosakonna arvates personaliosakond ei tee piisavalt head ja kvaliteetset tööd.”</p> <p>“Aga eelkõige just see vastutus mis personaliosakonnale on pandud on tegelikult võib olla liiga suur ja lisaks meil tänased rakendused ja infosüsteemid ei toeta kvaliteeti. Ma näen et üle minnes uuele lahendusele, kus meil tegelikult töötajad ise vastutavad oma andmete eest, nad sisestavad ise need andmed ja juhid saavad oluliselt rohkem võimalust andmeid sisestada, neid kontrollida. Personaliosakonnale jääb eelkõige andmete kontrollimise, mitte nii palju andmete sisestamise funktsioon, et siis meil on võimalik tegelikult paremat kvaliteedikontrolli sisse viia ja andmete kvaliteeti oluliselt parandada selle kaudu. See annab lootust, et me saame selle musta kassi siis personaliosakonna ja finantsosakonna vahelt tänavale visata.”</p>
R5	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	“Legal tiimiga on neil ootused erinevad”.
R6	Avalik sektor, / suur	“Ei ole kuulnud et oleks, kui siis ajapuudus. Mõnedes tiimides võib vajaka jääda tiimijuhi arusaam personalijuhi rollist. Mõned keskastme juhid ei pruugi aru saada et nende asi on inimesi juhtida nad eeldavad et personalijuht peab seda tegema.”
R7	Erasektor, tootmine / suur	Ei ole
R8	Erasektor, tootmine / suur	“Neid hõõrdumisi on siin kogu aeg väga palju. Tootmine ja personal seal on pidev hõõrdumine igasugustel teemadel, ei ole selget kommunikatsiooni mida täpselt tootmine vajab, soovid muutuvad ajas ja võib olla liiga tihti. HR pole rahul, sest ülesande püstitus eo ole selge,

		<p><i>timeline ei ole selge. Tootmine ei ole rahul kandidaatidega, nad tahaksid enda lemmiktöötajaid kloonida.</i></p> <p><i>“Oleme toetanud, et HR täpsustaksid kompetentse ja kuidas värbamise soove panna kirja ning et teeksid oma tööriistad korda. Samuti tootmisele, et kui tellimuse üles panevad, siis mis väljad peaksid olema täidetud.”</i></p>
R9	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<p><i>“Kui tiimijuht või struktuuri üksuse juht tegid arenguvestlused töötajaga ja fikseeris kirjalikult vestluste tulemused ja kokkuvõtted, edastas personaliosakonda, personaliosakond vaatas sinna sisse pidi andma oma hinnangu kas on ok. Kas on probleemid kuhu vaja sekkuda. Seal tekkis probleem, et pöörati valedele asjadele tähelepanu ning teemad mis vajasisid sekkumist, seda ei saanud.”</i></p>
R10	Erasektor, tehnoloogia / suur	<p><i>Meil majas ca 30 juhti. Ei saagi eeldada, et keemia oleks kõikidega kui nii palju inimesi ja juhte. Juhatuses sama teema, aga ühele juhile kindlasti meeldiks teistsugune personalijuht. Minu jaoks on eelkõige oluline tegevjuhi ja personalijuhi omavaheline dünaamika. Personalijuht on iseseisev ja äriiline arusaam on tugev ning oskab küsida kriitilisi küsimusi.”</i></p>
R11	Erasektor, tootmine / keskmine	<p><i>“Meil on konkreetset probleem personali ja tarkvara arenduse osakonna vahel. See probleem on eelkõige tingitud sellest, et tarkvaraarendajad on üldjoontes väga fokusseeritud oma tööle ja nad ei ole mingil põhjusel väga inimesed kes oleksid huvitatud ühisüritustel osalemisest ja oma sisendi andmist ettevõtte brändingusse ja sellistesse asjadesse. Nad rohkem teevad tööd, kirjutavad koodi, ma ei tea meil on sellised inimesed sattunud”</i></p> <p><i>“Teine asi on seal järelkasvu ja juhtimise probleem, kuna me enamjaolt eelistame juhte niiöelda tiimijuhiks neid, kes on ettevõtte seest. Kuna seal on värvatud väga häid spetsialiste ja järelkasvu juhtimise teema on jäänud tahaplaanile, siis on ka keeruline seal leida ettevõtte sees neid inimesi, kes tiimijuhi kohustusi tahaks täita. See tekitab ka personaliosakonnas probleeme, see on tihti seotud sellega, et mis tüüpi tööd tehakse ja kindlasti natuke seotud sellega, et milline osakonna juht on, kui väga ta suudab neid inimesi üld teemadesse kaasata.”</i></p> <p><i>“Tavaliselt ma sekkun ainult siis selle juhtkonna liikme tasemel kes selle divisjoni eest vastutab.”</i></p>

R12	Avalik sektor / suur	-
R13	Erasektor, tootmine / suur	<i>“Personalijuht on meil nii hinnatud inimene, seal ei ole tekkinud konflikte. Koostöö olemas ja austus olemas, ta hoiab hästi ära et tehased ei pane tema õlgadele teemasid mis sinna ei kuulu. Personalijuht annab nõu tööriistad ning tehase juht ja allüksuse juhid peavad ise selle töö inimestega ära tegema. Vahel võib tekitada väikseid konflikte aga me hoiame avatud kultuuri, et sellega purjetab paljudest probleemidest üle.”</i>
R14	Erasektor, tootmine / väike	Ei ole takistusi
R15	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Kindlasti. Mida värskem on juht ja mida vähem ta on juht olnud seda suuremad on lihvimata kohad või sellised teravused on sees. Need tuleb ära argumenteerida. Tihti ei ole fundamentaalne asi, vaid lihtsalt kommunikatsiooni error. Tavaliselt lihtsad asjad”</i> <i>“Võtan kõik osapooled kokku ja ma keeran selle emotsiooni lahenduse keskseks.”</i>
R16	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>“Ma arvan, et ei ole. Igal meeskonnal on praegu üsna hästi kuna nad kõik on üsna head keskkonna loomisest meeskondades, et nende koostöö sujaks. Kui mõelda tagasi, siis suurim probleem oligi juhtimisprobleem, aga nüüd on see tõesti ära lahendatud ning oleme toonud väga häid inimesi ettevõttesse, seda edasi viivad.”</i>
R17	Erasektor, tootmine/tööstus/ suur	-
R18	Avalik sektor / suur	<i>“Selline klassikaline nagu vale ootus on see, et juhid ei teadvusta enda vastutust näiteks inimeste värbamisel ja valikul või juhendamisel. Nende eeldus on, et personalijuht teeb selle ära.”</i> <i>“Olen pidanud selgitustööd tegema, et iga juht ise vastutab oma meeskonna eest, personalijuht lihtsalt aitab sul uue inimeseni jõuda või toob sulle valikud lauale. Kui juhid ei saa oma vastutusest aru, siis see on kas personaalne selgitustöö, laiem selgitustöö või kultuuri muutmine.”</i>

Tabel 11. Personalijuhtide töö tulemuslikkuse mõõtmine ja hindamine

Respondent	Valdkond, org suurus	Kuidas teie organisatsioonis mõõdetakse ja hinnatakse personalijuhtide töö tulemuslikkust?
R1	Avalik sektor / keskmine	<p>Seotud kord aastas töötajate rahulolu uuringuga; aasta eesmärkidest lähtuvalt</p> <p><i>“Eks reaalses elus on muidugi oluliselt rohkem asju kui lihtsalt võib olla mingit 5-7 eesmärki. Personali valdkond peab tegelema sellega, et sul on mingisugused inimesed sattunud valedesse rollidesse, nad ei ole rahul, mõni ei saa hakkama, mõnel on mingid kodused probleemid. Sisuliselt juhtidele on personalivaldkond toeks ja kõigis neis olukordades aitab lahendada välja mõelda kuidas liikuda edasi, räägivad palju inimestega - et seal on hästi palju siukest emotsionaalselt toimetamist sees. Ehk üks selle hindamine on täpselt see et kuidas me need konfliktid siis oleme lahendanud, et kui need inimesed lahkuvad asutusest mis tahes põhjusel, siis kas nüüd lähevad väga frustrerunud, pettununa ja kibestununa. Versus kui nad lähevad tundes et tegelikult asutus on pingutanud et seda konflikti lahendada.”</i></p>
R2	Erasektor, tootmine / keskmine	<i>“Kui päris aus olla siis ei hinda.”</i>
R3	Erasektor, tehnoloogia / väike	<p>Eriti ei mõõda; seostan töötajate rahulolu uuringuga</p> <p><i>“Objektiivselt on raske mõõta, subjektiivselt ma saan mõõta olukordade põhjal, nt kui kellegi koondamine tekitab tiimile väga palju tуска sellepärast et see kommunikatsioon ei tulnud nüüd õigesti välja, siis see näitab seda, et ma ise võibolla ei teinudki kõige õigemini aga samas personalijuht ei suutnud seda ette näha, et see kommunikatsioon võiks rappa minna. Ehk siis laiemalt jamade ennetamise võime, ettenägemisvõime et mitte ainult lahendamise võime, vaid just ärahoidmise võime ja seda nagu mõõta saab nii et kui jamasid ei teki siis järelikult teeb head tööd”</i></p>
R4	Erasektor, / suur	<i>“Aus vastus on see, et täna ei ole head KPI ja OKR süsteemi personalijuhiga kokkulepitud. Tahame sinna kindlasti jõuda.”</i>

R5	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>“Kvalitatiivne ja kvantitatiivne pool. Meil OKR süsteem eesmärkideks ja mõõdame palju suudame neid täita. Teine on kvalitatiivne feedback kultuur ehk intervjuud töötajatega. Enps ka, aga seda vaatan personalijuhi osas läbi sõrmede.”</i>
R6	Avalik sektor, / suur	<i>“Pole väga head mõõdikut. Arengukava, kus sees on tegevused ja saab tegevuste põhiselt hinnata, kas lubadused tehtud mis kokkulepitud. personalinäitajad, voolavus aga see pole ainult personalijuhi töö kvaliteedi näitaja. Värbamisel kuidas inimesed esimesel aastal püsivad. Koolitused kas koolitusplaan täidetud ja mis rahulolu. Improviseerin tegelt pole kokkulepitud.”</i>
R7	Erasektor, tootmine / suur	Konkreetselt ei mõõda <i>“Meie tööjõu voolavus on väga madal, see ei ole otseselt nüüd ainult personalijuhi kätes aga siiski kogu selle protsessi hoidmine või protsessi töökindlus, ilmestab tegelikult personalijuhi head tööd.”</i>
R8	Erasektor, tootmine / suur	Tööjõu voolavus; sisemised valgusfoori intervjuud töötajatega; puudumiste mõõtmine <i>“Pigem suhteliselt organisatsioonile suunatud ja seostame.”</i>
R9	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	Ei ole konkreetseid KPI'd <i>“Kõige valusam äri seisukohalt on see et oleme värvanud valed inimesed. Väga palju lahkumisi katseajal või vahetult enne katseaja lõppu.”</i>
R10	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Läbi organisatsiooni äriliste tulemuste. Üritasime mingi hetk personali tootlikkust mõõta aga see ei tulnud välja. Mingil määral saab seostada töötajate rahulolu uuringuga.”</i>
R11	Erasektor, tootmine / keskmine	eNps; juhtimisparameetri küsimus (1x kvartalis); 2x aastas üldine rahulolu küsitlus; <i>“Saab ka anda tagasisidet konkreetselt personaliosakonnale aga seal on muud asjad ka, mis seda näitavad, nt küsime hinnangut väärtuspõhise käitumise kohta inimeste seas ja eks see annab ka märku sellest, kui teadlikud üldse inimesed väärtustest on, kui teadlikud nad on ettevõtte eesmärkidest, et see sisekommunikatsioon on meil ka personaliosakonna vastutada. Kui seal ikkagi inimesed ei tea neid, siis saab ka hinnata et kas siis sisekommunikatsioon on hea</i>

		<i>tasemega või mitte.</i> ”
R12	Avalik sektor / suur	Tulemuskaardi alusel
R13	Erasektor, tootmine / suur	Ei ole mõõdukuid, väga subjektiivne. “Tööraahulolu uuringuga saab veidi seostada”
R14	Erasektor, tootmine / väike	Täna ei mõõda “Võiks mõõta töötaja rahulolu, tööjõu voolavust plaan hakata mõõtma ja hindama.”
R15	Erasektor, tehnoloogia / suur	Eriti mõõdikuid ei ole; töötajate rahulolu “Meil on aasta eesmärgid ja meil on juhtkonna eesmärgid eks me hindame selle järgi et kuidas iga tiimi eesmärgid täis tulevad.”
R16	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	“Pehmetest oskustest arusaamine on rohkem seotud sisetundega. Kui sa tead, et sa oled hea juht või kui inimesed on head, siis sa juba oskad emotsionaalsest intelligentsusest näha kuidas inimesed omavahel suhtlevad või kas nad austavad üksteist või mitte. Ja siis on tegevused mida inimesed teevad rohkem kui vaja ning seejärel teised inimesed tunnustavad neid, sest lõpuks on need pisiasjad, mis näitavad kas inimesel on head pehmed oskused, sest nad üldjuhul mõistavad oma meeskonna väärtust ning austavad selliseid väärtusi.” “Ma vaatan pehmeid oskusi nende inimeste puhul kes töötavad otse minu all ning jälgin ka nende alluvate komplekti, aga siis ma paraku ei saa öelda mis toimub mingis teises osakonnas ühe taseme võrra allpool. Seega peangi usaldama inimesi, kuna on väga raske pehmeid oskusi jälgida, aga aja möödudes sa arened ja tekib nõ parem nina nende asjade ära tundmiseks, sest lõpuks sul tekib sisetunne, et kas keegi on organisatsioonile halb või hea.”
R17	Erasektor, tootmine/tööstus/ suur	“Üks asi on kindlasti koostöö mõistmine. Ma hindan progressi ja õppimisvõimet ning seda kui näed et ta pingutab. Ma hindan sooritust ja eelkõige tahet sooritada.”
R18	Avalik sektor / suur	Ei ole personaalseid mõõdikuid; osakonna eesmärkide järgi; projektipõhiselt

Tabel 12. Tagasiside andmine personalijuhtidele nende töö tulemuslikkuse kohta

Respondent	Valdkond, org suurus	Kuidas hindate enda senist tagasiside andmist personalijuhtidele nende töö tulemuslikkuse kohta?
R1	Avalik sektor / keskmine	<p>“No arenguruumi kindlasti on et eks üritan peegeldada ja vahel tuleb paremini välja vahel mitte nii hästi ja siis pean tegelikult peeglistse vaatama.”</p> <p>Personalijuhi hindamine on kohati kaudne, läbi teiste inimeste;</p> <p><i>“Tippjuhtidele tagasiside andmine on ma arvan et juhtimise üks keerulisemaid kohti. Vahel sa pead andma kriitilist tagasisidet, mis ei pruugi alati olla siuke objektiivne noh ütleme nii et seal on alati agasid eks, et kuidas seda niimoodi annad et sa ei peida asju, aga teistpidi et see inimene päriselt saaks nagu selle teadmise kuidas ta võiks ise ennast arendada või teistmoodi toimetada, et jah ongi keeruline.”</i></p>
R2	Erasektor, tootmine / keskmine	Jooksvalt
R3	Erasektor, tehnoloogia / väike	<p>Tagasiside andmist ei ole piisavalt</p> <p><i>“Kui märkan et ei toimi või midagi kukkus välja nii nagu ma ei tahtnud et läheks siis ma annan sellest märku. Tiimi kõnede ajal hõikan välja kui midagi on keegi hästi teinud, aga tavaliselt personalijuht jääb tahaplaanile, teda väga välja ei too. Ma võtan teda oma parema käena, oma parema käe kiitmine avalikult on imelik. Aga tegelikult jah peaks tunnustama teda rohkem otse ka. Tagasiside andmine sõltub eelkõige mu enda oskustest või siis oskamatuses.”</i></p>
R4	Erasektor, / suur	<p><i>“Ma teen seda eelkõige läbi üks ühele vestluste. Seal annan hinnangut tema tööle või teemadele ja projektide osas, mis tema laual täna on. Lisaks peegeldan talle ka seda tagasisidet, mida ma kuulen ettevõttes teistelt juhtidelt ja töötajatelt.”</i></p>
R5	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<p><i>“Rahuldav+. 3+. tagantjärgi mõtlen, et oleksin saanud palju paremini seda teha. Perioodiliselt ikka annan aga personalijuht tahtis palju tagasisidet ja tema ootusi ma ei</i></p>

		<i>täitnud. Mul oleks vaja tunnustada rohkem.”</i>
R6	Avalik sektor, / suur	<i>“Üsna mitteametlikus vormis, kui satume pikemalt rääkima. Siamaani on see olnud lihtne sest olen rahul olnud, vahel saan konstruktiivselt tagasisidet anda. Üritan nii palju kui märkan tunnustada, üldjuhul annan märku kui äge asi tehtud või lahe initsiatiiv.”</i>
R7	Erasektor, tootmine / suur	<i>Võiks rohkem olla, see on olemas, aga väga vähe</i> <i>“Tegelikult mina näiteks juhina annan enda meeskonnale tõenäoliselt palju rohkem tagasisidet kui ma enda tööle seda saan ja tegelikult personalijuht on sarnases olukorras, et tõenäoliselt annab ise tagasisidet rohkem kui tema ise tagasi saab.”</i> <i>“Üks kord aastas, kõikidel muudel juhtudel me tegelikult ise peame otsast kinni võtma, et arutame seda, teist või kolmandat ja ma tegelt ei oota ka rohkem. Ma tean kui ma olen hea ja ma arvan et personalijuhil on sama lugu, et ta tajub ise ka ära kui ta on millegagi hästi hakkama saanud, see on enda rahulolu tunne.”</i>
R8	Erasektor, tootmine / suur	<i>Ei anna väga tagasisidet, väga vähesel määral</i>
R9	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>Hea, vastutava juhatusliikme ülesanne</i> <i>“Me hoiame oma personalitiimi, neil on väga stressirohke töö.”</i>
R10	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Meil on igapäevane 1:1 ning siis poolaasta ja aastavestlused. Kui oled 7 aastat koos töötanud, siis loed juba kehakeelt ka. Aastavestluses tõstame vestluse sisu rohkem kõrgemale igapäeva tasandist ja arutame ka edasist koostööd.”</i>
R11	Erasektor, tootmine / keskmine	<i>“Mina annan tagasisidet 1:1 koosolekul korra kuus. Kasutan selleks lõpeta-alusta-jätka formaati ja üldiselt ma teen seda hästi läbimõeldult.”</i>
R12	Avalik sektor / suur	<i>“Ma olen hästi proaktiivne sellega, kui vaja siis helistan ja räägime. Aasta lõpu vestluses käime ka kõik teemad uuesti läbi ning jooksvalt on erinevad projekti tähtajad, kus eraldi koosolekud.”</i>
R13	Erasektor, tootmine / suur	<i>“See võiks oluliselt parem olla jah. Hetkel korra aastas, aga see peaks muidugi tihemini olema.”</i>
R14	Erasektor,	<i>“Jooksvalt, kogu aeg pidev suhtlus”</i>

	tootmine / väike	
R15	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Annan jooksvalt kui vaja siis kraakleme ja lepime. Ma arvan, et meie nurgad on ilusti nüüd sujuvad.”</i>
R16	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>“Ma räägin palju sellest, et eneserefleksioon on väga oluline ning aja jooksul olen õppinud selle vajalikkusest iseendale. Seega alati kui annan tagasisidet siis küsin ka iseenda kohe otse tagasisidet. Sealjuures on väga oluline, et on loodud õige keskkond enda ettevõttes, sest muidu kui seda ei ole, siis inimesed kardavad teid või nad ei räägi sulle kunagi tõtt. Seega alati peab looma usalduse või andma inimestele teada, et soovite tagasisidet teada ning kuidas asjad tegelikult on. Ma arvan, et see on oluline osa sellest, kuidas ma tahan juhina olla ning nagu varasemalt mainisin, siis tahan teenida juhina. Sest ma ei ole siin selleks, et endale midagi saada, vaid selleks, et nemad oleksid edukad ning kui ma teen neid edukaks, siis saan vaikimisi ise ka edukaks. “</i>
R17	Erasektor, tootmine/tööstus/ suur	<i>“Mina olen selline inimene, kes annab väga vähe tagasisidet, ma olen hullult kriitiline inimene iseenda ja teiste suhtes. Ma arvan et üks asi mida ma olen pidanud õppima on inimestele rohkem aitäh ütleva.”</i>
R18	Avalik sektor / suur	<i>“Ma olen väga kehv tagasisidestaja. Võiksin rohkem kiita ja väikseid võite märgata. 1:1 kohtumistel operatiivselt arutame.”</i>

Tabel 13. Personalijuhtide toetamine uuenduslike ideede ja lahenduste leidmisel

Respondent	Valdkond, org suurus	Kuidas teie organisatsioonis julgustatakse ja toetatakse personalijuhte uuenduslike ideede ja lahenduste esitamisel?
R1	Avalik sektor / keskmine	<i>“Nendega on pigem nii, et ma pean tagasi hoidma, et liiga palju ette ei võtaks endale asju. Miljon ideed alati, et siin peab vaatama, et nad pilvedesse ei lähe”</i>
R2	Erasektor, tootmine / keskmine	<i>“Ma tahaks öelda et ja muidugi kogu aeg, aga ma arvan reaalses elus mina ei ole ju ekspert eksju, nad peavad ikka ise teadma oma eriala nii öelda ja leidma uusi</i>

		<i>paremaid praktikaid, aga jah ma ei ole siin ekspert. ”</i>
R3	Erasektor, tehnoloogia / väike	Julgustan ja toetan, sest tema valdkonna ekspert. <i>“Ma pigem ikkagi ootan seda et ta tuleb oma mõtetega välja”</i>
R4	Erasektor, / suur	-
R5	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>“Me oleme üsna vabad käed andnud et mis initsiatiivid on. Me oleme rääkinud automatiseerimist ja personalitiim teeb ise selle otsuse mis hetkel mingeid protsesse automatiseerivad ja kui kiiresti sa selle aja tagasi teenivad.”</i>
R6	Avalik sektor, / suur	<i>“Personalijuht on proaktiivne ja ise tuleb initsiatiividega.”</i>
R7	Erasektor, tootmine / suur	<i>“Meil on hästi väljakujunenud kaasamise süsteem ja parendusettepanekute süsteem.”</i>
R8	Erasektor, tootmine / suur	Toetame, ägedaid asju saab teha küll
R9	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	Toetame
R10	Erasektor, tehnoloogia / suur	-
R11	Erasektor, tootmine / keskmine	<i>“Kuna ta on juhtkonna liige siis me isegi täitsa eeldame seda, et kui tuvastame ükskõik mis valdkonnas kasvõi personalis mingi parenduskoha, siis põhimõtteliselt see küsimus on see, et mida sul on vaja et seda parendada. On see siis ressursid või mis iganes ideed - eelkõige siis peaksid tulema personalijuhilt”</i>
R12	Avalik sektor / suur	-
R13	Erasektor, tootmine / suur	<i>“Tal on vabad käed ja peamiselt juhtkonnas esitleb neid ideid.”</i>
R14	Erasektor, tootmine / väike	-

R15	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Ambitsioonid on suured siis meil on päris palju vabasid käsi.”</i>
R16	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	-
R17	Erasektor, tootmine/tööstus/ suur	-
R18	Avalik sektor / suur	<i>“Üheskoos arutame ja otsustame.”</i>

Tabel 14. Väliste või sisemiste tegurite mõju personalijuhile

Respondent	Valdkond, org suurus	Kuivõrd olete märganud, et teie personalijuhi tööd mõjutavad mingid välised või sisemised tegurid, mis vajaksid tähelepanu? Kas olete pakkunud nende teguritega tegelemisel ka personalijuhile tuge?
R1	Avalik sektor / keskmine	<i>“Eks ta on ka siuke hunt kriimsilm, kümme ametit ja meeldib palju asju korraga teha, et ma vaatan et ta ennast ise lõhki ei tõmba pigem. Ma ütleks et ta on hästi emotsionaalne inimene ja teinekord tal emotsioonid üles alla, vasakule paremale, et siis aitan natukene kanaliseerida ja ventileerida.”</i>
R2	Erasektor, tootmine / keskmine	<i>Koondamised; ärilised väljakutsed; “Personalijuht on osa tiimist, kõik väljakutsed ei ole ainult tema peal.”</i>
R3	Erasektor, tehnoloogia / väike	<i>“Kui mingite juhtidega ei ole usaldusväärset suhet suutnud üles ehitada siis ta ei saa ka nii objektiivset tagasisidet nende käest. Kõikide inimestega ei jõua head läbisaamist ehitada aga võimalikult paljude oluliste inimestega kes organisatsiooni kujundavad oleks seda vaja. Ja kui personalijuht ei ole suutnud seda usalduslikku läbisaamist üles ehitada, siis see saab takistuseks õigete otsuste elluviimisel. Et otsus võib olla nagu õige aga selle elluviimise viisid võivad olla</i>

		<p><i>erinevad ja kui tegelt ei ole seda head kontakti saavutatud siis see otsus ei lähe läbi.</i></p> <p><i>“Koos vaatame läbi, aitan kaardistada kes on kriitilised juhid kellega ikka oleks vaja matchida. Kui personalijuht ei suuda siis kas ma ise lähen räägin ja valideerin või keegi teine founderitest sekkub. “</i></p>
R4	Erasektor, / suur	<p><i>“Tänane personaliosakond on olnud mõnes kaadriosakond ja selgelt tugifunktsiooni rollis, teinud mitte kõige kõrgema väärtusega tööd nagu andmete sisestamine, inimeste tööle vormistamine jms. Praegu me teeme ikka päris korraliku restardi selles valdkonnas siin.”</i></p> <p><i>“Meil on korralik väljakutse praegu juhtimise kvaliteediga, inimesed on saanud juhiks sest on olnud head spetsialistid, aga nende arengut juhina ei ole keegi toetanud.”</i></p> <p><i>“Hetkel on pigem meie jaoks selline soodne situatsioon tööturu vaates ja peamegi kasutama seda võimalust, et ennast ennast vormi saada.”</i></p>
R5	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<p><i>“Ma arvan et kui sa pead mingi sitaga tegelema siis muidugi mõjutab sind isiklikult ja emotsionaalselt. Samuti kui ettevõttel võib olla ei lähe nii hästi või mingitel tiimidel ei lähe nii hästi siis teda ikka mõjutas päris palju.”</i></p> <p><i>“Seal tekib ka isiklik dimensioon, sul on täielik ülevaade palganumbritest ja siis raske on eristada mis hetkel sa võtad midagi isiklikult ja millal mitte.”</i></p> <p><i>“Ma toetan teda, ma arvan, et juhina olen natuke selline, et mulle ei meeldi asju ilustada, kui ma näen et midagi ei tehta õiglaselt ja süsteemselt, siis ma ütlen selle välja. Ma ei ürita sind lihtsalt maha rahustada, vaid tegelikult ütlen ausalt välja mis ma olukorrast arvan.”</i></p>
R6	Avalik sektor, / suur	<p><i>“Aeg ajalt tulevad signaalid ja loed välja frustratsiooni ning uurid milles asi ja kas saab toetada. Mõnikord tuleb personalijuht ise ja annab märku. Pakun talle tuge.”</i></p>
R7	Erasektor, tootmine / suur	<p><i>“Vale öelda, et kedagi ei mõjuta, aga meie personalijuht on nii kogenud, et teda eriti ei mõjuta. Pigem on nooremad personalitöötajad rohkem stressis.”</i></p> <p><i>“Ma proovin rahulikku vibe`i tekitada, et võtame rahulikult. Usun, et kui oled ise rahulik siis see mõjub ka</i></p>

		<i>rahustavalt.”</i>
R8	Erasektor, tootmine / suur	<i>“Ikka on, olen näinud ka väga diskreetseid teemasid. Anname aega et oma teemadega tegeleda.”</i>
R9	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>“Meil on high performance culture, kodukonotrit ei ole, ikka on pingeline. Pakume tuge.”</i>
R10	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Kindlasti mõjutab. Covid’i ajal ma tundsin, et pean personalijuhi kätt hoidma ja teda toetama. Ta oli väga empaatiline, muretses kindlasti rohkem ja oli suuremas ärevuses.”</i> <i>“Kindlasti olen toeks talle, kõikidel inimestel on mingisugused hetked mis mõjutavad, tuleb olemas olla.”</i>
R11	Erasektor, tootmine / keskmine	<i>“Ikka olen märganud. Samad teemad, kui on teada et org väärtuspakkumine jääb turu tipptegijatest kõvasti maha, siis see muudab personalijuhi ärevaks. Lahkumiste potentsiaal suureneb, väravate raske, töömaht suureneb + ei saa parimaid kandidaate võtta. Sisemiselt kui orgis leiavad aset väärtuskonfliktid, siis nende lahendamine mõjutab. Nt tulemuslik töötaja aga väärtus ja kultuuri käitumine ei sobi organisatsiooniga. Juhtkonna liige kelle üksuses töötaja on ei näe probleemi, personalijuht näeb probleemi.”</i> <i>“Üritan personalijuhile siis tuge pakkuda.”</i>
R12	Avalik sektor / suur	<i>“Inimese loomuses on juba see et tal on paremad ja halvemad päevad. See on üks juhi rollidest hoida oma meeskond toonuses ja tuua positiivset suhtumist. Ma ise rakendan hästi palju head sõna ja ma olen siia toonud positiivse tagasiside kultuuri, et isegi kui on väga halvasti, siis tõmban pinge maha ja ütlen et kõik hästi, paneme edasi.”</i>
R13	Erasektor, tootmine / suur	<i>“Ikka mõjutavad kui tehased ei tee kõiki asju korrektselt nagu kokku lepitud. Seal on suured inimpundid ja kui seal tehakse tahtlikult või mittetahtlikult vigu, siis loomulikult see häirib.”</i> <i>“Me oleme nüüd teinud kvartaalselt koosoleku, kus me käime tehase juhtidega ja personalijuhiga koos valusad teemad läbi.”</i>
R14	Erasektor, tootmine /	<i>“Neid on kindlasti väga palju, omanike ja juhatuse vaheline sünergia eriti kui pole selge kes mille eest</i>

	väike	<p>vastutab.”</p> <p>“Olen personalijuhi jaoks saadaval”</p>
R15	Erasektor, tehnoloogia / suur	<p>“Ikka mõjutavad. Nemad on see filter, nemad peavad suutma nagu erinevatelt inimestelt erinevaid pingeid vastu võtta ja toime tulla ning ise ära lahendada või siis tuua need laiemasse ringi. Nendele jookseb seda kindlasti keskmisest rohkem kokku ja kui on pingeline olukord ettevõttes ja need pingeid inimestel on rohkem siis personalijuhi taluvuslävi peab olema kindlasti tugev, et ta seda liiga isiklikult ei võtaks.”</p> <p>“Ma olen alati oma inimeste jaoks olemas.”</p>
R16	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<p>“Ma arvan, et see on pigem üldine väide, sest see kehtib kõigi töötajate jaoks kuna kõigil on nii töö- kui ka isiklik elu ning see kõigubki. Paljud suudavad isikliku elu ukse taha jätta, aga samas teised on rohkem tundlikumad ja kui kodus halb päev, siis see kajastub ka tööl. Kõik on ja töötavad erinevalt ja lisaks kõigil erinevad isiksusetüübid ja seda tuleb aktsepteerida. Kuigi personalijuhtimise juures on seda mõju natukene rohkem, kuna kui teistel on probleem, siis üldjuhul pöörduakse personaliosakonna poole ning siis on nende puhul täiendav väljakutse võrreldes teiste meeskonnaliikmete kui ka juhtidega.”</p>
R17	Erasektor, tootmine/tööstus/ suur	<p>“Kogu aeg. Meie ikkagi toimetame selles kultuuriruumis kus on et Eesti, Läti, Leedu ja Poola. Nendes riikides on ka valimised ja tuhat erinevat asja, et nt kui Poola keelab ära abordi tegemise ja kui sul on 45% töötajatest naised, mis on meil täna, siis sa pead mõistma et need noored inimesed tahavad näiteks Poolast lahkuda, mitte seetõttu, et sa oled halb tööandja. Sellised asjad, mis võivad täiesti ootamatult tulla.”</p>
R18	Avalik sektor / suur	<p>“Kindlasti. Kui võtame personalijuhi sellise õhkkonna looja rolli, siis iga uus inimene tegelikult muudab tiimi dünaamikat. Personalijuhil on seal suur roll hoida pilku peal, vaadata kuidas suhted muutuvad, kuidas omavaheline dünaamika muutub. See on kindlasti on siuke sisemine tegur. Väliselt näiteks covidi teema või kui inimesed kodukontoritesse läksid, siis kindlasti personalijuhil jällegi on väljakutse, kuidas aidata enesejuhtimisega tegeleda, vaimse tervise küsimused, kuidas ei jääks probleemid märkamata.”</p> <p>“Loomulikult toetan”</p>

Tabel 15. Peamised väljakutsed personalijuhtidel

Respondent	Valdkond, org suurus	Millised on teie arvates peamised väljakutsed, millega peavad personalijuhid tänapäeval organisatsioonides silmitsi seisma?
R1	Avalik sektor / keskmine	<p>Tööjõu defitsiit; palgakriis</p> <p><i>“Ootused tööle, töökohale ja tööajale on pidevas muutumises. Inimesed ikkagi tahavad võib olla rohkem ning aja väärtustamine on palju muutunud võrreldes mingi kümne aasta tagusega näiteks. Inimesed tahavad teha tööd osajaga, asukohast sõltumata ja see et oleks paindlik töökoht on hästi oluline. Et saaks muu pere ja tööelu ja isikliku elu nagu tasakaalus hoida. Samuti vaimse tervise teemad on ju meeletult praegu ülestõusnud. Mitte ainult tööil vaid ma arvan kogu ühiskonnas igal pool kõik need sõja jamad ja kogu närvilisus ühiskonnas, et inimesed tegelikult ma ütleks et on väga pinges. Ja nüüd hoida kogu seda seltskonda tööil ikka mõistlikult tasakaalus, et see on tegelt väga suur väljakutse praegu jah.”</i></p>
R2	Erasektor, tootmine / keskmine	<p><i>“Kuidas teha maksimaalne tulemus piirangute süsteemis. Nt hüvede jaotus vs finantsjuht. Töökeskkond peaks toetama töötajate motivatsiooni ja lojaalsust ning mida inimesed väärtustavad. Paindlikute lahenduste leidmine.”</i></p>
R3	Erasektor, tehnoloogia / väike	<p>Tööjõu voolavus; talentide leidmine - tööandjate ootused on kõrged;</p> <p><i>“Teine aspekt on neid inimesi hoida ka. Hea tööruumi ehitamine, komp mudelid et oleks õiglaselt tasutud, sisekommunikatsioon toimiks. Väiksemaid asju terve rida.”</i></p>
R4	Erasektor, / suur	<p><i>“Üks on kindlasti see et selline töökeskkonna ja juhtimise kvaliteedi olulisus ajas kasvab, ta on kasvanud oluliselt juba, aga kasvab veelgi, sest nooremad inimesed ei ole nii leplikud enam, kui siis nii öelda varasemad põlvkonnad sellise kehva juhtimise ja kehva töökeskkonna suhtes.”</i></p>

R5	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	Palgasurve inflatsiooni tõttu; majandusseis; kõrge konkurents;
R6	Avalik sektor, / suur	Muutunud töövormid; AI;
R7	Erasektor, tootmine / suur	<i>“Täna tahaks personalijuhtimises järeldatav selline koolituste süsteem ja julgus kvaliteetsemate koolituse andmine nii öelda madalamale tasemele, me võime küll mõelda, et tal ei ole seda tarvis, aga see on personaalse arengu tagamine ja ma ise tunnen et see on üleüldiselt personalijuhtimises jäänud tahaplaanile.”</i>
R8	Erasektor, tootmine / suur	<i>“Oskustööjõudu jääb puudu täastuselt ja tootmiselt. Uus põlvkond ei ole motiveeritud seda tööd tegema. Mentaliteet selle töö osas oluliselt muutunud.”</i>
R9	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	Talentide leidmine ja meelitamine; väga keeruline spetsiifiliste spetsialistide leidmine;
R10	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Esimene mõte on, et ühiskond ja mõtteviis liiguvad selles suunas, et tööandjalt nõutakse ja oodatakse tegelemist teemadega, mis tihti ei ole tööandja teemad. Nõutakse, et tööandja tegelegu kui on psühholoogilist abi vaja, trenne jne. Suhtumine on tekkinud, et tööandja käest võib nõuda. Tunnen, et töövõtja ootused tööandjale on oluliselt laienenud.”</i>
R11	Erasektor, tootmine / keskmine	Töötegemise viisid muutunud; julgeoleku küsimus; majanduse hetkeseis; AI
R12	Avalik sektor / suur	Efektiivsus; tulemuspalga põhimõtted; töötajate motivatsioonipakett; töötajate arendamine ja kuidas hoida häid suhteid; <i>“Eri rahvused, poliitilised vaated ja sõja teema on probleemid ja sellega peab tegelema tippjuht koos personalijuhiga”</i>
R13	Erasektor, tootmine / suur	Julgeoleku küsimused; võrdsuse printsiip <i>“Kuidas me selle pundiga töö tehtuks saame, et töö on nii või naa vaja ära teha ka, aga eri ootuste ja vajaduste palett muutub iga päevaga väga kirjuks.”</i>
R14	Erasektor, tootmine / väike	Palgasurve; palgaläbirääkimised <i>“Tänapäeva töökultuur on ka natukene muutunud, palju</i>

		<i>kodukontorit ja sellist usaldamist kas inimesed ikka tööd teevad”</i>
R15	Erasektor, tehnoloogia / suur	<i>“Töötajate taust on nii erinev. Pead mõtlema mitu sammu ette et mis saab, kui koondamised, lõpetamised jms. Personalijuhi ja äri koostöö tiheneb, inimesed ei kao kuhugi. Koostöö kriitilistes olukordades on tähtis.</i>
R16	Erasektor, tehnoloogia / keskmine	<i>“Ma arvan, et suurim väljakutse, millega personalijuht silmitsi peab seisma on inimestevaheline dünaamika mis on toimunud põlvkondade vahetuse tõttu. Ehk nüüdsed X ja Z generatsioonide noored kes on jõudnud tööturule.”</i> <i>“Seega arvan, et see ongi üks suurimaid väljakutseid kuidas hallata seda põlvkondade vahelist kaugust ja kuidas neid organisatsioonis koos töötama panna. Ehk siis tasakaalu leidmine võikski olla minu arvates üks suurimaid personalijuhtide väljakutseid.”</i>
R17	Erasektor, tootmine/tööstus/ suur	Paindlikkuse tagamine; julgeoleku küsimus; <i>“Välis maailmas on meeletult palju muutusi.”</i>
R18	Avalik sektor / suur	Tööolemus on muutunud; põlvkondade vahetus <i>“Ma arvan kõige keerulisem teema on inimeste vaimne tervis. Sul on ühiskonnas samaaegselt mitu kriisi korraga ja sa ei tea kas sa oled kriisi alguses, keskel või lõpus. Seda määramatust ja ärevust ühiskonnas on nii palju ja see kõik ikkagi mõjub lõpuks organisatsioonile kas sa seda tahad või ei taha. Küsimus on see et kuidas võimalikult terveks jääda selles olukorras ja minu arust on see hästi keeruline teema.”</i>