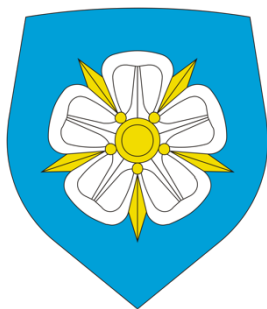


VILJANDI LINNA HALLATAVATE ASUTUSTE JUHTIMISE JA TEENUSTE KORRALDAMISE OPTIMAALSE TEGEVUSMUDELI VÄLJATÖÖTAMINE

Personalitöö



Kaasrahastanud
Euroopa Liit



Eesti
tuleviku heaks

Viljandi linna hallatavate asutuste juhtimise ja teenuste korraldamise optimaalse tegevusmudeli väljatöötamine

Raport: Personalitöö

Tellijaja: Viljandi Linnavalitsus

Koostaja: OÜ Cumulus Consulting

Versioon: 2 | 26.04.2024

SISUKORD

SISUKORD.....	2
SISSEJUHATUS.....	3
1 PERSONALITÖÖ ÜLDINE KORRALDUS.....	4
1.1 KESKSELT KORRALDATAVAD TÖÖLÕIGUD	4
1.2 ETTEPANEKUD JA KOMMENTAARID	6
1.3 ASUTUSES KORRALDATAVAD TÖÖLÕIGUD	9
1.4 ETTEPANEKUD JA KOMMENTAARID	10
2 PERSONALITÖÖ KORRALDUS ASUTUSTES	13
2.1 LASTEAIAD.....	13
2.2 KOOLID	15
2.3 HUVIKOOLID	16
2.4 MUUD HALLATAVAD ASUTUSED	18
3 PÕHIJÄRELDUSED	20
LISAD.....	20
LISA 1. PERSONALITÖÖ KÜSIMUSTIK	22

SISSEJUHATUS

Viljandi Linnavalitsus tellis hankega „**Viljandi linna hallatavate asutuste juhtimise ja teenuste korraldamise optimaalse tegevusmodeli väljatöötamine**“ (viitenumber Riigihangete registris 270221) analüüsi, kuidas võiks edaspidi avalikke teenuseid osutada ning asutuste tööd korraldada.

[Viljandi linna arengustrateegias](#) on eesmärgistatud, et omavalitsust juhitakse asjatundlikult ja efektiivselt, kasutades seejuures uusi ning tarku lahendusi, et avalikke teenuseid pakutaks parimal võimalikul moel. Samas on väheneva tööealise elanikkonna tingimustes keeruline tagada kõikide teenuste ühetaoliselt kõrge kvaliteet. Seetõttu on vajalik leida lahendusi, mismoodi oleks edaspidi mõttekas asutusi juhtida ja teenuseid korraldada.

Analüüsitavaid komponente oli kokku kuus¹:

1. Alusanalüüsina Viljandi linna rahvastikuanalüüs ja -prognoos, täpsustamaks teenusevajadust tulevikus
2. Hallatavad asutused
3. *Huvihariduse ja -tegevuse korraldus*
4. *Kinnisvara kasutus*
5. *Personalijuhtimine ja arvestus*
6. E-teenused

Analüüsi komponendid on koondina kokku võetud üldistavas tuleviku teenusmodeli ja võimalike muudatusprojektide raportis.

Siinses dokumendis on käsitletud personalijuhtimist ja -arvestust. Kuivõrd tegemist on mõnevõrra tundlike andmetega, on käesolev raport mõeldud asutusesiseseks kasutamiseks.

Lähteülesandes oli probleem määratletud järgmiselt: praegu on raamatupidamine korraldatud tsentraalselt. Personaliarvestus on aga killustunud ja puudub ühtne süsteem.

Analüüsi käigus sooviti täpset ülevaadet, kuidas Viljandi linna hallatavates asutustes personalijuhtimine ja -haldamine toimub ning kas ja mida oleks võimalik korraldada tsentraalselt.

Andmete saamiseks saadeti kõikidele asutustele täitmiseks küsitlusvorm (**lisa 1**). Selles eristati kahte vaadet: 1) personalitöö korraldus ja 2) personali arendustegevus.

Tulemusesse tuleb suhtuda teatava ettevaatusega, kuna küsimustik oli keeruline ja asutused olid vastamise põhjalikkus erinev. Pigem annab tulemus üldise ülevaate, milliste personalitöö teemadega asutustes tegeletakse ja millele kulub enim aega. Samuti esitati mitmeid ettepanekuid, mis on ülevaatlikkuse huvides raportis ära toodud enam-vähem muutmata kujul.

¹ Raportid 3–6 on mõeldud asutusesiseseks kasutamiseks tulenevalt esitatud andmete tundlikkusest.

1 PERSONALITÖÖ ÜLDINE KORRALDUS

1.1 Keskelt korraldatavad töölõigud

Üheks analüüsitavaks küsimuseks oli, kas ja millised töölõigud võiksid olla korraldatud tsentraalselt (linnavalitsuse tasandil). Järgmisel lehel olevas tabelis on kokku võetud asutuste (vastas 19²) arvamused: kui leiti, et loetletud töölõik võiks olla korraldatud keskelt, on see märgitud rohelisega. Kollase taustaga on märgitud need lõigud, mille puhul võiks kesket koordineerimist kaaluda.

Üldistavalt saab öelda, et ülesandeid, mida võiks asutuste hinnangul korraldada tsentraalselt, on minimaalne hulk.

Enam kui kolme asutuse hinnangul võiks kaaluda järgmiste töölõikude kesket korraldamist:

- Töökeskkond, tööohutus ja töötervishoid (4 asutust)
- Välis- ja sisekoolitused, üldõppused (6 asutust)

Tegemist on töölõikudega, mida tõepoolest oleks võimalik koordineerida linnavalitsuse tasandilt – koguda kokku vajadused ja tellida vastavad koolitused kõikidele.

Lisaks oli välja toodud ka motivatsioonipakett kui võimalik keskelt korraldatav töölõik, kuid siin võib eeldada, et ennekõike on tegemist lisaraha nõudva teemaga, milleks asutuste endi eelarves vahendeid napib.

² Puuduvad Viljandi Nukuteatri ja Hoolekandekeskuse vastused.

Tabel 1. Asutuste tagasiside personalitöö keskse korralduse osas

Arvestus	Lasteaed	Kool	Huviharidus	Muu	JAH	Nii ja naa
1 Töölepingud (sh ajutised töötajad, isikuandmete haldus)					1	
2 Töö- ja puhkeajaarvestus						
3 Dokumentatsioon (lähetus, haigestumine jms)					1	
4 Töösuhete alane nõustamine (lepingud, protsesside alane nõustamine jms)					2	1
5 Varade haldus (töövahendid)					1	
6 Personali puudutavad õigusaktid					3	
7 Töötaja õigused (kaardid, e-post, infosüsteemid, tööga seotud registrid jms)						1
8 Töökeskkond, tööohutus, töötervishoid					4	
Arendus						
1 Värbamine, sisseelamisprogramm					1	
2 Välis- ja sisekoolitused (planeerimine, korraldamine jms), üldõppused (esmaabi, tuleohutus, IT-turve jms)					6	3
3 Arenguveestlused (regulaarsed)						
4 Tagasiside tööle (jooksev)						1
5 Tunnustamine					1	
6 Töölased tulemuslikkuse mõõdikud ja statistika (süsteemiarendus ja/või jälgimine)					1	
7 Motivatsioonipakett (tasustamine, hüved, kompensatsioonid jms)					4	1
8 Töötajate järelkasv (talendijuhtimine), karjäärinõustamine, kvalifikatsiooni tõstmine					2	
9 Tööandja bränding					3	3

1.2 Ettepanekud ja kommentaarid

Lisaks uuriti asutustelt, millised on keskse korraldamisega kaasnevad võimalikud riskid. Alljärgnevalt on asutuste ettepanekud ja kommentaarid tööloikude kaupa välja toodud (*kursiivis; enam-vähem muutmata kujul*)³.

Personaliarvestus

1. Töölepingud (sh ajutised töötajad, isikuandmete haldus): -
2. Töö- ja puhkeajaarvestus: -
3. Dokumentatsioon (lähetus, haigestumine jms):
 - *Käskkirjade ja töölepingute vormistamine asjaajamisteenuse spetsialistile*
4. Töösuhete alane nõustamine (lepingud, protsesside alane nõustamine jms):
 - *Vajalik abi või nõustamine ei saabu õigel ajal, nõustaja ei tea detaile ja peab tegema lisatööd, et end "juhtumiga kurssi viia.*
 - *Konfidentsiaalsuse tagamine võib olla risk.*
5. Varade haldus (töövahendid): -
6. Personali puudutavad õigusaktid:
 - *Linnavalituse jurist või personalijuht võiks olla rohkem nõustaja rollis allasutustele. Hetkel peame seda tüüpi info kogumisele liiga palju aega kulutama. Sama infot otsivad ka teised sarnased allasutused, kuigi see info võiks tulla linnavalitsuse keskselt ja tõlgendamine oleks kõigil sarnane.*
 - *Võiks olla jurist linnavalitsuses.*
7. Töötaja õigused (kaardid, e-post, infosüsteemid, tööga seotud registrid jms):
 - *Linnavalitsus võiks võimaldada eelarveliselt töötajate e-posti aadresside loomist. Hetkel on need puudu ning eelarves puudub nende haldamiseks majanduslik võimekus. Kuna IT on linnaülene, siis tekib segadus, millist rolli täidab IT valdkond kooli jaoks ja milline roll jääb meile katta. Hetkel on katmata kodulehe haldus, arendus. Mitmeid koolijuhtimist puudutavaid tegevusi on võimalik viia elektrooniliseks, kuid koolil endal puudub IT-alane pädevus ning seda tuge peaks pakkuma linnavalitsuse IT valdkond, kuid hetkel me ei ole saanud piisavalt tuge.*

³ Kommentaarid on ennekõike mõeldud linnavalitsusele täpsema info saamiseks ja vastavalt vajadusele konkreetsete küsimuste/teemade arutamiseks asutustega. On võimalik, et mõned kommentaarid on tingitud vastaja teadmatusest juba olemas olevate võimaluste/praktikate kohta. Nii mitmedki kommentaarid peegeldavad, et vajadus on üksikküsimusi asutustega läbi arutada.

8. Töökeskond, tööohutus, töötervishoid:

- Võiks olla Linnavalitsuse töökaitse spetsialist.
- Haldusametiga sellealane koostöö toimib peamiselt hästi, kohati on aeglane. Mis puudutab töötervishoidu, siis meil puudub eelarves töötajate kohustuslikuks tervisekontrolliks majanduslik toetus (100 € aastas, vaja oleks 2400 €). Vaimse tervise professionaalne tugi võiks olla linna poolt kättesaadav kõigile allasutuste töötajatele ning ühised toetavad koolitused (kooli eelarves on õpetajate koolitamiseks aastas ette nähtud 0 €).
- Meil on leping teenusepakkujaga, kes hindab töökeskonda, koostab juhendid ja aruanded. Töötajatega suhtlemine, tutvustamine, korraldus on asutusesisene tegevus, mis on mõistlik jätta asutusesiseseks tegevuseks.

9. Muud mainitud tegevused: -

Personaliarendus

1. Värbamine, sisseelamisprogramm:

- Personalitöötaja ei tea töö spetsiifikat.

2. Välis- ja sisekoolitused (planeerimine, korraldamine jms), üldõppused (esmaabi, tuleohutus, IT-turve jms):

- Esmaabi, asutus ise valib, tuleohutus, IT-turve linnale.
- Juba toimiv Haldusameti poolt tuleohutusalane õppus ja koolitus; risk võib tekkida vähempakkumisega saadud koolitusfirmaga, et kas koolitus on heal tasemel.
- Ei pruugi sobida etteantud ajad ja kohad tulenevalt töö spetsiifikast. Lisaks tulenevad koolitusvajadused konkreetse asutuse vajadustest ja arendustegevustest ning iga töötaja arenguvajadustest.
- Koolitaja ei vasta ootustele, kuna valituks osutub vähempakkuja. Esmaabikoolituse korraldamine võiks jääda asutuse tasandile.
- Mõnede koolituste eest, näiteks tuleohutus, vastutab juba linn.
- Tuleohutuse koolitus reguleeritud Haldusameti poolt, ülejäänute osas lähtutakse vajadusest, kohustusest. Kuna raha on asutuse eelarves, siis korraldus on ka asutusesisene. IT-valdkonnas saab korraldusega tegeleda linnavalitsuse IT osakond. Ametialased, valdkondlikud ja pedagoogilised koolitused asutusesiselt reguleeritud – seda teab ka asutuse juht kõige paremini.
- Linnavalitsuse poolt korraldatuna on hind odavam.
- Koolitused võiksid olla linnaüleselt korraldatud ning mitme asutuse peale korraga. Pole inimest, kes sellega linna poolt tegeleks ja kuidas tekib eelarvesse sellise toimetamise jaoks raha. Hetkel kooli eelarve summa ei kata esmaabi, tuleohutuse, IT-turbe ja valdkonnasiseste koolituste kulu.
- Personalitöötaja ei tea professionaalse töö spetsiifikat.

- *Ohte ei näe, pigem kulude kokkuhoid, kui koolitused on mitme asutusega koos.*
3. Arenguvestlused⁴ (regulaarsed): -
 4. Tagasiside tööle (jooksev):
 - *Rahulolu uuring linnale*
 5. Tunnustamine:
 - *Linnavalitsuse suhtumine võiks olla lahkem allasutuse töötajate suhtes (k.a allasutuse juhid), mis puudutab materiaalsel (preemiad) ja mittemateriaalsel tunnustamist (nn hea sõna). Kuna õpetajate palgamäär on asutuses madalam võrreldes teistega Eestis, on äärmiselt oluline, et õpetajad tunneksid ennast väärtustatuna. Praegune majanduslikult ebastabiilne olukord, mis on kestnud juba aastaid, tekitab juhtkonnas stressi, ebakindlust ja alandab motivatsiooni.*
 6. Töölased tulemuslikkuse mõõdikud ja statistika (süsteemiarendus ja/või jälgimine):
 - *Mõõdikud, süsteemid, statistika tarbeks olevad programmid lihtsustaks kindlasti elu veelgi – meie süsteemis oleks abi IT-tehnoloogist ja ökonomistide koostatud andmete kogumise süsteemidest.*
 7. Motivatsioonipakett (tasustamine, hüved, kompensatsioonid jms):
 - *Tasustamine, kompensatsioonid jms sõltuvad eelarvest. Hetkel sellised summad puuduvad.*
 - *Pakett ei suuda arvestada erisustega. Asutusesisene motivatsioonipakett on ka vajalik, kuid ülelinnaline motivatsioonipakett võiks ka olemas olla.*
 - *Motivatsioonipaketiga tegeleb praegu nappidest vahenditest asutus ise. See võiks olla linnavalituses rohkem märgatud, panustatud ja läbi mõeldud.*
 - *See pakett peaks olema allasutustel ja linnavalitsusel sama, mis puudutab nt tervise edendamise kulude katmist ja tervisepäevi. Kuna õpetajate palgad on väga madalad, on õpetajate poolt tulnud signaale ametist lahkumiseks.*
 8. Töötajate järelkasv (talendijuhtimine), karjäärinõustamine, kvalifikatsiooni tõstmine:
 - *Ka selleteemalised koolitused ja mentorprogrammid võiksid olla linnaülesed. Seda teemat mõjutab ka huvihariduskooli õpetaja madal palk.*
 9. Tööandja bränding:
 - *Suur osa on KOV-il oma asutuste brändingu toetamisel.*
 - *Tugev tööandja bränd ei saa tugineda ainuüksi asutuse juhtide kogemusel. Laiemalt võttes on oluline ühisbrändi loomine KOV-i tasandil. Väärtuspakkumine, mida tööle võetud inimene ei taju, ei toimi ja toob kaasa inimeste pettumise/personalivoolavuse.*

⁴ **NB!** Intervjuudest asutuste juhtidega ilmnes, et nendega ei ole peaaegu üldse arenguvestlusi tehtud.

- Allasutusena esindame tööandjat ja loome brändi.
- Kodulehtede arendus võiks olla linnal ühtne, kuna huvikoolides ei tööta IT-valdkonna inimesed, kes seda teha suudavad, seega peaksime teenuse sisse ostma, kuid selle jaoks puudub eelarves raha.
- Täna reageerime kohe, avalike suhete töötaja edastab info talle sobival ajal.

10. Muud mainitud tegevused: -

- Võlglastega suhtlemisel saadab linna raamatupidaja koolile kirja, kes on võlglasted. Kas on vaja seda infot koolil vahendada või võiks linna raamatupidaja otse võlglastega suhelda?

1.3 Asutuses korraldatavad tööloigud

Järgnevas tabelis (Tabel 2) on välja toodud asutuste arvamused, millised tööloigud peaksid kindlasti asutuste tasandile jääma. Nagu tabelist nähtub, on selleks suurem osa⁵.

Tabel 2. Asutuste tagasiside asutuse korraldatavate tööloikude kohta

	Arvestus	Lasteaed	Kool	Huviharidus	Muu	JAH
1	Töölepingud (sh ajutised töötajad, isikuandmete haldus)					14
2	Töö- ja puhkeajaarvestus					14
3	Dokumentatsioon (lähetus, haigestumine jms)					13
4	Töösuhete alane nõustamine (lepingud, protsesside alane nõustamine jms)					9
5	Varade haldus (töövahendid)					11
6	Personali puudutavad õigusaktid					10
7	Töötaja õigused (kaardid, e-post, infosüsteemid, tööga seotud registrid jms)					12
8	Töökeskkond, tööohutus, töötervishoid					11

⁵ Osad lahtrid olid asutuste poolt tühjaks jäetud, seetõttu pole neile värvikoodi omistatud.

5. Varade haldus (töövahendid):
 - *Muusikakool: õpilaste pillirendi lepingud võiksid olla elektrooniliselt läbi dokumendihaldusprogrammi, kuna sellist tegevust on aastas väga palju (üle 100 lepingu aastas).*
6. Personali puudutavad õigusaktid: -
7. Töötaja õigused (kaardid, e-post, infosüsteemid, tööga seotud registrid jms):
 - *Kaardisüsteemi, Stuudiumi kasutajakontode loomine, TÖR jm peaks jääma asutuse hallata.*
8. Töökeskond, tööohutus, töötervishoid: -
9. Muud mainitud tegevused: -

Personaliarendus

1. Värbamine, sisseelamisprogramm: -
2. Välis- ja sisekoolitused (planeerimine, korraldamine jms), üldõppused (esmaabi, tuleohutus, IT-turve jms):
 - *Erialased koolitused saavad olla ainult kooli enda poolt organiseeritud.*
3. Arenguveestlused (regulaarsed):
 - *Idealis võiks olla arenguveestluseid töötajatega 4 korda aastas maksimaalselt 45-minutilised (keskendudes erinevatele teemadele: õppeaasta eesmärkide seadmine, koolituste vajaduse kaardistamine, uue õppeaasta planeerimine ja eesmärkide tagasisidestamine ja uute eesmärkide seadmine. Selle jaoks oleks aastas vaja 135 tundi mahtu (45 inimest x 45 min x 4 korda aastas). Lisaks on meil laste ja lastevanematega laste arengule suunatud vestlused, kuid need ei toimu kõigiga, kuna selle jaoks ei ole ajalist ressursi. Kuna muusikakoolis on palju individuaaltunde, siis meie kooli tugevus on toetada õpilast personaalselt. Selle tõttu saame mõjutada noore inimese vaimset toimetulekut, mis omakorda nõuab teadlikke ja haritud õpetajaid kootsingu ja mentorluse teemal.*
4. Tagasiside tööle (jooksev): -
5. Tunnustamine: -
6. Tööalased tulemuslikkuse mõõdikud ja statistika (süsteemiarendus ja/või jälgimine):
 - *Kuna koolil ei ole varasemalt olnud kvaliteedimõõdikuid ega ka linn pole selle teema kohta andnud ühtset sisendit, siis see teema nõuab pikemat protsessi ja aega, mille käigus koos töötajatega arendada välja vastava organisatsiooni tööalased kvaliteedimõõdikud. Lisaks nõuab see valdkond ka tagasiside kogumist õpetajatelt, õpilastelt, lapsevanematelt ja vilistlastelt, mis on samuti väga mahukas protsess: andmete kogumine, analüüs ja järelduste ning muudatuste läbi viimine.*
7. Motivatsioonipakett (tasustamine, hüved, kompensatsioonid jms):

- *Motivatsioonipaketist on puudu spordi ja tervise edendamise kulude kompensatsioon. Kooli eelarves pole ka summat, et maksta töötajate tervisekontrolli eest, kuigi seaduses on sellealane tugi ettenähtud.*
8. Töötajate järelkasv (talendijuhtimine), karjäärinõustamine, kvalifikatsiooni tõstmine: -
9. Tööandja bränding:
- *Turunduse jaoks võiks olla (meie organisatsioonis) valdkonna spetsialist, hetkel tegeleme sellega nn põlveotsas. Brändingule pühendumine: strateegia välja töötamine, vastuvõtu reklaami loomine, ühise visuaali kujundamine, kodulehe disain, meenete kujunduste loomine, sündmuste jäädvustamine – fotod, videod, lood jms ei peaks olema direktori, sekretäri ega õppealajuhataja töö, vaid valdkonna spetsialisti oma.*
10. Muud mainitud tegevused: -

2 PERSONALITÖÖ KORRALDUS ASUTUSTES

Käesolev peatükk võtab kokku personalitööle kuluva aja asutuste gruppide (lasteaiad, koolid, huvikoolid ja muud hallatavad asutused) lõikes. Kuna vastajad tõlgendasid küsimustikku erinevalt, on tulemuste võrdlemine siin-seal keeruline. Samuti ilmnes, et juhtide arusaam personalitöö olemusest on erinev – paljudel juhtudel ei ole tegemist klassikalise personalitöö, vaid üldjuhtimisega. Seetõttu võib öelda, et personalitööle kuluv aeg on reeglina üle hinnatud.

2.1 Lasteaiad

Lasteaedade puhul moodustab personaliarvestus kogu personalitööst 59% ja arendustegevused 41% (Tabel 3). Personaliarvestuse blokis on ajamahukaimaks tegevuseks töötaja õigused (rida nr 7), mis moodustab keskmiselt 25% arvestuse blokile kuluvast ajast. Samas tundub see mõneti ebatõenäoline, kui mõtestada lahti, mis on tööloigu sisu. Pigem võib realistlikuks pidada Krõllipesa hinnangut (7% personaliarvestuse tööajast).

Järgmine suurem tööülesannete blokk on töösuhete alane nõustamine (keskmiselt 17%). Kuid ka siin on asutuste hinnangud väga erinevad, varieerudes 4-st protsendist 33 protsendini.

Tõenäoliselt võib pidada hinnangut töölepingutele kuluva aja osas, samuti töö ja puhkeaja arvestusele, kuna intervjuudest selgus, et nendele tööloikudele kulub tõesti märkimisväärselt aega.

Personali arenduse blokis kulub kõige enam aega töölase tulemuslikkuse mõõdikutele (keskmiselt 26%). Samas on asutusesti varieeruvus väga suur.

Ühetaoliselt vähe aega kulub tööandja brändingule ja töötajate järelkasvule, samuti motivatsioonipaketile.

Niisiis on lasteaedade puhul hinnangud erinevatele loikudele äärmiselt erinevad, mistõttu tuleb neisse suhtuda reservatsiooniga. Samuti tundub ebarealistlik personalitööle kuluv ajaline maht. Lasteaedade puhul kulub personalitööga seotud ülesannetele keskmiselt 24 tundi nädalas inimese kohta (nelja asutuse peale kulub kokku 319 tundi nädalas, mis jaotub 13 inimese vahel).

Tabel 3. Personalitööle kuluv aeg lasteaedades

Arvestus		Kesklinna	Karlsson	Kröllipesa	Männimäe	Kesklinna	Karlsson	Kröllipesa	Männimäe	Keskmine
1	Töölepingud (sh ajutised töötajad, isikuandmete haldus)	3:00	6:00	7:00	9:17	6%	19%	12%	19%	13%
2	Töö- ja puhkeajaarvestus	10:00	5:00	10:00	10:14	20%	16%	17%	21%	19%
3	Dokumentatsioon (lähetus, haigestumine jms)	1:30	2:00	10:10	2:00	3%	6%	18%	4%	8%
4	Töösuhete alane nõustamine (lepingud, protsesside alane nõustamine jms)	11:00	1:10	19:00	1:30	22%	4%	33%	3%	17%
5	Varade haldus (töövahendid)	4:30	5:00	1:00	6:00	9%	16%	2%	12%	9%
6	Personali puudutavad õigusaktid	1:30	0:30	1:30	1:35	3%	2%	3%	3%	3%
7	Töötaja õigused (kaardid, e-post, infosüsteemid, tööga seotud registrid jms)	15:00	9:00	4:00	18:07	31%	29%	7%	36%	25%
8	Töökeskond, tööohutus, töötervishoid	2:40	2:10	5:00	1:10	5%	7%	9%	2%	6%
	Muu	0:00	0:00	0:00	0:00					0%
	Kokku	49:10	30:50	57:40	49:53	65%	60%	48%	70%	59%
Arendus										
1	Värbamine, sisseelamisprogramm	10:00	3:00	5:30	1:45	37%	15%	9%	8%	15%
2	Välis- ja sisekoolitused (planeerimine, korraldamine jms), üldõppused (esmaabi, tuleohutus, IT-turve jms)	3:20	6:00	1:50	6:00	12%	30%	3%	28%	13%
3	Arenguvestlused (regulaarsed)	3:00	5:00	3:00	2:40	11%	25%	5%	13%	10%
4	Tagasiside tööle (jooksev)	4:00	2:00	13:30	3:00	15%	10%	21%	14%	17%
5	Tunnustamine	1:50	0:20	1:30	5:00	7%	2%	2%	24%	7%
6	Töölased tulemuslikkuse mõõdikud ja statistika (süsteemiarendus ja/või jälgimine)	1:20	2:00	30:30	0:50	5%	10%	48%	4%	26%
7	Motivatsioonipakett (tasustamine, hüved, kompensatsioonid jms)	1:30	0:30	3:00	1:00	6%	2%	5%	5%	5%
8	Töötajate järelkasv (talendijuhtimine), karjäärinõustamine, kvalifikatsiooni tõstmine	0:50	1:10	1:55	0:20	3%	6%	3%	2%	3%
9	Tööandja bränding	1:10	0:10	2:30	0:30	4%	1%	4%	2%	3%
	Muu	0:00	0:00	0:00	0:00					0%
	Kokku	27:00	20:10	63:15	21:05	35%	40%	52%	30%	41%
		76:10	51:00	120:55	70:58					
Seotud ametikohtade arv		3	3	4	3	13				

2.2 Koolid

Koolide puhul moodustab personaliarvestus kogu personalitööst 57% ja arendustegevused 43% (Tabel 4). Personaliarvestuse blokis on ajamahukaimaks tegevuseks sarnaselt lasteaedadega töötaja õigused (rida nr 7), mis moodustab keskmiselt 27% arvestuse blokile kuluvast ajast. Samas tundub see mõneti ebatõenäoline, kui mõtestada lahti, mis on tööloigu sisu. Pigem võib realistlikuks pidada Kesklinna Kooli hinnangut (7% personaliarvestuse tööajast).

Järgmine suurem tööülesannete blokk on varade haldus (keskmiselt 23%). Kuid ka siin on asutuste hinnangud väga erinevad, varieerudes 5-st protsendist 47 protsendini. Tõenäoliselt on tegemist erineva tõlgendusega, mida nende ülesannete all silmas peetakse.

Töölepingutele kuluvat aega on samas ilmselt alahinnatud (keskmiselt 7% ajast), kuna intervjuudest jäi kõlama, et tegemist on ajamahuka tegevusega.

Personali arenduse blokis kulub kõige enam aega tagasiside andmisele (keskmiselt 24%). Samas on asutusesti varieeruvus taaskord väga suur.

Ühetaoliselt vähe aega kulub tööandja brändingule ja töötajate järelkasvule, samuti motivatsioonipaketile, nagu ka lasteaedade puhul.

Niisiis on ka koolide puhul hinnangud erinevatele lõikudele äärmiselt erinevad, mistõttu tuleb neisse suhtuda reservatsiooniga. Samuti tundub ebarealistlik personalitööle kuluv ajaline maht, kuigi see on väiksem kui lasteaedade puhul.

Tabel 4. Personalitööle kuluv aeg koolides

Arvestus	Jakobson	Kaare	Kesklinna	Paalalinna	VTG	Jakobson	Kaare	Kesklinna	Paalalinna	VTG	Keskmine
1 Töölepingud (sh ajutised töötajad, isikuandmete haldus)	2:00	2:30	3:00	5:00	1:30	9%	6%	11%	10%	2%	7%
2 Töö- ja puhkeajaarvestus	2:30	3:30	2:00	4:15	1:00	12%	8%	7%	8%	2%	6%
3 Dokumentatsioon (lähetus, haigestumine jms)	5:00	3:00	4:00	0:45	1:30	23%	7%	14%	1%	2%	7%
4 Töösuhete alane nõustamine (lepingud, protsesside alane nõustamine jms)	6:30	1:15	2:00	4:15	1:30	30%	3%	7%	8%	2%	7%
5 Varade haldus (töövahendid)	0:00	2:00	10:00	14:00	21:30	0%	5%	36%	27%	34%	23%
6 Personali puudutavad õigusaktid	2:00	2:00	2:00	3:20	2:30	9%	5%	7%	6%	4%	6%
7 Töötaja õigused (kaardid, e-post, infosüsteemid, tööga seotud registrid jms)	1:00	5:30	2:00	18:15	30:00	5%	13%	7%	35%	47%	27%
8 Töökeskkond, tööohutus, töötervishoid	2:30	21:00	3:00	2:00	2:00	12%	49%	11%	4%	3%	15%

Muu	0:00	2:15	0:00	0:00	2:15	0%	5%	0%	0%	4%	2%
Kokku	21:30	43:00	28:00	51:50	63:45	34%	58%	48%	63%	71%	57%
Arendus											
1 Värbamine, sisseelamisprogramm	3:00	3:30	6:00	3:15	4:00	7%	11%	20%	11%	15%	12%
2 Välis- ja sisekoolitused (planeerimine, korraldamine jms), üldõppused (esmaabi, tuleohutus, IT-turve jms)	7:00	2:45	4:00	2:30	2:00	17%	9%	13%	8%	8%	11%
3 Arenguvestlused (regulaarsed)	2:00	4:00	1:00	4:00	3:00	5%	13%	3%	13%	12%	9%
4 Tagasiside tööle (jooksev)	20:00	4:00	3:00	7:30	3:00	49%	13%	10%	24%	12%	24%
5 Tunnustamine	4:00	1:00	2:00	4:30	3:30	10%	3%	7%	15%	13%	9%
6 Töölased tulemuslikkuse mõõdikud ja statistika (süsteemiarendus ja/või jälgimine)	0:00	2:30	3:00	3:45	6:00	0%	8%	10%	12%	23%	10%
7 Motivatsioonipakett (tasustamine, hüved, kompensatsioonid jms)	2:00	0:45	5:00	2:00	2:00	5%	2%	17%	7%	8%	7%
8 Töötajate järelkasv (talendijuhtimine), karjäärinõustamine, kvalifikatsiooni tõstmine	0:00	1:00	2:00	1:00	1:30	0%	3%	7%	3%	6%	3%
9 Tööandja bränding	3:00	1:30	4:00	2:15	1:00	7%	5%	13%	7%	4%	7%
Muu	0:00	10:15	0:00	0:00	0:00	0%	33%	0%	0%	0%	6%
Kokku	41:00	31:15	30:00	30:45	26:00	66%	42%	52%	37%	29%	43%
	62:30	74:15	58:00	82:35	89:45						
Seotud ametikohtade arv	4	4	6	4	3						21

2.3 Huvikoolid

Huvikoolide puhul moodustab personaliarvestus kogu personalitööst 44% ja arendustegevused 56% (Tabel 5). Personaliarvestuse blokis on ajamahukaimaks tegevuseks varade haldus (rida nr 5), mis moodustab keskmiselt 26% arvestuse blokile kuluvast ajast. Järgmine suurem töölesannete blokk on töösuhete alane nõustamine (keskmiselt 16%). Asutuste hinnangud on aga väga erinevad, varieerudes 3-st protsendist 23 protsendini.

Personali arenduse blokis kulub kõige enam aega tagasiside andmisele (keskmiselt 25%). Silma torkab, et Spordikoolis sellele aega ei kulu, mida ei saa realistlikuks pidada. Mõnevõrra üllatuslikult kulub palju aega ka tööandja brändingule (keskmiselt 23%), kusjuures asutuste hinnangud väga palju ei erine.

Tabel 5. Personalitööle kuluv aeg huvikoolides

Arvestus		Huvikool	Kunstikool	Muusika	Spordikool	Huvikool	Kunstikool	Muusika	Spordikool	Keskmine
1	Töölepingud (sh ajutised töötajad, isikuandmete haldus)	2:00	1:00	5:30	0:00	15%	4%	10%	0%	9%
2	Töö- ja puhkeajaarvestus	1:20	0:35	6:00	0:00	10%	3%	11%	0%	8%
3	Dokumentatsioon (lähetus, haigestumine jms)	1:55	0:25	5:00	0:00	14%	2%	9%	0%	7%
4	Töösuhete alane nõustamine (lepingud, protsesside alane nõustamine jms)	0:40	0:40	12:00	2:00	5%	3%	23%	22%	16%
5	Varade haldus (töövahendid)	1:06	15:10	6:00	3:00	8%	66% ⁶	11%	33%	26%
6	Personali puudutavad õigusaktid	0:20	0:15	3:30	3:00	2%	1%	7%	33%	7%
7	Töötaja õigused (kaardid, e-post, infosüsteemid, tööga seotud registrid jms)	5:30	0:15	3:50	0:00	41%	1%	7%	0%	10%
8	Töökeskond, tööohutus, töötervishoid	0:40	0:15	7:00	1:00	5%	1%	13%	11%	9%
Muu		0:00	4:15	4:00	0:00	0%	19%	8%	0%	8%
Kokku		13:31	22:50	52:50	9:00	26%	55%	52%	35%	44%
Arendus										
1	Värbamine, sisseelamisprogramm	6:06	1:10	5:00	0:00	16%	6%	10%	0%	10%
2	Välis- ja sisekoolitused (planeerimine, korraldamine jms), üldõppused (esmaabi, tuleohutus, IT-turve jms)	0:40	1:10	4:00	2:00	2%	6%	8%	12%	6%
3	Arenguvestlused (regulaarsed)	0:40	1:30	6:30	3:00	2%	8%	13%	18%	9%
4	Tagasiside tööle (jooksev)	15:15	2:40	13:00	0:00	40%	14%	26%	0%	25%
5	Tunnustamine	2:00	1:20	3:00	0:00	5%	7%	6%	0%	5%
6	Töölased tulemuslikkuse mõõdikud ja statistika (süsteemiarendus ja/või jälgimine)	3:00	1:10	2:30	4:00	8%	6%	5%	24%	9%
7	Motivatsioonipakett (tasustamine, hüved, kompensatsioonid jms)	0:30	1:10	1:30	0:00	1%	6%	3%	0%	3%
8	Töötajate järelkasv (talendijuhtimine), karjäärinõustamine, kvalifikatsiooni tõstmine	3:10	1:10	1:30	2:00	8%	6%	3%	12%	6%
9	Tööandja bränding	6:40	6:30	9:30	6:00	18%	35%	19%	35%	23%
Muu		0:00	0:40	3:00	0:00		4%	6%	0%	3%
Kokku		38:01	18:30	49:30	17:00	74%	45%	48%	65%	56%
		51:32	41:20	102:20	26:00					
Seotud ametikohtade arv		3	2	3	2	10				

⁶ Töenäoliselt on siia sisse arvatud tegelemine tööks vajalike materjalidega – värvid jms, kuna intervjuu käigus pöörati sellele teemale palju tähelepanu.

2.4 Muud hallatavad asutused

Muude hallatavate asutuste puhul moodustab personaliarvestus kogu personalitööst 46% ja arendustegevused 54% (Tabel 6). Personaliarvestuse blokis on ajamahukaimaks tegevuseks töötajate õigused (rida nr 7), mis moodustab keskmiselt 20% arvestuse blokile kuluvast ajast. Järgmine suurem tööülesannete blokk on töölepingud (keskmiselt 19%).

Personali arenduse blokis kulub kõige enam aega värbamisele ja sisseelamisele (keskmiselt 24%). Võrreldes lasteaedade, koolide ja huvikoolidega on arenduse blokis aeg ühtlasemalt jaotunud. Teisalt on erinevatele tööloikudele kuluv aeg asutuste lõikes väga suurel määral varieeruv.

Tabel 6. Personalitööle kuluv aeg muudes hallatavates asutustes

Arvestus	Päeva- keskus	LPTK	Raamatu- kogu	Sakala	Linna- hooldus	Päeva- keskus	LPTK	Raamatu- kogu	Sakala	Linna- hooldus	Keskmine
1 Töölepingud (sh ajutised töötajad, isikuandmete haldus)	4:00	1:00	1:00	20:00	2:00	15%	10%	7%	26%	12%	19%
2 Töö- ja puhkeajaarvestus	6:00	1:30	3:30	2:00	2:00	22%	14%	23%	3%	12%	10%
3 Dokumentatsioon (lähetus, haigestumine jms)	3:00	1:00	2:00	3:00	3:00	11%	10%	13%	4%	18%	8%
4 Töösuhete alane nõustamine (lepingud, protsesside alane nõustamine jms)	2:00	2:00	0:30	10:00	2:00	7%	19%	3%	13%	12%	11%
5 Varade haldus (töövahendid)	3:00	2:00	2:30	8:00	3:00	11%	19%	17%	10%	18%	13%
6 Personali puudutavad õigusaktid	1:00	1:00	0:30	10:00	2:30	4%	10%	3%	13%	15%	10%
7 Töötaja õigused (kaardid, e-post, infosüsteemid, tööga seotud registrid jms)	4:00	1:00	3:30	20:00	0:00	15%	10%	23%	26%	0%	20%
8 Töökeskond, tööohutus, töötervishoid	4:00	1:00	1:30	4:00	2:00	15%	10%	10%	5%	12%	9%
Muu	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Kokku	27:00	10:30	15:00	77:00	16:30	47%	38%	25%	52%	72%	46%
Arendus											
1 Värbamine, sisseelamisprogramm	3:00	1:00	4:00	30:00	2:00	10%	6%	9%	43%	31%	24%
2 Välis- ja sisekoolitused (planeerimine, korraldamine jms), üldõppused (esmaabi, tuleohutus, IT-turve jms)	4:00	2:00	6:00	11:00	2:00	13%	12%	13%	16%	31%	15%

3	Arenguvestlused (regulaarsed)	10:00	2:00	3:00	2:00	0:30	33%	12%	7%	3%	8%	10%
4	Tagasiside tööle (jooksev)	4:00	2:00	2:00	3:00	0:30	13%	12%	4%	4%	8%	7%
5	Tunnustamine	3:00	1:00	2:00	1:30	0:30	10%	6%	4%	2%	8%	5%
6	Töölased tulemuslikkuse mõõdikud ja statistika (süsteemiarendus ja/või jälgimine)	4:00	2:00	17:00	0:00	0:30	13%	12%	38%	0%	8%	14%
7	Motivatsioonipakett (tasustamine, hüved, kompensatsioonid jms)	0:00	1:00	1:30	3:00	0:30	0%	6%	3%	4%	8%	4%
8	Töötajate järelkasv (talendijuhtimine), karjäärinõustamine, kvalifikatsiooni tõstmine	0:00	1:00	1:30	20:00	0:00	0%	6%	3%	28%	0%	13%
9	Tööandja bränding	2:00	5:00	6:00	0:00	0:00	7%	29%	13%	0%	0%	8%
	Muu	0:00	0:00	1:30	0:00	0:00	0%	0%	3%	0%	0%	1%
	Kokku	30:00	17:00	44:30	70:30	6:30	53%	62%	75%	48%	28%	54%
		57:00	27:30	59:30	147:30	23:00						
Seotud ametikohtade arv		3	2	4	4	1						

Viljandi Spordikeskus andis tagasiside kirjalikus vormis. Spordikeskuse juhi hinnangul ei ole võimalik personalitööks kuluvat aega adekvaatselt määrata. Asutus edastas täidetavate funktsioonide loetelu.

3 PÕHIJÄRELDUSED

Asutustelt laekunud andmete analüüsile tuginedes saab väita, et asutuste juhtidel on personalitööst väga erinev arusaam. Tundub, et personalitöö alla liigitatakse ka tegelikult üldjuhtimise alla kuuluvad tööülesanded. Sellest tulenevalt on üle hinnatud personalitööle kuluvat aega⁷.

- Lasteaedade puhul kulub andmetele tuginedes ühel personalitööga seotud töötajal nädalas aega u 24 tundi (kokku 319 tundi nädalas, mis jaotub 13 inimese vahel).
- Koolide puhul kulub 17 tundi.
- Huvikoolide puhul kulub 10 tundi.
- Muude hallatavate asutuste puhul kulub 22 tundi.

See ilmestab üsna selgelt, et vastavate ülesannetele kuluvat aega ei osata adekvaatselt hinnata. Samuti nähtub kokkuvõtivatest tabelitest selgelt, et varieeruvus erinevate tööloikude ja asutuste vahel on suur. See näitab seda, et personalitöö on ilmselt terviklikult lahti mõtestamata.

Seda tuleks teha tsentraalselt – linnavalitsuselt võiks tulla selge suunis, millised on personalitööga seotud ülesanded. Keskne personalitöö suunamine eeldab aga personali arendusjuhi ametikohta.

Personaliarvestuse ja -arenduse suhe on keskmiselt 60:40, mida võib pidada väga heaks, kui see ka tegelikkuses nii on. See tähendab, et lisaks administratiivsele personalitööle tegeletakse ka arendusega.

Üldistavalt saab välja tuua, millised on need ülesanded, millistele pööratakse pigem vähe tähelepanu. **Nendeks on tööandja bränding, järelkasvuga tegelemine, sh karjäärinõustamine ja kvalifikatsiooni tõstmine.** Samas ilmnes intervjuudest, et headest spetsialistidest on puudus. Niisiis vajab see osa täpsemat lahti mõtestamist. Eraldi teema on motivatsioonipakett, millele samuti palju aega ei kulutata. Tundub, et seda nähakse ennekõike linna ülesandena.

Personalitöö **üldise korralduse** kohta saab välja tuua järgmist:

- Ülesannete tsentraliseerimist ei pooldata reeglina üldse. Kaaluda võiks kesksete koolituste korraldamist, sh üldõppusi, samuti linna poolt korraldatud töökeskkonna- ja tööohutusealaseid koolitusi.
- Intervjuudest selgus, et personalitarkvara (Persona) kasutuselevõtmist pigem pooldatakse. Kõige skeptilisemad olid selles osas üldhariduskoolid.

⁷ Küsitluse kordamine võiks anda küll mõnevõrra võrreldavamad tulemused, kuid ei aitaks siiski personalitöö olemust täpsemalt lahti mõtestada.

- Eraldi võiks mõelda tulemuslikkuse mõõdikute süsteemi loomisele asutusteüleselt. Küsitluse kommentaaridest ilmneb, et asutustel reeglina kvaliteedimõõdikud puuduvad, mistõttu on tulemuslikkust keeruline hinnata. On selge, et asutused on spetsiifika erinev, kuid üldraamistiku saaks keskselt välja töötada.

Eraldi väärib rõhutamist, et asutuste juhtidega arenguveestlusi tehtud ei ole. Linn tööandjana peaks selle kindlasti päevakorda võtma.

LISAD

Lisa 1. Personalitöö küsimustik

Küsimustiku eesmärk: Selgitada välja personalitöö* korraldus ja erinevate tööloikude kaetus Viljandi linna hallatavates asutustes

Küsimustik koosneb kahest osast:

- I osa vaatleb detailsemalt Teie juhitud asutuses hetkel olemasolevat personalitöö (nii arvestuse kui ka arenduse valdkond korraldust tööloike täitvate ametikohtade vaates
- II osa puudutab personalitöö üldist korraldust Viljandi linnas, selgitamaks välja korralduse soovitatavad valikud tööloikude vaates

Täitmise juhend:

I osa analüüsi perioodiks on üks aasta.

Kuna kuude lõikes on töövood erinevad, palume tabelis taandada aasta tegevused ühele nädalale - ehk anda hinnang tööloigu ajakulule nädalas vastavat tööloiku täitvate ametikohtade vaates

Tabelisse märkida orienteeruvalt keskmiselt ühes nädalas antud tegevusele kuluv aeg tundides ja minutites (nät. "Töö ja puhkeaja arvestus)" nädalas keskmiselt 1 tundi ja 30 minutit kirjutada tabelisse kooloniga- 1:30 või "Arenguestulused" nädalas keskmiselt 30 minutit - tabelisse kirjutada kooloniga 0:30).

Tabel arvutab automaatselt tunnid kokku.

Täitmisel palun märkida vastused ainult halli taustaga lahtritesse.

**Tegevused, nagu näiteks – tööülesannete andmine, täitmise jälgimine, vestlused (jooksivad probleemid, ettepanekud) - ei ole käsitletud personalitöö osana (kuuluvad üldjuhtimise valdkonda)*

Märgi asutuse nimi	I PERSONALITÖÖ KORRALDUS ASUTUSES				II PERSONALITÖÖ ÜLDINE KORRALDUS VILJANDI LINNAS		
KÜSIMUS	Töötaja 1 (nimeta ametikoht)	Töötaja 2 (nimeta ametikoht)	Töötaja 3 (nimeta ametikoht)	Töötaja 4 (nimeta ametikoht)	Kas tööloik võiks olla keskselt (linnaalitsuse tasandil) korraldatud?	Kui JAH, siis millised on keskse korraldamisega kaasnevad võimalikud riskid?	Kas tööloik peaks kindlasti jääma asutuse tasandile?
KÜSIMUSE SELGITUS	hinnang töötaja täidetava tööloigu keskmistatud ajakulule nädalas	hinnang töötaja täidetava tööloigu keskmistatud ajakulule nädalas	hinnang töötaja täidetava tööloigu keskmistatud ajakulule nädalas	hinnang töötaja täidetava tööloigu keskmistatud ajakulule nädalas	Kui tööloik võiks olla ka keskselt korraldatud, siis märgi lahtrisse JAH. Muul juhul jäta lahter tühjaks	Kui vastasid eelmises veerus jah, siis kirjelda lühidalt võimalike kaasnevaid riske, või millele peaks üleminekujuurutamise	Kui tööloik peaks kindlasti jääma asutuse tasandile, siis märgi lahtrisse JAH. Muul juhul jäta lahter tühjaks

					protsessis tähelepanu pöörama		
Arvestus							
Töölepingud (sh ajutised töötajad, isikuandmete haldus)	0:00	0:00	0:00	0:00			
Töö- ja puhkeajaarvestus	0:00	0:00	0:00	0:00			
Dokumentatsioon (lähetus, haigestumine jms)	0:00	0:00	0:00	0:00			
Töösuhete alane nõustamine (lepingud, protsesside alane nõustamine jms)	0:00	0:00	0:00	0:00			
Varade haldus (töövahendid)	0:00	0:00	0:00	0:00			
Personali puudutavad õigusaktid	0:00	0:00	0:00	0:00			
Töötaja õigused (kaardid, e-post, infosüsteemid, tööga seotud registrid jms)	0:00	0:00	0:00	0:00			
Töokeskkond, tööohutus, töötervishoid	0:00	0:00	0:00	0:00			
<i>Muu (palun nimetada)</i>	0:00	0:00	0:00	0:00			
Kokku	0:00	0:00	0:00	0:00			
Arendus							
Värbamine, sisseelamisprogramm	0:00	0:00	0:00	0:00			
Välis- ja sisekoolitused (planeerimine, korraldamine jms), üldõppused (esmaabi, tuleohutus, IT-turve jms)	0:00	0:00	0:00	0:00			
Arenguvestlused (regulaarsed)	0:00	0:00	0:00	0:00			
Tagasiside tööle (jooksev)	0:00	0:00	0:00	0:00			
Tunnustamine	0:00	0:00	0:00	0:00			
Töölased tulemuslikkuse mõõdikud ja statistika (süsteemiarendus ja/või jälgimine)	0:00	0:00	0:00	0:00			
Motivatsioonipakett (tasustamine, hüved, kompensatsioonid jms)	0:00	0:00	0:00	0:00			

Töötajate järelkasv (talendijuhtimine), karjäärinõustamine, kvalifikatsiooni tõstmine	0:00	0:00	0:00	0:00			
Tööandja bränding	0:00	0:00	0:00	0:00			
<i>Muu (palun nimetada)</i>	0:00	0:00	0:00	0:00			
Kokku	0:00	0:00	0:00	0:00			
	0:00	0:00	0:00	0:00			

**MUUD KOMMENTAARID JA
ETTEPANEKUD:**