



# PERSONALIJUHT KUI ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSE KUJUNDAJA

**Personalijuhtide, eriti strateegiliste personalijuhtide ülesanne on suurendada organisatsiooni väärtust. Milles väljendub personalijuhi kui organisatsiooni väärtuse suurendaja roll?**



**JANA KARILAI**  
M.I.K.S. Konsultatsioonide partner, tööõnne insener ja HappyMe konsultant

**T**eisisõnu, kuidas saab personalijuht suurendada organisatsiooni väärtust? Personalijuhi rolli lahtimõtestamiseks tuleb see kõigepealt panna laiemasse konteksti, organisatsiooni väärtusloome konteksti.

Organisatsioon on nagu puu, mis vajab elamiseks keskkonnast vajalikke toitained, valgust, vett ja mineraale. Oma missiooni täitmiseks vajavad organisatsioonid keskkonnast erinevaid sisendeid – inimesi, infot, kapi-

tali. Selleks et puu saaks keskkonnast kätte vajalikud toitained, on tarvis, et selle juured oleksid tugevad. Organisatsiooni juured on õiged töötajad, selge väärtusloome mudel (kitsamalt ärimudel), juhtimise professionaalsus ja organisatsioonikultuur.

## **ÕIGED INIMESED**

Tänapäeval tuleb õiged inimesi otsida üha rohkem mitte nii väga oskustele ja teadmistele tuginedes, vaid tuleb kokku viia konkreetne tööalane väärtusloome ja inimene, keda see väärtusloome kõnetab. Väärtusloome on seotud inimese peamiste tugevustega, millegagi inimese põhiolemusest.

Eeldus, kuidas seda meetodit rakendada, on töö väärtusloome lahtimõtestamises – milles väärtusloome seisneb ja mida selleks kindlasti vaja on, et inimene, keda otsitakse, sobiks seda looma. Kokku tuleb viia töö ja inimese põhiolemus. Peamine viga, mida Eestis värbamisel tehakse, on see, et sõnastatakse tööülesanded, oskused ja teadmised, mis inimesel olema peavad, aga mõtestamata

**W**ärbamisel jääb mõtestamata, mis on see väärtus, mida inimene oma tööga organisatsioonile loob.

jääb, mis on see väärtus, mida inimese oma tööga organisatsioonile loob. Värbamistegevus peaks algama ülesandest küsida, millist väärtust inimese organisatsioonis loob.

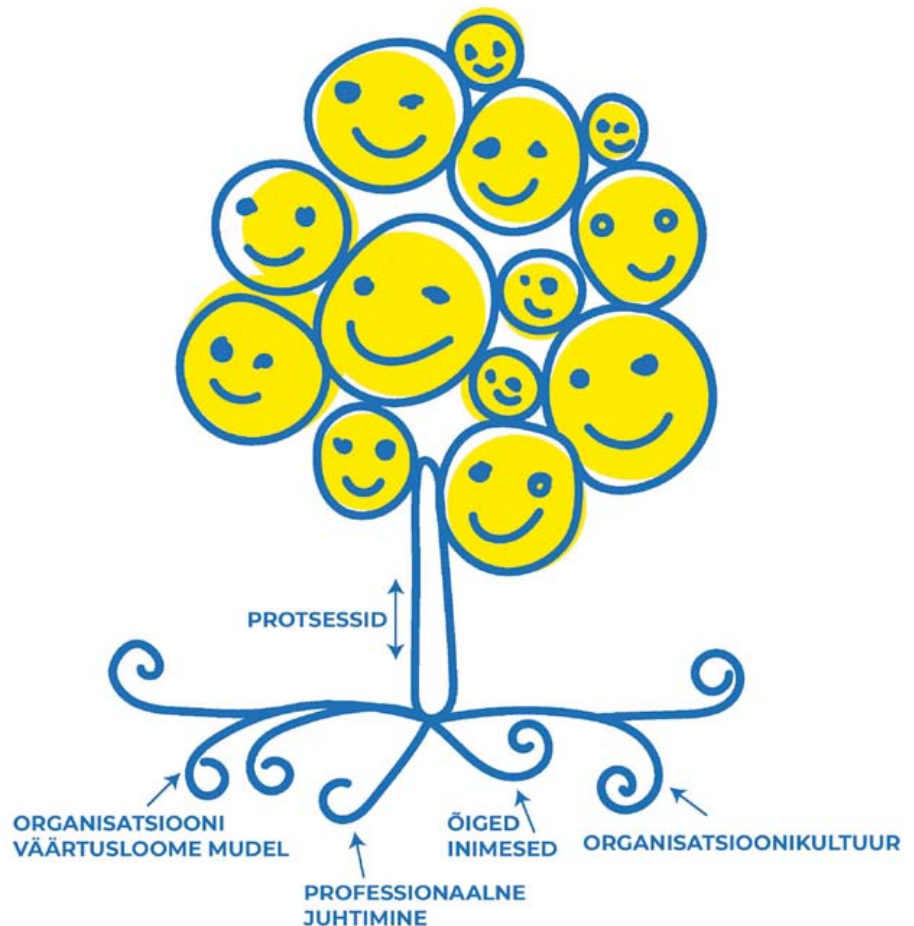
Teine oluline eeldus, et see meetod töötaks, on organisatsiooni valmisolek trennida ja arendada oma olemuselt sobivat töötajat, kellel aga puudub mõni tööks vajalik oskus. Veidi aega pikendab see küll töötaja tasuvuskõverat, aga pikemas plaanis on alus teiste oluliste tingimuste olemasolul organisatsiooni väärtuse suurendamiseks loodud, sest kokku on viidud inimene ja talle sobiv töö. Organisatsioon saab endale sisemiselt motiveeritud ja pühendunud inimese, kes omakorda suurendab organisatsiooni väärtust.

### SELGE ORGANISATSIOONI VÄÄRTUSLOOME MUDEL

Eestis on palju organisatsioone, mille töötajatel pole selget arusaama, millist väärtust konkreetne organisatsioon turul oma tegevusega loob. Kui inimestelt küsida, miks kliendid peaksid tahtma osta organisatsiooni teenuseid või tooteid, millel on konkurentsieelis teisi sarnaseid tooteid või teenuseid pakkuvate organisatsioonide ees, on vastused hägused. Organisatsiooni väärtuse suurendamise ja tugeva organisatsiooni loomise eeldus on see, et seal tegutsevad inimesed mõistavad, milleks ettevõtte üldse toimib ja vajalik on, milline on konkurentsieelis ning kuidas seda ära kasutada. Kui see ei ole igale töötajale selge, ei mõista ta ka enda osa ja väärtusloomet laiemas kontekstis ning organisatsioon kaotab tõhusust. Personalijuhtid saavad aidata organisatsiooni väärtusloomet ja turueeliseid lahti mõtestada, mõjutades seeläbi strateegilise juhtimise kvaliteeti ning inimeste pühendumist ja seotust organisatsiooniga. See on eelduseks organisatsiooni väärtuse suurenemisele.

### PROFESSIONAALNE JUHTIMINE

Kui enamik töötajaid on organisatsioonis õiged inimesed (tegelikkus on selline, et täielikku töö ja inimese sobivust on lihtsam saavutada ja n-ö toita väiksemates inimkooslustes) ja



**W**äärtusloome on seotud inimese peamiste tugevustega, millegagi inimese põhiolemusest.

ettevõtte väärtusloome mudel on selgelt paigas, siis inimesed teavad ja mõistavad seda ning tahavad sellele pühenduda. Järgmiseks tuleb kujundada professionaalset juhtimist.

Sõltuvalt organisatsiooni väärtusloome mudelist ehk põhjusest, miks ettevõtte eksisteerib, tuleks valida ja kujundada parim juhtimisstiil ning

arendada selle järgi juhtide pädevust. Tuleb silmas pidada, et juhid kujundavad oma võimekuse ja otsustega keskkonna kõigile organisatsiooni töötajatele. Juhtimiskultuur liigub töötajaid kaasava, inimese vastutuse teadlikkust ja vastutuse võtmist toetava ning kokkuleppepõhise kultuuri poole. Selle kaudu on võimalik suurendada organisatsiooni väärtust.

Kaasamise kaudu saab töötaja ise endale sobivad tingimused luua ja jääb alles teadmine, et tal on kontroll enda elu üle (ta on rahulolevam ja tahab ennast organisatsiooniga siduda ja pühenduda). Vastutuse teadlikkus võimaldab lahti mõtestada isiklikku tööalast väärtusloomet, teadvustada arengukohti ning nendega juhi ja kolleegide toetusel tegeleda, teisisõnu

saada professionaaliks. See omakorda suurendab organisatsiooni võimet täita oma missiooni (ettevõtte puhul teenida raha). Kokkulepped loovad selgust, vähendavad määramatust ja asjatut stressi ning annavad tegutsemisruuna. Seda eeldusel, et pooltele (mitte ainult juhile, vaid ka töötajale) on kokkulepe arusaadav ja oluline ning kokkuleppe elluviimiseks puuduolevaid tingimusi on võimalik vähendada või likvideerida (näiteks kui inimene ei tea või ei oska midagi, on tal nii tahe kui ka võimalus see omandada). Professionaalse juhtimise juures muutub üha olulisemaks inimese eneseusaldust, tegutsemistahet ja tulemuslikkust soodustav tagasisidestamise võimekus ning oskus.

### ORGANISATSIOONIKULTUUR

Organisatsioonikultuur peaks olema kujundatud nii, et see toetab organisatsiooni väärtusloome mudelit ehk seda, miks tegutsetakse ja miks kliendid ettevõtte tooteid või teenuseid ostavad. Igas eluvaldkonnas toimuvad loomulikud muutused, küsimus on nende muutuste määras ja kiiruses.

**Juhid kujundavad oma võimekuse ja otsustega keskkonna kõigile organisatsiooni töötajatele.**

Infotehnoloogia ja digilahenduste valdkonnas on määramatust ja muutusi kõige rohkem, see mõjutab omakorda paljusid teisi tegevusharusid, näiteks meditsiini, pangandust, tootmist. Teenuse pakkumiseks või toote valmistamiseks on tehnoloogilised lahendused muutunud ellujäämise küsimuseks, sest need võimaldavad jõuda kiiresti suurema hulga kasutajateni, tingimusel et teenuse ja toote

kvaliteet paraneb või luuakse hoopis midagi uut.

Personalijuhtidelt võiks seega küsida, millised on need väärtused, mida tuleb juba praegu organisatsioonikultuuris kujundada, et organisatsioon suudaks luua kliendile parimat väärtust ka tulevikus ja väärtus suureneks, mitte ei väheneks.

Organisatsiooni väärtus suureneb siis, kui suudetakse täiustada olemasolevaid tooteid või teenuseid (nii, et need loovad ka klientidele väärtust) ja/või luuakse midagi uut.

Selleks on aga vaja, et:

- töötajates olev loovus saaks muuttuda loominguks (inimestel peab olema aega, et mõelda ja katsetada);
- töötajad tahaksid ja saaksid tõeliselt koostööd teha (mitte ei tulda lihtsalt ühte ruumi kokku ühiselt mõtlema ja lõpuks räägib ainult juht või paar inimest ning ülejäänud vaikivad);
- töötajad täiustaksid professionaalidena ja rakendaksid uusi teadmisi ja oskusi organisatsiooni väärtusloome hüvanguks.

Siinkohal on oluline mõiste, mida paljud juhid Eestis põlgavad – see on tööõnne soodustava kultuuri kujundamine. Inimene on õnnelik siis, kui ta saab elada sellist elu, mida ta ise väärtustab. Kui tuua see organisatsiooni konteksti, tahab inimene pühenduda ja panustada organisatsiooni väärtuse kasvamisele siis, kui tema enda jaoks olulised teemad ja vajadused on rahuldatud ning ta saab kogeda tööalast heaolu.

Kui kõik puujuured toimivad ja on tugevad, suunatakse toitained puutüve kaudu võrse ja viljadesse. Organisatsioonis on tüveks protsessid: paigas peavad olema iga valdkonna peamised väärtusloome protsessid. Kui need pole paigas, ei saa ka juurtes olev jõud parimal viisil võra ja viljadeni jõuda ning organisatsioon pole nii tõhus.

Võra ja viljad on õnnelikud töötajad, kes teevad kliendid ja partnerid õnnelikuks. Kui töötaja pole tööõnnelik, ei loo ta klientidele parimat väärtust ning organisatsioon kaotab raha ja pikas plaanis ka väärtust. ♦



### HappyMe

Selleks et personalijuht hoomaks kõiki neid teemasid ja saaks toetada juhte iseenda ja oma töötajate tööõnne kujundamisel, on olemas suurepärane strateegilist personalijuhtimist toetav tarkvaraline lahendus HappyMe.

HappyMe võimaldab:

- inimesel analüüsida, millised väärtused on talle tööelus olulised ja kas need on praeguses töösuhtes esindatud;
- analüüsida, mis inimese tööelus hetkel toimub, millega on ta rahul ja mida ta ei muudaks ning millega ta ei ole rahul ja mida ta muudaks (seda nii organisatsiooni, meeskonna, töö sisu, töökorralduse kui ka palgaootuste tasandil);
- mõtestada muutmise puhul lahti enda vastutus rahulolu ja tööõnne kujundamisel ning mida saab organisatsioon teha;
- viia läbi 360-kraadine tagasiside kaardistus, kasutades iga organisatsiooni spetsiifikast lähtuvat kompetentsimudelit (olemas on ka universaalne kompetentside moodul);
- valmistada üks ühele vestlusteks ja vestluste tulemused ka keskkonnas fikseerida.