



Taust:

- Haldusjuhtimine ja organisatsioonipsühholoogia
 - Erasektori HR juhi kogemus
 - 2007-2016 RAM (ATS kirjutamine, palgakorraldus ja statistika)
 - RTK – BO keskkonna vedamine ja teenuse pakkumine RM ja VÄM valitsemisala
 - Tallinna Linnaorganisatsioon – Personaliarvestuse tsentraliseerimine ja SAP juurutus
 - HR teenusepakkuja
 - Persona – ca 300 klienti
- Kui paljud teist teevad KOV siseseid analüüse? Sisend KOV eelarve koostamiseks ja strateegiaks?
 - Kas keegi analüüsib HR üksuse siseselt?
 - Mis on peamised näitajad, mida vaatate täna?
 - Kas on ka neid, kes ei näe sellel mõtet? Keegi nagunii ei küsi teilt? Numbrid ei näita midagi?

- OECD on oma viimastes ülevaadetes välja toonud, et avaliku sektori HR andmed on vajalikud just **oskuste puudujääkide tuvastamiseks ja organisatsiooni võimekuse parandamiseks.**
- Personalijuhi töö olulisim osa ei ole raporteerida, kui palju inimesi organisatsioonis töötab. Personalijuhi töö on **aidata juhil mõista, kas meil on õiged inimesed, õiged kompetentsid ja õige töökorraldus selleks, et KOV saaks oma eesmärgid täidetud.**

- Mida ma tegelikult teada tahan? – ehk alustage probleemist.

Mis on need probleemid teie laual?

Miks meil on raske inimesi värvata?

Miks inimesed lahkuvad?

Kus on meil kõige suurem tööjõurisk?

Millistes üksustes on ülekoormus?

Kas meie palgakulud kasvavad kiiremini kui tööjõu vajadus?

Millised ametikohad muutuvad järgmise 3–5 aasta jooksul kriitiliseks?

Kas me arendame inimesi nendes oskustes, mida meil tegelikult vaja on?

Kas juhid saavad personalist piisavalt head infot, et otsuseid teha?

Ehk kõigepealt hüpotees kõhutunde ja tagasiside põhjal ja siis andmete analüüs, et seda kinnitada või ümber lükata.

Kas üks number ütleb meile midagi?

- Vaadake numbrite taha. Kas on anomaalia, probleem või juba põhjus teada?
- Vaadake trendi
- Vaadake numbreid koosmõjus. Näiteks voolavus- palgapositsioon-töötajate rahulolu-juhtimiskvaliteet. Kus on probleem? Kas konkreetses ametis? Juhis? Keerulises kliendis? Palgas?
- Pange numbrid konteksti. Mis toimub teistes KOV-des? Mida ütleb RM statistika? Mida ütleb OECD? Mida prognoosid Eesti Pank? RM? Figure Baltic?

Tööjõu planeerimine. Kas meil on täna olemas inimesed ja kompetentsid, mida KOV vajab homme?

- töötajate arv / FTE – palju on täna, kas see on optimaalne teenuste pakkumiseks?
- vanuseline struktuur – kas kuskil tööjõu valdkonnas on suur risk?
- staaž – kas on tasakaal uute ja staažikate vahel? Kas on positsioone, kus on ainult staažikad või vastupidi?
- kriitilised ametikohad – ehk võtmeametikohad lähtuvalt KOV eesmärgist ehk teenuse pakkumisest
- puuduolevad kompetentsid
- pensionile lähenevate töötajate osakaal
- tööjõukulu

Need KPId peaksid andma põhilise tausta, et praeguse tööjõu ja tulevase vajaduse vahelist lõhet mõistmist ning siit pealt ehitada personalistrateegia.

Hea valdkond näiteks, et üks number võib olla väga eksitav.

Mida tavaliselt mõõdetakse?

- time to hire
- kandidaatide arv
- kvalifitseeritud kandidaatide arv
- pakkumise vastuvõtmise %
- värbamiskulu (sh kogu tööjõukulu ks juhid kes protsessis osalesid)
- uue töötaja püsimine 6/12 kuu järel
- vabade ametikohtade arv – kas neid üldse on plaan täita?
- kriitiliste ametikohtade täitmata aeg

Näide:

Time to hire - 25 päeva. Mõõdik 

Aga kui:

IT-spetsialist – 65 päeva

sotsiaaltöötaja – 18 päeva

lasteaiaõpetaja – 42 päeva

Zoomi andmetes sisse ja välja enne kui teed järeldusi!

Ärge vaadake ainult voolavuse protsenti. Vaadake, KES lahkuvad.

Näide: **Voolavus 8% (KOV keskmine 9%). Kas  mõõdik on?**

Automaatselt märgitakse mõõdik soovitud piiridesse, aga mis siis, kui:

3% lahkujatest on pensionile minejad

2% on madala staažiga töötajad

3% on kriitiliste kompetentsidega spetsialistid

Mida see pilt teile näitab?

Voolavuse kõrvale vaadata alati:

- vanus
- staaž
- ametikoht
- palk
- juht
- puudumised
- töötaja kaasatus
- värbamise allikas

Kas meil on probleem puudumistega?

Näide: puudumise määr on 6%. Mida see rahaliselt tähendab? Palju tõuseb tööjõukulu asenduskulude tõttu? Palju on teenus häiritud? Palju see mõjutab teenusega rahulolu?

Kas 6% on palju või vähe. Küsi:

Millises üksuses?

Millises ametis?

Millise juhiga?

Millise staažiga inimesed?

Kas puudumised kasvavad?

Kas tegemist on lühikeste või pikkade puudumistega?

Kas puudumised on seotud töökoormuse või hooajaga?

Kas puudumiste kasv toimub samal ajal, kui kasvab töökoormus ja väheneb töötajate rahulolu?

Kui me ei vaata ainult KPI-d vaid ühendame anded ja otsime mustreid, alles siis saame aru probleemist!

Miks see on oluline? Miks inimesed tulevad KOVi tööle? Sotsiaaltöötaja? Õpetaja? Miks nad lahkuvad?

Kuidas mõõta?

- Riigiasutuste pühendumuse uuring
- NPS
- juhtimise hinnang
- töö tähenduslikkus
- arenguvõimalused
- „soov lahkuda järgmise 12 kuu jooksul“

Kui kogu KOV-i tulemus on näiteks 72%, aga:

haridus 82%
sotsiaalvaldkond 76%
IT 61%
administratsioon 84%

siis **72% ei ole juhtimisinfo.**

Keskmine engagement score võib olla üks kõige petlikumaid KPI-sid. Ärge vaadake keskmist. Mida teeb mediaan, kas on kõikumisi ja erinevusi?

Kui te ei räägi palgakulust ja ei mõista HR näitjate mõju kogu KOV eelarvele ei võeta teid tõsiselt!

- Erasektoris on produktiivsus, KOV-s teenuse osutamise kulu optimaalseimal tasemel. Kuidas mõõta, kas sotsiaaltöötaja on piisavalt produktiivne? Aga teenuse osutamiseks vajalik kulu on juba mõõdetav, rahulolu teenusega samuti.
- Kas me kasutame oma tööjõukulude rida nii, et see toetab KOV-i strateegilisi eesmärke?
- Tuleb vaadata jällegi numbreid laiemalt ning HR ja palgastatistika peab toetama KOV põhiliste KPIde analüüsimist.
- Näide: IT tööpere palk on 10 % kõrgem mediaanist, KOV-s ei kasutata digiteenuseid, elanikud on valdavalt pensionärid, KOV pakub teenust peamiselt läbi inimeste. IT rahulolu on kõrge, voolavust ei ole, IT teenustega rahulolu elanike puhul madal vajadus madal. Rahulolu sotsiaalhoolekande tööga madal, seal voolavus suur, palk mediaanil. Mida see meile ütleb?

- Vaadake trendijoont. Mis tööperedes on palgad eesmärktasemel ja kus jäävad maha.
- Mis kululiikidest palgakulu koosneb?

Siin võiks analüüsida:

palgakulu muutus aastas (kuhu palgafondi tõus läheb)

keskmise palk

mediaanpalk

põhipalga osakaal kogupalgast

ületundide kulu

asendajate kulu

vakantside mõju

palgakulu võrreldes eelarvega (seos teenuse kvaliteediga)

Koolituspäevade arv? Koolituseelarve? Kulu töötaja kohta? – see kõik on statistika, aga me tahame **teada kulu mõju**.

kui palju investeerisime?

millistesse kompetentsidesse?

millistele ametikohtadele?

kas kriitilised kompetentsid paranesid?

kas inimesed rakendavad õpitut?

kas koolitus vähendas mõnda probleemi?

Näide: Koolituskulu 500 € töötaja kohta- kõigil kulutatud ja kõik koolitatud. See ei ütle iseenesest, kas meile kas tulemus on hea või halb.

Aga: koolitasime 40 juhti → 6 kuu pärast vähenes juhtide tiimide voolavus ja paranes juhtimise hinnang töötajate küsitluses.

Siin hakkab juba näitama **mõju**.

- **KPI ise ei saa olla halb või hea.** KPI annab meile võimaluse otsima vastust küsimusele „Mis toimub?“

Voolavus 12% - hinnang see on halb?

Kas 12% on ajalooliselt kõrge?

Kas see on kõrgem kui sarnastes KOV-ides?

Kes lahkuvad?

Miks nad lahkuvad?

Kas lahkumine on vabatahtlik?

Millised ametikohad on mõjutatud?

Kui palju maksab asendamine?

Andmeid tuleb tõlgendada kontekstis ning vaadata korrelatsioone. Juhtidele, tuleb aga andmed esitada lihtsalt dashboardil koos järeldustega!

TASE 1

Mis juhtus? *Meil lahkus 14% töötajatest*

TASE 2

Kus see juhtus? *Kõige suurem voolavus on sotsiaalvaldkonnas ja alla 2-aastase staažiga töötajatel.*

TASE 3

Miks see juhtus? Lahkujate küsitlused näitavad, et peamised põhjused on töökoormus ja juhtimine.

TASE 4

Mida me nüüd teeme? Muudame töökorraldust, panustame juhtide arendamisele ja toetamisele ning jälgime mõju 6 kuu pärast

Iga KPI puhul küsige **7 küsimust**:

1. Mida me mõõdame?
2. Miks me seda mõõdame?
3. Mis on meie baasväärtus?
4. Mis on trend?
5. Kus on erinevus?
6. Mis võiks seda erinevust põhjustada?
7. Millise otsuse põhjal me midagi muudame?

Kui küsimusele nr 7 ei ole vastust, siis ilmselt **pole seda KPI-d üldse vaja**.

OECD on avaliku sektori HR-andmete puhul toonud väljakutsena välja just **andmete kvaliteedi, võrreldavuse, standardiseerimise ja oskuse andmeid otsusteks tõlgendada.**

Levinumad „ämbrid“:

1. Meil on KPI olemas, järelikult juhime andmepõhiselt
2. Ainult keskmiste vaatamine (keskmine võib peita probleemi, näiteks keskmine vanus, rahulolu)
3. Meie voolavus on liiga suur (vabatahtlik voolavus või koguvoolavus jne?)
4. Meil on palju kandideerijaid, järelikult värbamine toimib (*100 kandidaati → 20 kvalifitseeritud → 5 intervjuule → 2 pakkumist → 1 tööle*)
5. Ühe KPI parendustegevused ei tohi teist KPId negatiivselt mõjutada. *Vähenda time-to-hire 40 päevalt 25 päevale. Aga kui selle tulemusena võetakse inimesed kiiremini tööle ja 6 kuu jooksul lahkub 30% uutest töötajatest, siis võib värbamise kiirus olla paranenud, aga tulemus halvenenud.*
6. Korrelatsioon = põhjus. *Meie haiguspäevad kasvasid ja samal ajal langes rahulolu juhtidega. Järelikult põhjustab halb juhtimine haiguspäevi. Ei pruugi. Kuidas on töökoormus, hoojalaine haiguste laine, struktuurimuudatus, vanuseline koostis. Alati tuleb endalt küsida, kas ma tean seda või lihtsalt oletan!*

7. Liiga palju KPI-sid. Kui personalijuhi dashboardil on 70 KPI-d, siis tegelikult pole tal ühtegi KPI-d. Dashboard ei peaks lihtsalt näitama numbrit. Ta peaks aitama otsustada, kuhu vaadata.

KPI	Hetkeseis	Trend	Tõlgendus
Voolavus	8%	↑	
Kriitiliste ametikohtade vakants	12	↑	
First-year attrition	18%	↑	
Koolituskulu/FTE	€420	→	
Haiguspäevad	5.2%	↑	

 jälgin
 vajan tähelepanu
 vajan otsust

Praktikas on oluline vähendada näitajate hulka ja keskenduda strateegiliselt olulistele mõõdikutele!

8. Võrdleme KOV-e nagu nad oleksid identsed. *KOV A voolavus 7%, KOV B voolavus 11%. Kas KOV A on kohe parem?*

Võrdlust võivad mõjutada:

- elanike arv;
- teenuste struktuur;
- hariduse osakaal;
- sotsiaalteenuste osakaal;
- vanuseline struktuur;
- piirkondlik tööturg;
- organisatsiooni suurus;
- ametikohtade koosseis.

Benchmark ei ole hinnang. Benchmark on küsimus: „Miks meie number erineb?“

9. Kõige ohtlikum ämber: vaadata minevikku ja nimetada seda juhtimiseks.

Näiteks:

„Meil on 20% töötajatest pensionieelses vanuses.“

See on **kirjeldus tänasest**.

Andmepõhine personalijuhtimine peaks küsima:

„**Mis juhtub kolme aasta pärast?**“

Ja veel parem:

„**Millistes ametites tekib meil kõige suurem kompetentsirisk?**“

Andmepõhine juhtimine **ei tähenda**, et me usaldame numbrit rohkem kui oma sisetunnet.



See tähendab, et me kasutame numbrit selleks, et kontrollida, kas meie sisetunne vastab tegelikkusele.



Aitäh! Kui jääte hätta võite alati pöörduda Persona poole, meil on kompetents ja kogemus andmete analüüsimisel ja saame teid aidata! Töötada välja KPI-d, aidata analüüsimisega või dashboardiga.