

Mandaat personaliosakonna juhile

Kellele:

Kellelt: Aivo Adamson

CC:

Kuupäev:

Teema: Mandaat Maanteeameti personaliosakonna juhile

Selle mandaadi eesmärk on tutvustada Sulle Sinu väljakutset koos prioriteetsete arenguvaldkondadega. Asudes juhtima üht äärmiselt olulist Maanteeameti (edaspidi MA) struktuuriüksust – personaliosakonda (edaspidi PO), on sellele ametipostile väljakujunenud ootused. Käesolev mandaat on oma olemuselt kutse Sinu ametisse ning on Sulle abiks eesmärkide püstitamisel ning nende täitmisel.

Oleme Sinuga mitmel korral arutanud ja üldises vaates olen ka edastanud oma nägemuse MA arengute ja uuenduste vajadustest. Sa osalenud MA uue strateegia väljatöötamisel ning oled ka juba täies mahus pühendunud MA eesmärkide täitmisele.

Soovin anda Sulle ka kindlustunde, et Sa oled seni teinud väga head tööd. Ootusi saab täita ainult siis, kui Sulle on antud piisavad õigused ja juhtimisvahendid.

MA organisatsioon

MA organisatsioon on läbinud viimaste aastate jooksul suuri muudatusi ja nii mõnedki neist pole täielikult lõpuni viidud. Suurem muudatus leidis aset aastal 2009, kui ARK liideti MAg ja moodustati täiesti uus organisatsioon. Tänapäevaks on asutuses näha veel kultuurilisi erinevusi, kuid sisuliselt saame juba rääkida ühtsest organisatsioonist. On küll võimalik täheldada regiooniti erinevat mõtteviisi, kuid ühtlustamise protsessid on alanud.

Olen ise ametis olnud 12 kuud ja täheldanud, et vaatamata ühtsele organisatsioonile, ei suju struktuuriüksuste koostöö nii, nagu peaks. Kohati on vastutuse endalt eemale lükkamist ja sellisel juhul konstruktiivsus asjaajamises kaob. Kaotajaks on siinkohal tihti meie klient – liikleja või partner ja ka oma töötajad. Koostöö ja tööprotsessid on vaja kaardistada, väärtustada ning ühtlustada. Sellega oleme alustanud uue strateegia koostamise abil, koos sinna juurde kuuluva uue missiooni ja visiooniga.

Meil on jätkuvalt probleeme MA kuvandiga, mis on senini maine kujundamisel „kaeviku“ põhimõttel töötanud – end pidevalt kaitses ning probleeme eitaval seisukohtadel. Mainel on palju laiem tähendus.

Uus juhtkond mõistab, kelle jaoks MA eksisteerib ning kuhu me lähima viie aasta jooksul tahame jõuda. Me oleme inimeste jaoks ja tahame neile pakkuda professionaalseid teenuseid ning luua turvalist ning toimivat liikluskeskkonda. Meil on olemas tugevused ja need tuleb panna meie kasuks veelgi enam tööle, et ületada nõrkusi. Meil on arenenud teedevõrk, meil on üleriigiline kohalolek (liiklusregistribüroode võrgustik), meil on

tugevad regionaalsed meeskonnad ja valitsusasutusena on meil stabiilne töökeskkond. Tugevuseks on ka piisava kompetentsi olemasolu ning koolitus- ja arenguvõimalused. Usun, et nende eeldustega on loodud baasvõimalused arenguhüppeks ning me saame koos Sinuga MAd edasi arendada ning selle mainet parandada.

Organisatsioon koosneb inimestest ja mitte struktuuriüksustest. Seetõttu on väga oluline roll personalijuhil. Senini on PO tegelenud suuresti administreerimisega ja mitte personalijuhtimisega (ma ei mõtle seda, et juhid vastutavad juhtimise eest, vaid räägin PO funktsioonist). Praegune PO on juba Sinu juhtimisel muutumas ning me teeme lapsesamme selle õige funktsiooni suunas.

Teenuse kvaliteedi järelevalve kohustus lasub nii teenuse osutajal kui ka MAI. Eesti elanikud peavad tunnetama, et teenused, mida neile pakutakse, ei ole mitte ainult kohustus, vaid vajadus. Seda viimast pole me siiani suutnud hästi selgitada ega argumenteerida. Me oleme ennast presenteerinud kui seadusest tulenevat kohustuste täitjat. Ka siin näen ma PO rolli inimeste värbamisel ja selgitustööl, milleks ikkagi MA eksisteerib ja esmane kokkupuude uutel töötajatel on tavaliselt POga. MA visiooni ja missiooni esimesed selgitused tulevad kaudselt ju PO-st.

Meie organisatsioon põhineb paljuski maatriksipõhisel juhtimismudelil, kuid selle põhimõtted pole lõplikult veel välja kujunenud. Eesmärgiks peaks seadma võimalikult vähe maatriksipõhise organisatsioonimudeli rakendamist, kuid samas ei tohiks kohalikke olusid ignoreerida. Üks olulisi põhimõtteid juhtimises võiks olla, et otsused tehakse kliendile võimalikult lähedal, asjatundjate poolt, läbipaistvalt ning efektiivselt. Sinu valdkond on juba tsentraliseeritud, mistõttu maatriksit Sinu organisatsiooni üksuses pole, kuid Sa pead arvestama, et teised peamised 3 valdkonda (ehitus, hooldus ning liiklusohutus ja ühistransport) on endiselt maatriksis.

Et Sinu tööd lihtsustada ja meievahelist suhet hoida professionaalsel tasemel, soovin anda Sulle mõned suunised mulle olulistest prioriteetidest ja valdkondadest, kus ma näen järgneva 3-5 aasta perspektiivis olulisi arenguvõimalusi ja kus ootan Sinu panust.

Prioriteetsed valdkonnad ja tegevused

Sul on olemas head kogemused oma endiselt ametikohalt koolitusjuhina ning Sul on hea teadmine MA ajaloost ja Sa tunned organisatsiooni ja inimesi. MA kannab selliseid väärtuseid nagu avatus, hoolivus, asjatundlikkus ja tulemusele orienteeritus; me peame olema avatud ja rääkima asjadest nii nagu on. Kõiki oma kogemusi on Sul nüüd võimalik rakendada personalijuhil ülesannete täitmisel ja eesmärkide saavutamisel. Pehmete väärtuste juurutamisel (loe: kandmisel) on väga suur roll ka personalijuhil. Olles õelnud seda, leiad allpool kõige olulisemad tegevused (minu ootused), millega Sa toetad nende väärtuste kandmist ja juurutamist MA organisatsioonis.

Sa oled osalenud MA uue strateegia loomise protsessis. Sa oled näinud MA juhile antud mandaati, kus tuli palju ootusi mitte ainult mulle, vaid kogu organisatsioonile. Samuti oled Sa osalenud MA prioriteetide ja mõõdikute väljatöötamisel. Edasine on väljavõtte Sinu valdkonna panusest selle strateegia elluviimisele. Need panused ei ole tähtsuse järjekorras.

- MA vajab uut personalipoliitikat vastavalt kehtestatud väärtustele. MAI pole olnud personalipoliitikat, mistõttu on kannatanud ka selle organisatsiooni maine. Inimestele peavad teemad olema selged ja lihtsalt seletatavad.

Poliitika ei pole paber, vaid „elustiil“, kus näidatakse ära peamised, inimestele korda minevad teemad. Poliitika peab sisaldama, kuidas me inimesi kohtleme, mis on need vahendid, millega juhime.

- Personalijuhtimise funktsioon on minu hinnangul olnud MAs alaväärtustatud. Tänapäevaks oled Sa juhtkonna liige. Üldisest personalipoliitikast lähtuvalt tuleb Sul koostada erinevaid regulatsioone, mis on seotud inimeste juhtimisega. See tundub küll nagu administreerimisena, kuid sisult on see juhtimise toetamine selle kõige laiemas tähenduses. Siinkohal olgu selgelt määratletud, et PO poolt koostatud regulatsioonid on kõik juhtkonna laual ja leiavad arutelu ning lõplikku kinnitust. See tähendab, et kõik töötajad juhivad neist kordadest. Olgu siinkohal äratoodud näited kordadest – komanderingud, isiklike autode kasutamise kord (koostöös haldusega või sisuüksustega), eetikapõhimõtted jne.
- Minu ootus Sulle on, et me ehitaksime üles toimiva motivatsioonisüsteemi, mis võtaks arvesse palgapoliitikat, tulemustasusid, sõiduautode kompensatsiooni, töövahendite olemasolu vastavalt funktsioonile. Palgasüsteem peaks võimaldama paindlikult otsustada töörühmade või palgaklasside alusel, kuhu palgagruppi üks või teine töötaja kuulub. Samas peame lubama erandeid, sest turg võib alati muutuda, kuid me ei saa kvaliteedil lasta langeda. Peame olema konkurentsivõimelised eraettevõttele, kuid mitte üle maksma. Motivatsioonipaketti võiks kuuluda ka tervishoiu ja sportimisvõimaluste pakkumine mõistlikkuse piires.
- Töötajate rahulolu-uuring on üks oluline protsess, mille omanikuks Sa oled. Rahulolu-uuringu tulemuste põhjal saame seada oma iga-aastaseid prioriteete ja tegevusi arendada organisatsiooni järgmisele arengutasemele. Ka personalipoliitika leiab selle rahulolu-uuringu tulemusena uuendamist. Mitte vähem oluline pole saada teada, milline on meie juhtimiskvaliteet. Ootan, et Sa korraldad iga-aastase töötajate rahulolu-uuringu ning korraldad sellest uuringust tulenevalt tööarutelusid ning tood kokkuvõtteid juhtkonda arutamiseks.
- 2013. aastal kehtima hakanud Avalike Teenistujate Seadus (ATS) on teinud olulisi korrektiive. Sul tuleb seda seadust järgida ja nõustada meie kõiki töötajaid. Organisatsiooni väljakujunemisel on ka ATSil oluline roll. Lisaks on kehtestatud ka uus palgajuhend, mis kinnitati MKMi vahendusel ka Rahandusministeeriumi poolt. Ka selle viimasega tuleb Sul hästi kursis olla ning meid kõiki siin juhendada ja nõustada.
- POI kui tugiüksusel on palju teenuseid. Ootan, et Sa need teenused ära kirjeldad ning organisatsioonis avalikustad. Nendest teenustest arusaamine aitab MA töötajatel täpsemalt määratleda, millal tuleb pöörduda POa ja millal tuleb rääkida otsese juhiga.
- Sinu endine valdkond – koolitus, vajab edasiarendamist. Meil on olnud probleeme, kus inimesed käivad koolitustel, seminaridel aga õpitut ei rakendata. Meil on vaja käsitleda seda kui motivatsiooni osa ning välislähetustes seminaridel osalejad peavad hakkama regulaarselt õpitut/kuuldut teiste töötajatega jagama. See on vundamendi ladumine pikemaajaliseks arenguks. Tuleb jälgida talentide arendamist ning potentsiaalsete, võimekate inimeste esile kerkimist.
- Üheks teenuseks, mida PO pakub on näiteks värbamine. Protsessiomanikuna tuleks Sul jälgida selle efektiivsust ning igati toetada üksust, kuhu parasjagu inimest värvatakse. Siinkohal ootan Sinult ka selget ülevaadet

vakantsidest MAs ja ülevaadet personalivoolavusest. Personalivoolavuse ja vakantside aruandlus peaks olema meil igakuise raporti osa, mille eest vastutab Finants- ja Haldusosakond (andmed tulevad PO-st).

- Palju jõuab informatsiooni POa töötajatelt erinevate probleemide kohta. PO on nagu lahkuspaber, mis selle info kokku korjab, süstematiseerib ning juhtkonnale esitab. Selle tulemusena võivad muutuda regulatsioonid, poliitikad või muu selline. Samuti annab see info ka meie juhtimiskvaliteedile. Ühtlasi Sinu poolt juhitud PO aitab töötajatel lahendada ka nende igapäevaseid küsimusi. Ootan, et Sa oskad vastavalt probleemile anda adekvaatset tagasisidet ka juhtidele, kelle alluvaga tegemist parasjagu on.
- Kuna MA liigub aina enam tulemustele orienteeritud organisatsiooni suunas, siis väljaarendamist ootab arenguveestluste süsteem. Seni kehtinud formaalsus peab muutuma juhtimisinstrumentiks juhtide käes. Arenguveestluste käigus seatakse personaalseid eesmärke ning seatakse need MA üldiste eesmärkidega. Siin on otsene seos tulemustasuga.
- Tulemustasu süsteem tuleb välja töötada. Ootused Sulle on siinkohal kõrged, sest endine süsteem ei toimi, kuid uut ka veel pole. 2013. aasta on esimene, kui me proovime midagi sellist luua.
- Sinu osa sisekommunikatsioonis on suur. Siseinfo inimeste liikumiste, ametikohtade vahetamise kohta jms – kõik see peab käima läbi PO. Seetõttu Sa pead leidma oma rolli selles kommunikatsiooniahelas ja koos Avalike Suhete Osakonnaga (ASO) looma süsteemi, kuidas personali teemasid näiteks kajastatakse siseveebis ja millises kontekstis. Ootan sinu ettepanekuid, kuidas arendada ja teha uuendusi meie siseveebi seoses organisatsiooni struktuuri kajastamisega, et töötajal oleks mugav orienteeruda MA struktuuris ning kiiresti leida informatsiooni. See protsess on küll ASO omanduses, kuid ilma PO panuseta tulemust ei saavutata.
- Ootan Sinult head planeerimisoskust osakonna tegevuse finantside kasutamiseks. Meie lähenemine on alati vastavalt vajadusele ja mitte „eelarve peab iga hinnaga täidetud saama“. Kuigi mõõdik on 100% eelarve täitmist, siis kvaliteet ja kuhu raha kulutatakse, on peamine. Üldiselt on meie planeerimisoskus jätab täna soovida ning seda tuleb edasi arendada.
- Meie suhted Majandus- ja Kommunikatsiooni Ministeeriumiga (MKM) pole olnud kõige konstruktiivsemad. Ootan Sinult suhtluses ja infovahetuses aktiivset osalemist ja isegi võimaluste piires liidrirolli võtmist.
- MAs töötab ca 500 inimest, kellest 8 kuuluvad Sinu poolt juhitud osakonda. Töötajate rahulolu-uuring peab näitama, kuidas ollakse rahul Sinu kui juhiga. Uuringut viime läbi kord aastas. Ootan, et rahulolu Sinule erinevates kategooriates 10 palli süsteemis annaks skooriks vähemalt 6-7. Ma ei oota Sinult kunagi 100% töötajate rahulolu, sest sellisel juhul on tegemist teise probleemiga. Samas oled Sa ise vastutav oma meeskonna loomise ja valikute eest, kes Sinu meeskonnas töötavad.
- Kuna MA juhtkond on oma koosluselt väga mitmekülgne, siis ootan Sinult kindlasti õppimistahet ja silmaringi laiendamise tahet ka kõikides teistes valdkondades, mida MA hõlmab. Juhtkonna liikmeks olemine eeldab, et kõik teevad endale vähemalt peamised valdkonnad üldjoontes selgeks, sest valdkonnad on omavahel tihedalt seotud ning igapäevases tegevuses on palju kokkupuutepunkte.

- MA mainega on jätkuvalt probleeme ning loodan Sind näha panustamas selle maine ja brändingu parandamisesse. Ootan Sinult julgust suhelda avalikkusega ise ning vastutuse võtmist meie valdkondade tegemiste „müümisel,” avalikkusele selgitamisel ning MA üldise imago kujundamisel.

Enesetäiendamise võimalused

Kuna Sa oled enda jaoks suhteliselt tuntud keskkonnas, kuid mitte endises rollis, siis pead paljusid teemasid õppima. Saades väiksema üksuse juhiks, samas väga olulise, nõuab see Sinult suuremat vastutuse võtmist inimeste juhtimises, kommunikatsiooni teostamises ja läbirääkimisoskuste kasutamises. MA juhtkonna liikmena on Sinu otsustel on alati suur mõju kõikidele valdkondadele, mistõttu ära karda võtta endale eraldi koolitust vastavalt vajadusele, kus tunned ennast ebakindlalt.

Meie kommunikatsioon/suhtlemine

Meil saavad olema ülenädalased regulaarsed näost-näku kohtumised. Teemad, mida vaja pikemalt või põhjalikumalt arutada, saadame teineteisele meilitsi vähemalt üks päev ette. Meievaheline kommunikatsioon peab olema vahetu ning operatiivne. Üldisi strateegilisi teemasid ma eelistan arutada meeskonnaga, kuid selle saame alati kokku leppida, kas vajame suuremat auditooriumi või mitte. Omalt poolt võtan täisvastutuse, et meie meeskonna ja MKMi ning teiste oluliste partnerite vaheline informatsioonivahetus toimiks tõrgeteta, avatult ning professionaalsel tasemel.

Sinu töötingimused

Ametlikult astusid Sa ametisse alates 1. aprillist (lähtun siin uuest MA põhimäärusest) 20xx. Sinu töötasu saab olema EUR (bruto). Sinu telefoni kuulimist on ... EUR ja sul on sülearvuti kasutamise võimalus. Sinu aastane tulemustasu võib ulatuda maksimaalselt kahe kuupalgani, mille realiseerumine sõltub sellest, kas Sinu panus osutub selgelt kokkulepitust kõrgemaks. Tulemustasu suurus saab olema määratud meievahelises tulemus/arenguvestluses.

.Ma loodan, et meievaheline koostöö kestab vähemalt 3 aastat.

Jään ootama Sinu tagasisidet.