

KUTSESTANDARD

Personalijuht, tase 7

Kutsestandard on dokument, milles kirjeldatakse tööd ning töö edukaks tegemiseks vajalike oskuste, teadmiste ja hoiakute kogumit ehk kompetentsusnõudeid. Kutsestandardeid kasutatakse õppekavade koostamiseks ja kutse andmiseks.

Kutsenimetus	Eesti kvalifikatsiooniraamistiku (EKR) tase
Personalijuht, tase 7	7

A-osa KUTSEKIRJELDUS

A.1 Töö kirjeldus

Personalitöö kutsealal on neli kutset: personalispetsialist, tase 5; personalijuht, tase 6; personalijuht, tase 7 ja personalijuht, tase 8.

Personalijuht, tase 7 on tippjuhi või suures organisatsioonis allüksuse juhi partner inimeste juhtimist puudutavates küsimustes, kes omab põhjalikke teadmisi kõigist personalijuhtimise töövaldkondadest ja oskab anda suuniseid nende korraldamiseks. Ta nõustab organisatsiooni juhtkonda inimeste juhtimise strateegilistes küsimustes ning on partneriks organisatsioonikultuuri kujundamisel.

7. taseme personalijuhil on pikaajaline inimeste juhtimise kogemus ja ta omab alluvaid. Ta osaleb valdkonna arendamiseks koostöövõrgustikes, diskussioonides, esineb kogemuste jagamiseks seminaridel ja konverentsidel ning nõustab ja/või koolitab organisatsiooni juhte nii personalitöö kui juhtimise valdkonnas. Ta võib koordineerida kontserni või riigiasutuse puhul allasutuste personalitööd.

A.2 Tööosad

A.2.1 Strateegiline juhtimine

1. Organisatsiooni visiooni, missiooni ja strateegia loomisel ja ajakohastamisel osalemine
2. Organisatsiooni väärtuste sõnastamise ja juurutamise eestvedamine
3. Väärtustloova info olemasolu tagamine strateegiliste juhtimisotsuste vastuvõtmiseks

A.2.2 Organisatsiooni kujundamine ja arendamine

1. Organisatsiooni ülesehituse loomine
2. Organisatsiooni liikmetele organisatsiooni ülesehituse, toimimise mehhanismide ja põhiprotsesside selgitamine
3. Organisatsiooni põhiprotsesside omavahelise koostoitimise tagamine, sh juhtimisprotsessi jälgimine, hindamine ja muudatuste algatamine
4. Teadlik tööandja brändi kujundamine
5. Organisatsioonikultuuri kujundamine
6. Muudatuste juhtimine
7. Juhtimise arendamine

A.2.3 Tööjõu planeerimine

1. Välis- ja sisekeskkonna analüüsimine (sh organisatsiooni tööjõustatistiliste andmete ja tööturu näitajate kogumine, töötlemine ja analüüs)
2. Tööjõu ja tööjõukulude planeerimine ja investeringute analüüsimine
3. Personaliplaanide koostamine
4. Järelkasvu tagamine

A.2.4 Personalijuhtimise alase sisekommunikatsiooni juhtimine, sh planeerimine

1. Sisekommunikatsiooni tegevuste planeerimine
2. Sisekommunikatsioonialane nõustamine

3. Personaliürituste korraldamine

A.2.5 Töösuhete administreerimine ja personaliarvestus

1. Töösuhete administreerimist reguleerivate põhimõtete ja protseduuride väljatöötamine
2. Personalidokumentide koostamine, haldamine ja arhiveerimise tagamine
3. Personaliandmebaasi haldamine ja info sisestamise tagamine
4. Väärtegude ja töövaidluste menetlemine, sh dokumenteerimine, ning organisatsiooni esindamise korraldamine töövaidlustes
5. Töötajate, sh juhtide, nõustamine personaliarvestuse ja töösuhete (sh tööõiguse) valdkonnas

A.2.6 Personali värbamine ja valik

1. Organisatsiooni värbamis- ja valikupõhimõtete väljatöötamine
2. Värbamis- ja valikuprotsessi läbiviimine
3. Värbamis- ja hindamismeetodite väljatöötamine ja kasutamine
4. Töötajate sisseelamise korraldamine

A.2.7 Töötajate motiveerimine ja tasustamine

1. Organisatsioonile motiveerimis- ja tasustamispõhimõtete loomine
2. Motivatsiooni- ja tasusüsteemi rakendamine ja kommunikeerimine (sh juhtide kaasamine, töötajatele tutvustamine)
3. Motivatsiooni- ja tasusüsteemi toimivuse analüüsimine
4. Palgaturu analüüsimine

A.2.8 Töötajate arendamine ja hindamine

1. Personali arendamise- ja hindamise põhimõtete väljatöötamine, tutvustamine ja ajakohastamine
2. Personali arendamise vajaduse väljaselgitamise tagamine
3. Arendustegevuste elluviimine
4. Arendus- ja koolitusprogrammide koostamine ning läbiviijate leidmine ja tehnilise korraldamise tagamine
5. Arendus- ja hindamistegevuste tulemuslikkuse hindamine ja analüüsimine

A.2.9 Personaliuuringute läbiviimine

1. Uuringu eesmärgi püstitamine, uurimismeetodite valimine ja lähteülesande planeerimine
2. Uuringu läbiviimine
3. Uuringutulemuste analüüs ja parendustegevuste planeerimine

A.3 Töö keskkond ja eripära

Tööd tehakse enamasti kontorikeskkonnas. Kutse eeldab valmisolekut viibida töölähetustes. Töö on intensiivne ja nõuab suhtlemisvalmidust ning vaimset pingutust.

A.4 Töövahendid

Kõige olulisemaks töövahendiks on laua- või sülearvuti, professionaalne (valdkonnale iseloomulik) tarkvara, andmebaasid ja nende erinevad rakendused. Tüüpilisteks töövahenditeks on ka erinevad esitlus- ja diagnostikavahendid.

A.5 Tööks vajalikud isikuomadused

Personalijuhi töö nõuab koostöö- ja suhtlemisvalmidust, kohanemisvõimet, arengule orienteeritust, usaldusväärsust, sihikindlust, eestvedamise võimet, aktiivsust, saavutusvajadust, enesekindlust, tolerantsust ja avatust, otsustus- ja vastutusvõimet, analüütilist mõtlemist, numbrilist ja sõnalist võimekust, kontsentreerumisvõimet ja üldistusvõimet.

A.6 Kutsealane ettevalmistus

7. taseme personalijuhil on tavapäraselt kõrgharidus, vähemalt viie aastane erialane töökogemus ja vähemalt kolmeaastane juhtimise kogemus.

A.7 Enamlevinud ametinimetused

Personalijuht, personalidirektor

B-osa KOMPETENTUSNÕUDED

B.1 Kutse struktuur

Personalijuht, tase 7 kutse tõendamisel on vajalik kõigi kompetentside B.2.1–B.2.17 tõendamine.

B.2 Kompetentsid

KOHUSTUSLIKUD KOMPETENTSID

B.2.1 Strateegiline juhtimine

EKR tase 7

Tegevusnäitajad:

1. Osaleb organisatsiooni visiooni, missiooni ja strateegia loomisel meeskonnaliikmena, esindades oma valdkonna huve.
2. Loob strateegia inimressursi juhtimise valdkonnas, sõnastades mh eesmärgid, seades mõõdikud, koostades tegevusplaani, või on eestvedajaks selle loomisel.
3. Mõjutab organisatsiooni väärtuste kujunemist ja nende järgi käitumist, võttes initsiatiivi ja viies ellu juhiga kokkulepitud tegevused, või juhib seda.
4. Juhib väärtust loova teabe koondamist (sh personalijuhtimise tulemuslikkuse näitajad, uuringud, turu olukord, piirangud jm), analüüsib valdkonna kui terviku seoseid ja teeb järeldused strateegiliste juhtimisotsuste vastuvõtmiseks.

Teadmised:

- 1) äri põhiprotsessid (sh väljakutsed, riskid, loogika) ja nende mõju personalijuhtimisele;
- 2) strateegilise juhtimise põhimõtted;
- 3) organisatsiooni (ettevõtlusvaldkonna) olemus ja selle eripära (sh väljakutsed, riskid, loogika) ja nende mõju personalijuhtimisele;
- 4) organisatsiooni olemus, selle toimimise põhimõtted ja ülesehitus, sh otsuste tegemise protsess ja infoliikumine, peamised huvigrupid.

B.2.2 Organisatsiooni kujundamine ja arendamine

EKR tase 7

Tegevusnäitajad:

1. Kujundab organisatsiooni jaoks sobiva ülesehituse, võttes arvesse äriprotsessi ja strateegiat, eest vedades protsessi juhtkonna tasandil ning tehes ettepanekuid; juhib organisatsiooni struktuuri ja ametikohtade kirjeldamist, ametijuhendite koostamist.
2. Tutvustab organisatsiooni ülesehitust, selle toimimist ja põhiprotsesse uutele kolleegidele, koostööpartneritele nii suuliselt kui kirjalikult või tagab selleks tööprotsesside toimimise.
3. Jälgib organisatsioon allüksuste arengut ja protsesside toimimist, sh juhtimist, koondades infot ja analüüsides tekkinud probleeme, et märgata vajadust muutusteks.
4. Teeb ettepanekuid muudatusteks, koostööd valdkondadega protsesside parendamisel ja efektiivsemaks muutmisel, vaadates ettevõtet kui tervikut ja arvestades protsesside omavahelisi seoseid.
5. Kujundab teadlikult tööandja brändi, planeerides ja viies ellu seda mõjutavaid tegevusi nii strateegilisel kui operatiivsel tasandil või juhib seda protsessi.
6. Kujundab teadlikult organisatsioonikultuuri, planeerides ja juhtides vastavate süsteemsete tegevuste elluviimist, arvestades strateegilisi eesmärgi, grupikäitumise põhimõtteid ja organisatsiooni eripära.
7. Juhib muudatuste elluviimist, mis võivad hõlmata kogu organisatsiooni, kaasates olulised sihtgrupid, hinnates adekvaatselt inimeste käitumisega kaasnevaid riske organisatsiooni kõikidel tasanditel ja planeerib sobivad tegevused; juhib teadlikult kommunikatsiooni kogu protsessi vältel.
8. Toetab juhte ja juhtkonda muudatuste juhtimise protsessis.
9. Analüüsib muudatuste ja arenduste tulemuslikkust, tehes sellest järeldused ja kaardistades õppetunnitunnid järgmisteks kordadeks.
10. Arendab organisatsiooni juhtimist, seda toetavaid protsesse ja juhte organisatsioonikultuurist ja strateegilistest eesmärkidest tulenevalt, planeerib ja viib ellu vastavad tegevused.

Teadmised:

1) tööanalüüsi ja töökohtade hindamise meetodid, nende kasutamise võimalused ja põhimõtted; 2) ametijuhendite koostamise põhimõtted; 3) tööandja brändi olemus, seda mõjutavad tegurid ja nende rakendamise põhimõtted; 4) muudatuste juhtimise põhimõtted; 5) organisatsioonikäitumise alused, sh erinevad organisatsiooni juhtimise struktuurid, eelised ja nõrkused, sobivus organisatsiooni ettevõtlusvaldkonnaga ning selle joonistamise põhimõtted; 6) organisatsioonikultuuri olemus ja selle kujunemise alused; 7) talendijuhtimise põhimõtted; 8) juhtide arendamise põhimõtted.	
B.2.3 Tööjõu planeerimine	EKR tase 7
Tegevusnäitajad: 1. Analüüsib välis- ja sisekeskkonna töötajaskonna statistilisi andmeid, suhtarve ja tööjõuturu näitajaid, tehes nende põhjal järeldusi, ning teeb ettepanekuid juhtkonnale. 2. Töötab välja meetodika ja koordineerib personalivajaduse planeerimist vastavalt organisatsiooni strateegiale. 3. Prognoosib organisatsiooni personalikulud, kaasates allüksuste juhte; analüüsib personalikulusid, investeeringuid ning nende seoseid organisatsiooni tegevuse ja personalipoliitika rakendamisel; teeb ettepanekuid eelarve planeerimiseks. 4. Nõustab juhte personali väljajuhtimisel ja ümberpaigutamisel, lähtudes organisatsioonis kehtestatud põhimõtetest. 5. Tagab organisatsioonile töötajate ja juhtide järelkasvu nii organisatsioonis kui väljas, planeerides ja viies ellu vastavasisulisi tegevusi või projekte nii organisatsioonis kui väljas.	
Teadmised: 1) juhtimisarvestuse põhimõtted (sh oskus arvutada tööjõu volavuse näitajat, produktiivsuse näitajaid, tööjõukulude arvestus, kulude-tulude prognoos); 2) tööturunäitajate (demograafilised muudatused, töötuse näitajad, palgaanalüüs jne) kogumise meetodid ja põhimõtted; 3) personali väljajuhtimise põhimõtted; 4) töötajate järelkasvu tagamise põhimõtted; 5) eelarvestamise põhimõtted.	
B.2.4 Personalijuhtimise alase sisekommunikatsiooni juhtimine, sh planeerimine	EKR tase 7
Tegevusnäitajad: 1. Planeerib oma valdkonna sisekommunikatsiooni tegevused nii operatiivsel kui strateegilisel tasandil (sh muudatuste protsessis), määratledes peamised sihtrühmad, sõnumid ja sisekommunikatsioonialased tegevused ning ajaraami, vastutades personalijuhtimise alase info tõrgeteta leviku eest organisatsioonis; hindab kommunikatsioonistrateegia tulemuslikkust. 2. Nõustab juhte ja juhtkonda personalijuhtimise otsuste kommuniqueerimisel ja sobilike kommunikatsioonikanalite valimisel, arvestades erinevaid sihtgrupe. 3. Korraldab, sh koostab, personalijuhtimise alaseid siseteateid jms, arvestades teate sihtgrupi vajadusi. 4. Juhib sisekommunikatsiooniteemaliste ürituste (sh ühisüritused, nõupidamised jm) ettevalmistamist ja läbiviimist, koostades projekti tegevuskava, määratledes eesmärgi ja sõnumid, edastades sõnumid ning analüüsides saadud tulemusi.	
Teadmised: 1) sisekommunikatsiooni ja info liikumise juhtimise põhimõtted; 2) sisekommunikatsiooni kanalid ja vahendid; 3) efektiivse nõupidamise juhtimise põhimõtted.	
B.2.5 Töösuhete administreerimine ja personaliarvestus	EKR tase 7
Tegevusnäitajad: 1. Loob strateegia töösuhete administreerimist reguleerivate põhimõtete ja protseduuride väljatöötamiseks, olles protsessi algatajaks ning juhtijaks. 2. Juhib personalidokumentide koostamist, haldamist ja arhiveerimist töösuhete alustamiseks, muutmiseks ja lõpetamiseks. 3. Koordineerib andmebaasi haldamist ja juhib andmete sisestamist andmebaasidesse, valib välja personaliprogrammi, lähtudes organisatsiooni vajadustest. 4. Korraldab väärtegade ja töövaidluste läbiviimist organisatsioonis, selgitades ja põhjendades menetluste kulgu kolmandatele osapooltele.	

5. Koostab ise või korraldab töandjapoolse vastuse koostamise töövaidlusorganile ning korraldab töandja esindamist.	
6. Nõustab juhte tööõiguse alastes küsimustes, tõlgendades õigusakte.	
Teadmised: 1) personaliarvestuse alused; 2) dokumendihalduse alused; 3) tööseadusandlus ja teised kutsealaga seotud õigusaktidega sätestatud nõuded (sh usaldusisikuna käitumine).	
B.2.6 Personali värbamine ja valik	EKR tase 7
Tegevusnäitajad: 1. Juhib organisatsioonile värbamise ja valiku põhimõtete, sh värbamise- ja hindamismeetodite, väljatöötamist, jälgides, et need vastaksid organisatsiooni strateegiale; kommunikeerib põhimõtted ning tagab nende täitmise organisatsioonis; 2. Töötab välja meetodid ja juhised organisatsiooni strateegiale vastava värbamis- ja valikuprotsessi läbiviimiseks (sh värbamisvajaduse väljaselgitamine, värbamiskanalite valik, värbamise ajakava ja eelarve koostamine); 3. Korraldab värbamise ja valiku protsessi läbiviimist organisatsioonis ja koostab värbamise eelarve, lähtudes organisatsiooni strateegiast; 4. Tagab organisatsiooni uute töötajate sisseelamise vastavalt organisatsiooni strateegiale, juurutades vajalikud programmid või tegevused.	
Teadmised: 1) personali värbamise põhimõtted ja meetodid (nt konkurss, sihtotsing, tööjõu rent, alternatiivsed värbamismeetodid, värbamiskanalid); 2) personali valiku põhimõtted ja meetodid (nt rühmatöö, grupiintervjuu); 3) töökuulutuste koostamise põhimõtted; 4) esitlemise meetodid; 5) töötajate sisseelamisprogrammi põhimõtted.	
B.2.7 Töötajate motiveerimine ja tasustamine	EKR tase 7
1. Töötab välja organisatsioonile motiveerimis- ja tasustamispõhimõtted, arvestades organisatsiooni eesmärgi, sh jälgib, et organisatsiooni erinevate üksuste tasustamispõhimõtted moodustavad ühtse terviku (puuduvad vastuolud), arvestades organisatsiooni arengusuundi ja töötajate vajadusi (hindab töötajate ja juhtide rahulolu tasustamisega); 2. Tagab motiveerimis- ja tasustamispõhimõtete tutvustamise nii organisatsioonis kui väljaspool, kujundades töandja mainet; 3. Tagab infosüsteemide arendused, mis võimaldavad jälgida ja analüüsida tasusüsteemi toimimist; 4. Teeb ettepanekuid uute tasuliikide loomiseks, tuues välja võimalikke eeliseid ja kitsaskohti; 5. Toetab juhtide tasustamisotsuseid, juhtides tähelepanu nii töötaja kompetentsuse ja tulemuslikkuse kui sisemise ja välimise õigluse arvestamise vajalikkusele; 6. Korraldab perioodiliselt tasude ülevaatamist, edastades juhtidele vastava teate ja põhimõtted; 7. Tagab motivatsiooni- ja tasusüsteemi analüüsi, hinnates sisemist ja välimist õiglust, administreerimise keerukust, juriidilisi riske, kooskõla organisatsiooni strateegiaga, ja esitab organisatsiooni juhtkonnale parendusettepanekud; 8. Teeb ettepanekuid ja muudab organisatsiooni tasustamispõhimõtteid, lähtudes tasusüsteemi analüüsist; 9. Valib palgaturu-uuringu pakkujad, lähtudes organisatsiooni hankeprotsessist; 10. Võrdleb erinevate uuringute tulemusi ja annab nende põhjal juhtidele tasustamissoovitused; positsioneerib organisatsiooni palgataseme tööturu suhtes, lähtudes organisatsiooni strateegiast.	
Teadmised: 1) finantsarvestuse põhimõtted; 2) tasustamisotsuste tegemise põhimõtted; 3) kompetentsimudelite tasuliikidega seostamise põhimõtted; 4) tasustamisega seotud trendid; 5) erinevate töötajarühmade (nt teenindajad, müügijuhid, spetsialistid, juhid, tarkvara arendajad) tasustamise põhimõtted ja iseärasused; 6) infosüsteemide toimimise põhimõtted.	
B.2.8 Töötajate arendamine ja hindamine	EKR tase 7
Tegevusnäitajad:	

1. Juhib organisatsiooni jaoks sobilike arendamise- ja hindamise põhimõtete ja protsesside väljatöötamist ning juurutamist, sh põhimõtete toimimiseks vajalike protseduurireeglite, juhendite, vormide jms väljatöötamist, lähtudes organisatsiooni strateegiast.
2. Tagab organisatsiooni juhtidele ning töötajatele personali arendamise ja hindamise põhimõtete tutvustamise ning otsustab põhimõtete ajakohastamise vajaduse; nõustab juhte kokkulepitud põhimõtete rakendamisel.
3. Juhib arendusvajaduse väljaselgitamist (sh kompetentsimudelite loomist ja hindamismeetodite valikut) ning koostöös üksuste juhtidega selgitab välja sihtrühmad ja prioriteedid.
4. Juhib hindamistulemustest, strateegilistest eesmärkidest ja muudest arendusvajadustest lähtuva arendustegevuste plaani koostamist, selle haldamiseks ning rakendamise tagamiseks vajaliku eelarve väljatöötamist, kooskõlastab selle juhtkonnaga ning jälgib arendustegevuste plaani ja eelarve täitmist.
5. Juhib arendus- ja koolitusprogrammide elluviimist, lähtudes organisatsiooni vajadusest ja eesmärkidest, sh tagab sobiva arendusmeetodi (nt coaching, koolitus, konsultatsioon jms) valiku ja teenusepakkuja väljavalmist.
6. Valides sobivad meetodid, tagab määratletud sihtgrupilt (osalejatelt, läbiviijatelt, kolleegidelt, juhtidelt vms) tagasiside kogumise, tulemuste analüüsimise ja arendustegevustesse või hindamistahanditesse muudatuste sisseviimise.

Teadmised:

- 1) töötajate arendamise ja hindamise põhimõtted, meetodid ja arengusuunad;
- 2) hindamismeetodite kasutamise põhimõtted;
- 3) täiskasvanuharidust ja -koolitust, riigihangete läbiviimist, töötajate hindamist reguleerivate õigusaktide nõuded;
- 4) õppimise ja õpetamise eripärad; koolitusvajaduse kujunemine ja analüüsimeetodid;
- 5) ressursside juhtimise, planeerimise ja juhendite koostamise põhimõtted.

B.2.9 Personaliuuringute läbiviimine

EKR tase 7

Tegevusnäitajad:

1. sõnastab iseseisvalt uuringu lähteülesande, sh uurimiseesmärgid, valides võimalikud uurimismeetodid, määratledes valimi ja ressursivajaduse, või juhib seda protsessi; teeb otsuse uuringu läbiviimiseks;
2. vastutab lähteülesande vastava uuringu läbiviimise eest vastavalt kokkulepitule;
3. analüüsib iseseisvalt või koostöös uuringu läbiviijaga tulemusi, kaasates olulisi sihtgruppe; tagab parendustegevuste elluviimise.

Teadmised:

- 1) uuringute kavandamise ja läbiviimise põhimõtted (sh hangete korraldamine);
- 2) uuringu- ja analüüsimeetodid;
- 3) andmete kogumise meetodid;
- 4) andmetöötluse põhimõtted ja tulemuste esitamise põhimõtted.

KUTSET LÄBIVAD KOMPETENTSID

B.2.10 Projektijuhtimine

EKR tase 7

Tegevusnäitajad:

1. Loob uusi ideid ja viib need ellu.
2. Püstitab iseseisvalt projekti lähteülesande, juhib projekti planeerimise protsessi või planeerib iseseisvalt projekti tegevused ja ajakava, määratleb eesmärgid ning nende hindamise kriteeriumid, projekti finantseerimise ja osalejad.
3. Juhib projektiga seotud kommunikatsiooni.
4. Haldab erinevate projektide portfelli ja juhib projektijuhtide meeskonda, osaleb isiklikult mitme samaaegse projekti juhtimises.
5. Teeb tulemustest vahekokkuvõtteid ja kokkuvõtte juhtkonnale.
6. Jälgib pidevalt oma valdkonnas toimuvaid muudatusi nii organisatsioonis kui väljaspool.
7. Arvestab tegevustes majanduslikku, keskkondlikku ja sotsiaalset mõju.

Teadmised:

- 1) ressursside kasutamise põhimõtted (sh kriitiline ahel, Gantt graafik);
- 2) riskide hindamise põhimõtted ja levinumad meetodid;
- 3) riskijuhtimise põhimõtted (sh riskide klassifikatsioon) ja kasumi, kahjumi rahavoo ja lisaväärtuse mõisted ja põhimõtted;
- 4) meeskonna loomise ja inimeste juhtimise põhimõtted;

5) kommunikatsiooni korraldamise põhimõtted.	
Hindamismeetod(id): Läbivaid kompetentse hinnatakse integreeritult teiste kutsestandardis toodud kompetentsidega	
B.2.11 Enesejuhtimine	EKR tase 7
Tegevusnäitajad: 1. Teadvustab oma tugevaid ja nõrku külgi, harjumusi, avalikke ja varjatud omadusi. 2. Analüüsib oma mõtteid ja tundeid ning juhib neid, käitudes kriitilises olukorras tasakaalukalt. 3. Teab, millised on tema väärtused, kust need pärinevad ja kuidas tema käitumist mõjutavad. 4. Keskendub olukorrale ja kohandab vajadusel oma käitumist. 5. Küsib ja otsib enda kohta tagasisidet. 6. Tegeleb enda arendamisega, seab enese arendamisele eesmärgid, tunneb rõõmu isiksuslikust kasvamisest, otsib teadlikult õppimist võimaldavaid olukordi, reflekteerib oma kogemusi (sh ebaõnnestumisi, ebamugavat tagasisidet, reaktsiooni ebaameeldivatele emotsioonidele), katsetab uusi võimalusi. 7. Omab selgeid aja kasutamise põhimõtteid ja prioriteete, juhendab ja suunab kolleege. 8. Hoolitseb oma tervise, vaimse ja füüsilise tasakaalu eest ning toetab ja suunab ka kolleege oma tervise eest hoolitsemisel. 9. Rakendab omandatud teadmisi ja kogemusi asjakohaselt, seisab oma seisukohtade eest. 10. Toetab meeskonnaliikmeid nende isiklikus arengus - kirjeldab nende käitumise mõju, toetab emotsioonide läbielamist, aitab mõista põhjuseid, püstitada eesmärgid. 11. Suudab tegelda erinevate probleemidega, lülitudes kiiresti ümber ja kohandades oma käitumist.	
Teadmised: 1) isiksuse- ja sotsiaalpsühholoogia alused; 2) positiivse psühholoogia alused; 3) täiskasvanu õppimise põhimõtted; 4) ajajuhtimise põhimõtted; 5) ajajuhtimise abivahendite kasutamise põhimõtted; 6) coachingu, nõustamise või teraapia meetodid.	
Hindamismeetod(id): Läbivaid kompetentse hinnatakse integreeritult teiste kutsestandardis toodud kompetentsidega	
B.2.12 Inimeste juhtimine	EKR tase 7
Tegevusnäitajad: 1. Teab oma rolli ja vastutust, esitab oma seisukohad ja juhib tähelepanu erimeelsustele. 2. Seab meeskonnaliikmetele eesmärgid, toetab nende saavutamisel, lähtudes nii igaühe oskustest, tugevustest, vajadustest kui hirmudest. 3. Loob meeskonnaliikmetele arenguvõimalused, tunnustab neid ja nende panust meeskonda. 4. Toetab meeskonnaliikmeid tulemuste saavutamisel, märkab ja tunnustab kolleegide tugevusi, leppides kokku igaühe isiklikus vastutuses ja ootustes ning andes perioodilist tagasisidet tulemuste, käitumise ja hoiakute kohta, arvestades inimeste eripäradega. 5. Kujundab teadlikult meeskonna väärtusi ja hoiakuid, kaasab meeskonna plaanide loomisesse; tegeleb teadlikult meeskonna loomise ja kujundamisega (nt korraldab ühiseid üritusi, tähistab kordaminekuid). 6. Juhendab isiklikult uusi meeskonna liikmeid või määrab juhendaja uutele meeskonna liikmetele. 7. Kaasab, delegeerib töö õiglaselt ja otstarbekalt ning annab teistele õigusi ja volitusi. 8. Tutvustab tööohutuse ja tervishoiu nõudeid ning jälgib nende täitmist. 9. Juhib tähelepanu konfliktsituatsioonidele ja algatab nende lahendamise. 10. Omab nägemust valdkonna arengust.	
Teadmised: 1) juhtimise põhimõtted; 2) juhtimise mudelid ja meetodid (nt transformational leadership, action centered leadership, situative leadership); 3) meeskonnatöö põhimõtted; 4) grupikäitumise põhimõtted.	
Hindamismeetod(id): Läbivaid kompetentse hinnatakse integreeritult teiste kutsestandardis toodud kompetentsidega	

B.2.13 Suhtlemine	EKR tase 7
Tegevusnäitajad: 1. Loob suhteid ja hoiab neid teadlikult. 2. Keskendub olukorrale ja koostööpartnerile nii tegude kui mõtetega; on toetav, arvestab suhetes inimeste eripäradega. 3. Suhtleb avatud meelel erineva positsiooni, kultuuritausta ja maailmavaatega inimestega, suudab inimesi mõjutada ja veenda. 4. Väljendab oma seisukohti kindlalt ja hinnanguvabalt, aktsepteerib enese ja teiste vajadusi. 5. Kaitseb oma veendumusi, põhimõtteid ja ebapopulaarseid otsuseid konstruktiivselt ja koostöösuhteid rikkumata. 6. Näitab suheldes üles ettevõtlikkust, kohaneb muutuvate oludega, sh tunnustab uusi ideid ja arengusuundi. 7. On teistele oma käitumisega eeskujuks; märkab kõrvalekaldeid kokkulepitust, sekkub konstruktiivselt.	
Hindamismeetod(id): Läbivaid kompetentse hinnatakse integreeritult teiste kutsestandardis toodud kompetentsidega	
B.2.14 Analüüsimine ja tõlgendamine	EKR tase 7
Tegevusnäitajad: 1. Analüüsib keerulisi probleeme ja olukordi, tabades asjade omavahelisi seoseid, mõtestades lahti asja olemuslikud aspektid ja paigutades detailid tervikpilti. 2. Kasutab mitmekülgset infot, hankides seda ise või teiste inimeste kaudu. 3. Saab aru põhjuse ja tagajärje seosest, eristab olulist ebaolulisest. 4. Tugineb järeldustes eelkõige tõenditele ja faktidele, mitte emotsioonidele. 5. Analüüsib edukalt nii numbrilist kui sõnalist teavet.	
Teadmised: 1) uurimisküsimuse püstitamise põhimõtted; 2) kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete uurimismeetodite kasutamise põhimõtted.	
Hindamismeetod(id): Läbivaid kompetentse hinnatakse integreeritult teiste kutsestandardis toodud kompetentsidega	
B.2.15 Protsesside juhtimine	EKR tase 7
Tegevusnäitajad: 1. Juhib samaaegselt edukalt mitmeid protsesse. 2. Eesmärgistab protsessid, lähtudes organisatsiooni strateegiast. 3. Tagab kõigi seotud osapoolte informeerituse, juhendab protsessis osalejaid, kontrollib protsessi kulgu. 4. Tagab protsesside efektiivse toimimise, algatab muudatusi. 5. Analüüsib kulusid ja eelarvestab.	
Teadmised: 1) protsessijuhtimise põhimõtted; 2) protsesside kirjeldamise meetodid; 3) eesmärkide seadmise põhimõtted; 4) kuluarvestuse põhimõtted.	
Hindamismeetod(id): Läbivaid kompetentse hinnatakse integreeritult teiste kutsestandardis toodud kompetentsidega.	
B.2.16 Arvuti kasutamine	EKR tase 7
Tegevusnäitajad: 1. Kasutab arvutit ja teisi infotehnoloogilisi vahendeid, lahendusi ja andmebaase igapäevatoos, suutes leida vajalikku infot elektroonilistest andmebaasidest, kasutades enamlevinud otsingumootoreid. 2. Koostab ja kasutab veebipõhiseid küsitlusi. 3. Kasutab teabe analüüsimiseks tarkvaralisi tabelitöötluslahendusi (vähemalt Excel). 4. Kasutab igapäevases töös arvutit järgmisel tasemel: infotöötlus, kommunikatsioon, sisuloome, ohutus, probleemilahendus – iseseisva kasutaja tase (lisa 1 – Digipädevuse enesehindamise skaala).	
Teadmised: 1) andmetöötlusprogrammid ja nende töö põhimõtte;	

2) personalitööd puudutavad infotehnoloogilised lahendused ja nende toimimise põhimõtted.	
Hindamismeetod(id): Läbivaid kompetentse hinnatakse integreeritult teiste kutsestandardis toodud kompetentsidega.	
B.2.17 Keelte kasutamine	EKR tase 6
Tegevusnäitajad:	
1. Kasutab oma töös eesti keelt tasemel C1.	
2. Kasutab oma töös vähemalt ühte võõrkeelt tasemel B2 (lisa 2 „Keelte oskustasemete kirjeldused“).	
Hindamismeetod(id):	
Läbivaid kompetentse hinnatakse integreeritult teiste kutsestandardis toodud kompetentsidega.	

C-osa ÜLDTEAVE JA LISAD

C.1 Teave kutsestandardi koostamise ja kinnitamise kohta ning viide ametite klassifikaatorile	
1. Kutsestandardi tähis kutseregistris	14-10052019-4.5/5k
2. Kutsestandardi koostajad	Jane Etverk, ekspert Maria Kütt, ekspert, MTÜ Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE Anu Peljo, Riigikantselei Helo Tamme, ISS Eesti AS, MTÜ Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE Terje Tiiman, Elektrilevi OÜ
3. Kutsestandardi kinnitaja	Äriteeninduse ja Muu Äritegevuse Kutsenõukogu
4. Kutsenõukogu otsuse number	12
5. Kutsenõukogu otsuse kuupäev	10.05.2019
6. Kutsestandard kehtib kuni	22.11.2021
7. Kutsestandardi versiooni number	5
8. Viide Ametite Klassifikaatorile (ISCO 08)	1212 Personalijuhid
9. Viide Euroopa kvalifikatsiooniraamistikule (EQF)	7
C.2 Kutsenimetuse võõrkeeles	
Inglise keeles	Human resource manager, level 7
Vene keeles	Руководитель по персоналу
C.3 Lisad	
Lisa 1 Digipädevuste enesehindamise skaala	
Lisa 2 Keelte oskustasemete kirjeldused	