



ESF programm „Kutsete süsteemi arendamine“

HINDAMISJUHEND

Kutsestandardi nimetus ja EKR tase, mille alusel/juurde HS koostatud on	Personalijuht, tase 8
Nimetus kutsetunnistusel	Personalijuht, tase 8

SISUKORD:

1. Üldine teave
2. Hindamise korraldus ja meetodid
3. Hindamiskriteeriumid ja nende tõendamine
4. Vormid kutse taotlejale
5. Juhised hindajale

1. ÜLDINE TEAVE

- 1.1. Hindamisjuhendi eesmärgiks on selgitada kutse taotlejale, kuidas ja milliste meetoditega toimub Personalijuht, tase 8 kutsekompetentsuse hindamine ning anda juhiseid hindamiskomisjoni liikmele.
- 1.2. Personalijuht, tase 8 hindamine kutse taotlemisel lähtub Kutsestandardis määratletud kompetentsidest, Kutse andmise korrast ja käesolevast Hindamisjuhendist.
- 1.3. Kutse taotlemine toimub MTÜ Eesti Personalijuhtimise Ühingu PARE (edaspidi PARE) poolt kehtestatud kutseeksami aegadel, mis avaldatakse PARE kodulehel. PARE koduleht on ühtlasi allikaks, mis sisaldab üldist korralduslikku infot kutse taotlemise kohta.
- 1.4. Igat kutse taotlejat teavitatakse pärast avalduse ja dokumentide esitamist täiendavalt suulise intervjuu toimumise päevast ja kellaajast e-posti teel hiljemalt 7 tööpäeva enne selle toimumist.
- 1.5. Kutsekompetentsuse hindamise viib läbi kolmeliikmeline hindamiskomisjon, mille koosseisu ja volitused sätestab Kutse andmise kord.
- 1.6. Kutsekompetentsuse hindamine tasemel 8 toimub kolmes etapis, millest räägib põhjalikumalt alapeatükk Hindamise korraldus.
- 1.7. Kirjalik suhtlus kutse taotlejaga toimub e-kirja teel.
- 1.8. Kutse taotlemisega toimuvat koordineerib ja korraldab tehniliselt PARE kontor.
- 1.9. Kutse taotlemine toimub eesti keeles.

- 1.10. Taotlejal on õigus eksami tulemusi vaidlustada vastavalt Kutse andmise korrale.
- 1.11. Kutse taastõendamine toimub vastavalt Kutse andmise korrale taotleja avalduse ja CV alusel, millega taotleja peab tõendama erialast töökogemust vähemalt kaks aastat pärast kutsetunnistuse taotlemist.
- 1.12. Kutse taastõendamiseks esitatav CV sisaldab ka kompetentside kirjeldust. CV nõuded on kirjas alapeatükis 4.2 ning juhend kompetentside kirjeldamiseks alapeatükis 4.3.
- 1.13. Hindamiskomisjon täpsustab vajadusel taastõendaja poolt kirja pandut ja esitab küsimusi, toimub vestlus.
- 1.14. PARE kontori esindajal on õigus kontrollida kõrvaliste allikate kasutamist kutse taotlemise protsessi igas etapis. Juhul kui selgub, et taotleja on kasutanud kõrvalist abi loetakse kutse taotlemine automaatselt mittesooritanuks ning taotlejale kutset ei väljastata.

2. HINDAMISE KORRALDUS JA MEETODID

- 2.1. Kutsekompetentsuse hindamine personalijuht tasemel 8 toimub järgmiste sammudena:
 - 2.1.1. dokumentide läbivaatus (sh dokumentide läbivaatus esimeses etapis ja töömapi hindamine hilisemas);
 - 2.1.2. suulise intervjuu läbiviimiseks vajaliku koduse ülesande esitamine;
 - 2.1.3. kaheosalise suulise intervjuu sooritamine;
 - 2.1.3.1. intervjuu hindamiskomisjoni liikmetega;
 - 2.1.3.2. intervjuu taotleja juhiga.

DOKUMENTIDE LÄBIVAATUS

- 2.2. Taotleja esitab kutseeksami sooritamiseks **avalduse** (vt Lisa 1), milles määratleb kutsetaseme, mida soovib taotleda, koos nõuetekohaste dokumentidega PARE poolt määratletud tähtajal vastavale kontaktile ning maksab nõutud tasu kutseeksami eest.
- 2.3. PARE kontori vastutav töötaja registreerib avaldused ja dokumendid.
- 2.4. Nõuetekohased dokumendid tase 8 kutse taotlemiseks on koopia isikut tõendavast dokumendist (pass või ID kaart), kirjalikku taasesitamist võimaldavas vormis avaldus, haridust tõendava(te) dokumendi (dokumentide) koopia(d), nõuetekohane töömapp koos CV-ga ja maksekorraldus või muu kinnitus kutse andmisega seotud kulude tasumise kohta.
- 2.5. PARE kontori vastutav töötaja või hindamiskomisjoni liige vaatab avalduse ja taotleja esitatud dokumendid läbi 2 nädala jooksul alates dokumentide esitamise tähtajast ning teeb otsuse, kas taotleja kogemus on kirjeldatud viisil, mis võimaldab hindamist.
- 2.6. PARE kontor teavitab taotlejat e-kirja teel kahe tööpäeva jooksul alates dokumentide läbivaatamisest ning annab ühtlasi täiendava info suulise intervjuu toimumise kohta.
- 2.7. Hindamiskomisjoni liikmel või PARE kontori vastutaval töötajal on õigus taotlejat nõustada, küsida täiendavaid kirjalikke või suuliseid kommentaare, tõendusmaterjale või teha ettepanekuid ilmnenu puuduste kõrvaldamiseks või madalama kutsetaseme taotlemiseks.
- 2.8. Taotlejal on konsulteerimise tulemusel ja käigus õigus muuta avaldust, millist kutsetaset soovib taotleda, samuti täiendada dokumente.
- 2.9. Taotleja kõrvaldab puudused/ täiendab dokumente või esitab täiendavaid materjale 1 nädala jooksul alates PARE kontori vastutava töötaja poolt tagasiside saamisest.

TÖÖMAPP JA SELLE HINDAMINE

- 2.10. **Töömappi** kasutatakse kutsekompetentsuse hindamisel (vt koostamist põhjalikumalt alapeatükk 4), mille abil taotleja tõendab oma senise töökogemuse ja töös omandatud kompetentsid, sh analüüsib enese arengut ning esitab vajalikud tõendusmaterjalid näidisdokumentidena.
- 2.11. Töömapp koosneb 3 osast:
 - 2.11.1. CV
 - 2.11.2. kompetentside kirjeldus koos näidetega (sh eneseanalüüs)
 - 2.11.3. näidised koostatud dokumentidest (vt alapeatükk 4.4).
- 2.12. Taotleja allkirjastab töömapi.
- 2.13. Töömapi analüüsi ja hindamise viivad hindamiskomisjoni liikmed läbi enne suulist intervjuud ning vestlust juhiga (telefoni või skype vahendusel).
- 2.14. Hindamiskomisjoni liikmed võrdlevad taotleja poolt kirjapandud tegevusi vastava taseme kutsekompetentsidega, sh kas taotlejal on olnud võimalik senise töö käigus taotletavale tasemele vajalikke kompetentse omandada; analüüsivad kirjeldatud kompetentside tõendatust, sh näidete asjakohasust; kandidaadi analüüsivõimet, loogikat ning olulise väljatoomise oskust; esitatud dokumentide professionaalsust, aga ka vormistust ja õigekirja.
- 2.15. Hindamiskomisjoni liikmetel on õigus lõpliku hinnangu andmiseks paluda kandidaadilt kirjalikke täpsustusi töömapi kirjutatu kohta.
- 2.16. Töömappi hinnatakse skaalal piisav / ebapiisav.
- 2.17. Töömapil on 40% osakaal.

SUULINE INTERVJUU

- 2.18. Suuline intervjuu viiakse läbi kõikide tase 8 taotlejatega.
- 2.19. Hindamiskomisjon lepib omavahel iga kandidaadi puhul kokku intervjuu fookuses.
- 2.20. Nädal enne suulist intervjuud saadetakse taotlejale koduülesanne, mis tuleb suulisel intervjuul ette kanda. Koduülesande sisuks võib olla ettevõtte strateegia ja sellest lähtuvalt personalijuhtimistegevuste väljatöötamine.
- 2.21. Intervjuu on kaheosaline suuline struktureeritud vestlus, mille käigus taotleja annab esmalt seletusi oma tööülesannete ja täitmise kohta ning järgmise sammuna tutvustab oma kodutööd. Intervjuul võidakse täpsustada töömapi kirjeldatud või küsitakse täiendavalt infot tõendamata jäänud kompetentside kohta. Võidakse kasutada nii faktilisi küsimusi, simulatsiooni või rollimänge.
- 2.22. Intervjuu juures viibivad kõik 3 komisjoni liiget.
- 2.23. Intervjuu mõlemad osad kestavad kokku kuni 60 minutit.
- 2.24. Hindamiskomisjoni liikmete suulise intervjuu hinnangud protokollitakse ja üldine tagasiside ning hindamiskomisjoni otsus ettepaneku osas kutsetunnistuse väljastamiseks Kutsekomisjonile antakse kutse taotlejale 1 nädala jooksul intervjuu toimumise ajast alates.
- 2.25. Suulisel intervjuul on koos kodutööga 40%-line osakaal.

INTERVJUU JUHIGA (sh telefoni või skype vahendusel)

- 2.26. Intervjuu viiakse läbi juhiga, kellega tase 8 taotleja on koos töötanud.
- 2.27. Intervjuu juhiga viiakse läbi pärast suulise intervjuu sooritamist hindamiskomisjoni liikmetega.
- 2.28. Intervjuu juhiga on struktureeritud intervjuu. Põhiküsimused on kõigile tase 8 taotlejatele ühed. Põhiküsimustele lisanduvad kolm taotleja põhist lisaküsimust, mille valib hindamiskomisjon.
- 2.29. Juhiga intervjuul on 20%-line osakaal.

3. HINDAMISKRITEERIUMID JA NENDE TÕENDAMINE

- 3.1. Käesolev alapeatükk annab ülevaate tegevusnäitajate kaupa kutse tõendamiseks vajalikest kriteeriumidest ja lühidalt meetoditest, kuidas kriteeriume hinnatakse. Järgmine, alapeatükk nr 4, annab täiendavalt juhtnööre Töömapa koostamiseks ja kompetentside kirjeldamiseks.

3.2. KOHUSTUSLIKUD KOMPETENTSID JA HINDAMISKRITEERIUMIDE TÕENDAMINE

B.2.1 Strateegiline juhtimine	Hindamiskriteeriumi tõendamine
<p><u>Tegevusnäitajad:</u></p> <p>1) osaleb organisatsiooni visiooni, missiooni ja strateegia loomisel juhtkonna strateegilise partnerina, esindades oma valdkonna huve ja vastustades kontserni üleselt inimressursi juhtimisega seotud otsuste eest; tagab erinevate riikide või organisatsioonide strateegiate loomise inimressursi juhtimise valdkonnas;</p> <p>2) on eestvedaja inimressursi juhtimise valdkonna strateegia rakendamisel ja tagab tegevuste rakendamise, toetades organisatsiooni juhte väljakutsete lahendamisel ja arvestades rahvuslikku eripära;</p> <p>3) mõjutab organisatsiooni väärtuste kujunemist ja nende järgi käitumist, võttes juhtkonna tasandil initsiatiivi ja juhtides nende elluviimist;</p> <p>4) tagab inimressurssi puudutavate strateegiliste otsuste langetamiseks vajaliku ja väärtustloova info olemasolu, kogudes, analüüsides ja sünteesides infot uuringutest, statistikast, andmebaasidest ning analüüsides erinevate turgude ja kontserni ettevõtete seoseid, ja teeb järeldused strateegiliste juhtimisotsuste vastuvõtmiseks.</p>	<p>1) Taotleja kirjeldab töömapis nimetatud rollidega seotud vastutusalasid, samuti kuidas ta igapäevaselt suunab ja juhib tegevuste elluviimist.</p> <p>2) Taotleja kirjeldab, milline on tema loodud ettevõtte visioon, missioon ja strateegia inimressursi juhtimise valdkonnas.</p> <p>3) Taotleja toob ühe näite, kuidas ta viimase 3 aasta jooksul on taganud inimressurssi puudutavate strateegiliste otsuste langetamiseks vajaliku ja väärtustloova info olemasolu.</p> <p>4) Taotleja kirjeldab, kuidas kujundab organisatsiooni väärtuste kujunemist.</p> <p>5) Vestlus.</p>
<p><u>Teadmised:</u></p> <p>1) äri põhiprotsessid (sh väljakutsed, riskid, loogika) ja nende mõju personalijuhtimisele; 2) organisatsiooni ettevõtlusvaldkonna olemus ja selle eripära globaalsel tasandil (sh väljakutsed,</p>	

<p>riskid, loogika) ja nende mõju personalijuhtimisele; 3) organisatsiooni olemus, selle toimimise põhimõtted ja ülesehitus, sh otsuste tegemise protsess ja infoliikumine, peamised huvigrupid ja erineva kultuurikonteksti mõju.</p>	
<p>Hindamismeetod(id): Töömapp (portfoolio) ning vestlus</p>	

B.2.2 Organisatsiooni kujundamine ja arendamine	Hindamiskriteeriumi tõendamine
<p><u>Tegevusnäitajad:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) tagab või kujundab organisatsiooni sobiva ülesehituse globaalsel tasandil, võttes arvesse äriprotsessi ja strateegiat, eest vedades protsessi tippjuhtkonna tasandil; 2) tutvustab tippjuhtidele organisatsiooni ülesehitust kontsernis kui tervikus, selle toimimist ja põhiprotsessi ning selgitab nende omavahelisi seoseid uutele kolleegidele ja koostööpartneritele nii suuliselt kui kirjalikult või tagab ja korraldab selleks tööprotsesside toimimise; 3) jälgib kontserni kui terviku arengut ning selle põhi- ja tugiprotsesside toimimist, sh juhtimist, koondades infot ja analüüsides tekkinud probleeme, märgates vajadust muutusteks; 4) tagab tööandja brändi kujundamise, planeerides ja juhtides vastavate tegevuste elluviimist ning arvestades riikide eripära ja kultuurilist konteksti; 5) kujundab teadlikult organisatsioonikultuuri, planeerides ja juhtides vastavate süsteemsete tegevuste elluviimist, arvestades riikide eripära ja kultuurilist konteksti ning organisatsiooni strateegilisi eesmärke; 6) juhivad muudatuste elluviimist, mis võivad hõlmata mitmeid organisatsioone, kaasab olulised sihtgrupid ja hindab adekvaatselt riske organisatsiooni kõikidel tasanditel, arvestades riikide eripära ja kultuurilist konteksti; planeerib sobivad tegevused; juhivad teadlikult kommunikatsiooni kogu protsessi vältel; 7) toetab tippjuhtkonda muudatuste juhtimise protsessis; 8) tagab muudatuste ja arenduste tulemuslikkuse analüüsi, tehes järeldused ja kaardistades õppetunnitunnid järgmisteks kordadeks; 9) planeerib ja korraldab personaliuuringu läbiviimise erinevate riikide või erinevate 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Taotleja kirjeldab töömapis nimetatud rollidega seotud vastutusalasid, samuti kuidas ta igapäevaselt suunab ja juhivad tegevuste elluviimist. 2) Taotleja toob näiteid ja kirjeldab, kuidas ta on panustanud organisatsiooni ülesehituse kujundamisse ja arendamisse viimase 3 aasta jooksul. 3) Taotleja toob näiteid tehtud muudatusettepanekutest viimase 3 aasta jooksul. 4) Taotleja kirjeldab, kuidas kujundab tööandja brändi. 5) Vestlus.

<p>organisatsioonide üksustes, otsustades uurimisprobleemi ja uurimiseesmärgid; tagab uuringutulemuste rakendamise vastavalt organisatsiooni vajadustele;</p> <p>10) arendab organisatsiooni juhtimist, seda toetavaid protsesse ja tippjuhte organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest tulenevalt, arvestades riikide eripära ja kultuurilist konteksti; tagab vastavate tegevuste elluviimise;</p> <p>11) kindlustab, et inimeste juhtimine ja personaliprotsessid on juhtimistegevuse fookuses, osaledes juhtkonna vastavates aruteludes ning juhtides tähelepanu sellele, kuidas otsused mõjutavad inimeste juhtimist.</p>	
<p><u>Teadmised:</u></p> <p>1) tööandja brändi olemus, seda mõjutavad tegurid ja nende rakendamise põhimõtted;</p> <p>2) muudatuste juhtimise põhimõtted;</p> <p>3) organisatsioonikäitumise olemus, sh erinevad organisatsiooni juhtimise struktuurid, eelised ja nõrkused, sobivus organisatsiooni ettevõtlusvaldkonnaga ning selle joonistamise põhimõtted;</p> <p>4) organisatsioonikultuuri olemus ja selle kujunemise alused;</p> <p>5) talendijuhtimise põhimõtted;</p> <p>6) juhtide arendamise põhimõtted;</p> <p>7) uuringute kavandamise ja läbiviimise põhimõtted.</p>	
<p><u>Hindamismeetod(id):</u></p> <p>Töömapp (portfoolio) ning vestlus.</p>	

B.2.3 Personaliteenuse osutamine	Hindamiskriteeriumi tõendamine
<p><u>Tegevusnäitajad:</u></p> <p>1) tagab personalikulude prognoosimise, nende seoste ja mõju analüüsimise kogu organisatsioonile, arvestades majanduskeskkonda ja riikide tööjõuturgude eripärasid; teeb ettepanekuid eelarve planeerimiseks;</p> <p>2) juhhib ja nõustab personaliplaanide metoodika väljatöötamist organisatsiooni erinevates riikides või erinevates organisatsioonides vastavalt kontserni personalistrateegiale;</p> <p>3) nõustab ja toetab tippjuhte personali väljajuhtimisel ja ümberpaigutamisel, lähtudes organisatsioonis kehtestatud põhimõtetest;</p> <p>4) tagab organisatsioonile tippjuhtide järelkasvu, planeerides ja juhtides vastavasisulisi tegevusi ning projekte erinevates riikides;</p> <p>5) tagab personalivaldkonnas toimiva</p>	<p>1) Taotleja kirjeldab töömapis nimetatud rollidega seotud vastutusalasid, samuti kuidas ta igapäevaselt suunab ja juhhib tegevuste elluviimist.</p> <p>2) Taotleja toob näiteid enda tehtud ettepanekutest eelarve planeerimisel viimase 3 aasta jooksul.</p> <p>3) Taotleja toob näiteid tippjuhtide järelkasvu planeerimisest viimase 3 aasta jooksul.</p> <p>4) Taotleja kirjeldab, kuidas tagab personalivaldkonnas toimiva sisekommunikatsiooni.</p> <p>5) Taotleja kirjeldab ja toon näiteid enda määratletud organisatsiooni motiveerimis- ja tasustamispõhimõtetest.</p> <p>6) Vestlus.</p>

sisekommunikatsiooni tõrgeteta leviku nii operatiivsel kui strateegilisel tasandil (sh muudatuste protsessis) ning nõustab ja toetab tippjuhte personalijuhtimise alaste otsuste kommuniqueerimisel ja sobilike kommunikatsioonikanalite valimisel, arvestades sihtgrupe, kultuurilist konteksti ja rahvuslikku eripära;

6) juhib läbirääkimisi töötajate esindajate või neid esindava organisatsiooniga, vastutab nendega suhete hoidmise ja arendamise eest, lähtudes seadusandlusest, kokkulepetest ja organisatsiooni eesmärkidest;

7) tagab kontserni üldiste värbamise ja valiku põhimõtete määratlemise ja rakendamise ning osaleb tippjuhtide värbamis- ja valikuprotsessis või korraldab selle läbiviimise, lähtudes kontserni strateegiast; ESF programm

8) tagab organisatsiooni motiveerimis- ja tasustamis põhimõtete määratlemise ning rakendamise erinevatel turgudel ja üksustes, arvestades sihtturgude eripära; tagab organisatsiooni teadlikkuse põhimõtetest;

9) tagab kontserni tippjuhtide tasusüsteemi konkurentsivõime, jälgides ja analüüsides olukorda tööjõuturul;

10) tagab kontserni strateegiast lähtuva töötajate arendamise- ja hindamise põhimõtete väljatöötamise ja rakendamise, arvestades organisatsiooni erinevaid sihtrühmasid; nõustab ja toetab tippjuhte kokkulepitud põhimõtete rakendamisel;

11) tagab kontserni tulemuslikkuse hindamise ja analüüsi ning vajadusel muudatuste rakendamise.

Teadmised:

1) juhtimisarvestuse põhimõtted;

2) töö- ja tööjõuturu olemus, tööhõivepoliitika alused;

3) sihtriikide tööjõuturu olukord;

4) rahvusvaheline tööseadusandlus ja teised kutsealaga seotud õigusaktidega sätestatud peamised printsiibid;

5) personali väljajuhtimise põhimõtted;

6) töötajate järelkasvu tagamise põhimõtted;

7) eelarvestamise põhimõtted;

8) sisekommunikatsiooni ja info liikumise juhtimise põhimõtted;

9) sisekommunikatsiooni kanalid ja vahendid;

10) efektiivse nõupidamise juhtimise põhimõtted;

11) personali, sh tippjuhtide, värbamise ja valiku

<p>põhimõtted;</p> <p>12) finantsarvestuse põhimõtted;</p> <p>13) kompetentsimudelite tasuliikidega seostamise põhimõtted;</p> <p>14) tippjuhtide tasustamise põhimõtted, iseärasused ja trendid, sh globaalses kontekstis;</p> <p>15) töötajate arendamise ja hindamise teoreetilised alused, meetodid ja arengusuunad;</p> <p>16) isiksusetüübid/omadused ja isiksusliku arengu põhimõtted;</p> <p>17) juhendamise ja nõustamise, sh mentorluse, supervisiooni põhimõtted</p>
<p><u>Hindamismeetod(id):</u> Töömapp (portfoolio) ning vestlus.</p>

3.3.KUTSET LÄBIVAD KOMPETENTSID

B.2.4 Projektijuhtimine	Hindamiskriteeriumi tõendamine
<p><u>Tegevusnäitajad:</u></p> <p>1) loob uusi ideid ja viib need ellu;</p> <p>2) püstitab iseseisvalt projekti lähteülesande, juhhib projekti planeerimise protsessi või planeerib iseseisvalt projekti tegevused ja ajakava, määratleb eesmärgid ning nende hindamise kriteeriumid, projekti finantseerimise ja osalejad;</p> <p>3) juhhib projektiga seotud kommunikatsiooni;</p> <p>4) haldab erinevate projektide portfelli ja juhhib projektijuhtide meeskondi;</p> <p>5) teeb tulemustest kokkuvõtteid tippjuhtkonnale;</p> <p>6) jälgib pidevalt oma valdkonnas toimuvaid muudatusi nii organisatsioonis kui väljaspool;</p> <p>7) arvestab tegevuste majanduslikku, keskkondlikku ja sotsiaalset mõju (sh erinevate riikide taustsüsteemidest tulenevat).</p>	<p>1) Taotleja kirjeldab kohustuslikke kompetentse tõendades ühtlasi ka oma rolli projektide ja protsesside juhtimises. Täiendavalt töömapiga lisaks tõendama ei pea.</p> <p>2) Vestlus.</p>
<p><u>Teadmised:</u></p> <p>1) ressursside kasutamise põhimõtted (sh 1) ressursside kasutamise põhimõtted;</p> <p>2) riskide hindamise põhimõtted ja levinumad meetodid;</p> <p>3) riskijuhtimise põhimõtted (sh riskide klassifikatsioon), kasumi, kahjumi rahavoo ja lisaväärtuse mõisted ja põhimõtted;</p> <p>4) meeskonna loomise ja inimeste juhtimise põhimõtted;</p> <p>5) kommunikatsiooni korraldamise põhimõtted.</p>	
<p><u>Hindamismeetod(id):</u> Läbivaid kompetentse hinnatakse integreeritult teiste kutsestandardis toodud kompetentsidega</p>	

B.2.5 Enesejuhtimine	Hindamiskriteeriumi tõendamine
<p><u>Tegevusnäitajad:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 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 ebameeldivatele 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Taotleja kirjeldab ja analüüsib arenguvajadust, millega soovib lähemal 3 tööaastal tegeleda ja põhjendab seda lühidalt. 2) Taotleja kirjeldab, kuidas tegeleb enesearenguga. 3) Vestlus.
<p><u>Teadmised:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 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. 	
<p><u>Hindamismeetod(id):</u></p> <p>Läbivaid kompetentse hinnatakse integreeritult teiste kutsestandardis toodud kompetentsidega</p>	
B.2.6 Inimeste juhtimine	Hindamiskriteeriumi tõendamine
<p><u>Tegevusnäitajad:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 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; 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Taotleja kirjeldab ja analüüsib meeskonnaliikmetele loodud arenguvõimalusi, millega soovib lähemal 3 tööaastal edasi tegeleda ja põhjendab seda lühidalt. 2) Vestlus.

<p>3) loob meeskonnaliikmetele arenguvõimalused, tunnustab neid ja nende panust meeskonda; 4) toetab meeskonnaliikmeid tulemuste saavutamisel, märkab ja tunnustab kolleegide tugevusi, leppides kokku igapäevase 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 töötervishoiu nõudeid ning jälgib nende täitmist; 9) juhib tähelepanu konfliktsituatsioonidele ja algatab nende lahendamise; 10) omab nägemust valdkonna arengust.</p>	
<p><u>Teadmised:</u> 1) juhtimise põhimõtted; 2) juhtimise mudelid ja meetodid (nt transformational leadership, action centered leadership, situative leadership); 3) meeskonnatöö põhimõtted; 4) grupikäitumise põhimõtted; 5) rahvusvahelise personalijuhtimise põhimõtted.</p>	
<p><u>Hindamismeetod(id):</u> Läbivaid kompetentse hinnatakse integreeritult teiste kutsestandardis toodud kompetentsidega</p>	
<p>B.2.7 Suhtlemine</p>	<p>Hindamiskriteeriumi tõendamine</p>
<p><u>Tegevusnäitajad:</u> 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;</p>	<p>1) Taotleja kirjeldab kohustuslikke kompetentse tõendades ühtlasi ka oma suhtlemisoskust. Täiendavalt töömapiga lisaks tõendama ei pea. 2) Vestlus</p>

7) on teistele oma käitumisega eeskujuks; märkab kõrvalekaldeid kokkulepitust, sekkub konstruktiivselt.	
<u>Hindamismeetod(id):</u> Läbivaid kompetentse hinnatakse integreeritult teiste kutsestandardis toodud kompetentsidega	
B.2.8 Analüüsimine ja tõlgendamine	Hindamiskriteeriumi tõendamine
<u>Tegevusnäitajad:</u> 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.	1) Taotleja kirjeldab kohustuslikke kompetentse tõendades ühtlasi ka oma analüüsimis- ja tõlgendamisoskust. Täiendavalt töömapiga lisaks tõendama ei pea. 2) Vestlus.
<u>Teadmised:</u> 1) uurimisküsimuse püstitamise põhimõtted; 2) kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete uurimismeetodite kasutamise põhimõtted	
<u>Hindamismeetod(id):</u> Läbivaid kompetentse hinnatakse integreeritult teiste kutsestandardis toodud kompetentsidega	
B.2.9 Arvuti kasutamine	Hindamiskriteeriumi tõendamine
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 arvutit moodulites 1-7 ja 12	1) Taotleja kirjeldab kohustuslikke kompetentse tõendades ühtlasi ka oma oskusi arvuti kasutamisel. Täiendavalt töömapiga lisaks tõendama ei pea. 2) Vestlus.
<u>Teadmised:</u> 1) andmetöötlusprogrammid ja nende töö põhimõtte; 2) personalitööd puudutavad infotehnoloogilised lahendused ja nende toimimise põhimõtted.	
<u>Hindamismeetod(id):</u> Läbivaid kompetentse hinnatakse integreeritult teiste kutsestandardis toodud kompetentsidega	

4. VORMID KUTSE TAOTLEJALE

4.1. Vormikohane **avaldus** on esitatud Lisas 1.

4.2. **Töömapp - CV koostamine**

- 4.2.1. CV koosneb neljast osast: haridus; erialane töökogemus; koolitus ja arendus; keelte oskus; arvuti kasutamise oskus.
- 4.2.2. Hariduse all käsitletakse tasemeõpet ning peaks olema võimalik välja lugeda järgmist:
- millist haridust (sh teaduslikke kraade) inimene omab;
 - millal ning millises koolis on haridus omandatud;
 - millist eriala on inimene õppinud;
 - juhul kui õpingud on nõudnud nt bakalaureusetöö kirjutamist, võib lisada ka töö teema;
 - tasemeharidust tõendav dokument tuleb lisada töömapile.
- 4.2.3. Erialase kogemuse all peaks olema võimalik välja lugeda järgmist:
- millistel töökohtadel on inimene töötanud (ametikoht ja organisatsiooni nimi);
 - millal on töötamine aset leidnud (kuust ja aastanumbri piisab);
 - millised on olnud peamised tööülesanded;
 - erialase kogemusena käsitletakse ka vabatahtlikku tööd erialaliitudes vms, mis on kaasa aidanud vajalike kompetentside kujunemisele.
- 4.2.4. Koolituse ja arenduse alla näidatakse üldjuhul kutse tõendamisel olulised läbitud täiendkoolitused (keskendudes põhjalikumalt viimasele 5 aastale, va pikaajaliste koolitusprogrammide puhul). Info peaks olema kajastatud järgmiselt:
- kursuse nimi, maht tundides, koolitaja (organisatsioon või lektor), läbimise aasta ;
 - kui taotlejal on lisada muud olulist infot, mis ei ole traditsiooniline koolitus, kuid on kaasa aidanud kompetentsuse arendamisele, võib lisada ka selle.
- 4.2.5. Keelte all tõendatakse eesti keele ja võõrkeelte oskust. Juhul kui keeleoskust ei ole ametlikult testitud, annab taotleja ise hinnangu keeleoskuse taseme kohta kirjeldades millistes situatsioonides ja kuidas ta võõrkeelt kasutab.
- 4.2.6. Arvuti kasutamise oskuse all toob taotleja näiteid, milliseid programme ta igapäevaselt kasutab.

4.3. Töömapp - Kompetentside kirjeldamine

- 4.3.1. Töömapi kompetentside kirjeldamise juhend on esitatud koos vormi näidisega Lisas 2.
- 4.3.2. Kirjeldamisel lähtutakse vastava taseme kutsestandardi tegevusnäitajatest ja hindamiskriteeriumidest (vt alapeatükk 3), taotleja keskendub põhjalikumalt oma rollile viimasel 5 tööaastal ning kirjeldab ja analüüsib küsitud näiteid.
- 4.3.3. Taotleja lisab ka tööandja (organisatsiooni nime), kelle juures ta kirjeldatud ülesandeid täitis. Juhul kui sarnaseid ülesandeid on täidetud mitmes töökohas, tuuakse näiteid pigem kahest viimasest tööaastast.
- 4.3.4. Juhul kui taotleja on kaasatud rohkematesse rollidesse, projektidesse, on kasulik ka need oma ülesandeid kirjeldades välja tuua.
- 4.3.5. Taotleja peab kirjeldama kõiki tasemel 8 kirjeldatud kompetentse.
- 4.3.6. Töömapp kokku sisaldab maksimaalselt kuni 3000 sõna.

4.4. Töömapp - Näidisdokumendid

- 4.4.1. Töömapi kolmandasse, näidisdokumentide osasse, lisab taotleja oma igapäevase töö käigus koostatud dokumendid, mis aitavad tõendada taotleja kutsekompetentse, nt värbamise põhimõtted, koolituspõhimõtted jms (vt Lisa 2). Eelised on dokumendid, mis loovad poliitika ja reguleerivad funktsiooni kui terviku korraldamise põhimõtteid.

- 4.4.2. Dokumendid lisatakse vaid juhul, kui taotleja on kirjutanud/ täiendanud olulise osa dokumendist iseseisvalt (vähemalt dokumendi ühe alapeatüki) markeerides selle.

5. JUHISED HINDAJALE

- 5.1. Hindamiskomisjoni liikme ülesandeid kirjeldab Kutse andmise kord, Hindamise korraldus ning käesolev Hindamisjuhend.
- 5.2. Hindamiskomisjoni liige tutvub enne hindamist p 5.1 nimetatud dokumentidega, aga samuti personalitöö vastavate tasemete kutsestandarditega
- 5.3. Hindaja on sõbralik, erapooletu, konstruktiivne ja heauskne taotleja suhtes ning lähtub oma töös professionaalsusest ning kohtleb taotlejaid võrdselt.
- 5.4. Taotleja töömapa ja suulise intervjuu hindamiseks kasutab hindaja hindamislehte.
- 5.5. Enne suulise intervjuu läbiviimist taotlejaga ning intervjuu läbiviimist taotleja juhiga on hindamiskomisjoni liige tutvunud taotleja esitatud dokumentidega.

**PERSONALISPETSIALISTI VÕI -JUHI
KUTSEKVALIFIKATSIOONI TAOTLEJA
AVALDUS**

1. TAOTLEJA ÜLDANDMED

Ees- ja perekonnanimi	
Isikukood	
Postiaadress	
Kontakttelefon	
E-posti aadress	
Organisatsioon	
Ametikoht	

2. TAOTLETAV KUTSEKVALIFIKATSIOONI TASE

Taotletava kutsekvalifikatsiooni tase	5 6 7 8 Märkige ära taotletav tase!
Personalispetsialist 5 ja personalijuht 6 kvalifikatsiooni taotlemisel märkige ära, kas soovite taotleda üldtaset või spetsialiseeruda ühele valdkonnale.	- üldtase (tase 5) - üldtase (tase 6) - personaliarvestus - värbamisjuht - värbamine ja valik - tasustamise valdkonna juht - koolitus ja arendamine - koolitusjuht
Personalijuht 7 kvalifikatsiooni taotlemisel palume tegevjuhi kontakte	Palun sisestada otsese juhi nimi, organisatsioon, amet, e-mail ja telefoninumber
Personalijuht 8 kvalifikatsiooni taotlemisel palume tööandja kirjalikku kinnitust ja juhi kontakte	Töötab kontserni sh rahvusvahelise või avaliku sektori organisatsioonis, koordineerib selle filiaalide või muude allasutuste personalitööd. Palun sisestada juhi nimi, organisatsioon, amet, e-mail ja telefoninumber.

3. AVALDUSELE LISATUD DOKUMENDID

	Lehtede arv
avaldus (kirjalikku taasesitamist võimaldavas vormis)	
koopia isikut tõendavast dokumendist (pass või ID kaart)	
haridust tõendava(te) dokumendi (dokumentide) koopia(d)	
CV ja töömapp	

4. TÄIENDAV INFORMATSIOON

Kellele esitada kutsekvalifikatsiooni omistamise tasu arve

Organisatsioon/ isiku nimi

Aadress

Taotlust allkirjastades kinnitan, et olen tutvunud hindamisjuhendi, kutse andmise korra ja kutseseadusega.

Olen nõus oma ees-ja perekonnanime ning isikukoodi avalikustamisega kutseregistris.

KUTSEKVALIFIKATSIOONI TAOTLEJA

.....
Allkiri

.....
Kuupäev

KUTSE TAOTLEJA TÖÖMAPP

Katrin Kask

I OSA: CURRICULUM VITAE

HARIDUS

1995 – 1999	Bakalaureus, personalijuhtimine , Tallinna Ülikool Kõrvaleriala: majandus.
-------------	--

ERIALANE KOGEMUS

Nov 2010 – okt 2012	Personalijuhtimise konverentsi töögrupi liige, Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE (vabatahtlikkuse alusel)
Peamised tööülesanded	Personalijuhtimise konverentsi sisuline ettevalmistamine 2011 ja 2012.a
Sept 2003 – jaan 2005	Personalispetsialist, AS Tark Töötaja (ca 200 töötajat) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Töölepingute vormistamine; ▪ tötajate info sisestamine personali andmebaasi; ▪ koolitusürituste korraldamine, sh...
...	

KOOLITUS JA ARENDUS

2013	Aja Juhtimine , Karl Lepik, 8t
2010-2014	Personalijuhtimise konverents , PARE
2010	Värbamisintervjuude läbiviimine , PARE, 14 t

KEELED

- Eesti keel – emakeel
- Inglise keel – kesktase kõnes ja kirjas
- Vene keel – algatse kõnes ja kirjas
- ...

ARVUTIOSKUS

- MS Word – igapäevane kasutaja; koostan, arhiveerin dokumente.
- Personaliprogramm Taavi – sisestan personalialast infot.
- ...

KUTSE TAOTLEJA TÖÖMAPP

II OSA: KOMPETENTSIDE TÕENDAMINE

KOHUSTUSLIKUD KOMPETENTSID JA HINDAMISKRITEERIUMIDE TÕENDAMINE

B.2.1 Strateegiline juhtimine	Hindamiskriteeriumi tõendamine
<p><u>Tegevusnäitajad:</u> 1) osaleb organisatsiooni visiooni, missiooni ja strateegia loomisel juhtkonna strateegilise partnerina, esindades oma valdkonna huve ja vastustades kontserni üleselt inimressursi juhtimisega seotud otsuste eest; tagab erinevate riikide või organisatsioonide strateegiate loomise inimressursi juhtimise valdkonnas; 2) on eestvedaja inimressursi juhtimise valdkonna strateegia rakendamisel ja tagab tegevuste rakendamise, toetades organisatsiooni juhte väljakutsete lahendamisel ja arvestades rahvuslikku eripära; 3) mõjutab organisatsiooni väärtuste kujunemist ja nende järgi käitumist, võttes juhtkonna tasandil initsiatiivi ja juhtides nende elluviimist; 4) tagab inimressurssi puudutavate strateegiliste otsuste langetamiseks vajaliku ja väärtustloova info olemasolu, kogudes, analüüsides ja sünteesides infot uuringutest, statistikast, andmebaasidest ning analüüsides erinevate turgude ja kontserni ettevõtete seoseid, ja teeb järeldused strateegiliste juhtimisotsuste vastuvõtmiseks.</p>	<p><i>Kirjelda nimetatud rollidega seotud vastutusalasid, kuidas neid igapäevaselt suunad ja tegevuste ellu viimist juhid.</i></p> <p><i>Kirjelda, milline on Sinu loodud ettevõtte visioon, missioon ja strateegia inimressursi juhtimise valdkonnas.</i></p> <p><i>Too palun üks näide, kuidas Sa viimase 3 aasta jooksul oled taganud inimressurssi puudutavate strateegiliste otsuste langetamiseks vajaliku ja väärtustloova info olemasolu.</i></p> <p><i>Kirjelda palun, kuidas kujundad organisatsiooni väärtuste kujunemist. Too näiteid.</i></p>
<p><u>Teadmised:</u> 1) äri põhiprotsessid (sh väljakutsed, riskid, loogika) ja nende mõju personalijuhtimisele; 2) organisatsiooni ettevõtlusvaldkonna olemus ja selle eripära globaalsel tasandil (sh väljakutsed, riskid, loogika) ja nende mõju personalijuhtimisele; 3) organisatsiooni olemus, selle toimimise põhimõtted ja ülesehitus, sh otsuste tegemise protsess ja infoliikumine, peamised huvigrupid ja erineva kultuurikonteksti mõju.</p>	
<p><u>Hindamismeetod(id):</u> Töömapp (portfoolio) ning vestlus</p>	
<p>B.2.2 Organisatsiooni kujundamine ja arendamine</p>	<p>Hindamiskriteeriumi tõendamine</p>
<p><u>Tegevusnäitajad:</u> 1) tagab või kujundab organisatsiooni sobiva ülesehituse globaalsel tasandil, võttes arvesse</p>	<p><i>Kirjelda nimetatud rollidega seotud</i></p>

<p>äriprotsessi ja strateegiat, eest vedades protsessi tippjuhtkonna tasandil;</p> <p>2) tutvustab tippjuhtidele organisatsiooni ülesehitust kontsernis kui tervikus, selle toimimist ja põhiprotsessi ning selgitab nende omavahelisi seoseid uutele kolleegidele ja koostööpartneritele nii suuliselt kui kirjalikult või tagab ja korraldab selleks tööprotsesside toimimise;</p> <p>3) jälgib kontserni kui terviku arengut ning selle põhi- ja tugiprotsesside toimimist, sh juhtimist, koondades infot ja analüüsides tekkinud probleeme, märgates vajadust muutusteks;</p> <p>4) tagab tööandja brändi kujundamise, planeerides ja juhtides vastavate tegevuste elluviimist ning arvestades riikide eripära ja kultuurilist konteksti;</p> <p>5) kujundab teadlikult organisatsioonikultuuri, planeerides ja juhtides vastavate süsteemsete tegevuste elluviimist, arvestades riikide eripära ja kultuurilist konteksti ning organisatsiooni strateegilisi eesmärke;</p> <p>6) juhib muudatuste elluviimist, mis võivad hõlmata mitmeid organisatsioone, kaasab olulised sihtgrupid ja hindab adekvaatselt riske organisatsiooni kõikidel tasanditel, arvestades riikide eripära ja kultuurilist konteksti; planeerib sobivad tegevused; juhib teadlikult kommunikatsiooni kogu protsessi vältel;</p> <p>7) toetab tippjuhtkonda muudatuste juhtimise protsessis;</p> <p>8) tagab muudatuste ja arenduste tulemuslikkuse analüüsi, tehes järeldused ja kaardistades õppetunnitunnid järgmisteks kordadeks;</p> <p>9) planeerib ja korraldab personaliuuringu läbiviimise erinevate riikide või erinevate organisatsioonide üksustes, otsustades uurimisprobleemi ja uurimiseesmärgid; tagab uuringutulemuste rakendamise vastavalt organisatsiooni vajadustele;</p> <p>10) arendab organisatsiooni juhtimist, seda toetavaid protsesse ja tippjuhte organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest tulenevalt, arvestades riikide eripära ja kultuurilist konteksti; tagab vastavate tegevuste elluviimise;</p> <p>11) kindlustab, et inimeste juhtimine ja personaliprotsessid on juhtimistegevuse fookuses, osaledes juhtkonna vastavates aruteludes ning juhtides tähelepanu sellele, kuidas otsused mõjutavad inimeste juhtimist.</p>	<p><i>vastutusalasid, kuidas neid igapäevaselt suunad ja tegevuste ellu viimist juhid.</i></p> <p><i>Kirjelda ja too palun näiteid, kuidas Sa oled panustanud organisatsiooni ülesehituse kujundamisse ja arendamisse viimase 3 aasta jooksul.</i></p> <p><i>Too palun näiteid enda tehtud muudatusettepanekutest viimase 3 aasta jooksul.</i></p> <p><i>Kirjelda palun, kuidas kujundad tööandja brändi.</i></p>
<p><u>Teadmised:</u></p> <p>1) tööandja brändi olemus, seda mõjutavad</p>	

<p>tegurid ja nende rakendamise põhimõtted;</p> <p>2) muudatuste juhtimise põhimõtted;</p> <p>3) organisatsioonikäitumise olemus, sh erinevad organisatsiooni juhtimise struktuurid, eelised ja nõrkused, sobivus organisatsiooni ettevõtlusvaldkonnaga ning selle joonistamise põhimõtted;</p> <p>4) organisatsioonikultuuri olemus ja selle kujunemise alused;</p> <p>5) talendijuhtimise põhimõtted;</p> <p>6) juhtide arendamise põhimõtted;</p> <p>7) uuringute kavandamise ja läbiviimise põhimõtted.</p>
<p><u>Hindamismeetod(id):</u> Töömapp (portfoolio) ning vestlus.</p>

B.2.3 Personaliteenuse osutamine	Hindamiskriteeriumi tõendamine
<p><u>Tegevusnäitajad:</u></p> <p>1) tagab personalikulude prognoosimise, nende seoste ja mõju analüüsimise kogu organisatsioonile, arvestades majanduskeskkonda ja riikide tööjõuturgude eripärasid; teeb ettepanekuid eelarve planeerimiseks;</p> <p>2) juhib ja nõustab personaliplaanide meetodika väljatöötamist organisatsiooni erinevates riikides või erinevates organisatsioonides vastavalt kontserni personalistrateegiale;</p> <p>3) nõustab ja toetab tippjuhte personali väljajuhtimisel ja ümberpaigutamisel, lähtudes organisatsioonis kehtestatud põhimõtetest;</p> <p>4) tagab organisatsioonile tippjuhtide järelkasvu, planeerides ja juhtides vastavasisulisi tegevusi ning projekte erinevates riikides;</p> <p>5) tagab personalivaldkonnas toimiva sisekommunikatsiooni tõrgeteta leviku nii operatiivsel kui strateegilisel tasandil (sh muudatuste protsessis) ning nõustab ja toetab tippjuhte personalijuhtimise alaste otsuste kommunikeerimisel ja sobilike kommunikatsioonikanalite valimisel, arvestades sihtgrupe, kultuurilist konteksti ja rahvuslikku eripära;</p> <p>6) juhib läbirääkimisi töötajate esindajate või neid esindava organisatsiooniga, vastutab nendega suhete hoidmise ja arendamise eest, lähtudes seadusandlusest, kokkulepetest ja organisatsiooni eesmärkidest;</p> <p>7) tagab kontserni üldiste värbamise ja valiku põhimõtete määratlemise ja rakendamise ning osaleb tippjuhtide värbamis- ja valikuprotsessis</p>	<p><i>Kirjelda nimetatud rollidega seotud vastutusalasid, kuidas neid igapäevaselt suunad ja tegevuste ellu viimist juhid.</i></p> <p><i>Too palun näiteid enda tehtud ettepanekutest eelarve planeerimisel viimase 3 aasta jooksul.</i></p> <p><i>Too palun näiteid, kuidas oled tippjuhtide järelkasvu planeerinud viimase 3 aasta jooksul.</i></p> <p><i>Kirjelda palun, kuidas tagad personalivaldkonnas toimiva sisekommunikatsiooni.</i></p> <p><i>Kirjelda ja palun too näiteid enda poolt määratletud organisatsiooni motiveerimis- ja tasustamispõhimõtetest.</i></p>

<p>või korraldab selle läbiviimise, lähtudes kontserni strateegiast; ESF programm</p> <p>8) tagab organisatsiooni motiveerimis- ja tasustamispehimõtete määratlemise ning rakendamise erinevatel turgudel ja üksustes, arvestades sihtturgude eripära; tagab organisatsiooni teadlikkuse pehimõtetest;</p> <p>9) tagab kontserni tippjuhtide tasusüsteemi konkurentsivõime, jälgides ja analüüsid olukorda tööjõuturul;</p> <p>10) tagab kontserni strateegiast lähtuva töötajate arendamise- ja hindamise pehimõtete väljatöötamise ja rakendamise, arvestades organisatsiooni erinevaid sihtrühmasid; nõustab ja toetab tippjuhte kokkulepitud pehimõtete rakendamisel;</p> <p>11) tagab kontserni tulemuslikkuse hindamise ja analüüsi ning vajadusel muudatuste rakendamise.</p>	
<p><u>Teadmised:</u></p> <p>1) juhtimisarvestuse pehimõtted;</p> <p>2) töö- ja tööjõuturu olemus, tööhõivepoliitika alused;</p> <p>3) sihtriikide tööjõuturu olukord;</p> <p>4) rahvusvaheline tööseadusandlus ja teised kutsealaga seotud õigusaktidega sätestatud peamised printsiibid;</p> <p>5) personali väljajuhtimise pehimõtted;</p> <p>6) töötajate järelkasvu tagamise pehimõtted;</p> <p>7) eelarvestamise pehimõtted;</p> <p>8) sisekommunikatsiooni ja info liikumise juhtimise pehimõtted;</p> <p>9) sisekommunikatsiooni kanalid ja vahendid;</p> <p>10) efektiivse nõupidamise juhtimise pehimõtted;</p> <p>11) personali, sh tippjuhtide, värbamise ja valiku pehimõtted;</p> <p>12) finantsarvestuse pehimõtted;</p> <p>13) kompetentsimudelite tasuliikidega seostamise pehimõtted;</p> <p>14) tippjuhtide tasustamise pehimõtted, iseärasused ja trendid, sh globaalses kontekstis;</p> <p>15) töötajate arendamise ja hindamise teoreetilised alused, meetodid ja arengusuunad;</p> <p>16) isiksusetüübid/omadused ja isiksusliku arengu pehimõtted;</p> <p>17) juhendamise ja nõustamise, sh mentorluse, supervisiooni pehimõtted</p>	
<p><u>Hindamismeetod(id):</u> Töömapp (portfoolio) ning vestlus.</p>	

KUTSET LÄBIVAD KOMPETENSIID

B.2.4 Projektijuhtimine	Hindamiskriteeriumi tõendamine
	<i>Täiendavalt töömapiga lisaks tõendama ei pea.</i>
B.2.5 Enesejuhtimine	Hindamiskriteeriumi tõendamine
	<i>Kirjelda, kuidas Sa ennast täna arendad, mida oled ette võtnud, too näiteid. Analüüsi arenguvajadust, millega soovid lähemal 3 tööaastal tegeleda ja põhjenda seda lühidalt.</i>
B.2.6 Inimeste juhtimine	Hindamiskriteeriumi tõendamine
	<i>Kirjelda ja too näiteid arneguvõimalustest, mida oled meeskonnale loonud. Analüüsi arenguvajadust, millega soovid lähemal 3 tööaastal tegeleda ja põhjenda seda lühidalt.</i>
B.2.7 Suhtlemine	Hindamiskriteeriumi tõendamine
	<i>Täiendavalt töömapiga lisaks tõendama ei pea.</i>
B.2.8 Analüüsimine ja tõlgendamine	Hindamiskriteeriumi tõendamine
	<i>Täiendavalt töömapiga lisaks tõendama ei pea.</i>
B.2.9 Arvuti kasutamine	Hindamiskriteeriumi tõendamine
	<i>Täiendavalt töömapiga lisaks tõendama ei pea.</i>

KUTSE TAOTLEJA TÖÖMAPP

III OSA: NÄIDISDOKUMENDID

Näidisdokumentide loetelu:

1. XXXXX
- 2